

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Merle Siibak

**KESKASTMEJUHI ROLL MUUDATUSE ELLUVIIMISEL
MAKSU- JA TOLLIAMETI NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava Ärindus, peeriala Juhtimine

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9484 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Merle Siibak

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 201316TABB

Üliõpilase e-posti aadress: merle.siibak@mail.ee

Juhendaja: Virve Siirde, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISUKORD	3
LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE.....	7
1.1. Muudatuste juhtimise olemus ja erinevad mudelid	7
1.2. Keskastmejuhtide tähtsus organisatsioonis	10
1.3. Keskastmejuhtide roll muudatuste elluviimisel.....	12
1.4. Varasemad teemakohased uuringud	17
2. UURINGU METOODIKA	19
2.1. Uuritava organisatsiooni tutvustus	19
2.2. Uuringu eesmärk, valim ja meetodi kirjeldus.....	20
2.3. Uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus	21
3. LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	23
3.1. Keskastmejuhtidega läbiviidud intervjuude uuringu tulemused	23
3.1.1. Juhtide poolt vähem kasutatud rollid.....	23
3.1.2. Juhtide poolt rohkem kasutatud rollid	27
3.1.3. Sõnapilve analüüs	32
3.2. Järeldused ja ettepanekud	33
KOKKUVÕTE	36
SUMMARY	39
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	42
LISAD	46
Lisa 1. Intervjuu küsimused.....	46
Lisa 2. <i>Cross-case</i> analüüsi tabel	47
Lisa 3. Lihtlitsents	50

LÜHIKOKKUVÕTE

Muudatused on ettevõtete ja organisatsioonide igapäevane osa. Muudatused on olulised konkurentsisis püsimiseks, tõhususe kasvatamiseks ja väliste teguritega toimetulemiseks. Samal ajal pakuvad nad võimalusi kasvuks ja arenguks. Oluline on muudatusi juhtida, et need õnnestuksid.

Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada Maksu- ja Tolliametis ellu viidud muudatuse näitel, milliseid rolle Maksu- ja Tolliameti keskastmejuhid uuritava muudatuse elluviimisel kasutasid, millistele rollidele peaksid nad edaspidistes muudatustes rohkem tähelepanu pöörama ja teha Maksu- ja Tolliametile ettepanekuid keskastmejuhtide arendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks teostab autor uurimise, kasutades kvalitatiivset meetodit. Autor viib läbi poolstruktureeritud intervjuud viie Maksu- ja Tolliameti keskastmejuhtidega, kes vastutasid otseselt uuritava muudatuse elluviimise eest. Kogutud andmete analüüsimiseks kasutatakse *cross-case* analüüsi ja sõnapilve.

Lõputöö tulemustest selgus, et Maksu- ja Tolliameti keskastmejuhid kasutasid muudatuse elluviimisel kõiki erinevates teoreetilistes allikates käsitletud rolle ja olid teadlikud mitmete rollide olulisusest. Näiteks oldi teadlikud kommunikatsiooni ja suhtlemise olulisusest. Inimestega suheldakse palju, peamiselt regulaarsetel koosolekutel ja üks-ühele vahetu suhtluse kaudu. Keskastmejuhid olid kursis oma töötajate muredega, suhtlesid nendega vahetult, tegelesid töö analüüsimise ja töötajate arendamisega. Puudusi esines muudatuse ettevalmistuses, nagu valmistumine vastupanuks, töötajate arenguvajaduste kaardistamine ja teadlik väikeste võitude loomine.

Võtmesõnad: muudatuste juhtimine, muudatuste elluviimine, keskastmejuht, juhi roll.

SISSEJUHATUS

Tihe konkurents ja tehnoloogia kiire areng sunnivad ettevõtteid konkurentsipüsimeks muutuma. Uuenduste kasutuselevõtt on muutunud teadmiste ajastul organisatsioonidele vajalik konkurentsieelise saavutamiseks ja kasumliku kasvu säilitamiseks (Gupta 2011).

Organisatsioonilisi muudatusi võivad põhjustada erinevad sisemised ja välised tegurid, millest kõige tavalisemad on valitsuse või seadusandluse muutmine, ühinemised ja ülevõtmised, globaliseerumise väljakutsed, struktuurimuutused, väljumisstrateegia, uute protsesside kasutuselevõtt, strateegiline ümberkorraldamine (Edmonds 2011). Kuigi muutumise ja muudatuste vajadusest räägitakse enamasti ettevõtete ja turukonkurentsi vaatest, puudutavad mitmed eelpool nimetatud tegurid ka avaliku sektori organisatsioone. Samuti peavad avaliku sektori organisatsioonid käima kaasas tehnoloogia arenguga, olema tõhusad ja saavutama organisatsioonile seatud eesmärgid, mis nõuavad pidevat muudatuste elluviimist.

Teadmised muudatuste juhtimisest on olulised, et muudatused hästi ellu viia. Muudatuste edukas elluviimine on oluline ka selleks, et tulevased muudatused oleksid edukad. Kotter ja Cohen (2008) toovad välja, et kui töötajad ei koge edukaid muutusi, on nad uute muudatuste suhtes pessimistlikud ja neil pole piisavalt usku, et tegutseda. See võib seada ohtu järgmised muudatused. Seega on oluline tehtud muudatusi analüüsida ja neist õppida.

Keskastmejuhid on lüüks tippjuhtkonna ja esmatasandijuhtide vahel, seega sõltub neist, kuidas jõuavad juhtkonna poolt seatud eesmärgid igapäevatoösse. Käesolev bakalaureusetöö fookuses on keskastmejuhtide roll muudatuste elluviimisel ühe 2019. aastal Maksu- ja Tolliametis toimunud muudatuse näitel. Teema valik on ajendatud autori isiklikust kogemusest käsitletava muudatuse ja selle elluviimisega.

Muudatus oli tingitud Maksu- ja Tolliameti strateegilisest eesmärgist vähendada Eestis ümbrikupalga saajate osakaalu nelja aastaga poole võrra. Muudatus puudutas maksuauditi

osakonna viie üksuse 2019. aasta eesmärgid ja töökorraldust. Selleks, et mõjutada senisest suuremat hulka ettevõtteid ümbrikupalga maksmisest loobuma, otsustati 2019. aastal oluliselt suurendada kliendikontaktide arvu ja nõustamisvestluste osakaalu seniste mahukate ja aeganõudvamate kontrollimenetluste kõrval. Töötajatele (maksuaudiitoritele) seati väga konkreetseid ja ambitsioonikaid eesmärgid tegevusmahu (kliendikontaktide arvu) ning oodatava mõju osas. Samal ajal jätkati maksumenetluste läbiviimist samas või isegi mõnevõrra suuremas mahus. Kuigi muudatuse tulemusena eesmärgid suures osas saavutati ja osaliselt isegi ületati, ei olnud paljud muudatusest mõjutatud maksuaudiitorid selle elluviimisega rahul. Töötajad leidsid, et eesmärk oli ebarealistlikult kõrge, nõustamisvestlusega ei ole võimalik saavutada soovitud tulemusi ja muudatus on halvasti juhitud.

Eeltoodust tulenevalt on töö autori eesmärk välja selgitada, milliseid rolle Maksu- ja Tolliameti keskastmejuhid uuritava muudatuse elluviimisel kasutasid, millistele rollidele peaksid nad edaspidistes muudatustes rohkem tähelepanu pöörama ja teha Maksu- ja Tolliametile ettepanekuid keskastmejuhtide arendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks viib töö autor Maksu- ja Tolliameti maksuauditi osakonna keskastmejuhtide seas, kes muudatuse elluviimise eest vastutasid, läbi kvalitatiivse uuringu, kasutades poolstruktureeritud intervjuu meetodit. Töö eesmärgi saavutamiseks kaardistab töö autor erinevates allikates käsitletud keskastmejuhtide rollid muudatuste elluviimisel ja selle teoreetilised lähtekohad ning uurib, milliseid neist on uuritava organisatsiooni keskastmejuhid kasutanud.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks lähtub töö autor järgmistest uurimisküsimustest:

- Milline roll on keskastmejuhtidel muudatuste elluviimisel?
- Milliseid rolle Maksu- ja Tolliameti keskastmejuhid uuritava muudatuse elluviimisel kasutasid?

Käesolev töö jaguneb kolmeks peatükiks. Esimeses peatükis annab autor ülevaate muudatuste juhtimise olemusest ja teoreetilistest mudelitest. Samas peatükis kirjeldatakse keskastmejuhi tähtsust organisatsioonis ja keskastmejuhi rolli muudatuste elluviimisel. Lisaks tutvustab autor varasemaid teemakohaseid uuringuid. Töö teises peatükis tutvustatakse uuritavat organisatsiooni. Autor annab ülevaate uuringu eesmärgist, uurimismeetodist ja tutvustab valimit. Lisaks kirjeldab autor uuringu läbiviimise protsessi. Kolmandas peatükis analüüsib töö autor läbiviidud uuringu tulemusi. Samuti teeb autor intervjuude tulemustest järeldusi ja ettepanekuid muudatuste paremaks elluviimiseks uuritavas organisatsioonis.

1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE

1.1. Muudatuste juhtimise olemus ja erinevad mudelid

Muutustest on saanud organisatsioonide igapäevase tegevuse osa edu ja olemasolu säilitamiseks. Burke (2018) leiab, et organisatsioonid muutuvad kogu aeg, iga päev. Enamasti on muudatused planeerimata ja järkjärgulised. Planeeritud muudatused, mis mõjutavad tervet süsteemi, ei ole igapäevased. Eriti haruldased on muudatused, mis muudavad oluliselt või täielikult organisatsiooni strateegiat, missiooni, juhtimist ja kultuuri.

Väline keskkond muutub oluliselt kiiremini kui organisatsioonid (Burke 2018), seega organisatsioonid püüavad oma tegevust pidevalt kohandada muutuva keskkonnaga. Väliseks teguriteks, mis organisatsioonides muutusi käivitavad, võivad olla tehnoloogia ja uute materjalide areng, konkurentide innovatsioon ja tegevused, muutused kliendi maitstes ja nõudmistes, muutus valitsuse poliitikas ja seadusandluses, muutused riiklikus ja globaalses majanduses, kaubanduspoliitikas ja regulatsioonides, samuti muutused sotsiaalsetes ja kultuurilistes väärtustes. Sisemisteks teguriteks võivad olla tootmisprotsessi innovatsioon ja arendus, kontori ja tehase ümberpaigutamine, muudatused juhtkonnas, koolitusprogrammid teadmiste tõstmiseks, toodete arendamine kliendirahulolu tõstmiseks, uute toodete ja teenuste disainimine ja innovatsioon. (Hashim 2013)

Muudatused on olulised, kuna nad pakuvad võimalusi arenguks, kasvamiseks, ressursside suurendamiseks ja vahel ka hetke ära kasutamiseks, mille möödalaskmisel võivad olla organisatsioonile negatiivsed tagajärjed (Lewis 2019, 2).

Muudatuse õnnestumise tõenäosuse suurendamiseks on vajalik selleks ette valmistuda. Soovitud tulemuste saavutamiseks tuleks kasutada struktureeritud muudatuste juhtimise meetodikaid (Al-Haddad, Kotnour 2015). Muudatuste läbiviimiseks on mitmeid meetodeid ja mudeleid, mis kirjeldavad eesmärgini jõudmise protsessi.

Üks esimesi ja tuntuimaid muudatuste juhtimise protsessi mudeleid on Kurt Lewini kolmeastmeline muudatuste juhtimise protsess, mis koosneb kolmest sammust (Alas, Übius 2010):

- 1) lahtisulatamine – töötajatele selgitatakse muudatuste läbiviimise vajalikkust, valmistatakse nad muudatusteks ette ja motiveeritakse muudatusega kaasa tulema;
- 2) muutmine – uute käitumuslike muutuste ja oskuste juurutamine, vajalike organisatsiooni struktuuri ja kultuuri muutuste elluviimine;
- 3) kinnikülmutamine – antakse hinnang muutunud käitumisele ja tööviisidele, sobivusel võetakse need organisatsioonis kasutusele.

Teine tuntud mudel on Kotteri 8-astmeline muudatuste juhtimise mudel, mille ta avaldas 1996. aastal ja mis on mõeldud muudatuste tegemiseks järjestikuste sammudena (Kotter, Cohen 2008):

- 1) kiireloomulisuse tunde tekitamine;
- 2) tugeva suunava meeskonna loomine;
- 3) õige ja motiveeriva visiooni loomine;
- 4) visiooni edastamine;
- 5) takistuste eemaldamine;
- 6) väikeste võitude tekitamine ja tähistamine;
- 7) tähelepanu hoidmine peamisel eesmärgil ja edasi tegutsemine;
- 8) muudatuste kinnistamine organisatsioonikultuuri.

Kotteri mudelile viidatakse muudatuste juhtimise alases kirjanduses ja teadustöodes palju, kuid vähe on analüüsi protsessi eduka kasutamise kohta praktikas. On leitud, et Kotteri mudel on tõhus viis muudatuste juhtimiseks, kuid praktikas on protsessi kasutamine oluliselt keerukam. Seda tuleks kohandada organisatsiooni vajadustega ning kasulik võib olla integreerida seda teiste muudatuste juhtimise mudelitega. (Pollack, Pollack 2015; Appelbaum et al. 2012)

Eestis läbi viidud uuringutele tuginedes on Alas ja Übius (2010, 77-79) koostanud kuuest sammust koosneva muudatuste läbiviimise protsessi mudeli:

- 1) muudatuse vajaduse tunnetamine;
- 2) visiooni loomine;
- 3) muudatuse vajaduse selgitamine töötajatele;
- 4) strateegia ja tegevusplaanide väljatöötamine;
- 5) muudatuse elluviimine;
- 6) muudatuse hindamine.

Alase ja Übiuse (2010) mudeli puhul on oluline nende järjekord. Mudeli viimaseks etapiks on muudatuse hindamine. Selles etapis võrreldakse saavutatut planeerituga. Kui tulemused ei vasta ootustele, algab korrigeerimisprotsess, mille käigus võidakse pöörduda tagasi algusesse. Töö autori arvates peaks hindamisprotsess toimuma jooksvalt ja selle võiks planeerida protsessi sisse. Kui hindamisprotsess on muudatusprotsessi lõpus, ei pruugi korrigeerivatel tegevustel olla enam mõtet, see pikendab muudatuse lõpptähtaega või põhjustab asjatuid kulutusi. Hindamine kui õppimisprotsessi osa on viimase etapina hädavajalik. Eriti juhul, kui muudatus ei õnnestunud täiel määral.

Muudatuste juhtimise üks suuremaid raskusi ja ebaõnnestumise põhjuseid on vastupanu, mida käsitlevad paljud tööd. Kotter ja Schlesinger (2008) ütlevad, et inimesed võivad muudatustele vastu seista isegi siis, kui nad saavad aru, et tegemist on hea muudatusega. Peamised põhjused, miks inimesed muudatustele vastu seisavad, on hirm teadmatuse, läbikukkumise, mugavusstsoonist väljumise või kaotuse ees, isiklikud huvid, enesekindluse puudumine, madal muudatuste talumise võime, erinev nägemus muudatuse vajalikkuse osas või selle mittemõistmine, varasemad kehvad kogemused muudatuste juhtimisega (Edmonds 2011; Karyotakis, Moustakis 2014; Kotter, Schlesinger 2008). Muutus toob kindlasti kaasa erinevat energiat, pühendumust, pingeid ja konflikte, kuid kõik need reaktsioonid on tervislike muutuste olulised allikad (Edmonds 2011).

Puudulikku kommunikatsiooni peetakse samuti üheks oluliseks muudatuste läbikukkumise põhjuseks. Kommunikatsiooni eesmärk muudatuste juhtimisel on veenda töötajaid ja teisi sidusrühmi, et muutused on vajalikud ja saavutatavad (Kitsios, Kamariotou 2017). Inimestele, keda muudatus organisatsioonis mõjutab, tuleb täpselt selgitada, mis muudatuste rakendamisel muutub. Inimestele tuleb anda võimalus oma arvamust avaldada ja küsida küsimusi. Kommunikatsioon peab olema piisav, et kummutada töötajate kahtlused muudatuse osas. Sellega saavutab juht aus olemise eest lugupidamise ning tõenäoliselt inimeste suurema austuse ja toetuse. (Edmonds 2011; Gupta 2011)

Tuleb arvestada ja aktsepteerida, et enamikke muudatusi tabavad tagasilöögid (Kotter, Schlesinger 2008). Kotter ja Cohen (2008) toovad välja, et kui töötajad ei koge edukaid muutusi, on nad uute muudatuste suhtes pessimistlikud ja neil pole tegutsemiseks piisavalt usku. See võib seada ohtu

järgmised muudatused. Seega on oluline tehtud muudatusi analüüsida ja neist õppida. Siin on oluline roll juhtidel, kes muudatusi algatavad ja vastutavad nende elluviimise eest.

1.2. Keskastmejuhtide tähtsus organisatsioonis

Keskastmejuhtide määratlemiseks teiste juhtimistasandite seas kasutatakse erinevaid kriteeriume. Enim levinud kriteerium on nende positsiooni järgi organisatsiooni hierarhias – keskastmejuhid asuvad tippjuhtkonna ja esmatasandijuhtide vahel (Rezvani 2017; Wooldridge *et al.* 2008; Currie, Procter 2005; Appelbaum *et al.* 2015). Erinevad juhtimistasandid on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks kaasatud erineva jõu, õiguste ja vastutusega ning on üksteisest tugevalt sõltuvuses (Rezvani 2017). Iga juhtimistasand täidab erinevaid funktsioone. Tippjuhtkond on peamiselt seotud strateegiliste otsustega, keskastmejuhtidel on oluline roll tippjuhtide visiooni elluviimisel organisatsioonis ja esmatasandijuhid vastutavad keskastmejuhtide juhiste rakendamise eest (Mustafa *et al.* 2016; Floyd, Wooldridge 1992; Ireland *et al.* 2009). Keskastmejuhtidel on ühendav roll operatiivtasandi ja juhtkonna vahel, mis on oluline nii strateegia kujundamisel kui ka rakendamisel. See positsioon annab keskastmejuhtidele võimaluse teha uusi strateegilisi algatusi, toetada ja kiirendada strateegia elluviimist, kuid paraku ka vastupidi – võimaluse vähendada rakendamise kvaliteeti, lükata rakendamist edasi või see isegi täielikult nurjata. (Appelbaum *et al.* 2015)

Juhi rollid on erinevad kohustused ja nõuded, mis on seotud juhtimistööga ning hõlmavad teadmisi, tegevusi, oskusi ja omadusi, mis on juhi töö jaoks vajalikud. Juhid võivad samal ajahetkel mängida ühte või mitut rolli ning konkreetse rolli olulisus sõltub organisatsioonist (Rezvani 2017).

Floyd ja Wooldridge (1992) tutvustasid nelja keskastmejuhi rolli strateegilistes protsessides (Wei 2018):

- võitmine: uute äri võimaluste ja projektide otsimine ning esitamine tippjuhtkonnale;
- sünteesimine: klientide ja konkurentide kohta teabe koondamine, hindamine ja analüüsimine olukorra mõistmiseks ja tippjuhtidele edastamiseks;
- hõlbustamine: töökeskkonna loomine, mis julgustab alluvaid avaldama arvamust, lahendama probleeme, kohanema muutustega ja täitma organisatsiooni eesmärke;
- rakendamine: tippjuhtide seatud strateegiate ja üldeesmärkide muutmine osakonna eesmärkideks, nende selgitamine alluvatele ja saavutamine.

Rezvani (2017) analüüsis erinevaid keskastmejuhtide kohta tehtud uurimusi ja järeldas, et keskastmejuhid täidavad viite olulist rolli, milleks on strateegiline, administratiivne, otsustamine, juhtimine, suhtlemine ja koostöö ning jagas need omakorda alamrollideks.

Tabel 1. Keskastmejuhtide peamised rollid ja alamrollid

Peamine roll	Alamrollid
Strateegiline	Võitmine Sünteesimine Lihtsustamine Rakendamine
Administratiivne	Tegevuste määramine Eelarvestamine Planeerimine Värbamine Vallandamine
Otsustamine	Ressursside jagamine Konfliktidega toimetulemine Ettevõtlus
Juhtimine	Järelevalvamine Motiveerimine Tugevdamine Toetamine Vahendamine Korrapidamine Kontrollimine
Suhtlemine ja koostöö	Suhtlemine kõrvalseisjatega Strateegia tõlgendamine ja tõlkimine Teabe filtreerimine Võrgustike loomine

Allikas: Rezvani (2017)

Strateegilist rolli täidavad keskastmejuhid strateegia rakendamisel. Neil on oluline roll ettevõtte pikaajaliste strateegiliste eesmärkide viimisel lühiajalisteks operatiivseteks ja individuaalseteks eesmärkideks. **Administratiivset** rolli täidavad juhid näiteks eelarve ja ajakava koostamisel, vajalike tegevuste määramisel, töötajate värbamisel ja vallandamisel. (Rezvani 2017) **Otsustamise** rolli täitmisel saavad keskastmejuhid otsustada, millal on sobiv aeg millegi teostamiseks või tippjuhtidele esitamiseks. Samas seisavad keskastmejuhid silmitsi piirangutega ja tajuvad prioriteetide ning huvide konflikte. Konflikti lahendamise oskus on seetõttu oluline osa keskastmejuhtide rollis. Otsustamise alamrollide hulka kuulub ka ettevõtlus, mis mõjutab organisatsiooni innovatsioonivõimet ja väljendub näiteks keskastmejuhi enda loovuses,

võimaluste otsimises, uute ideede genereerimises ja riskide võtmises. Keskastmejuhi oluline roll on ka esmatasandijuhtide uute ideede toetamine ja nende motiveerimine ettevõtlikult käituma. (Wooldridge *et al.* 2008; Mustafa *et al.* 2016; Rezvani 2017) **Juhtimise** rolli täidavad keskastmejuhid oma osakonna juhtimisel organisatsiooniliste eesmärkide saavutamiseks. Selleks kehtestavad nad oma juhitavas üksuses reeglid ja juhised, motiveerivad, juhendavad ja inspireerivad oma töötajaid. **Suhtlemise ja koostöö** rolli täidavad keskastmejuhid tippjuhtkonna ja esmatasandijuhtidega suheldes kui ka aidates kaasa organisatsioonide vahelisele koostööle ning organisatsioonisisestele suhetele. (Rezvani 2017)

1.3. Keskastmejuhtide roll muudatuste elluviimisel

Juhte võib vaadata kui muudatuste tegijaid, kes suunavad organisatsiooni soovitud tuleviku suunas (Al-Haddad, Kotnour 2015). Käesolevas alapeatükis analüüsib autor, milline on keskastmejuhi tähtsus muudatuste elluviimisel.

Heyden (*et al.* 2017) on kokku võtnud, et muudatuste algatamine tähendab „sädet” muutusteks selliste tegevuste kaudu nagu muutuste tuvastamine, sõnastamine ja visandamine, esialgse ärijuhtumi sõnastamine, selle kiireloomulisuse rõhutamine, eelarve ja peamiste ressursside tagamine. Muudatuste elluviimine tähendab aga muudatuste plaanide realiseerimist selliste tegevuste kaudu nagu uute algatuste kasutuselevõtmine, igapäevane kohandamine, tegevuste vastavusse viimine seatud eesmärkidega, üldeesmärkide tõlkimine perioodilisteks eesmärkideks, töötajatele muutustes suuna ja mõtte andmine. Seega on muudatuste elluviimisel olulised just viimasena mainitud tegevused.

Tippjuhtidel ja keskastme juhtidel on eristatavad tugevused ja nõrkused. Keskastmejuhtide tugevateks külgedeks on näiteks töötajate lähedus ja põhjalikud teadmised põhitehnoloogiast ja -protsessidest. (Heyden *et al.* 2017) Keskastmejuhid toimivad kui „nurgakivid“ tippjuhtide ja operatiivtasandi vahel (Al-Najem 2012). Juhtidena saavad nad mõjutada oma töötajate emotsioone, mõtlemist ja käitumist. Just keskastmejuhtide positsioon ja teadmised selle kohta, mis motiveerib nende üksuse töötajaid, annab neile võimaluse mõjutada positiivselt muudatuse elluviimise tõenäosust. (Hermkens *et al.* 2019; Buick *et al.* 2018; Huy 2011)

Kuid juhtide oskuste kohta muudatusi juhtida leiab palju kriitikat. Huy (2001) tõi välja, et keskastmejuhte on sageli peetud suurimateks muudatustele vastuseisjateks. Ta uuris kuue aasta jooksul 200 tipp- ja keskastmejuhti ning keskastmejuhtide rolli organisatsiooni radikaalsete muutuste perioodidel. Huy leidis, et kriitika keskastmejuhtide kohta on liialdatud ja keskastmejuhid annavad ettevõttes radikaalsete muutuste elluviimisesse väärtusliku panuse, mida tippjuhid sageli ei teadvusta. Keskastmejuhtide panus on oluline neljas valdkonnas (Huy 2001):

- Neil on sageli väärtuslikke ettevõtlusideid, mida nad on võimelised ja valmis realiseerima. See tuleb sellest, et keskastmejuhid näevad nii töötasandit kui suurt pilti.
- Nad on tippjuhtidest palju paremad ettevõtte mitteametlike võrgustike võimendamisel. See tagab, et muudatused on sisulised ja kestvad.
- Neid hoitakse kursis töötajate tuju ja emotsionaalsete vajadustega, nad tegelevad töötajate emotsionaalse heaoluga ja tagavad seeläbi muudatuste hoogsuse.
- Nad juhivad pinget ja tasakaalu järjepidevuse ning muutuste vahel.

Üheks suurimaks juhtide veaks muudatuste juhtimisel peetakse protsessikesksust (Heyden *et al.* 2017). Nii tipp- kui keskastmejuhid kipuvad mõtlema, et organisatsioon on osade kogum, mida saab paremate tulemuste nimel loogiliselt ja objektiivselt ümber korraldada ega mõista, et muudatus on tegelikult inimprotsess (Owen, Dietz 2012). Keskendutakse tööriistadele ja tehnikatele, protsessi parendamisele, kuid inimeste osa muutuses alatähtsustatakse. Sellised muutused ei pruugi aga jääda püsima. (Hermkens *et al.* 2019; Hines, Butterworth 2019, 6). Samamoodi lähenevad muudatustele Eesti juhid. Allika (2018) uuris muudatuste juhtimise distsipliini teadlikku rakendamist Eesti organisatsioonides ning jõudis järeldusele: „Kiputakse arvama, et muudatuste juhtimine tähendab projektijuhtimist, mille tõttu keskendutakse peamiselt muudatuse tehnilistele aspektidele nagu lahenduse disain, eelarve, ajagraafik. Kuid muudatuste juhtimine on distsipliin, mille keskmes on inimene ja kuidas juhtida inimesi läbi muudatusprotsessi.“

Muudatuste elluviimisel on kriitilise tähtsusega juhtide enda usk muudatuse vajadusse, seega inimlik aspekt saab määravaks ka juhtide enda juures. Muudatuse elluviimisel võib oluliseks takistuseks saada juhtide enda suutmatust oma hoiakuid ja käitumist piisavalt kiiresti muuta (Kotter, Schlesinger 2008). Kotter ja Cohen (2008) ütlevad, et klassikaline muudatuste takistaja on n-ö vana kooli boss, kes reageerib uutele ideedele sõnadega „proovisime seda ja see ei töötanud“ või „mõtlesime sellele ja otsustasime mitte proovida“. Samuti võib juhtkond näha kogu

keskastme juhtimistasandit muudatuste takistajatena. Sellises olukorras tuleks analüüsida, kas visioon on piisavalt hea, kas juhtkond on selgitanud piisavalt, et muudatusega on kiire ja kas meeskond töötab hästi. Probleem võib olla ka hindamissüsteemis ja standardites. Näiteks on tulemuste saavutamise eest saadav kasu väga väike võrreldes tagajärgedega, mis võivad osaks saada ebaõnnestumise korral. Siiski soovivad Kotter ja Cohen mitte järeldada kergekäeliselt, et sellised juhid on lootusetud. Nii nagu teiste töötajate puhul, tuleb ka juhtidega rääkida ja neid koolitada. Mõnikord võib selline juht meelt muuta, kui saab uue kogemuse. Oluline on inimesi uuenduste eest tunnustada. Näiteks premeerida uut tüüpi käitumist ja tuua eeskujuks neid, kes on läbi teinud eduka muutuse. (Kotter, Cohen 2008)

Vastupanu muudatustele on normaalne nähtus, tuleb keskastmejuhtidel tegeleda ka sellega. Mida rohkem inimesi on kohe alguses nõus, et muudatused on vajalikud, seda tõenäolisemalt nad muudatusi toetavad (Edmonds 2011). Juht peab olukorda analüüsima ja määratlema, millist tüüpi vastupanu võivad inimesed osutada. Kui juht on veendunud, et muudatus on vajalik ja pakiline, peaks ta endalt küsima, kes, miks, kui palju ja millist vastupanu võib osutada ning milline on juhi enda positsioon vastupanu osutajate suhtes, arvestades nende vahelist võimu ja usalduse taset. Sellest lähtuvalt peab juht valima meetmed vastupanuga tegelemiseks. Näiteks neile töötajatele, kes kardavad muudatustega kaasnevat kohandusi, tuleks pakkuda koolitusi uute oskuste omandamiseks ja emotsionaalset tuge. Paljud juhid alahindavad seda, kui paljudel erinevatel viisidel inimesed võivad inimesed muudatustele reageerida. Samuti alahindavad nad seda, kui palju nad juhtidena saavad ise muudatuse ajal konkreetseid inimesi ja grupe positiivselt mõjutada. (Kotter, Schlesinger 2008).

Kogu muudatuste protsessi käigus on oluline märgata ja tähistada väiksemaid saavutusi. Visioon on pikaajaline, kuid väikesed õnnestumised muudatuste teekonnal kinnitavad, et muudatuste juhid teevad õiget tööd, tõsta kõigi usku muutustesse, motiveerida tublisid töötajaid ja nõrgestada skeptikuid. Edusammude nägemine annab töötajatele energiat muudatustega jätkamiseks. (Kotter, Cohen 2008) Lühiajalised võidud tõstavad töötajate enesekindlust ja süvendavad arvamust, et edu saavutamine on tõenäoline ning viivad lõpuks pikaajaliste eesmärkide saavutamiseni (Appelbaum *et al.* 2012). Kotter peab oluliseks just väikeste võitude süsteemset kavandamist ja loomist. Seejuures on oluline eristada, et lühiajaliste võitude loomine erineb lühiajaliste võitude lootmisest – esimene on aktiivne, teine passiivne tegevus. Juhid peavad otsima aktiivselt võimalusi saavutuste selgeks parandamiseks. Olulised muudatused võtavad aega ja uuenemispüüdlustes võib töötajate hoog raugeda, kui ei ole lühiajalisi eesmärke, mida täita ja tähistada. (Kotter 2007) Lühiajalisteks

ja väikesteks võitudeks võivad olla uute meetodite ja tööriistade kasutamisel saadud võidud, uue toote või teenuse turule toomine, jälgitava rahalise tulemuse saavutamine ja uue kultuuri omaksvõtmine Gupta (2011). Töö autori arvates, kui lühiajalisi võite pole loonud muudatuse juht, peaks seda kindlasti tegema keskastmejuht oma meeskonnas.

Muudatuste protsessi käigus on oluline läbimõeldud ja tõhus kommunikatsioon. Juhtide suhtlusega rahul olevad ja kaasatud töötajad suhtuvad muudatustesse positiivsemalt ja näevad neid võimalusena (Kitsios, Kamariotou 2017). Juhid peaksid muudatustega seotud sõnumid siduma oma igapäevaste tegevuste ja töötajate küsimustele antavate vastustega ning kasutama sõnumite edastamiseks kõikvõimalikke suhtluskanaleid. Sealjuures tuleb arvestada, et suhtlemine toimub nii sõnade kui tegudega ning oluline on ka juhtide enda eeskuju. Inimeste aitamine õigete ühenduste nägemisel nõuab samuti kommunikatsiooni. Kui inimesed jäetakse ühenduste loomisel üksi, loovad nad vahel väga ebatäpseid seoseid. (Kotter 2007) Kvaliteetne kommunikatsioon, mis on selge, lühike ja õigeaegne, suurendab töötajate pühendumust muudatustele (Rogiest *et al.* 2015). Engle (*et al.* 2017) soovib keskastmejuhtidel kasutada info levitamiseks rohkem mitteformaalset suhtlust ja uuenduslikke elektroonilisi vahendeid ja visuaalseid andmeid, kuid mööda ei saa minna sellest, et suhtlus peab olema siiski olema selge, vahetu ja läbipaistev; olulise info edastamiseks võib korraldada uuendustega seotud foorumeid ja üritusi.

Juhtidel on oluline roll ka töötajate arendamisel muudatuste käigus. Keskastmejuhid saavad parandada töötajate oskusi ja teadmisi ning stimuleerida töötajaid ennast arendama (Hermkens *et al.* 2019) Juhi ülesanne on tagada töötajatele teadmised ja ressursid, mis on vajalikud, et oma tööd paremini teha. Töötajaid tuleb juhendada seni, kuni nad on valmis õpitut ise kasutama ja seejärel julgustada neid kasutama koolitusel omandatud teadmisi probleemide iseseisvaks lahendamiseks. Juht peab looma kultuuri, kus pidev täiustamine on norm. (Engle *et al.* 2017)

Tuginedes eelpool toodud teoreetilistele lähtekohtadele, võttis töö autor kokku keskastmejuhtidel muudatuste elluviimisel vajalikud rollid ja jaotas need lähtuvalt Rezvani (2017) keskastmejuhtide rollide ja alamrollide jaotusest (Tabel 2). Tabeli esimeses veerus on välja toodud keskastmejuhtide peamised viis rolli, teises veerus vastava peamise rolli alla kuuluvad alamrollid. Viimases veerus toodud muudatuste juhtimisega seotud rollid on jaotatud töö autori enda nägemuse järgi, millist pea- või alamrolli keskastmejuhid mõnda muudatuse juhtimise rolli kasutades täidavad. Rollid võivad olla osaliselt kattuvad ja nende ulatus võib sõltuda konkreetsest olukorrast (Rezvani 2017). Seega võivad juhid samal ajal täita mitut rolli või need võivad olla kattuvad. Näiteks leiab töö

autor, et keskastmejuht, viies tegevusi vastavusse seatud eesmärkidega, võib täita samaaegselt nii strateegilist kui administratiivset rolli.

Tabel 2. Keskastmejuhi rollid ja ülesanded muudatuste juhtimisel

Peamine roll	Alamrollid	Muudatuste juhtimise roll
Strateegiline	Võitmine Sünteesimine Lihtsustamine Rakendamine	Tasakaalu hoidmine järjepidevuse ja muutuste vahel Protsessi pidev parendamine Tegevuste vastavusse viimine seatud eesmärkidega
Administratiivne	Tegevuste määramine Eelarvestamine Planeerimine Värbamine Vallandamine	Tegevuste vastavusse viimine seatud eesmärkidega Üldeesmärkide tõlkimine perioodilisteks versta-postideks ja väikeste võitude loomine Vastupanuks valmistumine Muudatuste pooldajate väljaselgitamine ja nähtavakstegemine Värbamine ja edutamine
Otsustamine	Ressursside jagamine Konfliktidega toimetulemine Ettevõtlus	Vastupanuga tegelemine Takistuste eemaldamine Juhi enda avatus muudatustele ja usk muudatuse vajalikkusesse
Juhtimine	Järelevalvamine Motiveerimine Tugevdamine Toetamine Vahendamine Korrapidamine Kontrollimine	Töötajate motiveerimine ja emotsionaalsete vajadustega tegelemine Edu, saavutuste ja väikeste võitude märkamine ning tähistamine (premeerimine uut tüüpi käitumise eest, näidete toomine edukatest muutustest) Töötajate arendamine (uute vajaminevate oskuste määramine, teadmiste edasiandmine, ajurünnakute korraldamine, koolitamine, tagasisidestamine) Suhtlus töötajatega (küsimustele vastamine, üks-ühele suhtlus, vajadusel töötajate toetamine, kaasamine)
Suhtlemine ja koostöö	Suhtlemine kõrvalseisjatega Strateegia tõlgendamine ja tõlkimine Teabe filtreerimine Võrgustike loomine	Kommunikatsioon (õigeaegne, sihipärane, erinevates kanalites) Ettevõttesiseste võrgustike kasutamine sisulisteks ja kestvateks muudatusteks

Allikas: Autori koostatud, kasutatud Rezvani (2017) rollide ja alamrollide jaotust

Juhtide mõtted ja oskused avalduvad muu hulgas nende tegevustes ja protsessides, mis soodustavad või takistavad muudatusi. Muudatuste juhtimises on edukad need juhid, kes tegelevad enda motivatsiooni ja suhtlemisioskustega ning muudavad need selgeks käitumiseks, et mõjutada muutuste algatusi positiivselt. (Gilley *et al.* 2009) Seega juhid mõjutavad oma käitumise ja tegevusega muudatuste õnnestumist või ebaõnnestumist.

1.4. Varasemad teemakohased uuringud

Keskastmejuht ja muudatused on olnud küllaltki paljude uuringute keskmes. Enamasti on tööd siiski keskendunud mõne kitsa aspekti uurimisele. Põhjalikke uurimusi keskastmejuhi rollide kohta muudatuste elluviimisel töö autor ei tuvastanud, kuid nagu eelnevates peatükkides käsitletud, võib erinevatele uurimustele tuginedes kujundada arusaama keskastmejuhtide rollist muudatuste elluviimisel.

Keskastmejuhtidel on oluline roll muudatuste algataja ja elluviijana eeldab neilt ettevõtlikkust. Ettevõtlik käitumine võib väljenduda ka nende enda valmisolekus muudatustega kaasa minna või uuendusmeelsuses. Tööga rahulolu, omanikutunde ja keskastmejuhtide ettevõtliku käitumise seoseid uurinud Mustafa (*et al.* 2016) jõudis järeldusele, et keskastmejuhid on ettevõtlikumad, kui neil on organisatsiooni suhtes omanikutunne (isegi, kui nad pole ametlikult selle omanikud) ja nad on tööga rahul.

Juhtide rolli muudatustes on uurinud Heyden (*et al.* 2017). Uurimuses eristati muudatuse algatamise ja muudatuse elluviimise rolle ning uuringu keskmes olid tippjuhid ja keskastmejuhid. Uuring põhines 468 organisatsiooni, kes on viinud läbi kavandatud muudatusi, 1795 vastaja küsitlusandmetel. Üks oluline järeldus, milleni Heyden (*et al.*) töös jõudis, on see, et töötajad toetavad muudatusi parema meelega, kui muudatusi algatavad keskastmejuhid ja neid viivad ellu tippjuhid või keskastmejuhid ise. Keskastmejuhtide tugevuseks muudatuste algatamisel peetakse töötajate lähedust ja head põhitehnoloogiate tundmist. See koos tippjuhtide suure pildi nägemise ja ressursside jaotamisega loob hea eelduse muudatuste tugevaks toetamiseks töötajate poolt. Uuringu järelduse kohaselt võib muudatuste agente leida organisatsiooni paljudelt tasanditelt. See näitab, et muudatusi ei pea algatama alati tippjuhid ja kui initsiatiiv tuleb altpoolt, toetavad inimesed neid muudatusi parema meelega ja lähevad muudatustega kergemini kaasa.

Väga põhjalikult on keskastmejuhi rolle uurinud Rezvani (2017). Ta tugines oma töös paljudele teistele uuringutele ja teoreetilistele käsitlustele keskastmejuhi rollist ja leidis, et kirjanduses keskendutakse peamiselt juhtimisele, otsustamisele ja suhtlemisele, teadlased omakorda keskenduvad rohkem strateegilisele ning kommunikatsiooni- ja koostöörollile. Samas otsustamise rolli on teadlased tähelepanuta jätnud. Rezvani juhib tähelepanu, et arvestada tuleb ka sellega, et keskastmejuhtide rollide elemendid on kattuvad ja rollide ulatus võib sõltuda mitmetest teguritest

nagu keskastmejuhi enda hoiakud, organisatsiooni kontekst või aeg. Rezvani ülevaade keskastmejuhtide rollidest on toodud Tabelis 1.

Engle (*et al.* 2017) uuringus on käsitletud keskastmejuhtide rolli uuenduste rakendamisel tervishoiuvaldkonnas. Uuringus tuvastati ja toodi välja 14 praktikat, mis võivad aidata keskastmejuhte uuenduste rakendamisel. Kõik soovitatud praktikad on töö autori arvates selgesti mõistetavad ja praktikas rakendatavad. Näiteks on Engle (*et al.*) strateegia ja igapäevase tegevuse seostamise osas pakkunud välja järgmised kolm praktikat:

- Seostage koolitused konkreetse töö või projektiga, et töötajad saaksid paremini aru uuenduste metoodikast ja juhendage töötajaid seni kuni nad on valmis õpitud ise rakendama;
- Toetage töötajaid tagades neile kõik teadmised ja ressursid, mis on vajalikud uuenduste rakendamiseks ning eemaldades kõik ettetulevad takistused;
- Julgustage töötajaid kasutama koolitusel omandatud teadmisi probleemide iseseisvaks lahendamiseks.

Eesti ülikoolide lõputööde teemana on muudatuste juhtimine üsna populaarne. Kõige laiapõhjalisem on Allika (2018) magistritöö, mis käsitleb muudatuste juhtimise distsipliini teadlikku rakendamist Eesti organisatsioonides. Uurimus hõlmas 110 erineva taseme juhti 105st erinevast organisatsioonist. Allika jõudis oma töös järeldusele, et Eesti organisatsioonide muudatuste juhtimise praktika on küllaltki sarnane muu maailma kogemusega ja probleemid ning väljakutsed on samad, mis ilmnevad teoreetilisest käsitlusest: juhtide muudatuste juhtimise alase kompetentsi ja oskuste tase on madal, probleeme valmistab inimeste vastupanu muudatustele (eelkõige töötajate valmidus muutuda ja muudatuste kinnistumine) ning puudulik kommunikatsioon. Just sisekommunikatsiooniga seotud probleemid on valdkond, mida on Eesti ülikoolide lõputöödes viimastel aastatel korduvalt uuritud (Sepp 2016; Klaarman 2016). Muudatuste juhtimisega seonduvaid kompetentse käsitleb Korjuse (2015) lõputöö. Keskastmejuhi rolli muudatuste juhtimisel on uurinud Linno (2014), kelle töö põhines nelja erineva panga keskastmejuhtide ülesannete ja kompetentside uurimisel. Juhtide kompetentside uurimise kõrval uuris Linno võrdluseks keskastmejuhtidele alluvaid töötajaid, et selgitada välja nende ootused keskastmejuhtidele muudatuste juhtimisel. Peamised ootused keskastmejuhtidele olid muudatuste eesmärgi ja visiooni selgitamine, juhi kättesaadavus, toetus ja kommunikatsioon (Linno).

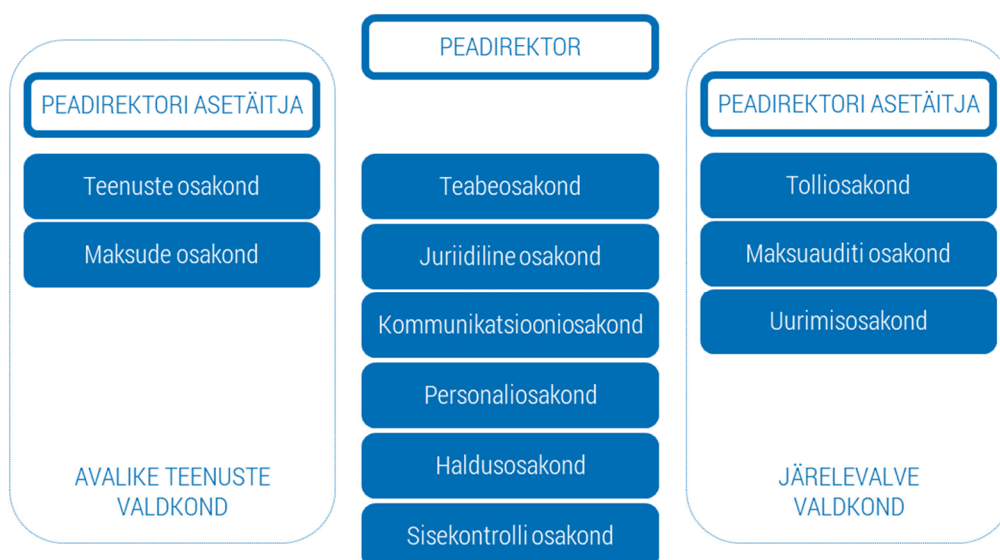
2. UURINGU METOODIKA

2.1. Uuritava organisatsiooni tutvustus

Maksu- ja Tolliamet on Rahandusministeeriumi valitsemisalasse kuuluv riigiamet, mis tegeleb riigitulude haldamise, maksu- ja tollipoliitika rakendamise ning ühiskonna majandustegevuse kaitsmisega (Maksu- ja Tolliameti... 2020). Maksu- ja Tolliameti tegevust finantseeritakse riigieelarvest.

Maksu- ja Tolliameti eesmärk on „pakkuda mugavat ja tõhusat maksukogumist ning majanduskeskkonna kaitset inimestele, ettevõtetele ja Eesti riigile. Amet on võtnud sihiks, et Eesti oleks kõrgeima vabatahtliku maksukuulekusega riik Euroopas.“ (*Ibid.*)

Ameti strateegia täitmist toetab organisatsiooni struktuur, mis on esitatud Joonisel 1.



Joonis 1. Maksu- ja Tolliameti struktuur

Allikas: Maksu- ja Tolliameti veebileht (www.emta.ee)

Strateegilised peasuunad, mille kaudu eesmärkide poole liigutakse, on vabatahtliku maksutahte suurendamine ühiskonnas, lihtsate ja mugavate teenuste pakkumine, et makse oleks võimalik maksta lihtsasti, kiiresti ja mugavalt, võrdse konkurentsi tagamine ja ühiskonna kaitsmine läbi järelevalve ning organisatsioonis töötavate inimeste arendamine (*Ibid.*).

Maksu- ja Tolliameti peadirektor on 2017. aastast Valdur Laid. Juhtkonda kuuluvad peadirektor ja kaks asetäitjat, kellest üks vastutab järelevalve ja teine avalike teenuste valdkonna eest. Ametis on 11 osakonda ja üle 1300 töötaja. Suurimad osakonnad on tolliosakond, maksuauditi osakond ja teenuste osakond. Maksuauditi osakonnas, mida käesolev töö käsitleb, töötab ligi 300 inimest.

2.2. Uuringu eesmärk, valim ja meetodi kirjeldus

Käesoleva uuringu eesmärgiks on analüüsida ühe Maksu- ja Tolliametis tehtud muudatuse näitel, milliseid rolle keskastmejuhid selle muudatuse elluviimisel täitsid ja milliste rollide kasutamisele ning arendamisele tuleks edaspidi tähelepanu pöörata, et muudatustes edukad olla. Uuringu läbiviimiseks kasutab töö autor kvalitatiivset uurimismeetodit.

Andmekogumise meetodina kasutas autor poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu eeliseks on selle paindlikkus, mis võimaldab uurijal küsimuste järjekorda muuta, küsida lisaküsimusi ja põhjendusi ning intervjuueeritaval rääkida rohkem kui küsija on suutnud ette näha. Intervjuu miinuseks võib pidada intervjuueeritava kalduvus anda sotsiaalselt soovitavaid vastuseid. (Hirsjärvi *et al.* 2007)

Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi Maksu- ja Tolliameti maksuauditi osakonna viie keskastmejuhiga, kes vastutasid uuritava muudatuse elluviimise eest. Muudatuse elluviimise eest vastutas kuus keskastmejuhti, üks neist töö autor ise, seega moodustasid valimi viis juhti. Üks intervjuueeritud keskastmejuhtidest oli muudatuse juhi rollis, neli keskastmejuhti vastutasid selle eest, et nende meeskonnad viiksid muudatuse ellu.

Intervjuu küsimused (vt Lisa 1) koostas töö autor iseseisvalt lähtudes kirjanduse ülevaate osas esitatud teoreetilistest seisukohtadest, et saaks analüüsida, milliseid rolle ameti keskastmejuhid uuritava muudatuse elluviimisel täitsid ja milliste rollide kasutamisele ning arendamisele tuleks edaspidi tähelepanu pöörata, et muudatustes edukad olla. Küsimus 1 on sissejuhatav ja annab

vastuse keskastmejuhtide enda hoiakule ja valmisolekule muudatuse elluviimise alguses. Ülevaate sellest, mis on intervjueeritavate enda arvates keskastmejuhi roll muudatuste juhtimisel ja milliseid tegevusi nad oluliseks peavad, annavad küsimused 2-3. Teoreetilises käsitluses välja toodud keskastmejuhtide rollide ja tegevuste kohta muudatuste elluviimisel on küsimused 4-12.

Sisuanalüüs on teostatud juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case*) kasutades. „Juhtumiülese analüüsi korral vaadeldakse samal ajal mitut analüüsitavat juhtumit, nt kogutakse erinevatest intervjuudest kokku kõik konkreetse teema kohta käivad tekstiosad ja võrreldakse selle teema käsitlemist kõigi kogutud intervjuude lõikes“ (Kalmus *et al.* 2015). Lisaks juhtumiülesele analüüsile vormistati ka intervjuude transkriptsioonide põhjal sõnapilv, mis aitab kõikidest intervjuudest leida just kõige olulisemad punktid.

2.3. Uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus

Uuringu valimi moodustasid keskastmejuhid, kes vastutasid otseselt Maksu- ja Tolliametis toimunud muudatuse eest. Autor kontakteerus keskastmejuhtidega e-kirja teel ja sai kõigilt nõusoleku intervjuude läbiviimiseks. Seejärel lepiti kokku intervjuude läbiviimise aeg.

Intervjuud viidi läbi vahemikus 29.04.2020-30.04.2020. Vestlused viidi läbi Zoom'i teel ning nende kestus oli 37 minutit kuni 1 tund ja 3 minutit. Intervjueeritavate nõusolekul vestlused salvestati. Ühe intervjuu salvestamine ebaõnnestus tehnilistel põhjustel ja helifaile ei õnnestunud avada, mistõttu korrati intervjuud samal päeval. Kõik intervjuud transkribeeriti veebipõhise kõnetuvastusprogrammi abil. Kuigi kasutati automaatset kõnetuvastustehnoloogiat, kasutas autor automaatset transkriptsiooni vaid ühe intervjuu puhul, kuna teksti parandamine ning täiendamine osutus ajamahukaks. Nelja intervjuu puhul kuulas autor helifaile ja koostas transkriptsiooni ise. Transkriptsioonis asendati nimeliselt mainitud kolleegid sõnadega, mis ei võimalda isikuid tuvastada. Samuti eemaldas töö autor viited linnadele või muudele regionaalsetele asukohtadele ja tunnustele, mille järgi oleks võimalik tuvastada intervjueeritud juhi töökoht ja selle kaudu ka vastaja isik. Anonüümsuse tagamiseks ja vältimaks vastuste võimalikku seostamist konkreetse juhiga, on intervjueeritud juhid nimetatud tulemuste analüüsis „Juht 1“, „Juht 2“, jne.

Intervjuude ülekuulamise ja transkriptsioonide koostamise käigus tõi autor välja olulisemad punktid, mida läheb vaja *cross-case* analüüsiks. Seejärel koostas tabeli, kuhu märkis rollid, mille

kasutamist intervjuudes uuriti. Tabeli täitmiseks luges autor intervjuud läbi ja kategoriseeris vastused tabelisse. Mitmel juhul oli vaja intervjuusid lugeda korduvalt ja mõelda, kas intervjuueeritav täitis seda rolli või hindas tagantjärele, et selle rolli täitmist temalt oodati.

Lisaks *cross-case* analüüsile kasutas autor lõputöös sõnavara uurimiseks sõnapilve, mille genereerimiseks kasutati wordclouds.com keskkonda. Sõnapilv on lihtne meetod teksti visualiseerimiseks ja mõistmiseks (Kuidas teha... 2020). Sõnapilve koostamiseks otsustas autor analüüsida kõiki intervjuusid koos, kuna eesmärk oli uurida kõikide juhtide sõnakasutust, mitte iga juhti individuaalselt. Enne sõnapilve koostamist koondas autor transkribeeritud intervjuud ühte dokumenti, eemaldas tekstist intervjuu küsimused ja laadis dokumendi wordclouds.com keskkonda. Genereeritud sõnapilvest eemaldati side- ja asesõnad, sama tähendusega sõnad grupeeriti. Sõnapilves kasutati sõnu, mis esinesid intervjuudes 20 ja rohkem korda. Intervjuudes enim kasutatud sõnad on teistest suuremad ja esile toodud.

3. LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

3.1. Keskastmejuhtidega läbiviidud intervjuude uuringu tulemused

Uuringu teostamiseks viis autor läbi viis intervjuud keskastmejuhtidega. Transkribeeritud materjalide põhjal vormistati *cross-case* tabel (vt Lisa 2). Tabelisse koondati andmed keskastmejuhtide rollide kohta muudatuste elluviimisel, mille kasutamist töö autor uuris.

3.1.1. Juhtide poolt vähem kasutatud rollid

Tulenevalt intervjuude analüüsi tulemustest toob autor välja juhtide poolt vähem kasutatud rollid.

- **Protsessi pidev parendamine**

Juhtide vastustest tuleb välja, et peamiselt tegeleti töö tasandil kvaliteedi, tulemuslikkuse parandamisega, töötajate arendamisega, kuid protsessi pidevat parendamist mainiti vähe. Muudatuse pidevat parendamist mainiti vähe. Protsessi parendamise seisukohast olulisemate tegevustena võib välja tuua kahe juhi vastused. Juht 4 tõi välja tulemuste mõõtmise ja jälgimise parendamise: „*Mis me algul hakkasime tegema, oli see, et me mõõdame oma tegevusi. Kuigi alguses, kui rääkida punkttabelist ja kirja panemisest, siis see oli nagu next level, tekitas segadust. Sealt me jätkasime sellega, et me hakkasime väga täpselt ikkagi igakuiselt mõõtma, mida me teeme ja mis mõju sellel on. Varasemalt meil ei olnud väga head sellist konkreetset regulaarsust ja distsipliini, et vaadati üle, kui palju ja mida me teeme ja mis on selle mõju. Me tekitasime sellise ühtse vaate ja läbi mille oleks ka juhtidel võimalik aru saada, kuidas meil läheb.*“ Protsessi puudustele ja parendamise vajalikkusele juhtis tähelepanu Juht 5: „*No need olid valdavalt selle projekti käigus selgunud need miinused, millest ma iga kord nendel üksusejuhtide koosolekutel olen rääkinud. Ehk siis, kui töö käigus selgub, et meil mingi ratas logiseb all, et kas meil ei ole õiged andmed või meil ei ole õiged kriteeriumid või õiged mõõdikud, siis see on see, mis inimestel tõmbab motivatsiooni alla, see on see, mis neile tundub, et on ebaõiglane. /.../ Kui need oleks*

pooltel teel korda tehtud, need puudused likvideeritud, siis ma usun, et meil oleks palju parem mõju olnud. /.../ Selles mõttes minu jaoks ei ole see üllatav, et töö käigus ikka tulevad välja erinevad asjad, kus me peame muutma midagi oma tegevuses või kas või projekti alusandmetes või mida iganes.“

- **Tegevuste vastavusse viimine seatud eesmärkidega**

Intervjuudest selgub, et eesmärgid ja nende täitmise raamistik olid juhtidele ette antud. Juht 4, kes oli ühtlasi ka muudatuse juht, tõi välja: „*See raam anti ette, mida ja kui palju me teeme, aga sealt edasi oli mõte see, et iga üksuse juht tagab ise selle, et asjad oleksid täidetud. Näiteks tööjaotust ümber mängida.*“ Kolm juhti (Juht 1, Juht 2 ja Juht 3) kinnitasid, et jälgisid regulaarselt eesmärkide täitmist. Samas seda, et tegevusi või tööjaotust oleks muudatuse alguses või töö käigus ümber korraldatud, mainisid vaid kaks juhti. Juht 1 rääkis, et kuna eesmärgid töö mahu osas olid suured, siis tegi ta ise arvutused, kui palju ja mis ajal peab töö tehtud olema. Samuti pidi ta tegelema vaheeesmärkide korrigeerimisega, kui ilmnis, et üks tiim on eesmärkide täitmisest maha jäänud. Eesmärkide täitmisest mahajäänute töö ümberjagamise ja tegevusplaaniga tegeles ka Juht 2. Enamik juhte ütlesid, et neil oli vabadus valida, kuidas tulemuseni jõutakse. Tegevuste üle otsustamist selgitas pikemalt vaid Juht 1, kes põhjendas oma valikut järgnevalt: „*Seda on meile ju kogu aeg öeldud, et vaata, mis meetodiga sa lõpplahenduseni jõuad, et ise otsustage. Aga noh, kui me ikkagi räägime nendest nõustamistest ja eelmisest aastast, siis tegelikult oli väga oluline see maht. Ja seda mahtu sa ükskõik missuguse meetodiga täis ei tee, see on seal ka üpris kindel. Seetõttu esimene valik nii ehk naa oli esmakordsetel töödel ikkagi nõustamine. Mul ei oleks võimalik olnud seda mahtu täis teha, kui oleksin hakanud kohe alguses kaaluma teatud ettevõtetele, et ärme üldse nõusta. Võimalus oli, aga ma ei oleks seda suutnud teiste meetmetega täita.*“ Seega vastustest nähtub, et kuigi keskastmejuhtidel oli etteantud raamistiku piires vabadus ise tööjaotust ja tegevusi muuta, tegi intervjuude põhjal vaid üks juht.

- **Üldeesmärkide tõlkimine perioodilisteks verstapostideks ja väikeste võitude loomine**

Seda rolli täitis vastustele tuginedes ainult Juht 1, kes seadis oma üksuses kvartaalsed vaheeesmärgid: „*Aga me ise võtsime välja viis nädalat ja veel detsembrikuu kolm nädalat. Nende nädalate arvuga jagasime ära, kuidas me peaksime tegelikult liikuma, nende nädalate arvuga peaksime selle mahu, mis meile ette antud on, ikkagi ära tegema. Muidugi siis me vaatasime neid, kus me oleme, kui palju meil on teha. Selles mõttes meil olid küll need vaheeesmärgid tehtud.*“

Juht 3 ütles, et kvartali eesmärgid olid vaheeesmärgid ja jälgiti, et püsitakse graafikus. Kuna mitmed juhid kinnitasid regulaarset aruannete jälgimist ja vahekokkuvõtete tegemist kvartali, poolaasta või aasta kaupa, siis hoiti eesmärkide täitmisel siiski silma peal ja kindlaste verstepostide järgi hinnati, kas püsitakse graafikus. Vaid Juht 5 vastusest küsimusele, kuidas ta tagas eesmärkide täitmise, võib välja lugeda, et tema ise vaheeesmärke ei seadnud: „*Mul ei olnudki vaja muud moodi tagada, kui et jälgida seda, et kuidas tiimijuhid seda jälgivad. /.../ Kui ma teadsin seda tiimijuhtidega vestlemise tulemusel, et nad seda teevad, nad jälgivad, nad raporteerivad.*“ Väikeste võitude loomist ei kinnitanud ükski juht.

- **Vastupanuks valmistumine**

Vastupanuks ei olnud juhid enamasti samuti valmis. Kaks juhti (Juht 1 ja Juht 2) tunnistasid, et ennustasid mingil määral vastupanu. Juht 1 meenutas: „*Võib-olla seda seda mahu osas ma arvasin, et tuleb sellist vastulööki, et me ei jõua, me ei saa, see kõik on umbes ulme ja võimatu.*“ Juht 2 tunnistas: „*Vastuseisu osas ma teadsin, et on inimesi, kelle jaoks on see miks-küsimus või vastuseis või selline rohkem kriitika.*“ Kolm juhti (Juht 3, Juht 4 ja Juht 5) ütlesid, et nad ei olnud üldse valmis. Seda, et vastupanuks ei oldud valmis, kinnitab ka muudatuse juhi rollis olnud Juht 4: „*Võib-olla minul oli siis ka eeldus väga suur, et see kõik on väga lihtne, midagi pole ju teisiti, teeme ära ja saame hakkama. See oli mulle kindlasti üllatus.*“ Kuigi kaks juhti ennustasid mingil määral vastupanu, ei osatud sellisel määral vastupanu ette näha ja keegi juhtidest ei toonud välja, et oleks selleks valmistunud.

- **Muudatuste pooldajate väljaselgitamine ja nähtavakstegemine**

Kuna juhid ei olnud vastupanuks valmis ja selleks ei valmistunud, ei toonud enamik juhte ka muudatuste pooldajate kohta näiteid. Juht 1 tõi korduvalt välja ühe tiimijuhi rolli muudatuse elluviimise käigus. Muudatuse alguses toetas kogenum tiimijuht oma juhti muudatuse n-ö mahamüümisel – juht rääkis muudatuse olemusest, tiimijuht toetas positiivsete näidetega: „*Sa ikkagi räägid ja räägid ja jälle räägid ja jälle räägid. Siis ma mäletan, et see tiimijuht, kellel oli juba mingi kogemus, ta toetas mind. Ta sai seda kogemust jagada näiteks teistele tiimidele. Sina räägid, teistpidi siis nagu tiimijuht jagas kogemuse poolt, julgustab, kui seal ikkagi tuleb mingeid vastuväiteid, et me oleme seda teinud.*“ Hiljem aitas sama tiimijuht koolitada tiimi, kes oli tulemuste poolest nõrgemate seas.

- **Värbamine ja edutamine**

Juhid tunnistasid, et personaliga seotud otsuseid nad selle aasta jooksul praktiliselt ei teinudki. Juht 1 ja Juht 2 märkisid, et arvestasid töötasuga seotud otsustes. Juht 2 rääkis personaliotsuste kohta: „*See oli üks näitaja, mida palgamuudatustes arvestati.*“

- **Edu, saavutuste ja väikeste võitude märkamine ning tähistamine (premeerimine uut tüüpi käitumise eest, näidete toomine edukatest muutustest)**

Väikeste võitude tähistamist oli juhtide sõnul pigem vähe. Muudatuse juhi ehk Juht 4 vastustest võib välja lugeda, et töötajate motiveerimise või töövõitude tähistamisega ei tegelenud tema üldse. Ta ütles, et sellega ei olnud vaja tegeleda, kuna muudatust ellu viinud juhid olid motiveeritud. Samas tõi ta välja, et tema initsiatiivil loodud aruandlussüsteem andis eelduse meeskondades heade tulemuste tähistamiseks. Teiste juhtide puhul on ühiseks jooneks see, et kõik töid välja aasta lõpus tulemuste kokkuvõtmise, mida tehti üksustes erinevalt. Juht 1, Juht 2 ja Juht 3 tõi välja, et aasta kokkuvõtmise juurde kuulus ka parimate esiletõstmine, tunnustamine ja tähistamine. Juht 1 ja Juht 3 võtavad teevad töötulemustest ja saavutustest kokkuvõtte iga kvartali järel. Juht 2 teeb seda kaks korda aastas, kui kogu üksus kokku saab. Siis toimub ka heade tulemuste tähistamine. Teistest erinev lähenemine oli Juhil 5, kes võtab töötulemused kokku ja jagab neid oma üksusega kord aastas: „*Audiitorite esiletõstmist ei olnud. Nad ise ei poolda seda. Mõned on sellised, kes ei taha üldse kiitust teiste ees avalikult. Aga nad on kõrvust tõstetud siis, kui ma olen neile öelnud jooksvalt töö käigus.*“ Väikeste võitude tähistamise kohta ütles Juht 1, et neid ei tähistatud. Juht 2 ütles, et alguses oli tähistamist vähe, heade tulemuste tähistamine toimus sügisel, kui võeti kokku poolaasta tulemused. Juht 3 ja Juht 4 kinnitasid, et teavad, et väikeseid võite tähistati jooksvalt töötasandil. Juht 3 kirjeldas saavutuste tähistamist oma üksuses nii: „*Üksuse vaates selliseid suuri tähistamisi meil ei olnud, et vaat nüüd saime oma eesmärgi täis, nüüd sööme kooki. Pigem oli see, et me tegime kvartali kokkuvõtte, vaatasime kuidas meil läheb, võrdlesime end teiste üksustega, kes meil on tublimad, kes on kõige rohkem teinud, kes on vähem teinud, kellel mõju parem, kellel väiksem. Niimoodi ise patsutasime endale vastu rinda ja ütlesime, et küll me oleme ikka tublid. Seda võib ju ka tähistamiseks nimetada. Tegelikult ma tean, et tiimisiseselt, kui mõnel oli midagi väga hästi läinud, siis seda infot vahetati, mõni tegi välja, tõi oma tuppna näiteks tordi. Selliseid väikseid tähistamisi oli, aga selliseid suuri tähistamisi ei ole nagu olnud.*“

3.1.2. Juhtide poolt rohkem kasutatud rollid

Tulenevalt intervjuude analüüsi tulemustest toob autor välja juhtide poolt rohkem kasutatud rollid.

- **Tasakaalu hoidmine järjepidevuse ja muutuste vahel**

Kolm juhti tunnistasid, et pidid tegelema tasakaalu hoidmisega järjepidevuse ja muutuste vahel. Igapäevatöös väljendus see peamiselt selles, et töötajad ei olnud uut käitumist veel täielikult omaks võtnud ja juhtidel tuli tegeleda küsimustega, kumb töö on olulisem, kas „vana“ või „uus“. Seda, et muutust ei oldud veel omaks võetud, väljendab Juht 4 vastus: *„Siis oligi kuulda, et aga meil on ju oma põhitöö ka ja nüüd peab seda ka veel tegema.“* Juht 1 jagas oma kogemust: *„Teistpidist, menetlejad mõnikord tahtsid rääkida oma menetlustest ja seal ka kogu aeg oli see, aga mis on nagu maksuameti prioriteet, et me peame lähtuma sellest. Vahepeal see kontakt kaob nagu ära ja siis peab seda meelde tuletama.“* Juht 1 tähelepanek iseloomustabki hästi juhi rolli tasakaalu hoidjana – kui töötaja on segaduses, on juhi roll ta jälle õigele teele suunata. Samal ajal Juht 5 ei näinud, et muudatus mõjutaks oluliselt tasakaalu uue ja vana vahel: *„See töö maksumaksjaga, mis me teeme, et ta hakkaks ausaks, see on ikka sama töö. See, mis meetodid me selleks valime, nagu sel korral valisime nõustamised, enne tegime ainult kontrolli, tulevikus teeme kõike läbisegi, nagu vaja on, see on töö nagu töö ikka.“* Tasakaalu hoidmine järjepidevuse ja muutuste vahel on oluline, eriti muudatuse algfaasis. Samal ajal on õigus Juhil 5, kes leidis, et kui töö eesmärk on suures plaanis sama ja seda muudatuse käigus meeles peetakse, on tasakaalu hoidmine lihtsam.

- **Vastupanuga tegelemine**

Suuremal või vähemal määral pidid vastupanuga tegelema kõik juhid. Ainsana ütles Juht 5, et tema ei tajunud, et inimesed oleks vastupanu osutanud: *„Projekti vastu iseenesest vastuseisu ei olnud, kõik said aru, et seda on vaja. Kõik said aru ka, et see on tegevus, mida peab tegema. Lihtsalt seal projekti alguses oli palju küsimusi inimestel, et miks me otsustasime seda teha just nii, mitte naa.“* Samal teemal lisas ta veel: *„Nad kogu aeg rääkisid seda, et jah, me saame aru, miks me seda teeme ja kuhu me peame jõudma ja kuidas seda teha, aga probleemiks oli see, et need töö käigus tekkinud puudujäägid projekti alusandmetes tekitasid inimestes meelehärmi ja see oli see takistus, mis nagu ilmselt mõju saavutada ka takistas.“* Juht 5 ei tõlgendanud seda vastupanuna, vaid muudatusega kaasnenud probleemidena, mis tekitasid inimestes küsimusi ja meelehärmi. Kõik teised juhid kinnitasid, et vastupanuga tegelemist tuli nende töös ette. Teistest enam üllatas vastupanu Juhti 3

ja Juhti 4, kes kumbki ei olnud saanud reaktiooniks valmis. Juht 3 kirjeldas, et töötajatel oli arusaam, et muudatus on „mingi ajutine hurraa“ ja selle olulisust ei teadvustatud: „Ma ei olnud selleks valmis. Ma tegelikult arvasingi, et kui ma ütlen, siis on nii ja me kõik teeme ja kõik me saame aru sellest ühtemoodi. Aga tegelikult ei saa inimesed aru ühtemoodi. Üle saime sellest nii, et me jagasime kogemusi. Tiimijuhid istusid koos ja rääkisid, kuidas läheb ühel ja kuidas läheb teisel, tõime häid näiteid, hea kogemuse jagamine, kuidas kellelgi olid nõustamisel edulood, kuidas saavutatigi mõju, kuidas tehti eelanalüüsi, et olla mõjusam. /.../ Eks neid edulugusid on ju räägitud ja ma ütlesin, et need positiivsed asjad motiveerivad igat ühte tegema ka ise paremini.“

Juht 4 tundis samuti vastuseisu, eriti muudatuse alguse poole: „Tekkis ka seda, et öeldi, et me oleme 20 aastat seda tööd teinud, miks meid nüüd hakatakse niimoodi raamidesse suruma, tegelikult me teeme oma tööd väga hästi. /.../ Mitte nagu vastu töötamine on halb sõna, aga mõnevõrra võib-olla kahtlev hoiak minu tegevuste osas.“ Seda, et töötajatel oli rohkem küsimusi muudatuse alguses, kinnitab Juht 2: „Ja ma ütlen nii, et kuskil poole aasta peal enamik sai aru, miks me seda teeme.“ Sarnaselt nentis Juht 4, et poole aasta peal olid veel mõned tiimid, kes ei saanud aru, miks seda muudatust üldse vaja on. Sellest võib järeldada, et umbes poole aasta pealt oli enamik juhte suutnud muudatuse vajadust töötajatele selgitada ja suurem vastupanu oli murtud.

- **Takistuste eemaldamine**

Neli juhti tõid välja, et pidid tegelema takistuse eemaldamise või probleemide lahendamisega. Juht 5 ütles, et tema roll oli probleemid, mis töötajaid takistasid, muudatuse juhi ja teiste juhtideni viia. Kõige põhjalikumalt puudutas takistuste eemaldamise rolli Juht 1, kes tõi välja mitu haldusprobleemi, millega ta pidi tegelema: „Sellised haldusasjad olid, millega oli vaja tegeleda meie haldusosakonnaga, et leida lahendusi.“ Kuna töö tegemiseks tuli sageli sõita teise linna, valmistasid töötajatele kõige rohkem muret transport, parkimisprobleemid ja piisavate ruumide olemasolu klientidega vestlemiseks. Juht 1 võttis takistuse eemaldamise kokku: „Vot need on sellised mured, mis ütleme, said lõpuks lahendatud, said positiivselt lahendatud, aga mida tuli minul ka hästi palju tegeleda, et neil oleks hea tööd teha.“

- **Juhi enda avatus muudatustele ja usk muudatuse vajalikkusesse**

Muudatuse vastu ei olnud ükski juht. Kõige neutraalsemalt suhtus muudatusse Juht 5, kes ütles, et tema jaoks olid muudatuse põhjused arusaadavad ja ta võtab kõiki muudatusi nii, et kui on vaja ära teha, siis me teeme ära. Kaks juhti (Juht 3 ja Juht 4) ütlesid, et nende meelest oli muudatus

vajalik. Juht 4 kui muudatuse juht pidas muudatust ilmselgelt vajalikuks: „*Vajadus kindlasti oli muutuseks, sest kui me leppisime kokku, et ümbrikupalk on prioriteet, siis see peab väljenduma ka meie tegevustes ja tegevusmahtudes. Vajalik kindlasti oli, sest muidu see oleks nagu sõnakõlks, et ümbrikupalk on oluline. Inimesed pidid ka aru saama, et see on tähtis, me teeme seda ja teeme seda olulisel määral rohkem kui me varem tegime. Kui me oleks samamoodi jätkanud, nagu me kõik need aastad tegime, et viime läbi menetlusi, siis me ei tee ju mitte midagi teistmoodi. Ütleme küll, et see on meil prioriteet järgmised neli aastat, aga teeme kõike samamoodi nagu varem teinud oleme. See oli vaja ka tegevustesse viia ja meie inimesteni, et see ongi prioriteet ja sellepärast me teemegi asju teistmoodi*“. Juht 1 leidis, et muudatus on teostatav. Tema vastusest hoiaku kohta muudatuse alguses on näha, et ta oli muudatuse poolt, tunnistas isegi kergelt sportlikku hasarti, kuid samal ajal olid tal mõningad hirmud, kuidas muudatus töötajateni viia. Juht 2 ei olnud muudatuse vastu, kuid tunnistas, et alguses ta väga positiivne ei olnud: „*Ja kuna mul oli varasem kogemus sarnase lähenemisega muudatusest, siis ega selle kogemuse pinnalt ma väga positiivne ei olnud. /.../ ...võib-olla sellepärast ka, et mu endises töökohas ma polnud ise otse sarnase muudatuste algatamise juures, vaid ma olin juba seal järgmisel tasandil, kes oma inimestele pidid selle edasi andma. Sellest ma sain aru ka, kuivõrd oluline on see, kuidasmoodi seda edasi antakse, nagu spetsialistile välja*“. Muudatuse edasiandmise ajaks oli ta hoiak muutunud: „*Selleks ajaks, kui mina pidin seda infot oma meeskonnale edasi andma, siis tegelikult mul ei olnud seda raske teha*“. Valdavalt said juhid muudatuse vajalikkusest aru ja valmis seda ka töötajatele selgitama.

- **Töötajate motiveerimine ja emotsionaalsete vajadustega tegelemine**

Enamik juhte mainisid, et pidid sellega tegelema, kuid mitte väga palju. Juht 4 tunnistas et ilmselt oodati temalt emotsionaalsete vajadustega tegelemist rohkem kui ta seda tegi. Sarnaselt vastasid Juht 1 ja Juht 3, kes ütlesid, et nende inimeste jaoks on tähtis, et nad olid muudatuste ajal nende jaoks olemas ja tundsid huvi, kuidas neil läheb. Juht 1 tõi välja: „*Ma käisin seal tubades ja uurisin nagu vahetult. Ma arvan, et see on ka asi, mis audiitorile väga loeb tegelikult, kui huvi tuntakse tema vastu. See annab nagu talle motivatsioonigi. Ta ei ole päris üks*“. Juht 1 pidas oluliseks ka inimeste kuulamist ja nende emotsioonidega tegelemist: „*Iga kord, kui nad teisest linnast tulid, ma hüppasin tooli pealt püsti, läksin küsisin, kuidas teil läks ja siis juba räägiti mulle seal neid vahetuid kogemusi. Kes oli võib-olla ennast sellel päeval väga üles küttnud, olid väga sellised keerulised need kliendid olnud. Aga sa kuulad ära, see on ka nagu üks osa*“. Sarnaste töötajate emotsioonidega tegeles ka Juht 5. Lisaks tõid Juht 2 ja Juht 3 oma kogemuse pinnalt välja, et

töötajad ootasid muudatuse käigus tagasisidet, kuidas neil või meeskonnal läheb. Juht 2 tõi välja, et töötajad ootavad ka kinnitust selle kohta, et ollakse õigel teel.

- **Töötajate arendamine (uute vajaminevate oskuste määratlemine, teadmiste edasiandmine, ajurünnakute korraldamine, koolitamine, tagasisidestamine)**

Seda, et nad nägid, et muudatus pakub töötajatele arenguvõimalust, tõi välja kolm juhti (Juht 2, Juht 3, Juht 4). Kõikide juhtide vastusest saab välja lugeda, et nõustamisvestlus eeldab teatud kompetentside kasutamist. Neli juhti tõi ka välja selle, et uutele tööülesannetele oli eelnenud või toimus muudatusega paralleelselt koolitusprogramm, mis mõeldud suhtlemisoskuste arendamiseks. See oli juhtide sõnul eelduseks, et töötajatel on olemas teadmised ja/või oskused nõustamisvestluse läbiviimiseks. Kolm juhti (Juht 2, Juht 3, Juht 4) märkisid ära ka maksuaudiitoritele arenguplaani tegemise. Juht 4: „*Mingit koolituste või arenguvajaduste kaardistamist ei teinud. Hiljem tuli see, et peaks olema iga audiitori jaoks arenguplaan. Tiimijuht tagab selle ja käib selleks vestlustel kaasas. Tiimijuhil ja üksuse juhil oleks selge ülevaade oma audiitorite tugevustest ja nõrkustest ning teeks sellise arenguplaani, millega tuleb nagu tegeleda.*“ Kõik juhid rääkisid töötajate arendamisest. Kõige levinum õppimise viis oli praktika jagamine. Samuti töö analüüsimine, millega kaasnes ka järelduste tegemine ja tagasiside andmine – näiteks käidi kaasas nõustamisvestlustel või vaadati üle vestluse järel kliendile saadetava kirja sisu. Töötajate arendamisega seotud tegevustena mainiti veel koolitusi ja arutelusid.

- **Kommunikatsioon (õigeaegne, sihipärane, erinevates kanalites)**

Kõik juhid rõhutavad info liikumise olulisust, eriti muudatuse alguses. Juht 5 kirjeldab keskastmejuhi rolli muudatuste elluviimisel järgmiselt: „*Inimestele info edasi viia ja selgitada muudatuse põhjuseid või miks seda vaja on.*“ Juht 2 rõhutas samuti kommunikatsiooni olulisust muudatuse alguses: „*Kommunikatsioonil on kahtlemata väga oluline roll kohe alguses, et kõik saaksid aru, mida, miks, millal ja kellega koos me teeme, kuidas me teeme. Siis jooksvalt, kui kaugel me oleme.*“ Juht 3 usub, et juhi roll on, et muudatuse käigus info jõuaks inimesteni ning see et info liiguks üles-alla, tagabki kokkuvõttes selle, et muudatus viiakse ellu. Info liikumist üles-alla pidas oluliseks ka Juht 1. Juhtide vastustest selgub, et oluline kanal, kus infot vahendatakse (nii üles kui alla), on iganädalased koosolekud. Regulaarseid koosolekuid peetakse keskastmejuhtide tasandil, kellel on regulaarsed koosolekud tiimijuhtidega ja tiimijuhtidel omakorda tiimides. Juht 1 ja Juht 2 rääkisid, et neil toimuvad iga nädal tiimijuhtidega ka üks-ühele

koosolekuid. Kaks juhti, Juht 2 ja Juht 5, tõid välja, et muudatuse alguses tegid iga tiimiga koosoleku, kus selgitasid muudatuse vajadust. Juht 1 ja Juht 3 tõid välja, et annavad oma tiimijuhtidele kohe edasi kogu info, mis neil on. Juht 3 ja Juht 5 mainisid ka info edastamist e-kirja teel ja rõhutasid, et mõtlevad kirja sisu enne saatmist alati läbi. Juht 5: „*Ma olen küll pikkade kirjade kirjutaja oma üksusele, aga need kirjad on väga läbi mõeldud, kuidas ma ütlen ja mida ma ütlen selleks, et selgitada, mispärast see või teine info on oluline. Seda meili teel infot läheb ikka ka väga palju.*“ Juht 5 tõi ainsana välja, et peab muu hulgas oluliseks veenduda, et info jõuab kohale. Teistest erineva kanali info edastamiseks tõi välja Juht 2: „*.../infot ma jagasin ka regulaarsetes infokirjades, mida ma saadan korra kuus või pooleteise kuu jooksul, olenevalt mis infot on jagada.*“

- **Suhtlus töötajatega (küsimustele vastamine, üks-ühele suhtlus, vajadusel töötajate toetamine, kaasamine)**

Suhtlust töötajatega pidasid kõik juhid vajalikuks, kuid Juht 5 ütles, et tema suhtleb peamiselt tiimijuhtidega ja maksuauditoritega suhelda on vaja harva: „*Mis ma ise täheldasin, et kui tiimijuhti parasjagu kontoris ei ole ja inimestel on vaja nõu küsida, siis nad ikkagi tulevad ja küsivad.*“ Vastusest saab järelda, et suhtlus töötajatega toimub sel juhul üks-ühele. Näiteid vahetust üks-ühele suhtlusest tõid ka Juht 1 ja Juht 2. Seega töötajatega üks-ühele suhtlus on juhtidel tavapärane. Vahetu suhtlemise kohta rääkis Juht 1: „*Teinekord, kui tiimijuht minuni jõudis, meil olid temaga pooltunnid nädala lõpus, siis nagu väga paljusid asju teadsin. Ta ütles, et sulle on mõttetu rääkida, sa juba tead neid asju. Ma käisin seal tubades ja uurisin nagu vahetult.*“ Juht 1 lisas suhtluse olulisest veel: „*Suhtlusel on väga suur osa. Ja see aja leidmine, alati peab leidma aega. Kui leiad aega, siis on täitsa hästi.*“ Keskastmejuhi rolli kohta märkis Juht 2: „*Kindlasti ka töö käigus julgustamise või probleemide lahendamise või küsimustele vastuste leidmise roll on ka minu taseme juhile.*“

- **Ettevõttesiseste võrgustike kasutamine sisulisteks ja kestvateks muudatusteks**

Muudatus puudutas vaid ühte osakonda ja vastuste pinnalt võib järeldada, et muudatuste püsimiseks ja mõtteviisi muutuseks on oluline juhtide enda pidev ja regulaarne suhtlemine, info ja kogemuste vahetamine. Neli juhti (Juht 1, Juht 2, Juht 4, Juht 5) mainisid ära muudatusega seotud keskastmejuhtide iganädalased koosolekud.

Suuruselt kolmanda grupina paistavad silma sõnad „inimesed“, „tiimijuhid“, „asi“, „hästi“, mis näitavad, kelle kaudu muudatus ellu viidi, kes olid sellest kõige rohkem mõjutatud ning ootuses teha seda hästi. Eeltoodu näitab, et juhtide jaoks on kesksed küsimused mis ja kuidas, samuti inimesed, kelle kaudu muudatust ellu viiakse.

3.2 Järeldused ja ettepanekud

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida, milliseid rolle Maksu- ja Tolliameti maksuauditi osakonna keskastmejuhid uuritud muudatuse elluviimisel kasutasid, millistele rollidele peaksid nad edaspidistes muudatustes rohkem tähelepanu pöörama ja teha Maksu- ja Tolliametile ettepanekuid keskastmejuhtide arendamiseks.

Läbiviidud uuringu põhjal saab järeldada, et Maksu- ja Tolliameti keskastmejuhid kasutasid muudatuse elluviimisel kõiki erinevates teoreetilistes allikates käsitletud rolle ja olid teadlikud mitmete rollide olulisusest. Näiteks oldi teadlikud kommunikatsiooni rolli olulisusest. Inimestega suheldakse palju, peamiselt regulaarsetel koosolekutel ja üks-ühele vahetu suhtluse kaudu. Suhtlust ja info edastamist peeti tähtsaks just muudatuse alguses. Selgelt tuli välja keskastmejuhtide lähedus töötajatele ja põhjalikud teadmised põhiprotsessidest. Keskastmejuhid olid kursis oma töötajate muredega, suhtlesid nendega vahetult, tegelesid muu hulgas töö analüüsimise ja töötajate arendamisega.

Juhtide vastustest võib välja lugeda, et umbes poole aasta pealt oli suurem osa töötajatest muudatuse vajadusest aru saanud. Selleks ajaks olid juhid jõudnud muudatuse vajadust korduvalt selgitada, tegeleda esmase vastupanu ning emotsioonidega. Samuti kinnitasid juhid, et suve alguses tulid esimesed andmed tegevuse mõju kohta. Üks üksusejuht ütles, et esimest korda tähistati edu sügisel, septembris, kui positiivsed tulemused hakkasid aruandest välja paistma ja juht võttis kokku edusammud ning jagas neid oma inimestega. Muudatuse arvestuslikuks kestuseks oli planeeritud üks aasta, seega oli septembriks, kui häid tulemusi esimest korda tähistati, möödunud juba üle poole ajast, mis oli planeeritud eesmärkide täitmiseks. Üks juht ütles, et kogu üksusega võeti tulemused kokku alles aasta möödudes ja tähistamist siis ei toimunud. Kuigi mõned juhid kinnitasid väikeste edusammude tähistamist tiimides, siis olid need ikkagi juhuslikud. Lühiajaliste õnnestumiste märkamine kogu muudatuse vältel on oluline, kuna see tõstab töötajate usku muudatusse ja motiveerib sellega jätkama. Pikas muudatuse protsessis võib töötajate hoog

raugeda, kui ei ole lühiajalisi eesmärke, mida täita ja tähistada. Seetõttu on edu ja saavutuste märkamise ning tähistamise üheks eelduseks on nende teadlik planeerimine muudatuse protsessi. Vaid üks juht kinnitas, et seadis oma üksusele vaheeesmärgid. Vaheeesmärkide või perioodiliste verstapostide seadmine annab võimaluse edu märkamiseks ja inimeste tunnustamiseks ning annab seekaudu energiat jätkamiseks. Võib järeldada, et poole aasta peal, kui töötajad hakkasid nägema muudatuse tulemusi ja neid hakati ka juhtide poolt rohkem esile tõstma, suurenes ka töötajate usk muudatusse ja edu võimalikkusesse.

Kitsaskohana võib välja tuua ka vastupanuks valmistumise. Juhid kinnitasid, et ei olnud vastupanuks valmis ja mitmele neist tuli töötajate vastuseis üllatusena. Muudatuste juht kasutas olukorra iseloomustamiseks isegi sõna „vastutöötamine“. Vaid kaks juhti ütlesid, et ennustasid mõningast vastuseisu. Selgitades välja muudatuse võimalikud pooldajad ja vastased, saab vastupanuks valmistuda ja kasutada erinevaid meetodeid sellega tegelemiseks. Tuleb arvestada, et inimesed võivad muudatustele vastu seista isegi siis, kui nad saavad aru, et tegemist on hea muudatusega. Kui juhid oleks teadlikud ja tunnistaksid endale, et vastupanu on normaalne nähtus, mis kaasneb iga muudatusega, saaksid nad selleks valmistuda ja teadlikult tegeleda ning vastupanust saadakse kiiremini üle.

Bakalaureusetöö autor teeb järgmised ettepanekud:

- Personaliosakonnal ja juhtidel on vaja leppida kokku põhimõtted ja hea tava muudatuste juhtimiseks, mis oleks juhtidele abiks muudatuste algatamisel ja elluviimisel ning tagaks, et kõikidele olulistele aspektidele on muudatuses tähelepanu pööratud;
- Koolitused keskastmejuhtidele muudatuste juhtimise protsessi, juhi rolli ja inimfaktori tähtsuse teadvustamiseks. Koolitused peavad olema praktilise suunitlusega ja muudatuste juhtimise kogemusega koolitajatelt;
- Kogenud ja koolitatud keskastmejuhtide seast leida ja arendada organisatsioonisiseseid mentorid, kes oleks juhtidele nõuandjaks ning toeks muudatuste algatamisel ja elluviimisel;
- Muudatuste hindamise ja vigadest õppimise praktika sisseviimine. Selleks peab personaliosakond koostama hinnanguvormi muudatuses osalenud juhtidele ja töötajatele;
- Muudatuste ettevalmistamisel peavad keskastmejuhid tähelepanu pöörama inimestega seotud aspektidele – valmistuma vastupanuks, kaardistama töötajate arenguvajadused, planeerima väikeseid võite;

- Muudatuste alguses peavad keskastmejuhid teadlikult märkama ja tähistama edusamme ning saavutusi.

Kokkuvõttes saab öelda, et kõikides muudatustes tuleb ette raskusi ja vigu. Oluline on neist õppida, et järgmised muudatused oleksid edukamad. Keskastmejuhtidel on oluline roll muudatuste elluviimisel edu suurendamiseks, kuna neil on suur mõju oma töötajatele.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada, milliseid rolle Maksu- ja Tolliameti keskastmejuhid uuritud muudatuse elluviimisel kasutasid, millistele rollidele peaksid nad edaspidistes muudatustes rohkem tähelepanu pöörama ja teha Maksu- ja Tolliametile ettepanekuid keskastmejuhtide arendamiseks.

Selleks püstitas autor kaks uurimisküsimust:

- Milline roll on keskastmejuhtidel muudatuste elluviimisel?
- Milliseid rolle Maksu- ja Tolliameti keskastmejuhid uuritava muudatuse elluviimisel kasutasid?

Eesmärgi saavutamiseks luges autor teemakohaseid kirjandusallikaid, mille põhjal tegi ülevaate muudatuste juhtimise teoreetilistest käsitlustest, samuti keskastmejuhi tähtsusest organisatsioonis ning keskastmejuhtide rolli kohta muudatuste elluviimisel. Autor tegi viis intervjuud Maksu- ja Tolliameti keskastmejuhtidega, kes vastutasid uuritava muudatuse elluviimise eest. Intervjuu küsimused koostas autor ise, tuginedes teoreetilistele käsitlustele juhi rollist muudatuste elluviimisel. Tulemuste analüüsimiseks kasutas autor *cross-case* analüüsi meetodit ja sõnapilve.

Bakalaureusetöö autor leidis vastused mõlemale uurimisküsimusele. Esimene uurimisküsimus oli: milline roll on keskastmejuhtidel muudatuste elluviimisel? Küsimusele saab vastata, et keskastmejuhtidel on oluline roll muudatuste elluviimisel ja õnnestumisel. Keskastmejuhid asuvad tippjuhtkonna ja esmatasandijuhtide vahel, mistõttu on nende eeliseks töötajate lähedus ja põhiprotsesside tundmine ning samal ajal suure pildi nägemine. Just sellepärast, et keskastmejuhid on töötajatele nii lähedal ja saavad mõjutada nende emotsioone ning käitumist, on keskastmejuhtide roll muudatuste õnnestumisel väga oluline.

Teine uurimisküsimus oli: milliseid rolle Maksu- ja Tolliameti keskastmejuhid uuritava muudatuse elluviimisel kasutasid? Teisele küsimusele saab vastata, et Maksu- ja Tolliameti keskastmejuhid

kasutasid muudatuse elluviimisel kõiki erinevates teoreetilistes allikates käsitletud rolle ja olid teadlikud mitmete rollide olulisusest. Näiteks oldi teadlikud kommunikatsiooni ja suhtlemise rolli olulisusest. Inimestega suheldakse palju, peamiselt regulaarsetel koosolekutel ja üks-ühele vahetu suhtluse kaudu. Keskastmejuhid olid kursis oma töötajate muredega, suhtlesid nendega vahetult, tegelesid töö analüüsimise ja töötajate arendamisega.

Cross-case analüüsi tabelisse märgiti andmed erinevate rollide kasutamise kohta keskastmejuhtide poolt muudatuste elluviimisel. *Cross-case* analüüs aitas teha selgeks, milliseid rolle juhid kasutasid rohkem ja milliseid vähem. Analüüsist selgus, et kuigi uuritud keskastmejuhid kasutasid kõiki uuritud rolle, pöörati kõige rohkem tähelepanu töötajatega suhtlemisele ja töötajate arendamisele. Puudusi esines muudatuse ettevalmistuses, nagu valmistumine vastupanuks, töötajate arenguvajaduste kaardistamine ja väikeste võitude loomine. Sõnapilve analüüsist selgus, et juhid kasutasid intervjuudes kõige rohkem sõna „tegema“, mis iseloomustab seda, et muudatuse tulemusel hakati igapäevatoös tegema midagi teistmoodi ja rohkem; ka juhid rääkisid palju sellest, mida muudatuse elluviimiseks tehti. Keskastmejuhtide jaoks olid kesksed küsimused mis ja kuidas, samuti inimesed, kelle kaudu muudatust ellu viiakse.

Tulenevalt läbiviidud uuringu tulemustest teeb bakalaureusetöö autor järgmised ettepanekud:

- Personaliosakonnal ja juhtidel on vaja leppida kokku põhimõtted ja hea tava muudatuste juhtimiseks, mis oleks juhtidele abiks muudatuste algatamisel ja elluviimisel ning tagaks, et kõikidele olulistele aspektidele on muudatuses tähelepanu pööratud;
- Koolitused keskastmejuhtidele muudatuste juhtimise protsessi, juhi rolli ja inimfaktori tähtsuse teadvustamiseks. Koolitused peavad olema praktilise suunitlusega ja muudatuste juhtimise kogemusega koolitajatelt;
- Kogenud ja koolitatud keskastmejuhtide seast leida ja arendada organisatsioonisiseseid mentorid, kes oleks juhtidele nõuandjaks ning toeks muudatuste algatamisel ja elluviimisel;
- Muudatuste hindamise ja vigadest õppimise praktika sisseviimine. Selleks peab personaliosakond koostama hinnanguvormi muudatuses osalenud juhtidele ja töötajatele;
- Muudatuste ettevalmistamisel peavad keskastmejuhid tähelepanu pöörama inimestega seotud aspektidele – valmistuma vastupanuks, kaardistama töötajate arenguvajadused, planeerima väikeseid võite;

- Muudatuste alguses peavad keskastmejuhid teadlikult märkama ja tähistama edusamme ning saavutusi.

Kokkuvõttes sai autor vastused kõikidele bakalaureusetöös esitatud uurimisküsimustele ning saavutas töö eesmärgi. Autor tegi uuringu tulemuste põhjal ettepanekuid Maksu- ja Tolliametile keskastmejuhtide arendamiseks tulevaste muudatuse edukaks elluviimiseks. Antud bakalaureusetöö annab ülevaate keskastmejuhi tähtsusest ja rollidest muudatuse elluviimisel ning on väärtuslik kõigile keskastmejuhtidele, kes vastutavad muudatuste elluviimise eest.

SUMMARY

THE ROLE OF MIDDLE MANAGER IN CHANGE IMPLEMENTATION – ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN TAX AND CUSTOMS BOARD

Merle Siibak

Change is a natural part of companies and organizations. Intense competition and rapid technological development are forcing companies to change in order to stay competitive. Changes are important to increase efficiency and cope with external factors. At the same time, changes offer opportunities for growth and development. It is important to manage change to succeed.

The aim of the bachelor's thesis was to find out what roles the middle managers of Estonian Tax and Customs Board used in the implementation of the studied change, what roles they should pay more attention to in future changes and make suggestions to Estonian Tax and Customs Board for middle managers development in the future.

The author raised two research questions in the thesis:

- What is the role of middle managers in change implementation?
- What roles did the middle managers of Estonian Tax and Customs Board used in implementing the examined change?

To answer the research questions, the author read the relevant literature and gave an overview of theoretical approaches to change management, the importance of middle managers in the organization, as well as the role of middle managers in implementing change. The author conducted five interviews with the middle managers of Estonian Tax and Customs Board, who were responsible for the implementation of the examined change in the organisation. The interview questions were prepared by the author of the thesis on the basis of theoretical approaches to the

role of the middle manager in change implementation. The author analysed the interviews using the methodology of cross-case table and word-cloud.

The author of the thesis found the answers to both research questions. Firstly the middle managers do have an important role in implementing and succeeding in change. The middle managers are located between the top level and low level management, which gives them an advantage of being close to employees and being aware of the processes in the organisation, while seeing the big picture from management perspective. Mostly because the middle managers work closely with employees and have a direct impact on their emotions and behaviours. The previous leads to conclusions to the research question that the role of middle managers is very important in successful change implementation.

The answer to the second research question is that the middle managers of Estonian Tax and Customs Board used all different roles pointed out in relevant literature and were aware of the importance of different roles. For example, they were aware of the importance of communication role. There is a lot of communication with people, mainly through regular meetings and face-to-face communication. Middle managers were aware of the concerns of their employees, communicated directly with them, analyzed work and developed employees.

The cross-case table included data on the use of different roles by middle managers in change implementation. Cross-case analysis helped to clarify which roles managers used more and which roles they used less. The analysis showed that although the interviewed middle managers used all the roles studied, the most significant ones were employee communication and employee development. There were certain shortcomings in the change preparations, such as preparing for resistance, mapping the development needs of employees and creating small gains.

The word-cloud analysis revealed that managers used the word “doing” the most in the interviews, which characterizes that as a result of the change new approaches and additional activities were implemented in everyday work. Leaders also talked a lot about what was done to bring about change. For middle managers, the key questions were what and how, as well as the people through whom the change will be implemented.

On the basis of the research results, the author of the bachelor's thesis is making the following suggestions:

- The human resources department and managers need to set general principles and best practices for change management to support managers in the process of initiating and implementing change. It helps to ensure that all important aspects of the change are taken into account;
- Arrange training for middle managers about the change management process in general, the role of the leader, as well as the importance of the human factor, in the change. Training has to be practical and delivered by trainers having experience in change management;
- Appoint in-house mentors with prior experience and change management training for supporting and advising the managers in change initiation and implementation;
- Introduce change assessment and practices for learning from past mistakes. Preparation of assessment forms for participating managers and employees by the human resources department is needed for that purpose;
- Middle managers must pay attention to human aspects when preparing for a change - to be ready for possible resistance, mapping employees development needs, planning small goals and wins in the process;
- In the early phases of change, middle managers must consciously notice and celebrate progress and achievements.

As a conclusion, the author of the thesis found answers to all the research questions and met the objectives of the thesis. On the basis of the results of the study, the author made suggestions to the Tax and Customs Board for middle managers development to ensure the successful implementation of future changes. The bachelor's thesis gave an overview of the importance and different roles of a middle manager in the process of change implementation; as well as the thesis is valuable to all middle managers being responsible for change implementation.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R., Übius, Ü. (2010). *Organisatsioonide arendamine*. Tallinn, Külim.
- Allika, H. (2018). *Muudatuste juhtimise distsipliini teadlik rakendamine Eesti organisatsioonides*. (Lõputöö). TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Al-Haddad, S., Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (2), 234-262.
- Al-Najem, M., Dhakal, H. N, Bennet, N. (2012). The role of culture and leadership in lean transformation: a review and assessment model. *International Journal of Lean Thinking*, 3 (1), 119-138.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31 (8), 764-782.
- Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., Nguyen-Quang, T.-S. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part Two). *Industrial and Commercial Training*, 47 (3), 135-144.
- Buick, F., Blackman, D., Johnson, S. (2018). Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organisational Support Needs to Change. *Australian Journal of Public Administration*, 77 (2), 222-235.
- Burke, W.W (2018). *Organization Change: Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE Publications (5th ed).
- Currie, G., Procter, S. J. (2005). The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42 (7), 1325-1356.
- Edmonds, J. (2011). Managing successful change. *Industrial and Commercial Training*, 43 (6), 349-353.
- Engle, R. L., Lopez, E. R., Gormley, K. E., Chan, J. A., Charns, M. P., Lukas C. V. (2017). What roles do middle managers play in implementation of innovative practices? *Health care management review*, 42 (1), 14-27.
- Floyd, S. W., Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and Its Associations with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13, 153-167.

- Gilley, A., Gilley, J. W., McMillan, H. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21 (4), 75-94.
- Gupta, P. (2011). Leading Innovation Change – The Kotter Way. *International Journal of Innovation Science*, 3 (3), 141-150.
- Hashim, M. (2013). Change Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3 (7), 685-694.
- Hermkens, F., Dolmans, S., Romme, A. G. L. (2019). A Vignette Study of Middle Managers' Responses to Continuous Improvement Initiatives by Top Management. *International Journal of Business and Social Sciences*, 10 (6), 100-115.
- Heyden, M. L. M., Fourné, S. P. L., Koene, B. A. S., Ansari, S., Werkman, R. (2017). Rethinking „Top-Down“ and „Bottom-Up“ Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications for Employee Support. *Journal of Management Studies*, 54 (7), 961-985.
- Hines, P., Butterworth, C. (2019). *The Essence of Excellence: creating a culture of continuous improvement*. Caerphilly, United Kingdom: S A Partners.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2007). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn, Kirjastus Medicina.
- Huy, Q. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, 72-79.
- Huy, Q. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32 (13), 1387-1410.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), 19-46.
- Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalüüs>, 07.05.2020.
- Karyotakis, K. M., Moustakis, V. S. (2014). Reinvention of the public sector: total quality management and change management. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11 (2), 30-44.
- Kitsios, F., Kamariotou, M. (2017). Strategic Change Management in Public Sector Transformation. The Case of Middle Manager Leadership in Greece. *Proceedings of British Academy of Management (BAM) Conference, 2017, Coventry, United Kingdom*, 1-24.
- Klaarman, K. (2016). *Kommunikatsioon ja kaasamine struktuurimuudatuse juhtimise protsessis Maksu- ja Tolliametis näitel*. (Lõputöö). TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.

- Korjus, H. (2015). *Muudatuste juhtimine ja sellega seonduvad kompetentsid Aktsiaselts Restor näitel*. (Lõputöö). TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Kotter, J. P., Cohen, D. S. (2008). The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. *Harvard Business Review* (60-64). Harvard Business Publishing.
- Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review* (1-11). Harvard Business Publishing.
- Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* (2-12). Harvard Business Publishing.
- Kuidas teha tekstist sõnapilvi*. Kättesaadav: <https://www.digitugi.ee/kuidas-teha-tekstist-sonapilvi>, 14.05.2020.
- Lewis, L. (2019). *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication* (2nd ed). Hoboken, USA: Wiley.
- Linno, K. (2014). *Keskastme juhi roll muudatuste juhtimisel*. (Lõputöö). Tartu Ülikooli Narva Kolledž, Narva.
- Maksu- ja Tolliameti maksuauditi osakonna üksusejuhtide intervjuud. Autori intervjuu. Transkriptsioon. Kättesaadav: https://docs.google.com/document/d/17LY65NUgoYmT2Y1q_nvU8Xp3DZ3ivHZ3H_WoU2hMATSM/edit?usp=sharing. 29.-30. aprill 2020.
- Maksu- ja Tolliameti tutvustus*. Kättesaadav: <https://www.emta.ee/et/kontaktid-ja-ametist/ameti-struktuur-ulesanded-strateegia/tutvustus>, 08.05.2020.
- Mustafa, M., Martin, L., Hughes, M. (2016). Psychological Ownership, Job Satisfaction, and Middle Manager Entrepreneurial Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23 (3), 272-287.
- Owen, K. O., Dietz, A. S. (2012). Understanding Organizational Reality: Concepts for the Change Leader. *SAGE Open*, October-December.
- Pollack, J., Pollack, R. (2015). Using Kotter's Eight Stage Process to manage an organisational change program: presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28, 51-66.
- Rezvani, Z. (2017). Who is a Middle Manager: A literature review. *International Journal of Family Business and Management*. 1 (2), 1-9.
- Rogiest, S., Segers, J., van Witteloostuijn, A. (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of organizational change management*, 28 (6), 1094-1106.
- Sepp, L. (2016). *Sisekommunikatsioon Patendiametis muudatuste juhtimise kontekstis*. (Lõputöö). TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.

Wei, Y-C. (2018). The Department Chair's Troubles: Leadership Role of Middle Managers. *Journal of Cases of Educational Leadership*, 21 (4), 100-111.

Wooldridge, B., Schmid, T., Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34 (6), 1190-1221.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

1. Kui meenutad muudatuse algust, mis emotsioone ja mõtteid see sinus tekitas? Kas sinu arvates oli muudatus sel hetkel ja sellisel kujul vajalik?
2. Milline on sinu arvates keskastmejuhi roll muudatuste elluviimisel?
3. Milliseid tegevusi peab keskastmejuht tegema muudatuste käigus? Millised neist on sinu arvates kõige olulisemad?
4. Kuidas tagasid, et kokkulepitud eesmärgid (maht ja kvaliteet) saavad aasta lõpuks täidetud ja teete tegevusi, mis on eesmärkide saavutamiseks vajalikud?
5. Milliseid takistusi ja probleeme muudatuse elluviimisel kogesid? Kas olid nendeks valmis?
6. Mil määral tajusid prioriteetide ja huvide konflikti?
7. Kui palju sul oli otsustusvabadust?
8. Milliseid personaliga seotud otsuseid pidid tegema?
9. Milliseid arenguvõimalusi ja -vajadusi nägid muudatuses töötajate jaoks?
10. Millist toetust ja abi ootasid töötajad sinult kui juhilt muudatuse käigus?
11. Kuidas hoidsid töötajate motivatsiooni muudatuse käigus?
12. Milline roll oli sul keskastmejuhina kommunikatsioonis?
13. Mida sa sooviksid veel lisada?

Lisa 2. Cross-case analüüsi tabel

Roll muudatuse juhtimisel	Juht 1	Juht 2	Juht 3	Juht 4	Juht 5
Tasakaalu hoidmine järjepidevuse ja muutuste vahel	Prioriteetide konflikt (menetlus vs nõustamine) vähesel määral	-	Prioriteetide konflikt (menetlus vs nõustamine)	Prioriteetide konflikt (menetlus vs nõustamine)	-
Protsessi pidev parendamine	-	-	-	Juhtimisaruannete loomine tulemuste jälgimiseks	Ettepanekud mudelite ja andmete parandamiseks
Tegevuste vastavusse viimine seatud eesmärkidega	Tulemuste jälgimine Töö planeerimine (kui palju, mis ajal) Vaheeesmärkide korrigeerimine	Tulemuste jälgimine Tegevusplaan mahajäänutele Töö ümber jagamine Ühe töötaja tööülesannete muutmine	Tulemuste jälgimine	Tulemuste jälgimine	Tulemuste jälgimine
Üldeesmärkide tõlkimine perioodilisteks versta-postideks ja väikeste võitude loomine	Vaheeesmärkide seadmine	-	-	-	-
Vastupanuks valmistumine	Osaliselt valmis Mahu osas võib tulla vastupanu Kogenud tiimijuhi kaasamine protsessi	Osaliselt valmis Teadsin, et on inimesi, kes võivad vastupanu osutada	Ei olnud valmis	Ei olnud valmis	Ei olnud valmis
Muudatuste pooldajate väljaselgitamine ja nähtavaks-tegemine	Kogenud tiimijuhi tugi esimesel koosolekul	-	-	-	-
Värbamine ja edutamine	Töötasuga seotud otsustes arvestamine	Töötasuga seotud otsustes arvestamine	-	-	-
Vastupanuga tegelemine	Vastupanuga tegelemine	Vastupanuga tegelemine	Vastupanuga tegelemine	Vastupanuga tegelemine	Vastupanu ei esinenud

			Tiimijuhtide vastuseis Ükskõiksus Eesmärgi mittemõistmine Suhtumine, et muudatus on ajutine	Vastutöötamine Ükskõiksus Eesmärgi mittemõistmine Tiimijuhtide suutmatus ise probleeme lahendada Tiimijuhtide kahtlev hoiak	Rahulolematuse töö hindamise kriteeriumitega Jäigad töökorralduse reeglid
Takistuste eemaldamine	Takistuste eemaldamine Haldusküsimused (transport, ruumid)	Probleemide lahendamine	Ohtude nägemine ja lahendamine	Probleemide lahendamine ja lahenduste jagamine	Probleemide väljatoomine
Juhi enda avatus muutustele ja usk muutuse vajalikkusesse	Usk muutusse Natuke pinges Mure, kuidas maha müüa Eelnev kogemus rahustas Ootusärevus, sportlik hasart	Väga positiivne ei olnud Eelnev halb kogemus Meeskonnale edasiandmise ajaks ei olnud raske teha	Muudatus on vajalik Usk muutusse	Muudatus on vajalik Ameti prioriteet ümbrikupalk tuli viia tegevustesse Samamoodi jätkates ei oleks edu saavutanud	Muudatuse põhjused arusaadav Neutraalne suhtumine kõikidesse muutustesse Kui on vaja teha, siis teeme ära
Töötajate motiveerimine ja emotsionaalsete vajadustega tegelemine	Takistuste eemaldamine Emotsioonidega tegelemine Inimeste jaoks olemasolemine Kuulamine Huvitundmine	Kinnitus, et oleme õigel teel Individaalne tagasiside	Huvitundmine Tagasiside, kuidas läheb Inimeste jaoks olemasolemine	Toetus	Emotsioonidega tegelemine Rääkimine ja selgitamine
Edu, saavutuste ja väikeste võitude märkamine ning tähistamine (premeerimine uut tüüpi käitumise eest, näidete toomine edukatest muutustest)	Väikeseid võite ei tähistanud Kvartali ja poolaasta kokkuvõtted Aasta kokkuvõte, tunnustamine, tähistamine	Alguses tähistamist vähe Heade tulemuste tähistamine sügisel Aasta kokkuvõte, tähistamine Parimate esiletoomine	Väikeseid võite tähistati jooksvalt töötasandil Kvartali kokkuvõte, parimate esiletoomine Aastat kokkuvõte, parimate tunnustamine	Ei tegele, juhid olid motiveeritud	Väikeseid võite tähistati jooksvalt töötasandil Aasta kokkuvõte Parimate omaduste esile tõstmine töö käigus
Töötajate arendamine (uute vajaminevate oskuste)	Üksusesisene koolitus Praktika jagamine	Arenguvõimaluste nägemine Arenguplaan audiitoritele	Arenguvõimaluste nägemine Arenguplaan audiitoritele	Arenguvõimaluste nägemine Arenguplaan audiitoritele	Suhtlemis- ja argumenteerimisoskus

määratlemine, teadmiste edasiandmine, ajurünna-kute korraldamine, koolitamine, tagasisides-tamine)	Töö analüüsimine	Töö analüüsimine Parem vestluste läbiviimine Nõustamis-vestlustel osalemine Praktika jagamine	Suhtlemise, veenmise ja argumenteerimisoskus Suhtlemis- oskuste koolitus Praktika jagamine Osakonna teabepäevad Nõustamis-vestlustel osalemine	Parem vestluste läbiviimine Suhtlemis- oskuste koolitus Ülevaade audiitorite tugevustest ja nõrkustest	Suhtlemis- oskuste koolitused Praktika jagamine Arutelu, tagasiside Teistelt audiitoritelt õppimine
Suhtlus töötajatega (küsimustele vastamine, üks-ühele suhtlus, vajadusel töötajate toetamine, kaasamine)	Kättesaadavus Kuulamine Inimlik ja normaalne suhtumine Kindlustunde loomine, et kõik sujub, läheb hästi Üks-ühele	Küsimustele vastamine Üks-ühele	Olla olemas õigel ajal Huvitundmine	Selgitamine Muudatuse vajaduse põhjendamine Olla toeks ja aidata murede ja küsimuste korral	Üks-ühele
Kommunikatsioon (õigeaegne, sihipärane, erinevates kanalites)	Regulaarne Koosolek tiimijuhtidega iga nädal Üks-ühele tiimijuhtidega iga nädal Kogu info Üles-alla Palju	Regulaarne Koosolek tiimijuhtidega iga nädal Üks-ühele <i>Kick-off</i> koosolek üksusega Tiimidega alguses Otsisin põhjust Infokirjad Alguses eriti oluline	Regulaarne Koosolek tiimijuhtidega iga nädal Muudatuste koosolekud tiimijuhtidega Kogu info Kohe Läbimõeldud E-kirjad	Müügitöö Alguses eriti oluline Koosolek üksusejuhtidega iga nädal Alguses koosolekud tiimijuhtidega iga nädal Lihtsas keeles Juhendid	Regulaarne Koosolek tiimijuhtidega iga nädal Tiimidega alguses Läbimõeldud E-kirjad Vajalik Selgitasin juurde Veendumine, et info jõuab kohale
Ettevõttesiseste võrgustike kasutamine sisulisteks ja kestvateks muudatusteks	Info liikumine üles-alla Üksusejuhtide koosolekud iga nädal	Üksusejuhtide koosolekud iga nädal	Info liikumine üles-alla	Üksusejuhtide koosolekud iga nädal	Üksusejuhtide koosolekud iga nädal

Lisa 3. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina __Merle Siibak_____ (autori nimi) (sünnikuupäev:)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Keskastmejuhi roll muudatuse elluviimisel Maksu- ja Tolliameti näitel

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on _____ Virve Siirde_____,
(juhendaja nimi)

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

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

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

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

¹Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.