

eBCM Mindset: **TEADLIKKUS JA MOTIVATSIOON, KOOSTÖÖ**

LEARNING OBJECT #02

## **Muudatuste juhtimine, töötajate motivatsioon, inimressursside juhtimine**

### **Sisukord**

- Sissejuhatus: Muudatuste juhtimine
- Vastupanu muudatustele
- Töötajate stress
- Töötajate arendamine
- Positiivne suhtumine
- Motivatsioon
- Kommunikatsioon
- Usaldus ja mõistmine – enesekindluse alus
- Tehnilised muudatused

### **Sissejuhatus muudatuste juhtimisse**

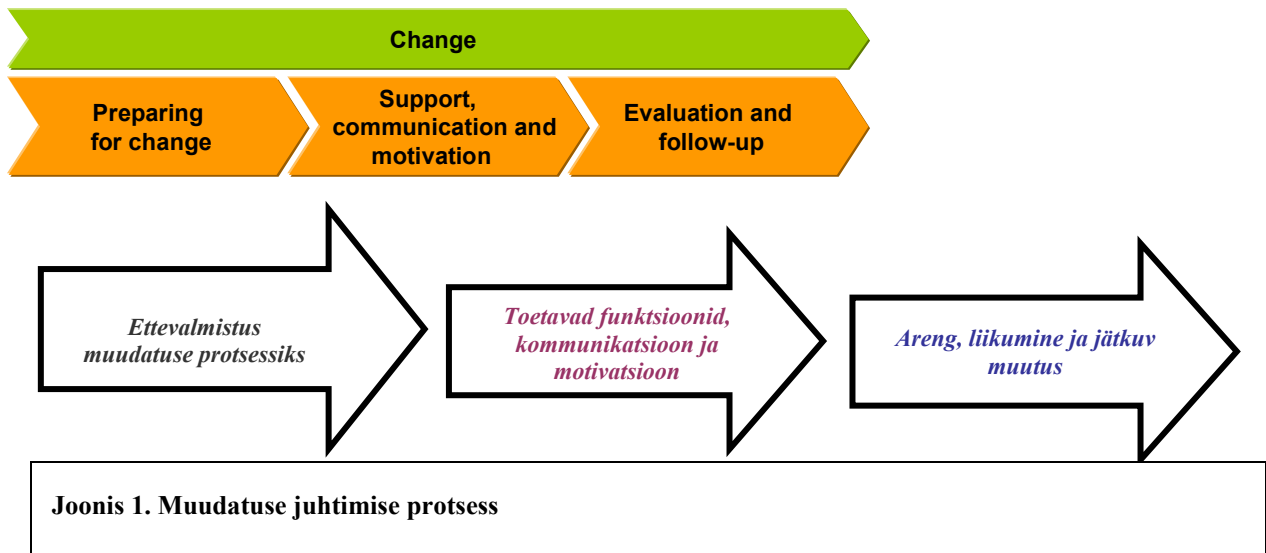
Muudatused võivad olla kas oodatud või mitte oodatud, aga tänapäeval on see paratamatu fenomen. Muudatuste juhtimine peab sisaldama oma olemuselt mõttelist arengut, planeerimist, hoolikat rakendamist, monitoorimist ja konsultatsiooni ning selle kõige juures inimeste kaasamist protsesside mõjutamisse. Muudatus peab olema realistlik, saavutatav ja mingil viisil mõõdetav. Muudatuse protsessis peavad olema mõningad indikaatorid iga etapi edu mõõtmiseks juba enne alustamist. See võimaldab näha iga etapi arengut ja teeb progressi nähtavaks.

Muudatuste juhtimine on osa organisatsioonilistest muutustest ja teisalt ka osa individuaalsetest muutustest. Ei ole olemas kindlat üheselt mõõdetavat lähenemisviisi muudatuste juhtimisele. Iga organisatsioon peab hindama oma unikaalset kultuuri ja vastuvõtlikkust muutustele ning arendama sellele profiilile vastava muudatuste juhtimise strateegia. Muudatuse tegemine nõuab võimet ja valmisolekut loobuda paljuski endisel viisil mõtlemast ja asju teostamast. Töötajad võivad muudatuste läbi viimise ajal toimida ebakindlalt. Võime võtta riske ja valmisolek uuesti õppida protsesse on juhtimise jaoks oluline faktor. Antud juhul vaatleme põhiliselt juhtimise perspektiivist, kuid töötajate perspektiiv on samuti tähtis.

Inimesi ei saa tagant sundida ja kiirustada muutuma. Juhtkonnal on vastutus muudatuste juhtimisel, töötajatele ei saa vastutust panna. Nende vastutusallas on teha oma tööd parimal viisil muudatuste protsessi jooksul. Juhtimine mõjutab suuresti organisatsiooni-kultuuri ning võib seda teha positiivselt või negatiivselt. Viis, kuidas töötajad käsitlevad muudatusi, on iga isiku jaoks erinev ning sõltub suurest hulgast faktoritest: vanus, sugu, isiksus, motivatsioon, senine muudatuste kogemus. Erinevaid inimesi, erinevaid muudatusi ja erinevaid muudatuste faase tuleb juhtida erinevate meetoditega. Respekteeeri, toeta ja kasuta ära neid individuaalseid erinevusi.

Olulisim asi juhtimisel on näidata inimestele, et nad on üks osa muudatuste protsessist. Inimesed tahavad tunda, et nad on osa millestki suuremast ja olulisemast kui nad ise. Kui nad mõistavad suunda ja nende osa soovitud tulemuste teoks saamisel, siis nad võivad efektiivselt koostööd teha. Juhtkonna vastutusallas on hõlbustada ja kergendada muudatusi ning samuti aidata töötajatel mõista põhjusi, eesmärgi, nagu ka kogu strateegilist raamistikku koos missiooni, visiooni ja väärtustega. Oluline on vastata positiivselt (mitte

hinnanguid andvalt) muudatusele ja töötajate reaktsioonidele. Juhtimine peab aitama töötajail näha muutust kui võimalust ja juhtimine peab demonstreerima seda nende endi reaktsioonis muutusele. Tähtis on ka näha tasakaalu muudatuse ja püsiväärtuse vahel.



## Vastupanu muudatustele

Inimeste vastupanu muutustele on üks peamisi väljakutseid, millega ettevõtted e-äri alustamise poole liikudes silmitsi seisavad. Tavaliselt on kaks peamist põhjust, miks inimesed on uute tehnoloogiate või uuel viisil töötamise vastu: esiteks, neil ei ole piisavalt oskusi tehnoloogiat kasutada või sellega kasu teenida ja teiseks, nad ei mõista, kuidas nad muudavad äritegemise viisi ja protsessid teostuvad. Kui ei ole valmisolekut muutusteks või organisatsioonis valitsevad kahtlused ja hirm, siis piltlikult öeldes muudatus võistleb käesoleva staatusega ja on väga raske arvata, kumb neist võidab.

Tugev vastupanu muudatustele on sageli tingitud senisest juurdunud kindlustundest. Inimeste aitamiseks niisuguses situatsioonis on tarvis kannatlikkust ja tolerantsi, et näha asju teisiti. Järk-järgult. On tarvis meelde jätta, et muudatusteks on vaja mõistlikkust ja loogilist mõtlemist, muidu töötajad ei näe, miks nad peaksid olema osa muudatuse protsessist.

*Juhtimine: ole valmis vastama järgnevatele küsimustele:*

- Kas juhtkond on läbi mõelnud ja uurinud kõik ülejäänud võimalused?
- Miks me vajame just sellist muutust, miks ei või organisatsioon jätkata töötamist nii nagu praegu?
- Mida me soovime saavutada antud muudatusega?

*Töötajad:*

Oluline on töötajatele rõhutada, et vastupanu on täiesti loomulik fenomen, keegi ei oota neil maagilist muutumist, transformatsiooni, lihtsalt ava oma vaim ja mõte tulevikule ja muutu. Tuleb meelde jätta, et suuri muudatusi rakendatakse väikeste sammude kaupa. Kui sa pead elevandi ära sööma, siis sa ei söö teda korraga ära, vaid ikka väikeste suutäite kaupa. Sama kehtib muudatuse protsessi kohta. Fookuses on üks muutus korraga.

## Töötajate stress

Iga töötaja on eriline ja omab erinevat tausta, samuti küsimusi, mis põhjustavad stressi. Tavaliselt põhjustavad stressi järgnevad faktorid:

- Tunne, et olukord ei ole kontrolli all;
- Tunne, et liigutakse sihitult;
- Süütunne edasilükkamiste tõttu või võimetus täita kohustusi;
- Rohkem kohustusi kui nende täitmiseks on aega;
- Muutused, eriti need muutused, mida sa ise ei algatanud;
- Ebakindlus;
- Kõrged lootused (eelkõige endalt);
- Muudatus kahjustab inimese kontrolli-tunnetust (asjad on kontrolli alt väljas).

Juhid peavad leidma erinevaid meetodeid töötajate ebakindluse vähendamiseks muudatuste läbi viimisel ja uute tööprotseduuride rakendamisel. Tuleb meeles pidada, et kui töötajad ei saa muudatusest otseselt midagi kasulikku, siis nad võivad kibestuda. Inimene ei ole masin. Avatud kommunikatsioon muudatuse kasuteguritest võib neid veenda ja rahustada. Inimesed annavad endast parima, kui neile antakse selleks motivatsioon. Juhid peavad kontrollima tegevusi ja võtma enda peale vastutuse. Nad peavad teadma, kuidas ja millal aidata. Juhtimine ja mõistmine on teemad, kus tuleb mängu inimlik faktor.

*Juhid: ole valmis vastama järgnevatele küsimustele:*

- Kas mul on tööd uues organisatsioonis, pärast muudatusi?
- Mis juhtub, kui ma teen vigu?

*Töötajad:*

Töötajatega tuleb olla kannatlik. Suuremate muudatuste jooksul nad peaksid aktsepteerima, et nad ei omanda kohe kõike ja ei saa kõiges õigesti toimida. Asjad võtavad aega, aga positiivne suhtumine innovatsiooni aitab neid muudatuse protsessi jooksul. Töötajad ei tohiks karta rääkida juhtidele asjadest, mis põhjustab neis segadust või stressi.

## Töötajate arendamine

On tarvis veenduda, et töötajad mõistaksid enda rolli tähtsust e-äri võrgustikus ja neile ka tutvustada e-äri peamisi funktsioone, kuidas see töötab. Inimestele tuleb rääkida, mida muudatus tähendab ja kuidas see mõjutab nende tööd. Samuti tuleb töötajatele rääkida, mida neilt oodatakse ja julgustada neid lahendusi pakkuma. Inimestele tuleb pakkuda võimalusi otsuste tegemiseks selles osas, mis puudutab või mõjutab nende tööd.

Rohkem tuleb rõhku panna inimeste ja juhtide koolitusele, selgitustööle, mõistmaks uute töömeetodite kasutegureid ettevõtte jaoks e-äri rakendamisel. Koolitus tuleb läbi viia uues äri-keskkonnas.

*Juhid: ole valmis vastama järgnevatele küsimustele:*

- Kuidas see projekt muudab paremaks ärikeskkonda, nii organisatsiooni, kui seal töötavaid inimesi?
- Kuidas võib projekt mõjutada töötajaid, nii positiivses kui negatiivses mõttes?
- Kuidas töö iseloom muutub?

*Töötajad:*

Töötajatele tuleb rõhutada, et neil on õigus nõuda ja nad peaksid nõudma vastavat koolitust, kui tarvis.

## Positiivne suhtumine

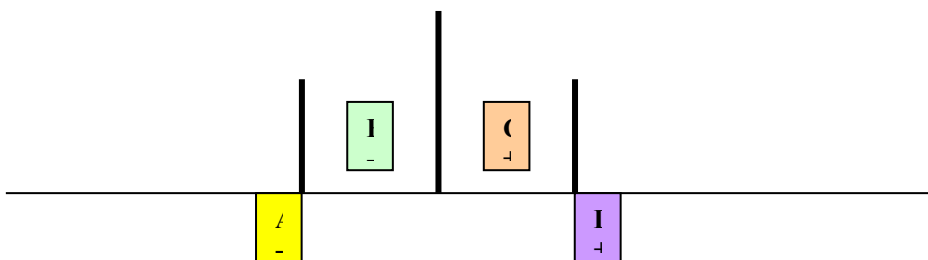
Müügitöödest üks raskemaid on müüa oma ettevõttele uusi ideid ja uusi võimalusi. Juhtimine peab looma ettevõttes positiivse õhkkonna ja "müüma" kõiki eeliseid, mida plaanitav muudatus pakub. E-äri rakendamine peab näima ettevõtte konkurentsivõime ja reputatsiooni tugevdamisena. Töötajaid tuleb sellele kohaselt tunnustada, nii et nad tunneksid oma panuse väärtuslikkust.

Töötajate motivatsiooni ja positiivsete tunnete toetamiseks võib kasutada nn "super-tiime" koostöös juhtkonna ja juhtimisega. Nn super-meeskonna liikmed oskavad kergemini töötajaid siduda. Kui õige inimene töötab õiges kohas koos sobivate oskuste ja emotsionaalse panusega, siis see aitab tunduvalt muudatuse protsessi läbi viia. Super-meeskonna liikmed on aktiivsed (vt alloleval joonisel grupp D). Neil on positiivne

suhtumine muudatustesse, nad mõistavad muudatuse tähendust ja seda, kuidas see mõjutab inimeste igapäevaelu.

Tavaliselt võib töötajad jaotada nelja erinevasse rühma muudatuste juhtimise protsessi ajal:

- Grupp A tähistab inimesi, kes on avalikult muudatuste vastu – “oponendid”  
Võtmesõnad: erimeelsus, positsioon, aktiivne, kriitiline, kannatav.
- Grupp B tähistab inimesi, kellel on negatiivne suhtumine muudatustesse – “traditsioonide kaitsjad”  
Võtmesõnad: veendumus, turvalisus, hirmunud, tagasiõmbunud, tunnustav püsivale.
- Grupp C tähistab inimesi, kellel on positiivne suhtumine muudatustesse – “kõrvalt-vaatajad”  
Võtmesõnad: samm-sammult edasiminekuks, koostöö, heakskiitv, positiivne.
- Grupp D tähistab inimesi, kes avalikult toetavad muudatust – “muudatuste tegijad”  
Võtmesõnad: enesejuhtimine, visionäär, motiveeritud, kommunikatiivne.



**Joonis 2. 4 tüüpi inimesed muudatuste juhtimisel**

#### *Juhtkond:*

Meeskonnas tuleb tuvastada Grupp B tüüpi inimesed ja seejärel tegeleda kõige rohkem nende motiveerimise ja toetamisega. Peale B-rühma inimeste motiveerimist tuleb enamik töötajatest muudatustega kaasa. Väga tähtis on kõigile töötajatele anda positiivset tagasisidet.

#### *Töötajad:*

Töötajad tahavad tunda, et igaühe panus protsessi vältel on väga tähtis. Ka positiivsed mõtted ja küsimused suunavad asja paremuse poole. Arutelu kolleegidega muudatuse positiivsete külgede ja tulevikuplaanide üle julgustab ka neid, kes seni ei ole asjas kindlad. Tuleb meeles pidada, et isegi keerulised ja rasked muutused võivad anda positiivseid tulemusi. Tegelemine asjadega, mis sulle ei meeldi, on ajaraiskamine; selle asemel pööra tähelepanu potentsiaalsetele kasuteguritele ja võimalustele, mida muudatus võib tuua.

## **Motivatsioon**

Töötajad kardavad muutusi, mida e-äri endaga kaasa toob ning millist mõju see avaldab nende tööprotsessidele ja konkreetsele situatsioonile. E-äri ideed ja uusi tööprotseduure tuleb töötajatele tutvustada ning üksikasjalikult nende tööga seonduvat kirjeldada. Juhid peavad rõhutama kasutegureid, mida e-äri rakendamine töötajatele toob.

Motivatsiooni võib jaotada sisemiseks ja väliseks. Väline tuleb tavaliselt väljapoolt organisatsiooni (tugev konkurents, valdkonna areng jne). Sisemine tuleb ettevõtte seest (töökirg, väljakutsed, huvid jne). Rohkem tuleks toetada sisemist motivatsiooni, kuna see kestab tavaliselt pikemat aega ja aitab tõsiselt pühenduda.

Inimestel tuleb aidata mõista kõiki protsesse, nagu oma rolli mõistmine muudatustes jne. Tuleb luua uus töökeskkond koos uute rutiinide ja töömeetoditega. See üksnes täiustab usaldusväärust. Kõik saavutused on tähtsad, seega liikudes edasi samm-sammult tuleb töötajaid motiveerida. Käesolev etapp tuleb lõpetada enne uue alustamist. Töötajate premeerimine ja uute võimaluste pakkumine muudab nende suhtumist

positiivsemaks ka uute töö-poliitika ja -protseduuride suhtes. Positiivne tagasiside nende tööle avaldab märkimisväärset mõju.

*Juhid: ole valmis vastama järgnevatele küsimustele:*

- Mida ma võidan sellest muudatusest?

Kui juhtkond märkab motivatsiooni puudust töötajate seas, tuleks tegeleda järgnevate küsimustega:

- Kas muudatuse protsessi kohta on piisavalt informatsiooni, kommunikatsiooni?;
- Kas kõik eelised on välja toodud konkreetsetes ja arusaadavas vormis?;
- Kas töötajatel on olnud võimalus osaleda otsustusprotsessides, mis puudutavad nende töömeetodeid?;
- Kas töötajaid on piisavalt kiidetud, tänatud ja tunnustatud?.

*Töötajad:*

Töötajatele tuleb rõhutada, et nende motivatsioon on tähtis ja arvestatav ning et nad peaksid oma arvamust avaldama. Missuguseid uusi võimalusi see konkreetne muudatus toob mulle?

## Kommunikatsioon

Muudatusi tutvustades ja juhtides on oluline osa kommunikatsioonil. Muudatus põhjustab tavaliselt hirmu erinevate asjade suhtes. Kommunikatsioon peab olema äärmiselt avatud, aus ja julgustav. Kommunikatsioon peab toimima kõigi osapoolte vahel. Muudatuse juhtimisel on alati kindlad teemad, mis tuleb läbi käia, nagu miks see muutus, muudatuse faasid, kesksed eesmärgid jne. Kommunikatsioon peab olema interaktiivne ja mis kõige tähtsam, katma kõik protsessi etapid plaanimisest kuni monitoorimiseni. Silmast-silma kommunikatsioon on ülioluline, igaüks peab tundma, et teda hinnatakse.

*Juhtimine:*

Usalduslik ja siiras kommunikatsioon julgustab töötajaid. Ülioluline on kommunikatsioon, kuhu on haaratud kõik töötajad ja kogu muudatuse protsessi jooksul. Kommunikatsiooni plaani koostamine (mis, kus kellega...) hõlbustab kommunikatsiooni. Kogu teadaolevat informatsiooni tuleb jagada nii kiiresti kui võimalik. Tuleb silmas pidada, et tõeline kommunikatsioon on vestlus, kahe-suunaline ja tõsine diskussioon. See ei tohi olla lihtsalt juhtkonna poolne esitlus.

*Töötajad:*

Tuleb osata kuulata, küsida küsimusi selguse huvides ja usaldada informatsiooni, sõnumi saatjat.

## Usaldus ja mõistmine – enesekindluse alus

Valmisolek muutuda tuleb usaldusest ja mõistmisest. Et aidata töötajatel muudatusi omaks võtta, peab juhtkond nii-öelda "kohal olema". Juhtkond peab asjaga tegelema, julgustama, inspireerima, kahtlusi ja hirme hajutama, seadma kesksed eesmärgid ning ka tunnustama ja tänama edu korral. Takistuste kõrvaldamine, konstruktiivse tagasiside tagamine ja liidritelt toetuse pakkumine ning edusammude korral tänamine ja premeerimine – need on peamised teemad, mis loovad usalduse juhtkonna ja töötajate vahel. Eksimuste korral ei tohi karistada, selle asemel tuleb töötajaid jätkuvalt ja enam julgustada, et nad õpiksid uut süsteemi, protsesse jne tundma.

Ausus on tähtis. Töötajatel on õigus teada, mis neid ootab. Kõik funktsioonid, ülesanded, vastutusala, töökirjeldused jne tuleb väga hoolikalt läbi käia ja tutvustada. Tuleb üle vaadata, mis jääb ja mis muutub, mida on täiendavalt vaja ja mis tuleb välja vahetada. Samal ajal tuleb kindlaks määrata kõik võimalused, oskusteave, talendid, huvid, füüsilised ja ajalised ressursid ja koolitusvajadused ning toetus igale töötajale eraldi. Seda tuleb teha väga hoolikalt ja samal ajal väga ausalt, nii et igaüks teaks, mida temalt tegelikult oodatakse. Kohtle inimesi kui täiskasvanuid, aususe, terviklikkuse ja järjekindlusega.

*Juhid: ole valmis vastama järgnevatele küsimustele:*

- Kuidas juhtimine kaasab ja toetab muudatuste protsessi?

**Töötajad:**

Töötajad peavad teadma, et nad võivad diskuteerida juhtkonnaga erinevatel teemadel ja esitada küsimusi. Usaldus ja mõistmine peavad olema täielikud.

## **Tehnilised muudatused**

Nii juhid kui töötajad peavad mõistma, mida tähendab uute protsesside ja süsteemide kasutuselevõtt. Asjad ei muutu päeva jooksul, aga detailne planeerimine aitab kogu protseduuri tehniliselt paremini läbi viia. Vajadused tuleb hoolikalt kaardistada ja hinnata. Otsustusprotsessi tuleb kaasata uued vajadused, mida inimesed rakendavad oskuste ja motivatsiooniga. Ka nn tuleviku-kasutajad tuleb kaasata rakendamise protsessi juba varajases staadiumis. Osalemise võimalus suurendab motivatsiooni ja edu protsesside läbi viimisel.

Asjad, millele tuleb hoolikalt tähelepanu pöörata muudatuse rakendamise protsessis:

- Vajadused: detailne planeering ja hankimise plaanid
- Tulevik: tulevikku vaadates see, millest tänaseks piisab, ei pruugi tulevikus küllaldane olla
- Koolitus: nii tehniline kui ka inimressursid, organiseerida kõigile töötajatele
- Kommunikatsioon, motivatsioon, juhtkonnapoolne toetus
- Tuleviku kuvand: tööprotseduurid, süsteemid jne
- Rakendamise faas
- Täiendav testimine, kvaliteedikontroll
- Jätkuv protsess

*Juhid: ole valmis vastama järgnevatele küsimustele:*

- Miks just see süsteem?
- Kas see on turvaline?
- Kas see süsteem on meile piisav?

**Töötajad:**

Töötajatele tuleb teada anda, et nad saavad tehniliste muudatuste läbi viimisel kaasa aidata, esitades küsimusi ja hinnates uusi võimalusi. Tavaliselt teavad kasutajad ise kõige paremini, missugused teemad on kontrolli all ja mida tuleks täiustada, paremaks muuta. Tuleb meeles pidada, et pärast rakenduse faasi protsess jätkub (tarkvara)täienduste, uuenduste ja koolitustega jne. Seega tuleb kannatlik olla, alati tuleb ette üllatusi, aga nendega saab tegeleda.