

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Sotsiaalteaduskond  
Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Krisli Klaarman

**KAASAMINE JA KOMMUNIKATSIOON STRUKTUURIMUUDATUSE  
JUHTIMISE PROTSESSIS MAKSU- JA TOLLIAMETI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: dr Külli Sarapuu

Tallinn 2016

Deklareerin, et käesolev magistritöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

*Autor Krisli Klaarman*  
“ ..... “ ..... 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

*Juhendaja dr Külli Sarapuu*  
“ ..... “ ..... 2016

Kaitmisele lubatud “ ..... “ ..... 2016

Avaliku halduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees  
dr Veiko Lember

## Lühikokkuvõte

Käesolev magistritöö keskendub kaasamise ja kommunikatsiooni uurimisele Eesti Maksu- ja Tolliameti kontrolliosakonna struktuurimuudatuse juhtimise protsessis. Eesti avaliku sektori organisatsioonid on aina rohkem sunnitud reorganiseerima ning muutma töökorraldust efektiivsemaks. Muudatuse edukuse tagamiseks nähakse kriitilise tegurina töötajate võimet muudatusele pühenduda. Töötajate vastuseisu on võimalik ennetada ja ületada läbi kommunikatsiooni ja kaasamise.

Magistritöös otsitakse vastuseid järgnevatele küsimustele: kuidas toimus Maksu- ja Tolliameti kontrolliosakonna struktuurimuutuse juhtimise protsessis ametnike kaasamine ja kommunikatsioon; kas kaasamine ja kommunikatsioon olid piisavad muudatuse sujuvaks elluviimiseks; millised probleemid kerkisid esile ning kuidas oleks neid saanud läbi parema juhtimise vältida. Antud magistritöö uurimismeetodiks on *ex-post* kvalitatiivne analüüs, mis põhineb poolstruktureeritud intervjuudel ning ankeetküsitlusel.

Magistritöös jõutakse järeldusele, et muudatuse tulemusel tekkinud töökorraldusega on tänaseks rahul kaalukas enamus, kuid uuringu teostamisel ilmnesid mitmed probleemid, mida saaks läbi efektiivsema juhtimise lahendada. Muudatuse ajal puudus konkreetne kommunikatsiooni strateegia, mille tulemusena tekkis infosulg juba keskastmejuhtide tasandil, kelle rolliks muudatuse protsessis oli viia teave alumistele tasanditele. Muudatuse planeerimise etapis töötajaid ei kaasatud, mingil määral toimus kaasamine tiimide komplekteerimisel. Töötajate perspektiivist esile kerkinud probleemid olid seotud ebapiisava kommunikatsiooni ja kaasamisega, sh just staažikamate töötajate puhul.

Võtmemõisted: muudatuste juhtimine, kaasamine, kommunikatsioon.

## Sisukord

Lühikokkuvõte.....	3
Sissejuhatus .....	5
<b>1. MUUDATUSTE JUHTIMINE .....</b>	<b>8</b>
1.1 Muudatuste juhtimise protsessi olemus .....	8
1.2 Muudatuste juhtimise mudelid.....	11
1.3 Kommunikatsioon ja kaasamine muudatuste juhtimise protsessis .....	14
1.4 Kokkuvõte uurimuse teoreetilisest raamistikust .....	17
<b>2. KAASAMINE JA KOMMUNIKATSIOON MTA KONTROLLIOSAKONNA STRUKTUURI MUUTMISEL .....</b>	<b>19</b>
2.1 MTA tutvustus, MTA kontrolliosakond ja selle muudatuse formaalne pool .....	19
2.2 Metoodika .....	21
2.3 Muudatuse protsessi kirjeldus.....	23
2.4 Kaasamine ja kommunikatsioon MTA kontrolliosakonna liikmete perspektiivist .....	24
2.5 Järeldused ja ettepanekud .....	28
Kokkuvõte .....	31
Summary.....	33
Kasutatud allikad .....	36
Lisa 1 Kontrolliosakonna struktuur .....	41
Lisa 2 Kontrolliosakonna talitus enne struktuurimuudatust .....	42
Lisa 3 Kontrolliosakonna talituse pärast stuktuurimuudatust .....	43
Lisa 4 Ankeetküsimustik .....	44
Lisa 5 Intervjueeritud isikute nimekiri .....	46
Lisa 6 Intervjuu küsimused.....	47

## Sissejuhatus

Üle maailma on valitsused käivitanud riiklikud programmid üldise valitsuse tulemuslikkuse parandamiseks, mis loob tulemustele orienteeritud ja kuluteadliku avaliku halduse, eesmärgiga pakkuda kõrge kvaliteediga teenuseid ja rahuldada oma kodanike vajadusi (Karyotakis, Moustakis 2014, 30). Ka Eesti avaliku sektori organisatsioonides toimuvad pidevad muudatused, mille juhid räägivad väga sageli just struktuurimuudatustest (Valk 2003, 226), mida nähakse efektiivse vahendina saavutamaks organisatsiooni strateegilisi eesmärke (Draft, Marcic 2009, 258). Organisatsiooni struktuur määrab formaalsed aruandlussuhted (sh võimujaoituse), otsustusvastutuse, hierarhiliste tasandite arvu, juhtide kontrolliulatuse, töökorralduslikud suhted ning kommunikatsiooni liikumise (Draft, Marcic 2009, 249; Kearney *et al* 2010, 421). Blau ja Scott (1962) väidavad, et struktuuri puhul on oluline mõista ka selle mitteformaalseid aspekte, näiteks töötajate harjumused, eeldused ja hoiakud, mis on töösoorituste puhul väga olulised (Grieves 2010, 8-18). Seega struktuurimuudatuse eesmärke ei ole ainult muuta organisatsiooni või selle allüksuse disain, vaid ka struktuuri formaalseid ja mitteformaalseid omadusi. Näiteks muudetakse struktuuri selleks, et muuta töökorraldust efektiivsemaks. See võib endaga kaasa tuua täiendava juhtimistasandi, millega tuleb töötajatel harjuda ja omaks võtta. Struktuurimuudatus efektiivseks rakendamiseks on vaja läbimõeldud juhtimist, muudatuse protsessi planeerimiseks, läbiviimiseks ning kinnistamiseks.

Eesti Maksu- ja Tolliameti (edaspidi MTA) kontrolliosakonnas toimus 2012. aasta lõpus struktuurimuudatus, mille eesmärk oli muuta töökorraldust ja alluvussuhteid ning seeläbi saavutada MTA strateegilised eesmärgid aastatel 2013-2016. Kuna 2012. aastal toimunud muudatus mõjutas paljusid ametnikke ning MTA väga olulist funktsiooni (kontrolliosakond tegeleb nii äriühingute kui ka füüsilistest isikutest ettevõtjate kontrolliga ehk nn maksude optimeerimise ja pettuste avastamisega), tekkis töö autoril idee uurida, kuidas toimus avaliku sektori organisatsioonis muudatuse juhtimise protsess. Töötajate võimet muudatust vastu võtta nähakse eduka muudatuse juurutamisel kriitilise tegurina, magistritöös keskendutakse

inimressursile, uurides muudatuse juhtimise protsessi kommunikatsiooni ja töötajate kaasamise perspektiivist.

MTA kontrolliosakonda juhib osakonnajuhataja, kellel on kaks asetäitjat, vastavalt tavakontrolli ja tagastusnõude valdkonnas. Kontrolliosakond jaguneb talitusteks, kus muudatuse ajal töötas ligi nelisada ametnikku, keda muudatus otseselt mõjutas. Kontrolliosakonna talitustes olid enne struktuurimuudatust järgnevad ametipositsioonid: revidendid, vanemrevidendid, ja talitusejuhataja, kellele allusid kõik talituse liikmed. Muudatuse tulemusena loodi talitustesse tiimid, millega muutus talituse töökorraldus. Tiime hakkasid juhtima tiimijuhid (juhtivrevidendid) ehk talitustesse loodi täiendav juhtimistasand. Uue struktuuri järgi koosneb talitus revidentidest, tiimijuhtidest ning talitusejuhatajast.

Muudatused on Eesti avaliku sektori organisatsioonides pidev protsess, mis on tihti seotud riigireformidega. Näiteks 2016. aastaks on valitsus seadnud koondamisnõuded, millega vähendatakse keskvalitsuse ametnike arvu. Koondamisnõuded puudutavad põhiseaduslikke institutsioone, ministeeriumeid ja nende allasutusi. Organisatsioonides võib tekkida vajadus reorganiseerimiseks, et töö kvaliteet väiksema koosseisu tõttu ei langeks. Avaliku sektori organisatsioonide töötajad on harjunud stabiilsuse ja turvalisusega, mida muudatus võib ohustada. Seetõttu peab muudatuse protsess olema läbi mõeldud, sh määratletud etapid ning sammud töötajate juhtimiseks muudatuse protsessis. Magistritöö annab organisatsiooni juhtidele võimaluse näha muudatust töötajate perspektiivist: kas ja kuidas töötajad informeeriti; kas ja kuidas nende arvamusega arvestati; milliseid hoiakud ja emotsioonid tekkisid ning milliseid probleeme ja puudujääke nad tunnetasid. Uurimuse tulemused võivad olla väärtuslikuks teejuhiks juhtidele, kes planeerivad oma organisatsioonis ümberkorraldusi teha. Magistritöö autor annab ka soovitusi muudatuse juhtimise protsessi tõhustamiseks.

Eelnevale tuginedes on magistritöö uurimisküsimused järgmised:

- 1) Kuidas toimus Maksu- ja Tolliameti kontrolliosakonna struktuurimuutuse juhtimise protsessis ametnike kaasamine ja kommunikatsioon?
- 2) Kas kaasamine ja kommunikatsioon olid piisavad muudatuse sujuvaks elluviimiseks?
- 3) Millised probleemid kerkisid esile ning kuidas oleks neid saanud läbi parema juhtimise vältida?

Muudatuste juhtimise protsessi kommunikatsiooni ja kaasamise uurimisel pidas töö autor oluliseks kaasata uurimusse kõikide tasandite kontrolliosakonna liikmeid: revidente, juhtivrevidente (ehk tiimijuhte), talitusejuhatajaid ja kõrgema taseme juhte (kontrolliosakonna juhtaja ning tema asetäitjaid) ehk nii ametnikke, keda muudatus otseselt mõjutas kui ka juhte, kes muudatuse protsessi planeerisid ja juhtisid.

Antud magistritöö uurimismeetodiks on *ex-post* kvalitatiivne analüüs, mis põhineb poolstruktureeritud intervjuudel ning ankeetküsitlusel. Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi kontrolliosakonna erinevate tasandite ametnikega, ankeetküsimustik edastati kontrolliosakonna liikmetele, kes olid teenistuses struktuurimuudatuse ajal.

Magistritöö esimesed peatükis tuuakse välja teoreetiline raamistik, sh muudatuse juhtimise protsessi olemus, muudatuse juhtimise mudelid, kommunikatsiooni ja kaasamise tähtsus. Teises peatükis tutvustatakse organisatsiooni ja muudatuse formaalselt poolt ning antakse ülevaade analüüsiks kasutatavat metoodikast. Peatüki teises pooles kirjeldatakse muudatuse protsessi, analüüsitakse uuringu tulemusi ning antakse soovitusi muudatuse juhtimise protsessi tõhustamiseks.

# 1. MUUDATUSTE JUHTIMINE

Pettigrew (1985) ja Pettigrew *et al.* (2001) soovivad muudatuste uurimisel vaadelda muudatuste konteksti, sisu, protsessi ja tulemusi, mis aitavad mõista muudatuse rakendamist avaliku sektori organisatsioonides (Kuipers *et al.* 2013, 2). Antud magistritöös on rõhk muudatuse protsessil ja selle juhtimisel, mida vaadeldakse läbi kommunikatsiooni ja töötajate kaasamise, arvestades ka avaliku sektori konteksti ning muudatuse sisu.

## 1.1 Muudatuste juhtimise protsessi olemus

Erasektoris on muudatuste ajenditeks peamiselt klientide kasvav nõudlus teenuste ja parema kvaliteedi osas ning surve konkurentidelt (Huerta 2008, 14). Muudatused avaliku sektori organisatsioonides on samuti tingitud kodanike suurematest ootustest, mis tähendab organisatsioonide struktuuride ja protseduuride efektiivsemaks muutmist (*Ibid.*, 14). Fundamentaalsed erinevused eelnimetatud sektorite organisatsioonide vahel on tingitud poliitilisest ja juriidilisest kontekstist (Kuipers *et al.* 2013, 6). Pollitt ja Bouckaert (2011) eristavad viit ajendit, mis viivad muudatusteni avaliku sektori organisatsioonides: sotsiaal-majanduslikud „jõud“ (näiteks populatsioon, tehnoloogia); poliitilise süsteemi olemus; „*elite decision-making*“; administratiivse süsteemi olemus; ning sündmused (näiteks skandaalid, katastroofid jne). Alas, Übius (2010) ja Pihlak (2012) on eraldi toonud välja ka organisatsioonisiseseid ajendid, mida nähakse kui reaktsiooni välisele keskkonnale: uue strateegia välja töötamine, muudatus omanikes või juhtimises, muudatus töö eesmärkides, töö iseloomus, organisatsiooni kultuuris ja – eesmärkides. Kuipers *et al.* (2013), uurides kirjandust muudatuse juhtimisest avalikus sektoris, leidsid, et ka paljud muudatuste ajendid on tingitud *New Public Management* (edaspidi NPM) väärtustest – näiteks läbipaistvus, tõhusus, efektiivsus, kliendile orienteeritus, mis on omased erasektorile. NPM lähenemine tähendab erinevate erasektorile omaste juhtimismeetodite ülevõtmist ja nende rakendamist avalikus sektoris (Hood 1991 viidatud Kuipers *et al.* 2013, 13).



Muudatused on oluline osa organisatsioonis – on vaja luua uusi strateegiaid, majanduslikke struktuure, tehnoloogiaid, organisatsiooni struktuure ja protsesse, samuti peavad töötaja uusi oskusi õppima (Anderson 2010, 3). Organisatsiooni muudatuste korral muudetakse kas funktsionaalseid suhteid soovitud tulemuste saavutamiseks või muudetakse organisatsiooni disaini üha kompleksemaks muutavas keskkonnas toimimiseks (Grieves 2010, 8-18). Struktuurimuudatused organisatsioonis on tavaliselt seotud väljundite ja tulemustega läbi pika ahela (Pollit 2009, 286-288). Näiteks kuskilt võetakse ära mingi funktsioon, luuakse uued üksused, määratakse uued juhid, seatakse uued eesmärgid ja hindamissüsteem ning töötamise meetodid muutuvad (*Ibid.*, 286-288). Struktuurimuudatusega osana nähakse muudatusi ka otsuste tegemise protsessis, ja töökorralduses, seetõttu tuleks muudatused planeerida koos organisatsiooni liikmetega, keda muudatused enim mõjutavad (*Ibid.*, 286-288).

Muudatused jaotatakse peamiselt kaheks: planeeritud või planeerimata (Todnem 2005, 373). Avaliku sektori teemakohases kirjanduses kasutatakse enamjaolt muudatuse asemel mõistet „reform,“ mis on kitsama tähendusega - reformi iseloomustab tahtlikkus ja kavatsetus (Kuipers *et al.* 2013, 2). Planeeritud lähenemine rõhutab erinevate staadiumite tähtsust, mida organisatsioon peab soovitud tulemuste saavutamiseks läbima (Eldrod, Tippett 2002 viidatud Todnem 2005, 373). Keskmis on koostöö - organisatsioon, juhid, liikmed, keda muudatused mõjutavad, määratlevad koos probleemi ning koos planeerivad ja kavandavad konkreetse muudatuse (Coram, Burnes 2001, 96). Vastupidiselt planeeritud lähenemisele, nähakse planeerimata muudatust organisatsiooni alumiste tasandite poolt kannustatuna (Burnes, 1996, 2004 viidatud Todnem 2005, 374) ning muudatus peaks olema nii kiire, et tippjuhtidel oleks keeruline planeerida ja rakendada organisatsiooni reaktsiooni (Kanter *et al.*, 1992 viidatud Todnem 2005, 374). Planeerimata muudatust ei nähta kindla ajaperioodi jooksul toimuvad lineaarse sündmusena, vaid pideva protsessina muutuvate tingimuste kohandamiseks (Burnes, 1996, 2004 viidatud Todnem 2005, 375). Muudatusi on liigitatud mitmeti. Näiteks Stace ja Dunphy (1994) liigitasid muudatusi sõltuvalt nende ulatusest ning tõid välja nelja tüüpi muudatusi: kohandamine – olemasolevate protseduuride rafineerimine ning selgitamine; inkrementaalne reguleerimine – organisatsiooni struktuuride reguleerimine; modulaarne transformatsioon – kindla toote, teenuse põhine restruktureerimine; korporatiivne transformatsioon – muudatus terves organisatsioonis. Avaliku sektori kontekstist lähtuvalt liigitatakse muudatusi sisu kohaselt järgnevalt: allsüsteemi muudatus (*first-order*) – organisatsiooni süsteemis, struktuuris, protsessides või protseduurides toimuv muudatus (näiteks uus hindamismeetod), mis hõlmab mingit organisatsiooni osa või allüksust

(Burnes 2004, Carnall 2007, Watzlawick *et al.* 1974 viidatud Kuipers *et al.* 2013, 2-3; 8-9); organisatsiooni muudatus (*second-order*) – organisatsioonisisene muudatus, mis hõlmab tervet organisatsiooni ning mida iseloomustavad ka muudatused organisatsiooni kultuuris, õhkkonnas ning teistest käitumist mõjutavates tegurites (*Ibid.*, 2-3; 8-9); valdkonna (sektori) muudatus (*third-order*) – organisatsiooniülene muudatus, mõjutab mitmeid organisatsioone või tervet sektorit (näiteks organisatsioonide ühildamine, ELi reformid, erastamine) (Tsoukas, Papoulias 2005; Gratton 2005, Kuipers *et al.* 2013, 2-3; 8-9.)

Liigitusi on tehtud ka vastavalt juhtimisstiilile: juhtkonnapõhine või kaasamisel põhinev muudatus (Wyman 1998 viidatud Pihlak 2012, 32). Juhtkonnapõhine muudatus on planeeritud ja rakendatud ainult juhtide poolt (*Ibid.*, 32). Kaasamisel põhineva muudatuse korral on võim ja kohustused jagatud töötajate ja juhtide vahel (*Ibid.*, 32), mida iseloomustab informatsiooni jagamine ning töötajate kaasamine otsuste tegemise protsessis (Brown, Cregan 2008, 667). Efektiivne muudatuste juhtimine on vajalik, et saavutada edu konkureerivas ja pidevalt arenevas keskkonnas (Luecke 2003, Okumus, Hemmington 1998 viidatud Todnem 2005, 370). Mitmed muudatuse juhtimise distsipliini uurijad väidavad, et muudatusi tuleks juhtida organisatsiooni kesk tasandilt, kus töötajaid mõistetakse paremini ning tippjuhte nähakse antud protsessi muudatuse juhtide toetajatena (Ruck 2015, 61). Paljudes organisatsioonides on muudatuse protsessis juhtidele väljakutseks töötajate käitumise ja organisatsiooni poliitika vastavusse viimine, sest isegi parimad ideed ja plaanid võivad töötajate vähesel koostöö tõttu luhtuda (Andreson, Johnson 2005, 12). Seetõttu peavad juhid olema võimelised oma organisatsioonis muudatusi realiseerima ja neid kinnistama (Williams, Parr 2004, 7, 65-66). Juhtimise puudumisel võivad ilmuda organisatsioonis järgmised riskid: mitteteadlikkus, segadus, negatiivne suhtumine, otsus mitte toetada muudatuse läbiviimist, muudatuse katkestamine pärast esmast rakendamist ja muudatuse katkestamine pärast ulatuslikku rakendamist (*Ibid.*, 65-66).

Muudatuste juhtimist on defineeritud mitmeti ning järgnevalt toob töö autor välja mõned neist:

- „Muudatuste juhtimist on defineeritud kui protsessi, mille käigus pidevalt uuendatakse organisatsiooni suunda, struktuuri ja võimekust, et teenida nii sisemiste kui ka väliste klientide üha muutuvaid vajadusi (Todnem 2005, 369).“
- Muudatuste juhtimine on professionaalne distsipliin, mis keskendub organisatsiooni toetamisele muudatuse protsessis ja muudatuste kahjulike mõjude minimaliseerimisele ning hõlmab endas erinevaid vahendeid, tehnikaid ja meetodeid soovitud tulemuste saavutamiseks (Vedenik, Leber 2015, 585).

- „Muudatuste juhtimine tähendab organisatsiooni strateegiate, struktuuride, protseduuride ja tehnoloogiate defineerimist ja vastuvõtmist selleks, et tegeleda muudatusega välistes tingimustes ja ärikeskkonnas (Mella, Colombo 2012).“
- Muudatuste juhtimine on võime mõjutada inimeste meelelaadi, kultuuri, hoiakuid ja tavasid, et nad kohanduksid uue keskkonna ning töökorraldusega. Protsessi esimene samm on inimestele probleemi teadvustamine, nende veenmine selle olemasolust ning võimalikest lahendustest (Huerta 2008, 14) ehk keskmeks on protsessi immateriaalsed tegurid (indiviidi tasandil hirm, lootus, vastupanu). (Uhl, Gollenia 2012, 170-171).

Antud magistritöös käsitletakse muudatuste juhtimise mõistet järgnevalt: muudatuste juhtimine on organisatsiooni muudatuste planeerimine, läbiviimine ja stabiliseerimine keskendudes organisatsiooni inimressurssidele, luues kaasamisel ning kommunikatsioonil põhineva süsteemi. See tähendab, et töötajaid kaasatakse otsuste tegemise ja probleemide lahendamise protsessi ning informatsiooni edastaks vastavalt kindlale strateegiale, mis on enne muudatuse läbiviimist paika pandud. Seeläbi aidatakse töötajatel muudatust vastu võtta ning sellega kohaneda.

## **1.2 Muudatuste juhtimise mudelid**

Teadlased on aastakümneid välja töötanud erinevaid mudeleid, mis loovad raamistiku muudatuste juhtimiseks – protsessi läbiviimiseks ning soovitud tulemuste saavutamiseks. Samas on mitmed teoreetikud olnud kriitilised, kuna nende sõnul ei ole universaalset juhendit, kuidas kõige paremini muudatust juhtida ning süüdistavad teadlasi komplekse protsessi üle-lihtsustamises (Dawson 2003; Desai, Sahu 2008; Anderson, Ackerman 2001 viidatud Pihlak 2012, 26), mis viib sellini, et üldine teadmine tuleb viia konkreetse konteksti, milles vastav organisatsioon tegutseb (Pollitt 2009, 289). Dawson (2003, 179) väidab, et „me saame õppida oma kogemustest ja teiste kogemustest, kuid me ei saa ennustada kuidas muudatuse protsess avaldub enne selle toimumist.“ Organisatsioonilise muudatuse keerukuse tõttu on vajalik planeerimine ja ettevalmistamine, et muudatus integreeruks organisatsiooni missiooni ning eesmärkidega (James 2002 viidatud Mathews 2009, 7). Eduka muudatuse algatamiseks ja rakendamiseks on vajalik luua täielik ning süstemaatiline protsess, mille abil organisatsioonis muudatusi juhitakse (Bold 2011, 872) ning mis hõlmab endas ka töötajate kaasamist ning nendega konsulteerimist (Vedenik, Leber 2015, 585). Muudatuste juhtimise mudelid (Tabel 2) on loodud aitamaks organisatsioonilisi muudatusi juhtida,

süsteemilise lähenemise rakendamisel on juhid edukamad töötajate pühendumise tagamisel ning püstitatud eesmärkide saavutamisel (Bold 2011, 873).

Tabel 1. Muudatuse juhtimise mudelid

Autorid	Muudatuse juhtimise protsessi etapid		
K. Lewin	1. Lahtisulatamine	2. Muutmine	3. Kinnikülmutamine
J. P. Kotter	1. Mõõdapääsmatuse tunde suurendamine 2. Juhtgrupi komplekteerimine 3. Visiooni loomine 4. Sõnumi edastamine toetuse saamiseks	5. Tegevusvabaduse andmine 6. Lühiajalised tulemuste saavutamine 7. Edasi tegutsemine	8. Muudatuse kinnistamine
S. Fernandez ja H. G. Rainey	1. Vajaduse tagamine 2. Plaani koostamine 3. Sisemise toe loomine vastuseisu ületamiseks 4. Tippjuhtide toetuse ja pühendumise tagamine 5. Välise toe loomine 6. Ressursside tagamine	7. Muudatuse institutsionaliseerimine	8. Põhjaliku muutuse taotlemine
R. Lippt, J. Watson ja B. Westley	1. Probleemi teadvustamine ja abi otsimine väljaspoolt 2. Muudatuste agendi ja organisatsiooni liikmete vaheliste suhete loomine 3. Organisatsiooni probleemi diagnoos, andmete kogumine ja analüüsimine 4. Alternatiivide uurimine ja eesmärkide kehtestamine	5. Kavandatud muudatuse elluviimine	6. Muudatuse kehtestamine ja stabiliseerimine 7. Püsiva suhte saavutamine organisatsiooni ja muudatuse vahel muudatuse agendi eemaldumisel
D. T. Jick	1. Organisatsiooni muudatuse vajalikkuse analüüsimine 2. Ühise visiooni ja suuna loomine 3. Mineviku muudatuste initsiatiivide eraldamine 4. Kiireloomulisuse tekitamine 5. Tugeva eestvedaja rolli tagamine	8. Võimaldavate struktuuride loomine 9. Kommunikatsioon, inimeste kaasamine	10. Muudatuse institutsionaliseerimine ja tugevdamine

	6. Juhtkonna ja poliitikute toetuse tagamine 7. Muudatuse rakendamise plaani loomine		
--	---	--	--

Allikas: Burnes 2004; Tourish, Hargie 2004; Fernandez, Rainey 2006; Cook 1998; Mento et al 2002

Koostaja: autor

Tuntuim on Kurt Lewini kolme sammu mudel, mis on aluseks paljudele protsessiteooriatele (Burnes 2004, 985-986). Kuigi mudelit on laialdaselt kasutatud, siis teadlased väidavad, et muudatuste juhtimine on palju komplitseeritum protsess (Anderson 2010, 67) kui kolme sammu läbimine. Selleks on John P. Kotter loonud kaheksast sammust koosneva muudatuste protsessi mudeli, mille esimesed neli sammu on mõeldud lahtisulatamiseks, järgneva kolme sammu abil viiakse muudatused sisse ning viimane samm sarnaneb kinnistamisega Lewini mudelis (Kotter 1996 viidatud Tourish, Hargie 2004, 61). Fernandez ja Rainey (2006, 169-173) süstematiseerisid muudatuse juhtimise teooriat ning löid kaheksa astmelise mudeli. Antud mudeli puhul on arvestatud avaliku sektori spetsiifikaga (Pollit 2009, 288). Lippitt, Watson ja Westley (1958) mudeli aluseks on Lewini kolme sammu mudel ning keskendub pigem muudatuse agendi rollile, kui muudatuse protsessile endale (Cook 1998, 43-44). Mudel loob muudatuse rakendamise raamistiku just organisatsioonivälise muudatuse agendi kaasamisel (Cook 1998, 43-44). Jick'i (1991) loodud mudel annab aga võimaluse hinnata muudatuse suunas tehtud pingutusi juba protsessi käigus, tema sõnul on rakendamise protsess pidevalt muutuv (Mento *et al.* 2002, 46, 49-56).

Mudelites on enamjaolt kajastatud kahte tüüpi - pehmeid ja kõvasid faktoreid, mis enim muudatuste juhtimist mõjutavad (Sirkin *et al.* 2005 viidatud Mathews 2009, 8). Pehmed faktorid (käitumuslikud tegurid) on näiteks motivatsioon, hoiakud, kaasamise määr ning kõvad faktorid on (organisatsioonilised, sotsiaalsed tegurid) ressursside tagamine, juhtimisstruktuurid, tegevuste planeerimine (Mathews 2009, 8). Põhilised faktorid, mis mõjutavad organisatsiooniliste muudatuste edukust on juhtimine, visioon, kommunikatsioon, koolitamine (Whelan-Berry, Somerville 2010 viidatud Parry *et al.* 2014, 105), töötajate osalemine ja kaasamine (Turner *et al.* 2008 viidatud Parry *et al.* 2014, 105), emotsioonid (Harris, Gresch 2008, viidatud Parry *et al.* 2014, 105), ressursside jaotus (Nadler, Tushman 1990 viidatud Parry *et al.* 2014, 105) ja personalijuhtimise tavad organisatsioonis (Kotter, Heskett 1992 viidatud Parry *et al.* 2014, 105).

Eelnevalt vaadeldud mudelid loovad raamistiku muudatuse juhtimisele organisatsioonis. Käesoleva magistr töö uurimisprobleemi analüüsimisel keskendutakse muudatuste juhtimise mudelite faktoritele, mis hõlmavad endas töötajate kaasamist ning kommunikatsiooni terve protsessi välitel, mida teoreetikud näevad mudelite pehmete faktoritena ning mis on olulised tegurid, tagamaks soovitud eesmärkide saavutamine.

### **1.3 Kommunikatsioon ja kaasamine muudatuste juhtimise protsessis**

Organisatsioonid ei saa efektiivselt muutuda, kui nende töötajad ja liikmed ei ole muudatustele pühendunud (Salerno, Brock 2008, 7), umbes 70 protsenti algatatud muudatuste programmide ebaõnnestuvad (Balogun, Hailey 2004 viidatud Todnem 2005, 370) ning tihti on ebaõnnestumine tingitud osaliste vastuseisust – organisatsiooni liikmed keelduvad uut plaani, ideed või muudatust aktsepteerimast (Armenakis *et al.* 1993; Macmillan English Dictionary 2002, 1205 viidatud Paren 2010, 2). Kotter (1996) on rõhutanud, et 50 protsenti ebaõnnestuvad juba muudatuse varajastes staadiumites ning see on tihti tingitud juhtide poolsest halvast kommunikatsioonist (Tourish, Hargie 2004, 61). Ka OECD poolt läbi viidud uuringus, kus analüüsiti muudatuste juhtimist kuue liikmesriigi (Soome, Prantsusmaa, Itaalia, Portugal, Hispaania ja Šveits) valitsustes, selgus, et iga juhtumi puhul on olnud probleeme kommunikatsiooniga; nõrkustena toodi välja muudatuse vajaduse selgitamine kui ka üldine informatsioonivahetuse strateegia puudumine (Huerta 2008, 32-33). Mitme juhtumi puhul oli problemaatiline ka ametnike vähene kaasamine (*Ibid.*, 32-33). Coch ja Frech (1948) on mitmete empiiriliste uurimuste tulemusena järeldanud, et läbi efektiivse kommunikatsiooni ning töötajate kaasamise muudatuse planeerimisse ja protsessi, on võimalik vähendada või täielikult eemaldada inimeste vastupanu muudatustele (Paren 2010, 2). Siin on oluline roll ka organisatsiooni keskastmejuhtidel, keda nähakse muudatuste protsessi kommunikatsiooni vahendajana, kes viivad teabe tippjuhtidelt alumistele tasanditele (Hawrysz, L. Hys, K. 2014, 76-77).

Juhid on tavaliselt teadlikud, et muudatuste korral võib töötajate seas vastuseis tekkida, kuid harva hinnatakse süstemaatiliselt, kes võivad vastuseisu osutada ning mis põhjustel (Kotter, Schlesinger 2008, 131). Wiersema ja Bantel (1992) toovad välja seose vastupanu ja töötajate vanuse vahel, vanemate ja staažikamate töötajatel puhul on vastupanu võimalus suurem (Paren 2010, 2). Uuringutest on selgunud, et avaliku sektori organisatsioonides on vastuseisu allikateks olnud keskastmejuhid, kes on tihti organisatsioonis töötanud pikemat aega (Ruck 2015, 62). Üldised põhjused, miks inimesed ei ole muutustele vastuvõtlikud võivad olla järgnevad: hirm tundmatuse

suhtes (Karyotakis, Moustakis 2014, 39); isiklik huvi, kardetakse kaotada midagi väärtuslikku (Kotter, Schlesinger 2008, 131) ning usutakse, et muudatustel on negatiivne mõju (Karyotakis, Moustakis 2014, 39); ei mõisteta muudatuse mõju ja vajalikkust, mis tekitab ebakindlust (*Ibid.*, 39) ning vähendab usaldust juhtide suhtes (Kotter, Schlesinger 2008, 133); erinevad arvamused ja hinnangud muudatustest tulenevate kasude kohta - juhid eeldavad, et töötajad näevad olukorda nagu nemad ja kõigil on sama palju informatsiooni, kuid tavaliselt see nii ei ole (Karyotakis, Moustakis 2014, 39; Kotter, Schlesinger 2008, 133); töökorralduslik rutiin, harjumus töötada kindlat moodi (Karyotakis, Moustakis 2014, 39); muudatuste suhtes madal tolerantsus - mõned inimesed on muudatustele avatumad kui teised, tihti inimesed kardavad, et ei suudeta vajalikke uusi oskusi ning kombeid omandada (Karyotakis, Moustakis 2014, 39; Kotter, Schlesinger 2008, 134).

Sageli on muudatuste ebaõnnestumise põhjused seotud ebaefektiivse kommunikatsiooni süsteemi tõttu, mis võib olla tingitud sellest, et kommunikatsioon on edastatud vaid mõne memoga; muudatusest kõneleb ainult organisatsioonijuht, teised organisatsiooniliikmed vaikivad; räägitakse visioonist, kuid muudatuse keskmes oleva isiku (muudatuste agentide) käitumine on vastuolus edastatud sõnumiga, mille tulemuseks on teiste töötajate küünilisus (Tourish, Hargie 2004, 61). Kommunikatsiooni organisatsioonis nähakse kui teabe vahetamist komplekses, mitmekihilises ja dünaamilises protsessis ning on efektiivne juhul, kui teabe vastuvõtjani jõuab sama informatsioon, mille esialgne allikas on saatnud ning mis tihti sõltub nende vaheliste tasandite ja indiviidide arvust (Hawrysz, Hys 2014, 73). Sisemine kommunikatsioon toimub organisatsiooni liikmete vahel, väline kommunikatsioon organisatsiooni ja keskkonna vahel (*Ibid.*, 73). Kommunikatsiooni efektiivsuse tagamisel on oluline roll muudatuste agenditel (Ruck 2015, 61), kes antud magistritöö kontekstis on keskastmejuhid (tiimijuhid ja talitusejuhid). Avaliku sektori organisatsioonides läbiviidud uuringute kohaselt on informatsioon jäänud just keskastmejuhtide tasandil pidama, moondundud või edastatud alumistele tasanditele liiga hilises staadiumis (*Ibid.*, 62). Keskastmejuhi roll on organisatsiooni jätkusuutlikkuse ja muudatuse tagamiseks väga oluline (Hawrysz, L. Hys, K. 2014, 76-77). Dover (2003) kirjeldab muudatuste agente kui esmaseid muudatuse vastuvõtjaid, kes loovad valmisoleku mõjutades organisatsiooniliikmete uskumusi, hoiakuid ja käitumist – neid nähakse muudatuse läbiviimise kaasaitajate ning eeskujuna, kelle roll on organisatsiooni igal tasandil vajalik (O'Neill 2000; Lawson, Price 2003 viidatud Ruck 2015, 61). Hersey ja Blanchard (1988) väidavad, et kommunikatsioon on muudatuste agentide ülesannete võtmeteguriks, et organisatsiooniliikmed mõistaksid ning aktsepteeriks muudatusi (Tourish, Hargie 2004, 61),

seetõttu peaksid organisatsiooni juhi suhtlema keskastejuhtidega avatult ning ausalt ning seeläbi on võimalik nende vastuseisu vähendada (Kotter 1996 viidatud Ruck 2015, 62).

Samuti nähakse kaasamist kriitilise tegurina vastupanu leevendamisel, mille abil töötajate pühendumine saavutada (Bruce, Wyman 1998, Judson 1991 *et al.* viidatud Pihlak 2012, 32-33). Kaasavas töökeskkonnas on väiksem võimalus, et töötajad suhtuvad organisatsiooni muudatustesse negatiivselt (Brown, Cregan 2008, 673). Kaasamine tähendab töötajate informeerimist muudatustest (Chin, Benne 1985 viidatud Carcia-Cabrera, Hernandez 2014, 442), pakkudes neile võimalust anda omapoolseid soovitusi (Carcia-Cabrera, Hernandez 2014, 442), osaleda probleemide lahendamise ja otsuste tegemise protsessis (Mackie *et al.* 2001, 1067) ehk antud uurimuses on tegemist organisatsioonisisese kaasamisega.

Organisatsiooni muudatuse rakendamisel tuleks määratleda töötajate kaasamiskultuur (madal või kõrge) ning kommunikatsiooni stiil (*product* või *process*) (Caldwell 1933, 136). Madala kaasamisena nähakse töötajate informeerimist, kõrge kaasamisel korral julgustatakse töötajaid ka osalema muudatuse protsessides (*Ibid.*, 136). Töötajate kaasamisel peab juhtkond mõneti loobuma kontrollist otsuste tegemise protsessis, et tagada töötajatele võimalus anda omapoolne sisend ning määrata tulemuste suunda (Brown, Cregan 2008, 672). Sagie ja Koslowsky (1994) väidavad, et organisatsioonis toimuvate muudatuste ajal peavad töötajad tundma, et nende arvamusega arvestatakse (*Ibid.*, 672), kaasamise tulemusena mõistavad töötajad paremini muudatuse vajalikkust, mis tõstab nende motivatsiooni ning pingutusi (Wanous *et al.*, 2000 viidatud Brown, Cregan 2008, 672). Samuti tuleb arvestada, et töötajad on erinevad ning kõik ei soovi olla kaasatud, tavaliselt sõltub see sellest, kas töötaja enne kaasamist tunneb, et tema tegevusel on mõju tulemustele (Brown, Cregan 2008, 673). *Product* kommunikatsioon korral toimub informatsiooni jagamine formaalselt hierarhiliste tasandite kaudu, töötajatelt ei eeldata reageerimist ning tagasisidet (Caldwell 1933, 137). *Process* kommunikatsioon toimub inimeste vahel verbaalselt, eeldatakse töötajatelt küsimusi, ettepanekuid ja tagasisidet (*Ibid.*, 137). Efektive kommunikatsiooni korraldamiseks tuleks kindlustada, et igal tasandil saavad organisatsiooni liikmed informatsioonist aru ning teave jõuaks õigel ajal ja õigeid kanaleid pidi nendeni, kellele see mõeldud on (Paton, McCalm 2000, viidatud Tourish, Hargie 2004, 64). Samuti on oluline teadvustada, et kommunikatsioon on kahepoolne protsess ja töötajate tagasiside on oluline (*Ibid.*, 64). Töötajatele edastatud teave peab ühtima juhtide tegevustega, kui olukord muutub, siis tuleb ka seda töötajatele teavitada ehk kommunikatsioon on pidev protsess muudatuse juhtimise protsessis (*Ibid.*, 64).



Kotter ja Schlesinger (2008) on toonud välja kuus meetodit, kuidas organisatsioonis vastupanu ületada, antud töö kontekstis on oluline vaadelda kolme esimest, mis on välja toodud Tabelis 2.

Tabel 2. Muudatuste vastuseisu ületamine

<b>Meetodid vastuseisu ületamiseks</b>	
Teadvustamine ja kommunikatsioon	Töötajatele tuleks selgitada muudatuse vajalikkus, mis aitab neil mõista, miks muudatus on vaja ellu viia. Näiteks läbi koosolekute, individuaalsete vestluste, memode, presentatsioonide.
Osalus ja kaasamine	Kaasata võimalikke vastuseisjaid muudatuse planeerimisse ja rakendamisse.
Hõlbustamine ja toetamine	Töötajate koolitamine vastavalt vajadusel, nende kuulamine ning toe pakkumine.

Allikas: Kotter, Schlesinger 2008

Koostaja: autor

## **1.4 Kokkuvõtte uurimuse teoreetilisest raamistikust**

Rahvusvaheline kirjandus pakub laialdase raamistiku mõistmaks muudatuse juhtimise protsessi terviklikult. Antud magistritöös keskendub muudatuste juhtimine inimressursile, uurides kommunikatsiooni ning organisatsiooniliikmete kaasamist. Kohandades teoreetilise raamistikku uurimisprobleemiga, on töö autor loonud mudeli (Tabel 4), mille abil saab uurida kommunikatsiooni ja kaasamise korraldamist muudatuse juhtimise protsessis. Mudelis välja toodud etappe ja samme kasutatakse empiirilise analüüsi läbiviimiseks ning ettepanekute tegemiseks muudatuse juhtimise protsessi tõhustamiseks, mis hõlmab endas vastupanu ennetamist ning soovitud tulemuste saavutamist.

Tabel 3. Kommunikatsiooni ja kaasamise mudel muudatuse juhtimise protsessis

Muudatuste etapid	Tehtavad sammud
Planeerimine	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Töögrupi komplekteerimine, kaasates nii juhte kui ka töötajaid igalt tasandilt (ülesanded: lahenduste leidmine, eesmärkide identifitseerimine, võimalike vastuseisu sihtgruppide kaardistamine ning muudatuse koordineerimine)</li> <li>2. Muudatuse agentide määramine (nt keskastmejuhid), nende rolli defineerimine kui kommunikatsiooni eest vastutajad</li> <li>3. Vajaduse selgitamine, kõikide asjaosaliste informeerimine</li> <li>4. Muudatuse läbiviimise plaani ja strateegia koostamine, selle tutvustamine asjaosalistele</li> </ol>
Läbiviimine	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Kommunikeerimine muudatuse agentide poolt protsessi vältel</li> <li>6. Töötajate kaasamine tehtavatesse toimingutesse</li> </ol>
Kinnistamine	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Töötajate uute käitumisviiside ja rollide tagamine</li> </ol>

Koostaja: autor

## **2. KAASAMINE JA KOMMUNIKATSIOON MTA KONTROLLIOSAKONNA STRUKTUURI MUUTMISEL**

### **2.1 MTA tutvustus, MTA kontrolliosakond ja selle muudatuse formaalne pool**

MTA on valitsusasutus, mis kuulub Rahandusministeeriumi valitsemisalasse, mis teostab riiklikku järelevalvet ning kohaldab riiklikku sundi seaduses ette nähtud alustel ja ulatuses.<sup>1</sup> „MTA tegevusvaldkond on riigitulude haldamine, riikliku maksu- ja tollipoliitika rakendamine ning ühiskonna ja seadusliku majandustegevuse kaitsmine.“<sup>1</sup> MTA on Eesti mõistes suur avaliku sektori organisatsioon, kus märts 2015 seisuga oli teenistuse ja töötas kokku 1 538 inimest (Maksu- ja Tolliameti koduleht, 2015). „MTA-t juhib peadirektor, kelle nimetab ametisse ja vabastab ametist rahandusminister Rahandusministeeriumi kantsleri ettepanekul.“<sup>2</sup> „Maksu- ja tollipoliitika asekanstler vastutab maksu- ja tollipoliitika kujundamise ja elluviimise eest ministeeriumis ning koordineerib oma pädevuse piires Maksu- ja Tolliameti tegevust.“<sup>2</sup>

MTA üheks funktsiooniks on ettepanekute tegemine (ka tihe koostöö) Rahandusministeeriumile, täpsemalt maksupoliitika osakonnale, kelle põhiülesandeks on „töötada välja otseste maksude, riikidevaheliste maksulepingute, riigilõivude ja kohalike maksude ning maksukorralduse ja maksukeskkonna alast poliitikat, valmistada ette selle valdkonna õigusaktide eelnõusid ja riikidevahelisi maksulepinguid ning koordineerida nende õigusaktide rakendamist.“<sup>3</sup> MTA on avaliku sektori organisatsioon, kus toimuvad pidevalt muudatused ning innovatsioon on tähtsal kohal (näiteks pidev e-teenuste arendamine). Regulaarselt panustatakse uutesse ideedesse ja projektidesse ning soodustatakse innovaatilist mõtlemist, luues organisatsiooni siseseid töögrupe nii juhtidest kui ka alumiste tasandi ametnikest. Eelnev on kindlasti mõjutatud ka väga tugevatest välistest jõududest (poliitikud, ettevõtjad jne) ning meedia tähelepanust.

---

<sup>1</sup> MTA põhimäärus RT I, 19.08.2014, 11.

<sup>2</sup> Rahandusministeeriumi põhimäärus RT I, 10.07.2015, 2

<sup>3</sup> Maksupoliitika osakonna põhimäärus

Antud lõputöös keskendub autor MTA kontrolliosakonna talituste tasandile, kontrolliosakonna põhiliseks funktsiooniks on „maksukorralduse seaduse, maksuseaduste, vedelkütuse seaduse ja tollieeskirjade täitmise tagamiseks tegevuste planeerimine, koordineerimine ning maksu- ja väärteomenetluste läbiviimine oma pädevuse piires (Maksu- ja Tolliameti kontrolliosakonna põhimäärus, 2015).” Kontrolliosakonda juhib osakonnajuhataja, kellel on kaks asetäitjat, kelles üks reguleerib kontrollitalitusi ning teine tagastusnõuete talitusi. Kontrolliosakonna alla kuulub ka maksukorralduse talitus, mis allub otseselt kontrolliosakonna juhatajale. Kontrolliosakonna struktuur on välja toodud lisas 1.

Alates 2008. aastast on MTA koosseis vähenenud 737 ametikoha võrra ning suuremad muudatused toimusid 2008. ja 2012. aastal (Maksu- ja Tolliamet 2015). Magistritöös vaadeldakse 2012. aastal läbiviidud muudatust MTA kontrolliosakonna struktuuris, mille osana muutus ka töökorraldus. Organisatsiooni sees ei vormistatud ametlikku dokumenti muudatuse sisu, ajalise perspektiivi, eesmärkide ning oodatavate tulemuste kohta. Seetõttu põhineb juhtumi tutvustus asjaosalistelt kogutud informatsiooni alusel. Teoreetiliste allikate ning kontrolliosakonna seminari alusel koostati tiimidele juhendmaterjal (27.03.2013), mis on suunitlusega kasutamiseks kõigile kontrolliosakonna ametnikele.

MTA kontrolliosakond jaguneb talitusteks, mis vana struktuuri (Lisa 2) järgi koosnesid talitusejuhatajast, vanemrevidentidest ja revidentidest. Ühes talituses oli 20-25 töötajat ning vanemrevidendid ja revidendid allusid otseselt talitusejuhatajale. Ehk kontrolliosakonnas oli enne muudatust kolm juhtimistasandit: osakonnajuhataja, osakonnajuhataja asetäitjad ja talitusejuhatajad. Struktuurimuudatuse tulemusena jagunesid talitused omakorda tiimideks (Lisa 3), mida hakkasid juhtima tiimijuhid ehk juhtivrevidendid. Tiimijuhi positsiooniga loodi kontrolliosakonnas neljas ja talituses teine juhtimistasand – revidendid alluvad tiimijuhile ning tiimijuhid talitusejuhatajale. Tiimijuhtidele, kellest said revidentide vahetud juhid, allub 4-6 revidenti ning nende ülesandeks on tiimiliikmete igapäevane nõustamine ja juhendamine. Tiimide loomisel toimus ka revidentide spetsialiseerumine kindlale valdkonnale, mis vajas suuremat tähelepanu – näiteks hulgikaubandus, autod, ehitus jne. See tähendas, et töögruppidesse kuuluvad revidendid hakkasid tegelema ühe valdkonna ettevõtete kontrolliga, mis andis revidentide võimaluse end konkreetsel tegevusala arendada, viia end kurssi valdkonna spetsiifikaga ning efektiivsemalt kontrolle hallata.

Struktuurimuudatuse protsessi kestvust ei osanud asjaosalised määratleda. Kõige suurem ressurss protsessis oli just ajaline – muudatuse selgitamine tippjuhtidele kui ka kontrolliosakonna liikmetele erinevate koosolekute vältel. Enne muudatust kulu-tulu analüüsi ei teostatud, kuid arvestati koondamisrahadega, struktuurimuudatus võimaldas koondada umbes 10% kontrolliosakonna ametnikest. Rahalise ressursi puhul vaadeldi pikemat perspektiivi, mis võimaldas ametnike töötasusid tõsta.

MTA tippjuhtkonna (peadirektor ja tema asetäitja) juhtimispõhimõtted on delegeerivad. s.t Otsuseid töötakse välja ning võetakse vastu osakondade tasanditel, mille lõplikult kinnitavad tippjuhid (näitena võib tuua ka eelarvestamise). Ka antud muudatus töötati välja kontrolliosakonna tasandil, muudatuse eestvedaja oli kontrolliosakonna juhataja asetäitja tavakontrolli valdkonnas. Tippjuhi rolliks antud protsessis oli muudatus heaks kiita ning kooskõlastada rahandusministeeriumiga. Muudatuse rakendamise kuupäev oli paigas, kuid läbirääkimised rahandusministeeriumis veinisid pikemaks, seetõttu nihkus ka kuupäev. Muudatuse protsessis oli oluline roll keskastme juhtidel – talitusejuhatajatel ja tiimijuhtidel, mida on täpsemalt kirjeldatud alapeatükis 2.3.

Muudatus kontrolliosakonna struktuuris tõi kaasa erinevaid muudatusi, sh eesmärkides, töötamise meetoditest, kuid kõige olulisemaks oli muudatus otsustustegemise protsessis – juhtivrevidentide (tiimijuhtide) positsiooni loomine, sellega vähenes talitusejuhi töökoormus (delegeerimine ning volituste andmine tiimijuhtidele täitmaks ülesandeid, mis eelnevalt olid talitusejuhataja kohustusteks) ning revidendid said kiiremini tuge ametiülesannete täitmisel. Juhtivrevidentidele loodi koolitussüsteem ning tiimidele uus hindamissüsteem, mille alusel tiimide ja nende juhtide tööd hakati hindama. Kontrolli muudatuse läbiviimise suhtes teostati iga kvartal toimival strateegia seminaridel, kus arutati eesmärkide täitmist.

## **2.2 Metoodika**

Käesoleva magistritöö eesmärk on analüüsida MTA kontrolliosakonnas 2012. aastal läbiviidud struktuurimuudatuse juhtimise protsessis toimunud kommunikatsiooni ja töötajate kaasamist. Eesmärgiks on kaardistada muudatuste juhtimise protsessi elementide - kaasamise ja kommunikatsiooni - etapid ja sammud, mida muudatuse protsessi vältel on tehtud, selleks on oluline kaasata uuringusse kõik kontrolliosakonna liikmed, nii juhte, kes muudatust läbi viisid, kui

ka töötajaid, keda muudatus juhtimise protsess ja muudatus ise mõjutas. Magistritöös kasutatavaks metoodikas on ankeetküsitlus ja poolstruktureeritud intervjuud.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks viis töö autor MTA kontrolliosakonnas läbi ankeetküsimustiku ametnike hulgas, kes olid teenistuses ka enne struktuurimuudatust. Küsimustik koostati uurimaks, kuidas toimus muudatuse juhtimise protsess ning milliseid etappe jälgiti. Küsimustik koosnes 13 küsimusest, millest 7 kasutatakse antud uurimuses, ülejäänud küsimused peegeldavad vastajate hoiakuid, rahulolu tekkinud töökorraldusega ning muudatuse tulemusi, mida töö autor kasutas taustainformatsioonina, sh muudatustest üldpildi saamiseks. 12. november 2015 saadeti küsimustik 200 kontrolliosakonna ametnikule, vastamiseks oli aega 5 päeva ning vastajatele lubati anonüümsust. Ankeedi tagastasid 89 ametnikku, mis teeb vastajate osakaaluks 44,5% ning 46,1% vastanutest oli MTA-s töötanud rohkem kui 10 aastat. Vastanute seas oli 63 revidenti (osakaal 70,8%), 19 juhtivrevidenti (osakaal 21,3%), 6 talitusejuhatajat (osakaal 6,7%) ja 1 kõrgema tasandi juht (ehk kontrolliosakonna juhataja ja asetäitjad) (osakaal 1,1%). Vastanutest 16 olid mehed (osakaal 18%) ja 73 naised (osakaal 82%). Kuigi vastajate osakaal on alla poole, võib hinnata valimit piisavaks, et uurimisteemat analüüsida ning järeldusi teha. Ankeetküsitluse vastajatelt saadud informatsiooni kajastatakse nii tööstaaži, ametipositsiooni kui ka teiste näitajate järgi. Andmete töötlemisel kasutas töö autor MS Exceli funktsiooni, lisaks genereeris küsimustiku keskkond (e-formula) tulemuste kohta statistikat ja kokkuvõtteid, mis hõlbustas analüüsimist.

Täiendava informatsiooni (sh ka taustainformatsiooni) saamiseks ning konkreetsemate ja detailsemate andmete kogumiseks viidi läbi ka poolstruktureeritud intervjuud. 2014. aasta novembris küsitles töö autor intervjuu vormis kontrolliosakonna juhataja asetäitjat, kes oli üks muudatuse eestvedajaid. Antud intervjuu eesmärk oli saada taustainformatsiooni ning ülevaadet muudatuse juhtimise protsessist juhi perspektiivist. Intervjuud viidi läbi ka revidendiga (ametipositsioon enne ja pärast muudatust), kahe tiimijuhiga, kes enne muudatust olid revidendid ning tiimijuhiga (alates 2015), kes enne ja pärast muudatust oli talitusejuhataja. Eelnimetatud intervjuude eesmärgiks oli saada informatsiooni erinevatelt organisatsiooni tasanditelt ning ka koguda taustainformatsioon, mistõttu ei kajastu kõik küsimused ja vastused uurimisprobleemi analüüsimisel. Analüüsi käigus kajastatakse jooksvalt ankeetküsimustikest saadud informatsiooni, kuna küsimustikule vastamine toimus anonüümselt. Intervjueeritud isikute väited on viidatud ning töös kajastatud vastavalt ametipositsioonidele. Intervjuude tulemused näitavad sisukamalt, kuidas toimus protsess erinevatel tasanditel – näiteks revidendi ja talitusejuhi tasandil.

## 2.3 Muudatuse protsessi kirjeldus

Muudatuse protsessi kirjeldus põhineb osakonnajuhataja asetäitjaga läbiviidud intervjuul, kes oli muudatuse eestvedaja ning seetõttu oskab lähemalt selgitada, kuidas protsess välja nägi.

Osakonnajuhataja asetäitja sõnul viidi muudatus MTA kontrolliosakonna struktuuri läbi, kuna eelnev töökorraldus hakkas segama paindlikku juhtimist ning personali voolavus oli väga suur. Kuna kõik talituse töötajad allusid talitusejuhatajale, siis talitusejuhatajal oli väga keeruline kõiki nõustada ning olla kursis revidentide menetlustega, vahetu juht oli vaja tuua töötajatele lähemale. Struktuurimuudatuse läbiviimine oli seotud MTA uute strateegiatega ja eesmärkide (2013-2016) välja töötamisega. MTA strateegilised eesmärgid on sätestatud MTA arengukavas 2013 kuni 2016 ning välja on toodud kolm üldist eesmärki: 1) koguda kokku riigi maksutulud; 2) vähendada ebaausa majandustegevuse osakaalu; 3) luua arengut ja tulemuslikkust toetava organisatsioonikultuuri. Iga eesmärgi kohta on välja toodud saavutamise indikaatorid ning sihttasemed. Samuti on seatud igale valdkonnale eesmärgid ning indikaatorid, näiteks kontrollivaldkonna puhul on eesmärkideks: 1) ehitussektori maksuaugu vähendamine; 2) kütuseüüjate poolt käibemaksu laekumise tagamine ja 3) ebaõigete käibemaksu tagastusnõuete esitamise vähendamine. Eesmärkide seadmisel on silmas peetud viie huvigrupi – ühiskond, RM, MTA kliendid, MTA partnerid, MTA töötajad – ootusi ja huve.<sup>4</sup>

Muudatuse planeerimiseks loodi töögrupp, kuhu kaasati kontrolliosakonna juhte ning juriidilist – ja arendusosakonda. Töögrupi ülesandeks oli leida uusi ideid kontrolliosakonna struktuuri ning töökorralduse tõhustamiseks, samuti koordineerida muudatuse protsessi. Töögrupi ajurünnaku tulemusena sündiski tiiminduse idee.

Muudatuse läbiviimisel mängisid olulist rolli kontrolliosakonna keskastmejuhid – talitusejuhid ning tiimijuhid ehk juhtivrevidendid, kelle ülesandeks oli muudatust edastada alumistele tasanditele ning moodustada tiimid. Oluline oli töötajatele selgitada muudatuse sisu ning mida see neile kaasa toob, mida tehti koosolekute vormis, kus revidendid said ka küsimusi esitada. Tiimide komplekteerimisel valisid talitusejuhid välja tiimijuhid ning koos moodustati tiimid. Osakonnajuhataja asetäitja selgitas, et nende jaoks oli tähtis, et igaüks paneb paika oma meeskonna, kelle eest ta vastutab. Tiimide loomisel oli eesmärgiks ka koostöö edendamine,

---

<sup>4</sup>Maksu- ja Tolliamet arengukava 2013-2016 (2015 muudetud)

tiimiliikmed pidi hakkama ühiseid kontrollimenetlusi läbi viima. Tiimide komplekteerimisel arvestati töötajate oskuste, staaži ja kogemustega. Oluline oli, et tiimid oleksid mitmekesised ja kompetents oleks võimalikult võrdne - kõik kogenud ei oleks ühes tiimis, et staažikamad töötajad saaksid nooremaid juhendada ja abistada. Ka revidentidele anti võimalus kaasa rääkida, millisesse tiimi nad sooviksid kuuluda.

Osakonnajuhataja asetäitja tõi peamise probleemina välja, et staažikamatel töötajatel oli alguses muudatusega raske harjuda, tihti peale on nooremad töötajad muudatustele vastuvõtlikumad. Probleemide korral oli töötajatel võimalus juhtide poole pöörduda, kui tiimijuhilt piisavat vastust ei saadud, võis ka talitusejuhataja poole pöörduda ning edasi ka kõrgemate juhtide.

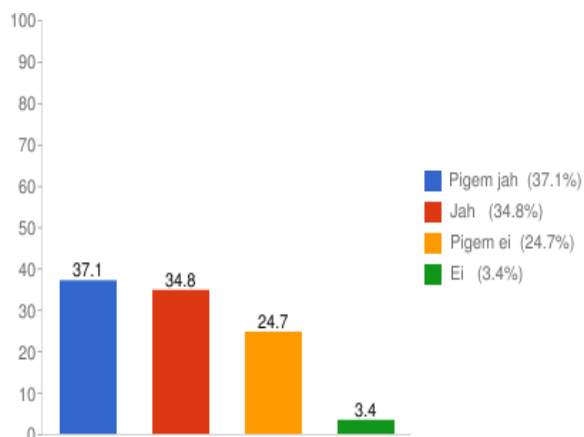
## **2.4 Kaasamine ja kommunikatsioon MTA kontrolliosakonna liikmete perspektiivist**

Muudatuse juhtimise teoreetilise raamistiku põhjal koostas magistritöö autor kommunikatsiooni ja kaasamise mudeli muudatuse juhtimise protsessis (vt Tabel 3, 18), mis aitas analüüsida magistritöö uurimisprobleemi.

Ankeetküsimustikule vastanutest 71,9% leidsid, et neile räägiti või pigem räägiti muudatuse vajalikkusest (vt Joonis 1). Nagu töö teoreetilises osas viidatud, selgus ka antud juhtumi uurimisel, et muudatuse programmi üheks nõrkuseks oli muudatuse vajalikkuse selgitamine. Küllaltki märgatav osakaal ametnikest leidsin, et neile seda ei selgitatud – pigem ei ja ei osakaal kokku 28,1% vastanutest, kellest enamuse moodustasid pikema staažiga revidendid (olnud teenistuses 7-10 või rohkem kui 10 aastat). Vastustest selgus ka kõikidele keskastmejuhtide jaoks ei olnud muudatust selgitatud (üks talitusejuhataja, viis juhtivrevidenti), kelle ülesanne oli omakorda alluvatele informatsiooni edasi viia. Ka intervjueeritud tiimijuht ei mäletanud, et oleks räägitud konkreetsetest probleemidest, milleks tiimindust on vaja. Nii nagu on näidanud rahvusvahelisel tasandil avaliku sektori organisatsioonides läbiviidud tulemused, jäi ka antud juhtumi puhul informatsioon staažikamate keskastmejuhtide tasandil pidama, millest tingituna ei jõudnud teave revidentideni.



## Joonis 1. Vajalikkuse ja visiooni selgitamine



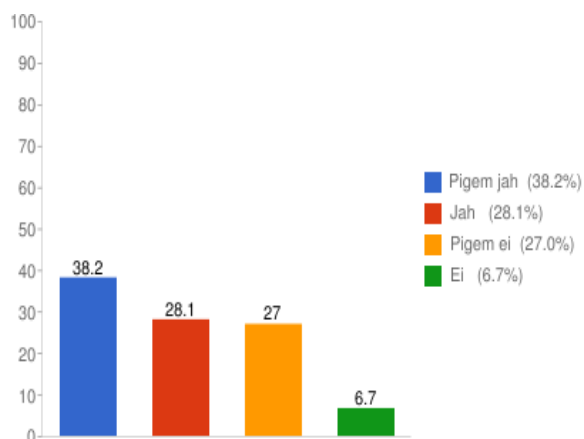
Muudatuste põhjustena tõid küsimustikule vastajad peamiselt välja järgnevad: jäi puudu juhtimisfunktsioonist ning töökorraldus ei olnud efektiivne (menetlused venisid), revidendid ei saanud vajalikku tuge; aeglane informatsiooni liikumine, puudulik kommunikatsioon; vähene koostöö, puudus meeskonna tunne; revidendid tegelesid kontrollidega erinevates valdkondades, puudus spetsialiseerumine. Kuigi informatsioon muudatuse vajalikkusest ei jõudnud kõigini, siis vastustest võib järeldada, et töötajateni jõudis samasisulised põhjused, mille tõttu juhid struktuurimuudatuse kavandasid.

Plaani olemasolu tajumine erinevatel tasanditel näitab informatsiooni liikumist ja kaasamist. 28,7% antud küsimusele vastajatest ütlesid, et plaan või strateegia oli kindlalt olemas ning üle poole neist moodustasid keskastmejuhid. Intervjueeritud talitusejuhataja väitis, et plaane arutati väiksemas töögrupis ning juhiseid anti töötajatele suuliselt. 37% vastajatest olid seisukohal, et plaan või strateegi puudus ning neile seda ei tutvustatud. Ülejäänud vastajad jäid ebamäärasele seisukohale. Intervjueeritud revident ja tiimijuht ei olnud samuti plaani või strateegia olemasolust teadlikud.

Samuti uuris töö autor kommunikatsiooni toimumist juhtimisprotsessi vältel ning selle piisavust kontrolliosakonna liikmete perspektiivist. Intervjueeritavalt küsiti küsimus eesmärgiga saada sisukam vastus, et vaadelda kuidas toimus kommunikatsioon töötajate perspektiivist. Kogutud tulemustest võib järeldada, et informatsioon liikus hierarhiliste tasandite kaudu ning töötajatelt erilist tagasisidet ei oodatud. Intervjueeritud talitusejuhataja ja revident leidsid, et olulist selgitustööd ei tehtud, muudatuse sisu ja eesmärke teavitati äärmiselt lagooniliselt. Samuti

spetsialiseerumise käigus jäi intervjueeritud revidendi sõnul puudu informatsioonist, kuidas töögruppides (hulgikaubandus, ehitussektori, operatiivrühm jne) konkreetselt kontrollispetsiifika toimuma hakkab. Küsimustikule vastanutest 66,3% leidsid, et nad olid kommunikatsiooniga rahul või pigem rahul (vt Joonis 2). Ka intervjueeritud tiimijuht ei tunnetanud infosulgu. 33,7% vastanutest ei leidnud, et kommunikatsioon oli piisav. Nende seas oli ka juhtivrevidente, kellest kõik on pikema staažiga töötajad. Nagu teoreetilises raamistikus on välja toodud, on ka antud juhtumis näha, et staažikamatel töötajatele ei olnud lihtne muudatust vastu võtta. Küsimustikus toodi negatiivse aspektidena välja järgmised asjaolud: ebaselgus nii tööülesannetes kui ka vastuses osas; ei olnud arusaadav, millised oli tiimide kohustused ja õigused; muudatuste eeldatav tulemus jäi arusaamatuks; üldine vähene informatsioon ja teadmatus; langes ka usaldus juhtide osas, kuna nende seisukohad muutusid pidevalt ja drastiliselt. Mitmed küsimustikule vastanutes tõdesid, et muudatuse ajal tekkis stress, pinge, segadus ja suhtlusprobleemid, mis võivad olla tingitud just ebapiisavast kommunikatsioonist ja kaasamisest. Kõik eelnimetatud vastused näitavad, et töötajatel tekkisid vastuseisule omased tunnused ja emotsioonid, mis on välja toodud töö teoreetilises raamistikus.

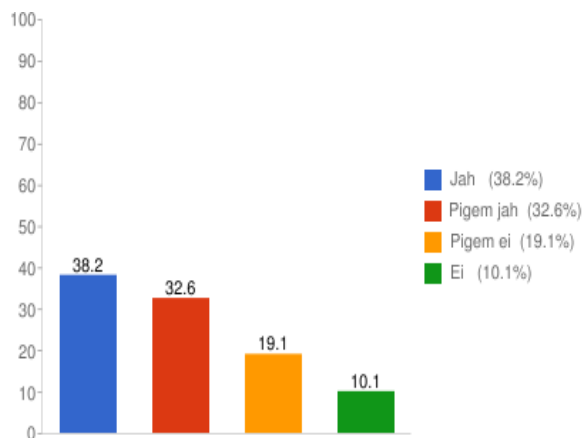
Joonis 2. Rahuolu muudatuse kommunikatsiooniga



Järgnevalt uuris töö autor, kuidas töötajaid muudatuse protsessi kaasati ning töötajate rahuolu kaasamise suhtes. Küsimustikule vastanutest üle 70,8% olid rahul või pigem rahul (vt Joonis 3) nende kaasamisega muudatuse protsessi. Intervjueeritud tiimijuhi sõnul koos talitusejuhatajaga moodustati tiimid, mida hiljem tutvustati revidentidele ning nende talituse tasandil revidentidel etteheiteid ei olnud, seega korrigeerimisi ei olnud vaja teha. Märkatav osakaal (29,2%) ei või

pigem ei jäänud kaasamisega rahule, kellest enamus on revidendid ning ka kolm pikem staažiga juhtivrevidenti. Põhilise probleemina kaasamise perspektiivist toodi välja, et ei olnud võimalik valida tiimi, tiimijuhi ametipositsioonile ei korraldatud konkurssi ning vähene tähelepanu revidentide (eriti staažikamate) suhtes. Intervjueeritud revidendid sõnul puudus temal igasugune roll muudatuse läbiviimisel, samuti ei pakutud võimalust avaldada arvamust, millisesse tiimi tema sooviks kuuluda ning kellega koostööd teha. Pärast talituse koosseisu kinnitamist toimus koosolek, kus talitusejuhataja tutvustas tiimide koosseisu ja nende juhte, eelnevalt puudus igasugune ülevaade. Intervjueeritud talitusejuhataja tõdes samuti, et kaasamist toimus väga vähe ning arutelud toimusid ainult kitsas ringis. Vastustes selgub, et muudatuse juhtimisstiil oli küllaltki juhtkonnapõhine, töötajaid ei kaasatud muudatuse planeerimisse ehk neile ei antud võimalust osaleda probleemide lahendamise ja otsuste tegemise protsessis, seeläbi määrata tulemute suunda. Ka muudatuse läbiviimise etapis ei saanud paljud töötajad võimalust omapoolseid soovitusi pakkuda. Kokkuvõttes võib järeldada, et muudatuse kaasamiskultuur oli küllaltki madal, kuna töötajaid ei julgustatud osalema otsuste-tegemise protsessis ning kontrolliosakonna juhtkond ei loobunud kontrollist.

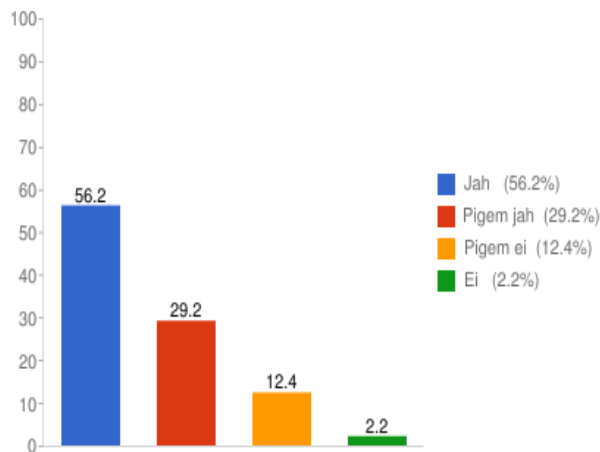
Joonis 3. Rahulolu muudatusse kaasamisega



Küsimustikule vastanud ning intervjueeritavad tõid välja palju erinevaid probleeme (sh ka kommunikatsiooni ja kaasamise puudulikkus), mis üldiselt esile kerkisid ning konkreetselt ka isiklike seisukohti, mis neid muudatuse suhtes negatiivselt meelestas. Kogutud informatsiooni sünteesides oli probleemiks uute tiimijuhtide pädevus, tiimiliikmetega harjumine ning uute suhete loomine tiimide tasandil. Ka tiimijuhid tunnetasid, et uue positsiooniga oli alguses keeruline harjuda, pidevalt tuli tuge otsida talitusejuhatajalt. Samuti oli töötajatel tekkinud mugavustsoon ja

rahulolu eelneva töökorraldusega, mistõttu oli keeruline muudatusega harjuda. Pingeid tekitas ka vanemrevidentide madalama positsioonile viimine, mitmed teenistujad otsustasid omal soovil lahkuda, kes ei soovinud või ei suutnud muudatusega kaasa minna. Tulemustest võib järelda, et läbi efektiivsema juhtimise oleks muudatuse protsessi saanud töötajate jaoks kergemaks muuta. Kuigi muudatuse protsessis tekkis mitmeid probleeme, leidis 88,5% vastanutest, et nad on tänaseks rahul (vt Joonis 4). muudatuse tulemusena tekkinud töökorraldusega.

Joonis 4. Rahulolu tekkinud töökorraldusega



## 2.5 Järeldused ja ettepanekud

Muudatuse tulemusel tekkinud töökorraldusega on tänaseks rahul kaalukas enamus, kuid uuringu teostamisel ilmnisid mitmed probleemid, mida saaks läbi efektiivsema juhtimise lahendada. Järgnevad tehakse MTA juhtumi näitel ettepanekuid muudatuse juhtimise protsessi tõhustamiseks.

Magistritöö autor teeb esimese ettepanekuna töötada välja kommunikatsiooni strateegia ning määrata kommunikatsioonijuht, kellel ülesandeks on protsessi koordineerimine ning muudatuste agentide juhtimine, koolitamine ja kontrollimine. Kommunikatsiooni puudulikkust protsessi vältel näitavad järgnevad asjaolud, näiteks: muudatuse põhjused ei jõudnud kõikide kontrolliosakonna liikmeteni; plaani ja strateegia olemasolust teadsid vähesed; vastanutest vähesed olid kursis, et muudatus käib käsikäs MTA strateegiaga aastatel 2013-2016. Kommunikatsioonijuht ning terviklik strateegi aitaks eelnimetatud probleeme ennetada. Kommunikatsioonistrateegias tuleks määratleda informatsiooni jagamise meetodid (memod, vestlused, koosolekud) ning tagasiside

küsimise vorm, mille abil kommunikatsioonijuht saab järelvalvet teostada. Samuti tuleks paika panna lähenemine sihtgruppide suhtes, kes eeldatavasti vajavad rohkem tähelepanu ning selgitustööd (antud juhtumi puhul staažikamad töötajad). Kommunikatsioonistrateegias tuleks tähtsustada töötajatega otse suhtlemist. Uurimuse tulemused näitavad, et informatsiooni liikumine pidurdus keskastmejuhi tasandil, mis viis olukorrani, kus teave ei jõudnud revidentideni. Keskastmejuhid võisid ise jääda protsessis passiivseteks, s.t ei küsinud täiendavat informatsiooni olukorra mõistmiseks. Kommunikatsioonijuhi ülesandeks oleks muudatuste agentide juhtimine ja koolitamine. Keskastmejuhid on tavaliselt staažikamad töötajad ning ka nende seas võib olla inimesi, kes vajavad rohkem selgitustööd kui teised. Seetõttu on kommunikatsioonijuhi roll väga oluline, tuleb tagada, et muudatuse agendid mõistavad muudatuse vajalikkust, sisu, eesmärke ning eeldavaid tulemusi, mida alumistele tasanditele selgitada.

Järgnevalt teeb magistritöö autor ettepaneku kaasata muudatuse planeerimise etappi ka alumiste tasandite töötajaid. Revidente ei kaasatud töögruppi, mis loodi muudatuse planeerimiseks, neile ei antud võimalust osaleda otsuste tegemise ning probleemide lahendamise protsessis, kuigi muudatuse eesmärk oli just nende tööd efektiivsemaks muuta. Samuti ei korraldatud konkursi tiimijuhti positsioonile, mida vastajad nägid probleemina. Mingil määral toimus kaasamine muudatuse läbiviimise etapis, kui revidentidele anti võimalus avaldada arvamust tiimide komplekteerimisel. Kaasamine hilises staadiumis võib tekitada probleeme muudatuse rakendamisel ning negatiivseid hoiakuid. Muudatuse planeerimisse on võimalik kõiki kaasata, näiteks: e-maili teel teavitada, et otsitakse ideid, kuidas muuta töökorraldus efektiivsemaks ning seeläbi antakse võimalus lahendusi pakkuda. Seeläbi saavad töötajad valida, kas soovitakse olla protsessis kaasatud või mitte ning juhid saavad informatsiooni, milliseid võimalusi näevad töötajad töökorralduse efektiivsemaks muutmisel. Kaasamisel põhinev lähenemine aitaks töötajate vastuseisu ennetada.

Muudatuse töögruppi komplekteerimisse tuleks kaasata staažikamaid töötajaid kõikidelt tasanditelt. Uurimused tulemused näitasid, et staažikamad töötajad osutasid muudatusel enim vastupanu. Vastupanu ennetamiseks tuleks nii muudatuse sisu kui ka võimalikke tagasilööke pikaajalise kogemusega töötajatega arutada. Esiteks saavad juhid häid ideid ning informatsiooni erinevatelt organisatsiooni tasanditelt, kuid ka töötajad tunnevad, et nende panust organisatsioonis hinnatakse. Staažikamatel töötajatel on palju kogemusi ning tihti on nad eelnevalt muudatustega kokku puutunud, mis aitaks juhtide võimalikke tagasilööke kaardistada ning seeläbi vastupanu ennetada.

Muudatuse kinnistamise etapis tuleks keskenduda muudatuse tulemusel tekkinud uutele inimsuhetele. Uurimusest selgus, et paljud küsimustikule vastanud revidentidel oli keeruline uute tiimiliikmete ja juhiga harjuda, sh probleemiks oli ka tiimijuhtide pädevus, mis võis olla tingitud sellest, et konkurssi tiimijuhtide leidmiseks ei korraldatud. Ka tiimijuhid ise tunnetasid, et alguses oli keeruline uue ametipositsiooniga harjuda ning tuge tuli otsida talitusejuhatajalt. Muudatuse juhid peaksid keskenduma ka tekkinud inimsuhete arendamisele. Selleks on võimalik korraldada ühisüritusi; erinevate tasandite juhtidele panna ülesandeks korraldada tegevusi, mis tekitavad meeskonna tunnet (näiteks: ühised väljasõidud, lõunad, igasugused vabaaja tegevused töö väliselt). Kui eelnimetatud tegevusi korraldada tööaja sees, siis on ka tagatud, et kõik tegevusest osa võtavad. Kui organisatsioonil on võimalik, siis suurepäraseks vahendiks oleks spetsialistidelt meeskonnakoolituse tellimine.

Viimasena teeb magistritöö autor ettepaneku täiustada muudatuse juhtimise mudeleid muudatuse agendi määratlemise ja tema funktsiooni lisamisega. Muudatuse juhtimise mudelites ei oluliselt määratletud muudatuse agendi funktsioon ja roll (v.a R. Lippt, J. Watson ja B. Westley mudel, mis on mõeldud välise muudatuse agendi kaasamisel). Muudatuse agentide roll oli väga oluline nii planeerimise (vajaduse selgitamine) kui ka läbiviimise etapis (üleüldine kommunikatsioon). Keskastmejuhte nähti kommunikatsiooni vahendajatena, kelle kaudu liikus informatsioon alumistele tasanditele. Uurimusest selgus, et keskastmejuhi tasandil tekkis infosulg ning teave ei jõudnud kõigini. Muudatuse läbiviimise protsessis ei ole ainult oluline nende rolli defineerimine, vaid tuleb tagada, et muudatuse agendid ise on piisavalt pühendunud, et aidata muudatust läbi viia.

## **Kokkuvõte**

Eesti avaliku sektori organisatsioonid on aina rohkem sunnitud reorganiseerima ning muutma töökorraldust efektiivsemaks rahuldamiseks nii sisemiste kui ka väliste klientide vajadusi. Muudatustest on saanud organisatsioonis olemasolev konstant, mistõttu on antud protsesside juhtimisest saanud väga oluline funktsioon muudatuste programmides ning seetõttu on oluline analüüsida muudatuste juhtimise protsessi elemente, mis on tähtsad eduka muudatuste juurutamiseks.

Muudatuse protsessis nähakse mitmeid olulisi tegureid, mis võivad määrata programmi rakendamise efektiivsuse ja õnnestumise. Senise rahvusvahelise teadmise kohaselt on määravaks teguriks põhiliselt protsessi efektiivne juhtimine ning seeläbi töötajate vastuseisu ennetamine ja ületamine. Muudatuse juhtimise mudelid loovad raamistiku muudatuse planeerimiseks, läbiviimiseks ja kinnistamiseks, kuid üldine teadmine tuleb sobitada organisatsiooni kontekstiga. Muudatuse programmide ebaõnnestumise põhjustena nähakse ebapiisavat kommunikatsiooni ja töötajate kaasamist. Avaliku sektori organisatsioonides muudatuste analüüsimisel on selgunud, et vastupanu on tekkinud just staažikamate keskastmejuhtide seas, kelle tasandil on informatsioon pidurdunud, moondunud või edastatud alumistele tasanditele liiga hilja.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli analüüsida Eesti Maksu- ja Tolliameti (edaspidi MTA) kontrolliosakonnas 2012. aastal läbiviidud muudatuse juhtimise protsessis kommunikatsiooni ning töötajate kaasamist. Magistritöös uuriti, kuidas kommunikatsioon ja töötajate kaasamine toimus ning nende piisavust muudatuste sujuvaks elluviimiseks, samuti vaadeldi tekkinud probleeme. Senise rahvusvahelise teadmise alusel loodi kommunikatsiooni ja kaasamise mudel muudatuse juhtimise protsessis, mille abil uurimisprobleemi analüüsida. Mudeli planeerimise etapist uuris töö autor, kas ja kuidas toimus muudatuse töögrupi komplekteerimine, keda sinna kaasati ning millised olid nende ülesanded. Järgnevalt oli oluline määratleda, et kas antud protsessis olid muudatuse agendid, kellel on oluline roll muudatuse edastamisel. Samuti uuriti muudatuse vajalikkuse

selgitamist ning informatsiooni jõudmist alumistele tasanditele. Mudeli läbiviimise etapis vaadeldi kuidas toimus kommunikatsioon protsessi vältel ning kas ka muudatuse agendid mängisid siin olulist rolli. Oluline on ka uurida üleüldist töötajate rahulolu kommunikatsiooniga. Järgnevalt analüüsiti, kuidas toimus töötajate kaasamine tehtavatesse toimingutesse ning rahulolu üldise kaasamisega muudatuse protsessis. Viimases etapis on eesmärgiks muudatuse lõplik kinnitamine, kus tuleb tagada uute käitumisviiside ja rollide omandamine töötajate poolt.

Uurimisüksuseks oli MTA kontrolliosakonna talituse tasand. Uurimuse teostamiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud kontrolliosakonna erinevate tasandite ametnikega, ankeetküsimustik edastati ainult neile kontrolliosakonna liikmetele, kes olid teenistuses struktuurimuudatuse ajal. Uurimusest selgus, et muudatuse planeerimise etappi kaasati kontrolliosakonnas ainult juhte, kuigi muudatuse eesmärk oli just revidentide töökorraldust tõhustada. Revidentidele ei antud võimalust osaleda muudatuse kontseptsiooni loomisel, panustada probleemi lahendamisse ning osaleda otsuste tegemise protsessis. Juhtidel sõnul mingil määral kaasati revidente tiimide komplekteerimisse ehk muudatuse läbiviimise etappi, kus nad said avaldada arvamust kuhu tiimi nad kuuluda sooviksid. Intervjueeritavad kaasamist ka antud etapis ei tunnetanud, sh ei korraldatud konkurssi tiimijuhhi positsioonile.

Muudatuse vajalikkust ja põhjuseid selgitati enamuse kontrolliosakonna liikmetele, kuid märgavatava osakaaluni taoline informatsioon ei jõudnud. Nende seas oli keskastmejuhte (talitusejuhid, tiimijuhid) ja revidente, enamjaolt pikema staažiga teenistujad. Muudatuse agentidena nähti keskastmejuhte (talitusejuhatajad ja tiimijuhid), kellel oli oluline roll terves protsessis – nende ülesandeks oli teabe edastamine alumistele tasanditele ning töötajate küsimustele vastamine. Uurimus näitas, et keskastmejuhtide tasandil jäi informatsioon pidama, näiteks enamus vastanutest ei olnud kursis muudatuse seosega MTA strateegiaga aastatel 2013-2016. Kinnistamise etapi analüüsimisel selgus, et töötajatel ei olnud kerge uue töökorraldusega harjuda, nende seas oli ka tiimijuhte. Ebaselgeks jäid tööülesanded ja vastutus ning probleeme tekkis ka tiimide siseste suhete loomises.

Kokkuvõttes annab magistritöö ülevaate muudatuse juhtimise protsessis Eesti avaliku sektori organisatsioonis, tekkinud probleemidest ning takistustes.



## **Summary**

### **Involvement and communication in structural change management process in the Estonian Tax and Customs Board**

The Estonian public sector organisations are increasingly forced to reorganise their organisation of work and to make it more effective. Changes management has become a highly important function in change programmes, and thus it is essential to analyse the elements of the change management process, which are important for the successful implementation of changes.

In 2012, a change in the structure of the Audit Department of the Estonian Tax and Customs Board was introduced and in its course, the subordination hierarchy and daily work organisation were also changed. The Audit Department is divided into divisions and the structural change was made at the divisional level. As a result of the structural change, the divisions were reorganised into teams and the second managerial level - team leaders - was created in divisions.

The aim of this Master's thesis was to study the communication and involvement in the course of the process of managing the structural change. The research questions of the thesis are as follows:

- 1) How were the communication and involvement of officials organised in the structural change management process of the Audit Department of the Estonian Tax and Customs Board?
- 2) Were involvement and communication sufficient for the smooth implementation of the change?
- 3) Which problems did occur and how these could have been avoided through better management?

On the basis of the theoretical framework of change management, the author of the Master's thesis designed a model of communication and involvement in the process of change management which

consists of the stages of the change and the steps taken in them. This model was further used for the analysis of the research problem of the thesis.

The research method used in this Master's thesis is the ex-post qualitative analysis, which is based on semi-structured interviews and questionnaires. Semi-structured interviews were conducted with the officials of the Audit Department at different levels and the questionnaire was only sent to these officials who were employed during the structural change.

Within the stage of change planning, the author investigated whether and how the working group of change was set up, who were invited into it and what their responsibilities were. Next it was essential to determine whether there were change agents in the given process who play an important role in change communication. A critical step in the planning stage is the clarification of the need for change to everyone involved. The final step in this stage is the preparation of the plan and strategy of the implementation of the change and its communication to everyone involved.

Within the stage of change implementation, the author observed how communication was organised during the process and whether change agents played an important role in it. It is also essential to analyse the staff's overall satisfaction with communication and whether they perceived that the information was sufficient during the entire process. Next the author investigated how employees were involved in the operations performed and their satisfaction with general involvement.

The objective of the final stage is to embed the change and in this stage has to be made sure that the staff embraces new behaviours and roles.

The study revealed that only managers of the Audit Department were involved in the planning change. Auditors were deprived of the opportunity to participate in the creation of the concept of change. Team leaders were selected by heads of divisions and these positions were not recruited by way of public competition, some auditors were granted the possibility to express their preference as to which team they would like to belong to. About 30% of the respondents were not satisfied with the involvement.

The need for the change were explained to the majority of the staff of the Audit Department, but almost 30% of the respondents found that this information did not reach them and among them were both middle managers (heads of divisions and team leaders) and auditors. It is noteworthy that officials with longer length of employment formed a significantly greater part of them. Further, it was also revealed that middle managers (heads of divisions and team leaders) were seen as change agents who played an important role in the entire process. Only a few respondents were aware of the existence of the plan and strategy of change and more than half of them were middle managers. Over 30% of the respondents were not satisfied with the communication.

The stage of embedding revealed that the employees, also including some team leaders, found it hard to get used to the new organisation of work, and the duties and responsibility areas were not always clear either. In addition, problems also occurred in building relationships within teams.

For the successful implementation of further changes, a clear strategy of communication and involvement needs to be prepared that would help manage the human resources of the organisation, ensure the achievement of the results expected and prevent potential resistance.

## **Kasutatud allikad**

Alas, R. Ülbis, Ü. (2010) *Organisatsioonide arendamine*. Tallinn: Külim.

Anderson, L. D. (2010) *Organization development. The Process of Leading Organizational Change*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bold, O. (2011) „A Perspective on Organizational Change Issue – Case Study on the Application of Two Change Models.“ *Review of International Comparative Management*, Vol. 12, No. 5, 871-883.

Brown, M. Cregan, C. (2008) „Organizational change cynicism: the role of employee involvement.“ *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 4, 667-686.

Burnes, B (2004). „Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal.“ *Journal of management studies*, Vol. 41, No. 6, 977-1002.

Caldwell, P. (1993) „Employee involvement and communication. Strategies for managing change.“ *Journal of Strategic Change*, Vol. 2, 135-138.

Cook, B. (1998) „Participation, Process and Management: Lessons for Development in the History of Organization Development. *International Development*, Vol. 10, No. 1, 35-54.

Coram, R. Burnes, B. (2001) „Managing organisational change in the public sector - lessons from the privatisation of the Property Service Agency.“ *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14, No. 2, 94 – 110.

- Dawson, P. (2003) *Understanding Organizational Change. The Contemporary Experience of People at Work*. London: Sage.
- Draft, R. L. Marcic, D. (2009) *Understanding Management (6<sup>th</sup> ed.)* Mason, USA: South-Western Cengage Learning, 246-269.
- Fernandez, S. Rainey, G. H. (2006) „Managing successful organizational change in the public sector.“ *Public administration review*, March/April 2006, 168-176.
- Garcęa-Cabrera, A. M. Hernandez, F. G-B. (2014) „Differentiating the Three Components of Resistance to Change: The Moderating Effect of Organization-Based Self-Esteem on the Employee Involvement-Resistance Relation.“ *Human resource development quarterly*, Vol. 25, No. 4, 441-470.
- Grievess, J. (2010) *Organizational change. Themes and Issues*. New York: Oxford University Press.
- Hawrysz, L. Hys, K. (2014) „Communication channels in of middle managers and non-managers in Publis Sector Organizations in Poland.“ *International Journal of Contemporary Management*, Vol. 13, No. 2, 72-85.
- Huerta, O. M. (2008) „Managing Change in OECD. Governments: An Introductory Framework.“ *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 12. Kättesaadav: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/managing-change-in-oecd-governments\\_227141782188#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/managing-change-in-oecd-governments_227141782188#page1), 15. detsember, 2015.
- Karyotakis, M. K. Moustakis, S. V. (2014) „Reinvention of the Public Sector: Total Quality Management and Change Management.“ *Singidunum Journal of Applied Sciences*, Vol. 11 No. 2, 30-44.
- Kearney, C. Hisrich, R. Roche, W. F. (2010) „Change management through entrepreneurship in public sector enterprises.“ *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 15, No. 4, 415–437.

- Kotter, J. P. Schlesinger, L. A. (2008) „Choosing Strategies for Change.“ *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 7/8, 130-139.
- Kuipers, S. B. Higgs, M. Kickert, W. Tummers, L. Grandia, J. Van Der Voet, J. (2013) „The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review.“ *Public Administration* Vol. 92, No. 1, 1-20.
- Mackie, K. S. Carole K. Holahan, C. K. Gottlie, N. H. (2001) „Employee involvement management practices, work stress, and depression in employees of a human services residential care facility.“ *Human Relations*, Vol. 54, No. 8, 1065–1092.
- Maksu- ja Tolliameti koduleht. (2013, 2015 muudetud) „Maksu- ja Tolliameti arengukava 2013-2016.“ Kättesaadav: <http://www.emta.ee/index.php?id=24228>, 07. september 2015.
- Maksu- ja Tolliameti koduleht. (2015) „Palgaandmed.“ Kättesaadav: <http://www.emta.ee/index.php?id=2435>, 17. detsember, 2015.
- Maksu- ja Tolliameti kontrolliosakonna põhimäärus (2015). Kättesaadav: <http://www.emta.ee/index.php?id=652>
- Maksupoliitika osakonna põhimäärus. Kättesaadav: <http://www.fin.ee/kontaktid>, 07.september 2015.
- Mathews, J. (2009) „Models of Change Management: A Reanalysis.“ *ICFAI Journal of Business Strategy*, Vol. 6, No. 2, 7-17.
- Mella, P. Colombo, C. (2012) „The Wheels of Change in Organizations.“ *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Vol. 11, No. 6, 247-266.
- Mento, A. J. Jones, R. M. Dirndorfer, W. (2002) „A change management process: Grounded in both theory and practice.“ *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 3, No. 1, 45-59.
- Paren, J. (2015) „Resistance to change in organizations“. *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference*, 1-9.

- Parry, W. Kirsch, C. Carey, P. Shaw, D. (2014) „ Empirical Development of a Model of Performance Drivers in Organizational Change Projects.“ *Journal of Change Management*, Vol. 14, No. 1, 99–125.
- Pihlak, Ü. (2012) *Change Management in Indian Organizations Compared to Chinese and Estonian Organizations (2009-2011)*. Tallinn: EBS Print.
- Pollitt, C. (2009) „Structural change and public service performance: international lessons?“ *Public Money and Management*, Vol. 29, No. 5, 285-291.
- Pollitt, C. Bouckaert, G. (2011) *Public Management Reform. A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. USA, New York: Oxford University Press.
- Rahandusministeeriumi põhimäärus RT I, 10.07.2015, 2.
- Rahandusministeeriumi 06. oktoober 2008. a määrus nr 29 (RTL 2008, 84, 1168) „ Maksu- ja Tolliameti põhimäärus § 8.
- Rast, D. E. Hogg, M. A. Giessner, S. R. (2013) „Self-uncertainty and Support for Autocratic Leadership.“ *Self and Identity*, Vol. 12, No. 6, 635–649.
- Ruck, K. (2015) *Exploring internal communication. Towards informed employee voice. Third edition*. USA: Gower.
- Salerno, A. Brock, L. (2008) *The Change Cycle. How people can survive and thrive in organizational change?* USA, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Stace, D. Dunphy, D. (1994) *Beyond the Boundaries: Leading and Recreating the Successful Enterprise*. Australia, Sidney: McGraw-Hill.
- Todnem, R. (2005) „Organisational change management: A critical review.“ *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 4, 369–380.

Tourish, D. Hargie, O. (2004) *Key Issues in Organization Communication*. London: Routledge.

Uhl, A. Gollenia, L.A. (2012) *Business Transformation Management Methodology*. United Kingdom: Gower Publishing Limited.

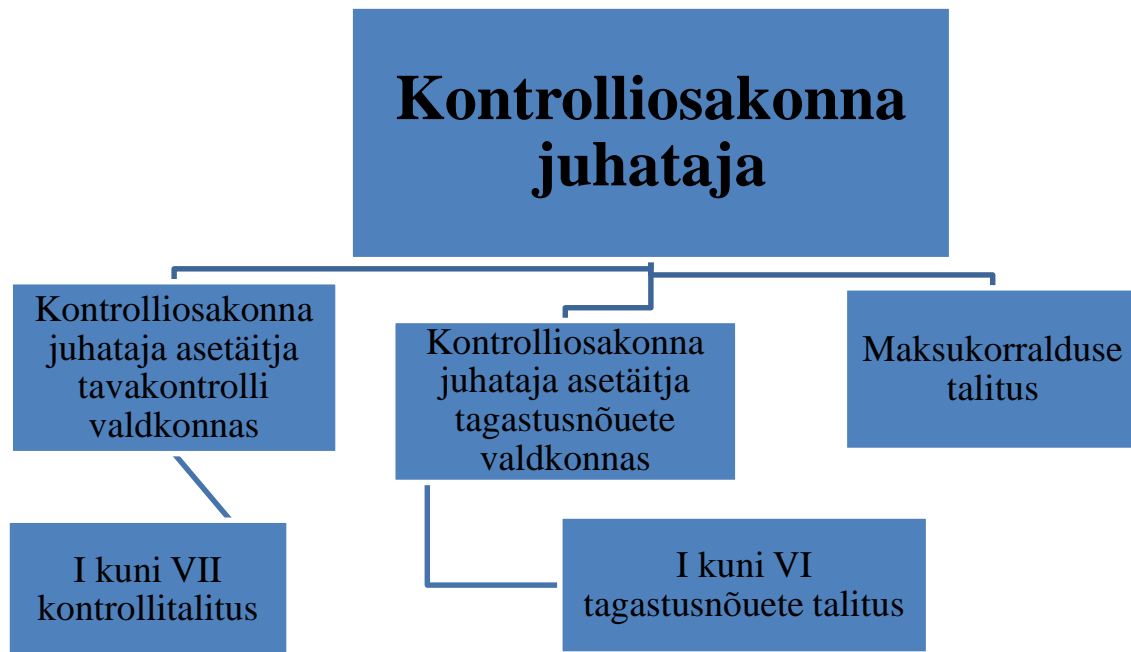
Valk, A. (2003) *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus.

Vedenik, G. Leber, M. (2015) „Change Management with the Aid of a Generic Model for Restructuring Business Processes.“ *International Journal of Simulation Modelling*, Vol. 14, No. 4, 584-595.

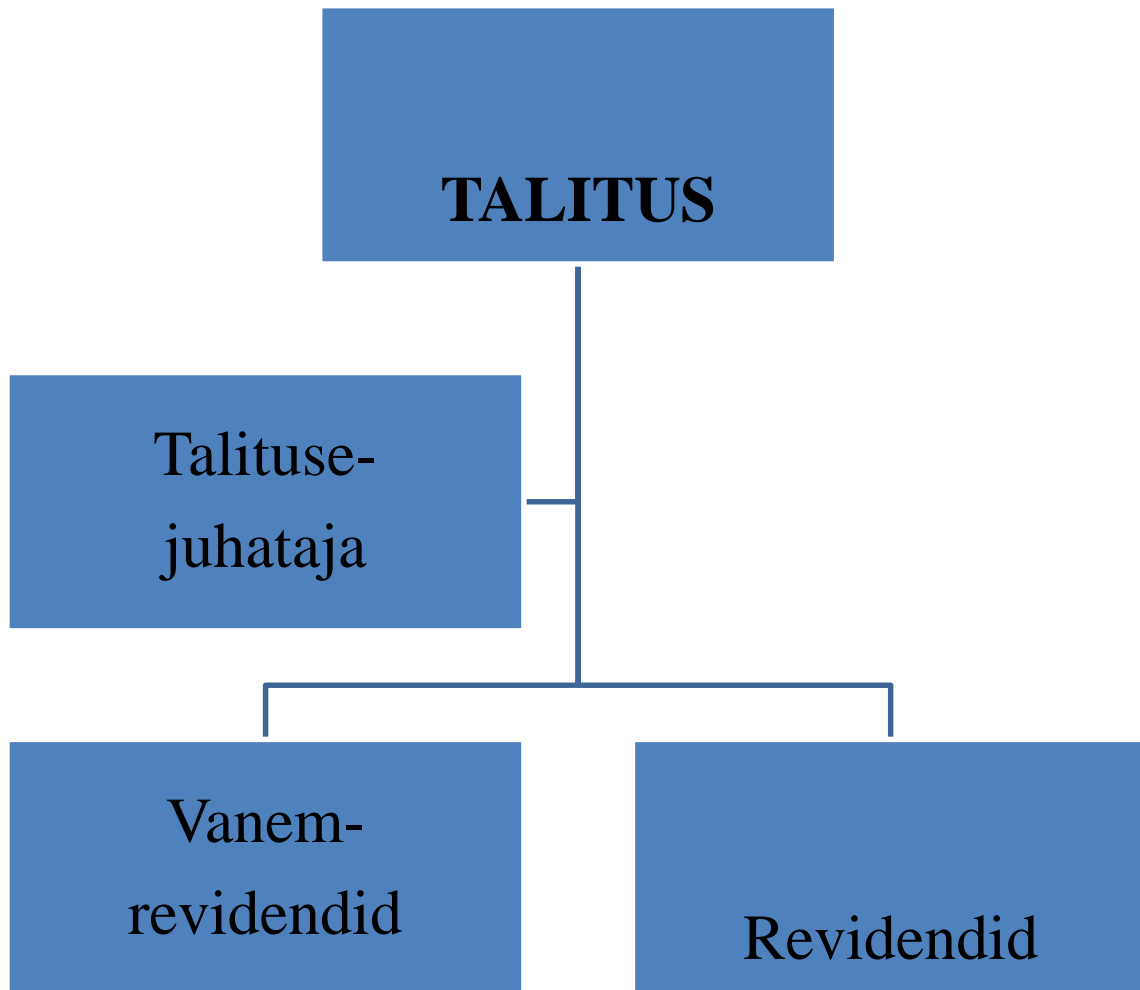
Williams, D. Parr, T. (2004) *Enterprise Programm Management. Delivering Value*. New York: Palgrave Macmillan.



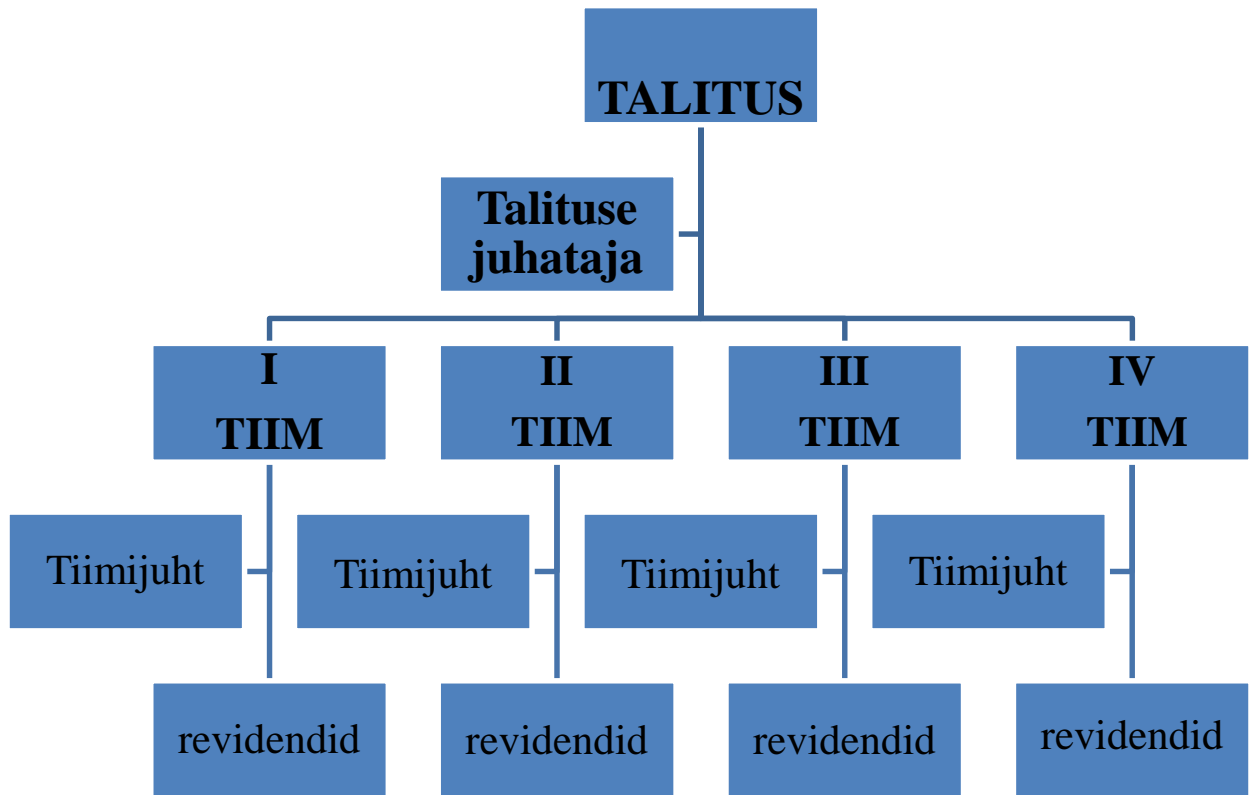
## Lisa 1 Kontrolliosakonna struktuur



## Lisa 2 Kontrolliosakonna talitus enne struktuurimuudatust



### Lisa 3 Kontrolliosakonna talituse pärast stukturimuudatust



## Lisa 4 Ankeetküsimustik

Tere

Olen Tallinna Tehnikaülikooli haldusjuhtimise eriala magistrant ning kirjutan magistritööd Maksu- ja Tolliametis 2012. aastal läbiviidud kontrolliosakonna struktuurimuudatusest, mille tulemusena loodi tiimid. Antud küsimustiku eesmärk on uurida muudatuse juhtimise protsessi kontrolliosakonna ametnike perspektiivist. Küsimustik edastatakse ainult neile kontrolliosakonna ametnikele, kes töötasid Maksu- ja Tolliametis ka enne struktuurimuudatust.

Möödunud on küll 3 aastat, kuid loodan, et suudate 2012. aastal toimunud struktuurimuudatust meenutada ning tagasisidet anda.

Eduka uurimuse läbiviimiseks ning magistritöö valmimiseks on Teie vastused väga olulised ning kehtib anonüümsuse põhimõte! Küsimustiku täitmine võtab 5-10 minutit Teie ajast!

Küsimustik asub lingil:

<http://www.eformular.com/kklaarman/magistritoo.html>

Ootan Teie vastuseid hiljemalt 17.11.2015 kell 17:00.

Olen väga-väga tänulik kõigile, kes leiavad aega vastata!

Parimate soovidega,

Krisli Klaarman

Lisainformatsioon:

Sugu; vanus; ametipositsioon; tööstaaž Maksu- ja Tolliametis.

1. Kas muudatuse läbiviimine oli Teie arvates vajalik? Vastusevariandid: jah; pigem jah; ei; pigem ei.
2. Kas Teile seletati muudatuse vajalikkust ja visiooni? (*antud küsimusele vastamise korral mõelge, kas enne läbiviidavat muudatust selgitati Teile, miks muudatust on vaja ning milline on muudatuse eesmärk*) Vastusevariandid: jah; pigem jah; ei; pigem ei.
3. Miks oli muudatus vajalik?

4. Kas Teie teada oli muudatuse läbiviimiseks koostatud plaan? Kas Teile tutvustati plaani? *(plaani all on mõeldud aja- ja tegevuskava, mille abil muudatust rakendatakse, samuti oodatavad väljundid ja tulemused).*
5. Kas planeeritava muudatuse kommunikatsioon oli piisav? *(see tähendab, et kas muudatus oli Teie jaoks arusaadav ja selge, kas juhid jagasid piisavalt informatsiooni muudatuste kohta?)*  
Vastusevariandid: jah; pigem jah; ei; pigem ei.
6. Kas olete rahul enda otsese juhi tööga Teie kaasamisel läbiviidavasse muudatusse? *(antud küsimuse all on mõeldud, et kas juht küsis ka Teie arvamust, ettepanekuid ja eelistusi (näiteks tiimiliikmete suhtes) või tundsite end kõrvale jäetuna).* Vastusevariandid: jah; pigem jah; ei; pigem ei.
7. Millised probleemid esile kerkisid?
8. Mis oli muudatuse juures Teie jaoks negatiivne? *(näiteks olite rahul eelne töökorraldusega, Teie ametipositsioon muutus muudatuse tulemusena, muudatuse protsess ja eeldavad tulemused olid Teie jaoks ebaselged, uue töökorraldusega oli raske harjuda jne)*
9. Kas muudatuse vastuvõtmine ja sellega harjumine oli Teie jaoks lihtne protsess?
10. Kas tiimijuhi positsiooni loomine oli Teie arvates vajalik? Vastusevariandid: jah; pigem jah; ei; pigem ei.
11. Kas olete rahul muudatuste tulemusel tekkinud töökorraldusega? Vastusevariandid: jah; pigem jah; ei; pigem ei.
12. Kas Teie hinnangul muudatuse läbiviimine parandas Teie tööülesannete täitmise efektiivsust? Vastusevariandid: jah; pigem jah; ei; pigem ei.
13. Kas nõustute, et Teie tiim on tulemuslik ja koostööl toimiv grupp, millele on seatud ühised eesmärgid ning ühiselt vastutatakse tulemuste eest? Vastusevariandid: jah; pigem jah; ei; pigem ei.

## **Lisa 5 Intervjueeritud isikute nimekiri**

1. Kontrolliosakonna juhataja asetäitja tavakontrolli valdkonnas. Intervjueeriija märkmed. 07. aprill, 2014.
2. Kontrolliosakonna talitusejuhataja. Intervjueeriija märkmed. 10. november, 2015.
3. Kontrolliosakonna tiimijuht/juhtivrevident. Intervjueeriija märkmed. 10. november, 2015.
4. Kontrolliosakonna revident. Intervjueeriija märkmed. 10. november, 2015.

## Lisa 6 Intervjuu küsimused

I Intervjuu kontrolliosakonna juhataja asetäitjaga – muudatuse eestvedaja

1. Miks kontrolliosakonnas oli vaja läbiviia antud muudatus? Mis oli konkreetne probleem?
2. Kas enne muudatuse läbiviimist tehti analüüse või hindamisi (näiteks organisatsiooni muutuste ajalugu, kas on olnud edukas või mitte)?
3. Kas muudatuse läbiviimiseks koostati mingi plaan, strateegia vms?
4. Kuidas toimus muudatust planeerimine? Milline oli muudatuse ajaline raamistik, s.t kaua pidi muudatus aega võtma?
5. Kuidas võeti vastu muudatus organisatsiooni tippjuhtide tasemel?
6. Millised takistused olid muudatuse läbiviimisel ajalises perspektiivis?
7. Kes muudatust juhtis? Kas muudatuse koordineerimiseks loodi mingi töögrupp või pandi vastutama kindel osakond/talitus vms?
8. Milliseid ressursse antud muudatus nõudis? Kas muutuse puhul tehti kulu-tulu analüüs?
9. Kuidas sündis tiiminduse idee? Millise teooria alusel või mõne teise organisatsiooni näitel vms?
10. Milline oli muudatuse eesmärk? Kuidas oli muudatus seotud organisatsiooni strateegiaga?
11. Kuidas ja kas töötajaid kaasati muudatuse protsessi?
12. Kuidas toimus muudatuse protsessi kommunikatsioon ning kuidas töötajatele muudatust kommenteeriti?
13. Kuidas teostati kontrolli muudatuse läbiviimise suhtes?
14. Millised olid struktuuri muutusega seotud suuremad muudatused töötajate jaoks?
15. Kas ja kuidas revidentide hindamissüsteem muutus?
16. Milline oli muudatuse eeldatav tulemus? Kas muudatus oli edukas, s.t saavutas oma eesmärgi?
17. Kuu muudatuse protsess kokkuvõttes kestis? Kas nüüdseks on asjaosalised muudatusega kohanenud?

II intervjuud - revidendiga 10.11.2015; talitusejuhataja/juhtivrevidendiga 10.11.2015; revident/juhtivrevidendiga 10.11.2015.

1. Kas Teile räägiti, et miks kontrolliosakonnas oli vaja läbiviia antud muudatus? Mis oli probleem?
2. Milline oli Teie teada muudatuse eesmärk ja oodatav tulemus?
3. Kas ja milline plaan või strateegia koostati muudatuse läbiviimiseks?
4. Kas Teie teada oli läbiviidaval muudatusel juht/juhid, kes muudatust terve kontrolliosakonna tasandil koordineeris? Kes?

5. Kes (ametipositsioon) Teile muudatuse ideed tutvustas ning kes Teile korraldusi andis? Kelle (ametipositsioon) poole saite küsimuste korral pöörduda?
6. Kuidas töötajatele muudatuse kommunikatsioon (koosolekud, tutvustav memo vms)? Kas Teile jaoks oli kõik vajalik informatsioon muudatuse kohta kättesaadav?
7. Kas ja kuidas töötajaid kaasati muudatuse protsessi (küsite töötajatelt ideid, arvamusi jne)?
8. Kuidas toimus tiimide koosseisu määramine ja kas revidentidel endal oli ka sõnaõigust?
9. Milline oli Teie konkreetne roll muudatuse läbiviimises (näiteks juhtivrevidentidel muudatuse kommunikatsioon tiimiliikmetele jne)?
10. Kuidas võtsite Teie muudatuse vastu? Kuidas Teie arvates võeti vastu muudatus Teie kolleegide seas? Kas töötajate seas on viidud läbi ka selleteemalist rahulolu uuringut?
11. Millised olid struktuuri muutusega seotud suuremad muudatused töötajate jaoks võrreldes eelneva töökorraldusega (näiteks loodud tiimid vastutavad ühiselt tulemuste eest, teevad igapäevaselt koostööd jne)?
12. Millised olid suuremad probleemid, mis muudatuse protsessi ajal esile kerkisid? Kuidas probleeme lahendati?
13. Mis oleks Teie arvates pidanud muudatuse protsessi läbiviimisel tegema teisiti?
14. Milline mõju on muudatusel (tiimide loomisel) töökorraldusele? Kas Teie arvates (või olemasoleva statistika kohaselt) tiimide loomise tulemusel paranesid töötulemused?