

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Ruth Karolin

**MUUTUSTE ELLUVIIMISELE EELNEV KOMMUNIKATSIOON JA SELLE ROLL
MUUTUSTE VASTUVÕTMISEL: KAHE STATISTIKAAMETI
STRUKTUURIMUUDATUSE VÕRDLUS**

Magistritöö

Juhendaja: Prof Dr Tiina Randma-Liiv

Tallinn 2017

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 Ruth Karolin

“ “ 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Prof Dr Tiina Randma-Liiv

“ “ 2017

Kaitsmisele lubatud “ “ 2017

Avaliku halduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees

Dr Erkki Karo

Lühikokkuvõte

Vabariigi Valitsus on oma tegevusprogrammi lisanud riigireformi ning seehulgas riigivalitsemise kulude vähendamise ja säästlikkuse suurendamise, mis näitab, kuivõrd aktuaalseks on hetkel avaliku sektori efektiivsuse suurendamine ja kulude kokkuhoid. Eelnimetatu toob suure tõenäosusega kaasa mitmeid struktuurimuudatusi. Struktuurimuudatuste elluviimisel tuleb aga arvestada sellega, et puudulik muutuste elluviimise eelne kommunikatsioon võib endaga kaasa tuua muutustele vastutöötamise ja ka hilisema muutuste läbikukkumise. Antud magistritöö raames keskendutakse muutuste elluviimise eelselt tehtavale kommunikatsioonile ja selle mõjule muutuste vastuvõtmisele läbi kahe Statistikaameti struktuurimuudatuse, mille puhul kommunikatsioon oli erinev. Täpsemalt püstitatakse magistritöö raames kaks uurimisküsimust, millest esimese puhul uuritakse, millest sõltub see, millist kommunikatsiooni muutuste elluviimise eelselt tehakse. Teiseks uuritakse, kas ja kuidas mõjutab lõpuks see, millist kommunikatsiooni muutuste elluviimise eelselt tehti, muutuste vastuvõtmist. Magistritöös teostatud analüüsi tulemusena selgub, et muutuste elluviimise eelne kommunikatsioon sõltub muutuse ulatusest, muutuse meetodist ja ka muutuse ajendist. Samuti selgub, et uuritavate struktuurimuudatuste elluviimisele eelnenud erinev kommunikatsioon antud juhul muutuste vastuvõtmist ei mõjutanud.

Muutuste juhtimine, muutuste eelne kommunikatsioon, muutustele vastutöötamine

Sisukord

Lühikokkuvõte.....	3
Sisukord.....	4
Sissejuhatus	6
1. MUUTUSTE JUHTIMINE JA MUUTUSTE ELLUVIIMISELE EELNEV KOMMUNIKATSIOON.....	8
1.1 Organisatsiooni muutuse mõiste ja liigitused	8
1.2 Muutuste elluviimise eelne kommunikatsioon muutuste juhtimise mudelites	10
1.3 Muutuste elluviimise eelse kommunikatsiooni roll, võimalused ja puuduliku kommunikatsiooni tagajärjed.....	13
2. STRUKTUURIMUUDATUSTE ELLUVIIMISELE EELNEV KOMMUNIKATSIOON STATISTIKAAMETIS	17
2.1 Statistikaamet.....	17
2.2 Statistikaametis ellu viidud struktuurimuudatuste kirjeldused	17
2.3 Metoodika kirjeldus	19
2.4 Statistikaameti struktuurimuudatuste paiknemine organisatsiooni muutuse profiilis	22
2.5 Statistikaameti struktuurimuudatuste elluviimisele eelnenud kommunikatsiooni protsessid ja nende erinevused.....	24
2.6 Personali ankeetküsitluse vastuste jaotus kahe struktuurimuudatuse lõikes	27
2.7 Personali ankeetküsitluse vastuste erinevus kahe struktuurimuudatuse lõikes.....	37
2.8 Juhtkonna vaade struktuurimuudatuste elluviimise järgsetele personali negatiivsetele reaktsioonidele	41
3. JÄRELDUSED.....	42
Kokkuvõte	45
Summary.....	47
Kasutatud kirjandus	49
LISAD	54
Lisa 1. Statistikaameti struktuur enne sügisel 2013 jõustunud struktuurimuudatust.....	54
Lisa 2. Statistikaameti struktuur pärast sügisel 2013 jõustunud struktuurimuudatust.....	55

Lisa 3. Statistikaameti struktuur pärast kevadel 2015 jõustunud struktuurimuudatust	56
Lisa 4. Intervjuu küsimused	57
Lisa 5. Ankeetküsimustik töötajatele	59
Lisa 6. Magistritöö käigus läbi viidud intervjuud	64
Lisa 7. Ankeetküsitluse vastuste ühtlustamise ja ümberkodeeringu tabel	65

Sissejuhatus

Organisatsioonid arenevad läbi muutuste, mis võivad olla tingitud nii tehnoloogia arengust, konkurentsist kui ka poliitilisest keskkonnast (Tushman, O'Reilly 1996, 11). Avaliku sektori organisatsioonid on muutuse kontseptsiooni omaks võtnud majanduskriisidest, eelarvekärbetest ja suurenevast kodanike poolsest järelevalvest tingituna (Karp, Helgo 2008, 85). Märkimisväärne roll muutuste juhtimise tähtsustamisel on olnud ka uue haldusjuhtimise (*new public management*) tõusul, mille printsiipideks on muu hulgas kulude kokkuhoid ja efektiivsuse suurendamine (Hood 1991, 4-5). Avaliku sektori efektiivsuse suurendamine ja kulude kokkuhoid on aktuaalne ka Eestis, kus Vabariigi Valitsus on oma tegevusprogrammi lisanud riigireformi ning seehulgas riigivalitsemise kulude vähendamise ja säästlikkuse suurendamise (Vabariigi Valitsuse tegevusprogramm 2016–2019).

Muutuste juhtimise üheks suuremaks väljakutseks on aga personal ja personali reaktsioon muutustele, kuna muutustele vastutötamine võib endaga kaasa tuua muutuste läbikukkumise (Karp, Helgo 2008, 86). Muutuste vastuvõtmist personali poolt soodustab kommunikatsioon muutuste planeerimise faasis (Kotter 1995, 64). Praktikas aga võib muutuste elluviimisele eelnev kommunikatsioon olla väga erinev – seda nii ajastuse kui ka sisu poolest.

Käesolevas magistritöös uuritakse võrdlevalt kahte erinevat struktuurimuudatuse eelset kommunikatsioonijuhtumit Statistikaametis. Esimene uuritav struktuurimuudatus leidis aset sügisel 2013, mille puhul valmistati personal muutuste elluviimise eelselt läbi varajase ja põhjaliku kommunikatsiooni muutuseks ette. Teine uuritav struktuurimuudatus viidi läbi kevadel 2015 ning sellel juhul toimus kommunikatsioon vaid paar nädalat enne muudatuse elluviimist.

Tulenevalt sellest, et Eesti riik on võtnud üheks prioriteediks avaliku sektori kulude kokkuhoiu ja efektiivsuse suurendamise, mis toob endaga tõenäoliselt kaasa mitmeid struktuurimuudatusi, võimaldaks Statistikaameti juhtumite analüüs anda olulist informatsiooni muutuste elluviimise eelselt tehtava kommunikatsiooni vajalikkuse ja tähtsuse kohta. Nimetatud informatsioon on kasulik avaliku sektori organisatsiooni juhtidele, kes otsustavad organisatsiooni struktuuri või

protsesse muuta. Lisaks on Statistikaameti juhtumid võrdlemiseks huvitavad, kuna struktuurimuudatused toimusid samas organisatsioonis ja kõigest väikese ajaerinevusega, mistõttu on struktuurimuudatuste üldine taust sama. Tulenevalt samast taustast on elimineeritud teiste tegurite mõju, mis läbi on võimalik keskenduda vaid uurimisküsimustele.

Uurimisküsimused, mis kahe Statistikaameti läbi viidud struktuurimuudatuse võrdlemiseks püstitatakse, on järgmised:

1. millest sõltub muutuste eelne kommunikatsioon;
2. kas ja kuidas mõjutab see, millist kommunikatsiooni muutuste eelselt tehakse, muutuste vastuvõtmist.

Käesolevas magistritöös kasutatakse nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid uurimismeetodeid. Esimesele uurimisküsimusele vastuste leidmiseks viiakse muutuste planeerijatega läbi poolstruktureeritud intervjuud. Teise uurimisküsimuse puhul kogutakse andmeid läbi ankeetküsitluse, mis edastatakse vastamiseks nendele teenistujatel/töötajatele, kes töötasid Statistikaameti mõlema struktuurimuudatuse läbiviimise ajal.

Magistritöö on jagatud kolmeks peatükiks, millest esimeses käsitletakse muutuste juhtimise alast teooriat, keskendudes organisatsiooni muutuse mõistele ja liigitustele, muutuste juhtimise mudelitele ning muutuste elluviimise eelselt tehtava kommunikatsiooni rollile ja võimalustele. Teises peatükis kirjeldatakse Statistikaameti läbi viidud struktuurimuudatuse ning antakse ülevaade käesolevas töös kasutatavast metoodikast. Samuti analüüsitakse teises peatükis intervjuudest ja ankeetküsitlusest saadud informatsiooni. Kolmandas peatükis tuuakse eraldi välja antud töö järeldused.

Autor tänab Statistikaameti juhtkonda ja personali olulise panuse eest käesoleva magistritöö valmimisel.

1. MUUTUSTE JUHTIMINE JA MUUTUSTE ELLUVIIMISELE EELNEV KOMMUNIKATSIOON

Käesolevas magistritöö osas käsitletakse muutuste liigitusi, muutuste juhtimise mudeleid ning kommunikatsiooni võimalusi ja kommunikatsiooni rolli muutuste vastuvõtmisel. Esmalt luuakse erinevate muutuste liigituste põhjal organisatsiooni muutuse profiil, mida kasutatakse magistritöö empiirilises osas uuritavate struktuurimuudatuste olemuslike erinevuste leidmiseks, et jõuda arusaamisele, milline struktuurimuudatuste olemuslik aspekt mõjutas seda, millist kommunikatsiooni muutuste elluviimise eelselt tehti. Teiseks käsitletakse käesolevas magistritöö osas muutuste juhtimise mudeleid, mis läbi illustreeritakse muutuste elluviimise eelse kommunikatsiooni paiknemist muutuste juhtimise mudelites ning millest nähtub ka muutuste elluviimise eelse kommunikatsiooni olulisus. Kolmandas osas käsitletakse detailsemalt muutuste elluviimisele eelneva kommunikatsiooni mõju ja võimalusi.

1.1 Organisatsiooni muutuse mõiste ja liigitused

Organisatsiooni muutuse defineerimisele on lähenetud mitmel erineval moel. Jones (2007, 269) on toonud välja, et organisatsiooni muutus on protsess, mille käigus organisatsioon liigub praegusest seisundist soovitud seisundisse selleks, et suurendada organisatsiooni efektiivsust. Teisalt Greenan (2003, 292) leiab, et organisatsiooni muutus on igasugune muutus võimu, oskuste või info jaotuses. Orlikowski (1996, 65) seevastu väidab, et organisatsiooni muutus on organisatsiooni liikmete püsiv improvisatsioon eesmärgiga käituda välise maailmaga sidusalt. Antud magistritöös käsitletakse organisatsiooni muutust mõistena selliselt nagu seda defineeris Jones.

Sarnaselt organisatsiooni muutuse mõiste käsitlete mitmekesisusele on ka organisatsiooni muutuseid mitmel erineval moel liigitatud. Konkreetsemalt on organisatsiooni muutuseid liigitatud inkrementaalseteks ja strateegilisteks muutusteks (Nadler, Tushman 1989, 196), esimese ja teise järgu muutusteks (Levy 1986, 10 - 19), evolutsioonilisteks ja revolutsioonilisteks

muutusteks (Greiner 1972, 40), reaktiivseteks ja ennetavateks muutusteks (Nadler, Tushman 1989, 196) ning ka planeeritud ja planeerimata muutusteks (Burnes 1996, 12 - 16). Lisaks eelnimetatule on muutusi liigitatud veel ka muutuse meetodite järgi jagades muutused koostöö või sunduse teel ellu viidud muutusteks (Heller, Wilpert 1981 viidatud Dunphy, Stace 1988, 326). Tulenevalt organisatsiooni muutuse liigituste mitmekesisusest luuakse käesolevas magistritöö osas organisatsiooni muutuse profiil, milles sünteesitakse eelpool nimetatud erinevad muutuse liigitused üheks tervikuks. Neljadimensiooniline organisatsiooni muutuse profiil esitatakse kahedimensioonilises tabelis (vt Tabel 1).

Tabel 1

Organisatsiooni muutuse profiil

Muutuse liigitus	Planeeritus	Muutuse suhestumine välise keskkonnaga	Muutuse ulatus	Muutuse meetod
Liigituse jaotus	planeeritud	reaktiivne	piiratud	koostöö
	planeerimata	ennetav	laiahaardeline	sundus

Allikad: autori süntees Nadler, Tushman 1989; Levy 1986; Greiner 1972; Burnes 1996; Heller, Wilpert 1981 viidatud Dunphy, Stace 1988 põhjal

Organisatsiooni muutuse profiili esimeseks dimensiooniks on muutuse planeeritus. Muutuse planeerituse alusel saab organisatsiooni muutuse jagada planeeritud või planeerimata muutuseks, kus planeeritud muutus, mis on ülevalt alla juhitud, sobib stabiilsesse ja ette ennustatavasse olukorda ning planeerimata muutus, mis sobib kiiresti muutuvasse ja ettearvamatusse olukorda, on ülevalt alla juhtimata ja planeerimata, kuna see ei ole pidevalt muutuva keskkonna tõttu võimalik (Burnes 1996, 12 - 16).

Teiseks organisatsiooni muutuse profiili dimensiooniks on muutuse suhestumine välise keskkonnaga. Muutuse välise keskkonnaga suhestumise alusel jaguneb organisatsiooni muutus reaktiivseks või ennetavaks muutuseks, kus reaktiivne muutus leiab aset teatud väliste sündmuste tulemusena ning ennetav muutus vastupidiselt leiab aset reaktsioonina prognoositavale sündmusele (Nadler, Tushman 1989, 196).

Organisatsiooni muutuse profiili kolmandaks dimensiooniks on muutuse ulatus, mis on ühtlasi üks laialdasemalt käsitletud organisatsiooni muutuse liigitus. Ulatusel jagatakse muutusi inkrementaalseteks ja strateegilisteks muutusteks (Nadler, Tushman 1989, 196), esimese ja teise järgu muutusteks (Levy 1986, 11) ning ka evolutsioonilisteks ja revolutsioonilisteks muutusteks (Greiner 1972, 40). Inkrementaalse muutuse korral muudetakse vaid üksikut organisatsiooni osa, mitte tervikut, ent strateegilise muutuse puhul muudetakse seevastu organisatsiooni tervikuna selliselt, et luuakse täiesti uus organisatsiooni disain (Nadler, Tushman 1989, 196). Sarnaselt inkrementaalsele muutusele on esimese järgu muutus väike parandus, mis ei muuda organisatsiooni süsteemi (Levy 1986, 11). Evolutsioonilise ja revolutsioonilise muutuse puhul aga lisandub ulatusel muutuste liigitamisele organisatsiooni elutsükli perspektiiv, millele tuginedes on evolutsiooniline muutus väike muutus, mis leiab aset organisatsiooni kasvamise/arenemise perioodil ning mis üldiselt ei muuda juhtimismustrit ning revolutsiooniline muutus jääb evolutsiooniliste muutuste perioodide vahele selliselt, et selle käigus loobutakse vanadest juhtimismustritest ja luuakse uued, millest omakorda saab järgmise evolutsioonilise perioodi uus alus (Greiner 1972, 40). Sarnaselt strateegilisele muutusele muudetakse teise järgu muutuse korral olemasolevat süsteemi (Levy 1986, 19). Organisatsiooni muutuse profiilis võetakse erinevad muutuse ulatust hõlmavad liigitused kokku nimetades need vastavalt piiratud ja laiahaardeliseks muutuseks.

Organisatsiooni muutuse profiili neljandaks dimensiooniks on muutuse meetod, milleks võib olla kas koostöö või sundus. Koostöö eeldab muutuse kommunikatsiooni organisatsiooni sees ning tähendab, et nii juhid kui ka töötajad on muutuse otsuse tegemisse kaasatud. Sunduslik muutus aga hõlmab juhtide ja töötajate vahel jõu kasutamist ning tähendab, et juhtkond või teised võtmetegijad otsustavad muutuse elluviimise autokraatlikult. (Heller, Wilpert 1981 viidatud Dunphy, Stace 1988, 326)

1.2 Muutuste elluviimise eelne kommunikatsioon muutuste juhtimise mudelites

Organisatsiooni muutuse edukus sõltub suurel määral protsessidest ja tegevustest, mida muutuse elluviimisel järgitakse (Armenakis, Bedeian 1999, 308; Kotter 1995, 59). Eelnimetatud protsessid on kirjeldatud muutuste juhtimise mudelites. Muutuste juhtimise mudelite kasutamine muutuse elluviimisel võimaldab minimeerida tõenäosust, et töötajad reageerivad muutusele

mittesoosivalt (Armenakis, Bedeian 1999, 308). Muutuste juhtimise mudeleid on aga mitmeid, ent seniajani puudub teoreetikute seas üksmeel selle osas, milline muutuste juhtimise mudel on muutuse planeerimisel ja elluviimisel kasutamiseks sobivaim (Dunphy 1996, 541; Bullock, Batten 1985, 383; Todnem By 2005, 370). Põhjuseks, miks eelnimetatud konsensus puudub, on selgete kriteeriumite, mille alusel mudeleid hinnata, puudumine (Bullock, Batten 1985, 385).

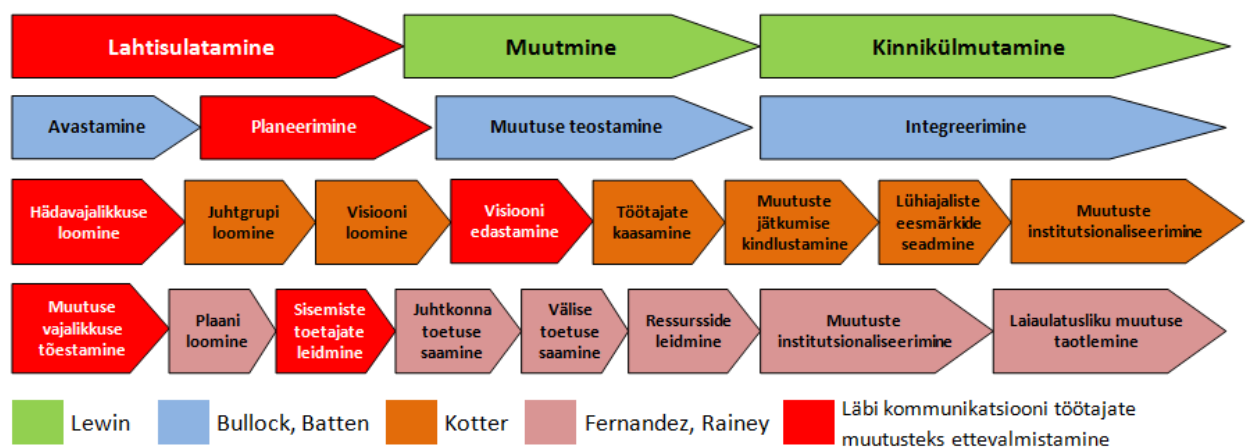
Samas ühisjoonena tähtsustatakse muutuste juhtimise mudelites ühe olulise protsessina personali muutusteks ettevalmistamist, milles on peamine roll tulemuslikul kommunikatsioonil. Muutuste elluviimisele eelnevat kommunikatsiooni on oluliseks pidanud juba muutuste juhtimise klassik Lewin, kelle puhul on väidetud, et kogu muutuste juhtimise teooria on taandatav tema lähenemisele (Hendry 1996, 624). Lewini mudeli järgi on muutuste juhtimisel kolm faasi: lahtisulatamine, muutmine ja kinnikülmutamine. Kommunikatsioonil on roll lahtisulatamise faasis. Täpsemalt destabiliseeritakse lahtisulatamise faasis eksisteeriv tasakaal, läbi mille luuakse organisatsiooni liikmetele motivatsioon õppida (Lewin 1947 viidatud Burnes 2004, 985-986). Organisatsiooni muutus on oma olemuselt inimeste väljakujunenud harjumuste muutmine, mistõttu eksisteerib sisemine vastupanu, mis vajab sulatamist (Lewin 1947 viidatud Bargal 2006, 378). Oluline on seejuures, et järgmise ehk muutmise faasiga saab alustada alles pärast seda, kui töötajad on muutuse vajalikkust mõistnud ja ka toetavad seda (Levasseur 2001, 73). Pärast muutuse elluviimist tuleb uute käitumiste kinnistamiseks muutus kinni külmutada (Lewin 1947 viidatud Burnes 2004, 986). Kinnikülmutamine on lõpetatud, kui uued käitumised on täielikult asendanud vanad (Levasseur 2001, 73).

Sarnaselt Lewinile on muutuste elluviimisele eelnevat kommunikatsiooni tähtsustanud ka Bullock ja Batten, kes nägid muutuste juhtimist neljaastmelisena - avastamine, planeerimine, muutuse teostamine, integreerimine (Bullock, Batten 1985, 400). Samuti on muutuste elluviimisele eelnevat kommunikatsiooni oluliseks pidanud Kotter, kes lõi peamistest muutuste juhtimisel tehtavatest vigadest lähtuvalt kaheksa astmelise muutuste juhtimise mudeli, mille faasideks on hädavajalikkuse loomine, juhtgrupi loomine, visiooni loomine, visiooni edastamine, töötajate kaasamine, muutuste jätkumise kindlustamine, lühiajaliste eesmärkide seadmine ja muutuste institutsionaliseerimine (Kotter 1995, 60-61). Muutuste elluviimise eelse kommunikatsiooni tähtsustamisel ei ole erandiks ka Fernandeze ja Rainey poolt välja pakutud avaliku sektori spetsiifikast lähtuv muutuste juhtimise mudel, mille faasideks on muutuse vajalikkuse tõestamine, plaani loomine, sisemiste toetajate leidmine ja vastupanu ületamine,

juhtkonna toetuse saamine, välise toetuse saavutamine, ressursside leidmine, muutuse institutsionaliseerimine ning laiaulatusliku muutuse taotlemine (Fernandez, Rainey 2006, 168-173).

Bullocki ja Batteni muutuste juhtimise mudelis on kommunikatsioonil oluline roll planeerimise faasis, kus kogutakse infot, hinnatakse organisatsiooni hetkeolukord ja pannakse paika eesmärgid, mis lähtuvad eksisteerivatest probleemidest, mis on teadvustatud läbi informatsiooni jagamise ja tagasiside (Bullock, Batten 1985, 406). Kotter seevastu peab muutuste elluviimise eelset kommunikatsiooni oluliseks hädavajalikkuse loomise faasis, kus edastatakse töötajatele informatsiooni selle kohta, mis on hetkel probleemiks, et töötajad mõistaksid muutuse vajalikkust ja oleksid seeläbi motiveeritud muutuse elluviimist toetama (Kotter 1995, 60-62). Samuti jagatakse töötajatele muutuste elluviimise eelselt informatsiooni visiooni edastamise faasis, kus kommuniqueeritakse töötajaid sellest, kuidas väljapakutud lahendused probleeme lahendavad, mis läbi saavutatakse töötajate poolne toetus muutusele (Kotter 1995, 63-64). Fernandez ja Rainey omakorda näevad muutuste elluviimise eelset kommunikatsiooni muutuse vajalikkuse tõestamise faasis, kus tuleb töötajaid muutuse vajalikkuses veenda ning samuti on kommunikatsioonil roll sisemiste toetajate leidmise faasis, kus tuleb töötajate seas leida toetus muutusele (Fernandez, Rainey 2006, 169-171).

Illustreerimaks muutuste elluviimise eelse kommunikatsiooni paiknemist muutuste juhtimise mudelites, koondas magistritöö autor eelpool käsitletud muutuste juhtimise mudelid joonisele 1.



Allikad: autori koostatud Lewin 1947 viidatud Burnes 2004; Lewin 1947 viidatud Bargal 2006; Bullock, Batten 1985; Kotter 1995; Fernandez, Rainey 2006 põhjal

Joonis 1. Kriitilised etapid erinevate autorite muutuste juhtimise protsessides, kus valmistatakse töötajad läbi kommunikatsiooni muutusteks ette.

Magistritöö autor märkis joonisel 1 punasega eraldi need etapid, kus personal valmistatakse läbi kommunikatsiooni eelseisvaks muutuseks ette. Muutuste juhtimise mudelite alametappide üksteise järgi ajaliselt järjestusse paigutamisel nähtub, et punasega märgitud nn kriitilised etapid, kus toimub personali planeeritavatest muutustest kommuniqueerimine ja millel on oluline roll muutuste edukal elluviimisel, paiknevad muutuste juhtimise protsesside alguses. Seega saab väita, et just muutuste juhtimise algusfaas, sh muutuste elluviimise eelne kommunikatsioon, on väga oluliseks muutuste edukal läbiviimisel.

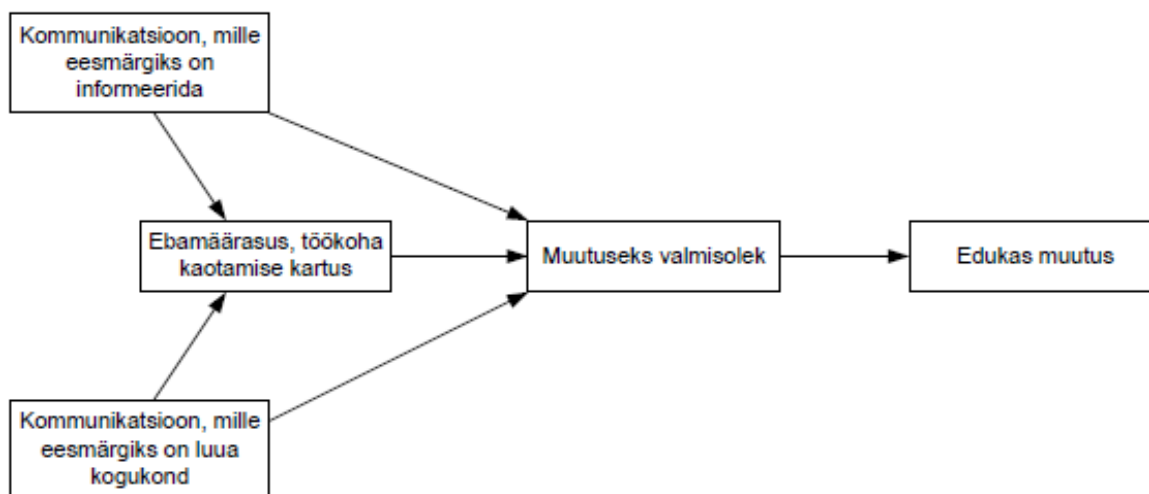
Kokkuvõtlikult peab põhjalik ja tulemuslik muutuste elluviimise eelne kommunikatsioon toimuma muutuse lahtisulatamise faasis ning sellel peab olema ühtlasi kandev roll ka muutuste planeerimisel, hädavajalikkuse demonstreerimisel ja tõestamisel, visiooni edastamisel ning sisemiste toetajate leidmisel.

1.3 Muutuste elluviimise eelse kommunikatsiooni roll, võimalused ja puuduliku kommunikatsiooni tagajärjed

Praktikas ei ole muutuste juhtimine olnud kuigivõrd edukas (Karp, Helgo 2008, 86), väidetud on koguni, et umbes 70% muutustest ebaõnnestuvad (Beer, Nohria 2000, 133). Üheks kaalukamaks põhjuseks, miks muutused läbi kukuvad, on planeeritava muutuse puudulik kommunikatsioon organisatsiooni sees (Barrett 2002, 219). Planeeritava muutuse kommunikatsioon on niivõrd oluline seetõttu, et muutuste juhtimise üheks suuremaks väljakutseks on personal ja personali reaktsioon muutusele (Karp, Helgo 2008, 86).

Muutuste elluviimise eelse kommunikatsiooni tähtsust ja keerukust suurendab veel ka asjaolu, et muutuste lahtisulatamise faasis kogeb töötaja sarnaselt Kübler-Rossi leina viiele staadiumile esmalt eitust, seejärel vältimist, millele omakorda järgneb arusaam, et muutus on vajalik (Rashford, Coghlan 1989, 17-18). Seejuures võtab iga leina staadiumi läbimine aga aega, ent kui sellega ei arvestata ning tulemusena jääb osa faase vahele, võivad töötajad muutuse suhtes tunda viha või hirmu, mis lõppkokkuvõttes võib päädida vastuseisuga tehtud muutusele ja organisatsioonile (Stanleigh 2008, 35). Seega tuleb muutuste elluviimise eelset kommunikatsiooni teha piisava ajavaruga, et töötajal jääks piisavalt aega eelnimetatud leina staadiumite läbimiseks.

Konkreetsemalt on personali suunal tehtaval muutuste elluviimise eelsel kommunikatsioonil muutuste juhtimisel kaks eesmärki – esiteks informeerida muutusest ja teiseks luua kogukonna tunne (Elving 2005, 131). Eelnimetatud organisatsiooni muutuse kommunikatsiooni eesmärkide alusel lõi Elving organisatsiooni muutuse kommunikatsiooni mudeli, mis näitab, kuidas kommunikatsioon tervikuna eduka muutuse saavutamisele kaasa aitab (vt Joonis 2).



Allikas: Elving 2005

Joonis 2. Organisatsiooni muutuse kommunikatsiooni mudel.

Täpsemalt tuleb muutuste elluviimise eelse kommunikatsiooni käigus välja tuua muutuse põhjused ja lahendada ka erinevaid probleeme, muresid, mis töötajatel esialgu tekivad ning seeläbi vähendada planeeritavast muutusest tingitud ebamäärasust ja töötajate hirmu töökoha kaotamise ees (Elving 2005, 131-133). Muutuste edukal elluviimisel on domineerivaks asjaolu, et personali muutuseks valmisolek tugineb usaldusele, mis omakorda saavutatakse läbi muutuste planeerimise faasis tehtava kommunikatsiooni (Smith 2005, 410). Muutuste elluviimise eelselt tehtava kommunikatsiooni teise eesmärgina panustataksegi töötajate poolsesse juhtkonna usaldamise suurendamise, mis ühtlasi aitab kaasa organisatsioonisisese kogukonna tunde loomisele, mis aga omakorda mõjutab seda kuivõrd tunneb töötaja end organisatsiooni kui kogukonna liikmena (Elving 2005, 131-133).

Võimalusi aga muutuste elluviimisele eelneva muutuste sõnumi edastamiseks ehk kommunikatsiooni strateegiaid on kokku kolm – veenev kommunikatsioon, aktiivne osalus ja informatsiooni juhtimine. Veenev kommunikatsioon on otsene kommunikatsioon, aktiivne

osalus on inimeste kaasamine tegevustesse nagu näiteks otsuste tegemises osalemine ning informatsiooni juhtimine on näiteks väliste allikate kasutamine muutuse kohta info jagamisel. Veenev kommunikatsioon võib toimuda mitmeti – läbi kõnede või kirjaliku kommunikatsiooni nagu uudiskirjad, memod, aastaraportid kaudu. (Armenakis *et al.* 1993 viidatud Armenakis, Harris 2002, 171-172)

Muutuste elluviimise eelselt tehtavas kommunikatsioonis tuleks seejuures kasutada erinevaid kanaleid, et tagada kõikide töötajate informeeritus. Samas eelistatavad viisid kommunikatsiooniks on kohtumised, mis läbi on võimalik koheselt töötajate küsimustele vastata. (Clampitt, Berk 1996, 22) Küsimustele vastamine on oluline selleks, et võimalikud murekohad saaksid juba algfaasis leevendust (Elving 2005, 131) ning seeläbi saaks töötajate hoiakud planeeritud muutuse osas suunatud hoopis positiivses suunas (Miller *et al.* 1994, 73). Ehk siis muutuste elluviimise eelselt tehtav kommunikatsioon peaks olema kahepoolne kommunikatsioon. Kahepoolse kommunikatsiooni käigus saab sõnumi saatja sõnumi saajalt indikatsiooni sõnumi edastamise edukuse kohta läbi selle kuivõrd sõnumi saaja mõistis sõnumi sisu ja eesmärgi. See tähendab seda, et sõnumi edastamise käigus saavad sõnumi saajad anda tagasisidet küsimuste küsimise ja kommentaaride tegemise teel. (Haney 1964, 128-130)

Samuti on muutuste elluviimise eelses kommunikatsioonis oluline informatsiooni õigeaegsus ja asjakohasus, mis tähendab, et informatsiooni ei tohiks jagada liiga hilja ja vaid mingisugusele osale neist, keda muutus puudutab (Miller *et al.* 1994, 73). Ideaalis tuleks planeeritavast muutusest teavitada võimalikult vara (DiFonzo, Bordia 1998, 301).

Muutuste elluviimise eelset informatsiooni planeeritava muutuse kohta edastab reeglina juhtkond (Elving 2005, 131). Samas võib muutuste juhtimise edukusele rohkem kaasa aidata, kui kommunikatsiooni teevad vahetud juhid mitte tippjuhid. Töötajad võivad informatsiooni allikana eelistada vahetuid juhte, kuna neid peetakse arvamusiidriks ja nad on üldiselt töötajate poolt juhtkonna hulka kuulujate seast kõige rohkem usaldatud. (Larkin, Larkin 1994 viidatud Lewis 1999, 50) Ühe võimalusena võib kommunikatsiooni ka kombineerida selliselt, et vahetud juhid selgitavad muutuste elluviimise eelselt töötajatele täiendavalt, milles planeeritav muutus seisneb (Herzig, Jimmieson 2006, 636).

Kui aga muutuste elluviimisele eelnev kommunikatsioon jääb puudulikuks või liiga hiliseks, võib personal hakata muutustele vastu töötama, mis aga avaldub läbi tulemuslikkuse languse, töö aegluse ja ka läbi negatiivsete hoiakute tehtud muutuse osas (Lawrence 1958 viidatud Miller *et al.* 1994, 59). Lõpptulemusena võib muutustele vastutöötamine endaga kaasa tuua muutuste läbikukkumise (Karp, Helgo 2008, 86). Lisaks võib juhul kui muutuste elluviimine oli personalile negatiivne kogemus ja selle tulemusena on tekkinud rahulolematust, muu hulgas suurenda ka personalivoolavust (Morrell *et al.* 2004, 171).

Seega mõjutab muutuste elluviimise eelne kommunikatsioon otseselt muutuste vastuvõtmist. Juhul kui kommunikatsioon on asjakohane ja õigeaegne, väheneb tõenäosus, et personal hakkab muutusele vastu töötama. Samuti võimaldab see vähendada võimalikku tulemuslikkuse langust, töö aeglustumist ning negatiivsete hoiakute teket töötajate hulgas.

2. STRUKTUURIMUUDATUSTE ELLUVIIMISELE EELNEV KOMMUNIKATSIOON STATISTIKAAMETIS

2.1 Statistikaamet

Statistikaamet on valitsusasutus, mis kuulub Rahandusministeeriumi valitsemisalasse ning mille peamiseks ülesandeks on riikliku statistika tegemise korraldamine.¹ Riiklik statistika on „kvantitatiivne, kvalitatiivne, kokkuvõtlik ja üldistav teave, mis iseloomustab massnähtust vaatlusaluses kogumis ja mis saadakse riikliku statistika programmi raames andmete statistilise töötlemise tulemusena.“² „Riikliku statistika eesmärk on kajastada ühiskonna olukorda ja muutusi ning varustada ühiskonda rahvastiku, sotsiaalvaldkonna, majanduse ja keskkonna arengu seisukohalt olulise teabega“, mis on vajalik „arengukavade ja prognooside koostamiseks, erinevate poliitikate kujundamiseks, teadus- ja rakendusuringute tegemiseks ning teadmuspõhiste otsuste langetamiseks.“³ Organisatsioonina on Statistikaamet küllaltki suur avaliku sektori organisatsioon, kus seisuga 31.12.2016 töötab kokku 392 töötajat/teenistajat, kellest 63 on küsitlejad.

2.2 Statistikaametis ellu viidud struktuurimuudatuste kirjeldused

Enne sügisel 2013 läbi viidud struktuurimuudatust oli peaaegu igal osakonnal mitu talitust (vt Lisa 1. Statistikaameti struktuur enne sügisel 2013 jõustunud struktuurimuudatust), millel omakorda olid eraldi talituse juhatajad.⁴ Seega oli organisatsioonil küllaltki palju juhtimistasandeid. Sügisel 2013 ellu viidud struktuurimuudatuse tulemusena kaotati talitused,

¹ Statistikaameti põhimäärus (RT I, 14.05.2015, 9) § 1 lõige 1.

² Riikliku statistika seadus (RT I, 12.07.2014, 127) § 1 lõige 1.

³ Riikliku statistika seadus (RT I, 12.07.2014, 127) § 1 lõige 2.

⁴ Rahandusministri määruse 29. jaanuar 2013 nr 9 (RT I, 05.02.2013, 2) „Statistikaameti struktuur ning teenistujate koosseis“ lisa.

mille asemele jäid suuremad osakonnad, kus loodi vajadusel lisaks osakonnajuhataja ametikohale juurde osakonnajuhataja asetäitja ametikohad (Statistikaameti aastaaruanne 2013, 32). Lisaks talituste kaotamisele eraldati kõikidest senistest statistika osakondadest andmetöötluse osa ja koondati see eraldi andmetöötlusele spetsialiseerunud osakonda. Samamoodi toimiti ka kogutavate andmete täpsustamise osaga, mis koondati andmekogumisosakonda. Andmetöötluse ja andmete täpsustamise eraldiseisvatesse osakondadesse koondamise tulemusena saavutati see, et statistikaosakonnad said keskenduda spetsiifiliselt vaid statistilisele analüüsile. (Statistikaameti aastaaruanne 2013, 29)

Lisaks eelnimetatule ühendati rahvamajanduse, finants- ja keskkonna arvepidamise osakond ning hinna ja palgastatistika osakonna hinnastatistika osa majandus- ja keskkonnastatistika osakonnaks. Samuti ühendati ettevõtlusstatistika ja põllumajandusstatistika osakonnad koos hinna ja palgastatistika osakonna palgastatistika osaga ettevõtlus- ja põllumajandusstatistika osakonnaks. Ehk siis sügisel 2013 läbi viidud struktuurimuudatuse (vt Lisa 2. Statistikaameti struktuur pärast sügisel 2013 jõustunud struktuurimuudatust) tulemusena jäi viie spetsiifilise statistikaosakonna asemel struktuuri kolm suuremat statistikaosakonda. (Statistikaameti aastaaruanne 2013, 29) Täiendavalt eraldati veel ka metodika osakonnast metaandmete talitus eraldiseisvaks osakonnaks – metaandmete osakonnaks. Samuti eraldati eraldi osakonnaks andmelao osakond, mis oli varasemalt andmetootlussüsteemide osakonna talitus. Veel loodi ka eraldiseisev arenduste osakond ning ka uus täiendav peadirektori asetäitja ametikoht.⁵

Antud struktuurimuudatuse puhul on seejuures oluline, et struktuurimuudatuse planeerimisel ja elluviimisel lähtuti protsessipõhisusest, mis tähendas, et osakondade ühendamisel ja ümberstruktureerimisel püüti järgida seda, et iga osakond jääks vastutama teatud statistikatootmise etapi või kindla tugiprotsessi eest (Statistikaameti aastaaruanne 2013, 28). Samuti vähendati struktuurimuudatuse tulemusena juhtide arvu seniselt 36lt 25ni (Statistikaameti aastaaruanne 2014, 30).

Kevadel 2015 viidi Statistikaametis läbi järgmine struktuurimuudatus (vt Lisa 3. Statistikaameti struktuur pärast kevadel 2015 jõustunud struktuurimuudatust), mille tulemusena liideti andmekogumisosakond andmetöötluse ja registrite osakonnaga, rahvastiku- ja sotsiaalstatistika

⁵ Statistikaameti põhimäärus (RT I, 30.08.2013, 1) § 9 lõige 1, § 16.

osakond metoodika ja analüüsi osakonnaga ning arenduste osakond üldosakonnaga. Struktuurimuudatuse planeerimisel ja elluviimisel lähtuti seatud eesmärgist optimeerida struktuuriüksuste ja ka juhtide arvu organisatsioonis. Täpsemalt vähendati struktuurimuudatuse tulemusena juhtide arvu 4 juhi võrra, ehk siis Statistikaametisse jäi 21 juhi ametikohta. (Statistikaameti aastaaruanne 2015, 39).

2.3 Metoodika kirjeldus

Käesoleva magistritöö raames keskendutakse muutuste elluviimise eelselt tehtavale kommunikatsioonile ja selle mõjule muutuste vastuvõtmisele läbi kahe Statistikaameti struktuurimuudatuse, mille puhul kommunikatsioon oli erinev. Ühe uuritava struktuurimuudatuse, mis viidi läbi sügisel 2013, elluviimise eelselt valmistati personal läbi varajase ja põhjaliku kommunikatsiooni muutuseks ette. Teise uuritava struktuurimuudatuse puhul, mis viidi läbi kevadel 2015, komuniqueeriti personali struktuurimuudatusest vaid paar nädalat enne muudatuse ellu viimist.

Täpsemalt püstitati antud magistritöö raames kaks uurimisküsimust, millest esimese puhul uuritakse, millest sõltub see, millist kommunikatsiooni muutuste elluviimise eelselt tehakse. Teiseks uuritakse, kas ja kuidas mõjutab lõpuks see, millist kommunikatsiooni muutuste elluviimise eelselt tehti, muutuste vastuvõtmist. Püstitatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutati kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uurimismeetodeid. Konkreetsemalt koguti informatsiooni ja hinnanguid uuritava kohta läbi poolstruktureeritud intervjuude (vt Lisa 4. Intervjuu küsimused) ja ankeetküsitluse (vt Lisa 5. Ankeetküsimustik töötajatele). Lisaks viidi uuritavate struktuurimuudatuste kirjeldamiseks läbi ka dokumentide analüüs, mille käigus kasutati õigusakte ja Statistikaameti aastaaruandeid.

Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi kahe Statistikaameti peadirektori asetäitja ja üldosakonna juhatajaga (vt Lisa 6. Magistritöö käigus läbi viidud intervjuud) kui struktuurimuudatuste planeerijate ja elluviijatega. Poolstruktureeritud intervjuude käigus saadi informatsiooni struktuurimuudatuste läbiviimise põhjuste ja läbi kommunikatsiooni personali ettevalmistamise kohta. Samuti saadi intervjuude läbiviimise tulemusena informatsiooni selle kohta, milline oli juhtkonna vaates personali reaktsioon ellu viidud struktuurimuudatustele. Lisaks eelpool nimetatule võimaldas poolstruktureeritud intervjuudest saadud informatsioon

paigutada mõlemad Statistikaameti struktuurimuudatused organisatsiooni muutuse profiili, mis aitas omakorda välja selgitada, kus oli muutuste olemuslik erinevus. Samuti sai struktuurimuudatuste organisatsiooni muutuse profiili paigutamise tulemusena lisainfot võimalike taustpõhjuste kohta, miks läbi kommunikatsiooni muutusteks ettevalmistamist tähtsustati uuritavate struktuurimuudatuste planeerimisel erinevalt. Intervjueeritavate anonüümsuse tagamiseks, ei viidata käesolevas magistritöös intervjueeritavatele nimeliselt ega ametikoha põhised vaid kasutades tähti A, B ja C.

Personali hinnangute saamiseks struktuurimuudatuste elluviimise eelselt tehtud kommunikatsiooni kohta, viidi personali seas läbi ankeetküsitlus. Ankeetküsitluse raames küsiti lisaks ka küsimusi, mis käsitlesid töötajate/teenistujate struktuurimuudatuste elluviimise järgseid reaktsioone ja hoiakuid. Ankeetküsitlus oli planeeritud läbi viia selliselt, et see oleks vastamiseks edastatud kogu sellele personali osale, kes on Statistikaametis töötanud vähemalt alates sügisel 2013 ellu viidud struktuurimuudatusest. Tulenevalt aga Statistikaameti soovist, viidi ankeetküsitlus läbi valimipõhiselt. Statistikaameti kontaktisiku sõnul oleks ankeetküsitluse kogu personalile edastamine võinud töötajates/teenistujates tekitada asjatut hirmu ja segadust, mida aga sooviti vältida.

Tulenevalt sellest, et magistritöö autoril puudus ligipääs personaliandmetele, kust oleks olnud võimalik tuvastada, kes on need töötajad/teenistujad, kes on Statistikaametis töötanud mõlema struktuurimuudatuse elluviimise ajal, moodustas valimi Statistikaamet. Täpsemalt moodustas Statistikaamet valimi suurusega 46 töötajat/teenistujat nende 199 töötaja/teenistuja seast, kes olid Statistikaametis töötanud vähemalt alates 2012 septembrist (s.t umbes aasta enne esimest käesolevas magistritöös uuritavat struktuurimuudatust). Valimi moodustamisel lähtus Statistikaamet sellest, et kõikidest osakondadest satuks valimisse ühe palju töötajaid/teenistujaid. Lisaks lähtuti ka sellest, et valimisse satuks erinevaid ametikohti ja tasandeid. Seega on magistritöö autoril alust arvata, et valim moodustati küllaltki representatiivselt. Samas aga, kuna valimi suurus oli küllaltki väike, ei pruugi käesoleva magistritöö järelduste usaldusväärsus olla väga kõrge.

Ankeetküsitlus viidi läbi kasutades Google Forms keskkonda. Ülesehituselt on üheksa ankeetküsitluse küsimuse vastused Likerti 5 palli skaalas, milles 1 tähendab „ei nõustu üldse“ ja 5 tähendab „nõustun täielikult“. Teised küsimused on valikvastusega ning samuti on

ankeetküsitluses kaks küsimust, millega võimaldatakse vastajal eelpool vastatut soovi korral täiendavalt kommenteerida.

Ankeetküsitluse vastuseid analüüsitakse kahest erinevast vaatest lähtuvalt. Esimese analüüsi vaate eesmärk on kõrvutada omavahel iga küsimuse lõikes sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste vastuste sagedused ning teha nende põhjal üldiseid järeldusi kahe struktuurimuudatuse kohta. Vastuste sagedused esitatakse käesoleva magistritöö vastavas osas osakaaludena iga küsimuse kohta eraldi kas arvjoonisena või tabelina.

Seevastu ankeetküsitluse analüüsi teine vaade hõlmab endas vastuste erinevuse analüüsi, mille eesmärgiks on analüüsida struktuurimuudatustele erinevalt vastanud vastajate vastuseid. Konkreetsemalt on eesmärgiks välja selgitada kas, millises suunas ja millises ulatuses vastajate vastused erinesid ning teha selle põhjal järeldusi kahe struktuurimuudatuse erinevuste kohta. Tulenevalt sellest, et kõikide küsimuste vastused ei olnud Likerti 5 palli skaalas, kodeeriti vastused ühtlustamise eesmärgil arvuliselt ümber selliselt, et keskmiseks väärtuseks seati 0 ning sellest allpool olevad vastused kodeeriti ümber negatiivseteks järgarvudeks ja keskmisest üleval pool olevad vastused kodeeriti ümber positiivseteks järgarvudeks.

Samuti kodeeriti sarnast loogikat kasutades ümber nende küsimuste vastused, mis ei olnud Likerti 5 palli skaalas. Ehk siis sellisel juhul kodeeriti „positiivsed“ vastused ümber positiivseteks arvudeks ja „negatiivsed“ vastused negatiivseteks arvudeks. Lisaks kodeeriti küsimuste puhul, kus vastuseid sai olemuslikult pidada loenditeks, vastused ümber selliselt, et loeti kokku loendis olevate elementide arv. Kirjeldatud kodeering on leitav käesoleva magistritöö lisadest (vt Lisa 7. Ankeetküsitluse vastuste ühtlustamise ja ümberkodeeringu tabel). Analüüsi tulemused esitatakse arvjoonisel, kus on osakaaludena välja toodud vastuste erinevus, nende suund ja ulatus.

Testimaks vastuste erinevuse olulisust statistiliselt, kasutatakse käesolevas magistritöös kahte statistilist testi. Tulenevalt sellest, et ankeetküsitluse kodeeritud vastused on olemuselt järgarvud, saab nende analüüsimiseks kasutada mitteparameetrilisi teste (Fagerland 2012, 2). Esimene magistritöös kasutatud statistiline test on lihtne märgitest, millega võrreldakse ühe hulga elementide arvu kogu ühishulga elementide arvuga (Marinković 2014, 121). See võimaldab testida ankeetküsimustiku vastuste erinevuste arvu kõigi erinevuste arvuga ning hinnata kas see

erinevus on statistiliselt erinev. Tulenevalt sellest, et antud magistritöö ankeetküsimustikus küsiti kahe struktuurimuudatuse kohta samu küsimusi, kasutatakse teise statistilise testina Wilcoxon astakmäärgitesti (*Wilcoxon signed-rank test*), millega saab analüüsida ja statistiliselt testida sõltuvate valimite erinevuste mediaani (Taheri, Hesamian 2013, 460). Statistiliste testide läbiviimiseks kasutas magistritöö autor MS Exceli tabeliarvutuse programmi ja selle erinevaid funktsioone.

2.4 Statistikaameti struktuurimuudatuste paiknemine organisatsiooni muutuse profiilis

Intervjuude läbiviimise tulemusena selgus, et nii sügisel 2013 kui ka kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatused olid planeeritud ja ülevalt alla juhitud. Ainsa erisusena kestis sügisel 2013 ellu viidud struktuurimuudatuse puhul planeerimise protsess kauem kui kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatuse puhul.

Samuti leiti intervjuude käigus, et mõlemad uuritavad struktuurimuudatused suhestuvad välise keskkonnaga ühte moodi. Komplitseeritum on aga see, kas struktuurimuudatused defineerida reaktiivseks või ennetavaks muutuseks. Täpsemalt vastasid kõik kolm intervjuueeritavat küsimustele, mis puudutasid struktuurimuudatuse välise keskkonnaga suhestumist, erinevalt. Ühe intervjuu käigus leiti, et mõlemad struktuurimuudatused on reaktiivsed, kuna läbi aastate, alates juba 1990ndate algusest, on Statistikaamet käinud funktsionaalse konsolideerimise teed ja tõstnud tõhusust, kuna ressurss on piiratud, ent sama raha eest on vaja teha rohkem statistikat. Samas leidis teine intervjuueeritav, et mõlemad struktuurimuudatused on ennetavad muutused, kuna väliselt on küll surve teha statistikat efektiivsemalt ja seda sama raha eest, ent funktsioonide konsolideerimine oli siiski vaid nende endi soov ja idee. Kolmas intervjuueeritav aga liigitaks mõlemad struktuurimuudatused nii reaktiivseks kui ka ennetavaks, kuna struktuurimuudatused toimusid nii väliste sunduste tulemusena kui ka ennetavalt. Paigutamaks uuritavad struktuurimuudatused organisatsiooni muutuse profiili, liigitab magistritöö autor omakorda mõlemad struktuurimuudatused intervjuudest saadud informatsiooni alusel reaktiivseks muutuseks. Mõlemaid struktuurimuudatusi saab käsitleda kui reaktiivseid muutusi, kuna ressurss on siiski olnud piiratud ja see on olnud lähtepunktiks statistikatootmise efektiivsemaks muutmisel ja ühtlasi ka organisatsiooni ümberstruktureerimisel.

Muutuse ulatus on uuritavate struktuurimuudatuste puhul aga erinev. Sügisel 2013 läbi viidud struktuurimuudatus oli laiahaardeline, kuna hõlmas kogu organisatsiooni.

„2013 [sügisel] oli tõsine struktuuri muutmine...[mis] mõjutas praktiliselt tervet maja. Statistikaosakondade pooleks lõikamine [s.t töötuse osa koondamine eraldiseisvasse osakonda] oli päris suur ja valus teema. Muid liigutamisi tehti ka...[mis oli] olulisuse mõttes küll peenhäälestus, ent neid oli palju.“ (C)

Seevastu kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatus oli piiratud muutus, mis mõjutas vaid mõne osakonna tööd ja struktuuri.

Lisaks ilmnes intervjuude läbiviimise tulemusena, et ka muutuse meetod on uuritavate struktuurimuudatuste puhul erinev. Sügisel 2013 ellu viidud struktuurimuudatuse meetodiks oli koostöö, kuna muutuse otsuse tegemisse olid mingil määral kaasatud lisaks juhtidele ka töötajad/teenistujad.

„Eripärana panustati idee väljatöötamisel kaasamisse...Peadirektor [näiteks] käis kõikides osakondades mitu korda...[mille käigus] küsiti inimeste arvamust...[Ehk siis] inimesed said kaasa arutada ja kaasa mõelda...[Enne muutuse elluviimist] oli [ka] küsimus, kas struktuurimuudatus tuleks teha enne uude majja kolimist või hiljem aastavahetusel...See oli inimeste enda otsus, et pigem tuleme uude majja uue struktuuriga...[Seega tehti] tohutult palju ennetavat koostööd või läbirääkimist inimestega.“ (B)

Seevastu kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuse meetodiks oli sundus, mille käigus juhtkond otsustas muutuse elluviimise autokraatlikult.









„Otsus tehti väga väikeses ringis [vaid] juhtkonna tasandil...[Lisaks] konsulteeriti nende osakonna juhatajatega, kes pärast kaks osakonda kokku võtsid...[et saada teada, kas nad] on sellega nõus. Otsusest teadsid 5-7 inimest.“ (B)


Seega olid uuritavad struktuurimuudatused erinevad kahes organisatsiooni muutuse profiili dimensioonis (vt Tabel 2) – muutuse ulatus ja muutuse meetod. Täpsemalt oli laiahaardelise,


sügisel 2013 teostatud, struktuurimuudatuse muutuse meetodiks koostöö ning piiratud, kevadel 2015 läbi viidud, struktuurimuudatuse muutuse meetodiks sundus.

Tabel 2

Statistikaameti struktuurimuudatuste profiil

Muutuse liigitus	Planeeritus	Muutuse suhestumine välise keskkonnaga	Muutuse ulatus	Muutuse meetod
Liigituse jaotus	planeeritud  	reaktiivne  	piiratud 	koostöö 
	planeerimata	ennetav	laiahaardeline 	sundus 

 2013. aasta sügisel läbi viidud struktuurimuudatus

 2015. aasta kevadel läbi viidud struktuurimuudatus

Allikas: autor intervjuudest saadud info põhjal

2.5 Statistikaameti struktuurimuudatuste elluviimisele eelnenud kommunikatsiooni protsessid ja nende erinevused

Sügisel 2013 ellu viidud struktuurimuudatusele eelnenud kommunikatsioon oli küllaltki põhjalik ja varajane. Konkreetset kuupäeva, mil esmakordselt personali planeeritavast muudatusest kommuniqueeriti, intervjuueeritavad kahjuks ei mäletanud, mistõttu ei ole käesolevas magistritöö osas seda välja toodud.

Sügisel 2013 teostatud struktuurimuudatuse puhul pöörati lisaks muutuse elluviimisele eelnenud kommunikatsioonile mingil määral tähelepanu ka kaasamisele muutuse idee väljatöötamisel, mille käigus küsiti personali arvamust näiteks selle kohta, millal struktuurimuudatus ellu viia ja nad said seega osaliselt kaasa mõelda. Kommunikatsiooni tehes peeti seejuures oluliseks kogukonna tunde loomist, mis tähendas, et struktuurimuudatuse elluviimisele eelnenud kommunikatsioon oli vahetu kommunikatsioon, mille käigus viidi läbi kaks eraldi kokku kutsutud kohtumist, mis olid suunatud kogu personalile ja kus peadirektor koos töörühma liikmetega informeeris kogu personali nii planeeritava struktuurimuudatuse visioonist kui ka vajalikkusest.

Detailsemalt jagati kohtumistel, mida Statistikaamet ise nimetas suurteks infotundideks, informatsiooni nii uue töökorralduse kui ka tausta, millest struktuurimuudatuse vajadus tõstatus, kohta. Samuti võimaldati suurte infotundide raames kõikidel töötajatel/teenistujatel küsida ükskõik milliseid selgitamist vajavaid küsimusi.

Kahe infotunni läbiviimist peeti vajalikuks, kuna esimesel infotunnil oli jagatud informatsioon vähem detailne, mistõttu tekkis palju küsimusi, mis vajasisid selgeid vastuseid. Teisel infotunnil, mis toimus juunis 2013, oli jagatav informatsioon juba veelgi detailsem ja personal sai oma küsimustele selgelt mõistetavad vastused.

„[Suurel infotunnil] tegi Andres [peadirektor] sissejuhatuse, pärast rääkisid erinevad inimesed...kuna osakonnad muutusid, olid olulised küsimused...[nagu näiteks] mis töö tükid siis kuhu jäävad, kust hakkavad piirid jooksema. Esimesel korral ei olnud [esitlus] nii detailne ja tekkis küsimusi. Ma mingil hetkel tegin slide juurde, mis ülesanded täpselt mingil üksusel on ja kuidas koostöö peaks käima selles väärtusahelas...“ (C)

Lisaks eraldi kokku kutsutud suurtele kogu personali hõlmanud infotundidele käis peadirektor kõikides osakondades struktuurimuudatustest täiendavalt rääkimas. Samuti arutasid vahetud juhid suurte infotundide vahepealsel ajal ja ka hiljem oma osakonna töötajate/teenistujatega erinevaid struktuurimuudatuse aspekte.

Kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuse puhul oli struktuurimuudatusele eelnenud kommunikatsioon, võrreldes sügisel 2013 läbi viidud struktuurimuudatusega, oluliselt erinev ja seda mitmes aspektis. Olulisim erinevus seisnes ajaraamis, mille jooksul struktuurimuudatus sooviti ellu viia. Täpsemalt kulus struktuurimuudatusele alates kitsas ringis arutelude algusest kuni struktuurimuudatuse läbi viimiseni umbes kaks kuud, mis tähendas seda, et personali informeeriti vaid paar nädalat enne struktuurimuudatuse elluviimist. Seejuures saadeti kohtumise kutse lühikese etteteatamise ajaga.

„Eelmisel õhtul saadeti kiri [milles anti teada], et järgmisel hommikul toimub koosolek...napilt enne seda [koosolekut] räägiti kõikide nendega, keda koondamine puudutas...napilt tähendab, et eelmisel päeval.“ (A)

Teise erinevusena viidi koosolekuvormis kohtumised, kus peadirektor ja peadirektori asetäitjad informeerisid ellu viidavast struktuurimuudatusest ja kus sai küsida küsimusi, läbi osakondade kaupa ja vaid nende osakondadega, keda struktuurimuudatus otseselt puudutas.

„Osakondadega, kes liideti, tehti koosolekud, kus peadirektor seletas ise otse neile töötajatele, keda muudatus puudutas. Sel juhul ei olnud vaja üleasutulist kommunikatsiooni....nendega, keda muudatus puudutas tehti koosolekud, kus seletati muudatus ära ja nad said peadirektorilt ja minult küsida mida iganes.“ (B)

Osakonnapõhistel kohtumistel räägiti ka struktuurimuudatuse visioonist ja sisulistest põhjendustest, miks antud struktuurimuudatus on vajalik. Teised töötajad/teenistujad said hiljem struktuurimuudatuse kohta informatsiooni hommiku-uudiste e-kirjade teel ja ka oma osakonnajuhatajatelt, kes omakorda said informatsiooni osakonnajuhatajate koosolekul.

Seega oli muutuste elluviimisele eelnev kommunikatsioon sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste puhul üsnagi erinev. Sügisel 2013 ellu viidud struktuurimuudatusele eelnenud kommunikatsioon oli varajasem, mis eeldatavasti jättis leina faasi läbimiseks piisavalt aega. Samuti oli sügisel 2013 ellu viidud struktuurimuudatusele eelnenud vahetu kommunikatsioon suunatud kogu personalile, ent see oli tingitud sellest, et tegemist oli laiahaardelise ulatusega muudatusega. Mõlema struktuurimuudatuse elluviimisele eelneva kommunikatsiooni puhul oli ka sarnasusi, mis seisnesid selles, et informatsiooni jagamisel keskenduti nii muutuse vajalikkuse kui ka muutuse visiooni teemadele. Teise sarnasusena oli mõlema struktuurimuudatuse puhul struktuurimuudatuse elluviimise eelselt võimalik küsida küsimusi.

Selles, millist kommunikatsiooni struktuurimuudatuste elluviimise eelselt tehti, võis mängida olulist rolli põhjus, miks struktuurimuudatuse tegemine vajalikuks osutus. Sügisel 2013 läbi viidud struktuurimuudatuse vajalikkus tõstatas uue organisatsiooni strateegia loomisest.

„2012 [aasta] lõpus tuli uus peadirektor...siis alustasime uue strateegia loomise protsessiga...2013 sees jõudsime selgusele, et uus strateegia, tegevussuund, kuhu tahaksime liikuda eeldaks ka struktuuri muutmist, juhtimismeeskonna üle vaatamist.“ (C)

Seevastu kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatuse ajendiks osutusid personaliküsimused.

„Arenduste osakonna juhataja lahkus töölt...oli vaja otsustada, kas võtame uue osakonna juhataja või liidame osakonna mõne teise osakonnaga. Andmekogumisosakonna ja rahvastiku- ja sotsiaalstatistika osakonna puhul...osakonna juhatajad ei arendanud oma osakonda sobilikus juhtkonna poolt oodatud suunas sellise kiirusega nagu me oleks tahtnud.“ (B)

Lisaks personaliküsimustele tingis kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatuse vajalikkuse ka asjaolu, et osa erinevatesse osakondadesse koondatud osakondi toimiksid paremini ühe osakonnana. Eelnimetatu kehtis andmekogumisosakonna ja rahvastiku- ja sotsiaalstatistika osakonna puhul. Täpsemalt olid andmekogumisosakonna ning andmetöötluse ja registrite osakonna omavahelises töös tekkinud probleemid, mis vajasisid lahendamist.

„Töö käigus osutus väärtusahelates toimetamine natuke kohmakaks...Andmekogumise ja andmetöötluse vahel oli palju pingeid...Oli möödarääkimist. Sisuline mõte oli, et andmekogumise ja andmetöötluse protsessi integreeruksid paremini, et kahe osakonna vaheline pingeline kaoks.“

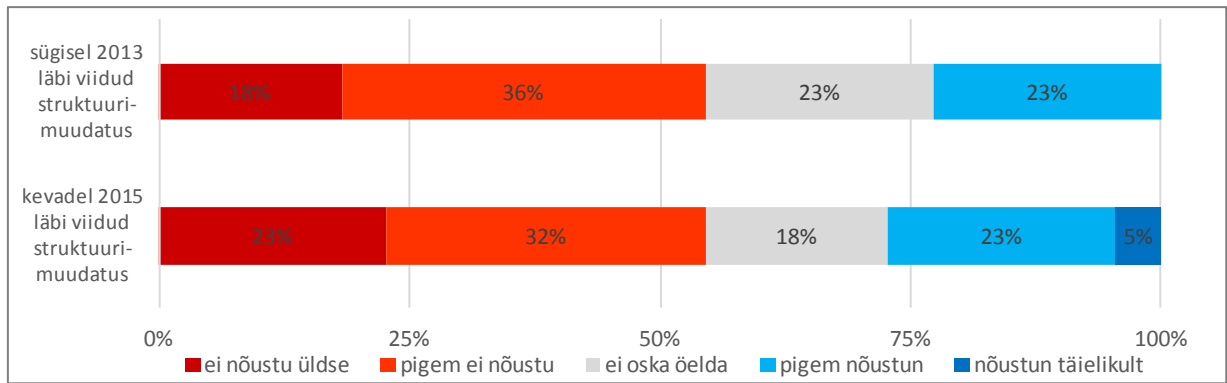
(C)

Samuti sooviti metoodika ja analüüsi osakonna ning rahvastiku- ja sotsiaalstatistika osakonna ühendamise tulemusena omavahel ühildada registripõhist loendust ja rahvastikustatistikat.

2.6 Personali ankeetküsitluse vastuste jaotus kahe struktuurimuudatuse lõikes

Ankeetküsitluse vastamise protsent oli 48%. Kokku vastas ankeetküsitlusele 22 töötajat/teenistujat, kellest 19 olid naised ja 3 mehed. Vanuselises jaotuses oli 1 vastaja 20-30, 5 vastanut vanusevahemikus 31-41, 8 vastajat vahemikus 41-50, 3 vastajat vahemikus 51-60 ja üle 60 aastaseid vastajaid oli 5. Ametikohtade jaotuse järgi oli vastanute hulgas 2 juhupositsioonil olevat töötajat/teenistujat ja 20 spetsialisti. Käesolevas magistritöö osas tuuakse välja ankeetküsitlusele vastanute erinevate vastuste osakaalud kahe struktuurimuudatuse lõikes ning vastuste koondi põhjal tehtavad järeldused.

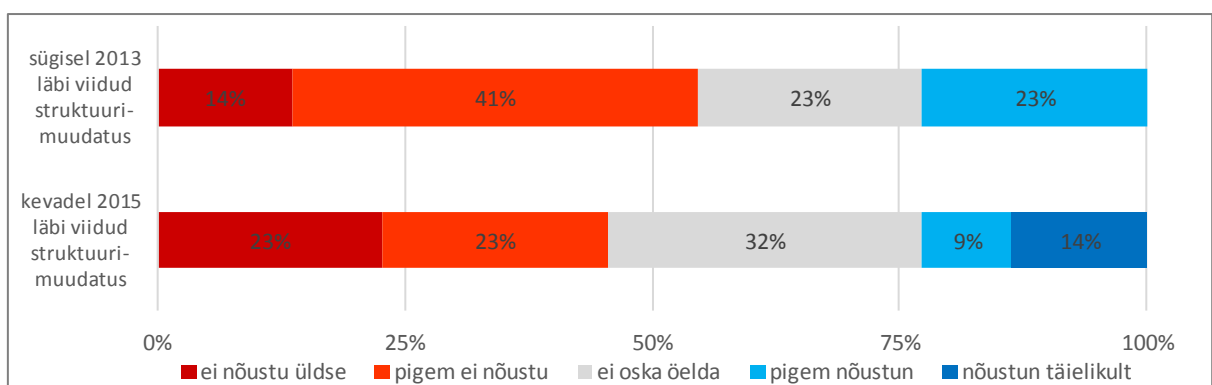
Joonisel 3 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 1 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta. Jooniselt on näha, et 55% vastanutest leidis, et 2013. aasta sügisel läbi viidud struktuurimuudatuse vajalikkus ei olnud neile kas pigem või üldse mitte arusaadav. Samuti leidis ka 55% vastajatest, et 2015. aastal kevadel läbi viidud struktuurimuudatus ei olnud neile pigem mitte või üldse mitte arusaadav. Samas vastas mõnevõrra rohkem töötajaid/teenistujaid (27%), et 2015. aasta kevadine muutus oli neile pigem või täielikult arusaadav võrreldes 2013. aasta sügisese muutusega, kus vajalikkuse arusaamist välja toonute osakaal vastustest oli 23%. Vastuste põhjal võib järeldada, et mõlema muutuse puhul oli neid töötajaid/teenistujaid rohkem, kes ei saanud muutuse vajalikkusest aru.



Allikas: autori koostatud

Joonis 3. Töötajate/teenistujate struktuurimuudatuste vajalikkusest arusaamine enne struktuurimuudatuse läbi viimist.

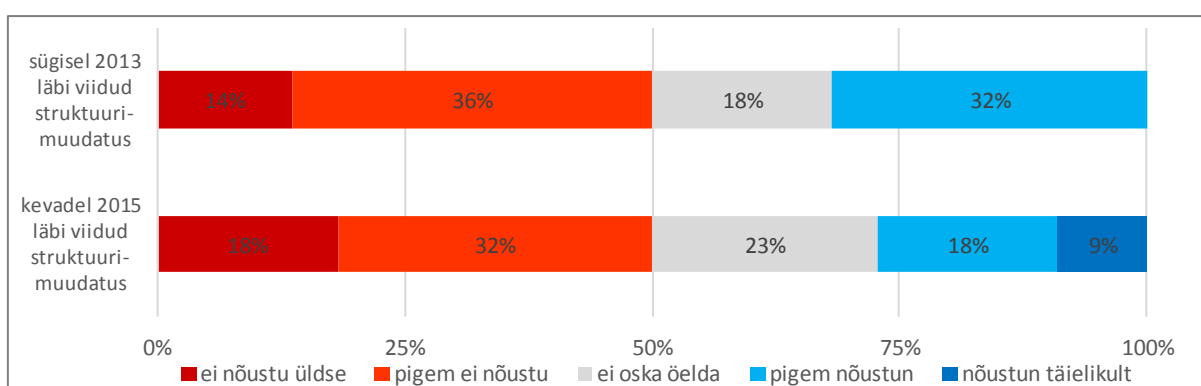
Joonisel 4 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 2 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta. Jooniselt on näha, et 55% vastanutest leidis, et 2013. aasta sügisel läbi viidud struktuurimuudatuse sisu ei olnud neile pigem või üldse mitte arusaadav. Seevastu 45% vastanutest leidis, et 2015. aasta kevadel läbi viidud struktuurimuudatuse sisu ei olnud neile pigem või üldse mitte arusaadav. Struktuurimuudatuse sisust arusaamisega nõustus pigem või täielikult nii 2013. aasta kui ka 2015. aasta puhul 23% vastanutest. Vastuste põhjal võib järeldada, et sügisel 2013 läbi viidud struktuurimuudatuse sisu oli töötajatele/teenistujatele mõnevõrra vähem arusaadavam kui 2015. aasta kevadel läbi viidud struktuurimuudatuse sisu.



Allikas: autori koostatud

Joonis 4. Töötajate/teenistujate struktuurimuudatuste sisust arusaamine enne struktuurimuudatuse läbi viimist.

Joonisel 5 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 3 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta. Jooniselt on näha, et 50% vastanutest ei saanud pigem või üldse aru nii 2013. aasta sügisel läbi viidud struktuurimuudatuse kui ka 2015. aasta kevadel läbi viidud struktuurimuudatuse oodatavatest tulemustest. Seevastu 32% vastanutest leidis, et 2013. aastal läbi viidud struktuurimuudatuse oodatavad tulemused olid neil kas pigem või täitsa arusaadavad ning 27% vastas, et 2015. aasta struktuurimuudatuste oodatavad tulemused olid kas pigem või täiesti arusaadavad. Vastuste põhjal ei ole võimalik üheselt väita, et ühe või teise struktuurimuudatuse puhul oleks olnud rohkem neid, kes said aru või ei saanud aru struktuurimuudatuste oodatavatest tulemustest.



Allikas: autori koostatud

Joonis 5. Töötajate/teenistujate struktuurimuudatuste oodatavatest tulemustest arusaamine enne struktuurimuudatuse läbi viimist.

Tabelis 3 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 4 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta. Töötajate/teenistujate vastustest selgub, et 2013. aasta sügise struktuurimuudatuse puhul teavitati töötajaid/teenistujaid struktuurimuudatusest osakonnakoosolekutel, nii ühel kui ka mitmel eraldi kokku kutsutud koosolekutel, infokirja teel ja strateegia koostamise üritusel. Samuti levis teavitus struktuurimuudatusest töötajate/teenistujate omavahelise suhtlemise kaudu. 2015. aasta kevadel läbi viidud struktuurimuudatusest teavitati töötajaid/teenistujaid osakonnakoosolekutel, nii ühel kui ka mitmel eraldi kokku kutsutud koosolekutel ja infokirja teel ning samuti toimus teabe liikumine töötajate/teenistujate omavahelise suhtlemise kaudu. Mõlema struktuurimuudatuse puhul oli peamine teavituse viis osakonnakoosolek, mida tõid vastajad välja 2013. aasta ja 2015. aasta struktuurimuudatuse juures vastavalt 45% ja 43% kõikidest info edastamise viisidest. Teisel kohal oli eraldi kokku kutsutud koosolek ning kolmandal kohal eraldi kokku kutsutud

mitu koosolekut. Vastuste põhjal võib järeldada, et nii 2013. aasta sügisel kui ka 2015. aasta kevadel läbi viidud struktuurimuudatuse puhul oli töötajate/teenistujate teavitamise kanalid väga sarnased.

Tabel 3

Planeeritavast struktuurimuudatusest informeerimisel kasutatud kanalid

Kanal	Sügisel 2013 läbi viidud struktuurimuudatus	Kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatus
osakonnakoosolek	14 (45%)	13 (43%)
üks eraldi kokku kutsutud koosolek	5 (16%)	7 (23%)
mitu eraldi kokku kutsutud koosolekut	3 (10%)	4 (13%)
üldse mitte	3 (10%)	3 (10%)
töötajate vaheline suhtlus	1 (3%)	2 (7%)
infokirjad	4 (13%)	1 (3%)
strateegia koostamise üritus	1 (3%)	0 (0%)

Allikas: autori koostatud

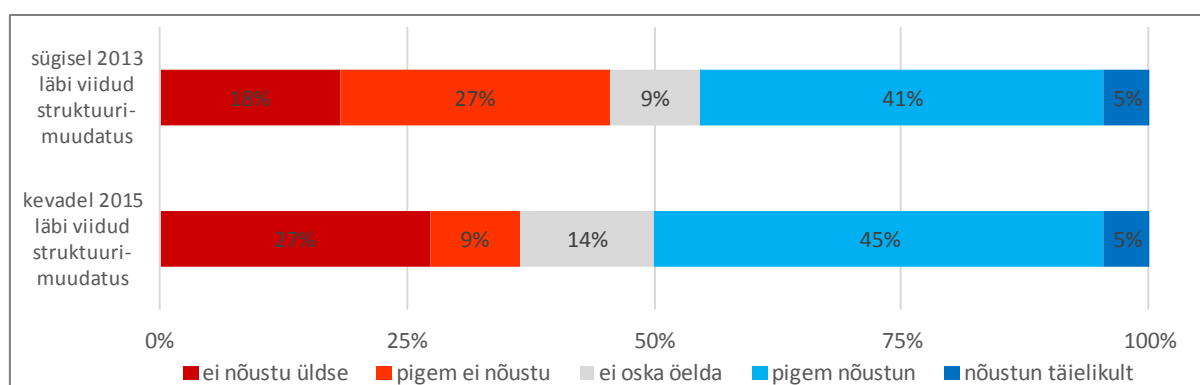
Tabelis 4 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 5 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta. Tabelist on näha, et mõlema struktuurimuudatuse puhul oli peamine informatsiooni allikas peadirektor või peadirektori asetäitja, mida töid vastajad välja 2013. aasta ja 2015. aasta struktuurimuudatuse juures vastavalt 56% ja 44% kõikidest informatsiooni allikatest viisidest. Teisel kohal oli osakonnajuhataja või osakonnajuhataja asetäitja ning kolmandal kohal töökaaslane. Vastuste põhjal võib järeldada, et nii 2013. aasta sügisel kui ka 2015. aasta kevadel läbi viidud struktuurimuudatuse puhul olid struktuurimuudatuse informatsiooni allikad küllalt sarnased, vaid 2013. aasta muutuse puhul oli peadirektori või peadirektori asetäitja roll mõnevõrra suurem ning osakonnajuhatajate roll jälle mõnevõrra väiksem võrreldes 2015. aasta muutusega.

Informatsiooni allikad planeeritava struktuurimuudatuse puhul

Informatsiooni allikas	Sügisel 2013 läbi viidud struktuurimuudatus	Kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatus
peadirektor või peadirektori asetäitja	19 (56%)	16 (44%)
osakonnajuhataja või osakonnajuhataja asetäitja	8 (23%)	11 (31%)
töökaaslane	7 (21%)	9 (25%)

Allikas: autori koostatud

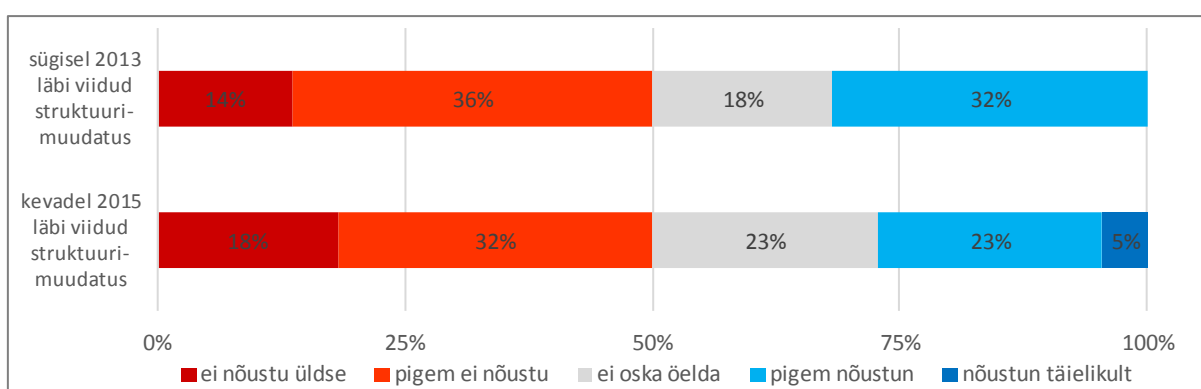
Joonisel 6 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 6 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta. Jooniselt on näha, et 50% vastanutest leidis, et neil pigem oli või kindlasti oli võimalus küsida enne 2015. aasta kevadist struktuurimuudatust muutuste eestvedajatel täpsustavaid küsimusi. Seevastu 2013. aasta sügisel läbi viidud struktuurimuudatuse puhul vastas nii vaid 45% vastanutest. Samuti leidis 45% vastanutest, et neil pigem ei olnud või kindlasti ei olnud võimalus küsida 2013. aasta muutuste eestvedajatel enne struktuurimuudatuse elluviimist täpsustavaid küsimusi, samas kui 2015. aasta muutuse puhul oli vastav vastuste osakaal 36%. Vastuste põhjal võib järeldada, et kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuse puhul oli muudatuse eestvedajate avatus töötajate/teenistujate küsimuste ja täpsustuste suhtes oluliselt suurem kui 2013. aastal läbi viidud struktuurimuudatuse korral.



Allikas: autori koostatud

Joonis 6. Personali hinnangud võimalusele küsida muutuste eestvedajatel enne struktuurimuudatuse elluviimist täpsustavaid küsimusi.

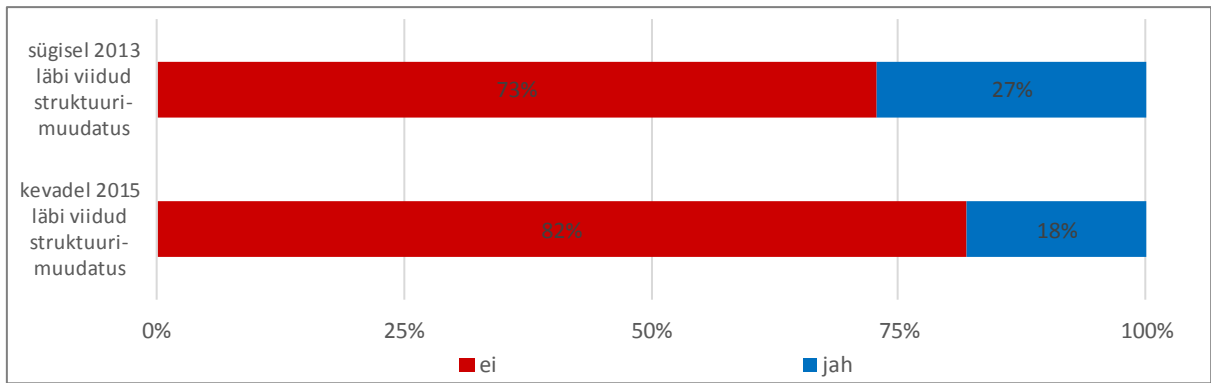
Joonisel 7 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 7 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta. Jooniselt on näha, et mõlema struktuurimuudatuse juures vastas 50% vastanutest, et struktuurimuudatuse põhjendus oli pigem või mitte üldse veenev. 2013. aasta struktuurimuudatuse kohta vastas 32% vastanutest, et struktuurimuudatus põhjendus oli pigem veenev, samal ajal kui 2015. aasta muutuse kohta leidis mõnevõrra vähem inimesi (27%), et muudatuse põhjendus oli kas pigem või täitsa veenev. Vastuste põhjal ei ole võimalik üheselt väita, et ühe või teise struktuurimuudatuse puhul oleks olnud rohkem neid, kes pidasid või ei pidanud struktuurimuudatuse vajalikkuse põhjendust veenvaks.



Allikas: autori koostatud

Joonis 7. Personali hinnangud struktuurimuudatuse vajalikkuse põhjenduse veenvusele.

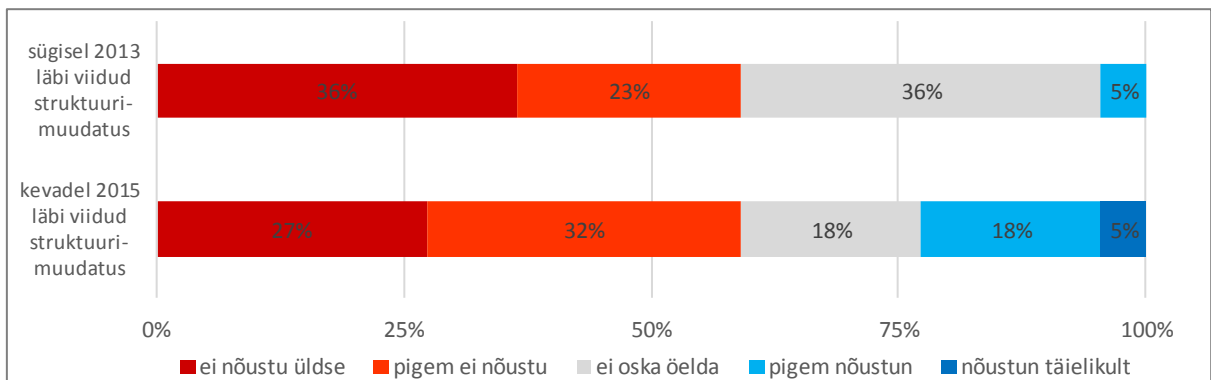
Joonisel 8 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 8 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta. Jooniselt on näha, et 73% vastanutest leidis, et neid ei kaasatud 2013. aasta struktuurimuudatusesse ning 82% vastas, et neid ei kaasatud 2015. aasta struktuurimuudatusesse ning nad ei saanud seetõttu struktuurimuudatuse osas aktiivselt kaasa rääkida. Samas vastas 2013. aasta struktuurimuudatuse puhul 27% vastanutest, et neid kaasati struktuurimuudatusesse. Vastustest võib järeldada, et mõlema struktuurimuudatuse puhul töötajate/teenistujate kaasamine nende enda hinnangul oli väike.



Allikas: autori koostatud

Joonis 8. Personali hinnangud nende kaasamisele struktuurimuudatuse protsessi.

Joonisel 9 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 9 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta. Jooniselt on näha, et mõlema muutuse puhul vastas 59%, et nad pigem ei ole nõus või ei ole üldse nõus sellega, et struktuurimuudatusega suurenes kogukonna tunne. Samas võib erinevusena välja tuua, et 2015. aasta struktuurimuudatuse puhul oli neid, kes pigem nõustusid või nõustusid täielikult kogukonna tunde suurenemisega mõnevõrra siiski rohkem (23%) kui neid, kes vastasid sedasi 2013. aasta muutuse kohta (5%). Vastustest võib järeldada, et üldiselt tervikuna kogukonna tunde suurenemist mõlema muutuse puhul töötajad/teenistujad ei tunnetatud, samas 2015. aasta muutuse puhul oli siiski neid rohkem, kes kogukonna tunde suurenemist märkasid.

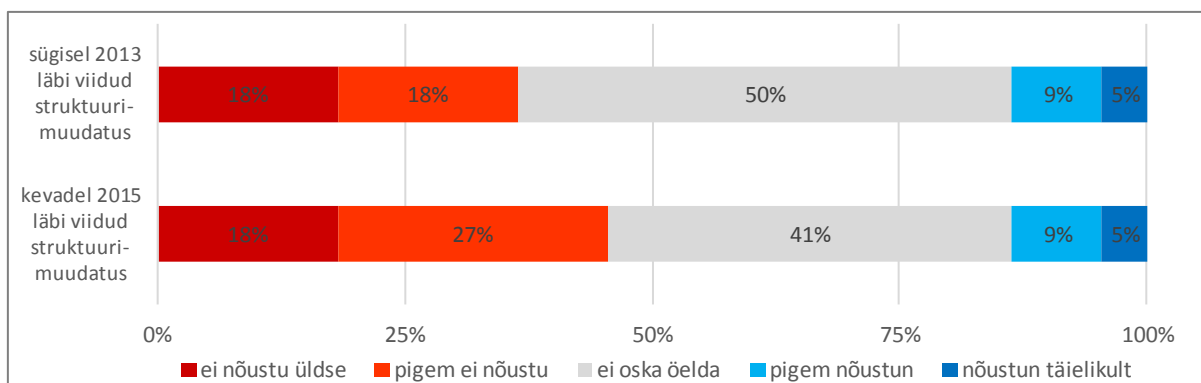


Allikas: autori koostatud

Joonis 9. Personali hinnangud struktuurimuudatusega kaasneva kogukonna tunde suurenemisele.

Joonisel 10 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 10 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta. Jooniselt on näha, et 45%

vastanutest leidis, et nende arvates pigem või üldse mitte ei jäänud 2015. aasta kevadel läbi viidud struktuurimuudatuse juures piisavalt aega struktuurimuudatusest teavitamise ja selle rakendumise vahele. Seevastu 2013. aasta sügise muudatuse juures märkis mõnevõrra vähem vastanuid ehk 36%, et neil ei jäänud muudatuse juures piisavalt aega muudatusest teavitamise ja selle rakendumise vahele. Samas nende vastajate osakaal, kes vastasid, et neil pigem jäi või jäi kindlasti piisavalt aega, oli mõlema muutuse puhul 14%. Vastuste põhjal ei ole võimalik üheselt väita, kas planeeritavast struktuurimuudatusest teavitamise ja rakendumise vahele jäi piisavalt aega või mitte, kuna mõlema muutuse puhul oli väga suur osakaal „ei oska öelda“ vastustel.



Allikas: autori koostatud

Joonis 10. Personali hinnangud sellele, kas planeeritavast struktuurimuudatusest teavitamise ja rakendumise vahele jäi piisavalt aega.

Tabelis 5 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 11 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta.

Tabel 5

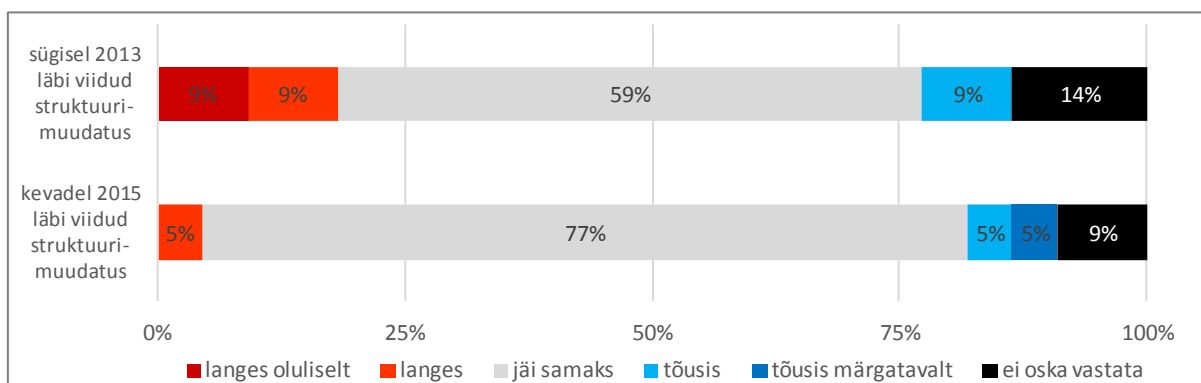
Personali struktuurimuudatuse elluviimise järgsed emotsioonid

Emotsioon	Sügisel 2013 läbi viidud struktuurimuudatus	Kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatus
neutraalne	16 (73%)	15 (68%)
pettumus	2 (9%)	1 (5%)
rahulolu tehtud muutusega	0 (0%)	3 (14%)
hirm edasiste võimalike struktuurimuudatuste ees	4 (18%)	2 (9%)
viha	0 (0%)	1 (5%)

Allikas: autori koostatud

Tabelist selgub, et mõlema struktuurimuudatuse järgselt olid töötajate/teenistujate emotsioonid peaaegjalikult neutraalsed. Üle kahe kolmandiku vastanutest leidis, et nende emotsioonid olid struktuurimuudatuste järgselt neutraalsed. Vastuste põhjal võib väita, et kuigi üldiselt ei toonud mõlemad struktuurimuudatused endaga kaasa negatiivseid emotsioone, siis 2015. aasta kevadel läbiviidud struktuurimuudatuse puhul tundis siiski 14% vastanud töötajatest/teenistujatest rahulolu tehtud muutusega.

Joonisel 11 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 12 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta. Jooniselt on näha, et suure osa töötajate/teenistujate arvates jäi struktuurimuudatuste järgselt nende töö tulemuslikkus samaks mõlema muutuse puhul (2013 59% ja 2015 77%). Tulemuslikkuse tõusu tõi mõlema muutuse puhul välja kümnendik vastanutest. Samas tulemuslikkuse vähenemist märkis 2013. aasta muutuse juures ära 18% vastanutest ning 2015. aasta muutuse juures vaid 5% vastanutest. Vastuste põhjal võib öelda, et mõlema struktuurimuudatuse järgselt üldiselt tervikuna töötajate/teenistujate töö tulemuslikkus nende enda hinnangul ei muutunud, samas 2013. aasta muutus tõi endaga kaasa osade töötajate/teenistujate jaoks töö tulemuslikkuse vähenemise.

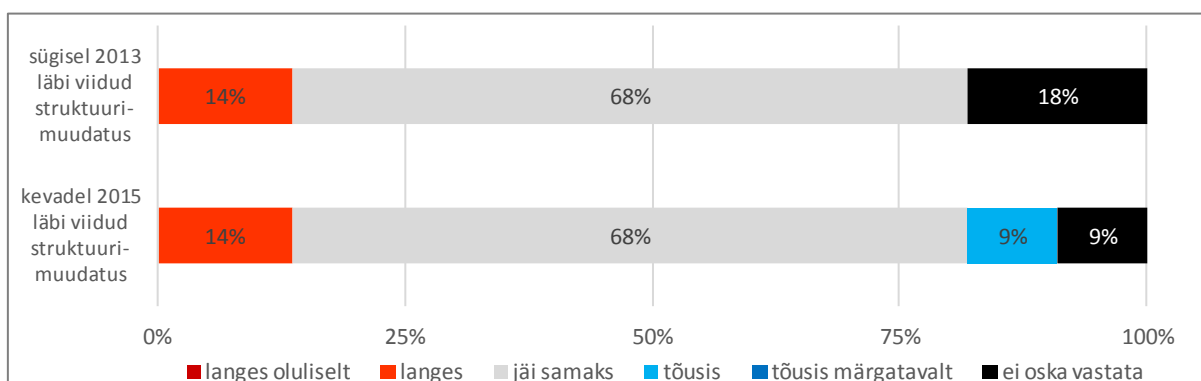


Allikas: autori koostatud

Joonis 11. Personali hinnangud oma töö tulemuslikkusele struktuurimuudatuse järgselt.

Joonisel 12 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 13 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta. Sarnaselt töö tulemuslikkusele ei ole ka töötajate/teenistujate arvates nende töö kiirus mõlema struktuurimuudatuse järgselt muutunud. Nimelt vastas 68% töötajatest/teenistujatest, et nende töö kiirus jäi 2015. aasta kevadel läbi viidud struktuurimuudatuse järgselt samaks ning 68% vastas sedasi ka 2013. aasta sügise struktuurimuudatuse osas. Vastuste põhjal võib öelda, et

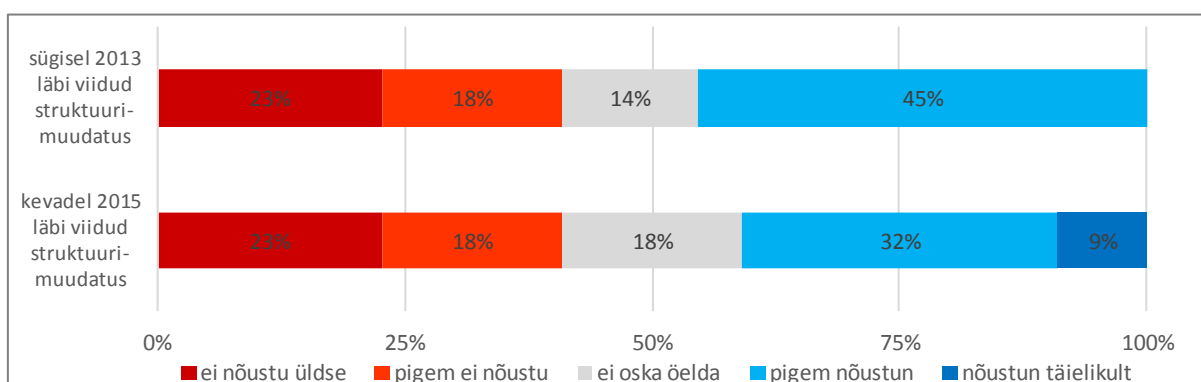
mõlema struktuurimuudatuse järgselt üldiselt tervikuna töötajate/teenistujate töö kiirus töötajate enda hinnangul ei muutunud.



Allikas: autori koostatud

Joonis 12. Personali hinnangud oma töötamise kiirusele struktuurimuudatuse järgselt.

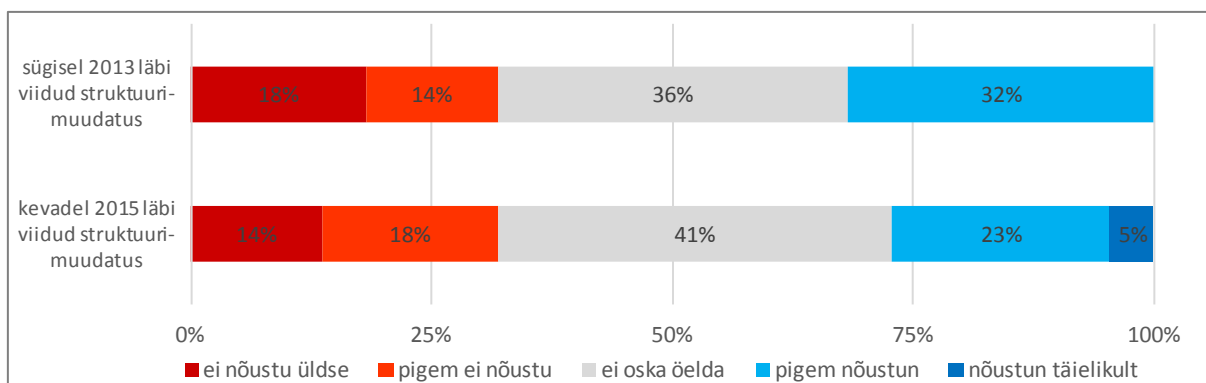
Joonisel 13 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 14 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta. Jooniselt on näha, et mõlema struktuurimuudatuse puhul leidis 41% küsitletutest, et struktuurimuudatus pigem ei olnud või kindlasti ei olnud praeguse hetke seisuga vajalik. Samuti leidis ka suhteliselt samas suurusjärgus vastanuid (2013 45% ja 2015 41%), et struktuurimuudatused olid pigem või kindlasti vajalikud. Seega võib vastuste põhjal järeldada, et kindlat arvamust töötajate/teenistujate puhul mõlema struktuurimuudatuse vajalikkuse kohta ankeetküsitluse vastuste põhjal tervikuna teha ei saa.



Allikas: autori koostatud

Joonis 13. Personali hinnangud tehtud struktuurimuudatuse vajalikkusele ankeetküsitlusele vastamise hetkel.

Joonisel 14 on välja toodud ankeetküsimustiku küsimuse nr 16 töötajate/teenistujate vastused sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta. Jooniselt on näha, et mõlema struktuurimuudatuse puhul leidis 32% küsitletutest, et struktuurimuudatus pigem ei olnud või kindlasti ei olnud praeguse hetke seisuga tulemuslik. Samuti leidis ka suhteliselt samas suurusjärgus vastanuid (2013 32% ja 2015 27%), et struktuurimuudatused olid pigem või kindlasti tulemuslikud. Seega võib vastuste põhjal järeldada sarnaselt struktuurimuudatuse vajalikkusele, et kindlat arvamust töötajate/teenistujate puhul mõlema struktuurimuudatuse tulemuslikkuse kohta ankeetküsitluse vastuste põhjal tervikuna teha ei saa.



Allikas: autori koostatud

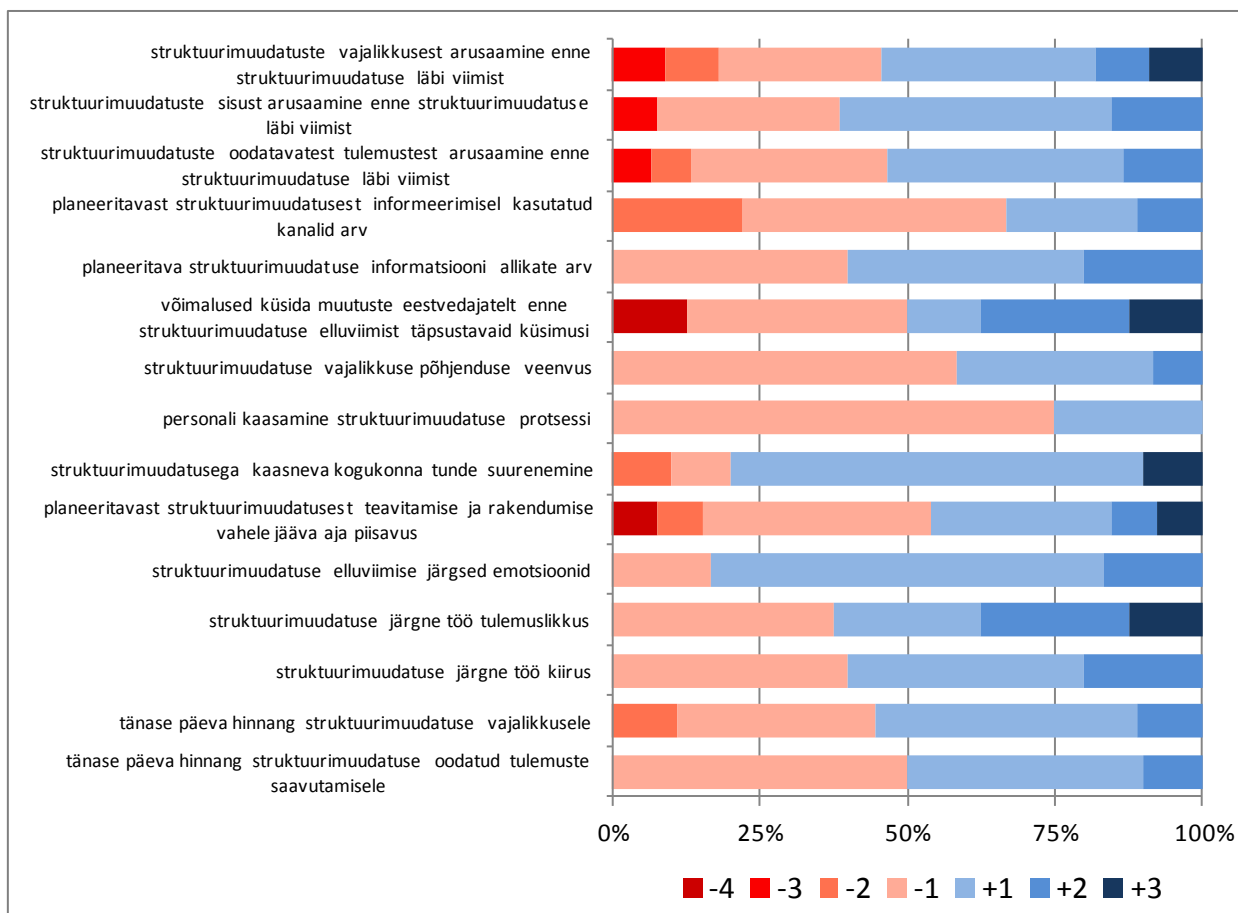
Joonis 14. Personali hinnangud tehtud struktuurimuudatuse tulemuslikkusele ankeetküsitlusele vastamise hetkel.

2.7 Personali ankeetküsitluse vastuste erinevus kahe struktuurimuudatuse lõikes

Kui antud magistritöö alapeatükis 2.6 käsitleti erinevate vastuste osakaalusid sügisel 2013 ja kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuste kohta valimis, siis käesolevas alapeatükis tuuakse välja valimis olevate vastajate vastuste erinevused sügisel 2013 ja kevadel 2015 ellu viidud muutuste osas. Eesmärk on välja selgitada, kui suures ulatuses erinevalt vastanud vastajate vastused varieerusid ja mis suunas need varieerusid ning testida vastuste erinevust statistiliselt kasutades selleks märgitesti ja Wilcoxon'i astakmärgitesti.

Joonisel 15 on välja toodud sügisel 2013 ja kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatuse puudutavate ankeetküsimuste vastuste erinevuste ja nende ulatuste osakaal nende vastajate hulgas, kelle vastus kahe struktuurimuudatuse osas erines. Positiivne väärtus tähistab seda, et 2015. aasta kevadise struktuurimuudatuse kohta vastati positiivsemalt, kui 2013. aasta sügisese

struktuurimuudatuse kohta ning vastupidi negatiivne väärtus tähistab seda, et 2015. aasta kevadise struktuurimuudatuse kohta vastati negatiivsemalt võrreldes 2013. aasta sügise muutusega. Arvuline väärtus tähistab aga seda, kui suurel määral vastused omavahel erinesid – mida suurem väärtus, seda rohkem nad erinesid.



Allikas: autor

Joonis 15. Sügisel 2013 ja kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatuste kohta küsitud küsimustele erinevalt vastanud töötajate/teenistujate vastuste erinevus, erinevuse suund ja ulatus. Positiivne väärtus tähistab seda, et 2015. aasta kevadise muudatuse vastused olid positiivsemad võrreldes 2013. aasta sügise muudatusega ning vastupidi.

Jooniselt 15 on näha, et suurima erinevusega küsimused puudutasid struktuurimuudatuse elluviimise järgseid emotsioone, struktuurimuudatusega kaasneva kogukonna tunde suurenemist ja personali kaasamist struktuurimuudatuse protsessi. Nimelt selgub, et üle 75% erinevalt vastanud töötajatest/teenistujatest leidis, et 2015. aasta struktuurimuudatusega kaasnesid positiivsemad emotsioonid ning suurem kogukonna tunde suurenemine võrreldes 2013. aasta

muutusega ning 75% erinevalt vastanud töötajatest/teenistujatest leidis, et 2013. aastal kaasati neid rohkem struktuurimuudatuse ellu viimisesse.

Hindamaks sügisel 2013 ja kevadel 2015 teostatud struktuurimuudatuste ankeetküsimuste vastuste erinevuse olulisust, viidi küsimustiku vastuste põhjal läbi statistiline märgitest, millega sooviti teada saada, kas vastuste erinevus on ka statistiliselt oluline. Märgitesti tulemuste koond on toodud tabelis 6. Tabelist 6 on näha, et ühegi küsimuse vastuste erinevus kahe struktuurimuudatuse lõikes ei ole usaldatavusega 0,05 ja 0,01 statistiliselt oluline.

Tabel 6

Ankeetküsimustiku vastuste märgitesti tulemused

Aspekt, mida küsimus puudutas	Positiivse märgiga liikmete arv	Negatiivse märgiga liikmete arv
struktuurimuudatuste vajalikkusest arusaamine enne struktuurimuudatuse läbi viimist	6	5
struktuurimuudatuste sisust arusaamine enne struktuurimuudatuse läbi viimist	8	5
struktuurimuudatuste oodatavatest tulemustest arusaamine enne struktuurimuudatuse läbi viimist	8	7
planeeritavast struktuurimuudatusest informeerimisel kasutatud kanalid arv	3	6
planeeritava struktuurimuudatuse informatsiooni allikate arv	3	2
võimalused küsida muutuste eestvedajatel enne struktuurimuudatuse elluviimist täpsustavaid küsimusi	4	4
struktuurimuudatuse vajalikkuse põhjenduse veenvus	5	7
personali kaasamine struktuurimuudatuse protsessi	1	3
struktuurimuudatusega kaasneva kogukonna tunde suurenemine	8	2
planeeritavast struktuurimuudatusest teavitamise ja rakendumise vahele jääva aja piisavus	6	7
struktuurimuudatuse elluviimise järgsed emotsioonid	5	1
struktuurimuudatuse järgne töö tulemuslikkus	5	3
struktuurimuudatuse järgne töö kiirus	3	2
tänase päeva hinnang struktuurimuudatuse vajalikkusele	5	4
tänase päeva hinnang struktuurimuudatuse oodatud tulemuste saavutamisele	5	5

Statistiline usaldatavus

**p<0,01 ja *p<0,05.

Allikas: autor ja autori arvutused MS Excelis

Hindamaks sügisel 2013 ja kevadel 2015 teostatud struktuurimuudatuste ankeetküsimuste vastuste erinevuse mediaani, viidi küsimustiku vastuste põhjal läbi Wilcoxon'i astakmargitest, millega võrreldi iga küsimuse lõikes eraldi omavahel vastuste positiivse ja negatiivse astakute summat. Wilcoxon'i astakmargitesti tulemused on toodud tabelis 7. Nagu tabelist 7 on näha, siis vastuste erinevused ei ole sarnaselt lihtsale margitestile ka Wilcoxon'i astakmargitesti järgi usaldusnivool 0,05 ja 0,01 statistiliselt olulised.

Tabel 7

Ankeetküsimustiku vastuste Wilcoxon'i astakmargitesti tulemused

Aspekt, mida küsimus puudutas	Positiivsete astakute summa	Negatiivsete astakute summa	Liikmete arv
struktuurimuudatuste vajalikkusest arusaamine enne struktuurimuudatuse läbi viimist	35	31	11
struktuurimuudatuste sisust arusaamine enne struktuurimuudatuse läbi viimist	56	35	13
struktuurimuudatuste oodatavatest tulemustest arusaamine enne struktuurimuudatuse läbi viimist	62	58	15
planeeritavast struktuurimuudatusest informeerimisel kasutatud kanalid arv	15	30	9
planeeritava struktuurimuudatuse informatsiooni allikate arv	10	5	5
võimalused küsida muutuste eestvedajatelt enne struktuurimuudatuse elluviimist täpsustavaid küsimusi	20,5	15,5	8
struktuurimuudatuse vajalikkuse põhjenduse veenvus	36	42	12
personali kaasamine struktuurimuudatuse protsessi	-	-	-
struktuurimuudatusega kaasneva kogukonna tunde suurenemine	41,5	13,5	10
planeeritavast struktuurimuudatusest teavitamise ja rakendumise vahele jääva aja piisavus	42,5	48,5	13
struktuurimuudatuse elluviimise järgsed emotsioonid	18	3	6
struktuurimuudatuse järgne töö tulemuslikkus	27	9	8
struktuurimuudatuse järgne töö kiirus	10	5	5
tänase päeva hinnang struktuurimuudatuse vajalikkusele	24,5	20,5	9
tänase päeva hinnang struktuurimuudatuse oodatud tulemuste saavutamisele	30	25	10

Statistiline usaldatavus

**p<0,01 ja *p<0,05

Allikas: autor ja autori arvutused MS Excelis

2.8 Juhtkonna vaade struktuurimuudatuste elluviimise järgsetele personali negatiivsetele reaktsioonidele

Täiendavalt, lisaks ankeetküsitlusele, uuriti käesoleva magistritöö raames intervjuude teel juhtkonna vaadet struktuurimuudatuse elluviimise järgsele personali muutustele vastutöötamisele ja töö tulemuslikkuse langemisele. Nii sügisel 2013 kui ka kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatuse järgselt ei olnud muutustele vastutöötamist märgata. Seevastu langes sügisel 2013 ellu viidud struktuurimuudatuse järgselt töö tulemuslikkus andmekogumises, ent seejuures ei nähtud struktuurimuudatust iseenesest ainsa tulemuslikkuse langetajana.

„Tulemuslikkus langes andmekogumises..see kestis umbes aasta ja siis hakkas tagasi tulema ning nüüd on isegi veel kõrgem. Aga struktuurimuudatus ei ole seal ainus tegur...Tähtajaks laekub meil vaid umbes 30% aruandeid ja siis hakatakse saatma meeldetuletuskirju ja helistama.“ (B)

Kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatuse puhul tulemuslikkuse langust ei märgatud, vaid leiti isegi, et tulemuslikkus suurenes läbi selle, et koostöö teiste osakondadega paranes. Seega ei olnud uuritavate struktuurimuudatuste elluviimise järgselt juhtkonna vaates märgata, et spetsiifiliselt seoses struktuurimuudatusega oleks langenud töö tulemuslikkus või oleks muutustele vastu töötatud. Sügisel 2013 ellu viidud muutuse puhul võis küll näha negatiivseid ilminguid tulemuslikkuse osas, ent selle puhul ei olnud struktuurimuudatus ainsaks põhjuseks.

3. JÄRELDUSED

Antud magistritöö raames teostatud Statistikaameti struktuurimuudatuste kommunikatsioonijuhtumite analüüsist ilmnes, et see, millist kommunikatsiooni muutuste elluviimise eelselt tehakse, sõltub mitmest tegurist. Esmalt selgus uuritavate struktuurimuudatuste organisatsiooni muutuse profiili paigutamise tulemusena, et olemuselt erinevate struktuurimuudatuste puhul tehakse ka kommunikatsiooni erinevalt. Täpsemalt oli uuritavate struktuurimuudatuste olemuslik erinevus muutuse ulatuses ja muutuse meetodis. Sügisel 2013 ellu viidud struktuurimuudatus oli laiahaardelise ulatusega, mis tähendas seda, et struktuurimuudatus hõlmas tervet organisatsiooni. Lisaks viidi sügisel 2013 teostatud struktuurimuudatus ellu kasutades koostöö meetodit, mille puhul olid muutuse otsusesse mingil määral kaasatud ka Statistikaameti töötajad/teenistujad. Eelkirjeldatud struktuurimuudatuse elluviimisele eelnes põhjalik ja varajane kommunikatsioon. Kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatus oli seevastu piiratud ulatusega, mõjutades vaid paari osakonna tööd ja struktuuri. Samuti oli kevadel 2015 teostatud struktuurimuudatuse puhul erinevaks muutuse meetod, mis tähendas, et see muutus viidi ellu läbi sunduse. Sellest tulenevalt ei eelnenud kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatusele niivõrd varajast muutuse elluviimise eelset kommunikatsiooni kui oli 2013 sügisel aset leidnud struktuurimuudatuse puhul. Lisaks ei olnud kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatusele eelnenud vahetu kommunikatsioon suunatud kogu personalile. Seega võib väita, et struktuurimuudatuste elluviimise eelne kommunikatsioon sõltub muutuse ulatusest ja muutuse meetodist. Olemuslikult laiahaardelise ulatusega struktuurimuudatustele, mis plaanitakse ellu viia koostöö meetodil, eelneb põhjalik ja varajane kommunikatsioon. Seevastu piiratud ulatusega struktuurimuudatustele, mis plaanitakse ellu viia sunduse meetodil, eelneb hilisem ja kitsamat personali ringi hõlmav kommunikatsioon.

Ühtlasi ilmnes intervjuude teel kogutud informatsiooni analüüsist, et muutuste elluviimise eelne kommunikatsioon sõltub lisaks ka sellest, mis oli muutuse teostamise ajendiks. Sügisel 2013 ellu viidud struktuurimuudatus, mille elluviimisele eelnes varasem ja personalile laiemalt suunatud kommunikatsioon, oli tingitud Statistikaameti strateegia uuendamisest. Täpsemalt tõi

organisatsiooni strateegia uuendamine ja selles paika pandud uus tegevussuund endaga kaasa vajaduse muuta ka organisatsiooni struktuuri. Samas aga oli kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatus, mille puhul oli muutuste elluviimise eelne kommunikatsioon oluliselt hilisem ja hõlmas vahetult vaid muutusest puudutatud osakondi, ajendatud personaliküsimustest ja paari osakonna toimimise parendamisest. Kokkuvõtlikult läheb seega kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatuse kommunikatsiooni ajastus vastuollu teoreetilise käsitlusega, mille järgi ei tohiks informatsiooni jagada liiga hilja (Miller *et al.* 1994, 73).

Lisaks võiks uuritavate struktuurimuudatuste elluviimise eelse kommunikatsiooni erinemisest tulenevalt eeldada, et töötajate/teenistujate poolne muutuste vastuvõtmine erineb struktuurimuudatuste puhul samuti. Seda toetab käesoleva magistritöö teoreetiline raamistik, mille järgi läbib töötaja muutuste elluviimise eelselt leina viis staadiumit (Rashford, Coghlan 1989, 17-18), mille puhul tuleb arvestada, et iga leina staadiumi läbimine võtab aega ja sellega mitte arvestades võib tekkida töötajate vastuseis muutusele (Stanleigh 2008, 35). Käesoleva magistritöö raames teostatud ankeetküsitluse tulemuste analüüsist selgub aga, et teooria ei leia antud juhul kinnitust, kuna statistiliselt olulisi erinevusi kahe struktuurimuudatuse vastuvõtmisel ei ole. Samuti ei tulnud magistritöö raames tehtud intervjuudest välja, et intervjuueeritavad oleksid kahe uuritava struktuurimuudatuse puhul tunnetanud töötajate/teenistujate poolset muutuste vastuvõtmise erinevust. Seega võib järeldada, et ainult muutuste elluviimise eelne kommunikatsioon ise ei mõjuta muutuste vastuvõtmist, vaid seal võib olla ka muid olulisi tegureid, mida antud magistritöö raames ei uuritud. Samas on oluline välja tuua, et valimis olevate vastajate hulk oli magistritöös suhteliselt väike võrreldes kogu uuritava populatsiooniga, mistõttu võib statistilise analüüsi tulemustes esineda teist liiki viga (s.t tegelikult töötajate/teenistujate poolne muutuste vastuvõtmine kahe struktuurimuudatuse lõikes erines).

Eelnevat arvesse võttes, on mõistlik lisaks välja tuua ankeetküsimustike vastustes esinenud suurimad erinevused kahe struktuurimuudatuse vahel, mis pole statistiliselt olulised, kuid võivad siiski illustreerida töötajate/teenistujate hinnangute erinevusi. Nendeks erinevusteks olid personali muutuste järgsed emotsioonid, struktuurimuudatusega kaasnev kogukonna tunne ning töötajate/teenistujate erinev taju nende kaasamisele struktuurimuudatuse protsessi. Sügisel 2013 ellu viidud struktuurimuudatuse eelne kommunikatsioon oli laiaulatuslikum ning see paistis välja ka töötajate/teenistujate ankeetküsitluse vastustest, samas erinevalt teooriast, kus on rõhutatud muutuste eelse kommunikatsiooni rolli, olid 2015. aasta kevadise struktuurimuudatuse korral

töötajate/teenistujate emotsioonid positiivsemad ning kogukonna tunde suurenemine suurem kui 2013. aasta sügisese struktuurimuudatuse korral ja seda vaatamata 2015. aasta kevadise struktuurimuudatuse vähem ulatuslikule kommunikatsioonile.

Kokkuvõte

Muutuste, seehulgas struktuurimuudatuste, juhtimise üheks suuremaks väljakutseks on personal ja personali reaktsioon. Selle põhjuseks on asjaolu, et muutustele vastutöötamine võib kokkuvõttes kaasa tuua muutuste läbikukkumise. (Karp, Helgo 2008, 86) Personali poolt muutuste vastuvõtmist soodustab aga muutuste elluviimise eelne kommunikatsioon (Kotter 1995, 64).

Samas võib muutuste elluviimise eelset kommunikatsiooni teha väga erinevalt. Uurimaks, kas ja kuidas muutuste elluviimisele eelnev kommunikatsioon mõjutab muutuste vastuvõtmist, analüüsiti käesolevas magistritöös kahte Statistikaameti struktuurimuudatust, mille puhul kommunikatsioon oli erinev. Ühe uuritava struktuurimuudatuse, mis viidi läbi sügisel 2013, elluviimise eelselt valmistati personal läbi varajase ja põhjaliku kommunikatsiooni muutuseks ette. Teise uuritava struktuurimuudatuse puhul, mis viidi läbi kevadel 2015, kommuniqueeriti personali struktuurimuudatusest vaid paar nädalat enne muudatuse ellu viimist. Samuti uuriti antud magistritöös, millest sõltub see, millist kommunikatsiooni struktuurimuudatuste elluviimise eelselt tehakse.

Analüüsi aluseks olevas teoreetilises raamistikus loodi erinevate muutuste liigituste alusel organisatsiooni muutuse profiil, kuhu magistritöö empiirilises osas paigutati uuritavad struktuurimuudatused, eesmärgiga leida struktuurimuudatuste olemuslikud erinevused, mis võimaldaks jõuda arusaamisele, milline struktuurimuudatuste olemuslik aspekt mõjutas seda, millist kommunikatsiooni muutuste elluviimise eelselt tehti. Samuti käsitleti teoorias muutuste juhtimise mudeleid, mis läbi ilmses muutuste elluviimise eelse kommunikatsiooni paiknemine muutuste juhtimise mudelites ning millest nähtub ka muutuste elluviimise eelse kommunikatsiooni olulisus. Veel käsitleti magistritöö teoreetilises osas detailsemalt muutuste elluviimisele eelneva kommunikatsiooni mõju ja võimalusi.

Analüüsitava informatsiooni kogumiseks viidi kahe Statistikaameti peadirektori asetäitja ja üldosakonna juhatajaga läbi poolstruktureeritud intervjuud. Samuti viidi personali seas valimi põhiselt läbi ankeetküsitlus. Valimi põhiselt ankeetküsitluse läbi viimise kasuks otsustati seetõttu, et Statistikaameti jaoks oli ankeetküsitluse kogu personalile edastamine välistatud. Valim suurusega 46 töötajat/teenistujat moodustati nende 199 töötaja/teenistuja seast, kes olid Statistikaametis töötanud vähemalt alates 2012 septembrist. Kokkuvõttes vastas ankeetküsitlusele 22 töötajat/teenistujat, mis tähendas, et vastamismäär oli 48%. Lisaks viidi uuritavate struktuurimuudatuse kirjeldamiseks läbi ka dokumentide analüüs, mille käigus kasutati õigusakte ja Statistikaameti aastaaruandeid.

Magistritöös teostatud analüüsi tulemusena selgus, et muutuste elluviimise eelne kommunikatsioon sõltub mitmest erinevast tegurist – muutuse ulatusest, muutuse meetodist ja ka muutuse ajendist. Sügisel 2013 ellu viidud struktuurimuudatus, mille elluviimisele eelnes varajane ja põhjalik kommunikatsioon, oli laiahaardelise ulatusega ning ajendatud Statistikaameti strateegia uuendamisest. Samuti oli sügisel 2013 ellu viidud struktuurimuudatus teostatud kasutades koostöö meetodit. Vastandina sügisel 2013 ellu viidud struktuurimuudatusele, oli kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatuse elluviimise eelne kommunikatsioon oluliselt hilisem. Kevadel 2015 teostatud struktuurimuudatus oli piiratud ulatusega ning personaliküsimustest ja paari osakonna toimimise parendamisest ajendatud. Veel oli kevadel 2015 ellu viidud struktuurimuudatuse puhul muutuse meetodiks sundus.

Lisaks selgus magistritöö raames teostatud analüüsi tulemusena, et uuritavate struktuurimuudatuste elluviimisele eelnenud erinev kommunikatsioon antud juhul muutuste vastuvõtmist ei mõjutanud. Täpsemalt statistiliselt olulisi erinevusi kahe struktuurimuudatuse vastuvõtmisel ei olnud. Eelnev tähendab, aga seda, et enne muutuste elluviimist tehtud kommunikatsioon ainsana muutuste vastuvõtmist ei mõjuta. Samas siinkohal on oluline märkida, et tulenevalt valimis olevate vastajate hulga vähesusest, võib statistilise analüüsi tulemustes esineda teist liiki viga (s.t tegelikult töötajate/teenistujate poolne muutuste vastuvõtmine kahe struktuurimuudatuse lõikes erines).

Edasiste uurimustena võiks antud magistritöös püstitatud uurimisküsimusi testida laiemalt ja seda nii suurema valimi kui ka teiste struktuurimuudatuste kontekstis. Selline testimine on oluliseks seetõttu, et antud magistritöö leiud on teooriale vastupidised.

Summary

Pre-change communication and its role in adoption of change: a comparison of two organisation structure changes in Statistics Estonia

One of the greatest challenges that managers and organisation leaders are facing when performing a change in the organisation is the reaction of its personnel. This is especially challenging when the change involves restructuring of the organisation as the reaction from organisation members can be extremely counterproductive or even hostile when the change is performed poorly. To mitigate the risk of failure the pre-change communication plays a vital role in change management. There are several ways the pre-change communication can be done. The current master thesis examines two distinctively different pre-change communication cases in Statistics Estonia. The first case involves the change in the organisation structure of Statistics Estonia in fall 2013 and the other one in spring 2015. The pre-change communication in the first case was extensive and thorough. In the second case the pre-change communication was brief and occurred just a few weeks before the actual change happened.

Two research questions were raised in this master thesis:

1. Which factors affect the way the pre-change communication is made?
2. Whether and how do different pre-change communications affect the adoption of change?

The master thesis is divided into three chapters. The first chapter described the theoretical framework and different views on classification of change types, change management models, ways of communication, and the communication role in adoption of change. The unique change profile tool was created in this master thesis that was based on the theoretical classification of different change types. This tool was latter used in the empirical part of the master thesis to distinguish the differences between the two cases so that the conclusion could be drawn on how the nature of the change affects the way the pre-communication is made. The second part of the first chapter discussed the different change management models and the role and location of pre-change communication in them. The third part of the first chapter discussed in detail the effects and alternatives for pre-change communication.

The second chapter of the master thesis gives information on Statistics Estonia and the cases under discussion. It also describes the research methods used: semi-structured interviews and the questionnaire for personnel. On the analysis part of the second chapter the main findings were drawn from semi-structured interviews and questionnaires. The findings of questionnaire answers were presented in frequency charts and tables to show the distribution of answers. Total of 22 answers from the sample of 46 were analysed out of the population of 199. The sample was formed by the Statistics Estonia. To test the questionnaire answers' difference reliability, the two statistical tests were performed: the simple sign test and Wilcoxon signed-rank test. Both statistical tests showed no statistical significance between the two cases under discussion.

The third chapter of the master thesis gives the main results and conclusions from the research made. It was found out that the way the pre-change communication is made is affected by the extent of the change, method of the change and incentive to change. Extensive change in the structure of the organisation in fall 2013 was incentivised by the development of the new organisation strategy and the pre-change communication was therefore early and thorough. In addition, the change itself was co-operative as the personnel was somewhat involved in the planning of the change. On the other hand, the change with limited scope and incentivised by specific personnel issues and merger of divisions (the change in spring 2015) yielded the pre-change communication that was brief and occurred just a few weeks before the actual change happened. In addition, the change itself was done using compulsion. The other conclusion that was drawn from the research and was tested using statistical tests was that the different types of pre-change communication does not seem to affect the adoption of change which is directly counter to the theoretical framework that was used. Therefore, it can be concluded that there are other factors besides the pre-change communication that affects the adoption of change. Although it is important to stress out that the sample that was used in this master thesis was relatively small compared to the whole population. This in turn can cause the type 2 error in reasoning. Therefore, further research in this area is warranted.

Kasutatud kirjandus

Armenakis, A.A., A.G. Bedeian (1999) „Organizational change: A review of theory and research in the 1990s.“ *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 293-315.

Armenakis, A.A., S.G. Harris (2002) „Crafting a change message to create transformational readiness.“ *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 2, 169-183.

Bargal, D. (2006) „Personal and intellectual influences leading to Lewin’s paradigm of action research.“ *Action Research*, Vol. 4, No. 4, 367–388.

Barrett, D.J. (2002) „Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change.“ *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, No. 4, 219-231.

Beer, M., N. Nohria (2000) “Cracking the code of change.” *Harvard Business Review*, Vol. 78, Issue 3, 133-141.

Brunsson, N., K. Sahlin-Andersson (2000) „Constructing organizations: The example of public sector reform.“ *Organization Studies*, Vol. 21, No. 4, 721-746.

Bullock, R.J., D. Batten (1985) „It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis.“ *Group & Organization Management*, Vol. 10, No. 4, 383-412.

Burnes, B. (1996) „No such thing as... a “one best way” to manage organizational change.“ *Management Decision*, Vol. 34, No. 10, 11-18.

- Burnes, B. (2004) „Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal.“ *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 6, 977–1002.
- Clampitt, P.G., L.R. Berk (1996) „Strategically communicating organisational change.“ *Journal of Communication Management*, Vol. 1, No. 1, 15-28.
- DiFonzo, N., P. Bordia (1998) „A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change.“ *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 3-4, 295–303.
- Dunphy, D. (1996) „Introduction: Organizational change in corporate settings.“ *Human Relations*, Vol. 49, No. 5, 541-552.
- Dunphy, D., D.A. Stace (1988) „Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the OD model.“ *Organization Studies*, Vol. 9, No. 3, 317-334.
- Elving, W.J. (2005) „The role of communication in organisational change.“ *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 2, 129-138.
- Fagerland, M. W. (2012) „T-tests, non-parametric tests, and large studies--a paradox of statistical practice?“ *BMC Medical Research Methodology*, Vol. 12, No. 1, 78-84.
- Fernandez, S., H.G. Rainey (2006) „Managing successful organizational change in the public sector.“ *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 2, 168-176.
- Greenan, N. (2003) „Organisational change, technology, employment and skills: an empirical study of French manufacturing.“ *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 27, No. 2, 287-316.
- Greiner, L. E. (1972) „Evolution and revolution as organizations grow.“ *Harvard Business Review*, Vol. 50, Issue 4, 37-46.

- Haney, W.V. (1964) „A comparative study of unilateral and bilateral communication.“ *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 2, 128-136.
- Hendry, C. (1996) „Understanding and creating whole organizational change through learning theory.“ *Human Relations*, Vol. 49, No. 5, 621-641.
- Herzig, S.E., N.L. Jimmieson (2006) „Middle managers' uncertainty management during organizational change.“ *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 8, 628-645.
- Hood, C. (1991) „A public management for all seasons?“ *Public Administration*, Vol. 69, No. 1, 3-19.
- Jones, G.R. (2007) *Organizational Theory, Design, and Change*. Upper Saddle River: Pearson.
- Karp, T., T.I. Helgø (2008) „From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations.“ *Journal of Change Management*, Vol. 8, No. 1, 85-96.
- Kotter, J. P. (1995) „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.“ *Harvard Business Review*, March-April, 59–67.
- Levasseur, E. R. (2001) „People Skills: Change Management Tools: Lewin's Change Model.“ *Interfaces*, Vol. 31, No. 4, 71–73.
- Levy, A. (1986) „Second-order planned change: Definition and conceptualization.“ *Organizational Dynamics*, Vol. 15, Issue 1, 5-23.
- Lewis, L.K. (1999) „Disseminating information and soliciting input during planned organizational change implementers' targets, sources, and channels for communicating.“ *Management Communication Quarterly*, Vol. 13, No. 1, 43-75.

- Marinković, S. (2014) „Non-parametric sign test and paired samples test of effectiveness of official FX intervention.“ *Economic Annals*, Vol. 59, No. 202, 107-130.
- Miller, V.D., J.R. Johnson, J. Grau (1994) „Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change.“ *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 22, Issue 1, 59-80.
- Morrell, K.M., J. Loan-Clarke, A.J. Wilkinson (2004) „Organisational change and employee turnover.“ *Personnel Review*, Vol. 33, No. 2, 161-173.
- Nadler, D.A., M.L. Tushman (1989) „Organizational frame bending: Principles for managing reorientation.“ *The Academy of Management Executive*, Vol. 3, No. 3, 194-204.
- Orlikowski, W.J. (1996) “Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective.” *Information Systems Research*, Vol. 7, No. 1, 63-92.
- Rahandusministri määruse 29. jaanuar 2013 nr 9 (RT I, 05.02.2013, 2) „Statistikaameti struktuur ning teenistujate koosseis“ lisa. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/105022013002>, 05. mai, 2017.
- Rashford, N.S., D. Coghlan (1989) „Phases and levels of organisational change.“ *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 4, No. 3, 17-22.
- Riikliku statistika seadus (RT I, 12.07.2014, 127). Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13332259?leiaKehtiv>, 05. mai, 2017.
- Smith, I. (2005) „Achieving readiness for organisational change.“ *Library Management*, Vol. 26, No. 6/7, 408-412.
- Stanleigh, M. (2008) „Effecting successful change management initiatives.“ *Industrial and Commercial Training*, Vol. 40, No. 1, 34-37.

Statistikaameti aastaaruanne 2013. Kättesaadav: <http://www.stat.ee/dokumendid/76919>, 05. mai, 2017.

Statistikaameti aastaaruanne 2014. Kättesaadav: <http://www.stat.ee/dokumendid/187173>, 05. mai, 2017.

Statistikaameti aastaaruanne 2015. Kättesaadav: <http://www.stat.ee/dokumendid/374171>, 05. mai, 2017.

Statistikaameti põhimäärus (RT I, 14.05.2015, 9). Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/130082013001?leiaKehtiv>, 05. mai, 2017.

Statistikaameti põhimäärus (RT I, 30.08.2013, 1). Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/130082013001>, 05. mai, 2017.

Taheri, S.M., G. Hesamian (2013) „A generalization of the Wilcoxon signed-rank test and its applications.“ *Statistical Papers*, Vol. 54, Is. 2, 457–470.

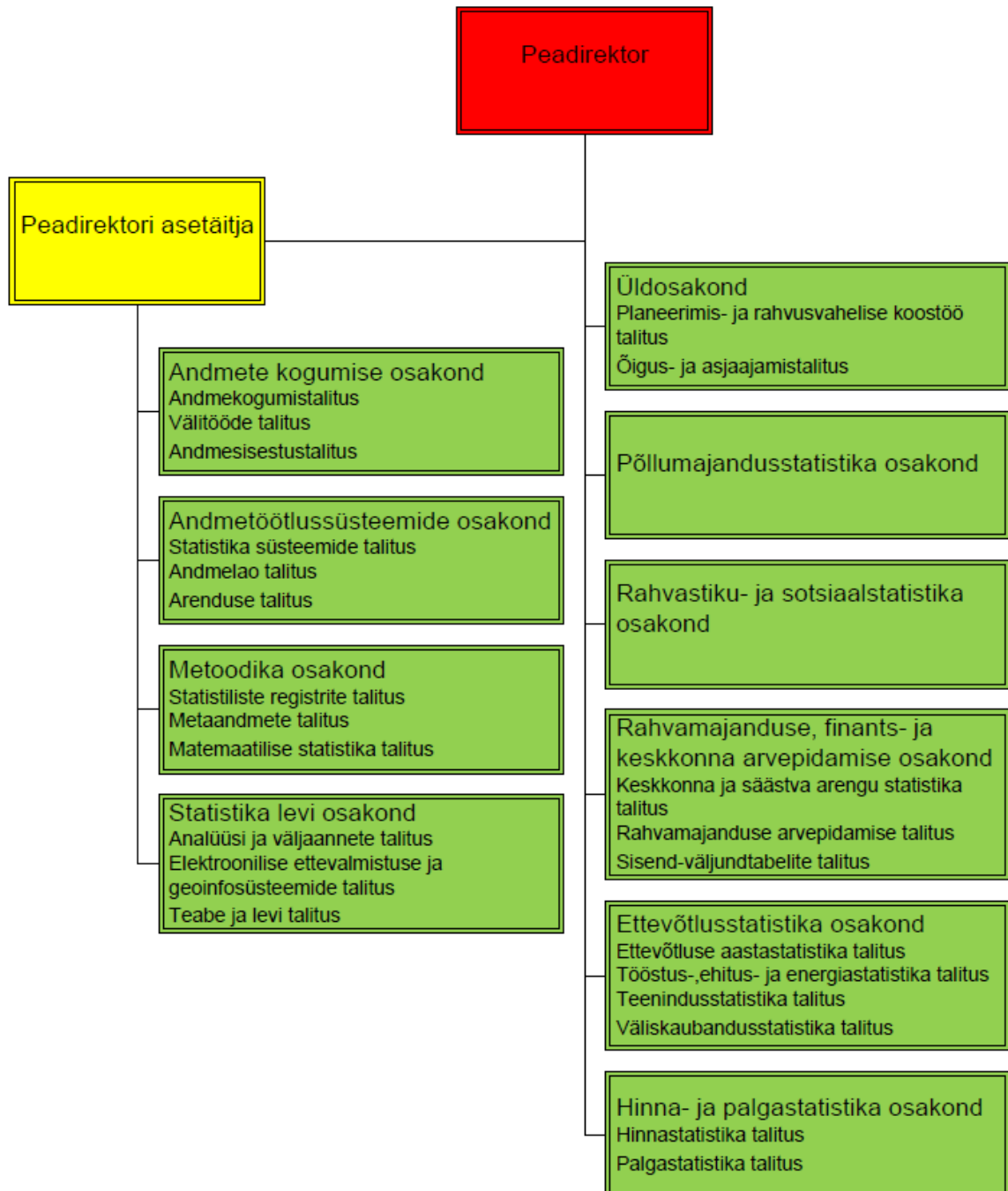
Todnem By, R. (2005) „Organisational change management: A critical review.“ *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 4, 369-380.

Tushman, M.L., C.A. O'Reilly (1996) „The ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change.“ *California Management Review*, Vol. 38, No. 4, 8-30.

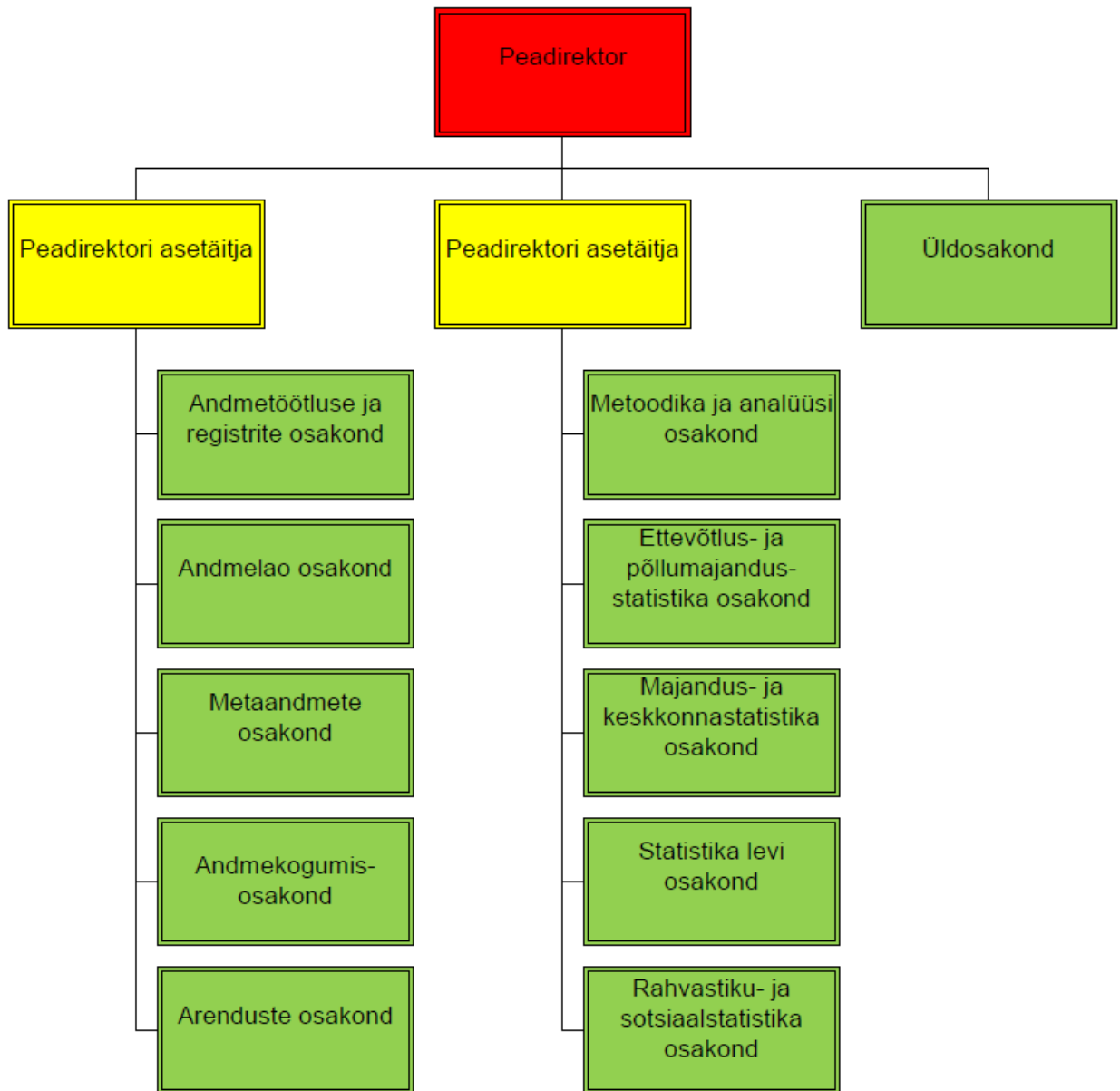
Vabariigi Valitsuse tegevusprogramm 2016–2019. Kättesaadav: <https://valitsus.ee/et/eesmargid-tegevused/valitsuse-tegevusprogramm-0>, 21. märts, 2017.

LISAD

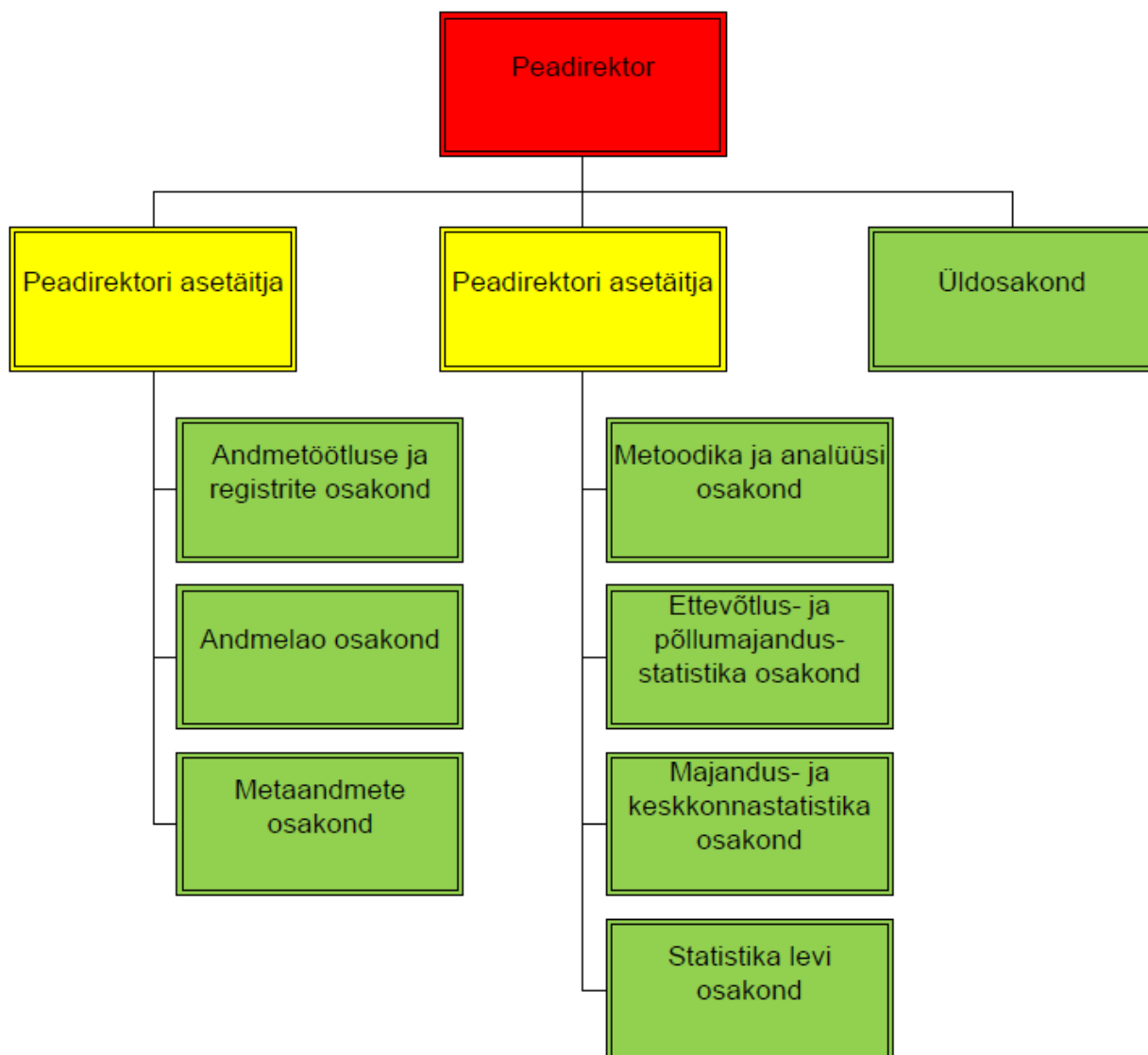
Lisa 1. Statistikaameti struktuur enne sügisel 2013 jõustunud struktuurimuudatust



Lisa 2. Statistikaameti struktuur pärast sügisel 2013 jõustunud struktuurimuudatust



Lisa 3. Statistikaameti struktuur pärast kevadel 2015 jõustunud struktuurimuudatust



Lisa 4. Intervjuu küsimused

Mõlema struktuurimuudatuse kohta küsitakse eraldi samasid küsimusi.

1. Muudatust iseloomustavad küsimused

- 1.1 Milles seisnes läbi viidud muudatus?
- 1.2 Millest oli muudatus tingitud?
- 1.3 Milline roll oli muudatuse välisel keskkonnal?
- 1.4 Kas tegemist oli reaktiivse või ennetava muudatusega keskkonna suhtes?
- 1.5 Kui suure muudatusega oli tegemist ning milliseid osakondi see muudatus hõlmas?
- 1.6 Kui suures osas oli muudatus planeeritud?
- 1.7 Kuidas oli personal kaasatud muudatusse?
- 1.8 Milline oli vahekord koostöö ja sunduse vahel muudatuse ellu viimisel?

2. Üldised töötajate kommunikatsiooni puudutavad küsimused

- 2.1 Milline oli struktuurimuudatusele eelnev töötajate kommunikatsioon?
- 2.2 Kuidas kommuniqueeriti töötajatele visiooni muutusest?
- 2.3 Kui teadlikult mõeldi kommunikatsiooni tegemisel ka kogukonna tunde loomisele töötajate seas?

3. Spetsiifilisemad töötajate kommunikatsiooni puudutavad küsimused

- 3.1 Millist informatsiooni töötajatele jagati?
- 3.2 Kas ja kuidas kommuniqueeriti töötajatele muutuse hädavajalikkust ning kas ja millisel moel seda vajalikkust töötajatele tõestati?
- 3.3 Kas ja kuidas toimus organisatsiooni sees muutusteks toetajate leidmine?
- 3.4 Kas ja milliseid töötajaid kaasati otsuste tegemisse?
- 3.5 Milliseid kanaleid kommunikatsioonis kasutati?
- 3.6 Millal ja kellele informatsiooni planeeritava struktuurimuudatuse kohta jagati?
- 3.7 Kes jagasid planeeritava struktuurimuudatuse kohta informatsiooni?

4. Küsimused, mis puudutavad töötajate reaktsiooni muutustele

- 4.1 Kas, mil määral ja kuidas tunnetasite töötajate vastu töötamist muutusele?
- 4.2 Kas ja mil määral tunnetasite muutusega seoses töötajate töö tulemuslikkuse alanemist?
- 4.3 Kas ja mil määral tunnetasite muutusega seoses töötajate töö kiiruse alanemist?

4.4 Kas ja mil määral tunnetasite muutusega seoses töötajate negatiivsete hoiakute suurenemist?

Lisa 5. Ankeetküsimustik töötajatele

Tere

Olen Tallinna Tehnikaülikooli avaliku halduse magistriõppe tudeng ning uurin oma magistritöö raames struktuurimuudatuste eelselt tehtava kommunikatsiooni rolli muutuste juhtimisel kahe Statistikaameti struktuurimuudatuse näitel.

Struktuurimuudatused, millele magistritöös keskendun viidi läbi sügisel 2013 ja kevadel 2015 (täpsem kirjeldus struktuurimuudatuste kohta on leitav ankeetküsitluse sissejuhatavast osast).

Uuritavate struktuurimuudatuste puhul analüüsin kahte aspekti:

1. Millest sõltus, millist kommunikatsiooni personali suunal struktuurimuudatuste elluviimise eelselt tehti;
2. Kas ja kuidas mõjutas struktuurimuudatuste eelselt tehtud kommunikatsioon muutuste vastuvõtmist.

Teie* panus ankeetküsitlusele vastamisel aitab mul vastuseid leida uuritavale aspektile number

2. Küsimustikule vastamine võtab Teie ajast umbes 15-20 minutit.

Tänan teid juba ette, et leidsite vastamiseks aega.

Ruth Karolin

*antud e-kiri on saadetud neile, kes sattusid uuritavasse valimisse

Üldandmed

Sugu: mees/naine

Vanus: 20-30/ 31-40/ 41-50/ 51-60/ üle 60

Ametikoht: spetsialist/ juht

Küsimused sügisel 2013 läbi viidud struktuurimuudatuse kohta

Skaalana kuvatud vastuste puhul on vastuste tähendused järgmised:

- 1- ei nõustu üldse;
- 2- pigem ei nõustu;
- 3- ei oska öelda;

- 4- pigem nõustun;
- 5- nõustun täielikult.

1. Ellu viidud struktuurimuudatuse vajalikkus oli mulle arusaadav juba enne seda kui struktuurimuudatus tehti.
Vastusevariandid: 1-ei nõustu üldse kuni 5- nõustun täielikult
2. Ellu viidud struktuurimuudatuse sisu oli mulle arusaadav juba enne seda kui struktuurimuudatus tehti.
Vastusevariandid: 1-ei nõustu üldse kuni 5- nõustun täielikult
3. Ellu viidud struktuurimuudatuse oodatavad tulemused olid mulle arusaadavad juba enne seda kui struktuurimuudatus tehti.
Vastusevariandid: 1-ei nõustu üldse kuni 5-nõustun täielikult
4. Informatsiooni planeeritava struktuurimuudatuse kohta edastati mulle:
Vastusevariandid: üldse mitte; infokirjade teel; osakonnakoosolekutel; ühel eraldi kokku kutsutud koosolekul; mitmel eraldi kokku kutsutud koosolekul; muu (palun täpsusta) *(võimalik mitu varianti)*
5. Informatsiooni planeeritava struktuurimuudatuse kohta edastas mulle:
Vastusevariandid: peadirektor või peadirektori asetäitja; osakonnajuhataja või osakonnajuhataja asetäitja; töökaaslane; muu (palun täpsusta) *(võimalik mitu varianti)*
6. Mul oli võimalik enne struktuurimuudatuse elluviimist küsida muutuse eestvedajatel täpsustavaid küsimusi struktuurimuudatuse vajalikkuse, sisu, oodatavate tulemuste ja muu mulle olulise kohta.
Vastusevariandid: 1-ei nõustu üldse kuni 5- nõustun täielikult
7. Struktuurimuudatuse vajalikkuse põhjendus oli minu jaoks veenev.
Vastusevariandid: 1-ei nõustu üldse kuni 5- nõustun täielikult
8. Kas tundsin, et mind kaasati struktuurimuudatuse protsessi s.t sain aktiivselt kaasa rääkida?
Vastusevariandid: jah/ei
9. Struktuurimuudatusega kaasnes töökohal kogukonna tunde suurenemine.
Vastusevariandid: 1-ei nõustu üldse kuni 5- nõustun täielikult
10. Planeeritavast struktuurimuudatusest teavitamise ja rakendumise vahele jäi piisavalt aega.
Vastusevariandid: 1-ei nõustu üldse kuni 5-nõustun täielikult
11. Struktuurimuudatuse elluviimise järgselt tundsin:

- Vastusevariandid: rahulolu tehtud muutusega; olin neutraalne; tundsin hirmu edasiste võimalike struktuurimuudatuste ees; olin pettunud; tundsin viha; muu (palun täpsusta)
12. Struktuurimuudatuse järgselt minu töö tulemuslikkus:
Vastusevariandid: tõsis märgatavalt; tõsis; jäi samaks; langes; langes oluliselt; ei oska vastata
13. Struktuurimuudatuse järgselt minu töötamise kiirus:
Vastusevariandid: tõsis märgatavalt; tõsis; jäi samaks; langes; langes oluliselt; ei oska vastata
14. Täna sel päeval leian, et tehtud struktuurimuudatus oli vajalik.
Vastusevariandid: 1- ei nõustu üldse kuni 5-nõustun täielikult
15. Soovi korral palun kommenteeri oma vastust küsimusel 14.
16. Täna sel päeval leian, et tehtud struktuurimuudatus viis oodatud tulemusteni.
Vastusevariandid: 1- ei nõustu üldse kuni 5-nõustun täielikult
17. Soovi korral palun kommenteeri oma vastust küsimusel 16.

Küsimused kevadel 2015 läbi viidud struktuurimuudatuse kohta

Skaalana kuvatud vastuste puhul on vastuste tähendused järgmised:

- 1- ei nõustu üldse;
- 2- pigem ei nõustu;
- 3- ei oska öelda;
- 4- pigem nõustun;
- 5- nõustun täielikult.

1. Ellu viidud struktuurimuudatuse vajalikkus oli mulle arusaadav juba enne seda kui struktuurimuudatus tehti.
Vastusevariandid: 1-ei nõustu üldse kuni 5- nõustun täielikult
2. Ellu viidud struktuurimuudatuse sisu oli mulle arusaadav juba enne seda kui struktuurimuudatus tehti.
Vastusevariandid: 1-ei nõustu üldse kuni 5- nõustun täielikult
3. Ellu viidud struktuurimuudatuse oodatavad tulemused olid mulle arusaadavad juba enne seda kui struktuurimuudatus tehti.

- Vastusevariandid: 1-ei nõustu üldse kuni 5-nõustun täielikult
4. Informatsiooni planeeritava struktuurimuudatuse kohta edastati mulle:
Vastusevariandid: üldse mitte; infokirjade teel; osakonnakoosolekutel; ühel eraldi kokku kutsutud koosolekul; mitmel eraldi kokku kutsutud koosolekul; muu (palun täpsusta) *(võimalik mitu varianti)*
5. Informatsiooni planeeritava struktuurimuudatuse kohta edastas mulle:
Vastusevariandid: peadirektor või peadirektori asetäitja; osakonnajuhataja või osakonnajuhataja asetäitja; töökaaslane; muu (palun täpsusta) *(võimalik mitu varianti)*
6. Mul oli võimalik enne struktuurimuudatuse elluviimist küsida muutuse eestvedajatelt täpsustavaid küsimusi struktuurimuudatuse vajalikkuse, sisu, oodatavate tulemuste ja muu mulle olulise kohta.
Vastusevariandid: 1-ei nõustu üldse kuni 5- nõustun täielikult
7. Struktuurimuudatuse vajalikkuse põhjendus oli minu jaoks veenev.
Vastusevariandid: 1-ei nõustu üldse kuni 5- nõustun täielikult
8. Kas tundsin, et mind kaasati struktuurimuudatuse protsessi s.t sain aktiivselt kaasa rääkida?
Vastusevariandid: jah/ei
9. Struktuurimuudatusega kaasnes töökohal kogukonna tunde suurenemine.
Vastusevariandid: 1-ei nõustu üldse kuni 5- nõustun täielikult
10. Planeeritavast struktuurimuudatusest teavitamise ja rakendumise vahele jäi piisavalt aega.
Vastusevariandid: 1-ei nõustu üldse kuni 5-nõustun täielikult
11. Struktuurimuudatuse elluviimise järgselt tundsin:
Vastusevariandid: rahulolu tehtud muutusega; olin neutraalne; tundsin hirmu edasiste võimalike struktuurimuudatuste ees; olin pettunud; tundsin viha; muu (palun täpsusta)
12. Struktuurimuudatuse järgselt minu töö tulemuslikkus:
Vastusevariandid: tõsisis märgatavalt; tõsisis; jäi samaks; langes; langes oluliselt; ei oska vastata
13. Struktuurimuudatuse järgselt minu töötamise kiirus:
Vastusevariandid: tõsisis märgatavalt; tõsisis; jäi samaks; langes; langes oluliselt; ei oska vastata
14. Täna sel päeval leian, et tehtud struktuurimuudatus oli vajalik.
Vastusevariandid: 1- ei nõustu üldse kuni 5-nõustun täielikult
15. Soovi korral palun kommenteeri oma vastust küsimusel 14.
16. Täna sel päeval leian, et tehtud struktuurimuudatus viis oodatud tulemusteni.

Vastusevariandid: 1- ei nõustu üldse kuni 5-nõustun täielikult

17. Soovi korral palun kommenteeri oma vastust küsimusel 16.

Lisa 6. Magistritöö käigus läbi viidud intervjuud

Kõikide intervjuude läbiviija oli käesoleva magistritöö autor.

- Remi Prual, Statistikaameti üldosakonna juhataja. Helisalvestis. 26. aprill 2017.
- Allan Randlepp, Statistikaameti peadirektori asetäitja andmekogumise ja -töötuse alal. Helisalvestis. 24. aprill 2017.
- Tuulikki Sillajõe, Statistikaameti peadirektori asetäitja statistilise analüüsi ja statistika levi alal. Helisalvestis. 24. aprill 2017.

Lisa 7. Ankeetküsitluse vastuste ühtlustamise ja ümberkodeeringu tabel

Küsimus	Kodeering/ vastusevariandid enne	Kodeering pärast
Ellu viidud struktuurimuudatuse vajalikkus oli mulle arusaadav juba enne seda kui struktuurimuudatus tehti.	1 ei nõustu üldse; 2 pigem ei nõustu; 3 ei oska öelda; 4 pigem nõustun; 5 nõustun täielikult.	-2 ei nõustu üldse; -1 pigem ei nõustu; 0 ei oska öelda; +1 pigem nõustun; +2 nõustun täielikult.
Ellu viidud struktuurimuudatuse sisu oli mulle arusaadav juba enne seda kui struktuurimuudatus tehti.	1 ei nõustu üldse; 2 pigem ei nõustu; 3 ei oska öelda; 4 pigem nõustun; 5 nõustun täielikult.	-2 ei nõustu üldse; -1 pigem ei nõustu; 0 ei oska öelda; +1 pigem nõustun; +2 nõustun täielikult.
Ellu viidud struktuurimuudatuse oodatavad tulemused olid mulle arusaadavad juba enne seda kui struktuurimuudatus tehti.	1 ei nõustu üldse; 2 pigem ei nõustu; 3 ei oska öelda; 4 pigem nõustun; 5 nõustun täielikult.	-2 ei nõustu üldse; -1 pigem ei nõustu; 0 ei oska öelda; +1 pigem nõustun; +2 nõustun täielikult.
Informatsiooni planeeritava struktuurimuudatuse kohta edastati mulle	üldse mitte; infokirjade teel; osakonnakoosolekutel; ühel eraldi kokku kutsutud koosolekul; mitmel eraldi kokku kutsutud koosolekul; muu (palun täpsusta)	Loetakse kokku iga valitud vastusevariant ning saadud summa on antud vastaja arvuline tulemus
Informatsiooni planeeritava struktuurimuudatuse kohta edastas mulle	peadirektor või peadirektori asetäitja; osakonnajuhataja või osakonnajuhataja asetäitja; töökaaslane; muu (palun täpsusta)	Loetakse kokku iga valitud vastusevariant ning saadud summa on antud vastaja arvuline tulemus
Mul oli võimalik enne struktuurimuudatuse elluviimist küsida muutuse eestvedajatelt täpsustavaid küsimusi struktuurimuudatuse vajalikkuse, sisu, oodatavate tulemuste ja muu mulle olulise kohta.	1 ei nõustu üldse; 2 pigem ei nõustu; 3 ei oska öelda; 4 pigem nõustun; 5 nõustun täielikult.	-2 ei nõustu üldse; -1 pigem ei nõustu; 0 ei oska öelda; +1 pigem nõustun; +2 nõustun täielikult.
Struktuurimuudatuse vajalikkuse põhjendus oli minu jaoks veenev.	1 ei nõustu üldse; 2 pigem ei nõustu; 3 ei oska öelda; 4 pigem nõustun; 5 nõustun täielikult.	-2 ei nõustu üldse; -1 pigem ei nõustu; 0 ei oska öelda; +1 pigem nõustun; +2 nõustun täielikult.
Kas tundsin, et mind kaasati struktuurimuudatuse protsessi s.t sain aktiivselt kaasa rääkida?	jah; ei.	+1 jah; 0 ei.
Struktuurimuudatusega kaasnes töökohal kogukonna tunde suurenemine.	1 ei nõustu üldse; 2 pigem ei nõustu; 3 ei oska öelda; 4 pigem nõustun; 5 nõustun täielikult.	-2 ei nõustu üldse; -1 pigem ei nõustu; 0 ei oska öelda; +1 pigem nõustun; +2 nõustun täielikult.
Planeeritavast struktuurimuudatusest teavitamise ja rakendumise vahele jäi piisavalt aega.	1 ei nõustu üldse; 2 pigem ei nõustu; 3 ei oska öelda; 4 pigem nõustun; 5 nõustun täielikult.	-2 ei nõustu üldse; -1 pigem ei nõustu; 0 ei oska öelda; +1 pigem nõustun; +2 nõustun täielikult.

Lisa 7 järg

Küsimus	Kodeering/ vastusevariandid enne	Kodeering pärast
Struktuurimuudatuse elluviimise järgselt tundsin:	rahulolu tehtud muutusega; olin neutraalne; tundsin hirmu edasiste võimalike struktuurimuudatuste ees; olin pettunud; tundsin viha; muu (palun täpsusta)	+1 rahulolu tehtud muutusega; 0 olin neutraalne; -1 tundsin hirmu edasiste võimalike struktuurimuudatuste ees; -1 olin pettunud; -1 tundsin viha; muu (kui positiivne, siis +1, kui negatiivne, siis -1)
Struktuurimuudatuse järgselt minu töö tulemuslikkus:	tõusis märgatavalt; tõusis; jäi samaks; langes; langes oluliselt; ei oska vastata	+2 tõusis märgatavalt; +1 tõusis; 0 jäi samaks; -1 langes; -2 langes oluliselt; 0 ei oska vastata
Struktuurimuudatuse järgselt minu töötamise kiirus:	tõusis märgatavalt; tõusis; jäi samaks; langes; langes oluliselt; ei oska vastata	+2 tõusis märgatavalt; +1 tõusis; 0 jäi samaks; -1 langes; -2 langes oluliselt; 0 ei oska vastata
Täna sel päeval leian, et tehtud struktuurimuudatus oli vajalik.	1 ei nõustu üldse; 2 pigem ei nõustu; 3 ei oska öelda; 4 pigem nõustun; 5 nõustun täielikult.	-2 ei nõustu üldse; -1 pigem ei nõustu; 0 ei oska öelda; +1 pigem nõustun; +2 nõustun täielikult.
Täna sel päeval leian, et tehtud struktuurimuudatus viis oodatud tulemusteni	1 ei nõustu üldse; 2 pigem ei nõustu; 3 ei oska öelda; 4 pigem nõustun; 5 nõustun täielikult.	-2 ei nõustu üldse; -1 pigem ei nõustu; 0 ei oska öelda; +1 pigem nõustun; +2 nõustun täielikult.

Allikas: autor