



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
INSENERITEADUSKOND
Kuressaare kolledž

Piret Aro

**SISETURUNDUSLIKU LÄHENEMISE RAKENDAMINE
ORGANISATSIOONI SISEKOMMUNIKATSIOONIS
RIIGI INFOSÜSTEEMI AMETI NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava „Ettevõtlus ja elamusmajandus“

Juhendaja: Olev Tõru, MSc

Kuressaare 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9 350 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Piret Aro

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 207599SDVR

Üliõpilase e-posti aadress: piraro@taltech.ee

Juhendaja: Olev Tõru, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

JOONISTE LOETELU	4
LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. SISEKOMMUNIKATSIOONI ROLL ORGANISATSIOONI SISETURUNDUSES	8
1.1. Siseturundus	8
1.2. Sisekommunikatsiooni roll siseturunduses	12
1.3. Sisekommunikatsioon organisatsioonis	15
2. SISEKOMMUNIKATSIOONI UURING RIIGI INFOSÜSTEEMI AMETIS	21
2.1. Riigi Infosüsteemi Ameti tutvustus	21
2.2. Uurimiseesmärgid ja -metoodika	23
2.3. Uuringu tulemused ja analüüs	26
2.4. Järeldused ja ettepanekud	35
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY	42
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	46
LISAD	48
Lisa 1. Uuringu küsimustik	48
Lisa 2. Ülevaade uuringus osalenutest rolli ja staaži järgi	53
Lisa 3. Üldisele informeeritusele antud hinnangud	54
Lisa 4. Informeeritusele ja informeerituse olulisusele antud keskmised hinnangud	55
Lisa 5. Informeeritusele ja informeerituse olulisusele ning tööülesannetele antud hinnangute vaheline korrelatsioon	59
Lisa 6. Erinevates kanalites/formaatides praegu jagatava informatsiooni väärtuslikkusele ja kanalite/formaatide olulisusele antud keskmised hinnangud	60
Lisa 7. Organisatsioonikultuuri ja väärtuste kohta esitatud väidetega nõustumisele antud keskmised hinnangud	64
Lisa 8. Organisatsioonikultuuri ja väärtuste kohta esitatud väidetega nõustumisele antud hinnangute omavaheline lineaarne korrelatsioon	69
Lisa 9. Vastused avatud küsimustele	72
Lisa 10. Lihtlitsents	78

JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Üldisele informeeritusele antud hinnangud.....	27
Joonis 2. Informeerituse olulisus ja tase, keskmised hinnangud	28
Joonis 3. Informatsioonikanalite olulisusele ja kanalites jagatava informatsiooni väärtuslikkusele antud keskmised hinnangud	30
Joonis 4. Organisatsioonikultuuri ja väärtuste kohta esitatud väidetega nõustumisele antud keskmised hinnangud	32

LÜHIKOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärk on rakendada siseturunduslikku lähenemist organisatsiooni sisekommunikatsioonile Riigi Infosüsteemi Ameti näitel.

Uurimismeetodina on kasutatud kvantitatiivset meetodit: veebiküsitlust Riigi Infosüsteemi Ameti töötajate seas. Küsimustikus paluti vastajatel hinnata, kuivõrd informeerituna nad tunnevad end organisatsiooni eesmärkide ja organisatsioonis toimuva osas, milline informatsioon on nende jaoks oluline, kui väärtuslikuks nad hindavad erinevatest infokanalitest ja -formaatidest saadavat infot ning millised kanalid ja formaadid on nende jaoks olulised, samuti hinnata, kuivõrd suhestuvad töötajad organisatsiooni väärtuste ja sisemiste põhimõtetega. Töötajatel paluti väiteid hinnata seitsmepallisel Likerti skaalal.

Uuringust selgus, et töötajad hindavad oma informeeritust RIA-s toimuvatest arengutest ja uudistest kõrgeks. Kõige paremini hindavad töötajad end kursis olevat personaliuudistega ning kõige vähem teiste osakondade tegemiste ja eesmärkidega. Teiste osakondade tegemised ja eesmärgid, organisatsiooni eesmärgid ja olulised tulemused ning sisemised tugiteenused ja nende korraldus on valdkonnad, milles informeerituse tegelik tase jääb alla informeerituse tunnetatud olulisuse. Kõige olulisemaks infokanaliks/-formaadiks peavad töötajad aasta- ja poolaastakokkuvõtteid (seminare) ning nõ igapäevasematest kanalitest nädalakokkuvõtet, mis saadetakse kõigile töötajatele e-kirjaga. Töötajad suhestuvad organisatsiooni väärtuste ja sisemiste põhimõtetega tugevalt, kuid kõige kriitilisemad on üle kahe, kuid alla nelja-aastase staažiga töötajad. Püsivalt või peaaesjalikult kaugtööl olevad töötajad tunnevad end täisväärtuslike kogukonna liikmetena. Töös on uuringu tulemustel põhinevalt tehtud ettepanekuid sisekommunikatsiooni parendamiseks.

Võtmesõnad: sisekommunikatsioon, siseturundus, sisemine turundus

SISSEJUHATUS

Teenused moodustavad üha olulisema osa kõigi organisatsioonide toimimisel. Teenuste turundusest alguse saanud siseturunduse kontseptsioon on aja jooksul oma algsest „töötaja kui klient“ lähenemisest arenenud organisatsiooni pikaajalise strateegia rakendamise ja suhete juhtimise alaseks käsitluseks. Organisatsioonid vajavad oma eesmärkide saavutamiseks nii oma töötajate intellektuaalset kapitali kui nende omavahelisest suhtlusest tekkivat sotsiaalset kapitali. Sisuliselt – nii oma tööülesannete kui organisatsiooni kui terviku osas – kompetentne ja kliendile orienteeritud töötaja määrab organisatsiooni edukuse eesmärkide elluviimisel. Töötajate motivatsioon ja pühendumus organisatsiooni eesmärkide täitmisele sõltub sellest, kuidas ta suhestub organisatsiooni strateegia ja väärtustega ning kuidas organisatsioon tervikuna toetab töötajat tema tööülesannete täitmisel. Siseturunduse üks lahutamatu osa on organisatsiooni sisekommunikatsioon. Sisemise kommunikatsiooniga levitatakse organisatsioonis teavet ning ehitatakse organisatsioonisiseseid suhteid. Sisekommunikatsiooni nähakse ühe siseturunduse dimensioonina ja sisekommunikatsiooni valdkonnas nähakse siseturundust ühe lähenemisena töötajatele organisatsiooni jaoks vajalike sõnumite viimisel.

Käesolevas lõputöös vaadeldakse siseturunduse ja -kommunikatsiooni ühisosa fookusega kommunikatsioonil, mida suunatakse keskselt kõigile töötajatele. Ehkki selline „sisemine massikommunikatsioon“ (ka „paralleelkommunikatsioon“) on vaid üks sisekommunikatsiooni tahkudest, on teadliku ja eesmärgistatud kõigile töötajatele suunatud kommunikatsiooni mõju organisatsioonis suur, sest tihti tekivad organisatsioonis takistused organisatsiooni struktuuri tähenduses organisatsiooni keskel, kesk- ja madalama astme juhtide tasandil. Siseturunduse vaatest on sellise kõigile töötajatele suunatud kommunikatsiooni eesmärgiks töötajaskonnas eelkõige ühise „kollektiivse ambitsiooni“ nähtavakstegemine ning inimeste valmisoleku ja pühendumuse loomine selle ambitsiooni realiseerimiseks.

Lõputöö eesmärk on rakendada siseturunduslikku lähenemist organisatsiooni sisekommunikatsioonile Riigi Infosüsteemi Ameti näitel. Riigi Infosüsteemi Amet on kasvav organisatsioon, mis määratleb end valdkondliku kompetentsikeskusena ning organisatsioonina,

mille üks oluline strateegiline fookus on kliendile väärtuse pakkumine ja kliendikeskne lähenemine. Ehkki varem on põgusalt kraaditud töötajate üldist rahulolu sisekommunikatsiooniga, ei ole laiapõhjalisemalt küsitud töötajate hinnanguid seoses organisatsiooni strateegia, eesmärkide ja väärtustega – kuidas nad nendega suhestuvad, milliseks hindavad oma teadlikkust ning mis osas nad peavad selliste valdkondade teavet enda jaoks oluliseks. Kasvava töötajaskonnaga organisatsiooni jaoks oluline mõista töötajate informatsioonivajadusi ja ootusi, et seeläbi paremini seada sõnumeid ja valida nende sõnumite saatmiseks asjakohased kanalid. Seega tuleneb lõputöö teema aktuaalsus ühelt poolt organisatsiooni vajadustest viia töötajateni infot efektiivsel moel ning teisalt sellest, et seni pole vastavat uuringut organisatsioonis läbi viidud.

Uurimisülesandeks oligi välja selgitada:

1. kui võrd informeerituna tunnevad töötajad organisatsiooni eesmärkide ja organisatsioonis toimuva osas;
2. milline informatsioon on töötajate jaoks oluline;
3. kui väärtuslikuks hindavad töötajad erinevatest infokanalitest ja -formaatidest saadavat infot;
4. millised kanalid ja formaadid on töötajate jaoks olulised;
5. kuidas suhestuvad töötajad organisatsiooni väärtuste ja sisemiste põhimõtetega.

Uurimisküsimustele vastuse saamiseks kasutati kvantitatiivset meetodit: viidi läbi küsitlus kõigi organisatsiooni töötajate seas. Kuna kõik töötajad kasutavad oma töös arvutit, viidi läbi veebiküsitlus.

Töö esimeses peatükis on esitatud ülevaade siseturunduse teoreetilistest käsitlustest, sisekommunikatsiooni rollist siseturunduses ning sisekommunikatsiooni rakendamisest organisatsioonis. Töö teises peatükis antakse ülevaade Riigi Infosüsteemi Ametist, kirjeldatakse uurimiseesmärke ja -metoodikat ning uuringu tulemusi ja nendest tulenevaid järeldusi ja ettepanekuid.

1. SISEKOMMUNIKATSIOONI ROLL ORGANISATSIOONI SISETURUNDUSES

Käesolevas peatükis antakse ülevaade siseturunduse teoreetilistest käsitlustest, sisekommunikatsiooni rollist siseturunduses ning sisekommunikatsiooni rakendamisest organisatsioonis.

1.1. Siseturundus

Turunduse mõiste kerkis 1950. aastatel, mil varasem „tooda-ja-müü“ lähenemine asendus kliendikesksema „tunneta-ja-vasta“ lähenemisega – mõisteti, et ei tule mitte otsida oma toodetele õigeid kliente, vaid toota õiged tooteid oma klientidele (Kotler & Keller, 2006). Tänapäeval lähenetakse turundusele terviklikult, kõikehõlmavalt. Selline holistiline lähenemine sisaldab endas nelja olulist komponenti: suhteturundus (turunduse eesmärk on luua ja arendada tähendusrikkad ja vastupidavad suhted kõigi inimeste ja organisatsioonidega, kes osaliselt või kaudselt võivad mõjutada turundustegevuste edu), integreeritud ehk terviklik turundus (iga turundustegevus võtab arvesse teisi turundusmeetmestiku komponente ning otsitakse võimalusi nende komponentide sünergia saavutamiseks), sotsiaalse vastutustundlikkuse alane turundus (enda rolli tajumine ühiskonnas tervikuna) ja siseturundus (Kotler & Keller, 2006).

Siseturunduse mõiste tekkis turundusalasesse kirjandusse 1970. aastatel seoses suurema tähelepanu pööramisega teenuste turundusele. Teenuste turundust defineeritakse kui sihtturu keskmisest tarbijast lähtuvat ning teenindaja ja tarbija vahelisel isiklikul kontaktil baseeruvat laus- või individuaalturundust (Perens, 1998). Teenused saab kategoriseerida selle järgi, mille töötlemisele need suunatud on ja kas see töötlus on mingil määral materiaalne, st puutub näiteks inimese kehasse või füüsilisse varasse, või mitte. Selle alusel saab teenused jagada neljaks (Lovelock & Wirtz, 2011):

1. „inimeste töötlemine“ ehk teenused, mis on suunatud inimeste kehale – näiteks ilu- või transporditeenused;
2. omandi töötlemine: suunatud asjadele, omandile – näiteks keemiline puhastus

3. vaimse stiimuli töötlemine: suunatud inimeste mõistusele – näiteks haridus;
4. informatsiooni töötlemine: suunatud mittemateriaalsele omandile – näiteks raamatupidamis-teenus, mitmed IT-teenused.

Kuigi kõigi nende teenuste puhul ei pea klient isiklikult füüsiliselt kohal olema, toimub reeglina siiski suhtlus teenindaja ja kliendi vahel – olgu siis näost näkku, telefoni teel, virtuaalselt vm. Automatiseeritud teenused nagu iseteenindus, digiteenused jms on väikese kontaktsusega, st kliendid kasutavad neid iseseisvalt. Selliste teenuste puhul leiavad kontaktid teenindaja ja teenuse kasutaja vahel aset kas teenuste tõrgete või kliendi erisoovide korral, mistõttu on eesliinitöötajad – nende oskused, teadmised ja suhtumine – kriitilise tähtsusega (Grönroos, 2007). Teenindaja ja kliendi vahelises suhtluses toimub „interaktiivne turundus“ ning ükskõik, kui kliendikeskne või hästi planeeritud ja läbi viidud on traditsiooniline välisturundustegevus (nt reklaamikampaania), on just interaktiivne turundus see, millest sõltub, kas turundus tervikuna toimib või kukub läbi (Grönroos, 2007).

Siseturunduse kontseptsioon tõukuski ideest, et personalist – eelkõige töötajast, kes puutuvad kliendiga otseselt kokku (nn eesliinitöötajad) – sõltub, millisena klient tajub teenust ja seda pakkuvat organisatsiooni (Grönroos, 2007). Seetõttu on just töötajad – mitte materjalid, tehnoloogia või tooted – teenuste osutamisel ettevõtte kõige kriitilisem ressurss. Kui seni oli turundustegevusi kasutatud väliste klientide vajaduste rahuldamiseks, siis nüüd hakati turundust teadlikult suunama ka oma töötajatele. Töötajate käsitlemine klientidena tähendas algselt eelkõige traditsioonilise turundusmeetmestiku¹ rakendamist töökohtadele: töö(pakkumine) kui toode, mida arendada kliendi (töötaja) ootustele vastavalt, tööle vastava palga ja muude hüvede tagamine, toetava töökeskkonna disainimine ning tööülesannete ja -eesmärkide „müügitoetus“ ehk turunduskommunikatsioon, eesmärgiga tagada motivatsioon läbi töötaja rahulolu tõstmise (Rafiq & Ahmed, 2000) ja seeläbi saavutada kliendi rahulolu. Teisisõnu: siseturundus peab eelnema välisele turundusele. See lähenemine siseturundusele oli pigem tehingu- kui suhteturunduslik, sest fookus oli rohkem üksikutel kokkupuudetel ja tehingute sooritamisel turul kui pikaajaliste suhete ehitamisel klientidega. (Voima, 2000)

Järgmiseks nihkus siseturunduse kese rohkem organisatsioonist väljapoole, välistele klientidele, keda nähti peamise turuna. See tähendab, et määrava tähtsusega on töötajate kliendikesksus ja

¹ turundusmeetmestiku traditsioonilised 4P-d: toode, hind, asukoht, turunduskommunikatsioon ehk vastavalt *product, price, place, promotion* (Perens, 1998)

-teadlikkus (Rafiq & Ahmed, 2000) ja võtmeküsimus on töötajate motiveerimises, koolitamis ja mõjutamises eesmärgiga tagada nende soovitud käitumine. Tunnustatakse töötajate kesksel rolli, kuid just välise kliendi rahulolu on see, mis määrab, mida on vaja organisatsioonis teha või muuta selleks, et väljapoole suunatud strateegia oleks pikaajaliselt efektiivne. See siseturunduse käsitlus seega pöörab küll tähelepanu välisele kliendile, kuid on olemuslikult klassikalise turundusmeetmetiku kasutamisel põhinev ja tehingu sooritamisele suunatud ehk tehinguturunduslik. (Voima, 2000)

Siseturunduse käsitluse fookus liikus edasi teenuste kvaliteedile ja seda tagavatele protsessidele. Veelgi enam pööratakse tähelepanu kliendile ja tema vajadustele: nähakse, et iga, nii inim- kui mitteinim-, komponenti teenuse osutamisel, iga tootmisressurssi, iga faasi teenuse osutamisel, aga ka klienti kui teenuse protsessis osalejat ja seeläbi kaasloojat tuleb käsitleda turunduslikust vaatest (Grönroos, 2007). Personal peab olema ühteaegu nii sisuliselt kompetentne kui kliendile orienteeritud, aga ka ülejäänud organisatsiooni poolt tehnoloogia, füüsiliste ressursside ja süsteemide poolt asjakohaselt toetatud. Siseturundus peab seega täitma lüngad töötajate teadmistes, oskustes ja kompetentsides, looma, säilitama ja täiustama inimeste vahelisi suhteid organisatsioonis ning tagama suhete usalduslikkuse ja vajaliku toetuse (sh sisemiste teenuste toimivuse) töötajatele organisatsiooni ja juhtkonna poolt (Grönroos, 2007). Kui kõigi teenuse osutamise ahelas toimivate osapoolte vajadused on rahuldatud, on tagatud ka lõpliku toote/teenuse kvaliteet (Voima, 2000). Sellest tulenevalt peab organisatsioonis olema koostöö „eesliini“ ja „tagatoa“ vahel laitmatult toimiv ja kliendikeskne, ka sisekliendikeskne, ning seetõttu on peamine rõhuasetus organisatsiooni eri funktsioonide vahelises koordinatsioonis ja selle rakendamises (Rafiq & Ahmed, 2000).

Kõige laiem siseturunduse perspektiiv näeb siseturundust kui organisatsiooni strateegia pikaajalise rakendamise vahendit ja tehnikat töötajate juhtimiseks organisatsiooni eesmärkide saavutamise nimel. Siseturundus on vahend sisemiste konfliktide vähendamiseks, organisatsioonisisese ühtsuse ja parema sisekommunikatsiooni tagamiseks ning koos sellega on ka siseturunduse rakendusala laienenud teenindustevõtetele iga tüüpi organisatsioonidele (Rafiq & Ahmed, 2000), kuivõrd on mõistetud, et teenused on tähtsad kõigi organisatsioonide toimimisel (Gummesson, 2000). Siseturundust vaadeldakse kui kogumit protsesse ja kommunikatsioonitegevusi organisatsiooni sisemise koostöö edendamiseks, mida rakendatakse selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgid keskmises ja pikas perspektiivis (Kimura, 2017) ning käsitlusala on laienenud

siseturunduse eelkõige tehniliselt poolelt sisemiste suhete kvaliteedile ja nende suhete juhtimisele nii majanduslikus, tehnilises kui sotsiaalses dimensioonis (Voima, 2000).

Eelnevast tulenevalt eristatakse viit peamist siseturunduse elementi:

- 1) töötaja motivatsioon ja rahulolu;
- 2) kliendikesksus ja kliendirahulolu;
- 3) eri funktsioonide vaheline koordineerimine ja integratsioon;
- 4) turunduslik lähenemine eelnevatele;
- 5) spetsiifiliste korporatiivsete või funktsionaalsete strateegiate rakendamine ning siseturundust defineeritakse kui planeeritud pingutust, mis kasutab turunduslikku lähenemist selleks, et ületada organisatsiooniline vastuseis muudatustele ning joondada, motiveerida ning interfunktsionaalselt koordineerida ja integreerida töötajaid korporatiivsete ja funktsionaalsete strateegiate rakendamise poole eesmärgiga tagada kliendi rahulolu motiveeritud ja kliendikesksete töötajate kujundamise protsessi kaudu (Rafiq & Ahmed, 2000). Siseturunduse praktiline elluviimine sõltub konkreetsest organisatsioonist, tema tegevusalast, eesmärkidest, strateegiast, teisisõnu: tema konkreetsetest vajadustest. Siseturunduses kasutatakse hulka strateegilisi ja taktikalisi tegevusi, protsesse ja praktikaid, mida saab erialakirjanduse alusel kategoriseerida kuude üldisesse dimensiooni:

- 1) siseturu analüütika – siseturu vajaduste ja soovide väljaselgitamine (andmete kogumine ja analüüs) eesmärgiga planeerida oma siseturundustegevust;
- 2) sisekommunikatsioon – praktikad, mille abil ehitatakse organisatsioonisiseseid suhteid ja levitatakse teavet;
- 3) töötajate areng – olemasolevate ja uute töötajate arengusse tehtavad strateegilised investeeringud;
- 4) töötajate hüved ja tunnustus – töötajatele pakutavad ja töö tulemustest lähtuvad finants- ja muud hüved;
- 5) töö(koha) disain ja töötajate võimestamine – töötajate rolli, tööülesannete, töö sisu jms kujundamine ning töötajatele oma töö osas otsustusõiguse andmine;
- 6) juhtimine ja organisatsioonikultuur – kliendikeskse ja toetava organisatsioonikliima loomine ja hoidmine, juhtide poolne eestvedamine (Qiu, Boukis, & Storey, 2022).

Viimane dimensioon – juhtimine ja organisatsioonikultuur – on strateegiline, kuivõrd see võimaldab teiste dimensioonide edukat rakendamist (Qiu, Boukis, & Storey, 2022).

1.2. Sisekommunikatsiooni roll siseturunduses

Organisatsiooni turunduskommunikatsioon (*promotion*) on traditsiooniline turundusmeetmestiku osa. Kommunikatsiooni saab jagada väljapoole suunatuks (väliskommunikatsioon) ja organisatsioonisiseseks (sisekommunikatsioon). Siseturunduses käsitletakse sisekommunikatsiooni kui kogumit praktikaid, mille abil ehitatakse organisatsioonisiseseid suhteid ja levitatakse teavet (Qiu, Boukis, & Storey, 2022).

Tervikliku kommunikatsiooni seisukohast on oluline, et väljapoole räägitav „lugu“ organisatsioonist oleks teadvustatud ja suupärane ka organisatsiooni liikmetele ning kooskõlas organisatsiooni sisemise identiteediga (Past, 2007), st terviklik turunduskommunikatsioon peaks hõlmama nii välja- kui sissepoole suunatud turunduskommunikatsiooni (Rogala & Kniewska-Seba, 2013), sisemine ja välimine kommunikatsioon peavad moodustama „õmblusteta terviku“ (Hargie & Tourish, 2018). Nii on sisekommunikatsiooni rolliks tagada, et organisatsiooni sisse peegeldatakse sama enesekuvandit kui organisatsioonist välja, ning kindlustada väliskommunikatsioonis kajastatava jõudmine töötajateni. Viimases tähenduses on töötajaid käsitletud avalikkusele suunatud kommunikatsiooni sekundaarse auditooriumina (Lovelock & Wirtz, 2011): selliselt võimaldatakse töötajatel teadvustada, millised on sõnumid ja lubadused, mis antakse organisatsiooni (potentsiaalsetele) klientidele ja teenuste tarbijatele, mis toetab nende lubaduste täitmist töötajate poolt, mistõttu on oluline, et teenuste/toodete, kampaaniate ja protsesside turundamine organisatsioonis sees toimub enne avalikkusele suunatud turundust (Grönroos, 2007). Olenevalt konkreetsetest teenustest/toodetest ja sõnumitest võivad töötajad olla ka osa organisatsiooni turunduse esmasest sihtrühmast, sest väljaspool tööd nad ka osa tarbijaturust. Mõlemast aspektist tulenevalt on organisatsiooni jaoks kasulik kaasata töötajaid väliste sõnumite väljatöötamisse või vähemasti testida planeeritavaid sõnumeid nende peal.

Kuna teenused on üldjuhul immateriaalsed ja nende kasutamisega seotud kogemust ei ole võimalik eelnevalt visualiseerida, on kommunikatsiooni rolliks ka tekitada klientides ja tarbijates kindlustunne teenust pakkuva organisatsiooni kogemuses ja ekspertiisis (Lovelock & Wirtz, 2011), st ehitada üldist välist usaldust organisatsiooni vastu, vähendades nii võimalikke tajutavaid riske, mis teenuste kasutamisega kaasneda võivad. See dimensioon on seotud eeltooduga: selleks, et organisatsioon paistaks väljapoole usaldusväärne, peab kogemuse ja asjatundlikkuse sõnumit kandma iga töötaja ja tema tegevus. Kui avalike suhete valdkonnas on traditsiooniliselt vaadeldud töötajaid kui ühte mitmest organisatsiooni auditooriumist, siis tänapäeval käsitletakse neid väga

erilisena, sest töötajad on kanal, kelle kaudu teised auditooriumid saavad infot ja kujundavad oma arvamust organisatsioonist (Baskin & Aronoff, 1988).

Organisatsiooni kompetentsid ja väärtused ei ole määrava tähtsusega mitte ainult teenuste kliente ja tarbijaid silmas pidades, vaid mõjutavad ka organisatsiooni potentsiaali tööandjana parimate töötajate värbamisel ja hoidmisel (seotud tööandja brändingu kontseptsiooniga). Ei ole suurt erisust konkureerimisel klientide nimel, pakkudes nendele nende vajadusi rahuldavaid teenuseid, ja konkureerimisel võimekate töötajate pärast, keda tööturul napib (Kimura, 2017). Seega isegi kui organisatsioon, nt avaliku sektori asutus, ei võistle turul eraettevõtetega võrreldaval määral teenuste kasutajate nimel, sest tarbijal sisuliselt alternatiiv puudub, konkureerib ta teiste asutuste ja ettevõtetega tööjõuturul.

Kuivõrd töö on organisatsioonides üldjuhul jaotatud väiksemateks lõikudeks eri töökohtade/inimeste vahel, on vaja nendel inimestel teha organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks koostööd (Cornelissen, 2017). Lisaks vajavad organisatsioonid oma eesmärkide saavutamiseks sotsiaalset kapitali ehk oma liikmete vahelisest suhtlemisest tekkivat lisaressurssi (Past, 2009). Sisekommunikatsioon on see, mis annab organisatsioonile võimaluse leida ühise eesmärgi, leppida kokku eesmärkides ja edukriteeriumites (Past, 2009) ning teha koostööd. Organisatsioonikultuur kui kogum organisatsiooni liikmetele ühiseid uskumusi, väärtusi, rituaale, müüte ja tundmusi (Past, 2007) väljendub läbi kommunikatsiooni ning mida keerukamad ja suuremad organisatsioonid on, seda enam on vaja, et töötajad mõistaksid „suurt pilti“ ja oma rolli selles (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Iga töötaja peab niisiis olema teadlik organisatsiooni missioonist, strategiast ja üldistest eesmärkidest, aga ka oma osakonna eesmärkidest ja ülesannetest ning enda isiklikest eesmärkidest – mida enam on inimesel teadmisi millestki, seda lihtsam on tal kujundada sellesse positiivset suhtumist (Grönroos, 2007). Positiivne suhtumine omakorda on seotud sellega, kuivõrd töötaja identifitseerub organisatsiooniga, milles ta töötab. Mida tugevamalt töötajad identifitseeruvad organisatsiooniga, seda rahuleavamad oma tööga ja koostööaltimad nad on ning seda enam nad käituvad viisil, mis on kasulik organisatsioonile (Cornelissen, 2017).

Kuigi vahel käsitletakse siseturundust ja sisekommunikatsiooni sünonüümidena (Yeomans & FitzPatrick, 2017) on siseturunduse mõiste laiem kui sisemise turunduskommunikatsiooni oma: turunduskommunikatsioon on vaid üks turundusmeetmestiku osadest. Võimalik, et sisekommunikatsiooni ja siseturunduse võrdsustamise idee tõukub asjaolust, et just

sisekommunikatsioon on see, mis toetab kõiki siseturunduslikke tegevusi: sisekommunikatsioon ei ole asi iseeneses, vaid vahend, mis on rakendatud siseturunduslike eesmärkide teenistusse. Sisekommunikatsioonil on strateegiline roll erinevate siseturundusega seotud valdkondades, kuivõrd sisekommunikatsioon seob omavahel erinevad tegevused ning aitab organisatsioonil saavutada oma eesmärgid ning arendada edukalt oma struktuuri ja kultuuri (Rogala & Kniewska-Seba, 2013).

Teise lähenemise järgi defineeritakse siseturundust kui sisekommunikatsiooni teadlikku praktiseerimist eesmärgiga müüa tulemeid ja sõnumeid oma töötajatele (Klein, 2009). Turunduslik perspektiiv on üks võimalikke lähenemisviise sisekommunikatsioonile, millel on müügile orienteeritud eesmärgist tulenevalt oht muutuda ebarealistlikult positiivseks ning mis sobib eelkõige kõrget teadlikkust, kuid madalat kaasatust/pühendumust eeldavateks initsiatiivideks (Klein, 2009). Ka kommunikatsioonialases kirjanduses on rõhutatud ühe võimaliku sisekommunikatsiooni läbikukkumise põhjusena liigset keskendumist juhtkonna/juhatuse sõnumitele, mis ei arvesta piisavalt töötajate poolset sisendit ja tagasisidet (Baskin & Aronoff, 1988) ja/või mille puhul lähtuvad sõnumid ainult juhtkonna/juhatuse, mitte töötajate vajadustest (Past, 2009). Seisukoht, et turunduslik lähenemine sisekommunikatsioonile tähendab eelkõige juhtkonna/juhatuse poolset müüki, käsitleb siseturundust pigem tehinguturunduslikust vaatevinklist ning jätab kõrvale siseturunduse kaasaegsema käsitlusviisi, sh seosed organisatsiooni strateegia ja suhteturundusega.

Sisekommunikatsioonil on autori hinnangul roll kõigis käesoleva töö eelmise alapeatüki lõpus loetletud siseturunduse dimensioonides. Siseturu analüütika ehk sisemise turu vajaduste ja soovide väljaselgitamine eeldab andmete kogumist. On andmeid, mis on organisatsioonidel olemas (alates personaliandmetest kuni siseveebi külastusstatistikani), kuid inimeste ootuste ja vajaduste täpsemaks väljaselgitamiseks tuleb korraldada sisemist andmekorjet (küsitlused, intervjuud vm) või ärgitada inimesi andma aktiivselt jooksvat tagasisidet (kas vahetu juhi kaudu mööda juhtimisahelat või otse nendele inimestele, kes on kommunikatsiooni korraldamisega seotud, nt kommunikatsiooniosakonna töötajatele). Ka selline andmekorje eeldab sisemist kommunikatsiooni nii tagasiside andmise vajalikkuse kui ka võimaluste kohta. Toimiv sisekommunikatsioon kui selline on ka ise kommunikatsioon: lisaks sellele, et sisekommunikatsiooniga levitatakse sõnumeid, saadakse tagasisidet ja kujundatakse organisatsioonikultuuri, on sisekommunikatsioon nõ metatasandil ka ise sõnum, st sisekommunikatsiooni korraldus iseenesest kujundab organisatsiooni ja töötajate vahelisi suhteid

ja suhtumisi läbi selle, kuidas ja mis viisil, sh millised vahendeid kasutades, seda korraldatakse. Töötajate arendamisega seotud tegevused eeldavad samuti sisekommunikatsiooni: ühest küljest arenemisele suunatud suhtumise levitamist: inimeste ärgitamist enesearengule, vahetute juhtide suunamist arendustegevuste vajaduse väljaselgitamisele, teisalt tagasiside saamist: inimeste soovide väljaselgitamist, toimunud arendustegevuste mõju hindamist, ning ka erinevate arendustegevuste alast kommunikatsiooni: info koolituste, seminaride kohta. Ka töötajatele pakutavate hüvede kohta on vajalik jagada infot – et töötajad teaks, millised hüved olemas on, mil viisil ja tingimustel nendest osa saab – ning saada tagasisidet, kas hüved ja info nende kohta vastavad töötajate ootustele, kas töötajad tajuvad organisatsiooni väärtuspakkumist tööandjana selliselt nagu seda on plaanitud. Igasugune töötajate tunnustaminegi on lahutamatult seotud sisekommunikatsiooni alaste kaalutlustega: milliste saavutuste eest tunnustatakse, mis viisil ja kelle poolt seda tehakse (kas vahetu juhi poolt omavahel või avalikult kogu organisatsiooni ees jne) ja millised sõnumid tunnustamise külge „haagitakse“. Töö(koha) disain ja töötajate võimestamine eeldab nii individuaalset sisekommunikatsiooni töötajate ja vahetute juhtide, aga ka tugifunktsioonide, nt inimressursi juhtimise eest vastutavate töötajate vahel kui ka üldist toetavat organisatsiooniülest kommunikatsiooni, mis võimaldab töötajatel näha laiemat pilti kogu organisatsioonist ning mõtestada oma rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Juhtimine ning kliendikeskse ja toetava organisatsioonikultuuri kujundamine on see dimensioon, millest kõik eelnev alguse saab, sest see, millised eesmärgid seatakse siseturundusele (ka sisekommunikatsioonile) ja milliseid tegevusi või praktikaid kasutatakse, sõltub sellest, millised eesmärgid on seatud organisatsiooni tegevusele tervikuna.

1.3. Sisekommunikatsioon organisatsioonis

Sisekommunikatsiooni tähtsus on organisatsioonide jaoks ajas kasvanud eelkõige kolmel põhjusel. Esiteks peavad töötajad olema organisatsiooni tegevustest paremini teadlikud – kuna teenuste tähtsus suureneb, peavad klientide ja tarbijatega kontaktis olevad töötajad suutma levitada organisatsiooni filosoofiat ning teisalt tagab see, kui töötajad on teadlikud üksteise, sh teiste osakondade ülesannetest, paindlikuma töötamise. Teiseks peavad töötajad olema tähelepanelikud muutuvate vajaduste ja olude osas – töötajad peavad suutma väljastpoolt tulevad signaalid „üles korjata“ ja organisatsiooni tagasi kommunikeerida, et organisatsioon saaks oma toimimist kohandada. Kolmandaks on töötajatel üha suurem infovajadus: nende suuremast kaasatusest organisatsiooni töösse tuleneb nende vajadus olla kuulatud ning muutuvates oludes aitab

informatsioon vähendada ebaselgust. Lisaks on organisatsioonil oma eesmärkide saavutamiseks vaja mitte ühesuunalist kommunikatsiooni, vaid dialoogi, mis võimaldaks suurendada efektiivsust tööprotsessides ja parandada väljundite kvaliteeti. (Vos & Schoemaker, 2001)

Efektiivne töötajate suunaline kommunikatsioon annab tulemuseks rahulolevamad ja produktiivsemad töötajad, organisatsiooni tulemuste parema saavutamise ning paremad suhted klientide, kogukonna, investorite ja avalikkusega (Baskin & Aronoff, 1988), samuti on reeglipärane ja efektiivne suhtlemine töötajatega seotud suurema pühendumusega ning vähendab tõenäosust, et hea töötaja lahkub töölt (Cornelissen, 2017).

Organisatsioonisiseseid kommunikatsioonivooge saab eristada erinevatel alustel. Esiteks saab kommunikatsioon olla vertikaalne, horisontaalne või diagonaalne. Vertikaalne kommunikatsioon leiab aset organisatsiooni struktuuris erinevatel hierarhilistel astmetel asuvate töötajate vahel samas üksuses (näe mõõda juhtimisahelat toimuv kommunikatsioon) suunaga kas ülevalt alla, nt juhiseid töö tegemiseks, või alt üles, nt raporteerimine ja ettepanekud juhtidele. Horisontaalne kommunikatsioon toimub struktuuris samal astmel olevate töötajate vahel, nt osakonnajuhatajate koosolek. Diagonaalne kommunikatsioon leiab aset organisatsiooni erinevatel astmetel eri osakondades töötavate töötajate vahel, näiteks töögrupis, mis on kokku pandud organisatsiooniülesest. (Vos & Schoemaker, 2001)

Teiseks saab eristada liinikommunikatsiooni, mis tähendab juhtimisahela, st vertikaalse kommunikatsiooni kaudu liikuvat infot, ja paralleelset kommunikatsiooni, mis tähendab otsesuhtlust töötajatega ühest keskest punktist – juhtkonnast/juhatuselt, personali-, kommunikatsiooniosakonnast vm –, mille käigus antakse kõigile töötajatele ühesugune info (Vos & Schoemaker, 2001). Paralleelset kommunikatsiooni on nimetatud ka sisemiseks massikommunikatsiooniks (Grönroos, 2007). Organisatsioonis toimuvate arengute kohta antakse infot eelkõige paralleelkommunikatsiooniga ning liinikommunikatsioon on oluline nende sõnumite tõlgendamisel ja mõtestamisel konkreetse üksuse tööga seoses (Vos & Schoemaker, 2001). Eelmise kahe jaotusega seonduvalt eristatakse ka sisemist meeskonnaliikmete kommunikatsiooni, projektimeeskonna kommunikatsiooni (mõlemal juhul toimub kommunikatsioon horisontaalselt ja/või diagonaalselt suunal töötaja-töötaja), sisemist „liinikommunikatsiooni“ (juhi ja töötaja vaheline kommunikatsioon) ning sisemist korporatiivkommunikatsiooni, mille käigus strateegiline juhtkond/juhatus annab sõnumeid kõigile

töötajatele (Welch & Jackson, 2007), viimane – sisemine korporatiivkommunikatsioon – on sarnane eeltoodud paralleelkommunikatsiooniga.

Kolmandaks võib kommunikatsioon olla formaalne (ametlik) või mitteformaalne (mitteametlik) ehk info jagamine läbi organisatsiooni formaalse võrgustiku või spontaanne omavaheline suhtlus, mille käigus tõlgendatakse formaalse kommunikatsiooni kaudu saadud sõnumeid ning millega täidetakse infonappuse korral tühimikke infos (Vos & Schoemaker, 2001) ja mis mõjutab seetõttu oluliselt töötajate hoiakuid (Past, 2009). Mitteformaalne kommunikatsioon on eelkõige „kuulsin kelleltki, kes oli kuulnud“-tüüpi teabe omavaheline jagamine, mida on nimetatud ka „viinamarjakommunikatsiooniks“² (Past, 2009). Organisatsioonile on tarvis mõlemat, kuid formaalse info sisukus ja õigeaegne levitamine väldib mitteformaalse kommunikatsiooni liiasust, sh kuulujuttude teket või töötajate tunnetust, et küsimusi lahendatakse nende selja taga (Vos & Schoemaker, 2001).

Viimaseks on kommunikatsioon kas ühesuunaline/-poolne – keegi jagab infot või korraldusi – või kahe-suunaline/-poolne, nt toimub dialoog. Efektiivseks peetakse kommunikatsiooni, mis on kahepoolne, st eeldab nii valmisolekut kuulata kui ka rääkida (Vos & Schoemaker, 2001). Organisatsiooni filosoofia, poliitika ja tegude viimine töötajateni vajab tõhusat kahepoolset suhtlust: töötajad peavad olema teadlikud, kuid saama ka väljendada oma vaateid ja arvamusi organisatsiooni puutuva osas (Baskin & Aronoff, 1988) ning eeldada, et organisatsioon nende arvamusega ka arvestab (Past, 2009). Samuti aitab alt üles liikuv informatsioon langetada juhtkonnal/juhatusel otsuseid nii, et töötajad otsustega kergemini nõustuksid ja neid toetaksid (Past, 2009). Kui töötajate omavaheline kommunikatsioon on praktikas üldjuhul täielikult kahepoolne ja „liinikommunikatsioon“ valdavas osas kahepoolne, siis paralleelkommunikatsioon või sisemine korporatiivkommunikatsioon on valdavalt ühesuunaline, sest seisneb sõnumite saatmises kas kirjalikult, nt e-kirjad, artiklid siseveebis, või suuliselt, nt avalikud ülesastumised töötajate ees, aga ka mitteverbaalsel viisil, nt oma käitumisega. Samas ei ole praktikas ka mõeldav, et korporatiiv- või paralleelkommunikatsioon toimuks valdavalt kahe-suunaliselt, nt näost näkku dialoogina, v.a väga väikeste organisatsioonide puhul, kuid kui seda toetab ülejäänud organisatsioonis toimuv efektiivne kahe-suunaline kommunikatsioon – liini-, meeskonna- ja projektimeskondade kommunikatsioon –, võiks juhtkonna/juhatuseni jõuda ka teadmine sellest, mida töötajad teada tahavad (Welch & Jackson, 2007).

² tõlge ingliskeelsest väljendist *heard it through the grapevine*

Sisekommunikatsioonil on organisatsioonis kolm peamist ülesannet: toetada organisatsiooni põhiprotsesse (infovahetus, mis on vajalik tööülesannete täitmiseks), edendada seotust ja kaasatust (teave organisatsiooni kohta võib suurendada töötajate pühendumust ja töömotivatsiooni) ning muudatuste korral toetada organisatsiooni, eelkõige läbi ebaselguse vähendamise (Vos & Schoemaker, 2001).

Organisatsiooni põhiprotsesse toetav kommunikatsioon, mida on nimetatud ka juhtimiskommunikatsiooniks (Cornelissen, 2017) toimib eelkõige läbi liinikommunikatsiooni (Vos & Schoemaker, 2001). Sellisel moel liigub peamiselt spetsiifiline informatsioon, mis on seotud töötaja ülesannete ja tegevustega (tööülesannetega seotud teave, nt tööjuhised ja -meetodid), juhtimisega, näiteks töö planeerimisega seotud teave, aga ka info, mis ei ole otseselt vajalik konkreetsete tööülesannete täitmiseks, vaid annab tööle konteksti: organisatsiooniülene teave poliitikate elluviimise kohta (nn poliitikainformatsioon³) ning motiveeriv info, mille ülesanne on hoida töötajad tööülesannete sooritamisel motiveeritud (Vos & Schoemaker, 2001).

Seotuse ja kaasatuse edendamisele suunatud kommunikatsiooni lähtekohaks on asjaolu, et organisatsioon on suuresti sõltuv sellest, mil määral töötajad tunnevad end seotuna organisatsiooni missiooni ja eesmärkidega, mida nimetatakse ka kollektiivseks ambitsiooniks (Vos & Schoemaker, 2001). Mil määral töötajad rakendavad oma ressursse – teadmisi, oskusi, suhtevõrgustikku – selle ambitsiooni elluviimiseks, sõltub nende valmisolekust oma ressursse organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks kasutada (Past, 2009). Efektiivsel kommunikatsioonil on võtmeroll juhtidel, kuid struktuuri mõttes tekib „pudelikael“ tavaliselt organisatsiooni keskel ehk kesk- ja madalama astme juhtide juures (Baskin & Aronoff, 1988): see on koht, kus kipub tekkima infoseisak, kuigi teave peab liikuma mõlemas suunas (Past, 2009). Sellest tulenevalt on kollektiivse ambitsiooni nähtavaks tegemisel ning inimeste valmisoleku ja pühendumuse loomisel selle realiseerimiseks oluline roll paralleelkommunikatsioonil, st kommunikatsioonil, mis liigub korruga kõigile töötajatele, kuna see toetab olulisel määral mööda juhtimisahelat liikuvat infot (Vos & Schoemaker, 2001).

Sisekommunikatsioon muudatuste elluviimisel hõlmab liinikommunikatsiooni – ülevalt alla, aga kindlasti ka alt üles –, mis on toetatud paralleelkommunikatsiooniga ning lähtub praktikast sellest,

³ Inglise keeles *policy information*

milline on organisatsiooni ees seisev või taotletav muudatus. Kuivõrd muudatustega seotud sisekommunikatsioon on omaette valdkond, mis ei ole käesoleva töö otsene objekt, ei käsitleta seda siinkohal pikemalt.

Käesoleva töö raames läbi viidava uuringu keskmes on organisatsiooni sisene massikommunikatsioon ehk nn paralleelkommunikatsioon või sisemine korporatiivkommunikatsioon, st kommunikatsioon, mis on suunatud samaaegselt kõigile töötajatele. Nagu eelnevalt kirjeldatud, on sellise kommunikatsiooni peamiseks eesmärgiks töötajate sidumine nn kollektiivse ambitsiooniga. See tähendab töötajates organisatsiooni eesmärkidest arusaamise tekitamist ja organisatsiooni ümbritseva keskkonna kohta teabe viimist ning pühendumuse ja kuuluvustunde edendamist (Welch, 2012).

Turunduskommunikatsiooni peamised kolm rolli on pakkuda sihtrühmale vajalikku infot, veenda teda brändi, toote või teenuse väärtuse osas ning julgustada sihtrühma teatud viisil tegutsema (Lovelock & Wirtz, 2011). Sarnased rollid on ka paralleelkommunikatsioonil organisatsioonis sees. Töötajatel on vaja infot selleks, et täita oma igapäevaseid tööülesandeid: sisuline ja töökorralduslik info, aga ka organisatsiooni poolt väljapoole antavad lubadused (Grönroos, 2007); organisatsiooni huvi on siduda töötaja organisatsiooni kui tööandjaga ning edendada teatud viisil käitumist. Teatud viisil käitumine tähendab teenuste (sise)turunduse vaatest eelkõige käitumist kliendikeskse mõtteviisi alusel, alates klienditeenindajast kuni siseteeenuste osutajateni ning eeldusel, et kliendikesksus on organisatsiooni strateegia osa, on vajalik töötajateni viia ka strateegiad ja mõtteviisid ning sisemine massikommunikatsioon on selleks üks vahend (Grönroos, 2007). Organisatsioonide üksustel on erinevad huvid, üksused ja töötajad on erinevad ka oma suhtumistes ja lähenemises tööle (Kimura, 2017) ning ka organisatsiooni kujutluspilt (imago) on erinevates sihtrühmades erinev ja see tekib selle põhjal, mida organisatsioon ise enda kohta räägib, sõnumi saajate isiklikest kogemustest ning kolmandatest allikatest, nt meediast inimesteni jõudva info põhjal (Past, 2009). Paralleelkommunikatsioon ei asenda töötajate ja juhtide vahelist vertikaalset kommunikatsiooni ega horisontaalset ja diagonaalset kommunikatsiooni kolleegide vahel, vaid kujutab endast planeeritud ja sihilikku kommunikatsiooni organisatsiooni sees, mida viivad ellu spetsialistidest töötajad, kes ei ole osa tavapärasest vertikaalsest või horisontaalsest infovoost, enamasti avalike suhete või kommunikatsioonivaldkonna töötajad (Morris, 2008).

Paralleelkommunikatsiooni vaatest peavad olema organisatsioonil kanalid nii et selleks, et viia info (uudised, organisatsiooni poliitikad jms) töötajateni, kui ka selleks, et töötajad ise saaksid

infot otsida siis, kui nendel seda vaja on (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Sisekommunikatsiooni kanalid peavad võimaldama ka debatti, kogukonna- ehk „meie“-tunde edendamist ja sügavama arusaamise tekkimist erinevatest organisatsiooniga seotud teemadest (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Paralleelkommunikatsiooniga levitatakse organisatsiooni sisestes infokanalites ka infot selliste kanalite ja võimaluste kohta: millised on sisemised vestlusrakendused ehk *chatid* ja sealedemaatilised grupid, millega on võimalik liituda, millised on võimalused osaleda aruteludes, töögruppides, koolitustel ning infot erinevate muude ühiste ürituste kohta, samuti – arvestades siseturunduse põhimõtteid (Grönroos, 2007) – asutuse väliste kommunikatsioonitegevuste kohta, millega töötajad kursis peaksid olema või võiksid olla, teiste üksuste töö, saavutuste ja kolleegide kui inimeste kohta. Kommunikatsiooniprotsessis on aktiivsed nii sõnumi saatja kui ka saaja ja sageli algab kommunikatsiooniprotsess mitte sõnumi saatmisega, vaid sõnumi saaja poolse aktiivse info otsimisega (Past, 2009). Paralleelkommunikatsiooni puhul tuleb niisiis leida töötajatele sobiv tasakaal selliste info levitamise viiside vahel, mille kaudu „lükatakse“ infot töötajateni ja mille kaudu töötajad „tõmbavad“ infot endale sobival ajal või kuidas neid omavahel kombineerida (Welch, 2012). Selleks, et teha parimaid otsuseid, milliseid kanaleid ja millist strateegiat millise sisuga kommunikatsiooni puhul kasutada, on tarvis mõista, millised on töötajate ootused, sh millised kanalid on nende jaoks olulised ning millistest kanalitest saadav info on nende jaoks väärtuslik.

2. SISEKOMMUNIKATSIOONI UURING RIIGI INFOSÜSTEEMI AMETIS

Käesolevas peatükis on esitatud Riigi Infosüsteemi Ameti tutvustus ning on kirjeldatud uurimiseesmärke ja -metoodikat. Samuti sisaldab peatükk empiirilise uuringu analüüsi, tulemuste kirjeldust ning järeldusi ja ettepanekuid, lähtudes läbiviidud uuringu tulemustest.

2.1. Riigi Infosüsteemi Ameti tutvustus

Riigi Infosüsteemi Amet (RIA) on Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi haldusala valitsusasutus, mis kujundab ja kindlustab Eesti digiühiskonna alustalasid: arendab ja haldab digiriigi keskseid tehnoloogilisi platvorme ning tagab riigi küberturvalisuse. Riigi infosüsteemi valdkonnas korraldab RIA eelkõige riigiportaali eesti.ee, valimiste infosüsteemide, infosüsteemide andmevahetuskihi (X-tee), riigi infosüsteemi haldussüsteemi (RIHA), riigivõrgu ning elektroonilise identiteedi (eID) seonduva (autentimine, digiallkirjastamine, krüpteerimine) arendamist ja haldamist. Küberturvalisuse valdkonnas korraldab RIA kriitilise informatsiooni infrastruktuuri kaitset, infoturbemeetmete arendamist ja rakendamist, koordineerib küberintsidentide ennetamist ja lahendamist, seirab küberturbe riske ja analüüsib neid. RIA-l on küberturvalisuse valdkonnas ka järelevalvefunktsioon. Lisaks viib RIA ellu mitmeid nii EL struktuuritoetusest kui muudest allikatest rahastatud riigisiseseid ja rahvusvahelisi projekte. RIA näol ei ole tegemist mitte riigi IT-asutusega klassikalises mõttes (st asutusega, kes pakub IT-tugiteenuseid ja tellib IT-arendusi mõne ministeeriumi haldusalale, nagu seda teevad näiteks TEHIK, SMIT või RMIT), vaid asutusega, mis tegutseb riigiülevalt ja laiemal eesmärgil.

RIA tegevuse üldine sihtgrupp on lai, ulatudes ettevõtetest ning teistest avaliku sektori ja kohaliku omavalitsuse asutustest e-teenuste lõppkasutajateni (nii Eesti kodanikud, mittekodanikest residendid kui e-residendid). Sihtgrupid erinevad valdkonniti ja teenuseti. Nii näiteks on riigiportaal eesti.ee ja eID tarkvara (DigiDoc) puhul peamisteks sihtrühmadeks nõ tavainimesed, andmevahetuskihi X-tee ja riigi autentimisteenuse (TARA) puhul erinevad e-teenuste pakkujad

avalikust ja erasektorist, kriitilise informatsiooni infrastruktuuri valdkonnas aga elutähtsate või ühiskonna jaoks oluliste teenuste, nt tervishoid, elektrivarustus, osutajad.

RIA missioon on: "Kompetentsikeskusena tagame Eesti digiriigi usaldusväarsuse ja mugavad teenused", ja visioon: "Loome ja kaitseme koos maailma parimat digitaalset ühiskonda." Asutuse põhiväärtusteks on „teen koostööd“, „võtan vastutuse“ ning „õpin ja jagan“ (RIA, 2021).

RIA struktuur jaguneb laias laastus kolmeks: põhitegevusvaldkondadeks on riigi infosüsteemi teenistus ja küberturvalisuse keskus. Otse peadirektorile alluvad ja põhitegevusvaldkondi toetavad järgmised üksused: administratiiv-, personali-, finants-, kommunikatsiooni-, infoturbe-, õigusosakond, rahvusvaheliste suhete juht, ning kaks „sisuüksust“: eriprojektide osakond ning masinõppe- ja keeletehnoloogia osakond. Administratiivosakonnas asuvad tugitegevused: kvaliteedi- ja protsessijuhtimine, riigihangete korraldamine ning dokumendi- ja büroohaldus. Ka riigi infosüsteemi teenistuse osa osakondi teostab teiste valdkondade tugitegevusi, näiteks tehnoloogiaosakond pakub muuhulgas arvutitöökohta tugiteenust kõigile asutuse töötajatele ja kliendikogemuse ja teeninduse osakond toetab kogu asutuse suhtlust teenuste lõppkasutajatega, aga ka muude klientidega.

Üldise teabe liikumist korraldab eelkõige kommunikatsiooniosakond, kes haldab siseveebi ja sisetelevisiooni ehk sise-TV-d (ekraanid, millel kuvatakse olulisemaid uudiseid, infot uute töötajate kohta, videoklippe üritustelt, asutuse korraldatud reklaamikampaaniate videomaterjali jms). Regulaarselt toimuvad kõigile töötajatele mõeldud hommikuseminarid, kus üksused tutvustavad oma tegemisi või esineb väline ekspert mõnel aktuaalsel teemal. Seminare jääb jälgida nii kohapeal kui virtuaalselt ja need salvestatakse järelvaatamiseks. Iga esmaspäev algab juhtkonna liikme poolse ülevaatega eelmisest nädalast ja uue nädala tegemistest (toimub virtuaalselt ja osaleda saavad kõik töötajad) ja kolmapäevahommikune osakonnajuhtide koosolek on avatud kuulamiseks-vaatamiseks kogu majale. Kolme "samba" vaheline ja osakondade vaheline infovahetus on tagatud eeskätt sisekommunikatsioonivahendite abiga: regulaarsed juhtide ja üksuste koosolekud, igapäevane koostöö üksuste vahel jne. Sisulise info liikumise, sh info aktuaalsuse siseveebis tagavad valdkonnad ise.

2.2. Uurimiseesmärgid ja -metoodika

RIA kommunikatsiooniosakond viis 2022. aasta novembris töötajate seas läbi sisekommunikatsiooni lühiküsitluse. 83st küsitlusele vastanud töötajast oli sisekommunikatsiooniga väga rahul 28 ja pigem rahul 51 vastanut, seega üldine rahulolu sisekommunikatsiooniga oli kõrge. Kuna tegemist oli üldise „kraadimisega“, olid küsimused üldised, st grupeerisid mitmeid sisuliselt erinevaid teemasid, ning ei läinud täpsemaks töötajate sisekommunikatsioonialaste vajaduste ja soovide väljaselgitamisel ega uurinud, millised komponendid on töötajate jaoks olulisemad ja millised on seda vähem, vaid oli pigem kommunikatsiooniosakonna igapäevatöö väljundite põhine: ühisüritustel osalemine, sisekommunikatsioonikanalite kasutamine jms.

Organisatsioonis puudub täna teadmine, kuivõrd informeerituna tunnevad töötajad end RIA laiemast rollist, organisatsiooni strateegiast ja eesmärkidest ning mis määral vastab organisatsiooni minapilt ja organisatsioonikultuur (või kujutlus nendest) sellele, millisena organisatsiooni selle strateegias kirjeldatakse. Siseturunduslikust aspektist – nagu toodud töö teoreetilises osas – on oluline, et töötajad mõistaksid organisatsiooni rolli, sh väärtust, mida organisatsioon oma klientidele loob, ning sisekommunikatsioon on oluline vahend selle rolli lahtimõtestamiseks ja töötajate sidumiseks kollektiivse ambitsiooniga ja selle ambitsiooni elluviimist toetava organisatsioonikultuuri loomisel. Käesoleva töö raames läbiviidava uuringu eesmärk on vaadelda sisekommunikatsiooni seda osa, mida organisatsioon suunab samaaegselt kõikidele töötajatele (organisatsioonisisene massikommunikatsioon, paralleelkommunikatsioon või sisemine korporatiivkommunikatsioon). Uurimisülesandeks on selgitada välja:

- kuivõrd informeerituna tunnevad töötajad organisatsiooni eesmärkide ja organisatsioonis toimuva osas;
- milline informatsioon on töötajate jaoks oluline;
- kui väärtuslikuks hindavad töötajad erinevatest infokanalitest ja -formaatidest saadavat infot;
- millised kanalid ja formaadid on töötajate jaoks olulised;
- kuidas suhestuvad töötajad organisatsiooni väärtuste ja sisemiste põhimõtetega;
- kas on erinevusi hinnangutes olenevalt töötajate tööstaažist, töö iseloomust, töötamise kohast (kontor vs kodukontor) või rollist (juhtkond/osakonnajuhatajad vs madalama astme töötajad) ning teha uuringutulemuste baasil ettepanekuid sisekommunikatsiooni tõhusamaks kasutamiseks.

Vajalikud andmed koguti kvantitatiivset meetodit kasutades: viidi läbi veebiküsitlus kõigi RIA töötajate seas. Kvantitatiivne uuringumeetod valiti selleks, et saada võimalikult laiapõhjaline sisend organisatsiooni erinevatest üksustest ja erinevat tööd tegevatel töötajatelt. Küsitlus oli vastamiseks avatud perioodil 14. kuni 29. märts 2023. Töötajaid kutsuti osalema kõigile töötajatele saadetud e-kirjaga (saadeti ka kaks meeldetuletust, millest ühe saatis kommunikatsiooniosakond), kõigile töötajatele kuulamiseks avatud juhtide inforingis suuliselt ja sama koosoleku kirjalikus kokkuvõttes ja kogu organisatsioonile suunatud iganädalastes juhtkonna infominutites. Samuti kajastati uuringut siseveebis eraldi uudisega, millele oli viide iganädalases töötajate infokirjas ja sise-TV ekraanidel, ning osalema kutsuti kõiki ka töötajate sisemises vestlusrakenduses (*chatis*).

Uuringuküsimustiku koostamisele eelnes tutvumine RIA strateegiaga ning sisekommunikatsiooni puudutavate sisemiste dokumentidega: sisemise tugiteenuse kirjeldus teenuste portfellis, sisekommunikatsiooni põhimõtted jms, ning küsimustiku koostamiseks ja viimistlemiseks toimusid arutelud kommunikatsiooniosakonna juhatajaga, kes vastutab asutuse sisekommunikatsiooni eest, kvaliteedijuhiga, kes vastutab organisatsiooni strateegiaga seotud protsesside eest ja korraldab strateegia üldist kommunikatsiooni, ning kliendikogemuse ja teeninduse osakonna juhatajaga, kes korraldab väärtuste ja hea tava koolitusi ning veab eest siseteeenuste rahulolu uuringute korraldamist, samuti kuulub tema juhitava osakonda klienditugi, st üksus, mis on peamine kontaktpunkt RIA teenuste ja/või platvormide kasutajate jaoks. Enne uuringuküsimustiku avaldamist testis küsimustikku üks kommunikatsiooniosakonna töötajatest. Küsimustik on esitatud töö lisa 1.

Uuringuküsimustik koosnes neljast osast. Esimeses osas paluti töötajatel hinnata oma üldist informeeritust RIAs toimuvatest arengutest ja uudistest (küsimuse sõnastus kordab RIA teenuskataloogis sisekommunikatsioonile kui sisemisele tugiteenusele esitatud mõõdiku sõnastust) ning hinnata informeeritust konkreetsemalt erinevates aspektides. Valitud aspektid kajastavad RIA üldist rolli, strateegiat ja eesmärke (lähtudes sellest, et kollektiivne ambitsioon peaks olema töötajate poolt teadvustatud), samuti informeeritust teiste osakondade eesmärkidest ja tegevustest (lähtudes teoreetilises osas kirjeldatud seosest, et teadlikkus üksteise ülesannetest tagab organisatsiooni jaoks paindlikuma töö, ning lähtudes sellest, iga töötaja vahendab organisatsiooni tegemiste kohta informatsiooni ka välistele osapooltele), informeeritust sisemistest tugiteenustest (lähtudes siseturunduse lähtepunktist, et kogu organisatsioon, sh tugiteenuste korraldus peab tagama parima võimaliku teenuse pakkumise kliendile), organisatsiooni väärtuspakkumisest tööandajana ja personaliuudistest (lähtudes siseturunduse ühest põhimõttest,

mille järgi iga töötaja on oma tööandja saadik, ja RIA soovist kasutada oma töötajaid võimalikult hästi tööturul parimate töötajate leidmisel olukorras, kus tööturul valitseb spetsiifiliste ekspertide nappus), võimalustest osaleda ühistegevustes (lähtudes eeldusest, et ühised tegevused aitavad tugevdada sidet organisatsiooniga, ning sellest, et lisaks kogu personalile korraldatavatele üritustele on võimalik osa võtta muudest üritustest, mida igapäevaselt ei reklaamita) ning sõnumitest väliskommunikatsioonis (lähtudes põhimõttest, et iga töötaja on oma organisatsiooni sisuline saadik, st oskab rääkida väljaspool oma organisatsiooni kaasa mitte ainult oma isiklike tööülesannete osas, vaid laiemalt). Järgmise küsimusena esitati vastajatele sama loetelu koos palvega hinnata, kui võrd olulised need sisekommunikatsiooni teemad nende jaoks on.

Teises küsimustiku plokis keskenduti informatsioonikanalitele ja -formaatile. Vastajatele esitati nimekiri täna RIA sisekommunikatsiooni jaoks kasutatavatest peamisest kanalitest ning paluti hinnata, kui võrd väärtuslik on nendes kanalites olev info töötajate jaoks ning – järgmise küsimusena – kui olulised need kanalid/formaadid töötajate jaoks on.

Kolmandas küsimustiku osas esitati vastajatele 16 väidet ja paluti hinnata, kui võrd nad nende väidetega nõustuvad. Valdav osa väiteid põhineb otseselt RIA strateegial, sh väärtuste lahtikirjutusel, ja kajastab seda, milline RIA soovib olla. Osa väiteid on lisatud selleks, et saada enesehinnanguid töötajate endi aktiivsusele tagasiside andmisel, teemade algatamisel ja oma valdkonna kajastamisel, teades, et üks sisekommunikatsioonile tehtavaid etteheiteid enamasti on informatsiooni vähesus, kuid samas enamik organisatsiooni liikmeid pigem saab kui edastab infot (vt nt Past, 2009), ning valmisolekule panustada ühisürituste korraldusse – küsimus on lisatud sooviga hinnata võimalust kaasata erinevate ürituste korraldusse senisest suuremat ringi töötajaid. Ka on palutud töötajatel hinnata, kas nad tunnevad, et nende arvamus on oluline, ja mil määral nad tunnevad end tööl kogukonna liikmena. Mõlemad küsimused lähtuvad töö teoreetilises osas kirjeldatud põhimõtetest.

Küsimustiku viimases osas küsiti taustaandmeid, mis võimaldaks esimeses kolmes osas küsitud andmete analüüsimist erinevate gruppide lõikes. Tööstaaži küsimuses on jaotatud töötajaskond neljaks enam-vähem sarnase suurusega grupiks. Veerand töötajatest on töötanud RIAs vähem kui ühe aasta, sest organisatsioon on viimase aasta jooksul oluliselt kasvanud – st valdav osa uutest töötajatest on asunud tööle täiesti uutele ametikohtadele. Teiseks küsitakse, kas vastaja on osakonnajuhataja või juhtkonna liige (kokku kuni 25 töötajat). Selline jaotus on tehtud eeldades, et juhtide näol on tegemist isikute ringiga, kes on paljudel teemadel nõ tavad töötajatest enam

informeeritud, kuna lisaks üldistele infokanalitele ja -formaatidele on nendel ka muu omavaheline infovahetus: ühised koolitusprogrammid, koosolekud, meililistid jms. Töötamise vormi küsimus (kontor vs kodukontor) on lisatud selleks, et hinnata, kas kaugtööl olijate hinnangutes esineb olulisi erinevusi, näiteks kogukonnatunde, informeerituse vms osas. Viimaseks on palutud vastajatel hinnata, kui võrd nende töökohustused eeldavad välise klientide teenindamist, suhtlemist koostööpartneritega ja siseklientide teenindamist. Selle küsimuse eesmärk on esmalt saada ettekujutus, millisenä töötajad oma tööd näevad, ning teiseks analüüsida, kas erinevate gruppide puhul on erisusi muudes vastustes. Kuna varasemast kogemusest on teada, et töötajaskond suhtub ettevaatlikult küsimustikesse, milles küsitakse liiga palju taustaandmeid (on oht, et vastused jäetakse esitamata, kui on tõenäoline, et vastaja isik on taustaandmete põhjal võimalik tuvastada), ning lähtudes eeldusest, et erisused ei teki niivõrd erinevate osakondade, kui võrd praegu taustaküsimustes küsitud parameetrite põhjal, piirduti taustaküsimustes just selliste küsimustega.

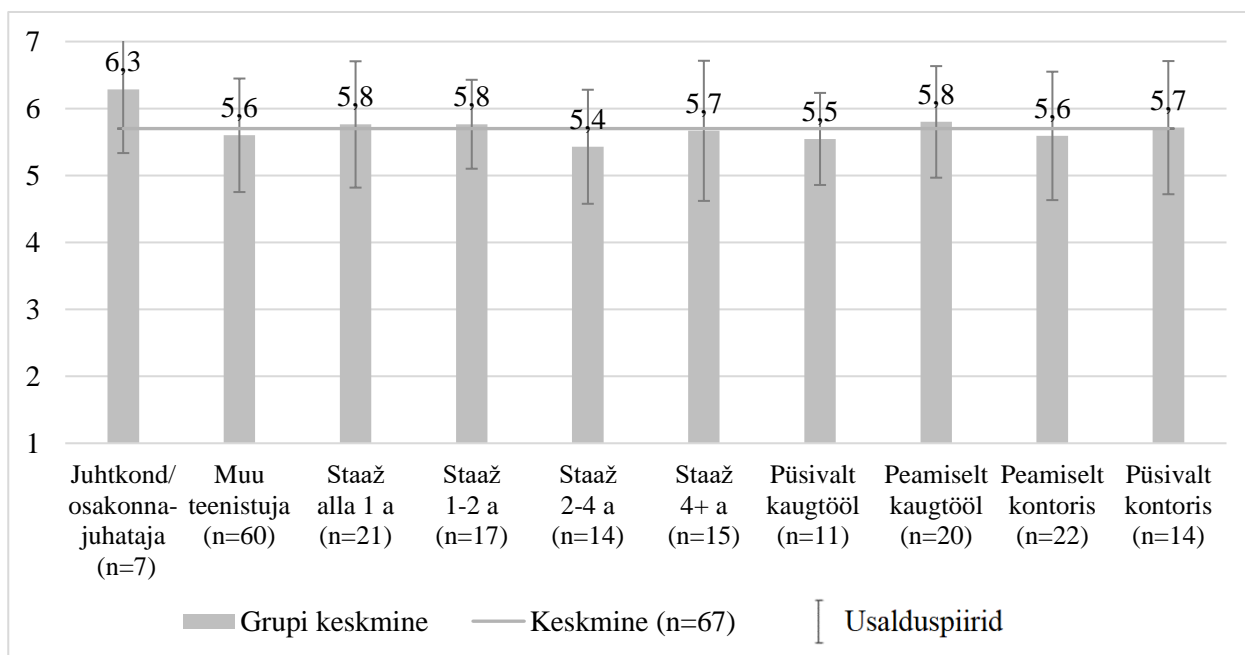
Hinnanguid on vastajatel palutud anda seitsmepallisel Likerti skaalal, kus „seitse“ tähistas läbivalt kõige kõrgemat hinnet: „väga hästi informeeritud“, „väga oluline“, „väga väärtuslik“, „nõustun täielikult“. Seitsmepalline skaala valiti ühelt poolt põhjusel, et vastajatel jääks võimalus oma vastuses jääda ka neutraalseks ehk anda hinnang „neli“, teisalt sellepärast, et viieballine skaala on küll vastajate jaoks lihtne, kuid ei võimalda arvamusi piisavalt diferentseerida, samas pikem skaala aga muutub vastajate jaoks liiga segaseks. Ka erialakirjanduses soovitakse sarnastes küsimustikes kasutada seitsmepallist skaalat (Taherdoost, 2019). Küsimustiku lõpus, aga ka kõikide esimese kolme osa küsimuste juures on vastajatele jäetud ka võimalus kommenteerida oma vastust, lisada ettepanekuid jms.

2.3. Uuringu tulemused ja analüüs

Küsimustiku käivitamise ajal RIA-s töötanud 263 töötajast vastas küsimustikule 67, mis teeb vastamise määraks 25,5%. Vastamise määr oli sarnane nii juhtkonnaliikmete/osakonnajuhatajate kui muude töötajate puhul (vastavalt 28% ja 25,2%), kuid vastamise määras saab täheldada mõningast seost töötamise kestusega: vastamise aktiivsus oli seda suurem, mida lühemat aega töötajad on RIA-s töötanud: alla aastase staažiga töötajate puhul oli vastamise määr 31,3%, nelja ja enama aastase staažiga töötajate grupis 19%. Täpsem info vastamise määrast ja vastanute gruppide osakaalust vastanute hulgast on esitatud lisas 2.

Esmalt paluti vastajatel hinnata oma üldist informeeritust RIA-s toimuvatest arengutest ja uudistest. Seitsmepallisel skaalal, kus hinne „üks“ tähendas „ei ole üldse informeeritud“ ning hinne „seitse“ „olen väga hästi informeeritud“, kujunes hinnangute keskmiseks 5,7. Vaadeldes antud hinnangute esinemise sagedusi (esitatud lisas 3), nähtub, et madalaid hindeid (hinded „üks“ kuni „kolm“) ei antud ühelgi korral ning 61 juhul (91% antud hinnangutest) jääb hinne positiivsele poolele (hinded „viis“ kuni „seitse“). Seega hindavad töötajad oma üldist informeeritust kõrgeks.

Joonisel 1 on esitatud keskmised hinnangud erinevate gruppide (juhid ja nõuavad töötajad, erinevad staažid ning töötamine koht) kaupa.

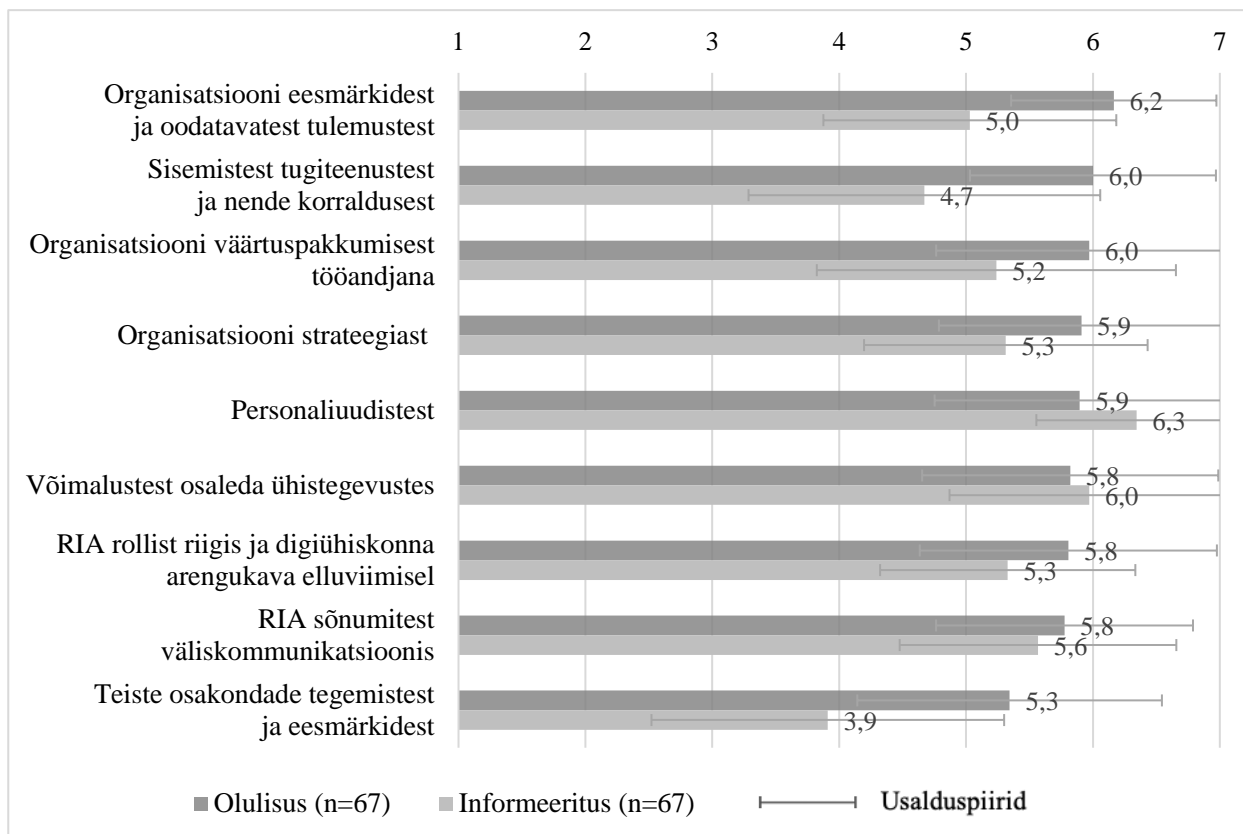


Joonis 1. Üldisele informeeritusele antud hinnangud

Allikas: autori arvutused lisas 3 toodud andmete alusel

Keskmesed antud hinnangud, nagu jooniselt näha, ei erine gruppide lõikes, vaid juhtkonnaliikmete/osakonnajuhatajate antud keskmine hinne oli teistest gruppidest veidi kõrgem.

Teiseks paluti vastajatel hinnata, kui võrd kõrgeks nad hindavad oma informeeritust erinevates organisatsiooniga seotud teemades, ning kui võrd oluliseks nad oma informeeritust nendest teemadest peavad. Joonisel 2 on esitatud ülevaade eri aspektides esitatud keskmistest hinnangutest, järjestatuna olulisuse järjekorras.



Joonis 2. Informeerituse olulisus ja tase, keskmised hinnangud

Allikas: autori arvutused lisas 4 toodud andmete alusel

Informeerituse olulisusele antud hinnangud on kõrged kõigis aspektides, jäädes 5,3 ja 6,2 vahele, kuid suhteliselt kõige olulisemaks peavad töötajad oma informeeritust organisatsiooni eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest ning suhteliselt kõige vähem oluliseks informeeritust teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest. Ka informeerituse tase on üldiselt kõrge, vaid informeeritus teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest jääb keskmiselt hinnangult alla neutraalse nelja punkti (3,9). Kahes aspektis – personaliuudised ja võimalused osaleda ühistegevustes – ületab informeeritusele antud keskmine hinnang olulisele antud hinnangut. Kõige suuremad „käärid“ (üle ühe palli) informatsiooni olulisuse ja informeerituse vahel ilmnevad teiste osakondade tegemiste ja eesmärkide, sisemiste tugiteenuste ning organisatsiooni eesmärkide ja oodatavate tulemuste puhul.

Võrreldes juhtkonnaliikmete/osakonnajuhatajate ja muude töötajate hinnanguid (andmed esitatud lisas 4), jääb silma, et kui juhtide jaoks on olulisim RIA roll riigis ja digiühiskonna arengukava elluviimisel, siis teiste töötajate jaoks on see aspekt olulisuselt alles kaheksandal kohal ning nende

jaoks on kõige olulisem teave organisatsiooni eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest, mis on juhtide jaoks olulisuselt neljandal kohal. Teiste osakondade tegemiste ja eesmärkide osas on mõlema grupi antud keskmised hinnangud suhteliselt kõige madalamad, kuid kuna keskmine hinnang mõlemas grupis on kõrgem kui „viis“, ei saa väita, et tegemist oleks ebaolulise aspektiga. Mõlemas grupis on teadlikkus kõrgeim personaliuudistest, madalaim aga teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest ning sisemistest tugiteenustest ja nende korraldusest.

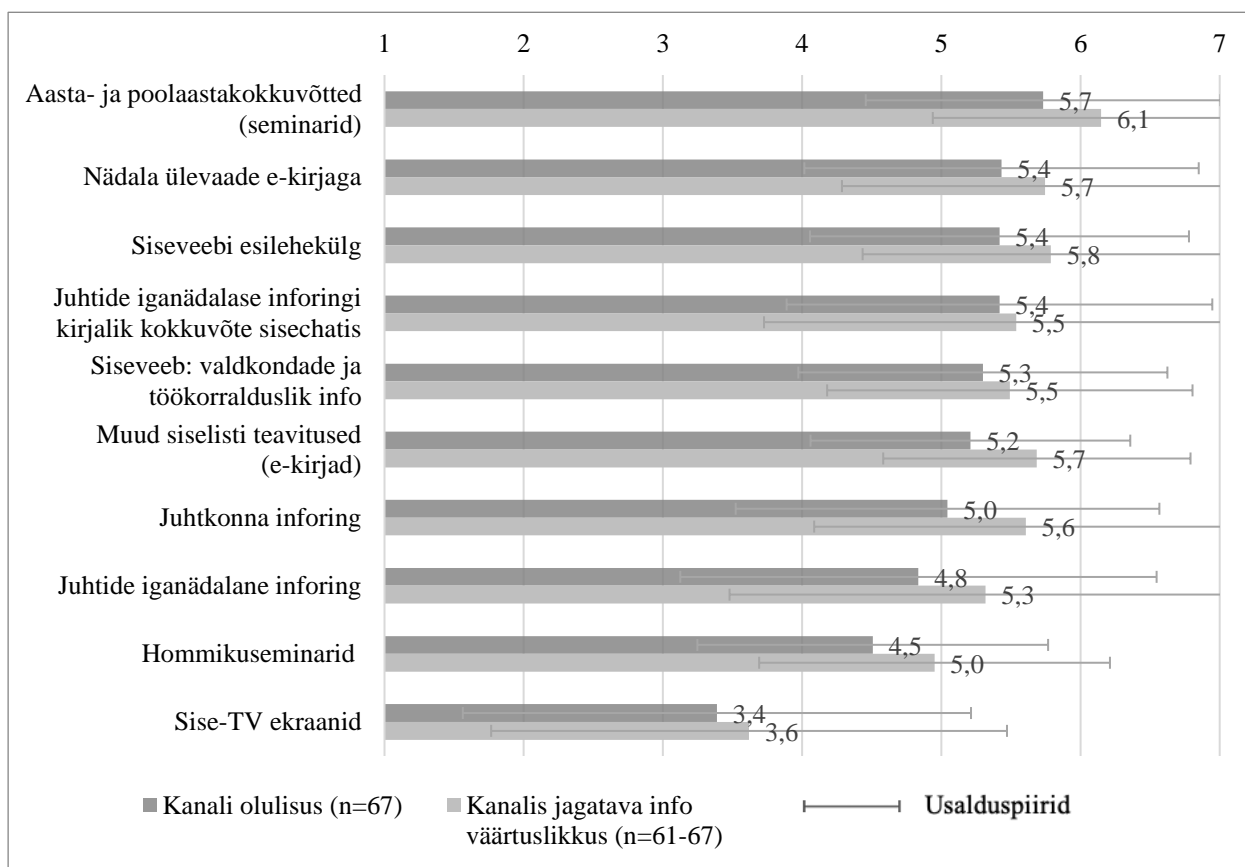
RIA-s töötamise kestusest ega töötamise kohast (kaugtöö vs kontor) tulenevaid statistiliselt olulisi erinevusi informeerituse olulisusele ega informeerituse tasemele antud keskmistes hinnangutes ei saa täheldada (andmed on esitatud lisas 4).

Testimaks võimalust, et sisekliente teenindavad töötajad peavad sisemiste tugiteenustega seotud informatsiooni olulisemaks ning peavad olulisemaks ka enda informeeritust teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest (sest oma tegevusega peavad nad nende eesmärkide saavutamist võimalikult hästi toetama) ja organisatsiooni eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest (sest oma töös prioriteetide seadmine eeldab vastavat teadlikkust), vaadeldi korrelatsiooni vastavatele küsimustele antud hinnangute vahel, kasutades Pearsoni lineaalset korrelatsioonikordajat, ning tuvastati, et lineaalne korrelatsioon puudub. Puudub ka lineaarne korrelatsioon tööülesannetele antud hinnangute ning informeerituse olulisuse ja taseme vahel muus osas, kuivõrd kõik korrelatsioonikordajad jäid -0,3 ja 0,2 vahele (andmed on esitatud lisas 5).

Vastustes avatud küsimustele (toodud lisas 9) on vastanud toonud välja, et informatsioon on olemas ja seda on palju, kuid informeeritus sõltub sellest, kui palju inimestel on endil huvi või aega sellega tutvuda ja süveneda, ning et „ootused infoga kursis olemisest on teistelt osakondadelt vahel kõrgemad kui võimetekohane oleks“. Ka tuuakse välja, et RIA roll riigis ja RIA strateegia ei ole töötajateni hästi jõudnud ning siin nähakse olukorra parandamisel rolli eelkõige juhtidel. Ka on välja toodud, et paremini võiks töötajateni ja teistesse üksustesse jõuda info OKRide⁴ ehk eri valdkondade oodatavate tulemuste kohta, eriti oluline on see nende üksuste jaoks, kelle roll on aidata neid tulemusi saavutada. Samuti on märgitud, et fookuses tunduvad olevat eelkõige uued töötajad ning et soovitakse rohkem teada teiste riigi IT-asutuste tegemistest ja võimalustest nendega koostöök. Positiivseks peetakse info dubleerimist eri kanalites.

⁴ lühend inglise keelsest terminist *Objectives and Key Results*

Järgmises küsimuste plokis paluti vastajatel hinnata erinevate kasutusel olevate infokanalite ja -formaatide olulisust ja nendes kanalites jagatava informatsiooni väärtuslikkust. Arvestades eelkõige uusi töötajaid jäeti vastajatele informatsiooni väärtuslikkuse osas ka võimalus vastata „ei oska hinnata“. Joonisel 3 on esitatud ülevaade vastajate antud keskmistest hinnangutest.



Joonis 3. Informatsioonikanalite olulisusele ja kanalites jagatava informatsiooni väärtuslikkusele antud keskmised hinnangud

Allikas: autori arvutused lisas 6 toodud andmete alusel

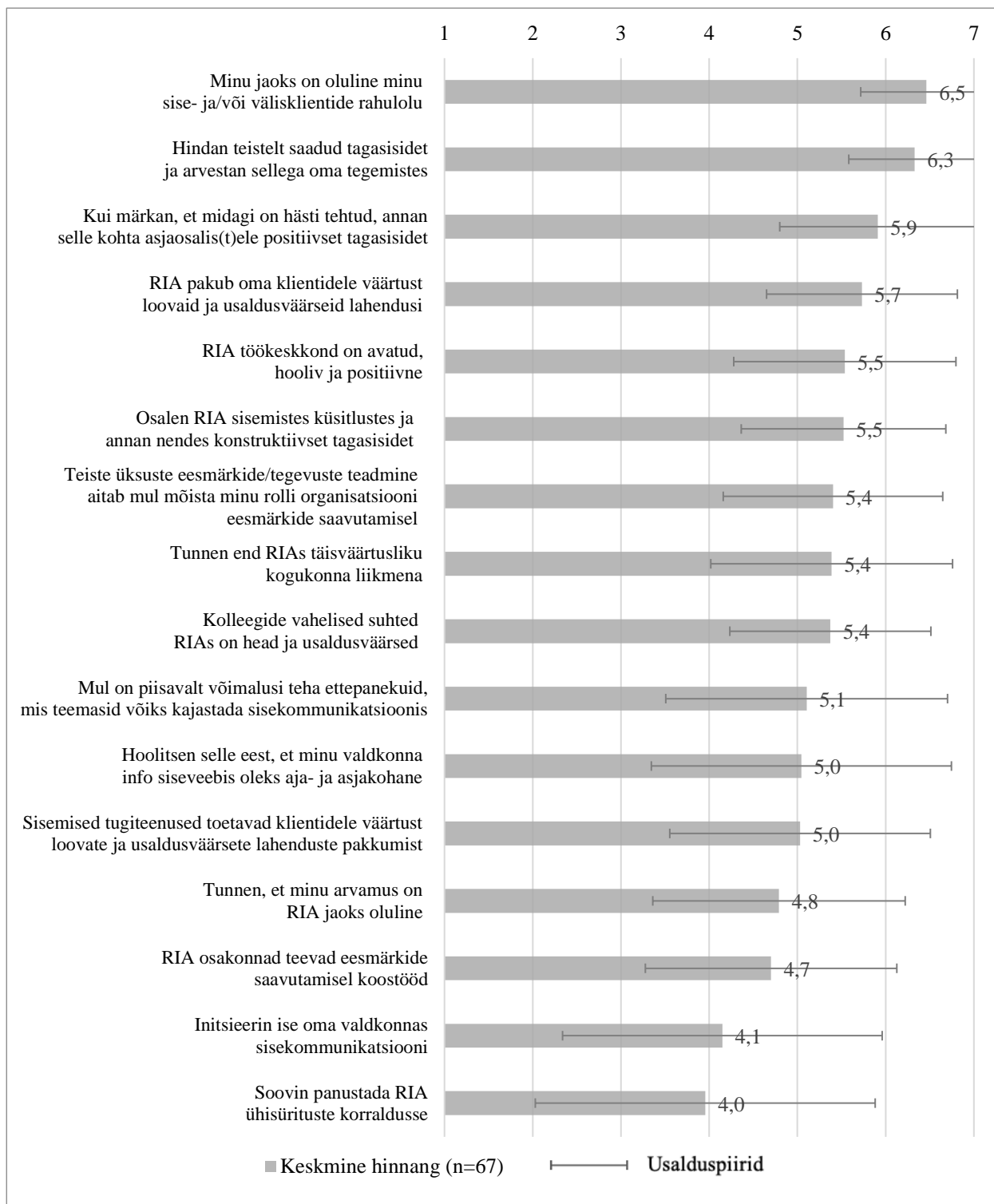
Jooniselt nähtub, et kõigis kanalites jagatava informatsiooni väärtuslikkusele antud keskmised hinnangud ületavad kanalite olulisusele antavaid hinnanguid, ja ehkki see erinevus ei ole statistiliselt oluline, saab järeldada, et üldiselt on asutuses kõigi kanalite puhul nende potentsiaal pigem hästi ära kasutatud. Kõige olulisemaks kanaliks hindasid vastajad aasta- ja poolaastakokkuvõtteid (seminare) ning tegemist on ka formaadiga, kus jagatavat informatsiooni peetakse kõige väärtuslikumaks. Nõ igapäevaste kanalite osas on olulisimad nädala ülevaade, mille kommunikatsiooniosakond saadab e-kirjaga, siseveebi esilehekülg ja juhtide inforingi kirjalik kokkuvõte sisechatis. Kõige madalamalt on mõlemas aspektis hinnatud sise-TV ekraane

ja tegemist on ainsa formaadiga, mille puhul keskmised hinnangud jäävad alla nõu neutraalset hinnagut („neli“), samas on hinnangud sise-TV ekraanide osas väga varieeruvad, mida näitab suhteliselt kõrge standardhälve (üle 1,8).

Vaadeldes antud hinnanguid erinevates gruppides, jääb ettearvatavalt silma, et sise-TV ekraanid on vähem oluline kanal nende töötajate jaoks, kes töötavad püsivalt või peaaesjalikult kodukontoris ning nende jaoks on kõige olulisem infokanal siseveebi esileht. Juhtkonnaliikmete ja osakonnajuhatajate jaoks on sise-TV ekraanid ja hommikuseminarid kanalina olulisemad kui tunnetatakse sealt täna saadava info väärtuslikkust ning ettearvatavalt on selle grupi jaoks juhtide igapäevane inforing kanalina olulisem kui selle inforingi kirjalik kokkuvõte, kuid muude, nõu tavatöötajate jaoks on just kirjalik kokkuvõte kanalina olulisem kui inforing ise. Töötajate staažist tulenevaid olulisi erisusi ei täheldatud.

Vastustes avatud küsimustele (toodud lisas 9) on märgitud, et juhtide inforingil ei selgitata tausta ning info võib jääda sellest tulenevalt ja sise*chatis* kasutatavate märksõnade-lühendite rohkusest tulenevalt kaugeks, ka on toodud välja, et osa infot ei jõuagi sise*chati* ja seda *chati* pole piisavalt reklaamitud. Tehtud on ka ettepanekuid teiste kanalite osas: siseveebis võiks kajastuda puhkuste info ja viited avalikul kettal asuvatele olulistele kaustadele või materjalidele. Sise-TV ekraanidel olev info võiks vastanute arvates olla dünaamilisem ja seal võiks kajastada ka osakondade mõõdikuid ja RIA-t käsitlevaid uudiseid avalikus meedias. Hommikuseminarid on soovitatud planeerida lühemalt, samuti hoolitseda selle eest, et olulised teemad jõuaks ka kaugtööl olijateni (tagada veebiülekanDED ja salvestused). Küsitluste osas on välja toodud soov paremini mõista, mis on nende järgselt, st töötajatelt saadud tagasiside tulemusel, paremaks läinud.

Viimasena paluti vastajatel hinnata, kuivõrd nad nõustuvad erinevate RIA väärtuste ja organisatsioonikultuuriga seotud väidetega. Antud keskmiste hinnangute ülevaade on esitatud joonisel 4.



Joonis 4. Organisatsioonikultuuri ja väärtuste kohta esitatud väidetega nõustumisele antud keskmised hinnangud

Allikas: autori arvutused lisas 7 toodud andmete alusel

Enim nõustuvad vastajad väidetega, et nende jaoks on oluline klientide rahulolu ning et nad hindavad teistelt saadud tagasisidet ja arvestavad sellega. Nende väidete puhul oli ka standardhälve

kõige väikesem (ca 0,75), mis näitab, et võrreldes teiste väidetega (kõigi puhul standardhälve rohkem kui „üks“) valitseb siin ka kõige suurem üksmeel. Kõige madalamad hinnangud andsid vastajad väidetele, et nad soovivad panustada ühisürituste korraldamisse ja et nad initsieerivad oma valdkonnas sisekommunikatsiooni.

Võrreldes keskmisi hinnanguid erinevates gruppides (arvutused esitatud lisas 7), nähtub, et juhtkonnaliikmed/osakonnajuhatajad nõustuvad teistest töötajatest enam sellega, et nad initsieerivad oma valdkonna sisekommunikatsiooni, samas on nad vähem nõus sellega, et hoolitsevad oma valdkonna info aja- ja asjakohasuse eest siseveebis ning et teiste üksuste eesmärkide/tegevuste teadmine aitab nendel mõista nende rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Samas ei saa juhtide grupi vastajate vähesuse ja hinnangute variatiivuse tõttu siit kaugeleulatuvaid järeldusi teha.

Kui võrrelda keskmisi hinnanguid RIA-s töötamise staaži järgi, jääb silma, et RIA-s üle ühe, kuid alla kahe aasta töötanud vastanud on kõigis aspektides andnud keskmisest kõrgemaid hinnanguid ning märgatavamalt kõrgemaid hinnanguid on nad andnud oma nõustumisele väidetega „RIA töökeskkond on avatud, hooliv ja positiivne“, „Tunnen end RIA-s täisväärtusliku kogukonna liikmena“, „Kolleegide vahelised suhted RIA-s on head ja usaldusväärsed“, „Hoolitsen selle eest, et minu valdkonna info siseveebis oleks aja- ja asjakohane“, „Mul on piisavalt võimalusi teha ettepanekuid, mis teemasid võiks kajastada sisekommunikatsioonis“ ja „Tunnen, et minu arvamus on RIA jaoks oluline“. Kõige kriitilisemad on üle kahe, kuid alla nelja aasta töötanud vastanud, kes on pea kõigis aspektides (st v.a kolmes) andnud keskmisest märgatavalt madalamaid hinnanguid. Keskmisest kõige enam madalamalt on nad hinnanud väiteid „RIA töökeskkond on avatud, hooliv ja positiivne“, „Tunnen end RIA-s täisväärtusliku kogukonna liikmena“, „Kolleegide vahelised suhted RIA-s on head ja usaldusväärsed“, „RIA osakonnad teevad eesmärkide saavutamisel koostööd“ ning „RIA pakub oma klientidele väärtust loovaid ja usaldusväärseid lahendusi“. Ehkki keskmised hinnangud nendes aspektides ei ole iseenesest madalad – keskmised hinded jäävad üle „nelja“ –, jääb selline keskmiste erisus silma. Asutuses kõige lühemalt (alla aasta) ja kõige pikemalt (neli või enam aastat) töötanud töötajate hinnangutes üldisest keskmisest suuri erinevusi pole, v.a see, et pikema staažiga töötajad on avaldanud suuremat valmisolekut panustada ühisürituste korraldamisse.

Vastuste analüüsimisel töötamise koha järgi ei ole nii suuri erisusi – antud hinnangute keskmised hälbibid kõigi vastanute keskmistest hinnangutest 0,5 palli või vähema võrra, kahe erandiga.

Püsivalt kontoris töötajad on vähem nõustunud väitega „Hoolitsen selle eest, et minu valdkonna info siseveebis oleks aja- ja asjakohane“ ja enam väitega „Initsieerin ise oma valdkonnas sisekommunikatsiooni (teen ettepanekuid teemadeks, kirjutan siseveebi artikleid, uudiseid vms)“. Ehkki uuring otsesest vastust ei anna, võib eeldada, et püsivalt kontoris töötavad inimesed tuginevad rohkem isiklikule suhtlusele ja seetõttu mitte ei ajakohasta olemasolevat materjali, vaid kohandavad oma valdkonna kommunikatsiooni võimaliku uudisväärtuse järgi vastavalt igapäevasele suhtlusele kontoris, samuti annavad jooksvalt tagasisidet teistele, nt kommunikatsiooniosakonna töötajatele, selle kohta, mis teemad kolleege veel võiks huvitada. Sellist tõlgendust toetab ka asjaolu, et sisekommunikatsiooni initsieerimist on madalamalt hinnanud püsivalt kaugtööl olevad vastajad ning püsivalt või peamiselt kaugtööl olijad on kõrgemalt hinnanud oma valdkonna info aja- ja asjakohastamist siseveebis. Väite „RIA osakonnad teevad eesmärkide saavutamisel koostööd“ puhul tundub andmete järgi olevat mõningane seos töötamise kohaga: mida rohkem töötatakse kontoris, seda madalam keskmine hinne sellele väitele antud on. Peamiselt kontoris töötavate vastajate keskmised hinnangud kõigile väidetele on võrdsed keskmisega või alla selle, st nad tunduvad olevat kõigis aspektides mõnevõrra kriitilisemad. Kummaski aspektis ei ole erisused siiski väga suured ning arvestades vastuste erinevustest tulenevat standardhälvet, ei ole siiski võimalik siit tõsikindlaid järeldusi teha. Positiivsena saab välja tuua, et püsivalt või peamiselt kaugtööl olijad tunnevad end täisväärtusliku kogukonna liikmena ning hindavad, et nende arvamus on oluline. Sellest võib järeldada, et senine sisekommunikatsioon (nii paralleelkommunikatsioon kui vahetute juhtide poolne kommunikatsioon) on paindliku töökorralduse olukorras korraldatud piisavalt hästi ja kaugtööl olijaid arvestavalt.

Kui vaadelda väidetele antud hinnangute omavahelist lineaarset korrelatsiooni (andmed esitatud lisas 8), siis saab täheldada järgmisi seoseid (Pearsoni korrelatsioonikordaja 0,5 või rohkem, arvutused esitatud lisas 8):

- vastanud, kes tunnevad, et nende arvamus on oluline, tunnevad end rohkem kogukonna liikmena ning peavad ka töökeskkonda enam avatud, hoolivaks ja positiivseks; nad on andnud ka kõrgemaid hinnanguid väidetele „RIA osakonnad teevad eesmärkide saavutamisel koostööd“, „RIA pakub oma klientidele väärtust loovaid ja usaldusväärseid lahendusi“ ning „sisemised tugiteenused toetavad klientidele väärtust loovate ja usaldusväärsete lahenduste pakkumist“;

- töökeskkonda enam avatud, hoolivaks ja positiivseks hinnanud vastajad peavad ka kolleegidevahelisi suhteid paremaks ja usaldusväärsemaks ning nad andsid kõrgemaid hinnanguid ka osakondade koostööle;
- need, kes on andnud kõrgemad hinnangud väitele „initsieerin ise oma valdkonnas sisekommunikatsiooni“, on andnud kõrgemad hinded ka oma võimalustele teha ettepanekuid sisekommunikatsioonis kajastavate teemade kohta.

Sellest saab järeldada, et kui organisatsioon soovib töötajate kõrget initsiatiivi sisekommunikatsiooniks teemade pakkumisel, peavad seda toetama võimalused teemade pakkumiseks, ning et töötajate hinnangud organisatsiooni avatusele ja koostööle organisatsioonis, samuti kogukonnatunde tasemele võivad olla sõltuvad sellest, kuivõrd töötajad tunnevad, et nende arvamus on oluline, mis sõltub autori hinnangul omakorda sellest, mil määral nad tunnetavad, et nende arvamus ja antud tagasiside on organisatsioonis arvesse võetud.

Vastustes avatud küsimustele (toodud lisas 9) ongi vastajad toonud välja ootuse saada paremini aru, mis küsitluste tulemusel paremaks on muutunud. On märgitud, et ka mõne üksiku töötaja suhtumine võib mõjutada koostöösuhteid osakonna sees ja osakondade vahel. Siseveebis oleva info aja- ja asjakohasena hoidmise osas soovitatakse tugevamat kesksket koordinatsiooni keskse pildi kokkutoomisel ja tuuakse välja, et info "korrashoid" ei pruugi info omanikele endile väärtust luua ja seepärast võib see tunduda nendele väheoluline.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Uuringu tulemustest nähtub, et RIA töötajate üldine informeeritus RIA-s toimuvatest arengutest ja uudistest on küllaltki kõrge (keskmine hinnang seitsmepallisel skaalal 5,7). Tulemused võimaldavad väita, et kõigi küsitluses käsitletud infokanalite potentsiaal on organisatsioonis hästi rakendatud.

Kõige suuremad „käärid“ (üle ühe palli) hinnangutes informatsiooni olulisusele ja tunnetatud informeerituse tasemele ilmned kolmes allpool käsitletavas valdkonnas. Informeeritus teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest on küll küsitluses toodud aspektidest töötajate jaoks suhteliselt kõige vähem oluline, kuid samas on olulisusele antud keskmine hinnang küllaltki kõrge (seitsmepallisel skaalal 5,3). Teiste osakondade tegemised ja eesmärgid on lahutamatu seotud

organisatsiooni kui terviku eesmärkide ja temalt oodatavate tulemustega, mille osas on töötajate hinnangul nende tänane informeeritus samuti madalam kui see oluline oleks. Nagu kirjeldatud töö teoreetilises osas, aitab teiste üksuste tegemiste ja eesmärkide alane teadlikkus organisatsioonil ühelt poolt tagada paindlikuma töötamise ning teisalt kannab töötajate kompetentsus organisatsiooni tööst laiemalt kui vaid iseenda ülesanded organisatsioonivälises suhtluses tugevat sõnumit, rõhutades kogu organisatsiooni asjatundlikkust. Läbiviidud uuringust ei selgu täpsemalt, millisest infost täpsemalt puudust tuntakse, seega võiks täpsemat infovajadust eraldi edasi uurida. Siiski võiks ühe lahendusena kaaluda lühikese ja kokkuvõtliku „mida iga RIA-kas peab meie osakonna/valdkonna tegemistest ja eesmärkidest teadma“ formaadi loomist, siseveebis kajastamist ja nädala ülevaates levitamist (sest need on töötajate jaoks olulised infokanalid). Samuti peab organisatsiooni eesmärgid ja olulised tulemused kõigile töötajatele võimalikult arusaadaval kujul siseveebis kättesaadavaks tegema. Nii organisatsiooni kui ka erinevate üksuste eesmärkide ja tegevuste osas kõige olulisema info levitamiseks on parim kanal aasta- ja poolaastakokkuvõtted (seminarid). Kolmas valdkond, milles tuntakse vajadust olla paremini informeeritud, on sisemised tugiteenused. Ka siin oleks asjakohane (eelkõige teenuste omanikel) edasi uurida, millisest infost praktikas enim puudust tuntakse.

Küsitluses osalenud tunnustavad, et väärtuslikku infot on tegelikult palju, kuid tihti jääb sellega tutvumine ajanappuse taha. Eriti puudutab see laiemat pilti (RIA roll, missioon, visioon), mis siseturunduslikus plaanis – nagu kirjeldatud töö teoreetilises osas – on samas väga oluline. Samuti jääb ajanappuse taha valdkondliku info aja- ja asjakohastamine, sest info omanikule endale see enamasti väärtust ei loo. Organisatsioonis vajab läbimõtlemit, kuidas paremini viia organisatsiooni roll, strateegia ja võtme-eesmärgid (sh OKRid) töötajateni, sh sisemisi tugiteenuseid pakkuvate töötajateni, kelle töö peab parimal võimalikul viisil organisatsiooni sisuüksuste eesmärkide täitmist toetama. Kindlasti ei piisa siinkohal paralleelkommunikatsioonist, kuid ehk on võimalik leida viise, kuidas paralleelkommunikatsioon saab paremini toetada liinikommunikatsiooni RIA rolli, strateegia ja eesmärkide viimisel töötajateni.

Kuna juhtide inforingi kirjalik kokkuvõte sise*chat*is on tavatöötajate jaoks oluline infokanal ja on olulisem kui juhtide inforing koosolekuna, võiks kõik koosolekul osalejad püüda kirjutatavat infot kohandada tavatöötajale väärtust loovamaks ja arusaadavamaks, sh vähendada lühendite ja märksõnade kasutamist, samuti tuleks veenduda, et oluline info (sh juhtkonnaliikmete info) jõuaks kindlasti ka sinna kanalisse. Üks töötaja oli välja toonud, et ta pole sellisest *chat*ist kuulnud, seega võiks lisada siseveebi ja/või inforingi koosolekukutsesse ka juhised, kuidas selle *chat*iga liituda.

Siseveebi osas on esitatud ka ettepanek kajastada seal viiteid avalikul kettal asuvatele olulistele materjalidele, eelistada info kuvamisel viise, mis ei nõua failide allalaadimist, ning kajastada siseveebis ka puhkuste infot (viimase osas vajaks täiendavat uurimist, mis probleemi see lahendaks, ja kas eesmärki oleks võimalik saavutada ka mõnel muul moel). Töötajatelt on tulnud ka ettepanekuid sise-TV ekraanide osas: need võiks olla dünaamilisemad, võimaldada kuvada kõrvuti kahte infot (dünaamiliselt muutuv info, nt monitooring ning mõni uudis), kajastada osakondade eesmärke ja nende täitmist ning avalikus meedias RIA kohta ilmunud uudiseid. Samas tuleb ressursi planeerimisel arvesse võtta, et üldiselt hinnangult on sise-TV ekraanid suhteliselt madamala olulisusega informatsioonikanal.

Kliendikeskne suhtumine organisatsioonis on üldiselt hästi levinud, aga vajab täiendavat analüüsi, kas ja kuidas arendada edasi mõtteviisi, et kolleegid teistes üksustes on info tarbijana samuti olulised kliendid või – juhul kui probleem pole niivõrd mõtteviisis, kuivõrd ajapuuduses – kust leida ressursi info aja- ja asjakohastamise ning kolleegidele arusaadava ja väärtust loova esitamise jaoks.

Ehkki küsitluse tulemused võimaldavad järeldada, et töökorraldus, sh informatsiooni jagamine üldiselt arvestab piisavalt hästi ka kaugtööl olijatega, võiks eraldi edasi uurida ka selle sihtrühma ootusi ja vajadusi. Näiteks on üks vastaja toonud välja, et vahel oluline info ei jõua temani ning andnud soovitusi, et olulisi teemasid käsitlevatest üritustest peaks kindlasti olema ülekanded ja salvestused. Täna teadaolevalt sellist põhimõtet järgitakse, seega vajaks täpsemalt analüüsi, kus täpsemalt kaugtöötajad vajakajäämisi tunnetavad, samuti võiks eraldi uurida nende osalust ühistel üritustel.

Organisatsioonikultuuri ja -väärtusi puudutavates küsimustes olid kõige kriitilisemad need, kes on töötanud RIA-s üle kahe, kuid alla nelja aasta, seega võiks võrrelda andmeid keskmise staažiga vabatahtlikul töölt lahkumisel. Võimalik, et tegemist ei ole organisatsioonispetsiifilise nähtusega, vaid inimesed muutuvadki pärast kahe tööaasta täitumist rahutuks ja kriitiliseks, kuid siiski tasuks analüüsida, kas ja kuidas organisatsioon saaks töötajaid endaga paremini siduda ja töötajaid enda juures hoida.

Selleks, et töötajad oleksid sisekommunikatsiooni algatamisel aktiivsemad, peavad nendel olema piisavad võimalused ettepanekute tegemiseks, näiteks võiks kaaluda siseveebi esilehel vastava veebivormi sisseviimist, mille kaudu saaks kiirelt ja mugavalt panna teele mõne ettepaneku

teemakäsitluseks või tekkinud küsimuse. Tuleb aga arvestada ka sellega, et ettepanekuid tehes tekib inimestel õigustatud ootus, et ettepanekuid võetakse ka arvesse, ning kui puudub ressurss nendega tegeleda (kirjutada artikleid, filmida videoid vms), ei ole mõtet ka sellist jooksvat ideekorjet teha. Sama põhimõte käib ka erinevate siseküsitluste kohta: töötajad soovivad näha, et nende tagasisidest tehakse järeldusi ja viiakse sisse muudatusi. Arvamuste ja tagasiside arvestamine ja ka selle demonstreerimine tõstab kindlust, et inimeste arvamus on oluline. Sellest tulenevalt võiks igale küsitlusele mõistliku ajal jooksul järgneda valdkonna vastutaja kommentaaridega kokkuvõte.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärk oli rakendada siseturunduslikku lähenemist organisatsiooni sisekommunikatsioonile Riigi Infosüsteemi Ameti näitel. Uurimisülesandeks oli välja selgitada, kuivõrd informeerituna tunnevad töötajad end organisatsiooni eesmärkide ja organisatsioonis toimuva osas, milline informatsioon on nende jaoks oluline, kui väärtuslikuks hinnatakse erinevatest infokanalitest ja -formaatidest saadavat infot ning millised kanalid ja formaadid on töötajate jaoks olulised. Samuti uuriti, kuidas suhestuvad töötajad organisatsiooni väärtuste ja sisemiste põhimõtetega.

Uuringust selgus, et töötajad hindavad oma informeeritust RIA-s toimuvatest arengutest ja uudistest küllaltki kõrgelt. Kõigi uuritud valdkondade osas pidasid töötajad oma informeeritust oluliseks, kõige olulisemad on organisatsiooni eesmärgid ja oodatavad tulemused, sisemised tugiteenused ja nende korraldus ning organisatsiooni väärtuspakkumine tööandjana ning suhteliselt kõige vähem oluliseks on hinnatud informeeritust teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest. Juhtkonnaliikmed ja osakonnajuhatajad peavad kõige olulisemaks oma informeeritust RIA rollist riigis ja digiühiskonna arengukava elluviimisel. Kõige paremini hindavad töötajad end kursis olevat personaliuudistega (uued töötajad, muudatused personalis, vakantsed töökohad jms), võimalustest osaleda ühistegevustes (RIA-üleised üritused, võimalused osaleda sportlikes ja muudes ühistes ettevõtmistes) ning RIA sõnumitest väliskommunikatsioonis (kampaaniad, suuremad meedialood jms). Madalaim on informeeritus teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest. Andmete analüüsil selgus, et kolmes valdkonnas on informeerituse tasemele antud hinnangud madalamad informeerituse olulisusele antud hinnangutest: teiste osakondade tegemised ja eesmärgid, organisatsiooni eesmärgid ja olulised tulemused ning sisemised tugiteenused ja nende korraldus.

Kõige olulisemaks infokanaliks/-formaadiks peavad töötajad aasta- ja poolaastakokkuvõtteid (seminare) ning nõ igapäevastest kanalitest nädal kokkuvõtet (kommunikatsiooniosakonna iganädalast uudiskirja), siseveebi esilehekülge ja (osakonna)juhtide iganädalase inforingi kirjalikku kokkuvõtet sisemises vestlusrakenduses (*chatis*) ning kõige vähem oluliseks sise-TV

ekraane ja hommikuseminare. Jagatava info väärtuslikkuse osas on tulemused üsna sarnased: kõige väärtuslikumaks hinnatakse aasta- ja poolaastakokkuvõtetal, siseveebi esilehel, nädalajokkuvõtetal (e-kirja) ja muudes sisemises meililistis jagatavat infot. Jagatava info väärtuslikkus ületab kõigi kanalite puhul kanali olulisust infoallikana, millest võib järeldada, et kõigi uuritud kanalite potentsiaal on hästi rakendatud.

Uuringust selgus, et töötajad suhestuvad organisatsiooni väärtuste ja sisemiste põhimõtetega küllaltki hästi. Enim ja kõige üksmeelsemalt nõustuvad töötajad sellega, et sise- ja välisklientide rahulolu on nende jaoks oluline ning et nad hindavad teistelt saadud tagasisidet ja arvestavad sellega oma tegemistes. Kõige vähem avaldati valmisolekut panustada RIA ühisürituste korraldusse ning et initsieeritakse oma valdkonna sisekommunikatsiooni. Andmed võivad järeldada, et kõige kriitilisemad on uuritud väärtuste ja sisemiste põhimõtete osas need töötajad, kes on töötanud RIA-s üle kahe, kuid alla nelja aasta, ning kõige positiivsemad need, kes on töötanud üle ühe, kuid alla kahe aasta. RIA-s neli või rohkem aastat töötanud vastajate valmisolek kaasuda ühisürituste korraldamisse on teistest töötajatest kõrgem. Uuringutulemustest saab järeldada, et organisatsiooni sisekommunikatsioon on korraldatud püsivalt või peamiselt kaugtööl olijaid arvestavalt: nende hinnangud küsimustele, kuivõrd nad tunnevad end täisväärtusliku kogukonna liikmena ja kuivõrd tunnetavad, et nende arvamus on oluline, on teiste töötajate hinnangutega sarnased ja pigem isegi pisut kõrgemad.

Töös on esitatud alltoodud ettepanekud sisekommunikatsiooni parendamiseks:

1. Suurendada töötajate teadlikkust teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest, sest need on lahutamatu seotud organisatsiooni kui terviku eesmärkide ja oodatavate tulemustega. Ühe võimalusena on pakutud lühiformaadi „mida iga RIA-kas peab teadma“ sisseviimist, kasutades kanalina siseveebi esilehte koos kajastusega nädalaülevaates/uudiskirjas. Osakondade tegemiste ja eesmärkide tutvustamisel on heaks kanaliks ka aasta- ja poolaastajokkuvõtted (seminarid).
2. Teha organisatsiooni eesmärgid ja oodatavad tulemused töötajatele paremini kättesaadavaks, kasutades kanalina aasta- ja poolaastajokkuvõtteid (seminare) ning siseveebi esilehte, võimendatuna nädalaülevaate/uudiskirjaga.
3. Selleks, et töötajad tunneks veelgi enam, et nende arvamus on oluline, tuleb iga sisemise küsitluse puhul peegeldada organisatsiooni tagasi, millised olid tulemused ja mis nende tulemusel paremaks läheb – see võiks ühtlasi tõsta ka töötajate osalust sellistes küsitlustes osalemisel.

Lisaks on töös tehtud konkreetsemaid ettepanekuid siseveebi, juhtide iganädalase inforingi kirjaliku kokkuvõtte ja sise-TV ekraanidel kuvatava info osas.

Edasist uurimist vajaks töötajate infovajadus teiste üksuste tegevuse ja sisemiste tugiteenuste osas, et selgitada välja, millest täpsemalt puudust tuntakse. Organisatsioonis tasuks läbi mõelda, kuidas saaks veelgi paremini levitada mõtteviisi, et teised üksused on oluline klient iga osakonna informatsioonile, et planeerida ressursi valdkondade sisekommunikatsiooniks (nii üritustel kui siseveebis), mis omakorda aitab mõtestada nii organisatsiooni rolli, eesmärke ja oodatavaid tulemusi, kui igäihe enda rolli nende saavutamisel. Lisaks võiks analüüsida, kuidas saaks organisatsiooni, tema väärtuste ja põhimõtetega paremini siduda neid töötajaid, kes on töötanud RIAs üle kahe, kuid alla nelja aasta, sest see grupp on teistest märkimisväärselt kriitilisem.

SUMMARY

APPLYING THE INTERNAL MARKETING APPROACH TO ORGANISATION'S INTERNAL COMMUNICATION ON THE EXAMPLE OF INFORMATION SYSTEM AUTHORITY

Piret Aro

The concept of internal marketing, originating from the marketing of services, has evolved over time from its original "employee as a customer" approach to an approach to the implementation of the organisation's long-term strategy and relationship management. To achieve their goals, organisations need both the intellectual capital of their employees and the social capital arising from their interactions. A competent (both in terms of one's own area of work and the organisation as a whole) and customer-oriented employee determines the success of the organisation in achieving its goals. Employees' motivation and commitment to fulfilling the organisation's goals depends on the extent to which they relate to the organisation's strategy and values, and the extent to which the organisation supports the employee in fulfilling one's duties. An integral part of internal marketing is the organisation's internal communication. Internal communication in the means of spreading information in the organisation and building relationships within the organisation. Internal communication is seen as one dimension of internal marketing, and in the field of internal communication, internal marketing is seen as an approach to conveying the messages necessary for the organisation to employees.

This thesis observes the intersection of internal marketing and internal communication with a focus on communication that is directed centrally to all employees. Although such "internal mass communication" (also "parallel communication") is only one facet of internal communication, the impact of conscious and targeted communication aimed at all employees in the organisation is great, because obstacles often arise in the organisation in the middle of the organisation, at the level of mid- and lower-level managers. From the point of view of internal marketing, the goal of such communication aimed at all employees is primarily to make a common "collective

ambition" visible in the workforce and to create people's readiness and commitment to realize this ambition. The aim of the thesis is to apply the internal marketing approach to the internal communication of the organization using the example of the Information System Authority (RIA).

The research task was to find out:

1. how informed employees feel about the goals of the organisation and what is happening in the organisation;
2. what information is important for employees;
3. how valuable the employees regard the information received from different information channels and formats;
4. which channels and formats are important for employees;
5. how employees relate to the organisation's values and internal principles.

A quantitative method was used to answer these research questions: an online survey was conducted among all employees of the organisation.

The survey revealed that employees rate their awareness about developments and news in RIA quite highly. The employees considered it important to be informed in all the investigated areas, the most important areas being organisation's goals and expected results, internal support services and organisation of them, and the value proposition of the organisation as an employer, whereas being informed about the activities and goals of other departments was rated as the least important. Management members and heads of departments consider it most important to be informed about the role of RIA in the state and in the implementation of the digital society development plan (Digital Agenda). Employees rate themselves as being best informed about personnel news (new employees, changes in personnel, vacant jobs, etc.), opportunities to participate in joint activities (events across RIA, opportunities to participate in sports and other joint ventures) and RIA's messages in external communication (media campaigns, major media stories, etc.). The employees are the least informed about the activities and goals of other departments. The analysis of the data revealed that in three areas the assessments given to the level of awareness are lower than the assessments given to the importance of being informed: the actions and goals of other departments, the organisation's goals and important results, and internal support services and the organisation of those services.

Employees consider annual and semi-annual summaries (seminars), the weekly newsletter sent by e-mail by the communication department and the front page of the intranet and the written summary of the (department) managers' weekly briefing in the internal chat as the most important information channels/formats, and internal TV screens and morning seminars as the least important. In terms of the value of information shared in those channels, the results are quite similar: annual and semi-annual summaries, the front page of the intranet, the weekly newsletter and other information shared in the internal mailing list are rated as the most valuable. The value of the information shared in the channels exceeds the importance of the channels as a source of information for all channels, from which it can be concluded that the potential of all the studied channels is well utilized.

The survey also revealed that employees relate to the organisation's values and internal principles quite well. Most and most unanimously, employees agreed that the satisfaction of internal and external customers is important to them and that they value the feedback they receive from others and take it into account in their actions. The lowest ratings were given to the willingness to contribute to organising of joint events and that the internal communication of one's field is initiated. It can be concluded that the employees who have worked in RIA for more than two, but less than four years are the most critical in terms of the studied values and internal principles, and those who have worked for more than one, but less than two years are the most positive. The respondents who have worked at RIA for four or more years are more willing to take part in organising the joint events. From the results, it can be concluded that internal communication in RIA has been organised taking into account the needs of those working permanently or mainly remotely: their sense of belonging to the community and their assessment to the extent they feel that their opinion is important, is similar to the assessments of other employees, and even slightly higher.

The author proposes to increase employees' awareness of the activities and goals of other departments, because those goals are inextricably linked to the goals and expected results of the organisation as a whole. One option would be to introduce a short format "what every employee of RIA needs to know". Secondly, it has been proposed to make the organisation's goals and expected results more accessible to employees. In both parts, the best channels are the annual and semi-annual summaries and the front page of the intranet (amplified by the weekly newsletter). For employees to feel even more that their opinion is important, every internal survey should reflect the results back to the organisation with comments about what would be

improved as a result – this could also increase the participation of employees in participating in such surveys amongst other things. In addition, more specific proposals have been made in the theses, regarding the intranet, the written summary of the managers' weekly briefing and the information displayed on the internal TV screens.

The information needs of employees regarding the activities of other departments and internal support services would need further investigation in order to find out what exactly is lacking. It would be worthwhile to analyse how to spread the mindset that other departments are an important customer or target group of each department's information, and to plan resources for the internal communication (both at events like seminars, and on the intranet), which in turn would help to make sense of the organisation's role, goals and expected results, as well as everyone's own role in achieving them. In addition, it could be analysed how the employees who have worked at RIA for more than two, but less than four years could be better connected to the organisation, its values and principles, because this group is significantly more critical than others.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Baskin, O. W., & Aronoff, C. (1988). *Public relations: the profession and the practice* (2. ed.). Dubuque (Iowa): W.C. Brown.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate communication: a guide to theory and practice*. Los Angeles: SAGE.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: customer management in service competition* (3. ed.). Chichester: Wiley.
- Gummesson, E. (2000). Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. In R. J. Varey, & B. R. Lewis, *Internal Marketing. Directions for Management* (pp. 27-42). London, New York: Routledge.
- Hargie, O., & Tourish, D. (2018). Communication and organizational success. In O. Hargie, & D. Tourish (Eds.), *Auditing organizational communication: a handbook of research, theory and practice*. London; New York : Routledge.
- Kimura, T. (2017). *Internal Marketing. Another Approach to Marketing for Growth*. London, New York: Routledge.
- Klein, M. (2009). Perspective: the hidden dimension. In M. Wright, *Gower handbook of internal communication* (pp. 331-339). Farnham (Surrey); Burlington (Vt.): Gower.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12. ed.). Upper Saddle River (N.J.): Pearson/Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: people, technology, strategy* (7.ced.). Boston (Mass.): Pearson.
- Morris, T. (2008). *Public relations for the new Europe* . Basingstoke; New York : Palgrave Macmillan.
- Past, A. (2007). *Mainekujundus ettevõtluses ja poliitikas*. Tallinn: Äripäeva kirjastus.
- Past, A. (2009). *Too oma meeskond ühte paati. Sisekommunikatsioon ettevõtetes ja organisatsioonides*. Tallinn: Äripäeva kirjastus.
- Perens, A. (1998). *Teenuste marketing*. Tallinn: Külim.
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67.

- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- RIA. (2021). *Riigi Infosüsteemi Ameti strateegia 2021–2025*. Viimati kasutatud: märts, 2022 aadressilt Riigi Infosüsteemi Amet: <https://www.ria.ee/media/1296/download>
- Rogala, A., & Kniewska-Seba, A. (2013). Internal communication as a marketing communication's tool. *12th International Marketing Trends Conference*. Paris: ESCP-AEP European School of Management.
- Taherdoost, H. (2019). What Is the Best Response Scale for Survey and Questionnaire Design; Review of Different Lengths of Rating Scale / Attitude Scale / Likert Scale. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 8(1), 1-10.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications*, 12(2), 177-198.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38, 246-254.
- Voima, P. (2000). Internal relationship management: broadening the scope of internal marketing. In R. J. Varey, & B. R. Lewis, *Internal Marketing. Directions for Management* (pp. 238-253). London, New York: Routledge.
- Vos, M., & Schoemaker, H. (2001). *Integrated communication: concern, internal and marketing communication*. Utrecht: Lemma.
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal Communication. In R. Tench, & L. Yeomans, *Exploring Public Relations*. Pearson Education.

LISAD

Lisa 1. Uuringu küsimustik

Hea kolleeg!

Palun Sinu abi ja ausaid isiklikke hinnanguid RIA sisekommunikatsiooni uuringusse.

Küsitlus koosneb neljast osast: esimene osa uurib töötajate informeeritust, teine arvamust sisekommunikatsiooni kanalite/formaatide kohta, kolmandas plokis palutakse hinnata erinevaid väiteid RIA väärtuste ja organisatsioonikultuuri kohta ning lõpetuseks on küsitud taustaandmeid, mis võimaldavad esimese kolme osa tulemusi veidi täpsemalt analüüsida.

Küsitlusest saadud tulemuste põhjal tehakse ettepanekud RIA sisekommunikatsiooni veelgi tõhusamaks korraldamiseks, samuti kasutan andmeid oma lõputöös, mida kirjutan Tallinna Tehnikaülikooli Kuressaare Kolledžis ettevõtluse ja elamusmajanduse erialal.

Küsitlus on anonüümne ning selle täitmine võtab aega orienteeruvalt 10-15 minutit. Soovitan küsimustiku täita järjest, sest varasem kogemus näitab, et täitmise katkestamisel (sh kui küsimustik jääb taustal liiga kauaks lahti) ei võimalda LimeSurvey küsimustiku täitmist jätkata, vaid küsimustiku täitmist tuleb alustada uuesti päris algusest.

Ootan Sinu vastuseid hiljemalt 29. märtsi õhtuks. Küsimuste korral võta minuga julgesti ühendust!

Ette tänades ja parimate soovidega

Piret Aro

Lisa 1 järg

INFORMEERITUS

1. Hindan oma üldist informeeritust RIA-s toimuvatest arengutest ja uudistest järgnevalt („1“ – ei ole üldse informeeritud; „7“ – olen väga hästi informeeritud“) järgmiselt: 1 2 3 4 5 6 7

2. Palun hinda, kui võrd hästi oled informeeritud järgmisest (skaala 1 kuni 7, kus „1“ = ei ole üldse nõus ja „7“ = olen täiesti nõus)

- | | |
|---|---------------|
| 2.1 RIA roll riigis ja digiühiskonna arengukava elluviimisel | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.2 Organisatsiooni strateegiast (missioon, visioon, väärtused, strateegilised fookused) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.3 Organisatsiooni eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.4 Teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.5 Sisemistest tugiteenustest ja nende korraldusest | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.6 Organisatsiooni väärtuspakkumisest tööandjana | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.7 Personaliuudistest (uued töötajad, muudatused personalis, vakantsed töökohad jne) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.8 Võimalustest osaleda ühistegevustes (RIA-üleised üritused, võimalused osaleda sportlikes ja muudes ühistes ettevõtmistes) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.9 RIA sõnumitest väliskommunikatsioonis (kampaaniad, suuremad meedialood jms) | 1 2 3 4 5 6 7 |

2a. Soovi korral kommenteeri oma arvamust:

...

Lisa 1 järg

3. Palun hinda, kui võrd oluline on Sinu jaoks olla informeeritud järgmisest (skaala 1 kuni 7, kus „1“ = ei ole üldse nõus ja „7“ = olen täiesti nõus)

3.1 RIA roll riigis ja digiühiskonna arengukava elluviimisel	1 2 3 4 5 6 7
3.2 Organisatsiooni strateegiast (missioon, visioon, väärtused, strateegilised fookused)	1 2 3 4 5 6 7
3.3 Organisatsiooni eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest	1 2 3 4 5 6 7
3.4 Teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest	1 2 3 4 5 6 7
3.5 Sisemistest tugiteenustest ja nende korraldusest	1 2 3 4 5 6 7
3.6 Organisatsiooni väärtuspakkumisest töandjana	1 2 3 4 5 6 7
3.7 Personaliuudistest (uued töötajad, muudatused personalis, vakantsed töökohad jne)	1 2 3 4 5 6 7
3.8 Võimalustest osaleda ühistegevustes (RIA-ülesed üritused, võimalused osaleda sportlikes ja muudes ühistes ettevõtmistes)	1 2 3 4 5 6 7
3.9 RIA sõnumitest väliskommunikatsioonis (kampaaniad, suuremad meedialood jms)	1 2 3 4 5 6 7

3a. Juhul kui mõni Sinu jaoks oluline valdkond ei ole loetelus kajastatud või soovid oma arvamust täpsustada või kommenteerida, palun tee seda siin:

...

SISEKOMMUNIKATSIOONI KANALID JA FORMAADID

4. Palun hinda, kas järgnevates kanalites/formaatides jagatav informatsioon on Sinu jaoks väärtuslik (skaala 1 kuni 5, kus „1“ = ei ole üldse väärtuslik“ ja „7“ = on väga väärtuslik)

4.1 Siseveebi esilehekülg (uudised, nädala ülevaade, uued töötajad, sünnipäevad)	1 2 3 4 5 6 7 / ei oska hinnata
4.2 Siseveeb: valdkondade ja töökorralduslik info (siseveebi vasakmenüü)	1 2 3 4 5 6 7 / ei oska hinnata
4.3 Nädala ülevaade e-kirjaga (kommunikatsiooniosakonna e-kiri)	1 2 3 4 5 6 7 / ei oska hinnata
4.4 Muud siselisti teavitused (e-kirjad)	1 2 3 4 5 6 7 / ei oska hinnata
4.5 Hommikuseminarid	1 2 3 4 5 6 7 / ei oska hinnata
4.6 Sise-TV ekraanid	1 2 3 4 5 6 7 / ei oska hinnata
4.7 Juhtkonna inforing (esmaspäeva hommikuti)	1 2 3 4 5 6 7 / ei oska hinnata
4.8 Juhtide iganädalane infokoosolek (kolmapäeva hommikuti)	1 2 3 4 5 6 7 / ei oska hinnata
4.9 Juhtide iganädalase infokoosoleku kirjalik kokkuvõte <i>sisechatis</i>	1 2 3 4 5 6 7 / ei oska hinnata
4.10 Aasta- ja poolaastakokkuvõtted (seminarid kaks korda aastas)	1 2 3 4 5 6 7 / ei oska hinnata

4a. Soovi korral kommenteerige oma arvamust või lisa ettepanekuid, kuidas nendes kanalites/formaatides jagatav info oleks sinu jaoks veelgi väärtuslikum:...

Lisa 1 järg

5. Palun hinda, kui võrd olulised on sinu jaoks järgmised kanalid/formaadid (skaala 1 kuni 7, kus „1“ = ei ole üldse oluline ja „7“ = on väga oluline):

5.1 Siseveebi esilehekülg (uudised, nädala ülevaade, uued töötajad, sünnipäevad)	1 2 3 4 5 6 7
5.2 Siseveeb: valdkondade ja töökorralduslik info (siseveebi vasakmenüü)	1 2 3 4 5 6 7
5.3 Nädala ülevaade e-kirjaga (kommunikatsiooniosakonna e-kiri)	1 2 3 4 5 6 7
5.4 Muud siselisti teavitused (e-kirjad)	1 2 3 4 5 6 7
5.5 Hommikuseminarid	1 2 3 4 5 6 7
5.6 Sise-TV ekraanid	1 2 3 4 5 6 7
5.7 Juhtkonna inforing (esmaspäeva hommikuti)	1 2 3 4 5 6 7
5.8 Juhtide igapäevane infokoosolek (kolmapäeva hommikuti)	1 2 3 4 5 6 7
5.9 Juhtide igapäevase infokoosoleku kirjalik kokkuvõte sisechatis	1 2 3 4 5 6 7
5.10 Aasta- ja poolaastakokkuvõtted (seminarid kaks korda aastas)	1 2 3 4 5 6 7

5a. Soovi korral kommenteeri oma arvamust ja/või täienda, kui mõni sinu jaoks oluline kanal/formaat puudus loetelust: ... (tekstiväli, vabatahtlik)

VÄÄRTUSED JA ORGANISATSIOONIKULTUUR

6. Palun hinda, kui võrd nõustud järgmiste RIA väärtuste ja organisatsioonikultuuriga seotud väidetega (skaalal 1 kuni 7, kus „1“ = ei ole üldse üldse nõus“ ja „7“ = „nõustun täielikult“):

6.15 RIA töökeskkond on avatud, hooliv ja positiivne	1 2 3 4 5 6 7
6.16 Kolleegide vahelised suhted RIAs on head ja usaldusväärsed	1 2 3 4 5 6 7
6.1 RIA osakonnad teevad eesmärkide saavutamisel koostööd	1 2 3 4 5 6 7
6.2 Teiste üksuste eesmärkide/tegevuste teadmine aitab mul mõista minu rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel	1 2 3 4 5 6 7
6.3 RIA pakub oma klientidele väärtust loovaid ja usaldusväärseid lahendusi	1 2 3 4 5 6 7
6.4 Sisemised tugiteenused toetavad klientidele väärtust loovate ja usaldusväärsete lahenduste pakkumist	1 2 3 4 5 6 7
6.11 Hoolitsen selle eest, et minu valdkonna info siseveebis oleks aja- ja asjakohane	1 2 3 4 5 6 7
6.5 Minu jaoks on oluline minu sise- ja/või välisklientide rahulolu	1 2 3 4 5 6 7
6.6 Hindan teistelt saadud tagasisidet ja arvestan sellega oma tegemistes	1 2 3 4 5 6 7
6.7 Kui märkan, et midagi on hästi tehtud, annan selle kohta asjaosalis(t)ele positiivset tagasisidet	1 2 3 4 5 6 7
6.8 Osalen RIA sisemistes küsitlustes ja annan nendes konstruktiivset tagasisidet	1 2 3 4 5 6 7
6.9 Tunnen, et minu arvamus on RIA jaoks oluline	1 2 3 4 5 6 7
6.13 Tunnen end RIAs täisväärtusliku kogukonna liikmena	1 2 3 4 5 6 7
6.10 Mul on piisavalt võimalusi teha ettepanekuid, mis teemasid võiks kajastada sisekommunikatsioonis	1 2 3 4 5 6 7

Lisa 1 järg

- 6.12 Initsieerin ise oma valdkonnas sisekommunikatsiooni (teen ettepanekuid teemadeks, kirjutan siseveebi artikleid, uudiseid vms) 1 2 3 4 5 6 7
- 6.14 Soovin panustada RIA ühisürituste korraldusse 1 2 3 4 5 6 7
- 6a. Soovi korral kommenteeri oma arvamust: ... (tekstiväli, vabatahtlik)

TAUSTAKÜSIMUSED

7. Kui kaua oled RIAs töötanud?

- 7.1 vähem kui 1 aasta
- 7.2 rohkem kui 1 aasta, kuid vähem kui 2 aastat
- 7.3 rohkem kui 2 aastat, kuid vähem kui 4 aastat
- 7.4 4 või rohkem aastat

8. Olen osakonnajuhataja või juhtkonna liige jah ei

9. Töötan praegu

- 9.1 Püsivalt kaugtööl (käin kontoris vähem kui üks kord nädalas)
- 9.2 Peamiselt kaugtööl (käin kontoris üks kuni kaks korda nädalas)
- 9.3 Peamiselt kontoris (olen kodukontoris ühel kuni kahel päeval nädalas)
- 9.4 Püsivalt kontoris (olen kodukontoris vähem kui ühel päeval nädalas)

10. Palun hinda oma töökohustusi järgmistes aspektides skaalal 1 kuni 7, kus „1“ = üldse mitte ja „7“ = „igapäevaselt“)

- 10.1 Minu töö seisneb RIA teenuste väliste klientide/lõppkasutajate teenindamises (otsene kontakt teenuste lõppkasutajatega, teenuste kasutajatega teiste asutustes) 1 2 3 4 5 6 7
- 10.2 Minu töö eeldab suhtlemist koostööpartneritega (nt arenduspartnerid, teised asutused) 1 2 3 4 5 6 7
- 10.3 Minu töö seisneb teenuse osutamises siseklientidele (teised töötajad ja osakonnad) 1 2 3 4 5 6 7

Kui soovid küsitluse teemadel veel midagi lisada, milleks seni võimalust pole, siis palun jätta oma kommentaar siia:

...

Aitäh, et vastasid küsimustikule, Sinu arvamus on oluline!

Lisa 2. Ülevaade uuringus osalenutest rolli ja staaži järgi

Töötanud RIA-s...	Arv RIA-s	Osakaal RIA-s (n=263)	Vastanuid	Vastamise määr	Osakaal vastanutest (n=67)
...vähem kui 1 aasta	67	25,5%	21	31,3%	31,3%
...rohkem kui 1 aasta, kuid vähem kui 2 aastat	64	24,3%	17	26,6%	25,4%
...rohkem kui 2 aastat, kuid vähem kui 4 aastat	53	20,2%	14	26,4%	20,9%
...4 või rohkem aastat	79	30,0%	15	19,0%	22,4%

Roll	Arv RIA-s	Osakaal RIA-s (n=263)	Vastanuid	Vastamise määr	Osakaal vastanutest (n=67)
Juhtkonna liige või osakonnajuhataja	25	9,5%	7	28,0%	10,4%
Muu teenistuja	238	90,5%	60	25,2%	89,6%

Allikas: autori arvutused

Lisa 3. Üldisele informeeritusele antud hinnangud

	Grupi keskmine	Standardhälve
Kõik vastanud (n=67)	5,7	0,88
Juhtkonna liige/ osakonnajuhataja (n=7)	6,3	0,95
Muu teenistuja (n=60)	5,6	0,85
Staaž alla 1 a (n=21)	5,8	0,94
Staaž 1-2 a (n=17)	5,8	0,66
Staaž 2-4 a (n=14)	5,4	0,85
Staaž 4+ a (n=15)	5,7	1,05
Püsivalt kaugtööl (n=11)	5,5	0,69
Peamiselt kaugtööl (n=20)	5,8	0,83
Peamiselt kontoris (n=22)	5,6	0,96
Püsivalt kontoris (n=14)	5,7	0,99

Allikas: autori arvutused

Hinne	Hinde esinemise sagedus (n=67)
1	0
2	0
3	0
4	6
5	22
6	27
7	12

Allikas: autori arvutused

Lisa 4. Informeeritusele ja informeerituse olulisusele antud keskmised hinnangud

Kõik teenistujad (n=67)	Olulisus	Standardhälve	Informeeritus	Standardhälve
Organisatsiooni eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest	6,2	0,81	5,0	1,15
Sisemistest tugiteenustest ja nende korraldusest	6,0	0,97	4,7	1,39
Organisatsiooni väärtuspakkumisest tööandjana	6,0	1,21	5,2	1,42
Organisatsiooni strateegiast	5,9	1,12	5,3	1,12
Personaliuudistest	5,9	1,14	6,3	0,79
Võimalustest osaleda ühistegevustes	5,8	1,17	6,0	1,10
RIA roll riigis ja digiühiskonna arengukava elluviimisel	5,8	1,17	5,3	1,01
RIA sõnumitest väliskommunikatsioon	5,8	1,01	5,6	1,09
Teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest	5,3	1,20	3,9	1,39

Allikas: autori arvutused, järjestatud olulisusele antud keskmise hinnangu järgi

Juhtkond/osakonnajuhatajad (n=7)				
	olulisus	standardhälve	informeeritus	standardhälve
RIA roll riigis ja digiühiskonna arengukava elluviimisel	6,6	0,79	5,4	0,98
Organisatsiooni väärtuspakkumisest tööandjana	6,6	0,79	5,1	2,19
Organisatsiooni strateegiast	6,4	0,98	5,4	1,51
Organisatsiooni eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest	6,4	0,98	5,1	1,57
Sisemistest tugiteenustest ja nende korraldusest	6,3	0,95	4,3	2,06
Personaliuudistest	6,1	0,90	5,7	0,95
Võimalustest osaleda ühistegevustes	5,7	1,38	5,0	2,08
RIA sõnumitest väliskommunikatsioon	5,7	1,38	5,6	1,51
Teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest	5,6	1,40	5,0	1,41

Allikas: autori arvutused, järjestatud olulisusele antud keskmise hinnangu järgi

Lisa 4 järg

Muud teenistujad (n=60)				
	olulisus	standardhälve	informeeritus	standardhälve
Organisatsiooni eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest	6,1	0,79	5,0	1,11
Sisemistest tugiteenustest ja nende korraldusest	6,0	0,97	4,7	1,30
Organisatsiooni väärtuspakkumisest tööandjana	5,9	1,23	5,3	1,32
Personaliuudistest	5,9	1,17	6,4	0,74
Organisatsiooni strateegiast	5,9	1,13	5,3	1,08
Võimalustest osaleda ühistegevustes	5,8	1,15	6,1	0,89
RIA sõnumitest väliskommunikatsioonis	5,8	0,98	5,6	1,05
RIA roll riigis ja digiühiskonna arengukava elluviimisel	5,7	1,18	5,3	1,02
Teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest	5,3	1,19	3,8	1,34

Allikas: autori arvutused, järjestatud olulisusele antud keskmise hinnangu järgi

Lisa 4 järg

	Staaž kuni 1 a (n=21)	Standardhälve	Staaž 1-2a (n=17)	Standardhälve	Staaž 2-4a (n=14)	Standardhälve	Staaž 4+ a (n=15)	Standardhälve
Organisatsiooni eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest								
Olulisus	6,1	0,48	6,0	1,12	6,2	0,89	6,3	0,72
Informeeritus	5,0	0,97	5,2	0,81	4,6	1,55	5,3	1,29
Sisemistest tugiteenustest ja nende korraldusest								
Olulisus	5,9	0,83	6,1	1,05	5,6	1,15	6,3	0,82
Informeeritus	4,8	1,12	5,0	1,54	4,2	1,42	4,5	1,50
Organisatsiooni väärtuspakkumisest tööandjana								
Olulisus	5,8	1,04	6,1	1,03	6,0	1,71	6,1	1,13
Informeeritus	5,6	1,02	5,5	1,07	3,9	1,98	5,6	0,91
Organisatsiooni strateegiast								
Olulisus	5,8	0,98	5,6	1,46	6,0	1,18	6,3	0,80
Informeeritus	5,3	1,23	5,4	0,87	5,1	1,49	5,5	0,83
Personalijuudistest								
Olulisus	5,4	1,40	6,2	0,88	5,9	1,07	6,2	0,94
Informeeritus	6,6	0,60	6,5	0,62	6,1	1,00	6,1	0,88
Võimalustest osaleda ühistegevustes								
Olulisus	5,4	1,40	6,1	1,05	5,8	0,89	6,1	1,06
Informeeritus	6,2	0,98	6,2	0,81	5,9	1,00	5,5	1,51
RIA roll riigis ja digiühiskonna arengukava elluviimisel								
Olulisus	5,9	0,83	5,4	1,58	5,7	1,38	6,2	0,68
Informeeritus	5,2	0,98	5,5	1,01	5,3	1,20	5,3	0,90
RIA sõnumitest väliskommunikatsioonis								
Olulisus	5,7	1,23	5,9	0,93	5,7	0,91	5,8	0,94
Informeeritus	5,9	0,94	5,3	1,10	5,6	1,16	5,4	1,18
Teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest								
Olulisus	5,0	1,32	5,5	1,12	5,2	1,31	5,7	0,96
Informeeritus	4,1	1,48	3,9	0,93	3,1	1,54	4,5	1,30

Allikas: autori arvutused, järjestatud olulisusele kõigi töötajate poolt (n=67) antud keskmise hinnangu järgi

Lisa 4 järg

	Püsivalt kaugtööl (n=11)	Standardhälve	Peamiselt kaugtööl (n=20)	Standardhälve	Peamiselt kontoris (n=22)	Standardhälve	Püsivalt kontoris (n=14)	Standardhälve
Organisatsiooni eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest								
Olulisus	5,9	0,83	6,1	0,83	6,2	0,91	6,5	0,52
Informeeritus	5,2	0,75	5,3	1,03	4,9	1,28	4,8	1,37
Sisemistest tugiteenustest ja nende korraldusest								
Olulisus	6,1	0,94	6,1	1,12	5,6	0,90	6,4	0,74
Informeeritus	4,7	1,27	5,1	1,52	4,4	1,10	4,4	1,65
Organisatsiooni väärtuspakkumisest tööandjana								
Olulisus	5,9	0,83	6,1	1,43	5,7	1,16	6,3	1,20
Informeeritus	5,4	0,81	5,4	1,47	5,0	1,46	5,2	1,72
Organisatsiooni strateegiast								
Olulisus	5,5	0,82	5,5	1,40	6,1	0,94	6,4	0,94
Informeeritus	5,2	0,87	5,6	0,94	5,2	1,37	5,2	1,12
Personaliuudistest								
Olulisus	5,7	1,35	6,1	0,91	5,6	1,29	6,1	1,03
Informeeritus	6,5	0,52	6,4	0,82	6,1	0,81	6,5	0,85
Võimalustest osaleda ühistegevustes								
Olulisus	5,7	1,56	6,0	0,73	5,5	1,22	6,1	1,27
Informeeritus	5,7	0,90	6,2	0,77	5,6	1,50	6,4	0,74
RIA roll riigis ja digiühiskonna arengukava elluviimisel								
Olulisus	5,2	1,08	5,7	1,30	6,0	1,09	6,2	1,05
Informeeritus	5,5	0,69	5,4	0,99	5,1	1,08	5,4	1,16
RIA sõnumitest väliskommunikatsioonis								
Olulisus	5,6	0,67	5,8	1,25	5,9	0,89	5,8	1,12
Informeeritus	5,3	0,90	5,8	1,15	5,4	1,01	5,7	1,27
Teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest								
Olulisus	5,4	1,21	5,3	1,12	5,3	1,39	5,5	1,09
Informeeritus	3,8	1,17	4,0	1,47	3,8	1,27	4,1	1,70

Allikas: autori arvutused, järjestatud olulisusele kõigi töötajate poolt (n=67) antud keskmise hinnangu järgi

Lisa 5. Informeeritusele ja informeerituse olulisusele ning tööülesannetele antud hinnangute vaheline korrelatsioon

Töö seisneb väliste klientide/lõppkasutajate teenindamises		... seisneb teenuse osutamises siseklientidele		... eeldab suhtlemist koostööpartneritega	
	olulisus	informeeritus	olulisus	informeeritus	olulisus	informeeritus
RIA roll riigis ja digiühiskonna arengukava elluviimisel	0,0	0,1	0,0	0,1	0,2	0,3
Organisatsiooni strateegiast	-0,1	0,2	0,1	0,1	0,0	0,1
Organisatsiooni eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest	-0,2	0,2	0,1	0,1	-0,1	0,2
Teiste osakondade tegemistest ja eesmärkidest	0,0	0,0	0,2	0,1	0,2	0,0
Sisemistest tugiteenustest ja nende korraldusest	0,0	0,1	0,3	0,3	0,0	-0,1
Organisatsiooni väärtuspakkumisest tööandjana	0,0	0,1	0,1	0,2	0,3	0,1
Personaliuudistest	-0,1	0,0	0,2	0,2	0,0	-0,2
Võimalustest osaleda ühistegevustes	0,0	-0,2	0,1	0,1	0,2	-0,3
RIA sõnumitest väliskommunikatsioonis	0,1	0,1	0,2	0,2	0,0	-0,1

Allikas: autori arvutused

Lisa 6. Erinevates kanalites/formaatides praegu jagatava informatsiooni väärtuslikkusele ja kanalite/formaatide olulisusele antud keskmised hinnangud

Info väärtuslikkus	Keskmine (n=61-67)	Standardhälve	Hinnangu andnute arv	"Ei oska hinnata"
Siseveebi esilehekülj	5,8	1,35	66	1
Siseveeb: valdkondade ja töökorralduslik info	5,5	1,31	65	2
Nädala ülevaade e-kirjaga	5,7	1,46	67	0
Muud siselisti teavitused (e-kirjad)	5,7	1,10	67	0
Hommikuseminarid	5,0	1,26	62	5
Sise-TV ekraanid	3,6	1,85	63	4
Juhtkonna inforing	5,6	1,52	61	6
Juhtide iganädalane inforing	5,3	1,84	63	4
Juhtide iganädalase inforingi kirjalik kokkuvõte sisechatis	5,5	1,81	65	2
Aasta- ja poolaastakokkuvõtted (seminarid)	6,1	1,21	61	6

Kanali olulisus	Keskmine (n=67)	Standardhälve
Siseveebi esilehekülj	5,4	1,36
Siseveeb: valdkondade ja töökorralduslik info	5,3	1,33
Nädala ülevaade e-kirjaga	5,4	1,42
Muud siselisti teavitused (e-kirjad)	5,2	1,15
Hommikuseminarid	4,5	1,26
Sise-TV ekraanid	3,4	1,82
Juhtkonna inforing	5,0	1,52
Juhtide iganädalane inforing	4,8	1,71
Juhtide iganädalase inforingi kirjalik kokkuvõte sisechatis	5,4	1,53
Aasta- ja poolaastakokkuvõtted (seminarid)	5,7	1,27

Allikas: autori arvutused

Lisa 6 järg

Info väärtuslikkus	Juhtkonna liige/ osakonna-juhataja (n=7)	Standard- hälve	Muu teenistuja (n=54- 60)	Standard- hälve
Siseveebi esilehekülg	5,1	1,57	5,9	1,32
Siseveeb: valdkondade ja töökorralduslik info	4,7	1,70	5,6	1,24
Nädala ülevaade e-kirjaga	5,0	1,15	5,8	1,47
Muud siselisi teavitused (e-kirjad)	5,3	0,95	5,7	1,12
Hommikuseminarid	4,0	1,63	5,1	1,17
Sise-TV ekraanid	4,6	2,37	3,5	1,77
Juhtkonna inforing	5,4	1,72	5,6	1,51
Juhtide iganädalane inforing	5,6	1,81	5,3	1,86
Juhtide iganädalase inforingi kirjalik kokkuvõte sisechatis	5,3	1,60	5,6	1,85
Aasta- ja poolaastakokkuvõtted (seminarid)	6,4	0,53	6,1	1,27

Kanali olulisus	Juhtkonna liige/ osakonna-juhataja (n=7)	Standard- hälve	Muu teenistuja (n=60)	Standard- hälve
Siseveebi esilehekülg	4,7	1,50	5,5	1,33
Siseveeb: valdkondade ja töökorralduslik info	4,6	1,27	5,4	1,32
Nädala ülevaade e-kirjaga	5,0	1,15	5,5	1,44
Muud siselisi teavitused (e-kirjad)	5,0	1,29	5,2	1,14
Hommikuseminarid	4,3	1,38	4,5	1,26
Sise-TV ekraanid	4,9	1,95	3,2	1,75
Juhtkonna inforing	5,0	1,29	5,1	1,56
Juhtide iganädalane inforing	5,6	1,40	4,8	1,73
Juhtide iganädalase inforingi kirjalik kokkuvõte sisechatis	5,3	1,11	5,4	1,58
Aasta- ja poolaastakokkuvõtted (seminarid)	5,7	1,11	5,7	1,30

Allikas: autori arvutused

Lisa 6 järg

Info väärtuslikkus	Staaž kuni 1 a (n=16-21)	Standard-hälve	Staaž 1-2a (n=16-17)	Standard-hälve	Staaž 1-2a (n=11-14)	Standard-hälve	Staaž 4+ a (n=14-15)	Standard-hälve
Siseveebi esilehekülg	5,8	1,54	6,1	1,20	5,8	1,24	5,5	1,41
Siseveeb: valdkondade ja töökorralduslik info	5,5	1,50	5,6	1,27	5,8	1,01	5,1	1,36
Nädala ülevaade e- kirjaga	5,2	1,55	6,5	1,00	5,6	1,86	5,7	1,05
Muud siselisi teavitused (e- kirjad)	5,4	1,29	6,0	0,94	5,6	1,01	5,7	1,10
Hommikuseminarid	4,6	1,34	5,2	0,75	4,8	1,36	5,2	1,53
Sise-TV ekraanid	3,3	1,56	3,8	1,91	3,5	2,32	4,0	1,85
Juhtkonna inforing	4,9	1,54	5,9	1,15	5,3	2,00	6,4	1,06
Juhtide igapäevane inforing	4,7	2,05	5,6	1,75	4,9	2,06	6,1	1,16
Juhtide igapäevase inforingi kirjalik kokkuvõte sisechatis	4,6	1,99	6,5	1,10	5,5	1,83	5,9	1,66
Aasta- ja poolaastakokkuvõtted (seminarid)	5,7	1,40	6,1	0,93	6,2	1,68	6,7	0,49

Kanali olulisus	Staaž kuni 1 a (n=21)	Standard-hälve	Staaž 1-2a (n=17)	Standard-hälve	Staaž 2-4a (n=14)	Standard-hälve	Staaž 4+ a (n=15)	Standard-hälve
Siseveebi esilehekülg	5,4	1,12	5,8	1,24	5,1	1,46	5,3	1,71
Siseveeb: valdkondade ja töökorralduslik info	5,4	1,12	5,5	1,70	4,9	1,10	5,4	1,35
Nädala ülevaade e- kirjaga	4,8	1,40	6,1	1,09	5,3	1,82	5,7	1,03
Muud siselisi teavitused (e- kirjad)	4,9	1,31	5,4	0,87	4,9	1,14	5,7	1,03
Hommikuseminarid	4,0	1,18	4,9	0,97	4,0	1,36	5,2	1,15
Sise-TV ekraanid	3,0	1,77	3,5	1,55	3,2	2,04	3,9	2,02
Juhtkonna inforing	4,6	1,33	5,4	1,32	4,4	2,06	5,9	0,88
Juhtide igapäevane inforing	4,6	1,80	4,9	1,69	4,3	1,73	5,7	1,40
Juhtide igapäevase inforingi kirjalik kokkuvõte sisechatis	4,8	1,89	6,2	0,83	5,0	1,47	5,8	1,15
Aasta- ja poolaastakokkuvõtted (seminarid)	5,5	1,44	5,8	1,09	5,4	1,55	6,4	0,63

Allikas: autori arvutused

Lisa 6 järg

Info väärtuslikkus	Püsivalt kaugtööl (n=9-11)	Standardhälve	Peamiselt kaugtööl (n=18-20)	Standardhälve	Peamiselt kontoris (n=20-22)	Standardhälve	Püsivalt kontoris (n=13-14)	Standardhälve
Siseveebi esilehekülj	5,1	1,64	6,4	0,68	6,0	1,32	5,2	1,53
Siseveeb: valdkondade ja töökorralduslik info	4,6	1,63	5,8	1,01	5,8	1,32	5,3	1,20
Nädala ülevaade e-kirjaga	5,9	1,14	5,7	1,63	5,9	1,38	5,4	1,65
Muud siselisi teavitused (e-kirjad)	5,0	1,10	5,9	1,17	5,9	0,92	5,6	1,16
Hommikuseminarid	4,4	1,261	5,2	1,03	5,2	1,14	4,7	1,65
Sise-TV ekraanid	2,6	1,43	3,4	1,75	3,9	1,82	4,3	2,09
Juhtkonna inforing	5,2	1,64	5,5	1,47	5,7	1,39	5,9	1,80
Juhtide igapäevane inforing	4,2	1,99	5,7	1,42	5,4	2,02	5,4	1,89
Juhtide igapäevase inforingi kirjalik kokkuvõte sisechatis	5,4	1,86	5,8	1,65	5,2	2,21	5,8	1,37
Aasta- ja poolaastakokkuvõtted (seminarid)	5,8	1,48	6,0	1,46	6,2	1,11	6,5	0,66

Kanali olulisus	Püsivalt kaugtööl (n=11)	Standardhälve	Peamiselt kaugtööl (n=20)	Standardhälve	Peamiselt kontoris (n=22)	Standardhälve	Püsivalt kontoris (n=14)	Standardhälve
Siseveebi esilehekülj	5,7	1,19	5,9	0,97	5,2	1,51	4,8	1,53
Siseveeb: valdkondade ja töökorralduslik info	5,1	1,22	5,5	1,32	5,4	1,50	5,1	1,21
Nädala ülevaade e-kirjaga	5,6	1,43	5,5	1,50	5,4	1,26	5,2	1,63
Muud siselisi teavitused (e-kirjad)	4,9	1,14	5,2	1,36	5,3	0,98	5,4	1,15
Hommikuseminarid	4,2	1,40	4,5	1,32	4,6	1,18	4,6	1,28
Sise-TV ekraanid	3,1	1,76	2,8	1,58	3,6	1,84	4,1	2,03
Juhtkonna inforing	5,0	1,41	5,0	1,67	5,0	1,36	5,4	1,74
Juhtide igapäevane inforing	4,4	1,86	4,8	1,58	4,9	1,90	5,1	1,56
Juhtide igapäevase inforingi kirjalik kokkuvõte sisechatis	5,6	1,50	5,8	1,37	4,9	1,90	5,6	0,94
Aasta- ja poolaastakokkuvõtted (seminarid)	5,4	1,29	5,8	1,47	5,8	1,22	5,8	1,12

Allikas: autori arvutused

Lisa 7. Organisatsioonikultuuri ja väärtuste kohta esitatud väidetega nõustumisele antud keskmised hinnangud

	Keskmine hinnang (n=67)	Standardhälve
Minu jaoks on oluline minu sise- ja/või välisklientide rahulolu	6,5	0,75
Hindan teistelt saadud tagasisidet ja arvestan sellega oma tegemistes	6,3	0,75
Kui märkan, et midagi on hästi tehtud, annan selle kohta asjaosalis(t)ele positiivset tagasisidet	5,9	1,11
RIA pakub oma klientidele väärtust loovaid ja usaldusväärseid lahendusi	5,7	1,08
RIA töökeskkond on avatud, hooliv ja positiivne	5,5	1,26
Osalen RIA sisemistes küsitlustes ja annan nendes konstruktiivset tagasisidet	5,5	1,16
Teiste üksuste eesmärkide/tegevuste teadmine aitab mul mõista minu rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel	5,4	1,24
Tunnen end RIAs täisväärtusliku kogukonna liikmena	5,4	1,37
Kollegide vahelised suhted RIAs on head ja usaldusväärsed	5,4	1,14
Mul on piisavalt võimalusi teha ettepanekuid, mis teemasid võiks kajastada sisekommunikatsioonis	5,1	1,60
Hoolitsen selle eest, et minu valdkonna info siseveebis oleks aja- ja asjakohane	5,0	1,70
Sisemised tugiteenused toetavad klientidele väärtust loovate ja usaldusväärsete lahenduste pakkumist	5,0	1,48
Tunnen, et minu arvamus on RIA jaoks oluline	4,8	1,43
RIA osakonnad teevad eesmärkide saavutamisel koostööd	4,7	1,43
Initsieerin ise oma valdkonnas sisekommunikatsiooni (teen ettepanekuid teemadeks, kirjutan siseveebi artikleid, uudiseid vms)	4,1	1,81
Soovin panustada RIA ühisürituste korraldusse	4,0	1,93

Allikas: autori arvutused

Lisa 7 järg

	Juhtkond/ osakonna- juhatajad (n=7)	Standard- hälve	Muud teenistujad (n=60)	Standard- hälve
Minu jaoks on oluline minu sise- ja/või välisklientide rahulolu	6,4	0,79	6,5	0,75
Hindan teistelt saadud tagasisidet ja arvestan sellega oma tegemistes	6,4	0,79	6,3	0,75
Kui märkan, et midagi on hästi tehtud, annan selle kohta asjaosalis(t)ele positiivset tagasisidet	5,6	1,40	6,0	1,08
RIA pakub oma klientidele väärtust loovaid ja usaldusväärseid lahendusi	5,6	1,40	5,8	1,05
RIA töökeskkond on avatud, hooliv ja positiivne	5,4	1,72	5,6	1,21
Osalen RIA sisemistes küsitlustes ja annan nendes konstruktiivset tagasisidet	5,0	1,63	5,6	1,09
Teiste üksuste eesmärkide/tegevuste teadmine aitab mul mõista minu rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel	4,6	1,81	5,5	1,14
Tunnen end RIAs täisväärtusliku kogukonna liikmena	5,6	1,40	5,4	1,38
Kolleegide vahelised suhted RIAs on head ja usaldusväärsed	5,6	1,40	5,4	1,12
Mul on piisavalt võimalusi teha ettepanekuid, mis teemasid võiks kajastada sisekommunikatsioonis	5,1	1,57	5,1	1,61
Hoolitsen selle eest, et minu valdkonna info siseveebis oleks aja- ja asjakohane	3,6	1,99	5,2	1,60
Sisemised tugiteenused toetavad klientidele väärtust loovate ja usaldusväärsete lahenduste pakkumist	4,3	2,21	5,1	1,37
Tunnen, et minu arvamus on RIA jaoks oluline	4,4	1,51	4,8	1,43
RIA osakonnad teevad eesmärkide saavutamisel koostööd	4,4	1,27	4,7	1,45
Initsieerin ise oma valdkonnas sisekommunikatsiooni (teen ettepanekuid temadeks, kirjutan siseveebi artikleid, uudiseid vms)	5,0	1,83	4,1	1,80
Soovin panustada RIA ühisürituste korraldusse	4,6	2,23	3,9	1,90

Allikas: autori arvutused

Lisa 7 järg

	Staaž kuni 1a (n=21)	Standard- hälve	Staaž 1-2a (n=17)	Standard- hälve	Staaž 2-4a (n=14)	Standard- hälve	Staaž 4+a (n=15)	Standard- hälve
Minu jaoks on oluline minu sise- ja/või välisklientide rahulolu	6,3	1,01	6,6	0,49	6,5	0,76	6,5	0,52
Hindan teistelt saadud tagasisidet ja arvestan sellega oma tegemistes	6,2	0,89	6,5	0,72	6,2	0,70	6,3	0,62
Kui märkan, et midagi on hästi tehtud, annan selle kohta asjaosalis(t)ele positiivset tagasisidet	5,8	1,33	6,0	1,12	5,9	1,17	6,0	0,76
RIA pakub oma klientidele väärtust loovaid ja usaldusväärseid lahendusi	6,0	0,87	5,8	0,95	5,1	1,59	5,9	0,70
RIA töökeskkond on avatud, hooliv ja positiivne	5,8	0,94	6,1	0,93	4,6	1,86	5,4	0,83
Osalen RIA sisemistes küsitlustes ja annan nendes konstruktiivset tagasisidet	5,2	1,36	5,8	0,95	5,4	1,16	5,7	1,03
Teiste üksuste eesmärkide/tegevuste teadmine aitab mul mõista minu rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel	5,2	1,17	5,4	1,33	5,6	1,22	5,5	1,36
Tunnen end RIAs täisväärtusliku kogukonna liikmena	5,3	1,43	6,1	0,86	4,6	1,74	5,4	0,99
Kolleegide vahelised suhted RIAs on head ja usaldusväärsed	5,6	0,97	5,8	0,95	4,6	1,50	5,3	0,80
Mul on piisavalt võimalusi teha ettepanekuid, mis teemasid võiks kajastada sisekommunikatsioonis	5,0	1,47	5,8	1,25	4,8	2,26	4,9	1,30
Hoolitsen selle eest, et minu valdkonna info siseveebis oleks aja- ja asjakohane	4,7	1,87	5,8	1,07	4,5	1,91	5,1	1,64
Sisemised tugiteenused toetavad klientidele väärtust loovate ja usaldusväärsete lahenduste pakkumist	5,1	1,48	5,4	1,23	4,6	1,70	4,9	1,53
Tunnen, et minu arvamus on RIA jaoks oluline	4,7	1,11	5,4	1,18	4,2	2,08	4,8	1,20

Lisa 7 järg

	Staaž kuni 1a (n=21)	Standard-hälve	Staaž 1-2a (n=17)	Standard-hälve	Staaž 2-4a (n=14)	Standard-hälve	Staaž 4+a (n=15)	Standard-hälve
RIA osakonnad teevad eesmärkide saavutamisel koostööd	5,0	1,50	4,9	1,43	4,0	1,71	4,7	0,80
Initsieerin ise oma valdkonnas sisekommunikatsiooni (teen ettepanekuid teemadeks, kirjutan siseveebi artikleid, uudiseid vms)	3,9	1,61	4,6	1,84	4,1	2,14	3,9	1,79
Soovin panustada RIA ühisürituste korraldusse	3,7	1,65	4,0	2,09	3,6	2,34	4,6	1,68

Allikas: autori arvutused

	Püsi- valt kaug- tööl (n=11)	Standard- hälve	Peami- selt kaug- tööl (n=20)	Standard- hälve	Peami- selt konto- ris (n=22)	Standard- hälve	Püsi- valt konto- ris (n=14)	Standard- hälve
Minu jaoks on oluline minu sise- ja/või välisklientide rahulolu	6,5	0,52	6,5	0,83	6,1	0,83	6,9	0,27
Hindan teistelt saadud tagasisidet ja arvestan sellega oma tegemistes	6,0	0,77	6,6	0,76	6,1	0,75	6,6	0,50
Kui märkan, et midagi on hästi tehtud, annan selle kohta asjaosalis(t)ele positiivset tagasisidet	5,6	0,92	6,0	1,19	5,9	1,06	6,1	1,27
RIA pakub oma klientidele väärtust loovaid ja usaldusväärseid lahendusi	6,1	0,70	5,8	0,79	5,5	1,10	5,8	1,58
RIA töökeskkond on avatud, hooliv ja positiivne	5,9	0,94	5,5	1,50	5,1	1,34	6,0	0,68
Osalen RIA sisemistes küsitlustes ja annan nendes konstruktiivset tagasisidet	5,5	1,04	5,8	1,32	5,3	1,04	5,5	1,22
Teiste üksuste eesmärkide/tegevuste teadmine aitab mul mõista minu rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel	5,3	1,27	5,7	0,99	5,0	1,33	5,7	1,38
Tunnen end RIAs täisväärtusliku kogukonna liikmena	5,5	1,44	5,5	1,534	5,1	1,13	5,6	1,50

Lisa 7 järg

	Püsi- valt kaug- tööl (n=11)	Standard -hälve	Peami- selt kaug- tööl (n=20)	Standard -hälve	Peami- selt konto- ris (n=22)	Standard- hälve	Püsi- valt konto- ris (n=14)	Standard -hälve
Kolleegide vahelised suhted RIAs on head ja usaldusväärsed	5,6	1,03	5,6	1,15	5,0	1,25	5,6	0,94
Mul on piisavalt võimalusi teha ettepanekuid, mis teemasid võiks kajastada sisekommunikatsioonis	5,0	1,48	5,1	1,88	5,1	1,28	5,2	1,85
Hoolitsen selle eest, et minu valdkonna info siseveebis oleks aja- ja asjakohane	5,3	0,79	5,5	1,54	5,0	1,70	4,4	2,27
Sisemised tugiteenused toetavad klientidele väärtust loovate ja usaldusväärsete lahenduste pakkumist	5,4	1,21	4,9	1,79	5,0	1,09	5,1	1,79
Tunnen, et minu arvamus on RIA jaoks oluline	5,0	1,00	4,9	1,80	4,6	1,09	4,7	1,68
RIA osakonnad teevad eesmärkide saavutamisel koostööd	5,2	1,17	5,0	1,70	4,5	1,34	4,3	1,27
Initsieerin ise oma valdkonnas sisekommunikatsiooni (teen ettepanekuid teemadeks, kirjutan siseveebi artikleid, uudiseid vms)	3,6	1,36	4,2	1,84	4,0	1,89	4,7	1,98
Soovin panustada RIA ühisürituste korraldusse	4,2	1,99	3,8	2,14	3,8	1,68	4,2	2,08

Allikas: autori arvutused

Lisa 8. Organisatsioonikultuuri ja väärtuste kohta esitatud väidetega nõustumisele antud hinnangute omavaheline lineaarne korrelatsioon

	RIA töökeskkond on ...	Kolleeptide vahelised suhted ...	RIA osakonnad teevad ...	Teiste üksuste eesmärkide/tegevuste teadmine ...	RIA pakub oma klientidele...	Sisemised tugiteenused toetavad ...	Hoolitsen selle eest, et ...	Minu jaoks on oluline ...	Hindan teistelt saadud tagasisidet ...	Kui märkan, et midagi on hästi ...	Osa olen RIA sise-mistes ...	Tunnen end RIAs täisväärtusliku ...	Mul on piisavalt võimalusi ...	Initsieerin ...	Soovin panustada ...
RIA töökeskkond on avatud, hooliv ja positiivne	1,0														
Kolleeptide vahelised suhted RIAs on head ja usaldusväärsed	0,8	1,0													
RIA osakonnad teevad eesmärkide saavutamisel koostööd	0,6	0,6	1,0												
Teiste üksuste eesmärkide/tegevuste teadmine aitab mul mõista minu rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel	0,3	0,3	0,3	1,0											
RIA pakub oma klientidele väärtust loovaid ja usaldusväärseid lahendusi	0,3	0,3	0,4	0,3	1,0										
Sisemised tugiteenused toetavad klientidele väärtust loovate ja usaldusväärsete lahenduste pakkumist	0,4	0,3	0,3	0,5	0,4	1,0									

Lisa 8 järg

	RIA töö- kesk- kond on ...	Kollee- gide vahelised suhted ...	RIA osa- konnad teevad ...	Teiste üksuste eesmärkide/ tegevuste teadmine ...	RIA pakub oma kliendi- dele...	Sise- mised tugi- teenused toetavad ...	Hoolit- sen selle eest, et ...	Minu jaoks on oluline ...	Hindan teistelt saadud tagasi- sidet ...	Kui märkan, et midagi on hästi	Osa- len RIA sise- mistes ...	Tun- nen, et minu arva- mus ...	Tunnen end RIAs täis- väärtus- liku ...	Mul on piisavalt võima- lusi ...	Initsiee- rin ...	Soovin panus- tada ...
Hoolitsen selle eest, et minu valdkonna info siseveebis oleks aja- ja asjakohane	0,0	0,1	0,2	0,3	0,1	0,3	1,0									
Minu jaoks on oluline minu sise- ja/või välisklientide rahulolu	0,2	0,2	0,1	0,4	0,3	0,1	0,2	1,0								
Hindan teistelt saadud tagasisidet ja arvestan sellega oma tegemistes	0,3	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2	0,1	0,6	1,0							
Kui märkan, et midagi on hästi tehtud, annan selle kohta asjaosalis(t)ele positiivset tagasisidet	0,1	0,0	0,1	0,2	0,0	0,1	0,3	0,4	0,5	1,0						
Osalen RIA sisemistes küsitlustes ja annan nendes konstruktiivset tagasisidet	0,2	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,4	0,5	0,4	0,5	1,0					
Tunnen, et minu arvamus on RIA jaoks oluline	0,5	0,3	0,5	0,4	0,5	0,5	0,1	0,2	0,3	0,2	0,4	1,0				
Tunnen end RIAs täisväärtusliku kogukonna liikmena	0,6	0,4	0,4	0,3	0,5	0,4	0,0	0,2	0,3	0,1	0,2	0,8	1,0			

Lisa 8 järg

	RIA töö- kesk- kond on ...	Kollee- gide vahelised suhted ...	RIA osa- konnad teevad ...	Teiste üksuste eesmärkide/ tegevuste teadmine ...	RIA pakub oma kliendi- dele...	Sise- mised tugi- teenused toetavad ...	Hoolit- sen selle eest, et ...	Minu jaoks on oluline ...	Hindan teistelt saadud tagasi- sidet ...	Kui märkan, et midagi on hästi	Osa- len RIA sise- mistes ...	Tun- nen, et minu arva- mus ...	Tunnen end RIAs täis- väärtus- liku ...	Mul on piisavalt võima- lusi ...	Initsiee- rin ...	Soovin panus- tada ...
Mul on piisavalt võimalusi teha ettepanekuid, mis teemasid võiks kajastada sise- kommunikatsioonis	0,2	0,1	0,3	0,0	-0,1	0,1	0,3	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	1,0		
Initsieerin ise oma valdkonnas sisekommunikatsiooni (teen ettepanekuid teemadeks, kirjutan siseveebi artikleid, uudiseid vms)	0,3	0,3	0,3	0,1	-0,1	0,2	0,3	0,2	0,1	0,3	0,2	0,3	0,3	0,7	1,0	
Soovin panustada RIA ühisürituste korraldusse	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,0	0,2	0,2	0,1	0,2	0,3	0,2	0,1	0,3	0,4	1,0

Allikas: autori arvutused

Lisa 9. Vastused avatud küsimustele

Palun hinda, kui võrd hästi oled informeeritud järgmisest: -> Soovi korral kommenteeri oma arvamust:

- Informeeritus sõltub palju huvist teema vastu. Info on tegelikult olemas
- kohati on ka küsimus, kas ma loen kogu informatsiooni, mis kättesaadav on. Näiteks kolmapäevastest juhtide ülevaadetest loen tavaliselt teatud valikut ja teised lasen silmadega üle, aga ei loe põhjalikult.
- Lisan täienduse - infot levib väga palju ja seetõttu võib mõni asi märkamata jääda, kuna infomüra on meeletult. Igal RIAkal on võimalus haarata infot selle kanali kaudu, mis talle sobib (mis iseenesest on hea, et info on kanalites duubeldatud), kuid ootused infoga kursis olemisest on teistelt osakondadelt vahel kõrgemad kui võimetekohane oleks.

RIA roll ühtse tervikuna riigis ja kuidas osakonnad teineteist toetavad missiooni ja visiooni ellu viimisel on tagaplaanil, kuna igapäevane kiire töötempo võtab kogu aja enda alla.

- Ma arvan, et teatud info liigubki vaid teatud ametikohtadel ringi. See on mõneti mõistetav, kuid selletõttu ei saa öelda, et täiesti selgelt tean. Aga üldiselt on tunne pigem hea, ei ole tunnet, küll, et töötajate eest mingit infot varjatakse või mingid otsused tulevad üllatusena.
- Ma leian, et see hinnang tegelikult peegeldab väga tugevalt seda, millises osakonnas/üksuses sa töötad, kellega koos sa töötad ja kellega sa suhtled. Muidugi ei tohi siin ära unustada ka seda, millise korruse peal RIA majas paikned.
- Need, millele andsin väärtuseks "7", tulenevad sellest, et need teemad levivad ka inimeste keskil kutsete ja infokildudena maja peal rohkem.
- RIA strateegia ja visioon ei ole minuni jõudnud.

Kuna ma vajan seda enda töö mõtestamisel (ja otsuste tegemiseks), siis läksin seda ise lugema ja otsima.

Viisin vähemalt enda jaoks väärtusahela lõpuni välja.

Kõige mõjuvam oleks kui strateegia ja visioon tuleks ülevalt poolt alla.

"Siin on põhjus miks me teeme. Siin on kuhu me tahame jõuda. Ütle kuidas sa saad aidata meil sinna jõuda?"

- Strateegiate osas on arenguruumi

Lisa 9 järg

Palun hinda, kui võrd oluline on Sinu jaoks olla informeeritud järgmisest: - > Juhul kui mõni Sinu jaoks oluline valdkond ei ole loetelus kajastatud või soovid oma arvamust täpsustada või kommenteerida, palun tee seda siin:

- Kui me tahame teada kõike, mis terve maja peal nõ toimub, siis me võime sattuda olukorda, kus tekib niipalju infot, et me ei suuda seda filtreerida enda jaoks selliseks, et me leiame sealt vajaliku. Teistpidi on oluline omada võimalust olla infoga kursis. See, kas me loeme siseuudiseid kõik läbi või filtreerime vajalikud iseenda jaoks välja. See on mu hinnangul vabatahtlik, aga meil on see võimalus saada kätte just meid kõnetavat infot.
Olla kursis, mis teised osakonnad teevad lihtsustavad kindlasti nende üksuste tööd, kes toetavad teisi, kelle töö teostamiseks või tulemuse ära toomiseks on vaja kaasata teiste abikäsisid juurde.
Läbi teadmise, mis Personaliosakond toimetab me saame soovitada inimesi tööle, sest ikka ja jälle on olukordasid, kus meie endised töökaaslased otsivad uusi väljakutseid ja miks mitte neid meelitada RIAsse kui me ise julgeme neid soovitada kartmata, et me teeme kehva soovituset.
- Oleksin huvitatud ainult mõningate teatud osakondade tegemises - kõiki lihtsalt ei jõua jälgida. Samuti tuleks kasuks laialdasemad teadmised sellest, millega teised avaliku sektori IT asutused tegelevad ja kuidas oleks võimalik koostööd teha.
- Olen kuulnud viiteid ""OKR""-idele.
Väga sooviks, et need jõuaksid ka minuni.
Praegu ma mõtlen neid ise välja.
- Tööalaselt sooviks rohkem teada sisuüksuste OKR-ideid ja põhilistest tulemustest, mis RIA peab ära tooma suures pildis, et saaks oma töölaual selle järgi prioriteete seada.
- Vahel tundub, et RIA kasvamine ning uued inimesed on palju fookuses. Olemasolevaid RIAkaid ei tohiks ära unustada, kui nad juba tööpostile tulnud on. Sama oluline on ka töötajate hoidmine, meie-tunde hoidmine, organisatsioon kui tervik ning õnnelikud töötajad.

Lisa 9 järg

Palun hinda, kui võrd väärtuslik on sinu jaoks järgnevates kanalites/formaatides praegu jagatav informatsioon: -> Soovi korral kommenteeri oma arvamust või lisa ettepanekuid, kuidas nendes kanalites/formaatides jagatav info oleks sinu jaoks veelgi väärtuslikum:

- Juhtide igapäevane inforing kipub olema krüptiline, sest tihti ei tea tausta ja seda ka ei räägita. Chatt on ebaühtlane: osa ei kirjuta midagi (nt juhtkond), osa kirjutab lühendite ja märksõnadena (krüptiline jutt) ja osal juhtudest on väga pikk ja nädalast nädalasse korduv jutt, millest lõpuks lased lihtsalt silmad üle ja ei pruugi märgata, kui seal on midagi uut (samas: bold aitab märgata). Siselisti teavitused on väga erinevad. Mõningatel juhtudel häirib, kui saan kirja, mis ei ole mulle suunatud (nt peaks ju teada olema, kellel RIAs on macid ja iphoneid või windows - kas peab saatma kõigile selliseid kirju?). Siseveebi juhendid jms on tihti ainult pdf või wordi formaadis ja see on pisut tüütu kasutamiseks - võiks failide üleslaadimise asemel kasutada rohkem siseveebi enda lehtedele info lisamist.
- Juhtide igapäevase inforingi kirjalik kokkuvõte sisechatis (#Juhtivad) - minu meelest ei ole seda kunagi ka reklaamitud, et selline kokkuvõte koostatakse. Seega ei ole kunagi seda ka lugenud.
- Juhtide inforingi ise alati ei kuula, aga OKJ teeb kokkuvõtte, mis on väga väärtuslik
- Kaugtöötajatega võiks arvestada, et oleks ülekanded ja salvestused olulistest teemades
- Kuna info on erinevates kanalites duubeldatud, siis tegin valiku oma eelistuste põhjal. Ise kolan siseveebis ringi, mistõttu on struktureeritud avaleht väga informatiivne. RIA uudised 10 nädalal sisaldab infot, mille ma igalt poolt mujalt kätte saan. Sisechatid on samuti teisejärgulised - pigem siselisti teavitused on need, mis kohe silma jäävad.
- Kuna kaugtööl, siis sise-TV-d ei satu vaatama. Inforinge ei satu ka vaatama kuna tihti samal ajal muud koosolekud aga inforingi kokkuvõtteid loen.
- Meeletu kasu oleks kui puhkuste info jookseks otse kalendrisse või kas või siseveebi esilehele.
- Mida toimivamad on sisekanalid, teavitustelistid, seda kergemini inimesed saavad end kurssi viia majas toimuvaga ja läbi selle ennetada olukordasid, kus osad vb kurdavad et nad ei tea mis toimub RIAs.
- Olen osalenud ühel aasta- ja poolaastakokkuvõttel, ei saa mainimata jätta, et see oli väga formaalne slaidide ettelugemine. Saan aru, et asutus on suur ning palju on kokku võtta, kas aga kiiruga slaidide lugemine selleks parim viis on ning lõpuks kõigini jõuab? Võibolla enamate pausidega?

Lisa 9 järg

- SiseTV ekraanidel võiks kuvada rohkem huvitavat. Ka näiteks dünaamiliselt muutuvaid andmeid, osakondade mõõdikuid jne.
- Siseveebi kohta ütlen, et kuigi selle korraldus on kesine, siis on temas väga palju väga väärtuslikku infot.
- Tihti on palju duubeldamist - kui anda infole veel lisaks mingisugune aspekt juurde, siis on ka eri kanalite kasutamine suurema "positiivse" vastanute määraga.
- töötajate puhkused võiksid ka confluenceis näha olla

Palun hinda, kui võrd olulised on sinu jaoks järgmised kanalid/formaadid: -> Soovi korral kommenteeri oma arvamust ja/või täiendada, kui mõni sinu jaoks oluline kanal/formaat puudus loetelust:

- Hommikuseminarid võiksid olla väga huvitavad ja informatiivsed, aga tihti pole tööajast 1,5h vms võtta ning aeg ajalt kattub teiste koosolekutega. Ehk proovida lühemas formaadis (30min), aga tihedamini?
- Kanaleid on liiga palju, kus infot jagatakse. Kui juhtide inforingi ei saa mingil põhjusel kuulata, siis chati lisatud märksõnad on sageli üldsõnalised või täis lühendeid, millest ei pruugi konteksti teadmata aru saada.
- On kanaleid milles näen enda jaoks väärtust ning hoian neil silma peal.
- SiseTV puhul on vb infot palju ja osa infot *** on selline, mida kõik majas ei oska lugeda ega hinnata selle väärtust. Ehk on võimalik tekitada infoekraanil info jagamist, et näiteks vasakul ääres on *** monitoring, samas kõrvale kuvatakse muud infot. See võimaldab rohkem teadmisi korraga kätte saada ja teinekord SiseTV infohulk on piisavalt suur, et tuleb oodata, millal näeb seda infot uuesti, mis jäi vb vaatamata eelmine ring.
Miks mitte SiseTVs kajastada uudisnuppe meediast pealkirja ja esimese lõigu raames, kuidas meid kajastatakse suures meedias. Teinekord me ei märkagi kui palju avalikus meedias ka meid erinevas võtmes räägitakse või meid kajastatakse.
- Üks oluline infoallikas on ka avalik ketas. Väga hea oleks, kui valdkondade siseveebi lehtedel (vasakmenüü) oleks ka viited asjakohastesse kaustadesse avalikul kettal, juhul kui seal on mingi info.

Lisa 9 järg

Palun hinda, kuivõrd nõustud järgmiste RIA väärtuste ja organisatsioonikultuuriga seotud väidetega: -> Soovi korral kommenteedi oma arvamust:

- "Hoolitsen selle eest, et minu valdkonna info siseveebis oleks aja- ja asjakohane" - ei ole väga selge, kuskohas peaks olema see info, millest keskne pilt kokku jookseb.
Silostumist on siiski märgata ja sellega võitlemine peab olema keskselt metodoloogiliselt adresseeritud.
- "RIA töökeskkond on avatud, hooliv ja positiivne"
"Kolleeptide vahelised suhted RIAs on head ja usaldusväärsed"
"RIA osakonnad teevad eesmärkide saavutamisel koostööd"
Andsin neile madala hinde, sest üks tilk tõrva rikub meepoti ära.
Minu arust on meie osakonnas (***) palju negatiivsust ja see tuleb minu arust üksikutelt inimestelt.
Nad tekitavad minus hirmu. Ma pole ainus.
See rikub õhkkonda osakonna sees ja teiste osakondadega suheldes ning koostööd tehes.
Ülejäänud meepott on suurepärase.
- Ma arvan, et koostöö on täpselt nii hea kellega sa koos töötad igapäevaselt või omad regulaarseid koostööpunkte. RIAs on läbi ettevõtte kasvamise ja ka inimeste vahetumise muutunud õhkkond kindlasti paremaks ja koostöö altimaks.
Mis puutub siseveebi korras hoidmisesse, siis paljude jaoks on see võibolla töö, mis ei loo otseselt neile väärtust ja seega nad ei tegele sellega igapäevaselt niipalju kui teinekord võiks, sest teisest otsast me ise kurdame aeg-ajalt, et otsitav info on vananenud, sest me ei hoolitse selle eest, et meil nõ tuba oleks korras.
Küsitluste vastamisega on nii ja naa, sest paljudel juhtudel tehakse seda regulaarselt, kuid RIA töötajana ma tahaks näha rohkem, mis näiteks läbi selle küsitluse muutub. Ma ei eeldagi, et terve maailm, aga kasvõi üks asi tehakse ära, mida järgmine küsitlus saame juba ära markeerida, et kuidas pärast eelmise küsitluse teostamist see uuendus sulle meeldis ja küsida juba juurde, mida me võiksime veel teha. Me päeva lõpuks kujundame oma asutuse nägu maja sees kui ka majast välja. See kuidas me omavahel saame läbi ja mida me kodus räägime näiteks oma tööst, mis emotsiooniga, mis tundeaga.
- Mitmel lehel on küsimus "sisemiste tugiteenuste" kohta. Võiks välja tuua (kasvõi mõned näited), mis need on - peast kohe ei suuda ette kujutada.

Lisa 9 järg

- Muidu tundub selle väitega: "RIA töökeskkond on avatud, hooliv ja positiivne" hästi, aga viimisel ajal on sisechättis olnud paar hetke, kus toimub justkui rantimine või mingite eluviiside eelistamine ja kuigi need ei ole suunatud otseselt kellegi suunas, siis see suhtumine ei ole olnud eriti sõbralik ja lahendusi otsiv ning on tekkinud küsimus, kas see on õige koht selliseks aruteluks.
- Paljud asjad jäävad ajanappuse taha (panustamine ürituste korraldamisse, oma valdkonna info haldamine siseveebis, vahel ka küsitlustes osalemine).
- RIA suurusest tulenevalt võib suhtlemise kvaliteet kõikuda osakonniti seinast seinä. Kuna inimesed on väga üle töötanud, siis naeratust või tunnustust kohtab harva. Enamasti teevad osakonnad oma koogas tööd endale sobilike eesmärkideni jõudmiseks. Müts maha nende tiimide eest, kes on oma tegemisi hommikuseminaridel või avatud uste kaudu teistele nähtavaks teinud.

Kui soovid küsitluse teemadel veel midagi lisada, milleks seni võimalust pole, siis palun jäta oma kommentaar siia:

- Kokkuvõtteks:
Eesmärgid, visioon, strateegia peaks jõudma eesliinile. Või vähemalt otsesed juhid peaksid suutma vastata "'miks me midagi teeme'", viidates neile.
Inimesed pole pahatahtlikud, kuid tilk tõrva meepotis rikub kogu poti ära.

Lisa 10. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Piret Aro

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
“Siseturundusliku lähenemise rakendamine organisatsiooni sisekommunikatsioonis Riigi
Infosüsteemi Ameti näitel”

mille juhendaja on Olev Tõru, MSc,

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

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

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

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

_____ (kuupäev)