

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Eiri Eamets

**TÖÖTAJATE RAHULOLU ORGANISATSIOONISISESE  
KOMMUNIKATSIOONIGA JA SELLE SEOS TAGASISIDE  
ANDMISEGA**

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB02/14, peeriala halduskorraldus

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

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 6842 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Eiri Eamets .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154046HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: eirieamets@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Tiiu Kamdron

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	6
1.1. Sisekommunikatsiooni teoreetiline ülevaade .....	6
1.1.1. Sisekommunikatsiooni olemus ja eesmärk.....	6
1.1.2. Tõhusa sisekommunikatsiooni peamised probleemid ja takistused .....	9
1.1.3. Sisekommunikatsiooni arendamine organisatsioonis .....	11
1.1.4. Sisekommunikatsioonikanalid ja kommunikatsiooni korraldamine.....	14
1.2. Avatud tagasiside teoreetiline ülevaade.....	15
1.3. Sisekommunikatsiooni ja avatud tagasiside seosed.....	18
2. EMPIIRILINE UURING.....	20
2.1. Uurimismeetod ja valim .....	20
2.2. Uuringu tulemuste analüüs .....	21
2.2.1. Sisekommunikatsiooniga rahulolu uuringu tulemuste analüüs .....	22
2.2.2. Avatud tagasiside uuringu tulemuste analüüs .....	23
2.2.3. Tulemuste võrdlev analüüs demograafiliste andmete lõikes.....	24
2.2.4. Sisekommunikatsiooniga rahulolu ja avatud tagasiside seosed .....	27
2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud .....	27
KOKKUVÕTE .....	29
SUMMARY .....	31
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	33
LISAD .....	35
Lisa 1. Ankeetküsitlus .....	35
Lisa 2. Küsimustikus kasutatud väidete kirjeldav statistika.....	38
Lisa 3. Lihtlitsents .....	40

## SISSEJUHATUS

Organisatsioonid põhinevad koostööl ning kõik selle valdkonnad sõltuvad teineteisest. Erinevate valdkondade koostöö nõuab tõhusat teabevahetust, seega on sisekommunikatsioonil väga oluline roll organisatsiooni toimimisel. (Vos ja Schoemaker, 2001: 87)

Sisekommunikatsioonil on tähtis roll ka ettevõtte arendamisel, muudatuste elluviimisel ja ärieesmärkide saavutamisel. Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks peavad kõik töötajad informatsioonist üheselt aru saama ja pidev infovahetus erinevate osapooltele vahel peab olema tagatud. Tuleb veenduda, et informatsioon on edastatud õigete kanalite kaudu, on arusaadav, täidab oma eesmärgi ja julgustab töötajaid kaasa rääkima. Hargie ja Tourish (2009: 10) arvavad, et organisatsioonid, kes suhtuvad oma töötajatesse hästi ning suhtlevad nendega viisakalt ja otsekoheselt, on konkurentsivõimelisemad.

Tänapäeva kiiresti muutuv asümboolses ja suures infoväljas on tähtis luua sisekommunikatsiooni strateegia organisatsiooni vajadusi silmas pidades. Sisekommunikatsioon ei peaks olema pelgalt info liikumine, vaid üldise suhtluskäitumise edendamine organisatsiooni tasemel (Mazzei, 2010). Kuigi paljud organisatsioonid teadvustavad sisekommunikatsiooni tähtsust, on endiselt palju rahulolematuid töötajaid kes tunnevad, et nad ei saa piisavalt infot ettevõtte plaanide ja muudatuste kohta. Teine äärmus on liigne infomüra ning vajalik info ei pruugi alati õigete inimesteni jõuda.

Selleks, et juhid saaksid teha õigeid otsuseid, on oluline võita töötajate usaldus ning julgustada neid avatud tagasisidet andma. Vastastikune info jagamine, kuulamine ja teineteiselt õppimine tagab ühtse meeskonnana toimiva ettevõtte ning juhtkond ei tohiks alahinnata töötajate soovi kaasa rääkida. Töötaja saab oma arvamust avaldada kolleegiga vesteldes, otsese juhiga probleeme arutades või kasutades selleks organisatsioonis ettenähtud kanaleid. Iga organisatsioon toetub oma eesmärkide saavutamiseks peamiselt ettevõtte töötajatele, seetõttu on töötajate julgustamine oma arvamust avaldama sisekommunikatsiooni lahutamatu osa. Töötaja, kes on teadlik ärieesmärkidest ja muudatustest, väljendab suurema tõenäosusega oma arvamust ja pakub uusi ideid, eesmärgiga luua kasu oma organisatsioonile.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada sisekommunikatsiooni ja avatud tagasiside teoreetilised lähtekohad. Töös uuritakse töötajate rahulolu organisatsioonisisese kommunikatsiooniga ja selle seost avatud tagasiside andmisega. Autor otsib vastust küsimusele, et kas need töötajad, kes on organisatsioonisisese kommunikatsiooniga rohkem rahul, on ka altimad andma avatud tagasisidet.

Eesti keeles on töötaja avatud tagasisidet tõlgitud töötajate hääleks (*employee voice*), mis iseenesest tegelikku sisu ei ava, seega kasutatakse töös terminit „avatud tagasiside“.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Teoreetiline ülevaade sisekommunikatsioonist ja avatud tagasiside andmisest.
- Selgitada välja sisekommunikatsiooni seosed avatud tagasiside andmisega.
- Viia läbi uuring ühes ettevõttes, et välja selgitada töötajate rahulolu organisatsioonisisese kommunikatsiooniga ja selle seost avatud tagasiside andmisega. Vastuste leidmiseks koostati ankeetküsimustik.
- Teostada uuringu tulemuste analüüs.

Bakalaureusetöö koostamisel kasutati erinevaid võõrkeelseid raamatuid ja teaduslikke artikleid. Töö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetilises osas antakse ülevaade sisekommunikatsiooni ja avatud tagasiside olemusest. Empiirilises osas analüüsitakse ühes Eesti tehnoloogiaettevõttes läbi viidud ankeetküsitluse tulemusi, uurimuse metoodikat ja valimit. Lisaks toob autor teaduslikest artiklitest ja raamatustest välja parimaid praktikaid ning juhtnööre organisatsiooni sisekommunikatsiooni tõhustamiseks.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Teoreetiline ülevaade koosneb kolmest osast. Esimeses osas keskendutakse sisekommunikatsiooni olemusele, eesmärgile ja parimatele praktikatele. Teises osas käsitletakse töötajate avatud tagasiside olemust ja eesmärki. Kolmandas osas keskendutakse sisekommunikatsiooni ja avatud tagasiside seostele.

## 1.1. Sisekommunikatsiooni teoreetiline ülevaade

Käesolevas peatükis antakse ülevaade sisekommunikatsiooni olemusest, eesmärkidest ja selle olulisusest. Tuuakse välja tõhusa sisekommunikatsiooni peamised probleemid ja võimalikud lahendused ning käsitletakse sisekommunikatsiooni korraldamist ettevõttes.

### 1.1.1. Sisekommunikatsiooni olemus ja eesmärk

Sisekommunikatsiooni on defineeritud mitmel erineval moel. Clutterbucki ja Jamesi (1997) arvates on sisekommunikatsioon teabe, vastutuse, ideede ja tunnete vahetus, mille abil organisatsiooni kollektiivne talent ja pühendumus on suunatud organisatsiooni eesmärkide täitmiseks. Mazzei (2010) määratleb sisekommunikatsiooni kui interaktiivsete protsesside kogumikku töötajate teadmiste ja pühendumise loomiseks, julgustamaks töötajaid olema loovad, tegema koostööd ning jagama oma teadmisi, loobudes süsteemsest perspektiivist, mis seab organisatsioonile piirid. Vercice jt (2012) arvates on sisekommunikatsioon püüdlus saavutada teabe süstemaatiline analüüs ja levitamine kõikides kihtides samaaegselt võimalikult tõhusal viisil.

Sisekommunikatsioon on üks kiiremini kasvavaid suhtekorralduse ja kommunikatsioonijuhtimise spetsialiteete ja on muutunud organisatsioonide jaoks kriitiliseks funktsiooniks (Vercic jt, 2012). Teadlased on jõudnud ühisele arusaamale, et sisekommunikatsioon on ajas muutunud ning käskude ja kontrolli asemel kaasatakse üha enam töötajaid ning sisekommunikatsioon on töötajate ja juhtide vaheline ühislooming. Üha enam kasutatakse sotsiaalmeediat ja isiklikku lähenemist ning suurendatakse läbipaistvust. (Ruck ja Yaxley, 2015) Töötajate eesmärkide joondamine organisatsiooni eesmärkidega nähakse ka sisekommunikatsiooni olulise ülesandena, et organisatsioon saaks luua tugeva kultuuri (Vercic jt., 2012). Kuid uute kanalite lisandumise ja võimalustega suurenevad ka töötajate ning juhtkonna ootused selles osas, mida tõhus sisekommunikatsioon suudab ja mida see peaks saavutama (Ruck ja Yaxley, 2015).

Sisekommunikatsioon on kriitiliselt oluline juhtimise distsipliin, mis võimaldab organisatsioonidel enda edu hoida ja eesmärke saavutada. Kuigi sisekommunikatsioon on sarnane mitmete teiste distsipliinidega ja omab nendega ühisosa, on see väga erinev just seetõttu, et olulisel kohal on kommunikatsioon ja sellega kaasnev töötajate kaasamine. Kõige efektiivsem on sisekommunikatsioon, mis hõlbustab avatud tagasiside andmist. Kui ettevõtte sisekommunikatsioon on üles ehitatud vaid sellele, et anda töötajatele teada, mida juhtkond arvab ja töötajatele öelda tahab, on tegu pelgalt propagandaga ning töötajad ei tunne ennast kaasatuna. (Ruck, 2015a)

Vos ja Schoemaker (2001: 89) toovad välja sisekommunikatsiooni kolm peamist funktsiooni organisatsioonis:

- 1) põhitegevuse toetamine;
- 2) töötajate kaasamise edendamine;
- 3) muudatuste protsessi toetamine.

Lisaks põhitegevuse toetamisele, on sisekommunikatsioonil väga tähtis roll muudatuste elluviimisel. Iga töötaja peab aru saama miks muudatust ellu viiakse ja mis on tema roll selle elluviimisel. (Vos ja Schoemaker, 2001: 89) Welchi ja Jacksoni (2007) hinnangul ei piisa vaid tegevuste selgitamisest. Oluline on selgitada muudatustega kaasnevaid mõjusid, väljakutseid ja võimalusi. Tõhus sisekommunikatsioon peaks edasi andma info selle kohta, miks juhtkond teeb strateegilisi otsuseid vajalike muudatuste kohta ja millised välised tegurid neid otsuseid mõjutavad. Kui ettevõtte töötajad ei mõista organisatsiooni strateegilist suunda, ei pruugi nad oma juhte usaldada, ega olla ettevõttele pühendunud. (Welch ja Jackson, 2007)

Organisatsioonisisene suhtlus ei ole enam pelgalt ühepoolne sõnumi saatmine juhtidelt töötajatele. Sisekommunikatsiooni eest vastutavatel inimestel ettevõttes on võtmeroll julgustamiseks töötajaid olema aktiivsed arvamuste avaldamisel ja sõnumite edastamisel. Ettevõtte juhtide ja sisekommunikatsiooniga tegelevate töötajate uus roll on välja selgitada, millist suhtlust tuleks aktiveerida, millised rühmad või osakonnad peaksid olema aktiivsed, millised passiivsed. Oluline on ära tabada juhtimistoimingud, mille abil ettevõtte töötajad näitavad aktiivsemat suhtluskäitumist. (Mazzei, 2010)

Kalla (2005) on välja toonud neli sisekommunikatsiooni valdkonda, mida integreeritud sisekommunikatsioon organisatsioonis peaks hõlmama:

- 1) Ärisuhtlus (pressiteated, veebilehe kujundus ja info, sisemised teavitused, uudiskirjad).
- 2) Juhtimiskommunikatsioon on suunatud juhtimis- ja suhtlemisostkustele. Juhid veedavad palju oma ajast suhtlemisele erinevate osapooltega, sest nende suhtlemisostkusest võib sõltuda töötajate rahulolu.
- 3) Ettevõtte suhtlus on suunatud formaalsele suhtlusele.
- 4) Organisatsioonisisene kommunikatsioon pöörab tähelepanu filosoofilistele ja teoreetilistele küsimustele.

Ettevõtte töötajad saavad teavet erinevatest allikatest ja selleks, et tasakaal oleks õige, tuleks ettevõttel tegeleda kõikide suundadega. Organisatsioonid saavad tavapäraselt väga hästi hakkama välise ja formaalse kommunikatsiooniga ettevõttes. Tähelepanuta jäetakse asjaolu, et kas informatsiooni jagamine tõi oodatud tulemusi või on tegemist pelgalt informatsiooni jagamisega. Kuigi suhtlus on vältimatu osa ettevõtte kõikidel tasanditel, näevad töötajad liiga sageli kommunikatsiooni rolli ettevõtte juhtkonna vastutusalaana ning ei seosta seda enda lahutamatu osana igapäeva tööelus. Seega on lisaks info vastuvõtlikkusele oluline ka töötajatel endil aktiivselt suhelda ja erinevaid võimalusi selleks otsida. Juhtkond peab mõistma, et sisekommunikatsioon põhineb strateegial, mitte vaid oskustel ning töötajaid tuleb kaasata kõikidel tasanditel. Sellist muutust aga ei toimu enne kui kõik töötajad saavad aru, et suhtlemine on iga organisatsiooni liikme põhipädevus. Järjepideva oskusteabe jagamist seostatakse sageli parema tööpraktika ja motivatsiooniga. (Kalla, 2005)

Tõhus sisekommunikatsioon on edukate organisatsioonide jaoks ülioluline, et mõjutada strateegiliste juhtide võimet töötajaid kaasata organisatsiooni eesmärke saavutama. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni eesmärgid peaksid hõlmama töötajate pühendumuse ja positiivse kuuluvustunde edendamist ning töötajate teadlikkuse tõstmist organisatsiooni keskkonna muutustest ja vajadustest. (Welch ja Jackson, 2007) Kvaliteedi saavutamise oluline tegur on motivatsioon ja seda saab parandada tõhusa sisekommunikatsiooniga (Vos ja Schoemaker, 2001: 87).

Ettevõtete veebilehed ja e-poed on saanud lahutamatuks osaks klientide leidmisel ja hoidmisel ning sama on ka ettevõtte töötajatega, kes soovivad ettevõtte ja oma tööga seotud infot kiiresti leida. Organisatsioonid peavad lisaks üldisele kommunikatsioonile pingutama varasemast rohkem

ka organisatsioonisisese kommunikatsiooni tõhususe ja kiirusega, et konkurents püsida. Kuna infot liigub väga palju, tuleb lisaks info edastamisele veenduda, kas ja kuidas see sihtgrupini jõudis ja kas sõnumist saadi korrektselt aru. Organisatsiooni kõiki osapooli ühendava efektiivse kommunikatsiooni tagamiseks tuleb lisaks õigele kommunikatsioonikanalile leida ka parim viis teabe loomiseks ja töötlemiseks. (Hargie ja Tourish, 2009)

### **1.1.2. Tõhusa sisekommunikatsiooni peamised probleemid ja takistused**

Puudulik või halb sisekommunikatsioon tuuakse tihti päevakorda, kuid selleks, et probleemi põhjusest paremini aru saada, tuleks täpsustada, millega täpsemalt rahul ei olla. Töötajatel võib olla probleem oma otsese ülemuse kommunikatsiooniga, tippjuhtkond ei pruugi rahul olla keskastme juhtide tagasisidega, või tiimijuhid ei saa piisavalt infot enda otsestelt juhtidelt. Seega probleemi lahendamiseks, tuleks täpsustada, millise osaga sisekommunikatsioonist rahul ei olla. (Welch, 2015)

Hargie and Tourish (2009) arvavad, et halva sisekommunikatsiooni peamine probleem on olematu või puudulik sisekommunikatsiooni poliitika. Tänapäeval on enamus töötajatest haritumad ja kõrgemate ootustega oma karjääri osas, kui nende esivanemad ja soovivad paremat arusaama organisatsioonist, kus nad töötavad. Seega ühepoolne kommunikatsioon ei ole tõhus viis konkurents püsimiseks. Kahepoolne suhtlus on edu võti. Ettevõtte töötajad peavad tajuma, et ettevõtte hoolib nendest, et nende arvamus on oluline ning ettepanekutele reageeritakse. (Hargie ja Tourish, 2009)

IABC (*International Association of Business Communicators*) liidrid on välja toonud viis peamist tõhusa sisekommunikatsiooni takistust (Geddie, 1994):

- 1) Kommunikatsioon ei ole strateegilise planeerimise osa, mis hõlmaks ka sisekommunikatsiooni eesmärkide seadmist ja tulemuste mõõtmist.
- 2) Avameelse suhtlemise puudumine, eriti rasketes ja ebameeldivates küsimustes, vähendades sellega töötajate usaldust, kaasatust ja pühendumust.
- 3) Suutmatus kaastöötajaid usaldada, mille tulemuseks on salatsemine ning vastandlik suhtumine osakondade, töötajate ja juhtkonna vahel.
- 4) Juhtide veendumus, et olulist teavet tuleb vaid enda teada hoida, kartes infot jagades võimu kaotada.
- 5) Suutmatus tunnustada, et suhtlemine on midagi enamat kui uudiskiri või info, mida ettevõtte kohta võib ajakirjades leida.

Geddie (1994) lisab sellesse nimekirja üldise vastupanu, puudulikud teadmised, halva keskendumisvõime ja kartuse teha vigu ning pakub välja järgmised lahendused:

- Harige ennast ettevõtluse ja tulevikumõtjude osas. Mõelge, mida saate teha, et lõpptulemust muuta.
- Looge liite ja kokkuleppeid. Kui olete liidud üles ehitanud ning kokkulepped on saavutatud, tehke järgmine samm.
- Jagage väärtuslikke teadmisi sobival ajal.

Koneru (2008) arvab, et takistused tekivad eelkõige valede oletuste tagajärjel saatja või sõnumi osas. Takistuseks võib olla ka sõnumi saaja, seega on oluline nendele teemadele tähelepanu pöörata. Takistused tuleks tuvastada ning parandused võimalikult kiiresti ellu viia. Kui tekib ebakõla, tuleb sellele koheselt lahendus leida, et probleem ei eskaleeruks. Samas on takistusi raske märgata, sest sõnumi saaja ei ole alati kindel, kas saadud sõnum on korrektne, ajakohane, terviklik ja moonutamata. Sõnumi saatja ei saa alati tagasisidet selle kohta, kas saadetud sõnumist on korrektselt aru saadud ja kas seda on üheselt tõlgendatud. (Koneru, 2008) Et erinevatest takistustest paremini aru saada, on Koneru (2008) jaganud võimalikud kommunikatsiooniga seotud takistused viide erinevasse gruppi, mis on põhjuste ja lahendustega kirjeldatud Tabelis 1.

Tabel 1. Kommunikatsiooniga seotud takistused ja lahendused.

	<b>Põhjused</b>	<b>Lahendused</b>
Füüsilised	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ümbritsev müra</li> <li>• sobimatud žestid</li> <li>• sobimatud liigutused</li> <li>• halb nähtavus</li> <li>• tähelepanu kõrvalejuhtimine</li> <li>• halb tervis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sobiv ruumi kujundus</li> <li>• hea nähtavus</li> <li>• mugav keskkond</li> <li>• sobiv kehahoiak</li> </ul>
Psühholoogilised	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eelarvamused</li> <li>• kõiketeadev suhtumine</li> <li>• tähelepanematus</li> <li>• ärevus</li> <li>• väsimus</li> <li>• hierarhilised erinevused</li> <li>• kindlad ideed</li> <li>• kindlad nägemused</li> <li>• teadmised</li> <li>• huvi puudumine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selgita välja ideed ja plaanid</li> <li>• kõrvuta erinevaid ideid</li> <li>• toeta otsuste tegemist</li> <li>• kasuta tagasiside protsessi</li> <li>• selgita sõnumi olulisust</li> <li>• paku abi sõnumi arusaamisel</li> <li>• ajasta sõnum hoolikalt</li> </ul>

	<b>Põhjused</b>	<b>Lahendused</b>
Semantilised	<ul style="list-style-type: none"> <li>• halb sõnade valik</li> <li>• ebaselge lause ülesehitus</li> <li>• mõistmise puudumine</li> <li>• sõnumi selguse puudumine</li> <li>• arusaamatu sõnavara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lihtne ja täpne keelekasutus</li> <li>• võta kasutusele erinevad kommunikatsioonimeetodid</li> <li>• väldi abstraktseid ja polüseemilisi sõnu</li> </ul>
Organisatsioonilised	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teabe töötlemine erinevatelt inimestelt</li> <li>• viivitused vajaliku info saamisega liigse bürokraatia tõttu</li> <li>• sõnumi moonutamine erinevate allikate tõttu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• muuda teabe töötlemine kahesuunaliseks</li> <li>• veendu, et infot ei levitataks mitmest erinevast kanalist</li> <li>• hoidu ebaolulise info saatmisest</li> <li>• suuna info õigetele gruppidele</li> </ul>
Isiklikud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• emotsionaalsus</li> <li>• jagamata arusaamad, ideed, vaated ja arvamused</li> <li>• sõnumi saatja või saaja suhtumine (positiivne või negatiivne)</li> <li>• vale ajastus sõnumi edastamiseks</li> <li>• kuulamisoskuse puudumine</li> <li>• piisava tähelepanu puudumine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selgita sõnumi olulisust</li> <li>• täpsusta emotsionaalsed väljendused</li> <li>• positiivne suhtumine nii sõnumi saatjal kui saajal</li> <li>• loo usalduslik õhkkond</li> <li>• tähelepanelik kuulamine läbi terve vestluse</li> <li>• püüa leida õige ajastus sõnumi saatmisel</li> </ul>

Allikas: Koneru, 2008, autori koostatud

Robson ja Tourish (2005) leidsid, et juhid ei ole alati avatud uurima kommunikatsioonipraktikaid, kasutades ettevõttesisest kommunikatsiooniauditit. Suurimateks takistuseks on juhtide seas ajalised piirangud, madal teadlikkus organisatsioonisisest suhtluskliimast ning vastumeelsus seda lähemalt uurida. Puudulikud andmed ettevõtte käekäigu kohta raskendavad tulevikuplaanide väljatöötamist. (Robson ja Tourish, 2005)

Edmondson (2006) märgib, et organisatsioonid saaksid sisekommunikatsiooniga seotud probleemidest üle, kui nad suudaksid võita töötajate usalduse. Organisatsioonis ei tohiks eksisteerida töötajate ja juhtide vahelist võistlust, mis sageli esineb juhtkonna ja sõnavõtjate vahel. Usalduse võitmiseks peaks juhtkond näitama, et järgivad ka ise kokku lepitud ettevõtte väärtusi. (Edmondson, 2006)

### **1.1.3. Sisekommunikatsiooni arendamine organisatsioonis**

Tõhus sisekommunikatsioon kujundab töötajate moraali, motivatsiooni ja kaasatust ning seda tuleb ettevõttes strateegiliselt arendada, et see ka tegelikkuses tulemuste saavutamisele kaasa

aitaks (O'Murchu, 2015). Thomson ja Hecker (2001) soovivad ettevõtte juhtidel mõelda järgmistele küsimustele sisekommunikatsiooni strateegia ja plaani loomisel:

- Kui hästi on organisatsiooni eesmärgid ja visioon määratletud?
- Kui avatud on juhtkond jagama ettevõtte eesmärke ja nende saavutamise seotud edusamme oma alluvatega?
- Kui palju on töötajate eesmärgid seotud üldiste ärieesmärkidega?
- Mil määral töötajad mõistavad ettevõtte ärisuundi?
- Millised võimalused on töötajatel äritegevuse võtmeküsimustes osaleda ja oma seisukohti juhtkonnaga jagada?
- Mil määral viitab töötajate käitumine sellele, et nad annavad endast parima, et ettevõtte eesmärke täita?
- Mil määral peegeldavad töötajate hoiakud usaldust organisatsiooni juhtide vastu?
- Kui tõhus on organisatsiooni kommunikatsioon?
- Kuidas kirjeldaksid töötajad organisatsiooni kultuuri?

O'Murchu (2015) arvates tagab tõhus sisekommunikatsiooniplaan selge vastustuse, seega on oluline tähelepanu pöörata kõikide osapoolte rollidele ja kohustustele. Selline lähenemine hõlbustab ka töötajate koolitusvajaduste väljaselgitamist. (O'Murchu, 2015)

Et saada üle kalduvusest pöörata tähelepanu sisekommunikatsioonile alles pärast probleemi tekkimist, vajab organisatsiooni sisekommunikatsiooni toimimine perioodilist auditeerimist. Oluline on aru saada, millised protsessid organisatsioonis toimivad tõhusalt ja kus probleemid võivad tekkida. Sisekommunikatsiooni auditid peaksid olema läbi viidud organisatsioonist sõltumatute isikute poolt, kes on seda tüüpi auditi läbi viimiseks koolitatud. Oluline on ka silmas pidada, et organisatsioonis läbi viidav audit oleks kohandatud konkreetse ettevõtte vajadustele. (Downs ja Adrian, 2004: 6-9)

Hargie ja Tourishi (2009: 18) arvavad, et hästi toimiv organisatsioon peab olema kursis oma töötajate vajadustest, avama võimaluse töötajatele oma soove väljendada, andma võimalusi kaasa rääkida ja võimaldama töötajatel tunda ennast vajalikuna. Töötajad kipuvad olema hõivatud järgmiste küsimustega:

- Mis on minu tööülesanded?
- Kuidas mul läheb?

- Kas keegi hoolib ja märkab?
- Kuidas organisatsioonil läheb?
- Kuidas meil turul läheb?
- Kuidas mina aidata saan?

Ettevõtتهjuhid ja teadlased eristavad tihti sisekommunikatsiooni välisest kommunikatsioonist kuid nende kahe sidusust ei tohiks sisekommunikatsiooni strateegiat ja plaane luues unustada. Paljudel juhtudel on nende piiride määratlemine ebatäpne. Ka ettevõtte töötajad on avalikkuse liikmed ja info liigub väga paljude erinevate kanalite kaudu. Töötajaid ei tohiks infoga kunagi pimestada, seega on ülioluline, et töötajad saavad märgilise tähtsusega uudistest teada ettevõtte juhtkonnalt, enne kui nad seda muudest välistest kanalitest kuulevad. Teadmised ja usaldussuhted on ettevõtte konkurentsieelise põhielemendid. (Mazzei 2010) Niipea kui meediasse saadetakse e-kiri ettevõtte tegevustest või uudiskiri klientidele, muutub sisekommunikatsioon väliskommunikatsiooniks. Samuti võib ettevõtte juhi või kolleegi esinemine televisioonis kõnetata sisemisi ja väliseid sidusrühmasid. (Welch ja Jackson, 2007)

Hargie ja Tourish (2009: 15) on välja toonud parimad suhtlemispraktikad juhtivatelt ettevõtetelt nagu Sun Microsystems, Microsoft, Southwest Airlines, Royal Mail:

- Pidevad kommunikatsiooni teemalised koolitused kõikidele töötajatele, eelkõige juhtidele.
- Juhid kohtlevad töötajaid kui täiskasvanuid ja tunnistavad probleeme. Probleemiga tegeletakse, leitakse lahendusi ja progressi jälgitakse regulaarselt.
- Organisatsioon loob grupi inimestest, kes vastutavad ettevõttesisese kommunikatsiooni eest, jagavad ideid ja parimaid praktikaid.
- Töötajatelt küsitakse regulaarselt tagasisidet.
- Regulaarne uudiskiri ettevõtte juhilt.
- Regulaarsed juhi külastused erinevates osakondades ja asukohtades.
- Kvartaalne ülevaade ettevõtte arengust, probleemidest ja tulevikuplaanidest.
- Iganädalased poole tunnised arutelud tiimis/osakonnas kommunikatsiooniga seotud probleemidest ja nende võimalikest lahendustest.

#### **1.1.4. Sisekommunikatsioonikanalid ja kommunikatsiooni korraldamine.**

Tänapäeval on olemas palju erinevaid kanaleid ja viise, mida ettevõttes info edastamiseks kasutada, kuid selleks, et oluline info jõuaks õigete inimesteni, tuleks arvesse võtta ettevõtte suurust ja olemust. Suuremate organisatsioonide puhul peetakse kõige efektiivsemaks järkjärgulist vertikaalset suhtlust, kus kommunikatsiooniprotsessis rõhutakse avatusele ja ülespoole suunatud tagasisidele. (Constantin ja Baias, 2015)

Väga tavapärane juhtkonna suhtlus töötajatega on kirjaliku teabe saatmine e-posti teel või uudiskirjana ja ettevõtte eesmärkide ning poliitika kohta saab tavapäraselt lugeda organisatsiooni kodulehelt. Osakonniti liigub info osakonna sekretäri saadetud e-kirjade ja sõnumite kaudu. Selline sisekommunikatsioon ei ole tõhus ning ei soodusta tagasisidet. Uuringud näitavad, et suhtlus juhtide esindajate kaudu väheneb ning juhtide ja töötajate vaheline suhtlus suureneb. Üha enam pannakse rõhku info kvaliteedile ning selle usaldusväärsusele. (Constantin ja Baias, 2015)

Töötajate eelistusi suhtluskanalite osas erinevate teadete edastamiseks tuleb uurida organisatsioonipõhiselt, et töötajate vajadused oleksid tagatud ning infomaht ei oleks liiga suur. Ka teabe hulga osas on erinevatel töötajatel ja gruppidel erinevad arusaamad ja vajadused. Liigse info levitamine võib aidata kaasa teabe üleküllusele. Uuringutes on välja toodud, et kirjalikud väljaanded on kõige vähem eelistatud infokandjad ning näost näkku kommunikatsiooni peetakse kõige efektiivsemaks. See väide tasub kindlasti ettevõttesisest uurimist, et teha parimaid otsuseid ettevõttesisese kommunikatsiooni strateegia loomisel. (Welch ja Jackson, 2007)

Vercic jt (2012) uuringu kohaselt on ettevõtte sisekommunikatsiooniga tegeleva spetsialisti või juhi kõige olulisem oskus suhtlemisoskus (kirjutamine, rääkimine, esitlemine jms). Oluliseks peetakse ka diplomaatiat, teadmisi üldjuhtimisest, läbirääkimisoskust, strateegilist mõtlemist, projektijuhtimise kogemust ja arusaama erinevatest meediakanalitest. Sisekommunikatsiooni eest vastutav isik on ettevõttes peamiselt vahendaja rollis juhtkonna ja töötajate vahel ning paljudel juhtudel on ta ka juhtkonna nõustaja. (Vercic jt, 2012) Sisekommunikatsiooni üksus või spetsialist on tavapäraselt mõne teise osakonna täiendus. Sisekommunikatsiooniga tegelevad spetsialistid tuleks tuua juhtkonna koosolekuruumi laua taha, et hankida infot töötajate eesmärkide ja püüdluste kohta ning kasutada seda informatsiooni strateegiliste otsuste tegemisel. Paljud liidrid on arvamusel, et sisekommunikatsiooni protsessi peab juhtima ettevõtte juhtkond. (Clutterbuck ja James, 1997)

Sisekommunikatsiooni spetsialistid näevad enda kõige tähtsamate ülesannetena järgmisi tööülesandeid (Clutterbuck ja James, 1997):

- Suuremate muutustega seotud programmide ja projektide toetamine.
- Sõnumite edastamine juhtkonnalt töötajatele (ülevalt alla).
- Äriprobleemide ja prioriteetide esile tõstmine ja teadlikkuse kasvatamine.
- Organisatsiooni missiooni, visiooni ja väärtuste edastamine.
- Tagasiside hõlbustamine.
- Töötajate motiveerimine.
- Igapäevase operatiivsuhtluse hõlbustamine.
- Teiste osakondade kommunikatsiooni vahendamine ja hõlbustamine.
- Juhtkonna usaldusväarsuse suurendamine ja säilitamine.
- Juhtide kommunikatsioonioskuste parandamine, neid juhendades.
- Organisatsioonisisese kirjavahetuse parandamine ja arendamine.
- Aidata töötajatel leppida ja vastu võtta halbu uudiseid.
- Aidata töötajatel häid uudiseid tähistada.

Sisekommunikatsiooni eest vastutavate inimeste seas domineerib suhtekorralduse taust, mis joonistus välja Clutterbuck ja James (1997) uuringu tulemustes. Spetsialistid tunnistavad, et tähtsad ülesanded, nagu tagasiside andmine ja selle hõlbustamine ei kuulu nende ülesannete hulka, milles nad ennast kindlalt ja hästi tunnevad. Selle peamiseks põhjuseks peetakse juhtide vähest kaasamist ja ebapiisavat ettevalmistust. (Clutterbuck ja James, 1997).

## **1.2. Avatud tagasiside teoreetiline ülevaade**

Töötajatel on sageli ideid ja teavet selle kohta, kuidas tööd ja töökorraldust parandada. Avatud tagasiside andmine on töötajate poolt ennetavate ettepanekute tegemine muudatusteks ning teadlikult tööga seotud ideede, teabe ja arvamuste väljendamine (Van Dyne jt, 2003). Liang jt (2012) nõustuvad varasemast laiemapõhjalise definitsiooniga avatud tagasisidest, et oleks võimalik väljendada avatud tagasiside erinevaid vorme ning pakuvad välja kaks erinevat avatud tagasiside vormi: edendav tagasiside (*promotive voice*) ja kritiseeriv tagasiside (*prohibitive voice*).

Edendava tagasiside puhul väljendab töötaja uusi ideid ja ettepanekuid oma tööüksuse või organisatsiooni üldise toimimise parandamiseks. Kritiseeriva tagasiside puhul väljendab töötaja muret organisatsioonile kahjulike töötavade, töötajate käitumise ja nende esinemissageduse kohta. Kritiseerival tagasisidel on oluline roll ettevõtte heaolu saavutamisel, sest varasemalt vaka all olnud probleemid tulevad ilmsiks ja probleemiga vastamisi seistes on võimalik seda kollektiivselt parandada, et tulevikus probleeme ennetada. Ka edendav tagasiside on tulevikku suunatud ning keskendub sellele, kuidas tulevikus asju paremini teha. Kuigi mõlemad tagasiside vormid on ettevõtte seisukohast olulised, erinevad nad teineteisest mitmel olulisel viisil, mis on kirjeldatud Tabelis 2. (Liang jt, 2012)

Tabel 2. Avatud tagasiside vormide võrdlus.

Omadused	Edendav tagasiside	Kritiseeriv tagasiside
Sarnasused	<ul style="list-style-type: none"> <li>Töötaja lisaroll, mis ei ole ametlikus ametijuhendis määratletud.</li> <li>On konstruktiivne ning abiks töötaja tööüksuse või organisatsiooni toimimisel.</li> <li>On ajendatud soovist aidata tööüksust või organisatsiooni ning peegeldab seega töötaja vastutustunnet ja suhtumist organisatsiooni.</li> </ul>	
Erinevused käitumises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Väljendab, kuidas probleeme lahendada ja toob välja uusi ideid.</li> <li>Tulevikule orienteeritud ja osutab võimalustele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Väljendab muret praeguse olukorra või selle parandamise kohta.</li> <li>Minevikule või tulevikule suunatud. Juhib tähelepanu sellele, kuidas edaspidi asju paremini teha.</li> </ul>
Funktsionaalsed erinevused	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juhib tähelepanu võimalustele, kuidas organisatsioon saab paremaks muutuda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juhib tähelepanu kahjulikele teguritele.</li> </ul>
Mõju teistele	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soovitab täiustusi, mis võivad lühiajaliselt teistele ebamugavust tekitavaid muudatusi tuua. Kuid täiustused võivad lõpuks kasu tuua kogu kogukonnale.</li> <li>Soovitatud paranduste taga olev hea kavatsus on kergesti äratuntav ja positiivsena tõlgendatav.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juhib tähelepanu kahjulikele teguritele ja viitab sellest tulenevalt vastutavate isikute ebaõnnestumisele.</li> <li>Kahjulikele teguritele osutamise taga olevat head kavatsust ei pruugi protsessi käigus kergesti märgata potentsiaalse negatiivse emotsiooni tõttu.</li> </ul>

Allikas: Liang jt, 2012, autori koostatud

Jolly ja Lee (2021) märgivad, et paljude teenuste parandusettepanekud ja ideed tulevad eesliini töötajatelt, sest just nendel on kliendiga otsene kontakt ja tehtud ettepanekud põhinevad kogemusel. Kahjuks on uuringud näidanud, et töötajad ei ole alati avatud oma kogemustest

tulenevaid ideid ja ettepanekuid avaldama, kui neil puudub piisav motivatsioon ning sellel on suur roll töötaja otsesel juhil. Üha rohkem on tõendeid selle kohta, et otsese juhi avatus ja kättesaadavus on avatud tagasiside oluliseks lüliks. Kaasav juhtimine nõuab juhilt märkimisväärset eneseteadlikkust, teiste mõistmist ning sotsiaalse eetika ja õiglusega seotud teemade mõistmist. Juhid peavad tegema enam, kui lihtsalt näima avatud tagasiside saamisele. Juhid peavad olema loovad ja pelgalt õpitud teooriatele lootma jääda ei tohiks. Oluline on juurutada süsteem, mille tulemus ei ole vaid avatud tagasiside saamine, vaid ka ideede ja ettepanekute ellu viimine ning tagasiside andmine peale muudatuse ellu viimist. Isegi kui juhtkond ei kasuta ideed või ettepanekut, mis töötaja või töötajate grupi poolt on tehtud, on oluline anda tagasisidet ja selgitada, miks otsustati teistmoodi. (Jolly ja Lee, 2021) Avatud tagasiside andmine sõltub sellest kui hästi töötajad on informeeritud, sest nende arvamused, ideed ja soovitusel on tugevalt seotud olemasoleva informatsiooniga ettevõttes toimuva kohta (Ruck, 2015b).

Kui ettevõtte juhid on avatud tagasisidele, oskavad seda väärtustada ja esile kutsuda, kehtestuvad grupinormid ning ka teised grupi liikmed muutuvad avatud tagasisidele vastuvõtlikumaks. Individuaalse töötaja kaasatus võib olla seotud just juhi signaali kaudu, kus töötaja tunneb, et on grupi väärtuslik liige ning tema arvamus loeb. Kuid selleks, et töötajad tunneksid ennast turvaliselt ning näeksid vajadust anda avatud tagasisidet, peaksid juhid pühenduma konkreetsele teemale piisavalt aega. (Ye jt, 2019) Töötajate avatud tagasisidele võib kaasa aidata eesliini töötajate osalemine juhtkonna koosolekutel, olles juhtimisotsuste elluviimisel kaasatud. Ka protsentuaalne tagasiside selle kohta, kui palju ja millised töötajate ettepanekud on ellu viidud, suurendab avatud tagasiside andmise tõenäosust. Paljud töötajad ei jaga oma arvamust enamasti hirmust, et nende ettepanekud jäävad tähelepanuta. (Jolly ja Lee, 2021)

Selleks, et töötajate antud tagasisidest oleks kasu, peab see jõudma isikuteni, kellel on võimalik muudatusi ellu viia ja kes saavad eriarvamuste korral erinevad osapooled kokku viia. Organisatsioonid saavad töötajate avatud tagasisidest kasu vaid siis, kui juhid oskavad seda tagasisidet kasutada, eriti organisatsiooni tavasid ja poliitikat puudutavates küsimustes. Kirjanduses on välja toodud mitmeid tõhusaid võimalusi töötajatel oma arvamuse avaldamiseks, milleks on lisaks näost näkku suhtlusele ja tavapärasele e-posti teel saadetavale infole veel avatud uste eeskirjad, vastastikuse eksperthinnangu paneelid, vahekohtusüsteemid, tulemuslikkuse hindamised, küsitlused ja ametiühingud. (Edmondson, 2006)

Van Dyne jt, (2003) on tuvastanud kolm erinevat tagasiside tüüpi töökohas, millest vaid esimene, ehk prosotsiaalne tagasiside, on ettevõttele kasulik:

- 1) Prosotsiaalne tagasiside (*Prosocial Voice*).
  - a. Töötaja pakub lahendusi probleemidele, millest saab kasu terve organisatsioon.
  - b. Töötaja töötab välja ja annab soovitusi organisatsiooni puudutavates küsimustes.
  - c. Töötaja räägib ideedest ja uutest projektidest, mis võivad organisatsioonile kasu tuua.
- 2) Kaitsev tagasiside (*Defensive Voice*)
  - a. Töötaja ei avalda palju arvamust, väljaarvatud juhul kui tegu on grupi kokkuleppega ja see tuleneb tihtipeale hirmust.
  - b. Töötaja avaldab mõtteid, et suunata tähelepanu teistele, sest kardab.
  - c. Töötaja annab selgitusi, mis suunab tähelepanu teistele või läheb grupi arvamusega kaasa, et ennast kaitsta
- 3) Nõustuv tagasiside (*Acquiescent Voice*)
  - a. Töötaja toetab passiivselt teiste ideid, avaldab passiivselt nõusolekut, kuid entusiasm puudub.
  - b. Töötaja pakub harva uusi ideid.
  - c. Töötaja lepib probleemide lahendamise osas teistega passiivselt kokku.

Kaitsva tagasiside andmine suunab tähelepanu mujale ja võib olla ajendatud hirmust. Nõustuv tagasiside on toetav, kuid puudub entusiasm ja probleemid pigem vaikitakse maha. Prosotsiaalne tagasiside seevastu on teadlik, avatud ja mittenõutav käitumisviis, mis rõhutab soovi kritiseerimise asemel olukorda parandada. (Van Dyne jt, 2003)

### **1.3. Sisekommunikatsiooni ja avatud tagasiside seosed**

Tõhus sisekommunikatsioon peaks töötajatele pakkuma võimalusi oma vaadete avaldamist ülespoole, informeerima töötajaid ja tõestama töötajatele, et juhtkond on organisatsioonile pühendunud. Pelgalt informatsiooni edastamisest ei piisa, et töötajad oma muresid ja probleeme väljendaksid ja ettepanekuid teeksid. Tõhus avatud tagasiside võimaldamine seisneb võimaluses töötajatel arendada oma teadmisi ja oskusi ning olla osaline otsuste tegemisel. Oluline roll on ka juhtide ja alluvate omavahelise suhtluse soodustamisel, jagatud informatsiooni kvaliteedil ja usaldusel. Usalduse loomisel tuleb minimeerida hirmutunnet ja võitluslikku keskkonda juhtide ja töötajate vahel. (Constantin ja Baias, 2015)

Töötajate avataud tagasiside võimaluste loomine on tõusutrendis ning uuringud näitavad, et ettevõtted ootavad töötajatelt nende arvamust, juhtkond on ettepanekutele vastuvõtlikum ning töötajate arvamusel on otsuste vastuvõtmisel suur roll. Ettevõtted kes avatud tagasiside võimaldamises kahtlevad ja seda takistavad, näevad jätkuvalt vaeva töötajate kaasamise ja usalduse võitmisega, mis omakorda pärsib produktiivust. (Ruck, 2015b) Kui juhid ja organisatsioonid tahavad, et nende töötajad sõna võtaksid ning muredele ja probleemidele tähelepanu pööraksid, peavad nad töötajaid kohtlema austuse ja hoolivusega, olema ka ise tagasisidele avatud ning rõhutama, et see on neile oluline (Jolly ja Lee, 2021). Hästi toimiv ettevõttesisene kommunikatsioon sõltub suuresti töötajate arvamuse arvestamisega, mille eiramine võib töötajaid demotiveerida ning lõppeda töötaja lahkumisega organisatsioonist. Statistika näitab, et ettevõtetes, kus toetatakse avatud tagasisidet, on töötajad rahulolevamad ja tööjõu voolavus on väiksem. (Constantin ja Baias, 2015)

Töötaja avatud tagasiside tõhusus sõltub sellest, mis infot ja mil määral jagatakse. Töötaja soov avatud tagasisidet anda sõltub sellest, kuidas teda ettevõttes koheldakse ning kui hästi teda infoga kursis hoitakse. Piisab kui töötaja mõistab ettevõtte poliitikat, et luua hea põhi usaldusele, millele järgneb tõhus partnerlus töötaja ja organisatsiooni vahel. Kui puudub usaldus, kardavad töötajad töökoha kaotuse hirmus oma arvamust avaldada. Kui kõik ettevõtte töötajad mõistavad organisatsiooni poliitikat ja väärtusi üheselt, keskenduvad nad ühisele missioonile. Lisaks teabe edastamisele tuleks anda töötajatele võimalus oma muresid tõstatada ja ettepanekuid teha. (Constantin ja Baias, 2015)

Nutikad organisatsioonid mõistavad, et kaasatuse ja tulemuslikkuse kõrge tase tuleneb töötajate teavitamisest neid huvitavatel teemadel ning avatud tagasisidest, mida võetakse tõsiselt (Ruck, 2015a).

## 2. EMPIIRILINE UURING

Käesolevas peatükis kirjeldab autor uuringu meetodit, valimit, tulemusi ja järeldusi.

### 2.1. Uurimismeetod ja valim

Töö eesmärgi saavutamiseks analüüsitakse erialast kirjandust ja kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit, viies läbi ankeetküsitlus (Lisa 1), mis koosneb demograafilistest andmetest ja kahest sisulisest osast. Uuringu tulemuste üldistamiseks kogu ettevõttele kasutab autor küsitluse läbiviimiseks kõikset valimit. Ankeetküsitlus viidi ettevõttes läbi 7.–23. veebruaril 2022.

Ankeetküsitlus koosneb kahest sisulisest osast. Küsimustiku esimene osa (küsimused 4–32) mõõdab töötajate rahulolu organisatsioonisisese kommunikatsiooniga ja teine osa (küsimused 33–42) mõõdab, mil määral annavad ettevõtted töötajad avatud tagasisidet. Esimeses osas kasutas autor Downs ja Hazeni poolt välja töötatud sisekommunikatsiooniga rahuolu skaalat *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) (Downs ja Hazen 1977). Teises osas kasutas autor Liang jt (2012) poolt välja töötatud küsimustikku *Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination*. Mõlemad küsimustiku osad on kohandatud ning välja on jäetud küsimused ja alaskaalad, mis pole antud töös asjakohased. Demograafilistes andmetes küsiti vastaja ametikohta, tööstaaži organisatsioonis ja vanust.

Sisekommunikatsiooniga rahulolu uuringu küsimustik on jagatud kuueks alaskaalaks (Downs ja Hazen 1977; Deconinck jt, 2008):

- 1) Informatsioon töökorralduse kohta (*Organizational Integration*). Mil määral saavad töötajad teavet organisatsiooni ja töökorralduse kohta?
- 2) Juhtidega suhtlemine (*Supervisory Communication*). Üles- ja allapoole suunatud kommunikatsioon juhtidega. Mil määral minu ülemus kuulab ja pöörab mulle tähelepanu ning mil määral minu ülemus pakub mulle juhiseid tööga seotud probleemide lahendamiseks?
- 3) Personaalne tagasiside (*Personal Feedback*): Mil määral töötajaid ja nende töötulemusi hinnatakse?

- 4) Informatsioon organisatsiooni kohta (*Corporate Information*). Teave organisatsiooni üldise info kohta, sealhulgas teave muudatuste, organisatsiooni poliitikate, finantsolukorra ja eesmärkide kohta.
- 5) Kommunikatsiooni kliima (*Communication Climate*). Mil määral kommunikatsioon motiveerib ja stimuleerib töötajaid organisatsiooni eesmärke täitma ning mil määral tajutakse suhtumist kommunikatsiooni?
- 6) Meedia kvaliteet (*Media Quality*). Kas koosolekud on hästi organiseeritud, kirjalikud materjalid hästi kirjutatud ja kas korralduslik informatsioon on abiks?

Avatud tagasiside uuringu küsimustik on jagatud kahte alaskaalasse (Liang jt, 2012):

- 1) Edendav tagasiside (*Promotive voice*). Mil määral väljendab töötaja uusi ideid ja ettepanekuid oma tööüksuse või organisatsiooni üldise toimimise parandamiseks?
- 2) Kritiseeriv tagasiside (*Prohibitive voice*). Mil määral väljendab töötaja muret organisatsioonile kahjulike töötavade, töötajate käitumise ja nende esinemissageduse kohta?

Uuringu ankeetküsitluse mõlemas osas kasutati kuue palli Likerti skaalat, mille kõrgeim väärtus oli 6 – „kindlasti nõustun“ ja madalaima vastuse väärtus oli 1 – „kindlasti ei nõustu“. Andmete kogumiseks saadeti kõikidele ettevõtte töötajatele ankeetküsitluse Google Docs vorm e-posti teel. Hindamata ei olnud võimalik jätta ühtegi küsimust ning kõik saadud vastused on korrektsed. Küsimustikule vastamine oli anonüümne ja vabatahtlik. Ankeetküsitlusele vastas 47 töötajat 155st (30,3%). Käesoleva uuringu raamas antud valimi pealt üldistavaid järeldusi ettevõtte kohta teha ei saa, seega kõik järeldused, mis autor teeb, on valimipõhised.

## 2.2. Uuringu tulemuste analüüs

Ankeetküsitluse andmete analüüsimisel kaustas autor Microsoft Excel ja IBM SPSS Statistics programmi. Uuringu andmete analüüsimiseks arvutati iga alaskaala puhul vastaja Cronbachi alpha suurus ( $\alpha$ ), hinnangu aritmeetiline keskmine ( $m$ ), mediaan ( $me$ ) ja standardhälve ( $sd$ ). Küsimustiku alaskaalade usaldusväärtust hinnati Cronbachi alpha analüüsi abil, mis näitab kui võrd täpselt ja järjekindlalt uuritavat nähtust mõõdetakse. Cronbachi alpha piisavaks suuruseks loetakse 0,7 (Rämmer, 2014). Tulemused on välja toodud Tabelis 4 ja 5, millest saab järeldada, et uuringu

kõikide alaskaalade Cronbachi alpha suurused vastavad nõuetele ja uuringu küsimustiku alaskaalad on usaldusväärsed.

Kirjeldava statistika meetoditega anti ülevaade vastajate arvust ametikoha, tööstaaži ja vanusegrupi kaupa. Tabelis 3 on välja toodud uuringus osalenud töötajate jaotus ametikoha, tööstaaži ja vanusegrupi järgi. Edasise analüüsi jaoks liideti üheks grupiks tiimijuhid ja üksuse juhid ning alla 25-aastased liideti 25–45-aastaste vanusegruppi.

Tabel 3. Vastajate demograafilised näitajad

	n	%
<b>Ametikoht</b>		
spetsialist/ekspert	36	76,6
tiimijuht	7	14,9
üksuse juht	4	8,5
<b>Tööstaaž organisatsioonis</b>		
kuni 1 aasta	13	27,7
1–4 aastat	27	57,4
5–9 aastat	7	14,9
<b>Vanus</b>		
25 või noorem	2	4,3
26–45	38	80,9
46–65	7	14,9

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal

Küsimustikule vastanute hulgas oli kõige enam spetsialiste (36) 76,6%, järgnesid tiimijuhid (7) 14,9% ning üksuste juhid (4) 8,5%. Eelnevast tabelist on näha, et vastanute hulgas oli kõige enam 1–4-aastase tööstaažiga töötajaid (27) 57,4%, järgnesid töötajad, kes on ettevõttes töötanud vähem kui aasta (13) 27,7% ja kõige vähem oli töötajaid, kes on ettevõttes töötanud enam kui 5-aastat (7) 14,9%. Suurem osa vastanud töötajatest jäid vanusevahemikku 26–45 (38) 80,9%.

### 2.2.1. Sisekommunikatsiooniga rahulolu uuringu tulemuste analüüs

Küsimustiku esimene sisuline osa mõõdab töötajate rahulolu organisatsioonisisese kommunikatsiooniga ning vastajatel paluti hinnata, mil määral nad väidetega nõustuvad või mitte kuue palli Likerti skaalal. Positiivne vastus küsimustele oli tähistatud väärtustega 3–6. Sisekommunikatsiooniga rahulolu keskmiseks tulemuseks tuli 4,18 (sd = 1,354). Seega võib järeldada, et töötajad pigem nõustusid väidetega ja tulemust võib pidada positiivseks. Tabelis 4 on välja toodud sisekommunikatsiooniga rahulolu alaskaalade Cronbachi alpha suurus, aritmeetiline

keskmise, mediaan ja standardhälve. Lisas 2 on välja toodud kõikide küsimustiku väidete aritmeetiline keskmine ja standardhälve.

Tabel 4. Sisekommunikatsiooniga rahulolu alaskaalade statistilised andmed.

<b>Alaskaala</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>m</b>	<b>me</b>	<b>sd</b>
Informatsioon töökorralduse kohta	0,88	4,24	4,20	1,021
Juhtidega suhtlemine	0,90	4,99	5,00	0,929
Personaalne tagasiside	0,89	3,77	3,80	1,100
Informatsioon organisatsiooni kohta	0,95	3,71	3,50	1,373
Kommunikatsiooni kliima	0,86	4,20	4,00	1,042
Meedia kvaliteet	0,89	4,11	4,00	0,993

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal.

Ettevõtte töötajad on kõige enam rahul juhtidega suhtlemisel ( $m = 4,99$ ;  $sd = 0,929$ ). Kõige vähem ollakse rahul personaalse tagasisidega ( $m = 3,77$ ;  $sd = 1,100$ ) ja informatsiooniga organisatsiooni kohta ( $m = 3,71$ ;  $sd = 1,373$ ). Sisekommunikatsiooni rahulolu küsimustiku raames andsid töötajad keskmiselt kõige kõrgemad hinnad väidetele: „Minu otsene juht usaldab mind.“ ( $m = 5,13$ ;  $sd = 1,013$ ); „Minu otsene juht on avatud uutele ideedele.“ ( $m = 5,23$ ;  $sd = 0,937$ ); ja „Minu töökaaslased on head ja avatud suhtlejad.“ ( $m = 5,06$ ;  $sd = 0,942$ ). Kõige madalamad hinnad anti väidetele: „Saan tagasisidet selle kohta, millised on minu töötulemused võrreldes teistega.“ ( $m = 3,40$ ;  $sd = 1,409$ ); ja „Olen rahul informatsiooniga organisatsiooni majandus- ja finantstulemuste kohta.“ ( $m = 3,47$ ;  $sd = 1,572$ ).

### 2.2.2. Avatud tagasiside uuringu tulemuste analüüs

Küsimustiku teine sisuline osa mõõdab avatud tagasiside andmist ning vastajatel paluti hinnata mil määral nad väidetega nõustuvad või mitte kuue palli Likerti skaalal. Positiivne vastus küsimustele oli tähistatud väärtustega 3–6. Avatud tagasiside aritmeetiline keskmine tuli 4,68 ( $sd = 0,982$ ). Seega võib järeldada, et töötajad pigem nõustusid väidetega ja tulemust võib pidada positiivseks. Tabelis 5 on välja toodud avatud tagasiside alaskaalade Cronbachi alpha suurus, aritmeetiline keskmine, mediaan ja standardhälve.

Tabel 5. Avatud tagasiside alaskaalade statistilised andmed.

<b>Alaskaala</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>m</b>	<b>me</b>	<b>sd</b>
Edendav tagasiside	0,91	4,78	4,80	0,768
Kritiseeriv tagasiside	0,88	4,57	4,80	0,850

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal.

Antud valimi raames on näha, et töötajad teevad nii ettepanekuid ( $m = 4,78$ ;  $sd = 0,768$ ) kui ka kriitikat ( $m = 4,57$ ;  $sd = 0,850$ ). Avatud tagasiside küsimustiku raames andsid töötajad keskmiselt kõige kõrgemad hinded väidetele: „Räägin oma juhiga töökorralduslikest probleemidest, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad.“ ( $m = 5$ ;  $sd = 0,780$ ); ja „Pakun lahendusi erinevatele probleemidele, mis võivad meie osakonda/üksust mõjutada.“ ( $m = 4,89$ ;  $sd = 0,840$ ). Madalaim keskmine hinne anti väitele „Räägin kolleegiga, kui märkan, et tema käitumine võib takistada osakonna/üksuse töö tulemuslikkust.“ ( $m = 4,28$ ;  $sd = 1,117$ ).

### 2.2.3. Tulemuste võrdlev analüüs demograafiliste andmete lõikes

Analüüsi jaoks liideti üheks grupiks tiimijuhid ja üksuse juhid (edaspidi juht) ning alla 25-aastased liideti 25-45-aastaste vanusegruppi (edaspidi alla 45-aastased). Ametipositsioonide (Tabel 6) ja vanusegruppide (Tabel 8) keskmiste tulemuste statistilise olulisuse erinevust arutati T-testi kasutades. Tööstaaži lõikes (Tabel 7) statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks viidi läbi One-Way ANOVA Post Hoc test Tuhanne meetodil. Statistiliselt oluliste seoste puhul lähtuti olulisusnivoost  $p \leq 0,05$ .

Tabel 6. Tulemuste võrdlev analüüs **ametipositsioonide** lõikes.

Ametikoht		n	m	sd	t	p
<b>Sisekommunikatsiooniga rahulolu</b>						
Informatsioon töökorralduse kohta	spetsialist/ekspert	36	4,28	1,020	-0,929	0,359
	juht	11	4,11	1,063		
Juhtidega suhtlemine	spetsialist/ekspert	36	4,98	0,939	-0,685	0,498
	juht	11	5,00	0,942		
Personaalne tagasiside	spetsialist/ekspert	36	3,83	1,047	-1,283	0,206
	juht	11	3,58	1,294		
Informatsioon organisatsiooni kohta	spetsialist/ekspert	36	3,88	1,357	-0,398	0,693
	juht	11	3,14	1,325		
Kommunikatsiooni kliima	spetsialist/ekspert	36	4,37	0,905	-0,766	0,448
	juht	11	3,62	1,285		
Meedia kvaliteet	spetsialist/ekspert	36	4,28	0,857	-1,068	0,291
	juht	11	3,53	1,217		
<b>Avatud tagasiside</b>						
Edendav tagasiside	spetsialist/ekspert	36	4,67	0,762	-8,188	0,000
	juht	11	5,16	0,686		
Kritiseeriv tagasiside	spetsialist/ekspert	36	4,50	0,856	-4,182	0,000
	juht	11	4,82	0,822		

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal.

Juhid on avatumad andma tagasisidet, kui spetsialistid. Spetsialistid on enam rahul kommunikatsiooni kliima ja meedia kvaliteediga, kui ettevõtte juhid. Statistiliselt olulisi erinevusi keskmiste hinnangute lõikes T-testi raames ei esine.

Tabel 7. Tulemuste võrdlev analüüs **tööstaaži** lõikes.

	Tööstaaž	Tööstaaž	n	m	sd	p
<b>Sisekommunikatsiooniga rahulolu</b>						
Informatsioon töökorralduse kohta	1. kuni 1 aasta	2.	13	4,52	1,392	0,731
		3.				0,872
	2. 1–4 aastat	1.	27	4,13	0,810	0,731
		3.				1,000
	3. 5–9 aastat	1.	7	4,14	1,018	0,872
		2.				1,000
Juhtidega suhtlemine	1. kuni 1 aasta	2.	13	4,88	1,310	0,988
		3.				0,922
	2. 1–4 aastat	1.	27	4,99	0,716	0,988
		3.				0,959
	3. 5–9 aastat	1.	7	5,17	0,948	0,922
		2.				0,959
Personaalne tagasiside	1. kuni 1 aasta	2.	13	3,88	1,511	0,980
		3.				0,999
	2. 1–4 aastat	1.	27	3,72	0,845	0,980
		3.				0,998
	3. 5–9 aastat	1.	7	3,80	1,254	0,999
		2.				0,998
Informatsioon organisatsiooni kohta	1. kuni 1 aasta	2.	13	4,02	1,644	0,731
		3.				0,988
	2. 1–4 aastat	1.	27	3,54	1,153	0,731
		3.				0,979
	3. 5–9 aastat	1.	7	3,79	1,710	0,988
		2.				0,979
Kommunikatsiooni kliima	1. kuni 1 aasta	2.	13	4,54	1,271	0,500
		3.				0,919
	2. 1–4 aastat	1.	27	4,02	0,914	0,500
		3.				0,955
	3. 5–9 aastat	1.	7	4,23	1,042	0,919
		2.				0,955
Meedia kvaliteet	1. kuni 1 aasta	2.	13	4,46	1,292	0,507
		3.				0,832
	2. 1–4 aastat	1.	27	3,96	0,771	0,507
		3.				0,998
	3. 5–9 aastat	1.	7	4,03	1,122	0,832
		2.				0,998

	Tööstaaž	Tööstaaž	n	m	sd	p
<b>Avatud tagasiside</b>						
Edendav tagasiside	1. kuni 1 aasta	2.	13	4,65	0,821	0,776
		3.				1,000
	2. 1–4 aastat	1.	27	4,88	0,753	0,776
		3.				0,884
	3. 5–9 aastat	1.	7	4,66	0,781	1,000
		2.				0,884
Kritiseeriv tagasiside	1. kuni 1 aasta	2.	13	4,54	0,768	0,986
		3.				0,996
	2. 1–4 aastat	1.	27	4,62	0,893	0,986
		3.				0,969
	3. 5–9 aastat	1.	7	4,46	0,936	0,996
		2.				0,969

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal.

Tööstaaži lõikes statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks viidi läbi One-Way ANOVA Post Hoc test Tuhanne meetodil, mille tulemused näitasid, et staažigruppide vahel statistiliselt olulised erinevused puuduvad.

Tabel 8. Tulemuste võrdlev analüüs **vanusegruppide** lõikes.

	Vanusegrupp	n	m	sd	t	p
<b>Sisekommunikatsiooniga rahulolu</b>						
Informatsioon töökorralduse kohta	alla 45-aastased	40	4,15	0,994	-1,425	0,193
	46–65-aastased	7	4,77	1,086		
Juhtidega suhtlemine	alla 45-aastased	40	4,91	0,952	-1,746	0,110
	46–65-aastased	7	5,43	0,678		
Personaalne tagasiside	alla 45-aastased	40	3,66	1,051	-1,557	0,160
	46–65-aastased	7	4,43	1,230		
Informatsioon organisatsiooni kohta	alla 45-aastased	40	3,49	1,294	-2,823	0,021
	46–65-aastased	7	4,93	1,231		
Kommunikatsiooni kliima	alla 45-aastased	40	4,08	0,985	-1,728	0,124
	46–65-aastased	7	4,89	1,171		
Meedia kvaliteet	alla 45-aastased	40	4,01	0,951	-1,436	0,191
	46–65-aastased	7	4,66	1,124		
<b>Avatud tagasiside</b>						
Edendav tagasiside	alla 45-aastased	40	4,73	0,751	-1,149	0,285
	46–65-aastased	7	5,11	0,840		
Kritiseeriv tagasiside	alla 45-aastased	40	4,56	0,828	-0,318	0,759
	46–65-aastased	7	4,69	1,032		

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal.

T-testi tulemusena ilmnes, et 46–65-aastased töötajad ( $m = 4,93$ ;  $sd = 1,294$ ) on rohkem rahul informatsiooniga ettevõtte kohta kui nooremad töötajad ( $m = 3,49$ ;  $sd = 1,231$ ). Erinevus on

statistiliselt oluline ( $t = -2,823$ ;  $p = 0,021$ ). Teiste alaskaalade lõikes statistiliselt olulised erinevused puuduvad.

### 2.2.4. Sisekommunikatsiooniga rahulolu ja avatud tagasiside seosed

Sisekommunikatsiooniga rahulolu ja avatud tagasiside vaheliste seoste leidmiseks kasutati korrelatsioonianalüüsi. Korrelatsioonikordaja väärtus  $r \leq 0,3$  tähistab nõrka seost,  $0,3 < r < 0,7$  tähistab keskmise tugevusega seost ja  $r \geq 0,7$  näitab tugevat seost (Sauga, 2017: 398).

Tabel 9. Sisekommunikatsiooniga rahulolu ja avatud tagasiside korrelatsioonid.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
<b>Sisekommunikatsiooniga rahulolu</b>							
1. Informatsioon töökorralduse kohta	1						
2. Juhtidega suhtlemine	.530**	1					
3. Personaalne tagasiside	.836**	.550**	1				
4. Informatsioon organisatsiooni kohta	.783**	.357*	.728**	1			
5. Kommunikatsiooni kliima	.697**	.514**	.616**	.779**	1		
6. Meedia kvaliteet	.762**	.477**	.685**	.773**	.805**	1	
<b>Avatud tagasiside</b>							
7. Edendav tagasiside	.196	.293*	.260	.045	.172	.144	1
8. Kritisereiv tagasiside	-.002	.145	.143	-.059	.085	.079	.584**

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal.

Kuigi sisekommunikatsiooniga rahulolu ja avatud tagasiside vahel statistiliselt olulisi seoseid ei esine (Tabel 9), siis hinnangute võrdlusi vaadates, on näha tendentsi, et need töötajad, kes ei ole avatud probleemidele tähelepanu pöörama, on sisekommunikatsiooniga ettevõttes mõnevõrra vähem rahul.

### 2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada töötajate üldist rahulolu organisatsioonisisese kommunikatsiooniga ja selle seost avatud tagasiside andmisega. Eesmärgi saavutamiseks analüüsiti erialast kirjandust ja kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit, viies läbi ankeetküsitlus ühes Eesti tehnoloogiaettevõttes. Uuringus kasutab autor küsitluse läbiviimiseks kõikset valimit.

Uuringust selgus, et kuigi sisekommunikatsiooniga rahulolu ja avatud tagasiside vahel statistiliselt olulisi seoseid ei esine, on tendents, et need kes ei ole avatud probleemidele tähelepanu pöörama, on sisekommunikatsiooniga ettevõttes mõnevõrra vähem rahul. Kirjeldavat statistikat vaadeldes saab järeldada, et töötajad pigem nõustusid sisekommunikatsiooni rahulolu ja avatud tagasiside väidetega. Kõige kõrgemalt hinnati suhtlemist juhtidega ja väidetega avatud tagasiside andmise kohta. Teooria põhjal tähendab see seda, et töötajaid julgustatakse olema loovad, teevad koostööd, jagavad oma arvamust ja teadmisi ning info liigub kõikides ettevõtte valdkondades hästi.

Kõige vähem on töötajad rahul personaalse tagasisidega ja informatsiooniga organisatsiooni kohta. Teooria põhjal peaks ettevõtte pöörama enam tähelepanu töötajate töötulemuste hindamisele ja regulaarse ülevaate andmisele ettevõttes toimuvatest muudatustest, finantsolukorrast ja eesmärkidest.

Demograafilisi andmeid analüüsides võib järeldada, et juhid on avatumad andma tagasisidet, kui spetsialistid. Lisaks ilmnes, et vanemaealised töötajad on rohkem rahul informatsiooniga ettevõtte kohta, kui ettevõtte nooremad töötajad.

Antud töö iseloomust lähtuvalt uuriti töötajate rahulolu sisekommunikatsiooniga ja selle seost avatud tagasidega väga üldiselt. Seda valdkonda tasuks ettevõttes uurida ka osakonna põhiselt, mis annaks tõenäoliselt täpsema ülevaate hetkeolukorrast.

## KOKKUVÕTE

Sisekommunikatsioonil on oluline roll ettevõtte toimisel. Koostöö erinevate osakondade ja töötajate vahel tagab ühtselt toimiva meeskonna, mille liikmed panustavad ettevõtte eesmärkide saavutamisse. Kui töötajad mõistavad ettevõtte eesmärke ja põhjuseid strateegiliste muutuste taga, on nad altid andma avatud tagasisidet, jagades uusi ideid ning pöörates tähelepanu probleemidele.

Organisatsioonil on oluline veenduda, et vajalik informatsioon jõuaks õigete inimesteni õigeaegselt ja õigete kanalite kaudu. Juhtkonna sõnum peab olema arusaadav, täitma oma eesmärki ja julgustama töötajaid avatud tagasisidet andma. Lisaks töötajate usalduse võitmisele ja motiveerimisele, tuleks leida viise hirmude vähendamiseks. Oluline on luua sobiv keskkond ja suhtluskanalid tagasiside andmiseks.

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada töötajate rahulolu organisatsioonisisese kommunikatsiooniga ja selle seost avatud tagasiside andmisega. Otsiti vastust küsimusele, et kas need töötajad, kes on sisekommunikatsiooniga rohkem rahul, on ka altid andma avatud tagasisidet.

Teoreetilises osas anti ülevaade sisekommunikatsiooni ja avatud tagasiside olemusest ning nende seostest. Lisaks lõi autor teaduslikest artiklitest ja raamatustest välja parimaid praktikaid ja juhtnööre sisekommunikatsiooni tõhusamaks muutmiseks ja kommunikatsioonistrateegia loomiseks. Töö eesmärgi saavutamiseks analüüsiti erialast kirjandust ja kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit, viies läbi ankeetküsitlus ühes tehnoloogiaettevõttes. Küsitlus koosnes demograafilistest andmetest ja kahest sisulisest osast. Küsimustiku esimene osa mõõtis töötajate rahulolu organisatsioonisisese kommunikatsiooniga ja teine osa mõõtis avatud tagasiside andmist.

Uuringu tulemuste üldistamiseks kogu ettevõttele kasutas autor küsitluse läbiviimiseks kõikset valimit. Andmete kogumiseks saadeti kõikidele töötajatele ankeetküsitluse Google Docs vorm. Ankeetküsitlusele vastas 47 töötajat 155st (30,3%), seega uuringu raames antud valimi pealt üldistavaid järeldusi ettevõtte kohta teha ei saanud ja kõik järeldused, mis autor tegi, olid valimipõhised. Uuringu ankeetküsitluse mõlemas osas kasutati kuue palli Likerti skaalat, mille kõrgeim väärtus oli 6 – „kindlasti nõustun“ ja madalaima vastuse väärtus oli 1 – „kindlasti ei nõustu“. Ankeetküsitluse andmete analüüsimisel kasutas autor Microsoft Excel ja IBM SPSS

Statistics programmi. Andmete tõlgendamiseks teostati dispersioonianalüüs, korrelatsioonianalüüs ja kirjeldav statistika.

Kuigi sisekommunikatsiooniga rahulolu ja avatud tagasiside vahel statistiliselt olulisi seoseid ei esinenud, võib võrdlusi analüüsidest näha tendentsi, et need töötajad, kes ei ole avatud probleemidele tähelepanu pöörama, on sisekommunikatsiooniga mõnevõrra vähem rahul. Sisekommunikatsiooniga rahulolu keskmiseks tulemuseks tuli 4,18. Seega võib järeldada, et töötajad pigem nõustusid väidetega ja tulemust võib pidada positiivseks. Ettevõtte töötajad on kõige enam rahul juhtidega suhtlemisel. Kõige vähem ollakse rahul personaalse tagasisidega ja informatsiooniga organisatsiooni kohta. Avatud tagasiside aritmeetiline keskmine tuli 4,68. Seega võib järeldada, et töötajad pigem nõustusid väidetega ja tulemust võib pidada positiivseks. Uuringu tulemused näitasid, et töötajad, kes teevad ettepanekuid, on ka avatumad probleemidele tähelepanu pöörama.

Käesolevad bakalaureusetöös uuriti üldist rahulolu sisekommunikatsiooniga ja selle seost avatud tagasiside andmisega. Autori hinnangul võiks ettevõtte läbi viia sisekommunikatsiooni auditi, mille raames uuritakse lisaks üldisele sisekommunikatsiooniga rahulolule ka olemasolevate sisekommunikatsioonikanalite ja meetodite tõhusust.

# **SUMMARY**

## **EMPLOYEE SATISFACTION WITH INTERNAL COMMUNICATION AND ITS RELATION TO EMPLOYEE VOICE**

Eiri Eamets

Internal communication plays an important role in operating the organization. Cooperation between different departments and employees ensures a uniformly functioning team, whose members contribute to achieving the company's goals. When employees understand the company's goals and the reasons behind strategical changes, they are more likely to give feedback, share new ideas and address issues.

It is important for the organizations to ensure that the right information is available to the right people at the right time and through the right channels. Management's message must be clear, fulfill its purpose, and encourage employees to provide feedback. In addition to gaining and motivating employees, leaders must find ways to reduce employee fears about speaking up. It is important to create a suitable environment and communication channels for feedback.

The aim of the Bachelor's thesis was to find out how satisfied are employees with the internal communication in the organization and its connection to employee voice. An answer was sought whether those employees who are more satisfied with internal communication are also more likely to give feedback.

The theoretical part gave an overview of the nature of internal communication, employee voice and their relations. In addition, the author presented best practices and guidelines from scientific articles and books on how to make internal communication more effective. In order to achieve the aim of the work, the professional literature was analyzed and a quantitative research method was used. A questionnaire survey was conducted in one technology company. The survey consisted of demographic data and two substantive parts. The first part of the questionnaire measured employee satisfaction with internal communication, and the second part examined employee voice behavior.

In order to generalize the results of the survey, a Google Docs questionnaire was sent to all employees in the organization. 47 employees out of 155 (30.3%) responded to the questionnaire,

so general conclusions about the whole company could not be done, and all the conclusions made by the author were sample based. In both parts of the survey, a six-point Likert scale was used, with a high score of 6 for “strongly agree” and a low score of 1 for “strongly disagree”. The data analysis was conducted by Microsoft Excel and IBM SPSS Statistics programs. Analysis of variance, correlation and descriptive statistics were performed to interpret the data.

Although there are no significant correlations between internal communication satisfaction and employee voice, an analysis of the comparisons show that those employees who are not pointing out the problems, are less satisfied with internal communication. The average score for internal communication satisfaction was 4.18. The results demonstrate that employees somewhat agreed with the claims, and the result can be considered positive. The company's employees are most satisfied with communication with their managers. Employees are least satisfied with personal feedback and with the available information about the organization. The average score for employee voice was 4.68. It can be concluded that the employees somewhat agreed with the claims and the result can be considered positive. The results of the survey also showed that employees who make suggestions are more open to paying attention to the problems.

The current bachelor's thesis examined overall satisfaction with internal communication and its relationship to employee voice. Author suggests the company to conduct an internal communication audit, which will examine not only the overall satisfaction with the internal communication but also the effectiveness of the existing internal communication channels and methods.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Clutterbuck, D. ja James, D. (1997). Internal communication: Beliefs and practice in the organisation. *Journal of Communication Management* (London, England), 1(3), 249 – 255.
- Constantin, E. C. ja Baias, C. C. (2015). *Procedia – Social and behavioral sciences - Employee Voice • Key Factor In Internal Communication*, 191, 975–978.
- Deconinck, J., Johnson, J., Busbin, J. ja Lockwood, F. (2008). An Examination of the Validity of the Downs and Hazen Communication Satisfaction Questionnaire. *Marketing Management Journal*, 18(2), 145–153.
- Downs, C. W. ja Adrian, A. D. (2004). *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication*, The Guilford Press.
- Downs, C. W. ja Hazen, M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, 63–73.
- Edmondson, V. C. (2006). Organizational Surveys: A System for Employee Voice. *Journal of Applied Communication Research* 34(4), 307–10.
- Geddie, T. (1994). Leap over the barriers of internal communication. *Communication World*, 11(4), 12.
- Hargie, O. ja Tourish, D. (2009). *Auditing organizational communication: A handbook of research, theory and practice*. Routledge/Taylor ja Francis Group.
- Jolly, PM. ja Lee, L. (2021). Silence is not Golden: Motivating Employee Voice through Inclusive Leadership. *Journal of Hospitality ja Tourism Research*, 45(6), 1092-1113.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communication*, 10, 302–314.
- Koneru, A. (2008). *Professional Communication*. – Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Liang, J., Farh, C. I. C. ja Farh, J.L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications*, 15(3), 221–234.
- O'Murchu, L. (2015). Set Yourself Up to Success, Four Steps to Effective Internal Communication. Ruck, K (toim), *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (lk 95–105). Routledge.

- Robson, P., ja Tourish, D. (2005). Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications*, 10(3), 213–222.
- Ruck, K. (2015a). Exploring internal communication: Towards informed employee voice. Routledge.
- Ruck, K. (2015b). Informed employee voice. Ruck, K (toim), *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (lk 47–55). Routledge.
- Ruck, K. ja Yaxley, H. (2015). Tracking the rise and rise of internal communication. Ruck, K (toim), *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (lk 3–14). Routledge.
- Rämmer, A. (2014). Valiidsus ja reliaablus. (K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, & T. Vihalemm, Toimetajad) Allikas: Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: <https://samm.ut.ee/valiidsus-ja-reliaablus>
- Sauga, A. (2020). Statistika õpik majanduseriala üliõpilastele. TalTech Kirjastus.
- Thomson, K., ja Hecker, L. (2001). Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management* (London, England), 5(1), 48–58.
- Van Dyne, L., Ang, S., ja Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Vercic, A., Vercic, D. ja Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: Definition, Parameters and the Future. *Public Relations Review*, 38, 223-230.
- Vos, M., Schoemaker, H. (2001). *Integrated Communication. Concern, Internal and Marketing Communication*. 2th Edition. Utrecht: Lemma Publishers.
- Welch, M. (2015). Dimensions of Internal Communication and Implications for Employee Engagement. Ruck, K (toim), *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (lk 25–36). Routledge.
- Welch, M., Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
- Ye, Q., Wang, D. ja Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468–480.

# LISAD

## Lisa 1. Ankeetküsitlus

Hea vastaja

Palun Teil täita küsimustik, mille eesmärgiks on uurida töötajate rahulolu organisatsioonisisese kommunikatsiooniga ja selle seost tagasiside andmisega. Küsimustik on osa Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna bakalaureusetööst.

Vastamine võtab aega orienteeruvalt 10 minutit ja on avatud kuni 23.02.2022 (k.a). Küsimustik on anonüümne ja vastuste konfidentsiaalsus on tagatud. Saadud vastuseid analüüsin vaid üldistatud kujul.

Olen iga vastuse eest väga tänulik!

Eiri Eamets

TTÜ üliõpilane

### Üldine info (andmed vastaja kohta)

- 1) Palun märkige ametikoht, mille põhjal vastate järgnevatele küsimustel.
  - üksuse juht
  - tiimijuht
  - spetsialist/ekspert
- 2) Tööstaaž organisatsioonis
  - kuni 1 aasta
  - 1-4
  - 5-9
- 3) Vanus
  - 25 või noorem
  - 26-45
  - 46-65

## Organisatsioonisisene kommunikatsioon

Järgmisi väiteid hinnates mõelge kui rahul olete oma organisatsioonis toimuva infovahetusega ja palun märkige, mil määral iga väitega nõustute või ei nõustu.

**1** – kindlasti ei nõustu; **2** – ei nõustu; **3** – pigem ei nõustu; **4** – pigem nõustun; **5** – nõustun; **6** – kindlasti nõustun.

4.	Tagasiside minu tööalase arengu kohta on piisav.	1	2	3	4	5	6
5.	Olen rahul personaliteemaliste uudistega (värbamine, tasustamine, koolitamine, nõustamine, puhkused jms).	1	2	3	4	5	6
6.	Olen rahul informatsiooniga organisatsiooni eesmärkide ja suundade kohta.	1	2	3	4	5	6
7.	Nõuded minu ametikohale on arusaadavad.	1	2	3	4	5	6
8.	Olen rahul palga ja teenustega seotud informatsiooniga.	1	2	3	4	5	6
9.	Minu otsene juht kuulab mind ja pöörab mulle tähelepanu.	1	2	3	4	5	6
10.	Minu otsene juht juhendab mind tööga seotud probleemide lahendamisel.	1	2	3	4	5	6
11.	Minu otsene juht usaldab mind.	1	2	3	4	5	6
12.	Minu otsene juht on avatud uutele ideedele.	1	2	3	4	5	6
13.	Olen oma juhilt saadava juhendamise kohta rahul.	1	2	3	4	5	6
14.	Saan tagasisidet selle kohta, millised on minu töötulemused võrreldes teistega.	1	2	3	4	5	6
15.	Saan informatsiooni selle kohta, mille alusel minu töötulemusi hinnatakse.	1	2	3	4	5	6
16.	Minu pingutusi tunnustatakse.	1	2	3	4	5	6
17.	Saan informatsiooni selle kohta, mille põhjal otsustatakse minu töötulemuste üle.	1	2	3	4	5	6
18.	Juhid teavad ja mõistavad probleeme, millega töötajad kokku puutuvad.	1	2	3	4	5	6
19.	Olen rahul organisatsiooni reegleid ja eesmarke puudutava informatsiooniga.	1	2	3	4	5	6
20.	Olen rahul informatsiooniga organisatsioonis toimuvate ja planeeritavate muutuste kohta.	1	2	3	4	5	6
21.	Olen rahul informatsiooniga organisatsiooni majandus- ja finantstulemuste kohta.	1	2	3	4	5	6
22.	Olen rahul informatsiooniga organisatsiooni saavutuste ja/või ebaõnnestumiste kohta.	1	2	3	4	5	6
23.	Organisatsioonisisene kommunikatsioon motiveerib seatud eesmarke saavutama.	1	2	3	4	5	6
24.	Minu töökaaslased on head ja avatud suhtlejad.	1	2	3	4	5	6
25.	Organisatsioonisisene kommunikatsioon paneb mind sellega samastuma või tundma end selle olulise osana.	1	2	3	4	5	6
26.	Saan oma töö tegemiseks vajalikku teavet õigeaegselt.	1	2	3	4	5	6
27.	Konflikte lahendatakse korrektselt sobivate suhtluskanalite kaudu.	1	2	3	4	5	6
28.	Ettevõtte infomaterjalid on huvitavad ja kasulikud.	1	2	3	4	5	6
29.	Koosolekud ja kohtumised on hästi organiseeritud.	1	2	3	4	5	6
30.	Kirjalikud juhendid ja raportid on selged ja täpsed.	1	2	3	4	5	6
31.	Suhtumine organisatsioonisisesse kommunikatsiooni on üldiselt hea.	1	2	3	4	5	6
32.	Organisatsioonisisene infovahetus on piisav	1	2	3	4	5	6

## Avatud tagasiside

Järgmisi väiteid hinnates mõelge enda käitumisele töö juures ja palun märkige, mil määral iga väitega nõustute või ei nõustu.

**1** – kindlasti ei nõustu; **2** – ei nõustu; **3** – pigem ei nõustu; **4** – pigem nõustun; **5** – nõustun;  
**6** – kindlasti nõustun.

33.	Pakun lahendusi erinevatele probleemidele, mis võivad meie osakonda/üksust mõjutada.	1	2	3	4	5	6
34.	Teen ettepanekuid uute tegevuste juurutamiseks, mis oleksid osakonnale/üksusele kasulikud.	1	2	3	4	5	6
35.	Teen ettepanekuid osakonna/üksuse tööprotsesside parandamiseks.	1	2	3	4	5	6
36.	Teen ettepanekuid, mis aitavad osakonnal/üksusel oma eesmäärke saavutada.	1	2	3	4	5	6
37.	Teen ettepanekuid osakonna/üksuse meeskonnatöö parandamiseks.	1	2	3	4	5	6
38.	Räägin kolleegiga, kui märkan, et tema käitumine võib takistada osakonna/üksuse töö tulemuslikkust.	1	2	3	4	5	6
39.	Räägin avatult probleemidest, mis võivad meie osakonna/üksuse tulemuslikkust mõjutada, isegi kui selle suhtes on eriarvamusi.	1	2	3	4	5	6
40.	Julgen avaldada arvamust asjade kohta, mis võivad osakonna/tööüksuse tööd mõjutada, isegi kui see paneks teised piinlikku olukorda.	1	2	3	4	5	6
41.	Julgen osutada probleemidele, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad, isegi kui see kahjustaks mu suhteid kolleegidega.	1	2	3	4	5	6
42.	Räägin oma juhiga töökorralduslikest probleemidest, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad.	1	2	3	4	5	6

## Lisa 2. Küsimustikus kasutatud väidete kirjeldav statistika

	Küsimus	m	sd
<b>Organisatsioonisisene kommunikatsioon</b>			
4.	Tagasiside minu tööalase arengu kohta on piisav.	4,19	1,076
5.	Olen rahul personaliteemaliste uudistega (värbamine, tasustamine, koolitamine, nõustamine, puhkused jms).	4,60	1,116
6.	Olen rahul informatsiooniga organisatsiooni eesmärkide ja suundade kohta.	3,66	1,522
7.	Nõuded minu ametikohale on arusaadavad.	4,72	1,136
8.	Olen rahul palga ja teenustega seotud informatsiooniga.	4,02	1,310
9.	Minu otsene juht kuulab mind ja pöörab mulle tähelepanu.	4,96	1,122
10.	Minu otsene juht juhendab mind tööga seotud probleemide lahendamisel.	4,83	1,222
11.	Minu otsene juht usaldab mind.	5,13	1,013
12.	Minu otsene juht on avatud uutele ideedele.	5,23	0,937
13.	Olen oma juhilt saadava juhendamisega rahul.	4,79	1,160
14.	Saan tagasisidet selle kohta, millised on minu töötulemused võrreldes teistega.	3,40	1,409
15.	Saan informatsiooni selle kohta, mille alusel minu töötulemusi hinnatakse.	3,66	1,307
16.	Minu pingutusi tunnustatakse.	4,23	1,289
17.	Saan informatsiooni selle kohta, mille põhjal otsustatakse minu töötulemuste üle.	3,77	1,355
18.	Juhid teavad ja mõistavad probleeme, millega töötajad kokku puutuvad.	3,81	1,209
19.	Olen rahul organisatsiooni reegleid ja eesmärke puudutava informatsiooniga.	3,87	1,361
20.	Olen rahul informatsiooniga organisatsioonis toimuvate ja planeeritavate muutuste kohta.	3,64	1,451
21.	Olen rahul informatsiooniga organisatsiooni majandus- ja finantstulemuste kohta.	3,47	1,572
22.	Olen rahul informatsiooniga organisatsiooni saavutuste ja/või ebaõnnestumiste kohta.	3,85	1,474
23.	Organisatsioonisisene kommunikatsioon motiveerib seatud eesmärke saavutama.	3,64	1,466
24.	Minu töökaaslased on head ja avatud suhtlejad.	5,06	0,942
25.	Organisatsioonisisene kommunikatsioon paneb mind sellega samastuma või tundma end selle olulise osana.	4,09	1,380
26.	Saan oma töö tegemiseks vajalikku teavet õigeaegselt.	4,02	1,277
27.	Konflikte lahendatakse korrektselt sobivate suhtluskanalite kaudu.	4,17	1,307
28.	Ettevõtte infomaterjalid on huvitavad ja kasulikud.	4,30	1,102
29.	Koosolekud ja kohtumised on hästi organiseeritud.	4,09	1,176
30.	Kirjalikud juhendid ja raportid on selged ja täpsed.	4,26	1,093
31.	Suhtumine organisatsioonisisesse kommunikatsiooni on üldiselt hea.	4,11	1,306
32.	Organisatsioonisisene infovahetus on piisav	3,79	1,301

Küsimus		m	sd
<b>Avatud tagasiside</b>			
33.	Pakun lahendusi erinevatele probleemidele, mis võivad meie osakonda/üksust mõjutada.	4,89	0,840
34.	Teen ettepanekuid uute tegevuste juurutamiseks, mis oleksid osakonnale/üksusele kasulikud.	4,81	0,947
35.	Teen ettepanekuid osakonna/üksuse tööprotsesside parandamiseks.	4,77	0,840
36.	Teen ettepanekuid, mis aitavad osakonnal/üksusel oma eesmäärke saavutada.	4,87	0,947
37.	Teen ettepanekuid osakonna/üksuse meeskonnatöö parandamiseks.	4,57	0,927
38.	Räägin kolleegiga, kui märkan, et tema käitumine võib takistada osakonna/üksuse töö tulemuslikkust.	4,28	1,117
39.	Räägin avatult probleemidest, mis võivad meie osakonna/üksuse tulemuslikkust mõjutada, isegi kui selle suhtes on eriarvamusi.	4,62	1,054
40.	Julgen avaldada arvamust asjade kohta, mis võivad osakonna/tööüksuse tööd mõjutada, isegi kui see paneks teised piinlikku olukorda.	4,51	1,061
41.	Julgen osutada probleemidele, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad, isegi kui see kahjustaks mu suhteid kolleegidega.	4,47	1,100
42.	Räägin oma juhiga töökorralduslikest probleemidest, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad.	5,00	0,780

### Lisa 3. Lihtlitsents

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

Mina Eiri Eamets

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Töötajate rahulolu organisatsioonisisese kommunikatsiooniga ja selle seos tagasiside andmisega.

mille juhendaja on Liina Randmann, PhD

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

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

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

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

---

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