

Sisekaitseakadeemia

Politsei- ja piirivalvekolledž

Natali Salu

PK103

**TÖÖTAJATE HOIAKUD ORGANISATSIOONILISTES
MUUTUSTES TALLINNA KORDONI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja:
Ivo Utsar, BA
Kaasjuhendaja:
Eda Sieberk, MA

Muraste 2015

ANNOTATSIOON

Kolledž/instituut: Politsei- ja Piirivalve kolledž	Kaitsmise kuu ja aasta: Juuni 2015
Töö pealkiri eesti keeles: Töötajate hoiakud organisatsioonilistes muutustes Tallinna kordoni näitel	
Töö pealkiri võõrkeeles: Employees' Attitudes Toward Organizational Changes in Tallinn Border Guard Station	
<i>Lühikokkuvõte:</i> Käesolev lõputöö sisaldab 44 lehekülge, millest 6 on lisad. Töö sisaldab 5 tabelit ja 6 joonist. Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning võõrkeelne resümee on esitatud inglise keeles. Töö kirjutamisel on kasutatud 33 allikat.	
Töö eesmärgiks on organisatsioonilistes muutustes töötajate käitumise uurimine ja töötajate hoiakute hindamine Tallinna kordonis läbiviidud muutuste protsessis.	
Andmete kogumiseks oli läbi viidud ankeetküsitlus Tallinna kordoni teenistujate seas. Küsimustiku täitis 40 ametnikku, mis moodustas kogu valimist 72%. Küsitlus viidi läbi ajavahemikul 25.02.-06.03.2015.	
Uuringu tulemustest selgus, et muutused on kinnistunud, kuid ametnikel esineb passiivne vastuseis ning mõned teenistujad on kauplemise staadiumis. Tallinna kordonis 2012. aastast läbiviidud muutusi saab pidada edukateks. Paljud töötajad tunnevad ennast kindlalt oma ametikohal ja käivad meeleldi tööl. Uuringu käigus on tuvastatud mitmeid muutuste kitsakohti ning on välja toodud positiivne, mida saab kasutada teiste muutuste läbi viimiseks.	
Lisad: puuduvad	
Võtmesõnad: organisatsioon, organisatsiooniline muutus, töötajate hoiakud, vastuseis, muutuste juhtimine	
Võõrkeelsed võtmesõnad: organisation, organizational change, work attitudes, resistance, change management	
Lõputöö seos riiklike arengukavade ja prioriteetidega:	
Säilimise koht:	
Töö autor: Natali Salu Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, seisukohad, kirjallikest allikatest ja mujal allikates saadud info on nõuetekohaselt viidatud. Olen nõus oma lõputöö avaldamisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:	
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Kaasjuhendaja:	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor:	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
SISUKORD	3
SISSEJUHATUS.....	4
1. ORGANISATSIOONILISTE MUUTUSTE TEOORIA	6
1.1. Töötajate hoiakud organisatsioonilistes muutustes	6
1.2. Organisatsiooniliste muutuste juhtimine	13
2. MUUTUSED TALLINNA KORDONIS JA TÖÖTAJATE HOIAKUD NENDES	18
2.1. Ülevaade muutuste läbiviimise protsessidest Tallinna kordonis	18
2.2. Uuringu eesmärk, valim ja tulemused	21
KOKKUVÕTE.....	33
SUMMARY	35
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU:	36
TABELITE JA JOONISTE LOETELU:	38
LISA 1. ANKEETKÜSIMUSTIK	39
LISA 2. ANKEETKÜSITLUSE VABADELE KÜSIMUSTELE VASTUSED	42

SISSEJUHATUS

Kaasaegses maailmas on raske leida organisatsiooni, mis eksisteeriks pika aja jooksul edukalt ühtegi muudatust läbi viimata. Sise- ja väliskeskonna tegurid võivad olla organisatsiooniliste muutuste eeldusteks. Organisatsioonid realiseerivad pidevalt tervet kompleksi erineva suuna ja intensiivsusega muudatusi vastavalt olukorrale.

Organisatsiooniliste muutuste mõistmine ja juhtimine on ülesanded, mis tõstatavad keerulisi probleeme ning tekitavad raskusi. Kavandatud muutused ei pruugi töötada, muutuste tagajärjed võivad oodatud tulemustest tunduvalt erineda.

Tänapäeva organisatsioonid peavad suutma adapteeruda piisavalt kiiresti. Kui organisatsioon ei suuda muutuda, siis võib kaotuse hind olla üsna kõrge. Juhid ja töötajad peavad mõistma, kuiõrd vajalikud on organisatsioonile muutused, ning ette nägema, millised võivad olla tagajärjed, kui hoidutakse muutustest ja valitakse alternatiivsed võimalused.

Organisatsiooniliste muutuste läbiviimise keerukust kinnitavad oma uuringutes Beer & Nohria (2000, p. 133), kes väidavad, et kaks muutust kolmest nurjuvad juba algstaadiumis ja kümnest muutusest seitsmet ei suudeta lõpuni viia. Mitmete teaduslike uuringute autorid, sealhulgas Holbeche (2006, p. 8) ja Soumyaja, Kamalanabhan & Bhattacharyya (2011, p. 85) väidavad, et organisatsiooniliste muutuste ebaõnnestumise peamiseks põhjuseks on töötajate suutmatus muudatustega kaasa minna, mis teeb antud teema uurimise tänapäeval aktuaalseks.

Töötajate hoiakutest sõltub suurel määral, kas muutus viiakse edukalt läbi või jääb aastateks vahepealsesse staadiumisse, kuni tekib vajadus uute muudatuste järele, et olukorda päästa. 2012. aasta septembris ühendati Muuga, Tallinna ja Paldiski kordonid Tallinna kordoniks (*edaspidi* Tallinna ühendkordon). Nüüd kui sellest on möödunud paar aastat ja muutus peaks juba liikuma kinnikülmutamise staadiumisse (Lewin'i muudeli järgi), on võimalik töötajate hoiakuid analüüsides otsustada, kas muudatused on õnnestunud ja mis aitas töötajatel organisatsiooniliste muutuste läbiviimise valutult üle elada.

Lõputöö eesmärk on organisatsioonilistes muutustes töötajate käitumise uurimine ja töötajate hoiakute hindamine Tallinna kordonis läbiviidud muutuste protsessis.

Käesoleva töö raames on määratletud järgmised ülesanded:

- Anda ülevaade töötajate hoiakutest ja nende mõjust töötajatele organisatsioonilistes muutustes;
- Analüüsida muutuste läbiviimise protsessi;
- Anda lühiülevaade viimaste aastate jooksul Tallinna kordonis toimunud muudatustest;
- Töötajate hoiakute analüüsi abil hinnata Tallinna ühendkordoni loomisega seotud muudatuste edukust ja anda hinnang edasiste muudatuste vajalikkuse kohta;
- Esitada soovitusi muudatuste paremaks läbiviimiseks PPA-s;

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk on teoreetiline teemakäsitletus. Selles antakse ülevaade töötajate hoiakutest organisatsioonilistes muutustes ja muutuste juhtimisest. Teises peatükis antakse ülevaade Tallinna kordonis viimaste aastate jooksul toimunud muudatustest. Selleks, et uurida muutustega seotud probleemseid kohti, teenistujate hoiakuid toimunud muutuste suhtes ja töötajate võimalikke ettepanekuid muutuste paremaks läbiviimiseks, viiakse Tallinna ühendkordoni teenistujate seas läbi ankeetküsitlus. Ankeedi küsimuste koostamise aluseks on käesoleva lõputöö esimesest peatükist tulenevad teoreetilised seisukohad. Uurimustulemuste analüüsist lähtuvalt tehakse ettepanekuid, kuidas muutusi parimal viisil läbi viia.

Tallinna ühendkordoni moodustamisest möödunud aja jooksul ei ole autorile teadaolevalt vastavaid uuringuid Politsei- ja Piirivalveametis (*edaspidi PPA*) varem läbi viidud. Seega annab käesolev uurimistöö uusi teadmisi ja praktilisi soovitusi personali tõhusamaks juhtimiseks võimalike tulevaste organisatsiooniliste muutuste läbiviimisel PPA-s.

1. ORGANISATSIOONILISTE MUUTUSTE TEOORIA

1.1. Töötajate hoiakud organisatsioonilistes muutustes

Organisatsioon on kahe või enama inimese kogum, mis toimib sihipäraselt ühise sõnastatud eesmärgi nimel. Kuna organisatsioon koosneb inimestest, siis inimeste käitumise uurimine on praktilise tähendusega, eriti ebastabiilsuse olukorras, näiteks organisatsiooniliste muutuste korral. Antoni (2004, p. 208) leidis, et organisatsiooniliste muudatuste edukus sõltub sellest, kas töötajad toetavad muutusi ja osalevad nendes. See, kuidas inimene käitub ja missuguseid valikuid ta iga päev teeb, on tingitud tema hoiakutest.

Hoiakud on defineeritud väga mitmel moel, rõhutades hoiakute erinevaid omadusi. Fishbein & Ajzen (1975, ref Hayes, 2002, lk. 91) teooria järgi on hoiakud õpitud eelsoodumused, et reageerida antud objektile, isikule või sündmusele püsivalt soodsal või ebasoodsal viisil. See definitsioon rõhutab hoiakute kolme omadust: esiteks on need õpitud, teiseks järjekindlad ning kolmandaks on need seotud soodsate ja ebasoodsate reaktsioonidega.

Teise definitsiooni järgi on hoiakud „*eelsoodumused reageerimiseks, kuid erinevad teistest valmisolekuseisunditest sellega, et on eelsoodumused hinnanguliseks reageeringuks.*“ (Osgood, Suci & Tannenbaum 1957, ref Hayes, 2002, lk. 91). Definitsioon rõhutab seda, kuidas hoiakud inimesi tegevuseks ette valmistavad, tehes teatud toimimisviisi teistest tõenäolisemaks.

Eeltoodu põhjal teeb autor järelduse, et mõlema definitsiooni lähtekohaks on asjaolu, et hoiak peegeldab millelegi või kellelegi antavat hinnangut skaalal positiivsest negatiivseni. Ka Piderit (2000, p. 791) defineeris hoiakuid kui suhtumist muutustesse, mis võib varieeruda väga positiivsest hoiakust (ehk „*need muutused on vajalikud organisatsiooni edukuseks*“) kuni rangelt negatiivseni (ehk „*see muutus võib hävitada organisatsiooni*“).

Hoiakud kujunevad inimese elu jooksul, mis teeb nende olemuse keerulisemaks. Hoiakute kujunemisel on palju allikaid: perekond, eakaaslased, ühiskond ja eelnevad töökogemused. Esimestel eluaastatel elab inimene peamiselt oma pere keskel, kus tal kujunevad välja põhilised hoiakud erinevate asjade suhtes. Kui laps kasvab suuremaks, hakkavad tema hoiakuid mõjutama eakaaslased. Eakaaslaste grupid mõjutavad hoiakut, kuna inimesel on loomulik soov olla teiste poolt aktsepteeritud. Noored vahetavad ja muudavad enda hoiakuid vastavalt grupile, kuhu nad kuuluvad. Kolmandaks hoiakuid mõjutav tegur on ühiskond, kus inimesel kujunevad hoiakud kultuuri, rahvuse, keele, religiooni jms suhtes. Neljandaks hoiakute mõjutajaks on töökogemused. Tööl kujunevad inimesel „hoiakud organisatsiooni suhtes“ (*Work attitude*), mis hõlmab suhtumist töötasusse, grupikuuluvusse, ülesannete täitmisesse, lojaalsusse ja pühendumusse. (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2012, p. 103)

Organisatsiooni igapäevane toimetulek sõltub hoiakutest organisatsiooni suhtes. Organisatsioonilisi muutusi mõjutavad „hoiakud organisatsiooniliste muutuste suhtes“ (*Attitudes toward organizational change*), mis on omaette termin. Termin võeti kasutusele siis, kui hakati uurima organisatsiooniliste muutuste ja personali juhtimist.

Töötajate hoiakud organisatsiooniliste muutuste suhtes on nende eelmiste organisatsioonilistes muutuste käigus kujunenud hoiakud. Geigle (1998 ref Palmer, Dunford & Akin 2009, lk. 167) leiab, et kõige usaldusväärsem viis ennustada, kuidas töötajad reageerivad tulevastele muutustele, on hinnata nende kogemust eelmiste organisatsiooniliste muutuste käigus. Selle kogemuse põhjal on inimestel tekkinud enda „stsenarium“, kuidas muutus toimub, ning selle kogemuse kaudu hindavad inimesed ka tulevaste muutuste perspektiive ja reageerivad vastavalt.

Töötaja hoiak muutuste suhtes on „kolmemõõtmeline“, sisaldab afektiivset, käitumuslikku ja kognitiivset komponenti. Afektiivne reaktsioon muutustele väljendub töötaja tunnetes ja emotsioonides muutuste suhtes, kognitiivne reaktsioon on see, mida töötaja arvab muutustest ja missuguse hinnangu ta sellele annab. Käitumuslik reaktsioon on töötaja käitumine muutustes, mis põhineb kognitiivsel ja afektiivsel komponendil. (Visagie & Steyn, 2011, p. 104)

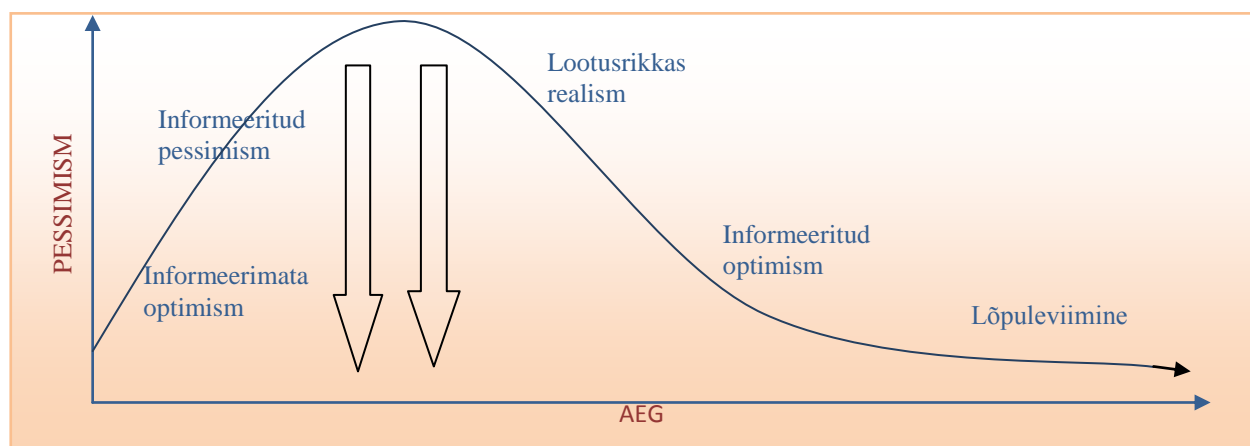
Seega sõltub organisatsiooniliste muudatuste elluviimise edukus organisatsiooni liikmete muudatustega seotud hoiakutest, kuna need peegeldavad indiviidi positiivset või negatiivset hinnangut ja suhtumist, millest sõltub, kas töötajatel tekib toetav käitumine või nad osutavad vastupanu muutustele.

Väga palju uuritakse organisatsioonilistes muutustes sellist hoiakut nagu „vastuseis muutustele“ (*Resistance to change*). See mõiste on sügavalt juurdunud muutuste juhtimise valdkonnas, kuid tuleb tõdeda, et inimesed pole alati muutuste vastu. Vastupidi, Gibson et al. (2012, p. 105) väidavad, et töötajad võtavad muutusi sageli meelega vastu ja töötavad muutuste heaks innukalt.

Positiivne hoiak muutuste suhtes on olulisel kohal organisatsioonilise eesmärgi saavutamisel ja asendamatu muutuste programmide õnnestumiseks. Vakola & Nikolaou (2005, p. 161) tõdevad, et positiivsed hoiakud suurendavad muutuste ajal koostööd ning vähendavad kollektiivis selliseid negatiivseid reaktsioone nagu vaenulikkus ja hirm.

Töötajate hoiakud ei ole püsiv nähtus ja see võib olukorrast sõltuvalt kergesti muutuda. Vakola ja Nikolaou (2005, pp. 160-174) uurisid oma töös töötajate seisukohtade, organisatsioonilise käitumise, tööga seotud stressi ja pühendumise vahelisi seoseid organisatsiooniliste muutuste ajal. Tulemused näitasid negatiivset korrelatsiooni tööstressi taseme ja muutusteks valmisoleku vahel. See tähendab, et suurema stressi puhul inimeste pühendumine vähenes ja negatiivne suhtumine organisatsioonilistesse muutustesse suurenes. Siit järeldus: mida kõrgem on stressi tase, seda raskem on organisatsioonilisi muutusi läbi viia ja seda vähem edukad need on. Sellest järeldub, et muutuste läbiviimisel suurendab üleliigse stressi vältimine töötajate positiivsete hoiakute tekkimist.

Inimesed, kes esialgu võtavad organisatsioonilisi muutusi positiivselt, ei pruugi muutuste lõpuleviimiseni oma pooldavat suhtumist säilitada ning nende esialgne positiivne hoiak elab läbi erinevaid faase (joonis 1): informeerimata optimism, informeeritud pessimism, lootusrikas reaalsus, informeeritud optimism ja edukas lõpuleviimine.



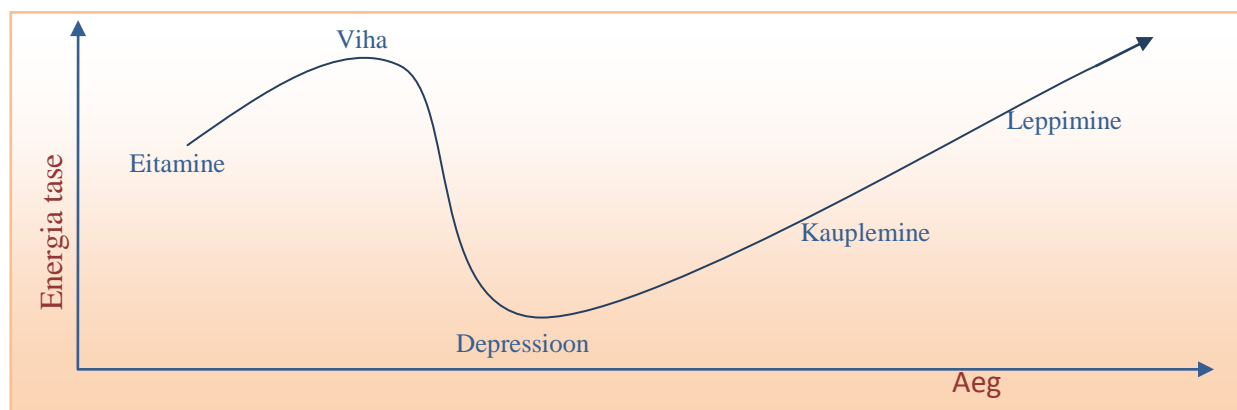
Joonis 1. Esialgse positiivse suhtumisega töötaja hoiakute muutumine (Карташова, et al., 2009)

Mis puudutab esialgset positiivset reageeringut muutustele, siis esimeseks etapiks on informeerimata optimism ehk naiivne entusiasm, mis põhineb informatsiooni puudumisel. Muutuste protsesside arenemisega tuleb rohkem informatsiooni ning sellega kaasneb informeeritud pessimism. Töötajad saavad teada, et paljud nende lootused ei täitu, ning toimub ootamatuid protsesse, milleks töötajad polnud ette valmistatud. Informeeritud pessimismi etapil tekib töötajatel palju kahtlusi ning nad võivad loobuda muutuste toetamisest ja isegi töölt massiliselt lahkuda. Kui töölt ei lahkuta ning töötajatel võimaldatakse avaldada oma rahulolematust ja probleemidele leitakse lahendus, siis võib arvata, et informeeritud pessimismi staadium on edukalt läbitud. Pessimism siiski ei kao, vaid selle tase langeb aegamööda, kuni kätte jõuab lootusrikas reaalsuse faas. Selles faasis puutuvad töötajad endiselt kokku suure hulga probleemidega, kuid nüüd on neil tunne, et nad saavad nendega hakkama. Mida rohkem probleeme töötajatel õnnestub lahendada, seda enesekindlamaks nad muutuvad, ning saabub informeeritud optimismi faas. Antud staadiumile on iseloomulik töötajate enesekindluse tõus, mis tekib raskuste ületamise tulemusel. (Карташова, Никонова и Соломанидина, 2009 стр. 335)

Ülaltoodust võib järeldada, et töötajate positiivne suhtumine muutustesse on väga oluline, et muutusi edukalt läbi viia. Saavutanud kohe muutuste alguses töötajate positiivse hoiaku, võib juhtkond eirata edasist informatsiooni jagamist töötajatele ja nende jaoks usaldava õhkonna loomist, arvates, et töötajate pooldav suhtumine on jääv. Selline otsustav viga võib tekitada töötajates suurt stressi ja ebakindlust, mis põhjustab kaadri voolavust, muutustele pühendumise langust või teisi probleeme. Seega on väga oluline pöörata personalile tähelepanu kogu muutuste protsessi vältel ja abistada töötajaid nende jaoks keerulises protsessis.

Muutused on liikumine olevikust tundmatusse. Organisatsiooni muutuste protsessis tekib töötajatel ebakindlustunne tööalaste muutuste suhtes, mis võivad tekitada töötajates hirmu ja mõjutada nende hoiakuid (Chih, et al., 2012, pp. 598-599). Tulevik on ebakindel ja võib negatiivselt mõjutada töötajate karjääri, palka ja pädevust, seepärast organisatsiooni muutustes osalejad võivad mitte toetada muutusi, kuni ei ole kaalukaid põhjusi, mis neid veenaks (Slocum & Hellriegel, 2011, p. 520). Muutuste vajalikkuse selgitamine ei pruugi oodatud tulemust anda, eriti kui töötaja peab selle nimel midagi ohverdama. Kui töötaja peab oma rutiinist loobuma ja hakkama muutustes aktiivselt osalema, siis tekib tal väga palju negatiivseid emotsioone ja tundeid. Kuna afektiivsest hoiakute komponendist sõltub töötajate käitumine, siis tuleb selgeks teha, milliseid emotsionaalsed staadiume töötaja läbib.

Kui rakendada organisatsiooni muutmise juures teadmisi isikliku muutuse kohta, siis saab hõlbustada ning isegi kiirendada muutusi organisatsioonis (Kets de Vries, 2002, lk. 150). Kokku puutudes selliste traagiliste õnnetustega nagu lähedase surm, abielulahutus või kodu hävitanud looduskatastroof, läbib inimene individuaalse muutuse staadiume (Lazarus, 1991 ref Yukl, 2010, p. 299). Individuaalse muutuse erinevaid staadiume saab kliinilisest vaatenurgast võrrelda analoogiliste reageeringutega organisatsiooniliste muutuse protsessides. Muudatustele reageerimine koosneb enamasti üksteisele teatud kindlas järjekorras järgnevate reaktsioonide etapilisest protsessist (joonis 2).



Joonis 2. Muudatustele reageerimise protsess esialgse negatiivse hoiakuga (Lazarus 1991 ref , 2010, p. 299; Alas & Pramann Salu, 2005, lk. 214; autori koostatud)

Töötajate esimene reageering muutustele võib olla eitamine. Eitamine on psühholoogiline puhver, mille abil inimene takistab oma teadvusesse jõudmas fakti, et ta lähitulevikus midagi kaotab (peab lahti ütleva harjunud rutiinidest, kaotab rahas või võimuse). Teiseks reageeringu astmeks on viha, kus endale esitatakse küsimusi: „miks just mina“, „miks ta pidi just minu välja valima“ jms. Eitamise ning eriti viha puhul on töötaja emotsioonid väga tugevad. Nagu varem mainitud, mõjutab afektiivne reaktsioon töötajate käitumist. Nendel astmetel olevatel inimestel on palju energiat ning on suur oht, et nad hakkavad aktiivselt väljendama enda negatiivset hoiakut muutuste suhtes. Kolmas aste on depressioon: viha on üle läinud, jõuab reaalsus inimese teadvusesse ja ta võib tunda masendust, jõuetust ja lootusetust. Sel perioodil ei soovi töötaja kontakteeruda ja võib endasse sulguda. Kui töötajal leidub jõudu, proovib ta kaubelda, kas oleks võimalik vana olukorda säilitada, või nõuab „kompensatsiooni moraalsete ebamugavuste“ eest. Läbirääkimiste ajal tuleb arvestada võimalike raskustega, mis on töötajatel muutuste ajal tekkinud, ning leida lahendused, kuid ei tohi järele anda ega muutustest loobuda, kuna läbirääkimistel võib töötajatel olla soov taastada vana kord. Pärast seda, kui läbirääkimised on toimunud ja kauplemine on tulemusi andnud, saabub lõpuks olukorraga leppimine. Kaotusega lepitakse ja liigutakse eluga edasi.

Muudatuste läbiviijana on oluline mõista, millises faasis töötajad asuvad, hinnata nende vastuseisu muudatustele ning lähtuvalt sellest tagada toetus ja kaasamine ning anda tagasiside. Muudatuste läbiviijad peavad arvestama sellega, et inimesed läbivad muudatuste faase erinevalt ja muutuste juht on töötajatest alati 2-3 sammu eespool.

Muutustele seisavad vastu ka teatud iseloomuga inimesed. Bovey & Hede (2001, pp. 377-378) uuring näitas positiivset korrelatsiooni muutustele vastuseisu ja inimeste isikuomaduste vahel: süüdistada, olla inertne ja passiivne, vältida eluraskusi ning mitte omada võimu oma elu üle. See tähendab, et mida rohkem järgnevatest tunnustest töötajal oli, seda rohkem ta seisis muutustele vastu (Tabel 1).

Tabel 1. Vastuseisu soodustavad isikuomadused (Bovey & Hede, 2001, p. 374-378)

Stüüdistab ennast, teisi, ebaõnne	Kui isik arvab, et inimesed käituvad temaga ebaseadlikult ja ebaõiglaselt, arvab ta, et on neetud või on ebasoovitav isik.
Inertne ja passiivne eksisteerimine	Isik kes arvab, et saavutab maksimaalse õnne midagi tegemata, elades inertsi mõjul, passiivselt ja ennast kohustustega sidumata.
Väldib eluraskusi	Isik pigem ignoreerib keerulisi olukordi, kui kasutab enesedistsipliini, et saavutada rahuldavamad olukorda.
Ei kontrolli enda elu	Isik, kelle emotsionaalsed üleelamised on tema arvates põhjustatud välisest survest ning kellel on vähe või pole üldse võimalusi oma tundeid kontrollida või muuta.

Kui organisatsioonis on rohkem tabelis 1 toodud isikuomadustega töötajaid, siis vastuseisu praktiliselt ei saa vältida.

Vastuseis võib olla nii aktiivne kui ka passiivne. Visagie & Steyn (2011, p. 104) on oma uuringutes defineerinud passiivset vastuseisu kui mõõdukat opositsiooni näitamist, mis avaldub salajases, varjatud käitumises ning peab tõkestama muutusi. Uurides töötajate käitumist, leidsid Slocum & Hellriegel (2011, p. 521) käitumise ja vastuseisu vahel seoseid. Nende arvates väljendub passiivne vastuseis tööintensiivsuse languses, tööluusides, üleviimisavaldustes, töölt lahkumises, motivatsioonikaotuses, madala moraalliga käitumises ning arvukates eksimistes ja vahejuhtumites. Samas Веснин (2008, стр. 225) ja Palmer, et al. (2009, p. 161) kirjeldasid kõige ulatuslikumalt passiivsele vastuseisule iseloomulikke käitumist:

- Uute ideede avalik halvustamine või muutuste edukuse kahtluse alla seadmine, muutuste kritiseerimine ja naeruvääristamine;
- Muudatuste vajaduse mittetunnistamine;

- Otsuste vastuvõtmise ja muutuste elluviimise algatamisega venitamine erinevatel ettekäändel;
- Loobumine ülesannete täitmise uutest viisidest või pealiskaudselt suhtumine nendesse;
- Soovimatus neid teistele õpetada ning oma kvalifikatsiooni tõstmisest kõrvalehoidmine;
- Intriigid kollektiivi killustamiseks;

Teine vastuseisu tüüp on aktiivne vastuseis. Visagie & Steyn (2011, p. 104) iseloomustasid aktiivset vastuseisu kui äärmuslikku vastutegevust muutustele, mis väljendub avalikus vastuhakus, et suunatud muutuse ebaõnnestuks. Slocum & Hellriegel (2011, p. 521) väidavad, et aktiivne vastuseis seisneb töötajate sabotaažis, vigade külge klammerdumises, töölt eemalehoidmises ning sihilikus töönurjamises. Ка Веснин (2008, стр. 244) on koostanud loetelu sellest, kuidas töötajad käituvad aktiivse vastuseisu korral muutustele. Nende käitumine võib väljenduda järgmiselt:

- Valeinformatsiooni jagamine;
- Uuenduste läbiviimiseks seatatakse oma tingimused;
- Ebaselgete eesmärkide püstitamine, tahtlikult ekslike ja ebaselgete korralduste andmine;
- Muutuste pooldajate isoleerimine teistest töötajatest;
- Eeskirjade rikkumine, sabotaaž;
- Ressursside suunamine teisejärgulistele tegevustele, ressursside tahtlik valekasutamine;
- Kunstlikult segaduse tekitamine;
- Lasta muutustel nurjuda;
- Muudatuste vajalikkust tõestava informatsiooni varjamine või ignoreerimine;

Selle põhjal teeb autor järelduse, et vastuseis jaguneb kaheks: passiivseks ja aktiivseks vastuseisuks. Passiivse vastuseisu puhul on töötajale omane eitada muutusi ja nende heaks mitte vaeva näha. Aktiivne vastuseis on aga muudatuste nurjamiseks mõeldud tegevus. Nii passiivsele kui ka aktiivsele vastuseisule iseloomulik käitumine on alatu, kuid võib tekkida igal töötajal vaatamata haridusele, vanusele või teistele teguritele.

Kui muudatuste protsessi olulisemaid käitumise mõjutegureid on töötajate hoiakud ja valmisolek muudatusteks, siis organisatsiooniliste muudatuste kontekstis on olulisteks hoiakuteks suhtumine muudatuste kasulikkusse ja hinnang juhtide kompetentsusele (Alas &

Übius, 2010, lk. 85). Kuidas saavutada töötajate positiivne hoiak muutuste ja juhtkonna suhtes, uurib autor järgmises peatükis.

1.2. Organisatsiooniliste muutuste juhtimine

Vadi (1996, lk. 20) defineeris muudatust kui planeeritud või planeerimata vastust mingite jõudude survele. Surve võib olla nõrgem või tugevam, tulla organisatsiooni seest või väliskeskkonnast. Seest tuleva surve näiteks on töötajate eesmärkide, töö iseloomu, organisatsiooni kultuuri või eesmärkide muutus või juhi vahetus. Väliskeskkonnast avaldavad kõige enam mõju seadusandlikud ja poliitilised muutused, valitsuse vahetumine ja riigieelarve kärped. Mida tugevam on surve, seda olulisem on sellele kiiresti ja õigesti reageerida.

Organisatsiooniliste muutuste kaudu saavutatakse organisatsiooni jaoks positiivne efekt, kuid töötajatele võivad muutused avaldada kahjulikku mõju. Halvasti käsitletud muutuse protsess mõjub negatiivselt motivatsioonile, töö teostamise protsessile ja organisatsiooni osaks jäämise soovile (Holbeche, 2006, p. 67). Töötaja seisukohalt võib muutuste protsessi läbimine osutada eriti keeruliseks, kui inimesel puudub kontroll selle üle, mis organisatsioonis toimub. Töötajate jaoks võivad muutused organisatsioonis tunda segase ja lõppematu protsessina. Et vältida töötajatel negatiivseid reaktsioone muutustele, uurisid teadlased aastatega organisatsioonikäitumise valdkonda, et välja töötada parim praktika personalijuhtimises.

Nii populaarne ajakirjandus kui ka teaduslik kirjandus vaatlevad muutuste juhtimist järkjärgulise protsessina, mis viib organisatsiooni eduni. Kurt Lewin (1947, ref Soumyaja, et al., 2011, p. 85) töötas välja mudeli muudatuste protsessi juhtimiseks, et tõsta organisatsiooni töötajate valmisolekut muudatusteks, vähendada vastuseisu muutustele ja aidata organisatsiooni ja indiviide muutuste protsessi läbimisel. See koosneb kolmest järjestikusest etapist, milleks on lahtisulatamine, muutmine ja kinnikülmutamine.

Lahtisulatamise etapis luuakse visioon ja planeeritakse tegevused. Töötajaid teavitatakse planeeritavatest muudatustest, strateegiast ja eesmärkidest. Püütakse ületada inertsust ja luuakse psühholoogiline valmisolek muudatusteks, nii et töötajad tunneksid muudatuste vajalikkust ja kasulikkust (Holbeche, 2006, p. 169). Muudatustega seotud hoiakute kontekstis on lahtisulatamise etapp väga oluline. Sellest, kuidas juhid suudavad veenda töötajaid muutuste vajalikkuses ja näitavad oma toetust, sõltub töötajate valmidus muutustega kaasa minna.

Muutmise etapis toimub kavandatud muutuste elluviimine: muudetakse struktuuri, kultuuri, strateegiat, eesmärke vms. Töötajad omandavad uusi oskusi ja teadmisi ning seoses sellega tekivad uued hoiakud „uuendatud“ organisatsiooni suhtes. Oluliseks punktiks on juhtide pädevus, kes muudatuste protsessi juhivad, nende oskus muutuste projekti „müüa“.

Kui muutused on toimunud ja töötajad uuendused omaks võtnud, siis on organisatsioon valmis kinnikülmutamise etapiks: tulemuste tähistamiseks ja kinnistamiseks. Kinnikülmutamise käigus hinnatakse muutunud käitumis- ja tööviise. Sel perioodil on oluline luua töötajatele stabiilsuse tunnet ja leida kinnitust sellele, et uuendus toimib. Kinnikülmutamise staadiumis uuritakse, kas töötajad kasutavad uusi oskusi pidevalt oma igapäevatoos ning kas nad tunnevad ennast muudetud organisatsioonis mugavalt ja enesekindlalt. (Holbeche, 2006, p. 169).

Mack, Nelson ja Campbell-Quick (1998, p. 227) leidsid, et hulk muudatusi piirduvad sellega, et töötajad satuvad pikaajalisse ebastabiilsesse staadiumisse ja muudatuste protsess ei saavuta enam kinnikülmutamise staadiumit. Tihtipeale teevad tippjuhid vea, alahinnates muutuste kinnikülmutamise ja hindamise tähtsust. Edukas muutus võib olla habras. Kui ulatusliku muudatuse lõpujärgus piisavalt hästi ei kinnistata, võib tohutu pingutus osutuda kasutuks (Kotter & Cohen, 2004, p. 162).

Kinnikülmutamise etapp on väga oluline ja selle vahelejätmise oleks suur viga. Vaatamata sellele, et organisatsioonis võib tulla muutus muutuse järel, peab kinnikülmutamise etapp jääma aktuaalseks. Ilma selleta jäävad töötajad ülemineku lõksu ega tea, kuidas muutust ellu viia nii, et see jõuaks lõpule. Ilma kinnikülmutamise etapita ei ole võimalik tulevikus asuda uusi muutusi ellu viima, kuna töötajatel tekib tunne, et muutused toimuvad muutuste pärast. Sellistes tingimustes pole enam motivatsiooni järgmiste muutuste läbiviimiseks ja need muutused ei pruugi õnnestuda.

Antud töö autori arvates on tähtsaks etapiks lahtisulatamine, mida saab võrrelda muutuste vundamendiga. Samuti on oluline kinnikülmutamise etapp, kus juhid, teatades muutuste läbiviimise õnnestumisest, teevad suure investeeringu tulevikku, pakkudes töötajatele stabiilsustunnet ja positiivset suhtumist tulevastesse muutustesse. Organisatsiooniliste muutuste läbiviimine ei ole kerge ülesanne ning seda tõendavad Beer & Nohria (2000, p. 133) poolt ettevõtetes läbiviidud uuringud muudatuste kohta. Uuringud tõendasid, et kolmest muutusest kaks nurjuvad juba algstaadiumis ja kümnest muutusest seitset ei suudeta lõpuni viia.

Alexander'i poolt (1985, ref Alas, 2002, p. 8) 93 ettevõttes läbi viidud uuring tõi välja 7 probleemi, mis esinesid tervelt 60% uuritud ettevõtetest:

- 1) muutuste elluviimine võttis kavandatust rohkem aega;
- 2) kõige suuremaid probleeme, mis muutuste elluviimise käigus esile kerkisid, ei suudetud ette näha;
- 3) tegevuste koordineerimine ei olnud piisavalt efektiivne;
- 4) konkureerivad tegevused ja kriiside lahendamine juhtisid pidevalt tähelepanu strateegiliste otsuste elluviimiselt kõrvale;
- 5) töötajatel ei olnud muutusteks vajalikku kompetentsi;
- 6) madalamate tasemete töötajate ettevalmistus ja instrueerimine ei vastanud vajadustele;
- 7) väliskeskkonna faktorid, mida muutuste elluvijad mõjutada ei saa, avaldasid negatiivset mõju;

Nagu selgub 5. ja 6. punktist, on oluliseks takistuseks muutuste läbiviimisel töötajate ebapiisav ettevalmistus. Sama tulemuseni jõudis ka Holbeche (2006, p. 172), kes väitis, et enamasti on muutuste ebaõnnestumise põhjuseks töötajate suutmatkus adapteeruda ja muutustega kaasa minna.

Lähtudes ülaltoodust, peavad juhid muutuste läbiviimisel pöörama tähelepanu muutuste strateegilisele poolele, kuid ei tohi jätta tähelepanuta töötajaid, kes on antud muutustega seotud.

Organisatsioonilised muutused on vältimatud ning vaatamata töötajate vastuseisule peab juhtkond valima meetodeid, mis aitavad ületada vastuseisu ja vältida selle tekkimist. Mõned olulisematest võtetest, mis oleksid juhtkonnale muutuste rakendamistel abiks (Tabel 2).

Tabel 2. Impersonaalne lähtumine töötajatele muutustes (Slocum & Hellriegel, 2011, p. 523)

Kommunikatsioon	Inimestel on kalduvus muutustele vastu seista, kui nad ei ole kindlad selle lõpptulemuses. Tõhus kommunikatsioon võib vähendada kuulujutte ja põhjendamatu hirme. Piisava informatsiooni olemasolu võimaldab töötajal paremini muutusteks valmistuda.
------------------------	---

Kaasatundmine ja toetamine	Väga vajalik on mõista, kuidas töötajad kogevad muutusi. Juhtkond peab jälgima, kuidas töötajad kogevad muutusi. Kui töötajal on probleeme seoses muutustega, siis juhtkond peab mõistma töötaja muret. Kui töötajad tunnevad, et juhtkond on valmis nende muresid kuulama, siis nad on valmis andma rohkem informatsiooni. Avatus aitab tekkinud probleeme koostöös lahendada ning takistusi ületada.
Osalemine ja kaasamine	Tõenäoliselt kõige efektiivsem vastuseisu ületamise strateegia on töötajate kaasamine planeerimisse ja muutuste täideviimisse. Kaasatud töötajad on rohkem pühendunud plaanitud muutuste elluviimisele ning näevad uuenduste omaksvõtmisega rohkem vaeva kui need töötajad, kes ei olnud kaasatud muutustesse.

Tabelist on näha, et kommunikatsioon on muutuste protsessis väga oluline. Kui töötajat kindlustatakse piisava informatsiooniga, siis tekib tal võimalus realselt hinnata enda tulevikku organisatsioonis, suheldes juhkonnaga saab ta oma küsimustele konkreetseid vastuseid. Piisava kommunikatsiooni keskkonnas ei valmista töötaja ennast ette kõige mustemaks stsenaariumiks, mida pakkus tema fantaasia, vaid kulutab aega ja jõudu selleks, et muutustega kohaneda. Kaasatundmine ja toetamine on juhi isikuomadused või väljakujunenud juhtimisstiil, mida ei suuda pakkuda iga juht. Muutuste ajal tunnevad töötajad ennast ebastabiilselt ning juhi roll seisneb selles, et osata neile kindlustunnet tagasi tuua. Toetava suhtumisega alluvatesse näitab juht, et hoolib neist ega soovi neile halba. See võimaldab töötajatel kindlameelsemalt liikuda tundmatuse suunas muutusi ellu viies.

Töötajate kaasamist muutustesse ja neil muutustes osalemise võimaldamist peetakse suurteks prioriteetideks muutuste juhtimisel. Selline lähenemine võimaldab töötajatel tunda rohkem huvi muutuste vastu ning tunda, et nemadki vastutavad muutuste eduka lõpuleviimise eest. See on kõige olulisem ja tõhusam meetod, kuidas vastuseisu ületada ja arendada töötajate pühendumust muutuste ajal.

Kaasamise positiivseteks külgedeks on ka alljärgnev (Alas, 2008, p. 34):

- Osalemine muudatustes annab töötajatele tunde, et neil on määrav osa muudatuste käigus;
- Osalemine aitab töötajatel saada iseseisvamaks, aktiivsemaks ja võrdsemaks;
- Kaasamine võimaldab ühendada töötajate isiklikud vajadused organisatsiooni omadega ja rakendada töötajate loov energia organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks;

- Töötajate kaasamine võimaldab töötajate laiemat arengut ning seega valmistab neid ette edutamiseks;
- Töötajate kaasamine võimaldab algetada selliste kinnistunud hoiakute ja väljakujunenud stereotüüpide muutmist, mis võivad muudatuste elluviimist takistada;

Organisatsiooniliste muudatuste läbiviimise käigus on töötajate kaasamine, hea koostöö probleemide diagnoosimisel, tegevuste planeerimisel ja muudatuste elluviimisel kriitilise tähtsusega. Nagu varem mainitud, annavad kaasatundmine ja toetamine juhtkonna poolt ja kommunikatsioon samuti silmapaistva efekti.

Töötajate hoiakud muutuste suhtes sõltuvad paljudest teguritest. Teoreetiline peatükk andis ülevaate hoiakute tekkimisest ja nende mõjudest töötajate käitumisele muutustes; muutustele reageerimise etappidest, lähtuvalt esialgselt negatiivsest või positiivsest hoiakust; vastuseisu tunnustest ning negatiivsete hoiakute ületamise ja positiivsete hoiakute tekitamise võimalikest võtetest, mida kontrollitakse ka empiirilise uuringuga.

2. MUUTUSED TALLINNA KORDONIS JA TÖÖTAJATE HOIAKUD NENDES

2.1. Ülevaade muutuste läbiviimise protsessidest Tallinna kordonis

Kõige suurem organisatsiooniline muutus, mis puudutas piirivalve valdkonda, leidis aset 2010. aastal, kui toimus kolme ameti ühendamine. Piirivalve-, Politsei- ning Kodakondsus- ja Migratsiooniametist sai Politsei- ja Piirivalveamet. 2011. aasta oktoobris tegi kommunikatsioonibüroo PPA-s sisekommunikatsiooni uuringu, mis näitas, et kolme asutuse ühinemisega kaasnenud ebakindlus ning teadmatus, mis algul oli väga suur, on hakanud taanduma. Ajakirjas „Radar“ teatatakse, et töötajate hinnangud on paranenud peaaegu kõigis kategooriates: sisekliima, üldine töökorraldus ja informeeritus. Kõige teadlikumad ja kõige rohkem PPA sisekliimaga rahul on need inimesed, kes on ühendorganisatsioonis töötanud vähem kui aasta. Samuti paistavad olukorraga rahul olevat korrakaitsepolitsei ning kodakondsus- ja migratsiooniosakonna töötajad. Kõige kriitilisemad on seevastu piirivalveosakonna ja Lääne prefektuuri ning rohkem kui 5-aastase staažiga töötajad. PPA-s kui organisatsioonis tervikuna arvati 2011. aastal, et kõige negatiivsemaks muutuseks oli eelkõige bürokraatia suurenemine ja pidevatest muutustest tingitud teadmatus ja ebakindlus. (Tuulemäe, 2012, lk. 22)

Kahe ja poole aasta jooksul pärast Politsei- ja Piirivalve ühendameti loomist on Põhja prefektuuri piirivalvebüroo koosseis vähenenud rohkem kui 30 inimese võrra. Selleks, et tegutseda järjest väheneva isikkoosseisuga paindlikumalt ning hoida kokku nappivaid ressursse otsustati liita Tallinna, Muuga ja Paldiski piirivalvekordonid Tallinna kordoniks. (Kohv, 2012, lk. 98)

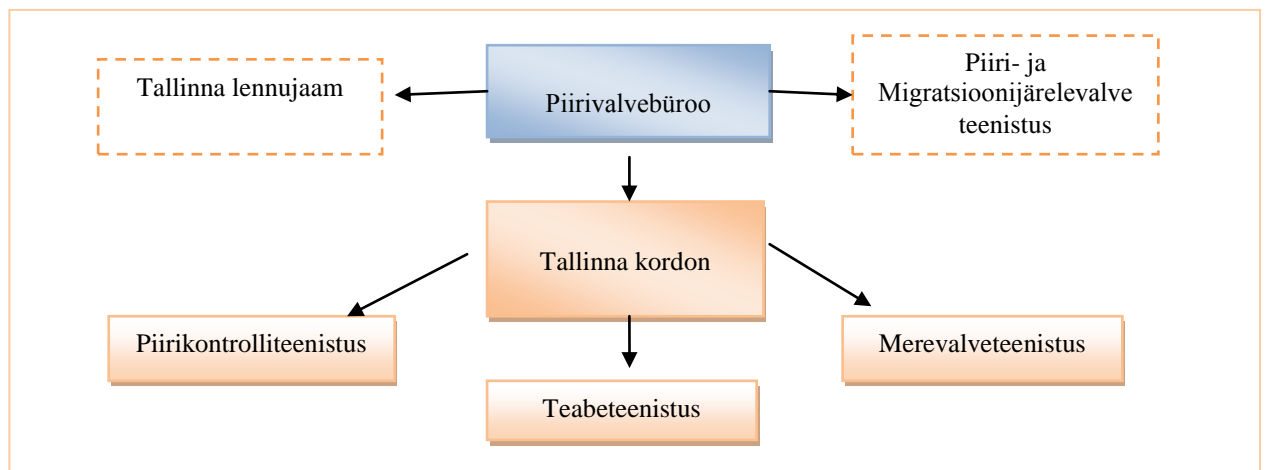
Muudatusi toetavad faktid ja argumendid olid järgmised:

- Ainult 22% kordonite tööst on seotud otseselt Tallinna välise piirkonnaga;
- 78% kõikidest veesõidukite piiriületustest toimub Tallinnas;
- Tallinna kordoni isikkoosseis ei suuda piiriületuste kõrgperioodil (mai-august) tagada teenust vajalikul määral;
- Kordonite isikkoosseisust (90 teenistujat) tegeleb 29% ehk umbes 1/3 juhtimise ja korrapidamisega (LCC);

- Arvestades kordonite vähenevat isikkoosseisu ei ole otstarbekas säilitada kolme kordonihoonet; (Vaher, 2012, lk. 1)

Toetudes ülaltoodud argumentidele, oli lahenduseks sarnaste tegevuste tsentraliseerimine ja dubleerivate tegevuste lõpetamine, millega teenuste kvaliteet pidi paranema, karjäärivõimalused muutuma selgemaks, ressurside kasutamine muutuma paindlikumaks, kinnisvara- ja majanduskulud vähenema, teenistujate majutamise põhimõtted ühtlustuma ning ühtne juhtimine võimaldaks kordoni ühetaolist arengut. Muutuste läbiviimisel oli püstitatud eesmärk: tööülesannete optimeerimisega muuta Põhja prefektuuri piirivalvebüroo töökorraldus põhiülesannete täitmisel efektiivsemaks. Selleks olid plaanitud konkreetsed tegevused: tööülesannete optimeerimine, struktuurimuudatused, töövahendite tagamine, kolimine. (Vaher, 2012, lk. 2)

Muutuste läbiviimise käigus rakendus uus struktuur (joonis 4), mis toetas pakutud spetsialisatsiooni ning täitis püstitatud eesmärki.



Joonis 3. Põhja prefektuuri piirivalvebüroo struktuur ja spetsialiseerumine (Politsei- ja Piirivalveamet, 2014, lk. 1; autori koostatud)

Tallinna kordon oli jagatud kolmeks teenistuseks: piiirikontrolli-, teabe- ja merevalveteenistuseks. Iga teenistus täidab oma ülesandeid (Tabel 3) ja viib läbi menetlusi enda pädevuse piires. Uues struktuuris on välditud igasugune tegevuste dubleerimine.

Tabel 3. Tallinna kordoni ülesanded teenistuste järgi (Politsei- ja Piirivalveamet, 2014, lk. 2, autori koostatud)

Piirikontrolliteenistus	Teabeteenistus	Merevalveteenistus
1) piirikontrolli teostamine rahvusvaheliseks liikluseks avatud piiripunktides;	1) viisade tühistamine, nende kehtetuks tunnistamine, viibimisaja ennetähtaegne lõpetamine ning piiril viisade väljastamine;	1) merepiiri valvamine ja piirirežiimi eeskirjade täitmise kontrollimine;
2) piirirežiimi eeskirjade täitmise kontrollimine;	2) väärtegude menetlemine;	2) merel otsingu- ja päästetööde teostamine ning merereostuse likvideerimises osalemine;
3) ebaseaduslike piiriületuste ennetamine, tõkestamine ja avastamine;	3) rahvusvahelise kaitse taotluse vastuvõtmisel ettenähtud toimingute teostamine;	3) meresõiduohutuse alase ennetustegevuse ja järelevalve teostamine;
4) väärtegude menetlemine;	4) ameti esindamine kordoni poolt menetletud väärteoasjade kohtumenetluses;	4) väärtegude menetlemine;
	5) piiriolukorra jälgimine ja sellekohase teabe haldamine;	

Praegu saab kordonite liitmisega kaasnenud muudatuste protsessi lugeda teostatuks, kuna muutuste planeerimise etapil plaanitud tegevused on ellu viidud: uus struktuur toimib tänase päevani, kordonisse on soetatud uued sõidukid, kolm kordonit kolisid üle ühte kohta. Muudatuse edukust saab hinnata, lähtudes Веснин’i (Веснин, 2008, стр. 227) edukate muutuste kriteeriumidest:

- püstitatud eesmärkide saavutamine ilma organisatsioonile ja nende liikmetele suurt kahju tekitamata ning edukas töötamine vastavalt eesmärkidega;
- reaalse olukorra paranemine terve organisatsiooni jaoks;

Eelnevast lähtudes võib öelda, et organisatsiooni kasu on vaieldamatult suurem kui võimalik kahju. Muudatuste mõju töötajatele saab teada nende seas tehtava uuringu põhjal. Alles pärast seda saab järeldada, kas Tallinna kordoni loomisega seotud muutused olid edukad.

2.2. Uuringu eesmärk, valim ja tulemused

Uurimistööd alustades tuleb otsustada, milliseid meetodeid peaks kasutama, et vajalikku informatsiooni koguda. Andmete kogumise valik sõltub andmete tüübist, mida on uurimistöö jaoks tarvis (Ghauri & Gronhaug, 2004, p. 86).

Lõputöö eesmärk on organisatsioonilistes muutustes töötajate käitumise uurimine ja töötajate hoiakute hindamine Tallinna kordonis läbiviidud muutuste protsessis.

Käesoleva töö raames on määratletud järgmised ülesanded:

- Anda ülevaade töötajate hoiakutest ja nende mõjust töötajatele organisatsioonilistes muutustes;
- Analüüsida muutuste läbiviimise protsessi;
- Anda lühiülevaade viimaste aastate jooksul Tallinna kordonis toimunud muudatustest;
- Töötajate hoiakute analüüsi abil hinnata Tallinna ühendkordoni loomisega seotud muudatuste edukust ja anda hinnang edasiste muudatuste vajalikkuse kohta;
- Esitada soovitusi muudatuste paremaks läbiviimiseks PPA-s;

Lõputöö uurimise andmekogumismeetodiks otsustas autor valida struktureeritud andmete kogumise meetodi, täpsemalt ankeetküsitluse (*edaspidi* küsitlus). Käesoleva uurimise läbiviimiseks küsiti luba Politsei- ja Piirivalveametilt uurimistööde kooskõlastamise komisjonilt. Nõusolek saadi 04.04.2014 kirjaga nr. 1.1-14/323-2. Küsitluse viis autor läbi töötajate seas, koostades selleks küsimustiku, mis koosnes 20 küsimusest. Ankeedid jagati paber kandjatel Tallinna kordoni teenistujatele ajavahemikul 25.02.2015-06.03.2015.

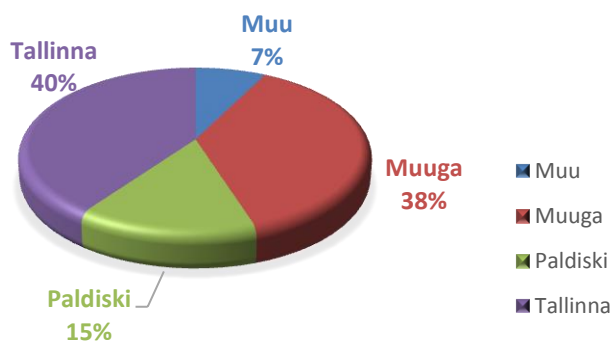
Andmekogumismeetodiks on valitud küsitlus seetõttu, et see tagab töötajate anonüümsuse, välistab intervjueri mõjud, võtab vähe aega, võimaldab töödelda ja analüüsida suurt hulka andmeid.

Autori poolt koostatud küsimustik tugineb teoreetilisele osale ning koosneb kolmest osast: üldosas on 4 küsimust (struktuuriüksus, staaž jne.), teises osas on muutustega seonduvad küsimused – 14 küsimust (rahulolu informatsiooni ja kaasamisega, hinnang muudatustele, rahulolu juhtimisega) ning kolmas osa koosneb kahest küsimusest, millele vastates töötajad avaldavad arvamust vabas vormis.

Küsitluse sihtgrupiks on Tallinna kordoni teenistujad, kes olid teenistuses enne ühendkordoni loomist ühes kolmest kordonist ning on läbinud muutuste protsessi selle algusest peale. Nendel töötajatel on tervikpilt muutuste läbiviimisest kordonite liitmisel ning küsimustele vastates annavad nad kõige tõesemat tagasisidet.

Seisuga 26.02.2015 (Politsei- ja Piirivalveamet, 2014) on Tallinna kordoni teenistuses 89 töötajat, kellest realselt on teenistuses 83. Nendest 83 teenistujast 28 on tulnud tööle pärast Tallinna ühendkordoni moodustamist ega kuulu küsitluse sihtrühma. Uuringu valimiks on ülejäänud 55 Tallinna kordoni teenistujat. Usaldusväärse saavutamiseks peab vastanute arv olema vähemalt 50% sihtgrupi liikmetest. 55 töötajast on andnud küsitluse kohta tagasisidet 40, seega ankeetide täituvus oli 72%.

Tallinna ühendkordoni koosseisus domineerivad varem Tallinna kordonis töötanud inimesed, keda on 40% vastanustest, 38% vastanustest töötasid varem Muuga kordonis, Paldiski kordonis oli teenistuses 15% ning mujalt (korrakaitsebüroo, piirihaldusteenistus) on tulnud 7% (Joonis 4).

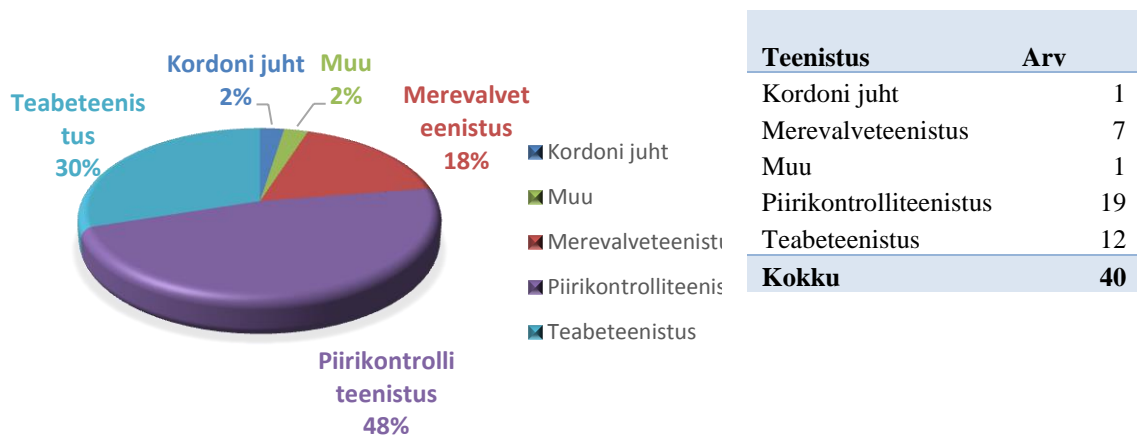


Teenistuskohad	Teenistujate arv
Muu	3
Muuga	15
Paldiski	6
Tallinna	16
Kokku	40

Joonis 4. Vastajate teenistuskohad enne Tallinna ühendkordoni loomist (autori koostatud).

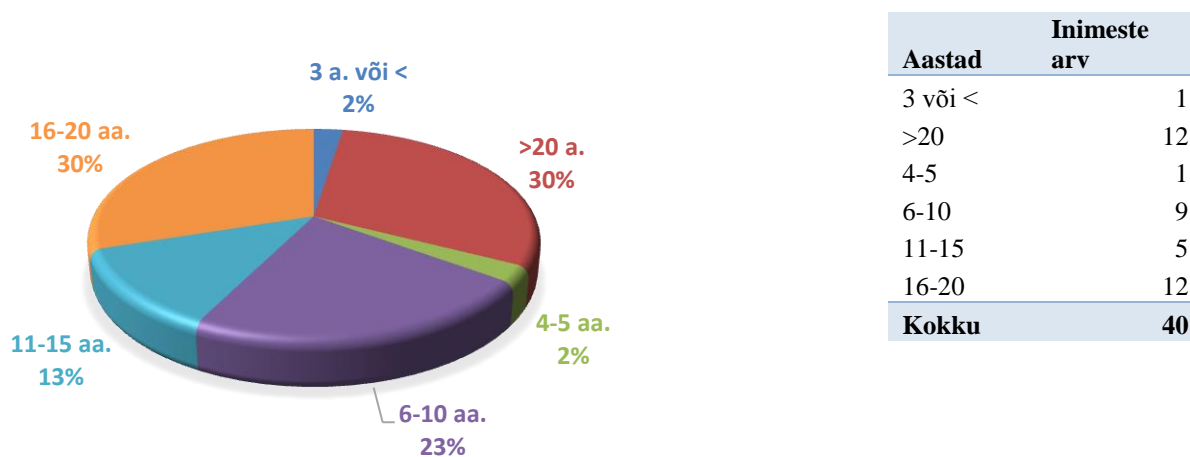
Spetsialiseerumise toetamiseks loodi Tallinna ühendkordonis kolm teenistust: merevalve-, piirikontrolli- ja teabeteenistus. Piirikontrolliteenistujad moodustasid vastanutest kõige suurema osa: 48%, teisel kohal olid teabeteenistuse töötajad, keda on 30%, merevalveteenistujaid oli 18%, üks vastaja oli kordoni juht, protsentuaalselt 2% ning veel 2% ehk üks vastaja, 2% märkis teenistuskohaks Tallinna kordoni (Joonis 5).

Kõige suurem küsitlusele vastanute osakaal kuulub piirikontrolliteenistuse töötajatele. Uuringus osales 19 teenistujat. Lähtuvalt endisest allüksusest, kuhu teenistujad kuulusid enne Tallinna ühendkordoni loomist, märkisid 12 inimest oma endiseks töökohaks Tallinna kordoni, 4 töötajat olid varem töötanud Muuga kordonis ning 3 kuulusid Paldiski kordoni koosseisu. Teabeteenistuse vastajate arv oli 12 inimest, kellest 7 olid varem töötanud Muuga kordonis, 4 Tallinna kordonis ning 1 Paldiski kordonis. Merevalveteenistusest osales uuringus 7 teenistujat, nendest 4 Muuga kordonist tulnud teenistujat, 1 Paldiski kordonist tulnud töötaja, 1 Tallinna kordonist ja 1 mujalt tulnud inimene. Üks vastaja, kes märkis praeguseks teenistuskohaks Tallinna kordoni, töötas varem piirihalduse teenistuses piirivalvebüroos ning Tallinna ühendkordoni juht märkis varasemaks teenistuskohaks Paldiski kordoni.



Joonis 5. Vastajate teenistuskohad Tallinna ühendkordonis (autori koostatud).

Tallinna ühendkordonis on teenistujatel on järgmised tööstaažid (Joonis 6): rohkem kui 20 aastat teenistuses on olnud 30% vastanustest, sama palju 30% vastanutest omavad 16-20 aastat tööstaaži organisatsioonis. 11-15 aastase tööstaažiga on tunduvalt väiksem arv – 13%, 23% vastanutest töötas 6-10 aastat, 4-5 aastase tööstaažiga oli 2% ehk 1 töötaja. Kuna Tallinna ühendkordoni loomisega seotud muutuste protsess algas 01.09.2012, ning valimiks on töötajad, kes töötasid muutuste algusest peale, seega valimi minimaalne staaž ei saa olla väiksem kui 3 aastat. Üks vastaja oli alla aasta peale muutuste rakendamist asunud tööle Tallinna ühendkordoni, kuid soovis osaleda uuringus. Tema tööstaaž on märgitud (Joonis 6) kõige väiksemaks, 3 aastat või vähem.



Joonis 6. Vastajate organisatsiooniline staaž (autori koostatud).

Küsimustiku esimeses osas uuritakse samuti reateenistujate ja juhtival ametikohal olevate töötajate osakaalu. Vastas 95% reateenistujatest ehk 38 töötajat ning 5% juhte ehk arvuliselt 2 vastajat.

Küsimustiku teises osas otsiti Tallinna ühendkordoni loomise kohta vastuseid järgmistele küsimustele, mis puudutavad rahulolu informatsiooni ja kaasamisega, hinnangut muudatustele ja rahulolu juhtimisele (Tabel 4).

Tabel 4. Ankeetküsitluses esitatud küsimused (autori koostatud).

Rahulolu informatsiooniga ja kaasamisega	K5	Kuivõrd Teile selgitati kordonite liitmisel muudatuste protsessi eesmärke ja visiooni?
	K6	Kuivõrd olite kaasatud muudatuste elluviimisse?
	K7	Kuivõrd oluline oli Teie ja Teie kolleegide kaasamine muudatuste protsessidesse?
	K8	Kas Te kasutasite võimalust kaasa rääkida kordonite ühendamise läbiviimisel?
	K9	Kas Teie kolleegid kasutasid võimalust kaasa rääkida?
	K10	Kas Teie ettepanekuid arvestati muudatuste läbiviimise protsessis?
Hinnang muudatustele	K11	Kas te arvate, et peale muudatuste läbiviimist paranesid Teie töötingimused?
	K12	Kas Te usute, et läbiviidud uuendused mõjusid positiivselt organisatsioonile?
	K13	Kas tänane kordoni töökorraldus on tulemuslikum?
	K14	Kas Te tulete tavaliselt tööle hea meelega?
	K15	Kuivõrd rahul Te olete oma tööga täna?
	K16	Kas tunnete ennast oma ametikohal kindlalt?
Rahulolu juhtimisega	K17	Kas Teie juhtkond muutuste ajal sai alluvate töö korraldamisega hästi hakkama?
	K18	Kuivõrd tulemuslikult lahendasid Teie arvates juhid struktuurüksuse/-te probleeme?

Teises osas esitatud küsimuste vastused on analüüsitud tabelis (Tabel 5). Vastajatel paluti anda hinnang esitatud küsimustele 5-pallisel Liker-tüüpi skaalal, kus kõige positiivsem hinnang on 5 - „väga palju/täiesti nõus“ ning kõige negatiivsem on „1“, mis tähendab „vähe, vähe/üldse ei ole nõus“. Tabelis on sinise värviga toonitud kõige madalamad hinnangud/väiksem vastanute arv ja pruuniga kõige kõrgemad hinnangud/suurim vastanute arv.

Küsimustiku kolmandas osas paluti teenistujatel vastata kahele vabale küsimusele Tallinna ühendkordoni loomisega seotud muudatuste läbielamise kohta. Esimeses küsimuses paluti välja tuua positiivset, mis aitas muutusi valutult läbi elada, teises nimetasid teenistujad oma kogemusest lähtuvalt asjaolusid, millele tuleb kõige rohkem tähelepanu pöörata muutuste juhtimisel PPA-s (Lisa 2).

Tabel 5. Ankeetküsitlusele vastuste analüüs (autori koostatud).

Küsimused	Kokku	5	4	3	2	1	Kokku	Aritmeetiline keskmine	Aritmeetiline keskmine
K5	40	8%	33%	35%	20%	5%	100%	3,175	2,708333
K6	40	5%	0%	28%	33%	35%	100%	2,075	
K7	40	25%	30%	18%	15%	13%	100%	3,4	
K8	40	13%	15%	35%	13%	25%	100%	2,775	
K9	40	10%	18%	48%	15%	10%	100%	3,025	
K10	40	3%	5%	13%	30%	50%	100%	1,8	
K11	40	5%	18%	30%	30%	18%	100%	2,625	3,220833
K12	40	5%	25%	33%	18%	20%	100%	2,775	
K13	40	18%	30%	38%	10%	5%	100%	3,45	
K14	40	20%	30%	38%	5%	8%	100%	3,5	
K15	40	18%	40%	28%	8%	8%	100%	3,525	
K16	40	18%	40%	20%	15%	8%	100%	3,45	
K17	40	20%	35%	30%	15%	0%	100%	3,6	3,47
K18	40	8%	43%	28%	23%	0%	100%	3,35	

Kõige suurem vastanute arv (25%) andis kõrgeima hinnangu („5“- väga palju) küsimusele nr.7- „Kuivõrd oluline oli Teie ja Teie kolleegide kaasamine muudatuste protsessidesse?”. Samale küsimusele vastas 30% töötajatest ”palju” ning 18% andis neutraalse hinnangu („3“- keskmiselt). See tõestab, et töötajate kaasamine muudatustesse on väga oluline ja töötajate ootused selle suhtes on väga kõrged.

Madalaima hinnangu („1“- üldse mitte) andis kõige suurem osa vastanutest (50%) küsimusele nr.10: ”Kas Teie ettepanekuid arvestati muudatuste läbiviimise protsessis?”; 30% vastanutest pigem ei nõustunud antud väitega. Seega kokku 80% vastanutest tundis, et muudatuste protsessis polnud nende arvamust arvestatud. Sellele küsimusele vastanute aritmeetiline keskmine hinnang oli 1,8, mis on kõige madalam, võrreldes teiste küsimustega, millele antavate vastuste maksimaalne aritmeetiline keskmine võimalik hinne on 5 ja minimaalne võimalik aritmeetiline keskmine hinne 1.

Teised küsimused rahulolu kohta informatsiooni ja kaasamisega said erinevaid hinnanguid. Küsimusele nr. 5: "Kuivõrd Teile selgitati kordonite liitmisel muudatuste protsessi eesmärke ja visiooni?" andis enamus vastanutest hinnangu 3 ja 4; 35% vastas "nii ja naa" ning 33% vastas "palju"; veel 8% andis hinnangu "väga palju". Seega 76% on üldiselt rahul informatsiooniga, mis on hea näitaja. Ka küsimustiku kolmandas osas esitatud vabale küsimusele vastamisel (Lisa 2) pidasid vastajad muutustes positiivseks seda, et oli läbi viidud selgitustöö töötajate informeerimiseks: „*Palju räägiti muudatustest, mis on kaasnud ühendkordoni loomisega.*“ Üks vastaja arvas, et muudatuste ajal antud informatsioon oli puudulik ja ühekülgne: „*Selgitustöö käigus toodi esile positiivsed asjad (negatiivne vaikiti maha või neid ei nähtud ette).*“ Mõned vastajad leiavad, et visiooni loomine ja informatsioon ei olnud piisav või õigeaegne: „*Muudatuste ajal, 2012 aasta sügisel, ei olnud suuremal osal teenistujatest mingisugust nn. pilti. Tulevase teenistuse kohta oli palju küsimusi.*“; „*.../Kuigi algul oli võibolla segadust rohkem, kuid mida aeg edasi, seda selgemaks kujunes juhtimine kui ka töökorraldus.*“

Küsimusele nr. 6: „Kuivõrd olite kaasatud muudatuste elluviimisse?“ andis kõige rohkem töötajaid hinnangu 3, 2 ja 1. Vastanute arv jaguneb nende vastuste vahel üldiselt võrdselt. 35% arvasid, et neid polnud üldse kaasatud, 33%, et pigem ei olnud ja 28%, et nii ja naa. Hinnangut 4 ehk "pigem jah" ei andnud keegi ja täiesti nõustus ainult 5% vastanutest. Lähtudes vastustest saab kaasamist ühendkordoni loomise protsessi pidada väga nõrgaks, puudulikuks. Vabadest vastustest (Lisa 2) selgus, et muudatustesse olid kaasatud juhid ja olid toimunud ühised arutelud: "Struktuurüksuste juhtide osaline kaasamine. Ühised arutelud muudatustest".

Küsimusele nr. 8: „Kas Te kasutasite võimalust kaasa rääkida kordonite ühendamise läbiviimisel?“ vastas 35% neutraalselt, 25% ei kasutanud üldse kaasa rääkimise võimalust. Pigem nõustunuid, pigem mitte nõustunuid ja absoluutselt nõustunuid on umbes võrdne arv 13% -15%. Samas küsimuses kolleegide kaasa rääkimise võimaluse hindamise kohta (K9) oli kõige enam (48%) andnud hinnangu 3 – "nii ja naa". Teisi hinnanguid antud küsimusele oli andnud umbes võrdne arv töötajaid 10% - 18%. Mõlema küsimuse puhul andis positiivse hinnangu (4 ja 5) võrdne arv vastajaid: 28%. Seega osaliselt kasutas kaasa rääkimise võimalust umbes pool ja aktiivselt kasutasid antud võimalust üle neljandiku vastajatest.

Kõige madalam keskmine hinnang on antud küsimustiku plokile "informatsiooni ja kaasamisega rahulolu" (hinnang 2,7). Kõige kõrgem keskmine hinne anti juhtimist puudutavale plokile (3,5) ning keskmiseks jääb „rahulolu muutustega“ (keskmine hinnang 3,2).

Küsimustiku plokis "Hinnang muudatustele" anti küsimusele nr 11 "Kas te arvate, et peale muudatuste läbiviimist paranesid Teie töötingimused?" kõige madalam aritmeetiline keskmine hinnang (2,6). Kõige rohkem teenistujaid jäi neutraalseks (30%) või pigem ei nõustunud antud väitega (30%). Kui vaadata eraldi positiivseid (4 ja 5) ja negatiivseid hinnanguid (1 ja 2) antud küsimusele, siis vastajaid, kes arvasid et nende töötingimused muutustega paranesid, oli praktiliselt kaks korda vähem (23%), kui neid, kes sellega ei nõustu/pigem ei nõustu (48%). Rangelt positiivset hinnangut antud küsimusele andis ainult 5% vastanutest, nagu ka järgmisele küsimusele: "Kas Te usute, et läbiviidud uuendused mõjusid organisatsioonile positiivselt?". Muutuste positiivset mõju organisatsioonile oli hinnatud väga erinevalt. Väitega nõustus 30%, neutraalseks jäi 33% vastajatest ning 38% ei nõustunud, et muutused olid organisatsioonile kasulikud. Küsimuses nr 13 hinnatavat tänase kordoni töökorralduse tulemuslikkust hindasid kõrgelt 48%, neutraalseks jäi 38% ja 15% vastajatest hindasid tulemuslikkust madalaks. Enamuse vastajate hinnangute põhjal saab väita, et töötajad leidsid, et ühendkordoni loomisega seotud muutused ei mõjunud organisatsioonile hästi, kuid nende elluviimine oli vajalik, et saavutada paremaid tulemusi. Seda tõestas ka ühe teenistuja vastus küsimusele, mida oli muutustes positiivset (Lisa 2): *"Veepolitsei ja kordonite liitmisel tekkis merevalveteenistus. Üks teenistus ja üks juhtimine"*.

Küsimustes nr. 14, 15 ja 16 hinnati rahulolu oma praeguse tööga ja kindlustunnet; selle abil soovis autor uurida, kas muutused jõudsid kinnikülmutamise staadiumisse ja töötajad tunnevad ennast igapäevaste ülesannete täitmisel mugavalt. Küsimusele: "Kuivõrd rahul Te olete oma tööga täna?" on saadud kõige kõrgem aritmeetiline keskmine hinne 3,5. Üle poole vastanutest (58%) hindas oma rahulolu hindega 5 (18%) ja 4 (40%), keskmise hinnangu andis 28% ning negatiivselt hindas 8% vastajatest ja rangelt negatiivselt ainult 8%, mis on suurepärane näitaja. Hea meelega läheb tööle (K14) pool vastanutest, 38% vastanutest on neutraalses meeleolus. Oma ametikohal tunneb ennast kindlalt (K16) rohkem kui pool (58%), kindlustunde hindas neutraalseks 20%. Kõik näitajad, mis puudutasid töötajate moraalset ja emotsionaalset aspekti, olid normis või positiivsed. Seega muutuste protsess jõudis kinnikülmutamise staadiumisse, kus töötajad tunnevad ennast mugavalt igapäevaseid tööülesandeid täites ning kindlalt oma töökohal.

Kui võrrelda Politsei- ja Piirivalveameti loomisega alanud muudatuste protsessi, mis põhjustas piirivalvurite ebakindlust, teadmatust ja rahulolematust, Tallinna kordoni loomisega seotud muutustega, siis saab tõdeda, et töötajate hinnangud muutuste vajalikkusele, kommunikatsioonile ja rahulolule on enamasti positiivsed.

Küsimustiku kaks viimast küsimust puudutavad usaldust juhtkonna vastu muutuste ajal. Küsimusele nr. 17: "Kas Teie juhtkond muutuste ajal sai alluvate töö korraldamisega hästi hakkama?" vastas 55% positiivselt, 30% andis keskmise hinnangu, väitega pigem ei nõustunud 15% ning sellega täiesti mittenoostunud oli 0%. Keegi vastanutest ei arvanud, et juhtkond ei saa hakkama alluvate töö korraldamisega, samuti ei andnud keegi rangelt negatiivset hinnangut küsimusele 18. Küsimusele nr. 18: "Kuivõrd tulemuslikult lahendasid Teie arvates juhid struktuurüksuse/-te probleeme?" andis 43% vastanutest hinnangu 4, neutraalseks jäi 28% ja 23% vastanutest arvas, et juhtimine oli pigem ebatulemuslik. Vabale küsimusele vastamisel (Lisa 2) pidasid paljud vastajatest muutuste läbiviimise juures positiivseks juhtkonna tööd ja nende suhtumist alluvatesse:

- „Juhid olid toetavad ja abivalmid muutustega kaasnenud probleemide lahendamisel”
- „Väga meeldis, et igasugustele probleemidele reageeriti rahulikult, need seletati lahti, vajadusel õpetati ja lahendati”
- „Kordoni juhtkonna ääretult inimlik ja rahulik suhtumine alluvatesse.”
- „Väga kiire reageerimine protsessi juhtides. ...“
- „Üldiselt läks positiivseks, kuna teenistuseks oli loodud eraldi teenistused ja ka pädevad juhid./.../“
- „...juhtkond kuulab ja arvestab alluvate arvamusega, ning alati on saadud kompromissi.“

Positiivseks peeti ka kolleegide toetust, mis aitas töötajatel muutusi valutult üle elada (Lisa 2): „Kolleegi toetav õlg ja sõna.“, „/.../ühtheoidev ja toetav meeskond.“ Veel oli toodud erinevaid isikliku kasu saamise näiteid: „Säilitati vastav sobiv tööajagraafik. Struktuuri üksusele on soetatud uued sõidukid“; „See, et saab graafiku alusel tööl käia, majutus, vabaaeg, spordisaal...“.

Teenistujate vastused tõestavad, et on oluline lähtuda K. Lewin'i muutuste läbiviimise etappidest: „PPA-s juhtus eelmiste muudatuste ajal nii, et protsess ei ole nii oluline, kui tulemus. Seda tuleks edaspidi vältida.“; „Alluvatele tuleks muudatuste vajadust põhjalikult lahti seletada ja muudatused tuleks läbi viia astmeliselt, et isikkoosseis muudatustega valutult harjuks.“ Teenistujad sooviksid, et juhtkond pööraks muutuste läbiviimise protsessis rohkem tähelepanu kinnikülmutamise etapile: „Rohkem tagasisidet tehtud ja tegemata asjadest. Vigade väljatoomine/.../“; „Alguses tehakse vigu, mis tuleks läbi töötada, et tulevikus oleks asi selge“; „Juhid, rääkige oma inimestega ja tunnustage neid, nende tehtud teo eest“. Tänapäeva

töötajad vajavad rohkem tagasisidet muutuste läbiviimise kohta, selle õnnestumise ja protsessi analüüsi kohta, kuna mõned töötajad ei tea, et muutused on ellu viidud ehk püstitatud eesmärgid on saavutatud: „*Läbi elada veel ei saanud, tänase päevani on tunda muudatust ja palju küsimusi./.../*“.

Paljud vastajad lähtusid küsimusele „*Millistele asjaoludele tuleks kõige rohkem tähelepanu pöörata PPA-s muudatuste juhtimisel?*“ vastates PPA ühendameti loomisega seotud muudatuste käigus saadud kogemustest:

- „*Konkreetsesele muudatusele peab kindlasti eelnema põhjalik analüüs, kas üldse on vaja midagi muuta ja millises mahus. Kahjuks on tänaseks ellu viidud reformide käigus tehtud paljud otsused liialt kiirustades. Kõige suurem viga oli valdkonnapõhine käsuliini lõhkumine (3 valdkonda Piirivalve, Politsei, KMA)*“
- „*Valdkonnapõhine juhtimine*“
- „*Keskenduda sellele kuidas kahest kokku viidud organisatsioonist jääb alles politsei, mida juhtuda kindlasti ei tohiks.*“
- „*Piirivalvuritele pandi peale kõik politsei kohustused, politseinikele mitte ühtegi piirivalve oma. Kõik ei ole võrdsed.*“
- „*Politsei võiks teha piirivalve tööd, nii nagu meie patrullid aitavad politseid. Aga seda juba ei juhtu /.../*“
- „*Piirivalvele võrreldes politseiga pandud liialt palju kohustusi, kõik asju ei jõua lihtsalt hästi lahendada.*“

Teenistujad vihjasid oma vastustega sellele, et edasiste muutuste läbiviimisel ei tohi organisatsioonile omast kultuuri asendada teise omaga, juhul kui liidetakse mitme erineva kultuuriga organisatsioonid. Teenistujad peavad oluliseks võrdset suhtumist muutustes, nii valdkonniti kui ka positsiooniti: „*Praeguseks on asjad proportsioonis ka selle kohapealt, et vähenemine on ka juhtimistasanditel toimunud. Aga võiks toimuda paraleelselt*“.

Väga paljud vastused puudutasid info jagamist, visiooni loomist ja muudatuste läbiviimise vajalikkuse selgitamist: „*Inimesi tuleks informeerida, et ei tuleks segadust ja arusaamatusi*“. Töötajad ootavad informatsiooni terve protsessi vältel: „*Muudatuste vajalikkuse selgitamine, pidev info andmine muudatuste kulgemise kohta neile, keda see puudutab. Ausalt ja avatult selgitada inimestele nende võimalusi, seadustest tulenevaid õigusi*“; „*Kui viiakse läbi suuri muudatusi tuleb inimestele põhjalikult selgitada mis muutub nende jaoks paremaks (palk,*

olmetingimused jne) ning miks mingeid muudatusi läbi viiakse". Tuleb ka selgitada muudatuste vajalikkust ja möödapääsmatust: „*Teenistuja paremale informeeritusele, muudatuste vajalikkuse selgitamisel*“; „*Muudatused peavad olema selged, läbipaistvad, põhjendatud ja lahti seletatud*“. Informeerimine peab olema õigeaegne, mis tähendab seda, et info muutuste kohta peab töötajateni jõudma mõistliku ajaga enne muutuste rakendamist: „*Enne muudatuste toimumist anda teenistujatele lühi ülevaade muudatuste plaanist, et teenistujatel oleks võimalus muudatused vastu võtta ehk siis harjuda kavandavate muudatustega*“.

Lisaks sellele on väga oluline aspekt, millele tuleb muutuste läbiviimisel palju tähelepanu pöörata, reakoosseisu kaasamine muutuste protsessi ning muutustes osalemise võimaldamine. Selle suhtes on töötajate ootused väga kõrged: „*Kes juhtib muudatusi? Meile öeldakse, et tänasest teeme uut moodi, ja nii on*“; „*Isikkoosseisu ettepanekute kuulamine*“; „*Enne otsuse langetamist konsulteerida reateenistujatega*“; „*Erinevate muudatuste ja uuenduste tegemisel tuleks konsulteerida ka reatöötajatega- täna paraku seda pole*“; „*Kas suurim osa PPA töötajatest on nõus muudatustega*“; „*Küsida võiks kõikide arvamust ja arvestada ka nende arvamusi*“. Reakoosseisul on suur vajadus väljendada muutuste ajal oma arvamust. Praeguse arvavad nad, et seda polnud piisavalt tehtud.

Töötajad peavad ka oluliseks ressursidega arvestamist muutuste läbiviimisel: „*Et muudatused toimiksid, oleks reaalne ressurss nende täitmiseks.*“; „*Kordonite ühinemisega midagi head ei ole, juba on ületatud patrullautodel küttelimiit, sest patrullidel tuleb palju sõita (Muuga-Paldiski-Loksa-Tallinn). Tööd on väga palju, pean silmas teabeteenistust. Inimesed koondatakse, aga töö vajab tegemist*“; „*Nii dokumendi kontrolli ei saa teostada seal, kus seda vaja oleks. Toon näide, kui patrullid on kõik autodes ja terminalis pole kedagi ehk siis pitsitab kordoni kaadri nappus ja korruga kõikjale ei jõua*“; „*Töö tingimused, kuna kordon peab rohkem ikkagi rõhku pöörama sadamatele, ning minu teada enne liitumist kahe ameti vahel oli suurepärase koostöö*“; Praegusel hetkel pole töötajate arvates Tallinna kordonis piisavalt ressursse, et täita igapäevaseid tööülesandeid kvaliteetselt: „*Piirivalvele võrreldes politseiga pandud liialt palju kohustusi, kõiki asju ei jõua lihtsalt hästi lahendada*“. Antud olukorra lahendaks ressursipuuduste likvideerimine.

Koolitused ja varustus on muutuste läbiviimisel väga olulised nõuded, millega tuleks kindlasti arvestada: „*tuleb rohkem rõhku panna kõikivõimalikele koolitustele*“; „*Varustuse paremale arendamisele. Reakoosseisu tööle, kuidas motiveerida ametnike. Ringkaitse*“;

Käesolevas töös (lk.20) analüüsitakse Tallinna ühendkordoni loomisega seotud muutuste edukust, kus kõik kriteeriumid on leidnud positiivse hinnangu, välja arvatud üks kriteerium, mis puudutab töötajate hoiakuid muutuste suhtes. Küsitluse käigus tuli välja, et töötajaid, kelle töötingimused olid paranenud, oli 23%; 30% arvas, et töötingimused jäid samaks, ning 30% arvas, et need muutusid isegi halvemaks, selle põhjuseks saab pidada töötajate töömahu suurenemist. Rahuolu praeguse tööga on üle keskmise ning pigem positiivne, kuna muutuste ajal oli juhtkond väga hooliv ja pädev, vastutulelik tööajagraafikuid koostades; samuti oli mainitud majutus- ja spordivõimaluste ning töövahendite paranemist. Töötajad hindavad praegust töökorraldust pigem kõrgelt ning üle poole vastanutest tunneb ennast oma töökohal kindlalt. Edukate muutuste üheks kriteeriumiks (Веснин, 2008, стр. 227) järgi on „isikkoosseisule suure kahju mittetekitamine“. Kokkuvõttes saab Tallinna ühendkordoni loomisega seotud muutusi pidada pigem edukateks.

Tallinna ühendkordoni loomisega seotud muutused on kinnistunud, töötajate hoiakud on läbinud leppimise staadiumi ning uuendus on omaks võetud. Mõned töötajad asuvad ikkagi eelmises ehk „kauplemise“ staadiumis, nõudes võimalust korrakaitseülesannete mitte täita ja suuremaid ressursse. Mõned üksikud on passiivses vastuseisus: „kes ootab pensionile minekut, kellel on töökoht lähedal ja kes otsib tööd erasektoris. Midagi head ei ole meenutada“; „Positiivne on see, et suurem osa on ühte meelt ja ei ole nõus muudatustega“. Üldiselt, töötajate positiivsed ja neutraalsed hoiakud prevaleerivad negatiivsete üle.

KOKKUVÕTE

Muudatuste sisseviimise edukus sõltub sellest, mil määral on juhid nõus töötajatega infot jagama, kui palju nad toetavad alluvaid muutuste ajal ning kui ulatuslikult kaasavad neid organisatsiooni koosseisu muutuste protsessi. Teoreetilise osa ja teenistujate ankeetküsitluse vastuste põhjal selgus, et reakoosseisu kaasamine muutuste protsessi on vajalik ja väga oluline; töötajate ootused selles suhtes on kõrged. Tallinna ühendkordoni loomisega seotud muudatuste protsessis kasutasid töötajad kaasarääkimise võimalust suhteliselt vähe, mida võib põhjendada eelmiste muutuste suhtes tekkinud negatiivsete hoiakutega.

Uuringu põhjal võib öelda, et Tallinna ühendkordoni loomisega seotud muutuste protsess, mis jõudis kinnikülmutamise staadiumisse, on olnud edukas. Kuigi küsitluse analüüsi käigus selgus, et mõned töötajad asuvad passiivses vastuseisus ja kauplemise staadiumis, mille põhjuseks oli järgmiste ressurside puudus: inimressurs teabe- ja piirikontrolliteenistuses ning kütusekulude piiratus. Autor suunab juhtkonna tähelepanu probleemi olemasolule. Töötajad väidavad, et töö kvaliteet langeb ja korrakaitsepoliitsei ülesannete täitmiseks kulub ohtralt ressursse. Seega soovitab autor korrakaitsebürool arendada Tallinna linna piires koostööd turvateenistustega ja Kesklinna politseijaoskonnal parandada abipoliitseinike agiteerimise võimekust. Tallinna kordonil võib paraneda prioriteetsete ülesannete täitmise kvaliteet ning laheneda ressursside puudus korrakaitse ülesannete mahu vähenemise arvelt.

Muutuste juhtimine on väga keeruline protsess, kus ka piasjad on väga tähtsad. Teoreetilises osas esitatud muutuste juhtimise võtted on kontrollitud Tallinna kordoni töötajate hoiakuid analüüsides, ning lähtuvalt sellest teeb autor PPA juhtkonnale võimalike tulevaste muutuste kohta ettepanekuid:

- Muudatuste läbiviimisel ja oluliste küsimuste arutamisel pöörata võrdset tähelepanu juhtiv- ja reatöötajate arvamustele ja ettepanekutele;
- Muutuste ajal pakkuda töötajatele, keda muutused puudutavad, lisahüvesid: paremaid töötingimusi või -vahendeid, individuaalset lähenemist tööajagraafiku koostamisel, vastutulelikust juhtkonna poolt, jne;
- Suurendada organisatsioonis protsesside läbipaistvust, andes pidevalt ülevaateid läbiviidud muudatuste etappidest ning protsessidest;

- Muutuste kinnikülmutamise etapis läbiviidud muutuste tulemused teha teatavaks tervele isikkoosseisule, samuti avaldada juhtkonna poolt kõigile muutustes osalejatele tunnustust ja tänu;
- Muutuste läbiviimisel tugineda rohkem õigluse ja võrdsuse printsiibile, vältides ebaproportsionaalsust valdkondade, juhtkonna ja alluvate ning ülesannete hulga ja ressursi vahel;

Uuringu põhjal selgus, et Tallinna ühendkordoni loomisega seotud muutustes avaldas juhtkonna toetav suhtumine töötajate hoiakutele positiivset mõju. Suhtumise mõju töötajate hoiakutele ja muutuste protsessile saab edaspidi uurida täiendavalt kvalitatiivse uuringuga.

SUMMARY

The present thesis includes 44 pages 6 of which are appendices. The thesis includes 5 tables and 6 figures. 33 sources were used for writing the thesis, most of them scientific articles in foreign languages.

The purpose of the thesis was the research of workers' reactions in the process of changes and assessment of employees' attitudes in the process of changes in Tallinn Border Station.

A questionnaire was given out to the staff of Tallinn Border Guard Station for data collection. The questionnaire was filled in by 40 members of staff which comprised 72% of the sample. The period of filling in the questionnaire was 25.02 2015 – 06. 03. 2015.

The results of the research showed that the changes had indeed fixed but some officials showed some passive resistance and some employees are undergoing the stage of bargaining. The changes which have been taking place in Tallinn Border Guard Station since 2012 can be regarded successful. Many employees feel self-confident in their offices and like to go to work. Inclusion in the process of changes was assessed very low, the employees did not much use the possibility to speak their mind, but their expectance to be included was very high. Such a behavior could have been caused by the fact that the opinion of employees had not been asked while former changes had been carried out.

The research identified certain flaws in changes, mostly shortcomings of resources. In addition to performing the duties of border guard, Tallinn Border Guard Station also performs the duties of law enforcement which causes the deterioration in work quality and wasting of too many resources.

The research has shown that in carrying out changes it is very important to have a good communication, to involve and include employees and to have the moral support of the superiors.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU:

- Alas, R., Praman Salu, M., 2005. *Muudatuste meistrikläss*. Tallinn: Äripäeva kirjastus.
- Alas, R., 2002. *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tartu: Külim Kirjastus.
- Alas, R., 2004. *Organisational changes during the transition in Estonia: major influencing behavioural factors*. Dissertation ed. Narva: Tartu University Press. Leitud: Google Scholar. [20.01.2015]
- Alas, R., 2008. *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim Kirjastus.
- Alas, R., Übius, Ü., 2010. *Organisatsioonide arendamine*. Tallinn: Külim Kirjastus.
- Politsei- ja Piirivalveamet, 2014. *Põhja prefektuuri põhimäärus Politsei- ja piirivalveameti 01.09.2014 peadirektori käskkirja nr. 1.1-1/247 "Põhimääruse kinnitamine" lisa 4*. Tallinn.
- Antoni, C., 2004. Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 13 (2), pp. 197-216. Leitud: Taylor & Francis Online [02.02.2013]
- Beer, M. & Nohria, N., 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 133-141. Leitud: EBSCO [02.02.2013]
- Bovey, W. & Hede, A., 2001. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), pp. 372-382. . Leitud: Google Scholar. [02.02.2013]
- Chih, W.-H. W., Yang, F.-H. & Chang, C.-K., 2012. The Study of the Antecedents and Outcomes of Attitude toward Organizational Change. *Public Personnel Management*, 41(4), pp. 597-617. Leitud: SAGE [10.03.2013]
- Fishbein, M. & Azjen, I., 1975. *Belief, Attitude, Intention, and behaviour: An introduction to theory and research*. MA: Addison-Wesley.
- Geigle, S., 1998. Organizational memory and scripts: „Resistance to change or lessons from the past. *Annual Conference of the Academy of Human Resource Development*.
- Ghuri, P. & Gronhaug, K., 2004. *Äriuringute meetodid: Praktilisi näpunäited*. Tallinn: Külim Kirjastus.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly J.H., K. R., 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14 ed. New York: McGraw-Hill. Leitud: EBSCO [02.02.2013]
- Hayes, N., 2002. *Sotsiaalpsühholoogia alused*. Tallinn: OÜ Külim.
- Holbeche, 2006. *Understanding Change: Theory, Implementation and Success*. London: Elsevier. Leitud: Google Scholar. [20.01.2015]
- Kohv, U., 2012. *Muutuste tuultes välispiiri valvates. Eesti piirivalve 2007-2012*. s.l.: Politsei-ja Piirivalveamet.

- Kotter, J. P. & Cohen, D. S., 2004. *Muudatuste keskmes*. Tallinn: Pegasus.
- Lazarus, R., 1991. *Emotion and adaption.*, New York: Oxford University Press.
- Mack, D. A., Nelson, D. L. & Campbell-Quick, J., 1998. The stress of organizational change: a dynamic process model. *Applied Psychology: An International Review*, 47(2), pp. 219-232. Leitud: Wiley Online Library [02.02.2013]
- Osgood, C., Suci, G. & Tannenbaum, P., 1957. *The measurement of meaning.* Urbana, USA: University of Illinois Press.
- Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G., 2009. *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. 2 ed. Boston: McGraw-Hill.
- Piderit, S., 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward and organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 783-794. Leitud: JStor [10.03.2013]
- Slocum, J. W. & Hellriegel, D., 2011. *Principles of Organizational Behavior*. Mason: South-Western, Cengage Learning. Leitud: EBSCO [02.02.2013]
- Soumyaja, D., Kamalanabhan, T. J. & Bhattacharyya, S., 2011. Employee Readiness to Change and Individual Intelligence: The Facilitating Role of Process and Contextual factors. *International Journal of Business Insights & Transformation*, IV(2), pp. 85-92. Leitud: EBSCO [02.02.2013]
- Tuulemäe, A., 2012. Sisekliima ja informeeritus näitavad tõusutrendi. *Radar*, Jaanuar-Veebruar-Märts, s.l.: Politsei- ja Piirivalveamet, lk. 22-25.
- Vadi, M., 1996. *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vaher, E., 2012. *Peadirektori 19.04.2012 nõupidamise päevakorra "Kordonite ühendamise" memo*, s.l.: Politsei- ja Piirivalveamet.
- Vakola, M. & Nikolaou, I., 2005. Attitudes toward organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?. *Employee Relations*, 27(2), pp. 160-174. Leitud: EBSCO [03.02.2013]
- Visagie, M. & Steyn, 2011. Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study. *Southern African Business Review*, 15(3), pp. 99-104. Leitud: DOAJ [10.03.2013]
- Yukl, G., 2010. *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Education, Inc. Leitud: Google Scholar. [20.01.2015]
- Веснин, В., 2008. *Теория организации*. Москва: Проспект.
- Карташова, Л., Т., Н. & Соломанидина, Т., 2009. *Организационное поведение*. Москва: Инфра-М.

TABELITE JA JOONISTE LOETELU:

Joonis 1. Esialgse positiivse suhtumisega töötaja hoiakute muutumine.....	8
Joonis 2. Muudatustele reageerimise protsess esialgse negatiivse hoiakuga.....	10
Tabel 1. Vastuseisu soodustavad isikuomadused.	11
Tabel 2. Impersonaalne lähtumine töötajatele muutustes.....	15
Joonis 3. Põhja prefektuuri piirivalvebüroo struktuur ja spetsialiseerumine.....	19
Tabel 3. Tallinna kordoni ülesanded teenistuste järgi.....	20
Joonis 4. Vastajate teenistukoht enne Tallinna Ühendkordoni loomist.....	22
Joonis 5. Vastajate teenistukoht Tallinna ühendkordonis	23
Joonis 6. Vastajate organisatsiooniline staaž.....	24
Tabel 4. Ankeetküsitluses esitatud küsimused	25
Tabel 5. Ankeetküsitlusele vastuste analüüs.....	26

LISA 1. ANKEETKÜSIMUSTIK

Palun küsimustik täita töötajatel, kes olid teenistuses enne Tallinna ühendkordoni loomist või selle loomise ajal. Küsimustikus mõeldakse organisatsiooniliste muudatuste all Muuga, Tallinna ja Paldiski kordoni liitmist (sellega kaasnevaid muutuseid struktuuris, tööülesannetes, tööjaotuses jne).

Tõmmake õigele vastusele ring ümber.

1. Millises kordonis olite varem teenistuses?

- Paldiski kordon
- Muuga kordon
- Tallinna kordon
- Muu üksus:

2. Teie positsioon enne ühenkordoni loomist/ühendkordoni loomise ajal?

- juhtiv ametikoht
- reateenistuja

3. Kus teenistuses töötate praegu?

- Merevalveteenistus
- Teabeteenistus
- Piirikontrolliteenistus
- Muu:

4. Teie staaž organisatsioonis?

- 3 aastat
- 4-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- 16-20 aastat
- >20 aastat

Palun tõmmake ring ümber etteantud 5 kuni 1 skaalal sellele hinnangule, mis Teie arvates on kõige õigem. Palun püüdke vastata kõigile küsimustele.

„5” tähendab ”väga palju/jah”..... ”1” tähendab ”üldse mitte/ei”.

Rahulolu informatsiooniga ja kaasamisega kordonite liitmisel:

5. Kuivõrd Teile selgitati kordonite liitmisel muudatuste protsessi, eesmärgi ja visiooni?	5	4	3	2	1
6. Kuivõrd olite kaasatud muudatuste elluviimisse?	5	4	3	2	1
7. Kuivõrd oluline oli Teie ja Teie kolleegide kaasamine muudatuste protsessidesse?	5	4	3	2	1
8. Kas Te kasutasite võimalust kaasa rääkida kordonite ühendamise läbiviimisel?	5	4	3	2	1
9. Kas Teie kolleegid kasutasid võimalust kaasa rääkida?	5	4	3	2	1
10. Kas Teie ettepanekuid arvestati muudatuste läbiviimise protsessis?	5	4	3	2	1

Hinnang muudatustele:

11. Kas te arvate, et peale muudatuste läbiviimist paranesid Teie töötingimused?	5	4	3	2	1
12. Kas Te usute, et läbiviidud uuendused mõjusid positiivselt organisatsioonile?	5	4	3	2	1
13. Kas tänane kordoni töökorraldus on tulemuslikum?	5	4	3	2	1
14. Kas Te tulete tavaliselt tööle hea meelelega?	5	4	3	2	1
15. Kuivõrd rahul Te olete oma tööga täna?	5	4	3	2	1
16. Kas tunnete ennast oma ametikohal kindlalt?	5	4	3	2	1

Rahulolu juhtimisega:

17. Kas Teie juhtkond muutuste ajal sai alluvate töö korraldamisega hästi hakkama?	5	4	3	2	1
18. Kuivõrd tulemuslikult lahendasid Teie arvates juhid struktuurüksuse/-te probleeme	5	4	3	2	1

19. Nimetage positiivseid momente muudatuste juhtimise osas, mis aitasid Teil ja Teie kolleegidel muutusi valutult läbi elada?

.....
.....
.....
.....
.....

20. Millistele asjaoludele tuleks kõige rohkem tähelepanu pöörata PPA's muudatuste juhtimisel?
(Teie isiklik arvamus)

.....
.....
.....
.....
.....

LISA 2. ANKEETKÜSITLUSE VABADELE KÜSIMUSTELE VASTUSED

19. Nimetage positiivseid momente muudatuste juhtimise osas, mis aitasid Teil ja Teie kolleegidel muutusi valutult läbi elada?

- Juhid olid toetavad ja abivalmid muutustega kaasnenud probleemide lahendamisel.
- Neid pole
- Küll kõik loksub paika. Alguses tehakse vigu, mis tuleks läbi töötada, et tulevikus oleks asi selge.
- Muudatuste ajal, 2012 aasta sügis, ei olnud suuremal osal teenistujatest mingisugust nn. pilti tulevase teenistuse kohta oli palju küsimusi.
- Positiivseid momente polnud (koondamised jne.)
- Struktuurüksuste juhtide osaline kaasamine. Ühised arutelud muudatustest.
- Väga meeldis, et igasuguste probleemidele reageeriti rahulikult, need seletati lahti, vajadusel õpetati ja lahendati.
- Kolleegi toetav õlg ja sõna.
- Läbi elada veel ei saanud, tänase päevani on tunda muudatust ja palju küsimusi. Positiivne on see, et suurim osa on ühte meelt ja ei ole rahul muudatustega.
- Ühtne tööpraktika, kogemuste jagamine süüteomenetluses, isikute ning sõidukite kontrollis.
- Kordoni juhtkonna ääretult inimlik ja rahulik suhtumine alluvatesse. Samuti töö spetsüfika muutustesse.
- Palju räägiti muudatustest mis kaasnenud ühendkordoni loomisega
- Säilitati vastav sobiv tööajagraafik. Struktuuri üksusele on soetatud uued sõidukid.
- Väga kiire reageerimine protsessi juhtides. Kui kõige kriitilisemalt asju nagevad arvamusi liidreid a.la Andres Arrak PPAs toimunud suureks eeskujuks peavad, siis pole nagu mud leida.
- Üldiselt läks positiivseks, kuna teenistuseks oli loodud eraldi teenistused ja ka pädevad juhid. Kuigi algul oli võibolla segadust rohkem, kuid mida aeg edasi seda selgemaks kujunes juhtimine kui ka töökorraldus.
- Veepolitsei ja kordonite liitmisel tekkis merevalveteenistus üks teenistus ja üks juhtimine.
- Positiivseks saaks lugeda ühteheidet ja toetav meeskond. Kahjuks sellel hetkel väga palju positiivset inimestele pakkuda ei olnud.
- Hetkel ei menu ühtegi positiivset muutust.

- Selgitustöö käigus toodi esile positiivsed asjad (negatiivne vaikiti maha või neid ei nähtud ette)
- See et saab graafiku alusel tööl käia, majutus, vabaaeg, spordisaal, kordoni juhtkond kuulab ja arvestab alluvate arvamusega, ning alati on saadud kompromissi.
- Ainuke positiivsus on see, et on ees pensionile minek. Tänu sellele tuli vastu pidada. Kolleegid samuti-kes ootab pensionile minekut, kellel on töökoht lähedal ja kes otsib tööd erasektoris. Midagi head ei ole meenutada.

20. Millistele asjaoludele tuleks kõige rohkem tähelepanu pöörata PPA's muudatuste juhtimisel?
(Teie isiklik arvamus)

- Paljudele, aga seda ei tehta, tehakse lihtsalt ära.
- Inimesi tuleks informeerida, et ei tuleks segadust ja arusaamatusi.
- Isikkoosseisu ettepanekute kuulamine.
- Enne otsuse langetamist konsulteerida reateenistujatega.
- Keskenduda sellele kuidas kahest kokku viidud organisatsioonist jääb alles politsei, mida juhtuda kindlasti ei tohiks.
- Piirivalvuritele pandi peale kõik politsei kohustused, politseinikele mitte ühtegi piirivalve oma. Kõik ei ole võrdsed.
- Erinevate muudatuste ja uuenduste tegemisel tuleks konsulteerida ka reaalse töötajatega- täna paraku seda pole- hiljem siis vigade parandused s.t. uuendust teevad need, kes asjast midagi ei tea.
- Rohkem tagasisidet tehtud ja tegemata asjadest. Vigade väljatoomine. Uuenduste ja tuleviku põhjalikum selgitamine.
- Tähelepanu tuleb kõige enam pöörata nn. reakoosseisule. Töökorraldus ja tingimused peavad olema mõistlikud.
- Inimlikkus, suhtlemine, motiveeritus, tingimused, ausus, kohustused jne.
- Konkreetsete muudatusele peab kindlasti eelnema põhjalik analüüs, kas üldse on vaja midagi muuta ja millises mahus. Kahjuks on tänaseks ellu viidud reformide käigus tehtud paljud otsused liialt kiirustades. Kõige suurem viga oli valdkonnapõhise käsuliini lõhkumine (3 valdkonda Piirivalve, Politsei, KMA)
- Kes juhib muudatusi? Meile öeldakse, et tänasest teeme uut moodi, ja nii on.
- Muudatuste vajalikkuse selgitamine, pidev info andmine muudatuste kulgemisest inimestele keda see puudutab. Ausalt ja avatult selgitada inimestele nende võimalusi, seadustest tulenevaid õigusi.
- Et muudatused toimiksid, oleks reaalne ressurs nende täitmiseks.
- Juhid rääkige oma inimestega ja tunnustage neid, nende tehtud teo eest.
- Teenistujate paremale informeeritusele, muudatuste vajalikkuse selgitamisel.

- Politsei võiks teha piirivalve tööd, nii nagu meie patrullid aitavad politseid. Aga seda juba ei juhtu... Võrdsus, ausus, lugupidamine. Kordonite ühinemisega midagi head ei ole, juba on ületatud patrullautodel küttelemiit, sest patrullidel tuleb palju sõita (Muuga-Paldiski-Loksa-Tallinn). Tööd on väga palju, pean silmas teabeteenistust. Inimesed koondatakse, aga töö vajab tegemist.
- Kas suurim osa PPA töötajatest on nõus muudatustega.
- Küsida võiks kõikide arvamust ja arvestada ka nende arvamusi
- Valdkonnapõhine juhtimine
- Piirivalvele võrreldes politseiga pandud liialt palju kohustusi, kõiki asju ei jõua lihtsalt hästi lahendada.
- Alluvatele tuleks muudatuste vajadust põhjalikult lahti seletada ja muudatused tuleks läbi viia astmeliselt, et isikkoosseis muudatustega valutult harjuks.
- Seoses teenistuse isepärasustega tuleb rohkem rõhku panna kõikivõimalikele koolitustele
- Enne muudatuste toimumist anda teenistujatele lühi ülevaade muudatuste plaanist, et teenistujal oleks võimalus muudatused vastu võtta ehk siis harjuda kavandavate muudatustega.
- PPA's juhtus eelmiste muudatuste ajal nii, et protsess ei ole nii oluline, kui tulemus. Seda tuleks edaspidi vältida. Praeguseks on asjad proportsioonis ka selle kohapealt, et vähenemine on ka juhtimistasanditel toimunud. Aga võiks toimuda paralleelselt.
- Nii dokumendi kontrolli ei saa teostada seal, kus seda vaja oleks. Toon näide, kui patrullid on kõik autodes ja terminaalid pole kedagi ehk siis pitsitab kordoni kaadri nappus ja korraga kõikjale ei jõua.
- Kui viiakse läbi suuri muudatusi tuleb inimestele põhjalikult selgitada mis muutub nende jaoks paremaks (palk, olmetingimused jne.) ning miks mingeid muudatused läbi viiakse.
- Muudatused peavad olema selged, läbipaistvad, põhjendatud ja lahti seletatud.
- Varustuse paremale arendamisele. Reakoosseisu tööle, kuidas motiveerida ametnike. Ringkaitse.
- Töö tingimused, kuna kordon peab rohkem ikkagi rõhku pöörama saadamatele, ning minu teada enne liitumist kahe ameti vahel oli suurepärane koostöö.