

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Rage Riismann

**MEESKONDADE JA TÖÖPROTSESSIDE ÜHENDAMINE KUI
MUUDATUSTE JUHTIMINE ETTEVÕTETE LIITMISE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala Äriprotsesside juhtimine

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 361 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Rage Riismann

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 203858TATM

Üliõpilase e-posti aadress: rageriismann@gmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE TAGAPÕHI	7
1.1. Muudatuste juhtimise käsitlused	7
1.2. Ettevõtete liitmine kui muudatuste juhtimine.....	10
1.3. Transformaalne juhtimine.....	14
1.4. Muudatuste tulemuslikkuse hindamine	15
2. UURINGU METOODIKA	18
2.1. Uurimisobjekti tutvustus	18
2.2. Uurimismetoodika	20
2.3. Valimi kirjeldus, uuringu läbiviimine ja uuringudisain	20
3. UURINGU TULEMUSED	23
3.1. Uuringu tulemuste analüüs	23
3.1.1. Meeskondade ja tööprotsesside ühendamisel ilmnevad probleemid.....	23
3.1.2. Olulised organisatsioonilised tegurid muudatuste juhtimisel.....	25
3.1.3. Muudatuste juhtimise vastupanu vähendavad lähenemised	27
3.2. Järeldused ja ettepanekud	31
3.2.1. Meeskondade ja tööprotsesside ühendamisel ilmnevad probleemid.....	32
3.2.2. Olulised organisatsioonilised tegurid muudatuste juhtimisel.....	33
3.2.3. Muudatuste juhtimise vastupanu vähendavad lähenemised	34
KOKKUVÕTE	38
SUMMARY	40
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	42
LISAD	45
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused.....	45
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused ENG.....	46
Lisa 3. Cross-case tabel	47
Lisa 4. Lihtlitsents	54

LÜHIKOKKUVÕTE

Uuringutest on selgunud, et ettevõtete ühinemised ebaõnnestuvad sageli erinevate kultuuride ja töötajate integreerimisel. On leitud, et koguni 70% muudatustest ei saavuta seatud eesmärke, seda peamiselt töötajate vastupanu ja juhtkonna toetuse puudumise tõttu (Björkman *et al.* 2007; McKinsey 2015). Magistritöö probleem tuleneb asjaolust, et ettevõtete liitmisel on meeskondade ja tööprotsesside ühendamise sageli ebaefektiivne ja juhtidel puudub arusaam, kuidas muudatuste käigus meeskondi ja tööprotsesse tulemuslikumalt ühendada. Magistritöö eesmärk on välja selgitada ettevõtete liitmise või omandamise tulemusena tekkivad võimalikud probleemid meeskondade ja tööprotsesside ühendamisel ja sellest tulenevalt välja töötada ettepanekud tõhusamaks muudatuste juhtimiseks ettevõtete liitmisprotsessis.

Magistritöö eesmärkide täitmiseks kasutab töö autor kvalitatiivse meetodina poolstruktureeritud intervjuude läbi viimist. Poolstruktureeritud intervjuud viib autor läbi kaheksa ettevõtte töötajaga, kes töötavad turundusosakonnas või on turundusosakonna tööprotsessidega seotud. Valimis on esindatud mõlema ettevõtte töötajad. Tulemuste analüüsimiseks kasutab autor sisuanalüüsi ning kõrvutab intervjuude tulemused teoreetilise tagapõhjaga.

Uuringu tulemustest selgub, et meeskondade ja tööprotsesside liitmisel saavad probleemid alguse vähese ja hilinevad kommunikatsiooni tõttu, samuti on organisatsiooni meeskondade ühtsustunde tekkimisel oluline roll organisatsiooni väärtustel. Meeskondade sujuvamaks ühendamiseks ja vastupanu vähendamiseks on soovituslik töötajad informeerituna hoida alates muudatuse algsaasist. Tööprotsesside edukamaks ühtlustamiseks soovib autor kasutusele võtta kirjalikud protsessijuhendid, mis sisaldab lisaks tööülesannetele ka vastutusalasid. Et muuta ettevõtte töötajad muudatustele vastuvõtlikumaks ja soodustada ühtse meeskonna tekkimist, teeb autor ettepaneku välja töötada ühiselt tuntavad organisatsioonilised väärtused ning ettevõtte juhtidel võtta eesmärgiks transformaalne juhtimisstiil.

Võtmesõnad: muudatuste juhtimine, ettevõtete liitmine, meeskondade liitmine

SISSEJUHATUS

Tänapäevases turumajanduse olukorras on ettevõtete ühinemised ja omandamised (M&A – *mergers and acquisitions*) tavapärase nähtus. Ühinemiste ja omandamiste põhjuseid on erinevaid, neist peamisteks on ettevõtte turupositsiooni tugevdamine, toodete/teenuste valiku laiendamine ja konkurents. Üha rohkem kohtab horisontaalset ühinemist ja omandamist, mis tähendab ühinemist ja omandamist sama valdkonna ettevõtete vahel, sageli otseste konkurentide vahel (Homburg, Bucerius 2005). Erinevalt teistest valdkondadest on ühinemised ja omandamised pigem uus nähtus hasartmänguvaldkonnas. Kuna valdkond on pidevalt arenemas ja populaarsemaks muutumas, siis on kasvamas ka tehingute arv. Peamiselt omandatakse ettevõtteid, et saada juurdepääs uuele tehnoloogiale ja uutele turgudele, sest litsentsi saamine on aeganõudev ja kulukas protsess.

Ettevõtete ühinemine ja omandamine tähendab suurt organisatsioonilist muudatust. Ühinemiste ja omandamiste käigus integreeritakse kahe või enama organisatsiooni väärtused, kultuurid, protsessid ja inimesed üheks ühtseks üksuseks. Sellised muudatused võivad organisatsiooni töötajate seas tekitada stressi ja vastupanu, mistõttu muutub integreerimisprotsess keerukaks. On leitud, et koguni 70% muudatustest ei saavuta seatud eesmäärke, seda peamiselt töötajate vastupanu ja juhtkonna toetuse puudumise tõttu (McKinsey 2015).

Uuringud on näidanud, et ettevõtete ühinemised ebaõnnestuvad sageli probleemide tõttu, mis tekivad erinevate kultuuride ja tööjõu integreerimise faasis (Björkman *et al.* 2007). Lisaks sellele valis autor magistritöö teema põhjusel, et puutus isiklikult kokku ettevõtte omandamise protsessiga ja omandamisele järgnenud meeskondade ja tööprotsesside ühendamise. Kuna hasartmänguvaldkonnas on kasutusel olevad tehnoloogiad ja platvormid erinevad, siis võib tööprotsesside ja meeskondade ühendamisel tekkida tõrkeid ja probleeme ning nende lahendamine takerdub teadmiste või kogemuste puudumise tõttu. Magistritööl võiks olla praktiline väärtus erineva valdkonna ettevõtetele, mida ootavad ees ühinemiste ja omandamiste käigus tekkivad muudatused, sest töö annab ülevaate võimalikest takistustest ja nende lahendustest. Käesoleva magistritöö kontekstis on tegemist ettevõtte omandamisega, kuid autor käsitleb seda kui ettevõtete liitmist.

Magistritöö probleem tuleneb asjaolust, et ettevõtete liitmisel on meeskondade ja tööprotsesside ühendamine sageli ebaefektiivne ja juhtidel puudub arusaam, kuidas muudatuste käigus meeskondi ja tööprotsesse tulemuslikumalt ühendada. Ettevõtete liitmised toovad kaasa tungiva vajaduse muudatuste juhtimise järele. Muudatuste juhtimise teoreetilised käsitlused viitavad sageli muudatustega kaasnevatele takistustele ja töötajate vastuseisule (Marrevijk 2018; Probst, Brüchel 1996). Magistritöö eesmärk on välja selgitada ettevõtete liitmise või omandamise tulemusena tekkivad võimalikud probleemid meeskondade ja tööprotsesside ühendamisel ja sellest tulenevalt välja töötada ettepanekud tõhusamaks muudatuste juhtimiseks ettevõtete liitmisprotsessis.

Sellest tulenevalt on magistritöö uurimisküsimused järgmised:

- Millised probleemid ilmnevad meeskondade ühendamisel ja tööprotsesside ühtlustamisel?
- Millised organisatsioonilised tegurid mängivad olulist rolli meeskondade ühendamisel?
- Kuidas ja läbi milliste muudatuste juhtimise lähenemiste vähendada töötajate vastupanu ettevõtete liitmise tagajärjel tekkinud muudatusvajadustele?

Ülesannete täitmisel kasutab autor kvalitatiivset uuringumeetodit ja viib läbi poolstruktureeritud intervjuud kaheksa muudatusprotsessis osalenud töötajaga. Töö autor võtab aluseks omandamisprotsessi läbinud ettevõtteid ning ettevõtete huvide kaitseks on nende nimed ümber nimetanud vastavalt Ettevõtte A ja Ettevõtte B. Antud kontekstis on tegemist ettevõtte omandamisega, kus üks ettevõtte ostis üle teise ettevõtte, mille tulemusel struktuurid ühendati, kuid autor käsitleb seda kui ettevõtet liitmist.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis annab autor ülevaate muudatuste juhtimise peamistest käsitlustest, ettevõtete liitmise erinevatest nüanssidest ja muudatuste juhtimist toetavast juhtimisstiilist. Teises peatükis kirjeldab töö autor töö aluseks olevaid uurimisobjekte ja toimunud muudatust, uuringu metoodikat, valimit ja töös kasutatavat analüüsimeetodit. Magistritöö kolmas peatükk koosneb uuringu tulemustest ning järeldustest ja ettepanekutest.

Magistritöö autor soovib tänada juhendajat Merle Ojasood pühendatud aja ja põhjaliku tagasiside eest. Lisaks tänab autor kõiki tööle sisendi andnud intervjuueeritavaid.

1. TEOREETILINE TAGAPÕHI

Magistritöö esimeses peatükis annab autor ülevaate muudatuste juhtimise peamistest käsitlustest, ettevõtete liitmise mõistest muudatuste juhtimise kontekstis ja muudatuste hindamisest. Lisaks annab autor selles peatükis ülevaate transformaalsest juhtimisest ja organisatsiooni dünaamilistest võimekustest.

1.1. Muudatuste juhtimise käsitlused

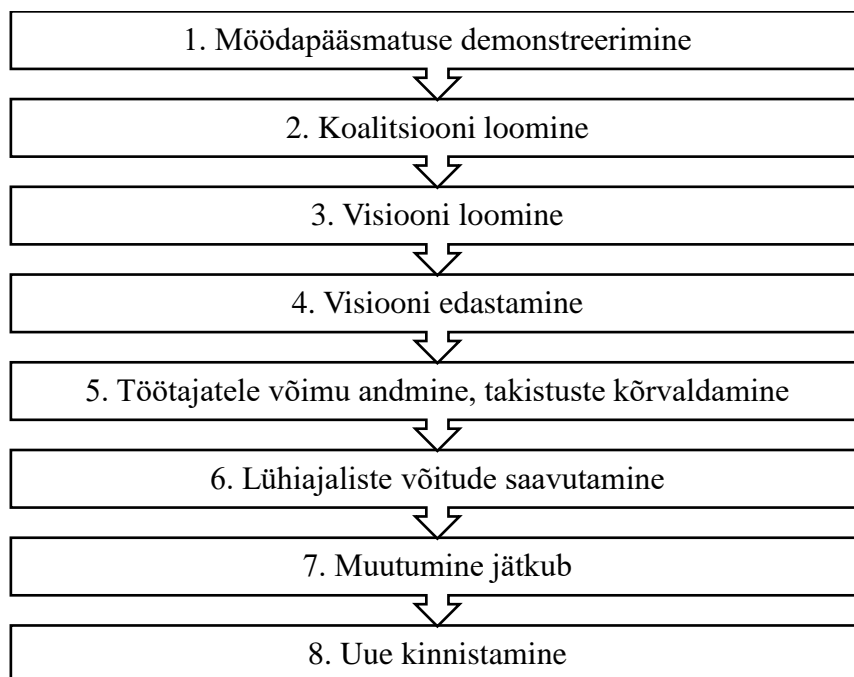
Üldistatult võib öelda, et muudatuste juhtimine on juhtimisstrateegia, tööprotsesside ja inimressursside ümberkujundamine. Moran ja Brightman (2001) on muudatuste juhtimist tõlgendanud kui organisatsiooni suuna, struktuuri ja võimaluste järjekestvat uuendamist, et rahuldada sise-ja välisklientide pidevalt muutuvaid vajadusi. Muudatuste juhtimine aitab mõista keskkonda mikro-ja makrotasandil, toetab ettevõtte eesmärkide seadmist, ning toetab ettevõtte strateegia väljatöötamist ja elluviimist hinnates muudatuste mõju sise-ning välisteguritele. Muudatuste juhtimine on tähtis ka ettevõtte töötajatele. (Bekmukhambetova 2021)

Muudatuste juhtimise käsitlusi on erinevaid ning käsitluse valikul peab arvestama erinevate teguritega nagu näiteks organisatsiooni suurus, muudatuse sisu ja eesmärk ning muudatuse ajend. Muudatuste juhtimise käsitlus toimib kui kompass, mis aitab juhtida muudatusega seotud jõupingutusi, määrata kindlaks konkreetset protsessid ja järgitavad sammud ning mis illustreerib erinevaid muudatust mõjutavaid tegureid ja osapooli (Errida, Lotfi 2021).

Üks kõige klassikalisemaid muudatuste juhtimise käsitlusi on Kurt Lewini nõ jääkuubiku mudel, mis koosneb lahtisulatamisest, muutumisest ja kinnikülmutamisest. Lewini teooria aluseks on see, et muudatuste toimimiseks peavad liikumapanevad jõud üle kaaluma vastupanu osutavad jõud. Esimeses ehk lahtisulatamise etapis määratletakse hetkeseis ja hinnatakse vastupanujõude, luuakse vajadus muudatuseks ja valmistatakse töötajaid selleks muudatuseks ette. Selles etapis hakkavad inimesed mõistma, et midagi hakkab toimuma ning see võib neis tekitada negatiivseid emotsioone nagu eitamine, kannatamatus, ebakindlus. Oluline on veenduda, et töötajad saavad aru muudatuse

vajalikkusest ja sisust ning toetada neid muudatuseks ettevalmistumisel. Teises ehk muutumise etapis liigutakse soovitud eesmärgi poole. Selles etapis on olulisteks märksõnadeks info jagamine ja juhtimisoskused. Kindlustunde tekitamine läbi juhtimisoskuste suunab töötajaid õiges suunas edasi ning muudab kogu protsessi töötajate jaoks lihtsamaks. Kolmanda ehk kinnikülmutamise etapi tulemusena kinnitab organisatsioon uue kultuuri, protsessid ja tavad. (Errida, Lotfi 2021)

Teiseks võimalikuks muudatuste juhtimise käsitluseks on Kotteri 8-astmeline mudel, mis on põhjalik ning mis valmistab organisatsiooni muudatuseks ette (Belyh 2019).



Joonis 1. Kotteri muudatuste juhtimise mudel

Allikas: Kotter (1995), autori koostatud

Ettevõtte muudatuse vajalikkuse määrab turuolukord ehk millises seisus on ettevõtte võrreldes konkurentidega, millised on trendid tehnoloogias ja milline on ettevõtte finantsolukord. Muudatuse vajalikkust on vajalik valjult kommunikeerida ja selgitada kõikidele osapooltele, eriti juhul, kui tegemist on (potentsiaalse) ohu või hea võimalusega. (Kotter 1995) Muudatuse esialgsele kommunikatsioonile, mis sageli on problemaatiline, peab pöörama erilist tähelepanu. Töötajate tõlgendus ning reaktsioon esimesele muudatuste etapile võib anda märku muudatuse õnnestumisest või ebaõnnestumisest. Töötajate informeerimine esimeses etapis vähendab

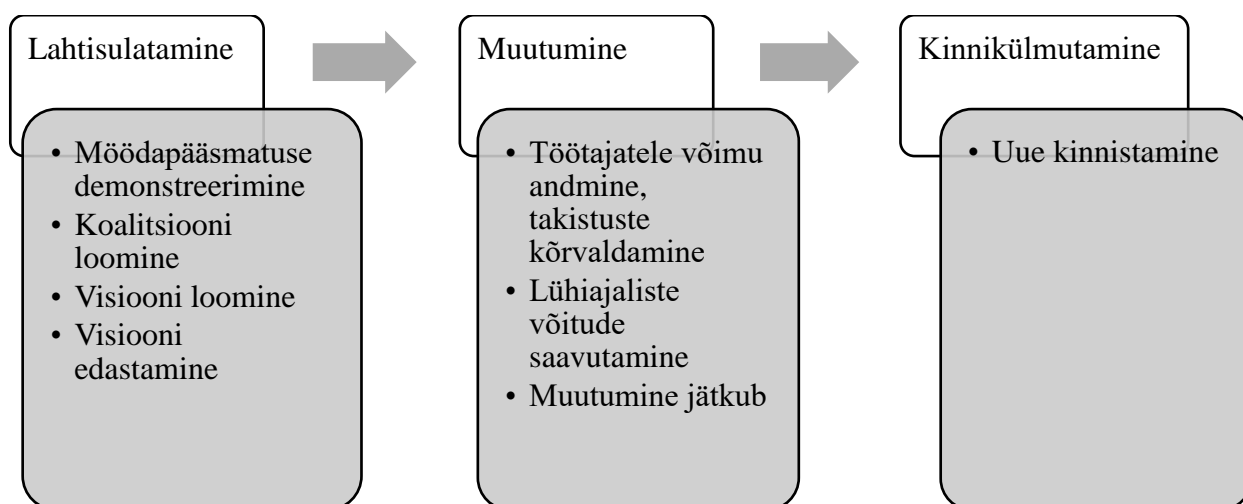
teadmatuses tekkivaid hirme ja ebakindlust, tõstab valmisolekut muudatuseks ning suurendab soovi muudatuses osaleda. Töötajate arusaam muudatuse vajalikkusest ning juhi arusaam muudatuse eesmärkidest on muudatuse õnnestumise võtmeteguriks. (Shulga 2020) Mudeli esimene samm on oluline, et kõik organisatsiooni liikmed oleksid teadlikud eesoleva muutuse vajalikkusest ning muutuse etappidest, et tekitada motivatsioon koostööks.

Kotteri mudeli teine etapp on koalitsiooni loomine, mis sisaldab tugeva juhtgrupi loomist, kes aitavad muudatust läbi viia. Juhtgrupi ülesanne on jagada töötajatele informatsiooni muudatuse sisu ja uute võimaluste kohta, tekitades sellega töötajates usaldust ja kaasatust. Juhtgrupp ei pea koosnema vaid ettevõtte tippjuhtidest, vaid kaasama peaks erinevate tööülesannetega töötajaid. Kotteri mudeli kolmas etapp on selge visiooni loomine. Selles etapis peab ettevõtte juhtgrupp selgeks tegema, mis on muudatuse eesmärk, kuhu muudatusega tahetakse jõuda ning millist strateegiat sinna jõudmiseks kasutatakse. Järgmiseks oluliseks sammuks on loodud visiooni edastamine töötajatele viisil, et see oleks kõikidele ühiselt arusaadav. Siin on tähtis järjepidev kommunikatsioon. Uue visiooni edastamiseks ei piisa vaid ühest kõnest või uudiskirjast, kommunikatsioon peab olema tihe ja selge. (Kotter 1995)

Kotteri viies etapp hõlmab endas töötajate kaasamist muudatuste paremaks õnnestumiseks. Paljudel juhtudel saavad töötajad aru muudatuse vajadusest ja uuest visioonist, kuid neid ei võeta ideede esitamisel kuulda. Selles etapis võib tunda töötajate vastupanu, mis võib tuleneda ebaselgetest protsessidest, juhtimisstiilist ja paljudest muudest teguritest. Siin on juhtgrupi ülesandeks nende takistavate tegurite mõistmine ja nende kõrvaldamine. (Kotter 1995)

Kotteri kuuenda ja seitsmenda etapi jooksul muudatused jätkuvad. Nende etappide ajal soovitatakse seada lühiajalisi eesmärke ning neid ka tähistada, eesmärgiga hoida motivatsiooni muudatustega jätkamiseks ja vastupanu vähendamiseks. Siinkohal on oluline jälgida, et lühiajalisi võite ei deklareerita kui õnnestunud ja lõppenud muudatust. Kotteri viimases ehk kaheksandas etapis toimub uue organisatsiooni kultuuri kinnistamine ehk organisatsioon toimib läbi uute väärtuste, tööprotsesside ja normide. (Kotter 1995)

Kui kombineerida Lewini ja Kotteri mudelid, siis esimesed neli Kotteri sammu kuuluvad lahtisulatamise etappi, järgmised kolm sammu kuuluvad muutumise etappi ning viimane samm kuulub kinnisulatamise etappi.



Joonis 2. Lewini ja Kotteri kombineeritud mudel, autori koostatud

Lewini muudatuste juhtimise mudelit on peetud liiga lihtsakoeliseks, sest see ei lasku detailidesse, samuti on arvatud, et Lewini mudel on liiga jäik ning see ei peegelda tänapäeva. Lisades Lewini mudelile Kotteri 8 sammu, saab tulemuseks muudatuste juhtimise kombineeritud mudeli, mis on detailsem ja mis võimaldab muudatusteks paremini valmistuda või tehtud muudatust analüüsida.

1.2. Ettevõtete liitmine kui muudatuste juhtimine

Ettevõtete ühinemist ja ettevõtete omandamist (*mergers & acquisitions; M&A*) peetakse tihtipeale samaks asjaks, kuigi sisult on tegemist erinevate strateegiatega. Ettevõtete ühinemine tähendab kahe või enama ettevõtte ühinemist uueks ühiseks üksuseks, millega liidetakse olemasolevad varad, kohustused ja väärtused suhteliselt võrdsel alusel. Ettevõtte omandamise puhul ostab üks ettevõtte üle teise ettevõtte ning ühes sellega omandab piisavalt võimu ja kontrolli, et säilitada oma ettevõtte identiteet, väärtused ja protsessid. (Kongpichayanond 2009)

Enne ühinemise või omandamise otsuse tegemist tutvutakse põhjalikult finantsnäitajate, juriidilise tausta ning turuolukorraga, kuid tihtipeale jäetakse tähelepanuta inimfaktor ehk töötajad ja ettevõtete kultuur, mis võib põhjustada suurt stressi ja rahutust. Osaliselt on stress ja rahutus tingitud sellest, et ühinemise või omandamisega kaasneb palju ebakindlust ja ebaselgust, mille põhjustab infopuudus. Infopuuduse tagajärjel hakkavad levima kuulujutud. Piisava informatsiooni jagamine tagab töötajates kindlustunde ja edastab neile sõnumi, et uus ettevõtte, kus nad omandamise tulemusena töötama hakkavad, hoolib nendest ja on turvaline koht töötamiseks. (Bhaskar, Bhal, Mishra 2012)

Marks (2006) sõnul on mitmed ettevõtete ühinemised ja omandamised vastuolus muudatuste juhtimise teooriaga. Võttes aluseks Kotteri muudatuste juhtimise teooria, siis üheks oluliseks etapiks on muudatuse selge visiooni sõnastamine ja edastamine, kuid tihtipeale hoitakse eesolevat muudatust saladusena, seda nii konkurentsi kui juriidilistel põhjustel. Lisaks käituvad juhid ühinemiste ja omandamiste ajal poliitiliselt korrektselt, lootes sellega saavutada kontroll ebakindla olukorra üle. Autori sõnul halveneb ühinemiste ja omandamiste ja tihti sellega kaasneva koondamise järel organisatsiooniline suhtlemine. Töötajad ei suuda seetõttu oma tööd prioritseerida, sest rollid on ebaselged ning meeskondade koostöös esineb düsfunktsionaalsust.

Haapanen *et al.* (2019) on oma uurimustöös leidnud, et mida sarnasemad on ühinevad ettevõtted, seda rohkem peab ettevõtete integreerimisega vaeva nägema ja seda väiksem on omandatud ettevõtte autonoomia, millel võib olla negatiivne mõju organisatsioonikultuurile. Omandatud ettevõtte töötajad võivad muutustele vastu seista ja mitte jagada piisavalt informatsiooni struktuuri ja protsesside kohta. Väljakutse seisneb kahe ettevõtte osakondade, eriti R&D (*research&development*; teadus- ja arendustegevuse osakond) ja M&S (*marketing&sales*; turunduse ja müügi osakond) osakondade, struktuuride ja tööprotsesside ühendamise. Vastutus osakondade ühtlustamisel lasub juhtkonnal. Sama on leidnud ka Larrson ja Lubatkin (2001), lisades juurde, et mida rohkem ettevõtete tooted, turud ja tehnoloogiad kattuvad, seda suurem on ootus sünergiaks, kuid seda suurem on ka oht akulturatiivseks konfliktiks, mis nõuab personaliosakonna tähelepanu.

Ettevõtte omandamine tähendab suurt organisatsioonilist muudatust, sest sellega kaasneb enamasti süsteemide ja struktuuri muutus, mis nõuab juhtkonna aktiivset kaasatust enne ettevõtete ühinemist, selle ajal ja pärast ühinemist. Eriline roll selles on personaliosakonnal, sest ettevõtete ühinemise ja omandamise puhul peab sageli ühendama ka erinevad kultuurid. (Liu *et al.* 2021) Larrson ja Lubatkin (2001) on organisatsioonikultuuri kirjeldanud kui omavahel seotud arusaamade jagatud süsteemi, mille kujundavad selle liikmete ühine ajalugu ja ootused. Organisatsioonikultuuri moodustavad grupi liikmete ühised uskumused, eeldused ja väärtused, samuti ka käitumisreeglid, juhtimisstiilid ja tavad. Organisatsioonikultuuril on oluline mõju indiviidi pühendumisele, rahulolule ja produktiivsusele organisatsioonis, sest inimesed soovivad töötada meeskondades, milles nad tajuvad samu väärtusi, mida nad ise tähtsaks peavad. Organisatsioonilised väärtused on olulised, sest need on peamiseks motivatsiooni tõukejõuks ning need moodustavad standardi, mille alusel hinnatakse tegevusi. Kindlaks määratud ja tuntavate

väärtustega organisatsioonides on juhtidel väiksem vajadus kontrollida töötajate tegevusi, et need oleksid kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega. Väärtused toimivad moraalse kompassina nii rutiinsete kui ka keeruliste otsuste tegemisel. (Sullivan *et al.* 2001)

Kahe erineva kultuuri kokku saamisel tulevad välja mõlema kultuuri erinevused ning mõlema kultuurigrupi liikmed mõistavad, et see, mis nad seni on pidanud õigeks, ei pruugi teises kultuurigrupis õige olla, mis omakorda võib põhjustada stressi, ärevust, vaenulikkust ja tüdimust. Ühinemiste ja omandamiste puhul põhjustavad kultuurilised erinevused sageli ettevõttesisest turbulentsi ja töötajate vastupanu. Negatiivset meelestatust võib rohkem näha üle ostetud ettevõtetes, sest selle ettevõtte töötajad peavad sageli omaks võtma uue ettevõtte kultuuri. (Lee, Kim, Park 2015) Seega on personalijuhtidel oluline osa ülemineku toetamisel ja protsesside ühendamisel. Uuringud on näidanud, et mida varem kaasatakse personaliosakond muudatuste juhtimisse, seda edukamalt õnnestub meeskondade ja protsesside integreerimine. (Liu *et al.* 2021)

Alas ja Übius (2010) on öelnud, et igasugune muudatus, mis ei tulene inimesest endast, kutsub esimese reaktsioonina esile vastuseisu. Oreg (2003) on välja toonud kuus individuaalse vastuseisu peamist põhjustajat: vastumeelsus kontrolli kaotamise üle (hirm, et pärast muudatust kaob kontroll millegi üle), kognitiivne jäikus (tahtmatus mõttemaailma muuta), vastupidavuse puudumine (madal muudatustega toimetulekuvõime), vastumeelsus kohanemisperioodi vastu (madal kohanemisvõime uute olukordadega), vastumeelsus uuenduste vastu (vanade ja tuttavate olukordade eelistamine) ja vastumeelsus vanadest harjumustest loobuda (uued harjumused tekitavad stressi). Põhjuseid, miks töötajad on vastu organisatsioonilistele muudatustele, on erinevaid. Quain (2019) on välja toonud kolm peamist organisatsioonilise vastupanu põhjustajat: kommunikatsiooni puudumine, hirm töökoha kaotamise ees ja ebaselgus uute rollide osas. Hirm töökoha kaotamise ees võib suurened, kui omandatud ettevõttes koondatakse palju töötajaid. Marks (2006) on oma töös kirjutanud koondamise üle elamise haigusest (*layoff survival sickness*), mis väljendub ebakindluses, ebaõiguse tundmises, depressioonis ja vähenenud motivatsioonis.

Selle, kui kiiresti suudab organisatsioon muudatused ellu viia, määrab organisatsiooni dünaamiline võimekus. Teece, Pisano ja Shuen (1997) on dünaamilisi võimekusi kirjeldanud kui organisatsiooni võimekust integreerida, luua ja muuta nii sisemisi kui välimisi kompetentse, et minna kaasa kiirelt muutuva keskkonnaga. Seega annab dünaamiline võimekus ettevõttele konkurentsieelise. Zollo ja Winter (2002) on täiendanud dünaamilise võimekuse mõistet ning kirjeldanud seda kui õpitud ja stabiilset kollektiivse tegevuse mustrit, läbi mille organisatsioon

süsteemiliselt loob ja muudab oma tegevusrutiine eesmärgiga tõsta organisatsiooni efektiivsust. Dünaamiliselt võimekas organisatsioon kohandab ja täiustab oma tööprotsesse läbi stabiilse tegevuse. See tähendab seda, et organisatsioonil on olemas süstemaatiline tegevusplaan protsesside integreerimiseks pärast ettevõtte omandamist, mil peab muutma nii omandatud kui omandava üksuse tööruutiine. Dünaamilised võimekused rõhutavad muutuv keskkonnas strateegilise juhtimise olulisust organisatsiooniliste sisemiste ja väliste oskuste, ressursside ja pädevuste edukal ja õnnestunud kohandamisel, integreerimisel ja ümberkujundamisel (Montealegre 2002).

Dünaamilised võimekused tekivad õppimise käigus ning õppimismehhanismid võib jagada kolmeks (Zollo, Winter 2002): kogemuste kogumine (*experience accumulation*), teadmiste jagamine (*knowledge articulation*) ja teadmiste kodifitseerimine (*knowledge codification*). Autorid on kogemuste kogumise termini all mõelnud oskuste loomist ja kogemuste saamist läbi ülesannete korduva täitmise, millega organisatsiooni tegevusrutiinid salvestatakse protseduurilise mäluna. Teadmiste jagamine ühiste kollektiivsete arutelude kaudu aitab organisatsiooni liikmetel paremini mõista organisatsiooni erinevaid protsesse ja protsesside mõjusid. Individuaalseid kogemusi jagades ja võrreldes väheneb ebaselgus organisatsiooni liikmete seas, samuti aitab see kiiremini kohaneda uute rutiinidega ja muudatustega. Teadmiste kodifitseerimise termini all on autorid mõelnud seda, et kõik teadmised on kirja pandud juhenditesse, käsiraamatutesse või projektijuhtimise tarkvarasse. Neid kirjalikke materjale kasutatakse nii juhendina protsessi käigus kui ka selleks, et hinnata olemasoleva protsessikirjelduse tugevusi ja nõrkusi ning neid vastavalt tulemustele ümber muuta. Kui meeskonnal on olemas teatud vahendid ja süsteemid ülesande täitmiseks, siis on võimalus neil hiljem nende vahendite abil hinnata nende tegevuste mõju tulemuslikkusele. Tänu nendele olemasolevatele vahenditele saab meeskond paremini aru protsessi õnnestumise ja ebaõnnestumise põhjustest ehk teisisõnu suurendab see ettevõtte võimekust seda konkreetset protsessi planeerida ja juhtida. (Zollo, Singh 2004)

Dünaamilisi võimekusi käsitletakse ka kui spetsiifilisi protsesse ressursside integreerimiseks või ümber muutmiseks, samuti kui omandamispõhiseid dünaamilisi võimekusi (*acquisition-based dynamic capability*). Viimane tähendab ettevõtte võimet eesmärgipäraselt luua, laiendada või muuta ettevõtte täiendatud ressursibaasi läbi uute partnerite ressursside. See sisaldab eesmärkide tuvastamist, läbirääkimiste pidamist ning teadmiste, oskuste, süsteemide, struktuuride ja protsesside integreerimist. (Prange, Bruyaka, Marmenout 2017) Ressursibaasi all on Helfat ja Peteraf (2009) mõelnud ettevõtte materiaalseid ja immateriaalseid varasid ning inimesi. Seda

kohtab rohkem kõrgtehnoloogilistes ettevõtetes, mis ostavad üle teisi ettevõtteid eesmärgiga saada uusi teadmisi, kogemusi ja tehnoloogiaid (Amiryany *et al.* 2012).

Omandamis põhised dünaamilised võimekused koosnevad kolmest erinevast elemendist (Amiryany *et al.* 2012): valik (*selection*), tuvastamine (*identification*) ja ümberseadistamine (*reconfiguration*). Valik on võime ära tunda, millal on uute ressursside omandamiseks strateegiliselt kõige sobivam hetk. Tuvastamine on võime läbirääkimisteks valida kõige sobivam sihtmärk ning ümberseadistamine tähendab võimet ümber kujundada omandatava ja omandava ettevõtte ressursid ehk kombineerida mõlema ettevõtte ressursid. Need elemendid on edasi arendatud Teece (2007) kolmest elemendist, milleks on võimaluste ja ohtude tunnetamine (*sensing*), võimaluste ära kasutamine (*seizing*) ja ettevõtte varade ümberkujundamine (*reconfiguring*). Töö autor leiab, et organisatsiooni edaspidiseks sujuvaks ja efektiivseks funktsioneerimiseks tuleb võrdselt tähelepanu pöörata kõigile kolmele elemendile.

1.3. Transformaalne juhtimine

Transformaalne ehk ümberkujundav juhtimisstiil toob muudatused läbi töötajate motiveerimise ja inspireerimise. Metz *et al.* (2019) on oma uurimustöös öelnud, et transformaalne juhtimine tähendab võimet läbi viia muutusi ning seda juhtimisstiili on määratletud kui veenvat visiooni, mis tekitab usaldust, pühendumust ja muudatuste aktsepteerimist. Transformaalsed juhid motiveerivad oma alluvaid saavutama rohkem kui nad esialgu arvasid võimalikuks, tõstes nende väärtusi ja enesehinnangut. Transformaalsed liidrid inspireerivad töötajaid minema oma isiklikest huvidest ja eesmärkidest kaugemale ning keskenduma meeskonna huvidele. (Felfe, Tartler, Liepmann 2004) Juht loob uue visiooni ning edastab selle oma töötajatele nii, et töötajatel on tulevikust ja eesmärkidest selge ettekujutus, mistõttu suhtuvad nad muudatusse aktsepteerivalt (Türk). Sellega soodustavad nad kollektiivset optimismi, meeskonna efektiivsust ja ühtsustunnet, mis omakorda soodustab nii meeskonna kui terve organisatsiooni tulemuslikkust (Gundersen, Hellesoy, Raeder 2012).

Transformaalne juhtimisstiil jaguneb neljaks komponendiks (Felfe, Tartler, Liepmann 2004):

1. Idealiseeritud mõju (*idealized influence*) – juht saavutab häid tulemusi, omab moraalseid standardeid ja on sellega töötajatele eeskujuks. Ta julgeb teha otsuseid ja võtta riske,

millega pälvib töötajate usalduse. Töötajad näevad oma juhti kui imetlusväärset ja ausat eeskujut, kellega nad püüavad sarnaneda.

2. Inspireeriv motiveerimine (*inspirational motivation*) – võime luua ja edasi anda veenev ja selge visioon, mis pakub töötajatele väljakutset ning täidab nende vajadusi. Juhid julgustavad oma töötajaid uskuma, et nende jõupingutusi tagab edu.
3. Intellektuaalne simulatsioon (*intellectual simulation*) – töötajaid julgustatakse mõtlema, kasutama nende kujutlusvõimet ja pakkuma välja uuenduslikke lahendusi. See on kaasav lähenemine, mis on eriti tähtis muudatuste läbimisel.
4. Individuaalne lähenemine (*individulized consideration*) – juht käitub kui mentor, kes arendab oma töötajate oskusi delegeerides neile erinevaid ülesandeid. Töötajates nähakse midagi enam kui vaid rollitäitjat, seega mõistab juht oma töötajate soove ja saavutusvajadusi.

Uuringutes on leitud, et transformaalse juhtimisstiili ja muudatuste juhtimise vahel on seos. Farahnak *et al.* (2019) leidsid, et transformaalne juhtimine on oluline positiivse organisatsioonikliima säilitamisel organisatsioonides, mis on läbi viimas ulatuslikku muudatust süsteemide kasutamises. Transformaalse juhtimise abil saab muuta töötajad organisatsiooniliste muutustele vastuvõtlikumaks, kasutades selleks inspireerivat motiveerimist ja kujutades positiivset visiooni sellest, kuidas nii organisatsioon kui selle töötajad on pärast muudatuse elluviimist edukamad. Läbi intellektuaalse stimulatsiooni saab töötajaid kaasata dialoogi, et julgustada neid jagama oma muresid ja kahtluseid seoses eelseisva muudatusega ja näha neid probleeme teises valguses. Individuaalne lähenemine aitab töötajates tekitada usaldust muudatuse läbiviimiseks ja vähendab vastupanu.

1.4. Muudatuste tulemuslikkuse hindamine

Jordao, Souza ja Avelari (2014) sõnul ei suuda üle 50% tehingutest täita neid eesmärke, mis seati enne ettevõtte omandamist. Enamasti ebaõnnestub eesmärkide täitmine ebapiisava või olematu omandamisjärgse juhtimise tõttu ehk teisisõnu puuduvad meetmed muudatuste elluviimiseks. Omandamisjärgne juhtimine viitab protsessile omandatud ettevõttes, mille käigus uus omandatud ettevõtte liidetakse olemasolevale ettevõttele. Tõhus omandamisjärgne juhtimine soodustab muudatuste elluviimist ning oodatud tulemuste saavutamist, lisaks vähendab see kahe erineva kultuuri kohtumisel võimalikke tekkivaid probleeme.

Boston Consulting Grupi poolt välja töötatud DICE raamistik aitab hinnata muudatuse õnnestumise tõenäosust. DICE on akronüüm neljast erinevast tegurist nagu kestus (*duration*), ühtsus (*integrity*), pühendumus (*commitment*) ja pingutused (*effort*) (Sirkin, Keenan, Jackson 2005):

- Kestus ehk muudatuse elluviimiseks kuluv aeg, samuti pikemate projektide puhul aeg, mis jääb vahe-eesmärkide kontrollimise vahele. Uuringud on näidanud, et pikad projektid, mille protsessi kontrollitakse tihti, on edukamad võrreldes nende projektidega, mis on ajaliselt lühemad ja mida kontrollitakse vähem. Seega on muudatuse õnnestumise jaoks olulisem aeg, mis jääb vahe-eesmärkide läbivaatamiste vahele, mitte muudatuse läbiviimise koguaeg. Muudatuse protsessi üle vaatamise tihedus sõltub muudatuse kompleksisusest. See etapp on oluline, et juhtkond saaks hinnata, kuidas on projekt pärast viimast ülevaatused edenenu ning kas see on avaldanud ettevõttele soovitud mõju. Probleemide korral saab selles etapis teha muudatusi. Oluline on pöörata tähelepanu meeskonnasisesele dünaamikale ja kommunikatsioonile.
- Ühtsus seisneb meeskonna suutlikkuses muudatus läbi viia ning võimaluses selles tugineda ettevõtte juhtidele ja töötajatele. Siin etapis toimub muudatuste juhtgrupi loomine, valides sellesse tiimi liikmed erinevate oskuste, teadmiste ja kontaktidega. Juhtgrupi ülesandeks on langetada kriitilisi otsuseid, lahendada konflikte ning eelkõige juhtida muudatust ning motiveerida töötajaid sellega kaasa tulema.
- Pühendumist on muudatuse õnnestumiseks vaja kõikidelt ettevõtte töötajatelt. Siin jagatakse ettevõtte kaheks: juhid (C1) ja töötajad (C2). Tippjuhtide pühendumus on siinkohal väga oluline, sest kui töötajad ei tunnetajuhtide toetust ja usku muudatusse, siis see ei motiveeri töötajaid muudatust toetama. Juhid peavad toetust üles näitama ka juhul, kui muudatusega kaasneb töötajate koondamine, sest see näitab töötajatele, et kuigi muudatus võib kaasa tuua negatiivset mõju, siis viiakse see läbi professionaalselt ja inimlikult. Et töötajates selline tunne tekitada, peavad juhid järjepidevalt töötajatele asjakohast informatsiooni jagama.
- Pingutuseks loetakse seda, kui palju tööd on muudatuse rakendamiseks vaja teha. Siia alla kuulub töö, mida töötajad peavad muudatuse elluviimiseks tegema lisaks oma igapäevastele kohustustele. Kui lisatöökoormus kasvab üle 10%, siis moraal langeb ning töötajate vahel võivad tekkida konfliktid. Selle vältimiseks peab juhtkond üle vaatama juhtgrupis olevate töötajate igapäevatöö ja vajadusel tööülesandeid vähendama.

DICE lõppskoori saamiseks antakse kõikidele teguritele hinnang skaalal 1-4, kus 1 on parim ja 4 halvim, ning tulemus arvutatakse vastavalt valemile:

$$\text{DICE} = D + (2 \times I) + (2 \times C1) + C2 + E$$

milles D on aeg, I on hinnang terviklikkusele, C1 on hinnang juhtidele, C2 on hinnang töötajatele ja E on hinnang pingutustele. Tulemused saab jagada kolme tsooni (Sirkin, Keenan, Jackson 2005):

1. Võidutsoon (*win zone*) – projekt on suure tõenäosusega edukas, kui tulemuse skoor jääb vahemikku 7-14 punkti.
2. Muretsoon (*worry zone*) – projekt on riskantne, kui tulemus jääb vahemikku 14-17. Projekt vajab ülevaatamist ja muudatuste tegemist.
3. Hädatsoon (*woe zone*) – projekt on väga riskantne, kui tulemus jääb vahemikku 17-19. Kui tulemus on üle 19, siis projekt tõenäoliselt ei õnnestu.

7-14 punkti Võidutsoon	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt suure tõenäosusega õnnestub.
14-17 punkti Muretsoon	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt on riskantne, vajab tegelemist.
17-19 punkti Hädatsoon	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt on väga riskantne. • 19+ tulemusega projekt tõenäoliselt ebaõnnestub.

Joonis 3. DICE raamistiku tulemuste hindamine, autori koostatud

Kuigi hinnangud võivad olla subjektiivsed, on DICE raamistik hea tööriist muudatuste õnnestumise hindamiseks. DICE raamistikuga hinnatavad tegurid on kergesti muudetavad, mis tähendab, et vahekontrolli tegemisel saab vajadusel plaani muuta.

2. UURINGU METOODIKA

Magistritöö teises peatükis annab autor ülevaate uuringu metoodikast. Autor tutvustab selles peatükis magistritöö aluseks võetud ja muudatuse protsessis osalenuid ettevõtteid, annab ülevaate töös kasutatavast kvalitatiivsest uuringumeetodist ning kirjeldab valimi moodustamist ja uuringu läbi viimist.

2.1. Uurimisobjekti tutvustus

Magistritöö aluseks on võetud ettevõtte omandamisprotsessi tulemusena kokku liidetud kaks ettevõtet, mille autor nimetas ümber kui Ettevõtte A ja Ettevõtte B. Ettevõtte A on pika ajalooga Rootsist alguse saanud börsiettevõtte, mis 2020. aastal tegutses hasartmängu valdkonnas Eestis, Lätis ja Leedus. Ettevõtte A loob meelelahutust läbi innovatiivse lähenemise, pakkudes oma klientidele valdkonna parimat mängusisu kõikides tootegruppides, mida täiendab kõrgetasemeline klienditeenindus. Ettevõtte eesmärgiks on saada Baltikumi suurimaks operaatoriks ning omab ambitsiooni laieneda turgudele ka väljaspool Baltikumi. 2020. aasta seisuga töötas ettevõttes 300 töötajat kontorites Riias, Tallinnas, Vilniuses, Stockholmis, Minskis, Maltal, Marbellas ja Gibraltaril. Ettevõtte aktsiad on noteeritud Nasdaq First North Market börsil Stockholmis ning ettevõttel on ligikaudu 7000 aktsionäri. Ettevõtte strateegia on opereerida reguleeritud turgudel, uskudes, et reguleeritud turg tagab valdkonna jätkusuutliku arengu ning vastutustundlik mängimine kaitseb mängijaid. Ettevõtte missiooniks on algatada muudatusi, tekitada rõõmu, luua meelelahutust. Ettevõtte 2020. aasta tulu oli 50,5 miljonit eurot.

Ettevõtte B on 2009. aastal Rootsist asutatud hasartmänguettevõtte, mis püüdis tähelepanu *pay'n'play* funktsiooniga. *Pay'n'play* ehk maksa ja mängi funktsioon annab mängijatele võimaluse mängida ilma end teenusepakkujaga sidumata ehk mängijad saavad mängida ilma kontot registreerimata. Ettevõtte tegevus on keskendunud veepõhiste mängude, eriti aga *online*-kasiinode arendamisele ja pakumisele. Ettevõtte eesmärk on pakkuda klientidele uuenduslikke ja turvalisi mänguteenuseid tegutsevatel turgudel, milleks on Rootsi, Soome ja Eesti. Ettevõtte

aktsiad on noteeritud Nasdaq First North Market turul Stockholmis ning 2020 esimese poolaasta seisuga oli ettevõttel veidi üle 3000 aktsionäri. Ettevõtte kaotas Rootsi turu tegevusloa 2019. aastal, mille tulemusena vähenes ettevõtte tulu 55% võrreldes 2018. aastaga. Ettevõtte 2020. aasta strateegiline eesmärk oli tagasi teenida 2019. aastal kaotatu. Visiooniks oli olla globaalne operaator, mis pakub kvaliteetseid tooteid, olles seejuures vastutustundlik ja andmetele põhinev (*data-driven*) teenusepakkuja. Ettevõtte 2020. aasta tulu jaanuarist kuni juunini oli 129,7 miljonit Rootsi krooni (125 160 eurot). Ettevõtte andmed on saadaval ainult kuni 2020. aasta juuni lõpuni, sest Ettevõtte A omandas 29,9% ettevõttest 8. juunil. Selle hetkeni töötas ettevõttes 76 töötajat.

2020. aasta lõpus omandas Ettevõtte A konkurendi Ettevõtte B. Selle tehinguga kaotati Ettevõtte B ning tehing tõi kaasa muudatuse struktuuris ja töötajate arvus. Tehing viidi läbi mitmes osas. Esmalt omandas Ettevõtte A 29,9% Ettevõttest B, mis andis Ettevõttele A enamusosaluse. Seejärel omandati mõne kuu möödudes 54% ettevõttest, seejärel omandati 66,7% ning lõpuks 95,8% ettevõttest, millele järgnes integreerumisprotsess. Sellega alustati tippjuhtkonnast, seejärel integreeriti keskastme juhid ning sellele järgnes kogu meeskonna ühendamine. Selle jaoks korraldasid Ettevõtte A osakondade juhid Ettevõtte B töötajatega videokõned, mille käigus üritati aru saada Ettevõtte B töötajatest ehk nende tööst, oskustest ja ametipositsioonidest. Kuna ettevõtete liitmisel tekkisid mõned dubleeritud ametipositsioonid ja reaalne vajadus lisatöötajate järele puudus, siis koondati paljud Ettevõtte B töötajad. Pärast liitmist jäi edasi töötama 31 Ettevõtte B töötajat, kellest paljud lahkusid hiljem omal soovil ise. Ühisesse kontorisse liideti kokku Tallinna kontorid töötajad. Kuna ettevõtte omandamine toimus pandeemia esimesel aastal, siis töötasid paljud töötajad distantsilt ning seega tutvusid Ettevõtte A töötajad oma uute kolleegidega näost näkku alles 2021. aasta alguses, kui koliti uude ühisesse kontorisse.

Enamusosaluse omandamine oli strateegiline samm, sest Ettevõtte A enda tehnoloogilised platvormid ei võimaldanud *pay'n'play* funktsiooni loomist ega kasutamist, kuid kontovaba mängimine on turul populaarsust kogumas. Seetõttu tehti see strateegiline samm turupositsiooni tugevdamiseks. Lisaks oli Ettevõtte B kaotanud litsentsi Rootsis, mis moodustas suurema osa Ettevõtte B käibest, mis tähendas seda, et aktsia hind oli võrdlemisi madal. Rootsi oli lisaks Soomele Ettevõtte A üks turgudest, kuhu sooviti laiendada ning tihtipeale on uue litsentsi saamine ja brändi üles töötamine kallim ja ajakulukam protsess kui olemasoleva ostmine.

2022. aasta seisuga on kaotatud ka ettevõtte Ettevõtte A nimi, sest see osteti omakorda ära ühe maailma suurima spordiennustuse ja õnnemängude korraldaja Ettevõtte C poolt. Antud

omandamise käigus ei muudetud ettevõtte struktuuri, vaid muudatus toimus ainult ettevõtte nimes. See tähendab seda, et mõlema ettevõtte, nii A kui B, avalikud kodulehed on suletud ning avalikult on saadaval ainult ettevõtte C koduleht, milles puudub informatsioon eelmiste ettevõtete kohta. See on raskendanud autoril ettevõtete kohta kirjelduse leidmist ning autor kasutas selle jaoks mõlema ettevõtte 2020. aasta majandusaruandeid.

2.2. Uurimismetoodika

Magistritöö eesmärkide täitmiseks kasutab autor kvalitatiivse meetodina poolstruktureeritud intervjuude läbi viimist. Kvalitatiivne meetod ning poolstruktureeritud intervjuud aitavad töö autoril paremini mõista muudatuse läbinud töötajate kogemusi ja hinnanguid ning teha järeldusi.

Kvalitatiivset uurimismetoodit kasutatakse erinevate põhjuste uurimiseks ning seda lähenemist kasutatakse keeruliste süsteemide või muudatuste hindamiseks. Intervjuusid kasutatakse selleks, et saada ülevaade intervjuueeritava subjektiivsest kogemusest, arvamusest ja vaadetest. Poolstruktureeritud intervjuud iseloomustavad avatud küsimused, fookus võib intervjuude lõikes küsimustele erineda ning mõned küsimused võidakse intervjuu jooksul vahele jätta. Kvalitatiivseid poolstruktureeritud intervjuusid ei tehta tavaliselt kirjalikus vormis, vaid suheldakse vahetult otsekontakti või telefoni kaudu. (Busetto *et al.* 2020)

Kvalitatiivse poolstruktureeritud intervjuu küsimistiku koostamisel lähtus töö autor teoreetilisele tagapõhjale ning magistritöö eesmärgile ja uurimisküsimustele. Autor võttis intervjuude küsimustiku koostamisel magistritöö uurimisküsimused ja teoreetilise tagapõhja ning jaotas küsimused kolme erinevasse kategooriasse vastavalt uurimisküsimustele. Intervjuude käigus tekkis autoril ka täpsustavaid lisaküsimusi, lisaks ei küsitud kõikidelt intervjuueeritavalt kõiki küsimustikus olevaid küsimusi, kui autor tundis, et on sellele juba vastuse saanud läbi eelnevate küsimuste vastuste.

2.3. Valimi kirjeldus, uuringu läbiviimine ja uuringudisain

Autor viis magistritöö eesmärkide saavutamiseks läbi poolstruktureeritud intervjuud. Valimi moodustasid kaheksa ettevõtte töötajat, kellest neli töötajat on ühinenud Ettevõttega A läbi Ettevõtte B omandamise ning neli töötajat töötasid Ettevõttes A, kui muudatust läbi viidi. Seega

on poolstruktureeritud intervjuud läbi viidud mõlema ettevõtte esindajatega. Autor valis valimisse töötajad, kes kas töötavad turundusosakonnas või on kuidagi turundusosakonna protsessidega seotud ning keda toimunud muudatus on rohkem mõjutanud. Ettevõtte müügi- ja turundusosakonnas töötab tänase seisuga 29 töötajat, kellest kuuega viis autor läbi intervjuud. Lisaks on valimis esindatud tippjuht ja personalijuht, kes peaksid olema muudatuste juhtimisega rohkem kursis. Teised valimis olevad intervjuueeritavad on kas keskastmejuhid või spetsialistid. Kuigi ettevõtte suurima osakonna moodustab IT-osakond, siis soovis autor oma töös keskenduda turundusosakonnale, sest turundusosakonna töö on laiahaardelisem kui IT-osakonna töö ning seega vajab meeskondade ja protsesside ühendamine rohkem pingutust. Turundusosakonna töötajad peavad oma töö tegemiseks palju suhtlema tootekategooriate juhtidega (*product owners*), mis muudab nende tööprotsessid mitme-etapiliseks. Lisaks valis autor turundusosakonna seetõttu, et paljud Ettevõtte B töötajad on kas koondatud või lahkunud omal soovil ning seetõttu ei oleks teistest osakondadest valimisse saanud piisavalt selle ettevõtte esindajaid.

Intervjuud toimusid kas silmast silma ettevõtte kontoris või Google Meets vahendusel. Kaheksast intervjuust neli intervjuud toimusid eesti keeles ja neli intervjuud toimusid inglise keeles. Intervjuud toimusid 3 nädala jooksul perioodil 10. märts – 24. märts 2022. aastal. Magistritöö autor võttis intervjuueeritavatega ühendust Ettevõttes A kasutusel oleva suhtluskanali Slacki kaudu ning tutvustas intervjuu eesmärki, peamisi teemasid ja orienteeruvat ajakulu. Intervjuud kestsid 15-43 minutit. Kõik intervjuud salvestati ja transkribeeriti, küsides selle jaoks esmalt luba intervjuueeritavatelt. Intervjuu küsimused on välja toodud Lisas 1 ja Lisas 2. Intervjuude tegemisel lähtuti eetikanõuetest – kõikidelt intervjuueeritavatelt küsiti luba intervjuu tegemiseks, samuti tutvustas autor, kuidas ja millal on võimalik uuringu tulemustega tutvuda. Üks intervjuueeritav avaldas soovi transkriptsiooniga tutvumiseks. Transkriptsioonid on kättesaadavad magistritöö komisjonile ja retsensendile nõude esitamisel.

Töö autor kasutas eestikeelsete intervjuude transkribeerimiseks Tallinna Tehnikaülikooli koostatud kõnetuvastusprogrammi ning ingliskeelsete intervjuude transkribeerimiseks Microsoft Wordi veebiversiooni transkribeerimisprogrammi. Kõikides transkriptsioonides on intervjuueeritavate huvide kaitseks ära muudetud nende nimed ning eemaldatud või ümber nimetatud konfidentsiaalsust ohustavad laused või nimed. Kõik transkriptsioonid on autori poolt redigeeritud, ingliskeelsete transkriptsioonide puhul tõlkis töö autor kasutatud tsitaadid eesti keelde, üritades säilitada võimalikult täpne tähendus. Anonüümsuse säilitamiseks tähistas magistritöö autor kõik intervjuud koodtähistusega A või B, mis tähistab ettevõtte nime Ettevõtte A

või Ettevõtte B, ning number tähistab intervjuude ajalist järjestust (Tabel 1). Autor soovis kindlasti valimisse kaasata mõlema ettevõtte esindajad, et aru saada muudatuste juhtimise erinevustest mõlemas ettevõttes.

Tabel 1. Intervjuude tehniline kirjeldus

Intervjueeritav	Ettevõtte	Ametipositsioon	Intervjuu kuupäev	Kestus
B1	Ettevõtte B	Spetsialist	10.03.2022	30:24
B2	Ettevõtte B	Keskastme juht	14.03.2022	15:47
B3	Ettevõtte B	Spetsialist	14.03.2022	43:27
B4	Ettevõtte B	Keskastme juht	24.03.2022	29:25
A1	Ettevõtte A	Keskastme juht	18.03.2022	24:17
A2	Ettevõtte A	Tippjuht	22.03.2022	31:12
A3	Ettevõtte A	Keskastme juht	22.03.2022	34:58
A4	Ettevõtte A	Personalijuht	24.03.2022	17:42

Allikas: autori koostatud

Intervjuude tulemuste analüüsimiseks kasutab töö autor deduktiivset sisuanalüüsi (teise sõnaga suunatud sisuanalüüs), mis võimaldab esimese peatüki teoreetilist tagapõhja kõrvutada intervjuude tulemustega, läbi mille püüab autor leida sisust tõendeid, mis annavad vastuse magistr töö uurimisküsimustele. Autor jagas intervjuu küsimused kolme erinevasse alateemasse, mis on tuletatud magistr töö uurimisküsimustest. Intervjuude tulemused on esitatud samadesse alateemadesse selekteerituna. Alateemad on järgnevad: meeskondade ja tööprotsesside ühendamisest tekkinud probleemid, olulised organisatsioonilised tegurid muudatuste juhtimisel ja muudatuste juhtimise vastupanu vähendavad lähenemised. Tulemuste analüüsimisel toetub töö autor teoreetilisele tagapõhjale ehk Lewini ja Kotteri kombineeritud muudatuste juhtimise mudelile, dünaamiliste võimekuste teooriale ja transformaalsele juhtimisele.

Andmete paremaks analüüsimise kasutab autor juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*), mis annab võimaluse vaadata kõikide intervjuude tulemusi korraka ja võrrelda andmeid. Selle jaoks lisas autor transkriptsioonid ühte tabelisse, jättes tabelisse vaid olulisemad sõnumid.

3. UURINGU TULEMUSED

Magistritöö kolmandas peatükis analüüsib töö autor intervjuude tulemusi ja kõrvutab tulemused teoreetilise tagapõhjaga. Vastavalt saadud tulemustele teeb autor omapoolsed järeldused ja ettepanekud meeskondade ja tööprotsesside edukamaks ühendamiseks ettevõtete liitmisel.

3.1. Uuringu tulemuste analüüs

Läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude eesmärk oli leida vastus magistritöö uurimisküsimustele. Autor kategoriseeris intervjuude tulemused kolme erinevasse alateemasse ning esitab järgnevalt tulemused nendes kolmes alateemas.

3.1.1. Meeskondade ja tööprotsesside ühendamisel ilmnevad probleemid

Selles alateemas soovis autor intervjuueeritavalt teada saada, millised probleemid on ilmnunud meeskondade ühendamisel ja tööprotsesside ühtlustamisel. Selle jaoks uuris töö autor intervjuueeritavalt töötajate meelestatuse kohta, muudatust takistavate tegurite kohta, meeskondade liitmist takistavate tegurite ja nende lahenduste kohta, tööprotsesside muutmise kohta ning kogu protsessi erinevates osades tekkinud konfliktide kohta. Selles etapis võivad töötajad tunda ebakindlust tuleviku suhtes ja väljendada rahulolematust uute tavade ja protsesside vastuvõtmisega. Selles etapis peaksid ettevõtte juhid korraldama regulaarseid koosolekuid või videokõnesid, milles vastatakse töötajate tekkinud küsimustele. Juhtidelt oodatakse toetust, kaasatust ja lahendusi võimalikele probleemidele. Väljakutseid võib tekitada töötajate poolne vastupanu muudatuse ees, mis võib tuleneda hirmust uue ja tundmatu tuleviku ees. Lisaks tekitab vastupanu vanade harjumuste muutmine ja uute tavade, protsesside ja süsteemide aktsepteerimine. Probleeme võib tekitada informatsiooni ebapiisav jagamine, mis tekitab töötajates ebakindlust. Probleemide vältimiseks on oluline hoida töötajaid olukorraga kursis, selgitada neile iga uue etapi

olulisust ja mõju nendele, kaasata neid muudatustega ühinema ja aidata töötajatel stressiga toime tulla.

Küsimusele, kuidas töötajad olid muudatuste osas meelesstatud, sai autor erinevaid vastuseid. Ettevõtte A intervjuueeritavad ei tajunud vastupanu või negatiivset meelesstatust Ettevõtte A poolel. Üks intervjuueeritav (A2) arvas, et Ettevõtte A töötajatel oli isegi ükskõik toimuvast muudatusest, sest nende tööd see otseselt ei puudutanud. Tolle intervjuueeritava sõnul hoolib muudatusest vaid tippjuhtkond ja keskastmejuhid ning teisi töötajaid see ei puuduta. Küll aga arvas intervjuueeritav A2, et vastupanu oli tunda 99% Ettevõtte B töötajates. Intervjuueeritav B1 tõi välja selle, et kuna sel ajal töötati kodukontoritest, siis oli keeruline aru saada, mida inimesed tegelikult sel hetkel tundsid. Intervjuueeritav B4 tõi ka välja, et kuna nad nägid Ettevõttes B väga palju vaeva, et tulemused pärast litsentsi kaotamist uuesti üles töötada ja ettevõtte uuesti kasumlikuks saada, siis tundsid nad, et neid on üleostmisega petetud.

Lähtuvalt magistr töö uurimisküsimusest küsis töö autor intervjuueeritavatelt meeskondade ühendamisel tekkivate väljakutsete kohta ning intervjuudest selgus, et muudatust takistavaid tegureid oli erinevaid. Intervjuueeritavad tõid muudatust takistava tegurina välja vähese kommunikatsiooni ja läbipaistvuse. Vähene kommunikatsioon tekitas inimestes segadust ning raskendas töö üleandmist ja uute protsessidega kohanemist, sest nad polnud kindlad, kas nad saavad ettevõttesse edasi jääda või peavad nad lahkuma järgmise koondamislainega. Takistus tuli ette ka meeskondade liitmisel. Meeskondade liitmiseks toimusid tiimide vahel intervjuud, kus Ettevõtte A juhid kaardistasid Ettevõtte B töötajad ja otsustasid, kas nende järele on vajadus Ettevõttes A. „Igaühel oli nõ tööintervjuu Ettevõtte A tiimijuhiga, kus pidi ennast tutvustama, rääkima, mis tööd sa teed, mis keeltes sa teed asju kui rääkida *contentist*. Nädala pärast saime tagasisidet, kas me jätkame või ei jätkka.“ (B2), „Kõik omandatava ettevõtte töötajad läbisid intervjuu ja seejärel otsustati, kas see inimene sobitub Ettevõtte A kultuuriga ja kas talle on ettevõttes positsioon olemas.“ (A1).

Meeskondade liitmise takistusena toodi enim välja protsesside ühtlustamist, sest meeskondadel olid erinevad kombed ja harjumused. Intervjuueeritavate vastustest tuli välja, et meeskondade liitmisel tekkinud takistus tundsid rohkem Ettevõtte A töötajad. See võis tuleneda asjaolust, et Ettevõtte A töötajad said oma tavapärase protsessidega jätkata ja nad pidid oma protsesse tutvustama uutele tiimiliikmetele, kes ei tahtnud uusi protsesse vastu võtta. Üks Ettevõtte A intervjuueeritavatest tõi välja ka selle, et Ettevõtte B töötajatel oli tunda vastupanu koostöö

tegemisel ehk nad ei soovinud jagada seda, kuidas nad on harjunud teatud tööprotsesse läbi viima. See on tekitanud töötajate vahel konflikte, mis tuli välja mitmete intervjueeritavate vastustest. Konfliktid on tekkinud peamiselt ebaselguse tõttu vastutusvaldade osas, lisaks on konfliktide põhjusena välja toodud inimeste suhtumist. Töö autor uuris ka seda, kuidas siiani konflikte lahendatud on ning vastustest selgus, et konfliktid lahendatakse suhtlemisega ja kompromisside leidmisega. Samas leidis üks vastanutest, et konfliktide lahendamiseks oleks vaja tippjuhi sekkumist, kes annaks kõikidele töötajatele selgelt teada, kuidas teatud olukordades käituma peaks.

Peaaegu kõikide intervjueeritavate vastustest selgus, et tänased protsessid ei ole optimaalsed ning aasta jooksul ei ole tööprotsessid ja vastutusvaldad veel selged. „On olnud päris palju peavalu ja probleeme, et protsesse ühesuguseks muuta. Sama nimetusega ametipostidel ei ole olnud samad tööülesanded.“ (A3). Intervjueeritavate vastustest selgub, et ettevõttel ei ole olnud süstemaatilist plaani protsesside ja tiimide integreerimiseks ehk ettevõtet ei ole kasutanud ära dunaamilisi võimekusi. Teooriale tuginedes võib öelda, et ettevõttel on olemas teatud kogemused, kuid puudub oskus neid kogemusi jagada, mis võib tuleneda asjaolust, et ettevõttel pole kindlaid protsessijuhendeid ehk teadmisi pole kodifitseeritud. See võib olla tingitud asjaolust, et ettevõtte üks tippjuhtidest ei näe vajadust protsessijuhendite järele: „Me ei ole nagu McDonalds, millega liitudes töötaja saab kausta 200 leheküljega, kus iga samm on kirjas ehk kui hamburger kukub maha, siis sa pead jälgima samme A-B-C-D. Pigem töötab see nii, et me anname ülevaate asjade tuumast ja me õpime protsesside käigus, vigade ja ebaõnnestumiste käigus.“ (A2).

3.1.2. Olulised organisatsioonilised tegurid muudatuste juhtimisel

Selles alateemas soovis töö autor intervjueeritavatelt teada saada juhtimiskultuuri ja organisatsiooni väärtuste kohta ning kuidas on need muutunud. Lisaks uuris autor, kuidas muutus tööõhkkond pärast muudatuse läbiviimist.

Juhtimiskultuuri kohta ei tekkinud ühte läbivat näitajat, mis võib olla tingitud asjaolust, et kõikidel intervjueeritavatel olid erinevad juhid. Ettevõtte A töötajad leidsid, et juhtimiskultuur on olnud ja on praegu väga läbipaistev ja avatud, samas kui Ettevõtte B töötajad leidsid, et juhtimiskultuur oli Ettevõttes B avatud ja nüüd Ettevõttes A seda enam tunda ei ole. „Tundub, et varem oli see avatum ja läbipaistvam, aga nüüd on see rohkem läbipaistmatum.“ (B4). Ettevõtte A töötajad on uhked

ettevõtte madala hierarhiataseme üle, mis tähendab seda, et kõik töötajad võivad küsimuste korral pöörduda ettevõtte juhtkonna poole. Intervjueeritav A1 kommenteeris: „Oleme alati olnud uhked selle üle, kui madal hierarhiatase meil on, kuidas kõik töötajad võivad pöörduda ükskõik kelle poole ja et meil pole alluvussuhteid või midagi säärast. Ja üleüldse sõbralik kultuur, kus inimesed ei karda öelda seda, mida nad tahavad, mida nad arvavad või küsida, mida nad vajavad.” Ettevõtte madalat hierarhiataset tõid välja osakondade juhid või tippjuhid, aga mitte spetsialistid. Intervjueeritav A4 iseloomustas juhtimiskultuuri sõnadega kaasav ja kontrolliv ning lisas juurde, et see oleneb väga sellest, milline on töötaja suhe oma juhiga ehk võib tunda seda, et teatud töötajaid eelistatakse rohkem. Juhtimiskultuuri kohta arvas intervjueeritav A2, et Ettevõttes B toimus väga palju arutlemist teemadel, mis polnud üldse olulised ning võrreldes Ettevõtte A juhtimiskultuuriga vähem kaasav.

Organisatsiooni väärtuste kohta uurides sai autor mõnelt intervjueeritavalt vastuseks, et kindlaks määratud ja tuntavaid väärtusi organisatsioonil polegi. „Ma arvan, et väärtused on ülimalt tehnilikud asjad. Väärtused püsivad tavaliselt ettevõtteid tutvustavates brošüürides ja see on kõik. Ma pole kindel, et need realselt eksisteerivad.“ (A2). Too intervjueeritav mainis ka väärtuste kõrvale seda, et tunneb uutes kolleegides hirmu. „See pole küll väärtus, aga ma näen seda Ettevõtte B töötajates ja see on peidus nende DNAs. Selleks on tohutu hirm, mis peegeldub nende töötajate tohutus egos.“ Intervjueeritava sõnul segab see hirm töö tegemist ja väljendub vigade tegemises. Küsimusele, kuidas neid kolleege hirmu osas aidata saab, sai autor intervjueeritavalt vastuseks, et kuna see on osa nende DNA-st, siis ei aita midagi. Äärmisel juhul aitaks aeg, aga aega nii palju pole. Teooriale toetudes saab öelda, et hirm võis töötajatesse jääda eelnenud koondamislainete tõttu ning nad tunnevad end ebakindlalt oma töö osas. Hirmust aitaks üle saada transformaalne juht, kes läbi inspireeriva motiveerimise ja individuaalse lähenemise tekitab töötajates kindlustunnet ja motivatsiooni.

Intervjueeritavate vastustest käis läbi ka see, et Ettevõtte A on väga kasvule suunatud ja igal koosolekul mainiti seda, et oluline on uutele turgudele laieneda ja kiirelt areneda. Sama vastas ka intervjueeritav B2, et kui Ettevõtte B oli pigem hubane ja väike ning keskendus olemasolevatele turgudele ja panustas oma jõu olemasolevasse, siis Ettevõtte A puhul on tunda selle rahvusvahelisust ja soovi olla prestiižne ettevõtte.

Mõned intervjueeritavad sõnasid organisatsiooni väärtuste kohta, et polegi enam kindlad, millised väärtused on, sest muudatusi on lühikese aja jooksul toimunud nii palju, mis on tekitanud segadust.

„Ei oskagi täpselt öelda, mis need väärtused võiksid olla, kuna siin on palju muutusi veel toimunud, siis ega tegelikult ei tea isegi, kuidas oma ettevõtet kutsuda, et selles mõttes on ka väga lahtine kõik siinemaani.“ (B3). Muudatuste puhul on siinkohal mõeldud seda, et endine Ettevõtte A osteti ära Ettevõtte C poolt.

Küsimusele, kuidas on tööõhkkond muutunud pärast muudatust, sai töö autor erinevaid vastuseid. Mitmed intervjueeritavad ei ole tööõhkkonnas mingit muutust tundnud. Üks intervjueeritavatest (B4) tunneb, et pärast muudatust on endiste Ettevõtte B töötajate seas tunda vähem ambitsiooni ja motiveeritust: „See on tõenäoliselt viimase aasta jooksul arenenud, kuid vähemalt esimese poolaasta põhjal ütleksin, et me kaotasime ambitsiooni ja kire selle vastu, mida me tegime“. Toodi välja ka seda, et tööõhkkonnale aitas kaasa see, et kohe pärast Ettevõtte B omandamist koliti uute ja suuremasse kontorisse. Üks intervjueeritavatest tunneb, et praegu oleks justkui üks ettevõtte teise, suurema ettevõtte sees ehk ühise ettevõtte tunnetust pole veel saavutatud.

3.1.3. Muudatuste juhtimise vastupanu vähendavad lähenemised

Selles alateemas soovis töö autor teada saada, kuidas töötajaid muudatuseks ette valmistati ja kuidas muudatust läbi viidi. Selle jaoks uuris autor intervjueeritavalt muudatuse teada andmise protsessi kohta, jagatava informatsiooni kohta, uue visiooni ja sellest aru saamise kohta ning selle kohta, kuidas mõjutab muudatus ettevõtet täna. Töö autor otsis intervjuude tulemuste seast välja need osad, mis tundusid, et intervjueeritavad oleksid soovinud muudatuste läbiviimise juures näha. Autor analüüsib, missuguse teoreetilise lähenemisega need soovid ühtivad.

Töö autor uuris intervjueeritavalt esmalt selle kohta, kuidas jagati ettevõtetes eesoleva muudatuse kohta infot ning selgus, et töötajate informeerimine toimus mõlemas ettevõttes erinevalt. Intervjuudest selgus, et Ettevõttes B hakkasid levima kuulujutud, et midagi hakkab toimuma. „Tekkisid kuulujutud, et meid ostetakse ära ja see tekitas igasuguseid spekulatsioone“ (B3), „Suve jooksul hakkasid levima kuulujutud.“ (B4). Kuulujutud levisid ka Ettevõtte A poolel. „Esmalt olid tavalised mingisugused kuulujutud, et midagi hakkab toimima.“ (A4). Intervjuude tulemustest selgub, et kuulujutte oli siiski rohkem Ettevõtte B poolel. Ametlik teadaanne töötajatele saadeti välja siis, kui Ettevõtte A oli juba mingi osa Ettevõtte B ära ostnud ehk enne ostmist töötajad ei olnud teadlikud, et neid hakatakse ära ostma. „See juhtus ma arvan oktoober 2020 ja

siis midagi konkreetsemalt hakkas tulema juba november 2020. Ja see oli esimene kord, kui me kuulsime, et mingi muudatus hakkab toimuma selles mõttes, et konkreetset muudatused, et Ettevõtte B on ostetud ja et me oleme nüüd osa teisest firmast.“ (B2), „Esimese teadaande saime septembris. See juhtus siis, kui Ettevõtte A oli omandanud 50%. Seejärel oli kuu aega täielikku vaikust ja teine teadaanne saadeti oktoobris, kui Ettevõttele B tehti ametlik pakkumine omandamiseks.“ (B4). Intervjueeritav A2 leiab, et töötajate teavitamine kohe pärast ettevõtte ostmist ei ole niivõrd oluline, sest töötajaid see ei mõjuta: „Fakt, et ettevõtte on omandatud, ei tähenda valdavale osale töötajatest midagi. Nad ei hakka järgmisel päeval selle üle arutlema, nad ei hakka kontakteeruma kellegagi, see ei muuda nende rutiini, seega suuremale osale ettevõttest võib see mõju avalduda alles hilisemas etapis.“ Teiste intervjueeritavate vastustest aga selgub, et ostuotsuse tegemine mõjutab töötajaid kohe, sest levima hakkavad kuulujutud, mis tekitavad töötajates küsimusi. Seda saab ära hoida transformaalse juhtimise abil läbi inspireeriva motiveerimise ja individuaalse lähenemise. Intervjuudest selgus, et Ettevõtte A töötajaid hoiti ostmisprotsessiga rohkem kursis ning neile saadeti teavitust pärast igat ostmisetappi.

Erinev oli ka töötajatele jagatav informatsioon. Ettevõtte A töötajatele jagati üldist informatsiooni Ettevõtte B kohta. „Põhiline teave ettevõtte kohta, mis turgudel see tegutseb, millist tehnoloogiat kasutab, milliseid brände omab, kui suur on meeskond, kus asuvad kontorid, kui suur on käive.” (A3). Ettevõtte A töötajad jäid informatsiooni jagamisega üldiselt rahule ning leiti, et selle osaga saadi ettevõttes hästi hakkama. Personaliosakonna töötaja tundis, et sai muudatustest liiga hilja teada ning oleks soovinud saada eelinfot. „Oleks hea, kui oleks selline nagu eelinfo, et me teaksime, et midagi toimub, sest lihtsalt kui midagi pähe niimoodi kukub, see on päris raske. HR-le oli see päris raske.” (A4). Ettevõtte B töötajatele jagati samuti tutvustavat informatsiooni uue ettevõtte kohta, kuid neile kinnitati ka seda, et nende ettevõttes ei muutu midagi, struktuur ja tööülesanded jäävad samaks ning nad on lihtsalt osa teisest ettevõttest. „Jagatav informatsioon oli üsna piiratud, nii kohe alguses kuni perioodi lõpuni. Nad väitsid, et töötajates ja struktuurides ei tehta muudatusi ja kõik jätkub nagu tavaliselt.“ (B4). Ettevõtte B töötajate intervjuude tulemusest selgus, et nad oleksid tahtnud rohkem infot saada kohe algusest peale ning oleksid eeldanud rohkem läbipaistvust. Lisaks ütlesid kõik intervjueeritavad, et Ettevõtte A poolt jagatav informatsioon oli segane ja kohati isegi ärevust tekitav, sest nad ei osanud oodata kahte koondamislainet töötajate seas. Kuigi Ettevõtte B töötajatele kinnitati, et nende ettevõtte struktuur ei muutu, siis Ettevõttes A oli teada kohe algusest peale, et struktuurid liidetakse üheks: „Teadsime kohe ette, et me liidame kõik kokku. Me tahame, et meil oleks üks ühine ettevõtte, mitte omada eraldi turundusosakondi ja nii edasi, see peaks olema üks.“ (A2).

Läbi viidud muudatus oli suur ja puudutas kõiki osakondi, mis tuli välja ka kõikide intervjueeritavate vastustest. Ettevõtte B töötajaid puudutas muudatus rohkem, sest paljud selle ettevõtte töötajad koondati. „Muutus kontor ja struktuur ühildati Ettevõtte A omaga, paljude inimeste töökirjeldus ja tööülesanded ka muutusid sellega seoses ning paljud koondati.“ (B3), „Toimus kaks suurt märkimisväärset koondamislainet, mille tulemusena kaotasime 2/3 Ettevõtte B töötajatest. See tähendas seda, et kõik läksid paanikasse.“ (B4). Koondamised tekitasid alles jäänud inimestes ärevust ning nagu mõni intervjueeritav vastas, siis tunda oli paanikat: „... saadeti email, et need peavad ära lahkuma. See tuli juppina, et alguses üks tiim, teine tiim, siis kõik istusid sellises nagu natuke närvis olekus, et mis juhtub. Inimesed ei saanud aru, kas nad peavad oma tööd üle andma või siis nad varsti lahkuvad.“ (B2)

Intervjueeritavate vastustest selgus, et juhtgrupp ei loodud kummaski ettevõttes ja infot saadi tippjuhtidelt (CEO, COO) või kontoriassistendilt. Ettevõtte B personaliosakond koondati ning töötajatele jagas infot peamiselt kontoriassistent, kes ka mõne aja pärast lahkus. Ettevõtte A töötajad said peamiselt infot oma otseselt juhtidelt või ettevõtte tegevjuhilt. Selle jaoks toimusid videokõned kogu ettevõttele, milles tegevjuht jagas informatsiooni hetkeolukorra üle. Töö autor uuris ka seda, kuidas intervjueeritavate otsene juht kaasas neid muudatustest osa võtma. Ettevõtte B intervjueeritavate vastustest selgus, et nende otsesed juhid üritasid neid rahustada ja sisestasid neile, et neid ootab ees hea kogemus suuremas ja rahvusvahelisemas firmas. Intervjueeritav B1 kommenteeris: „Ta alati ütles meile, et me ei pea muretsema, et ilmselt meie tiimid ühendatakse ja meie teeme ikkagi Ettevõtte B brände edasi lihtsalt ja Ettevõtte A teeb oma brände edasi.“ Samas ei väljendanud intervjueeritavad seda, et neid oleks oluliselt kaasatud muudatustega liituma – pigem kuulsid nad oma juhtidelt seda, et kuna muudatus otseselt neid ei puuduta, siis nad ei pea sellele ka väga tähelepanu pöörama.

Töö autor uuris intervjueeritavalt, kuidas mõjutab tehtud muudatus ettevõtet täna. Pea kõik intervjueeritavad vastasid, et peale selle, et ettevõtte on nüüd suurem ja laienenud uutele turgudele, et ei ole midagi tunda. Mainiti ka seda, et kuna Ettevõtte A osteti omakorda ära teise ettevõtte poolt, siis selle konkreetse muudatuse mõju on raske hinnata. „Pärast seda muudatust on toimunud veel üks suur muudatus. Seega nüüd on isegi raskem hinnata esimese muudatuse tegelikku mõju.“ (A1). Arvati ka seda, et tehtud muudatus ei avalda mingit mõju ettevõttele täna: „Ma arvan, et tehtud muudatusel pole enam üldse mingit mõju.“ (B4).

Viimases ehk kinnikülmutamise etapis peaks muudatusele vaatama tagasi ja hindama tehtut. Intervjueeritavate käest küsiti hinnangut muudatuste juhtimisele ning ka seda, mida saaks teha paremini. Vastused ja hinnangud erinesid vastavat ettevõtetele. Ettevõtte B töötajad tõid ühe puudusena välja kommunikatsiooni puudumise, mis tekitas töötajates ebakindlust. Lisaks mainiti halba ajastust, sest suur hulk inimesi koondati vahetult enne jõule. Töötajates tekitas segadust ka see, et esmalt koondati palju inimesi, aga mõne aja pärast otsiti uusi töötajaid samadele kohtadele. Arvati, et selline juhtimine on kohmakas ja läbi mõtlemata. Intervjueeritav B3 kommenteeris, et puudu jäi selgest kommunikatsioonist ja selgetest vastutusalaadest: „... oleks saanud kindlasti paremini teha, et inimesed oleks rohkem kaasatud, neid oleks rohkem informatsiooni jagatud ja et see kokkulepe ka, et kes mida teeb, oleks selgemalt paika pandud, et see osa kindlasti jäi tegemata.“ Intervjueeritav B4 kommenteeris, et oleks oodanud rohkem läbipaistvust ja avatumat suhtlemist: „Ma arvan, et on väga oluline olla võimalikult avatud juba kohe algusest peale.“ Intervjueeritavad tõid halva näitajana välja ka seda, et ostmisprotsessi alguses kinnitati neile korduvalt, et nende jaoks ei muutu midagi ja nad saavad olema osa teisest ettevõttest, säilitades siiski oma struktuuri ja protsessid, kuid suur osa nende töötajatest koondati ja nad pidid üle võtma uued tavad ja protsessid.

Intervjuu tulemustest selgus, et ettevõtte omandamise põhjustest ja uuest visioonist saadi üsna sarnaselt aru mõlemas ettevõttes. Ettevõtte B omandati põhjusel, et selle börsihind oli langenud seoses Rootsi litsentsi kaotamisega. Mõlema ettevõtte esindajad tõid põhjustena välja Ettevõtte A soovi laiendada uutele turgudele ja uue tehnoloogia omandamise. Uuest visioonist said kõik intervjueeritavad aru sarnaselt: „See oli üsna selge, sest sellest räägiti alati, kuidas me peame laienema uutele turgudele.“ (A1). Märkimist väärib Ettevõtte A intervjueeritava vastus küsimusele, kuidas töötajad said aru uuest visioonist: „Ma ei arva, et see oleks väga oluline, et kõik saaksid kõigest aru. Vastasel juhul me peaksime iga töötajaga maha istuma ja neile olukorda selgitama. Ettevõttes on põhitöötajad, kes peavad saama aru visioonist, sellest, mis toimub ja kuidas see nende elu mõjutab ning kuidas nad peavad selleks valmistuma. Me lihtsalt jagame informatsiooni, me ei hoia mingeid saladusi, kuid kõik muu jääb töötajate poolele.“ (A2). Esimese peatüki teooriale tuginedes on selge, et uus visioon peab olema edastatud kõikidele ettevõtte töötajatele arusaadaval viisil, et vältida vastupanu tekkimist ja et kaasata neid muudatustes osalema.

Ettevõtte A intervjueeritavad hindasid kogu protsessi paremini. Nad tundsid, et kommunikatsioon viidi läbi hästi, töötajad olid rohkem toimuvaga kursis. Intervjueeritav A4 tõi välja, et ta oleks soovinud rohkem kaasatud olla kogu protsessis, et oma osakonnas töö sujumalt ette valmistada,

lisaks oleks ta soovinud saada rohkem informatsiooni oma otseselt juhilt. Intervjueeritav A1 leidis, et kui kommunikatsiooni osa oli hästi tehtud, siis protsesside ühtlustamisega ei saadud hästi hakkama, sest sellega tegeletakse tänaseni. Intervjueeritav A2 tõi välja teistmoodi vaatenurga ja leidis, et koondama oleks pidanud rohkem inimesi: „Ma oleksin koondanud rohkem inimesi, aga saan seda öelda alles praegu, kui mul on rohkem infot. Tol ajal ma arvasin, et risk selleks on liiga kõrge. Ajastus oli samuti natuke veider, sest me omandasime ettevõtte, aga seejärel omandati meie ettevõtte ja seega tuli surve kahelt poolt. See muutis olukorra raskemaks.“ Intervjuu tulemustest ei selgu, et ettevõttes oleks toimunud vahehindamisi või et kogu protsessile oleks tagasi vaadatud ja seda hinnatud. Intervjueeritav A2 sõnas, et muudatus viidi läbi 3-4 kuuga ning kuna ettevõtte ei ole spetsialiseerunud ettevõtete omandamiste ja liitmistele, siis seda arvestades saadi muudatusega hakkama hästi ja kiirelt.

Pärast muudatuse läbi viimist toimub uute tavade, kultuuri ja protsesside kinnitamine. Pidevalt muutuv keskkonnas võib kinnikülmutamise etapp olla keeruline, kuid see on vajalik, et vältida segaduse tekkimist töötajates. Ilma kinnikülmutamise etapita võivad töötajad naasta oma vanade harjumuste ja protsesside juurde. Küsimusele, kas muudatused on kinnistunud, vastasid pea kõik intervjueeritavad jaatavalt. Intervjueeritav B2 tõi välja selle, et kui üldiselt on muudatused kinnistunud ja inimeste vahelised suhted on head, siis protsesside osa vajab veel tööd. Sama kommenteeris ka intervjueeritav A3, tuues välja selle, et ta ei näe, et protsesside osas midagi paremaks saaks minna. „Seni pole meil olnud ühtegi projekti, millel oleks olnud korralik konkreetne lahendus. Oleme juba ühe aasta koos olnud, aga siiani pole mingit tulemust.“ (A3).

3.2. Järeldused ja ettepanekud

Töö autor teeb selles töö alapunktis järeldused, toetudes Lewini ja Kotteri muudatuste juhtimise kombineeritud mudelile ning dünaamiliste võimekuste ja transformaalse juhtimise teoreetilisele tagapõhjale. Vastavalt saadud järeldustele esitab autor parendusettepanekud meeskondade ja tööprotsesside sujuvamaks ühendamiseks ettevõtete liitmise korral.

3.2.1. Meeskondade ja tööprotsesside ühendamisel ilmnevad probleemid

Uuringu tulemustest järeldub, et meeskondade ja tööprotsesside ühendamisel tekkivad probleemid saavad alguse juba ettevõtete liitmise algfaasis vähese kommunikatsiooni tõttu. Ebapiisav kommunikatsioon tekitab töötajates segadust, mis võib edasi areneda vastupanuks. Lisaks peab töötajatele jagatav informatsioon olema läbipaistev ja asjakohane. Töö aluseks võetud Ettevõtte B töötajatele korrutati liitmisprotsessi alguses, et nende struktuur ja tööülesanded ei muutu pärast ettevõtete liitmist ning et nende jaoks jääb kõik samaks, muutub vaid ettevõtte nimi. Tegelikult toimus kaks koondamislainet, mille tulemusena koondati kaks kolmandikku ettevõtte töötajatest, mis tekitas allesjäänud töötajates väga suurt segadust ja ebakindlust. Alles jäänud töötajates võib selle tulemusena tekkida koondamise üle elamise haigus (*layoff survival sickness*), mis väljendub ebakindluses, ebaõiguse tundmises, depressioonis ja motivatsiooni languses (Marks, 2006). Teoreetilisele tagapõhjale toetudes saab öelda, et hirm töökoha kaotamise ees ja kommunikatsiooni puudumine on kaks kolmest peamisest organisatsioonilise vastupanu põhjustajatest (Quain 2019).

Ebapiisava informatsiooni jagamine ja ebakindlus töötajates raskendab töö üleandmist ja uute tööprotsessidega kohanemist, sest töötajad ei saa kindlad olla, kas neil on võimalus ettevõttes jätkata või peavad nad lahkuma järgmise koondamislainega. Autor leiab, et Ettevõtte B töötajate koondamine oli halvasti ja ebaprofessionaalselt korraldatud, sest teade koondamistest saadeti kogu ettevõttele, mitte konkreetsetele koondatud inimestele. Samuti polnud koondamine piisavalt hästi põhjendatud, sest mõne aja möödudes otsiti samadele ametipositsioonidele uusi töötajaid. Selline tegutsemisviis on samuti vastupanu tekkimise allikaks, mis hiljem raskendab meeskondade ja tööprotsesside ühendamist, sest töötajatel ei teki või kaob juba tekkinud usaldus oma juhi vastu.

Meeskondade ja tööprotsesside ühendamisel tekitab probleeme ühise keele leidmine, sest meeskondadel on oma harjumuspäraseks saanud kombid ja tööritiimid. Haapanen *et al.* (2019) on oma uurimustöös leidnud, et ettevõtte omandamise tagajärjel kaotab omandatud ettevõtte tihtipeale oma autonoomia, mis tähendab seda, töötajad peavad omaks võtma uue ettevõtte protsessid, normid ja kultuuri. Intervjuude tulemustest selgus, et tööprotsesside ühtlustamine on olnud töötajatele suureks peavaluks, millega nad tegelevad ka veel täna ehk üks aasta pärast ettevõtete liitmist. Üheks oluliseks mõjutajaks tööprotsesside liitmisel on sarnaste ametipositsioonide vastutusalade määramine ja ühtlustamine. Autor leiab, et kuigi ettevõtete liitmisprotsessi

algusfaasis korraldas Ettevõtte A tööintervjuud Ettevõtte B töötajatega selgitamiseks välja reaalse vajaduse töötajate järele, siis jäi Ettevõttel A tegemata põhjalik analüüs ja järeltöö samade ametipositsioonide vastutusalade ühtlustamiseks. Töö autor leiab, et see osa jäi tegemata põhjusel, et Ettevõtte A ei kasutanud ära oma dünaamilisi võimekusi. See tähendab seda, et organisatsiooni ei kasutanud tegevusplaani protsesside integreerimiseks pärast ettevõtte omandamist, mil peab tegelema mõlema liitmisprotsessis osaleva ettevõtte tööruutide muutmisega. Teadmiste kodifitseerimise abil ehk kirjapandud protsessijuhendite abil saab hinnata olemasoleva protsessi tugevusi ja nõrkusi ning neid vastavalt vajadustele muuta, mille tulemusena mõistab meeskond paremini teatud protsesside õnnestumise ja ebaõnnestumise põhjusi, mis omakorda võimaldab meeskonnal seda protsessi kergemini planeerida ja juhtida.

Autor järeldeb intervjuude tulemustest, et ettevõtte pole piisavalt ära kasutanud dünaamilisi võimekusi seetõttu, et üks tippjuhtidest ei tunne selleks vajadust. Autor tunnetas tippjuhi intervjuu vastustest teatavat vastupanu uute töötajate suhtes. Samuti jäi töö autorile tunne, et tippjuhil pole selget ülevaadet oma osakonnas toimuvast ehk osakonna juht pole kursis sellega, et töötajatel on tekkinud probleeme tööprotsesside ühendamiseks. Siinkohal saab toetudes transformaalse juhtimisstiili teooriale järeldeb, et turundusosakonna töötajaid ei juhitakse läbi transformaalse ehk ümberkujundava juhtimisstiili, mis läbi idealiseeritud mõju, inspireeriva motiveerimise, intellektuaalse simulatsiooni ja individuaalse lähenemise aitaks soodustada kollektiivset optimismi ja meeskonna ühtsustunnet.

Positiivse küljena saab siin välja tuua seda, et pärast ettevõtete liitmist koliti uute kontoris, mis tähendas seda, et meeskonnad said kokku liidetud neutraalsel pinnal ehk ei tekkinud seda olukorda, et üks tiim oleks teise tiimi nõu territooriumile sisse tunginud.

3.2.2. Olulised organisatsioonilised tegurid muutuste juhtimisel

Uuringu tulemustest järeldeb, et nii Ettevõttel A kui Ettevõttel B pole olnud ühiselt tuntavaid organisatsioonilisi väärtusi. Paar intervjuueeritavat mainisid ettevõtte A väärtuste kohta, et ettevõtte on kasvule suunatud, keskendub uutele turgudele laienemisele ja kiirusele. Ettevõtte B kohta mainis üks intervjuueeritavatest, et ettevõtte ei keskendunud nii väga laienemisele, vaid olemasoleva turu arendamisele. Üldistatult võib öelda, et ettevõtetel polnud kindlaks määratud ja ühiselt mõistetavaid väärtusi. Antud olukorras on raskendavaks teguriks ka asjaolu, et ettevõtte osteti üle

kolmanda osapoole poolt ning see on töötajates tekitanud segadust. Ettevõtte väärtused on aga olulised, sest need juhivad organisatsiooni otsuseid ja tegevusi ning muudatuste ajastul tagavad väärtused stabiilsuse. Väärtused on üks oluline osa organisatsioonikultuurist, millel Larrsoni ja Lubatkini (2001) sõnul on oluline mõju töötaja produktiivsusele ja pühendumisele, sest inimesed soovivad töötada meeskondades, milles nad tajuvad samu väärtusi, mida nad ise tähtsaks peavad. Seega võib järeldada, et kindlate väärtuste puudumine või töötajatele mitte jagamine raskendab ettevõttel muudatuste läbiviimist. Samuti sõnas üks intervjuueeritavatest, et on tunda, et ühise ettevõtte tunnetust ei ole veel saavutatud ning hetkel on tunda, et üks ettevõtte oleks justkui teise ettevõtte sees.

Intervjuude tulemustest ei tulnud välja ka ühte läbivat näitajat juhtimiskultuuri kohta. Vastajad jäid juhtimiskultuuri osas eriarvamusele. Ettevõtte A töötajad leidsid, et juhtimiskultuur on avatud ja läbipaistev, kuid samas oleneb see paljuski ka sellest, milline on töötaja suhe oma juhiga. See tähendab, et ettevõttes on tunda seda, et mõnda töötajat eelistatakse rohkem. Ettevõtte B vastajad leidsid, et juhtimiskultuur oli enne ühinemist avatud ja läbipaistvam, kuid pärast ettevõtete liitmist seda tunda pole. Magistritöö autor leiab, et niivõrd suure muudatuse puhul on juhi roll eriti oluline ning toetav ja kaasas juhtimisstiil aitab kaasa muudatuse edukale juhtimisele.

3.2.3. Muudatuste juhtimise vastupanu vähendavad lähenemised

Intervjuude tulemustest järeldub, et ettevõtted jäid informatsiooni jagamisega hiljaks, sest mõlema ettevõtte poolel hakkasid eesoleva muudatuse kohta esmalt levima kuulujutud, mis tekitasid spekulatsioone. Intervjuueeritavate vastustest selgub, et kõik töötajad oleksid oodanud rohkem infot eelseisva muudatuse kohta ning nad oleksid eelistanud seda saada varem. Toetudes Kotteri muudatuste juhtimise teooriale, siis töötajate informeerimine on oluline, et vähendada teadmatuses tekkivaid hirme, tõsta valmisolekut ja suurendada motivatsiooni muudatuses osalemiseks. Intervjuueeritavate seas oli ka personaliosakonna töötaja, kes leidis, et tema sai muudatuse kohta liiga hilja teada ja ta oleks soovinud saada eelinfot, et oma tööd paremini teha. Personalijuhtidel on oluline roll ettevõtete liitmise toetamisel ning mida varem kaasatakse personaliosakond muudatuste juhtimisse, seda edukamalt õnnestub meeskondade ja protsesside integreerimine. Lisaks selgus intervjuude tulemustest, et Ettevõtte A polnud informatsiooni jagamisel läbipaistev, mis tekitas töötajates ärevust. Ettevõtte B töötajatele kinnitati, et nende töös ei muutu peale omandamisprotsessi midagi, kuid sellele järgnesid kaks koondamislainet. Autor

leiab, et vastupanu vähendamiseks on oluline töötajatele võimalikult palju informatsiooni jagada ettevõtete liitmise igas etapis.

Juhtgrupe ei loodud kummaski ettevõttes, mis tähendas seda, et töötajad pidid informatsiooni ise otsima. Ettevõtte B töötajaid informeeris peamiselt kontoriassistent, kes lahkus vahetult pärast ettevõtete liitmist. Seejärel said töötajad informatsiooni oma otsestelt juhtidelt, kuid olukorda raskendas asjaolu, et paljud osakondade juhid koondati või siis ei olnud osakondade juhid ka piisavalt informeeritud toimuvast. Autori hinnangul oleks juhtgruppide loomine aidanud kaasa informatsiooni jagamisele kõikide töötajate seas, mis oleks vältinud segaduse tekkimist.

Uuringu tulemustest järeldub, et ettevõtete edukamaks liitmiseks polnud aluseks võetud muudatuste juhtimise lähenemist. Üks intervjuueeritavatest tõi välja selle, et ettevõtte ei tegele professionaalsel tasemel ettevõtete liitmisega ning töö autor leiab seega, et kui ettevõttel puudub ettevõtete liitmise kui muudatuste juhtimise kogemus, siis on muudatuste juhtimise lähenemise kasutamine eriti tähtis, et osata arvesse võtta kõik muudatust mõjutavad tegurid.

Positiivse näitena saab välja tuua selle, et ettevõtte omandamise põhjusest ja uuest visioonist said töötajad sarnaselt aru mõlemas ettevõttes vaatamata sellele, et Ettevõtte A üks juhtidest ei pea oluliseks, et kõik töötajad uuest visioonist aru saaksid. Visiooni loomine, visiooni edastamine ja töötajate kaasamine on olulised sammud, et vähendada ebaselgetest protsessidest ja muudest teguritest tulenevat vastupanu.

Vastavalt kogutud andmetele ja tehtud järeldustele esitab töö autor ettepanekud, mis aitaksid meeskondade ja tööprotsesside ühendamiseks paremini valmistuda ning ühendamisprotsessi sujuvamalt läbi viia:

1) Uuringu tulemustest selgus, et töötajad oleksid oodanud rohkem informatsiooni eesoleva muudatuse kohta. Seetõttu soovitab töö autor ettevõtete liitmise korral hoida töötajaid eesoleva muudatusega kursis juba algfaasis ning tagada informatsiooni läbipaistvus, seejuures tagada mõlema ettevõtte töötajate informeeritus. Autor ei eelda siinkohal, et ettevõtte juhtkond jagab kõikidele töötajatele muudatusega seonduvat infot, mis võib ohustada legaalseid või konkurentsialaseid aspekte. Ettevõtete liitmine puudutab rohkemal või vähemal määral kõiki ettevõtte töötajaid ning vastupanu hoidmiseks on oluline tagada avatud kommunikatsioon, sest töötajate informeerimine vähendab hirme ja ebakindlust ja suurendab valmisolekut muudatuses

osaleda. Ebapiisava informatsiooni jagamine paneb aluse kuulujuttudele, mis võib soodustada stressi ja rahutuse tekkimist.

2) Informatsiooni vahendamiseks töötajate seas soovib autor luua juhtgrupi, kes töötab vastuolude ennetamise ja leevendamise ning on toeks muudatuse läbiviimisel. Juhtgrupp tekitab informatsiooni jagamisega töötajates usaldust ja kaasatust ning on suureks abiks ettevõtte juhtkonnale, kes juhtgrupilt saadud tagasiside põhjal saab teha vastavaid ümberkorraldusi ettevõtete liitmise paremaks õnnestumiseks. Soovituslik on juhtgruppi valida karismaatilised isikud ettevõtte seest, kellel on laialdased kogemused ettevõtte protsesside ja tehnoloogiate alal ning kellel on head suhted kolleegidega.

3) Dünaamiliselt võimekas organisatsioon muudab oma tööprotsesse läbi stabiilse tegevuse, mis tähendab seda, et organisatsioonil on olemas süstemaatiline tegevusplaan protsesside integreerimiseks pärast ettevõtte omandamist. Seetõttu soovib autor meeskondade ja tööprotsesside ühendamiseks kasutada ära organisatsiooni dünaamilisi võimekusi ja koostada kirjalikud protsessijuhendid, kus on lisaks tööjuhendile kirjas ka vastutusala. Kahe ettevõtte liitmisel on töötajad harjunud erinevate tööruutiinidega ning vanast ja harjumuspärasest tööruutiinist aitab vabaneda see, kui uus protsess on kirja pandud, sest seda on lihtne jälgida ning see on ühiselt arusaadav kõikidele osapooltele. Protsessijuhendi eelisteks on aja kokkuhoid, vigade vähendamine, standardi loomine, uute töötajate sisseelamisperioodi lihtsustamine ja efektiivsuse tõstmine.

4) Organisatsioonikultuuril ja organisatsiooni väärtustel on oluline roll töötajate pühendumisele, rahulolule ja produktiivsusele organisatsioonis. Tulemustest selgus, et ettevõttel puuduvad selged ja ühiselt tuntavad väärtused, mis võivad raskendada ettevõttes ühtsustunde tekkimist. Seega soovib autor ettevõttel välja töötada väärtused ning neid ettevõtte igapäevatoos rakendada viisil, et kõik töötajad tunnetaksid loodud väärtuseid tööprotsesside igas etapis. Ühised ettevõtte väärtused panevad aluse ühistele eesmärkidele, mille tulemusena tulemuslikkus, töömoraal ja töötajate kaasatus paraneb.

5) Ettevõtete liitmine on suur organisatsiooniline muudatus, mis mõjutab ettevõtte kõiki töötajaid. Seetõttu soovib töö autor muudatuse juhtumise parema planeerimise ja läbiviimise eesmärgil võtta aluseks muudatuste juhtimise teoreetiline käsitlus, et vältida muudatuste juhtimisega sageli kaasnevaid takistusi ja töötajates tekkivat vastupanu. Muudatuse juhtimise käsitluse valikul peab

arvestama muudatuse eesmärgi ja ajendiga. Ettevõtete liitmisel puhul saab muudatus tõeke juhtkonna otsusest ning seetõttu sobib aluseks Kotteri 8-astmeline mudel. Pärast muudatuse läbiviimist soovitab autor kogu protsessile tagasi vaadata ja seda hinnata, et järgmiseks võimalikuks muudatuseks paremini ette valmistuda.

6) Uuringu tulemustest selgus, et personaliosakond polnud muudatusprotsessiga väga hästi kursis ning osakonna töötaja sai informatsiooni muudatuse kohta liiga hilja. Varasemad uuringud on näidanud, et personaliosakonnal on tähtis roll ülemineku toetamisel ja protsesside ühendamisel ning mida varem kaasatakse personaliosakond muudatuste juhtimisse, seda edukamalt tulemuseni jõutakse. Seetõttu teeb autor ettepaneku kaasata personaliosakond ettevõtete liitmisprotsessi algfaasis, et personalijuhid saaksid oma töö õigeaegselt ette valmistada ning läbi selle olla toeks töötajatele.

7) Juhtimisstiili ja muudatuste juhtimise vahel on seos, mistõttu teeb töö autor ettepaneku ettevõtte juhtidel endas arendada juhtimisalast kompetentsi ning muuta oma juhtimisstiili, võttes eesmärgiks transformaalse ehk ümberkujundava juhtimisstiili. Läbi transformaalse juhtimise nelja komponendi muudab liider töötajad organisatsioonilistele muudatustele vastuvõtlikumaks, kaasab neid dialoogi ja tekitab töötajates muudatuse läbiviimiseks vajaliku usalduse, mis vähendab vastupanu. Transformaalne liider soodustab meeskonnas ühtsustunde tekkimist ja seega vähendab meeskondade liitmisel tekkivaid probleeme.

Magistritöö autor leiab, et nende ettepanekute järgimine võiks muuta meeskondade ja tööprotsesside ühendamise ettevõtete liitmisel efektiivsemaks. Kuna ühest uurimisobjektiks olnud ettevõtetest on koondatud või omal soovil lahkunud palju töötajaid, siis osutus uuringu piiranguks väike valim, mistõttu ei saanud autor piisavalt andmeid koguda. Sel põhjusel näeb töö autor teema võimaliku edasiarendusena ka teiste osakondade kaasamist valimisse, et saada terviklik ülevaade takistustest, mis võivad ilmnedä kogu ettevõtte meeskondade ja protsesside ühendamisel.

KOKKUVÕTE

Tänapäevases turumajanduse olukorras on ettevõtete ühinemised ja omandamised (M&A – mergers and acquisitions) tavapärane nähtus. Ühinemiste ja omandamiste põhjuseid on erinevaid, neist peamisteks on ettevõtte turupositsiooni tugevdamine, toodete/teenuste valiku laiendamine ja konkurents. Üha rohkem kohtab horisontaalset ühinemist ja omandamist, mis tähendab ühinemist ja omandamist sama valdkonna ettevõtete vahel, sageli otseste konkurentide vahel (Homburg, Bucerius 2005). Magistritöö probleem tulenes asjaolust, et ettevõtete liitmisel on meeskondade ja tööprotsesside ühendamine sageli ebaefektiivne ja juhtidel puudub arusaam, kuidas muudatuste käigus meeskondi ja tööprotsesse tulemuslikumalt ühendada. Magistritöö eesmärk oli välja selgitada ettevõtete liitmise või omandamise tulemusena tekkivad võimalikud probleemid meeskondade ja tööprotsesside ühendamisel ja sellest tulenevalt välja töötada ettepanekud tõhusamaks muudatuste juhtimiseks ettevõtete liitmisprotsessis.

Töö eesmärkide täitmiseks kasutas autor kvalitatiivset uuringumeetodit ja viis läbi kaheksa poolstruktureeritud intervjuud magistritöö aluseks võetud omandamisprotsessi tulemusena kokku liidetud ettevõtete töötajatega. Autor valis valimisse töötajad, kes töötavad turundusosakonnas või on turundusosakonna protsessidega seotud. Intervjuude tulemuste analüüsimiseks ja uurimisküsimustele vastuse leidmiseks kasutas autor deduktiivset sisuanalüüsi ning kõrvutas intervjuude tulemused teoreetilise tagapõhjaga.

Uuringu tulemustest selgus, et analüüsitavas ettevõttes tekkisid meeskondade ja tööprotsesside liitmisel probleemid vähese ja hilinev kommunikatsiooni tõttu. Vähene informeeritus tekitas töötajates segadust ning raskendas töö üleandmist ning uute meeskonnaliikmete ja protsessidega harjumist, sest töötajad polnud kindlad, kas nad saavad ettevõttes jätkata või nad koondatakse. Lisaks tekitab probleeme ühise keele leidmine erinevate harjumuste ja tööprotsesside tõttu. Selle probleemi vältimiseks tegi autor ettepaneku tagada töötajatele piisav ja läbipaistev informatsioon muudatuse algfaasis, et vältida vastupanu tekkimist. Meeskondade ja protsesside sujuvamaks

ühendamiseks soovitas autor koostada ja kasutusele võtta kirjalikud protsessijuhendid, kus on kirjas kõigile üheselt arusaadavad tööprotsessid ja ametipositsioonide vastutusalad.

Analüüsi tulemustest järeldus, et ettevõtetel polnud ühiselt tuntavaid organisatsioonilisi väärtusi, mis on oluliseks teguriks organisatsiooniliste otstuste tegemisel ja stabiilsuse ning ühtsustunde tagamisel. Lisaks ei tulnud uuringu tulemusest välja ühte läbivat näitajat ettevõtte juhtimiskultuuri kohta. Vastavalt uuringu tulemustele tegi töö autor ettepaneku ettevõttel välja töötada organisatsiooni väärtused ning need kasutusele võtta iga ettevõtte otsuse tegemisel, et väärtused jõuaksid iga töötajani. Samuti tegi autor ettepaneku ettevõtte juhtidel arendada oma juhtimisalast kompetentsi ning võtta eesmärgiks transformaalse juhtimisstiili, läbi mille suudab juht muuta töötajad muudatustele vastuvõtlikumaks ja sellega soodustada ühtse meeskonna moodustamist.

Uuringu tulemustest järeldus, et ettevõtete edukamaks liitmiseks polnud aluseks võetud muudatuste juhtimise lähenemist. Kuna ettevõtete liitmine on suur organisatsiooniline muudatus, mis puudutab kõiki ettevõtte töötajaid, tegi autor ettepaneku muudatuse juhtimise paremaks planeerimiseks ja läbiviimiseks võtta aluseks muudatuste juhtimise teoreetiline käsitlus. Läbi selle saab ettevõtte vältida muudatustega tihti kaasnevat vastupanu.

Autor leiab, et magistritöö eesmärk sai saavutatud. Kuigi uuringu aluseks oli võetud ettevõtte omandamisprotsessi tulemusena kokku liidetud kaks hasartmängu valdkonna ettevõtet, võiks tööl olla praktiline väärtus erineva valdkonna ettevõtetele, mida ootavad ees ettevõtete liitmiste käigus tekkivad muudatused.

SUMMARY

CHANGE MANAGEMENT IN MERGERS: INTEGRATION OF TEAMS AND WORK PROCESSES

Rage Riismann

Mergers and acquisitions are common transactions completed for reasons varying from strengthening the company's position to beating the competition. Mergers and acquisitions result in major organizational change in which values, cultures, processes and people are integrated together. Such change can create stress and resistance among organisation's employees, making the integration process complicated.

The research problem of the master's thesis is the lack of knowledge in effective integrating process of teams and work processes in merging companies. The aim of the master's thesis is to find out the possible obstacles that might arise when integrating work teams and processes, and to develop improvement proposals for more efficient change management process in the case of mergers.

To fulfil the aim of the master's thesis, the author posed the following research questions:

- 1) What kind of obstacles might come up when integrating teams and work processes?
- 2) Which organisational factors play an important role in merging the teams?
- 3) How to reduce employee resistance through change management approaches in case of mergers?

The author was using qualitative research method and conducted semi-structured interviews with eight employees involved in the change process. Two companies that have recently gone through the acquisition process were being used as an example. The author renamed those companies as Company A and Company B to protect the interests of the companies.

The master's thesis consists of three chapters. In the first chapter, the author provided an overview of the main approaches of change management; the different sides of change management; and the management style supporting change. In the second chapter, the author gave an overview of the research methodology, the research objects used as an example and the sample. The author described the results together with conclusions and proposals in the third chapter.

The results of the survey revealed that problems in integrating teams and work processes are caused by insufficient communication. The lack of information is confusing employees and is making it difficult to hand over work processes or to get used to new teams and tasks. In addition, finding a common language is problematic due to different habits and work processes. To avoid this problem, the author suggests providing the employees with adequate and transparent information in the early stages of change process to avoid resistance among employees. For more successful integration of teams and work processes, the author suggests developing and implementing of written process manuals which includes step-by-step manuals together with defined responsibilities.

The results of the analysis concluded that neither of the companies had common and clear organizational values which is an important factor in making organizational decisions and which ensures stability and a team feeling in the company. Also, the survey did not reveal any cross-cutting management culture in the company. The author proposed defining organizational values and including them into every decision that the company is making. In addition to that, the author suggests the managers in the company to develop their management competence and aim for a transformational leadership style which encourages employees to be more open to the organizational change.

The results of the study concluded that the acquiring and acquired companies did not follow any change management approach for successful merging of the companies. As the merger of the companies is a major organizational change that affects all employees in the company, the author proposed to follow a change management approach when planning and implementing a change.

The author finds that the goal of the master's thesis was achieved. The master's thesis could be of practical value to companies in different industries that are facing change management processes.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R., Übius, Ü. (2010) *Organisatsioonide arendamine*. Tallinn: Külim
- Amiryany, N., Huysman, M., de Man, A.-P., Cloodt, M. (2012) Acquisition reconfiguration capability. *European Journal of Innovation Management*, vol 15, 2. 178, 180
- Bekmukhambetova, A. Comparative Analysis of Change Management Models Based on an Exploratory Literature Review. *New Horizons in Business and Management Studies. Conference Proceedings. Corvinus University of Budapest*, 99.
- Belyh, A. *Major Approaches & Models of Change Management*. Kättesaadav: <https://www.cleverism.com/major-approaches-models-of-change-management/>, 15.04.2022
- Bhaskar, A., Bhal, K., Mishra, B. (2012) Strategic HR Integration and Proactive Communication during M&A: A Study of Indian Bank Mergers. *Global Business Review*, vol. 13, 3. 408, 410
- Björkman, I., Stahl, G. K., Vaara, E. (2007) Cultural Differences and Capability Transfer in Cross-Border Acquisitions: The Mediating Roles of Capability Complementarity, Absorptive Capacity, and Social Integration. *Journal of International Business Studies*, vol. 38, 4. 659
- Bridges, M. *Lewin 3-Step Change Management Model: A Simple and Effective Method to Institute Change that Sticks*. Kättesaadav: <https://mark-bridges.medium.com/lewin-3-step-change-management-model-a-simple-and-effective-method-to-institute-change-that-sticks-c0274316748d>, 31.03.2022
- Busetto, L., Wolfgang, W., Gumbinger, C. (2020) How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, vol. 2-14. 2, 3
- Cabrera, A., Cabrera, E., Barajas, S. (2001) The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. *International Journal of Information Management*, vol. 21,3. 247-248
- Errida, A., Lotfi, B. (2021) The determinants of organisational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, vol 13. 2
- Ettevõtte A ja Ettevõtte B majandusaastaaruanded (2020).
- Ewestein, B. *Changing change management*. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>, 02.04.2022

- Farahnak, L., Ehrhart, M., Torres, E., Aarons, G. (2019) The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 100
- Felfe, J., Tartler, K., Liepmann, D. (2004) Advanced Research in the Field of Transformational Leadership. *German Journal of Human Resource Management*. 266-267
- Gundersen, G., Hellesoy, B., Raeder, S. (2012) Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 47
- Haapanen, L., Hurmelinna-Laukkanen, P., Nikkilä, S., Paakkolanvaara, P. (2019) The Function-specific Microfoundations of Dynamic Capabilities in cross-border Mergers and Acquisitions. *International Business Review*, vol 28, 4. 767-768
- Helfat, C., Peteraf, M. (2009) Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, vol 1, 1. 94
- Homburg, C., Bucorius, M. (2005) Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance. *Journal of Marketing*, vol 69. 95
- Jordao, R., Souza, A., Avelar, E. (2014) Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research*, vol. 67, 4. 532
- Kongpichayanond, P. (2009) Knowledge Management for Sustained Competitive Advantage of Mergers and Acquisitions. *Advances in Developing Human Resources*. 379-380
- Kotter, P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*
- Larsson, R., Lubatkin, M. (2001) Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: An International Case Survey. *Human Relations*, vol. 54, 12. 1577
- Lee, S.-J., Kim, J., Park, B. (2015) Culture clashes in cross-border mergers and acquisitions: A case study of Sweden's Volvo and South Korea's Samsung. *International Business Review*, vol. 24, 4. 582
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes P., Smith, S., Moore, N., Thrassou, A., Ashta, A. (2021) Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Management Review*, vol. 13, 3. 3
- Marks, M. (2006) Workplace Recovery after Mergers, Acquisitions, and Downsizings:: Facilitating Individual Adaptation to Major Organizational Transitions. *Organizational Dynamics*, vol. 35, 4. 384-385
- Marrewijk, A. (2018) Digging for Change: Change and Resistance in Interorganizational Projects in the Utilities Sector. *Project Management Journal*, vol. 49, 3. 34–35

- Metz, S., Piro, J., Nitowski, H., Cosentino, P. (2019) Transformational Leadership: Perceptions of Building-Level Leaders. *Journal of School Leadership*, vol. 29, 5. 390
- Montealere, R. (2002) A Process Model of Capability Development: Lessons from the Electronic Commerce Strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil. *Organization Science*, vol. 13, 5. 516
- Moran, J. W., Brightman, B. K. (2001) Leading organizational change. *Career Development International* 6 (2). 111–118.
- Narayan, N. *Ettevõtte A Increases its Stake in Ettevõtte B*. Kättesaadav: [https://europeangaming.eu/portal/latest-news/2020/11/05/80926/Ettevõtte A-increases-its-stake-in-global-gaming/](https://europeangaming.eu/portal/latest-news/2020/11/05/80926/Ettevõtte-A-increases-its-stake-in-global-gaming/), 13.03.2022
- Prange, C., Bruyaka, O., Marmenout, K. (2017) Investigating the Transformation and Transition Processes Between Dynamic Capabilities: Evidence from DHL. *Organization Studies*, vol 39, 11. 1549-1550
- Probst, G., Büchel, B. (1996) *Organizational learning: The competitive advantage of the Future*. London: Prentice Hall
- Quain, S. What Causes Resistance to Change in an Organization? Kättesaadav: <https://smallbusiness.chron.com/causes-resistance-change-organization-347.html>, 06.03.2022
- Shulga, L., (2020) Change Management Communication: The Role of Meaningfulness, Leadership Brand Authenticity, and Gender, *Cornell Hospitality Quarterly* 2021, 501.
- Sirkin, H., Keenan, P., Jackson, A. The Hard Side of Change Management. Kättesaadav: <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>, 25.02.2022
- Zollo, M., Singh, H. (2004) Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-Acquisition Strategies and Integration Capability in U.S. Bank Mergers. *Strategic Management Journal*, vol. 25. 1238
- Zollo, M., Winter, S. (2002) Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, vol 13, 3. 340-342
- Teece, D. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, vol 28. 1322, 1326, 1335
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, 7. 516
- Türk, K. Karismaatiline juhtimine ja selle tõhusus. Kättesaadav: http://www2.sotsioloogia.ee/vana/esso3/4/kulno_turk.htm, 16.02.2022

LISAD

Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

- Millised probleemid ilmnevad meeskondade ühendamisel ja tööprotsesside ühtlustamisel?
 1. Kuidas olid töötajad muudatuste osas meelestatud? Kas oli tunda vastupanu?
 2. Millised olid muudatust takistavad tegurid?
 3. Kuidas toimus meeskondade liitmine?
 4. Kas ja milliseid takistusi tuli meeskondade liitmisel ette? Kuidas need lahendati?
 5. Kas ja kuidas muutusid tööprotsessid muudatuste käigus?
 6. Kuidas hindad tööprotsesse praegu? Mida saaks paremini teha?
 7. Milliseid konflikte on ette tulnud protsessi erinevates osades? Kuidas need lahendati?

- Millised organisatsioonilised tegurid mängivad olulist rolli meeskondade ühendamisel?
 8. Milline on organisatsiooni juhtimiskultuur enne ja pärast muudatust?
 9. Kas ja kuidas muutus tööõhkkond enne ja pärast muudatust?
 10. Milliseid väärtusi pidas organisatsioon oluliseks enne ja milliseid nüüd?
 11. Kuidas kaasas sinu otsene juht muudatustest osa võtma?

- Millised muudatuste juhtimise lähenemised vähendavad muudatuste juhtimise vastupanu töötajate poolt?
 12. Kuidas ja millal anti muudatusest teada?
 13. Millist informatsiooni töötajatele jagati?
 14. Kuidas oleksid soovinud muudatusest teada saada?
 15. Kuidas uue ettevõtte omandamist põhjendati töötajatele?
 16. Kuidas kaasati töötajaid juhtgruppidesse?
 17. Kas ja kuidas said aru uuest visioonist?
 18. Milles seisnes läbi viidud muudatus?
 19. Kui suure muudatusega oli tegemist ja milliseid osakondi see muudatus hõlmas?
 20. Kuidas mõjutab tehtud muudatus ettevõtet täna?
 21. Kuidas hindad tehtud muudatusi? Kuidas oleksid soovinud, et muudatused läbi viidaks?
 22. Kas muudatused on kinnistunud?

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused ENG

1. How and when the information about the change was announced to employees?
2. What was the change about?
3. What kind of information was provided to employees?
4. How would you like to have known about the change?
5. How was the acquisition explained/justified to employees?
6. How did you understand the new vision?
7. How big was the change and which departments did it include?
8. How did your line manager encourage you to take part of the change?
9. Did the organisation have change agents?
10. How was the overall feeling/vibe about the change? Was there any resistance?
11. What were the barriers for executing change?
12. How merging the teams was executed?
13. Were there any obstacles in merging the teams? How were these obstacles solved?
14. How did work processes change during/after a change?
15. How would you rate work processes now? What could be improved?
16. What kind of conflicts have emerged in work processes? How were they solved?
17. What was the management culture like before and after the change?
18. How did work atmosphere change during the change?
19. What values were important withing the organization before and now?
20. How does the change affect the organization today?
21. How would you rate the change management? What could have done differently?
22. Is the change process finalized?

Lisa 3. Cross-case tabel

Küsimus	B1	B2	B3	B4
1. Kuidas ja millal anti muudatusest teada?	saadeti email, et ettevõtte on ostetud	email ,et ettevõtte on ostetud, hiljem videokõne uue CEOga	kuulujutud, kiri ostmise plaanidest, kiri et on ostetud	kuulujutud, kiri pärast 50% ostmist, pärast seda vaikus
2. Milles seisnes läbi viidud muudatus?		liitumine Ettevõtte Aiga, suurem osa koondati	Firma osteti ära ja vastavalt Ettevõtte Ai organisatsiooni struktuurile muudeti ametikohtasid	
3. Millist informatsiooni töötajatele jagati?	Oli suurem miiting, kus tutvustati, kes on Ettevõtte A, millega tegeleb, mis brändid	Oli videokõne, mis on Ettevõtte A, mis väärtused on, kes juhib, mis see turg on,	infosulg, kuulujutud, kinnitati, et midagi GG jaoks ei muutu	üsna piiratud informatsioon, korrutati, et GG struktuur ei muutu
4. Kuidas oleksid soovinud muudatusest teada saada?	kõik oli ok	veidi šokeeriv, aga üldiselt oli okei	Kommunikatsiooni ja plaanide tutvustamist oleks võinud olla oluliselt rohkem.	Info jagamine oli halb, kuna räägiti, et midagi ei muutu ja siis koondati 2/3
5. Kuidas uue ettevõtte omandamist põhjendati töötajatele?	taheti Balti riikidest suurendada ennast,	endine bränd oli natuke languses, aga siis hakkas väärtus kasvama	Rootsis läks halvasti = hea hind	Synergy, market dominance and cost savings.
6. Kas ja kuidas said aru uuest visioonist?	ponud midagi üllatavat, loogiline käik.	hea hetk müümiseks, hea bränd, hea võimalus	hea hetk müümiseks	hea bränd, uus turg
7. Kui suure muudatusega oli tegemist ja milliseid osakondi see muudatus hõlmas?	puudutas kõiki osakondi, kõikidest osakondadest kedagi koondati	See hõlmas igat osakonda, Suur osa inimesi koondati ja ülejäänud liideti Ettevõtte Ai tiimidega	Muutus kontor ja struktuur ühildati Ettevõtte Ai omaga, töökirjeldus ja tööülesanded muutusid, paljud koondati.	2/3 koondati, paanika

Lisa 3. Cross-case tabel järg

Küsimus	B1	B2	B3	B4
8. Kuidas innustas sinu otsene juht muudatustest osa võtma?	üritas rahustada ja korrutas, et midagi ei muutu	juht innustas osalema, aga palju teadmatust oli	polnud väga aktiivne	
9. Kuidas kaasati töötajaid juhtgruppidesse?	kontoriassistent jagas infot	HR koondati, Ettevõtte A HR jagas infot	Ei olnud selliseid inimesi.	polnud teada, et oleks juhtgrupp olnud
10. Kuidas olid töötajad muudatuste osas meelestatud? Kas oli tunda vastupanu?	kõik oli tavaline	koondamised tekitasid vastupanu, keegi ei saanud aru, mis nendega edasi saab	vähene info ja koondamised tekitasid pahameelt, paljud lahkusid ise	ebakindlus koondamiste tõttu ja vähese info tõttu, koondamislained olid ootamatud
11. Millised olid muudatust takistavad tegurid?		tundmatus, töö üle andmine oli raske	vähene kommunikatsioon ja raske oli sulanduda uute protsessidega, neid ei tutvustatud piisavalt.	vähene informatsioon
12. Kuidas toimus meeskondade liitmine?	tööintervjuu Ettevõtte A inimestega	tööintervjuu Ettevõtte A inimestega	Uus ülemus tutvustas uut tiimi ja uusi tiimikaaslaseid, kroona	ei liidetud otseselt teise tiimi, vaid lihtsalt uute organisatsiooni
13. Kas ja milliseid takistusi tuli meeskondade liitmisel ette? Kuidas need lahendati?	GG juht koondati, tal jäi töö üle andmata, mis tekitas palju segadust	Need, kes jäid, said päris kiirelt isegi integreeritud.	Ei tulnud vist	väga ei tekkinud

Lisa 3. Cross-case tabel järg

Küsimus	B1	B2	B3	B4
14. Kas ja kuidas muutusid tööprotsessid muudatuste käigus?	ei muutunud midagi	koormus suurenes	tööprotsessid muutusid, sest Ettevõtte Ais teised protsessid	info jagamine ja erinevad protsessid, GG oli rohkem avatud kõik
15. Kuidas hindad tööprotsesse praegu? Mida saaks paremini teha?	GG väga ei räägitud omavahel, Ettevõtte Ais rohkem suhtlust	kaks erinevat platvormi = täiesti erinevad protsessid, erinevad eesmärgid, kõik <i>läägib</i> veel	sama ametipostidega inimestel erinevad ülesanded. vaja konkreetsemalt kirjeldada, keegi ei taha lisakohustust võtta	saaks kõike rohkem läbipaistvamaks teha
16. Milliseid konflikte on ette tulnud protsessi erinevates osades? Kuidas need lahendati?		vanad protsessid versus uued protsessid, lahendatakse suhtlemisega	segadus, kes mida tegema peaks, vastutusosalad segased, suur tiim ja palju erinevaid lüüsid, kellega peab arvestama	
17. Milline on organisatsiooni juhtimiskultuur enne ja pärast muudatust?	Juht oli pigem omaette, info ei liikunud nii kiiresti edasi,	enne oli palju intensiivseid miitinguid, iga päev arutati midagi. Praegu vastavalt vajadusele	Enne oli väga kontrolliv ja igat sammu pidi väga palju põhjendama ja kaitsma. Kahtlusi oli hästi palju. Nüüd palju vabam ja kaasavam juhtimiskultuur.	Avatum ja läbipaistvam enne, nüüd ei liigu info
18. Kas ja kuidas muutus tööõhkkond enne ja pärast muudatust?	tavaline oli, kõik arvasid, et ei ole vaja muretseda, arvatavasti mitte midagi ei muutu	ei ütleks, et õhkkond on parem või halvem, inimesed on lihtsalt erinevad	nüüd vabam ja kaasavam ,kergem kui enne.	ambitsiooni puudumine, rahulolu puudus

Lisa 3. Cross-case tabel järg

Küsimus	B1	B2	B3	B4
19. Milliseid väärtusi pidas organisatsioon oluliseks enne ja milliseid nüüd?	rõhutati, kui tublid ja targad kõik on. Ettevõtte A ja GG väga sarnased	Ettevõtte A tahab rohkem mõjukana näida, rahvusvaheline, kasvule suunatud. GG hubasem, kokkuhoidvam	väga lahtine, kuna ettevõtte osteti uuesti ära	segane, kuna ettevõtte osteti ära
20. Kuidas mõjutab tehtud muudatus ettevõtet täna?	Väga palju laienenud.	positiivselt. See on põhimõtteliselt lihtsalt uus uus võimalus oma äri kuidagi arendada.	tänaseks on kesktöökeskond juba väga positiivne ja üleminekuga on hakkama saadud.	Muudatusel pole enam mingit mõju
21. Kuidas hindad tehtud muudatusi? Kuidas oleksid soovinud, et muudatused läbi viidaks?	hästi tehtud	koondamine oli halvasti korraldatud	rohkem infot jagada, kindlad vastutusosalad määrata ametipostidele	peab alguses peale olema võimalikult avatud. Esimesed 3 kuud läbikukkumine
22. Kas muudatused on kinnistunud?	jah	protsessid mitte	jah	jah

Lisa 3. Cross-case tabel järg

Küsimus	A1	A2	A3	A4
1. Kuidas ja millal anti muudatusest teada?	marcom workshop, email	teavitus saadeti erinevate faasidena pärast igat uut ostu	sai teada paar nädalat enne ametlikku teadaannet	Kuskil kuu aega enne ostmist, esmalt kuulujutud
2. Milles seisnes läbi viidud muudatus?	Uue ettevõtte ostmine ja inimeste integreerimine olemasolevasse struktuuri			
3. Millist informatsiooni töötajatele jagati?	erinevad infokillud ettevõtte, põhjuste ja protsessi kohta	info ettevõtte, turgude, tehnoloogia, brändide, tiimi ja käibe kohta	info ettevõtte, selle suuruse ja mineviku kohta	CEO rääkis plaanidest, keda ostetakse
4. Kuidas oleksid soovinud muudatusest teada saada?	üldiselt hea, oleks tahtnud vastutusosalade osas rohkem selgust	üldiselt hea, kõik ei peagi kohe kõike teadma, sest neid ei huvita	üldiselt hea	oleks soovinud eelinfot, HR sai liiga hilja infot
5. Kuidas uue ettevõtte omandamist põhjendati töötajatele?	laienemine uutele turgudele, hea hind	laienemine uutele turgudele, hea hind, sarnane strateegia	turu laiendamine	turu laiendamine
6. Kas ja kuidas said aru uuest visioonist?	kõik selge, sest alati teati, et on vaja laieneda	kõik ei peagi aru saama, core people peab aru saama	loogiline samm ettevõttele, mis tahab kasvada	
7. Kui suure muudatusega oli tegemist ja milliseid osakondi see muudatus hõlmas?	suur muudatus, mis puudutas kõiki osakondi	Kõiki osakondi	Kõige rohkem puudutas product tiimi, sest paljud koondati ja uued protsessid	HR osakonda, kõige rohkem oli IT osakonda, sest seal oli eraldi platvorm.
8. Kuidas innustas sinu otsene juht muudatustest osa võtma?	palus rahulikult jääda, sest muudatus ei puuduta teda			

Lisa 3. Cross-case tabel järg

Küsimus	A1	A2	A3	A4
9. Kuidas kaasati töötajaid juhtgruppidesse?	infot jagasid CEO ja COO		CEO või COO	osakondade juhid
10. Kuidas olid töötajad muudatuste osas meelesstatud? Kas oli tunda vastupanu?	Ettevõtte Ais ei olnud tunda, GG oli tunda koondamiste ja uute protsesside pärast ja on tunda tänaseni	Ettevõtte Ais top ja mid management suhtuvad hästi, ülejäänusid ei huvita. GG 99% vastupanu	närvilisust oli tunda tundmatuse ees	Ettevõtte Ais vähe, GG rohkem
11. Millised olid muudatust takistavad tegurid?	palju informatsiooni, mida uutele edastada	mentaalne barjäär, kultuuride erinevus	inimeste suhtumine	liiga vähe aega
12. Kuidas toimus meeskondade liitmine?	Intervjuud ja siis otsustati, kas sobib organisatsiooni ja kas neile on kohta pakkuda	teati kohe algusest, et kõik tiimid liidetakse	intervjuud töötajatega	
13. Kas ja milliseid takistusi tuli meeskondade liitmisel ette? Kuidas need lahendati?	inimeste eelduste, töö, protsesside, kultuuride haldamine	Uue struktuuriga liitudes harjumuste ja tavade muutmise raske	uuest korrast arusaamine	ei ole teadlik, et midagi oli
14. Kas ja kuidas muutusid tööprotsessid muudatuste käigus?	uus tehnoloogia ja sellega seonduvad protsessid ja uute protsessidega leppimine, value fight	Uutel töötajatel polnud valikut, take it or leave it	erinev lähenemine tööülesannetele, uued töötajad pidid ümber harjuma	
15. Kuidas hindad tööprotsesse praegu? Mida saaks paremini teha?	Communication flow paremaks		certain deadlines, certain quality standards	

Lisa 3. Cross-case tabel järg

Küsimus	A1	A2	A3	A4
16. Milliseid konflikte on ette tulnud protsessi erinevates osades? Kuidas need lahendati?	mõlemad pooled üritavad tõestada, et nemad teevad paremini. kompromissi leidmine	oli konflikte, kuid parem ülevaade puudub	Erinevad harjumused takistavad ühise keele leidmist	
17. Milline on organisatsiooni juhtimiskultuur enne ja pärast muudatust?	flat structure	GG tühjast rääkimine, Ettevõtte A rohkem hands on	mingit muutust ei tundnud	nii kaasav kui kontrolliv
18. Kas ja kuidas muutus tööõhkkond enne ja pärast muudatust?	no big change	väike ettevõtte suure ettevõtte sees	rohkem konflikte tiimide vahel	uus kontor aitas
19. Milliseid väärtusi pidas organisatsioon oluliseks enne ja milliseid nüüd?	kindlaid väärtusi pole, kuid hinnatakse kiirust, kiireid otsuseid, pidevat kasvu	väärtused on väljamõeldud, igal inimesel oma väärtused	meelelahutus, läbipaistvus	Create entertainment, infuse joy, spark change.
20. Kuidas mõjutab tehtud muudatus ettevõtet täna?	kuna ettevõtte osteti ära, siis raske hinnata	The company just became bigger	pole väga aru saada	käibe kasv
21. Kuidas hindad tehtud muudatusi? Kuidas oleksid soovinud, et muudatused läbi viidaks?	Kommunikatsioon ok, protsesside osas veel töö käib, vaja protsessijuhendeid	oleks pisanud koondama rohkem inimesi	Selgem kommunikatsioon vastutusalade osas	rohkem informatsiooni ja kaasamist
22. Kas muudatused on kinnistunud?	jah	jah	jah	jah

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Rage Riismann (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Meeskondade ja tööprotsesside ühendamine kui muudatuste juhtimine ettevõtete liitmise näitel“, (*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Merle Ojasoo

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

10.05.2022 (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.