

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Helena Lõhmus

**STRUKTUURIMUUDATUSE LÄBIVIIMIST TOETAVAD
TEGURID RAHVUSVAHELISES ETTEVÕTTES**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala Äriprotsesside juhtimine digitaalühiskonnas

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö 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 12046 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Helena Lõhmus

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 203914TATM

Üliõpilase e-posti aadress: helenalohmus@hotmail.com

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: /...../

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	9
1.1 Muudatuste juhtimine rahvusvahelises ettevõttes.....	9
1.2 Rahvusvahelises ettevõttes muudatuse juhtimiseks olulised tegurid	11
1.2.1 Kultuurilisest taustast tulenevad erisused töömeetodites	12
1.2.2 Suhtluse kvaliteet	14
1.2.3 Usaldus muudatuse osaliste vahel	17
1.2.4 Meeskonna ühtekuuluvus.....	19
2. EMPIIRILISE UURINGU MEETOODIKA.....	22
2.1 Andmete kogumiseks kasutatud ettevõtte taustaandmed.....	22
2.2 Uurimismeetodid ja valimi kirjeldus	23
2.2 Andmete kogumine ja analüüs.....	25
3. TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	27
3.1 Küsimustikule vastanute profiil	27
3.2 Töötajate hinnang uuritavate tegurite olulisusele	28
3.3 Töös kaardistatud tegurite rakendamine struktuurimuudatuse juhtimisel uuritavas ettevõttes	30
3.4 Hinnang struktuurimuudatusele.....	35
3.5 Järeldused ja ettepanekud	45
KOKKUVÕTE	50
SUMMARY	52
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	55
LISAD	59
Lisa 1. Ankeetküsitluse küsimused.....	59
Lisa 2. Intervjuu küsimused 1	62
Lisa 3. Intervjuu küsimused 2.....	65
Lisa 4. Ankeetküsitluse infokiri.....	67
Lisa 5. Uuritavate tegurite puudulikkusest rakendamises tulenevad probleemid ja toetavad kommentaarid uurimuses osalenutelt.....	68

Lisa 6. Lihtlitsents.....74

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on vähene informatsioon tegurite osas, mis omavad kriitilist tähtsust rahvusvahelise ettevõtte struktuurimuudatuse juhtimisel. Kiirelt muutuv väliskeskkond soosib ettevõtteid struktuurimuudatuse algatama, kus keskendutakse tihti põhiprotsesside juhtimisele, kuid piisava tähelepanuta jäävad pehmed väärtused mis igapäevaseid tööprotsesse toetavad. Sellest tulenevalt on magistritöö eesmärgiks välja selgitada töötajate vahelise usalduse, virtuaalse suhtluse kvaliteedi, meeskonna ühtekuuluvuse ja kultuuriliste erinevuste esinemine (edaspidi tegurid) ja rakendamisvõimalused rahvusvahelise ettevõtte struktuurimuudatuse juhtimisel kohalikul tasandil rahvusvaheliseks. Töö eesmärgi saavutamiseks on kasutatud kombineeritud uurimismeetodit, mille raames viidi esmalt uuritavas ettevõttes läbi ankeetküsitlus ning tulemuste paremaks tõlgendamiseks ja täiendavate andmete kogumiseks teostati lisaks poolstruktureeritud intervjuu kahe muudatuse algatanud juhiga.

Uurimuse tulemused kinnitasid, et muudatuse osalised ja eestvedajad pidasid kõiki tegureid eduka muudatuse läbiviimiseks oluliseks. Küll aga hinnati tegurite rakendamist muudatuse jooksul keskpäraselt ja mõne vastanute grupi poolt kohati isegi alla keskmise. Tulemused ei anna alust arvata, et teguritele muudatuse jooksul üldse tähelepanu ei pööratud, kuid samas ei kajastu vastustes kindlus konkreetse strateegia olemasolust, mille puudumist kinnitasid ka muudatuse juhid. Uuritavate tegurite olukorda ettevõttes hinnati üle keskmise ja kohati isegi üle hea taseme, seega on muudatuse käigus tehtud tegevused ja töötajate isiklik initsiatiiv taganud hea tulemuse. Küll aga oli töötajate ja juhtide kommentaarides näha kriitilisi arengukohti, millele tuleb kindlasti tähelepanu pöörata. Nendele põhinedes tõi autor välja erinevad parendusettepanekud, mida toetavad uurimuse teoreetilise osa allikad. Parendusettepanekute põhjal on võimalik arendada uue loodud struktuuriga ettevõttes uuritavate tegurite taset ning ettevõtteid, kes on läbi viimas sarnastel tingimustel muudatuse, saavad ennetada probleemide tekkimist ja pöörata tähelepanu tegurite olulisusele.

Võtmesõnad: muudatuse juhtimine, rahvusvahelisus, virtuaalne meeskond, struktuurimuudatus.

SISSEJUHATUS

2019. aasta lõpus alguse saanud Covid-19 pandeemia algatas kaugtöö populariseerumise, mida on toetanud virtuaalset suhtlust ja meeskonna juhtimist võimaldava tehnoloogia areng. Riikide piire ületavat ettevõtlust on soosinud viimastel aastatel piiratud tööjõu saadavus tegutsemisriigis, kaubanduspiirangute vähenemine ja palgataseme varieeruvus erinevates riikides (Hurn 2012). Kõik see soosib ettevõtteid palkama inimesi vastavalt nende pädevusele, mitte füüsilisele asukohale. Selline ettevõtete arenemine toob kaasa struktuurimuudatused, mille raames muutub osakondade töö kohalikul tasandil rahvusvaheliseks ja varasemad positsioonid reorganiseeritakse uueks struktuuriks, mille tulemusena tekivad virtuaalsed meeskonnad (Greenberg *et al.* 2007). Kui ühe meeskonna töötajad paiknevad suure vahemaaga asukohtades, kuna nende füüsiline asukoht ei võimalda neil ühes kohas töötada, on tegemist virtuaalse meeskonnaga. Seetõttu kasutatakse suhtluseks virtuaalseid kanaleid ja tööriistu. Kuigi virtuaalsed ja rahvusvahelised meeskonnad tagavad suurema paindlikkuse ja parema ressurside jaotuse, on sellise meeskonna juhtimine keerulisem kui traditsioonilise meeskonna puhul ja vajab kindlatele teguritele tähelepanu pööramist. (Scherling ja Lind 2021)

Senised Eestis tehtud uurimused keskenduvad kohalike ettevõtete ühinemis- ja muudatusprotsesside analüüsimisele (Tkatšenko 2019), muudatuse jooksul toimunud sisekommunikatsiooni kvaliteedi hindamisele (Sirel-Reppo 2020), planeeritud muudatuse läbiviimist takistavate tegurite kaardistamisele (Vahi 2020) ja üldise muudatuste juhtimise praktika rakendamisele (Allika 2018). Käsitlemata on aga struktuurimuudatuse juhtimine rahvusvahelises ettevõttes, kus erinevate riikide osakonnad tegid varasemalt koostööd, kuid protsesside juhtimine muudeti struktuurimuudatuse käigus rahvusvaheliseks. Seetõttu on käesoleva magistr töö uurimisprobleemiks vähene informatsioon tegurite osas, mis omavad kriitilist tähtsust rahvusvahelise ettevõtte struktuurimuudatuse juhtimisel.

Magistr töö eesmärgiks on välja selgitada töötajate vahelise usalduse, virtuaalse suhtluse kvaliteedi, meeskonna ühtekuuluvuse ja kultuuriliste erinevuste esinemine ja

rakendamisevõimalused rahvusvahelise ettevõtte struktuurimuudatuse juhtimisel kohalikult tasandilt rahvusvaheliseks. Eesmärgi saavutamiseks, on autor püstitanud järgnevad uurimisküsimused:

1. Kuidas muutub meeskonna struktuur kohalikult tasandilt rahvusvaheliseks ja millised on seda toetavad tegurid?
2. Mil määral on töös uuritud tegureid siiani struktuurimuudatuse juhtimisel uuritavas ettevõttes arvesse võetud?
3. Kuidas on uuritavate tegurite arvesse võtmine toetanud uuritava ettevõtte struktuurimuudatust?
4. Kuidas kasutada antud tegureid muudatuse läbiviimise toetamiseks või juba ellu viidud muudatuse parendamiseks?

Magistritöö teoreetiline ülevaade annab vastuse esimesele uurimisküsimusele. Ülejäänud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks on kasutatud kombineeritud uurimismeetodit. Esiteks kvantitatiivset uurimismeetodit, milleks viis autor läbi anonüümse veebiküsitluse, et leida vastused teisele ja kolmandale uurimisküsimusele. Selleks, et süveneda veelgi kogutud info põhjal tehtud järelduste juurpõhjustesse ja leida vastus neljandale uurimisküsimusele, kasutas autor ka kvalitatiivset uurimismeetodit ja viis läbi kaks poolstruktureeritud intervjuud muudatuse algatanud juhtidega. Antud uurimise läbiviimiseks koguti andmed tootmisettevõtte kolme erinevas riigis paikneva tehase töötajatelt. Konkreetsetes ettevõttes viidi 2021 aasta jooksul läbi struktuurimuudatus, kus vaadeldava osakonna töö muutus kohalikult tasandilt rahvusvaheliseks. Muudatus viidi läbi kolme Balti riigi – Eesti, Läti ja Leedu planeerimisosakondade seas mis varasemalt planeerisid kõik oma kohaliku tootmist ja kaubavahetust eraldi. Struktuurimuudatuse käigus jagati tööülesanded ümber vastavalt töötajate arengupotentsiaalile ja pädevusele, mitte geograafilisele asukohale, ning tulemuseks oli tsentraliseeritud Baltikumi planeerimisosakond.

Antud magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk, teoreetiline ülevaade, annab ülevaate muudatuste juhtimisest rahvusvahelises ettevõttes. Täpsemalt, mis ajendab ettevõtteid muudatusi algatama, mis on mitteametlik organisatsioon ja kuidas see muudatuste läbiviimist toetab, kuidas saavad alguse rahvusvahelised virtuaalsed meeskonnad ja defineeritakse ka töös kasutatavad mõisted. Põhinedes erinevate autorite teadusartiklitele, muudatuse juhtimise teooriatele ja sotsiaalteaduslikele tõekspidamistele, kaardistab autor tegurid, mis toetavad eduka struktuurimuudatuse läbiviimist rahvusvahelises ettevõttes. Teine peatükk, empiirilise uuringu

metoodika, kirjeldab andmete kogumiseks kasutatud ettevõtte tausta, annab ülevaate töö metoodikast ja valimist ning selgitab andmete kogumise ja analüüsi põhimõtteid. Kolmas peatükk, tulemused, järeldused ja ettepanekud, annab esiteks ülevaate ankeetküsitluse tulemustest. Analüüsitakse vastajate hinnanguid tegurite rakendamise olulisusele ja tegurite rakendamisele muudatuse jooksul. Vastavalt tegurite olukorrale, antakse hinnang muudatuse edukusele ja esitatakse vastavad ettepanekud, kuidas kaardistatud tegureid edukama muudatuse saavutamiseks kasutada.

Autor soovib tänada juhendajat Maris Zernand-Vilsonit, kelle tagasiside ja nõuanded aitasid autoril töö kirjutamise jooksul fookust hoida ja parima tulemuseni jõuda.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Järgnevas peatükis antakse ülevaade rahvusvaheliste ettevõtete globaliseerumise tulemusena alguse saanud struktuurimuudatuse olemusest ja sellist tüüpi muudatusi toetavatest teguritest. Täpsemalt keskendutakse struktuurimuudatuse tulemusena tekkinud virtuaalse rahvusvahelise meeskonna erisusele, kus meeskonna töö muutub kohalikult tasandilt rahvusvaheliseks ja millised konkreetsed tegurid on olulised sellise meeskonna edukaks toimimiseks. Teoreetilise ülevaate raames defineeritakse ka peamised kasutatavad mõisted.

1.1 Muudatuste juhtimine rahvusvahelises ettevõttes

Ettevõtteid ajendab muudatusi läbi viima nii väliskeskkond kui ka ettevõtte sisesed vajadused (Johansson ja Heide 2008). Üks oluline väliskeskkonna mõjutaja on viimastel aastatel olnud 2019. aasta lõpus alguse saanud Covid-19 pandeemia mis ei toonud endaga kaasa ainult tervisekriisi vaid kriisi ka ülemaailmses majanduses. Ettevõtted pidi hakkama saama raskete tingimuste ja karmide piirangutega, millega toime tulekuks tuli ettevõtetel aktiivselt muutuva ühiskonnaga kaasas käia. (Ceylan *et al.* 2020) Struktuurimuudatused, ettevõtete ühinemised ja muud muudatuste juhtimise projektid on seega oluline osa ettevõtte arengust, et rahuldada nii väliste kui ka sisemiste klientide vajadusi (By 2005).

Traditsioonilised teooriad, nagu näiteks Kotteri ja Lewini teooriad, käsitlevad muudatusi kui lineaarseid protsesse mis koosnevad erinevatest etappidest, mille tulemuseks on edukalt juurutatud muudatus. Reaalsuses on muudatused aga pidevalt jätkuvad protsessid, mida mõjutavad ettevõtet ümbritsevad faktorid ja majanduslik keskkond milles ta tegutseb. Ettevõtete kõige tihedamini esinev reaktsioon väliskeskkonna muutustele on struktuurimuudatus, personali vähendamine või uue juhtimissüsteemi loomine. (Johansson ja Heide 2008) Cummings ja Worley (2008, 336) on organisatsiooni struktuuri kirjeldanud kui organisatsiooni üksuste jagunemist ja koordineerimist vastavalt tööülesannete täitmisele. Muutes mõnda antud aspektidest, saab alguse

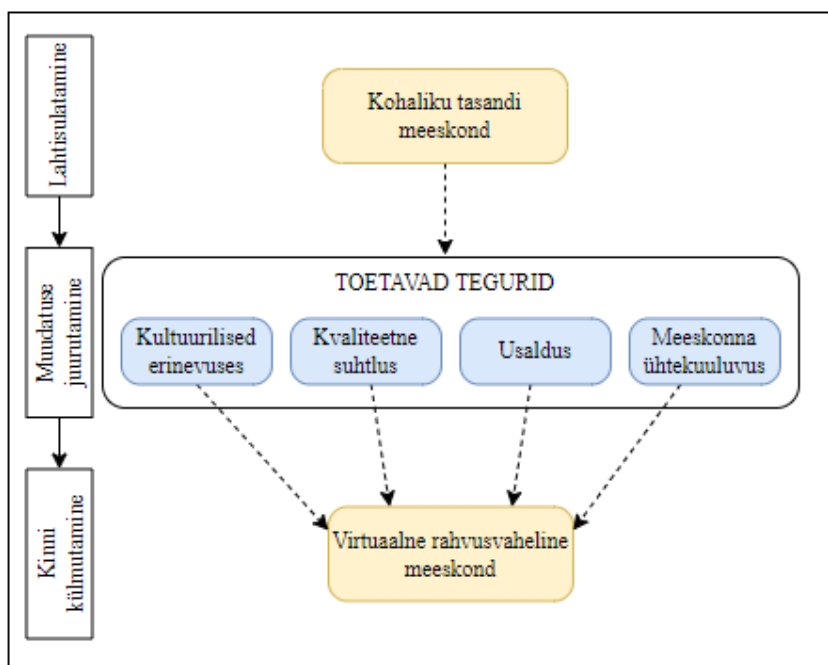
struktuurimuudatus. Organisatsiooni struktuur on osa ettevõtte ametlikust poolest, kuhu kuuluvad veel näiteks reeglid, protseduurid, alluvussuhted, eesmärgid, finants ja tooted/teenused, et tagada ettevõtte põhitegevuse toimimine. Ametlikku organisatsiooni toetab mitteametlik organisatsioon, kuhu kuuluvad töötajate psühholoogilised vajadused, inimsuhted, normid ja väärtused, tunded, riskivalmidus ja kõik muud isiklikud vajadused. (Caluwé ja Vermaak 2003, 32-33) Neid ettevõttes reeglina ametlikult ei juhita ega planeerita, aga just need väärtused toimivad kui „viimase miilina“ ametliku organisatsiooni paremaks toimimiseks ja erinevat tüüpi muudatuste toetamiseks. Mitteametliku organisatsiooni vastuolu uue muudetud organisatsiooniga võib viia ametliku organisatsiooni mittetoimimiseni või sisemiste pingete tekkimiseni, mis ei arenda ettevõtet soovitud suunas. Seega nende kahe organisatsiooni osa ühtne juhtimine on muudatuse elluviimiseks kriitilise tähtsusega. (Gulati ja Puranam 2009)

Globaliseerumine kui ettevõtte äritegevuste laienemine koduriigi piiridest välja poole, loob võimaluse rahvusvaheliste ettevõtete tekkimiseks (Christensen ja Kowalczyk 2017). Globaliseeruv maailmas on riikide piire ületav ettevõtlus igapäevane nähtus, sest seda soosivad kaubanduspiirangute vähenemine, piiratud tööjõu saadavus koduriigis ja palgataseme varieeruvus erinevates riikides (Hurn 2012). Arenevad digitaalsed lahendused soosivad kaugtöö tegemist, mis annab ettevõtetele võimaluse oma riigi piiridest kaugemale vaadata ja palgata inimesi vastavalt nende pädevusele, mitte füüsilisele asukohale. Selline ettevõtete arenemine toob kaasa struktuurimuudatused, mille raames muutub osakondade töö kohalikult tasandilt rahvusvaheliseks ja varasemad positsioonid reorganiseeritakse uueks struktuuriks, mille tulemusena tekivad virtuaalsed meeskonnad. (Greenberg *et al.* 2007) Virtuaalset meeskonda iseloomustab töötajate paiknemine suure vahemaaga asukohtades, mis ei võimalda füüsiliselt ühes kohas töötada. Seetõttu kasutatakse suhtluseks virtuaalseid kanaleid ja tööriistu. Kuigi virtuaalsed ja rahvusvahelised meeskonnad tagavad suurema paindlikkuse ja parema ressursside jaotuse, on sellise meeskonna juhtimine palju keerulisem kui traditsioonilise meeskonna juhtimine ja vajab kindlatele teguritele tähelepanu pööramist. (Scherling ja Lind 2021) Antud tegurid kaardistatakse järgnevatel peatükkides.

1.2 Rahvusvahelises ettevõttes muudatuse juhtimiseks olulised tegurid

Ettevõtte rahvusvahelises toob muudatuse juhtimisse sisse kultuuride erinevad töömeetodid, virtuaalses keskkonnas kvaliteetse suhtluse tagamise ja usalduse loomise osapoolte vahel ning ühtekuuluvustunde loomisele eduka meeskonna toimimiseks. (Caluwé ja Vermaak 2003; Johansson ja Heide 2008; Weber ja Weber 2001; Scherling ja Lind 2021, Lu 2015) Kõik mainitud tegurid on osa mitteametlikust organisatsioonist, mis saavad paljudes muudatuste juhtimise protsessides liiga vähe tähelepanu. Sellisel juhul ei ole enam võimalik rääkida planeeritud ja professionaalsest muudatuste juhtimisest vaid protsess muutub juhuslikuks ja tulemus on etteaimamatu. (Caluwé ja Vermaak 2003, 34)

Joonisel 1, mille struktuur põhineb Lewini muudatuse juhtimise kolme etapi teoorial, on visualiseeritud kohaliku tasandi meeskonna muutumist virtuaalseks rahvusvaheliseks meeskonnaks, kus muudatuse juurutamisel on toeks uurimuse keskmes olevad tegurid.



Joonis 1: Meeskonna struktuuri muutumine ja toetavad tegurid
Allikas: Autori poolt kohandatud (Scherling ja Lind 2021)

Uuritavad tegurid toetavad uue struktuuriga meeskonna toimimist ka hiljem, peale muudatuse juurutamist, seega on nendele tähelepanu pööramine oluline igas muudatuse etapis. Järgnevates

alapeatükkides on täpsemalt kirjeldatud iga teguri olulisust ettevõtte struktuurimuudatuse juhtimisel kohalikult tasandilt rahvusvaheliseks.

1.2.1 Kultuurilisest taustast tulenevad erisused töömeetodites

Rieger (2022 viidatud Holliday 1999, 248) on defineerinud kultuuri kui ühiste tegevuste ning juhtumiste poolt kujundatud käitumismustrid ja arusaamad mis loovad aluse viisile kuidas kindel grupp inimesi omavahel suhtleb. Ettevõtete globaliseerumise tulemusena koosnevad meeskonnad erineva kultuurilise taustaga töötajatest, kellel on erinev keel, väärtused ja tööviisid, millele ebapiisav tähelepanu pööramine võib viia meeskonna efektiivsuse vähenemiseni (Scherling ja Lind 2021). Kultuuride tööviiside erisuste kinnitamiseks on Mockaitis (2005) võrrelnud Eesti ja Leedu, Geert Hofstede poolt 1984. aastal defineeritud nelja esialgse kultuurse dimensiooni erinevaid väärtuseid ja analüüsinud nendest tulenevaid erisusi juhtimises, meeskonnatöös ja kontrollivajaduses. Muckaitise (2005) uuring ei hõlmanud Läti andmeid, sel põhjusel on Lätit iseloomustavad väärtused võetud Hofstede uuringu kodulehelt, mille andmed põhinevad aastatel 1967-1973 tehtud uuringutel ja seotud Eesti ja Leedu tulemustega. Antud uurimuse fookuses on just Eesti, Leedu ja Läti, sest hilisem uurimuse analüüs põhineb nendest kolmest riigist kogutud andmetel. Vastavad neli kultuurset dimensiooni on defineeritud järgnevalt (Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* 2011):

1. võimudistants mis määrab kuidas tajuvad ja eeldavad madalamal võimutasandil olevad organisatsiooni liikmed võimu jaotumist;
2. ebakindluse vältimine mis näitab kuidas ühiskond tuleb toime teadmiseiga, et tulevikku ei saa kunagi ette teada;
3. individualism näitab kas inividid eelistavad olla seotud ja vastutada ainult oma otsese pere eest või soovivad nad kuuluda suurematesse gruppidesse, kus lojaalsusele vastatakse hoolivusega;
4. maskuliinsus/feminiinsus mis määrab kas indiviidi jaoks on oluline olla parim (maskuliinne) või nautida seda mida ta teeb (feminiinne).

Järgnevas tabelis 1 on kujutatud Eesti, Läti ja Leedu Hofstede kultuursete dimensioonide vastavad väärtused, millel põhineb edasine analüüs.

Tabel 1: Eesti, Läti ja Leedu Hofstede kultuursete dimensioonide väärtused

	Võimudistants	Ebakindluse vältimine	Individualism	Maskuliinsus
Eesti	40	60	60	30
Läti	44	63	70	9
Leedu	45	67	50	65
Kõrgeim indeksi väärtus Hofstede andmebaasis	104	112	91	110
Madalaim indeksi väärtus Hofstede andmebaasis	11	8	6	5

Allikas: (Mockaitis 2005, täiendatud Hofstede 1967-1973)

Võrreldes Mockaitise (2005) poolt koostatud ja Hofstede (1967-1973) enda dimensioonide väärtuseid, siis ilmneb üks suur erinevus maskuliinsuse dimensiooni juures, kus viimaste andmete kohaselt on Leedu väärtuseks 19, mitte 65 nagu Mockaitis (2005) seda oma andmetes on kajastanud. Seega on võimalik, et aja jooksul on tehtud värskemaid uuringuid, mis on dimensiooni väärtust Leedu puhul vähendanud.

Analüüsidest juhtimisstiile ja võimujaoatust, näeme, et kõigi kolme riigi madal võimudistants, soodustab pigem alluvate kaasamist otsustusprotsessidesse, vastastikune sõltuvus ülemuse ja alluva vahel motiveerib alluvat olema oma otsustes ja tegevustes individualistlikum ja töötajad hindavad koostööd ja konsensust. Küll aga viitab Leedu madalam individualism sellele, et antud kultuuri töötajad eeldavad rohkem oma ülemuse märguannet, millal nende osalus otsustusprotsessis on oodatud ja toimivad oma otsuseid tehes kindlatele juhistele. Leedu juhtidelt oodatakse veenvat või nõuandvat juhtimisstiili, kuid Eesti ja Läti juhtidelt pigem konsultatiivset või demokraatliku juhtimisstiili. (Mockaitis 2005)

Madal võimudistants ja suurem individualism viitab ka sellele, et meeskonnatöö puhul võtab eestlastel ja lätlastel ühisele otsusele jõudmine kauem aega, sest aruteludes kuulatakse kõigi arvamusi ja tõenäosus, et indiviidid väljendavad oma mõtteid, et kaitsta ka isiklike eesmärgi ja huvisid, on suur. Leedu meeskondades on indiviidide kiirem nõustumine teiste grupi liikmetega tõenäolisem ja sõltutakse juhust, kellele jäetakse viimane sõna otsuse tegemisel. (*Ibid.*)

Individaalsuse dimensioonile põhinedes, ei ole Eestis ja Lätis karm juhupoolne kontroll soositud, sest töötajad tahavad tegutseda pigem individaalselt. Suhted ülemustega on vähem ametlikud ja koostöö põhineb suuresti usaldusel. Eestlaste puhul viitab kõrgem maskuliinsuse dimensioon, et individualismiga soovitatakse saavutada edu isiklikus karjääris. Läti ja Leedu madal väärtus viitab jällegi soovile nautida tehtava töö protsessi. Kuna eestlased ja lätlased eelistavad demokraatlikku juhtimisstiili, on nad valmis näitama initsiatiivi ja avaldama arvamust, sest arvavad, et see viib suures pildis ettevõtte edukama tulemuseni. Leedus on aga juhtide kontroll suurem ja suhtlus alluvatega ametlikum. Juhid ei sõltu võrreldes Eestiga oma otsestest alluvatest eriti ja rakendavad pigem veenvat või nõuandvat juhtimisstiili. (*Ibid.*)

Vaadeldes Eesti, Läti ja Leedu erisusi juhtimises, meeskonnatöös ja kontrollivajaduses, on selge, et erinevas kultuurses keskkonnas töötavatel inimestel on sellest tulenevalt spetsiifilised arusaamad tööst ja selle toimimisest. Samuti on eeldatavad juhtimisstiilid erinevad. Ettevõtte osakondade muutumise käigus kohalikult tasandilt rahvusvaheliseks, mängib seetõttu olulist rolli töötajate kultuurse tausta mõistmine ja vastavate tegevuste rakendamine.

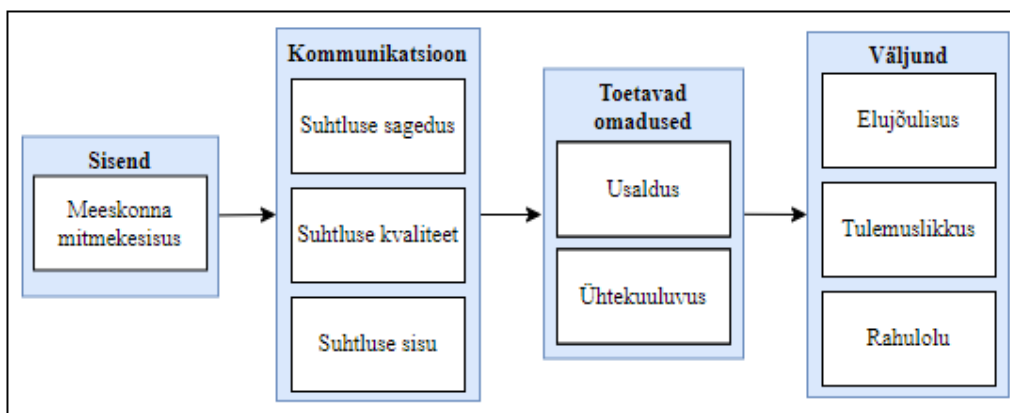
1.2.2 Suhtluse kvaliteet

Muudatused saavad alguse inimeste omavahelisest suhtlusest. Aktiivne suhtlus on osa kõikidest muudatuse etappidest, mille edukas rakendamine suurendab positiivse tulemuse tõenäosust. (Caluwé ja Vermaak 2003, 90-92) Suhtlus on kui tööriist muudatuse elluviimiseks, sest annab võimaluse organisatsiooni liikmetele olla osa protsessist, pakkuda diskussiooni parendusettepanekute tegemiseks ja edastab uue visiooni ja muudatuse eesmärgi, et seda õigustada (Johansson ja Heide 2008). Muudatuse käigus on osaliste vahelise suhtluse ülesandeks toetada ühiseid jõupingutusi ning üksteise valesti mõistmine võib olla osaliste jaoks demotiveeriv. Suhtluse kvaliteetsele juhtimisele peaks muudatuse juhtgrupp mõtlema juba enne muudatuse edasiste etappide planeerimist, sest korralik kommunikatsioon on alustala usaldusele ja seeläbi inimeste valmisolekule muudatuseks. (Caluwé ja Vermaak 2003, 90-92)

Virtuaalsed meeskonnad peavad suhtluse kvaliteedi tagamiseks rohkem vaeva nägema, sest vaatamata sellele, et olemas on palju tehnoloogilisi võimalusi üksteisega suhtlemiseks, jäävad virtuaalsel teel töötajate vahel jagamata emotsioonid, kehakeel ja teised psühholoogilised aspektid. Nende puudumine võib muudatuste juhtimisele negatiivselt mõjuda ja vähendada tööprotsesside efektiivsust. (Scherling ja Lind 2021) Juhid peavad mõistma, et suhtlusviisid mis toimivad

traditsioonilise meeskonna juhtimisel, ei ole virtuaalse meeskonna juhtimisel piisavalt efektiivsed. Valest juhtimismeetodist tulenevad infolüngad võivad lisaks tööprotsessidele mõjutada ka meeskonnasisest usaldust ja ühtekuuluvustunnet. Et neid lünki vähendada, peab juht virtuaalse meeskonna kommunikatsiooni juhtimisel keskenduma selle sagedusele, keelekasutusele, reageerimiskiirusele, selgusele ja kindla režiimi loomisele. (Newman ja Ford 2021)

Marlow *et al.* (2017) on loonud kontseptuaalse mudeli, kus meeskonna eesmärkide ja tulemuste saavutamiseks toetavad meeskonnasisest suhtlust kolm peamist komponenti: sagedus, kvaliteet ja sisu. Komponentide omavaheline seos on kujutatud joonisel 2. Õige suhtluse sagedus, kvaliteet ja sisu loovad tugeva aluse ka usalduse ja ühtekuuluvustunde tekkimiseks meeskonna liikmete vahel, mis on üks kriitilistest teguritest mistahes tüüpi muudatuse elluviimisel ja soovitud väljundite saavutamisel.



Joonis 2: Virtuaalsete meeskondade suhtlusraamistik
Allikas: Marlow *et al.* (2017)

Virtuaalse meeskonna puhul, ei ole suhtluse suurem sagedus alati positiivse mõjuga näitaja, sest virtuaalsed suhtluskanalid nagu email ja erinevad vestlusplatvormid suurendavad info ülekülluse tekkimise võimalust. Verbaalset otsesuhtlust on inimesel lihtsam töödelda ja ebavajalik kiirelt kõrvust mööda lasta, kuid kirjaliku suhtluse läbitöötamine ja sealt ainult vajalikule reageerimine vajab rohkem energiat, seega on virtuaalsetes tiimides suuremal suhtluse sagedusel pigem negatiivne seos tulemuslikkusega. (Marlow *et al.* 2017) Samas aitab sagedasem suhtlus liikmete vahelise usalduse loomisele kaasa, sest kõigil on üksteise tegemistest kindel ülevaade ja kindlustunne, et protsesside toimimine on tagatud (Becerra ja Gupta 2003). Seega on tulemuslikkuse saavutamiseks oluline leida optimaalne suhtluse sagedus, mis ei koormaks meeskonna liikmeid üle, kuid tagaks piisava usalduse tekkimise.

Teiseks oluliseks suhtluse komponendiks on kvaliteet, mis määrab meeskonna liikmete vahelise suhtluse täpsuse ja arusaadavuse. Nagu eelnevalt mainitud, on suhtluse puhul oluliseks faktoriks just kvaliteet mitte kvantiteet, sest kvaliteetse suhtluse tulemuseks on ühise arusaama tekkimine protsesside toimimisest meeskonnas mis viib suurema tulemuslikkuseni. Kvaliteedi üheks mõõdikuks on suhtluse õigeaegsus, mis omab virtuaalsete meeskondade puhul suuremat mõju kui füüsiliste meeskondade puhul, sest liikmed võivad paikneda erinevates ajatsoonides. Sellisel juhul on oluline liikmete vahel kokku leppida, mis ajavahemikus kriitilise sisuga info edastatud peab olema ja millist infot võib jagada töötajale endale sobival ajal. Kvaliteedi teiseks mõõdikuks on vahetatava info arusaadavus. Virtuaalsete meeskondade puhul on kirja teel vahetatava info mitte mõistmise risk suurem, sest verbaalse suhtluse ja kehakeele puudumise tõttu on saatjal keeruline mõista, kas saaja sai kõigest õigesti aru. (Marlow *et al.* 2017) Kindlustamaks, et kõik suhtluse osalised on kõigest ühiselt aru saanud, oleks meeskonna liikmete vahel kasulik juurutada suletud ringi põhimõttega suhtlus (*closed loop communication*), mis aitab tagada, et sõnumi eesmärk jõudis õigel viisil saajani. Ring saab alguse kui saatja edastab informatsiooni, saaja tõlgendab saadud info ja annab saatjale teada, et ta on vajaliku info kätte saanud. Saatja sulgeb seejärel ringi, kontrollides, kas info edastus ja mõistmine oli edukas ja vajadusel täpsustab segaseks jäänud aspekte. (Burke, *et al.* 2004)

Viimaseks suhtluse komponendiks on sisu, mis määrab kas suhtluse eesmärk on seotud tööprotsesside täitmisega või sotsiaalsete suhete arendamisega. Virtuaalsete meeskondade liikmed on täheldanud, et tööalased virtuaalsed koosolekud ei ole piisavad, et mitteformaalse organisatsiooni pehmeid väärtuseid toetada, mistõttu on usaldust meeskonnas palju keerulisem luua. (Scherling ja Lind 2021) Läbi sotsiaalsete suhete arendamise on võimalik parandada tööprotsesside täitmist ja toetada formaalse eesmärgiga suhtlust, sest igal meeskonnaliikmel on oma tugevused, eelistatud tööviisid ja väärtused. Sellise teadmise ringlemine meeskonnas, aitab kaasa õigete suhtlusviiside valimisele ja tulemuslikumale infovoole kulgemisele. (Drucker 1999)

Rahvusvahelised virtuaalsed meeskonnad loovad oma mitmekülgsusega aluse varieeruvale suhtlusele. Kõik kolm suhtluse peamist komponenti täiendavad üksteist ja moodustavad kokku ühe terviku, mis toetab omakorda usalduse tekkimist, arenemist ja säilitamist meeskonnas. Seeläbi on meeskond elujõulisem, tulemuslikum ja tagatud on suurem töörahulolu. (Marlow *et al.* 2017)

1.2.3 Usaldus muudatuse osaliste vahel

Ettevõttes muudatust juurutades, ei muuda me mitte ainult ühte komponenti, vaid peame arvestama ka kõikide teiste osakondade seotuse ja mõjuga, et vähendada ettevõtte vastuseisu muudatuse elluviimisele (Král ja Králová 2016). Eelkõige peab ettevõttel tervikuna olema usaldus muudatuse juhi vastu, sest ilma ühtse toimimiseta ei ole võimalik ettevõttele seatud eesmärged saavutada (Ali, et al. 2021). Uurimused on tõestanud, et kui töötajatel on parem arusaam, kuidas muudatus nende tööd mõjutab ja millised on muudatuse eesmärgid, kasvab ka nende usaldus muudatuse vajalikkusesse ja vastutavate juhtide suhtes. Avatud ja varajane suhtlus muudatuse eesmärkide osas, aitab töötajatel kiiremini eesesisvaga leppida ja tagab juhile suurema usalduse. (Weber ja Weber 2001)

Nii nagu traditsioonilistes meeskondades, mängib usaldus olulist rolli ka uute virtuaalsete meeskondade toimimisel. Kolleegid, kes on varasemalt kindlustanud head suhted ja usalduse üksteise töökvaliteedis füüsiliselt koos töötades, suudavad peale muudatust üksteist ka virtuaalses keskkonnas usaldada. (Scherling ja Lind 2021) Usalduse tekitamine inimeste vahel, kes ei ole kunagi varem koos ühtse eesmärgi nimel töötanud, on aga palju keerulisem, sest inimestel puudub isiklik kontakt ja kogemus nendega koostöö tegemisest. Virtuaalselt ei ole töötajate vaheline suhtlus nii vahetu ja emotsioonirohke ning puudutab üldiselt ainult tööalaseid küsimusi või ülesandeid, mis ei soosi isiklike suhete tugevnemist nagu seda teeksid ühised koosolekud ja lõuna- või kohvipausid traditsiooniliste meeskondade puhul (Greenberg *et al.* 2007)

Füüsilise suhtluse puudumine pärsib ka meeskonnaliikmete tõlgendust oma rolli väärtusest meeskonna toimimisel. Enda rolli olulisuse mõistmine on otseselt seotud usalduse loomisega, sest usaldus saab ennekõike alguse töötajast endast. (Henttonen ja Blomqvist 2005) Usalduse puudumine meeskonna liikmete vahel ei võimalda selget ja väärtuslikku kommunikatsiooni ning konstruktiivset tagasiside jagamist. Arenguks vajalikud ideed jäävad pigem pinnapealseks ja fookus ei ole suunatud parima tulemuse saavutamisele (Jarvenpaa ja Leidner 1999). Usalduse tase meeskonnas mõjutab ka teadmiste jagamise kvaliteeti ja kvantiteeti. Ilma visuaalse ja füüsilise tagasisideta virtuaalses keskkonnas, mida saaksime muidu läbi tavapärase suhtluse, võib inimestel tekkida hirm teadmiste jagamise ja küsimise ees. Töötaja võib ekslikult arvata, et ta näitab sellise käitumisega üles ebapädevust või tüütab oma kolleege, kuid tegelikult on teadmiste jagamine meeskonnas just see mis on edasiviiv jõud arengu tagamiseks. (Rosen *et al.* 2007) Hirm ja usaldamatus suhtlemise ees võib omakorda viia töötajate isoleerituse tunde suurenemiseni

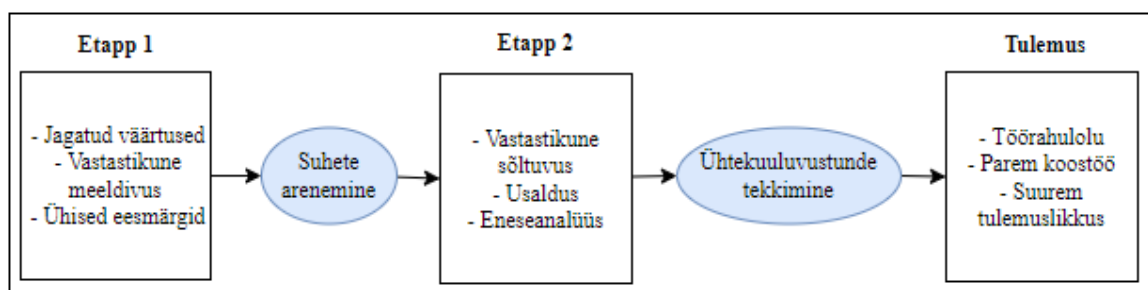
(Newman ja Ford 2021) ja soosida seeläbi töötaja madalat töörahulolu ja soovi ettevõttest lahkuda (Cunningham ja MacGregor 2000).

Vastupidiselt usalduse puudumisele, aitab kõrge usalduse tase aga aktiivselt esinevatele probleemidele reageerida ja nendele leidlike lahendusi leida, tööjaotust organiseerida ja ühise fookusega eesmärgi poole liikuda (Jarvenpaa ja Leidner 1999). Meeskonna liikmed on avatud suhtlusele ja teadmiste ning kogemuste jagamisele nii meeskonna siseselt kui ka väliselt, mis aitavad kaasa ettevõtte missiooni täitmisele ja uue struktuuriga meeskonna toimimisele (Rosen *et al.* 2007).

Muudatust juhtiva juhi eesmärgiks peab olema pidev kvaliteetse kommunikatsiooni tagamine, et meeskonna liikmed omavahel sõbruneksid ja üksteist oma ülesannete täitmisel usaldama hakkaksid (Newman ja Ford 2021). Usaldus võib varasemalt koos töötanud liikmete puhul uude struktuuri üle kanduda, kuid selle loomiseks kõikide liikmete vahel, peab juht kindel olema, et meeskonnas juurduks juba esimestest päevadest alates aktiivne suhtlemisharjumus (Jarvenpaa ja Leidner 1999). Füüsilise kohtakti puudumise tõttu, peaks inimeste uueks harjumuseks saama oma pühendumuse, elevuse ja optimismi verbaalselt väljendamine, sest suhtlus, mis täiendab igapäevatöö toimimiseks vajalikku kommunikatsiooni, aitab kaasa usalduse tekkimisele (Olson ja Olson 2012). Töötajate vahelist suhtlust ja usaldust aitavad tugevdada ka virtuaalsed kohtumised, kus kõik osalejad on valmis enda kaamerat kasutama. Mida paremini meeskonna liikmed üksteist tunnevad, seda suurem võimalus on usalduse ja meeskonnakultuuri tekkimiseks. (Henttonen ja Blomqvist 2005) Meeskonnasisene kultuur peab soosima vigadest õppimist ja nende tunnistamist, uute ideede tunnustamist, vajadusel abi küsimist ja rõhutama konstruktiivse tagasiside väärtust parema tulemuse saavutamiseks. Meeskonna liidri roll on sellise keskkonna loomise eest vastutada, et kõik liikmed annaksid oma panuse, mille läbi on turvalisel ja usaldusväärsel koostööl võimalik toimida. (Rosen *et al.* 2007) Usaldus saab alguse tegudest, kui kõik meeskonna liikmed mõistavad ühiseid eesmärke, peavad oma lubadustest kinni ja suhtlevad aktiivselt, luuakse alus usalduse tekkimisele (Henttonen ja Blomqvist 2005). Usalduse olemasolu loob võimaluse arendada edasist meeskonna ühtekuuluvust, et tagada tugevam alus muudatuste edukale juhtimisele.

1.2.4 Meeskonna ühtekuuluvus

Meeskond on kui süsteem, kus liikmed annavad ja võtavad. Vahetuse toimimiseks peab liikmete vahel olema side ja arusaam ühisest toimimisest. Kui üks osapool tervikust ei suuda oma rolli täita, laguneb side ka teiste osapoolte vahel. (Caluwé ja Vermaak 2003, 34) Suure ühtekuuluvustundega meeskonnad on pühendunud eesmärkide täitmisele ja heade tulemuste saavutamisele ning säilitamisele. Ettevõttes toimivate muudatuste käigus aitab võimalikke negatiivseid emotsioone ja olukordi toetada spontaanse loomuga suhtlus meeskonna liikmete vahel, sest muudatuste osalistel tekib seeläbi ühine arusaam olukorrast millega toime tulla. (Scherling ja Lind 2021) Olulist rolli mängib ka juhtide toetus, mis julgustab töötajaid muudatusega paremini kaasa minema ja aitab keeruliste situatsioonidega toime tulla (Lawrence ja Callan 2011). Isiklike kokkupuudete puudumise tõttu, on virtuaalsete meeskondade suhtluses negatiivseid kommentaare või tähelepanekuid rohkem kui traditsioonilistes meeskondades. Liikmetel on ühisele arvamusele keerulisem jõuda ja tööd vastavalt organiseerida, sest kogu sotsiaalne interaktsioon põhineb virtuaalsel suhtlusel, mis ei pruugi anda täit arusaama iga meeskonnaliikme olemusest. (Lu 2015) Järgneval joonisel 3 on kaardistatud virtuaalse meeskonna ühtekuuluvuse arenguetapid. Lu (2015) on raamistiku loomisel keskendunud just virtuaalsetele meeskondadele, sest sellist tüüpi meeskondadel ei ole võimalik ühtekuuluvust läbi füüsiliste tegevuste arendada, seega peab tuginema rohkem psühholoogilistele väärtustele.



Joonis 3: virtuaalse meeskonna ühtekuuluvuse arenguetapid
Allikas: Lu (2015)

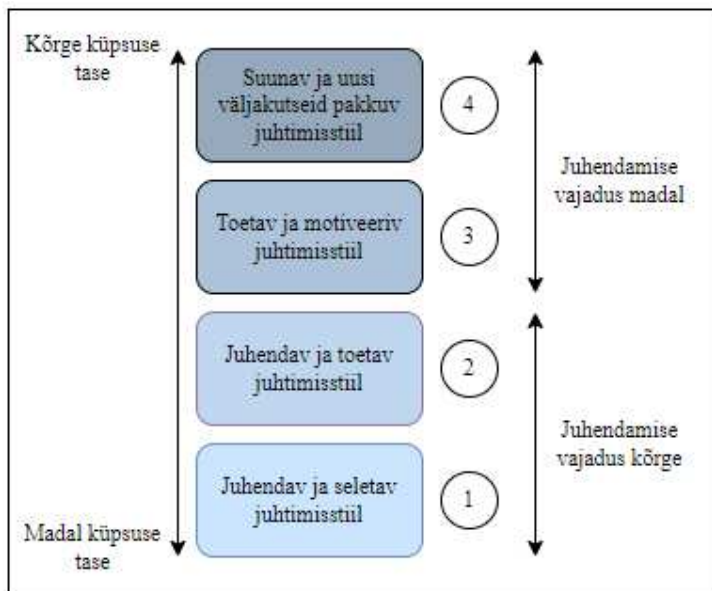
Põhinedes Lu (2015) loodud raamistikule, näeme, et esimeses etapis saab ühtekuuluvustunde loomine alguse meeskonnasisesest väärtuste jagamisest, liikmete vastastikusest meeldivusest ja ühiste eesmärkide omamisest. Selles etapis mängib kindlasti rolli kultuuriliste erinevuste tõlgendamine meeskonnasiseselt, mõistmaks inimeste olemust tervikuna ja korraliku suhtluskultuuri loomine inimeste vaheliste suhete loomiseks. Kui meeskonna siseselt on liikmete

vahel suhestumine alguse saanud, liigutakse edasi teise etappi. Siin lisanduvad eelnevatele aspektidele veel vastastikune sõltuvus, usaldus ja eneseanalüüs mis täiendavad esimest etappi ja võimaldavad ühtekuuluvustundel meeskonnas tekkida. Nii loome aluse suuremale töörahulolule, paremale koostööle ja ka tulemustele, mis on hea sisekliimaga meeskondade puhul tunduvalt paremad.

Struktuurimuudatuste tulemusena loodud virtuaalsete meeskondade eesmärgiks on luua ettevõttesse lisaväärtust läbi funktsioonide ühendamise ja teadmiste koondamise rahvusvahelisel tasandil. Kõigil meeskonna liikmetel on kindlad tugevused ja oskused oma rolli täitmiseks ning tugeva ja ühtse meeskonna puhul on oluline, et kõik liikmed teaksid üksteise tugevusi. Sel juhul ei pea kõik liikmed oskama kõikidele probleemidele reageerida, vaid teavad täpselt kelle poole pöörduda. (Rosen *et al.* 2007) Selleks, et olla teadlik teiste meeskonnaliikmete tugevustest, peab iga liige alustama esmalt enda tugevuste kaardistamisest ja mõistma, mil moel tema infot omandab ja areneb. Tugevuste kaardistamine peaks põhinema teistelt meeskonnaliikmetelt saadud tagasisidel, mõistmaks millised on need tegevused mis loovad enim väärtust ja on teiste poolt hinnatud ning tunnustatud. Lisaks tugevustele saab töötaja seeläbi kaardistada ka oma arenguvaldkonnad, millele peaks järgnema eneseanalüüsi järgmine etapp, et mõista kas inimene omandab uusi teadmisi läbi kuulamise või lugemise. Seda võiks iga liige kommunikeerida ka oma meeskonnaliikmetele, et ühtekuuluvuse tugevnemiseks vajalik suhtlus ja teadmiste jagamine saaks olla veel efektiivsem. Inimesele, kes omandab teadmisi läbi kuulamise, ei ole mõtet koostada pikki kirju või juhendeid, sest tegelikult võib piisata ainult kiirest telefonikõnest. (Drucker 1999) Seega tundes paremini oma meeskonnaliikmete tugevusi ja erisusi, saame ühtekuuluvust ja tulemuslikkust veelgi suurendada.

Selleks, et meeskond moodustaks terviku, peavad nende meeskondade juhid looma visiooni, selgitama mida meeskonnalt tervikuna oodatakse ja kuidas iga liige sellesse isiklikult panustab (Rosen *et al.* 2007). Juhi ülesandeks on kasutada oma alluvate juhtimisel õiget juhtimisstiili mis sobitub iga meeskonnaliikme arenguetapiga. Inimeste teadmised ja enesekindlus kasvab ajas ning vastav tase määrab ka vajaliku juhtimisstiili, mida alluv oma juhilt ootab. Situatsiooniline juhtimine kirjeldab nelja erinevat arenguetappi, millest juhid saavad vastavalt lähtuda. Kõige esimeses arenguetapis vajavad töötajad selgeid juhiseid ja pidevat kontrolli ning tagasisidet, et oma oskusi arendada. Juhtimisstiil peab olema juhendav ja seletav, sest liiga toetav stiil võib jätta töötajale mulje, et madal tulemuslikkus on soositud. Järgmises etapis vajavad töötajad nii

juhendamist, et nende oskused veelgi areneks, kuid ka juba toetust, et julgustada neid oma tehtud töö eest vastutama. Vastastikune suhtlus alluva ja liidri vahel viib soovitud eesmärkide saavutamiseni ja enesekindluse kasvamiseni, et liikuda järgmisesse etappi. Kolmandas arenguetapis on töötajal juba piisavalt teadmisi, kuid tal võib olla puudu enesekindlusest, et oma täit potentsiaali kasutada. Juht saab olla siin toetav ja osaleda otsuste tegemisel, et aidata inimesel motivatsiooni tõsta ja seeläbi enesekindlamalt oma teadmisi kasutada. Viimases etapis on töötajal nii teadmised kui ka tugev motivatsioon ja enesekindlus oma rolli täitmiseks ning ta teab mida talt oodatakse. Nad ei vaja palju juhi toetust ja pidevat kommunikatsiooni, kuid juht võiks olla selles etapis suunav ja pakkuda töötajale võimaluse korral uusi väljakutseid, et tagada pidev mitmekülgne areng. (Hersey *et al.* 1979) Järgneval joonisel 4 on kokkuvõtvalt kujutatud erinevaid arenguetappe ja vastavaid juhtimisstiile.



Joonis 4: Situatsioonilise juhtimise arenguetapid
Allikas: Autori poolt koostatud (Hersey *et al.* 1979)

Töötajad ei pruugi areneda alati alt üles, muutused töökeskkonnas, meeskonna struktuuris või positsioonides ning töötaja isiklikus elus võivad tuua kaasa nii õelda taandarengu. Juhi jaoks on pidevalt oluline oma meeskonna liikmete seisundit hinnata, sest vale juhtimisstiil võib just probleeme süvendada ja pärssida töötaja arengut. Õige juhtimisstiil tagab aga meeskonna tervikliku arengu ja seeläbi ka ühtekuuluvustunde aluse loomise. (Hersey *et al.* 1979)

2. EMPIIRILISE UURINGU MEETOODIKA

Järgnevas peatükis antakse ülevaade uurimisobjektist, et selgitada miks just uuritav probleem antud ettevõttes andmete kogumiseks valituks osutus. Samuti kirjeldatakse uurimistöö metoodikat, täpsemalt kasutatud kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit, uuringu valimit ja selle läbiviimist ning viimasena valitud analüüsimeetodeid. Töö empiirilise uuringu eesmärkideks on välja selgitada:

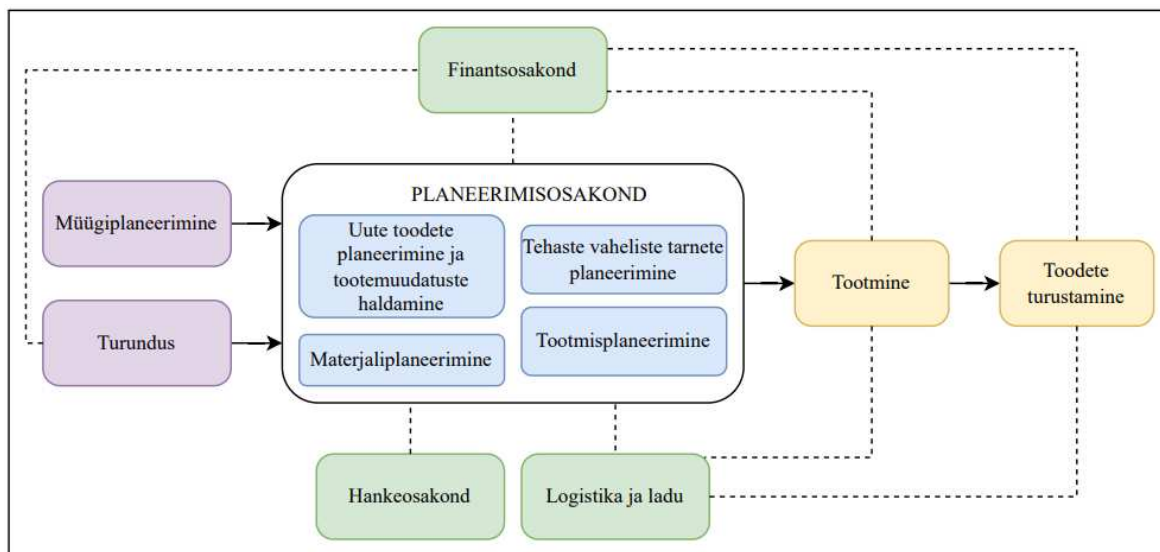
1. Mil määral on töös uuritud tegureid (kultuurilisest taustast tulenevad erinevad töömeetodid, usaldus, suhtluse kvaliteet, meeskonna ühtekuuluvus) siiani struktuurimuudatuse juhtimisel uuritavas ettevõttes arvesse võetud?
2. Kuidas on uuritavate tegurite arvesse võtmine toetanud uuritava ettevõtte struktuurimuudatust?
3. Kuidas kasutada antud tegureid muudatuse läbiviimise toetamiseks või juba ellu viidud muudatuse parendamiseks?

2.1 Andmete kogumiseks kasutatud ettevõtte taustaandmed

Antud uurimuse läbiviimiseks kogutakse andmed tootmisettevõtte kolme erinevas riigis paikneva tehase töötajatelt. Konkreetsetes ettevõttes juurutati 2021 aasta jooksul struktuurimuudatus, kus vaadeldava osakonna töö muutus kohalikul tasandil rahvusvaheliseks. Muudatus juurutati kolme Balti riigi – Eesti, Läti ja Leedu planeerimisosakondade seas mis varasemalt planeerisid kõik oma kohalikku tootmist ja kaubavahetust eraldi. Struktuurimuudatuse käigus jagati tööülesanded ümber vastavalt töötajate arengupotentsiaalile ja pädevusele, mitte geograafilisele asukohale, ning tulemuseks oli tsentraliseeritud Baltikumi planeerimisosakond. Uue struktuuri tulemusena tekkisid ametipositsioonid, mille tööülesanded hõlmasid kõigi kolme riigi tehase toimimiseks vajalikke tööprotsesse.

Planeerimisosakond on antud ettevõttes keskse olemusega, kuna on aluseks põhiprotsessi toimimisele, milleks on erinevate toodete tootmine ja müük. Järgneval joonisel 5 on visualiseeritud

osakondade omavaheline seos, kus nooltega on kujutatud otsene sisendi andmise suund ja punktiir tähistab toetavate funktsioonide seotust erinevate osakondadega.



Joonis 5: Uuritava ettevõtte osakondade vaheline seos
Allikas: Autori poolt koostatud

Planeerimisosakonnal on tugev seos müügiplaneerimise ja turundusosakonnaga, kust saadakse sisend plaanitavatest müügimahtudest tootmise planeerimiseks ja toodetest mis on vaja tootmisesse juurutada. Planeerimisosakonna väljundiks on tootmisplaan mille tulemusena on võimalik toodete turustamine. Toetava funktsiooniga on finants- ja hankeosakond, logistika ja ladu, et tagada planeeritavate toodete õigeaegne hinnastamine ja tootmiseks vajalike materjalide ladustamine.

2.2 Uurimismeetodid ja valimi kirjeldus

Magistritöö uurimisküsimustele vastuste leidmiseks on kasutatud esiteks kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivne uurimismeetod annab võimaluse uurida suuri inimgrupe ja teha uuritud valimi põhjal üldistusi gruppidele väljas pool valimit (Swanson ja Holton 2005, 30). Meetodit iseloomustab kontrollitud keskkonnas standardiseeritud küsimustike või eksperimentide läbiviimine, mille raames kogutakse numbrilise väärtusega andmeid edasiseks analüüsiks (Rutberg ja Bouikidis 2018).

Swanson ja Holton (2005) on kirjeldanud kvantitatiivset uurimust viie etapina, millest on antud magistritöö koostamisel lähtunud:

1. defineerida küsimused millele uurimuse raames vastuseid soovitakse leida;
2. teha kindlaks uurimuse valim;
3. valida küsimustele vastamise meetodid;
4. valida kogutud andmete jaoks analüüsimeetod;
5. tõlgendada ja analüüsida saadud tulemusi.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on vähene informatsioon tegurite osas, mis omavad kriitilist tähtsust rahvusvahelise ettevõtte struktuurimuudatuse juhtimisel. Uurimisprobleemist tulenevalt kuulusid valimi hulka kõigi kolme riigi töötajad, kes on seotud uuritavas ettevõttes juurutatud struktuurimuudatusega. Valimi suuruseks oli 75 töötajat mis ei sisaldanud ainult planeerimisosakonna töötajaid. Planeerimisosakonna puhul on tegemist keskse funktsiooniga osakonnaga, seega muudatuse tulemus mõjutab otseselt ka teisi joonisel 5 kujutatud osakondi. Seetõttu oli oluline mõista ettevõtte kui terviku seisukohta sellist tüüpi muudatuste läbiviimisel, sest ei ole välistatud, et järgnevate aastate jooksul ka teisi osakondi sarnaselt ümber struktureeritakse.

Teisele ja kolmandale uurimisküsimusele vastuse leidmiseks viis autor uuritava tootmisettevõtte töötajate seas läbi ankeetküsitluse (Lisa 1.). Küsitlus osutus sobivaks esiteks valimi suuruse tõttu, mis on vähemalt 10 töötajat riigi kohta ning samuti on sellist tüüpi küsitlust eri riikides paiknevate inimeste puhul lihtsam läbi viia, sest puudub vajadus füüsiliseks kontaktiks. Ankeetküsitlus pakub vastajatele ka anonüümsust, mis soodustab ausalt arvamuse avaldamist. Küsitlus sisaldas suletud vastusevariantidega küsimusi, mille puhul oli kasutatud Likerti skaalat. Likerti skaala kujutab endast kindlat vastusevariantide järjestust, millega vastaja saab väljendada oma arvamust küsimustikus esitatud väidetele- ei nõustu (1), pigem ei nõustu (2), neutraalne (3), pigem nõustun (4), nõustun (5) (Albaum 1997). Kasutades kõikide väidete puhul ühist skaalat, kus sõnalised väärtused on numbritega tähistatud, on võimalik tulemusi hiljem summaarselt analüüsida, et mõista kogu valimi suhtumist püstitatud väidetesse (Joshi, et al. 2015). Erinevad allikad on seadnud küsimuse alla Likerti skaalas oleva neutraalse vastuse ja vastusevariantide arvu mõju uurimuse kvaliteedile, kuid on tõestatud, et uurimuse kvaliteet ei ole nendest aspektidest sõltuv (Matell ja Jacoby 1971).

Küsimustikul (Lisa 1) on kolm peamist osa millest esimene uurib töötajate arvamust töös kaardistatud struktuurimuudatust toetavate tegurite suhtes, et mõista kui oluliseks töötajad ise neid edu saavutamiseks peavad. Teine osa uurib, kuidas töötajad on siiani muudatuse käigus uuritavatele teguritele tähelepanu pööramist tunnetanud. Kolmanda osa eesmärgiks on aru saada kui edukalt on 12 kuu jooksul struktuurimuudatus ettevõttes juurutatud, kaardistades selleks töös uuritavate kesksete tegurite olukord. Vastavalt tegurite olukorrale on võimalik teha järeldusi ka muudatuse edukusest, sest kultuuriliste erinevuste mõistmine, kvaliteetne suhtlus, usaldus ja meeskonna ühtekuuluvus on aluseks eduka muudatuse läbiviimiseks.

Selleks, et süveneda veelgi kogutud info põhjal tehtud järelduste juurpõhjustesse, kasutatakse lisaks veel ka kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivsed meetodid võimaldavad laskuda detailidesse valitud valimi raames, kuid ei võimalda teha üldistusi suuremale grupile (Swanson ja Holton 2005, 49) Täpsemalt viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu kahe muudatuse algatanud juhiga, et mõista muudatuse algatamise põhjuseid, nende nägemust muudatuse edukusest ja kaardistada võimalikke parendusettepanekuid. Konkreetsed juhid osutusid valituks, sest nad olid mõlemad muudatuse algatajad ja eestvedajad. Esimene neist on uue struktuuriga Baltikumi planeerimisosakonna juht ja teine, Baltikumi tarneahela juht. Intervjuud (Lisa 2 ja 3) ehitati üles põhinedes teguritele, mille kohta ankeetküsitlus (Lisa 1) infot kogus ning lisatud olid ka sissejuhatavad ja kokkuvõtavad küsimused terviklikuma tulemuse saavutamiseks. Intervjuude sisu oli kummagi juhi puhul natuke erinev, sest ühe intervjuueeritava puhul oli aeg limiteeritud.

2.2 Andmete kogumine ja analüüs

Küsimustiku andmete kogumine toimus perioodil 01.02.2022-09.02.2022. Kõigile kolme tehase valimisse kuuluvatele töötajatele saadeti infokiri (Lisa 4), mis seletas täpsemalt küsitluse läbiviimise tausta, andis juhised küsitluse täitmiseks ja kinnitas neile kogutud info anonüümsust. Küsitlus viidi läbi Google Forms keskkonnas, mille abil oli võimalik kõik andmed Exceli formaadis edasiseks analüüsiks kokku koguda. Küsimustikule vastajaid oli kokku 51, sest distantsilt loodud töösuhted ja piiratud kommunikatsioon maailmas aset leidnud tervisekriisi tõttu ei võimaldanud rohkem vastuseid töötajatelt saada. Tulemusi analüüsides lähtub autor küsimustikus kasutatud skaalast, kus sõnalised valikvastused on kodeeritud: ei nõustu (1), pigem ei nõustu (2), neutraalne (3), pigem nõustun (4), nõustun (5). Küsimustiku esimese ja teise osa analüüs teostatakse kasutades kirjeldavat statistikat – aritmeetilist keskmist, moodi, mediaani ja

standardhälvet. Vastavalt arvuliste väärtuste suurusele, on võimalik hinnata tegurite olulisust, rakendamist ja seisundit. Analüüsi teostamisel loetakse keskmiseks tulemuseks aritmeetilise keskmise väärtust alates kolmest, heaks tulemuseks alates neljast ja väga heaks, kui tulemus on lähenemas viiele. Tulemuste reliaabluse kontrollimiseks kasutatakse Cronbachi alfat.

Intervjuud muudatuse juhtidega viidi läbi varasemalt kokku lepitud kuupäeval ja kellaajal, täpsem info on koondatud tabelisse 2.

Tabel 2: Intervjuude andmed

Intervjueeritav	Kuupäev	Kellaaeg	Intervjuu küsimused leitavad
Baltikumi tarneahela juht	28.03.2022	11:01-12:31	Lisa 3
Baltikumi planeerimisosakonna juht	01.04.2022	11:15-12:15	Lisa 2

Allikas: Autori poolt koostatud

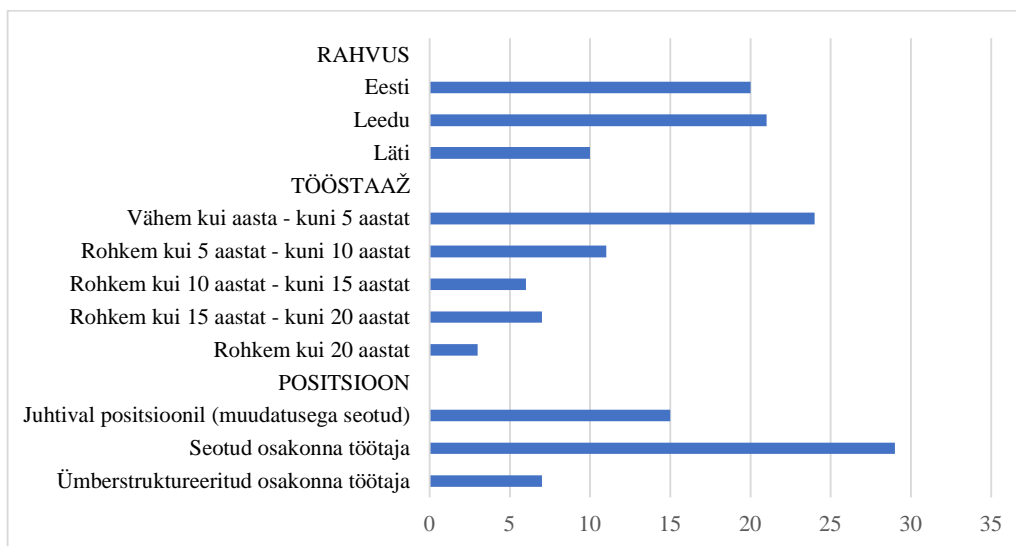
Mõlemale intervjueeritavale tutvustati eelnevalt intervjuu toimumise põhjust, uurimuse eesmärki, küsimuste temaatikat ning intervjuu kestvust. Mõlemad intervjueeritavad nõustusid intervjuu salvestamisega ja andsid loa kogutud andmeid edasiseks analüüsiks anonüümselt kasutada. Intervjuud viidi läbi videokõne teel, kasutades selleks MS Teams rakendust ning toimusid inglise keeles. Intervjuud salvestati ja transkribeeriti autori poolt edasiseks analüüsiks kasutades selleks MS Teams rakenduse salvestamis- ja transkribeerimisvõimalusi. Vajadusel on transkribeeritud komisjonile ja retsensendile digitaalsel kujul saadaval. Analüüsi teostamiseks kohandas autor transkribeeritud salvestusele vastavaks, et andmeid oleks võimalik analüüsida. Intervjuude sisuanalüüsi teostamisel kasutas autor deduktiivset lähenemist ehk tegemist oli suunatud sisuanalüüsiga, sest intervjuude eesmärgiks oli varasemalt kogutud kvalitatiivsete andmete kontrollimine ja edasi arenemine (Hsieh ja Shannon 2005). Selleks selekteeris autor juhtide vastuste seast välja uuritavaid tegureid puudutavad lõigud ning sidus need konkreetsete probleemide ja teoreetilises osas kasutatud allikatega. Valituks osutusid probleemid, mis olid aktuaalsed nii juhtidele kui ka ülejäänud töötajatele, et olla aluseks parendusmeetmete väljatöötamiseks. Koondatud andmed ja tulemused on saadaval Lisas 5 ja peatükis 3.5. Juhtidele suunatud küsimused laiendavad ka ankeetküsitluse tulemuste analüüsi.

3. TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Järgnevas peatükis antakse ülevaade uurimuse tulemustest, mille põhjal teostatakse edasine analüüs. Analüüsi tulemusena leitakse vastused teisele, kolmandale ja neljandale uurimisküsimusele. Samuti tehakse vastavalt tulemustele järeldused muudatuse edukusele ning pakutakse välja ettepanekud, kuidas tulevikus sarnaseid muudatusi erinevatest teguritest lähtuvalt parima tulemuse saavutamiseks juhtida.

3.1 Küsimustikule vastanute profiil

Uurimuse raames läbiviidud küsimustikule vastas kokku 51 töötajat tootmisettevõtte kolme eri riigi tehastest. Järgneval joonisel 6 on välja toodud vastanute jaotus erinevate kategooriate vahel.



Joonis 6: Küsimustikule vastanute profiil

Allikas: Autori poolt koostatud

Küsimustikule vastanute jaotus rahvuse põhiselt on vastavuses tehaste suurusega - Eesti ja Leedu tehased on suuruselt võrdsed ja suuremad kui Läti tehas, mida näitab ka vastanute jaotus. Kõige suurem osa vastajatest on ettevõttes töötanud alla 5 aasta, kokku 24 töötajat. Tõenäoliselt on nende töötajate jaoks tegemist esimese suurema sellist tüüpi muudatusega, sest viimase viie aasta jooksul teisi nii suure mõjuga muudatusi pole läbi viidud. 11 vastajat on ettevõttes töötanud 5-10 aastat ja neil on muudatustega juba rohkem kogemusi, nii kohalikul kui ka Baltikumi tasandil. Positiivne on kindlasti seotud osakonna töötajate osalus, kokku oli 29 vastajat, mis näitab üles inimeste huvi neid ümbritsevate muudatuste vastu. Kaheksa vastajat lisasid ka täiendavad kommentaarid, mille põhjal oli võimalik kaardistada probleemseid aspekte muudatuse läbi viimisest.

3.2 Töötajate hinnang uuritavate tegurite olulisusele

Küsimustiku esimene osa uuris kui oluliseks peavad kolme uuritava tootmisettevõtte töötajad uurimuse teoreetilises osas kaardistatud tegureid, et mõista kas tegurite kasutamine reaalse muudatuse juurutamisel on osaliste jaoks aktuaalne. Analüüsid kogutud andmeid kirjeldava statistika abil, saab tulemustele põhinedes järeldada, et kuna vastuste keskmine väärtus on iga teguri puhul väga kõrge ($m=4,28-4,69$, $sh=0,75-0,92$), peavad vastajad kaardistatud tegureid eduka muudatuse saavutamiseks oluliseks. Vastajate üksmeelsust kinnitab väikese väärtusega standardhälve, sest näitaja madal väärtus iseloomustab vastuste vähest hajuvust võrreldes keskmisega (Rootalu 2014). Tabel 3 koondab küsimustiku esimese osa kogu valimi vastuste olulisemad kirjeldava statistika näitajate väärtused.

Tabel 3: Vastajate hinnang kaardistatud tegurite olulisusele eduka muudatuse läbiviimiseks

	Kultuurilised erinevused	Usaldus	Kvaliteetne suhtlus	Meeskonna ühtekuuluvus
Aritmeetiline keskmine	4,28	4,45	4,69	4,33
Standardviga	0,11	0,13	0,11	0,11
Mediaan	4,00	5,00	5,00	4,00
Mood	4,00	5,00	5,00	5,00
Standardhälve	0,75	0,92	0,76	0,79

Allikas: Autori arvutused

Tulemuste reliaabluse kontrolliks arvatud Cronbachi alfa väärtus on 0,74. Reliaabluse alampiiriks loetakse alfa väärtust 0,7, seega on analüüsitavad andmed kohased analüüsi teostamiseks (Tooding 2020).

Keskendudes muudatuses osalenud juhtide vastustele, et mõista millisel arvamusel on muudatuse eestvedajad, siis tegurite olulisust muudatuse edule hinnatakse selle grupi vastajate seas veelgi kõrgemalt kui kogu valimi hulgas ($m=4,53-4,80$, $sh=0,41-1,06$). Madal standardhälve kultuuriliste erinevuste, kvaliteetse suhtluse ja meeskonna ühtekuuluvuse puhul kinnitab grupi üksmeelsust. Usalduse teguri kõrgem standardhälve on tingitud väikese vastajate grupi sees, kokku 15 vastajat, olevast ühest äärmuslikust vastusest, kuid mood ja mediaan kinnitavad positiivsete hinnangute kindlat ülekaalu. Tabel 4 koondab muudatust juhtinud vastajate vastuste olulisemad kirjeldava statistika näitajate väärtused.

Tabel 4: Muudatust juhtinud vastajate hinnang kaardistatud tegurite olulisusele eduka muudatuse läbiviimiseks

	Kultuurilised erinevused	Usaldus	Kvaliteetne suhtlus	Meeskonna ühtekuuluvus
Aritmeetiline keskmine	4,47	4,53	4,80	4,47
Standardviga	0,13	0,27	0,11	0,17
Mediaan	4,00	5,00	5,00	5,00
Mood	4,00	5,00	5,00	5,00
Standardhälve	0,52	1,06	0,41	0,64

Allikas: Autori arvutused

Kui üldiselt olid kõik vastajad tegurite olulisuse osas üksmeelel, siis vastajate hulgas oli ka üks vastaja, kes pidas kõiki tegureid ebavajalikuks eduka muudatuse saavutamiseks. Vastaja on pika tööstaažiga, 15-20 aastat, millest võib järeldada, et oma karjääri jooksul on ta olnud osa paljudest muudatustest ja pole enda jaoks mainitud teguritest abi leidnud. Küll aga ei viita teiste vastanute puhul pikem tööstaaž tegurite vähem tähtsaks pidamisele, sest kõik ülejäänud vastajad, kelle tööstaaž on samas vahemikus, peavad mainitud tegureid eduka muudatuse juhtimise puhul vajalikuks. Järgnevates alampeatükkides keskendutakse ülejäänud kogutud info analüüsimisele, et saada vastus teisele, kolmandale ja neljandale uurimisküsimusele.

3.3 Töös kaardistatud tegurite rakendamine struktuurimuudatuse juhtimisel uuritavas ettevõttes

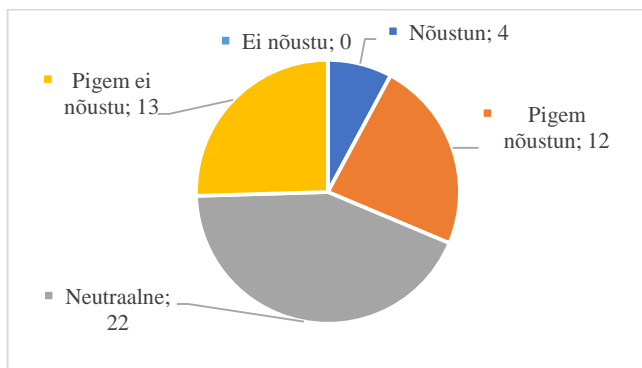
Küsimustiku teine osa uuris mil määral on töös kaardistatud tegureid siiani struktuurimuudatuse juhtimisel uuritavas ettevõttes arvesse võetud ja nendele tähelepanu pööratud, et vastata teisele uurimisküsimusele. Iga teguri tulemustele keskendutakse ka eraldi, et mõista kuivõrd suur erinevus on teguri olulisuse hindamise ja reaalse rakendamise vahel. Muudatuse jooksul teguritele tähelepanu pööramist hindasid küsitlusele vastajad kokkuvõttes madalamalt. Keskmised väärtused paiknesid kõik neutraalse väärtuse ümber ($m=3,14-3,41$, $sh=0,84-1,04$), mis ei anna alust arvata, et teguritele üldse tähelepanu ei pööratud, kuid samas ei kajastu vastustes ka kindlust konkreetse strateegia olemasolust. Tabel 5 koondab küsimustiku teise osa kogu valimi vastuste olulisemad kirjeldava statistika näitajate väärtused. Andmete reliaablust kinnitab Cronbachi alfa väärtus 0,863.

Tabel 5: Vastajate hinnang kaardistatud teguritele tähelepanu pööramisele muudatuse läbiviimisel

	Kultuurilised erinevused	Usaldus	Kvaliteetne suhtlus	Meeskonna ühtekuuluvus
Aritmeetiline keskmine	3,14	3,41	3,39	3,33
Standardviga	0,13	0,14	0,15	0,12
Mediaan	3,00	4,00	4,00	3,00
Mood	3,00	4,00	4,00	3,00
Standardhälve	0,90	1,00	1,04	0,84

Allikas: Autori arvutused

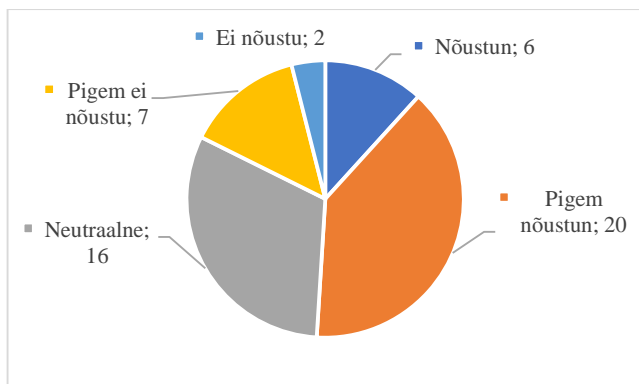
Analüüsid erinevatele teguritele tähelepanu pööramist eraldi, on näha mõningasi erisusi vastajate vastuste jaotustes. Väitele, läbiviidud struktuurimuudatuse käigus on kultuurilistest erinevustest tulenevate erinevate töömeetodite teadvustamisele piisavalt tähelepanu pööratud vastas valim järgmiselt (vt joonis 7).



Joonis 7: Valimi hinnang kultuurilise teguri teadvustamisele muudatuse läbiviimisel
Allikas: Autori arvutused

Vaatamata sellele, et muudatuse juhid on pidanud kultuurilisest taustast tingitud töömeetodite mõistmist väga oluliseks ($m=4,47$, $sh=0,52$), on vastajad teguri rakendamise edukust hinnanud keskpäraselt ($m=3,14$, $sh=0,90$). Selgelt ülekaalus olev vastajate neutraalne seisukoht, kokku 22 vastajat, annab alust arvata, et vastajate jaoks ei ole kultuurilistest taustast tulenevad erinevad töömeetodid valdkond milles nad ennast kindlalt tunneksid. Võrreldes tulemuste keskmiseid väärtuseid vastavalt rollile, mida töötaja muudatuse raames täitis, on näha, et muudatuse juhid on kõige positiivsemalt meelestatud ja hindavad kultuuri teguri rakendamist natuke üle keskmise ($m=3,60$, $sh=1,12$). Standardhälve viitab küll vastuste suuremale hajuvusele keskmise suhtes, kuid standardviga ($sv=0,29$) kinnitab siiski keskmise asjakohasust. Arvestades keskmise kõrgemat väärtust kõikide vastajate hinnangust, võib järeldada, et muudatuse juhtide poolt rakendatud tähelepanu kultuurilisest taustast tulenevate erinevate töömeetodite osas ei ole olnud piisavalt efektiivne, et kajastuda ülejäänud kahe vastajagrupi tulemustes. Osakonna töötajad, kelle osakonnas antud struktuurimuudatus läbi viidi, hindasid kultuurilise teguri rakendamise tugevust samuti natuke üle keskmise ($m=3,14$, $sh=0,9$), seega osakonnasiseselt on olnud tegurile tähelepanu pööramine tulemuslikum. Kõige kaugemaks on jäänud seotud osakonna töötajate tunnetus kultuurilise teguri rakendamisest ($m=2,90$, $sh=0,67$). Osaliselt võib seda põhjendada vastajate grupi suurus, kus juhtide teemakohane kommunikatsioon ei ole levinud piisavalt paljude inimesteni. Samuti võib seotud osakonna töötajate jaoks jääda teema kaugeks, sest mitte kõik osakonnad ei ole ettevõttes rahvusvahelised. Seetõttu on võimalik, et töötajad ei ole enda antud teemaga kurssi viimist pidanud prioriteetseks ja hindavad ka rakendamist madalamalt.

Väitele, läbiviidud struktuurimuudatuse käigus on pööratud piisavalt tähelepanu usalduse loomisele muudatuse osaliste ja seotud osakondade vahel vastas valim järgmiselt (vt joonis 8).

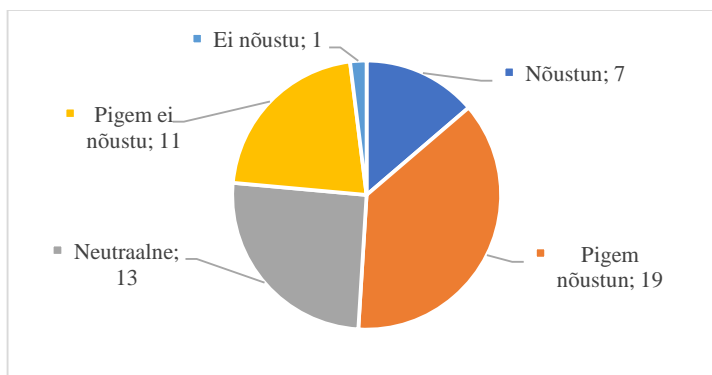


Joonis 8: Valimi hinnang usalduse teguri teadvustamisele muudatuse läbiviimisel
Allikas: Autori arvutused

Usalduse teguri hinnangute seas on positiivsete vastuste osakaal ülekaalus, mille tulemusi on näha ka vastuste keskmises, mis hindab usalduse teguri rakendamist juba pigem positiivselt ($m=3,41$, $sh=1,00$). Olulisuse ja rakendamise keskmiste vahel on endiselt näha ühe punkti vahelist erinevust, sest usalduse rakendamise olulisust on kogu valimi seas hinnatud kõrgemalt ($m=4,45$, $sh=0,92$) kui senise muudatuse käigus teguri rakendamist. Ka muudatuse juhtide olulisuse hinnangu ($m=4,53$, $sh=1,06$) ja reaalsuse vahel on negatiivne vahe kõigi positsioonist lähtuvate vastanute gruppide vahel. Sarnaselt kultuuri teguriga, on ka usalduse teguri rakendamist muudatuse käigus hinnanud kõige kõrgemalt juhid ise ($m=3,8$, $sh=1,01$), mis ületab ka kogu valimi keskmise ($m=3,41$, $sh=1,00$). Antud tulemustest saab järeldada, et juhid on enda arvates pannud rõhku usalduse loomisele erinevate osakondade vahel, kuid kõik töötajad ei ole panust ühte moodi hinnanud ja selle mõju piisavalt tunnetanud. Osakonna töötajad, kus muudatus läbi viidi, on samuti usalduse loomist võrreldes kõikide vastajate keskmisega natuke kõrgemalt hinnanud ($m=3,43$, $sh=0,79$), seega tundub, et osakonnasiseselt on usalduse loomine olnud kergem kui seotud osakondade vahel, sest antud vastajate grupp on hinnanud usalduse teguri rakendamist teistega võrreldes kõige madalamalt ($m=3,21$, $sh=1,01$). Usalduse madalamat taset põhjustas kõikide vastanute gruppide seas kindlasti töötajate vahetumine osakonnas kus muudatus läbi viidi, sest aasta jooksul vahetus inimesi seitsmel positsioonil. Nende töötajate vastutusi katsid ajutiselt nende meeskonnaliikmed, kes üritasid kogu osakonna tööd endisel tasemel hoida. Osakonnasiseselt on töötajad tõenäoliselt rohkem motiveeritud üksteise vahel usaldust looma, ka uute liikmete lisandumisel, sest sellest sõltub otseselt tehtud töö kvaliteet ja ressursside otstarbekas kasutamine.

Ilma oma meeskonnaliikmeid usaldamata, teevad mitu inimest sama väljundi nimel kattuvaid ülesandeid, et üksteise töö kvaliteedis veenduda. Seotud osakondades usalduse tekitamine uute inimeste liitumisel on aga keerulisem, sest sellisel juhul peavad nad kohanema nii uue struktuuri kui ka uute liikmetega, kellega neil varasem kokkupuude puudub. Paremate suhete loomist takistas ka tervisekriis, mille tõttu pidid inimesed kaugtööd tegema ja füüsiline kontakt ei olnud võimalik, mis aitab kaasa paremate suhete ja usalduse tekkimisele. Usalduse teguri puhul on seotud osakonna töötajate hinnangu ja kõigi vastanute hinnangu vahe väiksem kui kultuuri teguri puhul, mille põhjuseks võib olla usalduse mõiste parem ja selgem tunnetamine, sest neutraalseid vastuseid oli antud teguri puhul vähem.

Väitele, läbiviidud struktuurimuudatuse käigus on pööratud piisavalt tähelepanu kvaliteetse suhtluse loomisele muudatuse osaliste ja seotud osakondade vahel vastas valim järgmiselt (vt joonis 9).

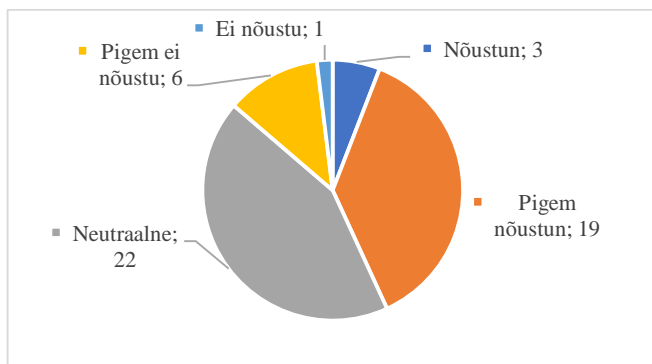


Joonis 9: Valimi hinnang kvaliteetse suhtluse teguri teadvustamisele muudatuse läbiviimisel
Allikas: Autori arvutused

Suhtluse kvaliteedile tähelepanu pööramist on vastajad hinnanud kokkuvõttes keskmisega 3,39 (sh=1,04). Nii kõikide vastajate olulisuse hinnang tegurile (m=4,69, sh=0,76) kui ka muudatuse juhtide oma (m=4,8, sh=0,41) on selle teguri puhul kõrgem kui kõikide vastajate tunnetus rakendamisele. Küll aga on keskmiste tulemuste jaotus gruppide seas võrreldes eelnevate teguritega erinev. Juhtide hinnang rakendamisele on endiselt kõige suurem (m=3,73, sh=1,03), seega kehtib ka selle teguri juures sama loogika, kus juhid on panustanud, kuid ülejäänud töötajad ei ole seda piisavalt hästi tunnetanud. Uue struktuuriga osakonna töötajad, hindasid suhtluse kvaliteedile tähelepanu pööramist aga natuke madalamalt (m=3,14, sh=0,9) kui seotud osakondade töötajad (m=3,28, sh=1,07). Suhtluse madalamat kvaliteeti põhjustas kõikide vastanute gruppide

seas samuti kindlasti töötajate vahetumine osakonnas kus muudatus läbi viidi. Tulemustest lähtuvalt saame järeldada, et osakonnaväliselt suudeti suhtluse kvaliteet tagada paremal tasemel kui osakonnasiseselt.

Väitele, läbiviidud struktuurimuudatuse käigus on pööratud piisavalt tähelepanu meeskonna ühtekuuluvustunde loomisele vastas valim järgmiselt (vt joonis 10).



Joonis 10: Valimi hinnang meeskonna ühtekuuluvuse teguri teadvustamisele muudatuse läbiviimisel

Allikas: Autori arvutused

Sarnaselt teistele teguritele, on ka meeskonna ühtekuuluvuse teguri olulisuse ja reaalse rakendamise vahel negatiivne ühe punktiline erinevus, kus vastajate keskmine hinnang olulisusele on 4,33 (sh=0,79) ja tegurile tähelepanu pööramise keskmine hinnang 3,33 (sh=0,84). Vastuste jaotuses on näha, et ka antud teguri puhul, sarnaselt kultuuri tegurile, ei ole vastajad oma seisukohas kindlad, sest neutraalse vastuse on valinud 22 vastajat. Samas on ka väitega nõus olevaid töötajaid kokku 22, seega täiesti ebaselge antud teguri olemus vastajatele ei ole. Muudatuse juhid ja muudatuse läbinud osakonna töötajad on ühtekuuluvustunde loomisele tähelepanu pööramist tunnetanud samal tasemel, sest keskmised väärtused on vastavalt 3,73 (sh=0,70) ja 3,71 (sh=0,76). Seega on meeskonnasiseselt tehtud erinevaid tegevusi, et ühtekuuluvustunnet tõsta, kuid võttes teguri eesmärgiks vastanute poolt kujundatud keskvärtuse (m=4,33, sh=0,79), näeme, et teguril on veel kindlasti arenguruumi. Seotud osakondade töötajad on ühtekuuluvustunde osas pigem skeptilised, sest grupi aritmeetiline keskmine on 3,03 (sh=0,82). Antud grupi keskmine kujuneb samuti neutraalse vastuse ülekaalust, sest üle poolte vastanutest valis just selle vastuse. Kaugtöö kohustus töötajatele, kellel see vähegi võimalik on, on kindlasti tinginud ühtekuuluvustunde vähenemise, sest füüsiline kontakt töötajate vahel on minimaalne ja erimeelsused ning arusaamatused töötajate seas on virtuaalses keskkonnas kergemad tekkima. See

soodustab omakorda suhete nõrgenemist ja osakondade eraldumist, vaatamata ühisele eesmärgile mida ettevõtte täidab.

3.4 Hinnang struktuurimuudatusele

Küsimustiku kolmas osa uuris, kuidas on uuritavad tegurid 12 kuu jooksul toetanud ettevõttes juurutatud struktuurimuudatust, kaardistades selleks tegurite olukord. Iga teguri kohta valis autor teoreetilisele ülevaatele põhinedes kindlad küsimused, mille tulemusi analüüsid on võimalik teha järeldusi teguri olukorrast. Lisaks viis autor läbi intervjuud kahe muudatuse juhiga, et täiendada küsimustiku analüüsi ja luua tervikpilt muudatuse läbiviimisest. Vastavalt tegurite olukorrale on võimalik teha järeldusi muudatuse edukusest ja anda vastus kolmandale uurimisküsimusele, sest kultuuriliste erinevuste mõistmine, kvaliteetne suhtlus, usaldus ja meeskonna ühtekuuluvus on aluseks eduka meeskonna toimimiseks. Küsimustiku kolmanda osa andmete reliaablust kinnitab Cronbachi alfa väärtus 0,799.

Tabel 6 koondab vastajate hinnangud kultuuri tegurit toetavatele küsimustele, kust näeme, et vastajad hindavad oma teadlikust natuke üle keskmise, kuid teadmised rakendamise osas jäävad madalamale tasemele.

Tabel 6: Vastajate hinnang kultuuri tegurit toetavatele küsimustele

Küsimus	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
1. Ma olen teadlik oma kolleegide erinevast kultuurilisest taustast ja sellest tulenevalt võimalikest erisustest töömeetodites.	3,53	0,90
2. Ma tean, kuidas rakendada erinevaid töömeetodeid vastavalt kolleegide kultuurilisele taustale.	3,25	0,74

Allikas: Autori arvutused

Tabelis 7 on koondatud erinevate vastanute gruppide, vastavalt muudatuse käigus täidetud rollist, keskmised tulemused, et näha kuidas tulemused nende gruppide vahel erinevad.

Tabel 7: Erinevate vastanute gruppide hinnang kultuuri tegurit toetavatele küsimustele

	Küsimus 1 - teadlikkus		Küsimus 2 - rakendamine	
	aritmeetiline keskmine	standardhälve	aritmeetiline keskmine	standardhälve
Uue struktuuriga osakonna töötaja	3,29	1,11	3,29	0,95
Seotud osakonna töötaja	3,59	0,87	3,21	0,68
Muudatuse juht	3,53	0,92	3,33	0,82

Allikas: Autori arvutused

Vaadeldes lähemalt erinevaid vastanute gruppe on uue struktuuriga osakonna töötajate keskmised natuke kõrgemad, kui kultuuri teguri rakendamise hinnang ($m=3,14$, $sh=0,9$), kuid jäävad ikkagi küllaltki samale tasemele. Planeerimisosakonna, kus muudatus läbi viidi, töötajate teadlikkus ja oskused on ühel tasemel, kuid mõlema puhul on kindlasti arenguruumi parema tulemuse saavutamiseks. Mõlema intervjuueeritud juhi arvates on teadmiste arendamine selles vallas oluline, kuid hetkel kindlaid arenguplaane ei ole ja keskendutakse pigem töötajate vahelise suhtluse parandamisele, et läbi selle ka erineva taustaga töötajaid paremini lõimida. Ka juhtide puhul on tulemused võrreldes teguri rakendamisega ($m=3,6$, $sh=1,12$) loogilised. Teadlikkus on küll keskmisest natuke kõrgem kui teadmised erinevate töömeetodite rakendamisest, kuid võrreldavad rakendamise tulemustega. Baltikumi planeerimisosakonna juhi (edaspidi juht X) vastus kinnitab seda: „Sisimas teadsin, et kultuurid on erinevad, sest olen mõned aastad juba Baltikumi struktuuris töötanud.“ (Juht X)

Kõige suuremad erinevused on seotud osakonna töötajate tulemustes. Rakendamise osas oli see vastajate grupp kõige skeptilisem, hinnates kultuuri teguri rakendamist alla keskmise ($m=2,90$, $sh=0,67$). Küll aga on nad pidanud tegurit oluliseks ($m=4,21$, $sh=0,86$) ja hindavad ka oma teadlikkust kõrgemalt kui teised vastanute grupid, mis viitab selgelt huvi olemasolule ja arengupotentsiaalile. Teadmiste rakendamine on sellel grupil aga teistega võrreldes madalam, mida võib seostada madala kultuuri teguri rakendamise hinnanguga, ehk muudatuse käigus ei ole läbi vastava kommunikatsiooni nende teadmised arenenud. Muudatust juurutama hakates teadvustas juht X kultuurilistest erinevustest tulenevaid riske, nagu näiteks ebavõrdsuse tunde tekkimine ja suhtlusprobleemid tehaste vaheliste protsesside töös hoidmiseks, kuid ajanappuse tõttu ei olnud võimalik kindlat parendusmeetet juurutada. Juhi X sõnul usaldas ta uue struktuuri

tiimijuhtide pädevust oma vastutusala juhtimiseks ja lootis, et elementaarne viisakus suhtlemisel võimaldab protsessidel siiski edukalt toimida: „Inimene peaks olema võimeline neid erimeelsusi ületama mis tekivad kultuurilistest erinevustest ja käituma viisakalt ning kuulama oma kolleege.“ (Juht X) Küll aga täheldab juht X siiani kohati väga riigipõhist suhtumist, kus mõningad töötajad kahtlustavad näiteks, et Leedu töötajad teevad otsuseid mis ei ole Eesti tulemuslikkust soosivad ja vastupidi: „Seotud osakondade puhul on endiselt üleval kahtlus, et inimesed mõtlevad riigipõhiselt ja hoolivad oma koduriigi protsessidest rohkem, millega nad varasemalt tegelesid.“, (Juht X) Kultuuride lõimumist takistab juhi X sõnul siiani muudatusega täielikult mitte leppimine mõningate töötajate seas, sest nad loodavad endiselt vana struktuuri naasmise peale. Ka Baltikumi tarneahela juhi sõnul (edaspidi juht Y) on osakonnad olnud varasemalt mugavustsoonis, kus nad said suhelda ainult oma emakeeles, ning uus situatsioon on seetõttu frustratsiooni tekitanud: „Müügi-osakond oli varasemalt mugavustsoonis, sest nad on saanud kogu aeg oma emakeeles suhelda, kui neil see võimalus siiani on, kutsuks ma seda luksuseks.“ (Juht Y) Antud probleeme aitaks lahendada kõrgema juhtkonna selge kommunikatsioon struktuuri lõpliku muudatuse osas, et töötajad aktsepteeriks uued tööviisid, mis juhi X sõnul on senini olnud puudulik ja ebaselge.

Tabel 8 koondab vastajate hinnangud usalduse tegurit toetavatele küsimustele, kust näeme, et võrreldes kultuuriga on usaldust puudutavad küsimused kõrgemalt hinnatud ja kõik keskmised ületavad ka küsimustiku teises osas uuritud usalduse teguri rakendamise muudatuse käigus ($m=3,41$, $sh=1,00$). Antud positiivne erinevus näitab, et vaatamata teguri vähesemale teadlikule rakendamisele muudatuse käigus, on töötajad ise ikkagi usalduse loomisele kaasa aidanud, et tööprotsesside toimimine tagada.

Tabel 8: Vastajate hinnang usalduse tegurit toetavatele küsimustele

Küsimus	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
1. Ma usaldan uue struktuuriga osakonna juhtivtöötajaid.	3,86	0,89
2. Ma mõistan, miks struktuurimuudatus vajalik oli.	3,43	0,98
3. Ma usaldan oma uute kolleegide töö kvaliteeti, kellega ma varasemalt pole koos töötanud ja füüsiliselt kohtunud.	3,67	0,77
4. Minu jaoks ei ole probleem oma kolleegidega teadmisi jagada ja nendelt abi küsida.	4,47	0,64
5. Kolleegidega paremate suhete loomiseks kasutan veebikoosolekutel kaamerat.	3,71	1,04

Allikas: Autori arvutused

Tulemustest saame järeldada, et muudatuse käigus valitud juhtivtöötajad, kes peamiselt uue struktuuriga osakonna tööprotsesse eest hakkasid vedama, on ettevõttes hinnatud ja nende tööd usaldatakse heal tasemel. Ettevõtte töötajate usaldus muudatuse juhtidesse on eduka muudatuse saavutamiseks kriitilise tähtsusega (Ali, et al. 2021). Antud muudatuse puhul on olukord väga lähedal heale tasemele, kuid vajaks riigiti eraldi tähelepanu pööramist, sest Eesti vastajate tulemus ($m=3,35$, $sh=1,04$) on madalamal tasemel kui Läti ($m=4,00$, $sh=0,67$) ja Leedu tulemused ($m=4,29$, $sh=0,56$) mis ületavad juba hea taseme. Juht X leiab, et ükski juht ei peaks põhjendama oma alluvate valikut, kui ta ise on nende pädevuses veendunud ja usub nende võimekusse: „Tiimijuhid pidid minu heaks töötama ja kui ma nende töö kvaliteeti usaldan, ei leia ma, et peaksin teisi osakondi oma otsuses veenma. Seega ma usun, et see on juhi vastutada, et õiged inimesed positsioonidele leitaks.“ (Juht X) Antud põhimõtte järgi toimus ta ka tiimijuhtide valimisel. Kuna kõik tiimijuhid olid juhtival positsioonil esimest korda, oli juhi X sõnul loomulik, et neil läks seotud osakondadega usalduse tekitamiseks kauem aega, eriti kuna paljud osakonnad ei olnud harjunud riigi piire ületavate protsessidega. Kuid ta leiab, et protsessid liiguvad kindlasti õiges suunas, sest nii meeskonnasiseselt kui ka seotud osakondade vahel on enamikel juhtudel hea usalduse tase saavutatud, mis areneb veelgi jooksvate probleemide lahendamisega. Juhi Y sõnul on kriitilise tähtsusega protsesside parendamine tiimijuhtide poolt, et seotud osakonnad tajusid nende juhtpositsiooni paremusse poole liikumisel: „Ma usun, et esimese asjana peaksid tiimijuhi rollides olevad töötajad fookuse protsesside parendamisele suunama, et meeskond stabiliseeruks. Kui tiimijuht tegeleb 90% oma ajast operatiivsete tegevustega, ei ole tal aega juhtimisega tegeleda ja seotud osakondadega suhelda.“(Juht Y)

Usaldus struktuurimuudatuse vajalikkuse osas on kõigest küsimustest madalaima väärtusega, kuid siiski üle keskmise. Tulemused vastanute gruppide seas on loogiliselt jaotunud, kus muudatuse juhid on vajalikkuse selgust hinnanud kõige kõrgemalt ($m=3,87$, $sh=1,06$), mille põhjuseks saab lugeda nende kõige lähemat kokkupuudet kõrgemate juhtimistasanditega, kust juhised muudatuse läbiviimiseks alguse said. Uue struktuuriga osakonna töötajate hinnang on samal tasemel kui kõikide vastanute keskmine ($m=3,43$, $sh=0,79$) kuid kõrgem kui seotud osakonna töötajate oma ($m=3,21$, $sh=0,94$), mis annab alust järeldada, et meeskonnasiseselt oli teavitustöö muudatuse vajalikkusest edukam kui ülejäänud ettevõttes. Seda toetab ka ühe Eesti päritolu seotud osakonna töötaja kommentaar, et muudatuse põhjuste ja vajalikkuse osas jagatud info ei ole olnud piisaval tasemel. Teine Eesti päritolu seotud osakonna töötaja, kellel on üle 15 aasta töökogemust antud ettevõttes, ei nõustu sellist tüüpi muudatuse läbiviimisega ja leiab, et nii keskse olemusega

osakonna puhul peab jääma iga vastutusala kohta igasse riiki vähemalt üks otsene juhtivtöötaja. Kuna antud tsentraliseeritud struktuuri puhul see nii ei ole, on vastaja hinnangud usaldusele ka madalamad. Vaadeldes tulemusi rahvuste lõikes, on näha, et Eesti vastajate tulemuste keskmine on kõige madalam ($m=2,80$, $sh=0,83$), järgneb Läti ($m=3,50$, $sh=0,97$) ja kõige kõrgema usaldusega muudatuse vajalikkuse osas on Leedu töötajad ($m=4,00$, $sh=0,77$). Suure erinevuse põhjustab tõenäoliselt fakt, et muudatus sai alguse Leedus töötavate juhtide poolt ja seetõttu ei ole Eesti ja Läti töötajad vajalikkuses niivõrd veendunud. Juhid X ja Y on mõlemad veendunud, et endise struktuuriga ei olnud protsesside harmoniseerimiseks ja väärtuse lisamiseks võimalik jätkata, kuid kinnitavad, et teavitustöö ei olnud muudatusele eelneval perioodil piisav. Juhi X sõnul tekitas vähene põhjendus töötajates arusaama, et tegemist on katsega ja vajadusel liigutakse vana struktuuri juurde tagasi, mis tema arvates pärssis inimeste kaasamõtlemit ja kohanemisvõimekust: „Tundub, et kuskil kommunikatsiooni käigus jäi sisse auk, mis jättis inimestele mulje, et tegemist on testmuudatusega ja kui uus struktuur ei tööta, liigutakse vana juurde tagasi. Aga tegemist ei ole testiga, vaid lõpliku muudatusega, vähemalt praeguse seisuga.“ (Juht X)

Kolmas küsimus, mis on spetsiifiline just virtuaalsete rahvusvaheliste ettevõtete puhul, kus kolleegid kes ühise eesmärgi nimel töötavad ei pruugi alati isegi üksteisega kohtunud olla, on vastajate hinnangute poolest samuti keskmise ja hea taseme vahel. Tulemused olid ühtlased kõikide rollist tulenevate vastanute gruppide seas, kuid kindlama koostöö arendamiseks oleks kindlasti vaja antud aspekti arendada, et usalduse tase oleks veelgi kõrgem. Vastajate kommentaaridele tuginedes on üheks arenguvaldkonnaks personalivoolavus, mis nende hinnangul on muudatuse edukusele negatiivselt mõjunud. Muudatuse käigus vahetus kokku seitse planeerimisosakonna töötajat, ning uute töötajate igapäevatöösse lõimimine on olnud keeruline protsess, sest inimeste vahetumisega vahetuvad ka teadmised ja kogemused. Vastajad on toonud antud aspekti välja kui ühte usaldust ja ühtekuuluvust vähendavaks aspektiks, mis vajaks kindlasti arendamist. Juhi X sõnul vajaks ettevõtte tervikuna konkreetset programmi uute inimeste igapäevatöösse juurutamiseks, sest hetkel toimub see pigem juhuslikult ja autonoomselt. Juht Y peab seda samuti usaldust vähendavaks aspektiks, sest uued meeskonnaliikmed jäävad sel moel pigem omapäi ümbrust ja tööprotsesse kaardistama, mõistmata keda nende töö täpselt mõjutab: „Uued inimesed kes liituvad, avastavad ise ettevõttesiseselt ringi, et mõista kuidas ettevõtte toimib. Kes on minu sidusrühmad? See tekitas ilmselt kõigile osapooltele frustratsiooni, nii sisemistele kui ka välimistele osapooltele.“ (Juht Y) Sel moel tekib usaldamatus osakondade vahel mis mõjutab nii vanu kui ka uusi töötajaid. Töötajate julgus teadmisi jagada ja abi küsida on tulemuste

kohaselt väga heal tasemel, mis on edasiviivaks jõuks ettevõttesisesse arengu tagamiseks (Rosen *et al.* 2007). Kaamera kasutamine koosolekutel, mille tulemus jääb keskmise ja hea vahele, annab alust arvata, et töötajad üritavad leida võimalusi oma rahvusvaheliste kolleegidega paremaid suhteid luua ja usaldustaset suurendada. Ka juhi X arvates aitaks usaldust tõsta aktiivsem otsesuhtlus, kas siis läbi virtuaalsete kanalite helistades või isiklikult rääkides.

Tabel 9 koondab vastajate hinnangud kvaliteetse suhtluse tegurit toetavatele küsimustele, kus tulemused varieeruvad keskmisest kuni pea aegu hea tasemeni. On protsesse, millele peaks rohkem tähelepanu pöörama, sest nende keskmised jäävad isegi alla teguri rakendamise keskmise ($m=3,39$, $sh=1,04$), kuid on ka protsesse, mis on rakendamisest paremal tasemel, seega töötajad on ise sinna panustanud. Suhtluse kvaliteet ja areng on virtuaalse meeskonna struktuurimuudatuse puhul eriti kriitilise tähtsusega, sest kogu infovahetus mis hoiab igapäevaseid tööprotsesse töös, toimub läbi virtuaalsete kanalite.

Tabel 9: Vastajate hinnang kvaliteetse suhtluse tegurit toetavatele küsimustele

Küsimus	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
1. Struktuurimuudatuse tulemusena tekkinud osakonnaga seotud infovahetus on piisava sagedusega - ei teki info üleküllust ega ka puudujääki.	3,27	0,87
2. Struktuurimuudatuse tulemusena tekkinud osakonnaga seotud infovahetus on õigeaegne.	3,33	0,84
3. Struktuurimuudatuse tulemusena tekkinud osakonnaga seotud infovahetus on arusaadav ja selge.	3,57	0,78
4. Hindan aktiivset virtuaalset (e-mail, sõnum) suhtlust, sest see aitab kolleege ja nende tehtud tööd paremini usaldada.	3,86	0,63
5. Olen veendunud, et virtuaalselt (e-mail, sõnum) edastatud info saaja reageerib sellele vastavalt.	3,78	0,61
6. Kolleegiga füüsilise kontakti puudumisel väljendan ennast rohkem verbaalselt, et kompenseerida kehakeele puudumist.	3,27	0,94

Allikas: Autori arvutused

Suhtluse sagedust uue struktuuriga osakonnaga on vastajad hinnanud natuke üle keskmise, mis ei ole antud protsessi puhul kindlasti piisav kvaliteedi tase, sest nii keskse osakonna infovahetus teiste osakondadega peab olema vähemalt heal tasemel. Arenguvajadust kinnitab seotud osakonna töötajate grupi keskmine ($m=3,07$, $sh=0,96$) ning ühe vastaja kommentaar, et paremaks tööprotsesside toimimiseks ja info liikumiseks oleks olnud vajalik infokirja välja saatmine

muudatuse alguses, mis valdkondade ja küsimustega milline konkreetne töötaja aidata saab. Juhi X sõnul tegi ta teavitustööd uutest vastutavatest ja struktuuri ülesehitusest eraldi mitme osakonnaga ja vajadusel ka korduvalt: „Me tegime mitu koosolekut, et tutvustada uut struktuuri ja anda inimestele võimalus küsimusi küsida.“ (Juht X) Küll aga jäi talle mulje, et muudatuse alguses ei hooanud seotud osakonnad muudatuse mõjuulatust, mistõttu ilmnisid küsimused ja arusaamatused alles mõne kuu möödudes.

Samuti on madalamal tasemel teise küsimuse tulemus, ehk infovahetuse õigeaegsus, mida on ka erinevad positsioonid ühiselt keskmise väärtuse ümber hinnanud. Üks Eesti seotud osakonna töötajatest on madalamat suhtluse kvaliteeti põhjendanud inimeste suurenenud töökoormusega, mille tõttu on olnud vastuste saamine keeruline ja aeganõudev. Samuti on antud vastaja täheldanud sellest tulenevalt ka suuremat tööstressi ja negatiivset suhtumist. Juhi X sõnul tekkis ülekoormus protsesside suuremast erisusest riikide vahel kui esialgselt arvatud ja puuduvatest raportitest ning süsteemidest, mis olid üles ehitatud riigipõhiselt ja ei toetanud uut Baltikumi struktuuri: „Ma ei osanud ette näha, et riigiti on protsessid niivõrd erinevad. Samuti ei olnud meil ühtegi tööriista ja raportit, mis toetaks Baltikumi ülesehitust. Kõik oli riigipõhine.“ (Juht X) Seetõttu lisandus tiimijuhtidele ja juhile X, kes oli muudatuse peamine eestvedaja, väga palju operatiivseid ülesandeid mis takistasid neid muudatust juhtimast ja protsesse parendamast. Juhi Y sõnul on nüüdseks ressursinappus aktuaalne probleem, mille lahendamiseks igapäevaselt tegeletakse, et töötajate ülekoormust vähendada. Uue struktuuriga osakonnaga seotud infovahetuse selgust on hinnatud juba natuke kõrgemalt kui üldist teguri rakendamist muudatuse jooksul ($m=3,39$, $sh=1,04$), seega on uue osakonna töötajad üritanud info kvaliteeti tagada, mida on näha ka teiste tööpositsioonidega vastajate vastustest, mis on kõigi vastanute keskmisega samal tasemel.

Aktiivse virtuaalse suhtluse hindamine on kõikide vastajate puhul juba pigem heal tasemel, mis on positiivne, sest aitab otseselt kaasa usalduse teguri arendamisele ja seeläbi ka töö kvaliteedi tasemele. Kõige kõrgemalt hindavad aktiivset virtuaalset suhtlust muudatuses osalenud juhid ($m=4,00$ $sh=0,76$) ning aktiivset suhtlust hindab ka juht X, nähes sellel otsest mõju usalduse loomisele. Viienda küsimuse, mis uuris kui veendunud on töötajad virtuaalselt edastatud info saaja reageerimisoskuses ja – võimes, tulemused võiksid samuti olla kindlasti kõrgemad kui hetkel keskmise ja hea vahel. Info edastamisel on töökeskkonnas peamiselt ikkagi kindel eesmärk, et hoida tööprotsesse toimimises ja kui töötajad ei ole veendunud, et info saaja sellele reageerib, viitab see kindlasti protsessi puudulikkusele või usalduse madalamale tasemele. Kõige vähem

veendunud on antud küsimuse puhul muudatuses osalenud juhid ($m= 3,67$, $sh=0,62$) ning kirjavahetustel emotsioonide puudumisest tekkivaid arusaamatusi ja segadust kinnitab ka juht X: „Virtuaalselt on keerulisem suhelda, sest igal ühel on oma viis kuidas seda teha. Rääkides on lihtsam erimeelsusi mõista, sest seal taga on emotsioon. Kirjutades võib jääda mulje, et teine inimene karjub, kuid tegelikkuses võib kõik hästi olla.“ (Juht X) Positiivne on aga seotud osakonna töötajate hinnang ($m=3,86$, $sh=0,64$), mille põhjal saame järeldada, et nende poolt edastatud küsimused, palved ja ülesanded on saanud piisavalt tähelepanu ja tagasisidet vastutavate isikute poolt, kuid tulemus võiks siiski hea taseme saavutada. Viimase küsimuse puhul on tulemusel samuti arenguruumi, sest virtuaalse meeskonna puhul on oluline heal tasemel verbaalne kommunikatsioon, et tagada positiivse iseloomuga töösuhted. Heal tasemel virtuaalse suhtluse olemasolu aitab ka meeskonna ühtekuuluvustundel tekkida, mida on distantsilt tööd tegevate inimeste vahel niigi raske luua (Jarvenpaa ja Leidner 1999). Muudatuse läbinud osakonna töötajad ja seotud osakondade töötajad on hinnanud oma panust keskmiselt, vastavalt 3,14 ($sh=1,07$) ja 3,00 ($sh=0,93$), kuid muudatuses osalenud juhid märksa kõrgemalt ja pea aegu heal tasemel ($m=3,87$, $sh=0,64$). Seega võiksid juhid oma käitumismustreid ka oma alluvatele edasi anda, et tulemusi tõsta.

Tabel 10 koondab vastajate hinnangud meeskonna ühtekuuluvuse tegurit toetavatele küsimustele, mis kõik ületavad teguri rakendamise keskmise ($m=3,33$, $sh=0,84$). Kolmest küsimusest kaks ületavad hea taseme, seega on positiivne näha, et töötajad neid väärtuseid väärtustavad ja kõrgelt hindavad. Meeskonna ühtekuuluvustunde kaardistamise küsimused on pigem tunnetusliku iseloomuga ja toetavad eelnevates lõikudes analüüsitud protsesse.

Tabel 10: Vastajate hinnang meeskonna ühtekuuluvuse tegurit toetavatele küsimustele

Küsimus	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
1. Tunnen, et töötame ettevõttesiseselt kõikide meeskondadega ühise eesmärgi nimel.	3,75	0,80
2. Usun, et ettevõttesisene ühtekuuluvustunne aitab raskeid momente ületada.	4,08	0,56
3. Olen teadlik, et erinevas arenguetapis töötajad vajavad erinevat toetust ja juhtimisstiili.	4,29	0,67

Allikas: Autori arvutused

Heast tasemest madalamale jääb hetkel töötajate tunnetus ühise eesmärgi nimel töötamise osas. Uue struktuuriga osakonna töötajate keskmine hinnang 4,14 ($sh=0,38$) on aga kõrgem kui kõikide vastajate keskmine, millest saab järeldada, et meeskonnasiseselt on töötahe ja ühise eesmärgi

saavutamise tunnetus suurem kui kõigi vastanute seas. Juht X on aasta jooksul tajunud ühtekuuluvustunde suurenemist osakonnasiseselt ja usub, et see on aidanud liikmetel raskeid momente ületada, et eesmärgi poole liikuda. Seotud osakonna töötajate keskmine 3,66 (sh=0,81) ja muudatuses osalenud juhtide keskmine 3,73 (sh=0,88) vajavad aga arendamist, seega on vajalikud konkreetse tegevused, et suurendada töötajates tunnetust ja usaldust ühise eesmärgi nimel töötamise osas. Juht X leiab, et kolmel riigil on ühtsuse saavutamiseks vaja veel tööd teha, sest kohati ei ole osakonnad ühtselt joondunud eesmärgi täitmiseks, kuid suund on õige. Vastasel juhul ei ole osakondade vahel harmooniat ja ühist arusaama ning kõik täidavad oma kohustuslikud ülesanded, mõistmata kuidas osakondade koostöös oleks võimalik parem tulemus saavutada (Lu 2015). Nii muudatuse läbinud kui ka seotud osakonna töötaja on toonud välja meeskonnaürituste vähesuse, mis oli tingitud Covid-19 pandeemiast, kuid mõlemad peavad seda kriitiliseks ühtekuuluvustunde loomisel.

Töötajate veendumus, et ettevõttesisene ühtekuuluvustunde aitab raskeid momente ületada, on heal tasemel. Kõige kõrgema hinnangu on andnud muudatuses osalenud osakonna töötajad (m=4,14, sh=0,38), kuid ka muudatuse juhtide (m=4,07, sh=0,7) ja seotud osakonna töötajate (m=4,07, sh=0,53) keskmised hinnangud jäävad sarnasele tasemele. Nende tulemuste põhjal on töötajatel usku ühtekuuluvustunde tugevusse raskete momentide ületamiseks, seega veelgi olulisem on panna rõhku sellele, et töötajad tunnetaks, et kõik osakonnad on valmis ühise eesmärgi nimel võrdselt pingutama. Sel juhul on suurem tõenäosus keerulised momendid ettevõttes üheskoos ületada ja tagada tugevam vastupanu suurte probleemide tekkimiseks. Positiivne on ka kolmanda küsimuse tulemus, mis on väga heal tasemel ja näitab, et töötajad mõtleavad kaasa, kuidas oma kolleegide arengule kaasa aidata, et tagada meeskonna parim tulemuslikkus. Kõige kõrgema tulemusega on muudatuses osalenud juhid (m=4,40, sh=0,51) mida saab põhjendada juhtide paremate teadmistega antud valdkonnas, sest nende positsioon nõuab inimeste juhtimises suuremate teadmiste omandamist. Ka seotud osakondade töötajate keskmine 4,38 (sh=0,62) näitab väga heale teadvustamise tasemele, mida võib põhjendada seal töötavate inimeste töökogemusega ja selle käigus omandatud teadmistega, sest üle poole antud grupi vastajatest on töötanud antud ettevõttes vähemalt üle viie aasta. Vastajad, kelle osakonnas muudatus läbi viidi, on oma teadlikkust hinnanud natuke madalamalt (m=3,71, sh=0,95), kuid madalam keskmine tuleneb siinkohal kahest madalamast vastusest grupi siseselt. Siiski tuleks sel juhul ka nende töötajate teadmisi edasi arendada, et meeskonnasiseselt üksteist paremini toetada.

Meeskonna ühtekuuluvustunde hindamiseks oli küsimustikus veel kaks punkti, kuid kuna nende tulemusi pidi hindama vastupidiselt, ei arvestanud autor neid andmete reliaabluse kontrollimisel arvutuste hulka. Tulemused ja küsimused on kujutatud tabelis 11. Küll aga kinnitavad tulemused, et negatiivse emotsiooniga suhtlust on virtuaalses keskkonnas vastajate arvates keskmisest rohkem kui füüsilises suhtluses ($m=3,37$, $sh=1$). Tulemus toetab ka suhtluse analüüsi kuuendat punkti, kus vastajad hindasid oma verbaalse väljenduse rikkalikkust keskmiselt 3,27 ($sh=0,94$), seega võiks negatiivse iseloomuga suhtluse vähendamiseks arendada kirjaliku suhtluse positiivset kuvandit. Teise punkti madal tulemus on samuti positiivse loomuga, sest kinnitab, et vaatamata virtuaalsele suhtlusele ei ole kolleegidega ühisele arusaamale jõudmine oluliselt keerulisem.

Tabel 11: Vastajate hinnang meeskonna ühtekuuluvuse tegurit toetavatele vastupidiste väärtustega küsimustele

Küsimus	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
1. Virtuaalses suhtluskeskkonnas (e-mail, sõnumid) on negatiivse emotsiooniga kommunikatsiooni rohkem kui füüsilises suhtluses (kontoris koos töötades).	3,37	1,00
2. Virtuaalselt on kolleegidega keerulisem ühisele arusaamale/kokkuleppele jõuda.	2,80	0,67

Allikas: Autori arvutused

Kokkuvõttes on tegurite olukorda ettevõttes, sarnaselt tegurite rakendamisele, hinnatud üle keskmise kuni kohati isegi hea tasemeni ja üle selle, seega on uues juurutatud struktuuris arenguvaldkondi, kuid on ka protsesse kus muudatuse käigus tehtud tegevused ja töötajate isiklik initsiatiiv on taganud hea tulemuse. Küll aga on töötajate kommentaarides näha kriitilisi arengukohti, millele tuleb kindlasti tähelepanu pöörata. Näiteks on üks Eesti päritolu seotud osakonna töötaja toonud välja probleemse protsesside ühendamise ja ei ole nõus siiani rakendatud meetmetega ning leiab, et tuleks austada konkreetse riigi tööprotsesse, mitte suruda peale juhi koduriigis olevaid protsesse. Juht X on aga arvamusel, et protsesside ühendamisel on oluline rõhuda efektiivsusele ja alati ei ole vanaviisi jätkamine kõige parem variant. Küll aga leiab ta, et suhtlus on protsesside ühendamisel kriitilise tähtsusega, et mõista kõigi vajadusi. Sama taustaga teine vastaja on välja toonud ka suurest personalivoolavusest tekkinud teadmiste kao mida pidid periooditi katma teiste osakondade töötajad. Teadmiste ja oskuste regressiooni on antud töötaja hinnanud mõnes valdkonnas viie kuni kümne aasta suuruseks ja seetõttu leiab, et kindlat plaani edukaks muudatuseks justkui polnud. Samas hindab ta mõne konkreetse valdkonna arengut positiivseks ja ei pea muudatust üdini ebaõnnestunuks. Juht X teadvustab riski, mida kujutab

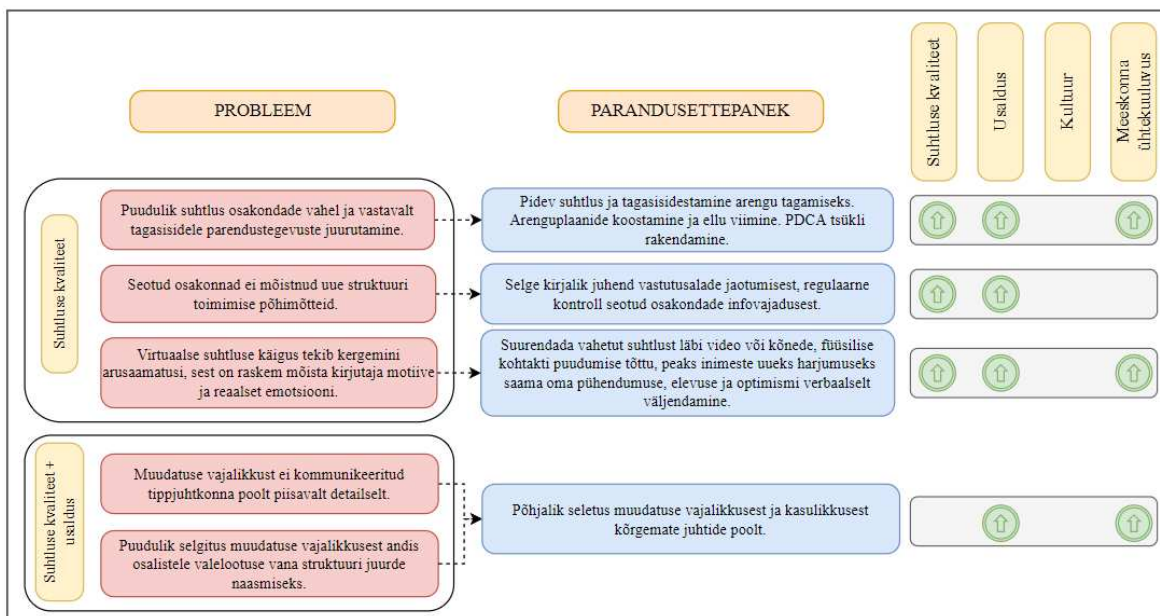
endast teadmiste kadumine, mis tagavad ärikriitiliste süsteemide toimimise, inimeste vahetumisega, ning leiab, et see on üks kriitilise tähtsusega probleem, millele tuleb esimesel võimalusel lahendus leida: „Ma teadsin alati, et meil on väga aegunud olemusega Exceli tööriistad, mis on väga lihtsad, kuid toimimine põhineb ühe kindla inimese teadmistel. Kuigi ma teadsin, et tegemist on riskiga, ei olnud mul aega sel hetkel varuvarianti välja mõelda. See on endiselt probleemiks ja vajab kindlasti lahendamist.“ (Juht X) Üks muudatuse tiimijuhtidest tõi välja ka asjaolu, et peale muudatuse juurutamist, käsitleti seda kui juba pikalt toimunud struktuuri ja pidevat analüüsi ning parendustegevusi ei planeeritud. Väidet kinnitab ka juht Y, kelle sõnul on terviklikust parendusringist hetkel puudu kontrolli ja paranduste elluviimise etapid: „Peame edasi minnes aru saama kui palju on meil aega vaja, et parandusi sisse viia. Peame viima läbi arutelusid, et saada tagasisidet mida on vaja kontrollida ja parandada, nagu PDC loogika – planeeri, tee, kontrolli. Ja nüüd peaks mitte ainult tegema ja kontrollima, aga ka reageerima.“ (Juht Y) Ühe tiimijuhhi hinnangul oleks pidanud kindlasti rollide töömahtu pidevalt hindama ja vajadusel inimesi juurde palkama, et struktuuri eesmärk saaks reaalselt toimida – oma ala kõige pädevamad töötajad juhivad protsesse Baltikumi tasandil. Vastaja näeb probleemi ka töötajate valmiduses muudatusega kaasa minemisel, mis on takistanud edukamat juurutamist ja loob barjääri usalduse ja koostöö vahele mis aitaks ühiseid eesmärke saavutada. Vastavalt välja toodud arenguvaldkondadele on järgnevas peatükis välja toodud võimalikud parendusettepanekud, mida sellist tüüpi muudatuse puhul edukama tulemuse saavutamise jaoks kasutada.

3.5 Järeldused ja ettepanekud

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada töötajate vahelise usalduse, virtuaalse suhtluse kvaliteedi, meeskonna ühtekuuluvuse ja kultuuriliste erinevuste esinemine ja rakendamisvõimalused rahvusvahelise ettevõtte struktuurimuudatuse juhtimisel kohalikult tasandilt rahvusvaheliseks. Vastavalt küsimustiku ja intervjuude tulemustele kaardistas autor need aspektid mis töö teoreetilises osas kirjeldatud struktuurimuudatust toetavate tegurite (kultuurilisest taustast tulenevad erinevad töömeetodid, usaldus, suhtluse kvaliteet, meeskonna ühtekuuluvus) seisukorda madalamale viivad. Valituks osutusid probleemid mis olid konkreetsete teguritega seotud ja kajastusid ühiselt vastanute vastustes. Kaardistatud probleemid koos vastanute kommentaaride ja toetavate teoreetiliste allikatega on koondatud lissasse 5. Seeläbi on võimalik saada ülevaade probleemidest mis võivad tekkida kui kaardistatud teguritele piisavalt tähelepanu ei pöörata. Magistritöö eesmärgi teise osa saavutamiseks ja neljandale uurimisküsimusele vastuse

leidmiseks on esitatud parandusmeetmed, mida toetavad teoreetilises osas välja toodud autorite seisukohad. Vastavalt erinevatele parandusmeetmetele saab toetavate tegurite olukord ettevõttes paraneda, sest kõik tegurid on tihedalt omavahel seotud ja mõjutavad üksteise tulemuslikkust.

Joonisel 11 on koondatud suhtluse kvaliteedi ja usaldusega seotud probleemid, parandusettepanekud ja nende rakendamisel potentsiaalselt arenevad tegurid.

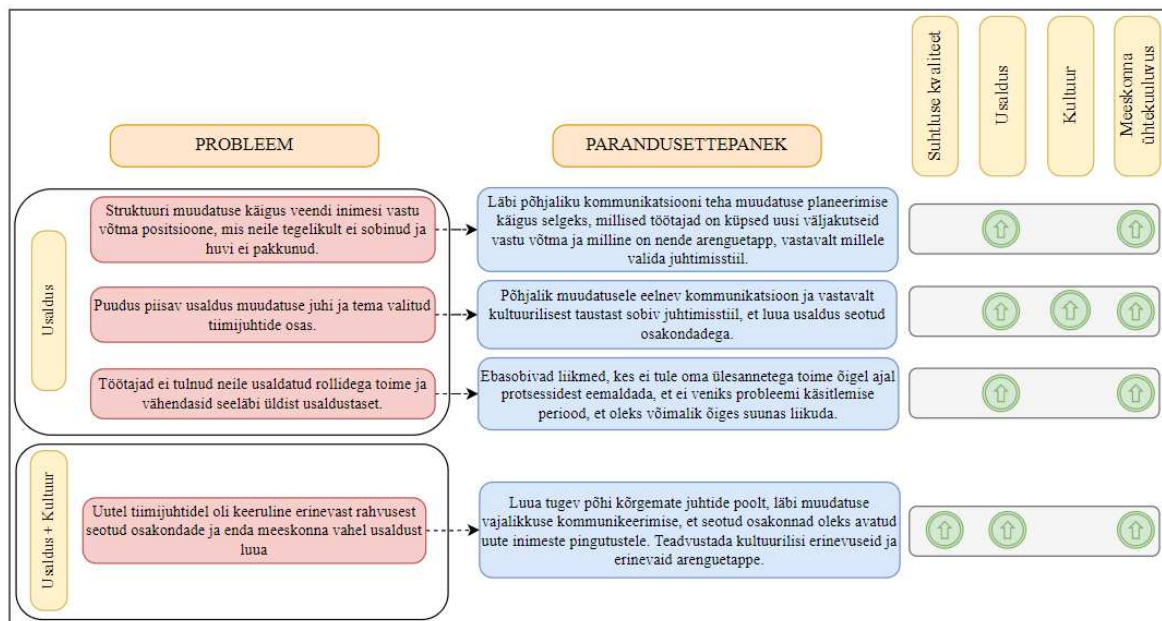


Joonis 11: Suhtluse kvaliteedi ja usaldusega seotud probleemid ja parandusettepanekud
Allikas: Autori poolt koostatud

Kvaliteetne suhtlus, muudatuse vajalikkuse ning uue ülesehituse selgitamine ja seeläbi usalduse loomine seotud osapoolte vahel loovad alustala muudatuse edukaks läbiviimiseks (Caluwé ja Vermaak 2003, 90-92). Seega peaks nendele teguritele tähelepanu pöörama iga muudatuse juht. Rahvusvahelise ettevõtte struktuurimuudatuse juhtimisel on aga mõningasi erisusi, millele juhid tähelepanu võiks pöörata. Esiteks on erineva kultuurilise tausta ja protsessidega osakondi ühendades kriitilise tähtsusega tööprotsesside sujuv ühtlustamine. Uurimuse tulemusena on just see olnud muudatuse edu pärssiv tegur, sest muudatuse juhid alahindasid töömahtu, mis kolme riigi protsesside ühendamiseks vajalik on. Kuigi tööprotsessid kuuluvad ettevõtte ametliku poole hulka ja ei ole antud uurimuse keskmes, on need siiski tihedalt seotud uuritava mitteametliku poolega. Nimelt vähendavad ebaefektiivsed tööprotsessid ja seeläbi ka madalad tulemused usaldust erinevate osakondade vahel ja tekitavad palju negatiivse emotsiooniga

kommunikatsiooni. Nii ei ole võimalik ka ühtekuuluvustundel areneda ja seotud osakonnad ei liigu ühiselt ettevõtte eesmärgi poole. (Marlow *et al.* 2017) Ka juhid X ja Y kinnitavad, et antud muudatuse käigus kadus fookus muudatuse kui sellise juhtimiselt, sest operatiivsed tegevused, mis tulenesid tööprotsesside erinevustest riigiti, koormasid juhid üle ja seetõttu jäid juurutamata parendustegevused probleemide lahendamiseks. Seega on rahvusvahelise ettevõtte struktuurimuudatust planeerides oluline analüüsida erinevate riikide protsesside olemust ning planeerida vastav töömaht nende ühtlustamisele. Samuti peaks juurutama kindla parendusmeetme, et jooksvalt probleeme kaardistada ja lahendusi leida. Tootmisettevõtetes on laialdaselt kasutusel PDCA süsteem, mida kasutatakse pideva arengu tagamiseks. Süsteem koosneb neljast sammust - planeeri, teosta, kontrolli, reageeri ja muudatust juhtides peaksid kõik sammud toimima justkui pideva ringina. (Isniah *et al.* 2020) Muudatuste juhtimisel pööratakse palju tähelepanu kahele esimesele sammule, kuid ei tohiks unustada ka kontrollimist ja reageerimist. Rahvusvaheliste ettevõtete muudatusi iseloomustab ka virtuaalne suhtlus, mis on vajalik kvaliteetse suhtluse taseme tagamiseks. Uuringu tulemused kinnitavad, et muudatuse osalised tajuvad erimeelsuste ja arusaamatuste kergemat esinemist sellist tüüpi suhtluse puhul, sest virtuaalsel teel jäävad töötajate vahel jagamata emotsioonid, kehakeel ja teised psühholoogilised aspektid. Nende puudumine mõjub muudatuste juhtimisele negatiivselt ja vähendab tööprotsesside efektiivsust. (Scherling ja Lind 2021) Vastajate sõnul peaks kirja teel suhtlusele võimaluse korral eelistama helistamist või videokõnesid, et arendada inimsuhteid ja tagada parem kommunikatsioon. Läbi selle suureneb ka usaldus töötajate vahel ja tõenäoliselt jagatakse rohkem positiivseid emotsioone mis suurendab töörahulolu.

Joonisel 12 on koondatud suhtluse usalduse ja kultuuriga seotud probleemid, parandusettepanekud ja nende rakendamisel potentsiaalselt arenevad tegurid.

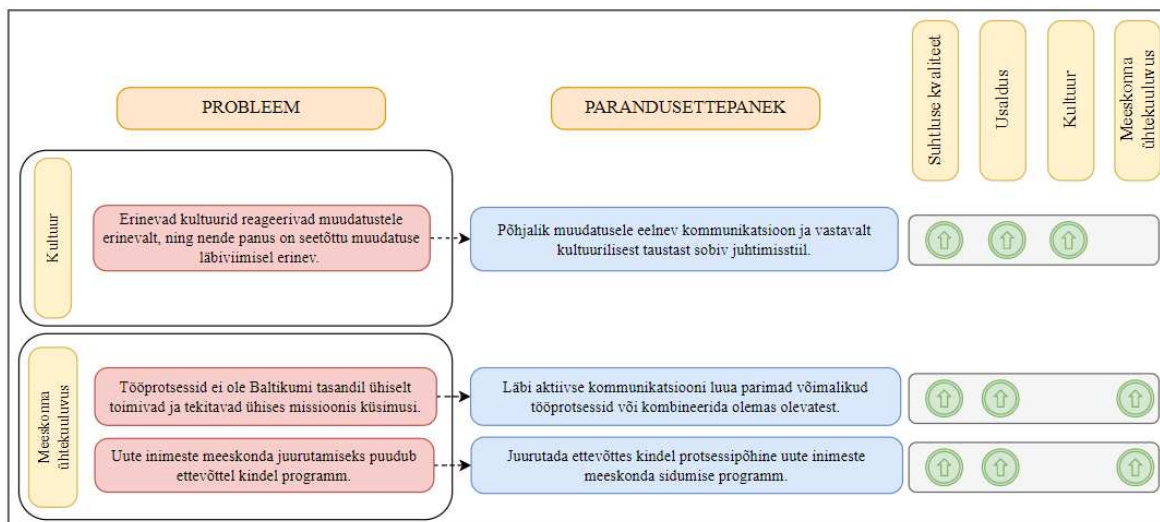


Joonis 12: Usalduse ja kultuuriga seotud probleemid ja parandusettepanekud

Allikas: Autori poolt koostatud

Usalduse ja kultuuri tegurite probleemide lahendamise ühiseks jooneks on läbi kommunikatsiooni usalduse loomine ning aktiivne ja kriitiline iseloomuga inimeste ja nende pädevuste juhtimine. Põhjalik kommunikatsioon ja seletus muudatuse vajalikkusest peaks arvestama ka erinevate kultuuride kohanemisvõimega ja reaktsiooni stiiliga. Näiteks leiab juht X, et Leedu päritolu töötajad lepivad kergemalt uue olukorraga ja ei avalda oma arvamust avalikult. Nad on kuulekamad juhi antud korralduste üle ja lähevad pealtnäha kergemini muudatusega kaasa, kuid vajavad siiski põhjalikku juhtimist, et uued protsessid ka päriselt juurduks. Eesti päritolu töötajad on juhi X arvates aga julgemad oma arvamust avaldama ja väljendama oma rahulolematust, seega peavad uue struktuuri juhid nende erisustega arvestama ja valima vastava juhtimisstiili usalduse loomiseks. Antud erisusi kinnitavad ka Mockaitise (2005) ja Hofstede (1967-1973) kultuuriliste erinevuste uuringud.

Joonisel 13 on koondatud kultuuri ja meeskonna ühtekuuluvusega seotud probleemid, parandusettepanekud ja nende rakendamisel potentsiaalselt arenevad tegurid.



Joonis 13: kultuuri ja meeskonna ühtekuuluvusega seotud probleemid ja parandusettepanekud
Allikas: Autori poolt koostatud

Kultuuri ja meeskonna ühtekuuluvust toetavad ka juba varasemalt välja toodud parandusettepanekud. Lisaks on vajalik ettevõttes juurutada kindel protsessipõhine uute inimeste meeskonda sidumise programm mis arvestaks kultuuriliste erinevuste ja uue struktuuri toimimisega. Seni on uued liikmed pigem omal jõul pidanud ebakindlas keskkonnas kohanema, kuid planeeritud meeskonda juurutamine aitaks kindlasti usaldusel kiiremini tekkida, parandada suhtluse kvaliteeti ja luua ühtse meeskonnatunde.

Vaatamata sellele, et uuritavas ettevõttes on muutuse juurutamisest möödas juba rohkem kui aasta, on siiski võimalik parandusi ka tagant järele ellu viia. Muudatused on pidevalt jätkuvad protsessid (Johansson ja Heide 2008) ja tehtud vigadest tuleb õppida, et paremas suunas edasi liikuda. On aspekte, mida ei ole võimalik enam tagant järele parandada, nagu näiteks ebapädevate töötajate liiga kaua kinni hoidmine. Usalduse tugevdamise, suhtluse kvaliteedi arendamise ja meeskonnatunde loomisega saab ja peaks ettevõtte tegelema aga pidevalt. Hetkel, mil ettevõtte juhib kindlalt ja teadlikult ka oma mitteametlikku poolt, mõistes erinevate tegurite koosmõju ja tulemuslikkust, saame väita, et tegemist on korrektselt juhitud muutusega, kus ettevõtte ametlik ja mitteametlik pool saavad üksteist toetada ja tagada parima tulemuse (Gulati ja Puranam 2009).

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada töötajate vahelise usalduse, virtuaalse suhtluse kvaliteedi, meeskonna ühtekuuluvuse ja kultuuriliste erinevuste esinemine ja rakendamisevõimalused rahvusvahelise ettevõtte struktuurimuudatuse juhtimisel kohalikult tasandilt rahvusvaheliseks.

Uurimuse raames läbiviidud küsimustikule vastas kokku 51 töötajat tootmisettevõtte kolme eri riigi tehastest, kus 2021 aasta alguses viidi läbi struktuurimuudatus mille raames muutus uuritava osakonna töö kohalikult tasandilt rahvusvaheliseks. Lisaks intervjuueriti kahte muudatuse juhti, et saada detailsem ülevaade muudatuse taustast ja rakendatud praktikatest. Analüüsi käigus selgus, et kõik osalised peavad kaardistatud tegureid (kultuurilised erinevused, usaldus, suhtluse kvaliteet, meeskonna ühtekuuluvus) eduka muudatuse saavutamiseks oluliseks. Eriti oluliseks pidasid tegureid muudatuses osalenud juhid. Vaatamata sellele, et kõik vastanud pidasid tegureid edu saavutamiseks oluliseks, hindasid nad teguritele tähelepanu pööramist ja nende rakendamist muudatuse jooksul keskpäraselt. Kõikide tegurite keskmised väärtused paiknesid neutraalse väärtuse ümber, mis ei anna alust arvata, et teguritele üldse tähelepanu ei pööratud, kuid samas ei kajastu vastustes ka kindlust konkreetse strateegia olemasolust. Seda kinnitasid ka intervjuude tulemused. Tegurite olukorda ettevõttes, mille põhjal saab anda hinnangu muudatuse edukusele, hindasid vastajad keskmiselt kuni hea tasemeni. Seetõttu on uues juurutatud struktuuris arenguvaldkondi, kuid on ka protsesse kus muudatuse käigus tehtud tegevused ja töötajate isiklik initsiatiiv on taganud hea tulemuse. Küll aga joonistusid nii küsimustiku kommentaaridest kui ka intervjuudest välja kindlad arenguvaldkonnad, millega muudatuse juhid peavad kindlasti tööd tegema.

Järelduste tegemiseks ja magistritöö eesmärgi saavutamiseks kaardistas autor küsimustiku tulemustest ja intervjuudest need aspektid, mis töö teoreetilises osas kirjeldatud struktuurimuudatust toetavate tegurite seisukorda madalamale viivad. Valituks osutasid

probleemid mis olid konkreetsete teguritega seotud ja kajastusid ühiselt vastanute vastustes. Seeläbi on võimalik saada ülevaade probleemidest mis võivad tekkida kui kaardistatud teguritele piisavalt tähelepanu ei pöörata. Põhinedes teoreetilisele ülevaatele koondas autor igale probleemile vastava parandusettepaneku. Autor leiab, et kaardistatud parandusmeetmete rakendamise abil saab toetavate tegurite olukorda ettevõttes parandada, sest kõik tegurid on tihedalt omavahel seotud ja mõjutavad ettevõtte tulemuslikkust. Kaardistatud parandusettepanekuid saavad oma muudatuste juhtimisel kasutada ka teised sarnase profiiliga ettevõtted, et vältida juba teiste tehtud vigu ja tugevdada muudatuse läbi viimisel tegurite abil ettevõtte mitteametlikku poolt, ametliku poole toetamiseks.

Antud uurimuse piiranguks on ankeetküsimustikule vastanute arv. Algselt planeeritud 75 vastaja asemel andis oma sisendi 51 vastajat. Tulevaste uurimuste puhul aitaks kindlasti parema isikliku kontakti loomine eeldatavate vastajatega, mis ei olnud Covid-19 pandeemiast tulenevalt võimalik, suurem motiveerimine potentsiaalsete auhindade või preemiatega ja suurema sihtgrupi leidmine. Siiski leiab autor, et magistritöö eesmärk sai uurimuse käigus saavutatud, sest tulemused kinnitavad tegurite esinemist muudatuse juhtimise käigus ja kaardistatud parandusettepanekud toetavad ettevõtete rahvusvahelisi struktuurimuudatusi. Uurimuse laiendamiseks oleks hea leida veel sarnase muudatuse läbi viinud ettevõtteid, et näha millised on olnud tulemused, juhtimispraktikad ning teiste kultuuride reaktsioonid muudatuse läbiviimisel. Korduva uurimuse puhul mõnes teises ettevõttes oleks võimalik ka seni kaardistatud probleeme kinnitada ja laiendada.

SUMMARY

SUCCESS FACTORS WHICH SUPPORT CARRYING OUT STRUCTURAL CHANGES IN MULTINATIONAL COMPANIES

Helena Lõhmus

The research problem of this master's thesis was the lack of information regarding success factors which support carrying out structural changes in a multinational company. The rapidly changing surrounding environment, in which the companies manage on a daily basis, provides a lot of reasons for structural change initiatives. Often the focus is put on managing the daily business processes, but not enough attention is put on leading the softer values which support the business process. The research which has been done in Estonia until now, focuses on merging local companies, evaluates the internal communication during the change process, maps the factors which hinder carrying out a successful change and analyses the change process overall. However, there is no specific information about carrying out a structural change in a multinational company, where the different departments of each country were cooperating on some level, but after the structural change the leading of the processes was reorganized to work on an international level.

The purpose of this research is to understand the occurrence and implementation options of trust between the employees in the change, virtual communication quality, team cohesion and cultural differences while leading an international structural change. To achieve the set goal of this research, the author formulated the following research questions:

1. How does the structure of a team change from local to multinational and what are the factors which support this?
2. Has there been any attention put on the factors while carrying out the structural change in the company under investigation?

3. How has the amount of attention put on the factors supported the structural change in the company under investigation?
4. How to use the factors to support carrying out a structural change or improve an already carried out change?

The theoretical overview provides an in-depth description of all the factors (trust between the employees in the change, virtual communication quality, team cohesion, cultural differences) and explains the main terms used in the research to provide an answer to the first research question. To provide an answer to the rest of the research question the author uses a mixed research method. Firstly, quantitative research method, for which there was carried out an anonymous online questionnaire, to answer the second and third research question. The questionnaire included closed-ended questions, for which the Likert scale was used, so the employee could express their level of agreement (from 1 – strongly disagree to 5 – strongly agree) to the provided topics. The collected data was later analyzed using descriptive statistics and to validate the reliability of the data, Cronbach's alpha calculated. To provide a more thorough analysis on the topic and provide an answer to the fourth research question, the author also used a qualitative research method and carried out two semi-structured interviews with the main leaders of the structural change. The interviews were carried out, recorded and transcribed using MS Teams. Deductive analysis was done to the interviews to extract the relevant ideas for supporting the quantitative research and provide answers to the research questions. The data for this research was collected from a company which carried out a multinational structural change in the beginning of 2021, by unifying the planning departments of Latvia, Lithuania and Estonia. Previously the departments were working on local level processes, but after the change, employees were re-organized based on their potential and not location, so the processes were changed to be managed on international level.

The results of the research analysis show that all the participants agree that the factors, which were described in the theoretical overview, are important to successfully carry out a structural change. The leaders, who took part in the change, considered the factors to be particularly important. Even though the factors were proven to be important by all the participants, the level of attention paid and implementation of the factors during the change, was assessed on an average level. All the average values of the factors were around the neutral value, which does not suggest that no attention was paid to the factors, but the answers do not reflect the certainty of the existence of a specific strategy. This was also proven by the interviews. The current level of the factors, based

on which the success of the change can be evaluated, was assessed from average to good level. Therefore, there are areas for development in the new structure, but there are also processes where the activities performed during the change and the personal initiative of the employees have ensured a good result. However, both the comments from the questionnaire and the interviews outlined certain areas for development that change leaders must pay attention to.

To draw conclusions and achieve the goal of the master's thesis, the author mapped the aspects from the questionnaire and interviews that lower the state of the factors supporting the structural change described in the theoretical part of the thesis. The selection of the problems was done based on the factors, so only related topics were picked. This way, it is possible to get an overview of the problems that may arise if insufficient attention is paid. Based on the theoretical overview, the author compiled a correction proposal for each problem. The author finds that the implementation of mapped corrective measures can improve the situation of the supporting factors in the company, because all factors are closely interrelated and affect the company's business process performance. Mapped suggestions for improvement can be used by other companies with a similar profile to manage their changes, to avoid mistakes already made by others, and to strengthen the informal side of the company to support the change.

The limitation of this study was the number of respondents to the questionnaire. Instead of the originally planned 75 respondents, 51 respondents provided their input. In future research, better personal contact with prospective respondents, which was not possible due to the Covid-19 pandemic, greater motivation with potential prizes or bonuses, and finding a larger target group would certainly help. However, the author believes that the aim of the master's thesis was achieved during the study, because the results confirm the presence of factors in the management of change and the mapped improvement proposals support the international structural changes of companies. To expand the study, it would be good to find companies that have carried out a similar type of change, to see what the results, management practices and reactions of other cultures have been during the change. In the case of a repeated study in another company, it would be possible to confirm and expand the problems mapped so far.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Albaum, Gerald. 1997. „The Likert scale revisited: An alternate version.“ *Market Research Society. Journal of the Market Research Society* 331-348.
- Ali, Mudassar, Zhang Li, Dilawar Khan Durrani, Adnan Muhammad Shah, ja Waqas Khuram. 2021. „Goal clarity as a link between humble leadership and project success: the interactive effects of organizational culture.“ *Baltic Journal of Management* Vol. 16 No. 3, 407-423.
- Allika, Heli. 2018. *MUUDATUSTE JUHTIMISE DISTSIPLIINI TEADLIK RAKENDAMINE EESTI ORGANISATSIOONIDES*. Magistritöö, Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.
- Becerra, Manuel, ja Anil K. Gupta. 2003. „Perceived Trustworthiness within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects.“ *Organization Scienc* 32-44.
- Burke, C. S., E. Salas, Wilson-Donnelly K, ja H. Priest. 2004. „How to turn a team of experts into an expert medical team: guidance from the aviation and military communities.“ *Qual Saf Health Care*, 96–104.
- By, Rune Todnem. 2005. „Organisational Change Management: A Critical Review.“ *Journal of Change Management* Vol. 5, No. 4, 369–380.
- Caluwé, Léon de, ja Hans Vermaak. 2003. *Learning to Change*. California: Sage Publications, Inc.
- Ceylan, Rahmiye Figen, Ozkan Burhan, ja Mulazimogullari Esra. 2020. „Historical evidence for economic effects of COVID-19.“ *The European Journal of Health Economics* 21:817–823.
- Christensen, Bent Jesper, ja Carsten Kowalczyk. 2017. *Globalization - Strategies and Effects*. Berlin: Springer Nature.
- Cullen, John B., ja K. Praveen Parboteeah. 1999. *Multinational Management, a strategic approach*. USA: Thomson Higher Education.
- Cummings, Thomas G., ja Christopher G. Worley. 2008. *Organization Development & Change*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Cunningham, J. Barton, ja James MacGregor. 2000. „Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance.“ *Human Relations* 1575-1591.
- Drucker, Peter F. 1999. „Managing Oneself.“ *Harvard Business Review* 1-11.
- Errida, Abdelouahab, ja Bouchra Lotfi. 2021. „The determinants of organizational change management success: Literature review and case study.“ *International Journal of Engineering Business Management* Volume 13: 1–15.

- Germain, Marie-Line. 2011. „Developing Trust in Virtual Teams.“ *Performance Improvement Quarterly* 24(3) 29–54.
- Greenberg, Penelope Sue, Ralph H. Greenberg, ja Yvonne Lederer Antonucci. 2007. „Creating and sustaining trust in virtual teams.“ *Business Horizons* 50, 325–333.
- Gulati, Ranjay, ja Phanish Puranam. 2009. „Renewal through Reorganization: The Value of Inconsistencies between Formal and Informal Organization.“ *Organization Science* Vol. 20, No. 2.
- Henttonen, Kaisa, ja Kirsimarja Blomqvist. 2005. „Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication.“ *Strategic Change* 107–119.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, ja Walter E. Natemeyer. 1979. „Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power.“ *Group & Organization Management* 418-428.
- Hofstede, Geert. 2011. „Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.“ *Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2*.
- . 1967-1973. *THE DIMENSIONS OF NATIONAL CULTURE*. Kasutatud 11. 03 2022. a. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/estonia,latvia,lithuania/>.
- Hsieh, Hsiu-Fang, ja Sarah E. Shannon. 2005. „Three Approaches to Qualitative Content Analysis.“ *Qualitative Health Research* 1277-1288.
- Hurn, Brian J. 2012. „Management of change in a multinational company.“ *Industrial and Commercial Training* VOL. 44 NO. 1, 41-46.
- Isniah, Sarah, Humiras Hardi Purba, ja Fransisca Debora. 2020. „Plan do check action (PDCA) method: literature review and research issues.“ *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri* 72-81.
- Jarvenpaa, Sirkka L. , ja Dorothy E. Leidner. 1999. „Communication and Trust in Global Virtual Teams.“ *Organization Science* Vol. 10, No. 6 791-815.
- Johansson, Catrin, ja Mats Heide. 2008. „Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change.“ *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 13 No. 3, 288-305.
- Joshi, Ankur, Saket Kale, Satish Chandel, ja D. K. Pal. 2015. „Likert Scale: Explored and Explained.“ *British Journal of Applied Science & Technology* 7(4): 396-403.
- Král, Pavel, ja Věra Králová. 2016. „Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication.“ *Journal of Business Research* Vol.69, 5169–5174.
- Lawrence, Sandra A., ja Victor J. Callan. 2011. „The Role of Social Support in Coping during the Anticipatory Stage of Organizational Change: A Test of an Integrative Model.“ *British Journal of Management* 567–585.
- Lu, Luo. 2015. „Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach.“ *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 55-72.

- Marlow, Shannon L., Christina N. Lacerenza, ja Eduardo Salas. 2017. „Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda.“ *Human Resource Management Review* 575-589.
- Matell, Michael S., ja Jacob Jacoby. 1971 . „Is There an Optimal Number of Alternatives for Likert-Scale Items? Study I: Reliability and Validity.“ *Educational and Psychological Measurement* 657-674.
- Mockaitis, Audra I. 2005. „A Cross-Cultural Study of Leadership Attitudes in Three Baltic Sea Region Countries.“ *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 1, 44-63.
- Newman, Sean A., ja Robert C. Ford. 2021. „Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace.“ *Organizational Dynamics* 50, 1—11.
- Olson, Joel, ja Linda Olson. 2012. „Virtual team trust: task, communication and sequence.“ *Team Performance Management* Vol. 18 No. 5/6, 256-276.
- Rieger, Katie. 2022. „Intercultural Communication: Providing a Working Definition of Culture and Reexamining Intercultural Components in Technical Writing Textbooks.“ *Journal of Technical Writing and Communication* Vol. 52(2) 135–165.
- Rootalu, Kadri. 2014. *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas - Kirjeldav statistika*. Kasutatud 25. veebruar 2022. a. <https://samm.ut.ee/kirjeldav-statistika>.
- Rosen, Benson, Richard Blackburn, ja Stacie Furst-Holloway. 2007. „Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams.“ *Organizational Dynamics* 259–273.
- Rutberg, Shannon, ja Christina D. Bouikidis. 2018. „Focusing on the Fundamentals: A Simplistic Differentiation Between Qualitative and Quantitative Research.“ *Nephrology Nursing Journal* 209-213.
- Salk, Jane E., ja Mary Yoko Brannen. 2000. „National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team.“ *The Academy of Management Journal* Vol. 43, No. 2, 191-202.
- Scherling, Daniel, ja Iván Camarero Lind. 2021. *Digital Transformation and Virtual Team Transition due to the COVID-19 Pandemic*. Master theses within: Business Administration, Jönköping: Jönköping University.
- Sirel-Reppo, Kadilyn. 2020. *SISEKOMMUNIKATSIOON JA TÖÖTAJATE KAASAMINE MUUDATUSTE JUHTIMISE PROTSESSIS LUMINOR BANK AS NÄITEL*. Magistritöö, Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.
- Swanson, Richard A., ja Elwood F. Holton. 2005. *RESEARCH in ORGANIZATIONS*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tkatšenko, Viktoria. 2019. *TÖÖTAJATE HINNANG ÜHINEMISPROTSESSILE JA SELLEST TULENEVAD ETTEPANEKUD PARENDAMIST VAJAVATE VALDKONDADE ÜHINEMISJÄRGSEKS EDENDAMISEKS RAHVUSVAHELISE FARMAATSIAETTEVÕTTE BALTIKUMI ESINDUSTE NÄITEL*. Magistritöö, Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.

- Tooding, Liina-Mai. 2020. *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas - Cronbachi kordaja*. Kasutatud 28. veebruar 2022. a. <https://samm.ut.ee/cronbachi-kordaja>.
- Vahi, Jaanika. 2020. *MUUDATUSTE JUHTIMISE TÕHUSUST TAKISTAVATE TEGURITE KAARDISTAMINE TOOTMISSETEVÕTTE NÄITEL*. Magistritöö, Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.
- Weber, Paula S., ja James E. Weber. 2001. „Changes in employee perceptions during organizational change.“ *Leadership & Organization Development Journal* 291-300.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitluse küsimused

1. Nationality

- * Estonian
- * Lithuanian
- * Latvian
- * Russian
- * Other

2. Working experience in this company

- * Less than a year - up to 5 years
- * More than 5 years - up to 10 years
- * More than 10 years - up to 15 years
- * More than 15 years - up to 20 years
- * More than 20 years

3. My role in the structural change

- * Employee of a related department
- * One of the leaders of the change (manager, team lead)
- * Employee in the newly structured department

For all the following questions please express your level of agreement as follows:

1 - Strongly disagree; 2 - Disagree; 3 - Neither agree nor disagree; 4 - Agree; 5 - Strongly agree

4. In order to carry out a successful structural change it is important to understand different working methods which come from different cultural background.

5. In order to carry out a successful structural change it is important to have trust between the employees in the changing structure and related departments.

6. In order to carry out a successful structural change it is important to have high communication quality.

7. In order to carry out a successful structural change it is important to have good team cohesion.

(Lisa 1 järg)

8. During the structural change, enough attention has been put on different working methods which come from different cultural background.
9. During the structural change, enough attention has been put on building trust between the employees in the changing structure and related departments.
10. During the structural change, enough attention has been put on communication quality.
11. During the structural change, enough attention has been put on building team cohesion.
12. I trust the leading employees of the newly structured department.
13. I understand why the structural change was necessary.
14. I trust the quality of the work done by my new colleagues, who I haven't worked together with before or met in person.
15. I don't see it as a problem to share knowledge with my colleagues or ask help if needed.
16. In order to have better connection with my colleagues, I use my camera during virtual meetings.
17. The communication frequency with the newly structured department is on a good level - there is no excessive information but also nothing is missing.
18. I value active virtual communication (e-mail, Teams), as it helps to build trust with my colleagues and towards their work quality.
19. Information sharing timeliness with the newly structured department is on a good level.
20. Information shared by the newly restructured department is understandable and clear.
21. I am certain that the information which I share virtually (e-mail, Teams) is well received by the receiver and he/she will act accordingly.
22. During virtual communication (e-mails, Teams) I try to verbally compensate for the lack of body language and physical connection.
23. I am aware of the different cultural background of my colleagues and the possible differences in work methods due to that.
24. I know how to implement different work methods depending on the cultural background of my colleagues.
25. I feel that we are all working towards a shared goal with all the departments in the company.
26. I believe that group cohesion will help to overcome difficult moments in the company.

(Lisa 1 järg)

27. In virtual communication (e-mail, Teams) communication with negative emotions is more likely to occur than in face-to-face communication.

28. It is harder to come to an agreement with my colleagues in virtual setting.

29. I am aware that people require different support and leadership style according to the development phase they're at.

Lisa 2. Intervjuu küsimused 1

Intervjueeritav: Baltikumi planeerimisosakonna juht (juht X)

Kuupäev: 01.04.2022

Kellaaeg: 11:15-12:15

Thank you for taking this time to give your input to the research on the topic of: Success factors which help to carry out a successful structural change in a multinational company.

If you feel that you do not wish to answer to any of the questions, please let me know and I will skip these ones. I will be recording this meeting to be able to analyze our discussion, all the collected data is anonymous and confidential. Is all of this acceptable?

Introduction:

1. What was the background of the planning department structural change in 2021? Why was it decided that we shouldn't continue anymore with the previous set up?
2. Did we plan to manage with the existing team members, or it was clear from the beginning that we needed more resources?
3. What were the risks you saw that could possibly happen when "launching" the new structure?
 - 3.1. Did we consider losing the know-how with them? Were we prepared to overcome it? (process manuals, task descriptions, the scope of their responsibility)
 - 3.2. were we prepared to onboard new people into new uncertain structure?
4. Was there a specific change management theory considered? Or was the implementation part left more to the team leads?

I have mapped 4 factors which belong to the informal organization and which are considered to be important for a successful structural change.

Different working methods coming from cultural background

5. Was there any specific communication planned on this topic?
6. How do you feel the surrounding departments and the rest of the team were managing that area?

7. Do you think specific communication/training would be needed for this or do you think that time will help to improve it in a way?

Trust:

8. Was it planned to communicate the competencies of people when launching the new structure to build trust in related departments?
9. Did we consider the trustworthiness of the team leads when choosing them or did we trust their competencies to create trust in their leadership abilities?
10. How do you feel that the people have been able to build trust among the other departments by leading their teams?
11. How or did we manage creating trust in the newly hired people?
12. What else do you think could help to improve the trust level between the related departments and the newly structured planning department?

Communication:

19. Did we have a clear communication plan how to inform other departments of the change?
20. How would you rate the communication level, which was done to explain the necessity of the change?
 - 20.1. Do you think it would have made people more acceptable towards the change?
21. Did we get any feedback for the quality of the communication or what was missing/needed in addition?
22. Did you as a leader try to increase the communication frequency to build trust?
23. Did we have communication errors inside the team?
24. Do you think that the virtual communication in a way might bring lower level of information clearness and people not taking actions based on the shared information, compared to communication in a physical setting?

Team cohesion:

25. How well do you feel that the related departments have adjusted with the new planning structure and are we working towards a shared goal?
26. How do you sense the feeling of team cohesion and do you think it has helped to overcome the difficulties?

(Lisa 2 järg)

27. Are the daily processes moving in the right direction of being unified on Baltic level?

30.1 How to choose which countries process to follow?

Conclusion:

28. Are there any specific development areas you would like to bring out?

29. How do you evaluate the role of Covid in this change?

30. Thinking back, would you do something differently now than we initially did when implementing the change?

31. Basically, a strong team lead you see is the goal to a successful overall structure as well?

Lisa 3. Intervjuu küsimused 2

Intervjueeritav: Baltikumi tarneahela juht (juht Y)

Kuupäev: 28.03.2022

Kellaaeg: 11:01-12:31

Thank you for taking this time to give your input to the research on the topic of: Success factors which help to carry out a successful structural change in a multinational company.

If you feel that you do not wish to answer to any of the questions, please let me know and I will skip these ones. I will be recording this meeting to be able to analyze our discussion, all the collected data is anonymous and confidential. Is all of this acceptable?

Introduction:

1. What was the background of the planning department structural change in 2021? Why was it decided that we shouldn't continue anymore with the previous set up?
2. Did we plan to manage with the existing team members, or it was clear from the beginning that we needed more resources?
3. What were the risks you saw that could possibly happen when "launching" the new structure?
4. Was there a specific change management theory considered? Or was the implementation part left more to the team leads?
5. So from the beginning, we were certain that we can make this work and we didn't consider having some kind of local, country level leads?

I have mapped 4 factors which belong to the informal organization and which are considered to be important for a successful structural change.

Different working methods coming from cultural background

6. Was there any specific communication planned on this topic?
7. Did we put effort on cultural differences separately and try to educate people on the differences?
8. Do you think specific communication/training would be needed for this?

Trust:

9. How do you feel that the team leads have been able to build trust among the other departments by leading their teams?
10. Are their competencies high enough to lead their teams and provide the end results?
11. And in what way do you see that the trust building has not been the easiest part for them to succeed in it?
12. How do you feel that the people have been able to build trust among the other departments by leading their teams?
13. Do you feel that we have trust issues between cultures or nationalities?
14. And what do you think would help to move those people to a better side, who currently are not so trustworthy, or are struggling with those communication parts?

Communication:

15. Did we have a clear communication plan how to inform other departments of the change?
16. How would you rate the communication level, which was done to explain the necessity of the change?
17. Did we get any feedback for the quality of the communication or what was missing/needed in addition?
 - 17.1. Are they just bringing out negative aspects or are they also offering solutions?

Team cohesion:

18. How well do you feel that the related departments have adjusted with the new planning structure and are we working towards a shared goal?

Lisa 4. Ankeetküsitluse infokiri

Hello,

I'm currently working on my master thesis, where I'm investigating success factors, which help to carry out a successful structural change in a multinational company. As there was a structural change carried out in our company, in the beginning of 2021, which resulted in the creation of Baltic planning team, I chose to collect the data from X, Y and Z brewery employees, who were connected with the change. Because of this, I'm asking for your help to fill in the questionnaire on the following link - <https://forms.gle/cRo4Bs5tSkNjPZNaA>

It should take approximately 8 minutes to answer all the questions. The answers of this survey are anonymous and will only be used for making generalizations about carrying out structural changes in multinational companies. Why I am asking input from not only planning department employees - as planning department in Baltics is related to many other departments everyday processes, the change doesn't affect only planning department, but also all other related departments. Also, it might happen that some other department will go through a similar change. Because of this, when choosing the level of agreement for each statement, please make the decision based on your current experience and connection with the Baltic planning department, where the structural change was carried out.

Based on the results, I will be able to analyze the structural change, which was carried out and suggest some possible improvements, which could help to improve our work processes. Also, it will help to plan the future changes in more detail and possibly improve related departments everyday work.

Please fill in the questionnaire until 9th of February. If you see that the recipients list doesn't include people, who were also affected by the change, please forward them the questionnaire, so that the number of replies would be as high as possible.

If you have any questions, please feel free to contact me!

Thank you in advance for your help!

Lisa 5. Uuritavate tegurite puudulikust rakendamisest tulenevad probleemid ja toetavad kommentaarid uurimuses osalenutelt

Faktor	Puuduse kirjeldus	Küsimustiku kommentaarid	Juht X kommentaarid	Juht Y kommentaarid	Soovituse kirjeldus	Toetav allikas
Suhtluse kvaliteet	Puudulik suhtlus osakondade vahel ja vastavalt tagasisidele parendustegevuste juurutamine.	There was no continuous improvement and structure was treated as it had been set up many years back and no changes or tweaks are needed.	There was no time to follow up on the change, to talk to different department leads and make improvements based on their input.		Pidev suhtlus ja tagasisidestamine arengu tagamiseks. Arenguplaanide koostamine ja elluviimine. PDCA tsükli rakendamine.	(Johansson ja Heide 2008) (Jarvenpaa ja Leidner 1999)
Suhtluse kvaliteet + usaldus	Puudulik selgitus muudatuse vajalikkusest andis osalistele valelootuse vana struktuuri juurde naasmiseks.	Some people are not willing to change and this is what cause issues in the long term as they are the builder of the structural barrier which keeps from achieving common goals.	People were hoping that the change will be reversed. And I think this part was not clearly communicated, although it should have been done by the top management.	Part of the team did not understand the purpose, why we are doing it and were still focusing to keep existing way of working rather than being more open for the understanding what is the benefit of	Põhjalik seletus muudatuse vajalikkusest ja kasulikkusest kõrgemate juhtide poolt.	(Weber ja Weber 2001)

				new way of working.		
Suhtluse kvaliteet	Seotud osakonnad ei mõistnud uue struktuuri toimimise põhimõtteid.	Would value information sharing about who is responsible of what.	There were some rounds of introducing the setup and giving people the chance to ask questions . Whether it was sufficient, hard to say. I think they just couldn't perceive it immediately and ask questions, and it required time for understanding.	Sometimes this alignment is hanging in the air, there is no clear commitment from the team members that yes, even though we have different opinions, let's discuss, but in the end, reach the final opinion where we say - we try to be aligned, and reach the goal together.	Selge kirjalik juhend vastutusalade jaotumisest, regulaarne kontroll seotud osakondade infovajadusest.	
Suhtluse kvaliteet	Muudatuse vajalikkust ei kommenteeritud tippjuhtkonna poolt piisavalt detailselt.	Mission didn't seem to be thought through and how to actually make it work. There was darkness about what's happening and why.	Communication about the reason of the change was missed and which most likely lead also to the hope that it's still a trial period and not final change.	Communication, explanation about the necessity of the change could have been much better. It's very important to communicate from the beginning	Põhjalik seletus muudatuse vajalikkusest ja kasulikkusest kõrgemate juhtide poolt.	(Weber ja Weber 2001)

				and not just saying just do it.		
Suhtluse kvaliteet	Virtuaalse suhtluse käigus tekib kergemini arusaamatusi, sest on raskem mõista kirjutaja motiive ja reaalselt emotsiooni.	The F2F meetings, visits and team building are mandatory aspects.	Virtually it's more difficult to clearly communicate because each and everyone has their own way to communicate things. And when you talk, it's sometimes easier to understand misunderstandings to get that emotion behind it. More life communication . Maybe even teams, but more of that. Talking with one another, not just writing emails, but having calls having video calls.		Suurendada vahetut suhtlust läbi video või kõnede, füüsilise kohtakti puudumise tõttu, peaks inimeste uueks harjumuseks saada oma pühendumuse, elevuse ja optimismi verbaalselt väljendamine.	(Newman ja Ford 2021) (Scherling ja Lind 2021) (Olson ja Olson 2012)(Lu 2015)

Kultuur	Erinevad kultuurid reageerivad muudatustele erinevalt, ning nende panus on seetõttu muudatuse läbiviimisel erinev.		Lithuanians as a nation are more obedient. So they accept the changes and everything what happens with more of being OK with it and finding a way to deal and accept. Estonians. Like I said, there's more Scandinavian for me and in western countries. It's more easy to speak up your opinion. People are more opinionated		Põhjalik muudatusele eelnev kommunikatsioon ja vastavalt kultuurilisest taustast sobiv juhtimisstiil.	(Mockaitis 2005)
Meeskonna ühtekuuluvus	Tööprotsessid ei ole Baltikumi tasandil ühiselt toimivad ja tekitavad ühises missioonis küsimusi.	Uued inimesed/vastutavad võiks oma tööd kohandada vastavalt konkreetse riigi tööprotsessidele, mitte otsida võimalusi ülesandeid teistele osakondadele suunata ja/või proovida peale suruda teise riigi töökorraldust.	Well, the best way is to talk and make kind of small workshops and listen to the people and their concerns, . So I think it's also very important and going forward will be to differentiate between which is just uncomfortable because I'm used to it and which is really affecting the operations and creating inefficiencies.		Läbi aktiivse kommunikatsiooni luua parimad võimalikud tööprotsessid või kombineerida olemas olevatest.	

Meeskonna ühtekuuluvus	Uute inimeste meeskonda juurutamiseks puudub ettevõttel kindel programm.	Oranisation should try to be more open to new colleagues and put effort for their integration.	Organizations need to change to create easy onboarding process, former process was not working anymore, but the new one was not clear enough for a new person.	When new people join, they are exploring around by themselves, to understand how the company works. Who is my stakeholder?	Juurutada ettevõttes kindel protsessi põhine uute inimeste meeskonda sidumise programm.	
Suhtlus + usaldus	Struktuuri muudatuse käigus veendi inimesi vastu võtma positsioone, mis neile tegelikult ei sobinud ja huvi ei pakkunud.		I wouldn't convince people to take their roles, which they don't want to.	Does he agree on that scope? Is it manageable? Our colleague, made the decision to continue in a different company.	Läbi põhjaliku kommunikatsiooni teha muudatuse planeerimise käigus selgeks, millised töötajad on küpsed uusi väljakutseid vastu võtma ja milline on nende arenguetapp, vastavalt millele valida juhtimisstiil.	(Rosen, Blackburn ja Furst-Holloway 2007) (Drucker 1999) (Hersey, Blanchard ja Natemeyer 1979)
Usaldus	Puudus piisav usaldus muudatuse juhi ja tema valitud tiimijuhtide osas.		The team leads needed to work for me, and if I trust them to do the right job, I didn't see the need to convince other departments that these are the right people chosen.		Põhjalik muudatusele eelnev kommunikatsioon ja vastavalt kultuurilisest taustast sobiv juhtimisstiil, et luua usaldus seotud osakondadega.	(Ali, et al. 2021) (Mockaitis 2005) (Weber ja Weber 2001)

Usaldus + Kultuur	Uutel tiimijuhtidel oli keeruline erinevast rahvusest seotud osakondade ja enda meeskonna vahel usaldust luua		It was new managerial role in their career, trust was not there. Especially when we talk about the cross country trust between related departments.	It was a comfort zone for both commercial and planning guys. They have been working together before in the same language, so if they still have this, let's call it luxury. Then it's fine. But if someone needs to change, language needs to change methodology.	Luua tugev põhi kõrgemate juhtide poolt, läbi muudatuse vajalikkuse kommunikeerimise, et seotud osakonnad oleks avatud uute inimeste pingutustele. Teadvustada kultuurilisi erinevuseid ja erinevaid arenguetappe.	(Ali, et al. 2021) (Mockaitis 2005) (Weber ja Weber 2001) (Hersey <i>et al.</i> 1979)
Usaldus	Töötajad ei tulnud neile usaldatud rollidega toime ja vähendasid seeläbi üldist usaldustaset.		I wouldn't have given so much time for some people who are struggling in their roles to prove that they really can't do it. So I would have made those decisions maybe earlier to do some switches and not to hope for better		Ebasobivad liikmed, kes ei tule oma ülesannetega toime õigel ajal protsessidest eemaldada, et ei veniks probleemi käsitlemise periood, et oleks võimalik õiges suunas liikuda.	(Hersey et al. 1979)

Allikas: autori poolt koostatud

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks*

Mina Helena Lõhmus (autori nimi)

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

STRUKTUURIMUUDATUSE LÄBIVIIMIST TOETAVAD TEGURID
RAHVUSVAHELISES ETTEVÕTTES, (lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Maris Zernand-Vilson, (juhendaja nimi)

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli 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.

__07.05.2022__(kuupäev)

**Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.*