

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Elina Hunt

**SISEKOMMUNIKATSOONI TOIMIMINE JA SELLE  
PARENDUSVÕIMALUSED TEKSTIILITÖÖSTUSE  
ETTEVÖTTES**

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB 02/14, Halduskorraldus

Juhendaja: Anne Martin, MA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8303 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Elina Hunt .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 165013HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: elina.hunt@gmail.com

Juhendaja: Anne Martin, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Üllas Ehrlich

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

|  |    |
|--|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE .....  | 4  |
| SISSEJUHATUS .....   | 5  |
| 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD SISEKOMMUNIKATSIOONI TOIMIMISEST JA UURIMISMEETODITEST ..... | 7  |
| 1.1. Sisekommunikatsiooni olemus .....   | 7  |
| 1.2. Kommunikatsioonikanalid.....  | 10 |
| 1.3. Sisekommunikatsiooni olulisus organisatsioonis .....                                | 11 |
| 1.4 Sisekommunikatsiooni uurimismeetodid .....   | 15 |
| 2. EMPIIRILINE UURIMUS .....   | 19 |
| 2.1. Uuritava ettevõtte lühitutvustus.....   | 19 |
| 2.2. Uuringu olulisus ja metoodika.....  | 19 |
| 2.3 Uuringu tulemused ja analüüs .....   | 21 |
| 2.4 Järeldused ja ettepanekud .....  | 33 |
| KOKKUVÕTE .....  | 37 |
| SUMMARY .....  | 39 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....   | 41 |
| LISAD .....  | 44 |
| Lisa 1. SISEKOMMUNIKATSIOONI KÜSIMUSTIK (eesti keeles).....                              | 44 |
| Lisa 2. ВОПРОСНИК ВНУТРЕННЕЙ КОММУНИКАЦИИ (vene keeles) .....                            | 50 |
| Lisa 3 Informatsiooni liikumine (võrdlustabel).....                                      | 58 |

## LÜHIKOKKUVÕTE

Kommunikatsiooni mõjutavaid tegureid on palju ning hästi toimiva sisekommunikatsiooni aluseks on nende tegurite hea koostoimimine. Sisekommunikatsioon aitab luua head sisekliimat, täidab sotsiaalset rolli ning on vahend edastamiseks töötajatele ettevõtte eesmärgi, väärtusi, hoiakuid ja põhimõtteid.

Käesoleva uurimistöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas toimib sisekommunikatsioon Fein-Elast Estonias ning uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldustele tuginedes teha ettepanekud sisekommunikatsiooni toimimise parendamiseks ettevõttes. Eesmärgi saavutamiseks viib autor töötajate seas läbi ankeetküsitluse. Lõputöö teemavalik tulenes ettevõtte vajadusest ning autori töökogemusest, ettevõttes täheldatud kommunikatsioonilüngad on antud uuringu läbiviimise üheks ajendiks.

Töö teoreetilises osas on välja toodud sisekommunikatsiooni olemus, olulisus organisatsioonis ning selle uurimise võimalused. Empiirika osas tutvustab autor lühidalt uuritavat ettevõtet, annab ülevaate empiirilises uuringus kasutatavast uurimismeetodist ning esitab tulemused. Probleemidena tuvastas autor kohati negatiivset toimiva sisekliima (töötajate omavaheline tööalane suhtlus), ebapiisava informatsiooni leviku ettevõttes, ebapiisava saadava tagasiside töötajatele juhi poolt ning kuulujuttude leviku. Uurimustulemuste põhjal tegi autor ettepanekuid sisekommunikatsiooni toimimise parendamiseks.

Võtmesõnad: sisekommunikatsioon, sisekommunikatsiooni uurimine, sisekommunikatsiooni toimimine, kommunikatsioonikanalid, sisekommunikatsiooni uurimise meetodid

## SISSEJUHATUS

Kommunikatsioon on ettevõttele vajalik eelkõige püsijäämiseks ning arenguks, lisaks aitab see kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele ning täidab ka nõrke teiseid vajadusi nagu näiteks organisatsioonikultuuri tugevdamine, hea sisekliima hoidmine. Hästi toimiv sisekommunikatsioon parandab ka igapäevast koostööd ning tugevdab inimeste seotust organisatsiooniga.

Eesti tööandjate seas on sisekommunikatsiooniga seotud teemad muutunud viimasel kümnendil üha olulisemaks, selle laimatumist toimimisest saadavat kasu organisatsioonile mõistavad nii suuremad kui ka väiksemad ettevõtted. Sisekommunikatsiooni toimimist on palju uuritud erinevatest aspektidest, valdkond on ettevõtete jaoks tähtis, iga aastaga aina tähtsam, ja seepärast ka aktuaalne.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas toimib sisekommunikatsioon Fein-Elast Estonias ning uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldustele tuginedes teha ettepanekud sisekommunikatsiooni toimimise parendamiseks ettevõttes.

Teema on aktuaalne, kuna Fein-Elast Estonias pole varasemalt sisekommunikatsiooni toimimist uuritud. Üldist rahulolu-uuringut on varasemalt – aastal 2012, küll läbi viidud, kuid selles keskenduti teistele teemadele. Lõputöö teemavalik tulenes ettevõtte vajadusest ning autori töökogemusest, ettevõttes täheldatud kommunikatsioonilüngad on antud uuringu läbiviimise üheks ajendiks.

Autor püstitas eemärgi täitmiseks järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade sisekommunikatsiooni olemusest ja olulisusest organisatsioonis;
- kohandatud Downs & Hazeni kommunikatsiooniauditi küsimustiku abil selgitada välja töötajate hinnang sisekommunikatsiooni toimimisele;
- võrrelda ja analüüsida 2012. aastal läbiviidud rahulolu-uuringu infoliikumise osa kohta käivaid tulemusi 2019. aastal tehtud autori poolse uuringu tulemustega;
- autori poolt läbiviidud uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldustele tuginedes teha ettepanekud Fein-Elast Estonia sisekommunikatsiooni toimimise parendamiseks.

Bakalaureusetöö jaguneb kaheks peatükiks. Esimeses peatükis annab autor ülevaate teoreetilistest lähtekohtadest tuues välja sisekommunikatsiooni olemuse ja olulisuse. Lisaks tuuakse välja sisekommunikatsiooni auditeerimismeetodid, mis võimaldavad uurida kommunikatsiooni erinevate tehnikate abil. Teises peatükis ehk empiirilises osas esitab autor läbiviidud uuringu tulemused ning sellele tuginevad omapoolsed järeldused ja ettepanekud sisekommunikatsiooni parendamiseks uuritud ettevõttes.

# 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD SISEKOMMUNIKATSIOONI TOIMIMISEST JA UURIMISMEETODITEST

## 1.1. Sisekommunikatsiooni olemus

Erinevad inimesed määratlevad kommunikatsiooni erinevalt, sõltuvalt nende huvidest (Croft, 2004). Tuntud kommunikatsiooniprofessor Brenet David Ruben ütleb, et suhtlemine on igasugune infoalane käitumine (Ruben, 1984). Merriam-Webster sõnaraamatus on aga kommunikatsiooni defineeritud kui protsessi, mille käigus vahetatakse üksikisikute vahel teavet sümbolite, märkide, käitumise või ühise süsteemi kaudu (Merriam-Webster Dictionary, 1828). Leidub palju kirjadust, mis viitab sellele, et sisekommunikatsioon aitab parandada organisatsiooni edukust (Hume & Leonard, 2014; Robson & Courish, 2005).

Kommunikatsioon on üks funktsionaalseid valdkondi, mida organisatsioon kasutab probleemide lahendamiseks või nende vältimiseks (Vos & Schoemaker, 2004). Eduka kommunikatsiooni tagamiseks on vajalik viia töötajateni organisatsiooni visioon. Nad (töötajad – autori märkus) peaksid ise mõistma ja tajuma läbi igapäevaste ülesannete ja tegevuste ettevõtte visiooni. Kommunikatsioon on tihedalt seotud organisatsiooni struktuuri, protsesside ja kultuuriga, kuna just need kolm tegurit aitavad kommunikatsioonisüsteemi üles ehitada. (Valk, 2003).

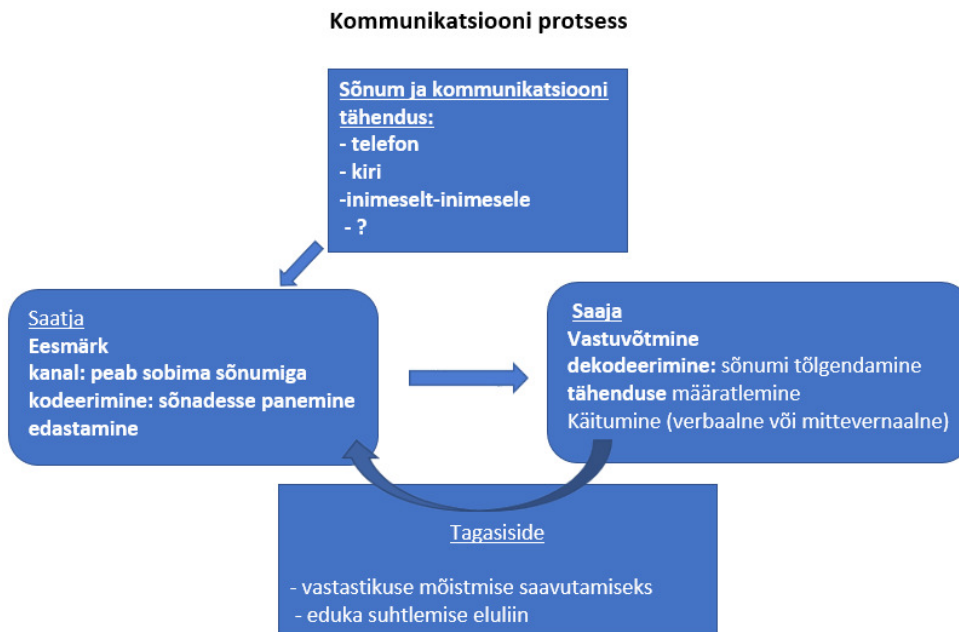
Organisatsiooni kommunikatsiooniprotsessi iseloomustab hästi joonisel 1 toodud skeem. Spaho toob siin välja kommunikatsiooniprotsessi neli olulisemat elementi (Spaho, 2012):

**sõnumi saatja, kommunikaator** – kommunikatsiooni initsieerija, inimene, kes algatab kommunikatsiooni;

**sõnumi saaja, vastuvõtja, retsipient** - isik, kellele sõnum on mõeldud;

**sõnum** – teave, mida saatja tahab, et vastuvõtja teaks. See sisaldab nii verbaalset kui mitteverbaalset sõnumit;

**tagasiside** - see on tõhusa suhtlemise „eluliin“, ilma milleta ei saavuta saatjad ja vastuvõtjad tõenäoliselt sõnumiga seotud vastastikust arusaamist/mõistmist.



Joonis 1. Kommunikatsiooni protsess  
Allikas: Spaho, 2012 (lk 312)

Kommunikatsioon organisatsioonides toimub hoolimata sellest, kas seda juhitakse ja hallatakse oskuslikult või mitte. Sisekommunikatsioon on planeeritud informatsiooni juhtimine töötajate hoiakute, käitumise ja suhtumise mõjutamiseks (Stauss & Hoffmann, 2000). Laiem eesmärk usalduslike suhete loomisel ja toimiva kommunikatsiooni ülesehitamisel on organisatsiooni efektiivsuse tõstmine (Tench & Yeomans, 2009). Tõhus sisekommunikatsioon on kõikide organisatsioonide toimimise oluline eeltingimus. Et olla tõhus, peavad organisatsioonid looma ja järgima ühiseid eesmärke. Töötajaid tuleb suunata tegutsema ühiste jõupingutuste suunas. Nad peavad mõistma ettevõtte missiooni ja enda rolli kogu protsessis (Hargie, 2007). Kahjuks on siiski üsna tavapärane, et kommunikatsiooni toimimine on enamikes organisatsioonides ebatõhus (Tourish & Hargie, 2004).

Tõhusa suhtlemise aluseks on informatsiooni vastuvõtja poolt sõnumi tähenduse mõistmine ja sellest saatjale mõne oodatava reaktsiooni kaudu teatamine (Spaho, 2012).

Organisatsioonis suhtlemise saab jaotada kaheks (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002):

- ametlik ehk formaalne suhtlemine
- mitteametlik ehk mitteformaalne suhtlemine



Ametlikus suhtlemises tuleks eristada kahte suunda: vertikaalset (*downward and upward communication*) ja horisontaalset (*lateral communication*) (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002):

- vertikaalse suuna kohaselt kugleb informatsioon ülevalt tipust alluvateni ja vastupidi. Ei oma tähtsust, kas informatsioon on verbaalne või mitteverbaalne, kuid tippjuhid kasutavad pigem mitteverbaalset vormi ja keskastme juhid eelistavad verbaalset suhtlust. Ülalt alla suunatud suhtluse üheks peamiseks ülesandeks on teavitamine, madalama astme töötajad peavad olema teadlikud kõrgemal tasandil toimuvatest tegevustest. Informatsioon ülalt alla suunatud suhtlemisel koosneb tavaliselt eesmärkidest, strateegiatest, tööinstruktsioonidest, protseduuridest, juhenditest ja õpetustest, soorituse jälgimisest ja korrigeerimisest. Altpoolt üles suunatud suhtluse eesmärgiks on informeerida kõrgema tasandi töötajaid probleemidest, soovitudest, ootustest ja sooritustest;
- horisontaalsel tasandil toimiva kommunikatsiooni puhul levib informatsioon sama võim- ja ametitasandil olevate töötajate seas (Ghosh, 2012). Samal tasandil olevatel töötajatel on ettekujutus ja aim sellest, millega eeldatavasti tegelevad teised samal ametikohal töötavad kolleegid. See võimaldab kiiremini õigeaegse info edastamist ning töötajad peavad olema valmis kuulama ja suhtlema ka teiste osakondade töötajatega.

Tavaliselt on organisatsioonis horisontaalsel infoliikumisel pigem suurem kaal. Horisontaalsel suhtlemisel on mitu ülesannet: juhtida ülesannete sooritust, probleemide ja konfliktide lahendamist ning informatsiooni jagamist erinevate osakondade vahel (Valk, 2003).

Kui ametlikus suhtluses võis eristada kahte suunda, siis mitteametlikule suhtlusele see ei kehti. Mitteformaalses suhtluses ei järgita standardeid ega organisatsioonilist struktuuri. Üheks tuntud mitteametlikuks kanaliks on *grapevine* („suust suhu“ kanduv jutt), mis on sõprusvõrgustik, mille kaudu inimene saab ning edastab kuulujutte ja muud mitteametlikku teavet. Töötajad loovad isiklike kontakte ning informatsioon liigub loodud suhete baasil väljakujunenud kanalite kaudu. *Grapevine*'i eeliseks on see, et informatsioon levib kiiresti ja tõhusalt. Mitteformaalne suhtlus on organisatsioonile tähtis ja vajalik, kuna sõltumata ametlikust positsioonist loob see inimeste vahel võrdsuse ja ühistunde (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002) Mitteametlikul suhtlemisel on mõnikord oma halvad küljed kuulujuttude, millel puudub tõepõhi, leviku tõttu, mis võib olla ohtlik eriti kriitilistes olukordades (Spaho, 2012).

## 1.2. Kommunikatsioonikanalid

Organisatsiooni kommunikatsioonisüsteem võib sisaldada erinevaid kanaleid ja tegevusi, sealhulgas infolehti, teadetetahvleid, personali infotunde, sisevõrke jmt (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Informatsiooni edastatakse kanalite kaudu suuliselt, kirjalikult ja elektrooniliselt. Suulisteks kanaliteks peetakse koosolekuid, videokonverentse, koolitusi, isiklikku kõnelemist, telefonivestlusi ja erinevad ühisüritusi. On soovitatav, et suuliselt edastatud informatsioon jäädvustataks hiljem ka kirjalikult, nii on võimalik vältida vääriti mõistmist, kuna info on nähtav ja säilitatav. Elektroonilisteks kanaliteks peetakse näiteks e-kirju ja intranetti. Elektroonilised kanalid võimaldavad saata kiireloomulist infot korraga paljudele inimestele. Infokanali valik sõltub olukorrast. Kui on vaja kiiresti infot edastada ja samas ka kohe tagasisidet saada on telefonikõne sobivaim valik (Gorobinski, et al., 2017). Kirjalikeks infokanaliteks peetakse näiteks märkmeid, memosid ja infokirju (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002). Kirjalikul suhtlusel on nii häid kui halbu külgi. Hea on see, et nii on võimalik vormistada sõnumit üheselt mõistetavana ning aitab vältida ka arusaamatuste ja vaidluste teket. Suurimaks puuduseks on see, et tagasiside on väga aeglane või see puudub täielikult. Lisaks ei ole võimalik kõike alati detailselt kirja panna ning see pole kuigi paindlik suhtlemisviis (Vadi, 1997).

Isiklikku suhtlemist peetakse üheks kõige olulisemaks suhtlusviisiks, seda peetakse lihtsamaks ja kiiremaks võrreldes kirjaliku suhtlusviisiga. Isikliku suhtluse puhul on tagasiside palju kiirem, kuulajal on võimalik anda tagasisidet kohe peale vestlust või siis vestluse ajal oma žestide või miimikaga. Samas ei tohiks liialt eelistada isiklikku suhtlust, kuna töötajaskonna kasvades võib see põhjustada raskusi ja probleeme (Ghosh, 2012).

Organisatsioonid peaksid infovahetuse korraldamisele suuremat tähelepanu pöörama. Tõhusa infokorraldamise reegliteks on (Gorobinski, et al., 2017):

- olulist infot tuleks edastada erinevate kanalite kaudu, et see kindlasti vajalike inimesteni jõuaks;
- iga 1-2 aasta tagant tuleks küsida töötajate arvamust selle kohta, millist infot nemad soovivad saada;
- töötajaid tuleks kaasata ühisürituste korraldamisse;
- muudatuste puhul tuleb alustada töötajate informeerimisega aegsasti, see annab neile aega aktsepteerida ja harjuda.

Siiski on paljudes organisatsioonides oht, et töötajad upuvad ebaolulisse teabesse. Olulise informatsiooni kiireks levitamiseks peaks olema loodud kommunikatsioonikanalid ning töötajaid tuleks teavitada, kuidas ja millisest infokanalist nad olulise informatsiooni kätte saavad. (Hargie, 2007)

### **1.3. Sisekommunikatsiooni olulisus organisatsioonis**

On mitmeid uuringuid, mis tõestavad, et efektiivselt toimiv kommunikatsioon annab organisatsioonile märkimisväärsed eelised (Hargie, 2016). Näiteks:

- tootlikkuse suurenemine;
- teenuste ja toodete kõrgem kvaliteet;
- kasvav usaldus juhtkonna vastu;
- töötajate rahulolu ja vastutustunde suurenemine;
- paremaks muutunud töösuhted töötajate vahel;
- töötajate võime aksepteerida paremini muutusi;
- vähenenud töölt puudumine;
- tööjõu vähendamise tulemusena tootlikkuse suurenemine;
- rahulolematuse vähenemine töötajate seas.

Kommunikatsioonil on ka sotsiaalne roll – parimates ettevõtetes loovad töötajad ka sõprussidemeid. Inimesed veedavad suure osa elust organisatsioonis ja see võib mängida olulist rolli nende identiteedi muutumisel. Seepärast peetakse osades organisatsioonides oluliseks luua harmoonilist keskkonda läbi ühisürituste nagu väljasõidud, peod, perepäevad ja muud sündmused. Kommunikatsioon on tähtis tegur ettevõtte efektiivsuse tõstmiseks ning töötajate heaolu ja motivatsiooni seisukohalt. Paljud juhid eeldavad, et kommunikatsioon on nende juhivas organisatsioonis juba niigi heal tasemel ja seetõttu ei pea selle pärast muret tundma (Hargie, 2007). Kahjuks see tihti aga nii pole.

## **Suhtlus juhtidega**

Owen Hargie on koos kolleegidega läbi viinud mitmeid uuringuid ja operatiivauditeid erinevates riikides nii avaliku sektori organisatsioonides kui ka erasektoris. Erinevate uuringute analüüside tulemustele tuginedes on jõutud teadmisele, millised tegurid on hästi toimiva kommunikatsiooni eeltingimuseks (Clampitt P. G., 2009). Esimene ja kõige olulisem tegur on efektiivne vahetu juht. Kui töötajad hindavad oma vahetut juhti, hindavad nad ka organisatsiooni väga. Teised neli tegurit viiest olulisemast on: regulaarne isiklik suhtlemine kõigil tasanditel, tõhus (sise) kommunikatsioon kõrgemate juhtide poolt, hea juurdepääs teabele ja pidevalt praktiseeritav alt üles suunatud suhtlemine. On leitud, et töötajad eelistavad saada teavet oma vahetult juhilt, mis ei ole sugugi üllatav, kuna vahetu juht on see, kes tegeleb töötajaga igapäevaselt. Kui suhtlus nende vahel on positiivne, siis tunnetab ka töötaja üldiselt töökohta positiivsena. Owen Hargie on määranud organisatsiooni kui „sotsiaalset üksust“, kus üksikisikute käitumine on kujundatud ja suunatud ühiste eesmärkide saavutamiseks. See määratlus rõhutab asjaolu, et organisatsioonid ei õnnestu ega ebaõnnestunu - inimesed teevad seda. Samuti rõhutatakse, et edu saavutamiseks peavad juhid tagama, et kõik organisatsiooni töötajad järgivad ühiseid eesmärke (Hargie, 2016).

Kommunikatsioon on tõhusa juhtimise epitsentris ning hea suhtlemine toob ettevõttele tohutult kasu. Töötajad hindavad vahetuid juhte selle järgi, kui hästi nad hoolitsevad oma üksuse töötajate eest: mõned õpivad hästi tundma töötajaid kui inimesi, mõned kuulavad töötajate tagasisidet ja võtavad seda ka arvesse, annavad ausat tagasisidet töötajate töösooritusel, korraldavad regulaarselt tõhusaid koosolekuid, kus arutatakse olulist teavet ning hoiavad töötajaid kursis ettevõtte arenguga. Tõhusates organisatsioonides suhtlevad juhid nii, et töötajad tunnevad oma rolli ettevõtte eesmärkide kujundamisel. Töötajad peaksid kindlasti olema teadlikud eesmärkidest, mida juht püüab saavutada, kuigi kahjuks ei ole see alati nii. Edukatel ettevõtetel on tõhusad juhid, kes suhtlevad inimestega kõigil tasanditel (Hargie, 2016).

## **Informatsiooni kättesaadavus**

Tõhusate sõnumite peamiseks tunnusteks on nende õigeaegne kättesaadavus, selgus, arusaadavus, järjekindlus, piisav koormus (ei liiga palju ega liiga vähe teavet), asjakohasus ja usaldusväärus (Hargie, 2016). Shockley-Zalabaki ja Ellise uuring näitas, et informeeritus oli kõige enam korreleeruv tegur töörahulolu ja ettevõtte efektiivsusega. On leitud, et mida paremini on töötajad informeeritud seda vähem ebakindlamad nad on ning seda rohkem on nad rahul oma tööga.

(Shockley-Zalabak & Ellis, 2000). Informeeritud töötajad kalduvad tegema ka paremaid otsuseid. Töötajad ei taha, et neid hoitakse teadmatuses või olla informeeritud vaid „teadmishajadusest”, vaid soovivad saada teavet, mis on otseselt seotud nende tööga ning teada, millise kanali kaudu nad saavad informatsiooni, kui nad seda vajavad (Hargie, 2016).

Kommunikatsioonialal mainitakse tihti kriteeriume seoses kvaliteetse suhtlemisega. Neid nimetatakse kommunikatsiooni kvaliteedi mõõtmeteks (Vos & Schoemaker, 2004) ja nendeks on:

1. **Selgus:** Info on eristav, kättesaadav ja üheselt mõistetav. Tuleks vältida ebamäärasust ja raskesti mõistetavat keelekasutust (kantseliiti).
2. **Keskonnale orienteeritus:** Kommunikatsioon tugevdab pühendumist ja toetab muutuste juhtimist. Tuleb arvestada nii sise- kui väliskeskkonnaga.
3. **Sidusus:** Järjepidev kommunikatsioon. Sidusus personalijuhtimise ja kommunikatsiooniga seotud tegevustega
4. **Reageerimisvõime:** Head suhtlemisoskused soodustavad kiiret reageerimisvõimet, mis on vajalikud puuduste või vigade tuvastamiseks. Tänu kiirele reageerimisele ja tagasisidele on võimalik puudused rutem kõrvaldada.
5. **Efektiivsus ja tulemuslikkus:** Kommunikatsioon on tulemus- ja eesmärgipõhine, hinnatakse selle toimimise kvaliteeti ning seal juures järgitakse põhilisi ressursse nagu aeg ja raha.

## **Tagasiside**

Tagasiside on vahend, mille kaudu saatja suudab kindlaks teha, millises ulatuses on sõnumid edukalt vastu võetud ja milline on nende mõju saajatele. Konvergens vastastikuse mõistmise ja jagatud tähenduse suunas organisatsioonides on otseselt seotud sellega, mil määral tagasiside on tõhusalt ära kasutatud. On selge, et siin on oluline alt üles suunaga suhtlemine. Alt üles suunatud kommunikatsioon ja avatud uste poliitika annavad organisatsioonile olulist kasu. Kuid samas sotsiaalpsüholoogias tuntud *MUM effecti* (*minimise unpleasant messages*) kohaselt tunnevad töötajad end survestatuna minimeerima ebameeldivaid sõnumeid, mida oma ülemustele edastada. MUM efekt on loomulik kõhklus halbade uudiste edastamiseks. See on juhtkonnale üldiselt suur probleem, sest see takistab teabe levitamist tõsiste probleemide kohta. Keegi ei taha olla halbade sõnumite saatja ja nii on enamasti alt üles suunatud suhtlemine positiivne, sõltumata selle õigsusest. See aga omakorda tähendab, et juht ei pruugi olla teadlik alluvaid vaevavatest probleemidest. Antud olukord võib viia valede otsuste vastuvõtmiseni, mis tegelikkuses ei arvesta

töötajate vajadusi. See on põhjus, miks organisatsioonid peavad alt üles suhtlemist aktiivselt edendama. See tähendab, et töötajatelt saadava ausa tagasiside maksimeerimiseks tuleks kasutada ametlikke kanaleid (auditeid, uuringuid, soovituskeeme jne) (Hargie, 2016). Isiklik tagasiside on seotud töötajate arusaamisega töötamise protseduuridest ja standarditest (Mueller & Lee, 2002).

Tagasiside juhilt alluvale peaks hõlmama nelja komponenti (Daft, 1999):

1. **Vaatlus** – vaadeldakse kõrvalt, kuidas organisatsioonis erinevates protsessides ja olukordades inimesed käituvad ning millist mõju sellega organisatsioonile kui tervikule avaldatakse.
2. **Hindamine** – vaatluse tulemuste kokkuvõtmine ning nende hindamine organisatsiooni eesmärkide ja visiooni alusel.
3. **Järeldamine** – järelduste tegemisega jõutakse teadmisele tegelikust olukorrast ja analüüsitakse selle jätkusuutlikkust ning kerkivad esile ettepanekud ja parandused.
4. **Arendamine** – kokkuvõtte eelnevatest etappidest ning paranduste tegemiseks mõeldakse läbi, kuidas peaks edasi käituma, et muudatusi võimalikult edukalt ja efektiivselt läbi viia ja nõrku kohti parandada.

Tagasiside ei ole oluline ainult hea kommunikatsiooni seisukohalt, vaid on ka hea abinõu igapäevase edu tagamiseks, sest tagasisidest õpitakse edaspidiste vigade vältimist. Organisatsioonides, kus juhid annavad pidevalt tagasisidet töötaja tegevusele ja tulemustele, jõutakse kiiremini tuvastada mittetöötavaid ja töötavaid lahendusi, kuna hindamine ja kommunikatsioon on järjepidev (Valk, 2003).

### **Kommunikatsioonikliima**

Kommunikatsioonikliima peegeldab rahulolu isiklike ja organisatsiooniliste küsimustega (nt hoiakud, probleemide mõistmine, motivatsioon, rolli mõistmises) (Mueller & Lee, 2002). Kommunikatsioonikliima võtmetegurid hõlmavad horisontaalset ja vertikaalset infovoogu, avatust ja teabe usaldusväarsust. Eristada saab toetavat ja kaitsvat kommunikatsioonikliimat (Hooff & Ridder, 2004). Toetavat kommunikatsioonikliimat iseloomustab avatud teabevahetus, konstruktiivsed konfliktide haldamised, töötajate suur osalemine organisatsiooniliste probleemide lahendamisel (Larsen & Folgero, 1993), vastastikune koostöö ning üldine teadmiste jagamise kultuur (Hooff & Ridder, 2004). Selline suhtluskliima soodustab nii juhtide kui ka töötajate avatust. Sellist kliimat soodustav juht teab tavaliselt - teadlikult või mitte - aktiivse ja passiivse kuulamise, empaatia ja tõhusa suhtlemise põhimõtteid. Kaitsev kommunikatsioonikliima kaldub

juhgustama töötajaid asju/teavet endale hoidma ning mitte avaldama arvamust, mida juhtkond ei soovi. Selline käitumine viib lõpuks vrandumiseni töötajaskonnast, mille tulemuseks on see, et töötajad lahkuvad organisatsioonist. Selline suhtluskliima ei soodusta avatust. Vastupidi selliste omadustega trhmadele on iseloomulik, et inimesed tunnevad ennast ebakindlalt ja hirmul ega austa juhte (Larsen & Folgero, 1993).

**Tabel 1.** Kaitsva ja toetava kommunikatsioonikliima võrdlus

| Kaitsva kommunikatsioonikliima tunnused   | Toetava kommunikatsioonikliima tunnused   |
|---|---|
| <i>Hinnang:</i> Juht on kriitiline ja otsustav ning ei aksepteeri alluvate selgitusi  | <i>Kirjeldav:</i> Juhi suhtlus on selge, kirjeldab olukordi õiglaselt ja esitab oma arusaamu eeldamata, et tingimata on vaja midagi muuta                             |
| <i>Kontroll:</i> Juht juhib autoritaarselt ja üritab inimesi muuta  | <i>Probleemi orientatsioon:</i> Juht sõnastab probleemi, mitte ei anna lahendusi. Ta on avatud aruteludele ühiste probleemide üle ja ei nõua töötajatelt kokkuleppeid |
| <i>Strateegia:</i> Juht manipuleerib alluvatega ja sageli tõlgendab või moonutab seda, mida eldakse  | <i>Sptaansus:</i> Juhil pole varjatud motiive. Ideid saab vabalt väljendada   |
| <i>Neutraalsus:</i> Juht pakub töötajate isiklikele probleemidele ja konfliktidele minimaalset tuge ja on ükskõikne                                   | <i>Empaatia:</i> Juht puab mõista ja kuulata töötajate probleeme ning austab töötaja tundeid ja vartusi   |
| <i>leolek:</i> Juht tuletab töötajatele meelde kes on vastutav, jälgib hoolikalt nende tööd ja tekitab töötajates tunde, et nad ei panusta piisavalt | <i>Võrdsus:</i> Juht ei põua panna töötajaid ennast halvasti tundma, ei kasuta oma positsiooni kontrollimiseks ja austab teisi  |
| <i>Veendumus:</i> Juht on dogmaatiline ja ei tunnista vigu  | <i>Paindlikkus:</i> Juht lubab paindlikkust ja loovust  |

Allikas: Larsen & Folgero, 1993 (lk 23)

#### 1.4. Sisekommunikatsiooni uurimismeetodid

Kommunikatsiooniauditit on maratletud kui terviklikku ja põhjalikku uurimust kommunikatsioonifilosoofiast, kontseptsioonidest, struktuurist ja praktikast organisatsioonis (Hargie, 2007). Downs (1988) on öelnud, et sisuliselt on see protsess admete kogumiseks ja anausimiseks (Hogard & Ellis, 2006). Kommunikatsiooniauditit kasutatakse kommunikatsiooni uurimiseks, jälgimiseks ja hindamiseks. Auditeid kasutatakse kommunikatsiooniprotsessi lünkade avastamiseks ja parandusettepanekute tegemiseks (Henderson, 2005). Näiteks võib auditi käigus ilmned a puudusi personalijuhtimise valdkonnas või siis nõrku kohti töösoorituse tagasiside

andmisel. Kommunikatsiooniauditi läbiviimine näitab, et juhtkond on huvitatud töötajate arvamusest ning auditis osalevatel töötajatel on võimalus mõjutada oma tööd. Audit annab juhtkonnale kontrollitud teavet selle kohta, kuidas töötajad suhtlemist ja sellega seotud protsesse tajuvad. Selle asemel, et tugineda kuulujuttudele, kinnitab ja kontrollib kommunikatsiooniaudit personali arusaamade täpsust. See annab juhtkonnale tagasisidet selle kohta, kas suhtlusprotsessi peetakse toimivaks (Vaananen, 2015). Auditi tulemusena on võimalik kommunikatsiooniprotsesse teadlikumalt täiustada. Sõltuvalt organisatsioonilisest kontekstist võib auditit läbi viia erinevate tehnikate/instrumentide abil. Kolm põhilist tehnikat on (Hargie, 2007):

- **Küsimustikud** - küsitlus on domineeriv instrument teadlaste ja konsultantide seas, peamiselt selle haldamise ja tõlgendamise lihtsuse tõttu. See on mõlemale osapoolle selgem ja mugavam. On mitu valideeritud küsimustikku, kõige populaarsemad on ICA auditiküsimustik *International Communication Association Audit Survey* (Goldhaber & Rogers 1979) ja kommunikatsiooniga rahulolu küsimustik CSQ – *Communication Satisfaction Questionnaire* (Downs & Hazen, 1977).
- **Intervjuud**- intervjuu võimaldab kommunikatsiooni põhjalikumalt analüüsida. Peamiseks puuduseks on see, et intervjuude korraldamine, läbiviimine ja andmete analüüsimine on väga aeganõudev protsess. See tähendab ka seda, et suurt töötajate hulka ei saa auditisse kaasata.
- **Fookusgrupi intervjuud**- fookusgrupp on grüpiintervjuu formaadis. Koguneb teatud arv inimesi ja arutatakse valitud teemade üle (Clampitt P. G., 2009). Gruppi saab uurida nii makro- kui mikrotasandil. Makrotasand keskendub strateegilisele otsuste langetamise uurimisele ja mikrotasand grüpi efektiivsele kommunikatsiooniprotsessile. Puuduseks peetakse seda, et mõned töötajad ei taha oma ausaid arvamusi kolleegide ees avaldada ning introvertsete töötajate kaasatus/osalus on väiksem.

Kuigi need on kõige laialdasemalt kasutatavad meetodid on olemas palju muid auditeerimisvahendeid, sealhulgas sotsiaalse võrgustiku analüüs, salajane auditeerimine, kriitilise vahejuhtumi tehnika, Delphi meetod, konstitutiivne etnograafia, ECCO analüüs, vaatlus, dokumendianalüüs, arhiivianalüüs (Zwijze-Koning , 2016). Uuringutes tavaliselt ei käsitleta seda, millised meetodid on sobivad, millistel asjaoludel ja mida tuleks arvestada kasutatavate meetodite valimisel. Meetodid mõjutavad saadud andmete tüüpi, mis mõjutab veelgi seda, milliseid järeldusi saab teha ja milliseid tulemusi võib auditi käigus oodata. Lisaks võib olla andmete kogumise meetoditega seotud organisatsioonispetsiifilisi piiranguid: näiteks kas personalil on kasutuses oma



arvutid (näiteks kas internetipõhine küsimustik on sobiv valik) või mitte (nt uuringud tuleb teha paberkandjal) (Vaananen, 2015).

Küsitlused on väga populaarsed meetodid, mida kommunikatsiooniauditites kasutatakse (Vaananen, 2015). Kuid samas on juba väljatöötatud küsimustiku kasutamisel ka mõned puudused. Küsimustikus olevad väited ei pruugi olla organisatsioonile rakendatavad. Kõige parem on ise välja töötada enda organisatsiooni jaoks küsimustik, kuid selle otsuse langetamisel peab audiitor lugema palju kirjandust, põhjalikult analüüsima ja uurima, kuidas seda teha. See võib olla kasulik mitmel põhjusel. Hästi väljatöötatud, kohandatud ja projekteeritud küsimustikud sobivad tihti konkreetse organisatsiooni töötajatele. Reeglina neil, kes alles protsessi õpivad on kõige parem kasutada olemasolevat küsimustikku ja seda vastavalt kohandada (Clampitt P. G., 2009).

- **Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)** – kommunikatsiooniga rahulolu küsimustik on loodud analüüsima vastajate rahulolu kommunikatsioonisüsteemi erinevate aspektidega. Annab tõhusa ülevaate võimalikest probleemsetest valdkondadest, mis mõjutavad märkimisväärselt töötajate üldist suhtlemistasandit (Zwijze-Koning & Jong, 2007). See on sobiv vahend üldise ülevaate saamiseks sellest, kuidas töötajad organisatsioonilist suhtlust tajuvad (Vaananen, 2015) .
- **International Communication Association Audit Survey (ICA)**- ICA auditiküsimustik loodi algselt selleks, et töötada välja valideeritud ja usaldusväärne mõõtesüsteem, mille range pilootkontroll, täiustamine, standardiseerimine ja rakendamine võimaldaks ehitada arvutipõhist andmepanka (Goldhaber, 1976). See on paljuhõlmav ja keerukas meetod, kus on vajalik professionaalne meeskond ning auditi läbiviimise ajaks on üldiselt 6 kuud (Goldhaber & Krivonos, 1977).
- **Organizational Communication Development audit questionnaire (OCD)**- See mudel on arendatud Soome teadlase poolt loodud LTT kommunikatsiooniauditist. See hõlmab algatamise, diagnoosi, töötuse ja tagasiside nelja etappi organisatsiooni kommunikatsiooni parandamiseks (Wiio, 1978).
- **Organizational Communication Scale (OCS)**- See on väga lühike küsimustik, mille eeliseks on ainulaadsed aspektid nagu „kokkuvõtte tegemine” ja „järelvaataja mõju”, mida teised meetodid ei sisalda (Clampitt P. G., 2009).

Kui küsida, milline eelloetletutest on parim kommunikatsiooniauditi läbiviimiseks, siis see sõltub auditi eesmärgist ja auditiprotsessi piirangutest. Näiteks, kui aeg ja ressursid on piiratud, oleks ICA auditiuuringu kasutamine raske. Parim soovitus on hoolikalt läbi vaadata kõik alternatiivid (Clampitt P. G., 2009).

## **2. EMPIIRILINE UURIMUS**

### **2.1. Uuritava ettevõtte lühituvustus**

Fein-Elast Estonia on rahvusvahelisse tekstiilikontserni kuuluv tootmisettevõtte, mis tegutseb Eestis alates 1994. aastast. Kontserni kuuluvad teised ettevõtted asuvad Austrias, Šveitsis ja Saksamaal. Fein-Elast Estonia põhitegevuseks on elastikniitide tootmine ja müük. Põhitoodeteks on nailoniga kaetud elastaanniidid sukkpükste, sokkide, sukkade ja kudumite valmistamiseks. Ettevõtte impordib kogu tooraine ning ekspordib 99% oma toodangust. Tootmine toimub klientidelt saadud tellimuste põhisel. Suurema osa hoonest, milles ettevõtte tegutseb, võtab enda alla tootmine. Lisaks asub seal ka ladu, kus hoiustatakse materjali (elastaani ja nailonit) ning kontor. Tootmine toimub ööpäevaringselt, kolmes vahetuses (I vahetus 5:45-14.15; II vahetus- 13.45-22.15; III vahetus- 21.45-6.15). Ettevõttes on 60 töötajat, kellest 53 on aktiivsed, mitteaktiivseteks töötajateks on lapsehoolduspuhkusel olijad.

### **2.2. Uuringu olulisus ja metoodika**

Uuringu läbiviimise ajal on ettevõtte töötajate arv üks suuremaid läbi aegade. Töötajaskonna suurenemisega võib muutuda sisekommunikatsioon keerukamaks, eriti veel kui ettevõttes puuduvad sisekommunikatsiooni reglementeerivad juhised ja dokumendid ning sellealased kokkulepped on olnud vaid suulised. Ettevõtte töötajatest 35% moodustavad vene keelt kõnelevad töötajad ning nende jaoks võib olla informatsioonist arusaamine raskendatud, kuna peamine infovahetus ettevõttes toimub siiski eesti keeles.

Autor kasutas uuringu läbiviimiseks kvantitatiivset uurimismeetodit. Uurimistöö eesmärgiks on auditiküsimustikku kasutades välja selgitada sisekommunikatsiooni toimimine. Uuring aitab välja tuua probleemseid kohad ning edaspidi on vajadusel võimalik välja töötada strateegia sisekommunikatsiooni toimimise parendamiseks. Küsimustiku koostamisel võttis autor aluseks tuntud Downs & Hazeni (Downs & Hazen, 1977) sisekommunikatsiooniga rahulolu küsimustiku, mida kohandas vastavalt püstitatud eesmärgile. Kuna töö eesmärgiks ei olnud uurida sisekommunikatsiooniga rahulolu, vaid selle toimimist, siis asendas autor seitsme punkti rahuloluskaala väidete hindamiseks 5- pallise Likerti skaalaga, kus „1“ tähistas täielikku mittenõustumist ja „5“ tähistas täielikku nõustumist. Ka teised autorid on oma uurimistöodes

küsimustikku kohandanud (Hua & Omar, 2016; Clampitt & Downs, 1993; Mount & Back, 1999). Väidete kohandamisega ja erinevate Likerti skaalade kasutamisega on uurimistulemuste reliiablus säilinud. Downs & Hazeni küsimustiku valis autor seetõttu, et see annab hea üldisema ülevaate probleemsetest kohtadest/teemadest, mida saab edaspidi kitsamate uuringute läbiviimisel aluseks võtta. Lisaks toetas küsimustiku valimist selle hea hallatavus ning lühike vastamisele kuluv aeg (Zwijze-Koning & Jong, 2007).

Uuring oli osalemiseks avatud 12 päeva, 18.-29. märtsini 2019. Küsimustiku põhiosa koosnes 50-st väitest, mida hinnates andsid oma hinnangu sisekommunikatsiooni toimimise kohta ettevõttes. Küsimustik käsitles järgmisi teemasid: ettevõttest üldiselt, suhtluskliima, suhtlus juhiga, kommunikatsioonikanalite kasutamine, informatsiooni kvaliteet, horisontaalne kommunikatsioon, isiklik tagasiside. Küsimustiku viimane osa (Info liikumine Fein-Elast Estonias), mis koosneb kuuest väitest on analoogne varasemalt ettevõttes läbiviidud rahulolu-küsitluses kasutatuga. Rahulolu-küsitlus viidi läbi 2012. aastal ning küsimustiku töötas välja toonane büroojuht Signe Mürsoo. Väited lisati autori küsimustikku muutmata kujul, et saadud vastused oleksid eelnevalt läbiviidud uuringu tulemustega omavahel võrreldavad. Kahjuks ei ole 2012. aastal läbi viidud uuringu tulemused piisavalt täpsed, kuna sel aastal ei küsitud uuringus osalejatelt demograafilisi andmeid, seega ei ole võimalik uuringu tulemusi võrrelda demograafiliste andmete lõikes. Uuringu tulemuste analüüsimisel kasutati kirjeldavat statistikat ning esitletud olid vastajate arv ja suhteline sagedus protsentuaalselt väidete lõikes. Autori poolt läbi viidud küsitlus oli anonüümne ning töötajad täitsid seda paber kandjal. Tulenevalt ettevõtte kakskeelsest töötajaskonnast viidi küsitlus läbi nii eesti kui vene keeles. Paber kandjal andmekogumismeetodi kasuks otsustas autor tuginedes oma varasematele personalitöö kogemustele ettevõttes, teades, et kõigil ei pruugi olla arvuti kasutamise võimalust. Vene keelde aitasid küsitlusankeedi tõlkida kaks vene rahvusest ettevõtte töötajat. Nii vene- kui eestikeelseid küsimustikke testiti enne vene keelt ja eesti keelt kõnelevate töötajatega ning vastavalt tagasisidele tegi autor ankeetküsitluses ka mõned muudatused.

## **Valim**

Uuringu koguvalimi moodustavad Fein-Elast Estonias töölepingu alusel töötavad inimesed (aktiivne töötajaskond), keda on kokku 52 (autor ise küsitlusele ei vastanud). Küsitlusele vastas kokku 36 töötajat, mis moodustab 69% koguvalimist. Saadud tulemust ei hinda autor piisavaks, et

teha üldistusi kogu ettevõtte kohta, kuid analüüsi tulemustele tuginedes on võimalik teha autoripoolsed ettepanekud kommunikatsiooni toimimise parendamiseks Fein-Elast Estonias.

### **2.3. Uuringu tulemused ja analüüs**

Andmete analüüsimiseks kasutati vabavara programmi PSPP (*Public Sector Purchase Programme*). Alljärgnevalt analüüsib autor küsimustikus käsitletud teemasid kasutades kirjeldavat statistikat, kus on esitatud hinnangute keskmised (M), standardhälve (SD) ning seoste tuvastamiseks on kasutatud Pearsoni korrelatsioonikordajat (r). Uuringu tulemuste ja analüüsi andmete esitlemisel toob autor hinnangute keskmised ja standardhälbed välja teksti sees ning kasutab erinevate teemapokkide juures võrdlusena erinevaid demograafilisi andmeid, kuna pidas vajalikuks tuua välja tähelepanuväärsemad, asjakohasemad ja tugevamate seostega esinenud väited. Uuringu tulemuste interpreteerimisel lähtus autor Dancey and Reidy (2004) klassifikatsioonist, mille kohaselt: 0,1-0,3 – nõrk seos; 0,4-0,6 – keskmine seos; 0,7-0,9 – tugev seos; 1 – täiuslik seos (Zhang, Du, & Du, 2014). Küsimustiku reliaabluse mõõtmiseks kasutati koefitsenti Cronbachi  $\alpha$ , mis andis statistiliste andmete usaldusväärsuse näitajaks 0,94. Uuringu tulemuste ja analüüsi andmete esitlemisel on autor toonud iga teemaploki väidete kohta tekstis välja hinnangute keskmised ja standardhälbe.

#### **Demograafilised andmed**

Tavapäraselt peetakse esilekerkivaks probleemiks vastajate anonüümsust ja konfidentsiaalsust. Selleks, et töötajad tunneksid ennast kindlamalt hinnangute andmisel rõhutas autor anonüümsuse ja konfidentsiaalsuse tagamist enne ankeetide väljajagamist. Küsitlusankeetid hävitatakse peale andmete analüüsi.

Kuigi uuringus osalemise aktiivsus pole see, mida autor lootis, oli see siiski ootuspärane. Vene keelt kõnelevaid töötajaid on ettevõttes kokku 19, eesti keelt kõnelevaid 33. Üldarvestuses on tegelikkuses vene keelt kõnelevate inimeste osalemisaktiivsus suurem 16/19-st (84%) ja eesti keelt kõnelevate töötajate seas oli see 20/33-st (62%). Järgnevas tabelis (tabel 2) on toodud demograafilised andmed ja vastanud protsentuaalselt.

**Tabel 2.** Küsitlusele vastanute protsent demograafiliste andmete lõikes

| <b>Sugu</b>     | <b>Protsentuaalselt vastajaid</b> |
|-----------------|-----------------------------------|
| Mees            | 19,5%                             |
| Naine           | 77,8%                             |
| Ei vastanud     | 2,7%                              |
| <b>Tööstaaž</b> | <b>Protsentuaalselt vastajaid</b> |
| Kuni 2 aastat   | 27,7%                             |
| 3-5 aastat      | 11,2%                             |
| 6 ja rohkem     | 55,6%                             |
| Ei vastanud     | 5,5%                              |
| <b>Osakond</b>  | <b>Protsentuaalselt vastajaid</b> |
| Haldus          | 8,5%                              |
| Kontor          | 16,6%                             |
| Labor           | 8,4%                              |
| Mehaanika       | 11,1%                             |
| Poolimine       | 8,4%                              |
| Katmine         | 30,5%                             |
| Ümberpoolimine  | 13,8%                             |
| Ei vastanud     | 2,7%                              |
| <b>Emakeel</b>  | <b>Protsentuaalselt vastajaid</b> |
| eesti keel      | 52,8%                             |
| vene keel       | 44,5%                             |
| Ei vastanud     | 2,7%                              |
| <b>Vanus</b>    | <b>Protsentuaalselt vastajaid</b> |
| 21-30 vahemikus | 19,5%                             |
| 31-40 vahemikus | 22,2%                             |
| 41-50 vahemikus | 25,0%                             |
| 51- ja vanemad  | 25,0%                             |
| Ei vastanud     | 8,3%                              |

**Allikas:** autori koostatud

### **Suhtluskliima ja ettevõttest üldiselt**

Suhtluskliima kohta käinud väidetele antud hinnangute analüüsist selgub, et kolleege peetakse tööalastes küsimustes abi vajamisel abivalmitemks ( $M=4.72$ ,  $SD=0.45$ ), 27,7% töötajatest andsid sellele väitele hinnanguks „pigem olen nõus“ ning 72,2% vastanutest olid sellega täiesti nõus. Tuginedes tulemustele võib väita ka seda, et töötajad saavad tööalaselt omavahel hästi läbi ( $M=4.08$ ,  $SD=0.77$ ). Kõige madalam hinnang töölasale läbisaamisele anti katmise osakonnas, kus 54,5% vastanutest andsid hinnanguks „3“, halduse osakonnas andsid sama hinnangu 33,3% vastanutest ning kontoris 16,7%. Ülejäänud osakondades olid hinnagud kõrgemad ning madalamat hinnangut kui „3“ ei esinenud üldse. Väitele „Minu osakonnas ei esine töölaseid konflikte“ andsid vastajad keskmiseks hinnanguks 4.25 ( $SD=0.94$ ). Konfliktid on harva esinev nähtus, kuid katmise osakond oli ainuke, kus anti konfliktide mitteesinemisele hinnanguks „3“ ning üks töötaja andis hinnanguks „2“, halduse osakonnas andis samuti üks vastajatest hinnanguks „2“, kuid teistes

osakondades olid hinnanguteks ainult „4“ ja „5“. Ettevõttes olevatest hüvedest ning töötasust on töötajad samuti teadlikud ( $M=4.63$ ,  $SD=0.65$ ) ning väitele „Mõistan ettevõttes toimuvate tööprotsesside sisu oma tööülesannete täitmiseks vajalikul määral“ on keskmiseks hinnanguks 4.63 ( $SD=0.70$ ).

Ettevõtet puudutavate väidete hinnangutes esines keskmine seos väite „Olen varustatud piisava infoga ettevõtte finantsolukorra kohta“ ning „emakeele“ vahel. Selgus, et vene keelt kõnelevad töötajad peavad ettevõtte finantsolukorra kohta käivat infot piisavamaks kui eesti keelt kõnelevad töötajad ( $r=0,48$ ). Tulemused on välja toodud tabelis 3. Lisaks selgus, et kontori osakonnas on finantsolukorra kohta käiva informatsiooni piisavusele andnud hinnanguteks „5“ või „4“ 66,7% töötajatest, labori osakonnas 66,6%, mehaanika osakonnas 75% ja ümberpoolimises 60% vastanutest, kahes osakonnas jääb protsent alla 50-ne ning poolimise osakonnas on pigem nõustujaid või täiesti nõustujaid 0% (siinkohal on autor parema ülevaate saamiseks liitnud pigem ja täiesti nõustujate hinnangud).

**Tabel 3.** Informeeritus ettevõtte finantsolukorra kohta

| Olen varustatud piisava infoga ettevõtte finantsolukorra kohta |              |                   |              |                 |                   |               |
|--|--------------|-------------------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| Emakeel  | Ei nõustu    | Pigem ei ole nõus | Nii ja naa   | Pigem olen nõus | Olen täiesti nõus | Kokku (N=35)  |
| Eesti keel   | N=4<br>11,5% | N=4<br>11,5%      | N=6<br>17,1% | N=2<br>5,7%     | N=3<br>8,5%       | N=19<br>54,3% |
| Vene keel  | –            | –                 | N=5<br>14,3% | N=6<br>17,1%    | N=5<br>14,3%      | N=16<br>45,7% |

**Allikas:** autori koostatud

Tulemuste põhjal võib väita, et vene keelt kõnelev töötajaskond peab ennast ettevõtte saavutustest ja ebaõnnestumistest informeeritumaks kui eesti keelt kõnelev töötajaskond ( $r=0,35$ ). Sama saab väita ka informeerituse kohta ettevõtte eesmärkidest ( $r=0,38$ ), kuigi tunnuste vahelist korrelatsiooni võib pidada nõrgaks. Üldiselt aga oli teadlikkus ettevõtte eesmärkidest vastanute seas keskmine ( $M=3.8$ ,  $SD=1.05$ ) ning hinnang informeeritusele ettevõtte saavutuste ja/või ebaõnnestumiste kohta veidi kõrgem ( $M=3.94$ ,  $SD=1.12$ ). Kõige tugevam seos esines teadlikkuse kohta ettevõttes toimuvate muutustega, milles eristuvad taas vene keelt kõnelevate hinnangud ( $r=0.51$ ), ning üldiselt võib pidada ka selle väite keskmist heaks ( $M=3.97$ ,  $SD=0.91$ ).

## Suhtlus juhiga

Suhtlus juhiga omab sisekommunikatsiooni toimimisel väga olulist rolli ning on tähtis, et infovahetus oleks tõhus. Vene keelt kõnelevad töötajad nõustuvad selle väitega rohkem, kui eesti keelt kõnelevad töötajad ( $r=0,41$ ). Täielikult nõustujaid vene keelt kõnelevate töötajate hulgas on 25,71% ( $n=9$ ) ning „pigem olen nõus“ hinnangu on andnud 20% ( $n=7$ ). Allolevas tabelis (tabel 4) on toodud töötajate hinnangute keskväärtused infovahetuse tõhususele osakonniti. Selle väite keskmiseks hinnanguks andsid vastajad 4.17 ( $SD=0.85$ ). Töötajad peavad otsesest juhti aktiivseks tööga seotud probleemide lahendajaks ( $M=4.40$ ,  $SD=0.75$ ) ning üle keskmise hinnangu sai ka väide „Minu otsene juht kuulab mind alati“ ( $M=4.11$ ,  $SD=1.28$ ). Väide „Otsene juht usaldab mind“ sai keskmiseks hinnanguks 3.97 ( $SD=1.06$ ).

**Tabel 4.** Infovahetuse tõhusus otsese juhiga

| <b>Minu tööalane infovahetus otsese juhiga on tõhus</b> |                     |                           |
|---|---------------------|---------------------------|
| <b>Osakond</b>  | <b>Keskmine (M)</b> | <b>Standardhälve (SD)</b> |
| Haldus  | 4,00 (N=3)          | 1,00                      |
| Kontor  | 3,17 (N=6)          | 0,75                      |
| Labor   | 5,00 (N=3)          | 0,00                      |
| Mehaanika   | 4,25 (N=4)          | 0,50                      |
| Poolimine   | 4,67 (N=3)          | 0,58                      |
| Katmine   | 4,36 (N=11)         | 0,81                      |
| Ümberpoolimine  | 4,40 (N=5)          | 0,55                      |

**Allikas:** autori koostatud

Töötajate hinnang tagasisidele töötulemuste ja edusammude kohta on kesine ( $M=3.6$ ,  $SD=1.22$ ). Nõrga seose tuvastab autor nii emakeele ( $r=0,39$ ) kui ka osakonnaga ( $r=0,47$ ). Allolev tabel (tabel 5) kajastab töötajate hinnangute keskväärtuseid töötulemuste ja edusammude tagasiside kohta osakonniti. Kontori osakonna töötajad on vastavale väitele andnud enim hinnanguks „pigem ei ole nõus“. Ning emakeelega ilmnenu korrelatsioon näitas, et vene keelt kõnelevad töötajad on andnud väitega rohkem nõus.

**Tabel 5.** Tagasiside töötulemuste ja/või edusammude kohta osakonniti

| <b>Saan otseselt juhilt alati tagasisidet oma töötulemuste ja/või edusammude kohta.</b> |                     |                           |
|---|---------------------|---------------------------|
| <b>Osakond</b>  | <b>Keskmine (M)</b> | <b>Standardhälve (SD)</b> |
| Haldus  | 3,50 (N=2)          | 0,71                      |
| Kontor  | 1,50 (N=6)          | 0,55                      |
| Labor   | 4,60 (N=3)          | 0,58                      |



| <b>Saan otseselt juhilt alati tagasisidet oma töötulemuste ja/või edusammude kohta.</b> |                     |                          |
|---|---------------------|--------------------------|
| <b>Osakond</b>  | <b>Keskmine (M)</b> | <b>Standardhäve (SD)</b> |
| Mehaanika   | 4,25 (N=4)          | 0,50                     |
| Poolimine   | 4,33 (N=3)          | 0,58                     |
| Katmine   | 3,91 (N=11)         | 0,94                     |
| Ümberpoolimine  | 4,00 (N=5)          | 0,71                     |

**Allikas:** autori koostatud

Kõige tugevam seos on väite „Tippjuht on kursis töötajate probleemidega“ ning emakeele vahel ( $r=0,59$ ). See väide sai kõige rohkem hinnanguteks „olen täiesti nõus“ (27,7%), „pigem olen nõus“ (30,5%) ja „nii ja naa“ (30,5%). Selle väite keskmiseks hinnanguks andsid vastajad 3.85 ( $SD=0.93$ ). Väitele „Tippjuht mõistab töötajate probleeme“ andsid uuringus osalejad keskmiseks hindeks 3.74 ( $SD=1.07$ ).

### **Horisontaalne kommunikatsioon**

Horisontaalse kommunikatsiooni kiire, aktiivse ja hea toimimisega on töötajad üldiselt nõustunud. Töötajad suhtlevad tööalastes küsimustes aktiivselt ka teiste osakondade töötajatega ( $M=4.31$ ,  $SD=0.82$ ) ning osakondade vahelist mitte tööalast suhtlust peavad töötajad samuti aktiivseks ja heaks ( $M=4.33$ ,  $SD=0,76$ ). Osakondade vahelise tööalase infovahetuse kiirus on saanud madalama hinnangu, kui eelnev väide ( $M=3.81$ ,  $SD=0.95$ ). Selle väitega tuvastas autor keskmise korrelatsiooni emakeelega, ka sel korral eristusid taas vene keelt kõnelejate hinnangud ning nende nõustumine selle väitega on suurem. Hinnangute tulemused on esitletud tabelis 6. Kuulujuttude leviku suhtes on nii nooremad kui ka vanemad ühel arvamusel, keskmiseks on 2.44 ( $SD=1.03$ ), vastanud töötajad pole selle väitega sugugi nõus.

**Tabel 6.** Osakondade vahelise infovahetuse kiirus

| <b>Osakondade vahel liigub tööalane info alati kiirelt</b> |                    |                          |                   |                        |                          |                             |
|--|--------------------|--------------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------------|
|  | <b>Ei ole nõus</b> | <b>Pigem ei ole nõus</b> | <b>Nii ja naa</b> | <b>Pigem olen nõus</b> | <b>Olen täiesti nõus</b> | <b>Kokku</b>                |
| Eesti keel   | N=1<br>2,9%        | N=1<br>2,9%              | N=10<br>28,6%     | N=6<br>17,1%           | N=1<br>2,9%              | <b>N=19</b><br><b>54,4%</b> |
| Vene keel  | –                  | –                        | –                 | N=8<br>22,8%           | N=8<br>22,8%             | <b>N=16</b><br><b>45,6%</b> |

**Allikas:** autori koostatud

## Isiklik tagasiside

Kõikide väidete hinnangud ületasid keskmise piiri, tekkinud seosed olid niivõrd nõrgad, et nende eraldi väljatoomisel ei näinud autor mõtet. Töötajatest 47,2% pigem nõustuvad, et ettevõttes tunnustatakse neid alati hea töö eest ning ei olnud ühtki töötajat, kes väitega poleks üldse nõustunud ( $M=3.92$ ,  $SD=0.94$ ). Tagasisidet töö käigus esilekerkinud probleemide lahendamise kohta on töötajad hinnanud keskmisest kõrgemalt. Töötajatest 41,6% ( $N=15$ ) saavad alati tagasisidet selle kohta, kuidas nende probleeme on lahendatud, kaks inimest pigem ei nõustu väitega ning vaid üks töötaja ei nõustu selle väitega üldse ( $M=4.14$ ,  $SD=1.0$ ). Uuring näitas ka seda, et töötajad on enamasti teadlikud sellest, milliseid töötulemusi neilt oodatakse ( $M=4.37$ ,  $SD=0.84$ ). Kontori osakonnas oli vastuste hajuvus kõige suurem ning see oli ainuke osakond, kus esines neutraalseid hinnanguid. Väitele „Minu tööalased ülesanded on alati selged (tean mida ja kuidas ma tööülesandeid täitma pean)“ on töötajad andnud hinnanguks 4.17 ( $SD=1.08$ ) ning allpool tabelis (tabel 7) on toodud tulemused osakondade kaupa. Uuringus osalenud kontori osakonna töötajad leiavad, et nende tööülesanded pole alati selged. Teistes osakondades on keskväärtused üle keskmise.

**Tabel 7.** Hinnang tööalaste ülesannete selgusele osakonniti

| <b>Minu tööalased ülesanded on alati selged (tean mida ja kuidas ma tööülesandeid täitma pean)</b> |                     |                           |
|--|---------------------|---------------------------|
| <b>Osakond</b>   | <b>Keskmine (M)</b> | <b>Standardhälve (SD)</b> |
| Haldus   | 4,67                | 0.58                      |
| Kontor   | 2.50                | 1.05                      |
| Labor  | 5.00                | 0.00                      |
| Mehaanika  | 4.25                | 0,96                      |
| Poolimine  | 4.33                | 0.58                      |
| Katmine  | 4.73                | 0.47                      |
| Ümberpoolimine   | 4.40                | 0.55                      |

**Allikas:** autori koostatud

## Töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavus

Teemaplokki kuuluvate väidete keskmised ja standardhälbed on välja toodud allolevas tabelis (tabel 8).

**Tabel 8.** Informatsiooni kättesaadavus Fein-Elast Estonias

| Väide   | N  | M   | SD   | miinimum        | maksimum          |
|---|----|-----|------|-----------------|-------------------|
| Tean alati, millise kommunikatsioonikanali kaudu ma mingit tööalast infot saan hankida.                     | 36 | 4,2 | 0,84 | pigem ei nõustu | olen täiesti nõus |
| Mul on alati olemas kogu tööülesannete täitmiseks vajalik info (saan tööks vajaliku info kätte õigeaegselt) | 36 | 4,1 | 0,90 | ei nõustu       | olen täiesti nõus |
| Jagan vajadusel alati kolleegidega mulle teadaolevat tööalast informatsiooni                                | 36 | 4,6 | 0,49 | pigem olen nõus | olen täiesti nõus |
| Ettevõttes on pigem info üleküllus kui selle vähesus  | 36 | 3,4 | 0,99 | ei nõustu       | olen täiesti nõus |
| Tean alati kuidas on õige tegutseda tööprotsessi puudutavates küsimustes                                    | 36 | 3,9 | 0,91 | pigem ei nõustu | olen täiesti nõus |
| Leain, et olen pidevalt hästi varustatud informatsiooniga minu tööd puudutavate muudatuste kohta            | 36 | 4,4 | 0,99 | ei nõustu       | olen täiesti nõus |

**Allikas:** autori koostatud

**Märkused:** N (vastajate arv), M (keskmine tulemus), SD (standardhälve), miinimum (väiksem hinnang), maksimum (suurim hinnang)

Vastamata väidete arv selles teemaplokis on null, kõik 36 uuringus osalenud on väiteid hinnanud. Uuringust selgus töötajate teadlikkus kommunikatsioonikanalite kasutusest tööalase informatsiooni saamiseks. Vastanute seas pole ühtegi inimest, kes selle väitega ei oleks nõustunud ning vene keelt kõnelevate töötajate puhul tuleb välja isegi tugevam seos ( $r=0,54$ ). Eesti keelt kõnelevatest töötajatest on 14,3% (52,3%-st) andnud hinnanguks „5“ ning 20% hinnanguks „4“. Vene keelt kõnelevatest töötajatest on 34,9% (45,7%-st) andud hinnanguks „5“ ning 11,4% hinnanguks „4“. Järgmise väite keskmiseks väärtuseks on 4.1 (SD=0.90), vastanute seas on inimene, kes ei saa alati tööks vajalikku infot õigeaegselt. Kuna üldine väitele antud hinnang on üle keskmise, siis on õigeaegse vajaliku info mittekättesaamine on pigem erand.

Töötajad jagavad tööalast informatsiooni vajadusel ka oma kolleegidega, ega hoia olulist infot ainult enda teada. See väide on saanud hinnanguteks ainult „pigem olen nõus“ ja „olen täiesti nõus“. Selle ploki kõige madalama hinnangu saanud väide puudutab informatsiooni hulka ettevõttes. Nimelt ei ole töötajad nõus sellega, et ettevõttes on pigem info üleküllus kui selle vähesus. Populaarseim hinnang sellele väitele oli nii eesti keelt kui ka vene keelt kõnelevate vastanute seas „3“, mõlemast grupist täpselt pooled on andnud keskmise hinnangu. Poolimise (M=2.33, SD=1.15) ja kontori (M=2.50, SD=0.55) osakonnad olid ainukesed, kus töötajad

hindasid saadavat informatsiooni hulka alla keskmise ehk väheseks. Osakondade keskmised hinnangud antud väite kohta on esitatud tabelis 9.

**Tabel 9.** Hinnang ettevõtte infohulgale

| <b>Ettevõttes on pigem info üleküllus kui selle vähesus</b> |                     |                           |
|---|---------------------|---------------------------|
| <b>Osakond</b>  | <b>Keskmine (M)</b> | <b>Standardhälve (SD)</b> |
| Haldus  | 3,67                | 2.53                      |
| Kontor  | 2.50                | 0.55                      |
| Labor   | 3.33                | 0.58                      |
| Mehaanika   | 3.25                | 0,50                      |
| Poolimine   | 2.33                | 1.15                      |
| Katmine   | 3.36                | 1.29                      |
| Ümberpoolimine  | 3.40                | 0.55                      |

**Allikas:** autori koostatud

### **Informatsiooni kvaliteet**

Kahtlemata on oluline, et edastatav ja saadav info oleks selge, täpne ja üheselt mõistetav. Väitele „Saan tihti otseselt juhilt oma tööülesannete täitmiseks ebaselgeid korraldusi“ on 44,4% (N=16) töötajatest andnud hinnanguks 1 ehk „ei nõustu“, mis on positiivne. Keskmiseks hinnanguks sellele väitele andsid uuringus osalejad 1.97 (SD=1.08). Kuigi üldine väitele antud keskmine hinnang näitab, et vastanud töötajate arvates on tööalased kirjalikud juhised pigem abiks ja ka selged (M=4.31, (SD=0.86), siis osakondade lõikes eristub kontor, kus anti sellele väitele madalaim hinnang 3.33 (SD=0.82), kontorile järgnes haldus tulemusega 4.33 (SD=0.58). Kuigi järgmisele väitele antud keskmine hinnang on 3.97 (SD=0.91), siis ei ole tööülesannete täitmiseks saadav info kõikides osakondades alati täpne. Keskmise seose tuvastas autor kontori osakonna hinnangutes ( $r=0,43$ ), kus 33,3% kontoris vastanutest on sellele väitele andnud hinnanguks „2“ ning 66,7% on andnud hinnanguks „3“ (M=2.67, SD=0.52). Informatsiooni üheselt mõistetavus tööülesannete täitmisel on saanud keskmiseks hinnanguks 3.94 (SD=0.98). Kontori osakonnas on keskmiseks 2.67 (SD=0.82), sellele järgnes poolimine (M=3.67, SD=1.15) ja mehaanika (M=4.00, SD=0.82). Tööülesannete täitmiseks vajaliku info kaasaegsusele ja selle regulaarsele uuendamisele on töötajad andnud hinnanguks M=4.0 (SD=0.96). Sellel väitel on nõrk seos vanusega, vanusegrupp 41-50 on selle väitega kõige rohkem nõustunud ( $r=0,23$ ) (tabel 10).

**Tabel 10.** Hinnangud info kaasaegsuse ja selle regulaarsest uuendamisest Fein-Elast Estonias vanusegruppide lõikes

| Tööülesannete täitmiseks vajalik informatsioon on alati kaasaegne, seda uuendatakse regulaarselt |             |                   |            |                 |                   |       |
|--|-------------|-------------------|------------|-----------------|-------------------|-------|
| Vanus aastates   | Ei ole nõus | Pigem ei ole nõus | Nii ja naa | Pigem olen nõus | Olen täiesti nõus | Kokku |
| 21-30  | –           | N=2               | N=2        | N=1             | N=2               | N=7   |
| 31-40  | –           | N=1               | –          | N=3             | N=4               | N=8   |
| 41-50  | –           | –                 | N=1        | N=4             | N=4               | N=9   |
| 51 ja rohkem   | –           | –                 | N=3        | N=2             | N=4               | N=9   |

Allikas: autori koostatud

### Kommunikatsioonikanalid

Selle teemaploki väidete hindamiseks on autor andnud võimaluse märkida „ei saa vastata“, kuna kõikidel töötajatel pole e-posti aadressi, seda pole isegi mitte kõikides osakondades. Seega ei saaks kõik töötajad sellele adekvaatset hinnangut anda. Sama olukord esineb Facebooki konto olemisel või mitteomamisel, helistamise võimalus on igas osakonnas olemas. Uuringus osalenud töötajate kommunikatsioonikanalite eelistused informatsiooni saamiseks ja edastamiseks on esitatud alljärgnevas tabelis (tabel 11).

**Tabel 11.** Kommunikatsioonikanalite eelistus Fein-Elast Estonias

| Väide  | N  | M    | SD   | Éi saa vastata |
|--|----|------|------|----------------|
| Eelistan informatsiooni saamiseks ja edastamiseks e-posti                  | 36 | 3.39 | 1.50 | N=3            |
| Eelistan informatsiooni saamiseks ja edastamiseks näost-näku suhtlemist    | 36 | 4.56 | 0.65 | –              |
| Eelistan informatsiooni saamiseks ja edastamiseks teadetetahvli/infostendi | 35 | 4.03 | 1.18 | –              |
| Eelistan informatsiooni saamiseks ja edastamiseks telefoni                 | 36 | 3.58 | 1.42 | N=1            |
| Eelistan informatsiooni saamiseks ja edastamiseks koosolekuid              | 35 | 3.49 | 1.15 | N=1            |
| Eelistan informatsiooni saamiseks ja edastamiseks elektroonset infotahvli  | 34 | 3.53 | 1.08 | –              |
| Eelistan informatsiooni saamiseks ja edastamiseks Facebooki gruppi         | 34 | 3.50 | 1.40 | N=2            |

Allikas: autori koostatud

Märkused: N (vastajate arv), M (keskmine tulemus), SD (standardhälve)

Kaks töötajat, ei osanud viimasele väitele hinnangut anda, hoolimata sellest, et esines variant „ei saa vastata“. Töötajad tööstaažiga 6 ja rohkem aastat oli ainuke staažigrupp, kes ei eelistanud üldse saada ja edastada informatsiooni e-posti teel (14,7%,  $r=-0.40$ ) ning väitest „Saan tihti infot

tööülesannete täitmiseks e-posti teel“ selgub, et nad ei saa ka e-posti teel infot. Siit võib järeldada, et sellele vanusegrupile ei edastata infot selle kanali kaudu, mida nad ise ei eelista. Uuringu tulemused näitavad, et nendes kolmes osakonnas oli viimase väitega mittenõustumise või pigem mittenõustumise protsent kõige suurem: poolimine 5,7% (8,5%-st), katmine 8,6% (31,4%-st), ümberpoolimine 11,4% (14,3%-st). Teistes osakondades mittenõustumist väidetega ei esinenud. Tööülesannete täitmiseks saavad töötajad kõige rohkem infot toomise korraldajalt (otseselt juhilt) (M=4.56, SD=0.66), sellele järgivad kolleegid (M=4.29, SD=0.87), teadetetahvel (M=4.00, SD=1.37), telefon (M=3.58, SD=1.42), koosolekud (M=3.54, SD=1.37), elektroonne teadetetahvel (M=3.16, SD=1.63) ja e-post (M=3.14, SD=1.80). Järgnevas tabelis (tabel 12) on toodud töötajate hinnangute keskmine eelistusest saada ja edastada infot teadetetahvli kaudu osakonniti. Kõige rohkem on väitega nõustunud laboris, poolimises, katmises ja ümberpoolimises.

**Tabel 12.** Osakondade hinnangud informatsiooni saamisel ja edastamisel infotahvli

| <b>Eelistan info saamiseks ja edastamiseks teadetetahvli/infostendi</b> |                     |                           |
|---|---------------------|---------------------------|
| <b>Osakond</b>  | <b>Keskmine (M)</b> | <b>Standardhälve (SD)</b> |
| Haldus  | 2.50                | 0.71                      |
| Kontor  | 2.83                | 0.98                      |
| Labor   | 5.00                | 0.00                      |
| Mehaanika   | 3.75                | 1.26                      |
| Poolimine   | 4.33                | 0.58                      |
| Katmine   | 4.36                | 1.21                      |
| Ümberpoolimine  | 4.80                | 0.45                      |

**Allikas:** autori koostatud

### **Info liikumine**

Lisana nr 3 on esitatud hinnangute võrdlustabel 2012. aastal läbi viidud töörahuloluküsitlusest info liikumise osa, mis on muutmata kujul üle võetud, ning autori poolt läbi viidud uuringu tulemuste kohta. Varasemalt läbi viidud uuringus osales 25 töötajat, mis on 52% tollasest koguvallimist. Autori poolt läbi viidud uuringus osales 36 töötajat, mis moodustab koguvallimist 69%. Eelnevalt tõi autor metoodika kirjelduses välja, et 2012. aastal läbi viidud uuringu tulemused pole piisavalt täpsed ning seetõttu ei ole võimalik erinevate aastate uuringute tulemusi võrrelda demograafiliste andmete lõikes. Selles plokis analüüsib autor esialgu põhjalikumalt käesoleva bakalaureuse töö raames läbi viidud uuringu tulemusi ning seejärel võrdleb kahe uuringu tulemusi protsentuaalselt suhtelise sageduse ja vastajate arvu alusel.

Töötajad on teadlikud sellest, kuidas oma osakonna eesmärgid tagavad ettevõtte eesmärkide saavutamise (M=3.59, SD=0.60). Kõige teadlikumad on ümberpoolimise osakonna töötajad (M=4.0, SD =0.00), sellele järgneb katmise osakond (M=3.82, SD=0.40). Kontori osakonnas on keskmiseks hinnanguks 3.0 (SD=1.10). Labori ja mehaanika osakonna töötajatel on nende tööülesanded, antud hinnangutele toetudes, täiesti selged (M=4.0, SD=0,00). Kõige madalama keskmise hinnangu tööülesannete selgusele andsid kontori osakonna töötajad (M=2.67, SD=0.82). Keskmise seose esinemist märkas autor emakeele ja väite „Oman ülevaadet ettevõtte tegevusest“ vahel (r=0,57). Vene keelt kõnelevate vastanud töötajate seas on selle väitega täielikult nõustunud 33.3% ning eesti keelt kõnelevatest uuringule vastanutest vaid 9% omavad täielikult ülevaadet ettevõtte tegevusest. Ettevõtte eesmärkidest saavad kõige paremini aru mehaanika osakonna töötajad (M=3.75, SD=0.5). Siinkohal tekib tugev seos kahe väite vahel „Tean, kuidas minu osakonna eesmärgid tagavad ettevõtte eesmärkide saavutamise“ ja „Saan aru ettevõtte eesmärkidest“ (r=0,75), mis on ka loogiline, kuna ettevõtte eesmärkide tundmine on aluseks osakonna eesmärkidele. Mehaanika osakonnale järgneb katmise (M=3.73, SD=0.47) ja halduse ning labori osakond (M=3.67, SD=0.58). Kontori osakonna hinnang sellele väitele on taas kõige madalam (M=3.17, SD=0.75). Viimase väite (pean vajalikuks FEE siselehe olemasolu) ja emakeele vahel esines nõrk seos (r=0,44). Vene keelt kõnelevatest inimestest on selle väitega rohkem nõustunud 28,6% (45,7%-st), eesti keelt kõnelevatest vastanutest on täielikult nõus 11,4% (54,3%-st).

Tulemused näitavad, et 2012. ja 2019. aastatel läbiviidud uuringute vastavate osade tulemuste vahel suuri erinevusi ei ole. Allolevas tabelis (tabel 12) on välja toodud hinnangute keskväärtsused väidetele 2012. ja 2019. aastal.

**Tabel 13.** Keskmiste hinnangute võrdlustabel väidele

| Väide   | Hinnang        |                |
|---|----------------|----------------|
|   | 2012           | 2019           |
| Oman ülevaadet ettevõtte tegevusest   | 3.21 (SD=0,59) | 3.32 (SD=0.64) |
| Saan aru ettevõtte eesmärkidest   | 3.52 (SD=0.51) | 3.53 (SD=0.61) |
| Tean, kuidas minu osakonna eesmärgid tagavad ettevõtte eesmärkide saavutamise | 3.52 (SD=0.51) | 3.57 (SD=0.65) |
| Mul on selged minu tööülesanded   | 3.52 (SD=0.65) | 3.58 (SD=0.65) |
| Info saamiseks vajan koosolekuid  | 2.72 (SD=0.79) | 2.74 (SD=0.98) |
| Pean vajalikuks FEE siselehe olemasolu  | 2.88 (SD=0.73) | 3.11 (SD=0.89) |

**Allikas:** autori koostatud

Varasemalt läbiviidud uuringus on töötajad vastanud ühtlasemalt kui 2019. aastal. Töötajad on arvamusel, et nad ei vaja info saamiseks koosolekuid, see väide on saanud mõlemal aastal kõige madalama hinnangu. Siselehe olemasolu on värskemas uuringus peetud vajalikumaks kui varasemas uuringus. Arvestades seda, et 2012. aastal hinnati väiteid hinnati 4- pallilisel skaalal, on väidete tulemused üle keskmise, kuid on väiteid, mille keskmised võiksid siiski kõrgemad olla.



## 2.4. Järeldused ja ettepanekud

Demograafiliste tunnuste ning suhtluskliimat puudutavatele väidetele antud hinnangute tulemuste vahel ei esinenud tugevaid seoseid. Tulemustest selgub, et ettevõtte suhtluskliimat võib pidada stabiilselt heaks. Üldine antud hinnangute keskmine selles plokis oli kõrge, kõige madalamalt hindasid uuringus osalejad selles plokis omavahel head tööalast läbisaamist. Autori arvates võib töötajate halb läbisaamine ja pidevad lahkaarvamused nõrgestada organisatsiooni kultuuri ning mõjuda halvasti efektiivsele sisekommunikatsiooni toimimisele. Kõige kehvem tööalane läbisaamine on katmise osakonnas, kus 54,5% vastanutest andsid hinnanguks „3“. Kõige rohkem nõustuvad uuringus osalejad sellega, et kolleegid aitavad alati, kui töötaja vajab abi tööalastes küsimustes. Seega, isegi kui tööalane läbisaamine pole kõige parem, siis sellest hoolimata aidatakse vajadusel üksteist, mis on väga positiivne. Tööalaste konfliktide mitteesinemisele andsid katmise osakonna vastajad ainukesena hinnanguks „3“ ning üks töötaja andis hinnanguks „2“. Katmine on ettevõtte suurim osakond nii ruumalalt kui inimeste arvult ning suuremas osakonnas võib informatsiooni levik olla aeglasem ning tekitada rohkem segaseid olukordi ja arusaamatusi, mille tulemusena saab haavata organisatsioonikliima ning maine. Sellest plokist kumab, et katmise osakonnas on suhtluskliima teistest osakondadest halvem. Federico Varona uurimusest on selgunud, et hea kommunikatsioonikliima suurendab organisatsioonile pühendumust (Varona, 1996).

Ettevõtet puudutavatele väidetele antud hinnangute keskmised on madalamad kui suhtluskliimat puudutavatel väidetes. Uuringu tulemused näitavad, et vene keelt kõnelevad vastajad peavad ennast eestikeelsetest rohkem teadlikuks ettevõtet puudutavast infost, see seos esines peaaegu kõikide selle plokki väidete vahel. Tulemustest selgub ka see, et erinevad osakonnad hindavad ettevõtte finantsolukorra kohta käiva info piisavust erinevalt. See tähendab, et informatsiooni levik ettevõttes on väga ebahühtlane või töötajad tõlgendavad piisavust väga erinevalt. Poolimise osakonnas oli olukord kõige kehvem, see oli ainuke osakond, kus ei antud väitele positiivseid hinnanguid. Autor peab siin kõige tõenäolisemaks põhjuseks informatsiooni ebahühtlast levikut, kuna puudub regulaarne ja kokkulepitud infokanal ning ka üldist informatsioonihulka ettevõttes hindab poolimise osakond väheseks. Autori hinnangul loob ebahühtlane infolevik soodsa olukorra kuulujuttude tekkeks ning mõjutab ettevõtte üldist toimimist.

Suhtlust juhiga peetakse heaks. Mõneti eristusid positiivselt ka selles plokis vene keelt kõnelejad. Töötajad on nõus sellega, et tippjuht on kursis töötajate probleemidega, kuid probleemide

mõistmist tippjuhi poolt hindavad töötajad madalamalt kui juhi kursis olemist nendega. Kõige madalamalt hindasid töötajad tagasiside saadamist töötulemuste ja edusammude kohta otseselt juhilt. Kontori töötajad leiavad, et nemad ei saa alati oma otseselt juhilt tagasisidet. Selle väite keskmine hinnang oli väga madal ( $M=1.50$ ,  $SD=0.55$ ) ka halduse osakonna töötajate hinnang oli madal ( $M=3.5$ ,  $SD=0.71$ ). Autori arvates mõjutab madal hinnang sellele väitele väga töö efektiivsust ja tulemusi. Tagasiside on väga oluline element vigadest õppimiseks. Kui töötajad saavad pidevalt tagasisidet, siis on nad edaspidi teadlikumad sellest, kuidas jõuda paremate tulemusteni ja mida neilt oodatakse. Töölasi infovahetust otsese juhiga peavad kontori osakonna töötajad suhteliselt ebatõhusaks võrreldes teiste osakonna töötajatega, mis mõneti kinnitab ka eelmise väite tulemust. Spaho kommunikatsioonimudelil selgub, et just tagasiside on tõhusa suhtlemise „eluliin“.

Horisontaalse kommunikatsiooni ploki tulemused näitavad, et osakondade vaheline infovahetus on aktiivne, kuid mitte alati piisavalt kiire. Vene keelt kõnelejad hindavad osakondade vahelise infovahetuse kiirust paremaks. Uuringus osalejad ei nõustu sellega, et ettevõttes ei levi kunagi kuulujutte. Kuulujuttude levik viitab ebapiisavale infoedastusele ning kriisiolukordades võib see olla eriti ohtlik.

Mueller & Lee toovad välja, et tagasiside on seotud sellega, kuidas töötajad saavad aru töötamise protseduuridest ning standartidest. Hinnangud selle ploki väidetele on keskmisest kõrgemad, töötajatele on tööalased ülesanded selged ning nad teavad, milliseid töötulemusi neilt oodatakse. Erandiks on kontori osakonna töötajad, kelle hinnang sellele väitele oli kõige madalam. Autor järeldab, et kontori osakonna töötajatel võib olla raskusi protseduuride mõistmise ja/või neist arusaamisega. Protseuuride ja juhendite vähene mõistmine toob kaasa vigade hulga suurenemise, mis võib kajastuda ka ettevõtte finantstulemustes.

Informatsiooni kättesaadavuse kohta käivate väidete hinnangud on üle keskmise. Ettevõttes ei ole tööülesannete täitmiseks vajamineva informatsiooni kättesaadavusega probleeme. Hinnangud pole maksimaalsed ja paremuse poole on alati võimalik liikuda. Huvitav tulemus on selle ploki väitel: „Ettevõttes on pigem infoküllus kui selle vähesus“. Töötajate valdav hinnang sellele oli keskmine. Autor järeldab, et praegune informatsiooni hulk ettevõttes on optimaalne. Eranditeks on kaks osakonda (poolimine ja kontor), kus töötajad hindasid informatsiooni hulka alla keskmise. Hargie sõnul võib töötajate vähene informeeritus mõjutada õigete otsuste tegemist ning autori arvates võib see tingida töö kvaliteedi languse.

Hea informatsiooni kvaliteet aitab teha paremaid ning õigemaid otsuseid. Uuringust selgus, et osalejad pigem saavad juhit selgeid korraldusi. Samuti on töölased kirjalikud juhised pigem abiks ja selged. Ettevõttes kasutatakse informatsiooni edastamiseks väga tihti kirjalikke juhised ja teavituskirju, seega on hea teada, et need ka toimivad. Autor järeldab, et tööks antavad kirjalikud juhised on selged ja abiks. Erandina toob autor taas välja kontori osakonna, kus töötajad andsid väitele madalaima hinnangu. Sellest plokist selgus ka see, et kontori ja poolimise osakonna töötajad on hinnanud informatsiooni üheselt mõistetavust madalamalt kui teised osakonna töötajad. Autor järeldab, et kontori osakonnas on kirjalike juhiste kvaliteet (selgus) madal ning see võib olla ka põhjus, miks kontori osakonna töötajad protseduure ja juhendeid ei mõista.

Ghosh väidab, et isiklikku suhlust peetakse kõige olulisemaks suhlusviisiks, ka antud uuringust selgus, et isiklik suhlus on eelistatuim infokanal. See väide on saanud selle ploki kõrgeima keskmise hinnangu ( $M=4.56$ ,  $SD=0.65$ ). Järgmine eelistatuim kanal on infostend. Töötajad saavad kõige rohkem infot tootmise korraldajalt, mis on ka loogiline. Üllatuslikult järgnesid töölase informatsiooni jagajatena kolleegid ning seejärel infokirjad ( $M=4.00$ ,  $SD=1.37$ ). Autor järeldab, et ettevõttes kasutatakse erinevaid suhtluskanaleid, mis on ka üheks tõhusa infokorraldamise reegliks. E-posti teel eelistab infot saada enamasti kontor, teised osakonnad mitte nii väga.

Erinevate aastate uuringutulemuste võrldlusest selgub, et 2012. aastal läbiviidud uuringus antud vastused on ühtlasemad, kõik hinnangud olid üle kolme ning selle ploki maksimum hinnang oli neli. Suuri erinevusi ei olnud, vähesel määral tõusis vajalikku FEE siselehe olemasolule, vene keelt kõnelevad soovivad siselehte rohkem kui eesti keelt kõnelevad vastajad. Värskemast, 2019. aasta uuringust selgus, et vene keelt kõnelevad töötajad omavad rohkem ülevaadet ettevõtte tegevusest kui eesti keelt kõnelev vastajaskond.

Autor teeb sisekommunikatsiooni toimimise parendamiseks järgmised **ettepanekud**:

- 1) Selleks, et tagada hea suhlukskliima kogu ettevõttes tuleb välja selgitada, miks mõnes osakonnas on tööalane läbisaamine halvem ning mis põhjustab konfliktseid olukordi. Autor teeb ettepaneku viia organisatioonis läbi kommunikatsiooniaudit, mille tulemusena on võimalik välja selgitada täpsed põhjused. Autori hinnangul võivad põhjusteks olla nt erinevad arusaamad tööalaste

probleemide mõistmisel, motivatsiooni langus, vähene rollitunnetus, vähene kaasamine otsustusprotsessidesse.

2) Töötada välja ettevõtte sisene normdokument ja rakenduskava, kus kajastuksid sisekommunikatsiooni põhimõtted. Tagamaks informatsiooni piisav ja ühtlasem levik tuleb kõigile teatavaks teha ettevõtte peamised kommunikatsioonikanalid, kokku leppida, millist infot selle kanali kaudu peamiselt edastada. See peab olema kättesaadav kõikidele töötajatele ning tuleks kasuks kui väljatöötamise protsessi oleksid kaasatud ka protsessioperaatorid.

3) Töötajad soovivad oma töö kohta rohkem tagasisidet, isegi kui kõik on hästi tuleb seda töötajatele öelda. Tagasiside on töötajale oluline tööalane info tema igapäevatoimingute kohta ning juhtnöörid edasisteks tegevusteks. Autor soovitab töötada välja kõiki osapooli rahuldav töösoorituse hindamise meetod, mis hõlmaks ka tagasisidestamise süsteemi.

4) Uuringu analüüsist selgus, et kontori töötajate jaoks on neile pandud tööülesannete kirjeldused ebaselged, mistõttu olid sellele väitele nende poolt antud hinnangud teistest osakondadest madalamad. Seega tuleks autori arvates üle vaadata kontori töötajate praegu olemasolevad tööprotseduuride juhendid, vajadusel need ajakohastada või luua täiesti uued.

5) Kuulujuttude vältimiseks tuleb töötajaid hoida pidevalt kursis organisatsioonis toimuvaga. Varustamaks töötajaid regulaarselt päevakajalise infoga ettevõttes toimuva kohta oleks mõistlik korraldada igakuiseid infokoosolekuid.

6) Uuringust selgus huvitav asjaolu, nimelt andsid vene keelt kõnelevad töötajad väidetele kõrgemaid hinnanguid, mis viitab sellele, et nad on sisekommunikatsiooni toimimisega rahulolevamad. Tulemus on huvitav seetõttu, et peamiselt edastatakse ettevõttes infot eesti keeles. Autori arvates tuleks põhjuse väljaselgitamiseks viia läbi põhjalikumaid uuringuid.

7) Autor teeb sisekommunikatsiooni toimimise tõhustamiseks ja arendamiseks ettepaneku viia edaspidi läbi ettevõttes kommunikatsiooniaudit.

## KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöös uuriti, kuidas toimib sisekommunikatsioon Fein-Elast Estonias ning uuringu tulemuste põhjal tegi autor järeldustele tuginedes ettepanekud sisekommunikatsiooni toimimise parendamiseks ettevõttes. Sisekommunikatsiooni toimimise väljaselgitamiseks kasutas autor Downs & Hazen, 1977 sisekommunikatsiooniga rahulolu küsimustikku, mis on tuntud sisekommunikatsiooni auditeerimismeetodina.

Väidete keskväärtuste põhjal võib järeldada, et töötajate arvates on sisekommunikatsioon heal tasemel. Tulemuste põhjalikum analüüsimine demograafiliste andmete põhjal tõi siiski välja puudused sisekommunikatsiooni toimimises. Peamiselt tuvastas autor, et sisekommunikatsioon toimib erinevalt osakondade lõikes ning analüüs aitas välja tuua need osakonnad, mis vajaksid sekkumist. Lisaks oli läbivalt märgata, et vene keelt kõnelevad vastajad on rahulolevamad nendeni jõudva infohulgaga ning hindavad sisekommunikatsiooni toimimist kõrgemalt, mis on positiivne, kuid veidi kummaline, arvestades seda, et peamine infoedastus ettevõttes toimub siiski eesti keeles. Uuringu põhjal võib väita, et vene keelt kõnelev töötajaskond on aktiivsem, kuna nende osalemisaktiivsus oli protsentuaalselt suurem. Tulemustest selgusid ka eelistatuid kommunikatsioonikanalid, milleks on isiklik suhtlus ning infostend/infotahvel.

Erinevatel aastatel läbi viidud uuringute analüüside tulemuste võrdlusest selgus, et kommunikatsiooni toimimine ei ole muutunud ei paremaks ega halvemaks. Vähesel määral on tõusnud töötajate jaoks FEE siselehe olulisus informatsiooni kandjana.

Uuringu tulemustest selgus, et mõnes osakonnas esineb probleeme töötajate omavahelises suhtluses, mis on kommunikatsioonikliima negatiivne mõjutaja. Selleks, et täpsemalt teada, mis mõjutab töötajate tööalaseid suhteid, tuleks läbi viia täiendavaid uuringuid. Probleemina tuvastas autor ka informatsiooni ebaühtlase leviku ettevõttes. Olukorra parandamiseks on soovitatav

ettevõttes kirjalikult kokku leppida informatsiooni jagamise põhimõtted ning kord. Lisaks selgus uuringust, et töötajad ootavad otseselt juhilt rohkem tööalast tagasisidet. Tagasiside andmiseks tuleks esmalt selgitada välja parim meetod töötajate hindamiseks mis hõlmaks ka tagasisidestamise süsteemi. Kuulujuttude levik näitab, et töötajad ei saa piisavalt infot ettevõttes toimuva kohta. Selle lahenduseks pakub autor välja regulaarsete infokoosolekute korraldamise.

Autor usub, et antud bakalaureusetöö on hea alus edasisteks põhjalikumateks sisekommunikatsioonialasteks uuringuteks uuritud ettevõttes ning töösvalja toodud teised sisekommunikatsiooni uurimise meetodid võivad selles abiks olla.

## SUMMARY

### FUNCTIONING OF INTERNAL COMMUNICATION AND POSSIBILITIES FOR ITS IMPROVEMENT IN A TEXTILE PROCESSING COMPANY

Elina Hunt

The objective of the Bachelor's thesis was to establish how the internal communication functions in Fein-Elast Estonia and, based on the conclusions made on the basis of the study results, to make proposals for the improvement of internal communication in the company. The subject of the final paper was chosen due to the needs of the company and the author's work experience, the gaps identified in the communication of the company were one of the triggers of the present study.

The author established the following study assignments in order to achieve the objective:

- To provide an overview of the nature and importance of internal communication in the organisation;
- To establish the assessment given by employees to the functioning of internal communication with the help of Downs & Hazen communication audit questionnaire;
- To compare and analyse the results of the satisfaction survey conducted in 2012 regarding the part on the movement of information with the survey conducted by the author in 2019;
- Relying on the conclusions made on the basis of the results of the survey conducted by the author, to make proposals to improve the internal communication of Fein-Elast Estonia.

In the theoretical part of the final paper, the author indicates the nature of internal communication in general – the elements of communication process, information directions and communication styles. The subjects covered in the chapter concerning the importance of internal communication are the communication climate, communication with the manager, communication channels, information quality, horizontal communication and personal feedback. The final part of the theoretical part covers the internal communication audit methods that enable to study communication with the help of different techniques.

The quantitative research method was used for the conduct of this study and the author used the internal communication satisfaction survey of Downs & Hazen, known as the internal communication auditing method, as the basis for the questionnaire. The final part of the questionnaire (movement of information in Fein-Elast Estonia) is analogous with the one that was used in the satisfaction survey conducted previously in the company. The statements were added to the author's questionnaire in unaltered form so that the received answers could be compared with the results of the previously conducted survey. The questionnaire on paper was distributed to 52 employees, and 36 of them were returned, which makes 69% of the total sample.

The results of the survey established that there are problems in the communication between employees in some departments which has a negative impact on the communication climate. Additional studies need to be conducted in order to know more specifically what impacts the work relations of the employees. As another problem, the author established the uneven transmission of information in the company. To improve the situation, it is advisable to agree on the principles and procedure for distribution of information in writing. The study also revealed that the employees would like to receive more work-related feedback from the direct supervisor. In order to give feedback, the best method for the evaluation of employees should be established first and it should include a feedback system. Negative assessment to the spread of rumours indicates that the employees do not receive sufficient information on what is happening in the company. As a solution, the author suggests the organisation of regular information meetings.



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Clampitt, P. G. (2009). *Auditing Organizational Communication. A handbook of research, theory and practice.* (O. Hargie, & D. Tourish, Toim-d) New York, USA: Routledge.
- Clampitt, P., & Downs, C. (01 1993. a.). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Research Gate*, lk 12.
- Croft, R. (2004). *Communication Theory.*
- Daft, R. (1999). *Leadership: Theory and Practice.* Dryden Press.
- Downs, C., & Hazen, M. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 67-73.
- Ghosh, M. (2012). *Business Communication Skills.* Dorling Kindersley Pvt. Ltd (licensees of Pearson Education in South Asia). Allikas:  
<https://books.google.ee/books?id=PceHmM0v51wC&pg=PP3&lpg=PP3&dq=Meeta+Ghosh+Business+Communication+Skills.&source=bl&ots=f-dtzbCd2P&sig=ACfU3U38XrZC5uRrsalCM3XfVkuH8we1AA&hl=et&sa=X&ved=2ahUKEwiB7q2O097hAhWCKVAKHcUGB30Q6AEwDHoECAgQAQ#v=onepage&q&f=false>
- Goldhaber, G. (1976). *The ICA Communication Audit: Rationale and Development.* Allikas: ERIC- Institute on Education Sciences:  
<https://eric.ed.gov/?q=The+ICA+Communication+Audit%3a+Rationale+and+Development&id=ED127637>
- Goldhaber, G., & Krivonos, P. (09 1977. a.). THE ICA COMMUNICATION AUDIT: PROCESS, STATUS, CRITIQUE. *Journal of Business Communication*, 41-55. Allikas:  
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=64ae0094-354a-44fe-b320-ba895bf5efeb%40sdc-v-sessmgr03>
- Gorobinski, E., Kadakas, M., Kase, K., Kraav, E., Kütt, M., Lindjärv, P., . . . Tamme, H. (2017). *PERSONALIJUHTIMISE KÄSIRAAMAT.* Eesti personalijuhtimise ühing.
- Hargie, O. (2007). *Managing Your Communications: A Key Determinant of Organisational Success.*
- Hargie, O. (2016). The Importance on Communication for Organisational Effectiveness. *ResearchGate.*
- Henderson, J. (2005). EVALUATING PUBLIC RELATIONS EFFECTIVENESS IN A HEALTH CARE SETTING: THE IDENTIFICATION OF COMMUNICATION ASSETS AND LIABILITIES VIA A COMMUNICATION AUDIT. *Journal of Health*

- and Human Services Administration*, 28(2). Allikas: <http://www.jstor.org/stable/41288067>audit
- Hogard, E., & Ellis, R. (2006). Evaluation and communication. Using a Communication Audit to Evaluate Organizational Communication. *Sage Publications*, 30(2), 171-187.
- Hooff, B., & Ridder, J. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal on Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Hua, W., & Omar, B. (2016). Examining Communication Satisfaction, Confucian Work Dynamism and Job Satisfaction: A Comparative Study of International and Domestic Hotels in Hainan, China. *The Journal of the South East Asia Research Centre for Communications and Humanities*, 8.
- Hume, J., & Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication. *Public Relations Review*, 40, 294-304.
- Larsen, S., & Folgero, I. (1993). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 5(3), 22-25.
- Merriam-Webster Dictionary*. (1828). Allikas: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>
- Mount, D., & Back, K.-J. (1999). A Factor-Analytic Study of Communication Satisfaction in the Lodging Industry. *Sage Journals*, 1k 404. Allikas: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/109634809902300405>
- Mueller, B., & Lee, J. (2002). Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. 39(2), 220-244.
- Robson, P., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 213-222.
- Rubens, B. D. (1984). *Communication and human behavior*. New York: Macmillan Publishing Co.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2002). *Organizational Behavior* (7th edition tr.). John Wiley & Sons.
- Shockley-Zalabak, P., & Ellis, K. (2000). Perceived Organizational Effectiveness, Job Satisfaction, Culture,. *COMMUNICATION RESEARCH REPORTS*, 17(4), 375-386.
- Spaho, K. (2012). ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PROCESS. *Ekonomski Vjesnik*, 1-6. Allikas: <https://doaj.org/article/4fa3b803844e4b59a2011e1215665f21>
- Stauss, B., & Hoffmann, F. (2000). Minimizing internal communication gaps by using Business television. rmt: R. Varey, & B. Lewis, *Internal Marketing: Directions for Management* (1k 143). New York: Routledge. Allikas: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tuee/reader.action?docID=169032>

- Zhang, J., Du, D., & Du, W. (2014). A Software Toolkit for Stock Data Analysis Using Social Network Analysis Approach. Allikas: <http://worldcomp-proceedings.com/proc/p2014/ABD2628.pdf>
- Zwijze-Koning, K. (2016). AUDITING ORGANIZATIONAL COMMUNICATION. Evaluating the methodological strengths and weaknesses of the critical incident technique, network analysis, and the communication satisfaction questionnaire.
- Zwijze-Koning, K., & Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*, 216-282.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations* (Second tr.). Edinburgh: Pearson Education Limited. Allikas: [https://books.google.ee/books?id=FycGzeyOL\\_QC&pg=PA316&lpg=PA316&dq=Yeomans+internal+communication&source=bl&ots=bXgJhxautv&sig=ACfU3U1JR2mVs6ef1FCFAbYP\\_EUMPEyELw&hl=et&sa=X&ved=2ahUKEwjax4LP15rhAhWRJ1AKHXZ5CycQ6AEwAnoECAgQAQ#v=onepage&q=Yeomans%20interna](https://books.google.ee/books?id=FycGzeyOL_QC&pg=PA316&lpg=PA316&dq=Yeomans+internal+communication&source=bl&ots=bXgJhxautv&sig=ACfU3U1JR2mVs6ef1FCFAbYP_EUMPEyELw&hl=et&sa=X&ved=2ahUKEwjax4LP15rhAhWRJ1AKHXZ5CycQ6AEwAnoECAgQAQ#v=onepage&q=Yeomans%20interna)
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). Communication Audits: The Key To Building World Class Communication Systems. 1-31. Allikas: ResearchGate.
- Vaananen, M. (2015). Developing Organisations. Internal Communication Audits. 1-18. Allikas: [https://www.researchgate.net/publication/265158745\\_DEVELOPING\\_ORGANIZATIONS'\\_INTERNAL\\_COMMUNICATION\\_BY\\_COMMUNICATION\\_AUDITS](https://www.researchgate.net/publication/265158745_DEVELOPING_ORGANIZATIONS'_INTERNAL_COMMUNICATION_BY_COMMUNICATION_AUDITS)
- Vadi, M. (1997). *Organisatsooni käitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
- Valk, A. (2003). *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus.
- Varona, F. (1996). RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THREE GUATEMALAN ORGANIZATIONS. *Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- Wiiio, O. (1978). *Organizational Communication Studies: The LTT and OCD Procedures*. Allikas: ERIC- Institute on Education Sciences: <https://eric.ed.gov/?q=OCD+audit&id=ED157110>
- Vos, M., & Schoemaker, H. (2004). *Accountability of Communication Management. A Balanced Scorecard for Communication Quality*. Lemma Publishers.
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal communication CHAPTER 15. Pearson Education.

# LISAD

## Lisa 1. SISEKOMMUNIKATSIOONI KÜSIMUSTIK (eesti keeles)

Head kolleegid,

Olen Elina ja õpin Tallinna Tehnikaülikoolis kolmandal kursusel ning vajan seoses lõputööga teie abi. Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada sisekommunikatsiooni toimimine Fein-Elast Estonias. Küsimustikule vastates aitad kaasa ettevõtte sisekommunikatsiooni parendamisele.

Uuring on osalemiseks avatud 12 päeva, 18. märtsist kuni 29. märtsini ning küsimustele vastamine võtab aega umbes 10-15 minutit. Uuring on anonüümne ning vastused konfidentsiaalsed, küsitluse tulemusi analüüsin oma lõputöös.

Palun pane täidetud ankeet puhketoas asuvasse kollasesse kasti.

### 1. Demograafilised andmed:

(pane vastavasse kasti X)

- Sugu

Mees  Naine

- Tööstaaž

Kuni 2 aastat   
3-5 aastat   
6 ja rohkem

- Osakond

|           |                          |                |                          |
|-----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Haldus    | <input type="checkbox"/> | Poolimine      | <input type="checkbox"/> |
| Kontor    | <input type="checkbox"/> | Katmine        | <input type="checkbox"/> |
| Labor     | <input type="checkbox"/> | Ümberpoolimine | <input type="checkbox"/> |
| Mehaanika | <input type="checkbox"/> |                |                          |

- Emakeel

eesti keel   
vene keel

- Vanus  aastat

## 2. Suhtluskliima ja ettevõttest üldiselt

Palun hinda, kui võrd nõustud allolevate väidetega, märkides sobivaimasse lahtrisse X.

|  | ei nõustu | pigem ei ole nõus | nii ja naa | pigem olen nõus | olen täiesti nõus |
|--|-----------|-------------------|------------|-----------------|-------------------|
| Minu kolleegid aitavad mind alati, kui vajan abi tööalastes küsimustes                         |           |                   |            |                 |                   |
| Töötajad saavad tööalasel omavahel hästi läbi  |           |                   |            |                 |                   |
| Minu osakonnas ei esine töölaseid konflikte  |           |                   |            |                 |                   |
| Ettevõtte suhtub oma töötajatesse lugupidavalt   |           |                   |            |                 |                   |
| Olen varustatud piisava infoga ettevõtte finantsolukorra kohta                                 |           |                   |            |                 |                   |
| Ma saan teavet ettevõtte saavutuste ja / või ebaõnnestumiste kohta                             |           |                   |            |                 |                   |
| Mõistan ettevõttes toimivate tööprotsesside sisu oma tööülesannete täitmiseks vajalikul määral |           |                   |            |                 |                   |
| Saan infot ettevõtte eesmärkide kohta  |           |                   |            |                 |                   |
| Ma saan teavet organisatsioonis toimivate muutuste kohta.                                      |           |                   |            |                 |                   |
| Ma saan teavet ettevõttes olevate hüvede ja töötasu kohta                                      |           |                   |            |                 |                   |

## 3. Suhtlus juhiga

Palun hinda, kui võrd nõustud allolevate väidetega, märkides sobivaimasse lahtrisse X.

|  | ei nõustu | pigem ei ole nõus | nii ja naa | pigem olen nõus | olen täiesti nõus |
|--|-----------|-------------------|------------|-----------------|-------------------|
| Minu otsene juht on alati aktiivne tööga seotud probleemide lahendaja        |           |                   |            |                 |                   |
| Otsene juht usaldab mind   |           |                   |            |                 |                   |
| Saan otseselt juhilt alati tagasisidet oma töö tulemuste ja edusammude kohta |           |                   |            |                 |                   |
| Minu tööalane infovahetus otsese juhiga on tõhus                             |           |                   |            |                 |                   |
| Minu otsene juht kuulab mind alati   |           |                   |            |                 |                   |
| Tippjuht on kursis töötajate probleemidega                                   |           |                   |            |                 |                   |
| Tippjuht mõistab töötajate probleeme   |           |                   |            |                 |                   |

#### 4. Horisontaalne kommunikatsioon

Palun hinda, kuivõrd nõustud allolevate väidetega, märkides sobivaimasse lahtrisse X.

|   | ei nõustu | pigem ei ole nõus | nii ja naa | pigem olen nõus | olen täiesti nõus |
|---|-----------|-------------------|------------|-----------------|-------------------|
| Suhtlen tööalastes küsimustes aktiivselt ka teiste osakonna töötajatega       |           |                   |            |                 |                   |
| Suhtlus teiste osakonna töötajatega on aktiivne ja hea (mittetöölane suhtlus) |           |                   |            |                 |                   |
| Osakondade vahel liigub tööalane info alati kiirelt                           |           |                   |            |                 |                   |
| Ettevõttes ei levi kunagi kuulujutte  |           |                   |            |                 |                   |

#### 5. Isiklik tagasiside

Palun hinda, kuivõrd nõustud allolevate väidetega, märkides sobivaimasse lahtrisse X.

|  | ei nõustu | pigem ei ole nõus | nii ja naa | pigem olen nõus | olen täiesti nõus |
|--|-----------|-------------------|------------|-----------------|-------------------|
| Ettevõttes tunnustatakse alati töötajaid hea töö eest  |           |                   |            |                 |                   |
| Minu tööalased ülesanded on alati selged (tean mida ja kuidas ma tööülesannet täitma pean)           |           |                   |            |                 |                   |
| Ma saan alati tagasisidet selle kohta, kuidas lahendatakse probleeme, mis mul on tekkinud töö käigus |           |                   |            |                 |                   |
| Ma tean, milliseid töötulemusi minult oodatakse (millised on nõuded minu tööle)                      |           |                   |            |                 |                   |

## 6. Töö sooritamiseks vajaliku informatsiooni kättesaadavus

Palun hinda, kui võrd nõustud allolevate väidetega, märkides sobivaimasse lahtrisse X.

|   | ei nõustu | pigem ei ole nõus | nii ja naa | pigem olen nõus | olen täiesti nõus |
|---|-----------|-------------------|------------|-----------------|-------------------|
| Tean alati, millise kommunikatsioonikanali kaudu ma mingit tööalast infot saan hankida                      |           |                   |            |                 |                   |
| Mul on alati olemas kogu tööülesannete täitmiseks vajalik info (saan tööks vajaliku info kätte õigeaegselt) |           |                   |            |                 |                   |
| Jagan vajadusel alati kolleegidega mulle teadaolevat tööalast informatsiooni                                |           |                   |            |                 |                   |
| Ettevõttes on pigem info üleküllus kui selle vähesus  |           |                   |            |                 |                   |
| Tean alati, kuidas on õige tööprotsessi puudutavates küsimustes tegutseda                                   |           |                   |            |                 |                   |
| Leian, et olen pidevalt hästi varustatud informatsiooniga minu tööd puudutavate muudatuste kohta            |           |                   |            |                 |                   |

## 7. Informatsiooni kvaliteet

Palun hinda, kui võrd nõustud allolevate väidetega, märkides sobivaimasse lahtrisse X.

|  | ei nõustu | pigem ei ole nõus | nii ja naa | pigem olen nõus | olen täiesti nõus |
|--|-----------|-------------------|------------|-----------------|-------------------|
| Saan tihti otseselt juhilt oma tööülesannete täitmiseks ebaselgeid korraldusi                    |           |                   |            |                 |                   |
| Tööalased kirjalikud juhised on alati selged ja abiks  |           |                   |            |                 |                   |
| Tööülesannete täitmiseks vajalik informatsioon on alati kaasaegne, seda uuendatakse regulaarselt |           |                   |            |                 |                   |
| Tööülesannete täitmiseks saadav info on alati üheselt mõistetav                                  |           |                   |            |                 |                   |
| Tööülesannete täitmiseks saadav info on alati täpne  |           |                   |            |                 |                   |

## 8. Kommunikatsioonikanalid

Palun hinda, kuivõrd nõustud allolevate väidetega, märkides sobivaimasse lahtrisse X.

|   | ei nõustu | pigem ei ole nõus | nii ja naa | pigem olen nõus | olen täiesti nõus | ei saa vastata |
|---|-----------|-------------------|------------|-----------------|-------------------|----------------|
| Eelistan informatsiooni saamiseks ja edastamiseks e-posti                   |           |                   |            |                 |                   |                |
| Eelistan informatsiooni saamiseks ja edastamiseks näost-näku suhtlemist     |           |                   |            |                 |                   |                |
| Eelistan informatsiooni saamiseks ja edastamiseks teadetetahvlit/infostendi |           |                   |            |                 |                   |                |
| Eelistan informatsiooni saamiseks ja edastamiseks telefoni                  |           |                   |            |                 |                   |                |
| Eelistan informatsiooni saamiseks ja edastamiseks koosolekuid               |           |                   |            |                 |                   |                |
| Eelistan informatsiooni saamiseks ja edastamiseks elektroonset infotahvlit  |           |                   |            |                 |                   |                |
| Eelistan informatsiooni saamiseks Facebooki gruppi                          |           |                   |            |                 |                   |                |

Saan tihti infot tööülesannete täitmiseks informatsiooni järgmistest kanalitest.

|  | ei nõustu | pigem ei ole nõus | nii ja naa | pigem olen nõus | olen täiesti nõus | ei saa vastata |
|--|-----------|-------------------|------------|-----------------|-------------------|----------------|
| E-posti teel                             |           |                   |            |                 |                   |                |
| Tootmise korraldajalt                    |           |                   |            |                 |                   |                |
| Telefoni teel                            |           |                   |            |                 |                   |                |
| Koosolekutelt                            |           |                   |            |                 |                   |                |
| Kolleegidelt                             |           |                   |            |                 |                   |                |
| Teadetetahvliolt (paberkandjal infokiri) |           |                   |            |                 |                   |                |
| Elektroonset infotahvliolt               |           |                   |            |                 |                   |                |

Küsitlus jätkub järgmisel lehel →



## 9. Info liikumine Fein-Elast Estonias

Palun hinda, kui võrd nõustud allolevate väidetega, märkides sobivaimasse lahtrisse X  
Allolevad väited võivad korduda, kuid palun neile siiski vastata.

|   | ei nõustu | pigem ei ole nõus | pigem olen nõus | olen täiesti nõus |
|---|-----------|-------------------|-----------------|-------------------|
| Oman ülevaadet ettevõtte tegevusest   |           |                   |                 |                   |
| Saan aru ettevõtte eesmärkidest   |           |                   |                 |                   |
| Tean, kuidas minu osakonna eesmärgid tagavad ettevõtte eesmärkide saavutamise |           |                   |                 |                   |
| Mul on selged minu tööülesanded   |           |                   |                 |                   |
| Info saamiseks vajan koosolekuid  |           |                   |                 |                   |
| Pean vajalikuks FEE siselehe olemasolu*                                       |           |                   |                 |                   |

\*FEE siseleht ilmus aastatel 2006-2008 igakuiselt, see kajastas ettevõttes toimuvat (tööjuubelid, sünnipäevad, nimepäevad, majandustulemused, muudatuste info, aasta ja kuu kokkuvõtted, persoonilood jm.)

Aitäh!

Elina Hunt

## Lisa 2. ВОПРОСНИК ВНУТРЕННЕЙ КОММУНИКАЦИИ (vene keeles)

Дорогие коллеги,

Я Elina и учусь в Таллинском Техническом Университете на третьем курсе, и мне нужна Ваша помощь в связи с написанием дипломной работы. Цель этой работы выяснить, как проходит внутренняя коммуникация в Fein-Elast Estonia OÜ. Ответив на вопросы анкеты, Вы поможете улучшению внутренней коммуникации в Fein-Elast Estonia OÜ.

Времени для ответов на вопросы 12 дней, с 18. марта до 29. марта и ответы на вопросы займут у Вас приблизительно по 10-15 минут. Полученная информация конфиденциальна и ответы будут использованы в моей дипломной работе.

Просьба опустить заполненную анкету в желтый ящик в комнате отдыха.

### 2. Демографические данные:

(поставьте X в соответствующую клетку)

- Пол

Мужской  Женский

- Стаж работы в Fein-Elast Estonia OÜ

до 2 лет   
3-5 лет   
6 и больше лет

- Отдел

Офис   
Общедминистративный (haldus)   
Механика   
Лаборатория

Мотка   
Покрытие (katmine)   
Перемотка

- Родной язык

Эстонский язык   
Русский язык

- Сколько Вам лет?

## 2. Про коммуникационный климат и о предприятие в целом

Пожалуйста, оцените, насколько вы согласны с утверждениями ниже и поставьте в соответствующую клетку X.

|   | полностью не согласен/-на | скорее не согласен/-на | затрудняюсь ответить однозначно | скорее согласен/-на | полностью согласен/-на |
|---|---------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|
| Мои коллеги всегда помогают мне, когда мне нужна помощь в вопросах, касающихся работы                                 |                           |                        |                                 |                     |                        |
| У рабочих между собой хорошие рабочие взаимоотношения   |                           |                        |                                 |                     |                        |
| В моем отделе (в цеху) нет конфликтов, связанных с работой  |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Предприятия относятся к рабочим с уважением   |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Мне предоставлена достаточная информация о финансовом положении предприятия   |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Я получаю информацию о достижениях и / или неудачах на предприятие  |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Я понимаю содержание рабочих процессов в компании в той мере, в какой это необходимо для выполнения моих обязанностей |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Я получаю информацию о целях предприятия  |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Я получаю информацию об изменениях на предприятии   |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Я получаю информацию о пособиях и о зарплате на предприятии   |                           |                        |                                 |                     |                        |

### 3. Общение с руководством

Пожалуйста, оцените, насколько вы согласны с утверждениями ниже и поставьте в соответствующую клетку X.

|  | полностью не согласен/-на | скорее не согласен/-на | затрудняюсь ответить однозначно | скорее согласен/-на | полностью согласен/-на |
|--|---------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|
| Мой непосредственный руководитель всегда активно решает проблемы связанные с работой                           |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Мой непосредственный руководитель доверяет мне   |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Я всегда получаю прямой отзыв от непосредственного руководителя о результатах моей работы и о моих достижениях |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Обмен рабочей информацией с непосредственным руководителем эффективен  |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Мой непосредственный руководитель всегда меня выслушает  |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Работодатель знаком с проблемами сотрудников   |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Работодатель понимает проблемы сотрудников   |                           |                        |                                 |                     |                        |

#### 4. Горизонтальная коммуникация

Пожалуйста, оцените, насколько вы согласны с утверждениями ниже и поставьте в соответствующую клетку X.

|   | полностью не согласен/-на | скорее не согласен/-на | затрудняюсь ответить однозначно | скорее согласен/-на | полностью согласен/-на |
|---|---------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|
| Я активно общаюсь с работниками других отделов в рамках рабочих отношений (официальное общение) |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Общение с работниками других отделов активное и хорошее (неофициальное общение)                 |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Рабочая информация всегда быстро перемещается между отделами                                    |                           |                        |                                 |                     |                        |
| В компании никогда не распространялись слухи  |                           |                        |                                 |                     |                        |

#### 5. Обратная связь с руководством

Пожалуйста, оцените, насколько вы согласны с утверждениями ниже и поставьте в соответствующую клетку X.

|  | полностью не согласен/-на | скорее не согласен/-на | затрудняюсь ответить однозначно | скорее согласен/-на | полностью согласен/-на |
|--|---------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|
| На предприятии всегда ценят сотрудников за хорошую работу                                    |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Мои рабочие задания мне всегда ясны (я знаю, что и как мне нужно делать)                     |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Я всегда получаю отзывы о том, как решают проблемы, с которыми я столкнулся во время работы  |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Я знаю какой результат работы от меня ожидают (какие требования предъявляются к моей работе) |                           |                        |                                 |                     |                        |

**6. Доступность необходимой информации для выполнения рабочих обязанностей**

Пожалуйста, оцените, насколько вы согласны с утверждениями ниже и поставьте в соответствующую клетку X.

|   | полностью не согласен/-на | скорее не согласен/-на | затрудняюсь ответить однозначно | скорее согласен/-на | полностью согласен/-на |
|---|---------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|
| Я всегда знаю, по какому каналу я могу получить рабочую информацию  |                           |                        |                                 |                     |                        |
| У меня всегда есть вся информация, которая мне нужна для выполнения рабочих заданий (получаю необходимую информацию для работы вовремя) |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Я всегда, при необходимости, обмениваюсь рабочей информацией, известной мне, с коллегами  |                           |                        |                                 |                     |                        |
| На предприятии скорее избыток информации, чем его недостаток  |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Я всегда знаю, как правильно действовать в вопросах рабочего процесса   |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Я постоянно хорошо информирован об изменениях, которые касаются моей работы   |                           |                        |                                 |                     |                        |

## 7. Качество информации

Пожалуйста, оцените, насколько вы согласны с утверждениями ниже и поставьте в соответствующую клетку X.

|   | полностью не согласен/-на | скорее не согласен/-на | затрудняюсь ответить однозначно | скорее согласен/-на | полностью согласен/-на |
|---|---------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|
| Я часто получаю от непосредственного руководителя для выполнения моих рабочих обязанностей невнятные инструкции |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Письменные инструкции по работе всегда понятны и помогают   |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Необходимая информация для выполнения рабочих заданий всегда обновлена, и её регулярно обновляют                |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Информация, которую я получаю для исполнения моих рабочих обязанностей всегда однозначно понятна                |                           |                        |                                 |                     |                        |
| Информация, которую я получаю для исполнения моих рабочих обязанностей всегда точна                             |                           |                        |                                 |                     |                        |

## 8. Коммуникационные каналы

Пожалуйста, оцените, насколько вы удовлетворены различными коммуникационными каналами в Fein-Elast Estonia OÜ.

|   | полностью не согласен/-на | скорее не согласен/-на | затрудняюсь ответить однозначно | скорее согласен/-на | полностью согласен/-на | не могу ответить |
|---|---------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|------------------|
| Я предпочитаю получать и пересылать информацию по электронной почте                       |                           |                        |                                 |                     |                        |                  |
| Я предпочитаю личное общение для получения и передачи информации                          |                           |                        |                                 |                     |                        |                  |
| Я предпочитаю доску объявлений / информационную доску для получения и передачи информации |                           |                        |                                 |                     |                        |                  |
| Я предпочитаю получать и передавать информацию по телефону                                |                           |                        |                                 |                     |                        |                  |
| Я предпочитаю собрания для получения и передачи информации                                |                           |                        |                                 |                     |                        |                  |
| Я предпочитаю электронную информационную доску для получения и передачи информации        |                           |                        |                                 |                     |                        |                  |
| Я предпочитаю группу Facebook для получения и передачи информации                         |                           |                        |                                 |                     |                        |                  |

Пожалуйста, поставьте X в соответствующую клетку. Я часто получаю информацию:

|  | полностью не согласен/-на | скорее не согласен/-на | затрудняюсь ответить однозначно | скорее согласен/-на | полностью согласен/-на | не могу ответить |
|--|---------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|------------------|
| по электронной почте                       |                           |                        |                                 |                     |                        |                  |
| от непосредственного руководителя          |                           |                        |                                 |                     |                        |                  |
| по телефону                                |                           |                        |                                 |                     |                        |                  |
| на собраниях                               |                           |                        |                                 |                     |                        |                  |
| от коллег                                  |                           |                        |                                 |                     |                        |                  |
| на доске объявлений (информация на бумаге) |                           |                        |                                 |                     |                        |                  |



|                                     |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| на электронной информационной доске |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|--|

### 9. Движение информации

Пожалуйста, оцените, насколько вы согласны с утверждениями ниже и поставьте в соответствующую клетку X.

Ниже приведённые утверждения могут повторяться, пожалуйста, ответьте на них.

|  | полностью не согласен/-на | скорее не согласен/-на | скорее согласен/-на | полностью согласен/-на |
|--|---------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|
| Я знаком с деятельностью предприятия                             |                           |                        |                     |                        |
| Я понимаю цели предприятия                                       |                           |                        |                     |                        |
| Я знаю, каковы задачи моего отдела по обеспечению целей компании |                           |                        |                     |                        |
| Мне понятны мои рабочие задания                                  |                           |                        |                     |                        |
| Для получения информации мне нужны собрания                      |                           |                        |                     |                        |
| Я считаю необходимым иметь внутреннюю информационный лист FEE    |                           |                        |                     |                        |

Внутренний информационный лист в FEE публиковался на эстонском языке ежемесячно в 2006-2008 годах, отражая события, происходящие в компании (трудовые юбилей, дни рождения, именины, финансовые результаты, информация об изменениях, годовые и ежемесячные сводки, личные истории и т.).

Спасибо!

Elina Hunt

**Lisa 3 Informatsiooni liikumine (võrdlustabel)**

| Väide  | Ei ole nõus |                | Pigem ei ole nõus |                | Pigem olen nõus |                 | Olen täiesti nõus |                 | Ei vastanud   |               |
|--|-------------|----------------|-------------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|---------------|
|  | 2012        | 2019           | 2012              | 2019           | 2012            | 2019            | 2012              | 2019            | 2012          | 2019          |
| Oman ülevaadet ettevõtte tegevusest  | –           | –              | 8,0%<br>(N=2)     | 8,3%<br>(N=3)  | 63,0%<br>(N=15) | 47,2%<br>(N=17) | 29,0%<br>(N=7)    | 38,9%<br>(N=14) | 4,0%<br>(N=1) | 5,6%<br>(N=2) |
| Saan aru ettevõtte eesmärkidest  | –           | –              | –                 | 5,6%<br>(N=2)  | 48,0%<br>(N=12) | 36,1%<br>(N=13) | 52,0%<br>(N=13)   | 58,3%<br>(N=21) | –             | –             |
| Tean, kuidas minu osakonna eemärgid tagavad ettevõtte eesmärkide saavutamise | –           | 2,8%<br>(N=1)  | 8,0%<br>(N=2)     | –              | 32,0%<br>(N=8)  | 33,3%<br>(N=12) | 60,0%<br>(N=15)   | 61,1%<br>(N=22) | –             | 2,8%<br>(N=1) |
| Mul on selged minu tööülesanded  | –           | 2,8%<br>(N=1)  | –                 | –              | 48,0%<br>(N=12) | 33,3%<br>(N=12) | 52,0%<br>(N=13)   | 63,9%<br>(N=23) | –             | –             |
| Info saamiseks vajan koosolekuid   | –           | 16,7%<br>(N=6) | 48,0%<br>(N=12)   | 11,1%<br>(N=4) | 32,0%<br>(N=8)  | 50,0%<br>(N=18) | 20,0%<br>(N=5)    | 19,4%<br>(N=7)  | –             | 2,8%<br>(N=1) |
| Peaaegu vajalikuks FEE siselehe olemasolu                                    | 4%<br>(N=1) | 5,6%<br>(N=2)  | 20%<br>(N=5)      | 16,6%<br>(N=6) | 60%<br>(N=15)   | 38,9%<br>(N=14) | 16%<br>(N=4)      | 38,9%<br>(N=14) | –             | –             |

**Allikas:** autori koostatud

