

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Tarvo Kivisilla

**MUUDATUSTE JUHTIMINE EESTI FINANTSASUTUSTES LHV
PANK, SWEDBANK NING LUMINOR BANK NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava Ärindus, peeriala: Juhtimine

Juhendaja: Ulrika Hurt

Kaasjuhendaja: Ants Soone

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10175 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Tarvo Kivisilla

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 193731TABB

Üliõpilase e-posti aadress: tarvo.kivisilla@gmail.com

Juhendaja: Ulrika Hurt

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Ants Soone

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	6
1. MUUDATUSTE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. Muudatuste juhtimise olemus ning eesmärgid	8
1.2. Muudatuste juhtimise mudelid ning rakendatavad meetodid	10
1.3. Juhtide eestvedamise olulisus muudatuste tegemisel	15
1.4. Muudatustele vastuseisu põhjused ning hoiakud	17
2. UURINGU METOODIKA	19
2.1. Vaatluse all olevate äriühingute tutvustus	19
2.1.1. LHV Pank AS	19
2.1.2. Swedbank AS	20
2.1.3. Luminor Bank AS	20
2.2. Uuringu meetoodika ja valim	21
2.3. Uuringu tulemused	22
3. LÄBIVIIDUD UURINGU ARUTELU NING ETTEPANEKUD	30
3.1. Uuringu tulemuste arutelu	30
3.2. Ettepanekud	33
KOKKUVÕTE	35
SUMMARY	37
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	39
LISAD	41
Lisa 1. Lõputöö raamistik ja küsimused	41
Lisa 2. Lihtlitsents	42

LÜHIKOKKUVÕTE

Ettevõtetes tehakse aja jooksul mitmeid muudatusi tööprotsessides ning kollektiivis. Ettevõtted viivad muudatusi läbi erinevalt, mõned kiiremini ning vähem planeerides ning teised ajakulukamalt ning läbimõeldumalt. Muudatuste juhtimise teadmised ning korrektne rakendamine on ettevõtetele suurepäraseks tööriistaks.

Käesoleva bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on töötajate teadmatus või hirm, mis tuleneb planeeritud või planeerimata struktuuri muudatustest. Autori eesmärgiks töö koostamisel on kaardistada ning tuua välja erinevate ettevõtete muudatuste juhtimise põhimõtted ning juhtide hinnangud, kui hästi nende arvates organisatsioonis muudatuste juhtimisega tegeletakse. Töö valmimisel koostas autor ka ettevõtetele ettepanekud, et tulevikus muudatusi efektiivsemalt juhtida.

Uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit. Autor viis läbi kuus poolstruktureeritud intervjuud ning koostas need vastused ühiseks tervikuks. Rõhutades ning välja tuues olulisema informatsiooni. Autor valis vastuste võrdlemiseks teoreetilise taustaga McKinsey 7S ja ADKAR mudeleid, mille põhjal töö teine osa põhineb.

Töö tulemusena selgus, et kõigis organisatsioonides kasutatakse muudatuste juhtimise teoreetilisi aluseid, kuid ühes uuritud ettevõttes tehakse seda teistest struktureeritumalt. Autori ja intervjuueeritavate hinnangul on muudatuste juhtimisel kesksel kohal kommunikatsioon ning muudatuste planeerimine. Mõnes uuritud organisatsioonis on probleeme mõlemaga, kuid kõikide organisatsioonide juhid kinnitasid, et muudatuste juhtimisel on alati jäänud ruumi arenguks ning protsesside paremaks ehitamiseks.

Autori väljatoodud parandusettepanekud seisnevad järgnevas: luua ühine arusaamine muudatuste läbiviimiseks erinevatel juhtimistasanditel, tsentraalne ettevõtte kommunikatsiooni süsteem, muudatuste juhtimise kaardistamine ja planeerimine ning muudatuste juhtimise eest vastutavate

projektijuhtide määramine. Kõik need ettepanekud võiksid autori hinnangul tõsta või hoida ettevõtete muudatuste sisseviimisel töö efektiivsust ning vältida vastutöötamist.

Võtmesõnad: vastutöötamine, muudatuste juhtimine, kommunikatsioon, muudatuste juhtimise mudelid

SISSEJUHATUS

Tänapäeva ettevõttemaastiku võiks kirjeldada kui kiiret turuga kohanemise ajastut. Selleks, et suured ettevõtted suudaksid püsida turul konkurentsisis, on oluline olla avatud uutele ideedele. Ettevõtted peavad olema hea kohanemisvõimega, et kasutada oma hetkepositsiooni kas turupositsiooni hoidmiseks või kasvatamiseks, vastasel juhul loobutakse tahtmatult oma mõjust konkurentsisis. Ajalooliselt ei ole muutunud asjaolu, kus ettevõtte peamiseks eesmärgiks on teenida võimalikult palju kasumit, tehes seda võimalikult minimaalsete kulutustega. Samas on erinevate ettevõtete juhtkondades erinev mõistmine, kuidas lõppeesmärki saavutada.

Ettevõtte kujundavad seal töötavad inimesed, kellel peaksid olema samasugused eesmärgid, mis tulenevad ettevõtte seatud suurematest sihtidest. Selleks, et neid eesmärgi täita, on ettevõttel tihti vaja teha planeerimata või planeeritud muudatusi. Muudatuste päritolu võib tuleneda majavälisestest kui majasisestest mõjudest.

Muudatuste läbiviimiseks on juhtidel oluline mõista peamisi muudatuste juhtimise protsessi osasid. Ettevõtetes, kus väiksemaid muudatusi tehakse igapäevaselt, on kommunikatsioon kriitilise tähtsusega. Kommunikatsioon on väga oluline just asjaolul, kuna töötajateni viidav informatsioon peab toimuma hästi ajastatult ning arusaadavalt, et töötajad saaksid püstitatud eesmärgi kõige paremini täita.

Töö uurimisprobleemiks on eelkõige võimalik töötajate hirm ja/või teadmatus tuleviku osas, mis tuleneb erinevatest kavandatud või kavandamata muudatustest. Autori hinnangul on oluline uurida, kui oskuslikult ning teadlikult viiakse Eesti suurimates pankades läbi olulisi töötajaid puudutavaid muudatusi ning milline on olnud nende mõju ettevõtte eesmärkide täitmisele ning töötajatele endale.

Käesoleva bakalaureusetöö teema valiku ajendiks on autori isiklik huvi finantssektoris tegutsevate ettevõtete osas. Töö autor töötab bakalaureusetöö kirjutamise ajal LHV Pangas ning on viimase

kahe aasta jooksul läbinud 2 struktuurimuutust. Peamiseks ajendiks töö kirjutamiseks on autori isiklik kokkupuude planeeritud ning planeerimata muudatustest.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on mõista Eesti pankade muudatuste protsessi organisatsioonides sees. Tööl on otsene kasu uuritavatele ettevõtetele, sest töö valmimisel tehakse parandusettepanekuid muudatuste läbiviimiseks tulevikus.

Töö tegemiseks püstitatud eesmärkide täitmiseks on autor sõnastanud järgmised uurimisküsimused, mis aitavad eesmärki kõige paremini täita:

1. Kuidas toimub uuritavates ettevõtetes struktuuriliste muudatuste planeerimine ning teostus?
2. Kuidas ettevõtted oma personalipoliitikas erinevad ning kas mõni uuritavatest ettevõtetest teeb struktuurilisi muudatusi teistest efektiivsemalt?
3. Kuidas tullakse erinevates ettevõtetes toime muudatuste läbiviimisel vastutöötamise juhtumitega?

Autor on valinud töö läbiviimiseks kvalitatiivse uuringu meetodi. Töö tegemiseks viib autor erinevates ettevõtetes kokku 6 intervjuud, et saada erinevat tagasisidet muudatuse juhtimise osas. Andmeid kogutakse poolstruktureeritud intervjuude abil, kus küsimused on vastajatele tutvumiseks varasemalt edastatud. Samuti on eelnevalt ettevõtete poolt edastatud infot täpsete muudatuste osas, et intervjuu ajal oleks võimalik keskenduda väljapakutud kindla muudatuse uurimiseks.

Töö koosneb kolmest peatükist, kus esimeses peatükis tutvustatakse muudatuste juhtimise teoreetilisi aluseid ning peamisi muudatuste juhtimise mudeleid. Teises töö peatükis keskendutakse konkreetsete ettevõtete muudatuste näidetele, valimile, meetodikale ning töö tulemustele. Viimases peatükis annab autor ülevaate järeldustest ning ettepanekutest.

Lõputöö juhendajaks on õppejõud Ulrika Hurti ning kaasjuhendajaks hr Ants Soone, kes on LHV vastavuskontrolli juht. Autor tänab Swedbank AS-i, Luminor Bank AS-i ning LHV Pank AS-i juhte ning enda juhendajaid, kes andsid enda panuse autori lõputöö edukaks sooritamiseks.

1. MUUDATUSTE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Muudatuste juhtimise olemus ning eesmärgid

„Organisatsiooni arendamise eesmärgiks on suurendada organisatsiooni võimet saavutada soovitud eesmäärke, kasutades selleks käitumisteaduste raames väljaarendatud meetodikaid“ (Alas, Übius 2010, 59). Antud definitsioon on küllaltki loogiline, organisatsiooni efektiivseks tegutsemiseks peavad elujõulised organisatsioonid olema võimelised ja teadlikud muutustega kohanemisel, et nad saaksid olla enda tegevustes jätkusuutlikud ning kasumlikud. Muudatuste juhtimine on arenenud aja jooksul märkimisväärselt ning sellest on välja kasvanud ka eraldiseisev teadusharu, mõningates ettevõtetes on tööle võetud ka muudatuste juhtimisega tegelevaid spetsialiste.

Organisatsiooni muutustele on aja jooksul määratletud mitmeid erinevaid definitsioone. Autor toob organisatsiooni muutustest paremaks arusaamiseks välja järgnevad definitsioonid: „Organisatsiooniline muutus on protsess, mille käigus organisatsioonid liiguvad oma praegusest seisundist mõnda soovitud tulevasse olekusse, et suurendada oma tõhusust“ (Jones 2003, 301). Jones on samuti märkinud, et organisatsioonilise muutuse üks peamisi eesmäärke on kasutada oma olemasolevaid ressursse sedasi, et organisatsioon saaks enda muudatuste läbiviimisel luua lisaväärtust ettevõttes, kasvatades seeläbi ka tulusid.

Majandusteadlane David King on defineerinud muudatuste juhtimist järgnevalt: „Muudatuste juhtimine on protsess, mille käigus töötatakse välja selged ja täielikud määratlused selle kohta, kuidas organisatsiooni muudetakse, milline on mõju sidusrühmadele ja ärivaldkondadele ning millised on konkreetsed muutused, mida kogu organisatsiooni käitumises, väljundites ja tulemustes nähakse“ (Smith, Sidhu 2014, 111). King rõhub, et muudatuste läbiviimisel kõik organisatsiooni muutuste läbiviimisel puudutatud liikmed ei võta muudatusi vastu samadel emotsioonidel – võib tekkida väga positiivseid kui negatiivseid emotsioone ning neid tuleks osata hallata.

Muudatuste elluviimisel tuleb silmas pidada, et ligi 70% suurematest muudatuste läbiviimistest organisatsioonides kipuvad põruma (M.E. Smith 2002, 26-33) ning õnnestunud 30% ei pruugi alati kohanduda kõikidele muutustele. Olulised muudatused organisatsioonides vajavad keerulisemat

otsustuspuud ning mitme tasandilist aktsepteerimist. Selle rakendamisel võib erinevatel tasanditel teha vigu, millel tihti võivad olla laastavad mõjud organisatsiooni käekäigule tulevikus (Kotter 1995, 59-67). Selle vältimiseks tuleks organisatsioonidel teha tööd protsessidest täpsemalt arusaamisel. Samuti on 21. sajandil tähtsal kohal muutuste tegemisel ning organisatsiooni arendamisel töötajate kaasamine (Alas, Übius 2010, 60).

Majandusteadlane Michael E. Smith kajastab enda uurimistöös kokkuvõtet 49-st läbiviidud muutuste juhtimiste uuringust. Smith defineeris „suurteks“ muutusteks organisatsioonis järgmised tegevused (M.E. Smith 2002, 26-33):

- ettevõtte üle ostmine
- ettevõtte laienemine uude valdkonda või piirkonda
- töökultuuri uuendamine
- uue tarkvara kasutusele võtmine
- tööprotsesside uuendamine või väljavahetamine
- üksuste ümberstruktureerimine
- tehnoloogia vahetus ettevõttes
- kvaliteedijuhtimise ümberkorraldamine
- uute äristrateegiatega rakendamine

Uuringutest selgus, et uute äristrateegiatega rakendamisel, mida kajastatakse kui organisatsiooni võimekuse ülesehitamist või muutmist on mõnel juhul märkimisväärne, et muutuste elluviimise edukus on 50-60% (*Ibid*). Samas on mõned uuringud näidanud, et üldjuhul muudatuste ebaõnnestumise tõenäosus on 70%, aga just üksuste ümberstruktureerimise ebaõnnestumise tõenäosus tõuseb 90%-le. (Burnes, 2011, 445-450) Üksuste ümberstruktureerimise all mõeldi projekte, mis hõlmasid endast ettevõtte üksuste töö ümberkorraldamist või üksuste koondamist. Tehnoloogia vahetamisel ettevõttes on mõeldud muutust, kus muudetakse tähtsaid IT süsteeme. Autor tõi välja, et edukus selle muutuse elluviimisel sõltub oskuslikust projektijuhtimisest, kuid üldjuhul on õnnestumise tõenäosus vähem kui 40% (M.E. Smith 2002, 26-33). Samas 1980. aastatel läbiviidud analoogses uuringus tuvastati, et IT süsteemide muudatuste läbikukkumise tõenäosus oli 70% (Bessant, Haywood, 1985). Kvaliteedijuhtimise ümberkorraldamise muutus on suunatud töös olevate protsesside parendamisele. Antud muutuse liik erineb, sest selles kasutatakse aktiivselt ära ettevõtte töötajaid, kellel on suur roll pakkudes välja ideid ning mõeldes kaasa tööprotsesside efektiivsemaks muutmisele (M.E. Smith 2002, 26-33). Autor tõi välja, et antud

muutuse puhul varieerus õnnestumiste hinnang kõige enam ning edukust mõõdeti peamiselt töötajate tagasisidel (*Ibid*).

Eesti enim avaldatud ja tsiteeritud sotsiaalteadlane Ruth Alas on enda raamatus „Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon“ toonud välja peamised probleemid muudatuste läbiviimisel, milleks on (Alas 2002, 8):

1. muudatuste elluviimine võtab kavandatust rohkem aega
2. kõige suuremaid probleeme, mis muudatuste elluviimise käigus esile kerkivad ei suudeta teha
3. tegevuste koordineerimine ei ole piisavalt efektiivne
4. konkureerivad tegevused ja kriiside lahendamine tõmbavad pidevalt tähelepanu strateegiliste otsuste elluviimiselt kõrvale
5. töötajatel ei ole muudatusteks vajalikku kompetentsi
6. madalamate tasemete töötajate ettevalmistus ja instrueerimine ei vasta vajadustele
7. väliskeskonna faktorid, mida muudatuste elluvijad mõjutada ei saa, avaldavad negatiivset mõju

Autori fookuses antud lõputöös on keskenduda üksuste ümberstruktureerimisest ning töökultuuri uuendamisest tingitud muutustele, nende mõjule ning edukusele, mida kirjeldatakse täpsemalt järgnevatel peatükkides.

1.2. Muudatuste juhtimise mudelid ning rakendatavad meetodid

Organisatsiooni arendamist hakati lähemalt uurima 1946. aastal, millele pani aluse antud teadusharu pioneer Kurt Lewin, kes on autor 3-sammulise muudatuste protsessi väljatöötamisel ning alusepanija teistele muudatuste juhtimise mudelitele (Robbins, Judge, 2009, 625; Sonenshein 2010, 478; Waddell, 2007 22). Tema teooria mudel jagas muudatuste protsessi järgnevalt: lahti sulatamine; muutmine; kinni külmutamine (Alas, Übius 2010, 60).

Lahtisulatamise faasis tuvastas Lewin inimeste käitumusliku tahte teha muudatusi, see on faas, kus tuleb mõista kas muudatusi tuleks läbi viia individuaal tasemel, ettevõttega või grupi inimestega (Cummings, Bridgman, Brown 2015, 33-60).

Muutmise faasis hakatakse muudatusi sisse viima, kuid tuleb silmas pidada, et muudatused oleksid edukad peaksid need olema hästi läbi mõeldud ning planeeritud. Tähtsal kohal on muudatuste eelne kommunikatsioon ning edukas ning oskuslik juhtimisstiil (Burnes 2004). Tähtis on viia ettevõtte omanike ootused ning eesmärgid individuaalsele tasemele, et kõik osapooled seda mõistaksid ühtselt. Selles faasis ettevõtted võiksid/peaksid julgustama töötajaid olema avatud, kommunikeerima arusaadavalt ning kaasama erinevaid osapooli, et muudatus oleks edukas (*Ibid*, 977-1002).

Viimases kinni külmutamise faasis on kesksel kohal sisse viidud muudatuse edukas juurutamine. Selles faasis, peaks ettevõtte leidma viise, et sisse viidud muudatus oleks kõikide osapoolte poolt aktsepteeritud, olukordades kus kõik osapooled pole muudatust vastu võtnud, siis pakkuma neile väljaõpet, toetust ning asjakohast kommunikatsiooni. Samuti võib hea mõte olla eduka uue muutuse rakendamisel töötajate premeerimine, et kõik osapooled tunneksid peale rasket tööd end väärtustatuna, märgatuna ning motiveerituna (*Ibid*, 977-1002).

Laiemalt võib organisatsiooni muudatused jagada planeeritud ja planeerimata muudatusteks ning need muudatused võivad olla nii organisatsiooni välised kui organisatsiooni sisesed muudatused (Alas 2002, 9). Kusjuures organisatsiooni välised muudatused seonduvad seadusandluse, poliitika ning riigiga. Sisemised muudatused on seotud organisatsiooni töö iseloomu, struktuuri, kultuuri ja eesmärkidega (*Ibid*). Tähtis on, et organisatsioon toimiks koostöö baasil, selle täpsemaks kirjeldamiseks toob autor välja Nadler ja Tushman (1980) poolt loodud mudeli, mis kirjeldab organisatsiooni osade koostoime olulisust organisatsiooni tulemuslikkusele (*Ibid*).

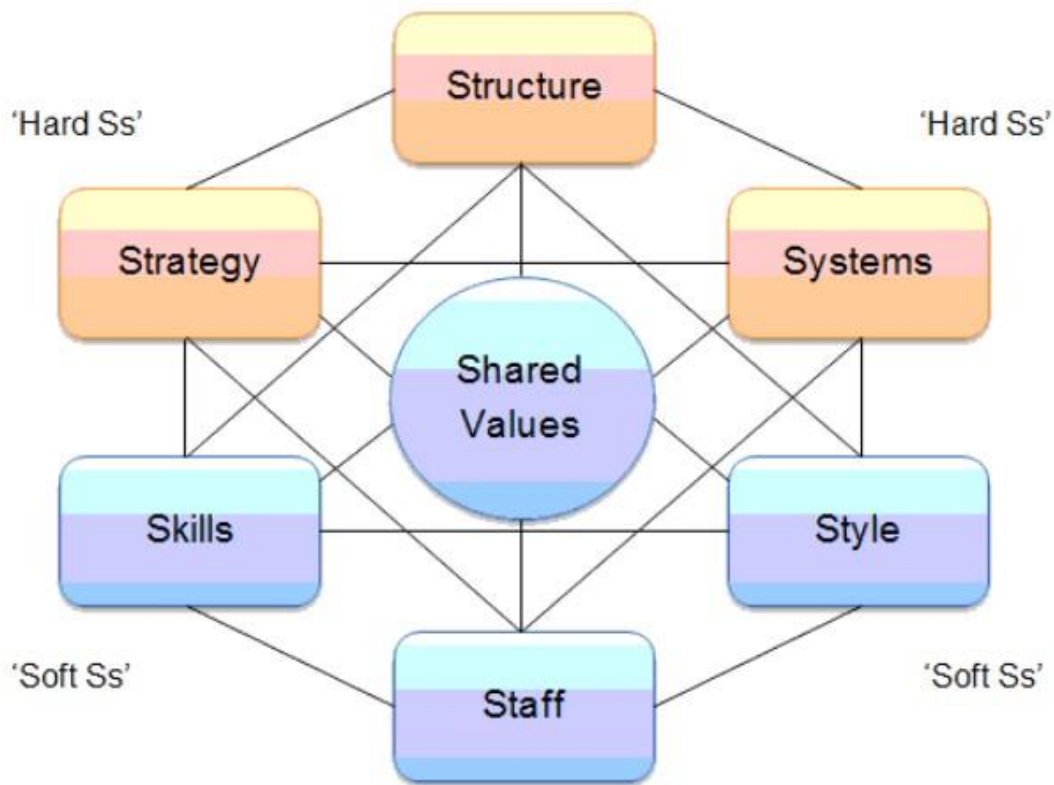
Antud mudeli baasil on keskendutud sisemistele ning välimistele muudatustele. Antud mudeli puhul on erilise fookuse all see, kuidas organisatsiooni komponendid omavahel seotud on ning see aitab muudatuste läbiviimisel saada vastuseid tähtsatele organisatsiooni puudutavatele küsimustele nagu näiteks (Alas, 2002):

- kuivõrd on igal töötajal olemas ülesande täitmiseks vajalikud oskused ja mil määral rahuldab täidetav ülesanne töötaja vajadusi?
- Kuivõrd rahuldab formaalne organisatsioon üksikisikute vajadusi?
- Kuidas aitab formaalne organisatsioon kaasa ülesannete täitmisele?
- Kuidas aitab mitteformaalne organisatsioon parandada ülesannete täitmise paranemisele?

- Kuidas sobituvad omavahel mitteformaalse organisatsiooni struktuur ning selle poolt pakutavad tasud formaalse organisatsiooni struktuuri ja tasudega?

Nagu varasemalt mainitud, siis Lewini mudel on alus teistele loodud muudatuste juhtimise mudelitele. Antud töö uurimisküsimuste kinnistamiseks ning eesmärkide saavutamiseks on autor valinud välja McKinsey 7S mudeli ning ADKAR 5-sammulise mudeli. Eeskätt seetõttu, et McKinsey mudel annab ülevaate organisatsiooni ühtsusest ning valmisolekust muutusteks ning ADKAR-i ülesehitusest kinnistamiseks muutusi indiviidi tasandil. Järgnevalt toob autor välja mõlemate mudelite kirjeldused.

McKinsey 7S mudel loodi 1970. aastatel, eesmärgiga tuvastada organisatsiooni siseseid vigu ning luua lahendusi süsteemide parandamiseks. (Channon, Caldart 2015) Mudel on koosneb seitsmest komponendist (Joonis 1).



Joonis 1: McKinsey mudel. Allikas: M. Ravanfar, 2015

Esimene element antud mudelist on „Strateegia“. Strateegiana mõeldakse selles mudelis tegevuste kogumit, eesmärgiga olla valmis väliskeskkonnast tulenevatele muutustele ning olla valmis kaitsema oma turupositsiooni või parandama seda.

Teise elemendina käsitletakse „Struktuuri“. McKinsey 7S mudelis mõeldakse struktuuri all keskendumist muutuste dimensioonidele, mis on kindlal ajahetkel ettevõtte arenguks olulised (Ravanfar 2015). Mudeli koostajad nimetasid dimensioonideks üksuste rühmitamise järgitavad kriteeriumid. Struktuuri koostamisel tuleks ettevõttel mõelda, kas nende struktuur peaks põhinema funktsionaalsel, mõnel kindlal tööstusel, kliendil või sihtturul (*Ibid*). Teisalt tähendab struktuur antud mudelis ka seda, kas otsuste tegemisel kasutatakse tsentraliseeritust või mitte ning kuidas erinevad üksused ettevõtetes omavahel koordineerivad suhtlusi ning ülesandeid.

Kolmandaks elemendiks loetakse „Süsteeme“. Süsteeme loetakse selles mudelites ametlikeks ning mitteametlikeks protseduurideks, eesmärgiga panna organisatsioon kasumlikult toimima (Channon, Caldart, 2015). Mudeli autorid on rõhutanud, et efektiivseks mudeli rakendamiseks, tuleks arvesse võtta nii formaalseid protseduure kui ka mitteformaalseid protseduure, tähtis on mõista kuidas ettevõtte reaalselt toimib (*Ibid*).

Neljandana McKinsey mudelis käsitletakse „Stiili“. Autorid on hinnanud, et see element võib olla kõige enam „alahinnatud“ staatuses, olenemata sellest on öeldud, et juhtimisstiilil on väga suur mõju ettevõtte käekäigule. Tähtis on mõista, millist juhtimisstiili harrastab tegevjuht, sest see kandub üle ka teistele osapooltele. Näiteks on tähtis mõista, kas töötajaid juhitakse väga piiratult või on neil rohkem otsustusruumi, kas töötatakse pooleldi improviseerides või väga kindla struktuuriga (Ravanfar, 2015). Samuti oleks oluline mõista, kuidas käitutakse kriisiolukordades, kas ettevõtte on mugavas positsioonis võtma riske või mitte, kas ettevõtte on suunatud kasvule või turupositsiooni hoidmisele.

Viiendaks elemendiks on ettevõtte „personal“. Antud mudelis käsitletakse personali ressursside kogumina, mida tuleb kas kasvatada, arendada või eraldada (Channon, Caldart, 2015). Antud elemendi juures on väga oluline aru saada, milline on ettevõtte nägemus enda personalist, kas nad soovivad tööle meelitada kogenenud spetsialiste või vastupidi, kas nad eelistavad ettevõtte siseseid värbamisi ning positsioonide vahetamisi või eelistavad väljaspool ettevõtet värbamisi teha. Kuuendaks elemendiks selles mudelis on „oskused“. See element peaks võimaldama ettevõttel hinnata oma hetkelist olukorda ning heita valgust kitsaskohtadele (*Ibid*).

Autorid on ka väitnud, et muutuste tegemisel ettevõttes võib probleemiks osutuda vanade omandatud oskuste väljavahetamine uuemate vastu ning takistada ettevõtte kiiremat ning planeeritud arengut.

Viimaseks elemendiks McKinsey 7S mudelis on „ühised väärtused“. Antud mudeli keskmes on ettevõtte kõrgemad eesmärgid ning ühised väärtused, millel ettevõtte põhineb. Ühised väärtused moodustavad ettevõtte kultuuri tuumiku. On öeldud, et ettevõtteid, kes proovivad hakata väärtusi muutma, peavad valmis olema dramaatilisteks muutusteks, mis peaksid endast sisaldama ka kõikide tegevuste ümberhindamist. Autorid on öelnud, et väärtuste muutmisel peab olema valmis suurteks ebaõnnestumisteks, sest muudetavate väärtuste kinnistamisel võib esineda suurel tõenäosusel komplikatsioone (Channon, Caldart, 2015).

ADKAR mudel koosneb viiest komponendist, milleks on: teadlikkuse loomine, motivatsiooni leidmine, teadmised, oskused ning muudatuste kinnistamine. Antud komponendid töötavad koostöös. Esimene osa mudelist, milleks on teadlikkuse loomine, keskendub sellele, kuidas töötaja mõistab temani edastatud informatsiooni peatselt toimuvast muutusest (J. M. Hiatt 2006). Tähtis on siinkohal töötajal ka mõista mis juhtub siis kui muutust ei tehtaks. Töötajal on oluline aru saada miks muutus leiab aset just sel ajahetkel. Vajalik on enda juhilt saada kinnitust ning informatsiooni kuidas muutused neid mõjutama hakkavad (Goyal *et al.* 2018, 297-305).

Teine komponent mudelist käsitleb motivatsiooni leidmist muutustega kaasatöötamisel. See etapp võib tekitada organisatsioonile väljakutseid, sest erinevalt teadlikkuse loomisest on motivatsiooni isu tekitamise etapp kohati kontrollimatu, täpsustades – töötajal peab tekkima huvi kaasa töötada. Kaasa töötamise eelduseks on töötaja isiklik heaolu, muutuse sisust aru saamine, ettevõtte kultuur ning isiklik motivatsiooniallikas näiteks preemia või ametikõrgenduse näol (Wong *et al.* 2019, 30-35).

Kolmas etapp ADKAR mudelis on organisatsiooni liikmete teadmised, kuidas muudatusi teostada. Kolmas etapp hõlmab endast töötajate harimist uute oskuste ja muutuste rakendamiseks. Peale selle käsitletakse selles etapis detailsema informatsiooni avaldamist, täpsustades kuidas näiteks uute protsesside kasutusele võtmisel enda uusi tööriistu kasutada ning viimasena töötajatele teada andmine, mida uued töörollid endast sisaldavad ning millised on uued kohustused (*Ibid*).

Mudeli neljas etapp keskendub võimekusele ning suutlikkusele muutuste elluviimisel. Antud etapp sõltub töötaja enda psühholoogilistest, füüsilistest ning intellektuaalsetest oskustest. Muutuste edukaks elluviimiseks on oluline, et töötajal oleks aega uute muutustega harjumiseks ning, et tal oleks vastavad tööjuhised, vahendid ning kontaktid, et uues rollis või uute ülesannetega edukalt hakkama saada (J. M. Hiatt 2006).

Viimane element ADKAR-i mudelist hõlmab endast muutuste kinnistamist. See tegevus tähistab igat tegevust, mis on mõeldud muutuste kinnistamiseks nii individuaal tasandil kui organisatsiooni tasandil. Antud etapi juures on oluline meeles pidada, kas muutusest tingitud võimalikud negatiivsed tagajärjed on puudulikud või elimineeritud, kas on rakendatud vastutussüsteemi vorme, kus järgitakse uute protsesside kasutusele võtmist ning vanade harjumuste juurde mitte tagasipöördumist. Samuti on oluline, et muutusest hõlmatud töötajad oleksid tunnustatud, kui neil läheb uuel positsioonil hästi. Oluline on tähistada väikseid võite ning kaasata kolleege märkama ka neid, kellel on uute muutustega keerulisem olnud kohaneda (*Ibid*, 1-37).

1.3. Juhtide eestvedamise olulisus muutuste tegemisel

Erinevatest muutuste juhtimist uurivatest raamatutest ning artiklitest on selgunud, et muutuste läbiviimisel on kriitilise tähtsusega roll juhtidel ning viisil, kuidas nad infot edastavad töötajatele. Paljud majandusteadlased on arvanud, et muutuste läbiviimine on korrelatsioonis just tippjuhtide käitumisega ning isikliku eeskujuga (Alas 2002, 70).

Muudatuste juhid on organisatsioonis need inimesed, kelle fookuses on juhendada ning luua meeskondi, kellel on ühine eesmärgitunne ning motivatsioon. Seda tüüpi juhid peavad olema suurepärase enese distsipliinioskusega (Wicks 2015, 492-493. Muudatusi läbiviivatel juhtidel tuleb lisaks organisatsiooni tasemel läbiviivate muutustega tegeleda meeskonnatasemel muutuste tegemisega, see hõlmab endast ka üksikisikute arendamist, empaatia tunnetamist oma

alluvate vastu, võimalike ebaõnnestumiste ennetamist ning samal ajal juhtida meeskonda olles ise eeskujuks oma alluvate suhtes (*Ibid*).

Ümberkujundamise eestvedamise protsessi võib vaadelda kolmeastmelise protsessina. Selles mudelis on esimeseks etapiks vajaduse tunnetamine muudatuste läbiviimise järele. Juhi roll siin on vajaduse tunnetuse edastamine meeskonnale, et ennetada vastutöötamist. Teises staadiumis eesmärgiks on uue visiooni loomine ja selle edastamine töötajatele (Alas 2002, 70-72). Selles etapis on juhi peamine ülesanne hoolitseda töötajate oskuste, teadmiste ning enesekindluse eest. Oluline punkt selles etapis on usalduse tekitamine enda alluvate seas. Viimases etapis on eesmärgiks vanast protsessist eemaldumine. Antud etapis on juhil kriitiline roll, et tegeleda töötajate võimalike negatiivsete emotsioonidega ning aidata neil mõista muutuste positiivseid külgi. Tähtis võtmesõna selles etapis on positiivsete mõtete mobiliseerimine ning suhtlemine (*Ibid*, 70-72).

Oluline on mõista, kuidas oskuslik juht võib organisatsiooni eesmärki ning töötajate heaolu parandada. Goffee ja Jones viisid läbi uuringu, kuidas juhid saaksid võita oma töötajate poolehoidu. Nad tõid välja neli üliolulist komponenti, kuidas töötajad hakkaksid oma juhti usaldama (R. Goffee, G. Jones, 2000).

- Avalda enda nõrkused: On öeldud, et töötajad ei soovi enda juhti näha kui ideaalse töömasinana, on eelistatud, et juht oleks autentne. Tuleb silmas pidada, et avaldada ei tohiks nõrkusi, mis võivad ohtu seada töötajate usalduse juhi vastu. Hea mõte võib olla valida välja nõrkus, mida teised peavad tugevuseks (*Ibid*)
- Ole enda töötajate suhtes tähelepanelik: Olles enda töötajate suhtes nii tähelepanelik, et juht jõuaks töötajaid vaevavate probleemidega enne nende juurde, kui alluvad nende juurde jõuaksid on suur oskus, mida hinnatakse. See on oskus, mida tuleks harjutada, tuleb mõista inimeste kehakeelt. Oluline on selle punkti juures, et tähelepanelikkus ei piirduks ainult verbaalse toetusega vaid ka tegudega, kui on tekkinud konflikte, kus töötaja on jäänud hätta (*Ibid*)
- Karmi empaatia harjutamine: Autorid väidavad, et tõhusad juhid on just need, kes intensiivselt elavad oma töötajatele kaasa ning huvituvad nende elust. Juhid, keda töötajad hindavad on autoriteetsed, vajadusel karmid ning alati otsekohesed. Osavad muudatuste juhid viivad töötajateni läbi empaatia võime ka organisatsiooni eesmärke toetavad

tegevused, oluline aspekt on siin teadvustamine, ära kuulamine, mõistmine ning kaasa rääkimine (*Ibid*)

- Julgus olla erinev: On teada tõsiasi, et muutuste juhid üksi ei suuda muutusi ellu viia, nad vajavad selleks meeskonda, kes töötavad ühise eesmärgi nimel. Heal muutuste juhil on olemas oskused olla inspiratsiooniks enda töötajatele, elav kujutlusvõime ning oskus olla loov. Väga oluline on julgus teha otsustes ka „kastist välja“ otsuseid, mis julgustaks meeskonda olema ka loov. Rakendades seda meetodit, tuleb järgida, et juht ei oleks oma tegevustes üleolev, sest sellisel juhul rakenduks negatiivne tulemus (*Ibid*)

Olenemata, millist juhtimisstiili muutuste juht peaks enda töös rakendama, on oluline meeles pidada, et suurema tõenäosusega on muudatuste läbiviimine edukas juhul, kui juht kaasab protsessi oma töötajaid, on nendega autentne. Muudatuste läbiviimine vajab tugevat sisemist pingutust ning oskusi, et viia ellu ettevõtte püstitatud strateegiaid, eesmärgid ning samal ajal tegeleda ka töötajate motivatsiooni leidmise ning emotsioonide haldamisega (Wicks, 2015, 501). Muudatuste juht peaks edukateks muudatuste elluviimiseks mõistma muudatusi töötajate silme läbi, viima end töötajate tasandile ning samal ajal mõistma organisatsiooni omaksvõetud väärtushinnanguid ja uskumusi. Muudatuste juhtimisel on liigutud käsu andmise stiililt üle meeskonda kaasavamale stiilile. Viimase kasuks räägib töötajate motivatsiooni, efektiivsuse ning rahulolu tõus (Alas 2002, 72-73).

1.4. Muudatustele vastuseisu põhjused ning hoiakud

„Muudatusi takistavateks jõududeks on traditsiooniliselt peetud muutustele vastutöötavaid grupinorme, rahulolu jooksvate töötulemustega ja muudatuste vajalikkuse mittetunnetamist.“ (Alas 2002, 31). On uuritud, et olenemata kui hästi ning aeglaselt uusi muudatusi proovitakse rakendada, on suur tõenäosus, et uudis muudatustest tekitab mõningates töötajates vastureaktsioone. Vastuseis võib olla tegelikkuses tingitud nii individuaaltasandil kui organisatsiooni tasandil. Öeldakse, et vastuseisu põhjustavad need töötajad, kel on kõige rohkem kaotada, seda nii materiaalselt kui ka psühholoogilisest aspektist vaadatuna (*ibid*, 31-34).

Peamisteks individuaalseteks muutuste vastuseisu põhjustavaks teguriteks arvatakse olevat (Cameron , Green 2012 60-61; R., M., Kanter 2012):

- Muutuse iseloom: Antud tegur sisaldab endast küsimusi, kui suur on muudatuse ulatus tema jaoks, muudatuse eesmärgi mitte mõistmine ning mõistmatus kas üks kindel muudatus on edasikanduv ka tulevatesse muudatustesse
- Muutuse tagajärjed töötajale: Ebakindlus, kuidas muudatus hakkab tema edaspidist tööd mõjutama või kui palju on mõjutatud muudatusest tema meeskond. Soov mõista, kes on olukorrast võitja poolel väljumas ning kes kaotaja poolel
- Organisatsiooni ajalugu varasemate muutuste läbiviimisel: Töötajate isiklik kogemus varasemalt sarnastele sisse viidud muudatustele ning isiklik arvamus, kas sarnased muudatused on varasemalt osutunud edukaks või mitte, olulisel kohal on organisatsiooni kultuuri efektiivsus muudatuste tegemisel
- Töötaja iseloomuomadused: Inimesed reageerivad erinevalt, negatiivsema hoiakuga on need töötajad, kelle põhivajadused pole rahuldatud ning tunnevad end ohustatuna. Oluline on mõista töötajate motivatsioone, nendeks võib olla prestiiž, palk, staatus või näiteks kuuluvustunne
- Töötaja ning organisatsiooni vaheline ajalugu: Oluline märkus, kas töötaja on sarnast muutust juba varasemalt läbi teinud ning kuidas temaga on varem käitunud, kas töötaja on saanud varasematest muutustest enesekindlust või on läinud vastupidi. Juhul, kui on näiteks minevikus tehtud sarnaseid muutusi, mis on läbikukkunud võib töötajal tekkida hirm elada sarnast läbikukkumist uuesti läbi

Sõltumata eritüüpi organisatsioonidest on levinumateks organisatsiooni tasemel tulenevate vastuseisu põhjusteks (Alas 2002: 36):

- Muudatuste kitsas suunitlus; organisatsiooni elementide vaheliste seoste ebapiisav arvestamine
- Jäigad hierarhilised struktuurid, inspireeritud mineviku protsessidest
- Struktuurimuutustest ja tsentraliseerimisest tulenev võimalik võimu ja ressursside vähenemine
- Organisatsioonikultuur ja grupinormid, mis väärtustavad muutumatust

2. UURINGU METOODIKA

Autori poolt koostatud bakalaureusetöö teine peatükk annab ülevaate töös kasutatud uurimis meetoditest. Töö uurimuslik osa koosneb kolmest eri juhtumist erinevates finantsasutustes. Autor kirjeldab esmalt ettevõtteid ja ettevõtetes toimunud muudatuse juhtumit ning seejärel uuringu läbiviimist.

2.1. Vaatluse all olevate äriühingute tutvustus

2.1.1. LHV Pank AS

Ettevõtte LHV Pank AS on suurim Eestimaine finantskontsern. Ettevõttes töötab tänasel päeval üle 600 töötaja ning ettevõttel on üle 300 000 kliendi. LHV väärtusteks on olla lihtne, toetav ning tulemuslik. LHV valiti 2021. aastal Äripäeva poolt Eesti edukaimaks ettevõtteks. LHV visiooniks on: „.. et inimesed ja ettevõtted julgevad suurelt mõelda ja ette võtta, seades kõrgeid sihte ja investeerides tulevikku“. (LHV ettevõtetest 2022)

Ettevõtte LHV Pank AS-is uuritud muudatuse protsess algas 2021. aastal ning jõustus 01.01.2022. Muudatuse eesmärgiks oli esimese ja teise kaitseliini funktsioonide parem paiknemine. Muudatusest mõjutatud meeskonnad olid riskikliendi ja rahapesu tõkestamise osakonnad. Peale muudatuse jõustumist sai sellest muudatusest tulenevalt riskikliendi osakond endale kõik I kaitseliini puudutavad rollid, mis varasemalt kuulusid II kaitseliini.

LHV I kaitseliini ülesandeks on omada head teadmist kliendist, tema tegevuse ja äritegevuse spetsiifikast. Selliselt peavad I kaitseliini töötajad olema kursis või ennast kurssi viima klientide erinevate äritegevuste spetsiifikaga ja nendega seotud riskidega, kui kohustatud isik on otsustanud teenust sellistele klientidele osutada. Eesmärgiks on tuvastada kliendi tegevuses kahtlastele või ebaharilikele tehingutele või mõistlikule majanduslikule eesmärgile mittevastavad või sellistele asjaoludele viitavad tehingud, et need edasiseks analüüsiks suunata II kaitseliinile. Meeskonnad, mis tekkisid 01.01.2022. seisuga riskikliendi osakonna (I kaitseliin) alla: EDD tiim, Monitooringu ja skriiningu tiim. Antud rollid kuulusid varasemalt AML meeskonna alla (II kaitseliin).

2.1.2. Swedbank AS

Swedbank AS on suurim pank Eestis. Swedbank on finantspartneriks üle miljonile kliendile, pakkudes laia valikuid finantsteenuseid nii era kui äriklientidele. Ettevõtte eesmärk on: „...aidata kaasa sellele, et inimeste ja ettevõtete rahaasjad oleksid pikaajaliselt korras“. Swedbank AS väärtuseks on olla avatud, lihtsad ja hoolivad. Swedbank annab tööd üle kahe tuhandele inimesele ning on üks Eesti suurimatest maksumaksjatest. Kahel viimasel aastal on Swedbank kokku maksnud üle 70 miljoni Euro tööjõumakse (Swedbank Eestis 2022).

Swedbank AS uuritud muudatuse protsess toimus aastatel 2019 – 2020 ning võeti kasutusele 2021. aastal. Muudatuse eesmärgiks oli liikuda efektiivsemale, tulemuslikumale ning standardiseeritud lähenemisele tööprotsessides ning seda eestkätt äriteabe üksustes. Kasutusele võeti Skaleeritud agiilne raamistik (SAFe), mis on organisatsiooni- ja töövoomustrite kogum, mille eesmärk on suunata ettevõtteid säästlike ja paindlike tavade skaleerimisele.

„Group Business Intelligence'i eesmärk on olla juhtpositsioonil analüütika ja usaldusväärsete andmete pakkumisel, et teha teadlikke äriotsuseid ja saavutada Swedbanki strateegiline suund. Suurem osa GBI tarnetest on mõeldud grupi arengukava toetamiseks ja sellesse panustamiseks, lähtudes Swedbanki üldistest prioriteetidest, mille on seadnud grupi investeringute komitee (GIC), koos riskide maandamise ja sõltuvusjuhtimise tulemustega.“ Antud muudatus mõjutas umbes 430 töötajat ning käesolev muudatus tulenes varasemalt läbiviidud sarnasest projektist.

2.1.3. Luminor Bank AS

Luminor Bank AS on Baltimaades suuruselt kolmas finantsteenuste osutaja. Sarnaselt kahele eelnevalt tutvustatud pankadele, pakub ka Luminor finantsteenuseid nii era – kui äriklientidele (Luminori lugu 2022). Luminor Bank kasvas välja varasemalt Eestis tööd andnud DNB Bank AS ja Nordea Bank AS-ist. Aastal 2018 ostis USA investimisettevõtte Blackstone Luminorist enamusosaluse. Luminor ühendas enda Balti üksused 2019. aastal, kui sai aasta varem 2018. aastal Euroopa Keskpangalt nõusoleku tegeleda piiriülese ühinemisega. Pangas töötab üle 3000 inimese ning Luminoril on üle miljoni kliendi (Luminor juhtimine 2022).

Luminor Bank AS-is uuritud muudatus algas 2020. aasta septembris, kui ettevõttega liitus uus jae panga juht. Uue juhi esimeseks ülesandeks oli ümber ehitada Luminor Bank Eesti äritegevus. Selle tulemusena vahetati pangas välja ligi 50% töötajatest ning peaaegu kõik juhtivatel positsioonidel

olevad töötajad. Muudatuse eesmärgiks oli Eestis äritegevuse ümbertegemine, eesmärgiga mahte lähiajal vähemalt kolmekordistada. Samuti välja töötada toimivad tööprotsessid nii kontoritiimides kui muudes meeskondades, et tõsta töötajate ning tööprotsesside efektiivsust.

2.2. Uuringu metoodika ja valim

Antud bakalaureusetöö uurimiseesmärkide täitmiseks valis autor andmete kogumiseks kvalitatiivse uurimismeetodi. Kvalitatiivse uurimismeetodiks oli poolstruktureeritud intervjuud erinevate ettevõtete osakonnajuhtidega. Autor hindas, et parimaks infoallikaks on otsesed juhid, kes uuritavate muutustega ka tegelesid.

Autor valis kvalitatiivse uurimismeetodi, sest kvalitatiivne uurimistöö ei põhine mõõtmistulemustel ning see loob võimaluse uurijal andmeid koguda rohkem süvitsi ning avatumalt (Õunpuu, 2014, 53). Kuna uuringu eesmärgiks oli saada võimalikult palju erinevaid vastuseid küsimustikule, siis kvalitatiivse uurimismeetodi eesmärgid nagu näiteks uute aspektide avastamine, toetavad seda eesmärki kõige edukamalt (ibid).

Autor kasutas andmete kogumiseks poolstruktureeritud intervjuusid. Poolstruktureeritud intervjuu kui osaliselt standarditud vestlus võimaldab uurijal vajalike andmeid lihtsalt ning mugavalt uurida. Poolstruktureeritud intervjuu korral oli autoril võimalik küsimuste järjekorda intervjuude ajal muuta või lisada. (Õunpuu, 2014, 171-172). Antud intervjuu liik on ka üks enim kasutatud intervjuude liike, mida kasutatakse peamise info hankimisel. Poolstruktureeritud intervjuude peamiseks tunnuseks on avatud küsimused, mis võimaldavad luua dialoogi intervjuueeritava ning uurija vahel, saavutades põhjalikuma andmekogu (DiCicco-Bloom, Crabtree 2006, 314-315).

Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi kolmes ettevõttes: LHV Pangas, Swedbankis ning Luminor Bankis. Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 30.03.2022 – 08.04.2022. Intervjuud lepidi kokku e-kirja teel ning viidi läbi silmast-silma ja veebikeskkonna vahendusel. Enne intervjuude läbiviimist oli intervjuueeritavatele juhtidele edastatud uurimisküsimused tutvumiseks ning vajadusel sõlmiti ka konfidentsiaalsuse tagamise lubadus. Intervjuude ajaliseks kestuseks oli 40 – 80 minutit ning kõik intervjuud salvestati kooskõlas intervjuueeritavatega.

Poolstruktureeritud intervjuuks oli autor koostanud 22- küsimusega küsimustiku. Enne küsimustiku edastamist kooskõlastati see autori koolipoolse juhendajaga ning LHV-st valitud kaasjuhendajaga. Küsimustik oli jaotatud kuute teemablokki, mis toetusid uurimisküsimustele ning läbitöötatud teooria alapeatükkidele. Esimeses teemablokkis keskenduti üldistele sissejuhatavatele küsimustele, nagu näiteks juhi tööstaažile, täpsele ametipositsioonile ning tööülesannetele. Nende küsimuste eesmärk oli defineerida juhtide tausta. Küsimustiku teine osa keskendus muudatuste kommunikatsioonile ning juhtide teadlikkusele muudatusest. Kolmanda ning neljanda teemabloki eesmärgiks oli uurida teorias välja toodud mudelite asjakohasust. Viiendas teemablokkis uuriti erinevate juhtide juhtimisstiili ning viimases osas küsiti juhtide isikliku arvamust tulevikus toimuvateks muudatusteks.

Valimisse kuulusid osakonnajuhid ning tiimijuhid. Uuringus osalenud juhtide huvides, tähistas autor antud töös intervjuueeritavaate vastused järgmiste tähistega: J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7 ja J8. Tähise valikul otsustas autor, et J tähistab sõna „juht“ ning number kronoloogilist järjekorda.

Intervjuude kokkuleppimisel, lähtus autor juhtumi põhiselt, valides intervjuueeritavateks isikuteks juhid, kes olid uuritava juhtumiga seotud või viisid seda ise läbi. Kuna tegemist on sektoriga, kus andmetele ligipääs on piiratud ning kõik uuritavad ettevõtted on börsiettevõtted, siis majaväliste uurimistöödele on ranged piirangud.

Autor proovis leppida kokku igas ettevõttes vähemalt kaks intervjuud, et saada sisendit võimalikult paljudelt erinevatelt osapooltelt.

Uurimistöö eesmärkide saavutamiseks, salvestas autor kõik intervjuud enda nutitelefoni Apple iPhone SE ning kirjutas vastused ümber. Andmete ümberkirjutamiseks kulus autoril hinnanguliselt 7-8 tundi. Autor kasutas kvalitatiivset sisuanalüüsi, kus koostas üldised tabelid vastustega ning võrdles neid teoreetiliste alustega, et luua seoseid ning teha bakalaureusetöö viimases osas ettepanekuid. Intervjuude eesmärk oli saada vastused uurimisküsimustele ning leida seoseid intervjuueeritavate vastustes ning käsitletud teorias.

2.3. Uuringu tulemused

Järgnevas alapeatükis toob autor välja intervjuude tulemused. Vastused tuuakse välja intervjuu raamistikus sätestatud peatükkide kaupa. Andmeid koguti järgmiste kategooriate alustel: juhtide

demograafiline kirjeldus, muudatuste eelne teadlikkus ning kommunikatsioon, muudatuste teostamine organisatsiooni tasemel, muudatuste teostamine otsese juhi ja töötaja tasemel, juhi juhtimisstiil ning juhtide enda ettepanekud tulevikus sisse viidavate muudatuste parandamiseks. Tulemustena tuuakse välja asjaolud, kus intervjuueeritavad peamiselt nõustuvad, on erineval arvamusel või kui autori hinnangul oli tegemist vastusega, mis vajab rõhutamist. Küsimustiku raamistiku koostas autor teoorias käsitletud ADKAR ning McKinsey 7S mudelite alusel, millele keskenduvad kolmas ning neljas teemablokk.

Sissejuhatava osa kajastas intervjuude valimit. Juhtidel tuli rääkida, milline on nende ametipositsioon, peamised tööülesanded, tööstaaž ning kirjeldada, millist tüüpi juhina nad ennast kirjeldaksid. Antud informatsioon aitas uuringu läbiviimisel saada erinevaid arvamusi erinevatelt positsioonidelt erineva otsustusõigusega. Demograafiliselt oli tegemist töötajatega, kelle tööstaaž ettevõttes oli vähemalt 2 aastat ning kõige pikemaajase tööstaažiga vastaja oli ettevõttes töötanud üle 20 aasta. Intervjuus osalenud juhid J2, J3, J4, J5, J6 kirjeldasid end kas sõbrameheliku või eest vedava juhina ning J1 kirjeldas end kui tippspetsialist juhina, kes keskendus peamiselt töötajatele, kes olid oma töös väga osavad ning vähem neile, kes nii pühendunud enda tööle ei olnud. Intervjuu demograafilistest andmetest tulenevaid järeldusi ei ole antud töös tehtud. Autor küll arvas, et näiteks tööstaažist tulenevalt on hinnangud ettevõtte suhtes kallutatud, kuid tõestust sellele intervjuude läbiviimisel ei saanud.

Sisulise osa esimeseks etapiks oli muudatuste eelne teadlikkus juhtide seas ning kommunikatsioon. Intervjuus osalenud juhid said nende ettevõttes toimunud muudatustest teada erinevatel aegadel. Intervjuudes toodi välja, et ajaliselt saadi teada muudatustest tööpositsioonide alusel. Näiteks juhid 1, 2, 5 ja 6 said muudatustest teada juba siis kui need olid planeerimise faasis. Juhid 3 ja 4 said planeeritavatest muudatustest teada vahetult enne töötajatele teada andmisest. Juht nr 6 puhul sõlmiti temaga ka enne tema tööle asumist vastav leping, kus ta viidi muudatuste üksikasjadega kurssi, et alustamisel ei oleks arusaamatusi. Kommunikatsiooni osas olid peaaegu kõik juhid nõus, et see oleks võinud toimuda rohkem planeerituna. J3 tõi välja asjaolu, kus tema sõnul oleks pidanud kommunikatsioon toimuma kohe ka meeskondade tasemel, mitte ainult juhtkonna tasemel. Tema sõnul oleks see ära hoidnud muudatuste jõustumisel toimunud segaduse ning ärevuse. Paljude juhtide hinnangul otsesid reegleid töötajatele edasi kommunikeerimisel ei olnud, kuigi oleks võinud olla. Näiteks J1 ning J2 tegid seda eraldisesivalt eraldi aegadel, mis tekitas J3 ja J4 sõnul segadust, sest juhid töötasid osakondades, mis liideti. Juht nr 6 ja juht nr 5

sõnul siiski kirjutamata reegleid esines ning eelistati kommunikatsiooni teha planeeritult ning strateegiliselt, et hoiduda töötajate ärevusest ning võimalikest pingetest.

Muudatuste läbiviimise eesmärgid olid pankades sarnased. Kõik intervjueritavad olid nõus, et muudatus oli ettevõttele vajalik ning olenemata muudatuste üksikasjadest tuli vastustest välja, et peamiseks eesmärgiks oli ettevõtete puhul tööprotsesside efektiivsuse ja tulemuslikkuse tõstmine. Kahe ettevõtte puhul toimusid muudatused võrdlemisi kiiresti. Näiteks J6 sõnul toimusid muudatused mõne kuuga alates sellest, kui see töötajatele teatavaks tehti. Seda põhjendati asjaolul, et ettevõttes on võimalik muudatusi viia läbi kiiresti ning nende otsuseid usaldatakse omanike poolt. Kiiresti tegutsemist struktuuriliste muudatuste puhul esines ka J1, J2, J3 ja J4 sõnul. Need juhid olid ka ühisel arvamusel, et antud muudatus ei oleks pidanud toimuma nii kiiresti. Ajanappus muudatusega harjumisel tekitas probleeme tööprotsessides kui administratiivsetes küsimustes. Juht 3 ütles, et seda sorti suurte muudatuste puhul, kus mõjutatud saavad paljud töötajad tuleks kommunikeerimisega alustada vähemalt mitu kuud varem, et töötajad saaksid vastused enda küsimustele. Tema sõnul esines peale muudatuse jõustumist palju administratiivseid küsimusi, mis segasid otseselt töö tegemist ja tekitasid ebakindlust tuleviku osas. Seevastu J5 tõi välja, et nende ettevõttes analoogseid muudatusi planeeritakse vähemalt üks aasta ette, et ennetada analoogseid probleeme, mis on eespool välja toodud. Tema hinnangul on ajastatud kommunikatsioon kõige alus ning seda olenemata sellest, et nende ettevõttes toimunud muudatus oli edukas, oleks tema sõnul kommunikatsiooni teha veel efektiivsemalt. Positiivse asjaoluna saab autor intervjueritavate vastustest välja tuua asjaolu, et kõik intervjuus osalenud juhid pidasid enda ettevõttes toimunud muudatusi väga oluliseks ning osade sõnul oleks neid võinud teha ajaliselt varem.

Muudatuste teostamine organisatsiooni tasemel. Antud intervjuu peatükis keskendus autor küsimustele, mis kirjeldasid üldisemaid asjaolusid muudatuse läbiviimisel. Näiteks küsiti juhtidelt, milline oli antud muudatuse mõju nende ettevõtte tegevustesse. Valdav enamus vastanutest olid arvamisel, et peale muudatuse jõustumist efektiivsus töötajate töös tõusis. Näiteks J4 tõi välja, et osakonnad, kes olid varasemalt küll väga seotud, kuid otsest suhtlust ei olnud, saavad nüüdsest paremini läbi ning see on tõhustanud töö tegemise kiirust. Sarnase mõtteviisiga on nõustunud ka peaaegu kõik teised intervjuus osalenud juhid. Näiteks J6, kelle ülesanne oli ettevõtte äristrateegia täielikult ümber teha, ütles, et tulemuslikus tõusis lühikese ajaga üle ootuste, mis andis kinnitust kardinaalsete muudatuste vajalikkusele.

Kõikides ettevõtetes toimus peale muudatuse läbiviimist ka muutused personali koosseisus. Kaks ettevõtet kolmest eelistasid peamiselt vabu ametikohti täita inimestega, kes tulid väljastpoolt ettevõtet. Näiteks J1, J3 märkisid, et nad heameelega värbaksid ettevõttest seest, sest see hoiab ettevõtte kultuuri ühtsena, kuid tulenevalt ametialasest spetsiifikast on tööturg antud positsioonide osas kriitiline. J6 sõnul, oli tema eesmärgiks ettevõttes mõtestada ärikorraldus ümber ning seda ei saanud tema sõnul teha vanade olijatega. Seevastu J5 toimis vastupidiselt. Tema ettevõttes anti võimalus ettevõtte enda töötajatel kandideerida juhtivatele positsioonidele, kasvatades enda töötajaid ning hoides ettevõtte kultuuri. Juht nr 6 sõnul toetab tema hoiakut asjaolu, et kiireks kasvuks on vajalikud inimesed, kes tuleksid uute mõtetega.

Planeeritud muudatuste läbiviimisel on tähtsal kohal muudatuse kaardistamine ja planeerimine. Erinevates ettevõtetes tehti seda küllaltki erinevalt. Näiteks J5 sõnul kaardistati ning hakati sisse viidavale muudatusele mõtlema paralleelselt sarnasele sisse viidud muudatusele 2 aastat enne selle toimumist. Tema sõnul oli väga oluline täpselt ära kaardistada kõik üksikosal, suhelda erinevate meeskonnaliikmetega erinevatel tasemetel. Seda kõike asjaolul, et töö saaks peale muudatuse teostamist jätkuda efektiivselt. Pooled juhid tõid välja, et selge ajaraamistik ning plaan muudatuse sisseviimisel puudus. Üks juht ütles järgnevat: „... novembris öeldi, et toimub selline muudatus ning esimesel jaanuaril see juba jõustus ning alles siis algas planeerimine, et mis ja kuidas..“. Planeerimatust laitis ka J2, kelle sõnul kerkisid üles varasemalt tõstatatud probleemid, mis ei olnud lahendust saanud ning millega oli nüüd esmajoones vaja tegeleda. Juht nr 4 lisas, et tulenevalt varasemalt lahendamata probleemidele oli raske uuel aastal aastaks seatud eesmärkide täitmisega alustada.

Küsimusele „Kui keeruline oli Teie hinnangul olemasolevatel töötajatel antud muudatusega kohaneda?“ vastasid juhid erinevalt. Meeskonnad, kus otseselt personali koosseisus suuri muutusi ei tekkinud läks kohanemisega võrdlemisi kiiresti ning hästi. Juhid, kelle juhtida oli 20 – 500 töötajat mainisid, et nõrdimust ning pahameelt esines mõõdukalt. Samas kinnitasid näiteks nii J5 kui J6, et nii suurte muudatuste tegemisel, kus mõjutatud saavad paljud inimesed, ei olegi võimalik luua lahendust, kus kõigile see muudatus ühiselt sobiks. Nende sõnul tuleb edasi minna selliste inimestega, kes mõistavad ettevõtte vajadusi ja soovivad ka tulevikus ettevõttega astuda sarnaseid samme. Juhid olid ühisel nõul, et kõik muudatused võivad teatud tüüpi inimestes esile kutsuda negatiivseid emotsioone ning alati polegi muud lahendust, kui töötajaga töösuhte lõpetamine. Samas rõhutati, et töötajatega tuleks eelnevalt suhelda individuaalselt ning leida lahendust majast seest mõne uue positsiooni näol.

Muudatuste teostamine otsese juhi ja töötaja tasemel. Intervjuu neljandas peatükis käsitleti juhtide ning alluvate vahelistesse suhetesse muudatuste läbiviimisel. Intervjuuks loodud küsimustik andis võimaluse luua arutelu ning esitada põhiküsimustele ka vajadusel lisaküsimusi. Intervjuus osalenud enamuse juhtide vastustest selgus, et teostatud muudatused ei olnud töötajatele tegelikult arusaadavad. Näiteks J5 sõnul tegeleti nende töötajatega intensiivselt, proovimaks selgitada selle muudatuse vajadust ning sisu. J6 sõnul esines neid vastuolusid mitmeid ning paljude puhul ei olnud muud varianti kui töötaja lahkumine ettevõttest. Samas rõhutas viimane, et esines ka neid, kes lahkusid omal soovil ning mõne kuu möödudes soovisid ettevõttega taas liituda. J1 ja J2 sõnul esines vastuolu alguses märkimisväärselt. Peamine komistuskivi oli puudulik kommunikatsioon ning J1 sõnul lõhutud informatsioon ning tiimitunnetuse kadumine. Samas väidab viimane, et on arvamusel, et muudatuse alguses ollaksegi rahulolematud ning hiljem harjutakse. J1 väiteid kinnitavad ka J5 ning J6, kes seisid silmitsi sama probleemiga.

Tulenevalt muudatustest leidis töötajaid, kes muudatustega ei olnud rahul. Uuringust selgus, et peaaegu kõik juhid on lähenenud vastutöötamistele suhteliselt sarnaste põhimõtetega. Kõige populaarsemaks valikuks on individuaalsed koosolekud. Nii J5 kui J1 rõhutasid juhi oskust olla töötajatega võimalikult otsekohene ning aus. Viimaseid omadusi tõi välja ka J3, kelle arvates eristab juhti ning väga head juhti ausus ning otsekohesus. Intervjuudest selgus, et ühe juhi puhul pole vastutöötamisega seotud olukordi tekkinud ning ta spekuleeris, et võib olla see tuleneb väga ühisest tiimitunnetusest. Vastutöötamisega tegelemisel on enamuste juhtide sõnul aluseks kommunikatsioon ning sõbramehelik suhtumine. Näiteks J1 proovis oma meeskonnale selgitada, mis on muutuse positiivsed küljed, seda kas karjääriredelil tõusmiseks või tööprotsesside parandamise näol. Samuti oli nende väidetega nõus ka J6, kes tõi välja ka kriitilistes olukordades juhi rolli olemaks töötajatele kättesaadav ning teostama avatud uste poliitikat, kus juhiga saaks otse ning avatult rääkida. Tema sõnul loob see ka õhkkonna, kus töökeskkond on pingevabam.

Juhtide vastused olid erinevad, kui autor küsis neilt ajaraamistiku kohta, mil töötajatel oli aega uue muudatusega harjuda. Mõne ettevõtte puhul pidid juhid tegema selgitustööd seoses administratiivsete küsimustega paari kuu jooksul ja ühe teise ettevõtte puhul oli selleks aega rohkem kui 1 aasta. Näiteks J5 sõnul toimus üldine kommunikatsioon sarnaselt teistele peale kindla otsuse tegemist juhtkonna poolt, kuid muudatusega harjumiseks oli töötajatel rohkem aega. J5 sõnul oli nende ettevõttes paika pandud kindel ajaraam värbamiseks, planeerimiseks, teostamiseks jm. Samuti alustati koheselt ka töötajate koolitamisega ning nende töötajate

treenimisega, kes soovisid uuel positsioonil tööle asuda, kus neil parajasti kompetentsid puudusid. Osa juhte tõi välja ka asjaolu, et uue korraldusega võib tekkida efekt, kus grupp töötajaid ei harju uute juhtidega ning see võib süvendada rahulolematust ning vähendada töötegemise efektiivsust. Juht nr 2 ja 3 tõi välja, et oluline oskus, mida tuli töötajates süvendada oli planeerimisoskus lisaks uutele tööprotsessidele.

Juhtide hinnangul on ettevõtetes läbiviidud muudatused tänaseks kinnistunud. Mitmed juhid ütlesid, et kui ka tänaseks muudatused kinnistunud ei ole, siis antud töötaja kas ei sobi või ei taha olla osa selles konkreetsest ettevõttest. Juht nr 3 rääkis, et muudatus on kinnistunud meeskonnas osaliselt. Tema sõnul ollakse veendumusel, et struktuuriline muudatus oli vajalik ning protsessid arusaadavad, küll aga ei olda nõus uute juhtidega, kes tekitavad töötajates ebakindlust ning rahulolematust. Viimast väidet kinnitas ka juht nr 1. Ühe vastanu sõnul aitaks antud olukorda lahendada ettevõtte juhtkonna abi, läbipaistvad ning ausad koosolekud, kus kuulatakse erinevate osapoolte arvamusi ja ettepanekuid, mis muudatuse eelneval perioodil puudusid. Üks juht märkis, et väga oluline lüli muudatuste tegemisel lisaks kommunikatsioonile tiimijuhtidega on ka kommunikatsioon arvamusiidrite ja arvamusiidri peamiste järgijatega, sest nemad „müüvad“ juhtkonna mõtted maha ka töötajatele.

Juhtide juhtimisstiil. Intervjuudest selgus, et kõik intervjuueeritavad juhid peavad tegelikult töötajate kiitmist ning tagasisidestamist väga oluliseks. Mõni juht vastas, et tagasisidestamine ning otsekoheus on tema kui juhi üks peamisi tugevusi. Osad juhid küll mainisid, et kiitmine on oluline, kuid usuvad ka ise, et ei ole teinud seda piisavalt ning ütlesid ausalt, et neil on arenemisruumi selles valdkonnas. Vastanutest tooks autor välja J5, kes ütles, et ta ütleb iga päev erinevale juhile midagi hästi, seda eesmärgiga, et võib olla tänu temale ütleb see juht ka oma töötajale hästi.

Vastajad olid enamjaolt üksmeelel, et juhust väga hea juhi teeb asjaolu, kui viimane on empaatia võimeline, tunneb enda alluvaid ning on isiksusena autentne ja aus. Näiteks J3 ütles, et halb juht on see, kes ei räägi oma töötajatega otse ning keerutab oma vastustes. Sama fakti kinnitas ka J 1,4 ja 6. Intervjuueeritud juhid suhtuvad vastutöötamisse erinevalt. Mõned neist tõepoolest ennetavad, kuid osad seda ei tee. Ennetusmeetmetena toodi välja planeeritud isiklike vestluseid, mis on iga nädalased ning selgelt läbi mõeldud. Mõni juht oli resoluutsem ning vastutöötamise korral tuleb töötaja vabastada oma ametist.

Juhtide vastustest, mis käsitlesid töötajate töö olulisemaid aspekte, toodi eelkõige välja töötaja sisemist innukust oma töövaldkonna vastu. Näiteks J1 ja J2 tõid intervjuus välja, et kui töötajal reaalne huvi valdkonna ja ettevõtte vastu puudub, siis sellele saab järgneda ainult resoluutne otsus töötaja vabastamise näol. Enamus juhtide hinnangul tuleks töötajate värbamisel lähtuda mitte ainult oskustest vaid tahtest täita ettevõtte missioone ja ülesandeid. Juht nr 4 pidas oluliseks töötajate juures ka seda, et töötajatel oleks empaatiavõime oma kolleegide suhtes. Selle all mõtles ta seda, et kui peaks tekkima olukordi, kus tuleb teha ka töövälisel ajal tööd siis seda kolleegide toetamiseks ka tehakse. Juht nr 1 väidab, et töötajal peaks olema professionaalne uhkus enda tööd hästi teha, sest see loob ka eeldused väga headeks tulemusteks.

Juhtide ettepanekud tulevikus sisse viidavate muudatuste parandamiseks. Autor andis võimaluse juhtidel ise hinnata toimunud muudatuse õnnestumist ning anda tagasisidet, mida võiks tulevikus protsessides muuta. Ka see peatükk lõi võimaluse juhtidega arendada dialoogi muudatuste juhtimise eripärade ning üksikasjade osas. Intervjuudest selgus, et kõik juhid peavad kõige tähtsamaks osaks muudatuste sisseviimisel asjakohast ning õigeaegselt edastatud kommunikatsiooni vajalike osapoolte vahel. Peaaegu kõik juhid tõid välja, et tähtis on luua selge plaan muudatuste sisseviimiseks, tekitada töötajatele kindel ajaraamistik muudatustega harjumiseks. Näiteks ühes uuritud ettevõttes seda kõike juba on rakendatud, kuid intervjuus selgus, et siiski on veel edaspidiseks ruumi õppimiseks ning parandamiseks. Üks juht küll mainis, et ideaalses maailmas oleks see võimalik, kuid reaalsuses väga raskesti saavutatav. Juht nr 3 ja 5 tõi välja töötajate kaasamise suuremate struktuuriliste muudatuste tegemisel. Nende sõnul peaksid muudatust puudutavad koosolekud olema hästi ja selgelt üles ehitatud, et likvideerida kõhklused administratiivsete ja praktiliste küsimuste ees. Samuti toodi välja ettevõtetes personali osakonna kaasamine. Leidus olukordi, kus ettevõtte personali osakond ei soovinud võtta vastutust töötajate administratiivsetes küsimustes. Pooled vastanutest mainisid, et ettevõttes oleks pidanud olema selge projektijuht, kes võtaks vastutuse muudatuste elluviimise osas. Kõikides ettevõtetes oli palgatud ka majaväline nõustaja, kuid osade juhtide sõnul ei olnud ka majavälistest partneritest abi, sest reaalne plaan majast seest puudus.

Üldine hoiak ettevõtte muudatuste juhtimise osas oli vastanute seas küllaltki erinev. Osad juhid olid seisukohal, et kõik toimib üldises plaanis hästi ning tuleks protsesse natukene parandada. Kuid vähemalt kolme juhi sõnul tuleks ettevõttes selgelt üle vaadata muudatuste juhtimise süsteem, seda eelkõige tulenevalt puuduliku kommunikatsiooni, selge plaani puudumise ja kiirete läbimõttlemata

otsuste tõttu. Läbivaks probleemiks ei olnud juhtide sõnul protsesside muutus vaid töötajate heaolu ning neid puudutavate administratiivsete küsimuste lahendamine.

3. LÄBIVIIDUD UURINGU ARUTELU NING ETTEPANEKUD

Bakalaureuse töö viimases peatükis arutleb autor uuringu tulemustest ning võrdleb neid teoreetilise osa peatükkides kajastatud informatsiooniga. Autor võrdleb tulemusi ning hindab, kui olulisel määral on rakendatud teoreetilisi teadmisi muudatuste juhtimisel. Kolmanda peatüki teises osas teeb autor ettepanekud ettevõtetele, kirjeldades mida tuleks tulevikus muudatuste tegemisel teisiti teha, et muudatuste juhtimine toimuks efektiivsemalt.

3.1. Uuringu tulemuste arutelu

Järelduste tegemisel ei ole arvesse võetud demograafilist kirjeldust, sest selle eesmärk oli autoril paremini mõista, milliseid juhte tema intervjuerib. Demograafilisi omadusi ei ole selles bakalaureuse töös arvesse võetud ega selle informatsiooni najal järeldusi ka tehtud. Uuringu tulemused kirj. Lahti järgmiste alampeatükkide

Muudatuste eelne teadlikkus ning kommunikatsioon. Intervjuu esimene sisuline peatükk keskendus juhtide eelnevale teadlikkusele sisse viidava muudatuse kohta. Ideaalsel tulemusel peaksid olema muudatused hästi planeeritud ning läbi mõeldud. Juhtidele peaks olema mõistetav muudatuse eesmärk ning nad peaksid oskama seda informatsiooni õige ajaliselt edastada ka enda töötajateni.

Uuringust selgus, et juhid said muudatuste sisseviimisest ning ajaraamistikust teada erinevatel aegadel. Mitme juhi sõnul jäi ajaplaneerimise tõttu tähtsad protsessid kaardistamata ning see raskendas töö tegemist efektiivselt. Kõik juhid tõid välja asjaolu, et kommunikatsioon oleks võinud olla täpsem ning paremini ajastatud. Ilma kindla kommunikatsiooni plaanita ebaõnnestuvad muudatused mitu korda suurema tõenäosusega. Kommunikatsiooni teostamisel peaks olema rohkem kaasatud ka töötajad, seda tõi välja ka mõned intervjuus osalenud juhid. Töötajate hinnang ning kaasamine tagaks ettevõttel võimaluse kinnistada muudatus edukamalt.

Kõik juhid mõistsid nende ettevõttes toimunud muudatuse vajalikust. Juhtide sõnul mõistsid seda ka enamus nende töötajatest. Alluvatega, kellele muudatuse vajalikkus jäi arusaamatuks said intervjueritavate sõnul tagasisidet ning prooviti leida lahendusi. Samas toodi ka välja, et mõned

administratiivsed küsimused jäid puuduliku kommunikatsiooni ja planeerimatuse tõttu lahendamata, mis raskendasid tööle keskendumist.

Muudatuste teostamine organisatsiooni tasemel. Antud intervjuu peatükk koostati McKinsey mudelist inspireerituna. McKinsey 7S mudel keskendub organisatsiooni sisestele vigadele ning üritab tuua välja lahendusi nende süsteemide parandamiseks. Ideaalselt võiks igas ettevõttes antud mudeli elemente ka rakendada. Autor proovis uuringu käigus leida paralleele mudeli ning vastuste vahel.

Uuringu peatükk käsitles erinevaid teemasid nagu näiteks muudatused personali koosseisus, tööefektiivsus pärast muudatuse kinnistamist ning ettevõtte muudatuste juhtimise planeerimine ning strateegia.

Vastustest selgus, et peale muudatuste kinnistamist kasvas kõikides ettevõtetes tööefektiivsus. Näiteks J6 sõnul kasvas väga lühikese aja jooksul pärast muudatuse jõustumist müüginumbrid nende toodete müügis. Viimase mõtteid kinnitab ka asjaolu, et kui ettevõttel oli paika pandud kindel strateegia muudatuse läbiviimiseks, siis ollakse valmis ka erinevatele muutustele, mis võivad kaasneda näiteks personali voolavusest. Personali voolavuseks oli valmis ka J5, kelle sõnul oli olukord tegelikult vastupidine ning muudatus personali voolavust ei tekitanud. Mitme juhi hinnangul on kõige kriitilisem osa muudatuste läbiviimisel strateegiline pool, kus selgelt kaardistatakse ära, millised osapooled on muudatusse kaasatud ning mis viisil see nende tööd mõjutama hakkab. Uuringus selgus, et mõnes ettevõttes strateegiline planeerimine oli tagasihoidlik.

Personali vahetumise küsimuses oldi eriavamustel. Osad juhid eelistasid värvata enda ettevõtte siseselt vabadele positsioonidele inimesi ning teised majast väljast. Olenemata eelistustest peaks olema ka personali värbamiseks selge plaan. Siinkohal on kriitilise tähtsusega ettevõtte pikemaajalisem plaan ning nägemus ettevõtte kultuurist kui tervikust.

Muudatuste teostamine otsese juhi ja töötaja tasemel. Selle peatüki küsimuste sisu sai inspireeritud ADKAR mudeli eesmärkidest. ADKAR mudel koosneb viiest elemendist, mis keskenduvad juhi ja alluva vahelisele koostööle.

Läbiviidud intervjuudest selgus, et muudatuste läbiviimisel esines mitmeid olukordi, kus töötajad ei olnud muudatustega rahul. Tihti peale tuleneb rahulolematust teadlikkuse puudumisest, mis on ADKAR mudeli esimene samm. Samas tõdesid osad juhid, et töötajatega tegelemine oli väga intensiivne. Uuringust tuli välja, et üks ettevõtte rakendas ADKAR mudelit oma töötajate suhtes. Teised ettevõtted rakendasid mudelit mõnes osas. Uuringus osalenud juhid, pidasid oluliseks töötajate igakülgset toetamist ning harimist muudatuste tegemisel, mis oli ka paljude juhtide sõnul üks peamisi oskusi, mida tuli arendada.

Kahjuks selgus intervjuudest, et mitmes ettevõttes ei olnud töötajatel piisavalt aega muutusega harjumiseks. ADKAR mudeli neljas etapp keskendub võimekusele ja suutlikkusele muudatuste elluviimisel. Mitmed vastanud kinnitasid, et mõned kuud ei ole piisav aeg näiteks terve aasta plaani ümber tegemiseks ning töökorraldust muutva tegevusega harjumiseks. Samas kinnitas üks juhtidest, et tulenevalt uutest ärisuundadest on see paratamatus.

Juhtide sõnul on nende ettevõtetes muudatused tänaseks kinnistunud. See tähendab, et negatiivsed tagajärjed on elimineeritud ning tagajärgedega tegeletud. Samas tuli uuringu käigus välja, et igas ettevõttes see siiski tõele ei vasta. Kinnistunud on küll tööprotsesside muudatus, kuid töötajate administratiivsetes küsimustes tuleb mõnes ettevõttes tööd teha ka mitmeid kuid peale muudatuse sisse viimist. See kinnitab asjaolu, et ei ole täpselt kaardistatud või planeeritud muudatuse juhtimise täpsemaid tagamaid.

Juhtide juhtimisstiil. Muutuste juhtimisel on väga oluline roll juhtidel. Intervjuus osales 6 juhti, kes olid kõik erineva taustaga ning ettevõtetega liitunud erinevatel aegadel. Uuringus käsitleti erinevaid teemasid, mis puudutasid juhtide hinnangut iseenda ning oma töötajate suhtes.

Teooria kohaselt on heaks juhiks inimene, kes tunneb oma kolleegide suhtes empaatiat ning on autentne. Kõik juhid, kes intervjuudes osalesid kinnitasid seda väidet ning lisati, et peetakse väga oluliseks töötajate otsekohest tagasisidestamist. Positiivsena tooks autor sellest uuringust välja, et mõned juhid mainisid juhi autentsuse ja tähelepanelikkuse kohta. Samas tuleb tõdeda, et mitmed juhid küll väitsid, et tagasisidestamine on oluline, kuid ise on selles praktikas nõrgad. Teorias on käsitletud, et kui juhil puudub tähelepanelikus oma töötajate suhtes, siis see tihti realiseerub töötajate vastutöötamisega ning tööefektiivsuse langemisega.

Uuringust selgus, et erinevate ettevõtete juhid on ühiselt nõus, et töötajate kõige olulisemaks aspektiks antud asutustes on töötajate isiklik huvi valdkonna vastu. Töötaja innukuse olemasolul

on enamuste juhtide sõnul palju suurem tõenäosus töötaja karjääriredelil tõuskuks ning sujuvamaks koostööks.

Juhtide ettepanekud tulevikus sisse viidavate muudatuste parandamiseks. Antud peatükis andis autor võimaluse juhtidel ise arutleda ning analüüsida tehtud tööd. Autori hinnangul võimaldas see peatükk selgemini uuringut kokku võtta ning arendada arusaamist muudatuste juhtimise kriitilisematest punktidest.

Uuringust selgus, et kõige olulisemaks komponendiks muudatuste juhtimisel peetakse tõhusat kommunikatsiooni erinevate osapoolte vahel. Tõhus kommunikatsioon aitab ettevõttel eesmäärke kiiremini saavutada ning aitab vähendada muutustest tulenevaid tagajärgi töötajatele.

Juhid pidasid samuti väga oluliseks planeerimist muudatuste tegemisel, mida kinnitab ka teoorias käsiteled McKinsey mudel. Ilma selge plaanita suurtes organisatsioonides muutusi teha on väga raskendatud. Üldises pildis on juhid enda ettevõttes muudatuste juhtimisega rahul, kuid toodi välja organisatsioonide ajalugu varasemate muutuste läbiviimisel. Osades organisatsioonides on probleemsed muudatused olnud jätkuvad ning sarnaste probleemidega ei ole aktiivselt tegeletud.

3.2. Ettepanekud

Töö autor teeb vastavalt kogutud andmetele ning teoreetilistele materjalidele ettepanekuid ettevõtetele tulevikuks. Ettepanekute mõte on aidata uuritud ettevõtetel oma töötajaid ja protsesse tulevikus efektiivsemalt kasutada. Ettepanekuid tehes on autor lähtunud üldistest põhimõtetest, sest uuringus leidis ka ettevõtteid, kus väljapakutavaid ettepanekuid tänasel päeval juba rakendatakse.

- 1) Oluline on järgida ettevõtetes selged kommunikatsiooni plaani. Autor leidis uuringust mitmeid kitsaskohti informatsiooni edastamisel. Ettevõtetel tuleks kommunikatsiooni teostamisel kaasata protsessidesse arvamusi liidreid, kes aitaksid informatsiooni omastada ka oma kolleegidel. Puudulik kommunikatsioon võib töötada ettevõtte kahjuks töötajate vastutöötamise näol. Samuti olid mitmed juhid ühel nõul, et muudatusi oleks olnud lihtsam teostada, kui oleksid olnud kaasatud erinevate tasandite juhid.

- 2) Analoogsetes ettevõtetes, kus töötab mitu sada inimest on vaja selgemat muudatuste juhtimise plaani ning projektijuhte, kes võtavad erinevate muudatuste tegemisel ka vastutuse. Uuringust esines olukordi, kus juhid kinnitasid, et muudatuste tegemisel ei olnud kaasatud näiteks personaliosakonda, kes aitaks töötajaid administratiivsetes küsimustes ning see tekitas töötajates ärevust tuleviku suhtes. See võib samuti lõppeda töötajate vastututöötamise ning töötulemuste langemisega.
- 3) Täpsemate juhendite väljatöötamine muudatuste tegemisel. Mitmed ettevõtted värbasid majast väljast konsultante kuid vähesed uuritud ettevõtetest olid majas sees ka üldised tavad kokku pannud. Üldisem raamistik aitaks tulevikus analoogsete muudatuste läbiviimisel. Selgem ning struktureeritum lähenemine aitab erinevatel osapooltel ühiselt muudatustest aru saada ning vähendab riski väär informatsioonile.
- 4) Ühine arusaamine läbiviidavast muudatustest. Antud punkt ühildub sarnaselt kommunikatsioonile, kuid autor mõtleb siin kohal juhatuse sisendit muutust läbiviivatele juhtidele. Uuringust selgus, et juhid tunnevad ka ise puudujääke juhatuse sätestatud otsuste tegemisel täpsemast arusaamisest. Seda võiks aidata töötajate kaasamine tähtsate otsuste tegemisel ning väldiks muudatuse protsesside ebaefektiivsust.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli kaardistada ning uurida erinevate finantsasutuste muutuste juhtimise struktuure organisatsioonides töötavate juhtide abil. Autor koostas vastavalt teoreetilistele materjalidele ning intervjueeritavate vastustele parandusettepanekud, mis aitaksid organisatsioonidel tulevikus muutuste juhtimisel efektiivsemalt toimida.

Bakalaureusetöö koostamiseks kajastas autor teoreetilises osas nelja erineva peatükki, mis käsitlesid muutuste juhtimise üldiseid tavaid, töös rakendatavaid muutuste juhtimise mudeleid, töötajate vastutötamist ning juhtide eestvedamise vajalikust muutuste juhtimisel. Autor viis töö koostamiseks läbi kuus erinevat intervjuud kolmes erinevas finantsasutuses. Autor valis välja kaks muudatuste juhtimise mudelit, milleks olid McKinsey 7S mudel ning ADKAR mudel. Vastavalt nendele mudelitele koostas autor intervjuu raamistiku ja küsimused.

Käesoleva bakalaureusetöö uuringu tulemusena selgus, et mitmes uuritud ettevõttes on mõningased puudused muudatuste juhtimisel. Läbivaks probleemiks kõikides ettevõtetes on tsentraliseeritud kommunikatsioon, mis oleks kõikidele vajalikele osapooltele ühiselt arusaadav.

Autori hinnangul tuleks muudatuste juhtimise eest vastutavatel isikutel tutvuda muudatuste juhtimise põhiliste teooriatega ning rakendada neid ka reaalses töös. Autor tuvastas, et teoreetilisi teadmisi rakendatakse peaaegu ideaalsetes tingimustes ühes ettevõttes ning kahes ettevõttes kasutatakse teoreetilisi teadmisi osaliselt, kuid välditakse selgelt olulisi osasid.

Uuringust selgus, et erinevate juhtimisstruktuuridega ettevõtetes on küllaltki erinev lähenemine muudatuste juhtimisel. Autori valitud kolm ettevõtet on oma juhtimiskultuurilt erinevad. Ettevõtted, kes soovivad turul kasvada on oma otsustes pigem resoluutsemad ning otsustavad kiiremini. Samas ettevõtted, kes on olnud turul kaua, teevad otsuseid selgelt pikemaajaseks ning kauem planeerituna. Sellest tulenevalt leidis autor, et vähem negatiivseid tähelepanekuid muudatuste läbiviimisel esines ettevõtetes, kus oli hästi kaardistatud ning teostatud värbamise, kommunikatsiooni ning üldine plaan muudatuste tegemiseks.

Töö autor toob ettepanekuna ettevõtetele eraldi välja kommunikatsiooni plaani koostamise. Seda väidet kinnitavad ka töös osalenud juhid, kes peaaegu igas intervjuu osas rõhutasid selle tähtsust. Tõhus kommunikatsioon ettevõtte siseselt tagab probleemidest ühise arusaamise ning väldib vastutöötamise teket. Samuti aitab see hoiduda vääär arusaamisest ning loob eeldused efektiivseks töö tegemiseks.

Käesoleva bakalaureusetöö autor leiab, et lõputöö eesmärk sai saavutatud. Autori hinnangul sai peamised kitsaskohad ettevõtete muudatuste juhtimisel välja toodud ning peamised ettepanekud tehtud, mis võimaldaksid ettevõtetel tulevikus oma tegevusi paremini teostada. Töö autor arvab, et muudatuste juhtimist tuleks mõnes uuritud ettevõttes kriitilisemalt hinnata ning olemasolevaid protsesse täiustada kas majasiseste või väliste kompetentsidega.

SUMMARY

CHANGE MANAGEMENT IN ESTONIAN FINANCIAL INSTITUTIONS ON THE EXAMPLE OF LHV BANK, SWEDBANK AND LUMINOR BANK

Tarvo Kivisilla

The aim of this bachelor's thesis was to map and study the change management structures of different financial institutions with the help of managers working in these organizations. Based on the theoretical materials and the answers of the interviewees, the author prepared suggestions for improvements that would help organizations to be more effective in managing change in the future.

Research questions:

1. How are the structural changes of the surveyed companies planned and implemented?
2. How do companies differ in their personnel policies, and are any of the companies surveyed making structural changes more effectively than others?
3. How do different companies deal with counter-employment cases when making changes?

In order to compile the bachelor's thesis, the author presented in the theoretical part four different chapters, which dealt with the general practices of change management, the change management models applied in the work, the countermeasures of employees and the need for leadership in change management. The author conducted six different interviews in three different financial institutions to compile the work. The author selected two change management models, the McKinsey 7S model and the ADKAR model. Based on these models, the author designed the interview framework and questions.

As a result of this bachelor's thesis study, it was found that several of the companies surveyed have some shortcomings in change management. A common problem in all companies is centralized communication, which would be common to all parties involved.

According to the author, those responsible for change management should become acquainted with the basic theories of change management and apply them in real work. The author found that theoretical knowledge is applied in almost ideal conditions in one company, and in two companies theoretical knowledge is partially used, but important parts are clearly avoided.

The study revealed that companies with different management structures have quite different approaches to change management. The three companies chosen by the author are different in their management culture. Companies that want to grow in the market are more resolute in their decisions and decide faster. At the same time, companies that have been on the market for a long time make decisions that take longer and take longer to plan. Consequently, the author found that there were fewer negative observations in the implementation of the changes in the companies where the recruitment, communication and general plan for making the changes were well mapped and implemented.

The author of the work points out the preparation of a communication plan for companies as a proposal. This statement is also confirmed by the managers who participated in the work, who emphasized the importance of it in almost every part of the interview. Effective communication within the company ensures a common understanding of the problems and avoids retaliation. It also helps to avoid misunderstandings and creates the preconditions for effective work.

The author of this bachelor's thesis finds that the goal of the dissertation was achieved. According to the author, the main bottlenecks in managing change in companies were identified and the main proposals were made that would allow companies to better perform their activities in the future. The author thinks that change management in some of the researched companies should be more critically assessed and existing processes should be improved with either in-house or external competencies.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R., Übius, Ü. (2010). *Organisatsioonide arendamine*. Tallinn: Külim.

Alas, R., (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: Külim.

Burnes, B., (2011) *Why Does Change Fail, and What Can We Do About It?*, Journal of Change Management, 11(4), 445-450

Burnes, B., (2004) "Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal." Journal of Management Studies 41(6) 977-1002

Bessant, J., Haywood, B., (1985) *The Introduction of Flexible Manufacturing Systems as an Example of Computer Integrated Manufacture*. Brighton: Brighton Polytechnic.

Cameron, E., Green, M., (2012), *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page

Channon, D, F., Caldart, A, A., (2015). *McKinsey 7S model*. In *Wiley Encyclopedia of Management*

Cummings, S., Bridgman T., Brown K., G., (2016) *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*. Human Relations. 69(1):33-60

DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B, J., (2006) *The qualitative research interview*. Medical Education. 40(4), 314-321.

Goffee, R., Jones, G., (2000) *Why should anyone be led by you*. Boston: Harvard Business School Press.

Kättesaadav: <https://hbr.org/2000/09/why-should-anyone-be-led-by-you> 13.04.2022

Goyal, C., Patwardhan, M., (2018). *Role of change management using ADKAR model: A study of the gender perspective in a leading bank organisation of India*. International Journal of Human Resources Development and Management. Vol 18, 297- 316

Hiatt, J., M., (2006). *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. USA: Prosci Research.

Jones, G., R., (2003) *What is org change? Organizational Theory, Design, and Change*. Upper Saddle River: Pearson

Kotter, J., P., (1995) „*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*.“ Harvard Business Review, March-April, 59–67.

Kanter, R., M., (2012) *Ten reason people resist change* Boston: Harvard Business School Press.
<https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang>,

LHV ettevõtte. LHV Pank AS kodulehekül.

Kättesaadav: <https://www.lhv.ee/et/ettevotest>, 10. aprill 2022

Luminor juhtimine. Luminor Bank AS kodulehekül.

Kättesaadav: <https://luminor.ee/juhtimine>, 10. aprill 2022

Luminori lugu. Luminor Bank AS kodulehekül.

Kättesaadav: <https://www.luminor.ee/ee/luminori-lugu>, 10. aprill 2022

Ravanfar, M., (2015). *Analyzing Organizational Structure based on 7s Model of McKinsey*. Global Journal Of Management And Business Research

Robbins, S., Judge, T., Odendaal, A., Roodt, G., (2009) *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspectives*, Volume 2. Capetown: Pearson

Smith, M, E., (2002) *Success rates for different types of organizational change* Performance Improvement Quarterly Volume 41 (1) (26-33)

Smith, R., Sidhu, R., (2014) *Essential Guidance to the Change Management Body of Knowledge*
The Effective Change Manager's Handbook

Sonenshein, S., (2010) *We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive and stability narratives during strategic change implementation*. Academy of Management Journal 53(3): 477–512

Swedbank Eestis. Swedbank AS kodulehekül.

Kättesaadav: <https://swedbank.ee/about>, 10. aprill 2022

Waddell, D., (2007) *Contemporary Management*. North Ryde, NSW: McGraw-Hill Irwin.

Wicks, R., (2015) *The Effective Change Managers Handbook* R.Smith, D King, R Sidhu, D Skesley (492-493)

Wong, Q., Lacombe, M., Keller, R., Joyce, T., O'Malley, K., (2019) *Leading change with ADKAR*. Nursing Management.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

LISAD

Lisa 1. Lõputöö raamistik ja küsimused

Teemablokk	Küsimused
Üldised sissejuhatavad küsimused	<ul style="list-style-type: none"> • Ametipositsioon • Tööülesanded • Tööstaaž, minevik ja tulevik • Millist tüüpi juhiga on tegemist?
Muudatuste eelne teadlikkus ning kommunikatsioon	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kui kaua enne muudatuse läbiviimist saite kavandatavast protsessist teada? 2. Kuidas Teie mõistsite muudatuse vajalikust ning eesmärki? 3. Milliseid reegleid kohandati muudatuse läbiviimisel töötajatele edasi rääkimisel? 4. Milline on Teie hinnang, kui oluline oli selle muudatuse eesmärk?
Muudatuste teostamine organisatsiooni tasemel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Milleks oli see muudatus eelkõige vajalik? 2. Milline on antud muudatuse mõju ettevõtte tegevustesse, miks? 3. Millise ajaraamistiku Te lõite muudatuste läbiviimiseks? 4. Millist juhtimisstiili olete enda töötajate suhtes rakendanud ning kuidas hindate selle tulemuslikkust antud muudatuse läbiviimisel? 5. Millised muudatused toimusid personali koosseisus? Kas eelistasite olemasolevat personali koolitada või värvata uusi spetsialiste majast väljast? 6. Kui keeruline oli Teie hinnangul olemasolevatel töötajatel antud muudatusega kohaneda?
Muudatuste teostamine otsese juhi ja töötaja tasemel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Milline on Teie hinnang, kui hästi mõistsid Teie alluvad muudatuse vajalikust? 2. Kas muudatuse läbiviimisel esines negatiivset tagasisidet või rahulolematust? Kuidas selle lahendasite? 3. Kuidas abistasite enda töötajaid muudatusega kohanemiseks? 1:1 koosolekud, ühised koosolekud? 4. Milliseid peamisi oskusi tuli antud muudatuse puhul töötajates arendada ning kuidas hindate selle tulemuslikkust? 5. Millise ajaraami kohaldasite töötajatele, mil nad said muudatusega kohaneda ning kuidas see läks? 6. Kas Teie hinnangul on muudatus töötajates tänaseks kinnistatud?
Juhtimisstiil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kui oluliseks peate töötajate motiveerimist/kiitmist/otsekohest tagasisidet ning kuidas Teie seda teete? 2. Kuidas ennetate ning tegelete töötajate vastu töötamisega? 3. Mida peate oma töötajate töös kõige olulisemaks? 4. Milline juht on Teie arvates hea juht?
Kokkuvõte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mida teeksite ise tulevikus teisiti analoogsete muudatuste läbiviimisel? 2. Kui edukalt Teie arvates ettevõttes muudatusi läbi viiakse, mida võiks Teie hinnangul muuta protsessides?

Lisa 2. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Tarvo Kivisilla

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Muudatuste juhtimine eesti finantsasutustes LHV Pank, Swedbank ning Luminor Bank näitel“, mille juhendajad on Ulrika Hurt ja Ants Soone,

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.

12.05.2022

¹ 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 loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.