

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kadilyn Sirel-Reppo

**SISEKOMMUNIKATSIOON JA TÖÖTAJATE KAASAMINE  
MUUDATUSTE JUHTIMISE PROTSESSIS LUMINOR BANK AS**

**NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava juhtimine ja turundus, peeriala äriprotsesside juhtimine

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2020

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 12 726 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kadilyn Sirel-Reppo .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 182830TATM

Üliõpilase e-posti aadress: kadilyn.sirelr@gmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	8
1.1. Muudatuste juhtimine ja muudatustega toimetulek .....	8
1.2. Sisekommunikatsioon muudatuste protsessis .....	14
1.3. Kaasamine muudatuste protsessis .....	16
2. UURINGU METOODIKA .....	19
2.1. Luminor Bank AS .....	19
2.2. Uurimismeetodid.....	21
2.3. Valimi kirjeldus ja uuringu läbiviimine .....	21
2.4. Analüüsimeetodid.....	23
3. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED .....	25
3.1. Uuringu tulemuste analüüs .....	25
3.2. Järeldused ja ettepanekud .....	34
KOKKUVÕTE .....	44
SUMMARY .....	46
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	48
LISAD .....	51
Lisa 1. Intervjuu raamistik.....	51
Lisa 2. Raamistiku ideaaltulemus .....	52
Lisa 3. Lihtlitsents.....	53

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on teadmatus, millisel viisil on Luminor Bank AS töötajad tunnetanud ettevõttes toimunud muudatuste juures sisekommunikatsiooni ning kaasatust muudatuste elluviimisel. Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada kuidas on ettevõtte Luminor Bank AS töötajad hinnanud muudatuse juhtimise protsessis sisekommunikatsiooni ja kaasamist ning kogutud andmete põhjal koostada ettepanekud ettevõttele Luminor Bank AS edaspidiste muudatuste protsesside sujuvamaks läbiviimiseks

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks ja magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutab autor kvalitatiivset uurimismeetodit. Uurimuse käigus viib autor läbi kuus poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte töötajatega ning seejärel võrdleb kogutud andmeid ADKAR ning Kotter'i 8-sammulise muudatuste juhtimise mudeli põhjal koostatud raamistikuga.

Autori hinnangul ei olnud ettevõtte Luminor Bank AS kasutanud muudatuse juhtimisel teoreetilist mudelit või on kasutatud ebasobilikku teoreetilist muudatuste juhtimise mudelit. Analüüsides uuringu käigus kogutud andmeid selgus, et protsessis leidis mitmeid probleemseid aspekte, mis mõjutasid organisatsiooni liikmete hinnangut sisekommunikatsioonile ning kaasatusele. Peamised probleemid tekkisid informatsiooni edastamise vales ajastusest, valeinformatsiooni ja kuulujuttude levimisest, muudatuse olulisuse mõistmise puudumisest, tugevate juhtgruppide ning võimekuse puudumisest ja muudatuse kinnistamise ebakorrektsusest.

Magistritöö autori soovitus on edaspidistes muudatuste protsessides kasutada abivahendina ettevõtte vajadustele ning soovidele vastavat vabalt valitud teoreetilist muudatuste juhtimise mudelit, mis võimaldaks planeerida ning hinnata protsessi läbiviimise korrektsust ning tõsta sisekommunikatsiooni efektiivsust ja töötajate kaasatust. Magistritöös on toodud välja ettepanekud muudatuse juhtimise protsessi sujuvamaks ning efektiivsemaks läbimiseks.

Võtmesõnad: kaasamine, muudatuste juhtimine, muudatuste juhtimise meetodikad, muudatustega toimetulek, sisekommunikatsioon.

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva maailmas seisavad organisatsioonid silmitsi regulaarsete, laiahaardeliste ja suure mõjuga muutustega nagu ettevõtete ühinemised, ümberkujundamised, protsesside uuendamised ja muutuvad kvaliteedinõuded. Organisatsioonid rakendavad muutustega kohanemiseks vajalikke meetmeid, et käia kaasas tehnoloogia arengu, uute turgude tekke, seadusemuudatuste ning muude sisemiste ja väliste muutustega. (Butt *et al.* 2018; Anderson, Ackerman Anderson 2010, 31)

Muudatuste juhtimise protsessi lahutamatuks osadeks on kommunikatsioon ja kaasamine. Sisekommunikatsioon võimaldab edastada töötajatele ettevõtte visiooni, hoida kursis protsessi käigus toimuvaga ning kinnitada muudatuste vajalikkust ja läbiviimist parimal võimalikul moel, kiirendades probleemide lahendamist ning viies tähelepanu olulistele tegevustele (Pendlebury *et al.* 1998, 267-268). Muudatuste edukaks elluviimiseks on oluline protsessi kaasata kõik töötajad, keda muudatused mõjutavad (Alas, Pramann Salu 2005, 142).

Luminor Bank AS on viimaste aastate jooksul läbinud suure kaheetapilise üleorganisatsioonilise muudatuse. Esimeseks muudatuse etapiks oli Luminor Bank AS loomine 1. oktoobril aastal 2017, kui liideti AS DNB Bank ja Nordea Bank AB üksused Balti riikide siseselt. Teine muudatuse etapp toimus 2. jaanuaril aastal 2019, kui ettevõtte ühendas kolme Balti riigi üksused eesmärgiga tegevus täielikult piiriüleselt integreerida.

Muudatuste senine juhtimistulemuslikkus ei ole autori ning ettevõtte võtmeisikute arvamuse kohaselt olnud väga kõrge. Senised muudatused on seoses sisekommunikatsiooni ning kaasatusega tekitanud töötajate seas rahulolematust ning segadust just isikliku töökorralduse ning organisatsioonikultuuri suhtes. Töö teema valik on ajendatud autori isiklikust huvist ning ettevõttepoolsest soovitusel. Magistritööl on praktiline väärtus ettevõttele Luminor Bank AS. Antud töö aitab parandada käimasolevate ning tulevikus ettevõtetavate muudatuste protsesside efektiivsust töötajate kaasamise ja sisekommunikatsiooni osas.

Uurimisprobleemiks on teadmatus, kuidas töötajad on tunnetanud ettevõttes läbiviidud muudatuse juures sisekommunikatsiooni ning kaasatust elluviimisel. Ühtlasi puudub juhtkonnal selge arusaam, kuidas protsesside muudatused ning nende edastamine mõjuvad töötajatele ning milline oleks parim lähenemisviis tulevikus.

Magistritöö eesmärgiks on uurida Luminor Bank AS muudatuse protsessis organisatsiooni liikmete hinnangut sisekommunikatsioonile ja kaasatusele ning vastavalt tulemustele koostada parandusettepanekud, mis võimaldaksid edaspidiselt muudatuste protsessides sisekommunikatsiooni ning kaasamist efektiivsemalt planeerida ning ellu viia.

Lähtuvalt magistritöö uurimisprobleemist ning eesmärgist on magistritöö uurimisküsimused:

- 1) Kuidas toimus Luminor Bank AS struktuurimuutuste juhtimise protsessis töötajate kaasamine ja sisekommunikatsioon?
- 2) Kuidas on töötajad tunnetanud muudatuse juhtimises sisekommunikatsiooni ja kaasatust?
- 3) Millised probleemid kerkisid muudatuste juhtimise protsessis esile ning kuidas oleks neid saanud vältida?

Magistritöö eesmärkide täitmiseks ning uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumise eesmärgil viib autor läbi poolstruktureeritud intervjuud. Intervjueeritavate valimi moodustavad ettevõtte Luminor Bank AS alaliselt Eestis paiknevad töötajad, kes on ettevõttes töötanud vähemalt aasta enne esimest muudatuse etappi.

Magistritöö eesmärkide täitmise ning uuringu läbiviimise tulemusena saadakse põhjalik ülevaade selle kohta, kuidas töötajad on tunnetanud ettevõttes läbiviidud muudatuste sisekommunikatsiooni ning kaasatust elluviimisel. Vastavalt uuringu tulemustele töötab autor välja parandusmeetmed sisekommunikatsiooni ja töötajate kaasamise tõhustamiseks ning esitab need ettevõtte juhtkonnale. Loodavat strateegiat on võimalik rakendada Luminor Bank AS ning ka teiste ettevõtete poolt edaspidistes muudatuste protsessides.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk annab teoreetilise ülevaate muudatuste juhtimisest ja muudatustega toimetulekust ning sisekommunikatsioonist ja kaasamisest muudatuste protsessis. Töö teises peatükis on välja toodud uuritava ettevõtte Luminor Bank AS taust koos toimunud muudatusega, uuringu metoodika, valimi kirjeldus ja uuringu läbiviimine

ning analüüsimeetodid, mille abil töö autor soovib tulemused saavutada. Magistritöö kolmandas peatükis analüüsitakse uuringu tulemusi ning autor esitab omapoolsed järeldused ja ettepanekud.

Magistritöö autor tänab juhendajat Merle Ojasood väärtusliku tagasiside ning pühendatud aja eest. Samuti tänab autor ettevõtet Luminor Bank AS ning magistritööle sisendi andnud intervjueeritavaid.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Magistritöö esimeses peatükis antakse kirjandusallikate põhjal ülevaade muudatuste juhtimisest ning muudatustega toimetulekust. Seejärel kirjeldatakse sisekommunikatsiooni ning lõpetuseks organisatsiooni liikmete kaasamist muudatuste protsessis.

## 1.1. Muudatuste juhtimine ja muudatustega toimetulek

Muudatuste juhtimine on mis tahes toiming või protsess, mille eesmärk on üksikisiku või grupi sujuva ülemineku korraldamine praegusest olekust tulevikus soovitud olekusse (Varkey, Antonio 2010). Muudatuste juhtimist organisatsioonis võib ka määratleda kui ettevõtte juhtimist praeguselt positsioonilt uuele positsioonile. Muudatuste juhtimine eeldab vajalikke juhtimisoskusi, pühendumust kõigil organisatsiooni tasanditel ning finants- ja inimressursse.

Tänapäeva maailmas seisavad organisatsioonid silmitsi regulaarsete, laiahaardeliste ja suure mõjuga muudatustega nagu ettevõtete ühinemised, ümberkujundamised, protsesside uuendamised ja muutuvad kvaliteedinõuded. Need muudatused sunnivad ettevõtteid oma senist korraldust ulatuslikult või isegi täies mahus muutma. Organisatsioonid rakendavad muutustega kohanemiseks vajalikke meetmeid, et käia kaasas tehnoloogia arengu, uute turgude tekke, seadusemuudatuste ning muude sisemiste ja väliste muutustega. (Butt *et al.* 2018; Anderson, Ackerman Anderson 2010, 31) Waeger ja Weber (2019) on leidnud, et organisatsioonide jaoks tuleneb muudatuste elluviimise olulisus välismaailma ning keskkonna muutuvatest ootustest.

Iga organisatsioon üritab mingil määral oma tulemuslikkust ja tõhusust parandada kasutades selleks erinevaid vahendeid ja protsesse. Üle maailma on organisatsioonide peamiseks eesmärgiks saavutada konkurentsieelis ning edukus äritegevuses. Selle eesmärgi saavutamiseks on vaja ettevõtetel oma inimressursse võimalikult efektiivselt kasutada. (Butt *et al.* 2018)

Organisatsiooni muudatuste juhtimise võib jaotada teoreetiliselt kolmeks osaks – organisatsioon, tehnoloogia ja protsessid. Organisatsiooni muudetavateks külgedeks võivad olla kultuur, vastutus,

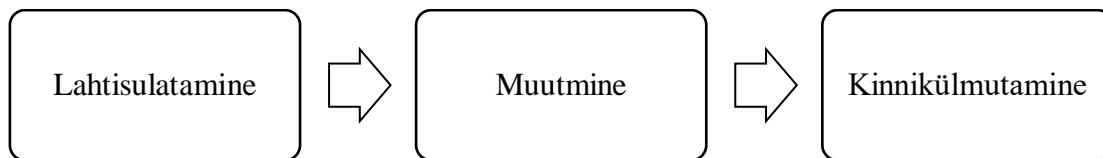


ärisüsteemid, juhtimine, raporteerimine, areng, kommunikatsioon või hoopis midagi muud. Protsessi muudatuse tähenduseks on enamjaolt muudatused ärireeglites, seotud protsessides, tulemuste mõõtmises, füüsilises paigutuses. Tehnoloogia mõiste all muudatuste kontekstis võidakse keskenduda informatsioonile, andmetele ja seadmetele. (Jones, Recardo 2013, 11) See mida muudetakse, ning millises mahus, oleneb ettevõtte hetkevajadustest ning algpõhjustest.

Edukate muudatuste üheks aluskiviks on eetiline lähenemine. Organisatsioonid peavad seadma oma ülesandeks hinnata juhtide ning nende tegevuste eetilistust ning otsustama, kas see on kooskõlas organisatsiooni ja selle sidusrühmade huvidega (Kennett-Hensel, Payne 2018). Ebaeetilisus omakorda võib ettevõtte mainet kahjustada, põhjustada töötajate lahkumist ja partnersuhete halvenemist. Lisaks eetilisele lähenemisele on oluline muuta muudatuse õnnestumine organisatsiooniliseks prioriteediks, kus igal lülil on oma eesmärk ning koos töötades on tulemused loomulikud tulema (Mueller-Hanson, Pulakos 2018).

Organisatsioonide muudatuste juhtimine võib läbi kukkuda erinevatel põhjustel. Näiteks Kotter (1996) on peamisteks läbikukkumiste põhjusteks arvanud visiooni puudumise, vähese kommunikatsiooni, lühiajaliste võitude puudumise, ülepaisutatud rahulolu hetkeolukorraga ja liiga kiire protsessi lõppenuks lugemise. Muutuste tulemusel saadav potentsiaalne kasu on tohutu, kuid parimal juhul on muudatuste läbiviimine lihtsalt keeruline. Efektiivsete muudatuste puhul aga väga keeruline ja pikaajaline protsess. Maailmas, kus me elame, on muudatused vajalikud – need on lausa vältimatud. (Kennett-Hensel, Payne 2018) Veatu ja detailideni planeeritud protseduur, mida keegi ei kasuta, ei paranda tõhusust ega jõudlust. Kõikvõimalikud vahendid ja tehnoloogia, mida keegi ei kasuta, ei anna organisatsioonile lisaväärtust. Kui me loome täiuslikult planeeritud töörollid, millesse inimesed ei soovi end rakendada, pole meil ka tulemusi. Organisatsioon suudab eelnevas aga silma paista, kui selle töötajad on valmis muudatuste omaksvõtuks ja aktsepteerimiseks. (Butt *et al.* 2018)

Praktikud ja teadlased on loonud erinevaid mudeleid ja maatrikseid, mis annavad muudatuste protsessis sihi ja eesmärgid. Võimatu on kindlalt väita, et üks mudel toimib kõikides ettevõtetes. Mudeli valikul tuleb arvestada organisatsiooni suuruse, kultuuri, turu ja paljude muude mõjuteguritega. Üks tuntumaid teoreetikuid muudatuste juhtimise valdkonnas on Kurt Lewin. Joonisel 1 välja toodud Lewin'i kolmeastmeline mudel jõudis avalikkuse ette juba eelmise sajandi esimeses pooles. Mudeli eesmärgiks oli lihtsustada juhtide jaoks muudatuste läbiviimist, andes esmase ettekujutuse muudatuse läbiviimise tähendusest.



Joonis 1. Lewin'i 3-sammuline mudel  
Allikas: Alas ja Pramann Salu (2005, 31)

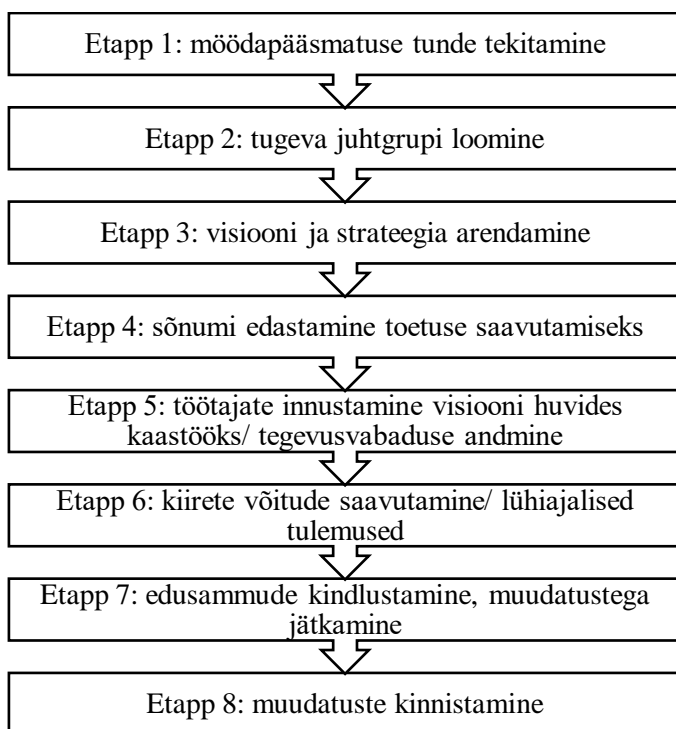
Lewin'i teoreetiline mudel koosneb kolmest etapist - lahtisulatamine, muutmine ja kinnikülmutamine. Lahtisulatamise etapis tegeletakse töötajate teavitamise ja veenmisega, eesmärgiga teadvustada muudatuse vajalikkust ning ületada vastuolu. Muutmise etapis toimuvad organisatsiooni muudatused, võetakse omaks uued hoiakud. Kinnikülmutamise etapis hinnatakse toimunud muudatusi ning kinnistatakse tulemused. (Connelly 2016) Tema mudeli edu on tagatud vaid juhul, kui kõik organisatsiooni liikmed soovivad muutustesse panustada ning mõistavad muudatuse olulisust.

Lewin'i mudel on aluseks mitmetele tänapäeval kasutatavatele mudelitele, muutudes üha enam inimese- ja töötajakesksemaks. Käesoleva magistritöö eesmärkide saavutamiseks on autor otsustanud kasutada andmete analüüsiks kombineeritult järgnevalt välja toodud Kotter'i 8-sammulist ning ADKAR 5-sammulist mudelit. Järgnevalt tuuakse välja mõlema mudeli etapid ning nende kirjeldused.

Kotter'i mudeli (Joonis 2) esimene etapp keskendub töötajates möödapääsmatuse tunde tekitamisele, mis annab esimese signaali organisatsiooni liikmetele, et midagi on vaja muuta. See ajendab töötajaid kaasa mõtlema muudatuste vajalikkusele. Teine Kotter'i samm on tugeva juhtgrupi loomine. See koosneb inimestest, kes on võimukad ja motiveerivad, ning suudavad teisi endaga kaasa tõmmata. Nemad on informatsiooni esmased jagajad ning kaastöötajate motiveerijad. Kotter'i mudeli kolmandaks sammuks on visiooni ja strateegia paikapanek, kus juhtgrupp parimal juhul loob selged ja mõistlikud visioonid ja strateegia, halvimal juhul vaid plaanid ja eelarved. Visiooni puhul on oluline, et see oleks organisatsiooni liikmetele vastuvõetav. (Kotter 1996; Kotter, Cohen 2002)

Neljas Kotter'i etapp on eelnevalt loodud visiooni ja strateegia kommunikeerimine ja edastamine ettevõtte töötajatele nii, et see oleks neile arusaadav ja mõistlik ning nad võtaksid seda kuulda. Viiendas Kotter'i mudeli faasis innustatakse töötajaid kaastööks ning antakse neile

tegevusvabadus, kus pidevalt suunatakse visiooni järgimise poole ning eemaldatakse ebakõlad mis võivad tuleneda valesti mõistmisest ja kuulujuttudest. (Kotter 1996; Kotter, Cohen 2002)

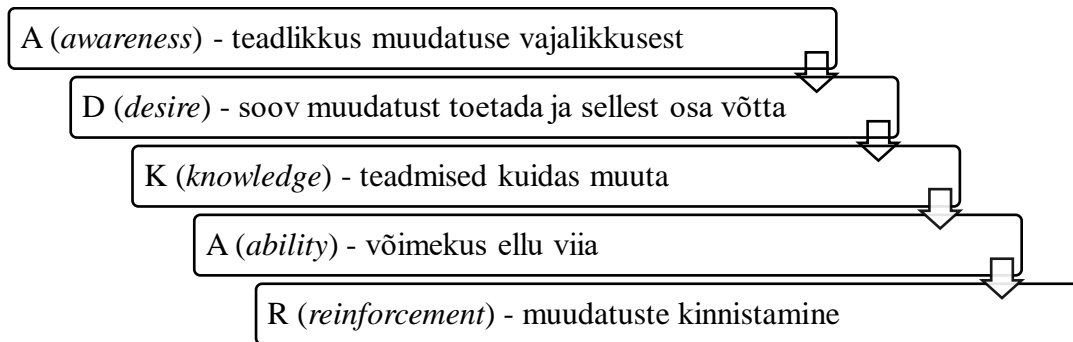


Joonis 2. Kotter muudatuste juhtimise mudel

Allikas: Kotter (1996); autori koostatud

Kotter'i mudeli viimased kolm etappi keskenduvad lühiajaliste tulemuste saavutamisele, edasi tegutsemisele ja muudatuste kinnistamisele. Siinkohal soovitatakse kiirelt saadud väikeseid tulemusi ja saavutusi kasutada motivatsiooni allikana eesmärgiga leida inimestes tahet veel rohkem saavutada. Seeläbi aga tekitatakse soov edasi liikuda seitsmenda sammu näol ning lõpuks saavutatud muudatused kinnistada uue kultuuri loomiseks ning hoidmiseks. (Kotter 1996; Kotter, Cohen 2002)

ADKAR mudeli (Joonis 3) esimene etapp keskendub teadlikkuse loomisele muudatuste vajalikkusest, mis soovitab suunata mõtlemist töötajate isiklikele kasudele. ADKAR mudel leiab, et organisatsiooni liikmeteni on oluline viia teadlikkus miks on muudatusi vaja, milline on muudatuste olemus ning mis juhtub olukorras, kus midagi ei muudeta. Muudatuste vajalikkuse omaksvõttu indiviidide poolt mõjutavad isiklik hetkeolukorra ja probleemide tunnetamine, infoedastaja usaldusväärsus, valeinformatsiooni levimine ja muudatuste vajalikkuse mittemõistmine. (Hiatt 2006)



Joonis 3. ADKAR muudatuste juhtimise mudel

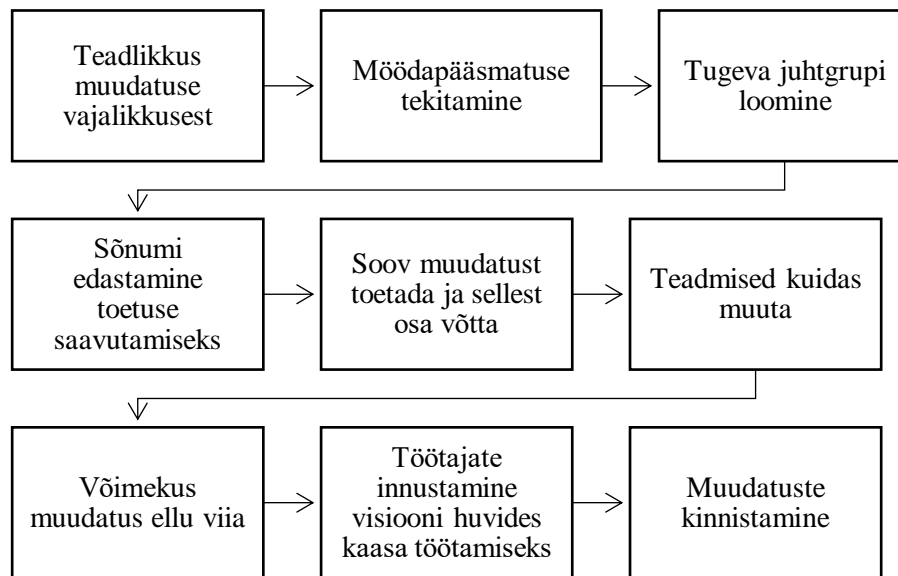
Allikas: Hiatt (2006); autori koostatud

Teine ADKAR mudeli etapp on suunatud motivatsiooni ja toetuse leidmisele ning töötajates soovi tekitamisega olla kaasatud muudatuse protsessis. Soov muudatust toetada ning olla kaasatud on mõjutatud organisatsioonilisest kontekstist ja ajaloost, isiklikust hetkeolukorrast, muutuse olemusest ja mõjust isiklikule töökeskkonnale ning isiklikust sisemisest motivatsioonist. (*Ibid.*)

ADKAR mudeli kolmas etapp väljendab organisatsiooni liikmete teadmisi selle kohta kuidas muudatusi ellu viia. Teadmisi mõjutavad faktorid, mis on vajalikud muutmiseks, on isiklikud hetke teadmised, võimekus õppida, ressursid arendamiseks ja väljaõppeks ning vajalike teadmiste kättesaadavus. ADKAR mudeli neljas punkt väljendab võimekust ja suutlikkust muudatuste elluviimiseks. Võimekus muudatusi ellu viia sõltub isiklikest psühholoogilistest takistustest, füüsilisest suutlikkusest, intellektuaalsest võimekusest, vajaliku aja olemas olekust arenguks ja võimekuse suurendamiseks vajalike ressursside olemasolust. (*Ibid.*)

ADKAR mudeli viimane etapp tähistab muudatuste kinnistamist ja jätkusuutlikust organisatsioonis. Mudeli viies etapp ehk muudatuste kinnistamine sõltub kinnistamise määra ulatusest, vajalike süsteemide olemasolust, negatiivsete tagajärgede puudumisest ja positiivsetest saavutustest mis on tingitud muudatustest. (*Ibid.*)

Kotter'i 8-sammulise ning ADKAR 5-sammulise mudeli põhjal võib tuua välja töötajaid muudatuste protsessi kaasavad ning kommunikatsioonieesmärkidega seoses olevad etapid, mida kasutatakse käesolevas magistritöös ka andmete kogumise ning analüüsi alusena. Järgnevalt on välja toodud magistritöö autori arvamuse kohaselt sisekommunikatsioonile ja kaasamisele keskenduvad muudatuste juhtimise protsessi etapid (Joonis 4).



Joonis 4. Sisekommunikatsioonile ja kaasamisele keskenduv muudatuste juhtimise protsess  
Allikas: Kotter (1996), Hiatt (2006); autori koostatud

Magistritöö autor on ühendanud Kotter'i (1996) 8-sammulise mudeli ja Hiatt'i (2006) ADKAR 5-sammulise mudeli põhjal 9 etappi mis võimaldavad planeerida ja hinnata sisekommunikatsiooni ning töötajate kaasamist muudatuste juhtimise protsessis. Need 9 etappi ajalises järjekorras on: (1) teadlikkus muutuse vajalikkusest, (2) möödapääsmatuse tekitamine, (3) tugeva juhtgrupi loomine, (4) sõnumi edastamine toetuse saavutamiseks, (5) soov muutust toetada ja sellest osa võtta, (6) teadmised kuidas muuta, (7) võimekus ellu viia, (8) töötajate innustamine visiooni huvides kaasa töötamiseks ja (9) muudatuste kinnistamine. Väljatoodud etapid keskenduvad täielikult või osati sisekommunikatsioonile ja kaasamisele alates planeerimisest kuni lõpliku kinnistamiseni.

Esimesed kaks etappi keskenduvad muudatuste juhtimisele eelnevatele tegevustele, kus viiakse organisatsiooni liikmeteni teadlikkus, miks on muutust vaja ning ühtlasi tekitatakse möödapääsmatuse tunne, mis saab töötajatele üheks suurimaks ajendiks. Esimesed kaks etappi võimaldavad hinnata ettevõtte ettevalmistust muudatuse juhtimisele eelselt ning tollaegse sisekommunikatsiooni edukust eelnevalt protsessile. Järgnevalt kolmas etapp eeldab juhtgrupi loomist, mis koosneb organisatsiooni liikmetest. Juhtgrupi võimekuseks peaks olema suutlikkus panna kaastöötajaid kaasa mõtlema ning tegutsema. Võimalik on hinnata toimunud muudatuse puhul kommunikatsioonilähedust isikule ning võimalust kellegi poole pöörduda.

Neljandas etapis on oluline sõnumi edastamine toetuse saavutamiseks. Organisatsiooni liikmeid teadvustatakse toimuvast ning toimub kahe-suunaline kommunikatsioon kus arvestatakse erinevate osapoolte huvidega. Hinnata saab muudatuste juhtimises organisatsiooni liikmete hinnangut võimaldatud informatsioonile ning isiklikule tunnetusele. Viiendas etapis saavutatakse ideaaljuhul töötajate poolne soov ja tahe muudatust toetada ning olla protsessis kaasatud. Hinnangu saab anda viiendale etapile vastavalt töötajate hinnangule, kuidas sooviti olla kaasatud ning kas see oli neile võimaldatud.

Kuues ja seitsmes etapp keskenduvad organisatsiooniliikmete pädevustele, teadmistele ja oskustele. Esmalt kuendas etapis toimub teadmiste ja oskuste hindamine ning vajaduse korral vajalike vahendite ligipääsetavuse tekitamine. Seitsmendas etapis aga on võimalus teadmisi ja oskusi praktikas rakendada. Hinnangu saab anda vastavalt eelnevate teadmiste piisavusele ning võimalusele omandada olulisi teadmisi.

Kaheksandas etapis innustatakse töötajaid muudatuste protsessis kaasa tegutsema ning visiooni huvides pingutama. See eeldab vastuolu puudumist ning toetuse olemasolu. Hinnang sõltub töötajate valmisolekust. Viimase ehk üheksanda etapina saab välja tuua muudatuste kinnistamise, kus muudetakse muutus igapäevaseks organisatsiooni osaks ning tegeletakse uue kultuuri ja strateegia traditsiooniks muutmisega. Kinnistamise etappi on võimalik hinnata läbi organisatsiooni liikmete rahulolu muudatuse protsessi lõpptulemusega ning saavutatuga.

Magistritöö autori hinnangul on väljatoodud kombineeritud üheksa etappi heaks aluseks ettevõttes toimunud muudatuse hindamiseks lähtuvalt sisekommunikatsioonist ning kaasamisest protsessis. Kombineeritud maatriks võimaldab hinnata muudatuste juhtimist selle kogu ulatuses, alates protsessile eelnevatest tegevustest kuni kinnistamise faasini.

## **1.2. Sisekommunikatsioon muudatuste protsessis**

Sageli seostatakse sisekommunikatsiooni mõistetega nagu „töötajate teavitamine“, „efektiivsuse tõstmine“ ja „ühesuunaline suhtlus“. See aga kirjeldab sisekommunikatsiooni kui ühepoolset vahendit, millega juhtkond edastab teateid ja mõjutab töötajaid. Parimates praktikates aga on oluline kasutada töötajate kommunikatsiooni kaasamiseks dialoogi, kus nii töötajatel kui ka juhtkonnal on võimalus oma mõtteid edastada ning tekitada vastastikune suhtlus ja mõistmine.

(Zaumane 2016) Efektiivne sisekommunikatsioon hõlmab kahesuunalist teabevahetust mis toimub juhtide ja töötajate vahel (Mishra *et al.* 2014).

Üha enam tunnustavad organisatsioonid ning nende suhtekorralduse spetsialistid töötajatevahelise sisekommunikatsiooni parandamise olulisust. Sisekommunikatsioon on oluline juhtkonna ja töötajate vahelise läbipaistva kultuuri loomiseks ning see omakorda kaasab töötajaid ettevõtte eesmärkide saavutamisse. Ettevõttesisesse suhtluse parandamise kaudu saavutatavad positiivsed aspektid võivad olla kasulikud nii töötajatele kui ka ettevõttele. Töötajad tunnevad end rohkem kaasatuna ning neil tekib usaldus oma juhtide ning organisatsiooni vastu, mis omakorda suurendab soovi olla ettevõtte jaoks kasumlik töötaja. (*Ibid.*)

Hoolikalt planeeritud organisatsiooni kommunikatsioonistrateegia võib muuta töötajate hoiakuid ning üldist käitumist, muutes nad tööle pühendunumaks ning vastutustundlikumaks. Inimressursside juhtimise, suhtlemispsühholoogia ja organisatsiooni käitumise integreerimisega saab piiritleda tervikliku kommunikatsioonimudeli. Organisatsiooni kommunikatsiooni strateegiate asjatundlik rakendamine võib lahendada takistused, mis on seotud motivatsiooni, meeskonna toimimise ja juhtimisega töökohal. (Bharadwaj 2014) Tõhus sisemine kommunikatsioon annab organisatsiooni liikmetele võimaluse mõjutada muudatuste juhtimise protsessi, aidata kaasa selle arengule ja positiivsele vastuvõtmisele. Töötajate kaasamine annab töökohapõhise ülevaate protsessi loomise toetuseks. (Varkey, Antonio 2010)

Sisekommunikatsiooni kaudu edastatava informatsiooni puhul tuleb arvestada selle efekti, mõistetavust ja ulatushaaret. Paljuski aitab neid tegureid mõjutada õige kommunikatsioonikanali valik ning arusaamine, kellele on milline informatsioon suunatud. Kuigi me nõjatume üha enam digitaalsete kanalite poole, on siiski silmast silma informatsiooni edastamisel mitmeid eeliseid, mida ei ole võimalik digitaalses maailmas saavutada. (Smith 2016, 110-111) Kommunikatsiooni efektiivsust mõjutavad kommunikatsioonikliima, -võrgustik, info hulk ja suund. Seejuures on oluliseks informatsiooni vastuvõtja hoiak, töötajate omavaheline suhtlemine, kunstlikud barjäärid, tagasisidevõimalused. Kommunikatsioonireeglite juurutamisel tuleb õnnestumise nimel lähtuda organisatsiooni olemusest, selle eripäradest, suurusest ja muudest teguritest mis eristavad ühte ettevõtet teistest. Kommunikatsioonimudelit ei ole võimalik edukalt erinevates ettevõtetes identselt rakendada. (Past 2008, 64-67)

Kommunikatsioon on muudatuste juhtimise protsessis lahutamatu osa. Sisekommunikatsioon võimaldab edastada töötajatele ettevõtte visiooni, hoida kursis protsessi käigus toimuvaga ning kinnitada muudatuste vajalikkust ja läbiviimist parimal võimalikul moel. Sisekommunikatsioon võimaldab kiirendada tekkivate probleemide lahendamist ning viia tähelepanu vajalikele tegevustele. (Pendlebury *et al.* 1998, 267-268)

Ettevõtted seisavad sageli küsimuse ees – mida kommunikeerida töötajatele muudatuste käigus? Siinkohal võib välja tuua 8 olulist külge, millest infovoo loomisel lähtuda (Alas, Pramann Salu 2005, 137-138):

- viia visiooni olemus kõigi organisatsiooni töötajate teadvusesse,
- varustada töötajaid informatsiooniga muudatuste käigus tehtu kohta protsessi vältel,
- pakkuda töötajatele kindlustunnet, et muudatused on õigustatud ning ellu viidud parimal võimalikul viisil,
- toetada iga organisatsiooni liikme individuaalset arengut, pakkudes ka valikuvõimalusi,
- tähelepanu juhtida tegevustele, mis aitavad kaasa muudatuste elluviimisel,
- probleemide korral kiirendada otsuste vastuvõtmist,
- rakendada muudatuste elluviimisel kasulike käitumisviiside levitamist,
- organisatsiooniväliselt tekkivate kahtluste hajutamine.

Muudatuste edukaks elluviimiseks on oluline, et sisekommunikatsioonile keskendutakse kogu muudatuse protsessi vältel. Töötajatele on oluline edastada informatsiooni muudatuste põhjustest ja läbiviimisest protsessi käigust. (*Ibid.*, 135) Teadlased ja kommunikatsioonivaldkonna praktikud on leidnud, et sisekommunikatsioon mängib suurt rolli selles, kui tõhus, edukas ning tulemuslikkusele orienteeritud on organisatsioon (Zaumane 2016).

### **1.3. Kaasamine muudatuste protsessis**

„Inimesed ei muuda oma tegevust mitte niivõrd mõtlemist puudutava analüüsi mõjul, kui nende tundeid puudutava tõe näitamise tulemusena.“ (Kotter, Cohen 2002, 1) Kui töötajate vastuolu muudatustele peetakse enamasti üheks suurimaks takistuseks ja ohuks organisatsioonidele, siis töötajate positiivne meelestatus vastupidiselt aitab muudatuste protsessis kaasa. Mida positiivsemalt on töötajad emotsionaalselt kaasatud, seda suurem on võimalus muudatuste õnnestumiseks. (Avey *et al.* 2008) Saks ja Gruman (2011) on öelnud, et töötajate kaasamisele



keskendumine aitab parandada organisatsioonide juhtimise tulemuslikkust. Töötades FIE-na või luues uue isikliku ettevõtte, tunneb ettevõtja kõiki oma äritegevusega seonduvaid üksikasju ning langetab otsuseid iseseisvalt. Ettevõtte suuruse ja mastaabi kasvades on kogu asjakohase teabe omandamine aga üha keerukam. Üks inimene ei suuda enam kogu teavet vastu võtta ning kõiki otsuseid iseseisvalt langetada. (Zoghi, Mohr 2011)

Töötajate kaasamine ja osalus otsuste vastuvõtmisel ei ole teadlaste ja praktikute jaoks uueks nähtuseks, kuid sageli on keeruline valida sobiv lähenemine, kuna tuleb arvestada ettevõtte omapäradega. Üldjuhul soovivad inimesed olla kaasatud muudatustesse, mis neid otseselt mõjutavad. Töötajate kaasamise ja osaluse kanaleid kasutatakse kõige paremini töökoha või organisatsioonipoliitika komplekti osana, mille eesmärk on pakkuda töötajatele parimat töökogemuse kvaliteeti, aidates samal ajal kaasa organisatsiooni tulemuslikkusele. Selle edu võtmeks on juhid, kes on hästi koolitatud mõistma, kuidas töötajate häält kuulda võtta ja kasutada saadud sõnumit kõigi osapoolte kasuks. (Markey, Townsend 2013)

Töötajate kaasamise võimalikkus oleneb mitmetest teguritest, nii muudatuste kontekstis kui ka üleüldiselt organisatsiooni igapäevatoös. Gibbons (2006) on toonud välja, et töötajate kaasatus ning soov kaasatud olla oleneb kaheksast põhilisest tegurist:

- usaldus juhtide ning ettevõtte vastu;
- ametipositsiooni sobivus;
- töö tulemuslikkus organisatsioonilisel tasemel ning selle isiklik tajumine;
- karjäärivõimaluste olemasolu ettevõttesiseselt;
- kaastöötajate toetus ja koostöö;
- töötaja isiklik areng;
- positiivsed suhted otsese ülemusega.

Samas on kaasamise loomisel ja tugevdamisel oma roll ka ettevõtetel. Pounsford (2007) on välja toonud, et suurema töötajate kaasamiseni viib ka erinevate suhtlusstrateegiate kasutus, kus töötajaga ollakse pidevas kontaktis. Lisaks on Robertson'i ja Cooper'i (2010) uurimused näidanud, et kaasatust aitab tõsta ja säilitada ettevõttepoolne pidev kommunikatsiooni ning selle tagajärgede hindamine ja parandamine.

Muudatuste tulemusliku juhtimise, rakendamise ja säilitamise aluseks on töötajate kaasatus ja pühendumus. Töötajate pühendumuse suurendamiseks tuleb selgelt edastada muutuse missiooni olemus, luua kogukonna tunne ning toetada töötajate arengut. Oluline on märgata, keda muudatused enim mõjutavad, ning nende töötajate heaolu pidevalt hinnata. (Rodriguez 2012) Muudatuste edukaks elluviimiseks on oluline protsessi kaasata kõik töötajad, keda muudatused mõjutavad. Kaasamine võib toimuda erinevatel tasanditel, nagu näiteks eesmärkide seadmisel, otsuste vastuvõtmisel, probleemide lahendamisel ja muudatuste elluviimisel. (Alas, Pramann Salu 2005, 142) Kaasatus on suure olulisusega just ettevõttes toimuvate muudatuste juures. Võttes kasutusele uued töömeetmed või -vahendid, millega töötaja ei ole tuttav ning mille arendamisel ja loomisel ei ole ta kaasatud olnud, on vastuolu kerge tekkima. (Daniel 2019) Vähesese kaasamise peamiseks põhjuseks loetakse enamjaolt vastuolu muutustele. Ühtlasi on teoreetikud arvamusel, et peamine takistus muudatuste edukaks elluviimiseks on just töötajate vastuolu (Strebel 1996).

Soovides muudatuste juhtimise protsessis saavutada võimalikult suur ettevõttesisene kaasatus, tuleks järgida mõningaid soovitusi. Juhtimine peaks toimuma ilma täieliku kontrolli haaramiseta, lastes töötajate loovusel ja ideedel, oskustel ja teadmistel olla abiks protsessi käigus. Kui töötajad tunnevad, et neile on antud mõningane vabadus, on nad ka julgemad oma sõna sekka ütleva. Samas on oluline ka töötajate hääle kuulda võtmine ning kasulike ideede rakendamine, lubades mõningane eksimisruum. (Pendlebury *et al.* 1998, 190-193)

Lisaks kõigi organisatsiooni tasandite ja töötajate kaasamisele, tuleb protsessis tuvastada ning kõrvaldada isoleeritus ja „meie versus nemad“ mentaliteet. See võib nõuda juhtkonnalt suuremat pühendumust muutustele vastuolevate rühmade kaasamiseks. Organisatsiooni liikmeid ei tule mitte kaasata ainult planeerimisse, vaid ka muudatuste rakendamisse. Kriitilise olulisusega on töötajate motiveerimine muudatustes kaasalöömiseks. (Kennett-Hensel, Payne 2018) Kui töötajad ei ole motiveeritud kaasa tulema, on neid keeruline mõjutada.

Muudatuste ebaõnnestumiseni viivaks riskiteguriks on sageli kaasamise puudumine. Juhid peavad järjekindlalt oma energiat suunama kõigi töötajate kaasatuse kasvatamiseks. Eesmärgiks on luua keskkond, kus töötajad tunnevad, et neil on vastutus ja eesmärk muudatuste juures. Nad on osake muudatusest. (Jones, Recardo 2013, 34) Samuti võib muudatuste ebaõnnestumiseni viia muudatusi mittetoetav keskkond. Kui me ütleme ühte, aga käitume teistmoodi, on see kõrvalistele osapooltele hoiatavaks märgiks. Oodates töötajatelt ühte, aga ise vastupidiselt käitudes, on ebatõenäoline saavutada nendepoolne kaasatus. (Mueller-Hanson, Pulakos 2018)

## **2. UURINGU METOODIKA**

Magistritöö teine peatükk keskendub uuringu metoodikale. Esmalt tutvustatakse ettevõtet Luminor Bank AS ning uuritava muudatuse tausta. Seejärel antakse ülevaade töös kasutatavatest kvalitatiivsetest uuringumeetoditest. Töö autor kirjeldab valimi moodustamist ning uuringu läbiviimist. Peatüki lõpetab ülevaade kasutatud analüüsimeetoditest.

### **2.1. Luminor Bank AS**

Ettevõtte Luminor Bank AS (edaspidi ka Luminor), on suuruselt kolmas finantsteenuste osutaja Baltimaades. Ettevõttel on ligikaudu 3000 töötajat ning umbes miljon klienti. Ettevõtte eesmärgiks on olla parim finantskeskkond kohalike ja tegusate inimeste ja ettevõtete jaoks. Luminori väärtused on uudishimu, koostöö ja sihikindlus. (Luminori lugu 2019) Luminor tegutseb Lätis ja Leedus filiaalide ja kohalike tütarettevõtete kaudu. Kokku on Baltikumis tütarettevõtteid 19 - Eestis 5, Lätis 8 ja Leedus 6 tütarettevõtet. (Luminor grupi tütarettevõtted 2020)

Ettevõtte Luminor Bank AS uuritava muudatuse protsess algas augustis aastal 2016, kui Nordea ja DNB sõlmisid omavahel kokkuleppe Balti riikide operatsioonide ühendamiseks. Esimene muudatuse etapp viidi lõpule 1. oktoobril aastal 2017. Kõik DNB Balti riikide pangandustütarettevõtted liikusid üle Luminor Group AB-le. Omakorda tütarettevõtted omandasid Nordea Balti riikide pangandusettevõtted ning Nordea tütarettevõtte aktsiad Baltiriikides. Teise etapi läbiviimiseks sai Luminor Euroopa Keskpangalt juunis 2018. aastal loa piiriülese ühinemise lõpuleviimiseks. Piiriülene ühinemine viidi lõpule 2. jaanuaril 2019. aastal läbi teise etapi, kui DNB grupi ja Nordea grupi Balti riikide äritegevus ühendati. Integreerumisprotsess viidi lõpule Luminor Eesti, Luminor Läti ja Luminor Leedu piiriühese ühinemisega. (Luminor Bank AS webinar... 2018) Joonisel 5 on välja toodud magistritöö autori poolt koostatud ajajoon esialgsest kokkuleppesest kuni ühinemise lõpuleviimiseni.

**August 2016**  
Nordea ja DNB  
sõlmivad  
kokkuleppe Balti  
riikide  
operatsioonide  
ühendamiseks



**Oktoober 2017**  
Luuakse Luminor  
Bank Eestis, Lätis  
ja Leedus



**Juuni 2018**  
Luminor saab  
Euroopa  
Keskpankalt loa  
piiriüleseks  
ühinemiseks



**Jaauuar 2019**  
Piiriülese  
ühinemise lõpp -  
Luminor Läti ja  
Luminor Leedu  
liidetud Luminor  
Eestiga

### Joonis 5. Piiriülese ühinemise ajajoon

Allikas: autori koostatud

Balti riikide ühendatud pangandusäri põhiliseks eeliseks on selged strateegilised eesmärgid, laiem mastaap ja äriüksuse suurem kasumlikkus, samuti pühendunud juhtkond ja organisatsiooni tugev juhtimisstruktuur. (Luminor Bank AS piiriülese... 2018)

Ühinemise õiguslikuks põhjuseks oli lihtsam organisatsioonistruktuur läbi juhtorganite vähenemise, mille tulemusena on juhtimine tõhusam ja säästlikum. Lisaks võimaldas ühinemine juhtida Luminoril tõhusamalt oma rahalisi ressursse Baltiriikides ning laenuportfell on krediidiriski seisukohast hajutatud. Ühinemise majanduslikuks aspektiks on panga paremad võimalused tulla toime üha suureneva konkurentsiga ning suurem kasumiteenimise võimalus Balti riikides. (*Ibid.*)

Luminor on paika seadnud Baltikumiüleised sisekommunikatsiooni kanalid ja põhimõtted. Ettevõtte jaoks loob sisekommunikatsioon väärtust sisuka ja tõhusa sisemise suhtlusena, mis järgib ettevõtte väärtusi, toetab kaubamärki ning aitab viia ärieesmärkide saavutamiseni. Ettevõtte soovib näha sisekommunikatsiooni kui kahesuunalist tänavat, mis on kaasahaarav ja dialoogile orienteeritud. (Luminor Bank AS internal... 2018) Ettevõtte on seadnud oma eesmärgiks, et töötajad oleksid informatsiooniga ajakohaselt varustatud ning ühtlasi avaldaksid oma arvamust erinevatel teemadel.

## **2.2. Uurimismeetodid**

Käesoleva magistritöö eesmärkide saavutamiseks ning uurimisküsimustele vastuste leidmiseks on valitud uurimismeetodiks kvalitatiivne lähenemine. Kvalitatiivse uurimismeetodina kasutatakse magistritöös poolstruktureeritud intervjuu meetodit. Kvalitatiivne uurimismeetod valiti põhjusel, et see võimaldab autoril uurida sügavuti isiklikke kogemusi, arvamusi ja hoiakuid. Autor oleks soovinud lisaks viia läbi ka kvantitatiivse uuringu, kuid järgmises alapeatükis on kirjeldatud, miks valim kvantitatiivseks uuringuks ei ole piisav.

Kvalitatiivse poolstruktureeritud intervjuu puhul on tegemist interaktiivse dialoogiga mis leiab aset silmast silma vestlusena, telefoniintervjuuna või internetipõhise suhtlusena. Kvalitatiivne uurimisviis võimaldab saada teadmisi konteksti- ja situatsioonipõhiselt läbi intervjuueerijapoolse küsimustega suunamise. Kvalitatiivne intervjuu võimaldab saada süvitsi teadmisi vastaja vaadetest, teadmistest, arusaamadest ja kogemustest. (Mason 2002, 62-63) Intervjuu abil on võimalik koguda informatsiooni selle kohta, mida inimene mõtleb. (Laherand, 2008)

Kvalitatiivse uuringu küsimustiku raamistiku koostamisel tugines autor töö esimeses peatükis kirjeldatud teoreetilistele allikatele ning magistritöö eesmärgile ja uurimisküsimustele. Intervjuude aluse koostas autor alateemad koos teemapunktidega (Lisa 1) mis põhinevad ADKAR mudeli ning täiendavalt Kotter'i 8-sammulise mudeli raamistikul. Sooviti läheneda igale vastajale individuaalselt ning seeläbi koguda võimalikult palju informatsiooni. Intervjuude käigus tekkisid ka täpsustavad lisaküsimused vastajatele, mis erinevad intervjuude lõikes.

Kvalitatiivne uurimismeetod võimaldab kirjeldada ja seletada sotsiaalset tegelikkust inimeste individuaalsete tõlgenduste kaudu. Seda toetab uskumus, et iniviidid konstrueerivad nähtustele individuaalseid tähendusi. (Õunapuu 2014) Magistritöös uurib töö autor intervjuueeritavate isiklikku kogemust seoses ettevõtte muudatuste juhtimise, kaasamisega protsessi ning sisekommunikatsiooniga.

## **2.3. Valimi kirjeldus ja uuringu läbiviimine**

Magistritöö eesmärkide saavutamiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuueeritavate valimi moodustasid ettevõtte Luminor Bank AS alaliselt Eestis paiknevad töötajad, kes on ettevõttes töötanud alates 01.10.2016 või varasemast. Intervjuueeriti kuut ettevõtte töötajat, kes

vastasid valimi tingimustele. Seega on vastaja töötanud ühinenud ettevõttes – kas Nordea või DNB pangas eelnevalt vähemalt 1 aasta enne esimest ühinemise etappi, kui loodi ettevõtte Luminor Bank AS. Autor on seadnud valimile vastava piirangu selleks, et oleks võimalik uurida muudatuste sisemist kommunikatsiooni ja kaasamist terve protsessi vältel alates esmasest kommunikatsioonist kuni muudatuste kinnistamiseni. Ühtlasi valimi valiku seadmisest sattus autor olukorda, kus valim ei oleks piisav kvantitatiivse uurimuse läbiviimise jaoks. Nii muudatuste protsessile eelnevalt, selle kestel kui ka hilisemalt on ettevõttest palju töötajaid lahkunud, ning see kitsendab oluliselt valimi suurust.

Autor intervjueeris nelja valimi kriteeriumitele vastavat ettevõtte töötajat silmast silma kohtumistel ettevõtte Luminor Bank AS tööruumides ning kaks intervjuud toimusid telefoni teel. Intervjuud leidsid aset 4 nädala jooksul ajavahemikul 28. veebruar - 17. märts aastal 2020. Intervjueeritavatega võeti ühendust e-maili või vahetu kontakti teel, kus tutvustati kontakteerumise põhjust, peamisi teemakategooriaid, andmete edaspidist kasutamist ning võimalikku ajakulu. Intervjuude kestuseks oli 36-68 minutit. Kõik intervjuud salvestati helikandjal ning transkribeeriti.

Intervjueeritavate huvide kaitseks on transkribeerings ning magistritöös intervjueeritavate isikute nimede asenduseks märgitud koodtähistes I1, I2, I3, I4, I5 ja I6, seejuures I tähistab sõna „intervjuu“ ning number märgib intervjuu ajalist järjestust (Tabel 1). Intervjueeritavate tähistes on seotud lisaks ettevõttega, kust toimus liitumine. Autor tähendas intervjuude läbiviimise käigus mõningasi erinevusi ettevõtete lõikes, ning peab oluliseks tuua sellealased erinevused ka magistritöös välja.

Tabel 1. Intervjuu tehniline kirjeldus

Intervjueeritav	Ettevõttes töötanud alates aastast	Liitunud ettevõttest DNB/ Nordea	Intervjuu toimumise kuupäev
I1	2013	DNB	28.02.2020
I2	2008	DNB	04.03.2020
I3	2016 (algus)	Nordea	06.03.2020
I4	2005	Nordea	10.03.2020
I5	2007	DNB	16.03.2020
I6	2014	Nordea	17.03.2020

Allikas: autori koostatud

Intervjueeritavate valikul jälgis autor lisaks ettevõtet, millest töötaja on Luminoriga liitunud. Sooviti hoida tasakaalu endise DNB ja Nordea vahel. Seega on valimis kolm endist DNB töötajat, ning kolm endist Nordea töötajat. Üks intervjueeritavatest on ettevõtte endine töötaja, kes lahkus ettevõttest aastal 2019. Autor on otsustanud mitte määratleda teda kui lahkunud töötajat, sest puudub mõju uurimistulemustele, mis võiks tuleneda aspektist, et isik ei tööta tänasel päeval ettevõttes Luminor Bank AS.

Andmete analüüsimiseks ning esitamiseks on autor intervjuud transkribeerinud Tallinna Tehnikaülikooli poolt loodud veebipõhise kõnetuvastuse programmi abil. Transkribeeringud on kättesaadavad magistritöö komisjonile ja retsensendile nõude esitamisel paberkujul. Intervjuude transkriptsioonid on autori poolt redigeeritud, muutes heliedastusele võimalikult sarnaseks, konfidentsiaalsust ohustavad tekstiosad on eemaldatud või nimetatud ümber tähiste abil.

Uuringu läbiviimisel järgis magistritöö autor eetilisi norme. Intervjueeritavatelt küsiti luba intervjuu salvestamiseks. Intervjueeritavatele pakuti võimalust eelnevalt andmete kasutamisele tutvuda transkriptsiooniga, kolm intervjueeritavat avaldasid selleks soovi. Autoril on olemas intervjueeritavate nõusolek kasutada vestluse andmeid magistritöös.

## **2.4. Analüüsimeetodid**

Läbiviidud süvaintervjuude tulemuste põhjal kasutab magistritöö autor analüüsiks ADKAR mudeli ning Kotter'i 8-sammulise muudatuste läbiviimise mudeli alusel koostatud raamistikku. Analüüs võimaldab kõrvutada töötajate poolt kogetut ADKAR ning Kotter'i mudeli nõuetega, mis hindab töötajate kaasamist ning sisekommunikatsiooni muudatuste protsessis.

Intervjuude käigus kogutud andmed grupeeritakse vastavalt üheksale raamistiku temakategooriale ning analüüsitakse kategooriate lõikes vastavust teoreetilisele alusele. Analüüsi käigus grupeeritakse intervjueeritavate vastused vastavalt intervjuu kategooriatele üheksaks osaks: (1) teadlikkus muudatuse vajalikkusest, (2) möödapääsmatuse tekitamine, (3) tugeva juhtgrupi loomine, (4) sõnumi edastamine toetuse saavutamiseks, (5) soov muudatust toetada ja sellest osa võtta, (6) teadmised kuidas muuta, (7) võimekus ellu viia, (8) töötajate innustamine visiooni huvides kaasa töötamiseks ja (9) muudatuste kinnistamine.

Sisekommunikatsiooni ja kaasamist muudatuse eelselt, toimumise käigus ning kinnistades hindab autor loodud raamistiku alusel, kõrvutades intervjueeritavate kogemused mudeli teoreetiliste soovitustega. Lisas 2 on toodud välja raamistikule omastatavad ideaalväärtused, mis võimaldavad autoril kõrvutada uuringuga kogutavaid andmeid ideaalolukorraga, kus oleks järgitud muudatuste juhtimise printsiipe. Kategooriates analüüsimine võimaldab autoril leida muudatuste juhtimises etapi või etapid, kus oleks võimalik teha parandusi vastavalt intervjueeritavate tagasisidest saadud informatsioonile.

Kogutud andmete analüüsimiseks kasutatakse suunatud sisuanalüüsi meetodit. Suunatud sisuanalüüsi eesmärgiks on kinnitada või edasi arendada teoreetilist raamistikku või teooriat, seejuures tulemused kas toetavad või ei toeta teoreetilisi tõendeid (Laherand 2008, 292). Antud juhul kasutab töö autor suunatud sisuanalüüsi läbiviimisel ADKAR ning Kotter mudeli põhjal üles ehitatud raamistikku ning kõrvutab selle uuringu käigus kogutud andmetega.



### 3. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED

Magistritöö kolmandas peatükis analüüsitakse uurimuse käigus läbiviidud intervjuude tulemusi ning tulemused seostatakse varasemalt väljatoodud autori poolt koostatud teoreetilise raamistikuga. Töö autor toob tulemuste põhjal välja järeldused ning omapoolsed ettepanekud, kuidas parandada sisekommunikatsiooni ning töötajate kaasamist edaspidistes muudatuste protsessides.

#### 3.1. Uuringu tulemuste analüüs

Töö autori poolt läbi viidud intervjuud on analüüsitud suunatud sisuanalüüsi abil ning ühtlasi kõrvutatud teoreetilises osas väljatöötatud raamistikuga. Esmalt organiseeriti intervjuude käigus kogutud andmed varem loodud kategooriatesse. Töö autori poolt on kasutatud üheksat kategooriat, mis on toodud välja Joonisel 6.



Joonis 6. Kombineeritud raamistik intervjuutulemuste analüüsiks  
Allikas: Kotter (1996), Hiatt (2006); autori koostatud

Intervjuu andmete kodeerimise abil on intervjueeritavate seisukohad ja arvamused kõrvutatud ning leitud erinevused ja sarnasused. Järgnevalt on välja toodud tulemuste analüüs kategooriates.

### **Teadlikkus muudatuse vajalikkusest**

Analüüsiraamistiku esimeseks etapiks on teadlikkus muudatuste vajalikkusest. Ideaaltulemusel organisatsiooni liikmed mõistavad olulisust kiirelt ja tõhusalt reageerida muutuste sisemisele ja välimisele survele. Mõistetakse muudatuse ärilisi põhjusi, ajendeid, väärtusi ja arendusvõimalusi. Esimeses etapis on oluline viia organisatsiooni liikmeteni teadlikkus muudatuse vajalikkusest, põhjustest ning olemusest. Ühtlasi tuleb ennetada valeinformatsiooni levimist ning vajalikkuse mittemõistmist.

Oluliseks mõjutajaks protsessis võib osutada see, kuidas esmakordselt muudatuse planeerimisest kuuldakse. Intervjueeritavate esimesed kokkupuutepunktid teemaga olid erinevad. Intervjueeritavad 1, 2, 4, 5 ja 6 mäletavad, et esimest korda kuuldi ühinemise plaanidest läbi kuulujuttude, mis mõlemas liitavas ettevõttes levisid. Inimesed teadsid liitumise plaanidest enne, kui sellest juhtide käest või läbi ametlike kanalite kuuldi. „Aga mingid kuulujutud liikusid tegelikult juba kevadel aastal 2016, aga need olid tõesti kuulujuttude tasandil. Vahel tuli Äripäevas mingi nupukene ja vahepeal inimesed rääkisid sellel teemal kontoris. Ja kummaline on see, et kui see jutt tuli inimeste kaudu, siis tuli alati Nordea poolelt. Keegi oli suhelnud Nordeast tuttavatega ja nii tulid kõlakad“ (I1). Kuulujutud levisid mõlema osapoole ettevõttes – nii DNBs kui ka Nordeas, kuid intervjuudes kogutud andmete põhjal võib eeldada, et enamjaolt said jutud alguse Nordea poolelt ning seejärel liikusid DNB töötajateni. „Ma olen enne Nordeas töötanud ja kui ma nägin Nordea kolleege, siis nendel ka jutud liikusid“ (I2). Intervjueeritav 3 aimas, et toimub suurem muudatus, sest tööprotsessides toimusid juba enne ühinemisest teavitamist muudatused. Ühtlasi kuna ta oli teadlik, ei avaldanud avalikustamine talle erilist emotsiooni.

Intervjueeritavad 1 ja 4 olid ühed ettevõtte võtmeisikud ning nendega sõlmiti eraldi leping seoses ühinemisega. Seeläbi said nad liitumise kohta ametliku teadaande paar-kolm nädalat varem kui enamik kaastöötajaid, kuid oli lepingu järgi kohustatud sel teemal vaikima. Sarnaselt intervjueeritavale 1, oli ettevõttes teisigi töötajaid, kellele sarnane leping välja pakuti.

Negatiivselt mõjus töötajatele see, et meedia poolt tulid teadaanded varasemalt kui juhtkonna poolt. „See, et jutud meediasse sattusid, see oli väga vale, ma ei tea, kust kohas nad sinna sattusid

ja kes need levitas. Aga see, et meile sellel hetke teatati juhtkonna poolt, see oli väga õige. Aga et jutud meedias olid, see oli vale“ (I5).

Ametlik teadaanne tuli samal ajal kui panga poolt edastatud pressiteade, seega oli töötajaid, kes said liitumisest teada meedia kaudu. Selline olukord oli ettevõttes DNB, kus peeti ühe hommiku jooksul kaks üldkoosolekut, millest üks toimus varahommikul, ning teine mõne tunni möödudes. „Tegelikult tuli pressiteade juba varem, nii et mina jõudsin teise koosoleku ajaks kohale, olin ma tegelikult juba pressiteadet raadiost kuulnud“ (I1). „... ühesõnaga töötajad said selle samaaegselt teada, kui välja läks pressiteade minu meelest. Ja meid kutsuti kokku ühte nõupidamise ruumi ja seal edastati see teade, juhtkonna poolt“ (I5). „... selleks hetkeks tegelikult teadis kogu pank juba, et toimub ühinemine“ (I6).

Üheks oluliseks komponendiks selles etapis, mis omakorda saab ka hilisemas protsessis motivaatoriks, on see, et organisatsiooni liikmed tunnetavad vajadust muudatusteks. Siinkohal lahknesid arvamused DNB ja Nordea osapoolte vahel. Intervjueeritavad 1, 2 ja 5, kes on kõik eelnevad DNB töötajad, tunnetasid, et on vajadus muudatusteks. DNB poole pealt toodi välja näiteks ettevõtte probleemne olukord - „Minu arvates oli seal mitmeid erinevaid probleeme organisatsioonis ja inimeste vahel“ (I1). Lisaks oli mõjutajaks ettevõtte DNB turuseis, ettevõtte oli Eesti mastaabis väike pank. „Aga Eestis oli ju DNB väga väikseks kuivanud. Et see oli lihtsalt selline loogika, et selline... midagi peab muutuma. Kas ta just selline muutus pidi olema, aga mingi muutus pidi tulema.“ (I5). Intervjueeritav 2 leidis, et puudus innovaatus, ning olukord muutus passiivseks - „... sisekorraldus kõik muutub passiivsemaks. Asjad enam ei uuene, ei liigu nagu innovaatsioonis suunas, vaid nagu seisak toimub organisatsiooni sees. Siis sa saad aru, et ladvikus hakkab mingisugune muutus pihta“. Nordea endised töötajad (I3, I4, I6) ei tunnetanud vajadust muudatuseks. Intervjueeritav 3 põhjendas seda sellega, et ta oli ettevõttes muudatuse päevakajaliseks muutumise hetkeks vaid mõned kuud töötanud. Intervjueeritavad 4 ja 6 ei tunnetanud samuti vajadust muudatusteks, muudatus oli nende jaoks ootamatu, ning eelnevalt ei nähtud selleks vajadust.. „... kui aus olla, siis Nordeas oli väga-väga hea töötada, et selles suhtes see oli tegelikult ootamatu...“ (I4).

### **Möödapääsmatuse tekitamine**

Analüüsiraamistiku kohaselt on muudatuste läbiviimisel teiseks etapiks möödapääsmatuse tekitamine. Tingimuse täitmisel mõistavad organisatsiooni liikmed, et muudatus on vajalik, ning

saavad aru tagajärgedest, olukorrast kuhu võidakse sattuda juhul kui muudatust läbi ei viida. Töötajaid ajendatakse kaasa mõtlema muudatuste vajalikkuse üle. Möödapääsmatuse tunne on töötajatele muudatuste protsessis üheks suurimaks ajendiks.

Möödapääsmatuse tunde tekitamiseks peavad teoreetikud oluliseks riskide väljatoomist ning organisatsiooni liikmetele teadvustamist. Intervjuude käigus selgus, et Nordea, DNB ega Luminor ei ole muudatuse protsessis riske kommunikeerinud. See omakorda jättis küsimused õhku, ning töötajad omakeskis spekuleerisid võimalike riskiolukordade üle. Intervjueeritavad 2 ja 4 arvasid, et varasemad juhtkonnad soovisid Eesti harust vabaneda, ning et ollakse koormaks. „...aga jah, selgelt DNB poole pealt oli selge, et norrakad meid ära annavad, et olime ilmselt koormaks nendele“ (I2). „Jah, lihtsalt et no Nordea soovib, nagu meid maha müüa eks“ (I4). Intervjueeritav 1 lisas sellele veel juurde varasema DNB suuruse – „Lihtsalt ma saan aru, et kuna see DNB äri oli suhteliselt väike siis omanik tahtis sellest lahti saada või lõpetada tegutsemise“. Vastastikku arvas intervjueeritav 6, kes oli varasema Nordea töötaja, et DNB suurus ei saanud olla mõjutajaks – „Ma ei usu, et siin suurusest mingisugused... mingisuguseid riske tulenes, et DNB oli väiksem ja Nordea suurem Eestis“. Ükski intervjueeritav ei teadnud, et oleks riskidest räägitud.

### **Tugeva juhtgrupi loomine**

Analüüsiraamistiku kolmandaks osaks on juhtgrupi loomine. Ideaaltulemusena luuakse organisatsioonisiselt juhtgrupid, kes tegelevad aktiivselt tekkiva vastuolu ennetamise ja leevendamisega ning ühtlasi kerkivate küsimustega. Juhtgrupp on innustajaks ning eestvedajaks, ning suudab oma eeskujul töötajaid kaasa tõmmata. Juhtgrupp koosneb inimestest, kes on võimukad ja motiveerivad. Juhtgrupp on informatsiooni jagajaks, kelle poole on võimalik küsimustega pöörduda.

Intervjueeritavate vastuste põhjal selgus, et juhtgruppe ei oldud loodud ei kummagi liituva ettevõtte poolt, ega ka peale ametlikku liitumist ühises ettevõttes Luminoris. Esmaseks kontaktiks oli intervjueeritavatele kas otsene juht või divisjoni juht, olenevalt intervjueeritava ametipositsioonist. „...ikka iga kord, kui väljastpoolt tulid kuulujutud või mingid uudised, siis jälle me vaatasime juhile otsa“ (I4). Toimusid erinevas vormis koosolekud, ning informatsiooni jagati vastavalt võimalusele ja vajadusele. Intervjueeritav 5 kommenteeris: „...meil olid mingisugused kohtumised juhtidega vahetult enne kogu selle protsessi algust ja siis pärast, kui nagu esimene teavitust tehti. Siis seal tegelikult ärgitati, et kui on küsimusi, siis saatke“.

Intervjuude käigus selgus, et DNB poole peal oli olemas ka eraldi usaldusisik. Usaldusisik vahendas aktiivselt informatsiooni juhtide ja töötajate vahel ning üritas leida vastuseid kerkivatele küsimustele. Liitva ettevõtte Nordea poolel oli moodustatud ametiühing, kuid ükski intervjueeritav ei olnud selle tegevusse kaasatud. Samuti käesolevas analüüsis ei saa ametiühingut defineerida kui juhtgruppi tema olemuse tõttu.

### **Sõnumi edastamine toetuse saavutamiseks**

Analüüsiraamistiku neljandaks etapiks on sõnumi edastamine toetuse saavutamiseks. Eesmärgiks on organisatsiooni liikmetele selge visiooni ja strateegia edastamine ning kommunikatsiooniga tegelemine igal organisatsiooni tasemel. Sõnumi edastusega soovib ettevõtte saavutada toetust organisatsiooni liikmete poolt. Organisatsiooni liikmeid teadvustatakse toimuvast ning toimub aktiivne kahe-suunaline suhtlus. Hinnangu andmisel võimalik kasutada edastatud informatsiooni tunnetust ning hulka.

Oluliseks aspektiks peetakse seda, et organisatsiooni liikmed saavad aru, milline on soovitud lõpptulemus. Vestluste käigus selgus, et kõik intervjueeritavad said üldjoones aru mida liitumisega sooviti saavutada. Mõisteti eesmärke ja tulevikuvaadet, saada suuremaks ja tugevamaks finantsasutuseks. Intervjueeritav 3 tõi välja: „No ikkagi, et seda... olukorda nagu parandada, et saada seda kriitilist massi ja saada tugevamaks“.

Üheks olulisemaks komponendiks sõnumi edastamisel toetuse saavutamiseks on see, kuidas ettevõtte uut visiooni organisatsiooni liikmetele edastatakse, ning kuidas töötajad omakorda seda hindavad. Mida positiivsem on emotsioon, seda suurem on motivatsioon kaasa töötamiseks. Üldjoones tunnetas töö autor, et varasema DNB töötajad tundsid positiivsemaid emotsioone, kui endise Nordea töötajad. Intervjueeritav 1 ütles: „Mäletan seda, et mulle meeldis ja jättis hea mulje see nimi, kuidas seda presenteeriti, valgus ja kõik, ning see lugu mis sellega kaasas käis“. Intervjueeritavad 2 ja 4, kes olid samuti visiooni suhtes positiivselt häälestatud, ning intervjueeritavad 5 tõi eraldi välja, et üheks positiivseimaks aspektiks oli Luminori etteotsa valitud juht, kelleks oli Erkki Raasuke. „...kindlasti andis väga palju julgust juurde, et Erkki hakkas seda vedama. See nagu oli väga hea, selline turvatunde andja“ (15). Kolm intervjueeritavat, I3, I4 ja I6, kes on kõik ühtlasi Nordea poole pealt, tõi välja esmalt negatiivse emotsiooni seoses ettevõttele valitud uue nimega – Luminor. Ettevõtte nime esialgset tunnetust iseloomustati

sõnadega nagu imelik, veider, naljakas, mitte midagi ütlev. Samas ei olnud ka nemad täielikult negatiivselt häälestatud, vaid leiti ka positiivset. Näiteks intervjuueeritav 3 tõi välja, et äriplane funktsionaalsus mida soovitakse saavutada, oli usutav. Samuti tunnetas intervjuueeritav 6 valitud strateegiat positiivse ning mõistlikuna.

### **Soov muudatust toetada ja sellest osa võtta**

Viiendaks raamistiku etapiks on soov muudatust toetada ja sellest osa võtta. Ideaalkujul organisatsiooniliikmed mõistavad planeeritud muudatuse olulisust ning on valmis seda toetama. Muudatusesse soovitakse isiklikult panustada ning olla kaasatud infovahetuses. Kaasatust nähakse positiivses võtmes.

Kõik intervjuueeritavad tunnetasid positiivsena võimalust protsessis kaasatud olla. Kaasatuse ulatus olenes suuresti tööpositsioonist, osakonnast ning intervjuueeritava isiklikust huvist. Kõik intervjuueeritavad olid mingil viisil muudatuste protsessi kaasatud. Põhilised positiivsed aspektid, mis intervjuude käigus välja toodi olid võimalus informatsiooni vahetada, erinevate inimestega tutvumine, suurema pildi nägemine, enesekindlus töös, huvitavad ülesanded ja võimalus tulevikus omandatud kasutada. Intervjuueeritav 6 kirjeldas oma soovi muudatusest osa võtta: „...ma arvan et see on selline *once in a lifetime* võimalus näha, kuidas nii suurt organisatsiooni kokku pannakse.“ Lisaks tõid intervjuueeritavad 1 ja 2 välja isikliku huvi näha lõpptulemust. „...see soov muudatust toetada tuli minu enda seest, sest mul oli huvi vaadata, kuidas asi lõpeb“ (I2)

Intervjuueeritavate puhul puudus isiklik täielik vastuolo muudatuste suhtes. Mõned intervjuueeritavad tõid välja kahetised tunded seoses sooviga toetada muudatust. Intervjuueeritavad 1, 5 ja 6 leidsid, et muudatust toetati tööd jätkates ning eesmärkide poole püüeldes, igasugune vastuolo puudu. Intervjuueeritav 3 tõi välja: „Eks ta oli nii ja naa, sest ikkagi teadmatust oli, et kas sa jätkad seal meeskondades või mitte, selles mõttes vist ei saa öelda, et väga oodati“. Intervjuueeritav 5 omas nii positiivseid kui ka negatiivseid emotsioone toetamise raames, tundes nii huvi kui ka teadmatust. „...suured muudatused on alati sellised, et osad on poolt ja osad on vastu. Et ka minul oli kahte moodi tunded. Ühest küljest oli jah, selline ootusärevus, et midagi põnevat on ees toimumas ja tahaks kindlasti kaasa lüüa ja maksimaalselt panustada. Aga teine asi, mis mind ennast ka natuke ärevaks tegi ja hiljem ma sain aru, et ka paljusid teisi, oli see, et DNB oli selline väike pank, kus kõik inimesed tundsid kõiki ja seal oli nagu lihtne koos töötada. Siis korraka kui hakati ühinema niivõrd suure ettevõttega, siis see tekitab teatud šoki ja siis inimesed tunnevad

ennast korruga nagu kadunud olevat“ (I5). Intervjueeritav 2 lisas vastumeelsuse kohta meeskondades: „ ... kes nägi oma tulevikku uues pangas ja kes ei näinud ja kes muidugi kes oli passiivselt häälestatud siis nad lihtsalt.. lihtsalt jäid noh, ka midagi ette ei võtnud ja kes soovis jätkata, see siis näitas usinust üles ja tundis huvi teema vastu.“

### **Teadmised kuidas muuta**

Kuuendaks etapiks on teadmised kuidas muuta. Eesmärgiks on organisatsiooniliikmete vajalike teadmiste ja oskuste olemasolu ning vajaduse korral täiendamine. Mõjutajateks on isiklikud hetke teadmised, võimekus õppida, ressursid arendamiseks, vajalike teadmiste kättesaadavus. Hinnata võimaldab etappi ettevõtte poolt muudatuste kestel pakutud võimalused ning organisatsiooniliikmete hinnang vaja läinud oskustele ja teadmistele ning nende olemasolule või kättesaadavusele.

Intervjueeritavad 2 ja 3 leidsid, et vajalikud teadmised või nende puudumine ei tekitanud probleeme. Intervjueeritav 2 oli varasemalt töötanud ka liituva ettevõtte teisel poolel samal ametikohal, ning oli tuttav tööprotsessidega. Intervjueeritav 2 ütles: „Teadmised, kuidas muuta tulid töö käigus ja püüdsime ennetada ... võimalikke riske. Et võib-olla aitas ka ikkagi see Nordea süsteemi tundmine jah laenude poole peal“. Intervjueeritav 3 liitus ettevõttega avalikustamisele eelneva aasta jooksul ning ei olnud veel kinnistanud oma teadmisi ühe poole tööprotsessidest. Intervjueeritav 1 leidis, et teadmatus võis tuleneda liituvate pankade erinevatest suurustest. Olenevalt intervjueeritava töövaldkonnast ning kasutatavatest programmidest, sõltusid ka vajalikud teadmised. Üldjuhul ühendati DNB ja Nordea teadmised, ning loodi süsteemid ühe või teise poole varasematele kogemustele tuginedes. Kuna Nordea oli varasemalt suurema kliendibaasiga ettevõtte, lähtuti sageli Nordea kogemusest millele lisati DNB vajadused. Ei olnud ka erandiks uue ühise süsteemi loomine, millega puutus kokku intervjueeritav 5. Intervjueeritav 5 pidas aga mõistlikuks uue süsteemi loomist, mille arendamisel kasutati mõlema poole panust ja teadmisi. Negatiivsema kogemuse osaliseks sai intervjueeritav 4, kelle tööprotsesside kokkupanekul osalesid välised isikud, kes ei olnud varasema kokkupuutega, ning seega jäi kohati arusaamatuks mida ja miks vaja on.

## **Võimekus ellu viia**

Analüüsiraamistiku seitsmes etapp on võimekus ellu viia. Muudatuste juhtimiseks omatakse vajalikke vahendeid ja teadmisi ning neid kasutatakse tõhusalt. Organisatsiooni liikmed omandavad vajalikud lisateadmised ettevõtte poolt pakutud lahenduste abil. Etapp väljendab võimekust ja suutlikkust muudatuste elluviimiseks.

Intervjuude käigus selgus, et eraldi koolitusi või väljaõpet töötajatele muudatuste juhtimise käigus ei pakutud. Õppimine toimus üldjuhul protsessi käigus. Mõnes valdkonnas toimiti veel edasi teoreetiliselt kahe erineva pangana, ilma suuremate muudatusteta, seega puudus vajadus uuteks teadmisteks mida võimekuse näol hinnata.

Vaadeldes võimekust muudatuste elluviimiseks, kerkis üles mitmeid probleeme erinevatel tasanditel. Negatiivsena nähti näiteks suutmatust eralduda varasematest ettevõtetest, rahaliste vahenditega mitteametust, ajaliste eesmärkide puudumist. Intervjueeritav 1 tõi välja ka organisatsiooni struktuuri pikaajalise puudumise, mis ehitati üles juhtimistasandite kaupa ning tekitas töötajates segadust. „Päris paljudel oli sama olukord, ja väga paljud inimesed lihtsalt istusid ja kõigutasid jalgu ning ootasid mis edasi saab. Et oli mingi olukord, kus mitte kellelgi ei olnud ülevaadet, mis tegelikult organisatsioonis toimub“ (I1). Intervjueeritav 5 tõi välja protsessi käigus tekkinud infosulud erinevate osapoolte vahel. „Ühinemisega lihtsalt kaasnevad sellised asjad ... võib-olla see mitte ei olnud just pahatahtlik info kinni hoidmine, vaid see, et jah et oli lihtsalt selline, noh et eeldati keegi äkki teab seda informatsiooni...“ (I5).

Võimekuse osas puuduolevana toodi intervjueeritavate 1 ja 2 poolt välja kommunikatsiooni vähesus ja kohati puudumine olulistel etappidel. „Ikkagi see kogu see inimeste informeerimine ja teavitamine. Ikkagi jääb arusaamatuks, miks oli vaja nii palju seda salatsemist. Paljud asjad oleksid palju lihtsamini tehtavad olnud, kui ei oleks mingit keerutamist olnud“ (I1)

## **Töötajate innustamine visiooni huvides kaasa töötamiseks**

Kaheksas raamistiku etapp on töötajate innustamine visiooni huvides kaasa töötamiseks. Ideaalkorras innustatakse töötajaid kaasa töötama ning ühtlasi pakutakse neile tegevusvabadust, mille käigus suunatakse visiooni järgimise poole ning eemaldatakse ebakõlad.



Uurides intervjueeritavatelt, kuidas töötajad innustati muudatuse huvides kaasa töötama, saadi erinevaid vastuseid. Kuna suurem osa töötajaid olid sunnitud oma varasemale ametipositsioonile uuesti kandideerima, et jätkata tööd uues ühinenud pangas, tekkis ka võimalus tõusta karjääriredelil, kandideerides varasemalt erinevale positsioonile. Intervjueeritav 3 tõi välja, et tema arvamuse kohaselt, kui osaleda aktiivselt ühinemise ettevalmistustes, suureneb ka võimalus uues pangas tööd jätkata. Intervjueeritavad 2 ja 4 tõi välja võimaluse ületunnitööga lisaraha teenida, kuid isiklikult ei kinnitanud et nad seda teinud oleksid. Intervjueeritav 4 leidis, et innustavaks olid tollaegsed projektide raames korraldatud üritused ja tähistamised. Lisaks innustas töötajaid võimalus uute töölahenduste loomisel oma hääl sekka öelda, ning pigem leiti, et töö tuleb igal juhul ära teha.

### **Muudatuste kinnistamine**

Analüüsiraamistiku üheksas etapp on muudatuste kinnistamine. Selles sammus saab muudatus jätkusuutlikuks ning seda hoitakse läbi uuenenud kultuuri ja väärtuste. Muutus saab osaks ettevõttest. Viimane etapp kinnistab kogu läbitud protsessi, ning tulemused on nähtavad.

Ühinemise protsessis seati eesmärgiks luua ühised süsteemid ja programmid. Olenevalt osakonnast ja tehnoloogia kasutusest vastused varieerusid. Intervjueeritavad 2 ja 6 on arvamusel, et ühinemise protsessi muudatused on kinnistatud. Samas tõi intervjueriija 6 välja, et kuigi sel ajal ettevõtetud eesmärgid on täidetud, siis toimub endiselt pidev uuenemine ja samad asjad on siiski endiselt töös. Intervjueeritavad 1, 3 ja 4 on arvamusel, et nende tööd puudutavad muudatused ei ole kinnistatud. „...kuna ma ikkagi puutun kokku tehnoloogia poolega, siis siin on ikkagi väga palju veel lahtisi asju... Ja see oli ka kummaline, et ma ikkagi eeldasin, et me ühineme 1. oktoobrist, aga mitte seda et me siis alles hakkame seda organisatsiooni ehitama. Mul oli ikkagi arusaam, et mingi plaan oli juba eelnevalt olemas“ (I1). Lisaks arvasid intervjueeritavad 3, 4 ja 6, et ühinemise käigus läbiviidavad muudatused võtavad vähem aega, ning saavad kiiremini kinnistatud. „Ikka palju on seda, mis on lahtist, aga on ka asju, mis on nagu uus. Aga kindlasti ootused olid suuremad, et läheb kiiremini ja paremini“ (I3) Intervjueriitav 6 ütles: „Aga me oleme nagu väga kaugel veel sellest, sellest strateegiast ja selle strateegia elluviimisest. Sinna on veel pikk maa. Et ma lootsin, et see läheb natuke nagu kiiremini.“

Muudatuste kinnistamise üheks osaks on ka läbitud protsessile tagasivaatamine ning selle hindamine. Intervjueriitavate käest uuriti, mida oleks nende arvamuse kohaselt tulnud teistmoodi

teha. Arutelu käigus toodi peamiselt välja probleemid kommunikatsiooniga. Intervjueeritavad 2, 4 ja 6 leidsid, et kommunikatsioon oli puudulik ja kuulujutte oleks võinud vältida. Ühe variandina pakuti välja vaikimislepingud, mida küll pakuti ettevõtte osadele töötajatele, kuid oleks võidud haaret suurendada ning teha taoline leping kõikide ettevõtte töötajatega. Intervjueeritav 5 tõi välja erinevate organisatsioonikultuuride ühendamise keerukuse: „Kindlasti on organisatsioonikultuurid natukene ikkagi erinevad väikeses ja suures (ettevõttes). Kui väiksem organisatsioon liitub suuremaga, siis seal tekivad sellised väikesed konfliktid. Ja loomulikult on inimlik pool ka see, et seal organisatsioonis, kus on rohkem inimesi toetatakse üksteist. Ja siis võib jääda teine osapool vähem toetatud“. Intervjueeritav 4 leidis, et IT ressursse ei olnud ega ole ka seni piisavalt, ning see on üheks põhjuseks miks protsess on niivõrd pikale veninud. Intervjueeritav 2 leidis, et nõrgaks kohaks osutus juhtgruppide puudumine, mis oli ka üheks informatsiooni edastuse komistuspunktiks. Intervjueeritav 3 leidis, et puudu jäi muudatuste läbiviimise oskusest, mis samuti pikendas protsessi.

### **3.2. Järeldused ja ettepanekud**

Käesolevas alapeatükis võrdleb autor esmalt intervjuude käigus kogutud andmeid ADKAR ja Kotter'i mudeli soovitusetega. Tuuakse välja millistes etappides ning millises ulatuses on soovitusi järgitud, ning mida oleks pidanud vastavalt teooriatele teistmoodi tegema. Võrdluseks kasutab autor teoreetilises osas väljatoodud etappide tegevusi ja eesmärgi ning Lisas 2 kombineeritud ideaaltulemusi. Arutelu käigus avastatud tugevate valdkondade ning puudujääkide alusel koostab autor parandusettepanekud.

#### **Teadlikkus muudatuse vajalikkusest**

Ideaaltulemus: Organisatsiooni liikmed mõistavad, et on oluline kiiresti ja tõhusalt reageerida muutuste sisemisele ja välimisele survele. Mõistetakse muudatuse ärilisi põhjuseid, ajendeid, väärtusi ja arendusvõimalusi. (Lisa 2)

Teadlikkuse loomise etapp on pärit ADKAR mudelist. Mudeli järgi tuleb selles sammus keskenduda teadlikkuse loomisest. Organisatsiooni liikmed peavad mõistma, miks on muudatust vaja ning ühtlasi tunnetama oma isiklike kasusid. Oluline on teadvustada muudatuse vajalikkust,

milline on muutuste olemus ning mis juhtuks olukorras, kus muutust läbi ei viida. Oluline on ennetada valeinformatsiooni levimist ning vajalikkuse mittemõistmist.

Esmalt võib siinkohal rääkida muutuse avalikustamisest. Eelnevalt ametlikule avalikustamisele liikusid ringi mitmed kuulujutud, mis õõnestasid ettevõtte juhtide usaldusväärset ning tekitasid töökohal teatud kaose. Autori hinnangul on äärmiselt kriitilise olulisusega ka see, et meediateadaanded ilmusid varem, kui töötajatele oli ametlikult olukorda selgitatud. Siinkohal oleks taolise suure muutuse puhul pidanud eraldi keskenduma valeinformatsiooni levimisele ning informatsiooni avalikustamise ajastamisele.

Muutuse vajalikkuse mõistmine lahkes kahe liitva ettevõtte töötajate seas. DNB endised töötajad tunnetasid, et on vajalikkus muutusteks. Samal ajal Nordea endistele töötajatele tuli see suure üllatusena, mida ei osatud oodata. DNB osapoolse esindajad tunnetasid muutuse vajalikkust, kuna tegemist oli Eesti mastaabis väikese pangaga, kliendibaas oli kokkukuivanud, puudus innovaativsus. Nordea osapool ei tunnetanud vajadust muutuseks, sest oldi rahul hetkeolukorraga. Puudus ka eraldi teadvustamine, mille jaoks muutust läbi viiakse. Siinkohal arvan, et on oluline, et siiski iga osapool mõistaks muutuse vajalikkust. Ilma vajalikkuse mõistmiseta võib protsessi edasistes etappides olla toetus väiksem, tekkida kergelt vastumeelsus ning muutust ei pruugita toetada.

Antud olukorras tunnetasid vaid ühe osapoolse töötajad muutuse vajalikkust. Sel juhul oleks pidanud tegelema ka teisele poolele vajaduse ning soovi tekitamisega. Ettevõtte peab keskenduma eriliselt nendele indiviididele, kes tunnevad et hetkeolukorraga ollakse rahul ning muutusi ei ole vaja. Ennetamine ja vastuoluga aktiivne tegelemine aitab vältida olukorda, kus arusaamatuste tõttu lahkuvad ettevõttest hinnatud spetsialistid.

### **Möödapääsmatuse tekitamine**

Ideaaltulemus: Organisatsiooni liikmed mõistavad, et muutust on vajalik, ning saavad aru tagajärgedest juhul kui muutust läbi ei viida. Töötajaid ajendatakse kaasa mõtlema muutuste vajalikkuse üle. (Lisa 2)

Teine hinnatav etapp on pärit Kotter'i 8-sammulisest mudelist. Möödapääsmatuse tunde tekitamine annab organisatsiooni liikmetele esimese signaali, et midagi on vaja muuta. Töötajaid

ajendatakse mõtlema muudatuste vajalikkusele ning saab kogu protsessis üheks suurimaks ajendiks. Käsitletakse riske ja tagajärgi muudatuste läbiviimisest keeldumisele.

Oluline on siinkohal välja tuua, et antud muudatuste protsessis riske ei kommenteeritud. Organisatsiooni liikmed ei saanud informatsiooni olukorrast, kuhu ettevõtte võiks sattuda juhul kui muudatusi läbi ei viida. Arvati küll, et juhtimise tasandil sellega kindlasti tegeleti, kuid see ei anna töötajatele endale innustust juurde. Intervjuueeritavate vestlustest selgus, et möödapääsmatuse tunde puudumine tekitas pigem kahju kui kasu – arutleti omakeskis ning loodi teoreetilisi stsenaariumeid, mis oleksid võinud omakorda viia valeinformatsiooni levimiseni. Informatsioon tuleb viia iga töötajani, et ajendada kaasatöötamisele ning anda viimane punkt vajalikkuse mõistmisele. Autori hinnangul on antud etapp läbimata. Ettevõtte ei tekitanud töötajates möödapääsmatuse tunnet, ning seeläbi viidi muudatuse olulisus kahtluse alla.

### **Tugeva juhtgrupi loomine**

Ideaaltulemus: Organisatsioonisiselt luuakse juhtgrupid, kes tegelevad aktiivselt tekkiva vastuolu ning küsimustega. Juhtgrupp suudab kaastöötajaid endaga kaasa tõmmata. (Lisa 2)

Juhtgrupp on innustajaks ning eestvedajaks, ning suudab oma eeskujul töötajaid kaasa tõmmata. Juhtgrupp koosneb inimestest, kes on võimukad ja motiveerivad. Juhtgrupp on informatsiooni jagajaks, kelle poole on võimalik küsimustega pöörduda. Võimalik on hinnata toimunud muudatuse puhul kommunikatsioonilähedust isikule ning võimalust kellegi poole pöörduda.

Intervjuude käigus selgus, et juhtgruppe ei oldud loodud liitumisele eelnevalt kummaski ettevõttes ega ka ühises liitunud ettevõttes. See tähendas seda, et informatsiooni ning vastuseid küsimustele tuli ise otsida. Enamasti olid sel juhul otsesed juhid need, kelle poole pöörduiti. Samas on see kohati olukorda keerulisemaks muutev aspekt, sest ühtlasi ka kõik juhid ei olnud võrdselt teabega varustatud. DNB osapoolel oli olemas sarnases rollis usaldusisik ning Nordea pool oli loodud ametiühing, kuid kumbki neist ei täida vajalikku rolli juhtgrupi näol. Autori hinnangul oleks juhtgruppide olemasolu vähendanud segadust ning võimaldanud töötajatel tunda end turvalisemalt.

## **Sõnumi edastamine toetuse saavutamiseks**

Ideaaltulemus: Organisatsiooni liikmetele edastatakse selge visioon ning strateegia, tegeletakse kommunikatsiooniga igal tasandil. Töötajad saavad võimaluse kaasärääkimiseks ning eesmärgiks on toetuse saavutamine. (Lisa 2)

Sõnumi edastamine toetuse saavutamiseks on Kotter'i mudeli neljas etapp. Keskendutakse eelnevalt loodud visiooni ja strateegia kommunikeerimisele ja edastamisele ettevõtte töötajatele nii, et see oleks neile arusaadav ja mõistlik ning nad võtaksid seda kuulda. Sõnumi edastusega soovib ettevõtte saavutada toetust. Organisatsiooni liikmeid teadvustatakse toimuvast ning toimub aktiivne kahesuunaline suhtlus. Hinnangu andmisel võimalik kasutada edastatud informatsiooni tunnetamist ning hulka.

Positiivsena võib välja tuua, et organisatsiooni liikmed mõistsid, mida liitumisega saavutada soovitakse ning milline on soovitatav lõpptulemus. See on oluline kaastöötamisele innustaja. Etapi edukust võimaldab hinnata aga see, kuidas uus visioon edastatakse ning kuidas seda omakorda tunnetatakse. Siinkohal lahkesid arvamused DNB ja Nordea osapoolte vahel. DNB töötajad tunnetasid visiooni edastust tunduvalt positiivsemalt kui Nordea töötajad. Probleemikohaks oli Nordea poolel pigem nimi ning välimine kuvand. Samas tunduvalt olulisemad aspektid, nagu äriplaneerimine, uus funktsionaalsus ning üldpilt olid positiivselt hinnatud. Eraldi toodi korduvalt välja uus ühise ettevõtte juht, kelle poole avaldati toetust. Samuti oldi rahul idee ja kuvandi presenteerimisega. Autori hinnangul etapp läbiti õnnestunult, sest olulised hinnangukohad olid siiski positiivsed. Ettevõtte suutis edukalt uue visiooni ja strateegia edastada toetuse saavutamiseks.

## **Soov muudatust toetada ja sellest osa võtta**

Ideaaltulemus: Organisatsiooni liikmed mõistavad, et planeeritud muudatus on oluline ning on valmis toetama. Muutustesse soovitakse isiklikult panustada ning olla protsessi vältel kaasatud infovahetuses ning kogemuste jagamises. (Lisa 2)

Antud etapp on pärit ADKAR mudelist ning on suunatud motivatsiooni ja toetuse leidmisele ning töötajates soovi tekitamisega olla kaasatud muudatuse protsessis. Viiendas etapis saavutatakse ideaaljuhul töötajate poolne soov muudatust toetada ning olla kaasatud. Hinnangu saab anda

viimale etapile vastavalt töötajate hinnangule, kuidas sooviti olla kaasatud ning kas see oli võimaldatud.

Positiivseks on siinkohal see, et kõik intervjueeritavad hindasid positiivsena võimalust olla protsessi kaasatud. Kaasatuse ulatus oleneb suuresti tööpositsioonist, osakonnast ning intervjueeritava isiklikust huvist. Sooviti näha kuidas protsess hakkab toimima, mis sellest välja tuleb ning milline oleks lõpptulemus. Enamasti oli tegemist isikliku huviga ning ühtlasi tööalase arenguvõimalusega.

Isiklik vastuolu muudatusele intervjueeritavatel samuti puudus, kuid nähti murekohti, mis võisid teistes töötajates vastumeelsust tekitada. Ühelt poolt on küll huvi, kuid teiselt poolt võib seda rõhud teadmatus tuleviku ees. Oli inimesi, kes nägid enda tulevikku uues ettevõttes, kui ka neid, kes ei näinud. Vastumeelsuse ületamisega eraldi ei tegeletud, vaid pigem keskenduti töötajatele kes olid juba positiivselt häälestatud. Autori hinnangul tuleks vastumeelsusega eraldi tegeleda ning leida võimaluse korral lahendusi mis sobiksid kõikidele osapooltele. Samas siinkohal tuleb tunnistada, et siiski alati on uues olukorras neid, kes siiski olenemata püüdlustest tulla välja oma mugavustsoonist ja kohaneda olukorraga ning otsustavad jätkata tööd mõnes teises organisatsioonis.

### **Teadmised kuidas muuta**

Ideaaltulemus: Töötajatel ning erinevatel rühmadel on olemas põhiteadmised, milliseid oskusi ja teadmisi on vaja. Mõistetakse oma rolli organisatsioonis. (Lisa 2)

Etapp teadmised kuidas muuta on pärit ADKAR mudelist ning väljendab organisatsiooni liikmete teadmisi selle kohta kuidas muudatusi ellu viia. Faktorid, mis mõjutavad teadmisi, mis on vajalikud muudatuste protsessis on isiklikud hetke teadmised, võimekus õppida, ressursid arendamiseks ja väljaõppeks ning vajalike teadmiste kättesaadavus. Etapis toimub teadmiste ja oskuste hindamine ning vajaduse korral vajalike vahendite ligipääsetavuse tekitamine. Hinnata võimaldab etappi ettevõtte poolt muudatuste kestel pakutud võimalused ning organisatsiooniliikmete hinnang vaja läinud oskustele ja teadmistele ning nende olemasolule või kättesaadavusele.

Läbiviidud intervjuude tulemuste põhjal võib oletada, et vajalikud teadmised olid selles olukorras piisavad. Õpiti pigem töö käigus jooksvalt juurde. Eraldi küll koolitusi või treeninguid enamasti üldsusele ei pakutud, kuid soovi korral oleks olnud võimalik neid ka küsida. Tööprotsesside ehitamisel lähtuti olenevalt töövaldkonnast ja varasemast kogemusest liitunud poolte esindajate arvamustest ning protsessid ehitati üles ühiselt. Üldjuhul ühendati DNB ja Nordea teadmised, ning loodi süsteemid ühe või teise poole varasematele kogemustele tuginedes. Kuna Nordea oli varasemalt suurema kliendibaasiga ettevõtte, lähtuti sageli Nordea kogemusest millele lisati DNB vajadused. Baltikumiülese integreerimise puhul olid kaasatud kõigi kolme riigi üksused. Eraldi teadmisi ammutama ei pidanud, vaid kõik sai selgeks protsessi käigus.

Teadmatust võis samas tekitada tundmatust tekkinud olukorra ees. Seda oleksid omakorda leevendanud varasemate etappide korrektne läbiviimine. Selle tarbeks toimusid erinevad seminarid ja infokoosolekud. Hinnangu andmine sellele etapile on keeruline kuid töötajates ei olnud otsest rahulolematust ning teadmiste puudumisest probleeme ei tekkinud.

### **Võimekus ellu viia**

Ideaaltulemus: Muudatuste juhtimiseks omatakse vajalikke vahendeid ja teadmisi ning neid kasutatakse tõhusalt. Organisatsiooni liikmed omandavad vajalikud lisateadmised läbi koolituste ja väljaõppe ning saavad võimaluse neid rakendada. (Lisa 2)

Võimekus ellu viia on ADKAR mudeli neljas etapp. Võimekus muudatus ellu viia väljendab võimekust ja suutlikust muudatuste elluviimiseks. See on sõltuv kõikidest osapooltest, ühtlasi sellest mida ettevõtte on suuteline saavutama. Töötajaid innustatakse muudatuste protsessis kaasa tegutsema ning visiooni huvides töötama. See eeldab vastuolu puudumist ning toetuse olemasolu. Hinnang sõltub töötajate valmisolekust.

Intervjuude käigus selgus, et eraldi koolitusi või väljaõpet töötajatele muudatuste juhtimise käigus ei pakutud. Õppimine toimus üldjuhul protsessi käigus. Mõnes valdkonnas toimiti veel edasi teoreetiliselt kahe erineva pangana, ilma suuremate muudatusteta.

Ettevõttepoolne võimekus muudatuse elluviimiseks sai pigem negatiivsema hinnangu. Välja toodi suutmatust arvestada rahaliste vahenditega, ajaliste eesmärkide puudumine, tekkinud infosulud. Autorile jäi mulje, et intervjuueeritavad tundsid justkui hüpati pea ees tundmatusse vette, ilma

korraliku analüüsimise ning vajaduste kalkuleerimiseta. Negatiivset hinnangut toetab ka hilisemalt väljatoodav kinnistamise puudulikkus. Autori hinnangul võimekuse parandamiseks tuleks eelnevalt muudatuste protsessile hetkeolukorda hinnata, panna paika reaalne tegevuskava, võimalikud vabad ressursid ning ühtlasi organisatsiooni liikmeid edusammudega kursis hoida.

### **Töötajate innustamine visiooni huvides kaasa töötamiseks**

Ideaaltulemus: Töötajaid innustatakse kaasatöötamisele ning ühtlasi pakutakse piisavalt tegevusvabadust. Suunamine visiooni järgimise poole. Ebakõlade eemaldamine. (Lisa 2)

Töötajate innustamine visiooni huvides kaasa töötamiseks pärineb Kotter'i 8-sammulisest mudelist. Selles sammus innustatakse töötajaid kaasa tegutsema ja visiooni järgima. Eemaldatakse valesti mõistmisest ning kuulujuttudest tulenevad ebakõlad. Hinnang sõltub ka töötajate valmisolekust.

Kogutud andmete põhjal võib öelda, et eraldi innustamiseks kindlaid meetmeid ette ei võetud. Samas selgus, et kuna ettevõttes töö jätkamiseks oli vajalik oma töökohale uuesti kandideerida, oli töötajatel võimalus tegelikult ka karjääriredelil edasi liikuda, ning valida omale teine töökoht kuhu soovi korral kandidatuur esitada. Ühtlasi peeti innustavaks ka seda, et kui olla aktiivne ühinemise protsessis, kasvab võimalus jätkata tööd ettevõttes. Seda just olemasolevate teadmiste ning aktiivsuse tõttu. Positiivseks peeti ka projektide raames peetud üritusi ning tähistamisi. Innustajaks oli ka võimalus protsesside loomises kaasa rääkida ning seeläbi enda tööd hõlbustada tulevikus. Autor soovitaks antud situatsioonis mõelda eraldiseisva motivatsioonipaketi peale, mis võimaldaks innustada kõiki organisatsiooni liikmeid, kes töötavad ühise eesmärgi nimel ning on protsessi aktiivselt kaasatud, olenevalt nende töövaldkonnast. Seejuures rahaline motivaator ei olegi niivõrd oluline, kui pigem uue organisatsiooni ühtsustamine läbi ürituste ning võimaluse tutvuda erinevate osapooltega.

### **Muudatuste kinnistamine**

Ideaaltulemus: Muudatus saab jätkusuutlikuks ning seda hoitakse läbi uuenenud kultuuri ja väärtuste. Muutus saab osaks ettevõttest. (Lisa 2)



Muudatuste kinnistamine on protsessi üks tähtsaim etapp. Tegemist on nii Kotter'i kui ka ADKAR mudeli viimase sammuga. Muudatuste kinnistamine tähistab muudatuste kinnistamist ja jätkusuutlikust organisatsioonis. See sõltub oluliselt negatiivsete tagajärgede puudumisest ja positiivsetest saavutustest mis on tingitud muudatustest. Viimases etapis muudetakse muutus igapäevaseks organisatsiooni osaks ning tegeletakse uue kultuuri ja strateegia traditsiooniks muutmisega. Hinnata võimaldab seda läbi rahulolu muudatuse protsessi lõpptulemusega ning saavutatuga.

Intervjuudega kogutud andmete põhjal võib väita, et muudatused on mingil määral kinnistatud, kuid on ka valdkondi, kus muudatuste kinnistamine on kas ebaõnnestunud või kulub selleks veel aega. See oleneb täiesti intervjueeritavate töövaldkonnast ning kokkupuutest tehnoloogiliste vahenditega. Lisaks toimub endiselt pidev uuenemine ning vajaduste muutumine, mille tõttu on keeruline öelda millisel määral on protsessi algul paika pandud eesmärgid saavutatud. Tuli välja, et ootused olid suuremad kui tegelikkus, ning sageli mingi osa protsessist venis pikale. Vaadates muudatuse juhtimise protsessile tagasi, oleksid töötajad oodanud kiiremaid tulemusi ning organisatsiooni valmisolekut. Tagantjärele hinnati, et parem oleks võinud olla kommunikatsioon osapoolte vahel ja IT ressursside hindamine ning kasutus. Samuti oli protsessi kestel puudu turvatundest.

Kinnistamise etapis tuleks ettevõttel hinnata, kuidas ja kas on soovitud tulemused saavutatud ning mida oleks võinud teistmoodi teha. Antud juhul jääb mulje, et planeeriti kuid ei suudetud täielikult täita. Antud probleemi annaks lahendada lühiajaliste edusammude tähistamisega – jäädi küll paikapandud ajagraafikus maha, kuid saavutused olid siiski suured. Töötajatele tuleb näidata positiivset kuvandit.

### **Ettepanekud Luminor Bank AS-le muudatuste protsessi täiustamiseks**

Vastavalt kogutud andmetele ning kõrvutatud teooriale, esitab autor ettepanekud, mis võimaldaksid edaspidistes muudatuste protsessides efektiivsemalt töötajaid kaasata ning sisekommunikatsiooni parandada. Esitatud ettepanekud on sobilikud kasutamiseks ka teistes suurorganisatsioonides. Ettepanekute sõnastusel on jälgitud, et ettepanekud oleksid sobilikud ettevõttele Luminor Bank AS ka tulevikus ettevõetavates muudatuse juhtimise protsessides.

1) Magistritöö autor leiab, et edaspidistes muudatuste juhtimise protsessides tuleks kasutada alusena teoreetilist muudatuste juhtimise mudelit, ning muuta see vastavalt ettevõtte vajadustele sobilikuks. Teoreetilise mudeli valikul tuleb lähtuda ettevõtte hetkeolukorrast, muudatuse ulatusest ning vastavalt vajadustele kohandada mudel sobivaks. Võrreldes uuritud muudatuse läbiviimist erinevate tuntud teooriaraamistikega, leian, et ei ole kasutatud aluseks korrektselt teoreetilist mudelit, või on valitud ebasobilik lähenemine. Mudeli järgimine võimaldaks ettevõttel sujuvamalt muudatusi läbi viia ning eesmärged seada.

2) Oluline on jälgida esmase informatsiooni edastamise ajastust. Ettevõtted, mis on Eesti mastaabis suured, avaldavad huvi ka meediale. Ettevõtte peaks taolise suure muudatuse puhul jälgima pingsalt millist informatsiooni, millisel ajahetkel, ning kellele jagada. Äärmiselt kahetsusväärne on olukord, kus informatsioon jõuab ettevõtte töötajani mitte läbi ettevõttepoolse kommunikatsiooni, vaid meedia kaudu. Selline olukord jätab negatiivse kuvandi ning võib tekkida olukord, kus hinnatud töötaja lahkub ebameeldiva emotsiooni tõttu ettevõttest.

3) Valeinformatsiooni ning kuulujuttude levimise tõkestamisega tuleb tegeleda nende tekkel. Valeinformatsioon ja kuulujutud tekitavad segadust ning omavad negatiivset kuvandit. Ettevõtte sisekommunikatsioon tuleb hoida konkreetne, olla avatud diskussioonile, ning võimaluse korral kuulujutud ja valelik teave ümber lükata. Antud olukorras on arusaadav, et piiravaks olid ka seadused ning direktiivid, mis antud ettevõttele kehtivad, kuid töötajate rahustamine sellisel hetkel peaks olema prioriteetide nimekirjas.

4) Muudatuse olulisuse selgitamine igale osapoolle tõstab kaasatust ning töötajad mõistavad, miks on muudatusi vaja. Kogutud andmete põhjal võib väita, et uuritud situatsioonis oli üks osapool, kes sai täielikult muudatuse olulisusest aru, ning teine osapool kes vajadust ei näinud. Sellisel juhul tuleb erilisel tähelepanelik olla nendega, kes tagamaid ei mõista, ning vajaduse korral probleemidele lähenemiseks eraldi kommunikatsioonistrateegia leida.

5) Muudatuse protsessi oluliseks komistuskiviks võib saada tugeva juhtgrupi puudumine. Ettevõtte peab mõistma olulisust, mida kannab endas tugev ja motiveeriv juhtgrupp. Organisatsiooni liikmetest loodud grupp on see, kes tegeleb aktiivselt vastuolude ennetamise ja leevendamise, on alati kohal küsimuste tekkimise korral, innustab ning on eestvedajaks. Antud juhul tunnetati ka selle puudumist ning võib nentida, et juhul kui oleks loodud juhtgrupp, oleksid võinud mitmed negatiivsed emotsioonid olemata jääda.

6) Autor leiab, et eelnevalt suurele muudatuse protsessile tuleb hinnata ettevõtte võimekust muudatusi läbi viia, ning võimaluse korral viia läbi parandused. Luminor Bank AS näitel olid selleks nii kommunikatsiooni- kui ka IT valdkond. Nendes kahes valdkonnas puudus piisav võimekus taolist muudatust efektiivselt läbi viia. Selle ennetuseks tuleks ettevõttes eelnevalt kõiki oma ressursse hinnata ning vajaduse korral ajutiselt või püsivalt efektiivsust tõsta muudatuste sujumaks läbiviimiseks.

7) Muudatuste protsessi viimaseks sammuks peab alati olema muudatuste kinnistamine. Võttes näiteks analüüsitud muudatuse, võib väita, et muudatused olid olenevalt valdkonnast kas mingil määral või mõnel juhul ka täielikult kinnistatud või siis olid eesmärgid töö käigus muutunud ning kinnistamine ei saanud seeläbi toimuda. Tulenevalt sellest oli ka rahulolematust töötajate seas protsessi venimise tõttu – oodati kiiremaid lõpptulemusi. Paratamatult võib muudatuse protsessi vältel tekkida olukordi, kus protsessi käigus hinnatakse soovitu ümber. Ettevõttele võib soovitada siinkohal edusammude tähistamist erinevates protsessi etappides, mis annaksid töötajatele selge pildi erinevate etappide läbimise kohta. Ühtlasi võttes arvesse eelnevat soovituslikku võimekuse hindamiseks, võib väheneda risk olukorrale, kus on keeruline taibata millal on sobilik muudatused kinnistada.

Seejuures esimese punktina välja toodud ettepanek kasutada muudatuste protsessis aluseks muudatuste juhtimise kohandatud teoreetilist mudelit, aitaks ühtlasi vältida ülejäänud ettepanekute realiseerimise vajadust. Teoreetilise mudeli käsitlemisel tekib ette suund, kuhu poole liikuda, ning taolised eksimused oleksid juba planeerimise etapis nähtavad ning kõrvaldatavad.

## KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli uurida Luminor Bank AS muudatuse protsessis organisatsiooni liikmete hinnangut sisekommunikatsioonile ja kaasatusele ning vastavalt tulemustele koostada parandusettepanekud, mis võimaldaksid edaspidiselt muudatuste protsessides sisekommunikatsiooni ning kaasamist efektiivsemalt planeerida ning ellu viia.

Magistritöö eesmärkide saavutamiseks toetus autor teoreetilistest allikatest kogutud andmetele. Teema süvitsi uurimiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit ning viis läbi kuus poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte töötajatega, kes on töötanud ettevõttes vähemalt aasta enne liitumist ning läbinud muudatuste protsessi. Uuringutulemuste analüüsiks kasutas autor enda poolt loodud ADKAR ning Kotter'i 8-sammulise muudatuste juhtimise mudeli kombineeritud raamistikku. Vastavalt uuringu tulemustele koostas autor parandusettepanekud muudatuste protsessi loomiseks sisekommunikatsiooni ning kaasamise seisukohalt.

Analüüsi tulemusena selgus, et uuritava muudatuse protsessi läbiviimisel olid läbimata mitmed olulised etapid. Autori hinnangul ei olnud ettevõtte Luminor Bank AS kasutanud muudatuse juhtimisel teoreetilist mudelit või on kasutatud mitesobilikku teoreetilist muudatuse juhtimise mudelit. Töö teoreetilises osas kogutud andmete põhjal on autor veendumusel, et edukaks muudatuste läbiviimiseks on oluline järgida teoreetikute poolt väljatöötatud mudelit või mudeleid, muutes need ettevõtte vajadustele sobivaks. Mudeli kasutus annab protsessis sihi ja eesmärgi, kui kasutada seda efektiivselt ning arvestada organisatsiooni eripärasid nagu suurus, kultuur, turuolukorda ning muid tegureid.

Analüüsides uuringu käigus kogutud andmeid selgus, et oli mitmeid probleemseid kohti, mis mõjutasid organisatsiooni liikmete tunnetust sisekommunikatsioonile ning kaasatusele. Peamised probleemid tekkisid informatsiooni edastamise vales ajastusest, valeinformatsiooni ja kuulujuttude levimisest, muudatuse olulisuse mõistmise puudumisest, tugevate juhtgruppide ning võimekuse puudumisest ja muudatuste kinnistamise ebakorrektsusest. Töö autor on välja toonud

ettepanekud kerkinud probleemide lahendamiseks edaspidistes muudatuste protsessides, mis edastatakse ettevõtte Luminor Bank AS juhtkonnale.

Magistritöö autori peamiseks ettepanekuks on kasutada muudatuste juhtimise protsessis alusena ettevõtte vajadustele ning soovidele vastavat vabalt valitud teoreetilist muudatuste juhtimise mudelit, mis võimaldaks protsessile eelnevalt ning selle käigus ennetada võimalikke komistuskive ning läbida protsess efektiivsemalt ja sujuvamalt. Seejuures tuleb sobiv mudel kohandada ettevõtte vajaduste, muudatuse ulatuse ning mitmete muude teguritega, et tagada maksimaalne kasulikkus.

Magistritöö autor leiab, et magistritöö eesmärk on saavutatud. Uuringu käigus kogutud andmed näitavad selgelt, millised probleemid esinesid muudatuste protsessis seoses sisekommunikatsiooni ning kaasamisega. Autori poolt loodud ettepanekud on sobilikud kasutamiseks nii ettevõttes Luminor Bank AS kui ka teistes suurettevõtetes muudatuste protsessi tõhustamiseks. Magistritöö autor näeb võimaliku edasiarendusena võimalust uurida ettevõtte töötajate hinnanguid sisekommunikatsioonile ning kaasamisele tulevastes muudatuste protsessides, kus oleks ühtlasi alusena kasutatud muudatuste juhtimise sobilikku teoreetilist mudelit.

## **SUMMARY**

### **INTERNAL COMMUNICATION AND EMPLOYEE INVOLVEMENT IN THE CONTEXT OF CHANGE MANAGEMENT BASED ON THE EXAMPLE OF LUMINOR BANK AS**

Kadilyn Sirel-Reppo

The aim of the master's thesis was to find out how employees have perceived internal communication and involvement in the change management process and to prepare improvement proposals according to the results, which would enable more efficient planning and implementation of internal communication and involvement in future change processes. In order to achieve the goals of the master's thesis, the author relied on data collected from theoretical sources. To explore the topic in depth, the author used a qualitative research method and conducted six semi-structured interviews with company employees who have worked for the company for at least a year before joining and have undergone a change process. To analyze the study results, the author used a combined framework of ADKAR and Kotter's 8-step change management model. Based on the results of the study, the author prepared suggestions for improvements to create a more painless process of change in terms of internal communication and engagement of employees.

Research questions:

- 1) How did the involvement of employees and the communication take place in the structural change management process of Luminor Bank AS?
- 2) How have employees perceived internal communication and involvement during change management?
- 3) What problems arose in the change management process and how could they have been avoided?

In today's world, organizations are facing changes such as mergers, transformations, process innovations, and changing quality requirements. Organizations shall take the necessary measures to adapt to change in order to keep pace with technological developments, the emergence of new markets, changes in legislation and other internal and external changes. Communication and involvement are integral parts of the change management process.

The analysis revealed that several important steps had not been taken in the process of conducting the change under investigation. According to the interviews, the author assumes that Luminor Bank AS had not used the theoretical model in managing the change or had used it incorrectly. Based on the data collected in the theoretical part of the work, the author is convinced that in order to successfully make changes, it is important to follow a theoretical model or models developed by theorists, making them suitable for the needs of the company. The use of the model gives guidelines in the process, if it is used effectively and the specifics of the organization such as size, culture, market situation and other factors have been taken into account.

An analysis of the data collected during the study revealed that there were a number of problem areas that affected the employees' perceptions of internal communication and engagement. The main problems arose from the wrong timing of information transmission, the spread of misinformation and rumors, the lack of understanding the importance of change, the lack of strong guiding groups and capabilities of the company, and the inadequacy of making changes stick. The author made suggestions for solving the problems for future change processes. The main proposal of the author of the master's thesis is to use a freely chosen theoretical change management model in the change management process as a basis, which would allow to prevent possible stumbling blocks before and during the process and to run the process more efficiently.

The author of the master's thesis finds that the goal of the master's thesis has been achieved. The data collected during the study clearly show what problems were encountered in the process of change in terms of internal communication and employee engagement. The proposals created by the author are suitable for use in Luminor Bank AS as well as in other large companies to improve the efficiency of the change processes. The author of the master's thesis sees the possibility of studying the company's employees' assessments of internal communication and employee involvement in future change processes as a possible further development, which would be based on a suitable theoretical model of change management.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R., Pramann Salu, M. (2005). *Muudatuste meistrikläss*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Anderson, D., Ackerman Anderson, L. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco, USA: Pfeiffer.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48–70.
- Butt, F. S., Nawab, S., Zahid, M. (2018). Organizational Factors and Individual Effectiveness: Moderating Role of Change Management. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33 (1), 75-100.
- Bharadwaj, A. (2014). Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3 (2), 183-192.
- 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), 30. jaanuar 2020.
- Daniel, C. O. (2019). Effect of Organizational Change on Employee Job Performance. *Asian Journal of Business and Management*, 7, 22-27.
- Gibbons, J., Conference Board. (2006). *Employee engagement: A review of current research and its implications*. New York, USA: Conference Board.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. USA: Prosci Research.
- Jones, D. J., Recardo, R. J. (2013). *Leading and implementing business change management: Making change stick in the contemporary organization*. New York: Routledge.
- Kennett-Hensel, P. A., Payne, D. M. (2018). Guiding Principles for Ethical Change Management. *Journal of Business and Management*, 24 (2), 19-45.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., Cohen, D. S. (2002) *Muudatuste keskmes: Tõsielulood organisatsioonide muutmistest*. Boston: Harvard Business School Press.
- Laherand, M. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Meri-Liis Laherand.



- Luminor Bank AS piiriülese ühinemise ühine ühinemisaruanne (prospekt), 26.02.2018.
- Luminor Bank AS internal communication channels and principles, 31.01.2018.
- Luminor Bank AS webinar: what you need to know about the cross-border merger, 04.10.2018.
- Luminori lugu. Luminor Bank AS kodulehekülj.  
Kättesaadav: <https://www.luminor.ee/ee/luminori-lugu>, 20. november 2019.
- Luminor grupi tütarettevõtted. Luminor Bank AS kodulehekülj.  
Kättesaadav: <https://www.luminor.ee/ee/luminor-tutaretevotted>, 16. jaanuar 2020.
- Markey, R., Townsend, K. (2013). Contemporary trends in employee involvement and participation. *Journal of Industrial Relations*, 55 (4), 475-487.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (2<sup>nd</sup> ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Mishra, K., Boynton, L., Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51 (2), 183-202.
- Mueller-Hanson, R. A., Pulakos, E. D. (2018). *Transforming performance management to drive performance: an evidence-based roadmap*. New York, USA: Routledge.
- Past, A. (2008). *Juhtimine ja suhtekorraldus: meelespealilledega tass* (2 tr.). Tallinn: Kirjastus Pegasus.
- Pendlebury, J., Grouard, B., Meston, F. (1998). *The Ten Keys to Successful Change Management*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Pounsford, M. (2007). Using storytelling, conversation and coaching to engage. *Strategic Communication Management*, 11(3), 32-35.
- Robertson, I., Cooper, C. (2010). Full Engagement: the Integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 324-336.
- Rodriguez, A. (2012). Change Management in the Banking Industry: Lessons Learned. *Organization Development Journal*, 30 (3), 9-16.
- Saks, A., Gruman, J. (2011). Manage Employee Engagement to Manage Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 4 (2), 204-207.
- Smith, T. (2016). Employee engagement through effective communications. In: P. Stokes, N. Moore, S. M. Smith, C. Rowland, P. Scott (Eds.). *Organizational management: approaches and solutions* (95-117). London: Kogan Page Limited.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74(3), 86-92.

- Zoghi, C., Mohr, R. D. (2011). The Decentralization of Decision Making and Employee Involvement within the Workplace: Evidence from Four Establishment Datasets. *British Journal of Industrial Relations*, 49 (4), 688-716.
- Zaumane, I. (2016). The Internal Communication Crisis and its Impact on an Organization's Performance. *Journal of Business Management*, 12, 24-33.
- Varkey, P., Antonio, K. (2010). Change management for Effective Quality Improvement: A Primer. *American Journal of Medical Quality*, 25 (4), 268-273.
- Waeger, D., Weber, K. (2019). Institutional Complexity and Organizationl Change: an Open Polity Perspective. *Academy of Management Review*, 44 (2), 336-359.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu raamistik

Teemablokk	Küsimused
Teadlikkus muudatuse vajalikkusest	1. Kas teile olid teada muudatuse põhjused eelnevalt toimumisele? 2. Kuidas ja millal toimus esmane kommuniqueerimine? 3. Millise kanali kaudu tuli esmane informatsioon? Kas te peate seda õigeaks esmase informatsiooni kanaliks? 4. Kas see oli teie hinnangul liiga varane, õigeaegne või hiline teatamisaeg? 5. Kas ja kuidas tunnetasite vajadust muutusteks ettevõttes?
Möödapääsmatuse tekitamine	6. Kuidas olid teadvustatud riskid olukorrast, kuhu ettevõtte satuks juhul kui muudatusi ei tehta? 7. Kuidas hindasite muudatusteks vajadust algfaasis?
Tugeva juhtgrupi loomine	8. Kuidas oli lahendatud esmase kontakti probleem küsimuste tekkimise korral? 9. Kas olid loodud ettevõttesisesed juhtgrupid?
Sõnumi edastamine toetuse saavutamiseks	10. Kuidas teile mõjus uue ettevõtte Luminor visiooni edastus? 11. Kas oli arusaadav mida soovitakse liitumisega saavutada? 12. Kuidas teie hindasite töötajate toetust muudatuste läbiviimisele? 13. Kuidas hindaksite teie võimalikkust Luminoris muudatuste kommuniqueerimisel töötajate teadlikkust tõsta?
Soov muudatust toetada ja sellest osa võtta	14. Millised olid teie arvamuse kohaselt muudatuste protsessis kaasaraäkimise ja üleüldise protsessi kaasatuse motiveerivad küljed? 15. Kuidas muutus teie motiveeritus esialgsest teavitamisest kuni lõpptulemuseni? 16. Juhul kui tundsite isiklikult vastuolu, siis mis oli selle põhjuseks? Kui olite positiivselt meelestatud, siis mis oli selle põhjuseks?
Teadmised kuidas muuta	17. Millised olid oskuste ja teadmiste puudumisest tulenevad raskuspunktid protsessile eelnevalt, selle kestel ja lõppfaasis? 18. Millised koolitus- ja arendustegevusi töötajatele pakuti?
Võimekus muudatus ellu viia	19. Millised oleksid olnud vajalikud koolitused/ arendustegevused töötajatele protsessi hõlbustamiseks?
Töötajate innustamine visiooni huvides kaasa töötamiseks	20. Juhul kui teie meeskonnas oli vastuolu muudatustele, siis millised olid selle põhjused ning kuidas sellega tegeleti? 21. Kas ja kuidas innustati töötajaid muudatuse huvides kaasa töötama?
Muudatuste kinnistamine	22. Kuidas teie näete toimunud muudatuste tänast tulemust? Mida oleks võinud paremini teha? 23. Kas teie hinnangul on muudatused kinnistatud ning järgitakse tekkinud visiooni?

## Lisa 2. Raamistiku ideaaltulemus

Etapp/ kategooria	Ideaaltulemus
Teadlikkus muutuse vajalikkusest	Organisatsiooni liikmed mõistavad, et on oluline kiiresti ja tõhusalt reageerida muutuste sisemisele ja välimisele survele. Mõistetakse muutuse ärilisi põhjuseid, ajendeid, väärtusi ja arendusvõimalusi.
Möödapääsmatuse tekitamine	Organisatsiooni liikmed mõistavad, et muudatus on vajalik, ning saavad aru tagajärgedest juhul kui muudatust läbi ei viida. Töötajaid ajendatakse kaasa mõtlema muudatuste vajalikkuse üle.
Tugeva juhtgrupi loomine	Organisatsioonisiselt luuakse juhtgrupid, kes tegelevad aktiivselt tekkiva vastuolu ning küsimustega. Juhtgrupp suudab kaastöötajaid endaga kaasa tõmmata.
Sõnumi edastamine toetuse saavutamiseks	Organisatsiooni liikmetele edastatakse selge visioon ning strateegia, tegeletakse kommunikatsiooniga igal tasandil. Töötajad saavad võimaluse kaasarääkimiseks ning eesmärgiks on toetuse saavutamine.
Soov muudatust toetada ja sellest osa võtta	Organisatsiooni liikmed mõistavad, et planeeritud muudatus on oluline ning on valmis toetama. Muutustesse soovitakse isiklikult panustada ning olla protsessi vältel kaasatud infovahetuses ning kogemuste jagamises.
Teadmised kuidas muuta	Töötajatel ning erinevatel rühmadel on olemas põhiteadmised, milliseid oskusi ja teadmisi on vaja. Mõistetakse oma rolli organisatsioonis.
Võimekus ellu viia	Muudatuste juhtimiseks omatakse vajalikke vahendeid ja teadmisi ning neid kasutatakse tõhusalt. Organisatsiooni liikmed omandavad vajalikud lisateadmised läbi koolituste ja väljaõppe ning saavad võimaluse neid rakendada.
Töötajate innustamine visiooni huvides kaasa töötamiseks	Töötajaid innustatakse kaasatöötamisele ning ühtlasi pakutakse piisavalt tegevusvabadust. Suunamine visiooni järgimise poole. Ebakõlade eemaldamine.
Muudatuste kinnistamine	Muudatus saab jätkusuutlikuks ning seda hoitakse läbi uuenenud kultuuri ja väärtuste. Muutus saab osaks ettevõttest.

### **Lisa 3. Lihtlitsents**

#### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina, Kadilyn Sirel-Reppo

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

---

Sisekommunikatsioon ja töötajate kaasamine muudatuste juhtimise protsessis Luminor Bank AS näitel

mille juhendaja on Merle Ojasoo,

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

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

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

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

---

<sup>1</sup>*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*