Ruth Alas

Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon

KÜLIM

Majandusraamat 2–76

Retsenseerinud:
prof. Tiit Elenurm, Estonian Business School
prof. Harry Roots, Tallinna Pedagoogikaülikool

© OÜ Külim, 2002

Kirjastus „Külim"
Tallinn, J.Sütiste tee 21–123A, tel/faks 652 7353
e-post kylim@antnet.ee, koduleht www.kirjastused.com/kylim

ISBN 9985-850-88-2

Sisukord

Sissejuhatus 5

I. Muudatuste juhtimine 8

1.1. Organisatsioon ja muudatuste liigid 9

1.1.1. Eesti ettevõtetes toimunud organisatsiooniliste muudatuste liigid ... 17

1.2. Muudatuste läbiviimise protsess 24

1.2.1. Organisatsiooniliste muudatuste läbiviimine Eesti ettevõtetes 29

1.3. Muudatustele vastuseisu põhjused 31

1.3.1. Indiviidist tulenevad põhjused 33

1.3.2. Organisatsioonist tulenevad põhjused 35

1.3.3. Muudatustele vastuseis Eesti ettevõtetes 36

1.4. Muudatustega seotud hoiakud 39

1.4.1. Töötajate osalemine muudatuste protsessis 40

1.4.2. Kuidas saavutada töötajate osalemist 42

1.4.3. Tööga rahulolu 44

1.4.4. Töötajate hoiakud Eesti ettevõtetes 47

1.4.5. Töötajate rahulolu ja muudatustega seotud hoiakute seosed 49

1.4.6. Eesti töötajate töörahulolu võrdlus teiste riikide töötajatega 50

1.5. Strateegiad muudatuste elluviimiseks 53

1.5.1. Eesti ettevõtetes kasutatavad strateegiad muudatustele vastuseisu ületamiseks 56

1.5.2. Hinnangud muudatustele Eesti ettevõtetes 60

1.6. Organisatsioonikultuuri roll muudatuste protsessis 62

1.6.1. Organisatsioonikultuur Eesti organisatsioonides 65

1.6.2. Organisatsioonikultuuri mõju muudatustega seotud hoiakutele 66

1.7. Eestvedamine muudatustes 70

1.7.1. Eesti juht eestvedajana 73

1.7.2. Eesti juhtide motiivid 76

1.7.3. Eesti juhtide väärtused 78

1.7.4. Juhi mõju alluvate motivatsioonile 79

1.7.5. Juhi mõju organisatsioonikultuurile 84

II. Organisatsioonilise õppimise roll muudatuste läbiviimisel 87

2.1. Muudatuste liikide seosed õppimistasanditega 88

2.2. Organisatsiooniline õppimine 90

2.3. Organisatsioonilist õppimist takistavad tegurid 93

2.4. Õppiva organisatsiooni omadused 95

2.4.1. Eesti ettevõte kui õppiv organisatsioon 100

2.5. Organisatsiooni muutmine õppivaks organisatsiooniks 102
2.5.1. Organisatsiooniline õppimine Eesti ettevõtetes 106
2.5.2. Organisatsioonilise õppimise mudel Eesti uuringu põhjal 109
2.6. Eestvedamine õppivas organisatsioonis 112
2.7. Töötajate hoiakud, organisatsioonikultuur ja organisatsiooniline õppimine muudatuste protsessis 114

III. Intervjuud 120

3.1. Intervjuu Tony Watsoniga 120
3.2. Intervjuu Edgar Scheiniga 122
3.3. Intervjuu Randall Schuleriga 124

Kirjanduse loetelu 130

Lisad

1. Eesti ettevõtetes läbiviidud uuringute ajakava 136
2. Intervjuu küsimused juhtidele 137
3. Töörahulolufaktorid riigiti Denki Ringo uuringu põhjal 139
4. Peter Senge õppimisdistsipliinide tasandid 141
5. Õppiva organisatsiooni tunnused 142
6. Organisatsioonilise õppimise indikaatorid Eesti ettevõtetes ... 143

SISSEJUHATUS

Juba 20. sajandi keskel Ameerika juhtimisteooria klassiku Warren Bennise öeldud lause „Ainus jääv asi on muutused" on eriti aktuaalseks muutunud 21. sajandil. Kiired muutused organisatsiooni ümbritsevas keskkonnas toovad kaasa vajaduse viia läbi muudatusi ka organisatsiooni sees. See omakorda põhjustab töötajate õpitud oskuste kiirema tarbetuks muutumise kui varasematel ajajärkudel ja eeldab inimestelt uute oskuste omandamist. Raamatu „Elav ettevõte" autor Ariel de Geus peab õppimist ainsaks kestvaks konkurentsieeliseks. Siit selle raamatu 2 märksõna: muudatused ja õppimine.

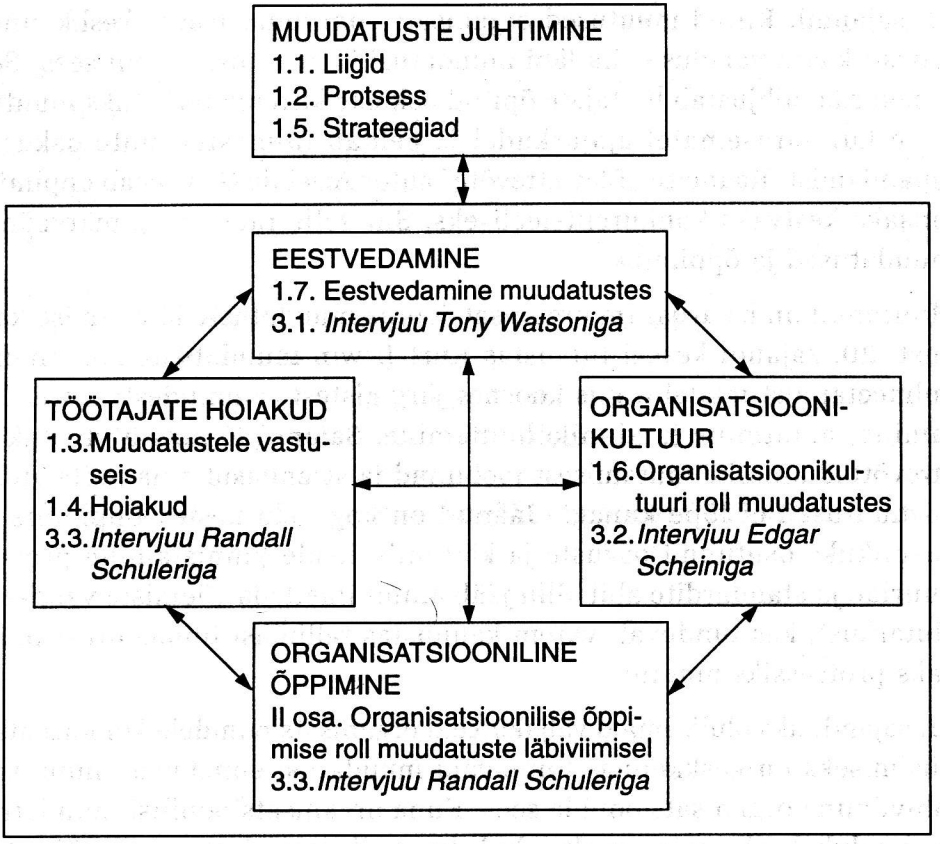
Muutunud on ka arusaam organisatsioonis muudatuste läbiviimise käigust. 20. sajandi keskel tutvustas Kurt Lewin muudatuste läbiviimise kolmeetapilist mudelit, mis koosnes järgmistest sammudest: lahtisulatamine, muutmine ja kinnikülmutamine. Sajandi lõpuks olid edukad ettevõtted kinnikülmutamisest loobunud ja sisendasid oma töötajatele, et muutused ei lõpe kunagi. Jäänud on kogu elu kestev õppimine ja kasulikuks osutunud oskuste ja käitumisviiside kinnistamine protseduuride ja standardite abil. Siin jääb ainult imetleda Ülemiste vanakese elutarkust, kes tunduvalt varem kannustas tallinlasi linnaehitust pidevaks protsessiks muutma.

21. sajandi üks olulisemaid väljakutseid organisatsioonidele konkurentsis püsimiseks on keskkonnas toimuvaid muudatusi ennetavate muutuste läbiviimine organisatsioonide sees. Kuna organisatsioonilisi muudatusi saab edukalt ellu viia ainult juhul, kui kõik organisatsioonis töötavad inimesed neid aktiivselt toetavad, on oluline, et juht suudaks vajaduse nende muudatuste järele töötajatele arusaadavaks teha ja luua muudatusi toetava ning õppimist soodustava töökeskkonna. Seega oleneb muudatuste edukus töötajate hoiakutest, eestvedamisest ja organisatsioonikultuuri omadustest.

Muudatuste läbiviimise ja muudatuste käigus toimuva õppimise kiirendamiseks on välja töötatud õppiva organisatsiooni teooria. Selle teooria kohaselt peab õppimine laienema üksikisikult grupile ja tervele organisatsioonile. Tihenevas konkurentsis püsimajäämiseks ei piisa enam sellest, et õpivad töötajad, õpitu peab muutuma organisatsiooni omandiks

ja säilima ka pärast teadmised organisatsiooni toonud töötaja lahkumist. Seda nimetatakse organisatsiooniliseks õppimiseks.

Raamatu ülesehitust teemade järgi on kujutatud juuresoleval skeemil.



Raamatu esimeses osas antakse ülevaade muudatuste juhtimise teoreetilistest aspektidest ja töötajate hoiakutest. Hoiakutega seoses vaadeldakse ka eestvedamist ja organisatsioonikultuuri puudutavaid küsimusi. Teises osas käsitletakse organisatsioonilise õppimise teooriat. Teoreetilist materjali illustreerivad *Estonian Business School*i juhtimise õppetooli poolt autori juhtimisel Eesti ettevõtetes läbiviidud uuringud töötajate hoiakute, organisatsioonilise õppimise ja muudatuste läbiviimise käigu kohta, samuti rahvusvaheliste uurimusprojektide raames tehtud uuringud eestvedamise ja töörahulolu kohta, mis annavad võimaluse võrrelda Eesti ettevõtetes saadud tulemusi teiste riikide tulemustega. Uuringute toimumise ajakava on toodud lisas 1.

Raamatu kolmandasse ossa on koondatud teoreetilisi osi ilmestavad autori intervjuud maailma tippteadlastega: tööstuspsühholoogia rajaja ja põhiõpiku autori Tony Watsoniga Inglismaalt, organisatsioonipsühholoogia ühe looja Edgar Scheiniga ning organisatsioonide oluliseima ressursi – personali – juhtimise ala tuntuima spetialisti Randall Schuleriga Ameerika Ühendriikidest.

Autor on väga tänulik kõigile, kes teda käesoleva raamatu valmimise eri etappidel toetasid: professor Raoul Üksväravale, Tartu Ülikooli dotsent Maaja Vadile, professor Tiit Elenurmele *Estonian Business School*ist ja Harry Rootsile Tallinna Pedagoogikaülikoolist. *Estonian Business School* doktorant Krista Tuulik ja magistrant Maris Zernand kuulusid meeskonda, mis viis läbi *Wharton Business School*ist USA-s juhitava tippjuhiuuringu *Cross Cultural CEO Study*. Andmete interpreteerimisega tegelesid üliõpilased Helen Telliskivi, Kristiina Ajando, Tiina Salandi ja Kristiina Salong. *Estonian Business School* üliõpilased Tõnu Leevald ja Anne-Ly Kaljas viisid Jaapani metoodikat kasutades läbi töösuhete uuringu. Oluline osa käesoleva raamatu valmimise juures on Linda Pallasel ja Katrin Niglasel Tallinna Pedagoogikaülikoolist, kes abistasid autorit statistilise andmetöötluse meetodite omandamisel. Autori tänu kuulub Elle-Reet Kuningale, Kersti Kukemelkile, Kaire Sõmerile, Alice Laasile, Inna Stindile, Arvo Ellerile, Meelis Koplile, Sigrid Telliskivile, Kristiina Reinolile ja paljudele teistele, kes on kogunud ja analüüsinud käesolevas raamatus kajastatud uuringute andmeid oma lõputööde kirjutamisel. Selle uurimuse käigus küsitlesid ja intervjueerisid EBS-i üliõpilased ligi 3000 Eesti ettevõtete juhti ja töötajat. Suur tänu kõigile vastajatele ja kõigile, kes aitasid küsitlusi läbi viia!

Juuni 2002 Autor

I. MUUDATUSTE JUHTIMINE

Eesti Keele Sihtasutuse poolt 1999. aastal välja antud 1040-leheküljeline eesti keele sõnaraamat annab muudatustega seotud mõistetele järgmised vasted:

muutuma – teistsuguseks saama, millekski muutuma;
muutus – muutumine, muutumise tulemus;
muutma – teistsuguseks tegema;
muudatus – muutmine, muutmise tulemus.

Et sõnaraamat defineerib muutuse kui muutumise tulemuse ja muudatuse kui muutmise tulemuse, on edaspidi kasutatud terminit „muudatus", tähistamaks organisatsioonides toimuvat kui kellegi teadliku tegevuse tulemust.

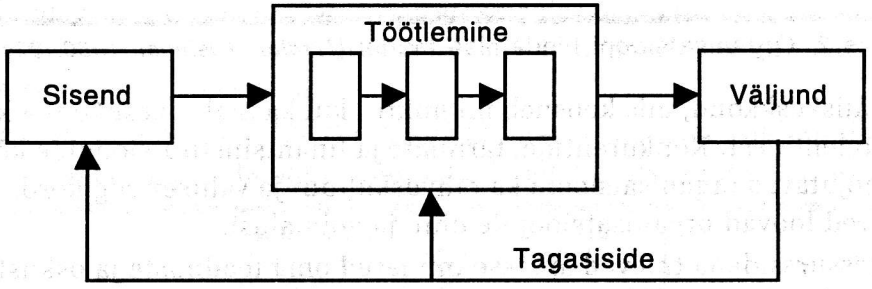
Lääneriikides läbiviidud muudatuste alaste uurimuste põhjal võib väita, et organisatsiooniliste muudatuste elluviimine ei ole kerge ülesanne. Porras ja Robertson (1983) jõudsid ettevõtetes läbiviidud muudatuste kohta kirjutatud uuringuid analüüsides järeldusele, et muudatuste läbiviimine õnnestus ainult 40% juhtudest. 93 ettevõttes läbiviidud uuring tõi välja 7 probleemi, mis esinesid tervelt 60% uuritud ettevõtetest (Alexander, 1985):

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

Nagu selgub 5. ja 6. punktist, on üheks oluliseks takistuseks muudatuste läbiviimisele töötajate ebapiisav ettevalmistus. Sama tulemuseni jõudsid ka Pasmore ja Fagans (1992), kes väitsid, et paljudel juhtudel on ebaõnnestumise põhjuseks töötajate ebapiisav muudatustes osalemine.

1.1. Organisatsioon ja muudatuste liigid

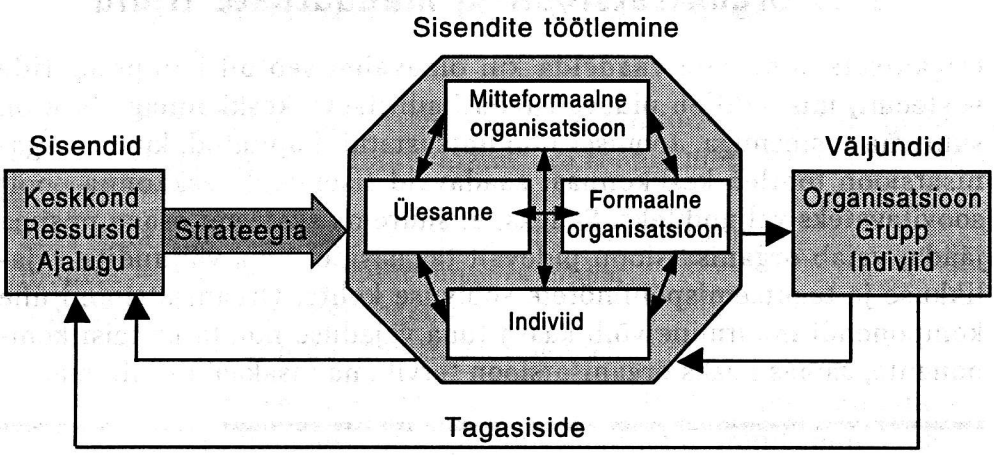
Organisatsiooni võib vaadelda kui omavahel seotud komponentide süsteemi, mis suhtleb pidevalt teda ümbritseva keskkonnaga, see on suurema süsteemiga. Joonisel 1 on lihtsustatult kujutatud, kuidas organisatsioon töötleb keskkonnast saadavaid sisendeid keskkonna poolt soovitavateks väljunditeks. Selleks, et suurema süsteemi osana püsima jääda, vajab organisatsioon pidevalt tagasisidet oma väljundite vajalikkuse ja tegutsemispõhimõtete sobivuse kohta. Organisatsiooni ühe komponendi muutmine võib kaasa tuua vajaduse muuta ka teisi komponente, samas peaks organisatsioon tervikuna tasakaalu säilitama.



Joonis 1. Organisatsioon kui avatud süsteem (*Hayes 2002: 24* järgi).

Järelikult võib organisatsioonilisi muudatusi kõige laiemalt defineerida kui planeeritud või planeerimata vastust mingite jõudude survele, mis võib olla organisatsioonivälline või -sisene. Väliskeskkonnast avaldavad mõju muutused seadusandluses ja poliitikas, valitsuse vahetumine või riigieelarve kärped. Sisemistest teguritest võib vaadelda muutusi töötajate eesmärkides, töö iseloomus, organisatsiooni struktuuris, organisatsioonikultuuris ja organisatsiooni eesmärkides.

Nadler ja Tushman (1980) on välja töötanud mudeli, mis toob välja organisatsiooni osade koostoime olulisuse organisatsiooni tulemuslikkusele (vt joon. 2). Mudel keskendub samuti organisatsiooni ja väliskeskkonna vahekorrale ja strateegia rollile. Sisendina on selles mudelis vaadeldud järgmisi komponente.



Joonis 2. Organisatsiooni hindamise mudel (*Nadler, Tushman 1980: 274*).

1. Väliskeskkond, mis koosneb nii mikro- kui ka makrokeskkonna komponentidest. Konkurentide, tarnijate ja finantsinstitutsioonide kõrval mõjutavad organisatsiooni ka rahvuskultuur ja valitsev riigikord. Kõik need loovad organisatsioonile ohte ja võimalusi.
2. Ressurssidena tulevad arvesse inimesed oma teadmiste ja oskustega, rahalised vahendid, hooned ja rajatised, materjalid ja tehnoloogia.
3. Ajaloo osas mängivad olulist rolli minevikus tehtud strateegilised otsused, väljakujunenud ühised väärtused ja eestvedamisstiil, mis kõik mõjutavad firma tegevust veel pikka aega.
4. Strateegia määrab, kuidas organisatsioon kasutab oma ressursse keskkonnast tulevate ohtude ületamiseks ja võimaluste paremaks ärakasutamiseks.

Sisendite töötlemise protsessi peamiste komponentidena näevad Nadler ja Tushman (1980):

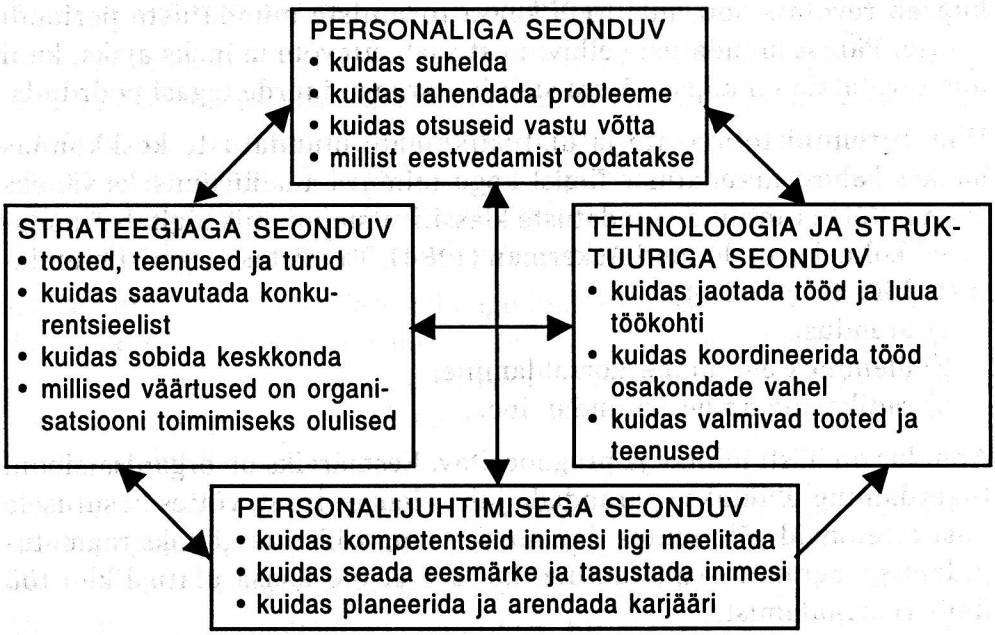
1) ülesannet, mille juures tuleb hinnata komplekssust, prognoositavust, vastastikust sõltuvust ja nõudeid oskustele;
2) indiviide – organisatsiooni liikmeid oma oskuste ja võimete, intelligentsuse ning kohanemisvõime, kogemuste, koolituse, vajaduste, hoiakute ja ootustega;
3) formaalset organisatsiooni oma mehhanismidega suunata, struktureerida ja kontrollida käitumist;

4) mitteformaalset organisatsiooni, mille moodustavad mitteametlikud liikmetevahelised suhted, gruppidevaheliste suhete kvaliteet ja organisatsioonis toimivad poliitilised protsessid.

Erilist rõhku pannakse organisatsiooni komponentide omavahelistele seostele:

- kuivõrd rahuldab formaalne organisatsioon üksikisikute vajadusi,
- kuivõrd on igal töötajal olemas ülesande täitmiseks vajalikud oskused ja mil määral rahuldab täidetav ülesanne töötaja vajadusi,
- kuivõrd rahuldab mitteformaalne organisatsioon üksikisikute vajadusi ja võimaldab neil täielikult rakendada oma võimeid,
- kuidas aitab formaalne organisatsioon kaasa ülesannete täitmisele,
- kuidas aitab mitteformaalne organisatsioon kaasa ülesannete täitmise paranemisele,
- kuidas sobituvad omavahel mitteformaalse organisatsiooni struktuur ning tema poolt pakutavad hüvitused formaalse organisatsiooni struktuuri ja hüvedega.

Cummings ja Worley (1997) pakuvad välja 4 laiemat valdkonda, mis võivad olla organisatsioonis muudatuste läbiviimise objektiks (joon. 3).



Joonis 3. Organisatsiooniliste muudatuste läbiviimise objektide tüpoloogia (*Cummings, Worley 1997: 145*).

Organisatsioonis toimuvaid muudatusi võib eristada nende ulatuse või algatamise viisi järgi. Kõige sagedamini on muudatusi jagatud nende **ulatuse** järgi. Enamik autoreid on jaganud muudatused ulatuse järgi kahte liiki.

Üks populaarsemaid on muudatuste liigitamine esimese ja teise astme muudatusteks. Esimese astme muudatuste eesmärk on stabiilsuse säilitamine, milleks tehakse süstemaatilisi vaatlusi organisatsioonis ja sellega seonduvas keskkonnas ning planeeritakse muudatuste protsess samm-haaval. Erinevalt esimese astme muudatustest, mis ei sisalda uusi ideid, on teise astme muudatuste eesmärk just uuenduste sisseviimine. Alustatakse eesmärgi määratlemisest ja seejärel otsitakse selle saavutamise võimalusi. Tulemuseks on tavaliselt muutus mõtteviisis. Ameerika teadlased Goss, Pascale ja Athos (1998), kes on uurinud organisatsioone üle maailma, jõudsid järeldusele, et tänapäeval esimese astme muudatustest paljude firmade jaoks enam ei piisa: „Ei piisa sellest, et muuta seda, mis olemas on, tuleb luua midagi, mida veel ei ole."

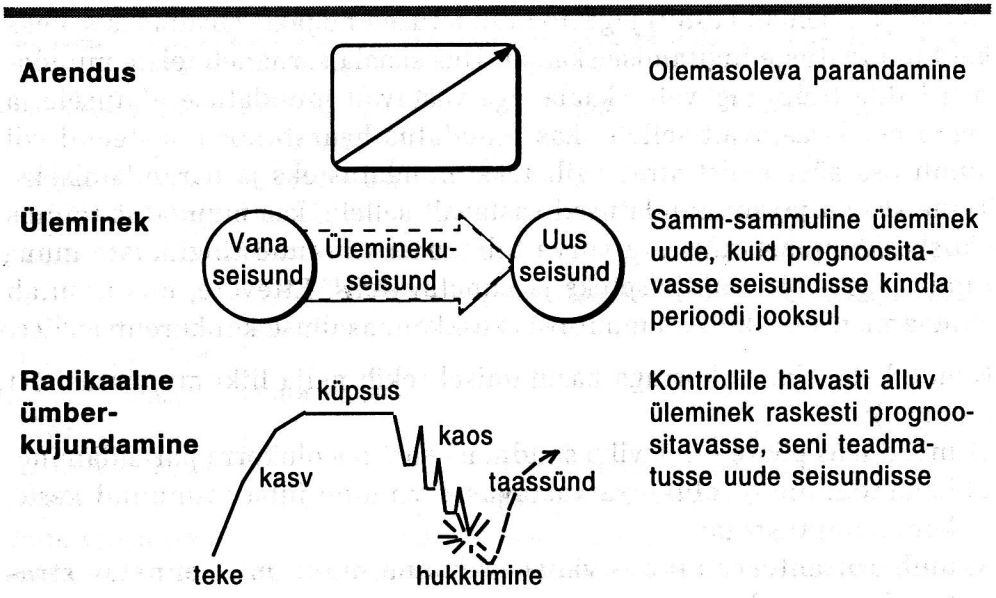
Muudatusi jagatakse ka evolutsioonilisteks ja revolutsioonilisteks. Greiner (1975) väitis, et organisatsiooni arengus vahelduvad evolutsioonilised ja revolutsioonilised faasid ning et iga rahuliku arengu perioodi jooksul küpseb revolutsioon, mis toob kaasa tormiliste muudatuste perioodi alguse. Pärast muudatuste elluviimist saab ettevõte mõneks ajaks, kuni uue revolutsiooni küpsemiseni stabiilse arengu juurde tagasi pöörduda.

Üha kiiremini toimuvate ja ulatuslikumate muudatuste keskkonnas hakkas kahest muudatuste liigist kogu toimuva analüüsimiseks väheks jääma. Kõige tuntuma muudatuste klassifikatsiooni, mis liigitab muudatused kolmeks, on loonud Ackerman (1984). Ta eristas järgmisi muudatuste liike (vt joonis 4):

1) arendus,
2) üleminek ehk ümberkorraldamine,
3) radikaalne ümberkujundamine.

Arendus on hästi juhitav ja prognoositav. Eesmärgiks on organisatsiooni tugevdamine. Püütakse parandada juba olemasolevat, võttes kasutusele uusi meetodeid või muutes tingimusi. Areng võib olla näiteks raamatupidamisprogrammi vahetamine, kui see ei too kaasa ulatuslikku töö ümberkorraldamist.

Ülemineku tulemuseks on uus, kuid prognoositav seisund. Kuna selle uue seisundi saavutamiseks tuleb läbida tavaliselt mitmeid etappe, võtab



Joonis 4. Muudatuste klassifikatsioon Ackermani järgi (*Ackerman 1984*).

üleminek rohkem aega, kuid on prognoositav. Siia kuuluvad ettevõtete ühendamised ja ülevõtmised, uute toodete ja teenustega turule tulek jm.

Kui eelneva kahe muudatuste tüübi korral toimuvad muutused olemasoleva süsteemi sees, siis ümberkujundamise käigus muutub ka süsteem. Muutub organisatsiooni olemasolu mõte, mis on väljendatud missioonina, mis tavaliselt toob kaasa ka vajaduse muuta organisatsioonikultuuri ja juhtimisstiili. Ümberkujundamine võib sisaldada mitmeid üleminekuid ja üleminekud omakorda arenguid.

Sellised ulatuslikud muudatused nagu ümberkujundamine võetakse ette väliskeskkonnas toimunud muutuste survel. Näiteks Eesti ettevõtted pidid seda viimast tüüpi muudatuse läbi tegema seoses üleminekuga Nõukogude riigis toiminud tsentraalselt plaanimajanduselt vabale turumajandusele.

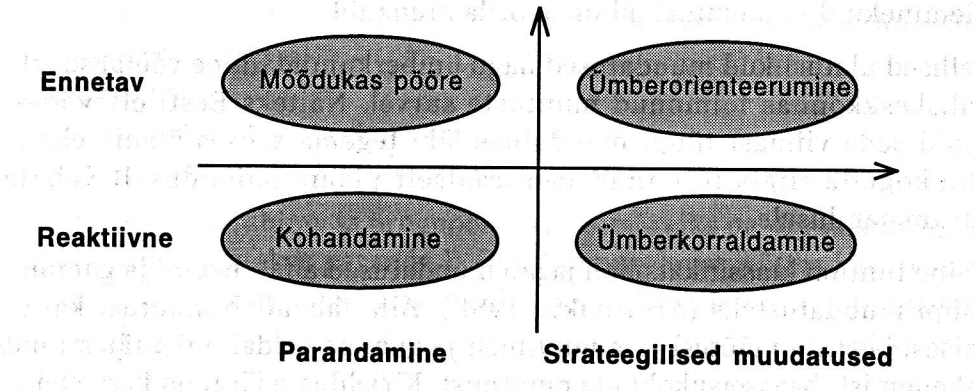
Teine tuntum klassifikatsioon jagab muudatused alfa-, beeta- ja gammatüüpi muudatusteks (Armenakis, 1988). Alfa tähendab muutust käitumises, beeta – mõõteskaala muutmist ja gamma eeldab juba täiesti uut lähenemist: baasseisukohtade muutmist. Kirjelduste järgi on kerge leida sisulist sarnasust alfa ja arengu, beeta ja ülemineku ning gamma ja ümberkujundamise vahel.

Nadler ja Tusman (1989) jagasid muudatused neljaks, kasutades selleks kaht muudatuste liigitamise skaalat. Üks skaala sarnaneb teiste muudatusi kahte tüüpi jagavate skaaladega vastavalt muudatuse ulatusele ja jagab need vastavalt sellele, kas muudatus haarab kogu süsteemi või ainult osa süsteemist strateegilisteks muudatusteks ja parandamiseks. Teine skaala jagab muudatused vastavalt sellele, kas muudatus toimus väliskeskkonnast tuleneva surve tulemusel või enne tingimuste muutumist vastavalt reaktiivseteks ja ennetavateks. Ettevõte, mis kasutab ennetamist, saab kiiresti muutuvas keskkonnas ilmse konkurentsieelise.

Nende kahe skaala korraga kasutamisel tekib nelja liiki muudatusi (vt joonis 5):

1) mõõdukas pööre – tuleviku sündmusi ennetav olukorra parandamine;
2) kohandamine – olukorra vastavusse viimine juba toimunud keskkonnamuutustega;
3) ümberorienteerumine – väliskeskkonna muutumist ennetav strateegiline muudatus;
4) ümberkorraldamine – strateegiline muudatus, mis järgneb muutustele keskkonnas.

Muudatuste ulatuse järgi koostatud klassifikatsioonid on kokku võetud tabelis 1, kus peale eelpoolkirjeldatud muudatuste liikide on ära toodud ka teiste autorite levinumad muudatuste liigitused. Eri autorite liigitusi on võrreldud Ackermani liigitusega, kuna selles on kolme liiki muudatusi, samuti on Ackermani käsitlus valitud selle laialdase tuntuse tõttu.



Joonis 5. Nadleri ja Tushmani muudatuste klassifikatsioon (*Nadler, Tushman 1989*).

Tabel 1. Muudatuste klassifikatsioonide võrdlus.

Ackerman (1984)	Arendus	Üleminek	Ümberkujundamine
Armenakis (1988)	Alfa tüüpi muudatus	Beeta tüüpi muudatus	Gamma tüüpi muudatus
Watzlawick, Weakland, Fisch (1974)	Esimese astme muudatus		Teise astme muudatus
Greiner (1975)	Evolutsioonilised muudatused		Revolutsioonilised muudatused
Watzlawick, Weakland, Fisch (1974)	Juurdekasv		Radikaalne muudatus
Nadler, Tushman (1989)	Parandamine		Strateegiline muudatus
Van de Ven, Poole (1995)		Algseisundiga määratud muutus	Süsteemi olemust muutev muutus
Weick, Quinn (1999)	Ühekordne muutus	Pidev muutus	

Teistest erinevad tabelis toodud kaks viimast käsitlust, kus on tegemist pigem muutumise kui eesmärgistatud muutmise tulemusega, seega mitte muudatuse vaid muutusega. Ühekordse ehk episoodilise muutuse näol on tegu harvaesinevate lühiajaliste kohanemispüüetega, mis süsteemi tasakaalust välja viivad. Muutuste agendi ülesandeks on tasakaalu hoidmine.

Pidev muutus tekib üksteisele järgnevate episoodiliste muutuste kuhjumisel. See on organisatsiooni ebastabiilsusest tingitud tööprotsesside ja väljakujunenud sotsiaalsete praktikate lõputu parandamine ja täiendamine pikaajalise kohanemise eesmärgil. Tegemist on tsüklilise ja lõputu muutusega, kus muutuste agendil on muutuse ümbersuunamise roll.

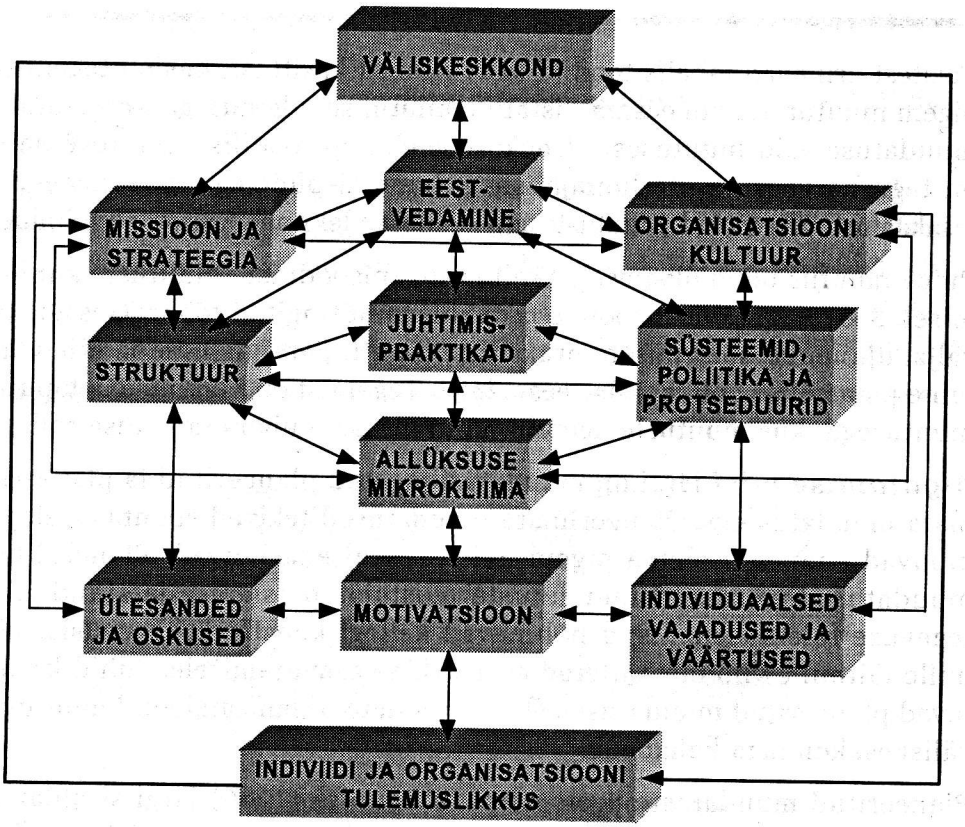
Algatamise viisi järgi on muudatusi jagatud planeeritud ja planeerimata muudatusteks. Planeerimata muudatused tekivad spontaanselt ja kipuvad enamasti olema pigem häirivad kui edasiviivad. Planeeritud muudatused toimuvad muudatuste teostaja spetsiaalse ja sihikindla tegevuse tulemusena. Nad põhinevad kellegi koostatud tegevuskaval, mille täitmine viib määratletud eesmärkide saavutamisele. Juhid kasutavad planeeritud muudatusi selleks, et aidata organisatsioonil muutuva väliskeskkonnaga kohaneda.

Planeeritud muudatuste protsess peab Bennise (1966) järgi sisaldama nelja elementi: muudatuste agenti, klient-süsteemi, koostööd muudatuste agendi ja klient-süsteemi vahel ning muudatuste läbiviimiseks vajalikke teadmisi.

Edaspidi käsitleme ainult planeeritud muudatusi. Neid võib omakorda jagada oma-algatatud ja teiste poolt pealesurutud muudatusteks.

Muudatuste läbiviimise käik näitab, kas tegemist on juhtkonna juhitud või kõigi töötajate aktiivsel kaasalöömisel toimuva organisatsioonilise muudatusega. Esimesel juhul jätab juhtkond kogu võimu ja otsustamisõiguse endale, teisel juhul jagab juhtkond võimu ja vastutust töötajatega, kuigi vastutab ja juhib endiselt. Organisatsioonis võib muudatusi algatada ka juhtkonda mittekuuluv isik.

Organisatsioonilisi muudatusi on jagatud ka selle järgi, ***milliseid süsteemi elemente organisatsioonis on muudetud***. Burke'i ja Litwini (1992) mudelis (joonis 6) on organisatsiooni tegurid jagatud kahte rühma: radikaalse ümberkujundamise ja ülemineku tegurid.



Joonis 6. Burke'i ja Litwini organisatsiooniliste muudatuste toimimise mudel (*Burke, Litwin 1992: 528*).

Ümberkujundamise tegurid on seotud valdkondadega, mis välis- ja sisekeskkonnast tuleneva surve tulemusena nõuavad töötajatelt uut moodi käitumist. Need on eestvedamine, kultuur, missioon ja strateegia. Üleminekutegurid seonduvad organisatsiooni mikrokliima psühholoogiliste ja organisatsiooniliste muutujatega, mille järgi saab ennustada töötajate motivatsiooni ja töö tulemuste taset. Siia kuuluvad väljakujunenud juhtimispraktika, süsteemid, poliitika ja protseduurid, organisatsiooni struktuur ning mikrokliima allüksustes.

Mõlemad tegurite rühmad koos mõjutavad motivatsiooni, mis omakorda avaldab mõju individuaalsetele töötulemustele ja organisatsiooni tulemustele tervikuna. Nagu nimedest aru saada, on need kaks teguririihma seostatavad eelpoolkirjeldatud muudatuste liikidega ulatuse järgi. Eesti ettevõtetes toimunud muudatuste uurimiseks sobib autori arvates kolme liiki muudatusi eristav Ackermani muudatuste tüpoloogia. Tegemaks vahet kahe sügavama muudatuste liigi: ülemineku ja radikaalse ümberkorraldamise vahel, on otstarbekas kasutada Burke ja Litwini organisatsiooni tegurite jaotust. Järgnevalt teooriale tuginenduseks Eesti ettevõtetes läbiviidud uuringu tulemused.

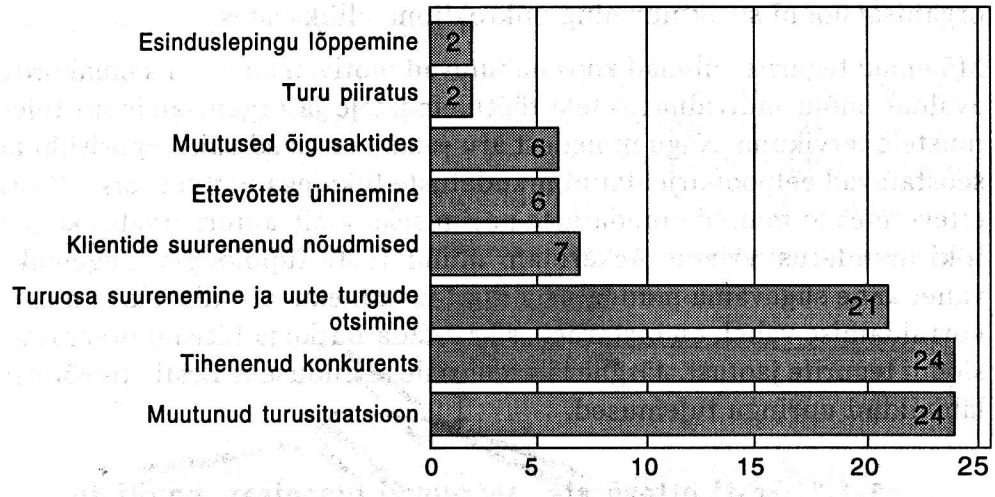
1.1.1. Eesti ettevõtetes toimunud organisatsiooniliste muudatuste liigid

Saamaks teada, millised muudatused on toimunud Eesti ettevõtetes, viisid EBS üliõpilased 2000. a lõpus läbi intervjuud 137 Eesti ettevõtte juhtidega. 22% uuritud ettevõtetest kuulus tootmis- ja 78% teenindussektorisse. Suuruse järgi jagunesid ettevõtted järgnevalt: 28% ettevõtetest töötas kuni 25 töötajat, 19% ettevõtetes 26–50 töötajat, 13% oli 51–100 töötajaga, 32% oli 101–1000 töötajaga ning kõige vähem, 8% rohkem kui 1000 töötajaga. Üks neljandik ettevõtteid oli asutatud enne 1991. aastat ning peaaegu pooled 1991. ja 1994. aasta vahel.

Intervjuus olid küsimused muudatuste põhjuste, liikide ja protsessi kohta. Samuti paluti juhtidel anda hinnang muudatuste edukusele ja organisatsioonilisele õppimisele. Intervjuu tekst on toodud lisas 2. Edaspidi on raamatus iga teooriaosa lõpus toodud lühikokkuvõte Eesti juhtide vastustest ja katked intervjuudest.

Organisatsiooniliste muudatuste põhjused võis kogutud materjali põhjal jagada organisatsioonivälisteks ja -sisesteks. Organisatsioonivälised põhjused on kõige sagedamini olnud seotud tihenenud konku-

rentsiga ja muutustega turusituatsioonis. Eesti tingimustes on valdavalt mainitud turuosa suurendamist, turu piiratust on mainitud ainult 2% juhtudest. Väliste põhjustena on mainitud ka klientide suurenenud nõudmisi, ettevõtete ühinemisi ja muudatusi õigusaktides. Organisatsioonivälistе muudatuste põhjuste esinemissagedusi on kujutatud joonisel 7.

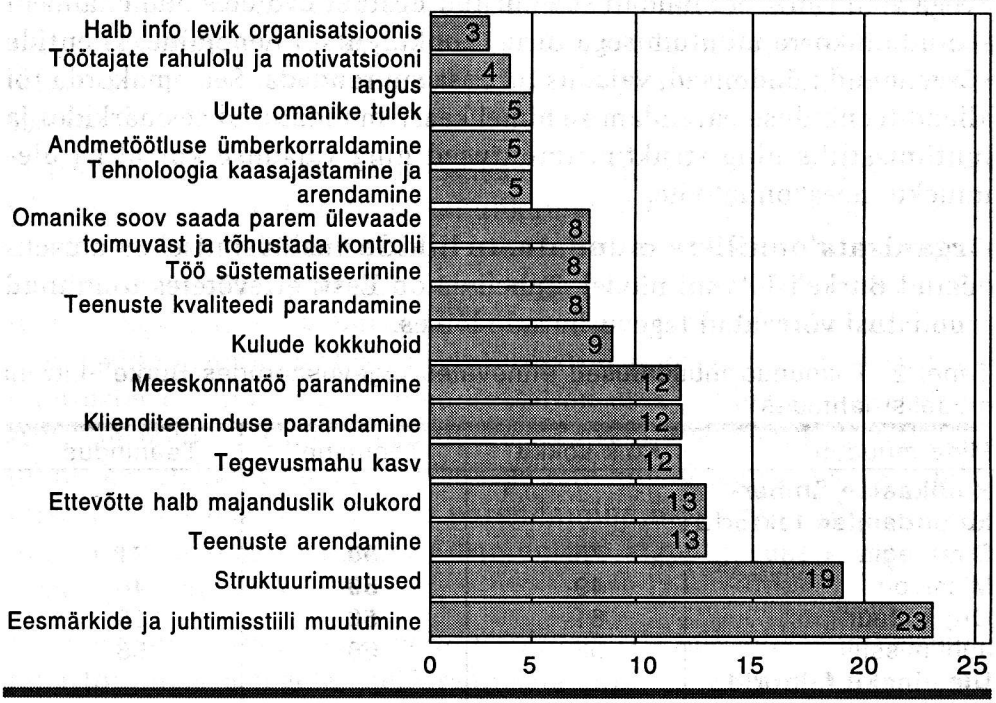


Joonis 7. Organisatsioonivälised muudatuste põhjused.

Organisatsioonisiseste muudatuste põhjuste esinemissagedusi on kujutatud joonisel 8.

Organisatsioonisisesed muudatuste põhjused on enamasti algtõuke saanud organisatsioonivälistest põhjustest. Näiteks organisatsioonisisestest muudatuste põhjustest kõige sagedamini esinenud eesmärkide muutumine võib tuleneda turu- või konkurentsisituatsiooni muutustest. Juhtimisstiili muutumine, mida samuti on sageli muudatuste algtõukena mainitud, tuleneb enamasti juhi väljavahetamisest, mida omakorda võis tingida turusituatsioon.

Eesti liikumisest teenindusühiskonna poole annab märku teenuste arendamise ja teenuste kvaliteedi parandamist mainimine muudatuste põhjusena. Sama tendentsi illustreerivad ka klienditeeninduse ja meeskonnatöö parandamine. Samas algtõukena võib kõigi siin mainitud organisatsioonisiseste põhjuste taga näha organisatsioonivälisеid põhjusi: klientide nõudlikkuse kasvu ja konkurentsi tihenemist.



Joonis 8. Organisatsioonisisesed muudatuste põhjused.

Sageli võetakse ka struktuurimuutusi ette just klientide parema teenindamise eesmärgil. Struktuurimuutused on aga lahenduseks juhul, kui muudatuste algpõhjuseks on ettevõtte halb majanduslik olukord või vajadus kulude kokkuhoiu tõhustamise järele.

Tehnoloogia kaasajastamist ja arendamist ning andmetöötluse ümberkorraldamist muudatuste põhjusena oli mainitud üllatavalt harva. Kui põhjuseks on see, et tehnoloogia muutumine on muutunud juba nii tavaliseks, et seda ei loeta enam suurte muudatuste hulka, näitab see seda tüüpi muudatuste muutumist pidevaks.

Tõeliselt organisatsioonisisesteks põhjusteks võib pidada ainult kahte viimast: halba info levikut organisatsioonis ning töötajate rahulolu ja motivatsiooni langust. Siit võib juba otsima hakata juhtimisvigu, turusituatsiooni muutus üksi seda ei põhjusta.

Olenevalt olukorrast võivad omaniku vahetus ja omanike soov omandada parem ülevaade toimuvast ning tõhustada kontrolli olla turusituatsiooni muutustest ajendatud või mitte. Kui omanik vahetus organisatsiooni halva juhtimise tagajärjel, on tegemist samuti sisemise põhjusega.

Seega võib väita, et muudatused uuritud Eesti ettevõtetes olid enamasti seotud olukorra muutumisega turul: konkurentsi tihenemine, klientide kõrgenenud nõudmised, vajadus turuosa suurendada. See omakorda tõi klienditeeninduse parandamise nimel kaasa muudatused eesmärkides ja juhtimisstiilis ning struktuurimuutused ning vajaduse korral ka ülemineku meeskonnatööle.

Organisatsiooniliste muudatuste liikide analüüsimisel on aluseks võetud Burke'i-Litwini mudel. Tabelis 2 on Eesti ettevõtetes toimunud muudatusi võrreldud tegevusharude lõikes.

Tabel 2. Toimunud muudatused erinevates tegevusharudes Burke'i-Litwini mudelist lähtudes.

Mida muudeti	Kõik kokku	Tootmine	Teenindus
Radikaalse ümberkujundamise faktorid			
Strateegia	75	**90**	71
Missioon	49	**53**	48
Org.kultuur	61	**58**	55
Juhtimisstiil	58	58	58
Ülemineku faktorid			
Org. struktuur	77	**83**	75
Tööülesanded	73	73	73
Vajalikud oskused	65	**75**	62
Süsteemid	64	**80**	60
Juhtimisvahendid	46	45	46

Kõige sagedamini oli uuritud ettevõtetes muudetud strateegiat. Strateegia muutmisega kaasnes missiooni muutmine ainult 2/3 juhtudest. Kuna teoorias peetakse missiooni strateegia osaks, näib selline tulemus esmapilgul ootamatu. Samas tuleb siin arvesse võtta, et valdav enamus Eesti ettevõtetest on väikeettevõtted, millel strateegiat kirjalikul kujul ei pruugi esineda, ja sellisel juhul ei ole neil ka missiooni kirja pandud. Sõna „strateegia" tähistab selliste ettevõtete puhul tegevussuunda ja uute toodete või teenustega väljatulekut või uuele turule minekut võidakse seetõttu ära mainida strateegia muutusena ka juhul, kui strateegiat kirjalikul kujul ei esine. Samas missiooni muutust sel juhul ei mainita.

Juhtimisstiili muutuse põhjustas reeglina juhi vahetumine, mis omakorda tõi kaas muutused organisatsioonikultuuris kui organisatsiooni toimimise viisis. Burke'i ja Litwini mudelile toetudes võib väita, et nendes ettevõtetes toimus radikaalne ümberkujundamine, mille tulemusel muutus olemasoleva süsteemi põhiolemus. Ainult 10% uuritud

ettevõtetest ei toimunud muutusi ei strateegias, missioonis, organisatsioonikultuuris ega juhtimisstiilis. Seega võib öelda, et 90% uuritud ettevõtetest tegid ümberkujundamise näol läbi eriti põhjalikud muutused.

Ootuspäraselt oli rohkem kui radikaalset ümberkujundamist toimunud vähemradikaalseid muutusi. Rahulikumat üleminekut e ümberkorraldamist organisatsioonistruktuuri muutmise näol tuli ette 77% juhtudest. Struktuurimuutusi peetakse vahel väga radikaalseteks, seetõttu võib tekkida küsimus, miks Burke ja Litwin ei ole struktuurimuutusi paigutanud ühte gruppi strateegia, juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri muutustega. Kuid struktuurimuutustel on oma põhjus ja enamasti on struktuurimuutuste põhjuseks muutused strateegias või juhi vahetus. Ka juhul, kui struktuurimuutus võetakse ette klienditeeninduse parendamiseks, on klienditeeninduse parendamine üks strateegilistest eesmärkidest ja seega on struktuurimuutuse algpõhjuseks ka sel juhul strateegia muutmine.

Kui võrrelda *tootmis- ja teenindussektorit*, siis tuli rohkem muudatusi teha tootmisega tegelevatel organisatsioonidel. Koguni 90% muutis strateegiat ja 83% struktuuri. Vajalikud oskused olid muutunud 75% uuritud tootmisettevõtetest ja süsteemid 80% juhtudest. Juhtimisstiil, juhtimisvahendid ja tööülesanded olid tootmis- ja teenindusettevõtetes enam-vähem võrdselt muutunud.

Analüüsides muutusi ettevõtte *asutamisaastast* lähtudes, oli ootuspäraselt palju organisatsioonilisi muutusi toimunud firmades, mis olid asutatud enne 90-ndate aastate algust (vt tabel 3). Strateegia oli muutunud 87% ja organisatsioonikultuur, mille muutmist loetakse eriti raskeks, 56% ettevõtetest. Struktuuri oli muudetud 80% ja tööülesandeid 84%. Juhtimisstiil ja juhtimisvahendid olid muutunud vastavalt 58% ja 53%.

Üllatuslikult näitasid palju muutusi ka kõige hiljem, see on alates 1998. aastast asutatud ettevõtted. Struktuuri oli muudetud 90% ja tööülesanded olid muutunud kõigis uuritud ettevõtetes. Samas oli strateegiat muudetud ainult 64% ja vajalikud oskused olid samuti muutunud ainult 64% ettevõtetest. Strateegia elluviimiseks vajalikku organisatsioonikultuuri ja juhtimisstiili muudeti koguni 82%. Tundub, et nendes peale börsikrahhiga alanud majanduslikku madalseisu loodud ettevõtetes on minevikust õpitud, et firma peab pidevalt majanduskeskkonnas toimuvaid muutusi jälgima ja vastavalt keskkonna muutustele ka ise muutuma.

Suhteliselt sarnaseid tulemusi on näidanud aastatel 1991–1994 ja 1995–1997 asutatud ettevõtted, seda eriti strateegia ja missiooni muutmise osas. Kauem eksisteerinud ettevõtted on siiski jõudnud teistest enam muuta struktuuri ja vajalikke oskusi, rohkem on muutusi ette tulnud ka organisatsioonikultuuris ja juhtimisstiilis.

Tabel 3. Toimunud muudatused lähtuvalt ettevõtte asutamisaastast.

Muudatuste valdkond	Asutamisaasta			
	–1990	1991–1994	1995–1997	1998–
Radikaalse ümberkujundamise faktorid				
Strateegia	**87**	72	74	64
Missioon	**64**	41	40	36
Org.kultuur	56	55	49	**82**
Juhtimisstiil	58	58	51	**82**
Ülemineku faktorid				
Org. struktuur	80	78	66	**90**
Tööülesanded	84	65	69	**100**
Vajalikud oskused	58	**67**	51	64
Süsteemid	**71**	64	54	64
Juhtimisvahendid	**53**	44	40	36

Analüüs ettevõtte *suuruse* järgi näitas, et teistest enam muutusi oli toimunud üle 1000 töötajaga ettevõtetes (Tabel 4). 93% nendest ettevõtetest oli läbi teinud struktuurimuutused ja 80% oli muutnud tööülesandeid ja süsteeme. Strateegiat, missiooni, juhtimisstiili, juhtimisvahendeid ja vajalikke oskusi oli muudetud 73%. See oli ka ainus grupp, kus strateegiat oli muudetud koos missiooniga. Tundub, et antud juhul on tegemist ettevõtetega, kus nii strateegia kui ka selle hulka kuuluv missioon on ametlikult formuleeritud ja kuulub regulaarsele läbivaatamisele. Väiksematel ettevõtetel võib strateegia eksisteerida rohkem tegevussuunana juhtide peades.

Kuni 25 töötajaga ettevõtetes oli kõige tihemini muudetud strateegiat (78%) ja siis struktuuri ja tööülesandeid (mõlemaid 72%). Missiooni muudeti ainult 38% ja ka juhtimisvahendid muutusid väga vähestel (28%). Suurematel muudeti kõige sagedamini struktuuri, millele järgnes strateegia.

Tabel 4. Toimunud muudatused ettevõtte suurust arvesse võttes.

Muudatuste valdkond	Töötajate arv ettevõttes				
	–25	26–50	51–100	101–1000	1001–
Radikaalse ümber-korraldamise faktorid					
Strateegia	78	68	**79**	74	73
Missioon	38	44	58	51	**73**
Org.kultuur	54	47	**63**	58	60
Juhtimisstiil	52	50	63	61	**73**
Ülemineku faktorid					
Org. struktuur	72	74	83	77	**93**
Tööülesanded	72	68	75	68	**80**
Vajalikud oskused	60	65	**75**	60	73
Süsteemid	58	65	58	63	**80**
Juhtimisvahendid	28	47	58	49	**73**

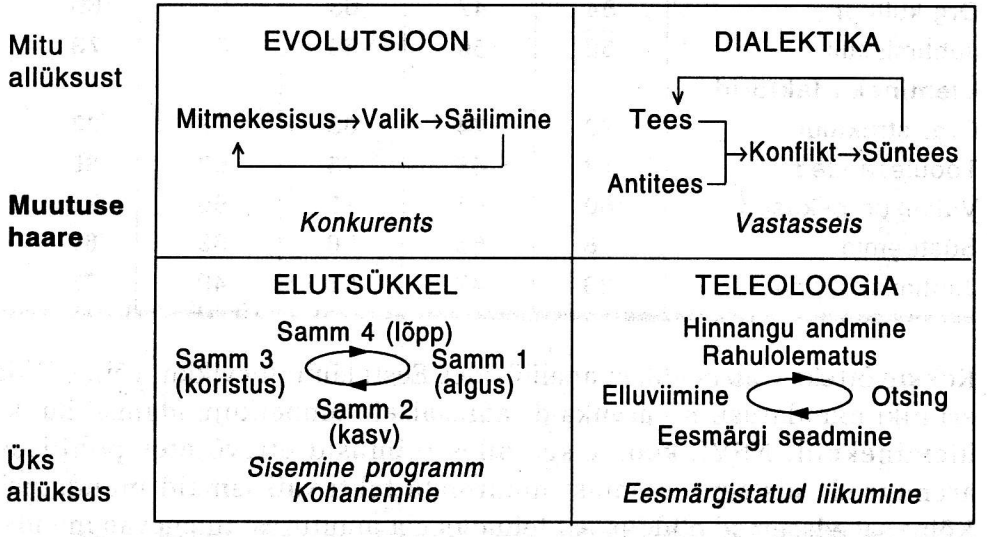
Kokkuvõtteks võib öelda, et analüüsides Eesti lähiminevikku, võime leida eri liiki muudatusi: nii arvukaid radikaalseid ümberkujundamisi kui ka üleminekuid. NSVL koosseisus olles toimusid ettevõtetes põhiliselt arendused: süsteemi olemust muutmata tehti väiksemaid muudatusi. Kõige sagedasemad olid ilmselt tehnoloogia muutusest tulenevad muudatused. Tegemist oli juhtkonna poolt juhitud pealesurutud muudatustega.

Olukord hakkas muutuma juba 1980. aastate lõpus, eraettevõtluse tekkides. Suured riigiettevõtted jäid sellest küll puutumata, nendes hakkasid toimuma suuremad muutused alles 1990. aastate esimeses pooles. Esialgu võib-olla loodeti radikaalseid muudatusi vältida ja leida probleemidele lahendused ümberkorraldamisega piirdudes. Kuid seekord sellest ei piisanud. Tuli läbi viia radikaalne ümberkujundamine, mille käigus tuli ümber orienteeruda, asetades turu nõudluse esikohale. Tuli muuta nii strateegiat, juhtimisstiili kui ka organisatsioonikultuuri.

Kõik need muudatuste liigid toimuvad siiani, tõukejõuks muutused turul, halvad majandustulemused, firmade ühinemised ja ülevõtmised.

1.2. Muudatuste läbiviimise protsess

Organisatsioonides toimuvate muudatuste paremaks mõistmiseks on juhtimisteadlased kasutanud teiste teadusharude lähenemisviise. Sellisel viisil on Van de Ven ja Poole (1995) koostanud oma protsessiteooriate klassifikatsiooni, mis jagab teooriad neljaks (vt joonis 9).



Joonis 9. Protsessiteooriate klassifikatsioon (*Van de Ven, Poole 1995*).

Muudatused võivad toimuda kas etteantud süsteemi sees või väljuda olemasoleva süsteemi piiridest ja hakata muutma olemasolevat süsteemi ennast. Elutsükli teooria ja evolutsiooniteooria korral toimuvad muudatused etteantud süsteemi sees.

Elutsükli teooria alusel on muudatus sisemiselt programmeeritud 4-sammuline protsess, mis viib alati algseisundiga määratud lõpp-punkti. Sammudeks on alustamine, kasv, saagikoristus ja lõpetamine. Sellised organisatsioonilised muudatused puudutavad ainult üht allüksust.

Evolutsiooniteooria korral on muudatustest haaratud rohkem kui üks allüksus. Väiksemate muudatuste kuhjumise tagajärjel kujuneb välja uus seisund, mis on määratletud algseisundi poolt ja seega süsteemi ei muuda.

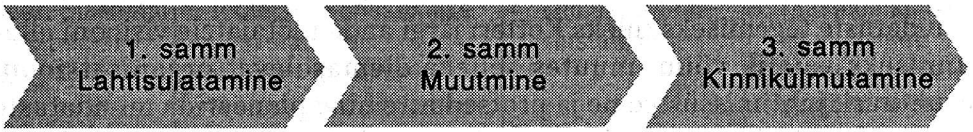
Järgnevate muudatuste liikide korral muudetakse süsteemi ennast.

Teleoloogiliste käsitluste puhul on arengut suunavaks jõuks seisund, mida tahetakse saavutada. Protsess koosneb eesmärgi seadmisest, muudatuste elluviimisest, hinnangu andmisest tehtule ja kui tehtuga ei saa rahule jääda, järgneb uute lahenduste otsimine. Muudatused toimuvad ühes allüksuses.

Dialektikud eeldavad, et organisatsioonid asuvad keerukas keskkonnas, kus toimivad omavahel konkureerivad jõud. Stabiilsus ja areng on seega seletatavad nende jõudude omavahelise vahekorraga. Uus, esialgsest täiesti erinev seisund tekib vastandlike jõudude omavahelise konflikti tulemusel. Muutub rohkem kui üks allüksus ja tulemus ei ole ette määratav.

Kuna selles raamatus leiavad käsitlemist planeeritud muudatused, millele on iseloomulik selgelt määratletud eesmärgi poole liikumine, vaatame järgnevalt lähemalt teleoloogilise lähenemise alla mahtuvaid teooriaid.

Kõige tuntum on Kurt Lewini poolt (1989) loodud kolme sammu teooria, mis on ka aluseks järgnevatele protsessiteooriatele. Ta eristab (1) lahtisulatamist, (2) muutumist ja (3) kinnikülmutamist (joonis 10).



Joonis 10. Lewini muudatuste protsessi mudel (*Lewin 1989*).

Lahtisulatamise käigus toimub töötajate teavitamine muudatuste läbiviimise vajalikkusest. Töötajaid valmistatakse muudatusteks ette ja neid motiveeritakse muudatustes osalema.

Muutumise käigus toimuvad uue strateegia rakendamiseks vajalikud organisatsiooni struktuuri ja kultuuri muutused. Töötajad õpivad uusi oskusi ja võtavad omaks uued hoiakud.

Kinnikülmutamise käigus hinnatakse muutunud käitumisviise ja tööviise. Sobivaks osutunud muutused formaliseeritakse protseduurina.

Organisatsiooniliste muudatuste keerukamaks ja igapäevasemaks muutudes hakkasid uurijad välja tooma rohkem etappe. Enamasti jagati Lewini poolt lahtisulatamiseks mõeldud etapp mitmeks erinevaks osaks.

Cummings ja Worley (1997) näevad muudatuste läbiviimise protsessi 5-sammulisena, millest esimesed kolm on mõeldud lahtisulatamiseks: muutusteks motiveerimise käigus luuakse muudatusteks valmisolek ja ületatakse muudatustele vastuseis, seejärel luuakse visioon ning hinnatakse poliitilise toetuse tagamiseks muudatuste läbiviijate tugevust ja saavutatakse võtmeisikute toetus. Neile sammudele järgneb ülemineku juhtimine, mis seisneb tegevuste planeerimises ja vajalike struktuuride moodustamises. Protsessi lõpetab uute oskuste ja kompetentside arendamine ning uute käitumisviiside kinnistamine toimunud muudatuste säilitamiseks.

Üks populaarsemaid on Kotteri muudatuste läbiviimise protsessi mudel. Kotter (1998) uuris rohkem kui 100 erineva suuruse ja edukusega firmat ja tuletas selle uuringu põhjal organisatsioonis muudatuste läbiviimiseks 8 sammust koosneva mudeli, mille järgimine aitaks juhtidel vältida muudatuste juhtimisel sagedamini tehtud vigu. Võrdlus Lewini 3-sammulise mudeliga näitab, et lahtisulatamiseks soovitab Kotter demonstreerida muudatuste möödapääsmatust, luua muudatuste läbiviimiseks mõjus koalitsioon, luua visioon, töötada välja visiooni elluviimiseks vajalikud strateegiad ja teha visioon läbi mitmesuguste suhtluskanalite kõigile organisatsiooni liikmetele teatavaks.

Muudatuste tegemiseks tuleks Kotteri järgi anda töötajatele visiooni elluviimiseks vajalik võim, muutes selleks olemasolevat organisatsiooni struktuuri, juhtimissüsteeme ja protseduure ning planeerida muudatuste pidevuse tagamiseks vajaliku õhustiku loomiseks kiireid võite. Pidevalt peaks toimuma tehtud muudatuste kinnistamine ja aina uute muudatuste esilekutsumine ning visiooniga mitte kooskõlas olevate struktuuride, süsteemide, protseduuride ja poliitikate muutmine. Saavutatu kinnistamiseks soovitab Kotter organisatsiooni poolt saavutatud edu ja tehtud pingutuste vaheliste olulise tähtsusega seoste väljatoomist ja rõhutamist. Tuleks tagada juhtimise jätkuv arendamine ja töötajate edutamine.

Kui siiani kirjeldatud teooriad sobivad kõige paremini juhtide algatatud muudatuste protsessi kirjeldamiseks, siis Frohman (1997) uuris altpoolt tuleva initsiatiivi tulemusel tekkinud muudatusi. Eelduseks on, et töötajal on selge ettekujutus organisatsiooni arengusuundadest, strateegiast ja eesmärkidest. Pärast probleemi või võimaluse leidmist võtab töötaja ise midagi ette, mis viib positiivsete tulemusteni. Organisatsioon

tunnustab seda tegevust: töötaja algatus viiakse esialgu ellu ühe allüksuse piires, seejärel aga rakendatakse tulemuslikku uuendust organisatsiooni teistes osades. Protsessi lõpetab tagasiside ja tehtust õppimine.

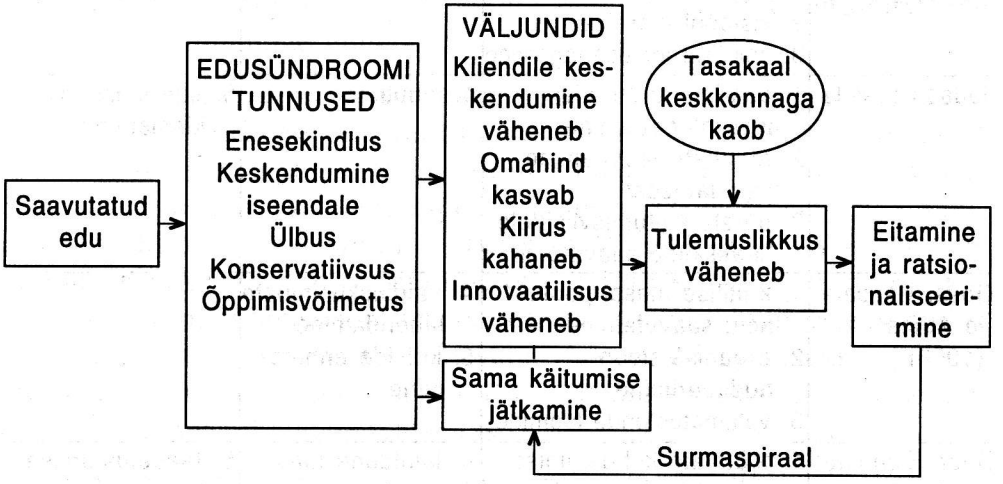
Tabelis 5 on koos eelkirjeldatud muudatuste läbiviimise protsessiteooriate toodud veel mõned tuntumad mudelid. Kõiki neid on võrreldud Lewini mudeliga.

Tabel 5. Muudatuste läbiviimise protsessiteooriate võrdlus.

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

Nagu muudatuste läbiviimise protsessi teooriate kõrvutamisest tabelis 5 näha võib, on erinevad autorid pööranud kõige enam tähelepanu muudatuste läbiviimiseks vajaliku eeltöö tegemisele.

Üheks suuremaks takistuseks muudatuste läbiviimise teel peavad erinevad autorid organisatsiooni eelnevat edukust. Joonisel 11 on kujutatud edu kui lõksu, mis vähendab organisatsiooni tähelepanu keskkonnas toimuvale ning jätab organisatsiooni kordama minevikus edu toonud tegevusi, samal ajal kui konkurendid tõstavad uute käitumisviiside ja mõttemallide omandamise kaudu oma konkurentsivõimet.



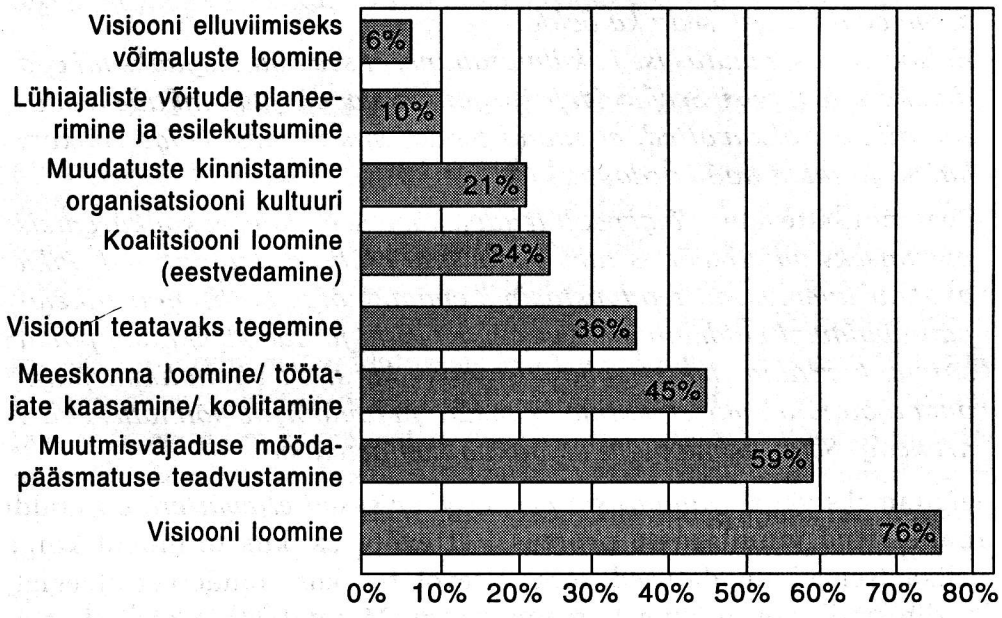
Joonis 11. Edu kui lõks (*Nadler, Shaw 1995: 11*).

Eeltoodu põhjal võib öelda, et organisatsiooniliste muudatuste uurimiseks on loodud väga palju teooriaid. Vaatamata lähtekohtade erinevustele on nii teadlased kui ka praktikud jõudnud ühisele seisukohale selles, et muudatused toimuvad protsessina, mis koosneb üksteisele järgnevatest tegevustest.

Muudatuste õnnestumise seisukohalt on kriitilised esimesed etapid, mille käigus toimuvad eesmärkide seadmine ja muudatuste läbiviimiseks vajaliku toetuse saavutamine. Unustada ei tohi ka saavutatu analüüsimist ja toimunule hinnangu andmist. Positiivsed muutused tuleb organisatsioonis protseduuride ja standardite läbi kinnistada.

1.2.1. Organisatsiooniliste muudatuste läbiviimine Eesti ettevõtetes

Juhtidelt küsiti intervjueerimisel, millistest sammudest koosnes muudatuste elluviimine. Juhtide antud vastuste analüüsi lähtealuseks on võetud klassikaline Lewini mudel, mida on Kotteri ja teiste autorite mudelite abil detailsemalt tegevusteks lahatud. Joonisel 12 on näha, millistele tegevustele juhid muudatuste elluviimise käigus rohkem tähelepanu pöörasid.



Joonis 12. Muudatuste läbiviimiseks rakendatud sammud.

Selgub, et enamik juhtidest oli tegelenud visiooni loomise ja strateegia väljatöötamisega ning üle poole oli märkinud endale muudatuste mõõdapääsmatuse teadvustamist. Järgnes meeskondade loomine, töötajate koolitamine ja kaasamine. Vähem tähelepanu oli pööratud organisatsiooni liikmetele visiooni edastamisele ja muudatuste selgitamisele ning muudatuste kinnistamiseni organisatsiooni kultuuri oli jõudnud ainult 24% vastajatest. Eraldi ei olnud mainitud töötajate järjepidevat informeerimist muudatuste käigust ning saavutatu hindamist. Mitte ükski vastaja ei maininud muudatusi takistavate asjaolude kindlakstegemist.

Muudatuste läbiviimise protsessi on Eesti juhid iseloomustanud ka järgmiste märksõnadega: kaootilisus, närviline õhkkond, infopuudus, teadmatus.

Katkeid intervjuudest Eesti juhtidega

Millistest sammudest koosnes muudatuste elluviimine?

Finantsasutus: *Kõigepealt me teadvustasime endale vajadust muutuste järele, valmistasime ette muudatuste läbiviimise protsessi. Andsime endale aru, et muudatuste läbiviimise edukus oleneb eelkõige keskastmejuhtidest, kui hästi nad suudavad teha oma osakonna inimestele selgeks muudatuste vajalikkust. Olulised on ka kiirus ja informatsiooni andmise sagedus. Tuleb rääkida kõigest ja kui midagi ei ole öelda, tuleb seda ka öelda.*
Eelsoojendus, muutus ise ja külmutamine, et see muutus jääks nii ega liiguks jälle tagasi. Seejärel tehti organisatsiooni valupunktide teadasaamiseks kokkuvõtted, et saada teada, mis inimesi kõige rohkem häirib ja mida nad kardavad.

Teenindusettevõte: *Kõigepealt teadvustasime endale, et konkurentsis püsimiseks on ettevõttes tarvis läbi viia olulised muudatused. Pika arutelu tulemusena teadvustasime endale kõige olulisemat tähelepanu vajavad valdkonnad. Kui prioriteedid ja uue struktuuri paika saime, korraldasime ettevõttesisese konkursi, et võimalikult palju oma töötajaid uude struktuuri kaasata ja anda neile võimalus edasi areneda. Selgitasime välja vajalikud kompetentsid.*

Selgitamaks välja *muudatuste protsessi erisused ettevõtteti,* on eraldi analüüsitud muudatuste protsessi ettevõtetes, kus toimusid kõige radikaalsemad muudatused, seega ettevõtetes, kus muudeti strateegiat, juhtimisstiili või organisatsioonikultuuri. Muudatuste protsessi ettevõtetes analüüsiti Kotteri poolt kirjeldatud 8 sammulise mudeli alusel. Ettevõtted jagati suuruse järgi rühmadesse ja samm loeti läbituks, kui vähemalt üks neljandik neist ettevõtetest oli neid samme maininud. Ettevõtete rühmi võrreldes saadi kolm rühma, mis olid sarnaselt muudatusi ellu viinud. Omavahel sarnanesid 1–10 töötajaga ettevõtted, järgmise grupi moodustasid 11–100 töötajaga ettevõtted ja viimase grupi moodustasid rohkem kui 100 töötajaga ettevõtted.

Tulemustest selgus, et muudatuse möödapääsmatuse teadvustamise ja visiooni loomisega, samuti visiooni töötajatele teatavaks tegemisega on tegelnud kõik grupid, olenemata suurusest. Samuti töötajate kaasamise ja koolitamisega. Muudatuste kinnistamisega on tegelnud eelkõige suuremad firmad, kus on üle 100 töötaja. Lühiajaliste võitude planeerimise ja esilekutsumisega ei ole piisavalt tegelnud ükski grupp. Visiooni

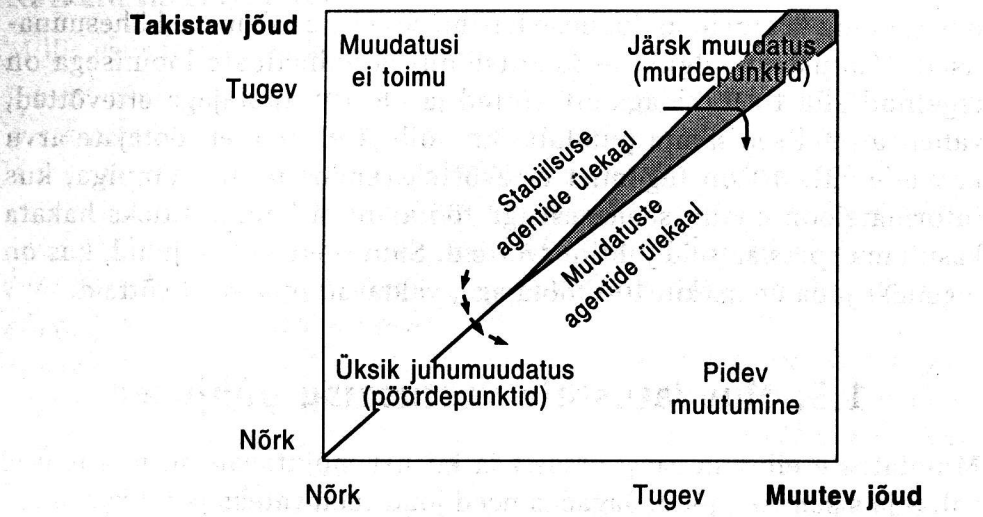
elluviimiseks võimaluste loomisega ja töötajatele suurema võimu andmisega ning koalitsiooni loomise küsimuses ei ole tulemused ühesuunalised. Vastustest selgub, et koalitsiooni ja võimaluste loomisega on tegelnud alla 10 töötajaga ettevõtted ja üle 100 töötajaga ettevõtted, vahepealsetel see samm puudub. Siit võib järeldada, et töötajate arvu kasvades üle 10 on tegemist ettevõtte arengus olulise etapiga, kus informatsioon enam iseenesest iga töötajani ei jõua ja tuleks hakata kasutama spetsiaalseid juhtimisvõtteid. Suurte ettevõtete juhid, kus on tegemist juba enam kui 100 töötajaga, valdavad juba neid võtteid.

1.3. Muudatustele vastuseisu põhjused

Muudatuste elluviimise protsessi ja kiirust mõjutavad mitmesugused välis- ja sisemised jõud. Jagades need jõud toetavateks ja takistavateks pani Lewin (1989b) aluse organisatsiooniliste muudatuste jõuväljade analüüsile. Vastavalt füüsika seadustele säilitab objekt oma endise oleku kui teda mõjutavad jõud on tasakaalus. Seega, inimese käitumise muutmiseks on tarvis, et muudatusi esilekutsuvad jõud oleksid tugevnenud ja muudatusi takistavad jõud oleksid nõrgenenud. Muudatusi võivad tagant tõugata konkurentsist tulenev surve, uute tehnoloogiate leiutamine ja juhtkonnapoolne surve. Muudatusi takistavateks jõududeks on traditsiooniliselt peetud muutustele vastutöötavaid grupinorme, rahulolu jooksvate töötulemustega ja muudatuste vajalikkuse mittetunnetamist.

Wit ja Meyer (1998) on analüüsinud muudatuste poolt ja vastu töötavate jõudude kombinatsioone järgmiselt (joonis 13):

- ülemises vasakpoolses nurgas on ülekaalus olemasoleva olukorra säilitamise eest võitlejad, kes rõhutavad vajadust teha kõike edasi nii, nagu seda alati tehtud on;
- alumises parempoolses nurgas on kõik inimesed muudatuste propageerijad;
- diagonaalil on jõud tasakaalustatud – iga kõrvalekalle kallutab süsteemi muutuste suunas või vastu;
- alumises vasakus nurgas on muudatuste poolt ja vastu jõudude pidev kõikumine, sest kuna mõlemad jõud on nõrgad, kutsub iga sündmus esile jõudude olulise muutumise;
- ülemises paremas nurgas, kus mõlemad jõud on väga tugevad, võib muudatuste protsess järsult lõppeda.

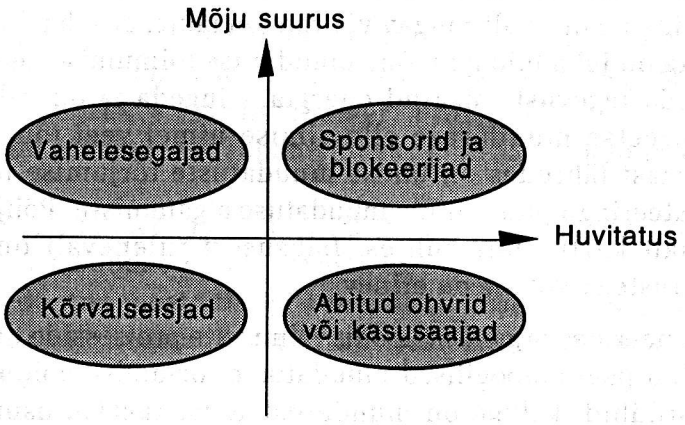


Joonis 13. Muudatuste jõuväljade mudel (*Wit, Meyer 1998: 299*).

Juba Lewin (1948) väitis, et inimesed, keda muudatused mõjutavad, osutavad muudatustele vastuseisu isegi siis, kui need muudatused on möödapääsmatud. Inglise teadlane Woodward (1980) uuris muudatuste läbiviimist Inglismaal ja jõudis järelduseni, et vaatamata sellele kui hoolikalt ja aeglaselt mõtet muudatuste vajalikkusest töötajatele tutvustati, kutsus see ikka esile madalamate tasandite juhtide ja töötajate viivitamatu vastureaktsiooni.

Muudatustest mõjutatud inimesi on jagatud vastavalt mõju suurusele, mida keegi neist omab, ja sellele, mis kellelgi kaalul on, nelja rühma (vt joon. 14). Need, kes on otseselt muudatustest mõjutatud, jagunevad vastavalt selle, kuidas nad ise muudatuste käigule mõju saavad avaldada, kas sponsoriteks või abituteks ohvriteks. Samas võib võimukas inimene, kellele ei meeldi muudatuste oodatavad tagajärjed tema enda jaoks, ka muudatused lihtsalt blokeerida. Samuti võib inimene, kellel muudatuste üle võim puudub, neist kasu saada.

Kuna tundub, et igasugune muudatus, mida inimene ise ei ole välja mõelnud, kutsub temas esimese reaktsioonina esile vastuseisu, tuleb planeeritud muudatuste läbiviimisel kõige rohkem tegelda töötajate muudatuste protsessis osalemiseks motiveerimisega. Järgnevas osas on esitatud levinumad muudatuste tõrjumise põhjused ja nende ületamise strateegiad. Eesti ettevõtetes läbi viidud uurimuste tulemuste põhjal analüüsitakse töötajate muudatustes osalemist mõjutavaid tegureid.



Joonis 14. Muudatustest mõjutatute klassifikatsioon (*Hayes 2002: 107*).

Vastuseisu põhjused võivad olla nii indiviidist kui organisatsioonist tulenevad.

1.3.1. Indiviidist tulenevad põhjused

Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni populaarseks kirjutanud Ameerika teadlane Senge (1997) väidab, et inimesed samaaegselt otsivad ja kardavad muudatusi. Tema arvates ei tõrju inimesed mitte muudatusi kui niisuguseid, vaid nad on vastu sellele, et keegi teine püüab neid muuta. Levinud on seisukoht, et ei tõrjuta niivõrd tehnoloogilisi muudatusi, pigem muudatuste sotsiaalset külge.

Muudatuste tõrjumise põhjuseks on kõige sagedamini isiklikud huvid. Inimesed tõrjuvad muudatusi kartusest kaotada midagi väärtuslikku: võimu, prestiiži, palka või soodustusi. Samas võivad nad osutada vastupanu lihtsalt seetõttu, et nad on teadmatuses ega tea, mida muudatused neile isiklikult kaasa toovad. Määramatus, mis on tingitud vähesest informeeritusest, tekitab hirmu tuleviku ees. Tegemist võib olla informatsioonipuudusega või usaldamatusega juhtkonna suhtes.

Vastupanu võib tuleneda ka informatsiooni ühekülgsest tõlgendamisest või võimetusega antud informatsiooni mõista. Kui inimestel on erinevad eesmärgid, võib see viia erinevate hinnangute andmiseni oodatavale kasule, mida eelseisvad muudatused peaksid kaasa tooma.

Üheks levinumaks muudatustele vastuseisu põhjuseks on soovimatus muuta väljakujunenud harjumusi. Jaffe, Scott ja Tobe (1994) arvates

aitaks sellest üle saada isiklik investeering muudatustesse. Nad väidavad, et inimene on liialt mugav või ratsionaalne, et teha ülearuseid liigutusi. Kui ta on juba midagi mõne muudatuse toimumise heaks teinud, ei taha ta seda tegevust raisatud energiaks lugeda ja on valmis tegema selle konkreetse muudatuse elluviimise nimel veel jõupingutusi. Sellest teooriast lähtudes on üheks muudatuste tõrjumise põhjuseks isikliku investeeringu puudumine muudatuse algatamisse. Põhjuseks võib olla ka lihtsalt kartus uue suhtes. Isiksusest tulenevalt on inimeste võime muutustega kohaneda erinev.

Summeerides organisatsioonis toimuvate protsesside uurijate poolt väljatoodud psühholoogilised muudatuste tõrjumise põhjused, eristas autor inimtüübid, kellele on muudatustele vastuseisu osutamine kõige iseloomulikum. Need on inimesed, kes:

- tuginevad otsuste tegemisel tugevalt oma isiklikele kogemustele,
- arvavad, et põhitingimused ei muutu kunagi,
- on seisukohal, et alati on ainult üks parim lahendus ja keelduvad teisi variante arutamast,
- kardavad riskida.

Neile inimestele on iseloomulik liigne muretsemine ja enesekindluse puudumine.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et kõige enam seisavad organisatsioonilistele muudatustele vastu need, kellel on kõige rohkem kaotada. Materiaalsete väärtuste kõrval tuleb arvestada ka ohtu inimese põhilistele tõekspidamistele, väärtushinnangutele, turvalisusele ja väljakujunenud sõprussidemetele. Seega kõige levinumad muudatuste tõrjumise põhjused on:

- oht isiklikele huvidele, võimu, prestiiži või sissetuleku vähenemise kartus,
- juhtkonna vähene usaldamine ja arusaamatused,
- sellised isiksuseomadused nagu vähene kohanemisvõime, enesekindluse puudumine ja kartus riskida.

Harvad pole ka juhtumid, kus töötajad arvavad, et organisatsiooni ees seisvate probleemide lahendamine ei ole nende võimuses ja nende muudatustesse suhtumises leidub küünilisust (Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998). Tavaliselt põhjustavad sellise hoiaku pettumused eelnevates muudatustes, ebaprofessionaalne juhtimine ja alluvate otsustamisse kaasamata jätmine (Wanous, Reichers, Austin, 2000). Siit ongi paras üle minna organisatsioonist tulenevate muudatuste tõrjumise põhjuste käsitlemisele.

1.3.2. Organisatsioonist tulenevad põhjused

Teaduslikud uuringud näitavad, et on teatud tüüp organisatsioone, kus muudatustele vastuseisu tekkimise tõenäosus ja vastuseisu tugevus on tunduvalt suurem kui teistes (Burns, Stalker, 1961). Selliseid organisatsioone on hakatud nimetama mehhanistlikeks ja neid iseloomustavad järgmised jooned:

a) spetsialistide tööülesanded on koostatud teistest isoleeritult, ainult funktsionaalsete osakondade huve arvestades;
b) täpne, kohati pedantne meetodite ja kohustuste kirjeldamine;
c) info hoidmine tipus, otsustamise tsentraliseerimine ja suhtlemine vertikaali pidi;
d) hierarhia ja staatuse rõhutamine.

Arvatakse, et kuna aja jooksul muutub organisatsioon inertseks, on muudatusi kergem läbi viia lühemat aega tegutsenud ettevõtetes kui vanades tugevate traditsioonidega firmades (Huff, Huff, Thomas, 1992). Väljakujunenud rutiinide mõjul hakatakse tavaliselt muutusi nõudvas olukorras kordama eelmistes muudatustes edu toonud käitumisviise, mis paraku enam ei pruugi sobida (Levitt, March, 1988).

Samas võib takistuseks saada ka muudatuste liiga kitsas suunitlus mõnele konkreetsele osakonnale või funktsionaalsele tegevusele (turundus või tootearendus) ning selle osakonna vastastikuste sõltuvussidemete arvestamata jätmine teiste organisatsiooni osadega. Ei pöörata piisavalt tähelepanu kogu organisatsiooni infosüsteemile, inimestele ja struktuurile kui tervikule (Katz, Kahn, 1978).

Detsentraliseerimise korral ei ole rahul need, kes oma võimu teistega jagama peavad hakkama. Oluliseks võimuga kaasnevaks atribuudiks igas organisatsioonis on ka kasutada olevad ressursid, näiteks ametiautod. Seega võib muudatuse tõrjumise tegelikuks põhjuseks olla hoopis kartus ressursside ümberjaotamise ees.

Mineri (1978) teostatud uuringud tõid välja kaks tüüpilist olukorda, mis organisatsioonides töötajate vastuseisu põhjustavad:

- muudatused eeldavad organisatsioonis väljakujunenud väärtushinnangute radikaalset muutmist,
- koondamisotsus kutsub esile ülitugevat vastuseisu ettevõttes, kus personali on liiga palju ning sellest tulenevalt on normiks kujunenud vähene pingutamine ja madal motiveeritus.

Väljakujunenud madalaid grupinorme, mis takistavad indiviididel teistest suurema panuse andmist, on muudatustele vastuseisu osutamise põhjusena välja toonud ka Katz ja Kahn (1978). Whisler (1970) toob vastupidise näite, kus tugeva ühtekuuluvustundega töörühmade lõhkumine seoses uuele tehnoloogiale üleminekuga tõi kaasa puudumiste suurenemise ja töö tulemuste halvenemise. Samal ajal teine töörühm, mille koosseis säilis vaatamata tehnoloogiamuutusele, säilitas kõrge tulemuslikkuse ja madala toodangu omahinna.

Seega ei saa ühesuunalisi üldistusi teha ja grupi mõju sõltub eelkõige sellest, mida konkreetne grupp väärtustab. Sellega oleme jõudnud organisatsioonikultuurini ja väärtusteni, millel organisatsioonikultuur põhineb.

Läbitöötatud kirjanduse põhjal võib järeldada, et levinumad organisatsioonist tulenevad muudatustele vastuseisu põhjused on järgmised:

- muudatuste liiga kitsas suunitlus; selliste organisatsiooni elementide nagu töötajate, struktuuride, ülesannete ja infosüsteemide vaheliste seoste ebapiisav arvestamine;
- jäigad hierarhilised struktuurid, mis võimendavad nende tegevuste pidevat kordamist, mis minevikus edu tõid;
- struktuurimuutustest ja tsentraliseerimisest tulenev võimalik võimu ja ressursside vähenemine;
- organisatsioonikultuur ja grupinormid, mis väärtustavad muutumatust.

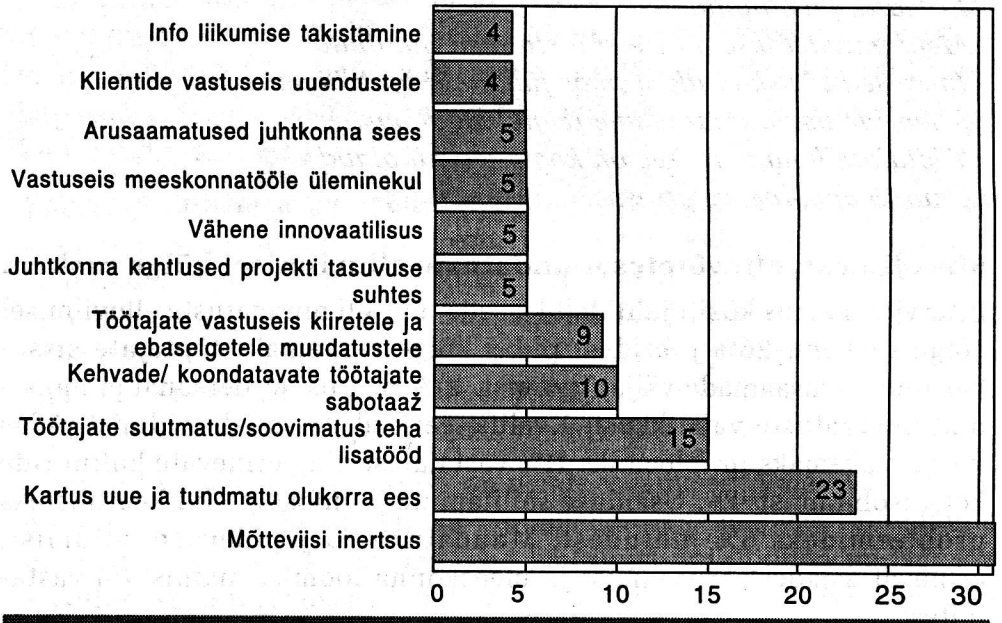
1.3.3. Muudatustele vastuseis Eesti ettevõtetes

Juhtide vastustest selgub, et kõige suuremaks takistuseks osutus muudatuste elluviimisel mõtteviisi inertsus. See väljendus nii personali mõistmatuses muudatuste vajalikkuse suhtes kui ka sisseharjunud arusaamade väljatõrjumise raskustes. Rohkem mainiti ka töötajate kartust uue ja tundmatu olukorra ees.

Töötajate soovimatus teha lisatööd viitab motivatsiooniskeemide vähesele läbitöötatusele. Mõtlemisainet annab ka koondatavate töötajate sabotaaži halb mõju organisatsiooni tööle.

Alluvate kõrval osutasid mõnedel juhtudel täiendavate investeeringute vajaduse korral vastupanu omanikud. Enamasti seostus see kahtlustega projekti tasuvuse suhtes.

Levinumaid muudatustele vastuseisu põhjuseid on kujutatud joonisel 15.



Joonis 15. Muudatustele vastuseisu põhjused Eesti ettevõtetes.

Katkeid intervjuudest Eesti juhtidega

Millist vastseisu muudatustele kohtasite?

Vastuseisu oli tunda kõigil tasanditel.

Kardeti kaotada tööd, kuigi inimestele oli kinnitatud, et töökohti vähemaks ei jää ning kõik tublid töötajad leiavad kindlasti koha ka uues struktuuris.

Tuli ette nii töötajate vaikset vastutöötamist kui ühinemist ametiühingu juhtimisel.

Kõige teravamalt tuli esile keskastmejuhtide vastuseis, kes seni olid harjunud täitma ülevalt tulnud käske. Nüüd oodati keskastmejuhtidelt initsiatiivi ja iseseisvat otsustamist. Inimesed ei soovinud neile pakutud suuremat tegevusvabadust ja sellest tulenevat suuremat vastutust.

Väärtusarusaamade ja tööstiilide erinevus ühinenud ettevõtete töötajate vahel.

Isiklik kaotus - oli neid, kellele ettevõtete ühinemine sai väljakutseks, aga ka neid, kes tajusid kaotust tuleviku, sõprade, identiteedi ja töö tähenduse osas.

Mineviku idealiseerimine.
Ootuste mittetäitumine.
Ei teata, mis toimub.
Meid muudetakse, mitte ei lasta meil muutuda.
Inimesed ei uskunud, et noor juhtkond ajab õiget asja.
Klientide usaldamatus uue tehnoloogia vastu
Töötajate hoiakud: "see on kogu aeg nii olnud"
Omanikupoolne skeptilisus.

Mis oli Eesti ettevõtetes muudatuste elluviimisel kõige raskem

Intervjuu käigus küsiti juhtidelt ka seda, mis oli muudatuste elluviimisel kõige raskem. 26% juhtidest pidas kõige raskemaks töötajate sisseharjunud arusaamade väljatõrjumist. 21% mainis, et personal ei mõistnud muudatuste vajalikkust. Kvalifitseeritud personali leidmist pidas kõige raskemaks probleemiks 11% vastajatest ning erinevate kultuuride kokkusobitamist 9%. Usalduse säilitamine ja infosulg olid keerulisteks probleemideks 6% juhtudest. Muudatuste järjepidevuse hoidmist, erinevat asjadest arusaamist ja meeskonna loomist mainis 4% vastanutest.

Katkeid intervjuudest Eesti juhtidega

Inimeste mõttemaailma muutmine, eriti kui vana süsteem tundub neile hea ja õige ning see on muutunud neile kinnisideeks.
Inimeste suhtumise muutmine. Juhtkond ei saanud tuge innovaatilistele ideedele, ei olnud kriitikat ega kaasatöötamist.
Pikaajalise rutiini murdmine väljakujunenud kohustuste ja protseduuride osas ning tekkinud lisakohustuste ja vastutuse suurenemisega harjumine.
Töötajate motiveerimine iseseisvale tööle ja kaasamine otsustamisprotsessidesse.
Hoiakute muutmine. Suutmatus näha ettevõtet kui tervikut.
Kogemuse puudumine – polnud ühtegi inimest, kes oleks täpselt teadnud, mida teha tuleb.

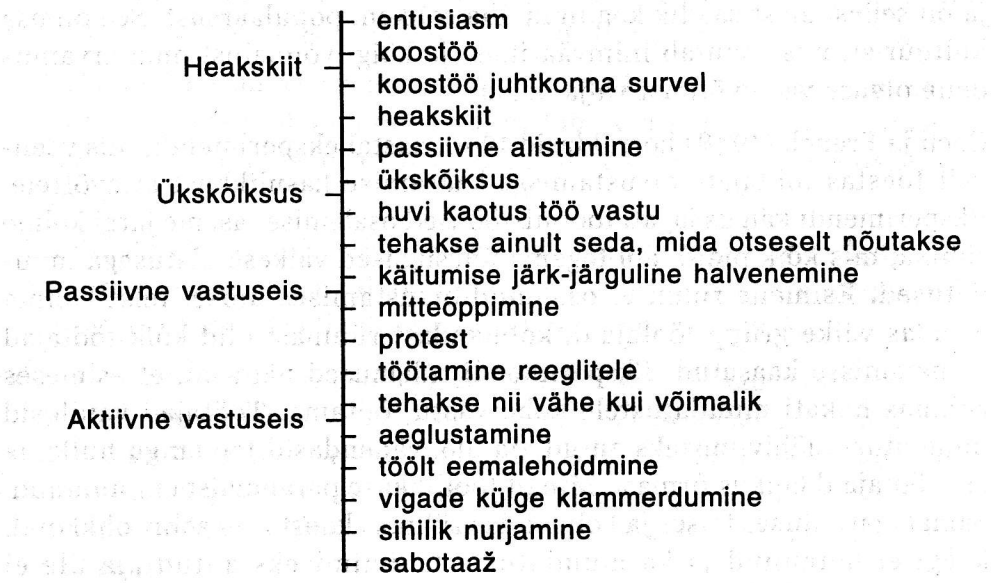
Kuna kriitiliseks punktiks muudatuste protsessis on kõigi töötajate kaasamine, analüüsime järgnevalt levinumaid muudatustele vastuseisu põhjuseid ja nende ületamise strateegiaid.

1.4. Muudatustega seotud hoiakud

Muudatused ei saa toimuda, kui inimesed, kes neid ellu peavad viima, muudatusi ei toeta. Seetõttu on nende inimeste hoiakud muudatuste suhtes olulised. Töötajate reaktsioone probleemi tekkimisele aktiivsest vastuseisust entusiasmi ja initsiatiivi haaramiseni (Judson, 1991) on kujutatud joonisel 16.

Kõige positiivsem ja oodatum reaktsioon on ilmselt aktiivne tegutsemine, kuid aktiivsus võib väljenduda erinevate eesmärkide taotlemisena ja eri suundades tegutsemisena. Töötaja võib hakata otsima põhjusi, miks mingit tööd uut moodi teha ei saa, aga ta võib ka hakata entusiastlikult võimalusi otsima, kuidas muudatust võimalikult paremini ja kiiremini ellu viia. Kuidas saavutada seda, et töötaja võtaks initsiatiivi ja hakkaks tegutsema ning et tegevus toimuks muudatuste toetamise suunas?

Inimesi liikumapanevaks jõuks on nende vajadused. Vajadustega seondub nii inimese rahulolu kui ka rahulolematus. Vajaduste rahuldamise nimel ollakse valmis muutma oma käitumist või õppima midagi uut. Vajadust seob tegevusega hoiak. Hoiakuks loetakse inimese teadvustamata valmisolekut vajadust rahuldavaks tegevuseks.



Joonis 16. Töötajate käitumisviiside skaala muudatuste korral (*Judson 1991: 48*).

Töötajate hoiakuid muudatuste suhtes mõjutavad ühelt poolt grupis omaksvõetud normid ja uskumused, kuid vähem tähtsad ei ole ka organisatsioonisisesed suhted ning ettevõtte juhtkonna usaldamine või umbusaldamine.

Tähtsal kohal hoiakute kujundajana on muudatuste kohta jagatav informatsioon. Vastuseta jäänud küsimused saavad aluseks kuulujuttude tekkele, mis sageli liialdavad negatiivsete aspektide väljatoomisel ja täidavad infotühimikke nn mustade stsenaariumitega. Tulemuseks on kahtluste ja hirmu kasv töötajate hulgas.

Järgnevalt võtame lähema vaatluse alla sellised töötajate muudatustega seonduvad hoiakud nagu töötajate valmisolek muudatuste elluviimisel kaasa lüüa ja nende tööga rahulolu. Käsitleme nendes valdkondades tehtud uuringute tulemusi ja seda, kuidas rahulolu mõjutab töötajate osalemist muudatustes.

1.4.1. Töötajate osalemine muudatuste protsessis

Organisatsiooniliste muudatuste läbiviimise käigus on töötajate otsustamisse kaasamine, hea koostöö probleemide diagnoosimisel, tegevuse planeerimisel ja muudatuste elluviimisel kriitilise tähtsusega.

Inimeste kaasamine otsustamisse sündis koos demokraatlike ideaalidega ja on sellest ajast saadik kogunud üha rohkem populaarsust. See on osa kultuurist, mis rõhutab inimväärikust ja kõigi võimalust oma arvamus enne otsuse vastuvõtmist välja öelda.

Coch ja French (1948) korraldasid 1940. aastal eksperimendi, mis veenvalt tõestas töötajate otsustamisse kaasamise kasulikkust ettevõttele. Eksperimendi käigus jagati tootmistöölised osalemise taseme järgi kolme rühma, mis kõik pidid läbi tegema ühesugused väikese ulatusega muudatused. Esimene rühm ei osalenud otsustamises üldse, teist rühma esindas väike grupp töötajaid, kolmandast rühmast olid kõik töötajad otsustamisse kaasatud. Eksperimendi tulemused näitasid, et esimeses rühmas hakati muudatustele kohe vastu töötama. Töötajad vaidlesid muudatuste läbiviimiseks antud aja üle, vähendasid toodangu hulka ja osa töötajaid lahkus firmast. Mingit tootlikkuse paranemist ei toimunud. Samal ajal valitses teises ja kolmandas rühmas koostööks sobiv õhkkond, keegi ei lahkunud ja ka muudatuste läbiviimiseks antud aja üle ei vaieldud. Tootlikkus paranes kiiresti, eriti kolmandas rühmas.

Alates sellest katsest on töötajate kaasamisest otsustamisse kujunenud kõige enam kasutatav ja tulemuslikum vastuseisu ületamise strateegia. Otsustamises osalemine on kasulik nii inimestele endale, organisatsioonile kui ka kogu ühiskonnale. Hiljem on töötajate kaasamisest saadavat kasu tõestatud suure arvu teaduslike uuringute käigus. Järgnevalt mõned näited.

- Muudatustes aktiivne osalemine annab töötajatele tunde, et nemad ise määravad muudatuste käigu. See omanditunne omakorda aitab neil õppida iseseisvalt probleeme lahendama ja leidma oma teed. See peaks andma töötajatele ka julgust alustada iseenda muutmisega (Rogers, 1969).
- Otsustamises osalemine aitab töötajatel muutuda iseseisvamaks, aktiivsemaks ja võrdsemaks. Mitmed teadlased on katseliselt tõestanud, et ennast puudutavate otsuste vastuvõtmisse kaasatud töötajatel kujuneb ülesande täitmise käigus välja kõrgem moraal ja nad täidavad ülesanded kiiremini ning paremini (Arthur, 1994, Cameron, Freeman, Mishra, 1995).
- Töötajate otsustamisse kaasamine võimaldab ühendada töötajate isiklikud vajadused organisatsiooni vajadustega ja rakendada töötajate loovat energiat organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Seeläbi võib leida muudatuste läbiviimiseks paremaid meetodeid, kui juhid oleksid suutnud välja pakkuda (Judson, 1991, McGregor, 1960).
- Töötajate kaasamine arendab neid laiemalt, kui nende oma konkreetse töö raames otseselt vaja on ja valmistab neid kiiremini edutamiseks ette. Seega luuakse ettevõttes hästi motiveeritud edutamisreserv (Likert, 1959).
- Töötajate otsustamisse kaasamine võimaldab algatada selliste kinnistunud hoiakute ja väljakujunenud stereotüüpide muutmist, mis võivad muudatuste elluviimist takistada (Judson, 1991).

Palju on uuritud otsustamises osalemise soovi seost isiksuse omadustega. Kõige rohkem on leitud seoseid vajadusega olla iseseisev (Abdel-Halim, Rowland, 1976). Kõige sagedamini osalevad aktiivselt ja toetavad muudatusi inimesed, kes on huvitatud enda arendamisest, on huvitatud ja avatud uutele kogemustele, on riskivalmis ja vähem ennast teiste järgi kohandavad.

1.4.2. Kuidas saavutada töötajate osalemist

Judson (1991) on eristanud töötajate osalemise tasemeid lihtsalt info vastuvõtmisest reaalse otsuste vastuvõtmise ja elluviimiseni (vt joon. 17).

Kõige pealiskaudsem osalemine piirdub koosolekutest passiivse osavõtu ja meililistis olemisega. Pisut suurem osalemismäär saavutatakse individuaalsete või grupikonsultatsioonide läbi. Juht kirjeldab planeeritavat tegevussuunda ning alluvaid kutsutakse üles kommenteerima, küsimusi tõstatama ja rääkima, kuidas nad planeeritavasse tegevussuunda suhtuvad. Osalejatelt võidakse küsida ka nende soovitusi, kuidas tulemust kõige parem oleks saavutada. Samas ei näe konsulteerimine ega panuste küsimine ette seda, et juhid peaksid töötajate soovitusi kindlasti arvestama. Konsensuse saavutamine on esimene osalemise tasand, kus alluvate väljatöötatud ettepanekud ka reaalselt ellu püütakse viia.

	Juhtkonna tegevus	Töötajate tegevus
Aktiivne	Otsustamisõigus ehk delegeerimine	• Otsuste vastuvõtmine ja elluviimine • Ülesande võtmine koos vastutusega
	Grupis konsensuse saavutamine	• Plaanide formuleerimine probleemide lahendamiseks • Planeerimisgrupid • Konkreetse ülesande täitmiseks loodud grupid
	Panuse küsimine	• Grupi ettepanekud ja soovitused • Formaalsetel alustel moodustatud komiteed • Mitteformaalsed grupid • Probleemide ja alternatiivsete lahenduste analüüs • Konkreetse ülesande täitmiseks loodud grupid • Formaalsetel alustel moodustatud komiteed • Individuaalsed ettepanekud
	Konsulteerimine	• Probleemi arutamine vestluse käigus • Arvamuse küsimine vestluse käigus • Suhtlemine elektroonse meedia vahendusel
Passiivne	Kaasaarvamine	• Koosolekutest osavõtmine • Info saajate nimekirjas olemine

Joonis 17. Töötajate osalemisvõimaluste skaala (*Judson 1991: 117*).

Töötajate reaalse osalemise saavutamiseks on ühelt poolt tarvis juhi valmisolekut otsustamisõigust delegeerida ja teiselt poolt töötajate valmisolekut vastutust enda peale võtta. Tarvilikeks eeltingimusteks on vajaliku hariduse ja kogemuste olemasolu, samuti informeeritus. See eeldab samuti algatust ja aktiivsust väärtustavate kultuurinormide olemasolu nii organisatsiooni kui ka ühiskonna tasandil. Lõpuks, oluline on, et valikusituatsioon üldse eksisteeriks, et ei oleks sundseisu.

Töötajatele on aktiivseks otsustamises osalemiseks tarvis, et nad saaksid juhte usaldada, mis omakorda eeldab vastastikust lugupidamist ja austust. Reaalne osalemine ei saa toimuda vastastikuse kahtlustamise ja usaldamatuse tingimustes. Töötajatel tuleks aidata ületada passiivsust ja ükskõiksust, et nad võtaksid aktiivse hoiaku, öeldes välja oma arvamusi ja kommentaare ning osaledes aktiivselt kõigil aruteludel. Juhul kui töötajate ettepanekuid ei ole võimalik arvestada, tuleks seda töötajatele piisavalt põhjendada, et mitte võtta neilt motivatsiooni edaspidiste ettepanekute tegemiseks. Juht peaks ka töötajaid nende panuse eest piisavalt tunnustama ega tohiks kirjutada teiste saavutusi ainult enda arvele.

Juhtide poolt on delegeerimise eeltingimusteks siirus ja piisava kindlustunde olemasolu. Juht ei tohiks karta, et alluvatele otsustamisõiguse andmisega jätab ta mulje, et ta ise ei saaks selle otsuse tegemisega hakkama ja teda hakatakse pidama nõrgaks. Tegemist on lihtsalt teistsuguse juhtimisstiiliga, mis sobib muutunud keskkonda paremini kui käskude andmisel põhinev autoritaarne juhtimisstiil. Töötajaid kaasava juhtimisstiili kasutamisel soovitatakse juhil isegi vältida konkreetse tegevussuuna eelistamist. Arvatakse, et kui kõige olulisemaks prioriteediks on organisatsiooni ees seisvate eesmärkide saavutamine, ei oma meetodid, millega nende eesmärkideni tahetakse jõuda, nii suurt rolli, et nende nimel kahjustada töötajate initsiatiivi. On ju muudatuste edukus ja sellega koos eesmärgi saavutamine seda tõenäolisemad, mida pühendunumad on töötajad. Pühendumus on aga suurem just juhul, kui töötajad saavad otsused ise vastu võtta.

Töötajate kaasamisel on kriitiline roll informatsioonil ja suhtlemisel. Osalemiseks on vajalik organisatsiooni kaugemaleulatuvate eesmärkide ja antud muudatuste põhjuste ning käigu kõigile arusaadavaks tegemine. Töötajad vajavad infot firma eesmärkide ja kavatsuste kohta, et otsustada, mida need muudatused konkreetselt neile kaasa toovad ja millist

kasu nad aktiivsest osalemisest võivad saada. Mintzberg (1990) rõhutas juhtide ees seisvat ülesannet töötada välja süsteem seni privilegeeritud ringkondadele kuulunud informatsiooni jagamiseks kõigi töötajate vahel. Samas on oluline ka informatsiooni vastupidine liikumine: töötajatelt tuleb koguda infot nende arvamuste, soovide ja vajaduste kohta. Sellega peaksid kaasnema ühisarutelud, kus igaühel on võimalus oma kahtlusi väljendada (Goostein, Burke, 1991).

Järelikult vajavad töötajad oma tuleviku suhtes teatavat kindlustunnet, mis on ühtlasi seonduv ka üldise töörahuloluga. Mitmetes uuringutes on täheldatud positiivset seost töötajate otsustamises osalemise ja rahulolu vahel.

1.4.3. Tööga rahulolu

Tööga rahulolu on ametist või tööalasest tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund, mis kajastab vajaduste rahuldatuse astet ja näitab, kuidas töötajale tema töö meeldib.

Töörahulolu uurimisele andsid tõuke Hawtorne uurimused 1920. aastate lõpus, mis algselt olid mõeldud töötingimuste mõju uurimiseks töö tulemuslikkusele, tegelikkuses aga osutusid tänapäevase juhtimisteooria nurgakiviks, sest eksperimentide käigus selgus, et rohkem kui töökoha valgustatus motiveeris töötajaid nendele osaks saanud kõrgendatud tähelepanu.

Töörahulolu mõõtmiseks hakati 1930. aastatel koostama mitmesuguseid küsimustikke, milles paluti töötajatel anda hinnang töö olulisematele tunnustele, nagu töö raskus, pinge, vaheldus, tasu jm. Nende hinnangute summeerimisel saadud indeksit vaadeldi kui töömeeleolu või tööga rahulolu taset, mida soovitati hoida võimalikult kõrgel.

Ka Nõukogude Eestis tehti hulgaliselt töötajate rahulolu alaseid uuringuid, mille keskuseks võib pidada Ülo Vooglaiu juhitud sotsiaaluuringutega tegelnud laboratooriumi Tartu Riiklikus Ülikoolis. Muudatustega seotud hoiakute alaseid uuringuid on käsitlenud oma raamatutes Tiit Elenurm (1986, 1989). Autor võrdles levinuimaid töörahulolu mõõtvaid skaalasid Maslow (1954) vajaduste hierarhia ja Herzbergi (1987) kahe faktori teooriaga (vt tabel 6).

Tabel 6. Levinuimate töörahulolu mõõtvate skaalade võrdlus.

Maslow (1954)	Herzberg (1987)	Smith, Kendall, Hulin (1969)	Hackman, Oldham (1975)	Spector (1997)
Eneseaktualiseerimise vajadus	töö ise, areng, kasv	töö ise	kasv	töö iseloom
Tunnustusvajadus	saavutused, tunnustus, vastutus	edutamine		edutamisvõimalused, erisoodustused, autasud hea töö eest
Kuulumisvajadus	inimestevahelised suhted, vahetu ülemus, firma poliitika	kaastöötajad, vahetu ülemus	kaastöötajad, vahetu ülemus	vahetu ülemus, kaastöötajad, organisatsioonisisene suhtlemine
Turvalisuse vajadus	turvalisus, töötingimused		tööga kindlustatus	reeglid ja protseduurid
Füsioloogilised vajadused	palk	palk	palk	palk

Esitatu põhjal võib järeldada, et kõige sagedamini koosnevad töörahulolu mõõtmise skaalad järgmistest faktoritest: rahulolu vahetu ülemusega, töö iseloomuga, edutamisvõimalustega ja palgaga.

Levinud on töörahulolu põhjustavate tegurite jagamine välisteks ja sisemisteks rahulolufaktoriteks. Väliste faktorite alla liigitatakse palk ja edutamisvõimalused, sisemiste hulka töö ise, juhtimine ja kaastöötajad (Judge *et al,* 2001).

Kui rahulolu sisemiste faktoritega on kõrge, võib hakata rääkima sisemisest vajadusest tööd teha. Sellisel juhul pole töö enam vahendiks, vaid on eesmärk omaette. Inimene jätkaks tööd ka siis, kui selleks poleks välist sundust.

Parema töössesuhtumisega kaasneb sagedamini ka arvamus, et tehtav töö on huvitav, mõtlemist, otsustamist, enesetäiendamist ja kõikide võimete rakendamist nõudev. On täheldatud, et inimesed, kes elus iseseisvalt hakkama saavad ja kellel pole raskusi teistega suhtlemisel, saavad ka oma tööga paremini hakkama ja tunnevad sellest suuremat rõõmu.

Herzberg (1987) tõestas, et inimese sotsiaalsed vajadused on samastatavad tema poolt omaksvõetud sotsiaalsete normidega – käskude ja keeldudega. Sel põhjusel on tööga rahulolu ja rahulolematuse põhjused erinevad. Käsknorme jälgivad inimesed mõõdavad töö positiivseid külgi ja neil on kõrge saavutusvajadus. Keeldnormide järgijad on orienteeritud eelkõige ebaedu vältimisele.

1991. aastal Ameerikas läbiviidud uuring näitas, et 16 tööd iseloomustavast näitajast peeti kõige olulisemaks võimalust töötada iseseisvalt, töö huvitavust ja uute oskuste õppimise võimalust (Spector, 1997). Samas peeti oluliseks ka võimalust töö käigus paljude inimestega suhelda, mis viitab inimeste kuulumisvajadusele, mis omakorda viib tugeva organisatsioonikultuuri juurde. Koolis läbiviidud uuringud näitasid, et tööga rahulolu seondus positiivselt heade suhetega oma kooli juhtkonnaga ja positiivse organisatsioonikultuuriga (Xin Ma, McMillan, 1999).

Teine uurimus tõestas, töötajate rahulolu vähenes hierarhiliselt kontrollitud töörühmades ja suurenes isejuhtivates meeskondades (Argyris, 1957). Ka töölt lahkujaid oli iseseisvates meeskondades tunduvalt vähem.

Uuringud näitavad tööga rahulolul seost majandustulemustega: 100 Suurbritannia tootmisettevõttes viidi 8 aasta jooksul läbi uuringuid töötajate tööga seotud hoiakute ja ettevõtte finantstulemuste vaheliste seoste leidmiseks. Uuringud näitasid positiivset seost: mida suurem on töötajate rahulolu oma tööga, seda suuremad olid ka tootluse ja kasumi näitajad. Samasugune seos saadi ka töötajate pühendumise ja finantsnäitajate vahel (West, 2001). 47 rahulolualase uuringu tulemuste analüüs andis tulemuseks, et tööga rahulolu ja töötajate osalemine otsustamises on omavahel positiivselt seotud (Miller, Monge, 1986).

Seega võib uuritud kirjanduse põhjal tõdeda, et kuigi praktikute hulgas kohtab sageli arvamust, et rahulolev töötaja ei tule muudatustega kaasa (mis on ilmselt seotud rahulolu tõlgendamisega rahuloluna iseendaga, mitte rahuloluna tööga seonduvaga) ja seetõttu tuleb hoida töötajaid rahulolematuna, näitavad uuringud rohkem vastupidist seost. Autori arvates tuleks eristada stabiilset ja kiiresti muutuvat majanduskeskkonda: pikka aega muutumatuna püsinud süsteemis on muudatuste esilekutsumine alati raskem, sest seal tuleneb töötajate rahulolu stabiilsusest. Samal ajal organisatsioonis, kus ühed muudatused on just edukalt lõpule viidud ja inimeste nende muudatuste edust tulenev rahulolu tase kõrge, tullakse meelsasti kaasa ka järgmiste muudatustega.

1.4.4. Töötajate hoiakud Eesti ettevõtetes

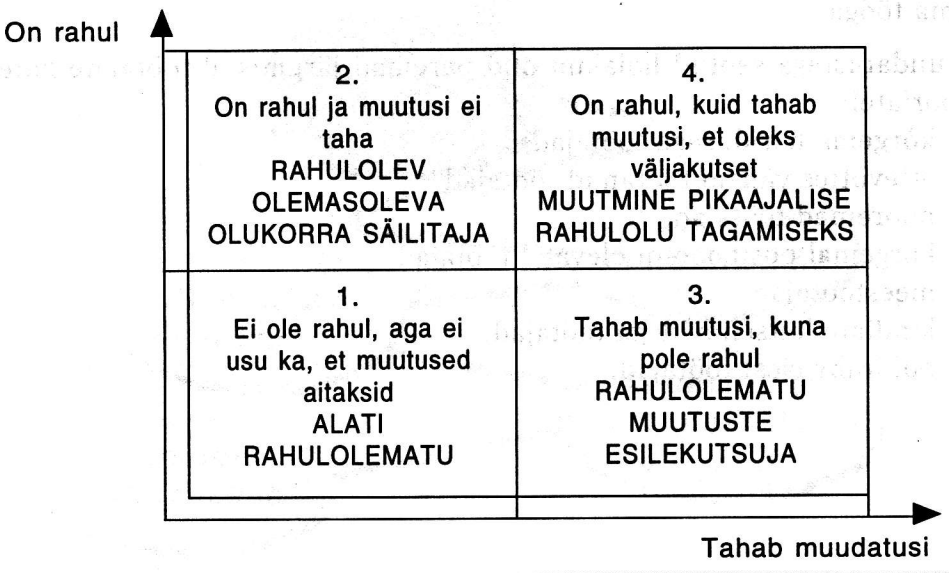
Käesoleva raamatu autor on aastatel 1998–2002 viinud läbi töötajate hoiakute alaseid uurimusi Eesti ettevõtetes, mille tulemusena on valminud küsimustik töötajate hoiakutele hinnangu andmiseks. Mõõtmine toimub neljal skaalal:

- rahulolu töö iseloomuga,
- rahulolu juhtimisega,
- informeeritus muudatustest ja
- muudatuste vajalikuks pidamine.

Neid skaalasid kasutades koostas autor mudeli töötajate valmisoleku kohta muudatusteks (vt joonis 18). Rahulolu skaala moodustatakse, liites rahulolu töö iseloomuga ja rahulolu juhtimisega. Muudatustega seotud hoiakud saadakse, summeerides muudatustest informeerituse ja muudatuste vajalikkuse tunnetamise.

Selle mudeli põhjal eristuvad töötajad nelja erineva muudatusteks valmisoleku astmega rühma:

1) alati rahulolematud,
2) olemasoleva olukorra säilitajad,
3) rahulolematud muudatuste esilekutsujad ja
4) rahulolevad, kes siiski soovivad muudatusi.



Joonis 18. Töötajate valmisolek muudatusteks (*autori mudel*).

Kõige lihtsam on muudatusi läbi viia, kui enamik töötajaid kuulub viimasesse kategooriasse: on küll oma töö ja juhtimisega rahul, kuid soovivad muudatusi, et tagada rahulolu ka tulevikus. Kõige raskem on juhul, kui töötajad valdavas enamuses on rahulolematud, kuid ei arva ka, et mingitest muudatustest võiks kasu olla (1. jaotus). Neist olukordadest sagedamini tuleb ilmselt ette olukordi, kus ühel skaaladest on kõrge ja teisel madal näit. Juhul, kui rahulolu on saanud takistusteks muudatuste läbiviimisel (2. jaotus), on soovitav värvata uusi initsiatiivikaid ja aktiivseid inimesi, kes sobivad jaotusesse 3 ja toovad organisatsiooni senisest erinevat mõtlemist.

Eesti organisatsioonides olid läbiviidud küsitluste põhjal rahulolevamad järgmised töötajate kategooriad:

- kõrgema haridusega töötajad,
- kõrgemal positsioonil olevad töötajad,
- ettevõttes kauem töötanud inimesed,
- eakamad inimesed,
- püsivat töösuhet omavad töötajad,
- kindlate kutsehuvidega töötajad,
- põhirahvusest töötajad.

Kutsehuvide olemasolu selgus vastustest küsimusele „Kas teil on kindlad kutsehuvid: jah või ei?". Seega ei ole tegemist otseselt omandatud hariduse ja töö seose olemaoluga, pigem töötaja emotsionaalse seotusega oma tööga.

Muudatustega seotud hoiakud olid paremad järgmistel töötajate kategooriatel:

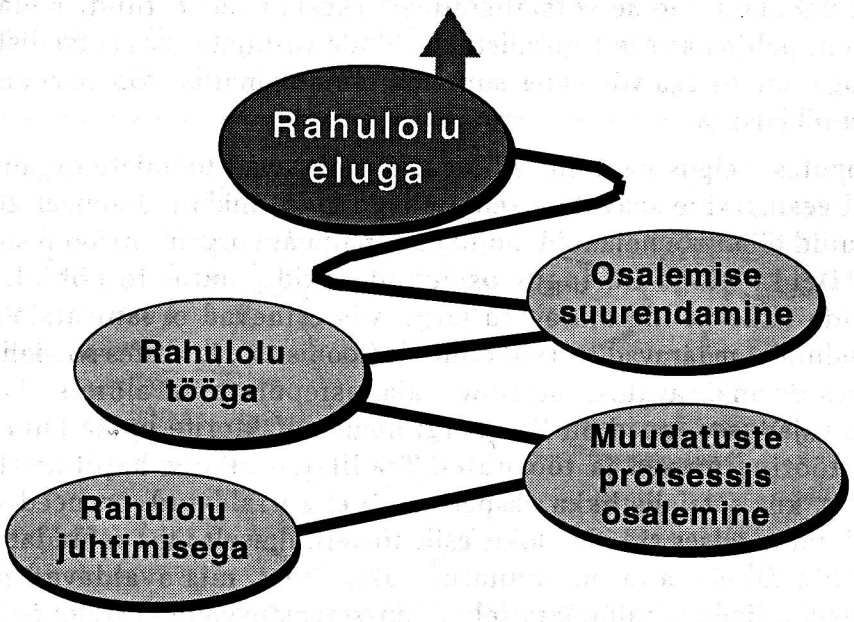
- kõrgema haridusega töötajad,
- ettevõttes vähem töötanud töötajad,
- nooremad töötajad,
- kõrgemal positsioonil olevatel töötajad,
- meestöötajad,
- kindlate kutsehuvidega töötajad,
- põhirahvusest töötajad.

1.4.5. Töötajate rahulolu ja muudatustega seotud hoiakute seosed

Aastail 1998–2002 Eesti ettevõtete 2700 töötaja hulgas läbiviidud uuring näitas, et koos töötajate töörahulolu suurenemisega paraneb ka töötajate suhtumine muudatustesse ja suureneb muudatustes osalemise soov.

Kuna hoiakute mõõtmine toimus alles pärast muudatuste läbiviimist, on tagantjärele raske öelda, kumb oli põhjus ja kumb tagajärg: kas tööga rahulolu innustas inimesi muudatustes kaasa lööma või suurendas hoopis otsustamisprotsessis osalemine rahulolu. Näiteks Sashkin (1984) leiab, et töötajate juhtimine neid otsustamisse kaasates suurendab töötajate rahulolu läbi kolme olulise vajaduse rahuldamise. Need vajadused on vajadus iseseisvuse, tähendust omava töö ja isoleerituse vähendamise järele.

Autor pakub välja järgmise mudeli: töötajate rahulolu organisatsiooni juhtidega julgustab neid muudatuste protsessis osalema. See osalemine suurendab rahulolu oma tööga, mis omakorda innustab soovi veel olulisemate otsuste vastuvõtmisel kaasa rääkida. Kokkuvõttes peaks suurenema mitte ainult inimese tööga rahulolu, vaid ka rahulolu eluga üldse (joonis 19).



Joonis 19. Rahulolu ja muudatustes osalemise vahelised seosed (*autori mudel*).

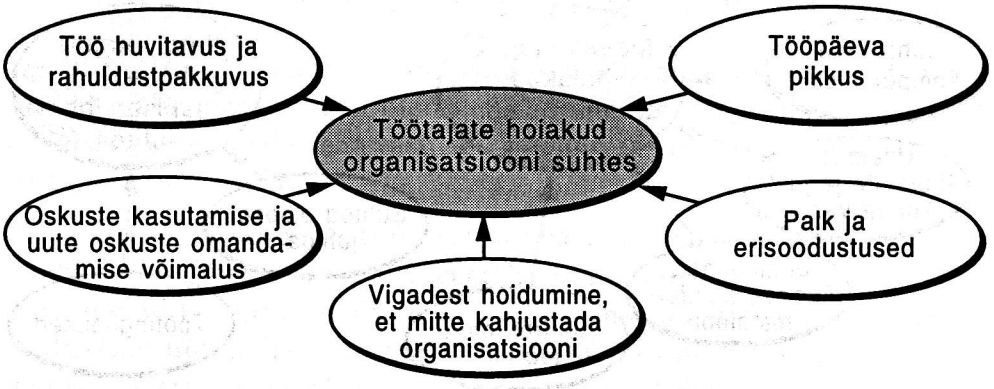
1.4.6. Eesti töötajate töörahulolu võrdlus teiste riikide töötajatega

Denki Ringo uuringu nime all tuntud Jaapanis väljatöötatud ja juhitud uuringus aastail 1999–2001 osalenud 15 riigist olid 7 oma ajaloolise arengu jooksul kokku puutunud sotsialistliku korraga. Sotsialismi kantsi, endisse NSV Liitu oli kuulunud küll ainult Eesti, kuid valimisse kuulusid ka Ida-Euroopas sotsialismileeri moodustanud Poola, Tšehhi, Slovakkia ja Ungari. Sotsialism puudutas ka endisse Jugoslaavia Liitriiki kuulunud Sloveeniat ja muidugi Hiinat. Teise rühma kuuluvates riikides ei ole kunagi kehtinud sotsialistlik riigikord. Sinna kuuluvad USA, Jaapan, Soome, Prantsusmaa, Itaalia, Hispaania, Lõuna-Korea ja Hong-Kong. Uuring viidi läbi elektroonikaettevõtetes.

Uuringu tulemused näitasid, et kõige kõrgem oli töörahulolu USA-s, Hispaanias ja Soomes ning kõige madalam Jaapanis, Eestis ja Hong-Kongis (lisa 3).

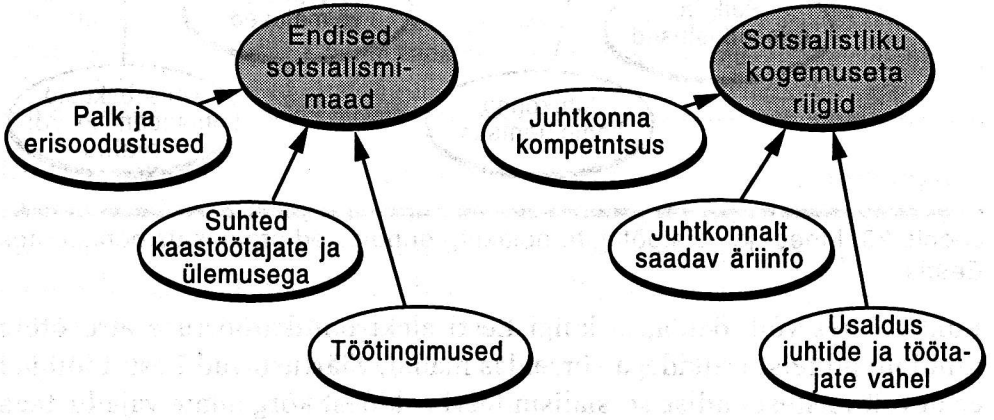
Kui analüüsida komponentide kaupa, siis traditsiooniliste kapitalistlike riikide rühmas oli rahulolu kõrgem töötingimuste, palgatingimuste ja pakutavate soodustustega, samuti edutamisvõimaluste, ettevõtte poolt pakutava väljaõppega ja võrdsete võimaluste loomisega nii naistele kui meestele. Kuna ületundide arvult ületas kapitalismileer (keskmiselt 22 tundi nädalas) endise sotsialismileeri (keskmiselt 8 tundi nädalas) oluliselt, põhjustas see kapitalistlike riikide vastajate seas sotsialistliku taustaga inimestega võrreldes suurema rahulolematuse töökoormuse ja tööaja pikkusega.

Uuringutest selgus ka, millised tegurid mõjutavad töötajate organisatsiooni eesmärkide saavutamisele pühendumise määra. Joonisel 20 on kujutatud töötajate hoiakuid mõjutanud näitajaid organisatsiooni suhtes kõigi Denki Ringo uuringus osalenud riikide andmete põhjal. Kui võrrelda riike nende mineviku järgi, siis erinevad organisatsioonile pühendumist määravad tegurid oluliselt (joonis 21). Endistes sotsialismimaades on määravateks Maslow' vajadustepüramiidi alumise kolme astme vajadused, need on Herzbergi hügieenifaktorite hulka kuuluvad palk, töötingimused ja töösuhted.Traditsioonilistes kapitalistlikes riikides, kus sotsialistlikku eksperimenti ei korraldatud, on need vajadused, mida teises riikide blokis esile tõsteti, ilmselt juba rahuldatud ja töötajate tähelepanu on suunatud faktoritele, mis avaldavad mõju tunnustusvajaduse rahuldamisele ja eneseteostusvõimalustele: äriinfo, juhtkonna kompetentsus ja usaldatavus.

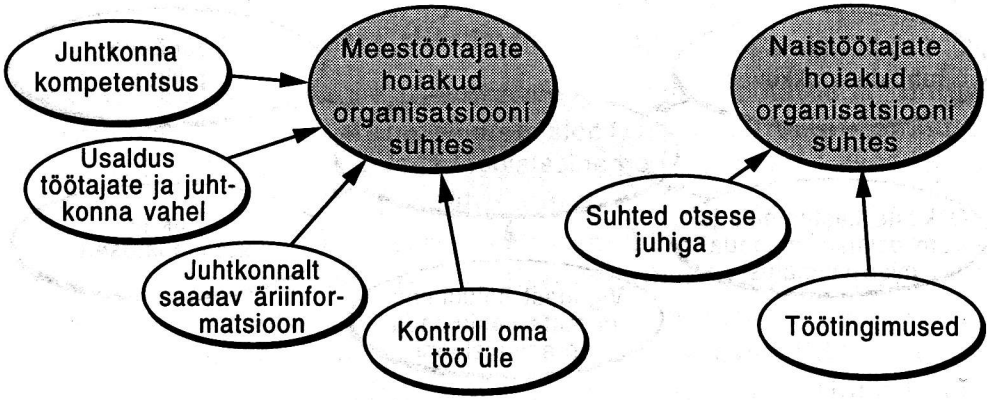


Joonis 20. Töötajate hoiakud organisatsiooni suhtes kõigi Denki Ringo uuringus osalenud riikide andmete põhjal.

Erinevad olid ka eri soost töötajate pühendumist mõjutavad tegurid. Kõigi uuringus osalenud riikide andmete põhjal oli meestöötajate pühendumine suurem sel juhul, kui nad omasid enam kontrolli ja otsustamise õigust oma tööülesannete täitmisel, said rohkem informatsiooni ja omasid kompetentsemaid juhte (joonis 22). Naistöötajate pühendumist organisatsiooni eesmärkide saavutamisele mõjutasid eelkõige töötingimused ja suhted otsese juhiga. Sellest võib järeldada, et sel ajal kui meeste madalama taseme vajadused olid juba rahuldatud, ei olnud see nii veel naiste puhul.

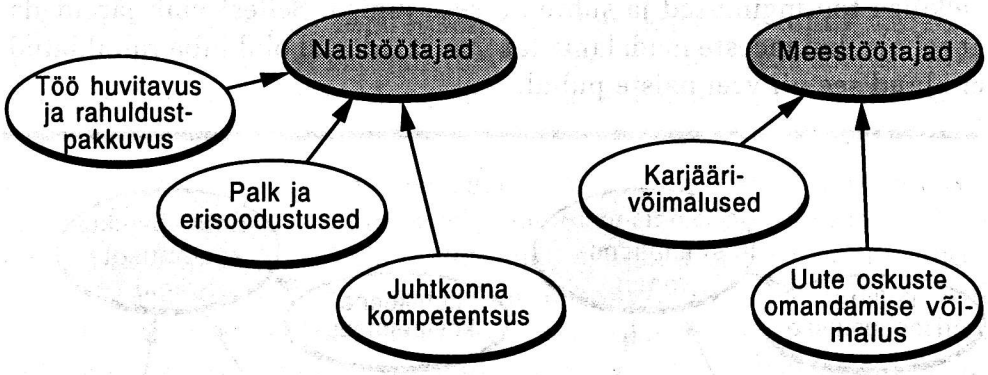


Joonis 21. Erineva ajaloolise taustaga riikide töötajate hoiakute erinevused organisatsiooni suhtes.



Joonis 22. Mees- ja naistöötajate hoiakute erinevused organisatsiooni suhtes kõigi Denki Ringo uuringus osalenud riikide andmete põhjal.

Eesti oludes olid tulemused erinevad. Nii mees- kui naistöötajad olid siin sammu kaugemale astunud. Naisi huvitas eelkõige töö ise: huvitava ja rahuldustpakkuva töö olemasolu mõjutas naiste suhtumist tööandjasse organisatsiooni (joonis 23). Meestöötajaid huvitasid karjäärivõimalused ja uute oskuste omandamine.



Joonis 23. Mees- ja naistöötajate hoiakute erinevused organisatsiooni suhtes Eestis.

Kokkuvõttes võib öelda, et kuigi Eesti elektroonikatööstuse ettevõtete rahulolu oli teiste riikidega võrreldes madal, väärtustavad Eesti töötajad erinevalt teistest endise sotsialismileeri riikidest kõrgemate vajadustega seonduvaid tegureid nagu õppimis- ja karjäärivõimalused ning töö huvitavus. Seega on töötajad leidnud töötamiseks sisemise motivatsiooni.

1.5. Strateegiad muudatuste elluviimiseks

Lewin väidab, et esimeseks sammuks kestvate organisatsiooniliste muudatuste läbiviimisel peab olema muudatustele vastuseisu ületamine. Selleks tuleb kindlaks teha vastuseisu põhjused ja valida sobiv vastuseisu ületamise strateegia.

Eri autorid on muudatustele osutatava vastuseisu ületamiseks välja pakkunud mitmesuguseid strateegiaid. Kõige suurema populaarsuse on omandanud Kotteri ja Schlesingeri (1979) poolt väljapakutud muutustele vastuseisu ületamise 6 strateegiat. Vastavalt olukorrale soovitatakse valida üks strateegia või kombineerida mitut. Tabelis 7 on kirjeldatud, millal missugust strateegiat kasutada.

Tabel 7. Strateegiad muudatustele vastuseisu ületamiseks (*Kotter, Schlesinger 1979*).

Strateegia	Millal kasutada
Töötajatega suhtlemine ja koolituse korraldamine	• tehnoloogia muutumise korral • kui töötaja vajab muutustest arusaamiseks korrektset informatsiooni ja analüüsi
Töötajate kaasamine muudatuste planeerimise protsessi	• kui töötajal on võimu vastuseismiseks • töötaja peab tundma, et ta on kaasa haaratud
Töötajate toetamine	• töötajate muutustega kohanemise probleemide korral
Läbirääkimised koostöö saavutamiseks	• kui grupil on võimu muutuste teostamise üle • kui grupp tahetakse lahutada
Manipuleerimine	• teised lähenemised ei ole tulemusi andnud
Juhtkonna formaalse võimu kasutamine sundimiseks	• kui on kriis ja kiirus on esmatähtis • kui initsiaatoritel on piisavalt võimu

Kirkpatrick (1985) on välja pakkunud kolm võimalust muudatustele vastuseisu ületamiseks. *Empaatia ja toetus* sisaldavad aktiivset kuulamist ja avameelseid suhteid juhtide ning alluvate vahel ja püüet mõista, kuidas keegi neid muudatusi läbi elab. *Efektiivne infovahetus* seisneb töötajatele muudatuste sisu, eesmärkide ja käigu selgitamises ning kindlasti ka muudatuste tagajärgede väljatoomises iga töötaja jaoks. Tulemuslik suhtlemine vähendab töötajate hirmu muudatuste ees. *Töötajate kaasamine muudatuste planeerimisse* suurendab tõenäosust, et töötajate vajadused ja huvid saavad arvesse võetud. Tulemuseks on,

et töötajad saavad aru, millist kasu nad võivad muudatustest saada, ja neil tekib suurem huvi neid muudatusi ellu viia.

Dean, Brandes ja Dharwadkar (1998) soovitavad juhtidel kaasata inimesed niisuguste otsuste vastuvõtmisse, mis neid otseselt mõjutavad, suurendada juhtkonna usaldusväärsust töötajate silmis ja hoiduda muudatustest, mis tabavad töötajaid ootamatult.

Eelnevat kokkuvõtvalt võib öelda, et ühe ühise strateegiana on kõik tsiteeritud autorid nimetanud töötajate kaasamist otsustamisse. Töötajad tunnetavad, et nendega arvestatakse ainult siis, kui see kaasamine ei ole formaalne, vaid sellega kaasneb ka võimu jagamine hierarhia alumiste tasanditega. Üheks oluliseks sammuks muudatuste elluviimise protsessis loetaksegi töötajatele võimu jagamist, et nad saaksid olulisi otsuseid teha ülemustega konsulteerimata. Sellega saavutatakse otsuste tegemine sellel tasandil, kus on selle otsuse vastuvõtmiseks vajalik informatsioon. Peale suurema otsustamiskiiruse ja otsuste kõrgema kvaliteedi tagatakse sellega ka töötajate suurem rahulolu ning soov suurendada oma panust ettevõtte tulemustesse. See aga eeldab juhtidelt põhimõtete ümberhindamist.

Strateegia valiku hõlbustamiseks on Kotter koos kaasautoritega (1986) koostanud joonisel 24 kujutatud skaala; selle vasakus otsas on loetletud muudatused, mille korral kõige sagedamini kasutatakse sundust, ja parempoolses otsas muudatused, mille puhul on otstarbekam rakendada muudatustest mõjutatud töötajate kaasamist.



Kiired muudatused	Aeglased muudatused
Hästi planeeritud muudatused	Pole kindlat plaani
Teiste kaasamist ei toimu	Toimub teiste kaasamine
Püütakse vastuseisu maha suruda	Püütakse vastuseisu minimiseerida

Situatsiooni määravad faktorid:
- muudatustele vastuseisu tugevus ja tüüp,
- muudatuste algatajate asend organisatsioonis võrreldes muudatustele vastuseisu osutajatega,
- muudatuste läbiviimiseks vajaliku informatsiooni hulk ja selle valdaja,
- situatsiooni teravus: kas on tegemist kriisiga ja mis juhtub, kui muudatuste elluviimine ebaõnnestub.

Joonis 24. Strateegilised valikud muudatuste elluviimiseks (*Kotter et al 1986: 360*).

Järelikult, sundus sobib kiirete, täpselt planeeritud muudatuste korral, kus töötajate kaasamine ei ole oluline, samuti kriisiolukorras. Töötajate kaasamine on vajalik muudatuste korral, mida ei ole võimalik täpselt planeerida ja mille elluviimine võib võtta kaua aega.

Muudatuste planeerimisel tuleb arvestada 4 olukorrast tulenevat elementi, millele vastavalt tuleb joonisel 24 kujutatud muudatuste elluviimise strateegiliste valikute skaalal liikuda kas paremale või vasakule, kas sunduse või kaasamise suunas (Kotter *et al,* 1986):

1 muudatustele vastuseisu tugevus ja tüüp – mida suuremat vastuseisu on ette näha, seda rohkem tuleb liikuda paremal asuvate valikute suunas, sest vastuseisu ületamiseks on seda kõigepealt tarvis vähendada;
2 muudatuste algatajate asend organisatsioonis, võrreldes muudatustele vastuseisu osutajatega – mida rohkem on muudatuste algatajatel positsioonist tulenevat võimu ja mida paremad suhted neil teistega on, seda rohkem on võimalust valida vasakul olevaid strateegiaid;
3 muudatuste läbiviimiseks vajaliku informatsiooni hulk ja selle valdaja – mida rohkem vajavad algatajad infot teistelt, seda enam vajavad nad teiste otsest osavõttu ja pühendumist ning seega on otstarbekas valida paremal olevate strateegiate vahel;
4 situatsiooni teravus: kas on tegemist kriisiga ja mis juhtub, kui muudatuste elluviimine ebaõnnestub – mida suurem on risk organisatsiooni ellujäämise suhtes lühiajalises perspektiivis, seda enam on õigustatud strateegia valik vasakult.

Muudatuste planeerimise etapp peaks sisaldama 3 järgmist sammu (Kotter *et al,* 1986).

1. Viia läbi organisatsiooni analüüs, mis annab ülevaate momendil olemasolevast olukorrast, probleemidest ja nende probleemide põhjustest. Analüüs peaks näitama iga probleemi kohta,
   1) kui oluline on see probleem,
   2) kui kiiresti tuleks probleem lahendada, et see ei jõuaks põhjustada uute probleemide esilekerkimist, ja
   3) mis tüüpi muudatusi oleks selle probleemi lahendamiseks tarvis.
2. Analüüsida faktoreid, mis on muudatuste elluviimise protsessi seisukohalt olulised. Tuleks keskenduda küsimustele,
   1) kes võib selle muudatuse vastu olla, mis põhjusel ja mil määral;
   2) kelle käes on muudatuse planeerimiseks vajalik informatsioon ja kelle kaasalöömine on vajalik, et see muudatus saaks ellu viidud;

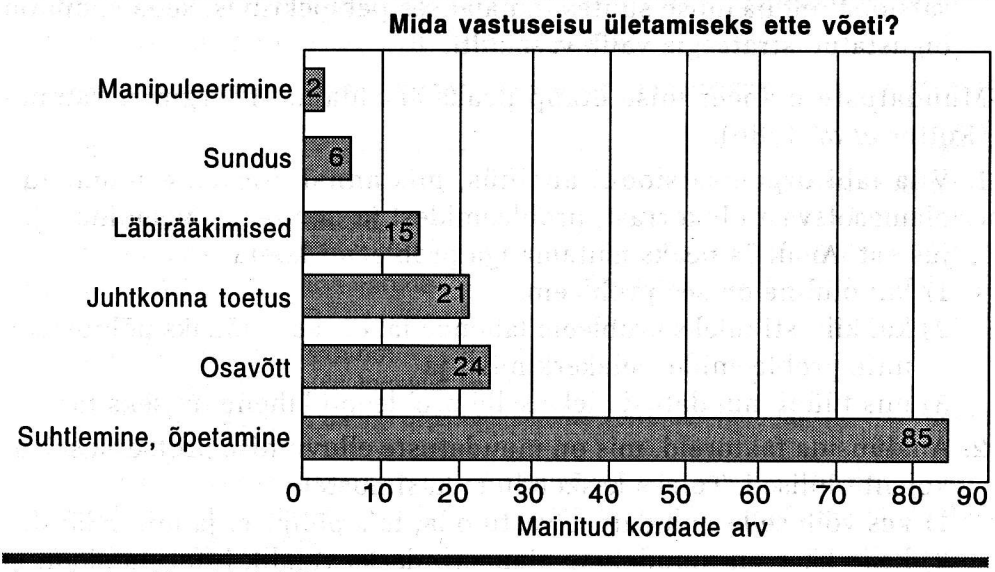
3) milline on muudatuste initsiaatori positsioon võrreldes teiste oluliste osapooltega. Silmas tuleks pidada võimu, usaldust, suhteid jm.

3. Olenevalt analüüsi esimese 2 sammu tulemusest, valida muudatuste läbiviimiseks strateegia ning koostada tegevusplaan määramaks,
   1) millised tegevused on vajalikud,
   2) kes peab neid tegevusi teostama,
   3) milline on tegevuste järjekord ja
   4) millised on tähtajad.

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

1.5.1. Eesti ettevõtetes kasutatavad strateegiad muudatustele vastuseisu ületamiseks

Juhtidelt küsiti intervjuu käigus, millist strateegiat nad muudatustele vastuseisu ületamiseks kasutasid. Juhtide vastuste analüüsimisel on aluseks võetud Kotteri ja Schlesingeri poolt välja töötatud 6 strateegiat (joonis 25).



Joonis 25. Eesti juhtide poolt eelistatavad strateegiad muudatustele vastuseisu ületamiseks.

Uuringust selgus, et Eesti juhtide poolt konkurentsitult kõige enam kasutatud strateegia oli suhtlemine ja koolitamine. Kuna töötajate kaasamist otsustamisse esines sellest üle kolme korra vähem, siis tekib paratamatult küsimus, kas suhtlemise all on silmas peetud ühepoolset protsessi, mille käigus juhtkond jagab töötajatele informatsiooni, või siis on koolituse all mõeldud töötajate kohustuslikku saatmist firma juhtkonna poolt valitud koolitusprogrammist osalema, jättes seejuures töötajad eelnevalt koolituseks ette valmistamata. Seda mõtet toetab ka tulemus, mille põhjal Eesti ettevõtetes kõige enam kasutatud suhtlemise ja koolitamise strateegia ei sisaldanud juhtide hinnangul muudatustele positiivset. Järelikult selle strateegia kasutamine ei parandanud muudatuste tulemusi. Töötajatele võisid selgitused tunduda ebapiisavad ja jätta muudatustest pealesurutud muudatuste mulje, mida ei viida sugugi nii innukalt ellu kui enda algatatud muudatusi.

Samas parandas suhteliselt harva kasutatud strateegia, töötajate kaasamine otsustamisse, oluliselt hinnanguid muudatuste läbiviimisele.

Vähe oli kasutatud juhtkonna toetust töötajatele, mis samuti võiks alandada töötajate hirme ja vabastada nende energiat muudatuste elluviimise tarbeks, selle asemel et kulutada seda oma toimetuleku ja tuleviku pärast muretsemiseks.

Meeldiv on tõdeda et töötajatega manipuleerimist, mis on oma olemuselt selgelt lühiajaline strateegia, kasutas teadlikult ainult 2% vastanutest. Samuti oli vähe kasutatud sundust, mida mainis ainult 5% vastajatest. Autori arvates esines sunduse kasutamist tegelikult küll tunduvalt sagedamini, sest tundub, et juhtide poolt suhtlemise ja koolitusena väljapakutut tajuvad alluvad sageli hoopis sundusena.

Katkeid intervjuudest Eesti juhtidega

Millist strateegiat vastuseisu ületamiseks kasutasite?

• Suhtlemine ja koolitamine

Võeti tööle kogenud personalispetsialistid, selgitati muudatuste sisu, eesmärke ja pikas perspektiivis mõtlemise vajalikkust nii töötajatele kui avalikkusele.

Juhatuse esimees hakkas regulaarselt korraldatavatel infotundidel, kuhu olid oodatud kõik töötajad, selgitama muudatuste läbiviimise põhjusi ja ettevõtte eesmärke. Personalis tekitati külg-külje kõrval töötamise tunne: töötatakse mitte ainult oma eesmärkide saavutamiseks, vaid ka ettevõtte eesmärkide saavutamiseks oma panuse kaudu.

Organiseeriti konverents, kuhu kutsuti koostööpartnereid maadest, kus uus süsteem juba toimib, selle süsteemi eelistest rääkima.
Infolehe sisseseadmine.
Koolitus, väärtushinnangute selgitamine, organisatsioonikultuuri taseme tõstmine, sisemised mainekujundusvahendid.
Koolitati inimesi, korraldati töövälised ühisüritusi, et inimesi liita ja vabas õhkkonnas ettevõtte eesmärkidest rääkida.
Koostöös teiste kutsekõrgkoolidega telliti ühiseid koolitus- ja õppepäevi.

• Töötajate kaasamine otsustamisse
Suuremate volituste andmine töötajatele.

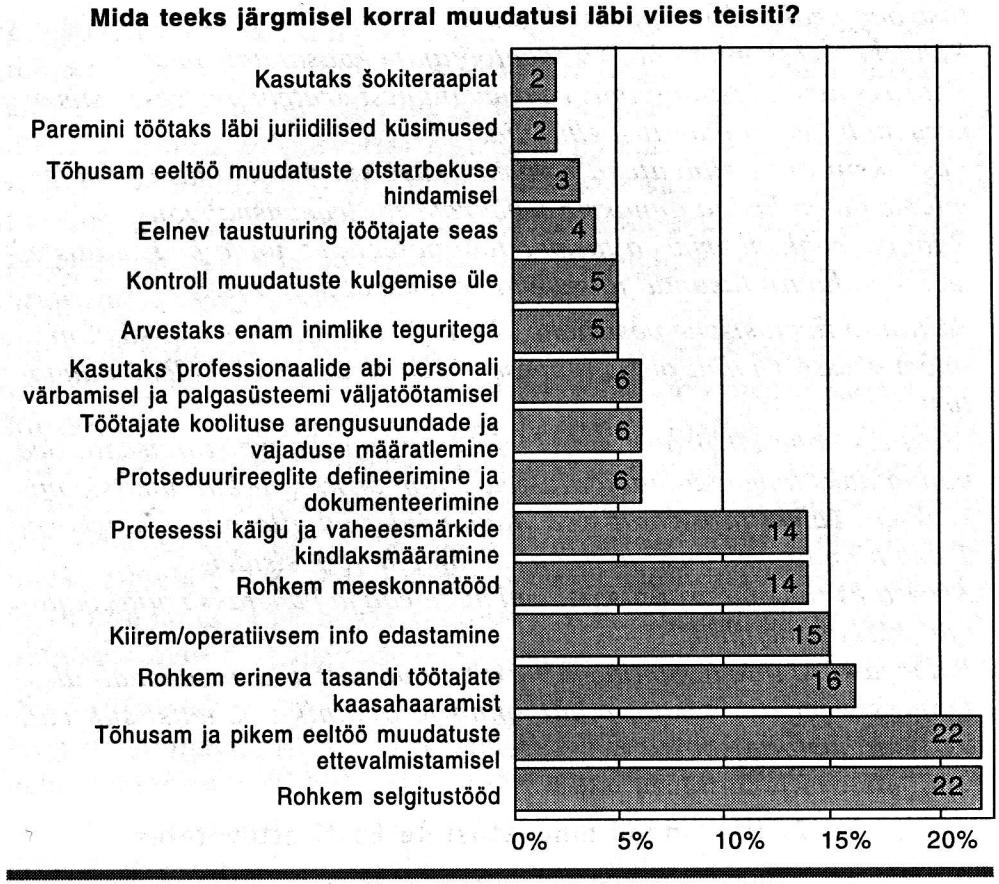
• Töötajate toetamine
Toetati töötajaid, kellel tuli firma arengu huvides lahkuda, koondatavatele töötajatele korraldati tugiprogramm uue töö leidmiseks.
Programmi eesmärgiks oli aidata inimestel vältida liigsetesse emotsioonidesse laskumist ning valmistada neid ette konkurentsivõitluseks tööjõuturul.
Jagati stressi vähendamiseks kino- ja teatripileteid.
Loodi uus küllaltki selge karjääri planeerimise süsteem.
Muudeti tasustamissüsteemi.
Paljuski aitas aeg: inimesed harjusid toimunud muutustega ja aktsepteerisid neid.

Juhtidelt küsiti, mida nad teeksid järgmisel korral muudatusi läbi viies teisiti. Joonisel 26 kujutatud vastustest selgub, et juhid tunnetasid muudatuste elluviimise käigus kõige enam vajadust tõhusama selgitustöö järele töötajate hulgas. See seostub autori poolt eelmises lõigus tehtud järeldusega, et alluvatele ei olnud juhtide tehtav selgitustöö muudatuste vajaduse mõistmiseks piisav. Samas on 22% kõigist vastanutest siiski liiga väike arv, et õppetundi piisavaks lugeda ja arvata, et tulevikus hakkab selgitustöö tegemine muudatuste käiku positiivselt mõjutama.

Veel tagasihoidlikum on juhtide soov edaspidi töötajaid rohkem muudatuste elluviimisse kaasata ka otsuste vastuvõtmise tasandil – ainult 16%. Selleks, et muudatuste läbiviimist Eesti ettevõtetes edaspidi oluliselt kiirendada, peaks see arv kindlasti mitu korda suurem olema.

Tunnetati ka vajadust pikema eeltöö järele muudatuste ettevalmistamisel. Selle eeltöö käigus tuleks kindlaks määrata muudatuste elluviimise protsessi käik ja vahe-eesmärgid. Tulevikus kavatsetakse panna rohkem rõhku info operatiivsemale edastamisele, mis on kindlasti

vajalik, sest alluvate uuringu põhjal olid hinnangud informatsiooni kättesaadavusele tagasihoidlikud.



Joonis 26. Mida Eesti juhid teeksid järgmisel korral teisiti.

Katkeid intervjuudest Eesti juhtidega

Mida muudatustest õppisite?

• Ettevalmistustöö

Peavad olema selged eesmärgid.

Enne oluliste muudatuste läbiviimist tuleb põhjalikult analüüsida tegevuskava ja hinnata võimalikke tulemusi. See mis täna näib parim, ei pruugi seda olla homme.

Muudatuste ajakava tuleb etappide kaupa paika panna ja töötajatele teavet jagada.

• Töötajate kaasamine
Inimteguriga (inimese väljakujunenud seisukohad, hoiakud, nägemus tervikust) tuleks ettevalmistuse käigus rohkem arvestada, eelhäälestuse aeg peaks olema piisavalt pikk.
Rohkem meeskonnatööd, ka tavatöötajate kaasahaaramist.
Kaasaks juba algstaadiumis rohkem inimesi arutelu protsessi, siis on kergem hiljem muudatusi ellu viia.
Vestleksin oma alluvatega rohkem, küsiksin nende käest probleemidele lahendusi ja annaksin neile rohkem tegevusvabadust.
Räägiks rohkem erineva taseme töötajatega, et hoida ära „uudiste" levik kuulujutu tasandil ja sellega kaasnevat segadust.
Säilitada firmasisene positiivne kliima ja töötajatesse usu süstimine tulemustesse. Oluline on, et inimesed õpiksid ja areneksid läbi muudatuste.
Alustaks koheselt protsesside kirjeldamise ja kaardistamisega. See võimaldaks läheneda muudatustele enam protsessi- kui funktsioonikeskselt. Tuleks täpsemalt kirjeldada põhi- ja tugiteenuste vahekord.
Tuleb hinnata tulemusi ja anda töötajatele tagasisidet.
Arvestaks rohkem organisatsiooni huvidega ja vahetaks välja „vanaaja" keskastmejuhid.
Pidev ja kiire info liikumine mitte ainult ülevalt alla, vaid ka alt üles.
Püüaksin parandada tippjuhtkonna ja omaniku vahelisi suhteid, lootes tõhustada koostööd.

1.5.2. Hinnangud muudatustele Eesti ettevõtetes

Intervjuudes paluti Eesti juhtidel anda organisatsiooniliste muudatuste läbiviimisele 5-palli süsteemis hinnang. Keskmiseks hindeks kujunes 3.94, hajuvus .64. Vastused jaotusid järgmiselt:

- ebaõnnestunuks (hinded 1 ja 2) ei hinnanud muudatusi ükski juht;
- 30% juhtidest piirdus rahuldava hindega 3;
- 59% hindas muudatused heaks (hinne 4);
- 18% andis kõrgeima hinde 5.

Tootmisettevõtete juhtide hinnangud läbiviidud muudatustele olid oluliselt kõrgemad kui teenindusettevõtete juhtidel.

Ettevõtte suurust arvesse võttes andsid teistest oluliselt kõrgemaid hindeid rohkem kui 1000 töötajaga ettevõtete juhid, mis võib olla tingitud muudatuste teistest hoolikamas planeerimisest. Ka võib olla

tegemist nende ettevõtete juhtide suuremate juhtimiskogemustega, sest nii suure ettevõtte juhiks ei panda reeglina vastava ettevalmistuse ja kogemuseta inimest.

Edukamaks hindasid toimunud muudatusi ka kõige väiksemate, kuni 25 töötajaga ettevõtete juhid. Teistest madalamaid hinnanguid toimunule anti 26–999 töötajaga ettevõtetes. Kõige väiksemates ettevõtetes ei ole info liikumine ja kõigile kättesaadavus veel probleemseks muutunud ning juhil on võimalik kõigi töötajatega isiklikult suhelda. Uuringu põhjal tundub, et kriitiliseks piiriks on 25 töötajat: üle selle hakkavad tekkima probleemid, mis eeldavad erinevate juhtimistehnikate tundmist hõlmavat professionaalset juhtimist.

Siit võib leida seoseid muudatuste läbiviimise protsessiga, kus kõige väiksemad ja kõige suuremad ettevõtted läbisid kõige suurema arvu Kotteri poolt kirjeldatud sammudest, mis muudatuste edukuse tagamiseks tuleks läbida. Samas jätsid vahepealse suurusega ettevõtted enamasti muudatuste algatamiseks tarviliku koalitsiooni ja visiooni elluviimiseks tarvilikud võimalused loomata. See grupp jättis planeerimata ka lühiajalised võidud muudatuste elluviimiseks tarviliku energia ülalhoidmiseks ja muudatuste kinnistamise. Järelikult on madalaim hinne muudatuste edukusele ootuspärane.

Asutamisaega aluseks võttes andsid toimunud muudatustele kõige kõrgema hinnangu 1995–97. aastal asutatud ettevõtete juhid. Neist madalama hinde andsid küll pärast 1997. aastat asutatud ettevõtete juhid, ent kuna see erinevus ei osutunud statistiliselt oluliseks, võib öelda, et muudatuste läbiviimist pidasid edukamaks alates 1995. aastast asutatud ettevõtete juhid. 1995. aastaks oli turumajandus Eestis juba välja kujunenud ja majanduskasv alanud, seega oli ettevõtete asutajatel võimalik algusest peale võimalik teadlikult värvata ja valida muudatustele altimaid inimesi. Samuti olid juhid selleks ajaks jõudnud omandada rohkem kogemusi muudatuste läbiviimiseks ja jätsid seega ka töötajatele kompetentsema ning usaldusväärsema mulje, mis on töötajate muudatuste kaasatuleku üks olulisi tegureid.

Kuna põhilise takistusena muudatuste läbiviimisel tõid ettevõtete juhid välja töötajate mõtteviisi inertsust, võib selle põhjuseks, miks nooremates ettevõtetes on muudatused edukamad kui vanemates, pidada seda, et ükski töötaja ei saa olla töötanud nendes ettevõtetes rohkem kui 6 aastat ja enamus on töötanud sellest veelgi vähem. Seega on kõik need

inimesed pidanud uuele töökohale asudes läbi tegema muudatuse. Muutuste teele asunud inimese jaoks on aga iga järgmise muudatuse läbitegemine lihtsam. Järelikult on toimunud muutus mõtteviisis ja vastuseisu, mida võib põhjustada hirm igasuguste muudatuste ees, on järgnevate muudatuste korral vähem.

1.6. Organisatsioonikultuuri roll muudatuste protsessis

Inimeste hoiakud peegeldavad nende väärtushinnanguid ja uskumusi ning on seeläbi seotud kultuuriga. Seega on töötajate hoiakute kujunemine muudatuste suhtes seotud ka organisatsioonikultuuriga.

Organisatsioonikultuur mõjutab praktiliselt kõike, mis organisatsioonis igapäevaselt toimub, alates sellest, kuidas inimesed omavahel suhtlevad ja kuidas nad riietuvad, kuni viisini, kuidas nad täidavad oma tööülesandeid ning kuidas võetakse vastu firmale olulisi otsuseid. Seetõttu tuleb iga muudatuse korral arvesse võtta ka organisatsioonikultuuri.

Eestis on organisatsioonikultuuri põhjalikumalt käsitlenud Maaja Vadi (Siimon, Vadi, 1999; Vadi, 2000) ja Harry Roots (2002). Schultzile (1995) tuginedes eristavad mõlemad autorid ratsionalistlikke, funtsionalistlikke ja sümbolistlikke organisatsioonikultuuride käsitlusi.
Ratsionalistlikkust perspektiivist lähtudes on organisatsioon masin ja orgnisatsioonikultuur instrument organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Kultuurile omased väärtused ja normid tuleb seetõttu välja töötada täiesti teadlikult, organisatsiooni peetakse ühtseks ning tugevaks tervikuks ja igasuguseid subkultuure – takistavateks hälveteks.
Funktsionalistlikust perspektiivist vaadatuna on kultuur kohanemismehhanism, mis tagab süsteemi säilimise. Sedamööda, kuidas organisatsiooni liikmed omandavad ja arendavad antud kultuurile omaseid põhiväärtusi, aitab kultuur neil väliskeskkonnaga kohaneda ja organisatsioonisiseselt integreeruda. Kultuuri peetakse muutujate süsteemiks, mida tuleb uurida. *Sümbolistlik* lähenemine ei leia, et organisatsioonis toimuv oleks põhjus-tagajärg seoste või ellujäämise vajaduse tulemus, vaid peab hoopis kõige olulisemaks seda, mida organisatsioon oma liikmete jaoks tähendab. Kultuuri nähakse metafoorina. Neist kolmest lähenemisest on muudatuste käsitlemiseks kõige sobivam funktsionalistlik.

Funktsionalismi esindajana on tuntud psühholoog Edgar Schein, kes jõudis organisatsioonikultuuri käsitluse loomiseni töötajate karjääriuuringuid läbi viies. Uurides uute töötajate kohanemist organisatsioonides, esitas ta endale küsimuse, mis see on, mille uustulnukad peavad ära õppima. Sealt saigi alguse organisatsioonikultuuri kui fenomeni uurimine, mis muutus 1980. aastate alguses organisatsioonide arendamist uurivate teadlaste kõige populaarsemaks uurimisobjektiks.

Schein (1999) peab kultuuri grupiviisilise tegevuse käigus õpituks. Ta kirjeldab organisatsioonikultuuri kui baasarusaamade kogumit, mille mingi grupp on avastanud, omaks võtnud või välja arendanud väliskeskkonnaga kohanemise ja sisemise integreerumise protsessi käigus. See on toimunud esilekerkivaid probleeme lahendama õppides. Omaks on võetud põhimõtted, millest on probleemide lahendamisel kasu olnud, ja neid õpetatakse ka uutele liikmetele.

Scheini (1999) väitel ei saa luua uut kultuuri, vaid saab hakata tööd teisiti nägema ja tegema, kui sõnad saavad uue tähenduse ning inimesed omandavad uued hoiakud ja varasemast erineva ettekujutuse iseendast. Kui see tegevus kujuneb edukaks, kujunebki välja uus kultuur. Ükski kultuur ei ole lihtsalt õige või vale. Hinnang kultuurile tuleb and lähtuvalt sellest, kas kultuur aitab firma püsimajäämisele kaasa või mitte. Kuna kultuurimuutus on üks keerukamaid muutusi firmas, kus uue õppimise eelduseks on vana unustamine, ei soovita Edgar Schein juhtidel välja tulla teadaandega, et nüüd hakatakse muutma kultuuri. Kultuurimuutus peab olema ettevõtte äriprobleemi lahendamise tulemus.

Uuringud on näidanud seost organisatsioonikultuuri ja töö tulemuste vahel. Organisatsioonikultuuri uuringud näitavad, et kui indiviidi ja organisatsiooni väärtused on sarnased, on töötaja organisatsiooni eesmärkide saavutamisele enam pühendunud ja näitab paremaid töötulemusi kui siis, kui need väärtused on erinevad (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991).

Senge (1997) on hoiatanud, et kui töötajatel ei ole ühist visiooni ega ühiseid mõttemalle, mille abil ümbritsevat tegelikkust mõtestada, võib töötajatele suuremate õiguste andmine mõjuda soovitule vastupidiselt ja stressitaset organisatsioonis hoopis tõsta. Paljud muudatuste protsessi uurijad on oluliseks sammuks muudatuste elluviimise käigus pidanud inimeste jõupingutuste ühendamist ühise visiooni ümber koondumise ja ühise eesmärgi nimel tegutsema innustamise kaudu.

Peters ja Waterman (1982) analüüsisid kõige edukamate ettevõtete organisatsioonikultuure ja jõudsid järeldusele, et nendes ettevõtetes julgustati riskima ning toetati töötajatelt tulevat initsiatiivi. Inimestesse suhtuti lugupidavalt ja pandi rõhku töötajate kaasamise programmide kasutamisele. Otsustamisõigus oli viidud kõige madalamale tasemele, kuid *ühiste väärtuste kujundamine* oli tsentraliseeritud.

Organisatsioonikultuuri iseloomustamiseks on kasutatud erinevaid näitajaid. Enam levinud on sellised näitajad nagu olulisus, levik ja tugevus. Olulisus näitab, kuivõrd need väärtused, millel konkreetse organisatsiooni kultuur põhineb, aitavad kaasa selle organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Levik näitab organisatsiooni liikmete teadlikkust nendest väärtustest ja tugevus nende väärtuste omaksvõtmist ning liikmete ühtekuuluvustunnet.

Roger Harrison (1995) eristab omaduste järgi 4 orgnisatsioonikultuuri tüüpi: (1) võimule orienteeritud, (2) rollile orienteeritud, (3) ülesandele orienteeritud ja (4) isikule orienteeritud.

Võimule orienteerituse puhul püüab organisatsioon domineerida oma tegevusvaldkonna üle ja mitte alluda välisele survele, seadustele ega võimule. Juht on tugev ja karismaatiline ning organisatsiooni sees püüavad võimukandjad saavutada oma alluvate üle absoluutset kontrolli. Sellises organisatsioonis otsustab ainult see, kellel on kõrgem ametivõim.

Vastupidiselt oma tahte maksmapanekul põhinevale autokraatiale on *rollile* orienteeritud orgnisatsioonikultuuri korral väärtustatud seaduste täitmine ja vastutus. Kõike reguleerivad reeglid ja protseduurid ning tegevuse korrektsus on sageli olulisem kui tulemuslikkus. Otsustab see, kes ametijuhendi kohaselt antud valdkonna eest vastutab.

Ülesandele orienteeritud orgnisatsioonikultuuri korral pannakse rõhku kiirele ja paindlikule reageerimisele muutuvatele keskkonnatingimustele. Kõik takistused eesmärgi saavutamise teelt kõrvaldatakse, kaasa arvatud juht, kui ta muutunud oludega kohaneda ei suuda. Probleemide lahendamisel surutakse isiklikud huvid maha. Ainult ametivõimul põhinevat autoriteeti ei tunnustata, otsustab konkreetse probleemi kohta kõige rohkem teavet omav töötaja.

Isikule orienteeritud orgnisatsioonikultuuri puhul on organisatsioon vahend oma liikmete vajaduste rahuldamiseks, kus liikmed üksteist vastastikku abistavad ja toetavad. Otsustamisel eelistatakse konsensust.

Muutuvas keskkonnas toimetulekuks on oma paindlikkuse ja reageerimiskiirusega kõige sobivam ülesandele suunatud orgnisatsioonikultuur. Samas on selle organisatsioonitüübi puhul töötajate läbipõlemisoht kõige suurem. Seega oleks otstarbekas ühendada ülesandekeskse organisatsioonikultuuri tugevad jooned orientatsiooniga isiksusekesksusele, mis aitaks säilitada organisatsioonile vajalike inimeste töövõimet pikemaks ajaks.

Kui võimu- ja rollikeskset lähenemist peetakse traditsioonilisteks, eelmise sajandi tingimustega sobivateks käsitlusteks, siis 21. sajandi jaoks peetakse kohasemateks ülesande- ja isikukeskset lähenemist.

Eestis kõige rohkem organisatsioonikultuuri empiiriliselt uurinud teadlane, Maaja Vadi (2000), iseloomustabki organisatsioonikultuuri kaht näitajat kasutades. Esimene neist näitab organisatsioonikultuuri ülesandele suunatust, s.o kuivõrd organisatsiooni liikmed on valmis organisatsiooni eesmärkide saavutamist toetama. Teine näitab suhetele suunatust, kokkukuuluvustunnet, mille puhul inimesed tunnetavad, et nende kolleegid hindavad samu väärtusi, mida nemadki. Selle näitaja tõlgendus sarnaneb Harrisoni isikule orienteeritud organisatsioonikultuuri omaga. Töötajatele otsustamisõiguse andmise seisukohalt on need näitajad väga olulised.

1.6.1. Organisatsioonikultuur Eesti organisatsioonides

Seoste leidmiseks kasutas autor aastail 2000–2002 üheaegselt töötajate hoiakute mõõtmiseks mõeldud küsimustikuga Maaja Vadi (2000) poolt koostatud 2-skaalalist organisatsioonikultuuri küsimustikku.

Maaja Vadi mõõtmisvahendis iseloomustab esimest skaalat, ülesandele suunatud organisatsioonikultuuri, eelkõige pidevate positiivsete muutuste toimumine organisatsioonis. Organisatsiooni eesmärkide kõrgemale seadmine oma eesmärkidest ja julgus riskida kuuluvad samuti ülesandele suunatud organisatsioonikultuuri tunnusjoonte hulka. Töötajad peavad väga oluliseks ka tunnustust hea töö eest ja tegevusvabadust ning ülemuste ja alluvate vaheliste erinevuste rõhutamata jätmist.

Teisele skaalale, suhetele suunatud organisatsioonikultuurile, on iseloomulik üksteise abistamine tööga seotud probleemides ja oluliste küsimuste ühine läbiarutamine, samuti tugev ühtekuuluvustunne rasketes olukordades. Suhetele suunatud kultuuri juurde käib ka üksteise hea tundmine ning töökaaslaste vaba-aja tegevuste ja isikliku eluga kursis

olemine. Teatakse, kuidas üksteisega suhelda, ja kui keegi teeb töös vea, on tal teiste ees piinlik.

Uuringust selgus, et teistest rohkem ülesandele suunatud olid kindlate kutsehuvidega või kõrgema haridustasemega töötajad. Järelikult on neil, kes ise oma eesmärke paremini teavad, lihtsam ka organisatsiooni kui terviku eesmärkide saavutamisele pühenduda. Ilmselt toimub see individuaalsete eesmärkide sobitamisega organisatsiooni eesmärkidega nii, et edukus ühe eesmärgi saavutamisel tagab ka teise eesmärgi saavutamise. Suhetele suunatus sõltus ettevõttes töötatud ajast, mis on igati loogiline, sest pikema aja jooksul jõutakse oma töökaaslasi paremini tundma õppida ja ühtseks meeskonnaks kujuneda.

Väiksema arvu liikmetega organisatsioonide kultuurid olid suurematest enam nii ülesandele kui ka suhetele suunatud. Seega tuleks ühisürituste korraldamise ja organisatsiooni eesmärkide kohta info levitamisega senisest tunduvalt aktiivsemalt tegelda nendel organisatsioonide juhtidel, kelle alluvuses on rohkem töötajaid.

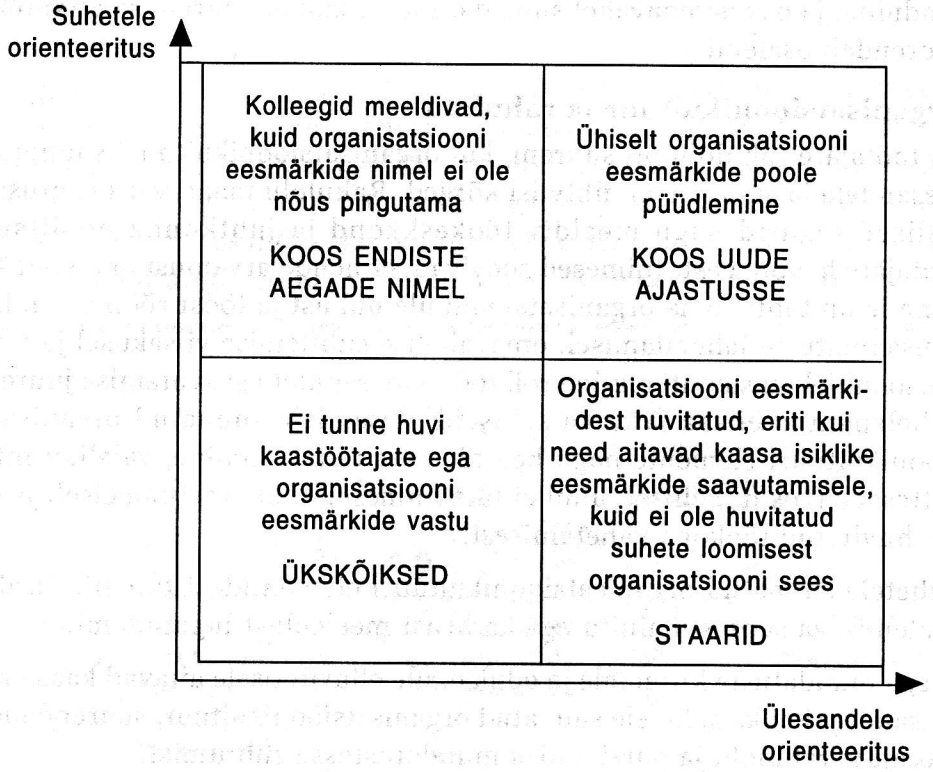
Organisatsioonikultuuri mudeli koostamisel on otstarbekas arvestada seda, et organisatsioonikultuur toimib tänapäeva organisatsioonides juhtimisvahendina: töötajad võtavad sotsialiseerumisprotsessi käigus omaks ettevõtte eesmärke saavutada aitavad väärtushinnangud ja normid. Et üks levinumaid juhtimisdiagnostika vahendeid, Blake'i ja Moutoni juhtimisvõrgustik, rajaneb ülesandele ja inimesele või suhetele orienteeritusel, on käesoleva raamatu autor orgnisatsioonikultuuri iseloomustava mudeli koostanud samu skaalasid kasutades (joonis 27). Ühtlasi on need skaalad ka Maaja Vadi poolt mõõtmisvahendis kasutatavad skaalad.

1.6.2. Organisatsioonikultuuri mõju muudatustega seotud hoiakutele

Eesti ettevõtetes läbi viidud uuring näitas, et organisatsioonikultuur mõjutas nii töötajate muudatustega seotud hoiakuid kui rahulolu. Muudatustega seotud hoiakud omakorda mõjutavad töötajate muudatustes osalemise valmidust ja seega osalemismäära.

Organisatsioonikultuur ja töötajate hoiakud muudatuste suhtes

Töötajate osalemist muudatuste läbiviimises soodustab nii ülesandele kui ka suhetele suunatud organisatsioonikultuur. Kõige rohkem mõjutab osalemist organisatsiooni eesmärkide teadmine. Järgmisena tuleb



Joonis 27. Organisatsioonikultuuri omadused (*autori mudel*).

töötajate ja juhtide arvamuste arvestamine organisatsioonis ja organisatsiooni hoolitsus töötajate heaolu eest. Olulised faktorid osalemisotsuse tegemisel on ka võimalus vajaduse korral juhiga rääkida ja uhkus oma organisatsiooni üle, samuti meeldiv töökeskkond, suhtumine uutesse töötajatesse ning arusaamatuste õigeaegne lahendamine.

Ülesandele suunatud organisatsioonikultuur mõjutab töötajate muudatustega seotud hoiakuid eelkõige läbi organisatsioonis pidevalt toimuvate positiivsete muutuste. Hästi mõjub ka inimeste tunnustamine nende hea töö eest. Osalemissoov on kõrgem, kui kogu vajalik informatsioon on töötajatele kättesaadav, töötajatel on suur tegevusvabadus ning erinevusi alluvate ja ülemuse vahel ei rõhutata. Kui inimesed ei pea kartma vigade tekkimise pärast ja nad asetavad organisatsiooni eesmärgid oma eesmärkidest kõrgemale, on nende osalemine muudatustes samuti suurem.

Suhetele suunatud organisatsioonikultuur aitab osalemismäära suurendada läbi võimaluse olulised teemad omavahel läbi arutada ja läbi tugeva

ühtekuuluvustunde rasketes olukordades. Seda soodustab üksteise parem tundmine ja oskus omavahel suhelda. Ka ülesannete parem selgitamine suurendab osalemist.

Organisatsioonikultuur ja rahulolu

Ka töötajate rahulolu oli suurem, kui organisatsioonikultuuri suunatus ülesandele ja suhetele on ühtviisi kõrged. Rahulolu määravaks osutusid sellised tegurid nagu meeldiv töökeskkond ja juhtkonna hoolitsus töötajate heaolu eest. Inimesed soovivad, et nende arvamust arvestataks ja neile on tähtis oma organisatsiooni üle uhkust ja tööst rõõmu tunda. Arusaamatuste lahendamisel, omavahelise suhtlemise viisakusel ja traditsioonidel on samuti oluline roll töötajate rahulolu saavutamise juures. Tähelepanuta ei saa jätta ka selliseid ülesandele suunatud organisatsioonikultuuri elemente nagu hea töö eest tunnustamine, vajaliku info kättesaadavus jt. Sellisel juhul ei tule inimesed tööle vastumeelselt ja ei ole huvitatud töökoha vahetamisest.

Suhetele suunatud organisatsioonikultuuri elementidest tuli siin lisaks osalemisega seoses mainitutega ka heast meeleolust lugupidamine.

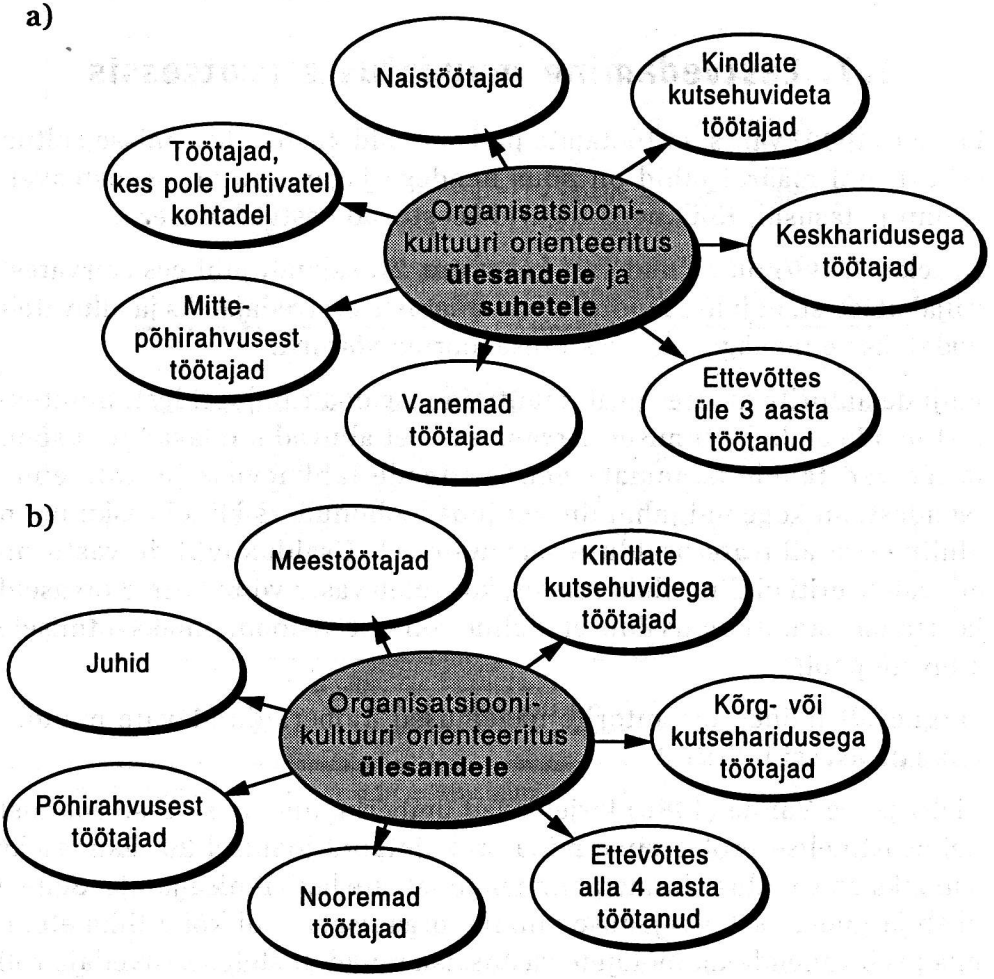
Seega muudatuste kiiremale ja edukamale elluviimisele aitavad kaasa nii ülesandele kui ka suhetele suunatud organisatsioonikultuur, suurendades töötajate rahulolu ja parendades muudatustesse suhtumist.

Samas oli organisatsioonikultuuri orientatsioonide mõju töötajatele erinev. Uurimuse tulemustest selgus, et kõik töötajate grupid otsustasid muudatuste üle eelkõige organisatsioonikultuuri ülesandele suunatuse põhjal: mida suurem oli ülesandele suunatus organisatsiooni tasandil, seda vajalikumaks pidasid töötajad muudatusi. Töötajate rühmi eristas suhtumine organisatsioonikultuuri suhetele suunatusse, eriti muudatuste vajaduse tunnetamise osas. Osa töötajate gruppe lähtus muudatuste vajalikkusele hinnangu andmisel ainult organisatsioonikultuuri ülesandele suunatusest ja suhetele suunatuse mõõde neile mõju ei avaldanud. Need olid juhid, kõrgharidusega töötajad, kindlate kutsehuvidega kutseharidusega töötajad ja põhirahvusest töötajad. Selles grupis oli meestöötajaid enam kui naistöötajaid, samuti oli nende hulgas rohkem nooremaid või ettevõttes vähem aega töötanud inimesi.

Teise grupi moodustasid töötajad, kes muudatuste vajalikkuse üle otsustasid mitte ainult ülesandest, vaid ka suhetest lähtuvalt. Ilmselt ei ole sellesse gruppi kuuluvatel töötajatel nii palju erialast teavet ja sellest

tulenevat enesekindlust kui eelmisel grupil. Seetõttu ei saa need töötajad muudatuste üle iseseisvalt otsustada, vaid eelistavad tugineda ka teiste arvamusele.

Järgneval joonisel on eristatud töötajate rühmi selle järgi, millistest orgnisatsioonikultuuri mõõdetest nad lähtuvad muudatuste vajalikkusele hinnangu andmisel. Joonisel 28a on töötajate rühmad, kes muudatuste kasulikkuse hindamisel lähtuvad organisatsioonikultuuri mõlemast mõõtmest, nii ülesandele kui ka suhetele orienteeritusest. Joonisel 28b aga on kujutatud töötajate rühmad, kes otsustavad muudatuste vaja-



Joonis 28. Organisatsioonikultuuri mõju muudatuste vajalikkusele hinnángu andmisele.

likkus üle ainult organisatsioonikultuuri ülesandele suunatuse põhjal ega lase end suhetest mõjutada.

Enam ülesandele suunatud organisatsioonikultuuri saavutamiseks tuleks vastavalt uuringu tulemustele värvata rohkem kindlate kutsehuvidega ja kõrgema haridustasemega inimesi. Rohkem suhetele suunatud organisatsioonikultuuri saavutamisele aitab kaasa nende inimeste pikaajalisem viibimine antud organisatsiooni teenistuses. Uurimustulemustest lähtuvalt on suhetele suunatuse arendamisel oluline roll, et saavutada ebakindlamate organisatsiooniliikmete heakskiit muudatustele ja seega luua muudatuste elluviimisele laiem toetuspind.

1.7. Eestvedamine muudatuste protsessis

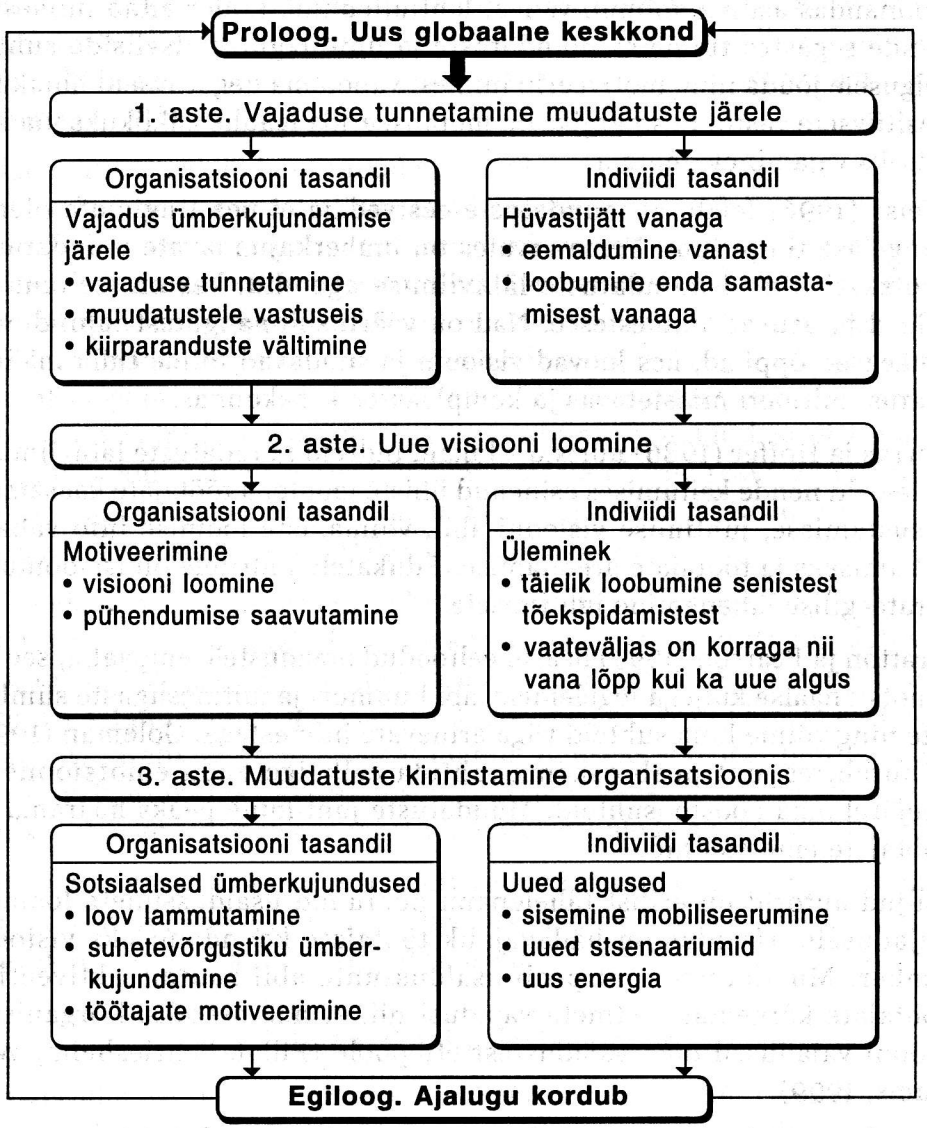
Lawler (1992) väitis, et töötajate panus muudatuste elluviimisse sõltub sellest, mil määral juhid on nõus nendega jagama infot, oskusteavet, võimu ja tasusid. Kõik need tegurid seostuvad eestvedamisega.

Drucker (1999) on öelnud oma raamatus 21. sajandi juhi ees seisvatest väljakutsetest, et juhid muutuvad muudatuste eestvedajateks ja alluvatelt oodatakse ennenägematu vastutusekoorma võtmist.

Paljude autorite arvates peab muutmine algama tippjuhtidest, muutustest nende enda käitumises. Arvamusest, et alluvad kuulavad juhi sõnu ja jätavad tähele panemata nende sõnade lahknevuse juhtide enda tegudest, on kogenud juhid ilmselt juba loobunud. Isiklikul eeskujul on oluline osa alluvate usalduse saavutamisel. Usaldus juhtide vastu on alluvatele eriti oluline olukordades, kus tuleb vastu võtta kiireid otsuseid ja riskida, samuti on usaldusel oluline roll uue visiooni omaksvõtmisele alluvate poolt.

Järgnevalt mõned eri autorite nägemused ümberkujundavate muudatuste protsessi liidritest.

Tichy ja De Vanna (1986) kirjeldavad ümberkujundamise eestvedamist kolmeastmelise protsessina, mida on kujutatud joonisel 29. Esimeseks astmeks on vajaduse tunnetamine muudatuste läbiviimise järele. Sellele peab järgnema selle vajaduse viimine organisatsiooni kõigi liikmeteni, mis peab vähendama töötajate vastuseisu muudatustele. Eestvedaja roll muudatuste selles staadiumis on seotud teiste organisatsioonide parimate praktikate tundmaõppimise ja ülevõtmisega.



Joonis 29. Ümberkujundava liidri eestvedamise mudel (*Tichy, De Vanna 1986: 29*).

Teises astmes on eesmärgiks uue visiooni loomine ja töötajate selle ümber koondamine. Liider hoolitseb selle eest, et organisatsiooni liikmed saaksid planeerimises osaleda ja vajalikke teadmisi omandada. Oma oskuste arendamise ja pühendumise ning enesekindla käitumise kaudu suurendab liider alluvate usaldust enda vastu.

Kolmandas astmes toimub vanast lahtiütlemine. Liider aitab inimestel nende segastes tunnetes muudatuste ja uute tegutsemisviiside suhtes selgusele jõuda ning motiveerib inimesi vahetama negatiivseid hoiakuid positiivsete vastu. Eesmärgiks on mobiliseerida igaühe isiklikuks uuenemiseks vajaminev energia.

Weiss (1996) leiab, et muudatuste eestvedaja ei pea tingimata olema kangelase tüüpi juht. Tema arvates on ümberkujundavate muudatuste protsessi liidrid muudatuste läbiviimise agendid, kes on iseloomult julged ja usuvad inimestesse. Nad on väärtushinnangutest juhinduvad eluaegsed õppijad, kes loovad visiooni ja suudavad toime tulla määramatus, mitmeti mõistetavas ja kompleksses keskkonnas.

Porras ja Hoffer (1986) uurisid edukaid liidreid muudatuste läbiviimisel ja leidsid nende käitumises esinenud ühiste joontena töötajate kaasamise otsustamisse, juhtimise visiooni abil, võimaluste loomise info vabaks liikumiseks ja töötajate arendamise. Edukatele liidritele oli iseloomulik strateegilise lähenemine juhtimisele.

Gratton ja Pearson (1999) lisasid eeltoodud omadustele empaatia, see on emotsionaalse küljega tegelemise läbi huumori ja mitmesuguste sümbolite ning võime luua suhteid väga erinevate inimestega. Goleman (1999) rõhutab, et juht peab oskama juhtida eelkõige enda emotsioone ja seejärel oma koostöösuhteid. Muudatuste juhtimine peaks haarama ka töötajate emotsioonid.

Paljud autorid on erilist tähelepanu pööranud usaldussuhete loomise vajadusele. Usaldus on hädavajalik töötajate koondamiseks visiooni ümber. Muudatuste juht peab usaldussuhte abil suutma aktiveerida töötajate kõrgemate astmete vajadusi nii, et nad asetaksid organisatsiooni vajadused oma vajadustest ettepoole (Pillai, Schriesheim, Williams, 1999).

Meeskonnatöös paremate tulemuste saavutamise aluseks on peetud Golemani poolt esile tõstetud emotsionaalsest intelligentsusest väljakasvanud grupi emotsionaalset intelligentsust (Druskat, Wolff, 2001). Emotsioonide teadvustamisel ja väljatoomisel ning nende juhtimise oskusel põhinev vastastikune usaldus on aluseks kõigi meeskonnaliikmete aktiivsele osalemisele otsuste vastuvõtmisel ning üksteise toetamisele nende elluviimisel. IT süsteemide vahendusel on tekkinud uued võimalused töötajate otsustamisõiguse ja seega ka vastutuse laiendamiseks ning suhtlemisvõrgustike arendamiseks.

Taffinder (1999) rõhutab vajadust valida õige meeskond ja toetada oma muudatuste elluviimise agente. Muudatuste läbiviijate roll on intellektuaalselt innustada töötajaid probleeme senisest erineva nurga alt vaatama ja riskeerima.

Judson (1991) rõhutab, et muudatuste edukaks elluviimiseks peab juht suutma kujutleda ennast alluva rollis ja näha olukorda läbi alluva silmade. Juhtivatel positsioonidel olevad inimesed peaksid endale selgeks tegema, mida nende alluvad võivad karta muudatuste tulemusel kaotada ja mida nad loodavad võita. Juhid peavad suutma analüüsida organisatsiooni poolt omaksvõetud väärtushinnanguid ja uskumusi ning kindlaks tegema, millised neist võivad takistada muudatuste läbiviimist. Samuti on vajalik oskus analüüsida töötajate hoiakuid ja ette näha võimalikke muudatustele vastutöötamiseni viia võivaid reaktsioone. Väga oluline on suuta prognoosida vastuseisu tugevust ja lähtuvalt sellest ka vastuseisu ületamiseks kasutatavaid strateegiaid.

Võib öelda, et kõik autorid on rõhutanud visiooni loomise ja selle töötajateni viimise vajalikkust, töötajate kaasamise vajadust juba muudatuste algatamisest saadik ning töötajate arengut ja õppimist. Nagu näha, ei ole keegi soovitanud juhile muudatuste läbiviimiseks „kõva kätt" ja käskude jagamist. Järelikult on uue aastatuhande alguseks soovitav juhtimisstiil otsustavalt nihkunud käsutamiselt töötajate kaasamisele nende jaoks oluliste otsuste tegemisse ja võimu jaotumisele üle kogu organisatsiooni.

Selline muudatuste läbiviimises aktiivne osalemine viib töötajate rahulolu suurenemiseni, suurema lojaalsuseni firma suhtes ja vastutustundlikuma ning teadlikuma käitumiseni.

1.7.1. Eesti juht eestvedajana

Rahvusvahelise juhiuuringu *Cross-Cultural CEO Study* raames intervjueerisid *Estonian Business School* üliõpilased 61 Eesti tippjuhti. Juhtide lähemad kaastöötajad täitsid põhjalikud küsimustikud. Tegemist oli uuringuga, mis viidi korraga läbi 27 riigis üle maailma ja mille metoodika töötas välja *Wharton School*s professor House. Pennsylvania Ülikooli (USA) juurde kuuluvat *Wharton School* peetakse praegu äriharidu se lipulaevaks. Professor Robert House on jõudnud praktiliselt kõigisse ingliskeelsetesse juhtimisõpikutesse oma uuringutega karismaatiliste liidrite omadustest ja eesmärgi-tee eestvedamisteooriaga.

Käesoleva uuringu on professor üles ehitanud oma varasematele töödele, uurides alluvate arvamuse kaudu juhi karismaatilisust ja juhi võimet alluvaid motiveerida. Karismaatiliseks loetakse liidrit, kes oskab võimendada oma eeldusi ja on võimeline järgijaid eriliselt mõjutama. Karismaatiliseks peetud liidrite enamesinevamate omaduste hulgas tõi Robert House välja enesekindluse, domineerimise, paindliku rollide vahetamise, endast mulje kujundamise ja isikliku veetluse.

Liidri karismaatilisust hinnatakse mõju tugevuse järgi, mis tal on oma alluvate väärtuste, tõekspidamise ja tegude üle. Selle mõju saavutab liider läbi oma uskumuste ja väärtuste isiklikku eeskuju näidates. Oluline on, et liidril oleks organisatsiooni tulevikust ühiste väärtustega haakuv visioon, mille ta suudaks organisatsiooni kõigi liikmeteni viia. Visioon ei tohiks olla liiga kergesti saavutatav, vaid peaks olema järgijatele piisavat väljakutset esitav. Eri maades läbiviidud uuringud on näidanud, et liidri karismaatilisus mõjutab organisatsiooni tulemusi positiivselt.

Uuringu käigus hinnati tippjuhtide tegevusmotiive vastavalt McClellandi vajaduste teooriale, mille järgi on põhilisteks motiveerivateks vajadusteks võimu-, saavutus- ja kuuluvusvajadus. Lisaks neile kolmele hinnati ka vajadust vastutust võtta.

Iga juhi antud intervjuu teksti analüüsiti rahvusvaheliselt tunnustatud Winteri motiivikujundi metoodikat kasutades. Motiivikujundiks nimetab Winter tegevust, soovi, muret või mingi muud seisundit, mida intervjueeritav endale või kellelegi teisele omistab.

Võimuvajadus on soov kontrollida oma keskkonda, finants-, materiaalseid, informatsiooni- ja inimressursse. Selles suhtes on inimesed väga erinevad. Mõned inimesed kulutavad võimu omandamiseks palju aega ja energiat, teised väldivad võimu kui vähegi võimalik.

Suure võimuvajadusega inimestest saavad edukad juhid, kui on täidetud kolm tingimust: 1) nad peavad nad võimu otsima organisatsiooni hüvanguks, mitte oma isiklike huvide pärast; 2) neil peab olema üsna madal kuuluvuse vajadus – täites isiklikku võimuvajadust võidakse võõranduda teistest inimestest töö juures; 3) neil peab olema küllaldaselt enesekontrolli, ohjeldamaks oma soovi võimu järele, kui see peaks hakkama segama organisatsiooni või inimestevahelisi suhteid. Karismaatilised liidrid on suure võimuvajadusega, nad tunnetavad tugevalt oma mõjuvõimu ja on veendunud oma uskumuste moraalses õigsuses. Vajadus võimu järele motiveerib selliseid inimesi liidriks olemist soovima.

Võimukujunditeks loetakse tegevusi, mis avaldavad teistele inimestele mõju ja näitavad mõju ning kontrolli olemasolu nende üle või nende tegevuse reguleerimist. Ka katsed veenda ja oma seisukohta kaitsta ning abi, nõu ja toetuse pakkumine, kui seda pole palutud, loetakse võimukujundite hulka. Võimukujundiks loetakse ka teistele mulje avaldamist, kuulsuse, prestiiži või maine silmaspidamist.

Saavutusvajadus on seotud sooviga saavutada eesmärk või täita ülesanne efektiivsemalt, kui seda on varem tehtud. Saavutusvajadus on ühiskonna seisukohalt oluline, sest uuringud on näidanud, et mida kõrgem on kõrge saavutusvajadusega inimeste protsent riigis, seda tugevam ja õitsvam on selle riigi majandus ja vastupidi. Kõrge saavutusvajadusega inimesed on enamasti edukad ettevõtjad. Seega riigist, kus on palju kõrge saavutusvajadusega inimesi, võib oodata kõrgel tasemel ärilist aktiivsust ja majanduslikku stiimulit.

Samas peavad kõrge saavutusvajadusega inimesed ennast tulemuste eest isiklikult vastutavaks, seetõttu võtavad nad endale tihti vabatahtlikult lisaülesandeid ja neil on raske osa oma tööst kellelegi teisele delegeerida.

Saavutusvajadust hinnatakse läbi kompetentsuse standardi olemasolu. Siia kuuluvad unikaalsete saavutuste väljatoomine, eesmärkide ja tegevuste positiivne hindamine ning nii teistega eduka võistlemise kui ka ebaõnnestumiste mainimine.

Suure *kuulumisvajadusega* inimesed eelistavad rohkem aega veeta sotsiaalsete suhete hoidmisega, gruppidega ühinemisega ja nad tahavad olla armastatud. Inimesed kellel on kõrge kuulumisvajadus, vajavad kindlustunnet ja heakskiitu teistelt inimestelt ning nad on tavaliselt tõeliselt mures teiste arvamuse üle. Nad tõenäoliselt käituvad ja mõtlevad nii, nagu nad usuvad, et teised neilt seda ootavad, eriti need, kellega nad tugevalt identifitseeruda tahavad ja sõprust soovivad. Nagu arvata võib, töötavad tugeva kuuluvusvajadusega inimesed tihti töökohtadel, kus on rohket personaalset kontakti, nagu müük ja õpetamine. Inimesed, kellel on kõrge kuulumise vajadus, ei ole kõige efektiivsemad juhid või liidrid, kuna nad ei suuda raskeid otsuseid vastu võtta sealjuures oma populaarsuse pärast muretsemata. Kontrollikeskmega seostatuna: sisemise kontrollikeskmega juhid on edukad, välise kontrollikeskmega indiviid aga ei sobi juhiks.

Kuuluvuse motiivi näitavad teiste suhtes positiivsete ja sõbralike tunnete ja tegevuste mainimine ning lahusolekuga seotud kurbus.

Vastutusmotiiv jaguneb moraali- ja seadusnormide järgimiseks, sisemiseks kohusetundeks, teiste eest hoolitsuseks, kartuseks negatiivsete tagajärgede pärast ja võimeks oma tegevust kriitiliselt hinnata.

1.7.2. Eesti juhtide motiivid

Kõige tugevamini esindatud motiiviks Eesti juhtide hulgas oli võimumotiiv, järgnesid saavutus- ja vastutusmotiiv. Kuuluvusmotiivi peaaegu ei esinenud. Vastutusmotiiv koosnes viiest komponendist, millest kõige vähem olid juhtidele omased teistest hoolimine ja moraal. Kõige sagedamini esines lähtumist sisemisest kohusetundest ja enesekriitikat (vt tabel 8).

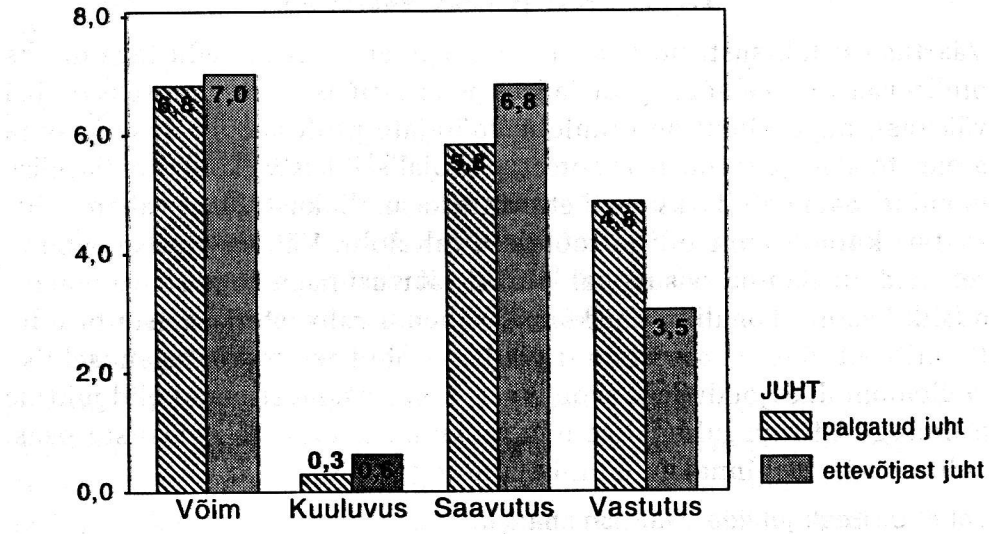
Tabel 8. Eesti juhtide motiivid.

	Miinimum	Maksimum	Keskmine	Standardhälve
võim	0	22	**6,82**	4,80
kuuluvus	0	4	0,39	0,75
saavutus	0	20	6,08	4,15
moraal	0	4	0,58	0,90
sisemine kohusetunne	0	7	1,25	1,73
teistest hoolimine	0	5	0,43	0,96
tagajärjed	0	6	0,78	1,28
enesekriitika	0	7	1,14	1,22

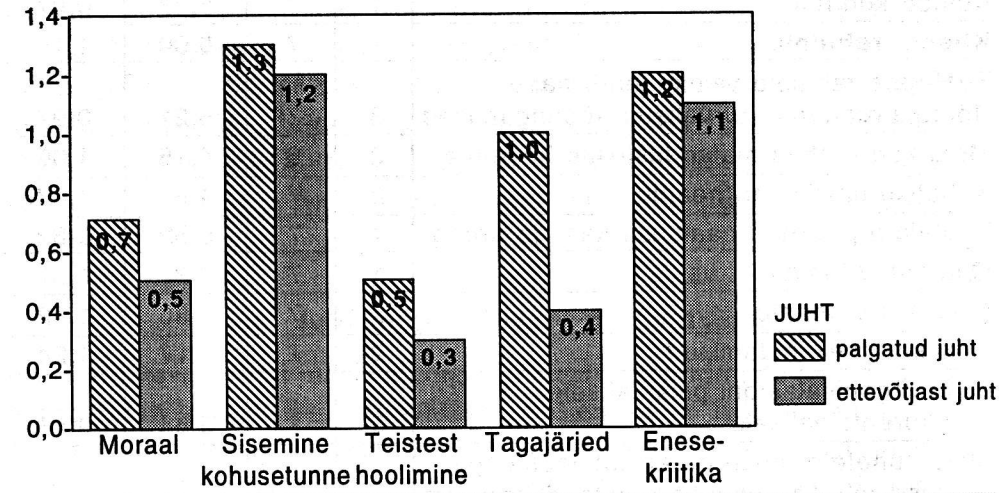
Uuringus olid juhid jagatud ettevõtjast juhtideks ja palgatud juhtideks. Ettevõtjast juhiks loetakse juhti, kes on oma ettevõtte ise asutanud ja juhib seda ikka veel ise. Võrdlus näitas, et ettevõtjatest juhtide saavutus- ja võimuvajadus olid suuremad kui palgatud juhtidel (joonis 30).

Kuid palgatud juhtide vastutusvajadus ületas ettevõtjast juhtide sama näitaja kolmandiku võrra (joonis 31). Kui vaadelda vastutusvajadust komponentide kaupa, siis olulised erinevused olid kõigis viies. Kõige suurem oli erinevus kartuses negatiivsete tagajärgede ees, mis palgatud juhtidel oli 60% suurem kui ettevõtjatel. Palgatud juhid olid ka oluliselt hoolivamad inimeste suhtes ja moraali küsimustes.

Eesti juhtide puhul olid omavahel tihedalt seotud võimu ja saavutusmotiivi omamine. Võimumotiivi omamisega kaasnes sageli ka vastutusmotiivi olemasolu. Seega olid motiivid omavahel väga tihedalt seotud.



Joonis 30. Eesti juhtide motiivid.



Joonis 31. Eesti juhtide vastutusmotiivid.

1.7.3. Eesti juhtide väärtused

Väärtustest tähtsustasid Eesti juhid kõige enam firma edu tagamiseks olulisi väärtusi, eelkõige pikaajalises perspektiivis edu tagamiseks olulisi väärtusi, nagu klientide rahulolu, töötajate professionaalsuse kasv ja areng, toodete ja teenuste kvaliteet, pikaajaliselt kestva konkurentsieelise loomine. Sama oluliseks peeti ettevõtte kasumlikkust. Pisut vähem tähtsustati kulude kontrolli ja töötajate rahulolu. Vähem oluliseks peeti selliseid ühiskonna seisukohalt olulisi väärtusi nagu kogu rahva majanduslik heaolu, kohaliku ühiskonna, vähemusrahvuste ja naiste heaolu. Praktiliselt üldse ei arvestata firma jaoks oluliste otsuste tegemisel usu ja üleloomulike jõududega seonduvat. Kõige üksmeelsemad olid juhtide hinnangud firma lühiajalise edu tagamiseks oluliste väärtuste osas. Juhtide väärtushinnanguid on kujutatud tabelis 9.

Tabel 9. Eesti juhtide väärtushinnangud.

	Miinimum	Maksimum	Keskmine	Standardhälve
Kulude kontroll	1	7	5,38	0,97
Kliendi rahulolu	1	7	**6,00**	1,11
Töötajate rahulolu valdkonnad, nagu töötajate heaolu, turvalisus, töötingimused	3	7	5,21	0,97
Mõju kogu rahva majanduslikule heaolule	2	6	4,16	1,00
Kohaliku ühiskonna heaolu	2	7	4,33	1,07
Töötajate professionaalsuse kasv ja areng	4	7	5,82	0,82
Olla ustav jumalale, usule	1	7	2,35	1,67
Mõju keskkonnale	2	7	4,50	1,12
Eetilised tõekspidamised	2	7	5,17	1,24
Mõju organisatsiooni pikaajalisele konkurentsieelisele	3	7	5,64	0,88
Mõju suhetele teiste organisatsioonidega, kellega tehakse tihedat koostööd (tarnijad, kohaliku omavalitsuse organid, erialaliidud)	3	7	5,08	0,82
Mõju ettevõtte kasumlikkusele	3	7	5,73	0,91
Mõju vähemusrahvustest töötajatele	1	6	3,19	1,36
Mõju naistöötajatele	1	7	3,57	1,54
Üleloomulike jõudude mõju (nt õnnelikud päevad, selgeltnägijate ennustused jne)	1	5	1,45	0,84
Mõju toote kvaliteedile	2	7	5,68	1,03
Mõju müügimahtudele	2	7	5,35	0,95

Väärtushinnangutest lähtudes sai käesoleva uuringu põhjal eristada 3 juhitüüpi:

- tuletõrjujat,
- ettevõtte meest ja
- sotsiaalse vastutuse võtjat.

Tuletõrjujal kulub kogu energia päevaprobleemidele: müügimahtude ja kulude silmaspidamisele ettevõtte kasumlikkuse tagamise eesmärgil. Võimaluse piires pöörab selline juht tähelepanu ka töötajate suurema rahulolematuse leevendamisele. Selline tegevus on pigem omane tuletõrjujale kui strateegilisele planeerijale.

Nimetus *ettevõtte mees* on võetud eelmise sajandi Ameerika juhtimiskirjandusest ja tähistab inimest, kelle kogu tähelepanu on ettevõttel. Ta suudab silmas pidada nii firma lühiajalise edu saavutamiseks olulisi näitajaid kui ka pikaajaliseks konkurentsis püsimist soodustavaid kvaliteeti, kliendi rahulolu ning töötajate professionaalset kasvu ja arengut.

Sotsiaalselt vastutavaks võib pidada juhti, kes peale firma huvide suudab tähelepanu pöörata ja väärtustada ka ühiskonna kui terviku huve. Sellist juhti eristab eelnevast kahest hoolimine rahvuse majanduslikust heaolust, kohaliku ühiskonna heaolust ning ümbritsevast keskkonnast. Teistest enam pöörab ta tähelepanu ka oma otsuste eetilisusele ning vähemusrahvuste ja naistöötajate huvidele. Seda juhti võib pidada 21. sajandi juhiks.

1.7.4. Juhi mõju alluvate motivatsioonile

Alluvad näevad Eesti juhti eelkõige dikteeriva korralduste jagajana. Seda pehmendab juhi aktiivne alluvatega suhtlemine ja info jagamine, mille käigus edastatakse alluvatele visioon ettevõtte tulevikust. Juhti peetakse ka enesekindlaks ja alluvatesse uskuvaks. Eesti alluvate silmis on juht eelkõige administratiivse funktsiooni täitja.

Juhile omistatud omadustest (vt tabel 10) said kõige vähem punkte pahatahtlikkus ja isiklike huvide eest väljas olemine. Samuti on vähe neid juhte, kes ei väljendu otse, vaid ajavad ümbernurgajuttu. Kahetsusväärselt vähe esineb tingimusteta kiitmist.

Tabel 10. Alluvate nägemus juhist.

	Miinimum	Maksimum	Keskmine	Standardhälve
autokraat	1,00	5,30	3,13	1,01
otsustav	2,70	5,39	4,20	,56
diplomaatiline	2,60	6,00	4,06	,72
heade suhete säilitaja	2,30	6,00	4,24	,83
omab visiooni	3,10	7,00	5,30	,79
inspireeriv	3,10	6,80	5,11	,75
aus, otsekohene	2,20	4,71	3,68	,51
bürokraat	3,00	7,20	4,64	,67
administreerija	3,50	6,70	5,23	,90
iseseisev	1,90	5,10	3,67	,65
pahatahtlik	1,00	5,20	2,53	,80
sooritusele orienteeritud	3,10	7,00	5,15	,77
alluvatega võimu jagav	3,10	5,53	4,43	,47
inimlik	2,10	6,20	4,66	,79
rahulik	2,50	5,30	3,95	,55
infoallikas	2,33	7,00	5,45	,93
suhtleja	3,20	7,00	5,34	,80
rollide selgitaja	2,70	5,90	4,69	,74
dikteeriv	3,80	7,00	**5,53**	,78
enesekindel	3,40	7,00	5,23	,81
õiglane	3,30	5,80	4,30	,56
alluvaid intellektuaalselt innustav	3,20	7,00	5,14	,63
alluvatesse uskuv	3,00	7,00	5,23	,78
meeskonnatööle orienteeritud	1,50	5,20	3,95	,73
riski võtja	2,00	7,00	3,48	,87
kiidab tingimusteta	1,50	6,00	3,18	,94
enda huvide eest väljas	1,00	4,60	2,92	,67
staatuseteadlik	3,00	7,00	4,74	,66
karismaatiline	2,80	6,20	4,90	,71
ei väljendu otse	1,00	6,00	3,00	,83
alluvate pühendumine, tulemuslikkus ja rahulolu	3,60	6,20	5,08	,51

Juhtidele omistatud omadusi grupeerides selgus 4 juhitüüpi. Nagu temperamenditüüpide puhul, ei saa ka siin väga täpseid piire tõmmata ja öelda, et näiteks selle ettevõtte juht on meeskonnamängija. Jah, teda võivad iseloomustada paljud omadused, mida alluvad on omistanud meeskonnatöö tegijale, kuid samal ajal võib temas olla ka neid omadusi, mis on omistatud näiteks karismaatilisele liidrile.

Esimest, kõige rohkem esindatud juhi tüüpi võib pidada dikteerijaks. Seda tüüpi iseloomustab peale täpse korralduste jagamise veel enesekindlus. Positiivse värvingu annab sellele juhitüübile suhtlemisvalmidus ja alluvatesse uskumine. See kombinatsioon lubab seda tüüpi nimetada *positiivseks dikteerijaks.*

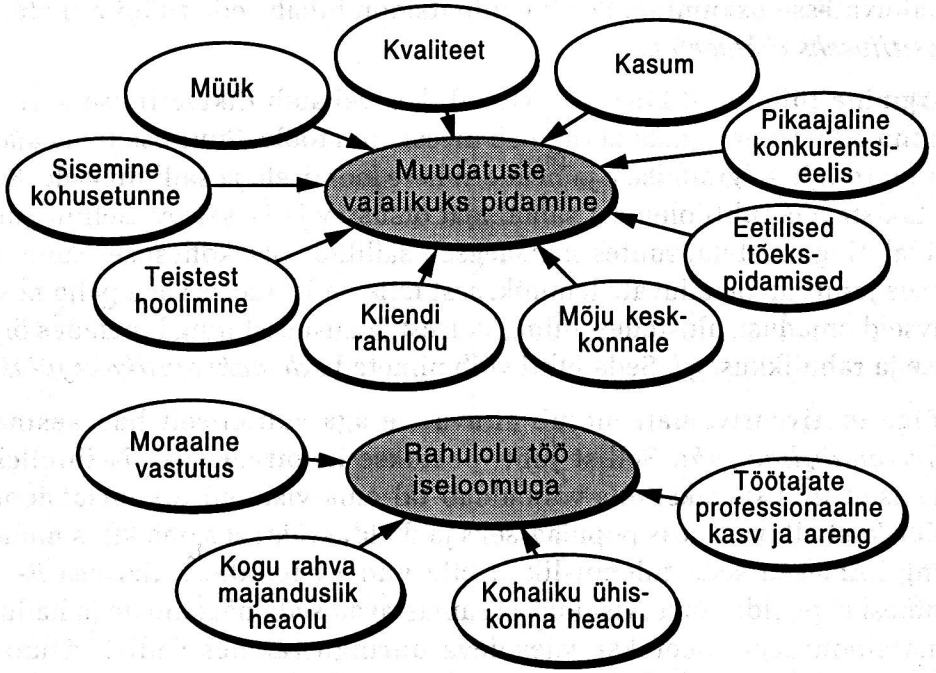
Järgmine tüüp on dikteerija vastand, kes eelistab dikteerimise asemel võimu alluvatega jagada ja tugineb meeskonnatööle. Suur osa tema ajast kulub rollide selgitamisele ja heade suhete loomisele ja säilitamisele. See ei takista aga juhti olemast samal ajal otsustav ja iseseisev. Selline juht kiidab tingimusteta, suutes samaaegselt säilitada otsekohesuse. Tundub, et see juhitüüp on alluvate lemmik, sest talle omistatakse väga palju positiivseid omadusi, alustades inimlikkusest ja aususest ning lõpetades õigluse ja rahulikkusega. Seda juhti võib nimetada *demokraatlikuks juhiks.*

Kõige motiveerivamalt mõjub alluvatele aga suhteliselt harvaesinev *karismaatiline juht.* Sellist juhti peetakse inspireerivaks ja intellektuaalselt innustavaks, mis võimaldab tal oma visiooni organisatsiooni tulevikust alluvate seas populaarseks ja ihaldusväärseks objektiks muuta ning inimesed seda tulemuslikult ellu viima suunata. Kuigi osa Eesti inimesi ei poolda sõna „visioon" ja samastavad seda nägemuste ja hallutsinatsioonidega, peetakse käesoleva uuringu raames sellist visiooni omavat juhti tulemuslikuks sooritusele orienteeritud korraldajaks. Nii et ühendatud on nii praktiline kui ideeline külg, mis ongi karismaatiliseks peetavate juhtide edu allikas.

Kui eelnevad juhitüübid olid valdavalt positiivsed ja suurendasid alluvate motivatsiooni, siis negatiivse poole pealt kujunes välja *negatiivne dikteerija.* Seda juhitüüpi kahtlustati teistest enam pahatahtlikkuses ja enda huvide eest väljas olemises. Samuti leiti, et ta ajab otse ütlemise asemel ümbernurgajuttu. Nende omadustega seondus ka selline tuntud juhtimisstiil nagu autokraatlik juhtimine, mis oli Nõukogude Liidus kõige hinnatum. Sellise juhtimisstiili puhul otsustab juht ainuisikuliselt ja tal puudub ka kohustus oma otsuseid alluvatele põhjendada. Tundub, et

viimase kümne aasta jooksul on selle stiili sugemete väljajuurimisega tõsiselt tegeldud, sest sellesse kategooriasse kvalifitseerus kõige väiksem arv juhte.

Joonisel 32 on kujutatud juhtide motiivide ja väärtuste mõju alluvate motivatsioonile. Muudatuste vajadust tunnetavad paremini sisemise vastutustundega ja oma tegude tagajärgedest hooliva juhi alluvad. Selgub ka, et suurema moraalse vastutustundega ning moraalinorme ja seadusi järgiva juhi alluvate tööga rahulolu on suurem.



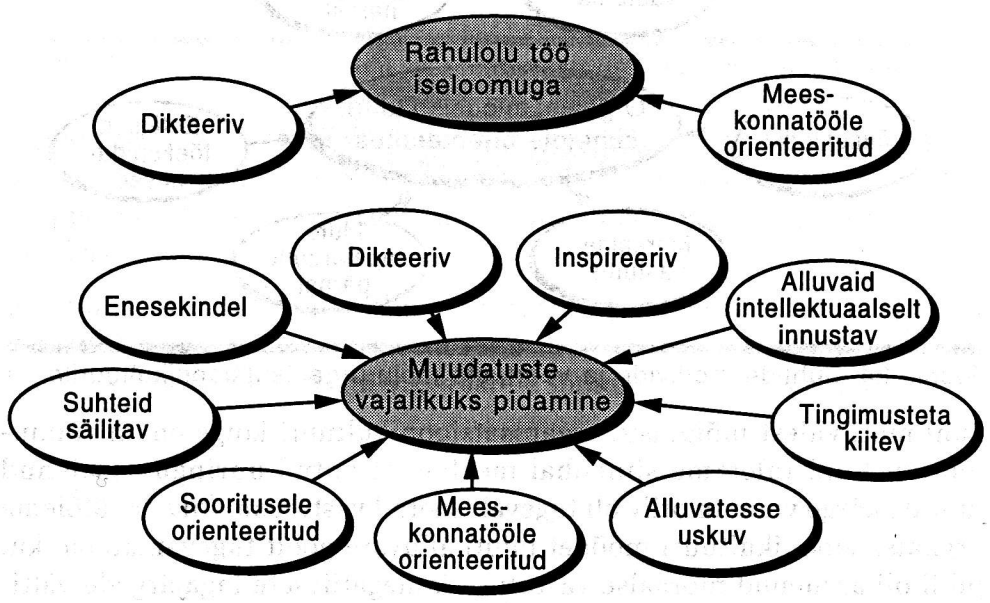
Joonis 32. Juhtide motiivide ja väärtuste mõju töötajate hoiakutele.

Uuring viitab sellele, et töötajad ei ole muudatustest saadava isikliku kasu hindamisel sugugi lühinägelikud, vaid peavad silmas kaugemaid perspektiive ja võimalusi. Alluvate töörahulolu on suurem, kui juht peab otsuste vastuvõtmisel silmas töötajate professionaalset kasvu ja arengut. See hajutab esmased hirmud, sest sel juhul võivad töötajad loota , et nende töökoht ettevõttes säilib ka peale muudatusi. Samuti hindavad töötajad kõrgelt juhipoolset kogu rahva ja kohaliku ühiskonna heaolu väärtustamist. See ütleb alluvatele, et juht ei tegutse ainult iseenda ja omanike huve teistele vastandades, vaid pigem ühendada püüdes.

Muudatuste vajadustest saavad töötajad paremini aru, kui need on seotud kliendi rahulolu, kasumi ja müüginumbrite suurendamisega. Kuid vähemolulised ei ole ka mõju kvaliteedile ja firma pikaajalisele konkurentsieelisele, mis näitab, et tahetakse pakkuda tooteid ja teenuseid, mille pärast häbenema ei peaks. Meeldiv on tõdeda, et ka eetiliste tõekspidamiste ja keskkonnasäästlikkuse nimel ollakse valmis pingutusi tegema.

Joonisel 33 on kujutatud, kuidas mõjutab alluvate tööga seotud hoiakuid see, millisena alluvad juhti tajuvad. Alluvate tööga rahulolule mõjusid positiivselt nii juhi tajumine dikteerivana, see on konkreetseid korraldusi andvana, kui ka juhi meeskonnatööle orienteeritus. Rahulolu vähendas juhi tajumine bürokraadina.

Tunduvalt enam oli faktoreid, mis mõjutasid alluvate hinnanguid muudatuste vajalikkusele. Muudatuste vajalikkus oli selgem alluvaid intellektuaalselt innustavate ja inspireerivalt mõjuvate juhtide alluvatel. Samuti aitas kaasa juhi enesekindlus, alluvatesse uskumine ja meeskonnatööle orienteeritus. Alluvad pidasid muudatusi vajalikumaks, kui nende arvates juht arvestas muudatuste läbiviimisel olemasolevate suhetega ja oli sooritusele orienteeritud. Positiivseks peeti ka juhi riskivalmidust.

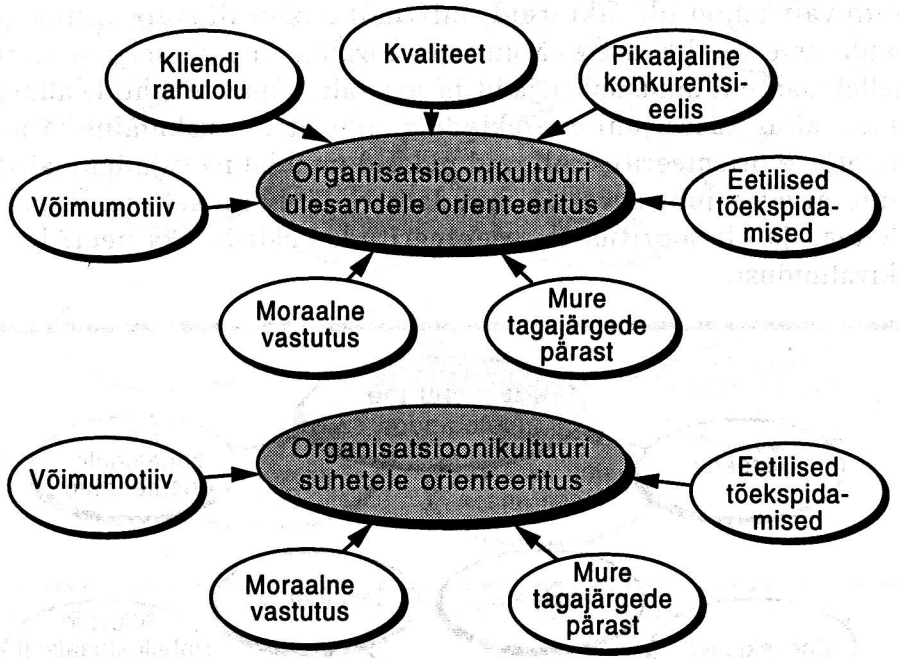


Joonis 33. Alluvate poolt juhi tajumise mõju töötajate hoiakutele.

1.7.5. Juhi mõju organisatsioonikultuurile

Organisatsioonikultuuri kujundamisel peetakse juhi rolli väga oluliseks. Juhi väärtushinnangud mõjutavad alluvate väärtushinnanguid ja alumiste tasandite juhtide käitumine on mõjutatud tippjuhi käitumisest. Seetõttu on organisatsiooni seisukohalt kriitilise tähtsusega, mida tippjuht otsuste tegemisel eelkõige silmas peab, so rohkem väärtustab.

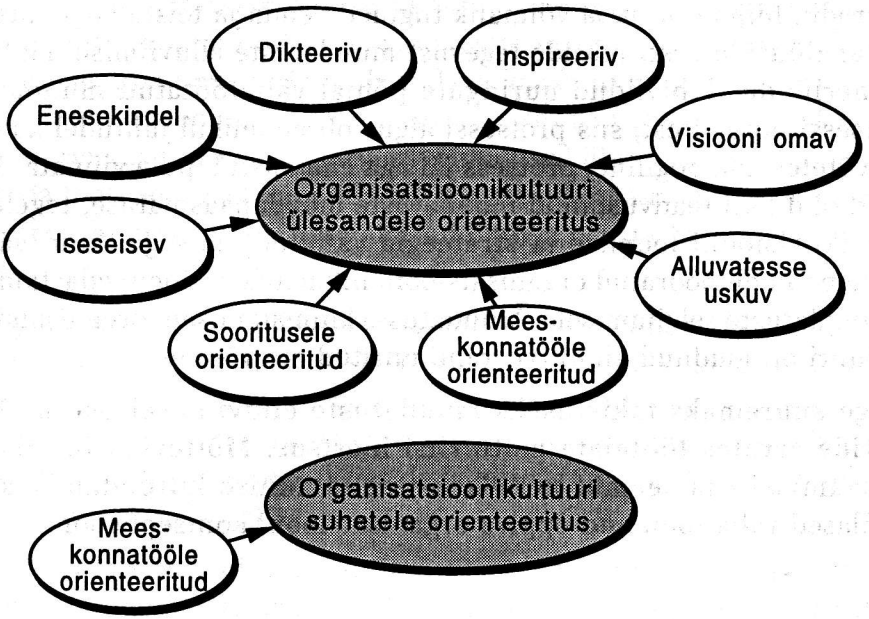
Joonisel 34 on kujutatud juhtide väärtuste ja motiivide mõju organisatsioonikultuurile. Ülesandele suunatust suurendasid kliendirahulolu, kvaliteedi ja pikaajalise konkurentsieelise silmaspidamine juhi poolt, samuti juhi eetilisus. Suhetele suunatus olu kõrgem samuti sellises organisatsioonis, mille juhti töötajad hindasid eetiliseks.



Joonis 34. Juhtide motiivide ja väärtuste mõju organisatsioonikultuurile.

Juhi motiividest mõjutasid organisatsioonikultuuri kõige enam võimumotiiv. Kuid tuletame siinkohal meelde, et antud uuringus osalenud juhtide kõrge võimumotiiv oli tugevalt seotud vastutusmotiiviga. Mõlema organisatsioonikultuuri mõõdet tajuti alluvate poolt tugevamatena, kui juhil oli arenenud moraalse vastutuse ja negatiivsete tagajärgede vältimise motiiv.

Peale juhtide motiivide ja väärtushinnangute avaldab organisatsioonikultuurile mõju ka see, kuidas alluvad juhti tajuvad. Organisatsioonikultuuri suhetele suunatust tajusid tugevamana meeskonnatööle orienteeritud juhtide alluvad (joonis 35).



Joonis 35. Alluvate poolt juhi tajumise mõju organisatsioonikultuurile.

Organisatsioonikultuuri ülesandele suunatuse tugevdamisele aitas teistest tõhusamalt kaas visiooni omav ja alluvaid inspireeriv juht. Hästi mõjus alluvatega võimu jagav, meeskonnatööd tegev, alluvatesse uskuv ja enesekindel juht.

Käesolev uurimus näitas ka tippjuhtide ja nende otseste alluvate väärtushinnangute sarnasust, seega võib väita, et käesolev uurimus kinnitas teooriat juhist kui väärtuste kujundajast organisatsioonis.

Võttes kokku muudatuste juhtimise Eesti ettevõtetes, saab läbiviidud uuringute põhjal väita, et 90% uuritud ettevõtetest olid oma lühikese eksisteerimisperioodi jooksul läbi viinud radikaalseid muudatusi, muutes kas strateegiat, organisatsioonikultuuri või juhtimisstiili.

Muudatuste läbiviimisel toimisid juhid esialgu eelkõige katse-eksituse meetodil, hiljem oli juba võimalik tugineda enda ja teiste kogemustele. Kui analüüsida eesti juhtide tegevust muudatuste elluviimisel lähtudes Lääneriikides läbiviidud uuringute põhjal väljatöötatud muudatuste protsessi mudelitest, siis protsessi algus oli enamikul juhtudel ka eesti ettevõtetes analoogiline, protsess jäi aga enamasti lõpule viimata. Eesti juhid olid küll teadvustanud muudatuste möödapääsmatuse, tegelenud tulevikuvisiooni loomise ja strateegia väljatöötamisega, kuid vähem tähelepanu oli pööratud organisatsiooni liikmetele visiooni edastamisele ja muudatuste selgitamisele. Muudatuste kinnistamiseni organisatsiooni kultuuri oli jõudnud ainult veerand uuritud ettevõtetest.

Kõige suuremaks takistuseks muudatuste elluviimisel osutus Eesti juhtide arvates töötajate mõtteviisi inertsus. Mõtteviisi inertsusest ülesaamiseks ja seeläbi muudatuste elluviimise kiirendamiseks on teadlased välja töötanud õppiva organisatsiooni kontseptsiooni.

II. ÕPPIV ORGANISATSIOON

Organisatsiooniliste muudatuste läbiviimine eeldab organisatsiooni liikmetelt uute oskuste omandamist, hoiakute ja käitumisviiside muutumist. Kõik see toimub õppimise käigus. Üksteisele järgnevad muutused keskkonnas on tinginud ka organisatsiooniliste muutuste pidevaks muutumise, mis omakorda toob endaga kaasa töötajate eluaegse õppimise. Organisatsioonide lamenemisega seoses on vähenenud keskastmejuhtide arvukus ja seega ka karjäärivõimalused ühes organisatsioonis. Et säilitada töötajate poolt omandatud teadmised organisatsioonis ka peale inimeste lahkumist, on välja töötatud õppiva organisatsiooni kontseptsioon.

Et organisatsioonid suudaksid muutuda nii kiiresti nagu keskkond seda neilt nõuab, peavad organisatsioonid nagu inimesedki pidevalt õppima. Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni on arendatud juba alates 20. sajandi teisest poolest, kuid populaarsuse saavutas see tänu USA professori Peter Senge teosele „Viies distsipliin" (*The Fifth Discipline*), mis ilmus esmakordselt 1990.

Samas ei ole erinevad autorid õppivat organisatsiooni käsitledes üksmeelele jõudnud. Olemasolevad käsitlused võib jagada kolme suuna vahel. *Normatiivse* lähenemise järgi saab organisatsiooniline õppimine toimuda ainult siis, kui on loodud selleks vajalikud tingimused. *Arenguteooriate* järgi muutub organisatsioon õppivaks organisatsiooniks oma loomuliku arengu käigus hilisemates arengustaadiumites. Seega ei ole võimalik uut organisatsiooni kohe õppivaks organisatsiooniks looma hakata, vaid tuleb organisatsiooni esimesed arengustaadiumid enne läbida. *Võimekusteooriate* seisukohalt on õppimine algselt organisatsiooni olemusse sisse programmeeritud ja ühte ning parimat õppimismoodust, mis sobiks kõigile organisatsioonidele, ei ole olemas. Iga organisatsioon õpib omamoodi.

Et keskkonnas toimuvatest muudatustest ees olla, on õppivas organisatsioonis kõigile töötajatele antud võimalus toimuvaga kursis olla, leida probleemidele loovaid lahendusi ning otsida võimalusi uute teadmiste ja tegevuste omandamiseks. Õppivale organisatsioonile on iseloomulik avatus uutele ideedele ning uute teadmiste genereerimine ja levitamine. Tehakse laialdast koostööd erinevate ärivaldkondade vahel. Praktika on

näidanud, et just õppivad organisatsioonid on kõige edukamalt taganud oma tulemuste järjekindla paranemise organisatsioonides pidevalt toimuvate muutuste tagajärjel.

Õppiv organisatsioon eeldab kõigile töötajatele arenguks vajalike tingimuste loomist ja nende aktiivset osalemist firma tuleviku kujundamises. Seega toob õppiva organisatsiooni kasuks otsustamine kaasa ka juhtimisstiili muutumise, mille käigus traditsioonilise juhtimishierarhia ülemised ja alumised astmed lähenevad ning otsustamisõigus ja võim jagatakse ettevõtte tasandite vahel ümber.

2.1. Muudatuste liikide seosed õppimistasanditega

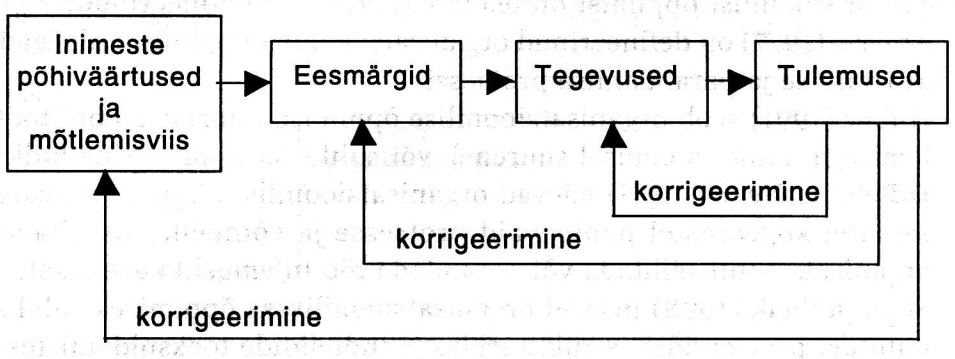
Õppimistasandeid nagu muudatusigi on kõige sagedamini jagatud kaheks. Kõige lihtsama jaotusena on Fiol ja Lyes (1985) jaganud õppimise madalama tasandi õppimiseks ja kõrgema tasandi õppimiseks. Madalama tasandi õppimine seisneb varemtehtu kordamises ja toimub kitsa ülesande piires vastavalt etteantud reeglitele ja struktuuridele. Kui sellist rutiini piiridesse mahtuvat õppimist võib leida organisatsiooni kõigil tasanditel, siis kõrgema tasandi õppimist esineb kõige sagedamini kõrgematel juhtimistasanditel, kus toimub uute struktuuride ja reeglite väljaarendamine.

Eelnevaga olemuselt sarnanev klassifikatsioon jagab õppimise spetsialiseeritud õppimiseks ja ühendavaks õppimiseks. Spetsialiseeritud õppimine seisneb oskuste lihvimises ja arendamises oma senise rolli täitmise piires. Sellele kitsamale õppimisele on vastandatud ühendav õppimine, mis on orienteeritud avatud ja laiemapinnalisele koostööle erinevate ülesannete täitjate vahel.

Senge (1997) on eristanud kohanevat ja loovat õppimist. Kohanev õppimine piirdub eelkõige teiste tegevuse kopeerimisega, seevastu loov õppimine nõuab juba omapoolset panust ja senisest erinevat maailmanägemist.

On kerge tõmmata paralleele kirjeldatud õppimistasemete ja muudatuste liikide vahel: esimese astme muudatuste elluviimiseks piisab madalama taseme, spetsialiseeritud või kohanevast õppimisest. Teise astme muudatuste elluviimiseks on vaja juba kõrgema taseme, ühendavat või loovat õppimist.

Argyris ja Schön (1978) pole piirdunud kahe tasandi eristamisega. Nad on eristanud ühe-, kahe- ja kolmesilmuselist õppimist. Ühesilmuseline õppimine seisneb käitumise korrigeerimises ja teadmiste omandamises olemasoleva ülesande piires. Sellel õppimistasandil piirdutakse vigade parandamisega (vt joonis 36). Kahesilmuselise õppimise käigus pannakse juba kahtluse alla organisatsiooni eesmärgid ja väljakujunenud normid. Vajaduse korral neid muudetakse. Kolmesilmuselise õppimise korral õpitakse tundma õppimise protsessi ennast. Eesmärk on muuta inimeste baasarusaamu ja mõtlemisviisi. Selleks analüüsitakse üksikasjalikult vigade tekke põhjusi ja räägitakse ka asjadest, millest seni on vaikival kokkuleppel hoidutud. Selle tulemusel peaksid muutuma põhiväärtused.



Joonis 36. Kolmesilmuseline õppimine (*Probst, Büchel 1997: 36*).

Need kolm õppimistasandit on vastavuses kolme organisatsiooniliste muutuste tüübiga (vt tabel 11). Ühesilmuseline õppimine viib arenduseni, kahesilmuseline üleminekuni ja kolmesilmuseline radikaalse ümberkujundamiseni. Ümberkujundamine ei saa toimuda, kui ei toimu kolmesilmuselist õppimist.

Tabel 11. Õppimise tasandite ja muudatuste liikide vahelised seosed.

Muudatuste liigid	Arendus	Üleminek	Radikaalne ümberkujundamine
Õppimistasandid	ühesilmuseline õppimine	kahesilmuseline õppimine	kolmesilmuseline õppimine
	kohanev õppimine		loov õppimine
	madalama tasandi õppimine	kõrgema tasandi õppimine	
	spetsialiseeritud õppimine	ühendav õppimine	

Arvestades seda, et valdavas osas Eesti ettevõtetest on toimunud ümberkujundavad muutused, on nende muudatuste käigus tulnud rakendada nii ühe-, kahe- kui kolmesilmuselist õppimist. Muutmisele pidid alluma ka kõige sügavamalt kinnistunud baasarusaamad. Palju tuli vaeva näha seniomandatu unustamisega, enne kui avanes võimalus uut omandama hakata. Seega olid eelisseisukorras noored, kelle väärtushinnanguid sotsialistlik ühiskonnakorraldus ei olnud jõudnud kujundada. Probleemsemaks kujunes vanemate inimeste ümberõpe.

2.2. Organisatsiooniline õppimine

Organisatsioonilist õppimist on teadlased erinevalt defineerinud:

- Argyris (1977) on defineerinud organisatsioonilist õppimist kui vigade avastamise ja parandamise protsessi;
- Huber (1991) seob organisatsioonilise õppimise informatsiooni töötlemisega, mille tulemusel suureneb võimalike käitumisviiside hulk;
- DiBella ja Nevis (1998) näevad organisatsioonilises õppimises varasematel kogemustel põhinevaid protsesse ja võimeid, mis aitavad organisatsioonil säilitada või parandada töö tulemuslikkuse taset;
- Snell ja Shak (1998) peavad organisatsiooniliseks õppimiseks olulist muutust protsessides, struktuurides ja indiviidide tõekspidamistes.

Neile definitsioonidele on ühine, et kõik tsiteeritud autorid on näinud organisatsioonilist õppimist protsessina. Samas erinevad need definitsioonid oma ulatuselt ja seega ka nõutava õppimise tasandi poolest. Kui Argyrise definitsiooni korral piisab madalama taseme või ühesilmuselisest õppimisest, siis Snell ja Shak eeldavad juba loovat või kolmesilmuselist õppimist.

Oluliseks küsimuseks organisatsioonilise õppimise käsitlustes on indiviidi õppimise ja organisatsiooni õppimise vahekord.

Indiviidi tasandil toimuva õppimise protsessi kohta on loodud palju erinevaid käsitlusi. Enamik autoreid kujutab õppimist 4-sammulise tsüklina. Tabelis 12 on omavahel võrreldud nii indiviidi kui ka organisatsiooni tasandil toimuva õppimise mudeleid.

Kolb (1979) ja Mumford (1999) on näinud õppimist konkreetsest kogemusest alguse saava mudelina. Sellele järgneb kogemuse analüüsimine ja järelduste tegemine. Kui neid mudeleid võib pidada planeerimata

õppimise mudeliteks, siis Buckler (1996) alustab oma õppimistsüklit juba õppija teadliku tegevusega, see on tema tahtega lahendada probleem. Järelikult on tegemist planeeritud õppimisega. Lahenduse leidmiseks toimub lahendusvariantide väljatöötamine, katsetamine ja sobivaima valik, mis viib uue teooria arendamiseni ja käitumise muutmiseni. Oluliseks täienduseks eelnevatele teooriatele on teooria teistesse tingimustesse ülekandmine.

Kui kõik kolm kirjeldatud mudelid keskenduvad põhiliselt indiviidi õppimisele, siis järgmised käsitlused on suunatud otseselt organisatsioonilisele õppimisele.

Tabel 12. Õppimise protsessi teooriate võrdlus.

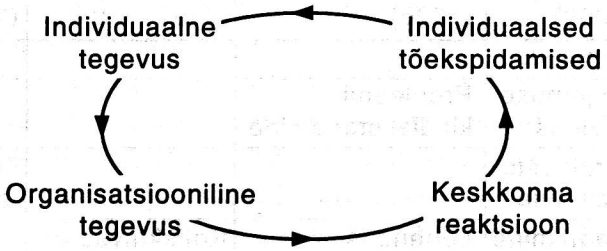
Kolb (1979)	Mumford (1999)	Buckler (1996)	Probst, Büchel (1997)	DiBella, Nevis (1998)
Kogemus	Kogemus			
Vaatlus	Kogemuse analüüs	Probleemi kindlakstegemine		
Üldistamine	Järelduste tegemine			Teadmiste loomine
	Plaanimine	Lahendus-variantide väljatöötamine	Kollektiivsete teadmiste muutumine	Teadmiste levitamine
Testimine		Käitumise muutmine	Käitumisviiside avardumine	Teadmiste kasutamine
		Teooria teistesse tingimustesse ülekandmine	Uuenenud vaated tegelikkusele	

Probst ja Büchel (1997) peavad organisatsioonilise õppimise eesmärgiks võimalike käitumisviiside arvu suurendamist läbi organisatsiooni käsutuses olevate teadmiste muutumise. Nende uute käitumisviiside baasil on võimalik uute strateegiate väljaarendamine. Organisatsioonilise õppimise etappidena on nad välja toonud kollektiivsete teadmiste muutumise ja käitumisviiside avardumise, mis toovad endaga kaasa uuenenud vaated tegelikkusele.

Eelneva käsitlusega sarnaneb DiBella ja Nevise (1998) mudel, mille järgi õppeprotsess koosneb kolmesammulistest tsüklitest, kus sammudeks on teadmiste loomine informatsioonile ja kogemustele tähenduse andmise kaudu, teadmiste levitamine ja teadmiste kasutamine.

Tabeli põhjal võib väita, et organisatsiooni tasandil õppimise levikule eelneb inimeste individuaalne aktiivsus ja individuaalne õppimine. Individuaalne õppimine jätkub ka siis, kui õppimine on muutunud kollektiivseks, kuid koosõppimise peab vallandama kellegi individuaalne aktiivsus.

March ja Olsen (1975) ongi kujutanud organisatsioonilist õppimist individuaalsetest uskumustest alguse saanud üksteisele järgnevate individuaalsete ja organisatsiooniliste tegevuste tsüklina. Tsükli sulevad keskkonnast tulevad signaalid, mis mõjutavad indiviidide tõekspidamisi ja seeläbi kogu õppimise protsessi (vt joonis 37).



Joonis 37. Organisatsioonilise õppimise tsükkel (*March, Olsen 1975*).

Järelikult, kuigi organisatsiooniline õppimine saab toimuda ainult siis, kui organisatsioonis töötavad inimesed õpivad, ei tähenda töötajate õppimine veel, et toimub organisatsiooniline õppimine. Organisatsiooniline õppimine on rohkem kui organisatsiooni liikmete individuaalse õppimise summa, sest ta sisaldab ka liikmete omavahelisi suhteid ja teadmiste organisatsioonis säilitamise viisi ka pärast töötajate lahkumist.

2.3. Organisatsioonilist õppimist takistavad tegurid

Õppimine võib katkeda õppimistsükli kõigis faasides. Vastavalt sellele, millises faasis õppimine katkeb, on March ja Olsen (1975) eristanud 4 tüüpi katkestusi:

- rollist,
- kuulajaskonnast,
- eelarvamustest ja
- keskkonna määramatusest tulenevaid.

Kui indiviidil ei õnnestu tegutseda vastavalt oma tõekspidamistele, peavad March ja Olsen takistuse põhjuseks indiviidi rolli organisatsioonis, mis on määratud organisatsiooni formaalse struktuuriga. Kui üks organisatsiooni liige on suutnud oma tegevust muuta, kuid ei suuda teisi veenda seda sama tegema, on probleem kuulajates. Kui aga organisatsiooni liikmed hindavad oma tegevuse mõju ümbritsevale keskkonnale ekslikult, katkeb õppimistsükkel organisatsiooniliste tegevuste ja keskkonna reaktsiooni vahel. Kui keskkonnast tulevad signaalid ei ole inimestele arusaadavad, ei reageerita neile signaalidele hinnangute ja väärtussüsteemi muutmisega ning side keskkonna ja indiviidi vahel katkeb.

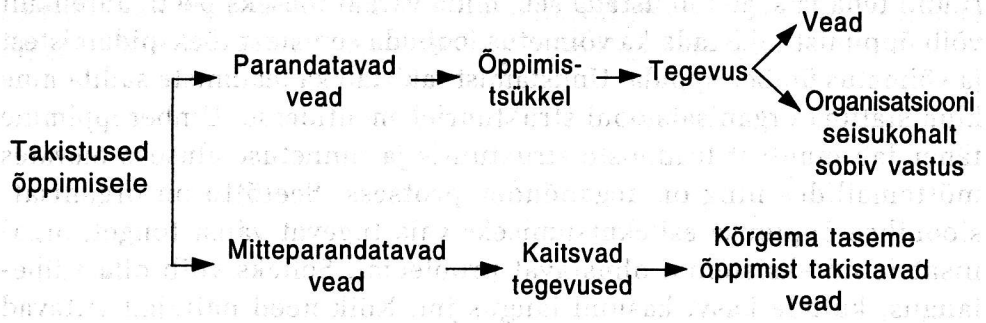
Üheks õppimistsüklit katkestavaks teguriks loetakse ka õpitu unustamist: uus tegevus õpiti ära ja toimus nii indiviidi kui organisatsiooni tasandil, kuid see toimus ainult ühekordselt ning seejärel unustati. Samas on unustamisel õppimisprotsessi ka positiivne roll: selleks et uusi teadmisi vastu võtta, tuleb neile teadmistele olemasolevate teadmiste hulgas ruumi teha ja sageli unustada see, mida varem tõeseks peeti. Järelikult võib õppimist takistada ka võimetus loobuda senistest tõekspidamistest ja võimetus ümber õppida. Unustamist takistab ka teadmiste säilitamine kinnistatuna organisatsiooni struktuurielementidesse. Ümberõppimine tähendab muutust teadmiste struktuuris ja tunnetuse aluseks olevates mõttemallides ning on aeganõudev protsess. Seetõttu on organisatsioonilise õppimise esilekutsumiseks vaja tugevat välist tõuget, organisatsiooni eksistentsi ohustavat probleemi. Selleks võib olla käibelangus, kulude kasv, kasumi langus jm. Kõik need näitajad viitavad organisatsiooni probleemilahendamise võime puudulikkusele ja vajadusele muuta organisatsiooni toimimist tagavaid tegutsemisviise.

Probst ja Brüchel (1997) on õppimist takistavate barjääridena välja toonud järgmised kolm tegurit:

- organisatsioonis väljakujunenud kaitsvad harjumused,
- normid, privileegid ja keelud,
- segadused informatsiooni liikumises.

Kaitsvate harjumuste kasutamine on suunatud olemasoleva säilitamisele ja väljendub õigustuste väljamõtlemises oma senise käitumise säilitamisele, samal ajal kui see ei sobi enam muutunud keskkonda. Näiteks juhid võivad ennast kaitsta probleemide avaliku arutelu vältimise ja alluvatega vahetu kontakti vältimise teel. Samuti võivad nad hoida avalikku diskussioni kontrolli all, nii et negatiivsed tundmused ei saaks avalduda. Võimalik on ka see, et juht on eriarvamusel, kuid ta ei ütle seda välja, jättes mulje, et ta on teistega nõus. Kõik see aitab kaasa kahe erineva süsteemi samaaegsele eksisteerimisele organisatsioonis: teooriad, millest räägitakse, ja teooriad, mida käitumises rakendatakse. See on vastuolu mõtete ja tegude vahel. Argyris (1990) on skemaatiliselt välja toonud, kuidas tegude ja mõtete lahknemine õppimist takistab, lähtudes seejuures õppimist takistavate tegurite määratlemisel vigade iseloomust (vt joonis 38).

Suureks takistuseks õppimisele on igasugused normid, privileegid ja keelud. Toimiva tegevuspraktika põhjal on organisatsioonides välja kujunenud inimeste käitumist ja koostööd reguleerivad normid. Kui need normid on paljude inimeste poolt omaks võetud, muutub nende muutmine raskeks ja senised normid muutuvad arengut takistavateks. Kui



Joonis 38. Piirangud õppimissüsteemis (*Argyris 1990*).

keegi püüab niisugustest normidest taganeda, on tulemuseks grupi negatiivne reaktsioon. Õppimist takistama hakkavaid privileege on väga raske muuta inimeste soovimatuse tõttu privileegidest loobuda. Keeldudest loobumise teeb eriti raskeks keeldude seotus moraali ja kommetega. Keelde peetakse iseenesestmõistetavaks ja nende sisu tavaliselt isegi ei arutata.

Organisatsiooni õppimisvõime on piiratud organisatsiooni info töötlemise võimalustega. Info liikumine võib olla takistatud organisatsiooni struktuuri liigse hierarhilisuse, spetsialiseerituse või tsentraliseerituse tõttu. Takistuseks võib saada ka info vastuvõtjate selektiivsus: eelistatakse teatud liiki informatsiooni, millest erinevat informatsiooni tõrjutakse. Sellise filtri teket võib soodustada soov säästa ennast ebameeldivast informatsioonist ja säilitada harmooniat. Samas võivad selle filtri osa etendada organisatsioonis käibivad loosungid ja motod.

Võrreldes organisatsioonilist õppimist takistavaid tegureid eelmises osas käsitletud muudatuste tõrjumise põhjustega, võib väita, et mõlemad esinevad nii indiviidi kui ka organisatsiooni tasandil. Nagu muudatuste tõrjumist põhjustavad tegurid, võivad ka õppimist takistavad tegurid olla nii kartus kaotada olemasolevaid privileege kui organisatsiooni struktuuri jäikus.

2.4. Õppiva organisatsiooni omadused

Nagu organisatsioonilise õppimise kohta, nii on ka õppiva organisatsiooni kohta loodud erinevaid definitsioone:

- Senge (1997) defineeris õppivat organisatsiooni kui organisatsiooni, mis jätkuvalt suurendab oma võimet luua tõeliselt soovitud tulemusi, kollektiivselt arendades ja võttes kasutusele uusi mõttemalle ning õppides koos õppima;
- Garvini (1993) käsitluses on õppiv selline organisatsioon, mis suudab luua, omandada ja edasi kanda teadmisi ning muuta oma käitumist vastavalt uutele omandatud teadmistele;
- Pedler, Bourgoyne ja Boyell (1991) peavad õppivaks organisatsiooniks organisatsiooni, mis loob õppimist soodustavad tingimused kõigile organisatsiooni liikmetele ja muudab ennast jätkuvalt.

Nende kolme definitsiooni autorid kuuluvad nn normatiivsesse koolkonda, nad on keskendunud tunnustele, mis ühel organisatsioonil peavad

olema, et teda saaks pidada õppivaks organisatsiooniks. Lisaks normatiivsele on ka teistsuguseid lähenemisi. Argyris ja Schön (1978) arenguteooriate esindajatena leiavad, et õppimisstiil ja -protsess muutuvad elutsükli eri etappidel. Nad peavad õppivat organisatsiooni organisatsiooni elutsükli üheks etapiks, kuhu jõutakse elutsükli lõpuosas. Selle käsitluse järgi peaks õppivaid organisatsioone olema rohkem pikemat aega tegutsenud ettevõtete hulgas.

Kaugeltki mitte iga organisatsioon, mille üksikud liikmed õpivad, ei ole õppiv organisatsioon ja kõike õpitut ei õnnestu organisatsiooni igapäevategevuses alati rakendada. Autorid on üksmeelel selles osas, et organisatsiooni saab pidada õppivaks alles siis, kui üksikute liikmete õppimise tulemused tehakse kõikidele liikmetele kättesaadavaks. Käsitluste paljususest ettekujutuse saamiseks on järgnevalt välja toodud kolme autori detailsemad kirjeldused õppiva organisatsiooni kohta.

Cummings ja Worley (1997) on õppivat organisatsiooni kirjeldades aluseks võtnud 5 olulist organisatsiooni elementi:

1) *struktuur* on suhteliselt lame ja väikese arvu juhtimistasanditega, kusjuures töötajatele on antud otsustusõigus organisatsioonile olulistes küsimustes; rõhutakse meeskonnatööle, osakondade omavahelistele sidemetele ja suhtlemisele organisatsioonist väljapoole; selline struktuur aitab arendada avatust ja süsteemset mõtlemist ning soodustab info jagamist;
2) *informatsioonisüsteem* peab võimaldama kõrgemate tasandite õppimist ja on seetõttu keerukam tavaliste organisatsioonide infosüsteemist, mis on suunatud ainult vigade avastamisele ja parandamisele ning sobib ainult ühesilmuseliseks õppimiseks;
3) *personalijuhtimissüsteemid* soodustavad töötajate õppimist; hindamis- ja tasustamissüsteemid on suunatud tulemuste parandamisele pikemas perspektiivis;
4) *organisatsioonikultuur* on tugev ja põhineb avatuse, loovuse ja eksperimenteerimise väärtustamisel, seega toetab edukat õppimist;
5) *eestvedamine* toimub visiooni edastamise kaudu kõigile töötajatele; juht pakub toetust, väljendades töötajate tunnetest arusaamist ja tagasisidet ning on teistele mudeliks, mis innustab avatud olema, riskima ja ennast analüüsima.

Et loetelust on välja jäetud strateegia, võib oletada, et autorid ei pea strateegia ühist koostamist oluliseks. Teiste elementide kirjeldustest jääb mulje, et töötajate otsustamisvabadus ja arenguvõimalused on juhtkonna

poolt piiritletud. Seega on rõhk ilmselt madalama taseme õppimisel, mis süsteemi ennast oluliselt ei muuda.

Pedler, Bourgoyne ja Boyell (1991) on läinud kaugemale ja jätnud ka raamide seadmise kogu kollektiivi otsustada. Nende koostatud õppiva organisatsiooni omaduste loetelu on saavutanud laialdase tuntuse:

1) *strateegia* koostamine toimub kui õppimise protsess, mis sisaldab katsetusi ja tagasisidet ning põhineb mitmesilmuselisel õppimisel;
2) töötajate *kaasamine poliitikate sõnastamisse* ja põhimõtteliste otsuste tegemisse, milleks ergutatakse kõiki oma arvamust välja ütlema ja väitlema;
3) *informeerimine* ja infotehnoloogia kasutamine töötajatele otsustamiseks vajaliku info võimaldamiseks;
4) *kontrollsüsteemide* selline ülesehitus, mis ergutab ja toetab õppimist;
5) *sisemised kliendid,* osakondade omavaheline suhe põhineb teenuste pakkumisel – see hoiab osakondi pidevas koostöös, julgustab üksteisele nende tegevuse kohta tagasisidet andma ja võimaldab näha organisatsiooni ühtse terviku süsteemina;
6) *tasustamise paindlikkus* tagab tasustamissüsteemi jooksva korrigeerimise vastavalt vajadusele võimu organisatsioonis ühtlasemalt jaotada;
7) *struktuur* peab olema paindlik ja võimaldama firmasiseste klientide ning tarnijate vajaduste täielikku rahuldamist, samuti julgustama töötajaid isiklikule arengule;
8) *keskkonda jälgivad* nii need töötajad, kes klientide, konkurentide ja teiste oluliste rühmadega väljaspool organisatsiooni kõige rohkem kokku puutuvad, kui ka kõik teised;
9) *firmasisene treening* seondub ühiste koolitusprogrammidega, töökohtade vahetamise ja parimate praktikatega tutvumise võimalusega ning investeeringutega teadus- ja arendustöösse;
10) *õppimist soodustav kliima* loob tingimused kogemustest ja eksperimenteerimisest õppimiseks, s.t eksimine peab olema lubatud; kõrgema taseme juhid saavad olla eeskujuks, jagades alluvatega oma ideid ja hoiakuid ning lubades alluvatel arvustada nii neid ideid kui ka juhi väärtustel ja hoiakutel põhinevat käitumist;
11) *enesearendamise võimalused kõigile.*

Pedleri, Bourgoyne'i ja Boyelli koostatud kirjeldus erineb eelnevatest nii sügavuselt kui ka ulatuselt: toimub mitmesilmuseline õppimine ja keskkonna tähelepanelik jälgimine kõigi töötajate poolt.

Hoopis erineva nurga alt on õppivat organisatsiooni tunnuseid kirjeldanud Senge. Ta ei kirjelda ei organisatsiooni elemente ega tegevusi nagu eelnevate käsitluste autorid, vaid rõhutab eelkõige seda, milliseid omadusi iga organisatsiooni liige endas arendama peaks. Terviklik nägemus organisatsioonis toimuvatest protsessidest tugineb iga liikme poolt omandatule. Senge (1997) on arendanud välja viiel distsipliinil põhineva lähenemise, need on:

1) süsteemne mõtlemine,
2) isiklik meisterlikkus,
3) mõttemudelid,
4) ühise visiooni loomine,
5) meeskondlik õppimine.

Süsteemne mõtlemine on Senge arvates õppiva organisatsiooni nurgakiviks. Just kõigi liikmete uus maailmanägemine on see, mis on aluseks uut moodi organisatsiooni ülesehitamisele.

Isikliku meisterlikkuse saavutab inimene siis, kui ta lakkab keskkonda nägemast oma probleemide allikana ja võtab vastutuse enda peale. Selline inimene keskendub oma visioonile ja suurendab pidevalt oma võimet saavutada tema poolt tõeliselt soovitud tulemusi. Selles kontekstis ei ole õppimine pelgalt teadmiste omandamine, vaid tulemuste saavutamise võimekuse avardamine. Kõrge isikliku meisterlikkuse saavutanud inimestel on rida ühiseid tunnuseid:

- neil on kindel eesmärgitunnetus ja missioon,
- nad võtavad tegelikkust pigem liitlase kui vaenlasena,
- õppimine on neile elamisviisiks,
- nad õpivad kiiremini kui teised,
- nad on rohkem pühendunud ja sageli algatajateks,
- neil on avaram vastutustunne.

Organisatsiooni liikmete mõttemudelite muutmine eeldab avatust, oma peidetud mõtete ja arusaamiste teistele arutamiseks ja analüüsimiseks pakkumist. See toob kaasa enda varjatud hoiakutest ja kaitsemehhanismidest teadlikuks saamise ning annab võimaluse neid muuta.

Ühise visiooni loomine kindlustab töötajate pühendumise pikemas perspektiivis. Meeskondlik õppimine peab tagama üksteise mõttemudelitest arusaamise ja ühistel väärtustel põhinevate uute mõtlemisviiside, hoiakute ja käitumisviiside väljaarendamise.

Kõik Senge poolt loetletud viis distsipliini on õpetatavad kolmel eri tasandil:

- praktikad (mida teha?);
- printsiibid (millistest ideedest lähtuda?);
- põhiolemus (milline on kõrge meisterlikkuse tase selles distsipliinis?).

Praktikad on need tegevused, millele distsipliini praktiseerijad pühendavad oma aja ja energia. Näiteks isikliku meisterlikkuse puhul tegeldakse isikliku visiooni loomise ja motiveerivalt mõjuva loova pinge hoidmisega. Selle nn loova pinge hoidmiseks jälgitakse üheaegselt nii tegelikku situatsiooni kui ka visiooni soovitud tulevikust, mis loob visiooni elluviimiseks vajaliku energia.

Printsiibid esindavad teooriaid, millel distsipliinid põhinevad, ja on ühtviisi olulised nii algajale kui ka meistrile. Algaja saab printsiipe tundma õppides aru, miks seda distsipliini on vaja praktiseerida. Meistrile on printsiibid olulised pidevas täiustumise protsessis ja teistele distsipliinide edasiandmisel.

Distsipliini selgekssaamiseks on olulised nii praktika kui ka printsiibid: ei piisa ainult printsiipidest arusaamisest, neid tuleb ka rakendada. Intellektuaalset arusaamist ei saa samastada õppimisega, sest õppimine sisaldab peale uute arusaamade omandamise ka uute käitumisviiside omandamist, nii „mõtlemist" kui ka „tegemist".

Kolmas tasand, põhiolemus on eelnevatest erinev, sest see ei nõua eraldi tähelepanu koondamist ja tegutsemist. See on seisund, mis saavutatakse kahe eelneva tasandi selgekssaamise tulemusena.

Distsipliini omandamine toimub astmeliselt:

- kõigepealt omandab õppija uued väärtused ja hakkab lähtuma senisest erinevatest eeldustest,
- järgnevalt hakkab õppija katsetama uutest eeldustest tulenevate reeglite loomisega,
- lõpuks avanevad uued võimalused tunnetuse ja keele osas: õppija hakkab paremini mõistma enda ja teiste seniste arusaamade olemust ja tegude põhjusi ning nendest tulenevaid tagajärgi.

Kõiki Peter Senge kirjeldatud distsipliinide tasandeid on kujutatud lisas 4.

Eri autorite poolt kirjeldatud õppivat organisatsiooni tavalisest eristavad omadused on koondatud lisas 5 olevasse tabelisse.

Õppiva organisatsiooni käsitlused jagunevad seega arengust lähtuvateks ja normatiivseteks. Arengu kontseptsioon peab õppivat organisatsiooni organisatsiooni arengu hilises etapis ilmnevaks organisatsioonitüübiks, millele eelneb pikaajaline areng. Kuna Eesti ettevõtted on suhteliselt noored, tuleks selle teooria järgi veel kaua oodata, kuni organisatsioonid õppivaks muutuvad. Paremaid tulemusi muudatuste läbiviimisel tuleks hakata taotlema juba praegu. Seega sobib autori arvates õppiva organisatsiooni käsitlustest Eestile momendil enam normatiivne käsitlus, mis näeb ette teatud õppimist soodustavate tingimuste loomise, sõltumata organisatsiooni vanusest ja arenguastmest.

Võrreldes erinevaid käsitlusi, jõudis autor järeldusele, et õppiva organisatsiooni omaduste suhtes valitseb üksmeel informatsiooni erilise rolli suhtes ja töötajate otsustamisse kaasamise vajaduses. Samuti peetakse vajalikuks õppimiseks sobiva keskkonna loomist, mis soodustaks avatust ja eksperimenteerimist.

2.4.1. Eesti ettevõte kui õppiv organisatsioon

Saamaks teada, kuivõrd on juhid teadlikud õppiva organisatsiooni kontseptsioonist kui niisugusest, pidid vastajad andma hinnangu oma organisatsioonile kui õppivale organisatsioonile ja seda hinnangut põhjendama.

10 palli skaalal kujunes keskmiseks hinnanguks 7.75, hajuvus oli 1.72. Kuigi 1-ga ei hinnanud oma organisatsiooni keegi, pani tervelt 11% skaala alumisse poolde kuuluva 6-st väiksema hinde. Eelistatuimaks hindeks kujunenud hinde 8 pani 34% vastajatest. Et 30% vastajate hinnang oli üle 8, 16%-l lausa maksimaalne 10 punkti, võib järeldada, et Eesti ettevõtete juhid peavad oma organisatsioonide õppimisvõimet kõrgeks.

Kõige kõrgemalt hindasid oma organisatsiooni kui õppivat organisatsiooni aastail 1995–1997 asutatud ettevõtete juhid, kõige madalamaks aga aastail 1991–1994 asutatud ettevõtete juhid.

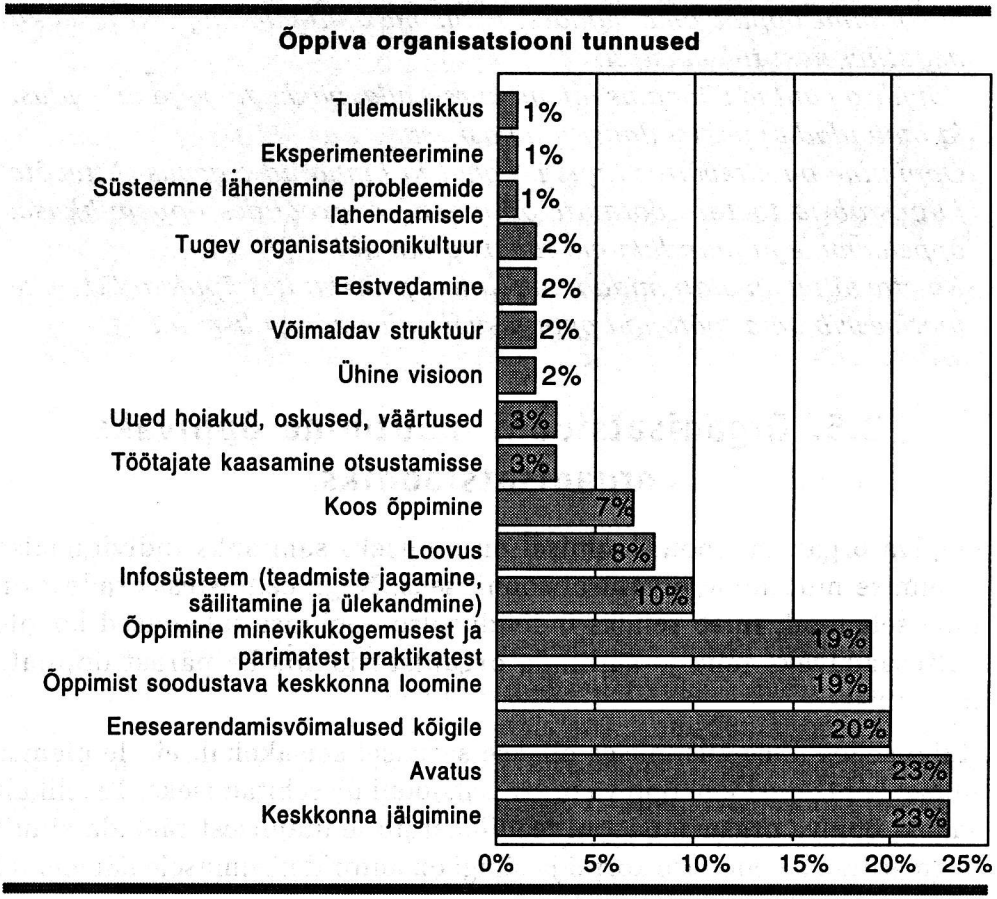
Ettevõtteid töötajate arvu järgi analüüsides selgus, et organisatsioonile kui õppivale organisatsioonile andsid kõrgeima hinnangu kuni 25 töötajaga ettevõtete juhid ja madalaima 51–99 töötajaga ettevõtete juhid. Teenindus- ja tootmisettevõtete juhtide hinnangud oluliselt ei erinenud.

Juhtide antud põhjendustest oma hinnangule selgus, et vastajad seostasid õppiva organisatsiooniga eelkõige organisatsiooni ümbritsevaga

kooskõlas hoidmise aluseks olevat keskkonna jälgimist. Nii saadakse info selle kohta, milliseks peaks organisatsioon muutuma, et konkurentsis püsima jääda.

Oluliseks peetakse ka avatust, mis on uue omandamise seisukohalt kriitilise tähtsusega, ja õppimist soodustava keskkonna loomist organisatsioonis. Selline keskkond peaks tagama õppimis- ja enesearendamisvõimalused kõigile organisatsiooni liikmetele. Õpitakse nii minevikukogemustest kui ka parimatest praktikatest.

Vähem leidsid mainimist sellised õppiva organisatsiooni põhilised omadused nagu teadmiste jagamist, säilitamist ja ülekandmist tagav infosüsteem, loovus ja koos õppimine. Liiga vähe mainiti süsteemset lähenemist probleemide lahendamisele ja töötajaid otsustamisse kaasavat juhtimisstiili (vt joonis 39).



Joonis 39. Eesti juhtide poolt mainitud õppiva organisatsiooni tunnused.

Katkeid intervjuudest Eesti juhtidega

Kas ettevõte on õppiv organisatsioon?

Reageeritakse kiiresti keskkonna muutustele ning kohandatakse oma tegevus vastavalt nendele.

On suudetud algatada ja lõpule viia väga palju muudatusi, ettevõte on arenenud ja konkureerib oma valdkonna Euroopa tuntuimate ettevõtetega.

Ettevõte on muutuv ja areneb organisatsioon, arendatakse olemasolevaid tegevusvaldkondi. Eesmärk on parandada majandustegevust ja suhtlemist klientidega.

Ettevõtte juhtkond on avatud uutele ideedele.

Tihti rakendatakse uusi meetodeid, suhteliselt lihtne on ka senistest loobuda.

Muudatusega kaasnes üksteiselt õppimine.

Me oskame õppida oma vigadest ja otsime alati midagi positiivset ka negatiivsetest tulemustest.

Kõigile on antud võimalus infoga kursis olla, pakkuda välja lahendusi ja omandada uusi teadmisi ning oskusi.

Õppimine on ettevõttes tähtsal kohal ja hinnatud tegevus. Ettevõte julgustab ja toetab töötajate õppimist kõrgkoolides õppepuhkuse, õppelaenude ja paindlikuma töögraafiku abil.

Ka ettevõttel on alati midagi uut uutest projektidest õppida. Ettevõte motiveerib oma töötajaid õppimisvõimalustega välismaal.

2.5. Organisatsiooni muutmine õppivaks organisatsiooniks

Õppiva organisatsiooni loomisel on oluliseks sammuks individuaalse õppimise muutmine organisatsiooniliseks. Nagu eelmistest osadest on juba selgunud, tuleb selleks individuaalse õppimise tulemused kõigile kättesaadavaks teha ja säilitada organisatsioonis ka pärast õppijate lahkumist.

Kuigi selles ühes küsimuses ollakse sarnasel seisukohal, ei ole olemas ühtset kontseptsiooni õppiva organisatsiooni ülesehitamiseks. Tegelikult saabki õppiva organisatsiooni teadlikust ülesehitamisest rääkida ainult normatiivse lähenemise korral ja siingi on autorid küsimusele lähenenud väga erinevalt.

Senge (1997) peab õppiva organisatsiooni ülesehitamisel vältimatuks järgmist kahte paralleelselt toimuvat tegevust:

- rõhutada pidevalt iga töötaja arengu olulisust organisatsiooni kui terviku seisukohalt,
- pakkuda õppimisvõimalust tööpostil.

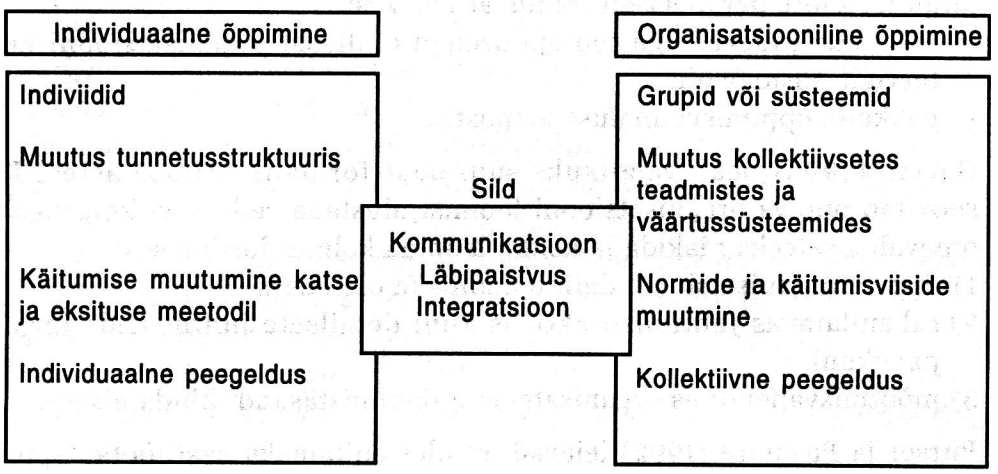
Garvin (1993) peab vajalikuks suuremat formaliseerituse astet. Ta soovitab õppiva organisatsiooni loomist alustada sellest, et kõigepealt omavahel selgeks rääkida ja kokku leppida kolmes küsimuses:

1) õppiva organisatsiooni definitsioonis ja olemuses,
2) rakendatavas juhtimispraktikas kuni detailsete juhtnööride kirjapanekuni,
3) mõõtmisvahendites organisatsiooni õppimistasandi hindamiseks.

Purser ja Pasmore (1992) leiavad, et üles ehitamaks hästitöötav õppiv organisatsioon, mis on üheaegselt paindlik ja selgelt struktueeritud, tuleb järgida järgmisi põhimõtteid:

- värvata paremini koolitatud inimesi, kes suudavad hankida ja väljastada keskkonda rohkem infot;
- pakkuda olemasolevatele töötajatele rohkem koolitust nende infovahetamisega seotud võimete arendamiseks;
- kaasata aina rohkem ja erinevamaid inimesi keskkonna jälgimisse ja teadmiste arendamisse;
- korraldada kõiki osakondi haaravaid ajurünnakuid teadmiste edasiarendamiseni viivate strateegiate leidmiseks;
- kasutada teadmiste edastamiseks üheaegselt erinevaid infokanaleid;
- koostada mitmeid erineva ala spetsialistidest koosnevaid töögruppe ühe ja sama probleemi uurimiseks, kaasates ka väliskonsultante;
- lubada ka väheste kogemustega noortel inimestel välja töötada oma strateegia teadmiste arendamiseks;
- kasutada probleemide lahendamisel kõikvõimalikke kujuteldavaid ja kujuteldamatuid lähenemisi.

Probst ja Büchel (1997) on individuaalselt õppimiselt organisatsioonilisele õppimisele üleminekuks pidanud vajalikuks kommunikatsiooni, läbipaistvust ja integratsiooni (vt joonis 40). Kommunikatsiooni käigus ühtlustatakse organisatsiooni liikmete reaalsuse tõlgendusi ja antakse edasi teadmisi. Kuid see pole veel piisav. Läbipaistvus aitab luua keskkonda, kus teadmised ja väärtused on salvestatud kujul kättesaadavad kõigile organisatsiooni liikmetele. See võib olla nii missiooni, visiooni,



Joonis 40. Üleminek individuaalselt õppimiselt organisatsioonilisele õppimisele (*Probst, Büchel 1997: 21*).

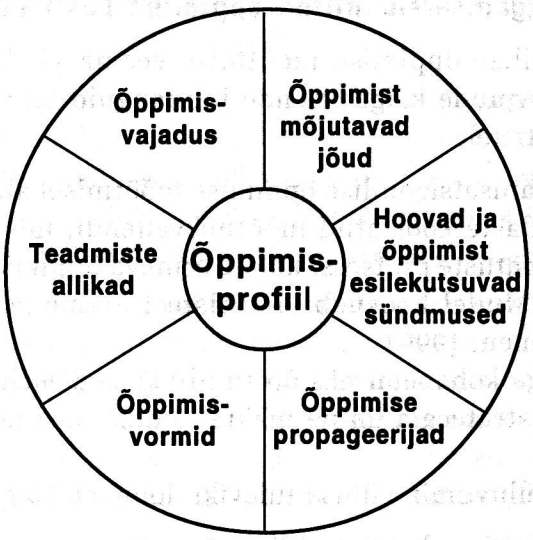
juhtimisprintsiipide või muul kujul. Liikmetel peab olema võimalus ka neid kommenteerida ja oma arvamust avaldada. Kolmandaks vajalikuks tingimuseks on grupiprotsesside süsteemi integreerimine.

Probst ja Büchel (1997) soovitavad enne õppimisprotsessi algatamist tegelda õppimist takistavate jõudude osakaalu vähendamisega ja luua strateegia õppeprotsessi soodustavate tingimuste loomiseks. Selleks soovitavad nad joonistada organisatsiooni õppimisprofiili (vt joonis 41).

Õppimisvajaduse hindamise käigus määratletakse sisemised ja välised tegurid, mis loovad õppimisvajaduse. Organisatsiooni sees ja väljaspool organisatsiooni olevate kriitiliste faktorite arvu võrdlus näitab, kas tegemist on sisemise- või välise orientatsiooniga ettevõttega.

Teadmiste allikate analüüs on suunatud vastuolude väljaselgitamisele mõtteviisi ja juurdunud tegutsemisviiside vahel ning näitab mõtlemise ja tegude ühtlustatuse taset organisatsioonis.

Õppimisvormide analüüsi käigus selgitatakse välja, millise taseme õppimist organisatsioonis vajatakse. Selleks määratletakse toimuvate muudatuste ulatus organisatsioonis, nende kestus ja olulisus. Olulisuse all on silmas peetud, kui hädavajalik on õppimine ja millised tagajärjed toob kaasa õppimise ebaõnnestumine, seega kui suur on risk.



Joonis 41. Organisatsiooni õppimisprofiili komponendid (*Probst, Büchel 1997: 79* järgi).

Õppimisprotsessi käivitamiseks kasutatakse sageli ära kriisiolukorda. Õppimise protsessi käivitumise võib kaasa tuua ka vabanenud töötajatele uute ülesannete andmine.

Õppimise propageerijateks võivad olla nii üksikisikud, grupid kui ka eliit. Samuti võib selleks olla organisatsioonis kasutatav teadmiste salvestamise süsteem.

Viimase sammuna tuleb läbi viia õppimist mõjutavate jõudude analüüs. Nagu muudatusi mõjutavad jõud, jagunevad ka õppimist mõjutavad jõud toetavateks ja takistavateks.

Kokkuvõtvalt, õppiva organisatsiooni loomine on organisatsiooni ees seisva probleemi lahendamine. Vältimatuks tingimuseks organisatsiooni muutmisel õppivaks organisatsiooniks on üleminek individuaalselt kollektiivsele õppimisele, mis eeldab väga ulatuslikku eeltööd organisatsiooni tasandil. Eeltöö peab hõlmama organisatsiooni diagnostikat, et teha kindlaks õppimist soodustavad ja takistavad jõud, ning strateegiate väljatöötamist takistuste ületamiseks. Järgneb intensiivne arutelu arusaamade ühtlustamise eesmärgil, mille käigus kujunevad välja ühised mõttemallid. Saavutatu säilitamiseks organisatsioonis on lõpuks vajalik formaliseerimise etapp, mille käigus koostatakse protseduure ja käsiraamatuid, mis kinnistavad asetleidnud muutused organisatsioonikultuuri ja võimaldavad levitada neid ka organisatsiooni uute liikmete hulgas.

2.5.1. Organisatsiooniline õppimine Eesti ettevõtetes

Organisatsioonilise õppimise mõõtmise eesmärgil küsiti 137 juhiga läbiviidud intervjuude käigus nende hinnanguid oma organisatsiooni teatud parameetritele.

Autor võttis organisatsioonilise õppimise mõõtmisel aluseks Turu Kommertskooli teadlaste koostatud mõõtmisvahendi, mis põhineb kolmesammulist muudatuste protsessi kolme erineva õppimistasandiga ühendaval mudelil. Mudel koosneb järgmistest astmetest (Lähteenmäki, Mattila ja Toivonen, 1999):

1) uue kultuuriga kohanemiseks õpisuutlikkuse ülesehitamine;
2) missiooni ja strateegia ühine määratlemine, et saavutada töötajate kaasatulek;
3) muudatuste elluviimine ühise tuleviku loomise käigus.

Skaalade koostisosi on kujutatud lisas 6.

Õpisuutlikkuse ülesehitamine põhineb üksikisikute emotsionaalsel õppimisel ning ühise tuleviku loomine organisatsiooni süsteemsel õppimisel. Missiooni ja strateegia ühise määratlemisega seotud näitajad peegeldavad uute mõttemallide ja töömeetodite omaksvõttu.

Kui näitajad on kõigil kolmel astmel madalad, ei saa seda organisatsiooni õppivaks organisatsiooniks pidada. Kui õpisuutlikkuse ülesehitamise ja missiooni ja strateegia ühine määratlemise näitajad on kõrged, aga ühise tuleviku loomise skaala näitajad on madalad, on loodud individuaalset õppimist soodustavad tingimused, kuid organisatsioonilise õppimiseni pole veel jõutud.

Intervjuu käigus palus autor Eesti juhtidel lisa 2 punktis 10 toodud skaalade komponente 10 palli süsteemis hinnata, andes 10 punkti, kui hindaja arvates on komponent organisatsioonis maksimaalselt välja arendatud, ja 1, kui seda ei esine üldse. Lisas 6 on toodud 137 organisatsiooni juhtide keskmised hinnangud oma organisatsioonide omadustele.

Tulemustest selgub, et kõige kõrgemalt hinnati töötajate valmisolekut ennast arendada, koostöövõimet ja juhtkonna toetust töötajate individuaalsele arengule. Kuna vastajateks olid juhtkonda kuuluvad inimesed, siis oleks ilmselt tarvilik küsitleda ka alluvaid, et teada saada, kuidas nad juhtkonna toetust hindavad. Juhtkond hindas kõrgelt ka töötajate teadlikkust firma eesmärkide suhtes. Samas näitasid autori poolt eelnevate uuringute käigus alluvate hulgas läbiviidud küsitlused, et organisatsiooni

madalamatel tasanditel töötajad olid vähem rahul informatsiooniga firma eesmärkidest kui kõrgemate tasandite töötajad.

Kõige madalamalt hinnati töötajate aktiivset osalemist otsustamise protsessis ja soovi midagi algatada. Jääb mulje, et juhtkonna arvates ei ole töötajad valmis neile pakutud vastutust võtma. Samas tehakse ka küllalt vähe töötajate aktiivsusele julgustamiseks ja töötajate stressi alandamiseks, mis ei soodusta avatud ja positiivset suhtumist riskimisse.

Et juhtide hinnangutes sai tuleviku koosloomine õpisuutlikkuse ülesehitamisest ja missiooni ning strateegia ühisest koostamisest tunduvalt kõrgemaid hinnanguid, võib oletada, et juhtkond püüab organisatsioonilist õppimist arendada, kuid kõik organisatsiooni liikmed ei pruugi sellest huvitatud olla. See väljendub eelkõige töötajate väheses aktiivsuses ja initsiatiivi ilmutamisega kaasneva vastutuse vältimises.

Organisatsioonide võrdluse aluseks oli kuuluvus tootmis- või teenindus-sektorisse, töötajate arv ja asutamisaasta.

Kõige vähem erinevusi tulenes ettevõtte *tegevusharulisest* kuuluvusest. Teenindusettevõtete juhid olid hinnanud töötajate aktiivset osalemist otsustamisprotsessis oluliselt kõrgemaks kui tootmisega tegelevate ettevõtete juhid. Ka rõhuasetus koolitusele oli teenindusettevõtetes suurem kui tootmisettevõtetes.

Töötajate arvu järgi olid ettevõtted jagatud viide rühma: alla 25 töötajaga, 25–49 töötajaga, 50–99 töötajaga, 100–999 töötajaga ja üle 1000 töötajaga ettevõtted.

Uuringu tulemuste põhjal eristusid teistest alla 25 töötajaga ettevõtted, mida iseloomustas suurem avatus ja positiivne suhtumine riski võtmisse. Samal ajal oli see näitaja kõige madalam 25–49 töötajaga ettevõtetes. Sellega kaasnes alla 25 töötajaga firmades ka töötajate suurem valmisolek ennast arendada ja soov midagi algatada, mis kokkuvõttes viis aktiivsema osalemiseni otsustamisprotsessis. Tulemuseks oli suuremate ettevõtetega võrreldes suurem koostöövõime ja paremad meeskonnatöö oskused. Kuni 25 töötajaga ettevõtted eristusid teistest ka vigadest õppimise, avatuma suhtlemise ja uue kultuuri parema omaksvõtmise poolest. Töötajaid julgustati rohkem aktiivsusele ja pöörati rohkem tähelepanu nende stressi vähendamisele.

Oodatult oli organisatsioonistruktuur kõige vähem hierarhiline just kõige väiksemates ettevõtetes, mis võimaldas info tunduvalt vabamat liikumist

kui suuremates ettevõtetes. See omakorda tõstab väikeste ettevõtete töötajate teadlikkust ettevõtte eesmärkidest, nendele eesmärkidele pühendumist ja seega kogu tegevuskultuuri ärile suunatust. Sellega kaasnes töötajate parem kaasatulek muudatustega.

Üle 1000 töötajaga firmad eristusid väiksematest suurema rõhuasetuse poolest koolitusele.

Kui kuni 25 töötajaga firmad olid enamuse näitajate osas saanud parimaid tulemusi, siis ülejäänud firmade osas nii selgeid tendentse välja ei tulnud. Silma torkasid ka üle 1000 töötajaga ettevõtete suhteliselt head tulemused, samas olid 25–49 töötajaga ettevõtete juhtide hinnangud suhteliselt tagasihoidlikud.

Seega võib järeldada, et organisatsioonides, kus on rohkem kui 25 töötajat, on juhtimine määravam kui organisatsiooni suurus. Väheste juhtimisoskustega juht võib hakkama saada seni, kuni töötajate arv ei ole ületanud 25. Edasi oleks juba vaja täiendavat koolitust või professionaalse juhi palkamist.

Palju erinevusi tulenes ka *ettevõtte vanusest*. Ettevõtted olid asutamisaastast lähtuvalt jagatud järgmistesse gruppidesse: asutatud enne 1990. aastat, aastatel 1991–1994, aastatel 1995–1997 ja pärast 1997. aastat.

Avatud ja positiivne suhtumine riski võtmisse kasvas vastavalt ettevõtte asutamisaasta suurenemisele ja oli seega suurim pärast 1997. aastat asutatud firmades. Samuti kasvas töötajate aktiivne osalemine otsustamisprotsessis, mille järgi võis ettevõtted jagada kahte rühma: pärast 1994. aastat asutatud ettevõtetes oli osalemine tunduvalt kõrgem kui vanemates firmades.

Vigadest õppimist oli kõige kõrgemalt hinnatud aastail 1995–1997 asutatud ettevõtetes. Pärast 1997. aastat asutatud ettevõtetel, mille ülejäänud näitajad olid kõrgemate hulgast, ei ole ilmselt oma lühikese ea tõttu olnud nii palju võimalusi vigu teha ja neist õppida kui börsikrahhi ülelanud ettevõtetel. Seetõttu oli vastav näitaja ka madalam kui 1995–1997 asutatud firmadel, kuid siiski kõrgem kui enne 1995. aastat asutatutel.

Strateegilist planeerimist oli kõige tõhusamaks peetud ja organisatsioonistruktuuri kõige tasapinnalisemaks samuti aastail 1995–1997 asutatud ettevõtetes. See ettevõtete grupp paistis silma ka teistest kõrgema töötajate aktiivsusele julgustamisega ja töötajate sooviga midagi algatada.

Meeskonnatööoskusi ja suhtlemise avatust hinnati alates 1995. aastast asutatud ettevõtetes märgatavalt parematekskui enne 1990. aastat asutatud firmades.

Seega tundub, et nooremad ettevõtted on õppimisvõimelisemad kui vanemad, samas on kasuks tulnud alustamine mõned aastad enne börsikrahhi ja sellest saadud õppetunnid.

2.5.2. Organisatsioonilise õppimise mudel Eesti uuringu põhjal

Klasteranalüüsi rakendamine organisatsioonilise õppimise komponentidele võimaldas eristada 2 rühma tunnuseid (vt tabel 13). Mõlemasse rühma kuulub 8 tunnust ning tunnuste omadustest lähtuvalt on autor nimetanud need individuaalset õppimist ja koosõppimist iseloomustavateks faktoriteks.

Individuaalne õppimine seondub aktiivse muudatustega kaasaminekuga ja seda mõjutavad töötajate teadlikkus firma eesmärkidest ning neile eesmärkidele pühendumine. See kergendab uue kultuuri omaksvõtmist, mis on otseselt seotud muudatuste toetamisega. Kõike seda soodustab avatud ja positiivne suhtumine riskimisse ning töötajate aktiivsusele julgustamine, mille tulemusena peaks suurenema töötajate soov midagi algatada.

Koosõppimist iseloomustavad kõige paremini meeskonnatöö oskuste tase ja sellega kaasnev tööprotsesside sujuvus. Koostöövõimele tulevad kasuks töötajate avatus suhtlemisel, valmisolek ennast arendada ja vigadest õppida. Vajalik on ka juhtkonna toetus töötajate individuaalsele arengule ja rõhuasetus koolitusele.

Omavahel seostusid sellised näitajad nagu info vaba liikumine ja töötajate stressi alandamine, mis viitab jällegi töötajate informeerimise kasulikkusele.

Koostöövõime moodustavatele näitajatele andsid ettevõtete juhid kõrgema hinnangu kui muudatustele kaasaminekule. Madalaks jäid just töötajatest sõltuvad näitajad, nagu töötajate soov midagi algatada ja aktiivne osalemine otsustamisprotsessis.

Tabel 13. Organisatsioonilise õppimise näitajate jagunemine.

Näitaja	Aritmeetiline keskmine	Seos hinnanguga muudatuste läbiviimisele	Seos hinnanguga õppivale organisatsioonile
1. Individuaalne õppimine	6,25		
Teadlikkus firma eesmärkidest	6,81		.313**
Firma eesmärkidele pühendumine	6,64		.432**
Uue kultuuri omaksvõtmine	6,09	.310**	.206*
Muudatustega kaasatulek	6,47		.218*
Soov midagi algatada	5,94	.225*	
Aktiivsusele julgustamine	6,03	.284**	
Avatud ja positiivne suhtumine riskimisse	6,22	.318**	.286**
Aktiivne osalemine otsustamisprotsessis	5,81	.214*	.218*
2. Koosõppimine	6,94		
Koostöövõime	7,11		.380**
Meeskonnatööoskused	6,73	.272**	.350**
Tööprotsesside sujuvus	6,83	.262**	.364**
Avatus suhtlemisel	7,05	.207*	.234**
Valmisolek ennast arendada	7,43	.194*	.235**
Vigadest õppimine	6,62	.305**	.220*
Juhtkonna toetus töötajate individuaalsele arengule	7,15	.226*	
Rõhuasetus koolitusele	6,62		.372**

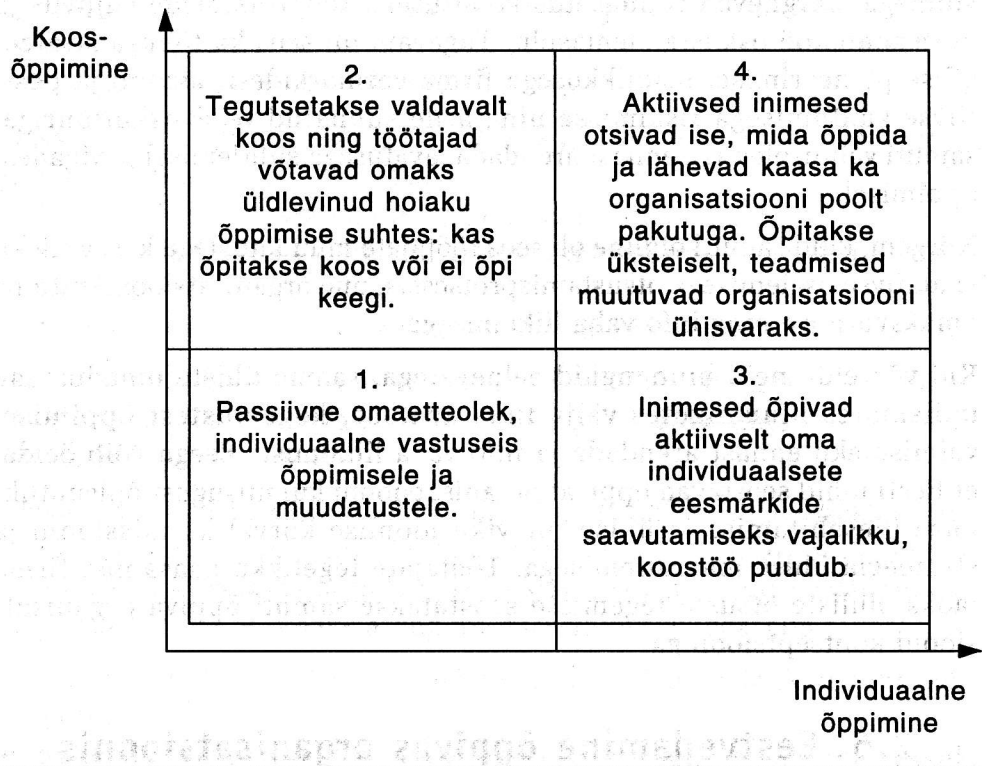
** Korrelatsioon on oluline 0.01 tasandil.

* Korrelatsioon on oluline 0.05 tasandil.

Mõlema klasteranalüüsi tulemusel saadud rühma elemendid seostusid juhtide hinnanguga muudatuste edukusele enam-vähem sarnaselt, millest järeldub, et mõlemad saadud tunnusterühmad on muudatuste eduka elluviimise seisukohalt olulised.

Saadud individuaalse ja kollektiivse õppimise näitajate põhjal on autor koostanud organisatsioonilist õppimist iseloomustava mudeli (joonis 42).

Vastavalt sellele mudelile võib organisatsioonis toimuvat õppimist nimetada organisatsiooniliseks alles siis (4. jaotus), kui mõlemad näitajad, nii individuaalne kui ka koosõppimine on kõrged. Enne selle taseme saavutamist võib toimuda ainult üksikisikute õppimine, mis veel



Joonis 42. Organisatsiooniline õppimine (*autori mudel*).

teadmisi organisatsiooni omandiks ei muuda (3. jaotus) või koostegevus liidrite suunamisel, mis ei pruugi veel õppimine olla (2. jaotus).

Eesti juhtide teadlikkus õppiva organisatsiooni omadustest

Sama mõõtmisvahendit on kasutatud ka selleks, et veel kord kinnitust saada meie juhtide teadlikkusest õppivale organisatsioonile omistatud omadustest. Seekord olid omadused, mille olemasolu oma organisatsioonis tuli 10 palli süsteemis hinnata, ette antud. Ei olnud öeldud, et tegemist on õppiva organisatsiooni omadustega. Antud hinnanguid võrreldi hinnanguga, mis juhid olid andnud organisatsiooni tervikuna kui õppivale organisatsioonile, ja teostati korrelatsioonianalüüs. Tulemused on lisas 6 oleva tabeli viimases tulbas.

Niisuguse eelmisest kaudsema mõõtmise käigus selgus, et etteantud omadustest seostub mõiste „õppiv organisatsioon" Eesti juhtide jaoks kõige enam töötajate pühendumisega firma eesmärkidele ja koostöö-

võimega. Järgnevad rõhuasetus koolitusele, tööprotsesside sujuvus ja meeskonnatöö oskuste olemasolu. Tugevam oli seos ka tõhusa strateegilise planeerimise, teadlikkusega firma eesmärkidest, avatud ja positiivse suhtumisega riskimisse ning ärile suunatud tegevuskultuuriga, samuti valmisolekuga ennast arendada, avatusega suhtlemisel ja vigadest õppimisel.

Nõrgem, kuid samuti oluline oli seos töötajate muudatustega kaasatuleku ja aktiivse osalemisega otsustamisprotsessis, uue organisatsioonikultuuri omaksvõtmise ning info vaba liikumisega.

Kui võrrelda neid hinnanguid eelnevatega, saame ühiste omadustena mõlemates hinnangutes välja tuua avatuse, kogemustest õppimise, valmisoleku ennast arendada ja info vaba liikumise. Seega võib öelda, et Eesti juhid seostavad õppivat organisatsiooni kui niisugust õpisuutlikkuse ülesehitamise ja ühise tuleviku loomise kõrval ka missiooni ja strateegia ühise määratlemisega. Töötajate tegelikku kaasamist firma jaoks oluliste otsuste tegemisse seostatakse samuti õppiva organisatsiooni kontseptsiooniga.

2.6. Eestvedamine õppivas organisatsioonis

Liidri roll õppivas organisatsioonis erineb oluliselt traditsioonilise organisatsiooni juhi rollist ja eeldab juhtidelt oma töö täielikku ümberdefineerimist. Juhi keskseks ülesandeks saab organisatsiooni liikmetele õppimistingimuste loomine. Selleks tuleb loobuda keskendumisest sellistele traditsioonilistele juhi tegevustele nagu planeerimine, organiseerimine ja kontrollimine, delegeerides need alluvatele. Uuteks võtmesõnadeks, millele juht keskendub, on visioon, väärtused ja mõtlemismudelid.

Senge (1997) arvates vajavad töötajad õppimiseks turvalist õhkkonda ja liidri ülesanne on see luua. Peale selle omistab ta liidrile uurija ja disaineri rollid. Uurijana püüab liider mõista organisatsiooni kui tervikliku süsteemi toimimist ning seda mõjutavaid sisemisi ja välimisi jõude. Disainerina kujundab ta kogu organisatsiooni hõlmava õppimisprotsessi.

Drucker (1954) peab informatsiooni juhi kõige olulisemaks tööriistaks. Ta küsib, kui palju infot on organisatsioonile paras. Seda küsimust on tähtsustanud ka õppiva organisatsiooni kontseptsiooni arendajad.

Keerukamaks muutunud keskkond nõuab juhtidelt pidevat informatsiooni ammutamist ja selleks vajalike organisatsiooni piire ületavate suhtlusvõrgustike loomist (Cockerill, 1999).

Dess ja Picken (2000) peavad efektiivse juhi oskuste hulka kuuluvateks järgmisi infoga seotud tegevusi:
1) info ja ideede jagamine üle kogu organisatsiooni,
2) mitteametliku infovõrgustiku arendamine ja inimeste rääkima julgustamine,
3) tehnoloogia loomine, mis võimaldab infot nii koguda kui ka jagada.

Huber ja Glick (1995) soovitavad info üleküllluse tingimustes rohkem tähelepanu pöörata info sorteerimisele ja tõlgendamisele ning selle valikulisele edastamisele.

Elava ettevõtte kontseptsiooni looja DeGeus (1997) peab oluliseks, et juht eelistaks inimesi vahenditele, uuendusi sissejuurdunud poliitikatele, õppimisega kaasnevat segadust korrektselt vormistatud protseduuride järgimisele ning ei lubaks arenguprotsessil kunagi peatuda.

Jaffe, Scott ja Tobe (1994) on määratlenud liidrile vajalikku suhtumist nelja punkti abil:
- pühendumine, mis eeldab oma tegevuse oluliseks ja tähendusrikkaks pidamist ja kõrget motivatsiooni,
- kontrolli tunnetamine oma töö üle,
- muutuse võtmine väljakutsena oma oskuste arendamiseks ja õppimiseks,
- suhtumine kaastöötajatesse kui liitlastesse, mitte kui konkurentidesse.

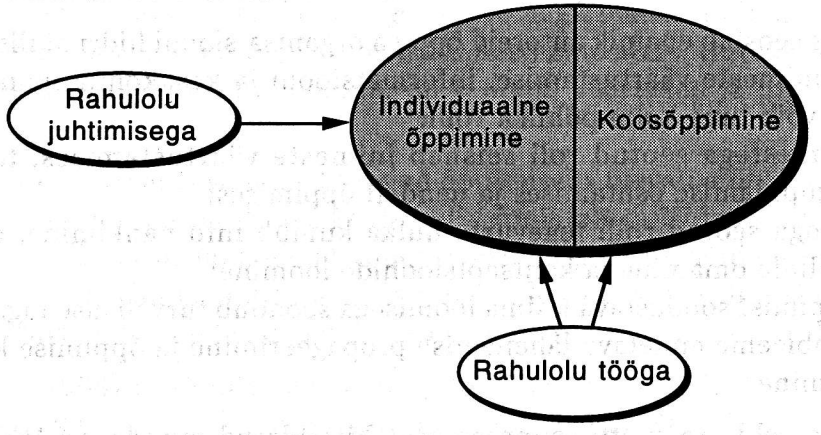
Niisiis seostab enamik autoreid õppiva organisatsiooni liidri olulisemaid rolle inimeste väärtustamise, informatsiooni ja keskkonna loomisega. Välja võib tuua kolm põhilist rolli:
- inimestega seotud roll seisneb inimeste väärtustamises, teistele lugupidamise osutamises ja nendelt õppimises;
- infoga seotud rolli tegevuste hulka kuulub info hankimine, mõttemallide omamine ja kontseptsioonide loomine;
- õppimist soodustava kliima loomisega seondub turvalisuse tagamine, probleeme ennetava lähenemise propageerimine ja õppimise korraldamine.

Kui võrrelda raamatu esimeses osas kirjeldatud muudatusi läbiviivat liidrit õppiva organisatsiooni liidriga, leiame sarnaseid jooni, kuid ilmne

on tähelepanu kontsentratsiooni oluline suurenemine inimestele. Õppiva organisatsiooni suurim väärtus on teadmisi ja oskusi omav inimene, kelle oskustest sõltub varade kasv ja ettevõtte kasumlikkus. Et oluline on ka inimene väljaspool organisatsiooni, ettevõtte klient, on organisatsiooni sees kõrgendatud tähelepanu all kliendiga vahetult kokkupuutuvad töötajad, klienditeenindajad. Nii on minevikku kadunud traditsiooniline püramiid, kus kõige tähtsam isik on tippjuht ja tema kokkukutsutud koosoleku ajal võivad kliendid oodata. Juht osaleb klienditeeninduses, kui selleks vajadus tekib.

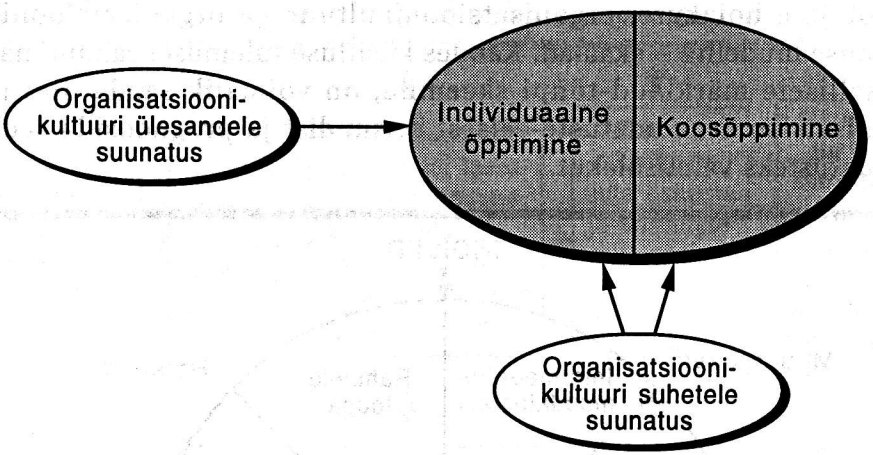
2.7. Töötajate hoiakud, organisatsioonikultuur ja organisatsiooniline õppimine muudatuste protsessis

Uuringu tulemused Eesti organisatsioonides näitavad, et töötajate hoiakutest mõjutavad organisatsioonilist õppimist rahulolu töö iseloomu ja positsiooniga firmas ning rahulolu juhtimisega (vt joonis 43). Tugevam mõju töötajate individuaalsele õppimisele oli rahulolul juhtimisega ja usaldusel juhtide otsuste suhtes. Töötajate koosõppimist mõjutas ainult soov jätkata sama töö tegemisega ja jääda organisatsiooniga seotuks ka tulevikus. Töötajatepoolne muudatuste vajaduse tunnetamine organisatsioonilise õppimise näitajaid olulisel määral ei mõjutanud.



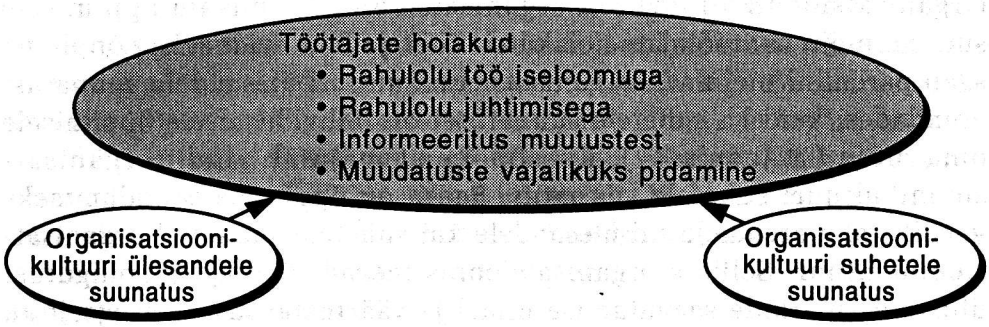
Joonis 43. Töötajate hoiakute mõju organisatsioonilisele õppimisele.

Organisatsioonikultuuril on organisatsioonis toimuvale õppimisele suurem mõju kui töötajate hoiakutel. Töötajate individuaalset õppimist saab paremini mõjutada organisatsioonikultuuri ülesandele suunatust arendades, kuid ka suhetele suunatusel on individuaalsele õppimisele oma mõju (vt joonis 44). Koosõppimist mõjutab ainult organisatsioonikultuuri suhetele suunatus. Seega on õppimise edendamiseks vajalik välja arendada nii ülesandele kui suhetele suunatud organisatsioonikultuur. Sellises organisatsioonis teevad töötajad jõupingutusi ühiste eesmärkide saavutamise nimel ja väärtustavad samaaegselt ka omavahelisi suhteid.



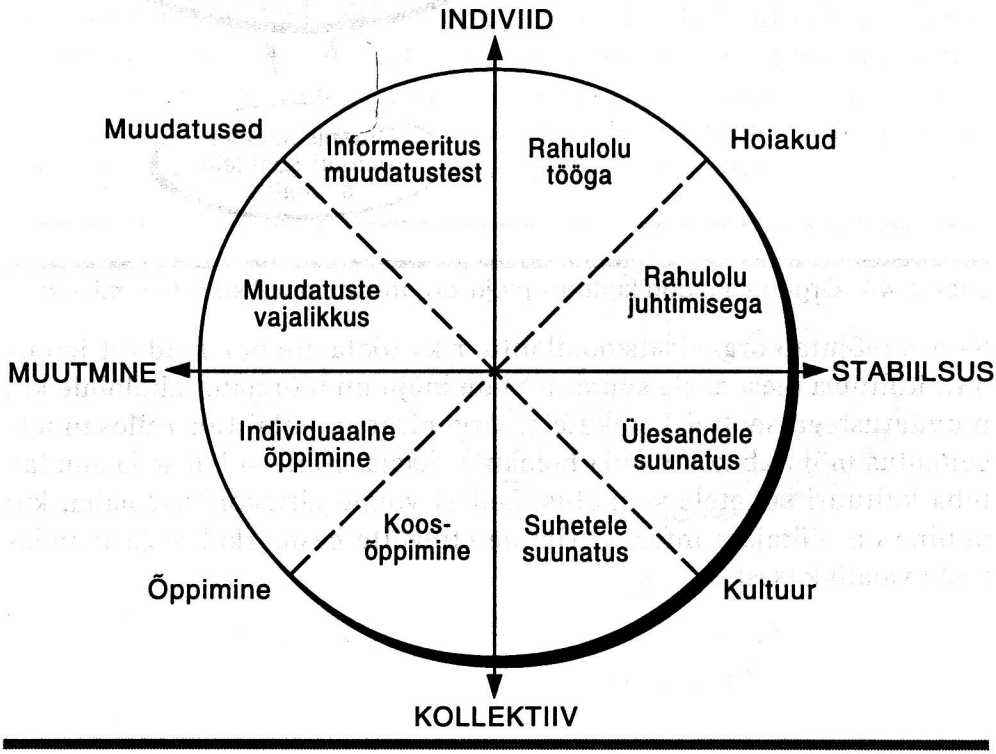
Joonis 44. Organisatsioonikultuuri mõju organisatsioonilisele õppimisele.

Samas mõjutab organisatsioonikultuur ka töötajate hoiakuid (vt joonis 45). Kultuuri ülesandele suunatusel on mõju nii töötajate rahulolule kui muudatustega seotud hoiakutele. Organisatsioonikultuuri ülesandele suunatus mõjutab kõiki nelja hoiakute skaalat rohkem kui seda suudab teha kultuuri suhetele suunatus. Sellest võime järjekordselt näha, kui oluline on töötajate informeerimine ettevõtte eesmärkidest ja muudatuste vajalikkusest.



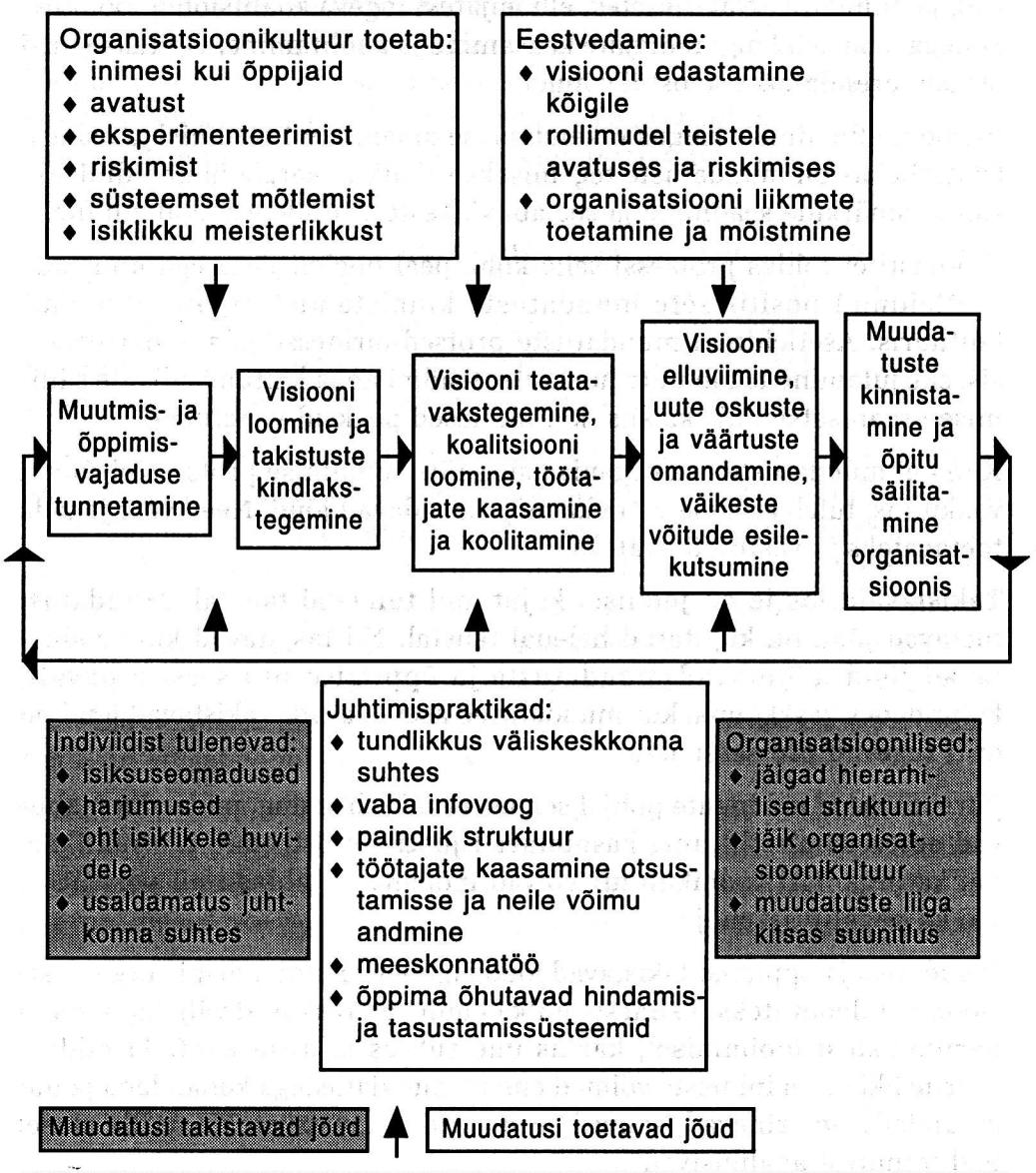
Joonis 45. Organisatsioonikultuuri mõju töötajate hoiakutele.

Joonisel 46 on autor ühendanud raamatus eelpool toodud kolme mudeli – töötajate hoiakute, organisatsioonikultuuri ja organisatsioonilise õppimise mudelite – skaalad. Kandes küsitluse tulemusel saadud näitajad sellisele märklaud-tüüpi skeemile, on võimalik saada ülevaade organisatsiooni muudatuste-eelsest seisundist ja prognoosida seeläbi muudatusteks valmisolekut.



Joonis 46. Autori ühendatud mudel.

Eesti ettevõtetes läbiviidud juhtide intervjuude ja küsitluste põhjal on autor koostanud muudatuste protsessi mudeli (joonis 47). Protsess algab vahe tajumisega tegeliku ja soovitava olukorra vahel, mis annab märku muudatuste vajalikkusesest. Kui on vaja midagi muuta, tuleb tavaliselt ka midagi õppida.



Joonis 47. Organisatsioonilise õppimise ja muudatuste juhtimise Eesti mudel.

Järgnevalt luuakse võimalikult selge visioon olukorrast, kuhu soovitakse jõuda. Siin tuleks analüüsida ka seda, milliste oskuste ja hoiakutega inimesi selle visiooni elluviimiseks vaja on ning millised võiksid olla takistused selle visiooni elluviimisel.

Muudatustele toetuse saavutamise seisukohalt kriitilise tähtsusega etapiks on visiooni teatavakstegemine kõigile, keda muudatused puudutavad, ja muudatuste aktiivsetest elluviijatest tugeva koalitsiooni loomine. Sellega kaasneb kõigi töötajate kaasamine ja koolitamine. Õpitakse uusi oskusi, arendatakse koostöövõimet.

Visiooni elluviimise käigus rakendatakse omandatud teadmisi ja oskusi. Otstarbekas on muudatuste tegemiseks vajaliku energia ülalhoidmiseks vaheeesmärkide seadmine ja seeläbi väikeste võitude esilekutsumine.

Kindlasti ei tohiks protsessi selle koha peal pooleli jätta ega unustada asetleidnud positiivsete muudatuste kinnistamist organisatsioonikultuuris. Asetleidnud muudatuste protseduuridesse ja standarditesse sissekirjutamine tagab uute hoiakute, teadmiste ja käitumisviiside säilimise organisatsioonis ka siis, kui inimesed peaksid vahetuma.

Kuna ei muudatuste ega organisatsioonilise õppimise protsess ei toimu vaakumis, tuleb arvesse võtta ka mõju avaldavad jõud. Need võib jagada toetavateks ja vastutöötavateks.

Takistavaid jõude on joonisel kujutatud tumedal taustal. Muudatusi toetavad jõud on kujutatud heledal taustal. Nii takistavad kui soodustavad jõud mõjutavad muudatuste ja õppimise protsessi pidevalt, kujundades keskkonna, kus muudatused aset leiavad. Takistavad jõud on eriti tugevad protsessi algul.

Varem tehtud uuringute põhjal selgus, et nii juhtimine, mille alla mahuvad eestvedamisstiil ning kasutatavad juhtimissüsteemid ja praktikad, kui ka organisatsioonikultuur võivad mõlemad avaldada nii positiivset kui ka negatiivset mõju.

Muudatusi ja õppimist takistavad jõud jagunevad indiviidist ja organisatsioonist tulenevateks. Esimeste hulka kuuluvad raskused väljakujunenud harjumustest loobumisel, kartus uue suhtes ja hirm kaotada midagi väärtuslikku. Ka inimeste võimed ennast muudatustega kohandada ja uut omandada on erinevad, samuti eesmärgid ja taustsüsteem, mille alusel nad toimuvat analüüsivad.

Üleminekuks organisatsiooniliste põhjuste juurde on sobiv mainida usaldussuhte puudumist töötaja ja ülemuse vahel, mis samuti on takistavaks teguriks. Organisatsioonilistest teguritest mõjuvad takistavalt eelkõige jäigad hierarhilised struktuurid, muutumatust väärtustav organisatsioonikultuur ja muudatuste liiga kitsas suunitlus.

Mille abil neid takistusi ületada? Tuleks luua muudatusi ja õppimist teotav organisatsioonikultuur, mis väärtustab avatust ja inimesi kui õppijaid. Samuti on oluline selliste käesolevas uurimustöös kinnitust leidnud tegevuste väärtustamine nagu eksperimenteerimine ja riskimine. Need omadused omakorda eeldavad süsteemset mõtlemist ja probleemidele lähenemist ning isiklikku meisterlikkust, mis viib tegevuse suurema tulemuslikkuseni.

Eestvedamine põhineb visiooni omamisel ja selle kõigi töötajateni viimisel. Liider on alluvatele rollimudeliks, kandes organisatsiooni väärtusi avatuse ja eksperimenteerimise osas. Liidri rolliks on ka organisatsiooni liikmete toetamine muudatustega kohanemisel ja uute väärtuste ning käitumisviiside omandamisel.

Edukas juhtimispraktika muudatuste elluviimisel saab tugineda ainult ümbritseva keskkonna tähelepanelikule jälgimisele ja arvestamisele. Juht peab tagama info vaba liikumise, mida soodustab organisatsiooni struktuuri lihtsus. Otsuste vastuvõtmise protseduurid peaksid võimaldama kaasa rääkida võimalikult paljudel töötajatel, keda need otsused otseselt puudutavad. Kindlasti tuleb kasuks koostöö ja selle kõige arenenumaks vormiks on meeskonnatöö. Samas ei teki see kõik iseenesest, selleks tuleb luua hindamis- ja motiveerimissüsteemid, mis tõstavad esile just seda, mida organisatsioonis väärtustatakse.

Kokkuvõtteks võib öelda, et muudatusi ja õppimist soodustavate jõududena esitatud tegurid on ühtlasi ka õppiva organisatsiooni olulised omadused või tegurid. Järelikult aitab muudatusi edukamalt ellu viia organisatsioonilist õppimist soodustava õppiva organisatsiooni loomine.

III. INTERVJUUD

3.1. Intervjuu Tony Watsoniga

Tony Watson on organisatsiooni ja juhtimise professor *Nottingham Business School*is Inglismaal. Tema esimene raamat oli „Personalijuht" (*The Personnel Management*, 1977). Teine raamat „Sotsioloogia, töö ja tööstus" (*Sociology, Work and Industry*, 1980, 1987 ja 1995) on tänapäevani tööstussotsioloogia alaseks põhiõpikuks Inglismaal.

Tony Watsoni on alati huvitanud, kuidas juhid tulevad üheaegselt toime igapäevaste ja strateegiliste tööülesannete lahendamisega, hoides samaaegselt korras ka oma isiklikku elu. Erilist tähelepanu on ta pööranud eri kultuuride rollile juhtimises, mida käsitletakse tema raamatus „Juhtimise otsinguil" (*In Search of Management*, 1994, kordustrükk 2002). Samal teemal on kirjutatud ka tema viimane raamat „Organiseerides ja juhtides tööd" (*Organising and Managing Work*, 2001).

Intervjuu (september 2001)

RA: *Kuidas saavad juhid mõjutada nende organisatsioonide toimimist, mida nad juhivad?*

TW: Kõigis riikides ja kultuurides, kus ma olen oma uurimustöid läbi viinud, on oma ettevõtete pikaajalise edukuse taganud just need juhid, kes on suutnud luua vastupidavad usaldusel rajanevad suhted kõigi gruppidega, kellega organisatsioon kokku puutub: töötajatest hankijateni ja ajakirjandusest klientideni. Lühikeseks ajaks võivad juhid saavutada häid tulemusi ka töötajatega manipuleerides, kuid pikaajalise edu saavutamiseks on tarvis usalduslikku „anna ja võta" suhet organisatsiooni juhtide ja kõigi nende vahel, kellega organisatsioonil tuleb tegemist teha.

RA: *Teie raamat „Juhtimise otsinguil" on kirjutatud Tšehhi vabariigist. Kuidas Te sellele kogemusele tuginedes võrdleksite juhtimist Tšehhis ja Inglismaal, Ida- ja Lääne-Euroopas? Mida saavad Ida-Euroopa juhid teha oma maa organisatsioonide efektiivsuse suurendamiseks?*

TW: Kui ma vaatan Ida-Euroopas toimuvaid muutusi, siis ei saa ma lahti tundest, et mõned juhid eemalduvad väga aeglaselt vanast üli-

tsentraliseeritud ja bürokraatlikust süsteemist tulenenud juhtimisviisidest. Samal ajal liiguvad teised liigagi entusiastlikult alles struktueerimata vabaturumajandusse. Mulle tundub, et kõige edukamateks kujunevad need juhid, kes suudavad luua mõistliku tasakaalu suurele organisatsioonile hädavajalike bürokraatlike protseduuride ning paindlikkuse ja ettevõtlikkuse vahel, mida nõuab globaliseerunud turg. Kokkuvõtteks võin öelda, et parimad juhid Idas ja Läänes on omavahel väga sarnased.

RA: *Kuidas Lääneriikides väljatöötatud eestvedamisteooriad sobivad Ida-Euroopa üleminekumajandusega riikidele?*

TW: Ma arvan, et head juhtimisteooriad töötavad igal pool. Aga paljud standardsed lääne teooriad on ebasobivad selle tõttu, et nende väljatöötamisel on võetud eelduseks, et kõik inimesed maailmas soovivad elult sedasama, mida Ameerika keskklassi hulka kuuluvad teadlased. Võtame näiteks väga mõjuvõimsaks kujunenud Maslow vajaduste hierarhia, mis eeldab, et igaüks soovib ilmtingimata tegelda „enese aktualiseerimisega". Tegelikkuses on sellest teooriast praktikutest juhtidele vähe kasu. Aga see teooria meeldib paljudele inimestele.

Me vajame teooriaid, mida juhid saaksid oma igapäevatöös kasutada, mis aitaksid neil vastu võtta tarku ja arukaid otsuseid praktilistes küsimustes. Teooriad ei ütle kunagi juhile, mida ta peab tegema. Aga head teooriad aitavad juhtidel otsuste vastuvõtmisel rohkem tugineda nn tervele mõistusele, mis igaühel olemas on. See on oluline teema ka minu uues raamatus „Organiseerides ja juhtides tööd", mis käsitleb organisatsioonilist käitumist, juhtimisalast ning strateegilist käitumist nii teoorias kui ka praktikas. Seda raamatut kirjutades olen püüdnud kokku viia juhtide praktilises töös kõige sagedamini ettetulevad tüüpilised olukorrad ja akadeemilise ideed, mis oma suunitluselt on sobivad nendele praktilistele probleemidele lahenduste leidmisele kaasa aitamiseks.

RA: *Milliseid oma uurimustöödest peate kõige huvitavamateks?*

TW: Olen teinud mitmesuguseid uurimusi juhi töö eri aspektidest. Kõige rohkem on mulle meeldinud need, kus olen ise juhina vahetult osalenud ja samal ajal teinud vaatlusi. Kõigepealt töötasin ma noore juhina *Rolls-Royce*'is lennukimootorite divisjonis. Olin seotud tööliste ümberpaigutamisega vanast hoonest uude tehasesse. Sel

teemal kirjutasingi oma esimese suure uurimustöö. Ma pean eriti meeldivaks võimalust kirjutada oma vahetust kogemusest.
Sama meetodit kasutasin ka oma raamatu „Juhtimise otsinguil" kirjutamisel. Selleks töötasin ühe aasta firmas, mis on praegu osa *Marconi* firmast, millel ei lähe hästi.
Mulle meeldib väga rääkida juhtidega eri riikidest ja võrrelda nende kogemusi. Kui ma kirjutasin eessõna „Juhtimise otsinguil" uuele väljaandele, töötasin ühe nädala Prahas. Veetsin palju aega, vesteldes personaliosakonna töötajatega. Mind hämmastas, kui sarnane on tegelikult nende töö esmapilgul täiesti erinevate ülesannete lahendamisel.

3.2. Intervjuu Edgar Scheiniga

Edgar Schein on organisatsioonipsühholoogia rajaja ja ühe tuntuma organisatsioonikultuuri kontseptsiooni autor. Praegu on ta Bostonis asuva *Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management* emeriitprofessor. Edgar Scheini tuntumad raamatud on *Organizational Culture and Leadership* (1992), *The Corporate Culture Survival Guide* (1999) ja *Process Consultation Revisted: Building the Helping Relationship* (1999). Paralleelselt teadustööga on ta 40 aastat pidevalt ettevõtteid konsulteerinud organisatsiooni arendamise, karjääri planeerimise ja arendamise, juhtimise arendamise, juhtimismeeskondade loomise ning personali planeerimise küsimustes.

Septembris 2001 esines Edgar Schein Soome ettevõtete juhtidele Helsingis ja külastas ühtlasi ka *Estonian Business School*. Käesoleva artikli autoril oli võimalus külastada seminari Helsingis ja saada organisatsioonikultuuri gurult intervjuu.

Intervjuu (september 2001)

RA: *Oma hiljuti ilmunud raamatu organisatsioonikultuurist olete pealkirjastanud kui „Juhised ellujäämiseks". Miks on organisatsioonikultuur nii oluline?*

ES: Organisatsioonikultuur on paljude organisatsioonide jaoks nende tugevuse allikaks. Seetõttu on organisatsiooni ellujäämise seisukohalt oluline vähemalt mõista, mis on nende kultuuris sellist, mis annab organisatsioonile tugevuse. Samuti on tarvis teada, mida konkreetselt tuleks organisatsioonikultuuris muuta. Muuta tuleb

ainult seda, mis on takistuseks organisatsiooni edasisele eksistentsile.

RA: *Mida peaksid Ida-Euroopa riikide ettevõtete juhid muudatusi läbi viies eelkõige silmas pidama? Kui kaua võtab aega inimeste baasarusaamade muutmine?*

ES: Kiirete, radikaalsete muutuste perioodil vajavad liidrid eelkõige selget visiooni. Nad peavad suutma luua kõigile selge ettekujutuse sellest, millisena nad tahavad organisatsiooni tulevikus näha. See ei ole kultuuri küsimus, see on organisatsiooni juhtimise küsimus. Kui see on selge, tuleb analüüsida olemasolevat organisatsioonikultuuri: kui palju on selles tarvis muudatusi läbi viia. Kui on tarvis läbi viia põhjapanevaid muutusi, võib see osutuda 5–10 aastat kestvaks protsessiks.

RA: *Millised omadused peavad olema liidril organisatsiooniliste muudatuste edukaks elluviimiseks?*

ES: Kõige olulisem on võime osata näha ja mõista organisatsioonikultuuri, samuti võime muuta oma käitumist ja õppida uusi asju.

RA: *Olete tuvastanud, et ühe firma sees eksisteerib mitu kultuuri: tippjuhtide, inseneride ja esmastasandi juhtide kultuur, mis on omavahel vastukäivad ja teeb teineteisemõistmise raskeks. Millised ohud selles peituvad? Kuidas on võimalik saavutada sünergiat?*

ES: Need kolm kultuuri eksisteerivad kõigis organisatsioonides ja organisatsiooni edukuse saavutamiseks tuleb nende kõigiga arvestada. Tippjuhtkonna kõige olulisem ülesanne on tagada kõigi kolme kultuuri säilimine ja koostöö. Igaüks neist kolmest kultuurist on firma püsimajäämiseks ja kasvuks hädavajalik.

RA: *Kuivõrd sõltub organisatsioonikultuur rahvuskultuurist ja selles kultuuris aktsepteeritavatest juhtimisstiilidest? Oletame, et ettevõte on otsustanud Leetu laienemiseks osta sealse ettevõtte. Valida on 3 firma vahel. Mida tuleks valiku tegemisel eelkõige arvesse võtta?*

ES: Firmad peegeldavad alati oma maa kultuuri. Seega tuleks Eesti ettevõttel kõigepealt analüüsida Leedu ettevõtete organisatsioonikultuuri ja võrrelda seda Eesti ettevõtete kultuuriga. Kui kultuurid ei ole kokkusobivad, tuleb nende omandamisest loobuda või piirduda juhtimisega ainult finantstasandil.

RA: *Oma konsulteerimist käsitlevas raamatus rõhutate konsultandi ja kliendivahelise suhte olulisust ja selle suhte ülesehitamise alahindamist konsultandi poolt. Miks on see nii oluline ja kuidas see mõjutab konsultatsiooni protsessi?*

ES: Kommertskonsultant, kes alahindab kliendi ja konsultandi suhte tähtsust, ei tegelegi tegelikult konsulteerimisega selle sõna tõelises tähenduses, vaid hoopis müüb oma teenust. Ta on huvitatud rohkem pidevalt teatud tasemel püsivatest müüginumbritest kui kliendi abistamisest. Paljud konsultandid ongi sellised, kes tegelikult ei konsulteeri, vaid on hoopis toodete ja teenuste müüjad.

RA: *Omate 40 aastast konsultandistaa i. Missugused omadused ja kompetentsid peaksid olema konsultandil? Kas iga konsultant, kes omab vajalikke teadmisi, sobib konsulteerima iga juhti või on teatavad sobivuse kriteeriumid?*

ES: Konsultant peab oskama luua kliendiga algusest peale sellise avatud ja mõistva suhte, mis võimaldab tal anda hinnangu, kas tema võimuses on seda klienti aidata või mitte. Ma ei tea kunagi varem, kas ma saan aidata, kui olen saavutanud kliendiga piisavalt hea suhte. Sageli on ette tulnud, et jõuan kliendiga suheldes järeldusele, et ma ei saa teda antud küsimuses aidata. Sellisel juhul oleme protsessi katkestanud.

RA: *Lõpetuseks: mis on kõige olulisem organisatsiooniliste muudatuste läbiviimisel?*

ES: Muudatuste läbiviimise protsessis on kõige tähtsam kõigi töötajate kaasamine, keda muudatused puudutavad.

3.3. Intervjuu Randall Schuleriga

Randall S. Schuler on personalistrateegia professor ja globaalse strateegilise personalijuhtimise keskuse direktor USA-s Rutgersi Ülikoolis. Tema valdkondadeks on globaalne personalijuhtimine, strateegiline personalijuhtimine, personalijuhtimise funktsioonid organisatsioonides ja äristrateegia seosed personalijuhtimise alaste tegevustega.

Väide, et Schuler on ilmselt maailma populaarseim autor personalijuhtimise alal, ei ole järgneva loetelu taustal liialdus. Ta on 35 raamatu autor või toimetaja. Neid raamatuid on tõlgitud paljudesse keeltesse.

Lisaks sellele on ta kirjutanud erinevatele raamatutele üle 35 peatüki ja üle 100 teadusartikli. Schuler kuulub momendil 12 prestiižika teadusajakirja toimetuse kolleegiumisse ning on 3 ajakirja toimetaja. Tema CV pikkus Internetis hõlmab 43 lehekülge.

Randall Schuler esines 20–22. juunil 2001 Barcelonas toimunud ülemaailmsel personalijuhtimise konverentsil, kus ta nõustus vastama Eesti lugejatele mõeldud intervjuu küsimustele.

Intervjuu (juuli 2001)

RA: *Ida-Euroopa riigid on viimase 10 aasta jooksul läbi teinud väga suuri muudatusi, mis üha jätkuvad. Mida saab personaliosakond ära teha organisatsiooniliste muudatuste kiirendamiseks?*

RS: Globaliseerumise tingimustes nõuavad kiired muutused keskkonnas organisatsioonidelt pidevaid muudatusi kõikjal maailmas. Isegi kõige edukamad ettevõtted ei saa loorberitele puhkama jääda, sest sellisel juhul võtavad konkurendid neilt üle mõlemad, nii töötajad kui ka kliendid. Kiired muutused toimuvad tehnoloogias, tööjõu struktuuris ja kvaliteedis ning klientide hulgas. Võib öelda, et lõppematu muudatuste protsess on tänapäeva rutiiniks. Seega on enamus inimesi seotud organisatsioonidega, mis vajavad muudatusi ja on sunnitud õppima, kuidas iga päevaga muutuvate tingimustega paremini, loomingulist lähenemist kasutades kohaneda.
Organisatsiooniliste muudatuste edukas läbiviimine sisaldab alati muudatusi ka personalijuhtimise praktikates ja muudatuste juhtimise oskus on personalitöötajatele hädavajalik. Personalitöötaja peab aitama inimesi ja organisatsioone muutuda. Selleks on tal tarvis konstruktiivseid partnerlussuhteid kõigi juhtide ja töötajatega.

RA: *Milliseid viimase 5 aasta jooksul toimunud olulisi muutusi personalijuhtimises tooksite esile?*

RS: Personalijuhtimine (Schuler nimetab seda inimressursi juhtimiseks) on muutunud eelkõige rohkem strateegiliseks ja globaalseks. Teravnenud konkurentsi tingimustes otsivad ettevõtted võimalusi sellise konkurentsieelise saavutamiseks, mis püsiks kauem ja mida oleks teistel raskem jäljendada. Sellise konkurentsieelisena on just inimressurss omandanud varasemast kriitilisema tähtsuse. Personal peab olema võimeline lisama väärtust firma toodetele ja teenustele ning omama harvaesinevat oskuste kombinatsiooni, mis sisaldab

kõrgetasemelisi tehnilisi oskusi, organisatsiooni kui süsteemi olemuse mõistmist ja pühendumist organisatsiooni edule kaasaaitamisele. Personalijuhtimises kasutatavad praktikad peavad moodustama ühtse hästi kokkusobitunud terviku, mis on loodud organisatsiooni spetsiifiliste vajaduste rahuldamiseks ja võimaldab juhtimisel lähtuda rohkem ühistest väärtustest ning hoiakutest kui instruktsioonidest ja reeglitest.
Võib julgelt väita, et professionaalsem inimeste juhtimine tähendab firmale paremaid tulemusi põhitegevuses ja et ettevõte, mida töötajad peavad töötamiseks parimaks kohaks, on samal ajal ka parim valik investeerimiseks. Arvukad uurimused on näidanud, et personalijuhtimise praktikad on seotud selliste näitajatega nagu firma kasum, müügikäive töötaja kohta, ettevõtte turuväärtus ja dividendid aktsiatelt.

RA: *Missuguseid olulisi muutusi prognoosite personalijuhtimises järgmise 10 aasta jooksul?*

RS: Tulevikus on oodata eelkõige tegevusharude konsolideerumist läbi firmade ühinemiste ja ülevõtmiste. Trend on rahvusvaheliste ühisettevõtete arvu suurenemisele. Konkurentsi kasvu on oodata kõigis maailma regioonides ja Lääneriikide ettevõtetel on oodata tugevamat survet toodete omahinna alandamiseks madalate töötasudega riikide poolt. Inimressursi juhtimise osas on oodata edasiminekut ja selle ala spetsialistide ettevalmistuse paranemist. Inimressursi juhtimine muutub parimate üliõpilaste seas varasemast oluliselt populaarsemaks.

RA: *Millist ettevalmistust soovitate tuleviku personalijuhile ja millised oleksid talle vajalikud kompetentsid?*

RS: Parim ettevalmistus personalijuhtidele on magistrikraad inimressursside (*human resourses*) või töösuhete alal (*industrial relations*) või rahvusvahelises ärijuhtimises (MBA). Kindlasti peaks magistratuuri tasemel õpingutele eelnema tugev ettevalmistus bakalaureuse tasemel, mille käigus on omandatud teadmisi ja oskusi äri olemuse, muudatuste juhtimise ja teadmusjuhtimise vallas, eestvedamise alal ning personalijuhtimise valdkondades (vt joon. 47).

RA: *Mida peate kõige olulisemaks organisatsiooni personalijuhtimise funktsioonile hinnangu andmisel?*

Ärialased kompetentsid	Eestvedamisalased kompetentsid
♦ tegevusharu tundmine	♦ strateegiline analüüs
♦ konkurentsi ja konkurentide mõistmine	♦ kultuurilise mitmekesisusega toimetulek
♦ majanduslik mõtlemine	♦ õppimist soodustava kultuuri loomine
♦ globaalne mõtlemine ja sellealased teadmised	♦ oskuste planeeerimine
♦ strateegiline visioon	♦ kohanemisvõime
♦ orientatsioon partnerlusele	♦ õppimisprotsesside suunamine
♦ teiste osapoolte huvidega arvestamine	♦ väärtuste kujundamine

Muudatuste juhtimise ja teadmusjuhtimise alased kompetentsid

- ♦ konsulteerimine ja suhtlemine
- ♦ grupiprotsesside suunamine
- ♦ paindlike struktuuride loomine ja nendes töötamine
- ♦ partnerlus ja vanemlikkus
- ♦ läbirääkimiste pidamine
- ♦ suhete võrgustike loomine
- ♦ inimressursside mobiliseerimine
- ♦ teadmiste edasikandumise juhtimine organisatsioonis

Joonis 47. Personalijuhile vajalikud kompetentsid (*Randall Schuler*).

RS: Personalijuhtimisele hinnangu andmisel tuleks kaasata kindlasti võimalikult palju eri hindajaid, keda personalijuhtimine mõjutab, ja hinnata seda funktsiooni kõigi püstitatud kriteeriumide suhtes. Kuna ükski ettevõte ei tööta täiesti teistest sõltumatult, on pikaajalise edu tagamiseks head koostöösuhted väga olulised. Põhilised organisatsiooni käekäigust mõjutatud grupid on investorid ja omanikud, kliendid, strateegilised liitlased, töötajad ning ühiskond tervikuna. Seega on organisatsiooni tegevuse hindamisel tervikuna personalitöö aspektist oluline arvesse võtta kõigi nende huvigruppide seisukohti. Populaarsemateks mõõtmisvahenditeks, mida viimastel aastatel üha aktiivsemalt kasutatakse, on tasakaalustatud mõõdikute süsteem (*balanced scorecard*) ja sotsiaalne audit.

Harvardi professorite Kaplani ja Nortoni poolt välja töötatud strateegiaga seotud tegevuste hindamiseks mõeldud tasakaalustatud mõõdikute süsteem hõlmab nelja olulist valdkonda: finantsid, kliendid, sisemised protsessid ja organisatsiooni võime õppida ning kasvada. Visiooni ja strateegia elluviimiseks on vaja saavutada kõrged näitajad kõigis neis valdkondades. Samas hinnatakse neid valdkondi eelkõige organisatsiooni seisukohalt kõige olulisemale huvigrupile. Sotsiaalne audit hindab neid

samu nelja valdkonda, kuid võtab seejuures võrdselt arvesse kõigi huvigruppide vaatenurka.
Tasakaalustatud mõõdikute süsteemi ja sotsiaalse auditi koos kasutamine võimaldab anda kõige ülevaatlikuma hinnangu organisatsiooni suhete kvaliteedile kõigi võimalike organisatsiooni tegevusest mõjutatud osapooltega.

RA: *Milliseid muutusi näete tulevikus töövõtja ja tööandja suhetes? Millised tegurid määravad aü tuleviku?*

RS: Ligipääs investorite rahale hakkab üha rohkem sõltuma firma suhetest kõigi firma tegevusest mõjutatud osapooltega, kaasa arvatud ametiühingud. Kui firma leiab sellised motiveerimise võimalused, mis võimaldavad töötajatel tunda end omanikena, pingutavad töötajad üha enam firma finantsnäitajate parandamise nimel. Selleks sobib kõige paremini kasumite jagamise programm.
Kui firmad ei hakka laialdaselt kasutama kasumite jagamist ja töötajate omanikeringi võtmist, erinevad töövõtjate ja -andjate eesmärgid ja huvid ka tulevikus. See on vesi ametiühingute veskile, mis võimaldab neil oma liikmeskonda uute liikmete võrra suurendada.

RA: *Kuidas sobib Teie arvates õppiva organisatsiooni kontseptsiooni rakendada Ida-Euroopa ettevõtetes? Mida tuleks teha organisatsioonilise õppimise tõhustamiseks?*

RS: Õppimine ja teadmusjuhtimine on muudatuste läbiviimisel vägaväga olulised. Organisatsioon peab suutma muuta omandatud teadmised uueks äritegemise mooduseks.
Indiviidi tasandil väljendub õppimine muutusena inimeses, organisatsiooni tasandil väljendub õppimine muutustena juhtimisfilosoofias ja -praktikas, organisatsioonikultuuris ja protseduurides. Edukad ettevõtted õpivad igapäevaselt oma kliente paremini mõistma ja andma klientidele aina rohkem seda, mida nad tõeliselt soovivad.
Töötajad suurendavad oma väärtust tööjõuturul uusi teadmisi ja oskusi omandades, seega saab firma, mis pakub töötajatele paremaid enesearendamise võimalusi, eelise parema personali ligimeelitamiseks.
Õppivad organisatsioonid suurendavad oma väljavaateid pikaajalisele edukusele, jagades oma teadmisi piirkonna elanikkonnaga ja aidates arendada intellektuaalset kapitali oma ringkonnas.

Õppimist soodustav organisatsioonikultuur, mis on igakülgselt juurdunud firma juhtimispraktikasse, on konkurentidele raskesti jäljendatav ja seega konkurentsieeliseks.
Järelikult aitaks õppiva organisatsiooni loomine muudatuste elluviimise kiirendamisele kindlasti kaasa.
Kui firma suhtub teabeallikatesse ja õppimisvõimalustesse kui strateegia elluviimiseks hädavajalikesse komponentidesse, teeb ta kõik endast oleneva teabeallikate ja õppimisvõimaluste arendamiseks ja maksimeerimiseks. Õppimisvõimalused peavad olema kõigile kättesaadavad ja laialdaselt kasutatavad.
Organisatsioonilist õppimist soodustavad avatus ja meeskonnatööl põhinev väheste juhtimistasanditega struktuur. Sellega peab kaasnema töötajatele suurema vabaduse ja otsustamisõiguse andmine probleemide tuvastamisel ja lahendamisel. Tuleks julgustada mitteformaalsete suhete arengut organisatsiooni sees ja väljaspool. Uute teadmiste saamiseks on otstarbekas ühineda võrgustikesse strateegiliste liitlaste, tarnijate, klientide ja isegi konkurentidega. Kõik see võimaldab hankida kõige värskemat informatsiooni ja aitab kaasa probleemide põhjuste paremale mõistmisele ning sel baasil uute loomingulisemate lahenduste leidmisele.
Teadmiste levitamise eesmärgil tuleks kasutada suhtlemisele julgustamise ja sotsiaalsete ürituste organiseerimise kõrval intensiivselt infotehnoloogia vahendeid. Teadmiste säilitamise ja levitamise kõrval saab elektroonilisi vahendeid rakendada ka koolituse läbiviimisel.
Perioodiliselt tuleks hinnata teadmiste ja õppimise väärtust firmale. Selleks tuleks kaardistada töötajate kompetentsid ja arengule ning õppimisele suunatud tegevus ja anda hinnang protsessidele ning andmebaasidele. Otstarbekas on uurida personali arvamust organisatsioonikultuuri kohta, kuivõrd see soodustab õppimist. Tuleks ka jälgida, millist infot firmast väljaspool olevad inimesed firma töötajatelt püüavad eelkõige välja meelitada.
Õppiva organisatsiooni muutmine kontseptsioonist konkurentsieeliseks nõuab organisatsioonis radikaalset ümberkujundamist, mis omakorda nõuab vahendeid ja sobivat eestvedamist.

Kirjanduse loetelu

Abdel-Halim, A. A., & Rowland, K. M. (1976) Some Personality Determinants of the Effects of Participation: A Future Investigation. *Personnel Psychology, 29*, pp. 41–55.

Ackerman, L. S. (1984) Development, Transition or Transformation: The Question of Change in Organizations. *Organizational Development Practicioner*, December, pp. 1–8.

Alexander, L. (1985) Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning, 18* (3), pp. 91–97.

Argyris, C. (1957) *Personality and Organization.* New York: Harper and Bros.

Argyris, C. (1977) Double-Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp. 115–125.

Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory-in-Action Perspective.* Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning.* Boston, Allyn & Bacon.

Armenakis, A. A. (1988) A Review of Research on the Change Typology. In: Woodman, R. W., & Pasmore, W. A. (eds.) *Research in Organizational Change and Development*, Vol. *2*, pp. 163-194.

Arthur, J. B. (1994) Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal, 37*, pp. 650-667.

A Survey of E-Management (2000) *The Economist*, Nov 11th-17th, after p. 84.

Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1996) Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp.158-166.

Bennis, W.G. (1966) *Changing Organizations. Essays on the Development and Evolution of Human Organization.* McGraw-Hill.

Buckler, B. (1996) A learning Process Model to Achieve Continuous Improvement and Innovation. *The Learning Organisation*, Vol. *3*, p. 31.

Burke, W., & Litwin, G. (1992) A Casual Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management, 18*, pp. 523–545.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation.* London: Tavistock Publications.

Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1995) Downsizing and Redesigning Organizations. In: Huber, G. P., & Glick, W. H. (eds.) *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance.* Oxford University Press.

Coch, L., & French, J. P. (1948) Overcoming Resistance to Change. *Human Relation, 1*, pp. 512–523.

Cummings T. G., & Worley, C. G. (1997) *Organization Development and Change*, 6th ed. South-Western College Publishing.

Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998) Organizational Cynicism. *Academy of Management Review, 23*, pp. 341–352.

DeGeus, A. P. (1997) The Living Company. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 51–59.

Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000) Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, Vol. *28* (3), pp. 18–34.

DiBella, A. J., &Nevis, E. C. (1998) *How Organizations Learn. An Integreted Strategy for Building Learning Capability*. Jossey-Bass Publishers.

Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management. A Study of the most Important Function in American Society*. Harper & Row, Publishers.

Drucker, P. (1999) *Management Challenges for 21st Century*. HarperBusiness.

Druskat, V. U., Wolff, S. B. (2001) Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, March, pp. 81–90.

Druskat, V. U., Wolff, S. B. (2001) Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, March, pp. 81–90.

Elenurm, T. (1986) *Juht – uuendused – organisatsioon*. Tallinn: Valgus.

Elenurm, T. (1989) *Inimene ja uuendused muutuvas organisatsioonis*. Tallinn: Valgus.

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985) Organizational Learning. *Academy of Management Review, 10* (4), pp. 803–813.

Frohman, A. L. (1997) Igniting Organizational Change from Below: The Power of Personal Initiative. *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 39-53.

Garvin, D. A. (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-Aug, pp. 78–91.

Goleman, D. (1999) *Working with Emotional Intelligence*. Bloomsbury.

Goodstein, L. D., & Burke, W. W. (1991) Creating Successful Organizational Change. *Organizational Dynamics, 19* (4), pp. 5–17.

Goss,T., Pascale, R., & Athos, A. (1998) The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future. *A Harvard Business Review Paperback*, pp. 83–112.

Gratton, L., & Pearson, J. (1999) Empowering Leaders: Are They Being Developed. In: Mabey, C., & Iles, P. (ed-s) *Managing Learning*. International Thompson Business Press.

Greiner, L. E. (1975) Evolution and Revolution as Organizations Grow. In: *Harvard Business Review On Management*. Harper & Row Publishers, pp. 636–649.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, pp. 159–170.

Harrison, R. (1995) *The Collected Papers of Roger Harrison.* Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Hayes, J. (2002) *The Theory and Practice of Change Management.* Palgrave.

Herzberg, F. (1987) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review,* Sept-Oct, pp. 109–120.

Huber, G. (1991) Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organizational Science, 2(1),* pp. 88–115.

Huber, G. P., & Glick, W. H. (eds.)(1995) *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance.* Oxford University Press.

Huff, J. O., Huff, A, S., & Thomas, H. (1992) Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia. *Strategic Management Journal, 13,* pp. 55-75.

Jaffe, D. T., Scott, C. D., & Tobe, G. R. (1994) *Rekindling Commitment: How to Revitalize Yourself, Your Work, and Your Organization.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Judge, T. A., Parker, S. H., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2001) 'Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review', In: Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (Eds.) *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology,* Volume *2, Organizational Psychology,* 25–52.

Judson, A. (1991) *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change.* Cambridge, MA: Basil Blackwell.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978) *The Social Psychology of Organizations.* Second edition. New York: Wiley.

Kirkpatrick, D. (1985) (ed.) *How to Manage Change Effectively.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kolb, D. A. (1979) On Management of the Learning Process. In: Rubin, D. L., & McIntyre, F. (eds.) *Organizational Psychology: A Book of Readings.* Prentice Hall.

Kotter, J. P. (1998) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review on Change. *A Harvard Business Review Paperback,* pp. 1–21.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979) Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review,* March-April, pp. 106–114.

Kotter, J.P., Schlesinger, L.A., Sathe, V. (1986) *Organization: Text, Cases and Readings on the Management of organizational Design and Change.* 2nd ed. Irwin.

Lawler, E. E. (1992) *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization.* San Francisco: Jossey-Bass.

Leonard-Barton, D. (1999) The Factory as a Learning Laboratory. In: Mabey, C., & Iles, P. (eds.) *Managing Learning.* International Thompson Business Press, pp. 43-54.

Levitt, B., & March, J. G. (1988) Organizational Learning. In: Scott, W. R., & Blake, J. (eds.) *Annual Review of Sociology, 14*, pp. 319–340.

Lewin, K. (1948) *Resolving Social Conflicts.* New York: Harper and Brothers.

Lewin, K. (1989a) Changing as Three Steps: Unfreezing, Moving, and Freezing of Group Standards. In: French, W. L., Bell, C. H. Jr., & Zawacki, R. A. (eds.): *Organizational Development. Theory, Practice, and Research.* Third edition. Irwin, p. 87.

Lewin, K. (1989b) The Field Approach: Culture and Group Life as Quasi-Stationary Processes. In: French, W. L., Bell, C. H. Jr., & Zawacki, R. A. (eds.). *Organizational Development. Theory, Practice, and Research.* Third edition. Irwin, pp. 85–86.

Likert, R. (1959) Motivation: The Core of Management. In: Pigors, P., Myers, C. A., & Malm, F. T. (ed.): *Readings in Personnel Administration.* McGraw-Hill, pp. 137–154.

Lähteenmäki, S., Mattila, M., & Toivonen, J. (1999) Being Critical on Organizational learning Research – Towards Developing a Measure. In: Lähteenmäki, S., Holden, L., & Roberts, I. (eds.): *HRM and the Learning Organization.* Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, pp. 17–49.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1975) The Uncertanty of the Past: Organizational Learning under Ambiquity. *European Journal of Political Research, 3*, pp. 147–171.

Maslow, A. H. (1954) *Motivation and personality.* New York: Harper & Row.

McGregor, D. (1959) The Staff Function in Human relations. In: Pigors, P., Myers, C. A., & Malm, F. T. (Eds.) *Readings in Personnel Administration.* Second Edition. McGraw-Hill, pp. 92–109.

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise.* New York: McGraw-Hill.

Miller, K., & Monge, P. (1986) Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal, 29*, pp. 727–735.

Miner, J. B. (1978) *The Management Process: Theory, Research, and Practice.* Second edition. Macmillan Publishing.

Mintzberg, H. (1990) The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review, 2*, pp. 163–176.

Mumford, A. (1999) Individual and Organizational Learning: The Pursuit of Change. In: Mabey, C., & Iles, P. (eds.) *Managing Learning.* International Thompson Business Press, pp. 77–86.

Nadler, D., & Shaw, R. (1995) Change Leadership, in Nadler, R., Shaw, R. and Walton, A. E. (Eds.) *Discontinuous Change*, Jossey-Bass, p. 11.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980) A Congruence Model of Organizational Assessment. In: Porter, E., Nadler, D. and Cammann, C. (Eds.), *Organizational Assessment*, Wiley, p. 274.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989) Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management, Executive Magazine, 3* (3), pp. 194–204.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. E. (1991) People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 487–516.

Pasmore, W., & Fagans, M. (1992) Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis. *Journal of Management, 18* (2), pp. 357–397.

Pedler, M., Bourgoyne, J., & Boydell (1991) *The Learning Company: A Strategy of Sustainable Development.* London: McGraw-Hill.

Peters, T., & Waterman, R. H. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies.* New York: Harper&Row.

Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999) Fairness Perceptions and Trust as mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-sample study. In: *Journal of Management, 25* (6): pp. 897–931.

Porras, J. I., & Hoffer, S. J. (1986) Common Behavior Changes in Successful Organization Development Efforts. *The Journal of Applied Behavioral Science, 22* (4), pp. 477–494.

Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1983) Organizational Development: Theory, Practice, and Research. In: Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (eds.) *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* Consulting Psychologists Press. Vol. *3*, pp. 719–822.

Probst, G., & Büchel, B. (1997) *Organizaional Learning. The Competitive Advantage of the Future.* Prentice Hall.

Purser, R. E., & Pasmore, W. A. (1992) Organizing for Learning. In: Woodman, R. W., & Pasmore, W. A. (eds.) *Research in Organizational Change and Development,* Vol. *6*, pp. 37–114.

Rogers, C. R. (1969) *Freedom to Learn: a View of what Education might Become.* Columbus, OH: C. E. Merrill.

Roots, H. (2002) *Organisatsioonikultuuri tüübid.* Sisekaitseakadeemia kirjastus.

Sackmann, S. (1992) Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly, 37* (1), pp. 140–161.

Sashkin, M. (1984) Participative Management in an Ethical Imperative. *Organizational Dynamics, 12,* pp. 5–22.

Schein, E. H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schultz, M. (1995) *On Studying Organizational Cultures: Diagnosing and Understanding.* Walter de Gruyter.

Senge, P. M. (1997) *The Fifth Distcipline. The Art and Practice of the Learning Organization.* Century Business.

Siimon, A., Vadi, M. (1999) *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur.* TÜ Kirjastus.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969) *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement.* Chicago: Rand McNally.

Snell, R., & Chak, A. M.-Ky. (1998) The Learning Organization: Learning and Empowerment for whom? *Management Learning, 29* (3), pp. 337–364.

Spector, P. E. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences.* Sage Publications.

Taffinder, P. (1999) *Big Change. A Route-Map for Corporate Transformation.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Tichy, N., & Devanna, M. (1986) *The Transformational Leader.* New York: John Wiley & Sons.

Vadi, M. (2000) *Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nendevahelised seosed (Eesti näitel).* Dissertatsioon. Tartu Ülikooli Kirjastus.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995) Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Journal Review, 20,* pp. 510–540.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000) Cynicism about Organizational Change. *Group & Organization Management.* Thousand Oaks. *25* (2), pp. 132–153.

Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1974) *Change: Principles of Problem Formulation and Resolution.* New York: Norton.

Weick, K., & Quinn, R. (1999) Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology, 50,* pp. 361–386.

Weiss, J.W. (1996) *Organizational Behavior & Change: Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics.* West Publishing Company.

West, M. (2001) What Factors Most Influence Corporate Performance? *Efmd Forum,* Vol. *1,* pp. 4–7.

Whisler, T. L. (1970) *The Impact of Computers on Organizations.* Praeger.

Wit, B., & Meyer, R. (1998) *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective.* Second edition. London: International Thomson Business Press.

Woodward, J. (1980) *Industrial Organization: Theory and Practice.* Second edition. Oxford University Press.

Xin Ma, & MacMillan, R. B. (1999) Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction. *Journal of Education Research, 93*(1), pp. 39–48.

Lisad

Lisa 1. Eesti ettevõtetes läbiviidud uuringute ajakava

Uuring nr. 1 (1996–2001) – Eesti ettevõtete juhtumite kogumine (U1).

Uuring nr. 2 (1998–1999) – küsimustikku töötajate muudatustega seotud hoiakute väljaselgitamiseks kasutati Eesti ettevõtetes kõigil tasanditel; vastajaid 1399 (U2).

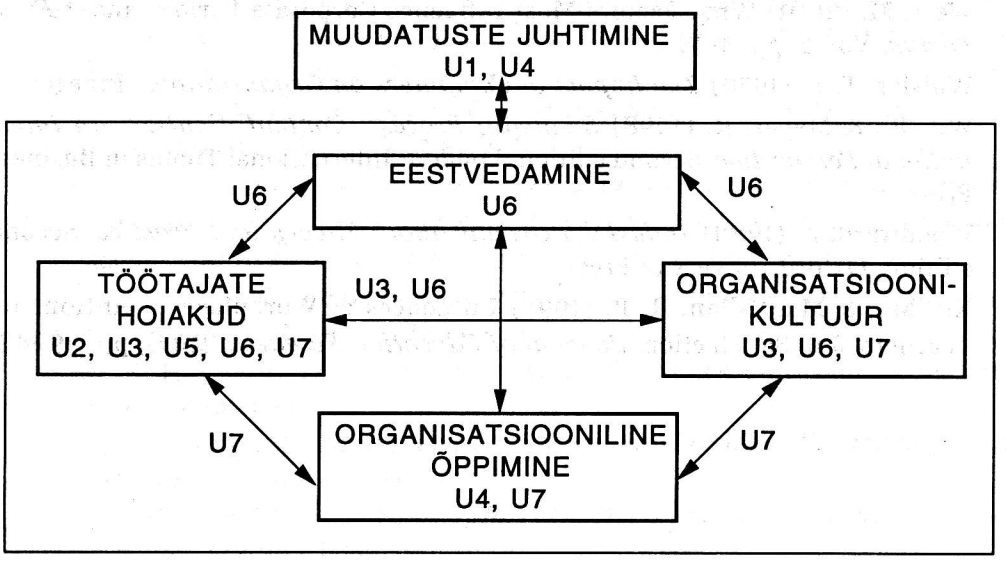
Uuring nr. 3 (2000) – küsimustikku töötajate muudatustega seotud hoiakute väljaselgitamiseks kasutati koos organisatsioonikultuuri omadusi mõõtva küsimustikuga Eesti ettevõtetes kõigil tasanditel; vastajaid 697 (U3).

Uuring nr. 4 (2000–2001) – intervjueeriti juhte organisatsiooniliste muudatuste läbiviimise ja õppiva organisatsiooni teemadel; vastajaid 137 organisatsioonist (U4).

Uuring nr. 5 (2001) – kahes elektroonikaettevõttes viidi läbi ankeetküsitlus *Denki Ringo* uurimusgrupi hoiakute ja töösuhete uuringu raames; vastajaid 792. Selgusid Eesti töötajate rahulolu näitajad võrreldes 13 riigiga (U5).

Uuring nr. 6 (2001) – juhi motiivide ja väärtuste väljaselgitamiseks viidi läbi intervjuud ja ankeetküsitlused Eesti ettevõtete tippjuhtidega; vastajaid 61. Sellega paralleelselt toimus ankeetküsitlus alluvate hulgas töötajate hoiakute ja organisatsioonikultuuri omaduste väljaselgitamiseks (U6).

Uuring nr. 7 (2001–2002) – küsimustikku töötajate muudatustega seotud hoiakute väljaselgitamiseks kasutati koos organisatsioonikultuuri omadusi ja organisatsioonilist õppimist mõõtvate küsimustikega kuues ühinevas Tallinna haiglas ja ühes transpordifirmas; vastajaid kokku 403 (U7).



Lisa 2. Intervjuu küsimused juhtidele

Ettevõte:
Töötajate arv:
Tegevusharu:
Asutamisaasta:
Vastaja positsioon firmas:

1. Millal viidi läbi suuremaid muutusi?
2. Mis tingis vajaduse muudatuste järele?
3. Mida muudeti (palun tehke märk „+" vastavasse ruutu)?

Strateegia	
Missioon	
Organisatsioonikultuur	
Juhtimisstiil	
Organisatsioon struktuur	
Tööülesanded	
Vajalikud oskused	
Süsteemid	
Juhtimisvahendid	

4. Kuidas muudatuste läbiviimine toimus, millistest sammudest koosnes muudatuste läbiviimise protsess?
5. Millist vastuseisu muudatustele ette tuli?
6. Mida vastuseisu ületamiseks ette võeti?
7. Kui edukaks hindate muudatuste läbiviimist? Palun pange ka hinne 5 palli süsteemis.
8. Mis oli muudatuste läbiviimise juures kõige raskem?
9. Mida te sellest õppisite, mida teeksite järgmisel korral teisiti?
10. Palun hinnake 10 palli süsteemis järgnevas tabelis toodud näitajaid, kuivõrd nad käivad teie firma töötajate kohta. Mõeldud on kõiki töötajaid, mitte ainult juhtkonda.

Näitaja	Hinnang 1–10 palliga
Avatud ja positiivne suhtumine riskimisse	
Vigadest õppimine	
Avatus suhtlemisel	
Valmisolek ennast arendada	
Uue kultuuri omaksvõtmine	
Soov midagi algatada	
Aktiivsusele julgustamine	
Töötajate stressi alandamine	
Muudatustega kaasatulek	
Teadlikkus firma eesmärkidest	
Firma eesmärkidele pühendumine	
Aktiivne osalemine otsustamisprotsessis	
Koostöövõime	
Tööprotsesside sujuvus	
Info vaba liikumine	
Meeskonnatööoskused	
Ärile suunatud tegevuskultuur	
Rõhuasetus koolitusele	
Tõhus strateegiline planeerimine	
Lame organisatsioonistruktuur	
Juhtkonna toetus töötajate individuaalsele arengule	

11. Mil määral võib Teie organisatsiooni pidada õppivaks organisatsiooniks? Palun hinnake jälle 10 palli süsteemis. Palun põhjendage!

Täname vastuste eest!

Lisa 3. Töörahulolufaktorid riikide lõikes Denki Ringo uuringu põhjal.

	Töö tingimused	Usaldus töötajate ja juhtkonna vahel	Töökoormus	Tööpäeva pikkus	Palk ja erisoodustused	Juhtkonna kompetentsus	Karjäärivõimalused	Täiend- ja ümberõpe
Hiina	2,63	2,75	2,72	2,39	3,50	2,81	3,20	3,00
Tšehhi	2,85	2,84	2,62	2,28	3,77	3,24	3,37	3,09
Soome	2,30	2,45	2,37	2,05	3,01	2,54	2,84	2,69
Prantsusmaa	2,99	3,31	2,86	2,23	3,22	3,44	3,83	3,35
Ungari	2,62	2,77	2,84	2,45	3,65	2,69	3,27	3,17
Itaalia	2,70	2,98	2,61	2,59	3,31	2,75	3,53	3,08
Jaapan	2,89	2,90	3,07	3,00	3,35	3,11	3,23	3,03
Korea	2,79	2,79	2,87	2,92	3,11	2,79	3,22	3,21
Poola	2,92	2,52	2,63	2,17	3,54	2,60	3,58	3,04
Hong-Kong	2,90	2,78	2,99	2,86	3,29	2,98	3,36	2,98
Slovakkia	2,43	2,80	2,62	2,48	3,22	3,00	3,31	2,97
Sloveenia	2,89	2,93	2,74	2,53	3,10	2,81	3,30	3,03
Hispaania	2,02	2,17	2,99	2,69	2,36	2,00	2,89	2,62
USA	1,85	2,23	2,09	1,89	2,06	2,16	2,26	2,04
Eesti	2,77	2,81	2,89	2,38	3,80	2,73	3,64	3,19
Sotsialistliku minevikuga riigid	2,75	2,75	2,74	2,36	3,55	2,79	3,41	3,08
Kap. riigid	2,65	2,75	2,80	2,65	3,08	2,82	3,16	2,94
Kokku	2,70	2,75	2,77	2,51	3,32	2,80	3,29	3,01

* Hinnati 5 palli süsteemis, kus 1 tähendas kõige kõrgemat rahulolu ja 5 suurt rahulolematust.

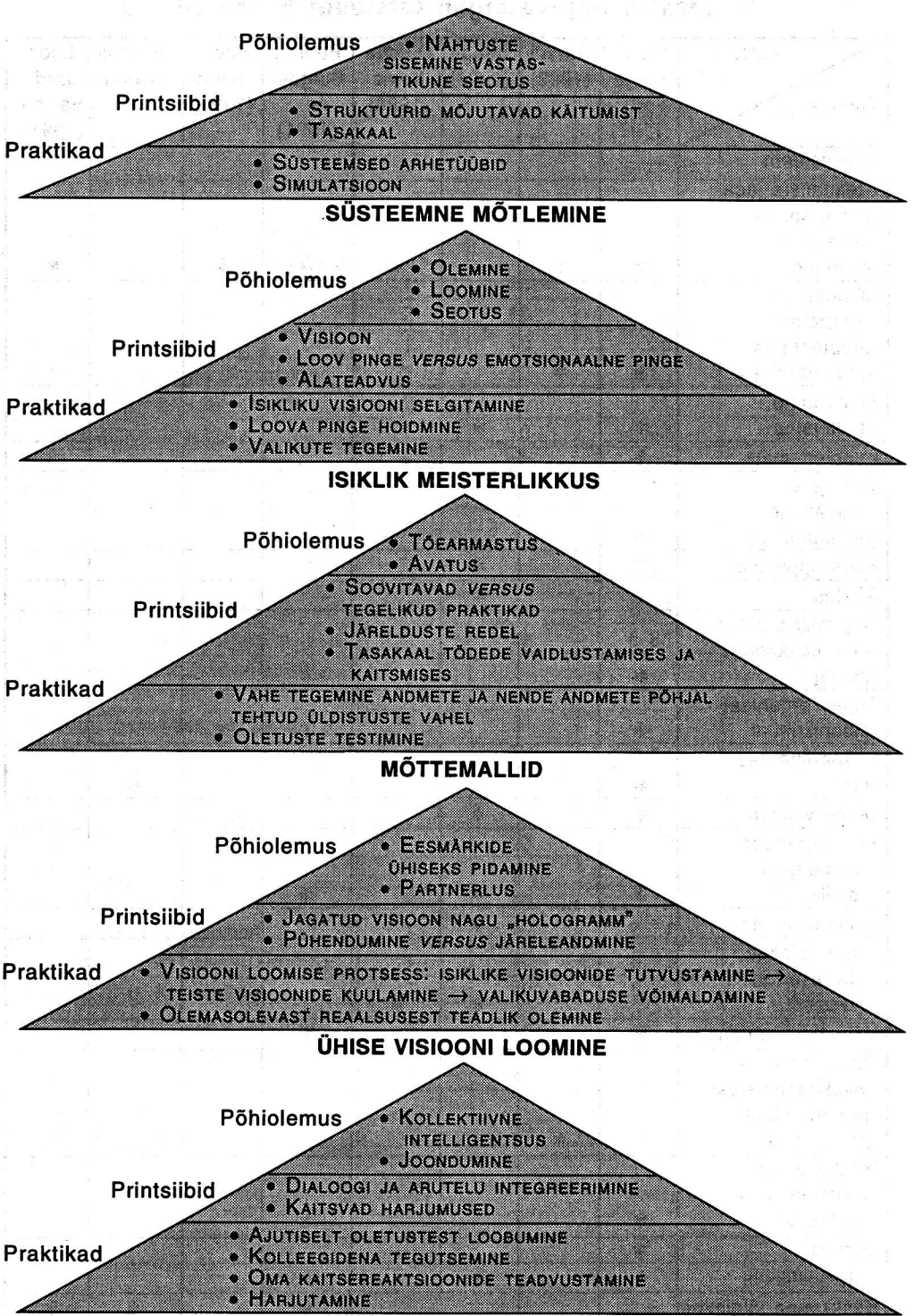
Lisa 3 jätkub järgmisel leheküljel.

	Töösuhete kindlus	Võrdsed soolised võimalused	Sotsiaalse abi pakkumine	Suhted otsese ülemusega	Suhted kolleegidega	Töö huvitavus	Äriinfo, mida annab juhtkond	Summaarne rahulolu	Hoiakud organisatsiooni suhtes
Hiina	3,02	2,70	3,43	2,51	2,03	2,50	3,06	2,81	1,36
Tšehhi	3,41	2,87	2,97	2,35	1,93	2,27	3,23	2,86	1,60
Soome	2,24	2,23	2,53	1,93	1,59	2,06	2,90	2,38	1,29
Prantsusmaa	2,83	2,98	2,63	2,42	1,82	2,30		2,87	1,87
Ungari	2,65	2,68	3,32	2,30	1,95	2,38	3,04	2,78	1,80
Itaalia	2,27	2,60	3,03	2,16	1,77	1,95	3,17	2,69	1,76
Jaapan	2,71	2,86	2,72	2,76	2,31	2,72	3,12	2,92	1,95
Korea	2,94	3,09	2,88	2,54	2,16	2,64	3,01	2,86	1,84
Poola	3,15	2,76	2,84	2,11	1,89	2,38	3,04	2,74	1,78
Hong-Kong	3,04	3,01	3,09	2,86	2,45	2,67	3,04	2,95	1,60
Slovakkia	2,81	3,19	2,45	2,51	1,96	2,41	3,08	2,74	1,58
Sloveenia	2,73	2,55	2,88	2,32	1,95	2,30	3,18	2,74	1,51
Hispaania	1,83	1,91	1,90	2,11	1,94	2,51	1,98	2,26	1,37
USA	1,87	1,72	1,63	1,63	1,43	1,73	2,18	1,91	1,38
Eesti	3,36	3,19	3,94	2,15	1,79	2,55	1,53	2,88	1,95
Sotsialistliku minevikuga riigid	3,04	2,83	3,20	2,29	1,92	2,41	2,91	2,79	1,69
Kap. riigid	2,58	2,68	2,64	2,42	2,03	2,43	2,91	2,70	1,72
Kokku	2,81	2,76	2,92	2,35	1,97	2,42	2,91	2,75	1,70

* Hinnati 5 palli süsteemis, kus 1 tähendas kõige kõrgemat rahulolu ja 5 suurt rahulolematust.

** Ainult „Hoiakud organisatsiooni suhtes" hinnati 4 palli skaalal:
1 – soovin anda suurima panuse ettevõtte edasise käekäigu heaks;
2 – soovin anda ettevõttele vähemalt sama suure panuse kui ettevõte mulle vastu pakub;
3 – hoiakud ettevõtte suhtes puuduvad;
4 – oman erimeelsusi.

Lisa 4. Õppimisdistsipliinide tasandid (*Peter Senge 1997: 376*).



Lisa 5. Õppiva organisatsiooni tunnused.

Autor / Tunnus	Cummings Worley (1997)	Garvin (1993)	Senge (1997)	DiBella Nevis (1998)	Pedler, Burgoyne... (1991)	Sackmann (1992)	DeGeus (1997)	Leonard-Barton (1991)
Infosüsteem (teadmiste jagamine, säilitamine ja ülekandmine)	*	*		*	*	*		*
Süsteemne lähenemine probleemide lahendamisele	*	*						*
Süsteemne mõtlemine	*		*					
Eestvedamine	*							
Töötajate kaasamine otsustamisse	*				*			
Koos õppimine	*		*		*			
Avatus	*		*					
Õppimist soodustava keskkonna loomine	*				*			
Tugev organisatsioonikultuur	*					*		
Eksperimenteerimine	*	*					*	
Ühine visioon	*		*					
Enesearendusvõimalused kõigile	*		*		*			
Mõtlemismudelid			*					
Uued hoiakud, väärtused ja oskused			*	*				
Võimaldav struktuur	*				*			
Õppimine minevikukogemustest ja parimatest praktikatest		*						
Hindamis- ja tasustamissüsteemid	*				*			
Loovus	*							
Tulemuslikkus	*		*					
Keskkonna jälgimine					*		*	*

Lisa 6. Organisatsioonilise õppimise indikaatorid Eesti organisatsioonides

Näitajad	Miinimum	Maksimum	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
1. aste: *Õpisuutlikkuse ülesehitamine*			6,42	1,33
Avatud ja positiivne suhtumine riski võtmisse	1	10	6,23	1,99
Vigadest õppimine	2	10	6,62	1,69
Avatus suhtlemisel	1	10	7,05	1,83
Valmisolek ennast arendada	3	10	7,43	1,61
Uue kultuuri omaksvõtmine	2	10	6,11	1,76
Soov midagi algatada	1	10	5,93	2,01
Aktiivsusele julgustamine	2	10	6,03	1,71
Töötajate stressi alandamine	1	10	5,91	1,84
2. aste: *Missiooni ja strateegia ühine määratlemine*			6,44	1,63
Muudatustega kaasatulek	2	10	6,48	1,82
Teadlikkus firma eesmärkidest	1	10	6,81	1,92
Firma eesmärkidele pühendumine	1	10	6,67	1,76
Aktiivne osalemine otsustamisprotsessis	1	10	5,82	2,21
3. aste: *Ühise tuleviku loomine*			6,75	1,30
Koostöövõime	1	10	7,12	1,57
Tööprotsesside sujuvus	2	10	6,83	1,59
Info vaba liikumine	2	10	6,52	1,99
Meeskonnatööoskused	1	10	6,74	1,68
Ärile suunatud tegevuskultuur	1	10	6,98	1,97
Rõhuasetus koolitusele	1	10	6,58	2,20
Tõhus strateegiline planeerimine	1	10	6,24	2,01
Tasapinnaline organisatsioonistruktuur	1	10	6,29	2,05
Juhtkonna toetus töötajate individuaalsele arengule	1	10	7,17	1,87

N = 134



Ruth Alas on hariduse omandanud Tallinna Tehnikaülikoolis, Tartu Ülikoolis ja Eesti Kõrgemas Kommertskoolis, õppinud personalijuhtimist USA-s ja juhtimise õpetamise metoodikat Euroopa juhtivate ärikoolitust andvate koolide hulka kuuluvas IESE-s. Autor on töötanud konsultandina Mainor-Konsultandis ja Ariko Reservis. Ruth Alas õpetab Eesti Kõrgemas Kommertskoolis personalijuhtimist, juhtimise aluseid ja strateegilist juhtimist.

Muudatused ei pea tekitama paanikat, vaid muutuma normiks
Tom Peters
bestselleri „Täiuslikkuse otsinguil" üks autoreid

Kiired muutused organisatsiooni ümbritsevas keskkonnas toovad kaasa vajaduse viia läbi muudatusi ka organisatsiooni sees. See omakorda põhjustab töötajate õpitud oskuste kiirema tarbetuks muutumise kui varasematel ajajärkudel ja eeldab inimestelt uute oskuste omandamist. Raamatu „Elav ettevõte" autor Ariel de Geus peab õppimist ainsaks kestvaks konkurentsieeliseks. Siit käesoleva raamatu kaks märksõna: **muudatused** ja **õppimine.**

Tegemist on raamatuga neile, kel juhtimise põhitõed ja mõisted juba omandatud. Muudatuste juhtimise ja organisatsioonilise õppimise teooriaid illustreerivad uuringute tulemused Eesti ettevõtetes. *Estonian Business Schooli* juhtimise õppetooli poolt autori juhtimisel läbiviidud uuringud käsitlevad töötajate hoiakuid, organisatsioonikultuuri omadusi, organisatsioonilist õppimist ja muudatuste läbiviimise kulgu. Rahvusvaheliste uurimusprojektide raames tehtud uuringud eestvedamise ja töörahulolu kohta annavad võimaluse võrrelda Eesti ettevõtetes saadud tulemusi teiste riikide tulemustega.

Raamatus on autori intervjuud tööstuspsühholoogia rajaja ja põhiõpiku autori Tony Watsoniga Inglismaalt, organisatsioonipsühholoogia looja Edgar Scheiniga ja organisatsioonide oluliseima ressursi – personali – juhtimise ala tuntuima spetsialisti Randall Schuleriga USA-st.

ISBN 9985-850-88-2