

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Rain Nõmmik

**MUUDATUSTE JUHTIMINE ORGANISATSIOONI  
TEGEVUSPÕHIMÕTETE ÜMBERKUJUNDAMISEL  
TELIA EESTI AS SUURKLIENDIHALDUSE NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava RAHVUSVAHELINE MAJANDUS JA ÄRIKORRALDUS,  
peaeriala rahvusvaheline äritegevus

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö 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 11398 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Rain Nõmmik .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 120274BDÄR

Üliõpilase e-posti aadress: rain@online.ee

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Ester Vahtre, EMBA

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

SISUKORD .....	3
LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. MUUDATUSTE JUHTIMISE TEOORIAD JOHN P. KOTTERI JA KURT LEWINI KÄSITLUSES .....	7
1.1. Muudatuste juhtimise planeerimine organisatsioonis .....	7
1.1.1. Kurt Lewini „jääkuubiku“ mudel .....	11
1.1.2. John P. Kotteri 8-tasandiline muudatuste läbiviimise raamistik .....	13
1.2. Muutusi takistavad ja juhtivad jõud .....	17
2. MUUDATUSTE JUHTIMINE SUURKLIENDIHALDUSES TELIA EESTI AS NÄITEL 22	
2.1. Ettevõtte tutvustus .....	22
2.2. Uurimustöö eesmärk .....	23
2.3. Metoodika ja valimi tutvustus .....	24
2.4. Kvalitatiivse uuringu tulemused ja kokkuvõte .....	28
2.4.1. Intervjuud kliendihalduritega .....	29
2.4.2. Intervjuud teenuste halduritega .....	32
2.4.3. Kvalitatiivse uuringu kokkuvõte .....	34
2.5. Kvantitatiivse uuringu tulemuste analüüs ja kokkuvõte .....	37
2.6. Järeldused ja ettepanekud .....	44
KOKKUVÕTE .....	46
SUMMARY .....	48
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	51

## LÜHIKOKKUVÕTE

Kreeka filosoof Heraclitus on öelnud: „Ainus püsiv asi on muutumine“. Muutumine rahvusvahelises äritegevuses on vältimatu. Ettevõtted peavad kohanduma muutunud keskkonnaga järjest kiiremini. Iga järgnev generatsioon ning tehnoloogia areng muudab töökultuuri ja organisatsiooni protsesse agiilsemaks ja individuaalsemaks.

Lõputöö teoreetilises osas vaatlleb autor peamiselt John P. Kotteri ja Kurt Lewini teooriaid. Eesti ettevõtete näidetega täiendavad teooriat Ruth Alas ja Monika Pramann Salu. Kokku on viiteid kasutatud allikatele rohkem kui paarkümmend.

Uurimisprobleemi lähtekohaks on autori poolt valitud rahvusvahelise telekommunikatsiooni suurettevõtte soov kasvatada kliendikohtumiste ja müügivõimaluste arvu ning tõsta operatiivküsimuste reageerimise ning esimese kontakti aega. Eesmärgi saavutamiseks muudetakse suurliidihalduse tegevuspõhimõtteid mille tulemusena tekkis juurde teenuste halduri roll.

Organisatsiooni tegevuspõhimõtete ümberkujundamise protsessis osaleb autor vaatleja ning täideviija rollis. Autori ettepanekul lisatakse poolaasta kliendi rahulolu uuringusse küsimused aset leidnud muudatuse ning kliendi-ja teenuste halduri rolli kohta. Kasutades kvantitatiivset meetodit ja t-testi arvutusi selgub, et teenuste halduri rolli lisandumine on ennast õigustanud. Muudatuse õnnestumise hindamiseks organisatsiooni sees kasutab autor kvalitatiivset meetodit ja viib läbi kümme intervjuud. Töötajad annavad tagasisidet, et muudatus tervikuna on õnnestunud, kuid muudatuste tihedus ja organisatsiooni kurnatus on kõrge. Autori ettepanek järgmiste sammude osas tugineb John P. Kotteri teorial ja soovib - enne muudatuse lõppenuks lugemist, korrata kommunikatsiooni ettevõtte siseselt ja väliselt, suurliidihalduse organisatsiooni tegevuspõhimõtete muudatuse kohta ning korrata samas formaadis rahulolu uuringut. Töötajatele tuleb anda sõnum, mis tähistab konkreetse muudatuse lõppu.

Ettevõtte on saavutamas endale seatud eesmärgid. Kliendikohtumiste arv on kasvanud 11 kuuga 14% ja müügivõimaluste arv 26%.

## SISSEJUHATUS

Muudatuste juhtimine kaasaegsetes organisatsioonides on väljakutseks organisatsioonidele tervikuna - omanikele, juhtidele, töötajatele kui ka klientidele. Muutused ärikeskkonnas globaalsel tasandil, tehnoloogia areng, üha suurenev konkurents koos survega muuta juhtimine efektiivseks on ettevõtte seadnud väljakutsete ette: kuidas piiratud ressursside tingimustes säilitada ning kasvatada ettevõtete kasumlikkust, täita seatud eesmärgid ja olla jätkuvalt konkurentsivõimeline.

Muutuvate tingimuste taustal on ettevõtete konkurentsivõime säilimine tekitanud vajaduse üha rohkem keskenduda efektiivsemale ning kliendikesksemale juhtimisele, mis seab juhtide ette vältimatu vajaduse leida võimalusi organisatsioonide struktuuride ümberkujundamiseks. Igasugune muudatus on alati teatud osale organisatsioonist ebamugav, samas vältimatu tegevus. Muudatuste juhtimise konfliktus juht vs töötaja, organisatsioon vs kliendid on probleemideks, millede ennetamine ning oskuslik juhtimine on omamoodi lakmuspaberiks juhtide võimekusele. Struktureerimise käigus otsustas Telia Eesti AS läbi viia hulgaliselt erinevaid sisemisi muudatusi. Üheks olulisemaks muudatuseks oli suurkliendihalduse sees sisuline struktuuri ja tööjaotuse ümberkorraldamine.

Peamiseks probleemiks oli tekkinud peale ettevõtete ühinemist kliendihalduri ülekoormus, kus kliendihalduri ülesandeks oli kogu info- ja telekommunikatsiooni valdkonna teenuste müügi eest vastutamine ning teenindamine. Kliendihaldurid tegelesid peamise osa töö ajast operatiivküsimuste lahendamisega. Kliendikohtumiste arv ning kliendikohtumistest tulenevate uute müügivõimaluste hulk ei olnud piisav, et ettevõtte eesmäärke täita. Samuti oli tekkimas olukord, kus teatud perioodidel ei suutnud haldurid kliendi pöördumistele enam kokkulepitud aja jooksul reageerida. Telia Eesti seadis eesmärgiks nimetatud muutustega saavutada:

- kliendikohtumiste arvu kasv aastas 10%;
- müügivõimaluste arvu kasv aastas 15%;
- operatiivküsimuste efektiivse lahendamise – reageerimisaeg ja kommunikatsioon.

Lõputöö praktiline osa keskendub Telia Eesti suurkliendiosakonna muudatuste analüüsile ja saavutatud tulemuste hindamisele vastu tunnustatud teooriaid.

Lõputöö eesmärgiks on hinnata organisatsiooni protsessi ümberkujundamise mõju suurkliendihalduse üksuses ning eesmärkide täitmist läbi järgmiste mõõdikute:

- kliendi rahulolu seisukohast;
- töötaja rahulolu seisukohast;
- ettevõtte seisukohast.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade kaasaegsetest muudatuste juhtimise teooriatest, keskendudes John P. Kotteri ja Kurt Lewini juhtimise teooriatele;
- hinnata muudatuste juhtimise vajalikkust ning kitsakohti;
- anda ülevaade Telia Eesti AS struktuurimuudatuse olemusest;
- viia läbi kvalitatiivne uuring Telia suurkliendihalduse üksuse töötajate seas;
- hinnata muudatuse tulemuslikkust läbi kvantitatiivse kliendirahulolu uuringu.

Lõputöö on koostatud kahes peatükis. Esimeses peatükis annab autor ülevaate muudatuste juhtimise teooriatest. Teises peatükis annab autor ülevaate organisatsioonist ning toimunud tegevuspõhimõtete ümberkujundamisest. Lisaks sisaldab töö teine osa empiirilist uurimust, uurimuse tulemusi, järeldusi ning ettepanekuid, vastavalt töös käsitletud teooriatele. Lõputöö tugineb John P. Kotteri 8-tasandilise muutuste läbiviimise raamistikteooriale. Lõputöö uurimis- ja analüüsimeetoditeks on kvalitatiivne uuring, intervjuud suurkliendihalduse töötajatega ning kvantitatiivne uuring, rahuloluküsitlus Telia suurkliendihalduses olevate klientidega. Kvantitatiivses uuringus kasutab autor t-testi analüüsi ning uurib korrelatsioonanalüüsi, mille alginfo pärineb Telias kasutusel olevast analüüsi keskkonnast *Satmetrix*. Kvalitatiivse küsitluse ehk intervjuu analüüsimiseks kasutab autor enda poolt koostatud valgusfoori loogikat, mis on täpsemalt lahti kirjutatud töö teises osas.

Autor avaldab tänu suurkliendihalduse üksuse juhile, kes kinnitas küsitlustes esitatavate küsimuste asjakohasuse ja kliendikogemuse valdkonnajuhti, kes aitas autoril lahti mõtestada küsimuste arusaadavuse. Samuti avaldab autor tänu uuringus osalenud Telia kaastöötajatele ning klientidele.

# **1. MUUDATUSTE JUHTIMISE TEOORIAD JOHN P. KOTTERI JA KURT LEWINI KÄSITLUSES**

## **1.1. Muudatuste juhtimise planeerimine organisatsioonis**

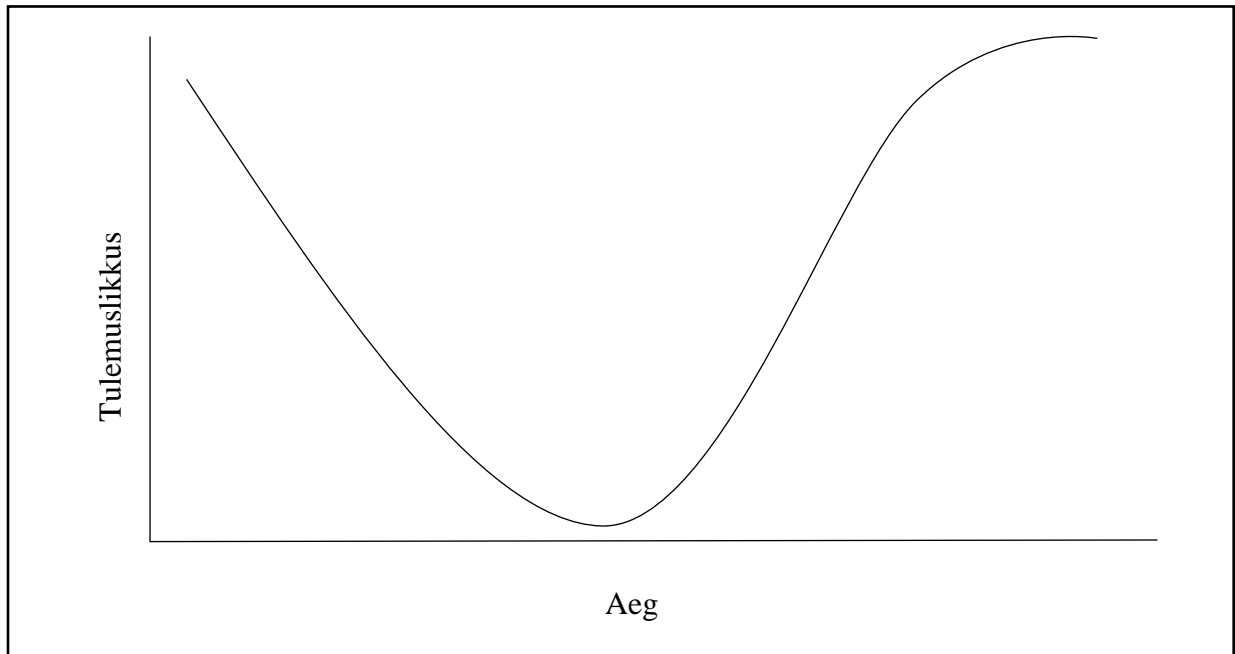
Muudatuste planeerimisel ja juhtimisel on palju informatsiooni, nõuandeid, toetust, vahel ka vastasseisu. Teooriate väljamõtled on tuginenud (tavaliselt sõltuvalt nende taustast) psühholoogiale, sotsioloogiale, majandusteadusele, inseneriteadusele jne. Tänapäeval pole olemas universaalset lähenemist muutustele ja muutuste juhtimisele, mis oleks praktikas olnud edukas. Aasta – aastalt on konkurents ja globaliseerumine tihenend, mis omakorda on nõudnud organisatsioonidel ennast lükkama mugavusstoost välja, pidevasse muutusesse, sest vastasel korral tekivad peagi küsimused jätkusuutlikkuse ja konkurentsivõimelisuse osas. Kui kuuekümnendatel oli ärimaastikul levinud hoiak, et töötavat asja pole mõtet parandama hakata, siis tänapäeva kiiresti arenevas ühiskonnas peavad olema organisatsioonid pidevas muutumises, tagamaks konkurentsivõime. Globaliseerumine, kiire tehnoloogia areng, ülemaailmne majanduse integreerumine ja kohaliku majanduse küpsus arenenud riikides on viinud meid kiirese muutuste ajastusse (Kotter 1996, 18).

Saavutamaks 21. sajandil konkurentsieelist, tuleb loobuda reageerivatest hoiakutest ja alustada ennetavate tegevustega. See tähendab, et organisatsiooni liikmed peavad omandama uued oskused, hoiakud ja muutma käitumisviise. Erinevad autorid on üksmeelel, et organisatsioon on iseõppiv alles siis, kui iga indiviid organisatsioonis on võimeline muutuma ning andma oma uued teadmised organisatsiooni sisse (Alas, Pramann, Salu 2005, 41).

Muutuste juhtimise planeerimine on edukate muudatuste lahutamatu osa. Seda ei toeta ainult üks inimene või rühm. See eeldab koostööd kogu muudatuse protsessi jooksul (Schuster 2016).

Muudatus ettevõttes või iga indiviidi enda juures tähendab millegi uue õppimist ja omandamist, kuid lisaks uue teadmise omandamisele tuleb osata ka uue teadmisega kohaneda ja võtta

kasutusele. Just viimane on paljudel juhtudel väga suur väljakutse. Teadlik tegevus ja uue juurutamine on raske ja aeganõudev tegevus, mis vajab järjepidevust (Cameron 2009, 14). Joonisel 1 on kujutatud muudatuse kõverat, kuidas muudatus mõjutab ajas tulemuslikkust.



Joonis 1. Tulemuslikkuse kõver muudatuse protsessis

Allikas: Cameron (2009, 15)

Muudatusi võib üldisemalt defineerida planeeritud või planeerimata tegevust mingitele jõudude survele. Surved võivad olla põhjustatud organisatsiooni sees või väljapoolt. Sisemisteks mõjuriteks saavad olla näiteks võtmetöötajate lahkumine, juhtide vahetus või soovimatus muutustega kaasa minna. Välised põhjused on peamiselt turuolukord ja konkurentsituatsioon (Jisc ... 2006, 5).

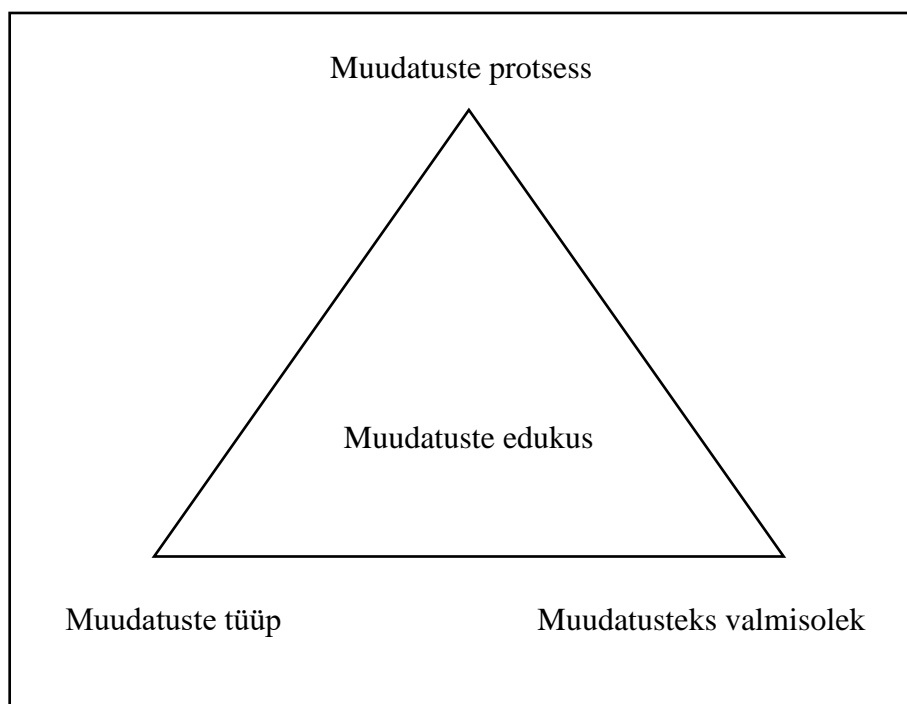
Muudatusi on väga palju uuritud ja neid uuringuid saab liigitada peamiselt nelja kategooriasse:

- liigitus muudatuste tüübi järgi;
- liigitus muudatuste protsessi järgi;
- liigitus muudatuste valmisoleku faktorite järgi;
- liigitus keskkonna uuringute järgi.

Kõikides organisatsioonides on jõud, mis aeg - ajalt muudatustele vastu töötavad, olgu need kokkulepitud reeglid või inimeste omavahelised vaikivad kokkulepped (Alas, Pramann Salu 2005, 21-22).



Muudatuste edukuse määravad peamiselt valitud muudatuste protsess, muudatuste tüüp ja valmisolek muudatusteks, mida nimetatakse muudatuste kolmnurkmudeliks (joonis 2).



Joonis 2. Muudatuste edukust määravad elemendid

Allikas: Alas, Pramann Salu (2005, 22)

Töö autor vaatleb peamiselt kahte muutuste mudelit. Ühe mudeli loojaks on tuntud John Paul Kotter, Matsushita Kaubanduskooli juhataja ja professor Harvard Business Schoolis. John P. Kotter on rahvusvaheliselt tuntud eelkõige juhtide ja muutuste teemadel (HBS ... 2017).

Teise mudeli loojaks on Kurt Lewin, Saksamaal sündinud Ameerika sotsiaalne psühholoog, kes on tuntud inimeste käitumise teooria osa, mis väidab, et inimese käitumine on üksikisiku psühholoogiline keskkond (Britannica ... 2017).

Autori arvates pole võimalik ettevõtetes läbi viia edukalt muudatusi, ilma planeeritud ja teadliku juhtimiseta. Vaatamata sellele, et muutused toimuvad meie ümber igapäevaselt ja võiks arvata, et paljud muutused toimuvad justkui iseenesest, siis tegelikkus nii lihtne ei ole ja eduka muutuse juurutamisel on vajalik selge planeerimine ja protsessi juhtumine, millesse on kaasatud ettevõttes töötavad inimesed, kasutades ära parimal viisil inimesti teadmisi ja oskusi.

Muudatuste elluviimisel on oluline võimalikult vara kaasata protsessi nii palju inimesi kui võimalik, sest plaan tuleb ellu viia hiljem koos nende inimestega, kes ettevõttes töötavad, alates reatöötajast, kuni tippjuhtkonnani välja (Heathfield 2016).

Kui heita pilk ükskõik millisele organisatsiooni struktuurile või muutusele, siis näeme ideaalpilti sellest, et tipus on liider, liider teeb otsuseid. Vastavalt sellele, milliseid otsuseid teeb liider, saab tunda hiljem kogu organisatsioon. Juht kohustus on näha suurt pilti, et kasutada ära ettevõtte ja turu maksimaalne potentsiaal. Liider peab ennast ümbritsema meeskonnaga, kes ühist visiooni jagab ja toetab, vastasel juhul valitseb kaos (Harford 2011,43).

Kiire muudatuste määr ei lange, pigem kasvab. John Kotteri 8-tasandiline muudatuste raamistik on jätkusuutlik lähenemisviis, mis aitab organisatsioonidel paremini mõista, kuidas muudatusi edukalt ellu viia. Organisatsioonilised muutused ei toimu ilma huvitatud sidusrühmade koostöötä. Koostöö loomiseks on vajalik muudatuste kiireloomulisuse loomise esimene samm, mida kõrgemad juhid peavad võtma juhtimise ja töötajate koostöö saavutamiseks (Tanner 2017).

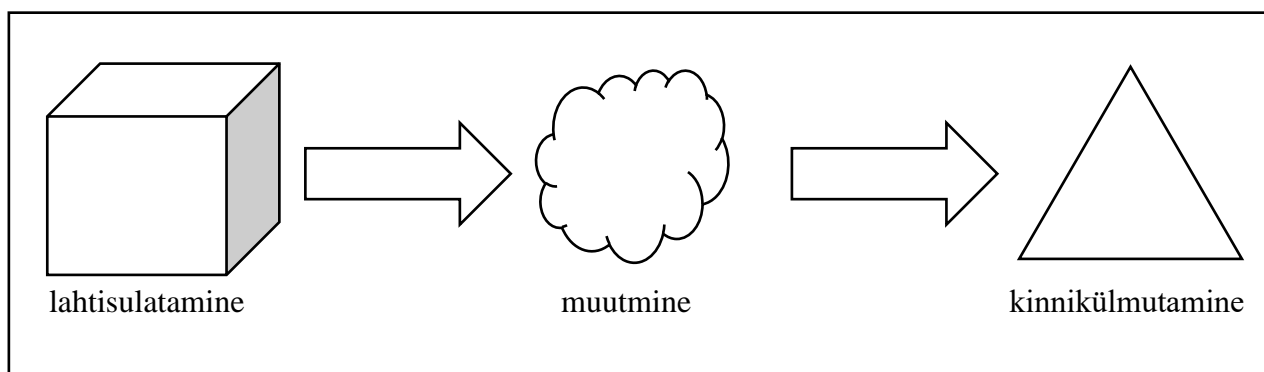
John P. Kotter, kes uuris muudatuste juhtimist organisatsioonides ja kelle kirjutatud teos sai üsna kiiresti populaarseks 1995 aastal. Paljud juhid leidsid enda jaoks vastused küsimustele, miks nende poolt varem läbi viidud muudatused ei ole leidnud sellist efekti, nagu loodetud. Lugejad avastasid enda jaoks 8-tasandilise muudatuste läbiviimise raamistiku, mis aitasid neil hiljem muutusi edukamalt läbi viia.

Autori arvates on muudatuste planeerimisel ja läbiviimisel äärmiselt oluline selge nägemus muudatuse enda kohta, koos läbimõeldud tegevusraamistikuga, kuhu on kaasatud algusest peale kõik asjaosalised ettevõtte juhtkonnast alates, kuni reatöötajani välja.

Kui süsteem tervikuna ei muutu, sellisel juhul ei toeta ega mõjuta muutust individuaalsel tasandil, mis omakorda valmistab ette inimesi ebaõnnestumisele (Beer, Finnström, Scharder 2016, 54)

Mõned on ennustasid üheksakümnendate lõpus, et restruktureerimised, ümberkorraldamised, ühinemised, kultuuriliselt uuenduslikud projektid peagi kaovad, kuid elu on näidanud, et see päris nii ei ole läinud ja seda ennustas ette ka John P. Kotter oma raamatus „Muudatuste juhtimine“. Võimsad makroökonomilised jõud avaldavad siin oma mõju veel mitmeid dekaade (Kotter 1996, 3).

Üks tuntumaid muutuste teooria loojaks on Kurt Lewin, kes lõi 3-tasandilise muudatuste mudeli. Lewini „jääkuubiku mudel“ ei ole tänaseni kuhugi ära kadunud, pigem on uurijad toonud välja rohkem etappe, mis aitavad detailsemalt välja tuua muudatuste erinevaid mõjureid, mis aitavad muudatusi edukamalt ellu viia või hoopis takistavad neid (Alas, Pramann Salu 2005,31) . Kurt Lewini „jääkuubiku“ mudel vt. joonis 3.



Joonis 3. Lewini „jääkuubiku“ mudel

Allikas: Alas, Pramann Salu (2005, 31)

Kurt Lewin ütleb, et organisatsioonid on dünaamilises pinges, mis tekivad muudatustele sundivate tõukejõudude ja olemasolevat säilitada soovivate jõudude vahel. Väljakujunenud muudatuste juhtimise praktika tõlgendab seda nii, et juhtkonna ülesandeks on vastupanude mahasurumine ning muudatusjõudude ärgitamine (Trompenaars, Wooliams 2003, 134).

Kurt Lewin soovitas käsitleda üldisi protsessi muudatusi. Ta tegi ettepaneku, et organisatsioonilised muudatustel on kolm sammu. Esimene samm hõlmab praeguse asjade vabastamist. See tähendab praeguse seisundi määratlemine, takistavate ja juhtivate jõudude tuvastamine ning soovitud lõppseisundi kuvamine. Teine etapp on uude olukorda liikumine, osalemise ja kaasamise kaudu. Kolmas etapp keskendub külmutamisele, stabiliseerides uue olukorra, määrates poliitika, tunnustades edu ning lõpuks uute standardite kehtestamine (Cameron 2009, 110-112).

### 1.1.1. Kurt Lewini „jääkuubiku“ mudel

Kurt Lewini mudeli eesmärk oli võimaldada protsessi läbiviijal võtta inimeste grupp ja juhtida nad läbi kolme etapi muudatuse lõppresultaadini. Vahel kasutavad juhid seda mudelit

planeerimisvahendina, mitte organisatsioonilise muutuse protsessina. Üldjuhul käsitletakse organisatsioonides toimuvaid muudatusi, kui üksteisele järgnevate sammude jada. Kurt Lewini loodud „jääkuubiku mudel“ eristab muudatuste läbiviimisel kolme sammu.

Esimeses lahtisulatamise etapis, mida psühholoog Kurt Lewin peab ka "vabastamisetapiks", peavad juhid aitama töötajatel tunnistada muudatuse vajadust (HBX ... 2017).

Muudatuse esimene etapp nõuab organisatsiooni ettevalmistamist ja olemasolevate kokkulepete lõhkumist. Lahtisulatamise etapi võtmeks on arendada välja kaalukas sõnum, mis näitab, miks olemasolevalt ei saa jätkata. See on kõige lihtsam raamistik, kus muudatuste läbiviija võib viidata müügiarvude vähenemisele, halbadele finantstulemustele, klientide rahulolu langusele vmt. Kõik eelmainitud näitajatega saab viidata olukorrale, kus olemasolevate kokkulepetega jätkata ei saa (Mind Tools Team ... 2017).

Tuleb luua organisatsiooni uus suunatus. Toimub töötajate teavitamine, selgitamine muutuse vajadusest. Inimesi motiveeritakse osalema ning valmistatakse ette muudatuseks. Selleks, et organisatsiooni edukalt ette valmistada, peate alustama selle tuumikust (Alas, Pramann Salu 2005,31).

Esimene etapp on tavaliselt kõige raskem ja stressirohke. Kui organisatsioon hakkab muutma seda, mis on toiminud pikka aega, siis lööb see organisatsiooni tasakaalust välja. Teisest küljest selline tasakaalust väljalöömine on oluline, sest siis hakatakse otsima võimalusi, kuidas saavutada uuesti tasakaal, mis võimaldaks liikuda organisatsioonil edasi soovitud suunas (Mind Tools Team ... 2017).

Teises, muutmise etapis võetakse ette struktuurilised muudatused, kultuurilised muutused. Lepitakse kokku uued hoiakud, teadmised selleks, et muudatused edukalt ellu viia. Toimub organisatsiooni kultuuri muutus uue strateegia rakendamiseks, töötajad omandavad uusi oskusi ja hoiakuid (Alas 2010, 73).

Kurt Lewin teadis, et muutus ei ole sündmus, vaid pigem protsess. Ta nimetas selle protsessi üleminekuks. Üleminek on sisemine liikumine või teekond. Nimetatud etapp on sageli kõige raskem, sest inimesed pole kindlad või on isegi hirmul. Inimestele tuleb anda aega mõista ja harjuda (Connelly, 2016).

Viimases, kinnikülmutamise etapis, antakse hinnang muudatuse käigus läbiviidud käitumisviisidele ja tööviisidele. Sobivaks osutunud muutused formuleeritakse üheks protsessiks. Tänapäeval kasutatakse üha vähem kinnikülmutamise etappi, pigem räägitakse toimunud kinnistamisest ja järgmiste etappide ettevalmistamisest (Alas, Pramann Salu 2005,31).

Kinnikülmutamise etapi raames antakse hinnang töö- ja käitumisviiside muutustele ning kinnistatakse sobivaks protsessiks (Alas 2010, 73).

Kurt Lewini ideed on väärtuslikud, kui analüüsida muudatuse protsessi algetappides. Antud raamistiku mõjuala analüüs ja arutelud algetapis ning lõppetapis on väga kasulikud tööriistad. Mudel kaotab oma väärtuse, kui mudeli etappidesse läheneda mehhaaniliselt ja kolm sammu muutuvad lihtsalt "plaaniks, rakendamiseks, ülevaatuseks" (Cameron 2009, 135).

### **1.1.2. John P. Kotteri 8-tasandiline muudatuste läbiviimise raamistik**

John P. Kotteri teooria esimeseks tasandiks on eesmärk luua oma meeskonnaga kiireloomulisus ja muutuse kriitilisus. Organisatsiooni juhtkond saab astuda mitmeid samme, et luua kiireloomulisus ja saavutada juhtide, töötajate ja teiste huvirühmade pühendumus. Olulisteks sammudeks võivad olla (Tanner 2017):

- näidata pühendumust muutustele, sooviga viia ellu soovitud muutus;
- halbade uudiste jagamine organisatsiooniga;
- juhtide ja töötajate regulaarne huvi tundmine klientide ja teiste sidusrühmade vastu, et nad mõistaksid oma muresid;
- andmete jagamine kogu organisatsiooni vahel, mis toetab nõuet, et muudatus on vajalik.

Autori arvates ei tooda muudatuste läbiviimisel inimesi mugavustsoonist välja ning ei teadvustata selle vajadust ja kiireloomulisust. Antud juhtudel on ebaõnnestumine üsna tõenäoline. Olukorra kriitilisus tuleb selgelt välja tuua ja inimesteni viia, sellisel juhul on inimesed valmis väga suure tõenäosusega astuma ka omalt poolt täiendavaid samme.

Teise tasandi peamine eesmärk on moodustada usaldusväärne ja motiveeritud juhtrühm. Üsna tihti esineb olukordi, kus juhtkond ei suuda luua piisavalt motiveeritud ja usaldusväärset juhtrühma muudatuse läbiviimiseks, kes suudaks astuda vastu protsessi käigus ilmnevatele probleemidele ja vastupanule. Olulisel kohal on juhtrühma sees üksteise usaldamine ja pädevus. Kui juhtrühm ei

suuda koos töötada kokkulepitult, saab protsessi üsna suure tõenäosusega kuulutada ebaõnnestumisele (Tanner 2017).

Ilma aktiivse toetuse ja meeskonnata pole suuremad muudatused kuigi edukad. Edukate muudatuste eesotsas on tihti inimesed, kes on ka varasemalt ennast näidanud kui toimiv meeskond. Nendes meeskondades on väga harva kõik „vanad olijad“, sest tihtipeale just need „vanad olijad“ ei ole valmis muutusteks. Ühes suures ameerika päritoluga pangas oli Claire personalidirektori ametipositsioonil. Ta oli teadlik, et tema autoriteet ettevõttes ei olnud kõige tugevam. Claire ülesandeks sai töö kvaliteedi tõstmine. Ta pidi moodustama meeskonna ja panema paika plaani, kuidas muutusi ellu viia, kuid kahjuks ebaõnnestus. Põhjuseks oli projekti elluviimise soov väikeses töögrupis, kus ei olnud ettevõtte võtmeisikuid, kuna viimased ei näidanud üles suurt huvi antud projektis kaasa lüüa, leides alternatiivseid põhjuseid mitteosalemiseks. 18 kuu möödudes antud projekt läks unustuste hõlma (Kotter 1996,6-7).

Kolmas tasand on visiooni loomise tasand. Inimesed võtavad muutusi tõenäoliselt halvasti vastu kui juhtkonna visioon muudatusest ei ole usutav või läbimõeldud. Kriitiline on organisatsioonis visiooni loomine ja visiooni loomise eest vastutuse võtmine, just organisatsiooni juhtkonnal, kes paneb paika ettevõtte liikumise suuna ja plaani. Oluline on järjepidev ja sihikindel kommunikatsioon visioonist ning anda inimestele aega, saamaks aru muudatuse teekonnast ja visioonist. Visioon peab olema piisavalt lühike ja arusaadav kõikidele meeskonna liikmetele, mida juhtkond peaks olema suuteline esitlema viie minutiga (Tanner 2017).

John P. Kotter kirjutab, et ta küsis ükskord ühe keskmise suurusega tootmisettevõtte juhilt, et viimane kirjeldaks ettevõtte visiooni. Ta sai vastu vaevu arusaadava kolmekümne minutilise loengu. Juht rääkis turul ettevõtete ostmisplaanidest, tootearendustest, tema definitsioonist „klient on alati number üks“ ja täiendavatest tuleviku suundadest. Siinkohal on kasulik nõuanne loomaks ja interpeteerimaks visiooni. Visioon peab olema arusaadav, piisavalt lühike ja atraktiivne (Kotter 1996,7-8).

Tänapäeval kasutatakse ettevõtte visiooni tutvustamiseks ka liftikõne ehk *pitchimist*, mille käigus antakse kuulajale kuuekümne sekundiline ülevaade ettevõtte visioonist, numbrilistest faktidest ja plaanidest, mida soovitakse ellu viia (Persoonibrändi Agentuur OÜ ... 2017).

Visiooni efektiivne ja õigeaegne kommunikatsioon meeskonnale on äärmiselt oluline, mis peab toimuma John P. Kotteri teooria järgi neljanda tasandi etapis. Efektiivne visiooni edastamine eeldab lihtsust ja kordamist. Sõnum peab olema kõigile arusaadav ja üheti mõistetav, sest vastasel korral seatakse üsna kiiresti visioon ja muutus kahtluse alla, sest kõik ei pruugi edusse uskuda ja muutuse kasulikus igapäevasele personaalselt ei pruugi olla arusaadav. Teiseks peab visiooni kommunikatsioon olema kahe-suunaline. See ei ole ainult ülalt alla, vaid ka alt üles. Organisatsiooni muudatuste algfaasis teeb kõrgem juhtkond sageli organisatsiooni kommunikatsiooni osas suurepärase tööd, kuid seejärel loobub oma kohustustest edaspidise suhtlemise eest (Tanner 2017).

Muudatused pole reeglina edukad, kui muudatuste kohase informatsiooni jagamine on kas vähene või puudub täielikult. Inimesed pole valmis panustama, kui neil puudub info, milline on igapäevase täpne roll selles, kuhu me liigume, milliste etappidena. Eksisteerib peamiselt kolm kommunikatsiooni ebaefektiivset mudelit. Esimese mudeli puhul juhtrühm omab ise väga selget ülevaadet ja plaani, kuhu tahetakse jõuda, kuid informatsiooni jagamisel piirduakse ainult mõne kokkuvõtva ettevõttesisese ringkirjaga või kvartaalse infotunniga. Teise mudeli puhul ettevõtte juht kulutab tohutult palju tunde valmistamiseks ette kõnesid ettevõtte töötajatele, kuid enamik tema alluvad juhid vaikivad. Visioon saab enamuse tähelepanust, kuid info jagamise maht on jätkuvalt ebapiisav. Kolmanda mudeli puhul valdav osa ajast kulub infokirjadele ja kõnedele, kuid mõned isikud on silmnähtavalt apaatsed uue visiooni suhtes ja oma küünilise käitumisega viivad moraali ja usu alla (Kotter 1996, 9-10).

Mudeli viienda sammuga jõuavad organisatsioonid muudatuse rakendamise maailma. Nad sisenevad rasketesse piirkondadesse, kuna saatan on alati üksikasjades. Juhul, kui antud etapis ei suudeta piisavat tähelepanu portsessile tervikuna pöörata, väga suure tõenäosusega ebaõnnestutakse juba alguses. Ainult juhtkonna kommunikatsioonipüüdlused üksi pole piisavad, et muuta organisatsiooni. Vajalik on jälgimine, eesmärkide püstitamine ja toetamine (Tanner 2017).

Kindel on see, et mistahes suurema muudatuse elluviimiseks on vajalik suure hulga inimeste kaasamine ja pühendumine. Peamised takistused on üldjuhul inimeste endi peades ja suurim väljakutse on need takistused sealt likvideerida. Inimesed peavad tegema valikud, kas uue visiooni või enda isiklike huvide vahel (Kotter 1996, 10-11).

Organisatsiooni muudatuse protsessi kestel ei tohi kaotada hoogu. Tuleb tähistada väikeseid võite ning hoida motivatsiooni meeskonnas. Niimoodi võib kirjeldada John P. Kotteri kuuenda tasandi etappi. Lühiajaline võit on organisatsiooniline paranemine, mida saab rakendada 6-18 kuud. Tõhus lühiajaline võit ei ole trikk. See on märkimisväärne organisatsiooniline paranemine. Lühiajaline võit peab vastama kolmele kriteeriumile:

- peab olema üheselt mõistetav;
- peab olema nähtav kogu organisatsiooni sees;
- peab olema selgelt seotud muudatuste jõupingutustega.

Lühiajaliste võitude genereerimine on vajalik hoo kaotamise vältimiseks ja organisatsiooni kaasamiseks. Suuremad muutused nõuavad aega, iga väiksemgi õnnestumine on oluline, et hoida vajalikku tempot (Tanner 2017).

Ilma lühiajaliste võitude märkamiseta ja tähistamiseta on oht kaotada motivatsioon muutusse tervikuna. Enamik inimesi ei lähe lõpuni kaasa, sest nad ei näe väiksemaid edusamme, oluline on juhtide tähelepanu. Nii mõnigi võib teha kannapöörde muutuse teekonnal ja asuda vastasseisu (Kotter 1996, 11-12).

Juhtkonna kaasamine on samavõrd kriitiline seitsmenda tasandi etapis, nagu see oli ka varasemates etappides. Juhtkond peab kommunikatsiooni ja meetmete kaudu hoidma kiireloomulisuse taset. Oluline on anda juhtkonna poole pealt piisavalt ressursse, et liikuda edasi soovitud muudatuste poole. Juhtrühm peab tihendama koostööd madalamal positsioonidel olevate juhtidega selleks, et võidelda ettevõttes tekkivate vastupanudega (Tanner 2017).

Peale mõne aastast rasket tööd, kus nähakse reaalseid tulemeid, tekib inimestel soov tähistada võitu, mis on täiesti aktsepteeritav ja tervitatav, kuid siinkohal ei tohi teha suurt viga, kuulutades tähistamisega seda, et töö on tehtud. Muudatused kinnistuvad ettevõttes üldjuhul kolm kuni kümme aastat, sest senikaua on nad suuremal või vähemal määral mõjutatud ettevõtte seinini toimunud harjumustest, kultuurist jne. John P. Kotter räägib, et ta on näinud viimaste aastakümnete jooksul mitmeid juhtumeid, kus muudatustega seonduvad tegevused on ettevõttes ellu viidud, soovitud tulemused on justkui saavutatud, kuid siis kaob fookus saavutatu osas ja ajapikku kipub kõik saavutatud hääbuma ning vanad harjumused tulevad tagasi (Kotter 1996, 12-14).



Muutmine pole püsiv, kui seda ei kinnistata. Mudeli kaheksas samm on muutuse viimane samm. Kui juhtkond on senised jõupingutused heaks kiitnud, peavad nad tegema koostööd juhtrühmaga, et aidata kinnistada muudatus:

- muudatuste toetamine, normide ja väärtuste kindlakstegemine;
- edutamise ja valikute protsessi tagamine vastavalt uutele normidele ja väärtustele;
- protsesside muutmine, et need vastaksid uutele normidele ja väärtustele;
- koolitus- ja arendustegevuste täiendamine muutustega seotud oskuste ja pädevuste tarvis;
- muuda ja kõrvaldada organisatsioonilisi protsesse ja menetlusi, mis muudatusi ei toeta.

Vajadusel võib organisatsiooni kultuuri muutuse ankurdamine nõuda töötajate ja juhtide vahetuse või ümberpaigutamise selleks, et eemaldada inimesed, kes võivad takistada soovitu elluviimist (Tanner 2017).

Muudatuste kinnistamine ja uue kultuuri loomine – Kinnistamise faasis on olulised peamiselt kaks faktorit. Üheks oluliseks faktoriks on inimestele näidata, kui oluliselt on aidanud teadlik käitumine ja suhtumine kaasa õnnestumisele. Teine oluline faktor on see, et muudatus leiaks päriselt aset, vastavalt kokkulepitud kriteeriumitele. Kui kokkulepitud kriteeriumeid ei jälgita, siis väga suure tõenäosusega soovitud tulemusi ei saavutata (Kotter 1996, 14-15).

John P. Kotteri kaheksa sammu on hea lähtepunkt nendele, kes on huvitatud suurte või väikesemahuliste muutuste läbiviimisest organisatsioonis. Mudeli rõhk paikneb kõige rohkem varajaste sammude loomisel. Muutmist peetakse lineaarseks, mis aitab pigem eelnevalt planeeritud eesmärgini jõuda, kui seda korduvalt edasi lükata (Cameron 2009,135).

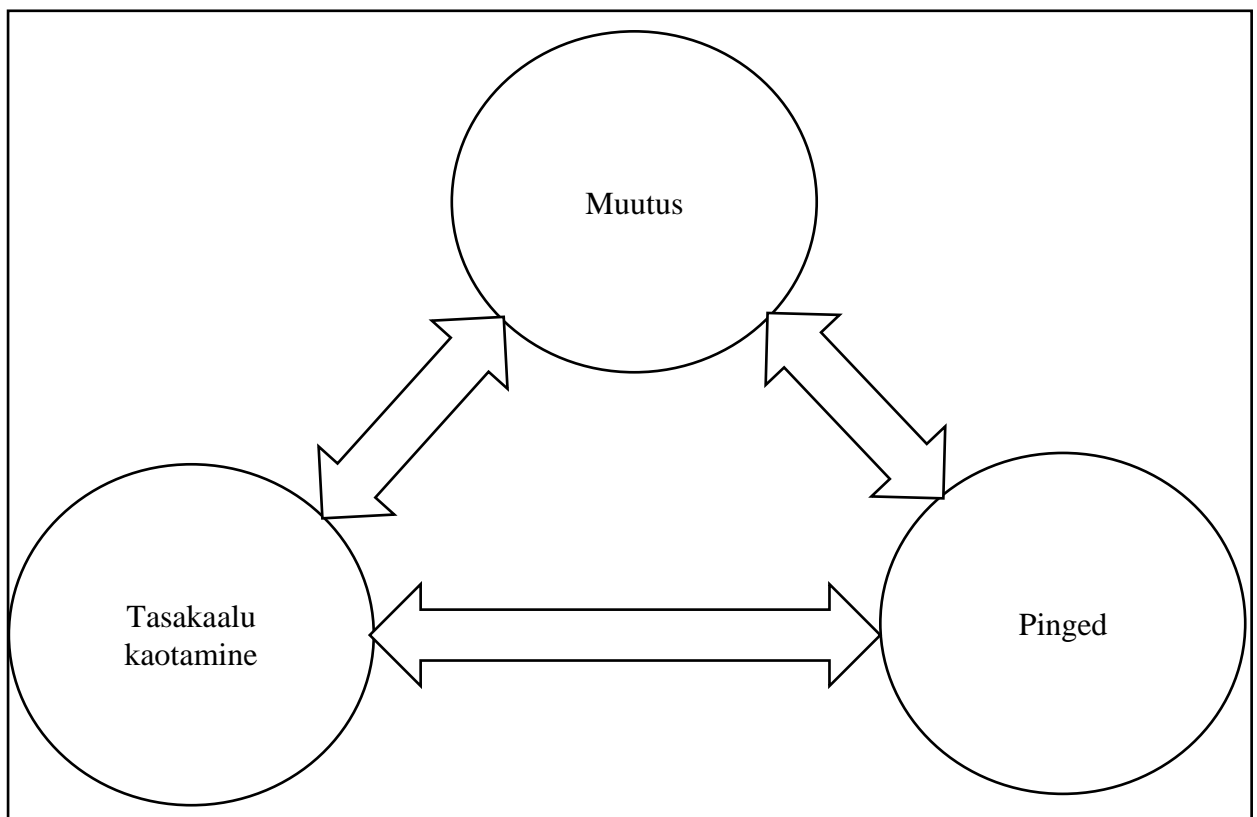
## **1.2. Muutusi takistavad ja juhtivad jõud**

Ükski muudatus ei saa olla edukas ilma väga selge ning teadliku juhtimiseta. Tänapäeva teadlased on saanud kinnitust sellele, et juhtimise teooriad on olnud läbi aegade pidevas muutumises. Juhtimine traditsioonilises mõistes tähendab protsessi, mis paneb toimima harmooniliselt inimesed ja tehnoloogia, sisaldades endas planeerimist, organiseerimist, probleemilahendust, kontrolli. Üha enam on hakatud rääkima juhtimisest, kui liidri rolli võtmisest, luues selged seoses organisatsiooni ja inimeste vahel, luues visiooni, milline tulevik võiks välja näha organisatsiooni vaates ja aidates leida inimeste rolli selles. Liider inspireerib inimesi muutusi päriselt ellu viima, vaatamata

võimalikele takistustele. John P. Kotter toob välja, et optimaalne juhtimisstiili ümberjaotus võiks olla 70 – 90 protsenti liidri rolli võtmist ja 10 – 30 protsenti traditsioonilist juhtimist (Kotter 1996, 25-27).

Ettevõtted on tänapäeval suure hulga treeningute ohvrid. Näiteks kulutavad paljud Ameerikas tegutsevad ettevõtted miljoneid töötajate koolitustesse ja haridusse. 2015 aastal investeerisid Ameerika ettevõtted ca. 356 miljardit dollarit, kuid tagasi ei saada töötajatelt oodatud investeeringut, sest inimesed liiguvad tagasi oma vanade harjumuste ja tõekspidamiste juurde (Beer, Finnström, Scharder 2016,51)

Muudatuste elluviimisega kaasnevad alati juhtimisraskused, mida ilmestavad vastasseis ja võitlus, sest töötajatele ei meeldi muutused. Inimesed vajavad stabiilsust ja kindlustunnet. Üldjuhul leiab võitlus aset, kui tekkinud on raske või keerukas olukord, mis toob kaasa vastasseisu. Muudatuste juhtimises võime kohata kolme peamist elementi (joonis 4): muutus ise, pinged ja tasakaalu kaotamine.



Joonis 4. Juhtimisvõitluse kolm peamist elementi

Allikas: Snyder (2013)

Igale võitlusele paneb aluse mingi muutus. Muutuse võib ellu kutsuda, kas juht ise või juhile pandud uued suunad või ootused. Muutus protsessina toob endaga kaasa pingeid. Pinged omakorda tulenevad individuaalsetest ja organisatsioonilistest traditsioonidest ja püüdlustest, aga ka suhetest ja identiteedist. Kolmas element ehk tasakaalu kaotamine ilmneb üldjuhul kahe eelneva elemendi (muutus ise ja pinged) koostöö tulemusena. Kõige sagedamini tunneb ära tasakaalu kaotamise selliselt, et juhid kardavad muutust ellu viia, mis võib olla vastumeelne mõne kohustusega seonduvalt või soovis seda edasi lükata (Snyder 2013, 37-39).

Juhid, kes annavad võimu teistele, võivad olla väga mõjukad ja motiveerivad. Kui juhid kasutavad oma võimu, et aidata teistel suurepäraseid asju ellu viia, siis kasvab töötajate motivatsioon ja soorituse tase. Andes alluvale volituse, ütlete sisuliselt, et usaldate seda inimest. Kui inimesed tunnevad usaldust ja võtavad vastutuse tulemuste eest, saavad nad edukuse saavutamisel tähelepanu keskpunkti (Mind Tools Team ... 2017).

Juhtimise vaatevinklist on parima tulemuse saavutamiseks vajalik olla järjekindel konkreetsetes tegevustes, mida Florida riigiülikooli psühholoogiaprofessor Anders Ericson nimetab „sihikindlaks harjutamiseks“ ehk kuidas liikuda viis sammu soovitud muutusele lähemale. Järjekindlate tegevuste osas tuleb meeles pidada järgmist (Pink 2011, 150-151):

1. sihikindlal harjutamisel on üks eesmärk – tulemusi parandada;
2. korrake, korrake, korrake;
3. hankige pidevalt kriitilist tagasisidet;
4. keskendu halastamatult oma nõrkadele kohtadele;
5. valmistu vaimselt ja füüsiliselt pingutavaks protsessiks.

Viis, kuidas töötajad käsitlevad muudatusi, on iga isiku jaoks erinev ning sõltub suurest hulgast faktoritest: sugu, vanus, isiksus, motivatsioon, senine muudatuste kogemus jne. Erinevaid inimesi, erinevaid muudatusi ja erinevaid muudatuste faase tuleb juhtida erinevate meetoditega. Respekteeri, toeta ja kasuta ära töötajate individuaalseid erinevusi (Pink 2011, 150-151).

Oluline on vastata positiivselt muudatustele ja töötajate reaktsioonidele. Juhi roll on aidata töötajatel näha muutust, kui võimalust ja juhi enda reaktsioon on töötajale sageli mudeliks, kuidas muudatustega toime tulla.

Tuleb meeles pidada, et kõik muudatused on erineva jõuga. Seda enam, et erinevatele inimestele mõjuvad muudatused erinevalt. Ühes tiimis võivad olla inimesed ka erinevates muudatuste kõvera faasides. Juhid peavad nägema ja tunnetama olukorda ning aru saama, millal ja kuidas aidata (Mulder 2013).

Organisatsiooniliste muudatuste teostamisel on üks olulisemaid ja vältimatuid tegevusi töötajate vastuseisu ületamine. Selle mõistmiseks kirjeldas Elisabeth Kubler Ross 1969 aastal muudatuse nelja etapilise kõvera koos soovitustega juhile nende ületamiseks (Candy 2017):

- eitus – info vastuvõtmine on piiratud. Ebaselged ja abstraktsed sõnumid ei jõua kohale. Muudatuste teemat välditakse, nagu midagi polekski juhtunud. Initsiatiiv puudub, valitseb osavõtmatus, võib esineda unustamist. Fookus on pigem detailidel. Kahtluse alla võidakse seada ka otsustamise aluseks olnud andmete kvaliteedi või meetodi.

Soovitus juhile – informeerimine.

- vastupanu – info on jõudnud kohale. Hakkavad tekkima küsimused „miks mina?“, „miks praegu?“ jne. Selles faasis on küsimus konkreetsetes inimestes ja mõjus, kuidas muutus neile mõjub. Seatakse kahtluse alla otsuse mõistlikkus. Võib tekkida ründamist, vaidlemist, sarkasmi jne. Soovitus juhile – toetamine.

- võimaluste otsimine – püüa mõista ning otsida lahendusi tekkinud uues olukorras. Iseloomulik on kõrge loominguilisus, mis aeg – ajalt takistab fookuse hoidmist. Uute võimaluste avastamine, tulevikuplaanide tegemine.

Soovitus juhile – suunamine.

- pühendumine – olukord on kontrolli all ja enesekindlus on saavutatud. Tahetakse elluviimisesse panustada, võetakse vastutus. Kõrge sooritustahe ja eesmärkide poole liikumine.

Soovitus juhile – julgustamine.

Inimese käitumise muutmiseks on tarvis, et muutusi esile kutsuvad jõud oleksid tugevnenud ja takistavad jõud oleksid nõrgenenud. Muutusi võivad tagant tõugata näiteks konkurentsist tulenev surve, uute tehnoloogiate leiutamine ja juhtkonnapoolne surve. Muutusi takistavateks jõududeks on traditsiooniliselt peetud muutustele vastutõotavaid grupinorme ja rahulolu seniste töötulemustega. Samuti on selliste jõudude hulka arvatud muudatuste vajalikkuse mittetunnetamine (Mulder 2013).

Kurt Lewin väitel on inimesed muudatuste vastu ka sellisel juhul, kui muudatusi pole võimalik vältida. Vastuseisu põhjused võivad seejuures tuleneda nii individist kui ka organisatsioonist. Veel ütleb ta, et inimesed ei ole muudatuse, kui protsessi vastu, vaid selle vastu, et keegi teine soovib muudatusi ellu viia. Põhiliselt on inimeste vastuseis muudatustele põhjustatud kartustest, mis võib ohustada nende väärtushinnanguid, turvalisust või tõekspidamisi (Alas 2001).

## **2. MUUDATUSTE JUHTIMINE SUURKLIENDIHALDUSES TELIA EESTI AS NÄITEL**

### **2.1. Ettevõtte tutvustus**

Telia Eesti AS (edaspidi: Telia) kuulub Telia Company gruppi, mis on üks Euroopa suuremaid telekommunikatsiooniettevõtteid, mis tegutseb klientide jaoks aina enam ühtse ettevõttena ning on esindatud 20 turul. Telia Company-l on 156 miljonit klienti, mis teeb temast suuruselt 5. telekommunikatsiooni ettevõtte Euroopas. Telia Company alustas investeringutega Eesti Telekomis. 1991. aastal Eesti Telekomist sai valdusfirma ning asutati kaks eraldi ettevõtet, Eesti Telefon ja EMT. 2015. aastal ostis Eesti Telekom arvutipargi renditeenust osutava ettevõtte GreenIT ning HP äriklassi toodete hoolduspartneri äri. 2015. aastal ühinesid EMT ja ELION ning 2016. aasta veebruaris ettevõtte uueks nimeks sai Telia.

Telia Company omab tervikliku strateegiat kogu grupi ulatuses, kuid erinevates riikides tegutsevad grupi ettevõtted kohalikest oludest lähtudes: ettevõtteid juhivad kohalikku turgu ja klientide vajadusi mõistvad meeskonnad, omades kohalikku juhtkonda ja arendades teenuseid vastavalt antud turu ja klientide vajadustele.

Tänaseks on Telia suurim telekommunikatsiooni ja IT ettevõtte Eestis, mille peamiseks tegevusvaldkondadeks on (Telia Eesti AS ... 2016):

- 1) Mobiilsed kõne- ja andmesideteenused. Telia on Eesti suurim mobiilsideteenuste pakkuja, kelle turuosaks on 43% kogu Eesti mobiilioperaatorite seas.
- 2) Fikseeritud kõne- ja andmesideteenused. Telia on Eesti suurim internetiteenuse pakkuja Eestis, omades 58% erakliendi turust ning 76% äriklienditurust.
- 3) Televisioon. Kaabellevi võrkudes on Telia 41% turuosaga suurim teenusepakkuja. Lisaks sisaldab Telia digiTV keskkond rohket filmivalikut, mida on klientidel võimalik sobival hetkel nautida. Televisiooniturul konkureerib Starmani, STV, Viasatiga.
- 4) IT teenused. Ettevõtte turuosa ärikliendisegmendis on 37%

- 5) Kaubamüük ja finantseerimisteenus. Telia pakub täna oma klientidele nii koju kui kontorisse laia valikut elektroonikat ja arvuteid. Tootevalikusse kuuluvad arvutid, telerid, mobiiltelefonid, fototehnika jne.

Telia peamiseks tegevuspiirkonnaks on Eesti, kuid klientide poolne Telia teenuste kasutamine ulatub üle kogu maailma. Telia on jaotanud oma kliendid segmentidesse. Kliendid on jagatud segmentidesse selleks, et saada parem ülevaade turul toimuvast, töötada klientidele välja vajaduspõhiseid lahendusi, pakkuda segmendipõhiseid soodustusi jne.

Telia kliendisegmendid:

- 1) Erakliendid – Telia teenuseid kasutab ligi 280 000 peret üle Eesti ehk enam kui 65% kõikidest elektriga varustatud majapidamistest.
- 2) Äri- ja võtmeäriklendid – Telia teenuseid kasutab ligi 27 000 ettevõtet, mis on üle 60% kõigist Eestis tegutsevatest ettevõtetest.
- 3) Suurkliendid – Suurklientideks on ligi 4000 ettevõtet, kelle ärilised vajadused on tehniliselt keerukamad ning vajavad eraldi tähelepanu nii klienditeeninduse kui teenuste arendamise ja käideldavuse vaates.
- 4) Side-ettevõtjad (operaatorid) – Telia klientideks on ka telekommunikatsioonioperaatorid, kellele pakub ettevõtte erinevaid ressursitooteid nii riigisisest kui ka riigiväliselt.

Valdkonnas, kus Telia täna tegutseb, valitseb väga tihe konkurents ja toimub kiire tehnoloogiline areng, peab ettevõtte ise olema muutustele avatud ja pidevalt liikuma mitte ainult trendidega kaasa, vaid olema mõneti trendidest ees. Telia soov on olla antud valdkonnas suunanäitaja ning luua oma klientidele turvaline ühiskond, kus igaüks soovib olla osa sellest.

## **2.2. Uurimustöö eesmärk**

Lõputöö eesmärk oli hinnata organisatsiooni protsessi ümberkujundamise mõju kliendihalduse üksuses. 2015 aastal ühinesid AS EMT ja Elion Ettevõtted AS, mille tulemusena liideti ka ettevõtete suurkliendihaldus. Ettevõtte sai üsna peagi aru, et samal viisil, nagu suurkliendihalduses enne ühinemist tegutseti, pole efektiivne, sest ühelt poolt on pidev omanike surve kulude vähendamisele ja tulude kasvatamisele ning teiselt poolt väga tihe konkurents info – ja

telekommunikatsiooni valdkonnas. Sooviga muutuda efektiivsemaks kliendihalduse müügitegevustes, püstitas ettevõtte suurkliendi halduse osas eesmärgid, mille osas muutust sooviti:

- kliendihaldurite aktiivsuse tõstmine – kliendikohtumised;
- müügivõimaluste kasv – kliendisuhe ja kliendi ärivajaduste kaardistamine;
- operatiivküsimuste efektiivne lahendamine – reageerimisaeg ja kommunikatsioon.

Selleks, et eelnimetatud muutust ellu viia, oli vajalik suurkliendihalduses sisuline tööjaotuse ja struktuuri reorganiseerimine, milleks oli lisaks olemasolevale kliendihalduri rollile, uue toetava teenuste haldurirolli loomine. Muudatuse käigus, lisaks teenuste halduri ametikoha loomisele, loodi ka uus struktuur suurkliendihalduses, jaotati sisemiselt ümber kliendid ning samuti klienditeenindusest tulenevad tööülesanded.

Lõputöö eesmärgiks on hinnata Telia Eesti AS-i suurkliendiosakonna struktuurimuudatuste eesmärkide täitmist läbi järgmiste mõõdikute:

- kliendi rahulolu seisukohast;
- töötaja rahulolu seisukohast;
- ettevõtte seisukohast.

Eesmärgist lähtuvalt püstitas töö autor järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade kaasaegsetest muudatuste juhtimise teooriatest, keskendudes John P. Kotteri ja K. Lewini juhtimise teooriatele;
- hinnata muudatuste juhtimise vajalikkust ning kitsakohti;
- anda ülevaade Telia Eesti AS struktuurimuudatuste olemusest;
- viia läbi kvalitatiivne uuring Telia suurkliendihalduse üksuse töötajate seas;
- hinnata muudatuste tulemuslikkust kvantitatiivse kliendirahulolu uuringu läbi.

### **2.3. Metoodika ja valimi tutvustus**

Uurimuse läbiviimiseks ja eesmärgi täitmiseks valis autor kaks meetodit – kvantitatiivne küsitlus ja kvalitatiivne küsitlus.

Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks kasutas autor ettevõttes läbiviidavat kliendisuhete ja rahulolu uuringut, mida teostatakse kaks korda aastas – kevadel ja sügisel. Telia Eesti ASis kasutatakse



kliendi loojaalsuse hindamiseks NPS (*Net Promoter Score*) meetodikat, mille loojaks on Frederick F. Reichheld koostöös tehnoloogiaettevõttega *Satmetrix*. Aastal 2003 avaldas Reichheld Harvard Business Review`'s artikli, milles kirjutas kliendi käitumist mõjutavatest jõududest. Reichheldi NPS meetodika on üles ehitatud ühele lihtsale küsimusele: „Kui suure tõenäosusega soovitaksite firmat X oma sõbrale või tuttavale?“ Hinnangu andmiseks ja küsimustele vastamiseks kasutatakse skaalat 0 - 10. Hinnangu „10“ puhul on soovitus tõenäosus väga suur ja hinnangu „0“ puhul on mittesoovitamise tõenäosus väga suur. Reichheld töötas välja soovitusindeksi arvutamise valemi, mille kohaselt ta liigitas vastuste numbrilised väärtused järgmiselt (Owen, Brooks 2009, 2-4):

- 0 – 6 hinnang = mittesoovitajad;
- 7 – 8 hinnang = passiivsed;
- 9 – 10 hinnang = soovitajad;
- soovitusindeks = soovitajad % - mittesoovitajad %.

Soovitusindeksi tulemit eraldi autor ei käsitle, kuid Reichheldi poolt väljapakutud küsimust soovitamise tõenäosuse hindamiseks on kasutatud töös korrelatsioonianalüüsis. Telia Eesti AS kliendiuuringus kasutatava küsimuse sõnastus on järgmine: **Kui tõenäoliselt soovitaksite meid oma sõbrale või kolleegile?**

Selleks, et saada kinnitust, kas kliendihalduse muudatus on avaldanud mõju kliendi rahulolule kliendihalduriga ja teenuste halduriga, viis autor läbi kaks täiendavat analüüsi. Esiteks teostas autor vastanud klientide rahulolu põhjal t-testi, et veenduda, kas kliendihalduse muudatusega kursis olevate klientide kõrgem rahulolu hinnang on ka statistiliselt oluline või mitte. Autor kasutas t-testi läbiviimiseks Microsoft Excel 2013 ja võrdles klientide antud rahulolu vastuseid.

Teiseks vaatles autor korrelatsiooni soovitusetõenäosuse ning kahe erineva rahuloluhinnangu vahel; rahulolu kliendihalduri tegevusega ja rahulolu teenuste halduri tegevusega. Korrelatsioonanalüüsi tulemused võttis autor Telias kasutusel olevast keskkonnast (teenusepakkuja *Satmetrix*).

Autor palus lisada kliendisuhete ja rahulolu uuringusse 3 küsimust, mille eesmärk oli saada tagasisidet kliendilt, kas ettevõttes läbiviidud muudatuse info on jõudnud klientideni ja millist mõju on avaldanud antud muudatus klientide suunal. Küsimused, mida autor palus uuringusse lisada, olid järgmised:

- 1) **2017. aasta alguses tegime muudatuse Telia suurklientide halduses. Teie ettevõtet teenindab kaks haldurit - kliendihaldur kannab hoolt äriliste kokkulepete ja**

**kliendisuhete eest ning teenuste haldur on abiks tellimuste ja muudatuste vormistamistel. Kas olete sellest muudatusest teadlik? Valikvastused jah/ei.**

Antud küsimusega soovis autor teada saada, kas informatsioon on jõudnud kliendini. Kuna muudatusega seonduvalt tekkis ettevõttes juurde teenuste halduri roll, siis kliendid, kes vastasid muudatuse teadlikkuse osas eitavalt, ei saanud küsimust teenuste halduri tegevuse hindamise kohta, kuna enne muudatust täitis suuresti teenuste halduri rolli kliendihaldur.

**2) Kui rahul olete kliendihalduri tegevusega? Palun vastake skaalal 0 – 10. 0 = pole üldse rahul, 10 – väga rahul.**

Kuna eelnevatel perioodidel ei ole ettevõtte klientide käest otseselt küsinud rahulolu kliendihalduri tegevuse kohta, siis antud küsimusega soovis autor teada saada, milline on klientide tänane hinnang kliendihalduri tegevuste osas ning kui tugev on seos üldisele soovitusindeksile.

**3) Kui rahul olete teenuste halduri tegevusega? Palun vastake skaalal 0 – 10. 0 = pole üldse rahul, 10 – väga rahul.**

Rahulolu teenuste halduri tegevuste kohta soovis autor teada saada klientide käest, kes olid vastanud jaatavalt kliendihalduse muudatuse osas. Antud küsimusega soovis autor teada saada, kas antud muudatus on läinud klientidele korda ning kui tugev on seos üldisele soovitusindeksile.

Selleks, et lugejal oleks parem arusaam, kuidas on Telia määratlenud personaalse kliendihalduriga ja teenuste halduriga hallatavad suurkliendid, toob autor välja peamised tunnused:

- suurkliendid on Telia ärikliendid, kellele ettevõtte on määranud personaalse kliendihalduri ja teenuste halduri;
- iga suurkliendi puhul on Telia määratlenud kliendipoolsed kontaktisikud otsustustasemete põhjal. Otsustustasemeid on Telia määranud kokku 4 – eelarve omanik (ettevõtte omanik, nõukogu liige), otsustaja (ettevõtte tegevjuht, finantsjuht, IT direktor), mõjutaja (haldusjuht, IT juht) ning lõppkasutaja (raamatupidaja, IT spetsialist, administraator);

Küsitlus viidi läbi 2017. aasta sügisel. Autori palvel lisati küsitluse küsimused Telia suurkliendihalduses läbiviidud muudatuste kohta. Uuring viidi läbi elektrooniliselt, küsimustik saadeti klientidele e-kirja teel, milles oleva veebi lingi kaudu suunati kliendid uuringu keskkonda.

Kvalitatiivse küsitluse teostamiseks viis autor läbi 10 intervjuud suurkliendihalduse töötajate hulgas, kes osalesid realselt muudatuse protsessis, leidmaks, kuidas ettevõttel õnnestus protsessi

elluviimine tervikuna ja millistes etappides esines töötajate tagasiside põhjal puudujääke. Intervjuud viidi läbi 2017. aasta sügisel, kus osales 10 töötajat, kellest 5 olid suurkliendihaldurid ja 5 teenuste haldurit. Intervjuu läbiviimiseks koostas autor 9 küsimust, mille eesmärgiks oli saada informatsiooni ettevõttes läbiviidud muudatuste edukuse kohta ja tagasisidet olemasolevate protsesside parendamiseks läbi töötajate silmade.

Kvalitatiivse küsitluse läbiviimiseks valis autor John P. Kotteri 8-tasandilise muudatuste läbiviimise raamistiku, mis osutus autori arvates sobivaimaks, kuna antud raamistik puudutas ettevõttes läbiviidud protsessi peamisi etappe kõige ligilähedasemalt ja tulenes töö teoreetilisest osast. Kvalitatiivse küsitluse ehk intervjuude käigus esitas autor küsitletavatele järgmised 9 küsimust, mille abil soovis autor teada saada, millised tegevused olid muudatuse protsessi käigus olulised ja milles töötajad nägid vajakajäämisi.

Kvalitatiivse küsitluse eesmärgiks oli saada vastused järgmistele küsimustele:

**1) Tänaseks on 11 kuud muudatusest möödas. Kas Sinu arvates oli muudatus kriitilise tähtsusega ja muudatus oli vajalik? Palun põhjenda enda seisukohta.**

Antud küsimusega soovis autor teada saada, kas ettevõttes läbiviidud muudatus oli vajalik ja kuidas näevad muutuse kriitilisust kliendihaldurid ning teenuste haldurid.

**2) Uue struktuuri loomisel toimus muutus ka juhtrühmas. Kuidas mõjutas antud muudatus Sind?**

Autor teada saada, kuidas ettevõtte juhtkonna poolt kinnitatud juhtrühm muutuse juhtimisega hakkama on senini saanud ja antud juhtrühma koosseis mõjutas intervjuueeritavaid ka personaalselt.

**3) Kas ettevõtte kaasas Sind muudatuse visiooni loomisse ja kas see oli Sinu jaoks arusaadav?**

Selle küsimusega soovis autor teada, kas ettevõtte kaasas töötajaid piisavalt muudatuse planeerimise algfaasi.

**4) Kuidas kommuniqueeriti muudatuse visiooni ning kui palju lõi visioon selgust ja konteksti?**

Siinkohal oli soov teada saada, kas visiooni kommunikatsioon oli piisavalt arusaadav ja konkreetne ja kas kommunikatsiooni osas oli piisavalt tähelepanu pööratud.

**5) Millised olid peamised takistused kokku lepitud muudatuste ellu viimisel?**

Muutuste käigus tuleb ette kindlasti takistusi, millega ei ole muutuste läbiviijad algselt osanud arvestada. Antud küsimuse eesmärk oligi leida need takistused.

**6) Kui palju tähelepanu pööras ettevõtte muudatuste käigus toimunud vahekokkuvõtete tegemisele ja tähistamisele?**

Muutus on tervikuna pikaajaline protsess, mis vajab regulaarselt juhtimist ja kontrolli. Küsimusega soovis autor teada, kas ettevõtte pööras piisavalt tähelepanu vahekokkuvõtete tegemisele ja samuti nende tähistamisele. Tähelepanu ja tunnustus on vajalik.

**7) Kas Sinu meeskonnas täna räägitakse, et planeeritud muutus on toimunud või muutuse protsess jätkuvalt veel kestab? Mis on muutunud?**

Antud küsimusega soovis autor leida, kas töötajate jaoks on muutus tänaseks tunnetuslikult toimunud või ollakse veel muutuse faasis.

**8) Millised tegevused tagavad Sinu hinnangul edu muudatuste ajal?**

Muutus on edukalt juurutatud siis, kui muutusest on saanud ettevõtte kultuuri ja töötajate igapäevane osa. Autor soovis teada saada, kas inimesed on võtnud muutuse omaks ja kinnitanud sellega muutuse vajalikust.

**9) Millised on Sinu ettepanekud paremaks muudatuste läbiviimiseks?**

Antud küsimusega soovis autor teada saada, kas intervjueeritaval on mõni täiendav ettepanek, mida peaks ettevõtte arvestama edaspidistes tegevustes või praeguse protsessi muutmises.

Suurkliendihalduse üksuse juhiga vaatas autor üle küsitluses esitatavate küsimuste asjakohasuse ja kliendikogemuse valdkonnajuhiga küsimuste arusaadavuse.

## **2.4. Kvalitatiivse uuringu tulemused ja kokkuvõte**

Autor viis läbi intervjuu 10 töötajaga, kellest 5 töötajat osalevad suurkliendihalduri rollis ja 5 töötajat teenuste halduri rollis. Autor leppis kokku töötajatega intervjuude ajad ja selgitas, et soovib saada tagasisidet 2017. aasta alguses aset leidnud muudatuse protsessi kohta.

Intervjuude tulemuste visualiseerimiseks kasutas autor nõ. valgusfoori loogikat. Kuna intervjuu toimus vabas vormis ja küsimusi ei hinnatud etteantud skaalal, siis pani autor paika, kuidas hiljem vestluse tulemusi tõlgendada.

Küsimuste valgusfoori loogika:

- Küsimus 1: roheline – muutus oli vajalik; kollane – muutuse osas neutraalne; punane – muutus ei olnud vajalik.
- Küsimus 2: roheline – juhtrühmas toimunud muudatustesse suhtutakse positiivselt; kollane – ei tajutud muudatuse mõju; punane – juhtrühmas toimunud muudatustesse suhtutakse negatiivselt.
- Küsimus 3: roheline – ettevõtte kaasas piisavalt visiooni loomisse; kollane – vahel infot küsiti; punane – ei kaasatud üldse.
- Küsimus 4: roheline – piisav ning arusaadav kommunikatsioon; kollane – infot jagati, kuid mõned punktid tekitasid küsimusi; punane – kommunikatsioon oli puudulik ja ebaselge.
- Küsimus 5: roheline – takistusi ei esinenud, kõik sujus; kollane – esines mõningasi probleeme, kuid need sai jooksvalt lahendatud; punane – esines takistusi, mis tänaseni lahendamata.
- Küsimus 6: roheline – tehti piisavalt vahekokkuvõtteid ning tähistati; kollane – infot jagati vahel, tähistamisi oleks võinud rohkem olla; punane – infot jagati väga minimaalselt ja tähistamisi ei toimunud.
- Küsimus 7: roheline – minu meeskonnas täna arutatakse regulaarselt antud muudatuse kulgemisest; kollane – minu meeskonnas vahel räägitakse antud muudatuses kulgemisest; punane – minu meeskonnas ei arutata antud muudatuse teemadel.
- Küsimus 8: roheline – 2-3 sarnast muudatuse ettepanekut vastavalt John P. Kotteri 8-tasandilise muudatuste juhtimise teooriale; kollane – vähemalt 1 ettepanek vastavalt John P. Kotteri 8-tasandilise muudatuste juhtimise teooriale; punane – ei ole ühtegi ettepanekut või teooria järgi pole vajalikud tegevused.
- Küsimus 9: roheline – muudatusettepanekuid ei ole; kollane – mõned muudatuse ettepanekud; punane – mitu parendusettepanekut.

Intervjuu alguses selgitas autor intervjuueeritavatele, miks soovitud info on vajalik ja küsis ka luba kasutada antud tagasisidet lõputöö tarvis. Samuti selgitas autor intervjuueeritavatele kokkuvõtlikult uuringu metoodikat.

#### **2.4.1. Intervjuud kliendihalduritega**

Intervjuu küsimuste alajaotuses toob autor välja vastused, mis tulid esile intervjuude käigus ning olid muudatuste valguses intervjuueeritavate jaoks olulised ja muudatuste valguses asjakohased.

Küsimuse number 1 „Tänaseks on 11 kuud muudatusest möödas. Kas Sinu arvates oli muudatus kriitilise tähtsusega ja muudatus oli vajalik?“:

- „Muudatus oli vajalik eelkõige sisemiselt“;
- „Muudatus oli vajalik, sest tehnilist tööd oli liiga palju ja ei jõudnud klientidega ärilisi teemasid rääkida“;
- „Oli vajalik, sest kliendid väärtustavad seda, nüüd saan tegeleda kliendi äriliste vajaduste kaardistamisega“.

Küsimuse number 2 „Uue struktuuri loomisel toimus muutus ka juhtrühmas. Kuidas mõjutas antud muudatus Sind?“:

- „Väga õiged inimesed pandi muudatuse protsessi läbi viima. Täna sed juhid on tagasisidele ja ettepanekutele alati avatud“;
- „Meeskond oli hästi komplekteeritud, sest muudatuse ettevalmistamine sujus üpris kenasti ja läbimõeldult“;
- „Juhid võtavad rohkem vastutust ja teevad soovitud muudatuse päriselt ära“.

Küsimus number 3 „Kas ettevõtte kaasas Sind muudatuse visiooni loomisse ja kas see oli Sinu jaoks arusaadav?“:

- „Enne muudatust toimusid mitmed arutelud, mis on peamised murekohad ja mida peaks muutma“.
- „Osalesin erinevates töötubades, kus saime teemad paberil läbi mängida ja koos läbi mõelda“.
- „Muudatusele eelnes halduritega koosviibimine, kus me arutasime läbi eelneva olukorra ja haldurid said teha ettepanekuid, mida vaja on muuta“.

Küsimus number 4 „Kuidas kommuniqueeriti muudatuse visiooni ning kui palju lõi visioon selgust ja konteksti?“:

- „Mida oleks pidanud tegema, oleks pidanud antud visiooni viima ka maja sisse teistesse üksustesse“;
- „Muudatuste visioon oli arusaadav, kuid polnud arusaadav, kas kohta jääb alles või mitte“;
- „Kommunikatsioon ettevõttes laiemalt oleks võinud parem olla, ei saadud aru, kuidas jaotusid täpselt vastutused“;
- „Juhtrühmal ei olnud ka alguses kõik vastutusala selged, hiljem see tuli ja lõi palju selgust“.

Küsimus number 5 „Millised olid peamised takistused kokku lepitud muudatuste ellu viimisel?“:

- „Inimesed olid pidevalt stressis, tööd oli niipalju, et pidi võtma tööd koju kaasa“;
- „Üks takistus oli see, et kliendid löödi suhteliselt segamini“;
- „Kokkulepped inimeste vahel, sest teada oli, et positsioonid muutuvad ja polnud selge, kes, millist rolli võtta tahab ja saab“.

Küsimus number 6 „Kui palju tähelepanu pööras ettevõtte muudatuste käigus toimunud vahekokkuvõtete tegemisele ja tähistamisele?“:

- „Igakuiselt tehakse kokkuvõtteid ja räägitakse, kuidas meil läinud“;
- „Kunagi oli nii, et inimesed suhtlesid rohkem omavahel. Hommikust kohvinurga jutte täna enam ei ole. Võiks seda viljelema hakata“;
- „Tähistamisi väga ei ole toimunud“.

Küsimus number 7 „Kas Sinu meeskonnas täna räägitakse, et planeeritud muutus on toimunud või protsess jätkuvalt veel kestab? Mis on muutunud?“:

- „Ja täna me räägime sellest igal koosolekul ja oleme jätkuvalt muudatuste lainel“;
- „Aasta alguses räägiti sellest rohkem, aga praegu on läinud rohkem töö elu sisse“;
- „Mul on tunne, et muutuse küpsus on ca 2 aastat“.

Küsimus number 8 „Millised tegevused tagavad Sinu hinnangul edu muudatuste ajal?“:

- „Pidev tagasiside küsimine töötajate käest ja regulaarne arutelu“;
- „Oluline on õigete asjade mõtlemine, plaanide läbirääkimine ja kokkuleppimine, mis aitab muudatusi ellu viia ja jätkusuutlikuks teha“;
- „Korraga ei tohi muudatusi liiga palju olla“;
- „Järjepidev meelde tuletamine ja kinnistamine, sest inimesed unustavad algselt kokkulepitud ära“.

Küsimus number 9 „Millised on Sinu ettepanekud paremaks muudatuste läbiviimiseks?“:

- „Info jagamine ja õiges infoväljas hoidmine, siis saavad ka oponentid kaasa rääkida“;
- „Kui on mingid takistused, siis kohe nendest rääkida, mida oodata, et nad ise ära lahenevad“;
- „Väikesed detailid tuleks igas meeskonnas käia enne muudatuste läbiviimist läbi“;
- „Väga pikalt ei tohi planeerida, muidu inimesed tüdinevad ära“;
- „Igast nurgast oleks läbi mõeldud, kuidas terve ahel toimima hakkab“.

Antud alajaotuses tõi autor välja kokkuvõtliku tagasiside intervjuudest kliendihalduritega, mida kliendihaldurid kõige enam vestluses välja tõid või olid intervjuueeritavate sõnul nende jaoks olulise tähtsusega.

#### **2.4.2. Intervjuud teenuste halduritega**

Antud intervjuu küsimuste alajaotuses toob autor välja vastused, mis tulid esile intervjuude käigus.

Küsimuse number 1 „Tänaseks on 11 kuud muudatusest möödas. Kas Sinu arvates oli muudatus kriitilise tähtsusega ja muudatus oli vajalik?“:

- „Alguses, kui selline info tuli, ei osanud aru saada. Täna, kui vaadata muudatust vastu kliente, siis tundub, et see muutus on olnud vajalik“;
- „Kui ma nüüd väga ausalt ütlen, siis minul väga palju midagi ei muutunud. Kliendid vahetusid ja haldurid vahetusid“;
- „Suurem muudatus oli teenuste halduritel, kes enne muudatust klientidega ei suhelnud“;
- „Muudatus oli vajalik ja väga mõistlik“;
- „Müügitoe tegevused otseselt ei muutunud“.

Küsimuse number 2 „Uue struktuuri loomisel toimus muutus ka juhtrühmas. Kuidas mõjutas antud muudatus Sind?“:

- „Tänaseks päevaks on selline tunnetus, et meeskond on valitud väga õige seda läbi viima“;
- „Tunnen, et juhtrühmal polnud head pilti, mida teeb müügitugi tervikuna“;
- „Oma bossiga olen väga rahul nii endise kui ka praegusega“.

Küsimus number 3 „Kas ettevõtte kaasas Sind muudatuse visiooni loomisse ja kas see oli Sinu jaoks arusaadav?“:

- „Sain öelda niipalju, et kui mulle pakuti teenuste halduri ametit, siis sain omalt poolt kaasa rääkida, kuidas igapäevane tegevus võiks välja näha“;
- „Juhiga arutasime enne ja pärast värbamist, kuidas igapäevane töö saab tehtud ja millised on plaanid“;
- „Tol hetkel oli väga hägune, mis edasi saab, kui palju inimesi jääb ja palju läheb, kuna roll ei olnud päris täpne“.



Küsimus number 4 „Kuidas kommunikeeriti muudatuse visiooni ning kui palju löi visioon selgust ja konteksti?“:

- „Vanad olijad olid veendumusel, et kas ollakse muudatuses kindlad, a`la tehakse muudatus ja pärast muudetakse jälle tagasi“;
- „Ja oli küll arusaadav. Kuna valisin teenuste halduri rolli ja olen tänaseni rahul“;
- „Minu arust olid mingid teemad, mida hoiti saladuses, mida ei räägitud ja siis jälle räägiti. Alguses oli liiga palju külajuttu nõ. tühja kasti printsiipe“.

Küsimus number 5 „Millised olid peamised takistused kokku lepitud muudatuste ellu viimisel?“:

- „Takistustena suur segadus, kuidas ja mida klientidele räägime. Pöördumispunktid, kliendid ei saanud alguses täpselt aru jne“;
- „Tihtipeale saadab klient otse suurkandide haldurile ja teenuste haldur seda infot ei tea. Siis juhtub nii, et üks poole ei tea, et olukord on juba lahenenud“;
- „Ettevõttes laiemalt ei saadud täpselt aru vastutuspiiridest ja rollijaotusest“;
- „Peamine mure oli see, et kuidas süsteemides saab õige info kuvatud. Iseteeninduses oleks klientide jaoks haldurite info õigesti olemas ja ei tekitaks segadust“.

Küsimus number 6 „Kui palju tähelepanu pööras ettevõtte muudatuste käigus toimunud vahekokkuvõtete tegemisele ja tähistamisele?“:

- „Vahekokkuvõtteid tehti ikka piisavalt, kuid tähistamisi, kui selliseid küll ma ei mäleta“;
- „Oma juhid andsid kindlasti infot, mis on järgmised sammud. Mingeid torte oleme vist söönud aga täpselt ei mäleta“;
- „Tähistamisega meenuvad pigem uude majja kolimised, väga ei meenu, et oleks olnud mingit tähistamist“;
- „Vahekokkuvõtteid me saime otseselt juhilt iganädalastelt koosolekutelt ja selles mõttes oli kõik hästi“.

Küsimus number 7 „Kas Sinu meeskonnas täna räägitakse, et planeeritud muutus on toimunud või protsess jätkuvalt veel kestab? Mis on muutunud?“:

- „Tegelikult ei ole see veel läbi, sest sisemiselt me reorganiseerime ülesandeid“;
- „Mulle tundub, et muutus veel jätkuvalt veel kestab“;
- „Muudatustest räägitakse, vahekokkuvõtteid tehakse ja kaasatakse väga hästi. Tiimi koosolekutelt info kenasti olemas. Pimeduses meid ei hoita“;

- „Tunnetus on selline, et muutus on justkui toimunud ja kõik on loksunud paika, kuid juba räägitakse, et uued muutused hakkavad toimuma“.

Küsimus number 8 „Millised tegevused tagavad Sinu hinnangul edu muudatuste ajal?“:

- „Juhi roll on väga oluline, kes peab jätkusuutlikult protsessi juhtima“;
- „Inimeste kaasamine ja kuidas suudad müüa inimestele selle maha. Kui inimesed on selle ära ostnud, siis on juba 50%“;
- „Pidev muutumine, pidev uuendamine, inimeste koolitamine, kursis hoidmine, inimeste enda arendamine“;
- „Loomulik, et ei saa kõiki kaasata, vaid võtta suuremad mõtted ja ideed kaasa muutuse organiseerimisele“.

Küsimus number 9 „Millised on Sinu ettepanekud paremaks muudatuste läbiviimiseks?“:

- „Muudatusi mitte teha ainult selleks, et kellelgi oleks midagi teha. Kui tehakse teavitustöö, et tavaline tööline mõistab seda vaja teha“;
- „Võib-olla annab inimesi paremini kursis hoida ja rääkida inimestega avatumalt. Inimeste praadimist võiks olla vähem“;
- „Muudatuste elluviimisel on oluline tagada ka tugifunktsioonide täielik olemasolu – iseteenindus“;
- „Kui on juht, kellega oled teinud pikalt asju ja siis tuleb uus inimene ja hakkab muudatusi tegema, siis vaja see harjumist“.

Antud alajaotuses tõi autor välja kokkuvõtliku tagasiside intervjuudest teenuste halduritega, mida teenuste haldurid kõige enam vestluses välja tõid või olid intervjuueeritavate sõnul nende jaoks olulise tähtsusega.

### **2.4.3. Kvalitatiivse uuringu kokkuvõte**

Vesteldes nii suurkliendihalduritega kui ka teenuste halduritega, võib öelda, et viimaste aastate muudatused on inimestele korda läinud. Oluline on siinkohal see, et enam, kellega autor vestles, väljendasid selget poolehoidu muudatuste vajalikkusele, kuna antud valdkonnas on muutused väga kiired ja selleks, et konkurents püsida ning jätkusuutlikust tagada, on vajalik järjepidev areng.

Tabelis 1. tõi autor välja kliendihaldurite ja teenuste haldurite vastused eraldiseisvana, siis antud tabeli ja vastuste põhjal võib öelda, et sõltumata rollist ja vastutusalasest, oli intervjuudest tulnud tagasiside võrdlemisi sarnane.

Tabel 1. Kliendi- ja teenushaldurite küsitluse tulemuste kokkuvõte

	K-1	K-2	K-3	K-4	K-5	K-6	K-7	K-8	K-9
Kliendihaldur 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kliendihaldur 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kliendihaldur 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kliendihaldur 4	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kliendihaldur 5	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Teenuste haldur 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Teenuste haldur 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Teenuste haldur 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Teenuste haldur 4	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Teenuste haldur 5	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Allikas: autori koostatud tabel

Toetudes John P. Kotteri 8-tasandilisele muudatuste raamistikule, võib öelda, ettevõtte pidas suuresti kinni John P. Kotteri kõigist 8 etapist.

Muudatuse vajalikkuse etapis tunnetasid kliendihaldurid muudatuste vajalikkust kõige rohkem, mille peamiseks eesmärgiks oli vabastada kliendihaldurid tehnilistest tegevustest, et keskenduda rohkem kliendisuhete loomisele ja kliendi äri vajaduste toetamisele. Teenuste halduri tagasiside oli toetav, pigem tunnetati, et nende töös väga palju muutust ei ole toimunud, kui see, et kliendi suunal suhtlemist on rohkem, mis enne oli puhtalt kliendihalduri roll ja vastutus.

Juhtrühma valiku osas vastasid nii kliendihaldurid, kui teenuste haldurid sarnaselt. Tänapäevase juhtrühmaga ollakse väga rahul. Osade vastanute seas ei tunnetata väga suurt muutust juhtimiskvaliteedis positiivses võtmes, sest enamuse juhtrühma liikmed olid ka enne muutust ettevõttes olemas ja teada.

Visiooni loomise etapis oli tunda, et enam olid kaasatud kliendihaldurid, teenuste haldurid veidi vähem, peamiselt tänu sellele, et osa intervjuueeritud teenuste haldureid tegi sarnast tööd juba

varem ja nende jaoks ei muutunud olukord oluliselt. Pigem oli küsimus isikkoosseisu osas, kes jääb ja lahkub ettevõttest, kuid üldine tagasiside oli positiivne, kõik said oma sisendi anda.

Visiooni kommunikatsiooni etapi osas üldiselt olid nii kliendihaldurid kui ka teenuste haldurid rahul. Eraldi välja toodi see, et kommunikatsioon oleks pidanud jõudma laiemalt ka ettevõttes teistesse üksustesse. Teise olulise punktina toodi välja, et juhtrühmal polnud algselt päris selge muudatuste sees vastutuse jaotus, kuid hiljem töö käigus sai ka antud punkt selguse.

Takistuste osas tõid teenuste haldurid välja rollide vastutuse, mis töö käigus hiljem sai selgemalt kokku lepitud. Lisaks oli oluline klienditeeninduskeskkondade toimimine ja info kliendile. Kliendihaldurid tõid takistustena välja kliendibaaside uue jaotamise kliendihaldurite vahel ja info edastamise klientidele. Klientidele saadeti küll info teele muudatusest, kui paljud selle info teatavaks võtsid ja kui arusaadav info oli, see jäi selgusetuks. Vaheku info edastamine ja olukorra selgitamine saab toimuda kliendikohtumise või telefonikõne kaudu, kuid selleni jõudmine on aeganõudev tegevus.

Vahekokkuvõtete tegemise etapis on saanud ettevõtte hästi hakkama vahekokkuvõtete tegemisega, kuid tahaplaanile on jäänud tähistamine ja tunnustamise osa. Siin ütlesid nii kliendihaldurid kui teenuste haldurid, et tähistamist nad ei mäleta, et oleks olnud.

Küsimuse osas, kas ettevõttes täna räägitakse jätkuvalt muudatusest ja selle kulgemisest, vastasid samuti nii kliendihaldurid kui teenuste haldurid positiivselt. Erisusena võib välja tuua vaid selle, et osadele töötajatele on igapäevane tööruutim ja harjumused rutem omaks saanud ning klientidega sisuline koostöö kokku lepitud ning jõustatud.

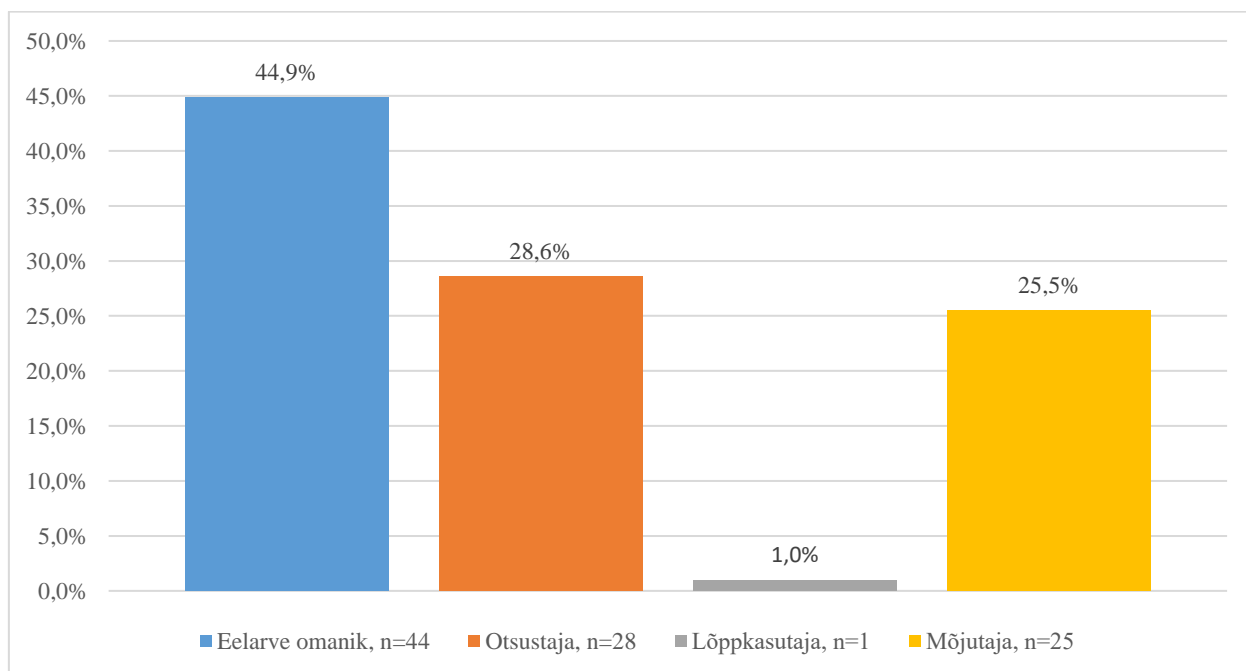
Küsites intervjuu käigus Kotteri teooria muudatuse kinnistamise etapi kohta tagasisidet ning võrreldes vastuseid Kotteri teooria kaheksanda etapi peamiste punktidega, võib öelda, et ettevõtte on muudatuse protsessi juhtinud edukalt ja viinud selle ettevõtte töötajateni arusaadavas keeles. Negatiivse poole pealt toodi välja viimaste aastate muudatuste tihedust ettevõttes tervikuna, mis inimeste jaoks on olnud kurnav ning ootus on nõ. töörahule, kus oleks võimalik keskenduda püstitatud eesmärkide täitmisele ja hea tööritmi saavutamisele. Esmatähtis on inimeste kaasatus, et saaks aru, miks muudatused on üldse vajalikud ja millist rolli igaüks antud muudatuse raames omab.

## 2.5. Kvantitatiivse uuringu tulemuste analüüs ja kokkuvõte

Kvantitatiivne uuring toimub ettevõttes regulaarselt kaks korda aastas. Uuring viiakse läbi elektrooniliselt, küsimustik saadetakse klientidele e-kirja teel, milles oleva veebi lingi kaudu suunatakse kliendid uuringu keskkonda. Autori palvel lisati küsimustikku muudatusega seonduvad küsimused, millest autor kirjutab lähemalt metoodika ja valimi tutvustuse peatükis 2.3.

2017. aasta sügisel läbiviidud küsitluse valimisse kuulus 2090 suurklienti, kellest 352 klienti vastas Telia poolt saadetud küsitlusele.

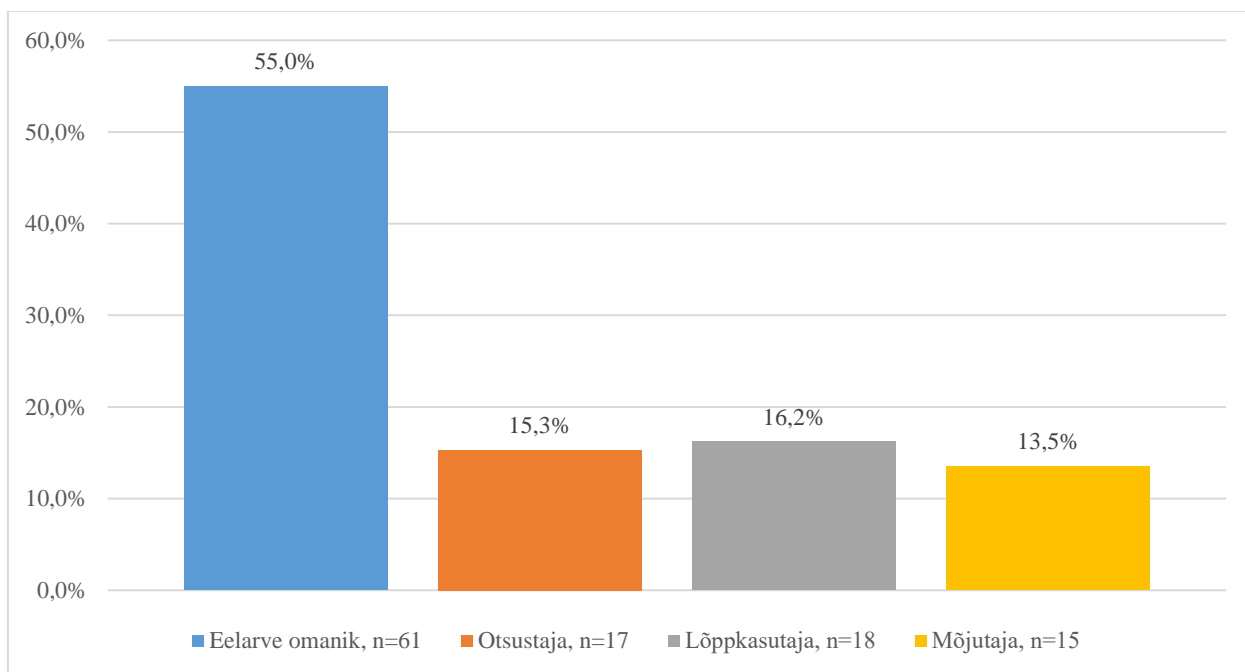
Esimesele küsimusele, milles autor soovis teada, kas klient on teadlik 2017. aasta alguses suurkliendihalduses toimunud muudatusest, vastas 98 (47%) klienti jaatavalt ning 111 (53%) eitavalt. Joonisel 5 on näha, et kõige enam olid kursis suurkliendihalduse muudatusega eelarve omanikud 45% ja kõige vähem olid teadlikud lõppkasutajad 1%. Otsustajatest olid kursis 29% ja mõjutajatest 26%.



Joonis 5. Muudatusest teadlike vastajate osakaal otsustustaseme järgi

Allikas: autori joonis

Kui vaadelda osakaalude jaotust vastanud klientide osas, kes ei olnud kursis suurkliendihalduse muudatusega, siis jooniselt 6 nähtub, et muudatusest mitteteadlike eelarve omanike osakaal on 55%. Otsustajate, mõjutajate ning lõppkasutajate osakaal sisuliselt võrdne 14% -16% vahemikus.



Joonis 6. Muudatusest mitteteadlike vastajate osakaal otsustustaseme järgi

Allikas: autori joonis

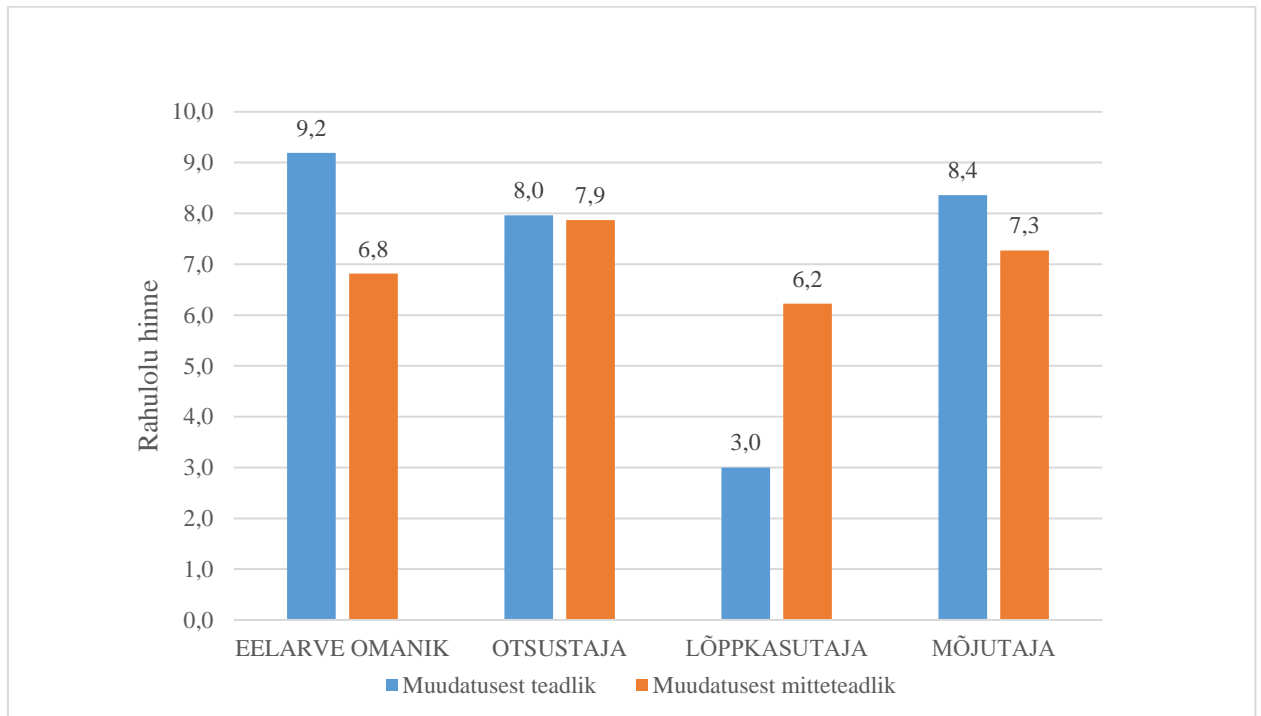
Küsimus 2 – rahulolu kliendihalduri tegevusega – esitati kõikidele klientidele, sõltumata sellest, kas klient oli kursis kliendihalduse muudatusega või mitte. Joonisel 7 on näha suurem rahulolu kliendihalduriga klientide hulgas, kes olid muudatusest teadlikud. Kliendid, kes olid teadlikud kliendihalduses toimunud muudatustest, tõid välja järgmist:

- „Igati nõus soovitama oma sõpradele ja tuttavatele Telia ärikliendi teenust. Töö väga kvaliteetne, kiire ja korralik“;
- „Kiire, professionaalne ja sõbralik teenindus“;
- „Saan alati kiirelt tagasisidet ning haldur on väga abivalmis“;
- „Halduri ülesanne peaks olema vaadata üle kliendi vajadus regulaarselt“;
- „Ootan samasugust teenindust, nagu eelmiselt haldurilt“.

Kliendid, kes polnud teadlikud kliendihalduses toimunud muudatustest, tõid välja järgmist:

- „Meie praegune kliendihaldur on usaldusväärne partner“;
- „Ootan probleemidele kiiret ja lõplikku lahendust“;

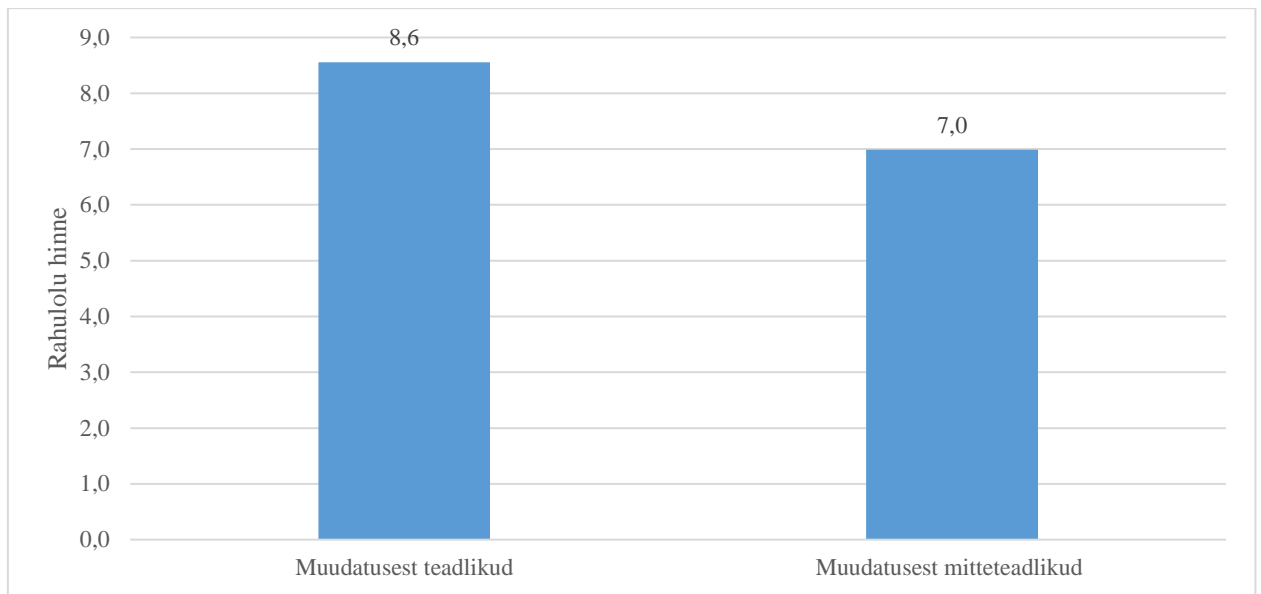
- „Kvaliteetne teenus ja hea leviala aga kliendihalduriga oli vahel probleeme - ootasime kiiremat ja korrektsemat tegutsemist“;
- „Et meie kliendihaldur võtaks meiega vahel ka ühendust“;
- „Kliendihalduri tunduvad olevat ülekoormatud, lahendused/ vastused venivad“;
- „Probleemide korral sooviksin võimalust võtta ühendust kohe ja otse meie asutuse kliendihalduriga“.



Joonis 7. Keskmise hinnang kliendihalduri tööle, muudatustest teadlikkuse järgi otsustustasemetel lõikes

Allikas: autori joonis

Joonisel 8 võttis autor kokku klientide keskmise rahulolu kliendihalduri tegevusega. Arvutuste tulemusena saab öelda, et kliendid, kes on olid teadlikud kliendihalduse muudatusest, hindasid rahulolu kliendihalduri tegevusega 1,6 punkti kõrgemalt kui need kliendid, kes polnud kliendihalduse muudatustest teadlikud.



Joonis 8. Hinnang kliendihalduri tegevusele muudatusest teadlike ja mitteteadlike klientide seas 10 – palli skaalas

Allikas: autori joonis

Selleks, et mõista, kas rahulolu hinnangute erinevus on statistiliselt oluline, viis autor läbi t-testi.

Enne t-testi läbiviimist jagas autor vastused kahte erinevasse andmemassiivi:

- muudatustest teadlike vastajate rahulolu hinded kliendihalduri tegevusele;
- muudatustest mitteteadlike vastajate rahulolu hinded kliendihalduri tegevusele.

Olulisuse nivooks peetakse t-testi meetodika puhul 0,05. See tähendab, kui testi tulemusena on kahe erineva andmemassiivi olulisuse nivoo ehk P väiksem kui 0,05, siis on tulemuse erinevus statistiliselt oluline (Kaart 2017).

Antud tulemusi analüüsides sai autor P tulemuseks 0,00, mille põhjal saab öelda, et kliendid, kes olid teadlikud kliendihalduse muudatusest ja kelle rahulolu hinnang kliendihalduriga oli kõrgem kui mitteteadlike klientide rahulolu hinnang, on statistiliselt oluline. T-testi arvutus tabelis 2.



Tabel 2. t-testi tulemused kliendihalduri tööga rahulolu erinevuse hindamiseks muudatusest teadlike ja mitteteadlike klientide seas

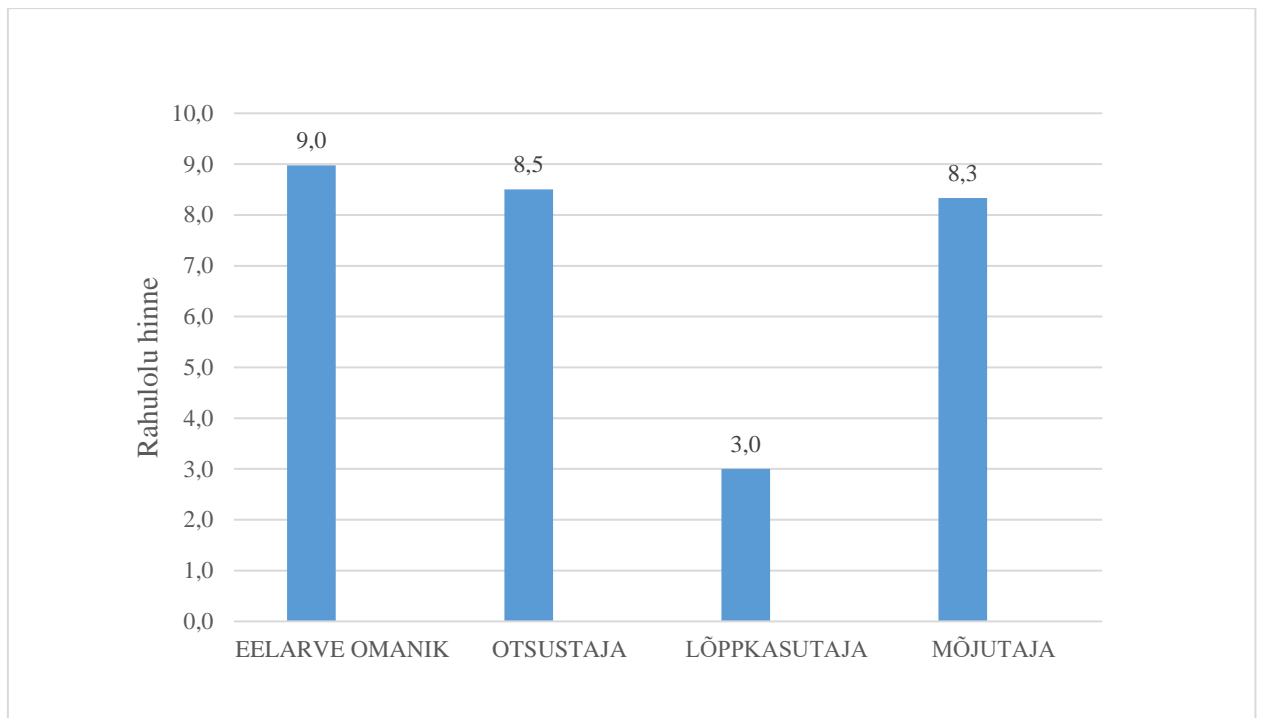
<b>Kahe valimi t-test: Kahe valimi keskväärtuste võrdlemine mittevõrdse dispersiooniga üldkogumite korral</b>		
P väärtus peab olema väiksem kui 0,05 siis on statistiliselt oluline erinevus.		
	Kõik, kes olid kursis muudatustega	Kõik, kes polnud kursis muudatustega
<b>Aritmeetiline keskmine</b>	8,6	7,0
<b>Dispersioon</b>	3,9	6,8
<b>Valimite suurused</b>	94	89
<b>Oletatav keskmiste erinevus</b>	0	-
<b>df</b>	164	-
<b>t Stat</b>	4,6	-
<b>P(T&lt;=t) one-tail</b>	5,00147E-06	-
<b>t Critical one-tail</b>	1,7	-
<b>P(T&lt;=t) two-tail</b>	1,00029E-05	-
<b>t Critical two-tail</b>	2,0	-

Allikas: autori koostatud tabel

Kolmandaks küsimuseks küsiti rahulolu teenuste halduri tööga. Arvestades, et teenuste halduri rolli enne muudatust ettevõttes ei eksisteerinud, küsiti antud küsimust ainult nende klientide käest, kes olid kursis suurkliendihalduses toimunud muudatustega. Vaadeldes rahulolu hindeid, on kõikidel otsustustasemetel teenuste halduriga rahulolu väga kõrge va lõppkasutaja osas, kuid see on selgitatav asjaoluga, et lõppkasutaja ei suhtle üldjuhul otse teenuste halduriga. Lõppkasutajale on Telia poolt avatud alternatiivsed teeninduskanalid, nagu iseteenindus, esindus või infotelefon. Tulemused on esitatud joonisel 9.

Kliendid, kes hindasid teenuste halduri tööd kõrgelt, tõid välja järgmist:

- „Saan alati kiirelt tagasisidet ning haldur on väga abivalmis“;
- „Olen kõigile küsimustele saanud vastused ja probleemid lahendatud“;
- „Peaaegu kõik küsimused on lahenduse leidnud“;
- „Hea äriklienditeenindus“;
- „Palun proovige päriselt ka olla paindlikud ja arvestada kliendi soovide ja vajadustega“.

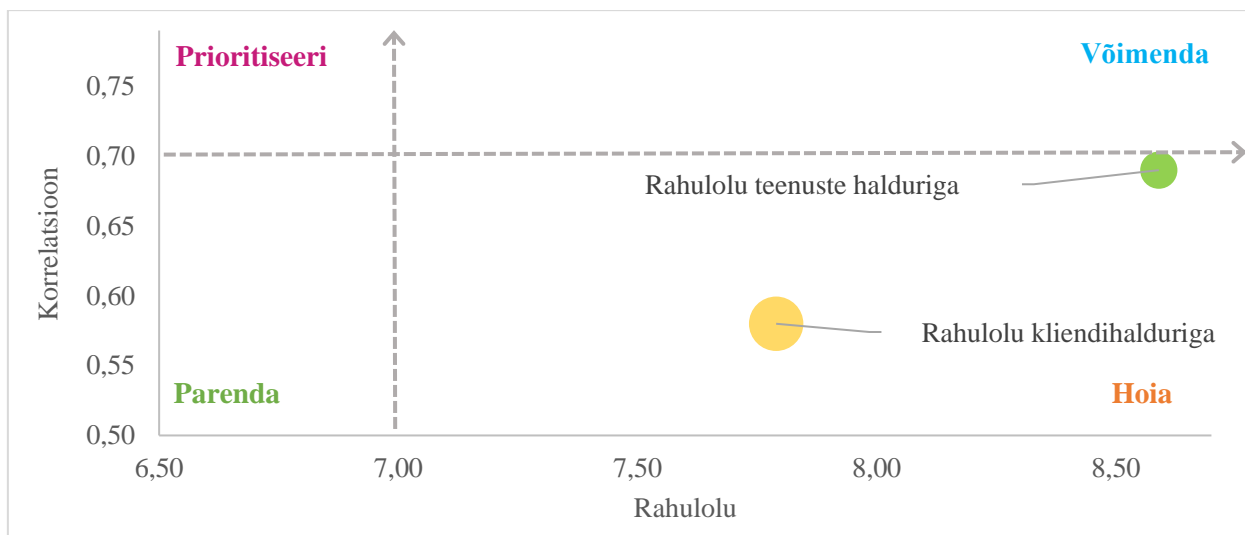


Joonis 9. Rahulolu teenuste halduri tegevusega otsustustasemetel lõikes

Allikas: autori joonis

Järgnevalt vaatles autor korrelatsioonanalüüsi, mis oli kättesaadav Telias kasutusel olevas keskkonnas (teenusepakkuja *Satmetrix*). Korrelatsioonanalüüsi eesmärk oli teada saada, kui tugev on seos kliendi poolt antud soovitusindeksi ja kliendihalduri ning teenuste halduri tegevusega rahulolu hinnete vahel.

Analüüsist selgus, et kliendihalduri tööga rahulolu hindas 183 klienti ja teenuste halduri tööga rahulolu hindas 87 klienti. Kliendihalduri tegevusega rahulolu keskmiseks hindeks tuli 7,79 ja korrelatsioonikordajaks 0,58. Seevastu teenuste halduri tegevusega rahulolu keskmiseks hindeks tuli 8,59 ning korrelatsioonikordajaks 0,69. Tulemused on välja toodud joonisel 10.



Joonis 10. Teenuste halduri ja kliendihalduri tegevusega rahulolu korrelatsioon ettevõtte soovitusindeksi (NPS skoori) kontekstis

Allikas: *Satmetrix* tulemused 2017

Kuna korrelatsioonikordaja absoluutväärtus on kliendihalduri tegevusega rahulolu puhul keskmise tugevusega, võib öelda, et kliendihalduri tegevusega rahulolu kasvades, kasvab ka klientide soovimine. Teenuste halduri tegevusega rahulolu korrelatsioonikordaja absoluutväärtus on veelgi tugevam ja saab öelda, et teenuste halduriga rahulolu mõjutab soovitamist veelgi rohkem kui rahulolu kliendihalduri tegevusega.

Kokkuvõtteks võib öelda, et ettevõtte soov muuta igapäevane personaalne suurkliendihaldus veelgi operatiivsemaks, on vilja kandnud. Kliendid tunnetavad teenuste halduri väärtust igapäevaste operatiivtegevuste lahendamisel ja abistamisel. Samuti on kõrge hinnang ka kliendihalduri tööle. Kliendihalduri tegevuses saab parandada: klientidega tihedam koostöö ja vajaduste kaardistamine läbi vahetu kliendisuhtluse. Kuna muudatusega seonduvalt muutus suuremal osal klientidest senine kliendihaldur, siis kindlasti on veel neid kliente, kes oma tänasega kliendihalduriga pole realselt kohtunud. Lisaks on vaja teavitada kliente, kes toimunud muudatustest veel teadlikud polnud.

## 2.6. Järeldused ja ettepanekud

Muudatuse läbiviimine ettevõttes toimus ühisel arusaamal ettevõtte juhtrühma ja ettevõtte töötajate vahel. Töötajatel oli ühtne arusaam, miks ning milliste etappidena muudatust ellu soovitakse viia. Kvalitatiivse uuringu läbiviimisel ja hilisemal analüüsil selgus, et juhtrühm on kasutanud valdavalt John P. Kotteri 8-tasandilise muudatuste mudeli kõiki kaheksat etappi. Töötajate seas on olulise tähtsusega kaasamine muudatuse protsessi algusest peale, mis Telia näitel andis eelduse muudatuse õnnestumiseks. Töötajatel ei olnud sisulist vastuseisu, sest saadi aru muudatuse vajalikkuses ning ettevõtte oli selge plaan, kuidas ja kellega muudatust läbi viiakse.

Selleks, et muudatus lõplikult jõustuks on autori esimene ettepanek korrata suurkliendihalduse muudatuse visiooni edastamist ettevõtte teistesse üksustesse, mis sisaldab kirjeldust suurkliendihalduse põhimõtetest ja tööülesannetest. Intervjuude käigus selgus, et kommunikatsioon suurkliendihalduse muudatuse kohta oleks pidanud jõudma laiemalt ka ettevõttes teistesse üksustesse. Töötajad tunnetasid, et igapäevases töös tuleb tihti ette olukordi, kus teised struktuuri üksuste töötajad kasutavad suurkliendi küsimuste lahendamiseks muudatuse eelseid kokkuleppeid ja tööpõhimõtteid. Toetudes Kotteri teooriale on autori ettepanek peale info edastamist kontrollida regulaarselt kokkulepitud uute reeglite ja tööpõhimõtete täitmist.

Autori teine ettepanek on edastada korduv infokiri, mis suunab kliente kasutama ettevõtte sees kokkulepitud rollijaotust. Lähtuvalt 2017. aasta sügisel läbiviidud suurkliendi rahuloluküsitluse tulemusest selgus, et küsitlusele vastanutest umbes pooled ei olnud teadlikud suurkliendihalduses toimunud muudatustest.

Kolmanda tegevusena on autori ettepanek võtta suurkliendihalduses kliendikohtumiste ja kliendikõnede plaani need suurkliendid, kellega ei ole 2017. aasta jooksul suheldud. Igal kliendikontaktil määrata kohustuslikuks ettevõtte sees kokkulepitud rollijaotuse peegeldamine.

Neljas ettepanek on jätkata järgnevatel suurkliendi rahuloluküsitlustes töökorraldust ja rolle puudutavate küsimuste esitamist, mille eesmärgiks on järjepidev kontroll ja tagasiside klientidelt Telias toimunud muudatuste kohta. Kotteri 8-tasandilise teooria kohaselt on muudatuse kinnistamiseks vajalik muudatuse järjepidev juhtimine ning tagasiside saamine.

Kuna vahepealne tähistamine on tegemata jäänud, on autori viies ettepanek korralda ühine tähistamine peale 2018. aasta kevadist rahuloluküsitlust. Tähistamise eelduseks on üheselt mõistetav edu, mis on nähtav kogu organisatsiooni sees, mis on seotud kõigi muudatuse protsessis osalenud ühise jõupingutusega. Tähistamine tähendab ühe muudatuse selget lõppu.

Autor leiab, et järgmise muudatuse algatamisel on kasuks struktureeritud lähenemine:

1. muudatuse kriitilisuse hindamine;
2. luua usaldusväärne ja motiveeritud juhtrühm;
3. luua arusaadav, selge ja atraktiivne visioon muudatusest;
4. efektiivne ja õigeaegne kommunikatsioon;
5. võimalikult suure hulga inimeste kaasamine ja muudatuse võimaldamine;
6. väikeste võitude tähistamine ja motivatsiooni hoidmine;
7. fookuse ja prioriteedi hoidmine ka muudatuse lõpu eel;
8. kinnista muudatus organisatsiooni kultuuri osana ning märgi selgelt muudatuse lõpp.

Autori arvates on muudatused vajalikud organisatsiooni jätkusuutlikkuse tõstmiseks ja konkurentsivõime tagamiseks. John P. Kotter toob mitmeid näiteid, kus muudatused jäävad lõpetamata ning taastuvad vanad protsessid ning tööharjumused. Igasuguse muutuse puhul on tähtsal kohal inimeste kaasamine, kommunikatsioon ning järjepidev tagasisidestamine. Iga järgnev muudatus peab olema läbi viidud läbimõeldult, planeeritult ning professionaalselt.

## KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli hinnata organisatsiooni protsessi ümberkujundamise mõju suurkliendihalduse üksuses ning eesmärkide täitmist läbi järgmiste mõõdikute:

- kliendi rahulolu seisukohast;
- töötaja rahulolu seisukohast;
- ettevõtte seisukohast.

Töö esimeses osas uuris autor muudatuste juhtimise erinevaid teooriaid, keskendudes John P. Kotteri ja Kurt Lewini juhtimisteooriatele. Uurimuse läbiviimiseks valis autor John P. Kotteri 8-tasandilise muudatuste raamistiku, sest antud raamistik puudutas organisatsioonis läbiviidud muudatuse erinevaid etappe kõige ligilähedasemalt. Teooriast sai autor kinnitust, et muutust edukalt läbi viia ilma teadliku juhtimiseta ning motiveeritud meeskonnata on sisuliselt võimatu. John P. Kotteri teooria kohaselt on olulised muudatuste visiooni loomine ja selle kommunikatsioon organisatsiooni sees ning väljas. Igal muudatusel on kindel algus ja lõpp, mida tuleb teadvustada kõikidele osapooltele. John P. Kotteri teooria kohaselt tuleb iga muudatuse etapi lõppu tähistada. Tähistamine loob eelduse loodud muudatustega edasi liikuda ja sellest mitte lahti lasta.

Kvalitatiivse uuringu käigus vestles autor suurkliendihaldurite ja teenuste halduritega. Enamus intervjueritud töötajatest:

- kinnitasid muudatuse vajalikkust;
- tunnetasid juhtrühma poolset toetust ja kaasatust muudatuse algfaasist alates;
- olid kaasatud muudatuse visiooni loomisse;
- visiooni kommunikatsioon oli piisav nii mahus, kui sisus suurkliendihalduse üksuses sees;
- arutlevad üksuse siseselt regulaarselt muudatustega seonduvaid küsimusi.

Puudustena tõid töötajad välja:

- muudatuse info ebapiisavat jagamist organisatsiooni teiste üksustega;
- et kommunikatsioon kliendile toimus ainult ühekordselt, tagasisidet kontrollimata;
- tähistamise puudumist.

Töötajate rahulolu seisukohast leiab autor, et muudatus on kindlasti organisatsiooni tugevdav ning edasiviiv protsess, kuid muudatusi peab läbi viima üks muudatus korraga. Teooriast ja töötajate tagasisidest tulenevalt saab öelda, et muudatus peab olema piisavalt kiire protsess. Sõltuvalt muudatuse iseloomust peab John P. Kotter ühe muudatuse protsessi pikkuseks 6 – 18 kuud.

Kvantitatiivse uuringu käigus sai töö autor teada, et organisatsiooni soov muuta suurkliendihaldus veelgi personaalsemaks, on klientidele korda läinud. Kliendid, kes olid teadlikud suukliendihalduse muudatusest, hindasid teenuste halduri tegevust väga kõrgelt. Autori arvates hindasid kliendid teenuste halduri rolli väga kõrgelt seetõttu, et klientidel oli ootus kiiremale igapäevastele operatiivküsimuste lahendamisele. Teenuste halduri igapäevase tegevuse näol olid nad seda juba kogenud. Autori poolt uuritud korrelatsioon kinnitas tugevat seost klientide rahulolu teenuste halduriga ja soovitusõenäosuse vahel.

Parema kliendikogemuse saavutamiseks on oluline kliendikohtumiste regulaarne teostamine ja kliendivajaduste katmine läbi vahetu kliendisuhtluse. Info regulaarne edastamine suurkliendihalduses toimunud muudatusest on oluline selleks, et kliendid oleksid informeeritud uutest klienditeeninduspõhimõtetest ja oskaksid toimida vastavalt loodud reeglitele.

Autor võrdles lõputöö koostamise käigus suurkliendihaldurite 2017. aasta kliendikohtumiste arvu eelneva perioodiga ja leidis, et 11 kuuga toimunud kliendikohtumiste arv kasvas 14%, mis ületas 3% ettevõtte poolt võetud kliendikohtumiste eesmärgi. Positiivset trendi täheldas autor ka suurkliendihaldurite poolt loodud müügivõimaluste arvu kasvus. 11 kuuga loodud müügivõimaluste maht võrreldes 2016. aastaga on kasvanud 26%.

Autori järeldused ja ettepanekud on edastatud suurkliendihalduse juhtrühmale, soovituselgi parandada leitud kitsaskohad, tõsta muudatustega seotud osapoolte teadlikkust ning motivatsiooni, kinnistada jõustunud muudatus. Autor usub, et antud ettepanekud aitavad organisatsioonil planeerida järgmisi võimalikke muudatusi.

Tuginedes John P. Kotteri teorialle ja uuringutest saadud tagasisidele, leiab autor, et Telia Eesti AS-s läbiviidud muudatus on õnnestunud.

## **SUMMARY**

### **CHANGE MANAGEMENT IN REDESIGNING AN ORGANISATION'S ACTIVITY PLAN BASED ON THE EXAMPLE OF TELIA EESTI AS LARGE CORPORATE CUSTOMER MANAGEMENT**

Rain Nõmmik

The thesis aim was to evaluate the process restructuring effects in the organisation's corporate customer management department and to measure result achievement according to the following indicators:

- customer satisfaction;
- employee satisfaction;
- company performance.

In the thesis, first part the author examined different change management theories with focus on John P. Kotter's and Kurt Lewin's management theories. The author chose John P. Kotter's 8-step process for leading change as the research's framework as the process was most similar to the events that took place in the organisation. The theory confirmed to the author that essentially successful change implementation is not possible without conscious management and a motivated team. According to John P. Kotter's theory, it is important to form a change vision which must be communicated within and outside the organisation. Every change has a clear beginning and end which must be expressed to all involved parties. According to John P. Kotter's theory every change phase end must be celebrated. The celebration is the prerequisite for moving on with changes in the organisation and prevents releasing accomplishments.

The qualitative research entailed the author's interviews with large corporate customer managers and service managers. Most interviewed employees:

- confirmed the need for change;
- beginning from the early change phases felt involvement and support of the lead team;



- participated in the change vision creation;
- considered vision communication in the large corporate customer team as sufficient in terms of volume and content;
- regularly discussed team internally questions concerning change.

The employees cited as weaknesses:

- insufficient info concerning change being distributed to other teams within the organisation;
- communication to clients was a one-time affair without checking feedback;
- lack of celebration.

The author finds that from the employee satisfaction viewpoint change strengthens the organisation and is a progressive process but each change must be conducted independently. Theory and employee feedback allows to conclude that change must be a sufficiently rapid process. John P. Kotter considers the change process to take 6-18 months depending on the change's characteristics.

The quantitative research showed the author that the organisation's desire to make the large corporate customer management more personal has been well received by the clients. Clients who were aware of the changes in large corporate customer management gave very high scores to the client managers. The author thinks that the manager's role was highly praised as the clients had an expectation that current, daily questions would have quicker answers. The daily service manager activities had already shown their speed. The correlation examined by the author confirmed a strong tie between client satisfaction with service managers and recommendation likelihood.

Regular meetings with clients and immediate communication with clients concerning their needs are essential for achieving improved client experiences. Regular forwarding of info concerning changes in large corporate customer management is important as clients must be informed about the new client service principles so that the clients can behave accordingly.

The author compared the number of large customer managers meetings with clients in the year 2017 with the preceding 11 months and discovered a 14% increase in the number of client meetings. The increase was 3% greater than the aimed increase in the number of client meetings. The author also noticed a positive trend concerning the sales opportunity growth generated by

large customer managers. In 11 months the volume of sales opportunity growth had increased by 26% in comparison to the year 2016.

The author's conclusions and recommendations have been forwarded to the large customer management lead team so tight spots can be improved upon, awareness and motivation of the parties concerning change increased and changes established confirmed. The author believes that the given proposals will assist the organisation in planning possible further changes.

The author believes based on John P. Kotter's theory and research feedback that changes conducted by Telia Eesti AS have been successful.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- A 3-STEP FRAMEWORK FOR MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE*. HBX. Kättesaadav: <https://hbx.hbs.edu/blog/post/a-3-step-framework-for-managing-organizational-change?cid=sm-tw-sf73578922&sf73578922=1>, 02. detsember 2017
- Alas, R. (2001). *Muutusi takistab enim mõtteviisi inertsus*. Kättesaadav: <http://www.aripaev.ee/uudised/2001/08/12/muutusi-takistab-enim-motteviisi-inertsus>, 14. oktoober 2017
- Alas, R. (2010). *Übius, Organisatsioonide arendamine*. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Alas, R., Pramann Salu, M. (2005) *Muudatuste meistrikläss*. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.
- Andmeanalüüs MS Excelis*. Tanel Kaart. Kättesaadav: [http://ph.emu.ee/~ktanel/andmeanalyys\\_excelis/pt54.php](http://ph.emu.ee/~ktanel/andmeanalyys_excelis/pt54.php), 27. november 2017
- Beer, M., Finnström, M., Scharder, D. (2016). Why Leadership Training Fails – and What to Do About It. - *Harvad Business Review October, 50*.
- Cameron, E. (2009). *Making Sense of Change Management*. 2nd Edition. English: Paperback
- Connelly, M. (2016). *The Kurt Lewin Change Management Model*. Kättesaadav: [http://www.change-management-coach.com/kurt\\_lewin.html](http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html), 21. oktoober 2017
- Harford, T. (2012) *Kohanemine*. Tallinn: Kirjastus Hermes.
- Heathfield, S. M. (2016). *Change Management Lessons About Employee Involvement*. Kättesaadav: <https://www.thebalance.com/change-management-lessons-about-employee-involvement-1917806>, 22. oktoober 2017
- Jisc (2006). *Change management Types of change*. Kättesaadav: <https://www.jisc.ac.uk/guides/change-management/-types-of-change>, 25. oktoober 2017
- John P. Kotter profile*. Harvard Business School. Kättesaadav: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6495>, 25. oktoober 2017
- Juhtimissüsteemi käsiraamat*. (2016). Telia Eesti AS. Kättesaadav: Siseveeb, 27. november 2017
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvad Business School Press.

- Kuidas teha liftikõne ehk pitchi investorile (koostööpartnerile, kliendile). Nõuanded Shark Tankist.* Personalibrändi Agentuur OÜ, <http://persoonibrand.ee/liftikone-ehk-elevator-pitch-investorile/>, 28. oktoober 2017
- Kurt Lewin AMERICAN SOCIAL PSYCHOLOGIST.* Encyclopædia Britannica. Kättesaadav: <https://www.britannica.com/biography/Kurt-Lewin>, 10. november 2017
- Leading Equals Motivating People Effectively, Without Authority.* Mind Tools Team. Kättesaadav: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_64.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_64.htm), 19. november 2017
- Lewin's Change Management Model.* Mind Tools Team. Kättesaadav: [https://www.mindtools.com/community/pages/article/newPPM\\_94.php](https://www.mindtools.com/community/pages/article/newPPM_94.php), 19. november 2017
- Mulder, P. (2013). *Tuckman stages of group development.* Kättesaadav: <https://www.toolshero.com/management/tuckman-stages-of-group-development/>, 27. november 2017
- Owen, R., Brooks, L. L. (2009). *Answering the Ultimate Question: How Net Promoter Can Transform Your Business.* San Fransisco: Jossey Bass A Wiley imprint
- Pink, D. H. (2011). *Liikumapanev jõud.* Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS
- Schuster, A. (2016). *Planning is Critical in Successful Organizational Change.* Kättesaadav: <http://blogs.managementconcepts.com/planning-is-critical-in-successful-organizational-change/#.WhGry-QUkjY>, 22. november 2017
- Snyder, S. (2013). *Juhtimisraskustega võitlemise kunst.* Tallinn: OÜ Küppar&Ko.
- Tanner, R. (2017). *Leading Change.* Kättesaadav: <https://managementisajourney.com/leading-change-step-1-creating-a-sense-of-urgency/>, 22. november 2017
- The Change Curve – How do we react to change?* Lee Candy. Kättesaadav: <http://www.educational-business-articles.com/change-curve/>, 19. november 2017
- Trompenaars, F., Woolliams, P. (2005). *Äri ja erinevad kultuurid.* Tallinn: Fontese Kirjastus
- Äriklendi müügi protsess.*(2016). Telia Eesti AS. Kättesaadav: Siseveeb, 27. november 2017