

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Liina Sepp

**SISEKOMMUNIKATSIOON PATENDIAMETIS MUUDATUSTE JUHTIMISE
KONTEKSTIS**

Magistritöö

Juhendaja: Merle Lõhmus, MA

Tallinn 2016

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Liina Sepp
"....." 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Merle Lõhmus, MA
"....." 2016

Kaitsmisele lubatud "....." 2016
Personalitöö ja –arendus magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare
Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Sisekommunikatsioonil on organisatsiooni edukaks toimimiseks võtmeroll, mis soodustab inimeste omavahelist suhtlust, tööalast infovahetust ja probleemide lahendamist. Lisaks igapäevasele tööalasele suhtlusele tõusetub organisatsioonisisene kommunikatsiooni tähtsus ajal, kui soovitakse teostada ja ellu viia muudatusi. Sisekommunikatsioon ja muudatuste juhtimine ning realiseerumine on omavahel tihedalt seotud.

Magistritöö autori eesmärgiks on uurida Patendiameti töötajate hinnanguid ameti sisekommunikatsioonile muudatuste juhtimise kontekstis ning vastavalt tulemustele välja töötada ja esitada ameti juhtkonnale sisekommunikatsiooni tõhustamiseks parendusmeetmed.

Eesmärgi saavutamiseks teostas autor uurimuse, kasutades kirjaliku küsitluse meetodit veebipõhise ankeetküsitluse läbiviimisega. Uuringu valimi moodustasid Patendiameti töötajad, sh osakonnajuhatajad. Kogutud andmete analüüsi teostas autor statistilise andmeanalüüsi programmi SPSS abil.

Uurimistulemuste analüüsist selgub, et üldiselt hindavad Patendiameti töötajad sisekommunikatsiooni positiivselt ja on selle toimimisega nii osakonna sees kui ametis tervikuna pigem rahul. Lisaks üldisele positiivsele hinnangule ilmneb, et osakonnajuhatajad hindavad rahulolu sisekommunikatsiooniga võrreldes töötajatega kõrgemalt. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni tugevustena on uuringus osalejad välja toonud ameti väiksusest tuleneva näost-näku suhtluse lihtsuse, omavahelise hea läbisaamise ja usaldusliku õhkkonna töö. Kuigi üldiselt ollakse sisekommunikatsiooniga rahul, nähtub tulemustest, et kõige vähem rahul ollakse ametis muudatuste kommuniqueerimisega. Peamiseks sisekommunikatsiooni nõrkusteks on vastajad pidanud infosulgude tekkimist, töötajate vähest kaasamist, ebamäärasust ning lünklikku infoedastust.

Töö märksõnad: sisekommunikatsioon, organisatsioon, muudatuste juhtimine ja etapid, sisekommunikatsioon muudatuste juhtimisel.

ABSTRACT

SISEKOMMUNIKATSIOON PATENDIAMETIS MUUDATUSTE JUHTIMISE KONTEKSTIS

Liina Sepp

Topic of the Master's thesis is „Internal communication in the Estonian Patent Office in the context of change management“.

Internal communication has the key role in the organization. The organizational communication helps to contribute connection and communication between members of the organization. Further, fluent communication helps to solve work-related problems. In addition to everyday communication the essentiality of organizational communication arises during the period when organization needs to implement changes. The internal communication and accomplishing change management are closely related.

The objective of this thesis is to analyze the given assessment of the Estonian Patent Offices' personnel to the internal communication in the change management context and to develop improvement measures to the management in order to make internal communication more effective.

The Master's thesis consists of three main sections which includes: first the theoretical overview about internal communication and change management, second the empirical analysis including the results of the collected data and third the discussion. To achieve the objective of this thesis the author conducted a study using a web-based questionnaire as a data gathering method. The sample was the personnel of the Estonian Patent Office. The collected data was analyzed with the statistical data processing program SPSS.

The results of the study show that the personnel of the Estonian Patent Office is satisfied with the internal communication in general and between the departments where they work. In addition to the general positive assesment to the internal communication it appears that the overall results from the heads of the departments were higher than results form the other employees. The respondents pointed out that the main strenghts of the internal communication in the Estonian Patent Office are the smallness of the office, simplicity of the face-to-face

communication, good relations and trust between personnel. The results of the study indicate the least satisfaction with the change management communication. The main weaknesses of the internal communication in the Estonian Patent Office that the respondents bring out are the lack of employee involvement and vagueness and gaps in information sharing.

Keywords: internal communication, organization, change management and change phases, internal communication during change management.

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	3
ABSTRACT.....	4
SISSEJUHATUS	7
1 TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	10
1.1 Sisekommunikatsioon	10
1.1.1 Kommunikatsiooni olemus organisatsioonis.....	10
1.1.2 Sisekommunikatsiooni süsteem ja puudused	12
1.2 Muudatuste juhtimine.....	14
1.2.1 Muudatuste juhtimise olemus.....	14
1.2.2 Muudatuste juhtimise faktorid ja etapid	15
1.3 Sisekommunikatsioon muudatuste juhtimisel.....	18
1.3.1 Inimesed muudatuste juhtimises.....	18
1.3.2 Kitsaskohad	20
2 EMPIIRILINE UURING: PATENDIAMETI AMETNIKE JA TÖÖTAJATE HINNANGUD SISEKOMMUNIKATSIOONI TOIMIMISELE	24
2.1 Patendiameti lühitutvustus	24
2.2 Uurimuse meetod ja valim	25
2.3 Tulemused	29
2.3.1 Uuringu keskmised tulemused A-, B- ja D-osade lõikes.....	35
2.3.2 Korrelatsioonanalüüs	39
ARUTELU JA PARENDUSMEETMED.....	42
KOKKUVÕTE	52
RESUME	55
VIIDATUD KIRJANDUS.....	58
LISA 1.....	62
LISA 2.....	75

SISSEJUHATUS

Uude millenniumisse sisenedes on organisatsioonilised muutused toimunud kiiresti (Weber & Weber, 2001). 20. sajandi lõpust on valitsused pidanud tegelema seisukohtadega, et avalik sektor on liiga suur ning ebaefektiivne (Brown, Waterhouse & Flynn, 2003). Avaliku sektori strateegiliste muudatuste põhjuseks on peamiselt olnud poliitiliste suundumuste, seaduste ja tehnoloogia muutumine ning juhtkonnavahtetus (Sminia ja Van Nistelrooij, 2006). Sellest lähtuvalt seisavad avaliku sektori struktuurid väljakutsete ees, kuidas tööd ja organisatsiooni optimaalselt ümber korraldada. Tehnoloogia arenedes on võimalik koondada töökohti, mille ülesannete täitmiseks oli varasemalt vajalik inimene, kuid nüüd teostab operatsioone vastava tarkvaralahendusega arvutisüsteem.

Organisatsioonid on oma olemuselt väga erinevate ülesehitustega, mis tuleneb peamiselt keskkonnast, milles tegutsetakse (Zurewich, 2008). Hea maine ning töötajate positiivse suhtumise hoidmiseks tuleb tööandjal hoolitseda, et organisatsioonisisised protsessid, töötajate arendamine ja kommunikatsioon toimiksid lodusalt (Singh, 2013). Seetõttu tuleb organisatsioonisisestele protsessidele olulist tähelepanu osutada. Sisekommunikatsioon on üks faktor, mis mõjutab organisatsiooni edukat toimetulekut. Informatsiooni „voolavuse“ kergus nii vertikaalselt kui horisontaalselt on sageli üks sisemine indikaator organisatsiooni efektiivsuse hindamisel. Töötajatel on keeruline toime tulla keskkonnas, kus juhtide käitumine on vastuolus nende poolt kõneldud väärtustega (Harshman & Harshman, 1999). Lisaks organisatsioonisisese hea keskkonna tagamisel, on toimiv sisekommunikatsioon tähtsaks aspektiks, kui tõusetub vajadus organisatsioonilisteks muudatusteks.

On väidetud, et avalik sektor kogeb organisatsiooniliste muutuste elluviimisel erasektorist suuremaid raskusi ja on rohkem muudatustele vastu, mis on tingitud avaliku sektori bürokratlikust keskkonnast (Brown, Waterhouse & Flynn, 2003; Worrall, Mather & Seifert, 2010). Teisalt, kui võrrelda planeerimist avalikus sektoris, on teostatavad protsessid tihti erasektoriga sarnased (Joyce, 2004). Siinkohal on erinevad autorid erinevatel seisukohtadel. Näiteks peetakse avaliku sektori muudatuste protsesse tihti bürokratlikeks ning poliitiliselt motiveerituks (Sminia & Van Nistelrooij, 2006). Muudatuste elluviimise vajadus riigiteenistuses sõltub riigi üldistest poliitilistest suundumustest ning süsteemi kuuluvatel organisatsioonidel ja ametitel on tihti vähene kaasärääkimise võimalus.

Käesolev magistritöö käsitleb sisekommunikatsiooni ja organisatsiooniliste muudatuste vastastikust seost Patendiametis. Patendiamet riigiametina vajab ajaga kaasas käimiseks nii suuremaid kui väiksemaid ümberkorraldusi. Ühe muudatusena rakendus alates 1. veebruarist 2016 ameti uus struktuur, mille peamine väljatöötamine ning kujundamine toimus 2015. aasta teises pooles. Uurimisprobleemiks on, et Patendiametis puudub ülevaade sisekommunikatsiooni tõhususest muudatuste juhtimise aspektist. Eeltoodust tulenevalt soovib autor uurida, millised on töötajate hinnangud sisekommunikatsioonile ja mida on vaja Patendiameti sisekommunikatsioonis muuta, et toimuks informatsiooni piisav ja õigeaegne liikumine, mis toetaks muudatuste juhtimist.

Käesoleva magistritöö autori eesmärgiks on anda hinnang Patendiameti sisekommunikatsioonile ning välja selgitada, kuidas sisekommunikatsiooni Patendiametis muudatuste juhtimisel hinnatakse. Magistritöö praktilise väljundina annab uurimus Patendiameti juhtkonnale pildi ametnike ja töötajate hinnangutest ameti sisekommunikatsioonile ning valmivad parendusettepanekud Patendiameti juhtkonnale sisekommunikatsiooni tõhustamiseks ja korraldamiseks.

Magistritöö teema on aktuaalne, sest Patendiametis viiakse sisse muudatusi ning ametis puudub ülevaade hinnangutest sisekommunikatsioonile. Täiendavalt ei ole Eestis sisekommunikatsiooni muudatuste juhtimise aspektist magistritöö tasemel palju uuritud.

Eesmärgi saavutamiseks on töö autor Patendiametis läbi viinud sisekommunikatsiooni auditi, mis peegeldab töötajate rahulolu ameti sisekommunikatsiooniga. Uuringu käigus kogutud andmed võimaldavad sisekommunikatsiooni olukorra kirjeldamist ning sellele hinnangu andmist.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks juhindub autor järgnevast 4-st uurimisküsimusest:

1. Milline tähtsus on sisekommunikatsioonil muudatuste juhtimisel?
2. Millised on Patendiameti teenistujate hinnangud ameti sisekommunikatsioonile?
3. Millised meetmed aitavad parendada Patendiameti sisekommunikatsiooni tervikuna?
4. Millised meetmed toetaksid muudatuste juhtimist Patendiametis?

Töö koosneb kolmest osast. Esimene, teoreetiline osa, käsitleb sisekommunikatsiooni ning muudatuste juhtimist ja põhineb peamiselt võõrkeelsetel teadusallikatel. Esimese osa esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade sisekommunikatsioonist, teises peatükis muudatuste juhtimisest ning kolmandas peatükis sisekommunikatsiooni ja muudatuste juhtimise omavahelisest seotusest.

Magistritöö empiirilises osas viis autor Patendiameti töötajate seas läbi küsitluse, et teada saada, millised on inimeste hinnangud ameti sisekommunikatsioonile. Magistritöö teises osas annab autor ülevaate Patendiametist ja läbiviidud uuringust, selle tulemustest ning analüüsib saadud tulemusi võrdluses teoreetiliste seisukohtadega. Järeldused ja omapoolsed soovitusel koondab autor põhjendatud parendusmeetmeteks Patendiameti sisekommunikatsiooni tõhustamiseks muudatuste juhtimise aspektist lähtuvalt.

Magistritöö tulemuste tõlgendamisel ja kasutamisel tuleb arvestada järgmiste piirangutega:

- Organisatsiooni spetsiifilisus - uuritav organisatsioon on riigiamet, mis on struktuurilt hierarhilise ülesehitusega ning täidab oma ülesandeid riigi nimel;
- Andmete kogumiseks kasutatud küsimustiku täitmine oli vabatahtlik ning kõik aktiivset töösuhet omavad Patendiameti töötajad ei osalenud vastamises. On võimalik, et kõikide töötajate kaasamine annaks teistsuguseid uurimistulemusi;
- Vastajate vanuseline ja sooline diferentseerimine võib viia käesolevas töös esitatud järeldusest erinevatele järeldustele ning võimaldab käesolevat magistritööd edasi arendada;
- Käesoleva magistritöö autor töötab samas ametis juristina, võimalik, et uuringu läbiviimine organisatsioonivälise isiku poolt tooks teistsuguseid lõpptulemusi;
- Uuringus osalejate teadmatus sisekommunikatsiooni olemusest ja eesmärkidest muudatuse juhtimisel.

1 TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1 Sisekommunikatsioon

1.1.1 Kommunikatsiooni olemus organisatsioonis

Kommunikatsiooni organisatsioonis peetakse tähtsaks, kuid tihti alahinnatakse selle osakaalu ning tõlgendatakse seda kui tavapärast sõnumite vahetamist (Downs & Adrian, 2004). Hulea (2012) on kommunikatsiooni defineerinud kui „keerukat sõnumi edastamise protsessi, milles sõnumi saatja kodeerib teabe ning edastab selle vastuvõtjale dekodeerimiseks“. Organisatsioonisisene kommunikatsioon on tõhusa koostöö tugiraamistik, mis toimub nii vertikaalselt (alluvalt juhile ja juhilt alluvale) kui ka horisontaalselt (töökaaslaste omavaheline suhtlus) (Hulea, 2012). Dolphin (2005) on öelnud, et „sisekommunikatsioon on kommunikatsioon organisatsiooni juhtide ja võtmepubliku ehk töötajate vahel“ (Dolphin, 2005 tsit. Mishra, Boyton ja Mishra, 2014 järgi). Kommunikatsioonil organisatsioonis on oluline roll mõistmaks immateriaalse vara ehk inimeste väärtust (Ruck & Welch, 2012). Organisatsiooni sisemine kommunikatsioon vajab samaväärset tähelepanu kui väljapoole suunatu ning põhjalikku planeerimist ja läbi mõtlemist (Argenti, 1998). Conrad (2014) on öelnud, et ilma kommunikatsioonita ei saavutata midagi - juhised, vahendid ja protsessid puuduksid. Tänapäeval on maailmas muutused need, mis on ainsana püsivad. Seetõttu tuleb organisatsioonidel, mis on muutustes, tagada asjakohane kommunikatsioon (Chen, 2008).

Organisatsioonikultuur, mida Chen (2008) on defineerinud kui „ühiste väärtuste, uskumuste, sümbolite ja ootuste summat, mis ühendab teatud hulka koostöötavaid inimesi“, mõjutab kommunikatsiooni. Kultuur ja kommunikatsioon on omavahel tihedalt seotud ning seetõttu öeldakse ka „kommunikatsioon loob kultuuri ja kultuur kujundab kommunikatsiooni“ (Chen, 2008). Iga kord, kui kaks inimest suhtlevad, ei vaheta nad ainult informatsiooni, vaid ehitavad, säilitavad või lõhuvad omavahelist suhet (Downs & Adrian, 2004). Kommunikatsioon ja suhtlus ei pruugi alati lodusalt toimida – igasugune kommunikatsioon on keeruline ja spetsiifiline ning eksisteerivad võimalused konfliktideks ja ebakõladeks (Conrad, 2014).

Organisatsiooni sisemine kommunikatsioon varieerub kuulujuttudest ja mitteametlikest vestlustest kuni juhtkonnapoolsete formaalsete teadaanneteni alluvatele (Welch, 2012).

Mishra, Boynton & Mishra (2012) on välja toonud, et sõltumata ametikohtadest ja paiknemisest organisatsioonisiseses hierarhias, on sisekommunikatsiooni osapoolteks kõik organisatsiooni töötajad. Sujuv sisemine kommunikatsioon peaks lõpptulemusena parendama organisatsiooni produktiivsust ja kasumlikkust ning suurendama ühtekuuluvustunnet (Mishra, Boynton & Mishra, 2014). Teisalt on kommunikatsiooni efektiivsust ja kasu organisatsioonis keeruline mõõta, sest oma olemuselt on kommunikatsioon abstraktne – see toimub inimeste vahel ning saab alguse omavahel suhtlevatest indiviididest (Malmelin, 2007).

Sisekommunikatsiooni süsteemi toimimise eest organisatsioonis vastutab peamiselt juhtkond, kuid ka töötajatel on aktiivne roll informatsiooni jagamises (Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012). Hulea (2012) on selgitanud, et tõhus organisatsioonisisene kommunikatsioon hõlmab järgmist: organisatsiooni eesmärgid ja poliitikad on selgelt määratletud ning nende täitmist jälgitakse ning hinnatakse selleks, et tulevikus tehtud vigu vältida ja efektiivsemalt toimida. Elving (2005) on määratlenud, et organisatsioonisisel kommunikatsioonil peaks eelkõige olema kaks otstarvet – töötajate teavitamine nende ülesannetest ja üldistest suundumustest ning teiseks ühtsuse ja meeskonnatunde loomine. Töötajad soovivad, et neid koheldakse austuse ja väärkusega ning kui juhtkond suhtlusel töötajatega seda teeb, aitab see arendada ühtekuuluvat kollektiivi (Conrad, 2014). Downs ja Adrian (2004) on leidnud, et edukates organisatsioonides on töökeskkonnas asetleidval kommunikatsioonil inimeste jaoks erinev väärtus – erinevate organisatsioonisiseste huvigruppide jaoks on sisult identne informatsioon erineva väärtusega ning peamiselt keskendutakse vaid enda jaoks olulisele teabele.

Ladus sisekommunikatsioon on hädavajalik igale organisatsioonile, mis tahab olla elujõuline ja areneda. Juhtimisvahendina aitab kommunikatsioon identifitseerida, luua ja hoida suhteid organisatsiooni juhtkonna ja töötajate vahel (Chen, 2008). Selleks, et mõista suhtlust organisatsioonis, tuleb mõista selle ajalugu ja hetkeseisu (Downs & Adrian, 2004). Traditsiooniliselt on organisatsioonide kommunikatsioonisüsteemid olnud ülesse ehitatud välise sihtrühma jaoks ning töötajate kui sisemise kuulajaskonnaga ei ole arvestatud (Mishra, Boynton & Mishra, 2014; Malmelin, 2007). Organisatsioonide sisekommunikatsioon on ajalooliselt olnud peamiselt ühesuunaline ja asümmeetriline – lähtunud on seisukohast, et keerulised organisatsioonid toimivad kõige paremini juhul, kui töötajad alluvad reeglitele ja protseduuridele, mida juhtkond neile määrab (Chen, 2008). Kaasaegne seisukoht on, et kommunikatsioon ühendab erinevaid juhtimistasandeid, mõjutab tulemuslikkust, produktiivsust ja organisatsiooni jätkusuutlikkust ning organisatsiooni liikmete omavahelist

usaldust (Singh, 2013; Mishra, Boynton & Mishra, 2014). Jimmieson & White (2011) on seisukohal, et töötajad kujundavad organisatsioonivälisele isikutele tööandja brändi, mis koosneb organisatsioonist väljapoole kuvatavatest iseloomujoontest. Kuigi maine kujundamine (*branding*) on tüüpiliselt ja tavapäraselt suunatud organisatsioonist välja, on oluline tähele panna, et töötajate taju, kuidas avalikkus suhtub nende organisatsiooni, mõjutab töötajate identiteeti organisatsiooni liikmetena (Jimmieson & White, 2011). Edu saavutamiseks on oluline, et organisatsioonid lähtuksid oma tegevuses kommunikatsioonikesksest mõtlemisest, sest kogu toimuv nii organisatsiooni sees kui ka välja hõlmab inimeste vahelist suhtlemist (Malmelin, 2007).

1.1.2 Sisekommunikatsiooni süsteem ja puudused

Kommunikatsioonisüsteemid ja –praktikad on aja jooksul muutunud ning sügavalt juurdunud kultuuritraditsioonid ja poliitiline süsteem omavad tugevat mõju sellele, milline on konkreetse organisatsiooni sisekommunikatsiooni struktuur ja toimimine (Chen, 2008). Organisatsiooni kommunikatsioonisüsteemi ehitamiseks on vajalik mõista ja määratleda kommunikatsiooni rolli konkreetsetes organisatsioonides ja protsessis, milleks võib olla nii informeerimine, selgitamine, harimine, usalduse ja avatuse tugevdamine või töötajate hoiakute suunamine (Harshman & Harshman, 1999). Organisatsioonisisene kommunikatsioon on käsitletav eraldiseisva süsteemina, mis vajab tähelepanu, sest reguleerib inimeste omavahelisi suhteid ja nõuab spetsiifilisi teadmisi ja oskusi (Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012). Singh (2013) on seisukohal, et tänapäeval peaks organisatsiooni struktuur toetama avatud ja läbipaistvat kommunikatsiooni erinevate tasandite vahel, mis omakorda peaks soodustama probleemide ladusamat lahendamist. Kommunikatsiooniprotsess peaks olema seotud organisatsiooni strateegia, protsesside, inimeste ja struktuuriga (Singh, 2013).

White, Vanc & Stafford (2010) on pidanud sisekommunikatsiooni korraldamise juures keerulisimaks aspektiks tasakaalu leidmist piisava ja asjakohase informatsiooni andmise-saamise vahel. Eeltoodut arvestades on keskseks probleemiks asjaolu, et informatsiooni vähesus tekitab vaakumi, milles tekib informatsiooni puudus ja vastupidine olukord liiasuse, kus olulist on ebaolulisest keeruline eristada. Ühtlasi ei taga suure hulga informatsiooni saamine õige ja vajaliku teabe saamist (White, Vanc & Stafford, 2010). Eduka

kommunikatsioonisüsteemi tulemusel on töötajad teadlikud võimalustest, ohtudest ja informeeritud organisatsiooni prioriteetidest (Welch, 2012). White, Vanc & Stafford (2010) on lisanud, et töötajad, kes on organisatsiooni protsessidest piisavalt informeeritud, levitavad vähem kuulujutte ja on pigem organisatsiooni kaitsvad. Kuulujutud ja spekulatsioonid tekivad, kui informatsioon on ebapiisav ja puudulik (White, Vanc & Stafford, 2010). Ebapiisav kommunikatsioon tekitab küünilisust ning organisatsioonilist vaikust – olukorda, kus organisatsiooni liikmed ei soovi oma arvamust avaldada (Harshman & Harshman, 1999; Hayes, 2010). Vaikus tekib, kui töötajates on uskumus, et probleemidest rääkimine ei vii lahendusteni ning võib töölase tuleviku ebamugavaks muuta (Hayes, 2010).

Tihti tuginetakse organisatsiooni sisemise kommunikatsiooni hindamisel pigem kanalitele, mida kasutatakse, mitte ei hinnata kommunikatsiooni sisu, asjakohasust, piisavust või arusaadavust (Ruck & Welch, 2012). Kommunikatsiooni kanalid võimaldavad informatsiooni edastamist selliselt, et tagada sõnumi maksimaalne arusaadavus ja täpsus vastuvõtjale (Hulea, 2012). Šárka (2014) on välja toonud, et oluline on teadmuse ja informatsiooni jagamisest tulenev kasu kogu organisatsioonile. Nimetatud autor lisab, et iga kommunikatsioon kujutab endast teadmuse vahetamist, kuid informatsiooni on võimalik kinni hoida selleks, et arengut ei toimuks. Informatsiooni kinnihoidmise lõpptulem on usaldamatus ja valeinformatsiooni levik (Šárka, 2014). Conradi (2014) seisukohalt on vana paradigma informatsiooni ja teadmuse jagamisest olnud, et infot tuleb kaitsta ning jagada vaid juhul, kui selleks sunnitakse. Uus suundumus on vastupidises suunas - inimesed, kes on organisatsioonis aktiivsed ja jagavad informatsiooni, on hinnatud ning kerkivad organisatsioonis esile (Conrad, 2014). Bürokratilike kihtide ehk erinevate juhtimistasandite (hierarhia) kasutamine organisatsioonilise informatsiooni edastamisel tekitab selle ebäühtlase jaotumise ja moonumise. Erinevate tasandite juhtidel on erinevad oskused ja soovid infot edasi anda, mistõttu eelistavad töötajad saada teavet otse juhtkonnalt (White, Vanc & Stafford, 2010).

Efektiivset kommunikatsiooni iseloomustab kahesuunalisus, aja- ja asjakohasus, arusaadavus, usutavus, kasulikkus ja küpsus. Kõik nimetatud parameetrid on omavahel tihedalt seotud (Harshman & Harshman, 1999). Kommunikatsiooni sisu muutub vastavalt organisatsiooni sisule ja vajadustele, millest tulenevalt on Klein (1996) määratlenud organisatsiooni kommunikatsiooni võtmeprintsüübid:

- Sõnumi koondamine ja konkreetsus on seotud sõnumi säilimisega – konkreetse sõnumi ja mitme erineva suhtlusmeetodi kasutamine suurendab sõnumi meeldejäämist;

- Mitmekülgsete meediavahendite kasutamine on efektiivsem kui vaid ühele tuginemine;
- Eelistatum peaks olema näost-näku suhtlusviis – kahepoolne suhtlusviis, mis suurendab osalust;
- Vahetu juhi kandev roll informatsiooni jagamisel – vahetu juht peaks olema objektiivne informatsiooni jagaja ning tagama, et alluvad on piisavalt informeeritud;
- Arvamusliidrid on töökeskkonnas kaalukateks üldiste hoiakute ja arvamuste kujundajateks;
- Personaalselt suunatud informatsioon võetakse paremini omaks kui abstraktne, tundmatu või üldine laialivalgus info.

1.2 Muudatuste juhtimine

1.2.1 Muudatuste juhtimise olemus

Organisatsiooniline muudatus on alati millegi lõpp ning uue algus (Hayes, 2010). Muudatus on organisatsiooni visiooni ja tegevusliini seadmine tulevikus soovitud seisundi tarbeks (Milanova, 2010). Organisatsiooni uue identiteedi kavandamine ja elluviimine sisaldab kollektiivse visiooni seadmist eesmärkidest ja nende poole püüdemist ning kommunikatsiooni (Jimmieson & White, 2011). Todnem (2005) on muudatuste juhtimist defineerinud kui „organisatsiooni suuna, struktuuri ja oskuste pideva arendamise protsessi“, mida ei ole võimalik eraldada organisatsiooni strateegiast. Ka Hazelton (2003) on muudatuste juhtimist defineerinud kui protsessi - „organiseeritud teadmiste, meetodite ja ressursside eesmärgipärane rakendamine selleks, et tagada organisatsioonidele nende seatud eesmärgid“. Jick (1991) on täheldanud, et muudatuste jõustamine on pidev avastamise protsess, koosnedes nii teadusest kui kunstist, mille kestel otsitakse vastuseid tõusetuvatele probleemidele (Jick, 1991 tsit. Mento, Jones & Dirndorfer, 2002 järgi).

Organisatsiooniliste muudatuste ja muutuste suundumused on tänapäeval kirjeldatavad liikumisena juhtimistasandite arvu vähendamise, organisatsiooni struktuuride omavahelise põimimise, töötajate võimustamise (*empowerment*), meeskonnatöö efektiivistamise jm poole. Suundumuste ajendiks on muutunud arusaam organisatsiooni väärtustest, mis mõjutavad

kaasaegseid organisatsiooni funktsioone ja struktuure (Harshman & Harshman, 1999). Kuigi peamine stiimul muudatusteks tuleneb üldiselt välisest keskkonnast, siis olulisim aspekt, kuidas muudatused realiseeruvad, sõltub organisatsioonis töötavatest inimestest (Burnes, 1996).

Todnem (2005) väidab, et ajalooliselt on olnud seisukohal, et organisatsioonid ei suuda pidevalt muutavas keskkonnas stabiilsust ja efektiivsust saavutada. On diskuteeritud, et erialase vilumuse saavutamiseks vajavad töötajad rutiini. Teisalt on olnud seisukohal, et pidev muutumine on samuti rutiin, mis tuleneb järjepidevast reageerimisest muutunud keskkonnale ja selles kohanemisest (Riley & Clarkson, 2001 tsit. Todnem, 2005 järgi). Suurem osa juhtidest ja töötajatest ei ole harjunud muudatuste keskel töötama ning võib juhtuda, et inimesed, kes aastaid ühel moel töötanud, on unustanud, kuidas uusi oskusi õppida ja muudatustega kohaneda (Milanova, 2010; Karyotakis & Moustakis, 2014).

Muudatus organisatsioonis on õppimisprotsess, mis ei lõpe vaid struktuuride, protseduuride ja süsteemide muutmise, vaid mille käigus tuleb muuta ka organisatsioonilist käitumist ning norme (Schimmel & Muntslag, 2009). Sõltuvalt muudatuse ulatusest vajavad organisatsioonid erinevaid kommunikatsiooni ja muudatuste juhtimise oskusi. Mida rohkem algusjärgus muudatuste elluviimine on, seda üldisemaid oskusi ja teadmisi vajatakse (Pundzienė, Alonderienė & Buožiūtė, 2007). Juhil on oluline mõista, mis saab organisatsioonis muutuda ja mida on võimalik muuta. Hea juht püüab kohaneda muutunud tehnoloogilises keskkonnas, usub elukestvasse õppesse, on avatud nii formaalsele kui informaalsetele tagasisidele ning teab oma nõrku ja tugevaid külgi (Kumar, Kumar, Deshmukh & Adhish, 2015). Juhil peab olema teada nii idee, kontekst kui ka soovitud tulemus, mis määratleb muudatuste raamistikku (Mento, Jones & Dirndorfer, 2002).

1.2.2 Muudatuste juhtimise faktorid ja etapid

Organisatsioonilised muudatused peavad olema planeeritud, juhitud ja kontrollitud (Milanova, 2010). Edmonds (2011) on vastupidiselt arvanud, et tegelikkuses ei ole muudatuste protsessi võimalik maksimaalselt ja täielikult juhtida – kui muudatuste plaan on paigas, juhib ja areneb protsess teataval määral ise. Organisatsiooniliste muudatuste teostamisel osutub sageli

probleemiks asjaolu, et muudatusi teostatakse selge eesmärgita, kiirustades ning eelarvet ületades (Milanova, 2010). Selleks, et hinnata muudatuste vajadust organisatsioonis, on vaja usaldusväärset ülevaadet organisatsioonis toimivatest protsessidest (Schimmel & Muntslag, 2009).

Lies (2012) on määratlenud, et muudatuste juhtimine koosneb nn “kõvadest” (peamiselt rahalised) ja “pehmetest” (inimesi ja grupiprotsesse puudutavad) faktoritest. Kõvad faktorid on muudatuste teostamisel täpselt kontrollitavad ja mõõdetavad, sest koosnevad peamiselt numbritest. Rahaliste faktorite puhul tuleb kindlaks teha, milliseid kulusid muudatuste elluviimisega tekib ning kuivõrd need organisatsiooni mõjutavad. Pehme faktorite puhul tuleb protsessi käigus silmas pidada muudatuste mõju inimeste meeleolule ja vastuvõtlikkusele, sest nendega tegelemisel tuleb sageli kokku puutuda töötajate emotsioonidega (Lies, 2012).

Muudatuste juhtimise protsess koosneb erinevatest faasidest, millest igäiks kestab teatava ajaperioodi ning kriitilised vead nendes faasides võivad omada laastavat mõju tervele muudatuste protsessile (Kotter, 1995 tsit. Mento, Jones & Dirndorfer, 2002 järgi). Selleks, et muudatused organisatsioonis edukalt rakenduksid, tuleb loobuda varasemast käitumismudelist. Lewin toob välja muudatuste sisseviimise kolm astet: praeguse olukorra „sulatamine“, järgmisele astmele liikumine ning uue olukorra „külmutamine“. See tähendab, et eelnevast käitumisest, struktuurist, protsessidest ja kultuurist tuleb enne loobuda, kui uut lähenemist vastu saab võtta (Lewin, 1946 tsit. Todnem, 2005 järgi). Olulised organisatsioonilised muutused algavad tihti aeglaselt ning neid rakendatakse järk-järgult (Klein, 1996).

Mento, Jones & Dirndorfer (2002) on koostanud „12 sammu“ programmi, mida järgida muudatuste elluviimiseks organisatsioonis. Nende etappide juures on oluline lähtuda konkreetse organisatsiooni eripärast ning inimestest. Järgnev „12 sammu“ programm annab organisatsioonis muudatuste algatajatele ja juhtijatele piisava raamistiku, milles iga sammu läbimõtlemissel on võimalik koostada konkreetse organisatsiooni jaoks muudatuste juhtimise programm:

1. Määratleda tuleb idee ja kontekst – analüüsida organisatsiooni ja kaardistada muudatuste vajalikkus ning määratleda eesmärk, kus ollakse täna ja kuhu soovitakse jõuda tulevikus.

2. Defineerida muudatuste initsiatiiv – määratletakse muudatuse kavandamiseks ja elluviimiseks visioon, võtmeisikud ning nende ülesanded.
3. Hinnata organisatsiooni kliimat – organisatsiooni ajaloolise tausta, tugevuste ja nõrkuste kirjeldamine. Ajalooline taust on oluline lähtekoht muudatuste planeerimisel, sisaldades ka varasemate muudatuste edukuse hindamist.
4. Koostada muudatuste plaan – täpsete eesmärkide sõnastamine, võtmeisikute määratlemine ja neile detailsete ja selgete kohustuste panemine. Optimaalne plaan sisaldab nii sisulisi muudatusi kui ka kogu protsessi kulgemise eeldatavat kirjeldust.
5. Leida ja harida toetajaid – leida isikud organisatsiooni sees, kes suudavad kaastöötajaid planeeritavate muudatuste vajalikkuses ja kasulikkuses veenda. Kaardistada meetmed, mida kasutatakse inimeste poolehoiu saavutamiseks ning paika panna mõõdikud, mille alusel protsessi seirata. Muudatuste läbiviimine toimub ülevalt alla (juhilt töötajatele), kuid muudatuste ellu rakendamine ja toimimine peaks arenema vastupidises suunas.
6. Valmistada ette inimesed, keda muudatus puudutab – sõltumata asjaolust, kas plaanitavad muudatused on töötajate jaoks positiivsed või negatiivsed, ollakse tihti muudatustele vastu, sest *status quo* saab mõjutatud. Vastumeelsust muudatustele ei peaks tingimata vältima, kuid sellega tuleb tegeleda. Kui protsessis osalejatel (peamiselt töötajatel) puudub igasugune vastumeelsus, peegeldab see inimeste skeptilisust muudatuste tegelikus toimumises ja rakendamises.
7. Luua muudatuste püsima jäämine ja kultuuriline sobivus – organisatsiooni liikmed peavad teadvustama ja mõistma, et muudatused toimuvad realselt ning need võetakse organisatsioonikultuuri osaks.
8. Arendada ja valida muudatuste meeskond – juhid loovad organisatsiooni visiooni ning inspireerivad töötajaid tegutsema visioonist lähtuvalt. Muudatuste keskkonnas suudab meeskond ehk grupp inimesi pakkuda organisatsiooni töötajatele paremat tuge kui üksikindiviid. Efektiivset meeskonnatööd saab kirjeldada kolme märksõnaga: pühendumine, kompetentsus ja ühine eesmärk. Erinevad oskused ja mitmekülgsus muudab meeskonna tugevaks seni, kuni kõik juhitud ja jagavad ühtset visiooni muudatuste realiseerumisest.
9. Luua inimeste motivatsiooni säilitamiseks väikeseid võite – juhil tuleb luua konkreetsed vaheetapid, mille käigus hinnatakse muudatuste protsessi, arutletakse selle üle ning tunnustatakse selles osalevaid inimesi.
10. Muudatust tuleb pidevalt ja strateegiliselt tagasisidestada – muudatuste edukuse ja efektiivsuse seisukohalt on kommunikatsioonil kriitiline roll. Protsess, kuidas

muudatust tutvustatakse, mõjutab, kuidas muudatusi töötajaskonna poolt vastu võetakse – kas aktsepteeritakse või ollakse vastu. Muudatuste kommunikatsiooni eesmärk on vähendada segadust ja vastuseisu ja ette valmistada töötajaid nii negatiivseteks kui ka positiivseteks tagajärgedeks, mida muutus endaga kaasa toob. Rõhutada tuleb, et sõnumi ühesugune edastamine organisatsiooni erinevatele tasanditele, ei pruugi omada soovitud mõju. Meetmed ning viisid informatsiooni edastamiseks tuleb sobitada vastavalt konkreetsele kuulajaskonnale.

11. Mõõta muudatuste protsessi efektiivsust – luua ja kasutada mõõdikuid, mis hindavad ning peegeldavad programmi edukust ja progressi. Muudatuste hindamise protsess on tihedalt seotud n-ö väikeste võitude loomise strateegiaga. Oluliseks aspektiks on hinnata vaid neid muutujaid, mis omavad protsessis olulist rolli. Muudatuste protsessi tuleb hinnata igas etapis, mitte ainult lõpus.
12. Võtta arvesse õppetunde – peegeldamine ehk vaatamine kõrvalseisja pilguga, mida muudatuste protsessis ellu viidi ning mida järgmisel korral parendada või vältida.

1.3 Sisekommunikatsioon muudatuste juhtimisel

1.3.1 Inimesed muudatuste juhtimises

Organisatsiooni kujundab peamiselt selle liikmete käitumine (Ponzo & Zarone, 2012). Eelnevast tulenevalt ei tohi kõrvale jätta fakti, et muudatuste protsessi võtmetegelasteks on inimesed (Milanova, 2010). Organisatsiooni töötajad võivad muudatuste suhtes olla skeptilised ning nii aktiivselt kui ka passiivselt nende teostamisele vastu olla (Weber & Weber, 2001). Võtme-elementiks muudatuste elluviimisel on töötajate informeerimine ning nende kuulamine (Argenti, 1998). Kui muudatust käsitletakse organisatsiooni liikmete poolt võimalusena, on inimestel minevikust kergem lahti lasta kui olukorras, mil muudatust võetakse kaotusena. Viimasel juhul hoiavad inimesed minevikust tugevasti kinni ning on muudatustele vastu (Hayes, 2010). Töötajate vastuseis muudatustele tipneb sageli edutute jõupingutustega muudatust rakendada, töömoraali, rahulolu ja produktiivsuse langusega ning kokkuvõttes organisatsiooni ebaeduga (Weber & Weber, 2001). Hayes (2010) on arvamusel, et negatiivsete hoiakute vältimiseks, tuleb inimestele selgitada muudatuste teostamise eesmärgid ja positiivset mõju organisatsioonile. Tõhus kommunikatsioon ja töötajate õigeaegne kaasamine võivad

aidata saavutada töötajate poolehoidu ning osalemist muudatustes (Milanova, 2010; Jimmieson & White, 2011).

Kogu organisatsiooni kommunikatsioon ja muudatuste elluviimine on omavahel lahutamatu seotud (Elving, 2005). Kommunikatsioonistrateegia peaks ühtima üldiste organisatsiooni planeeritud muudatuste etappide ja muudatusteks vajaliku informatsiooni nõuetega (Klein, 1996). Kommunikatsioon toimib iga meeskonna sees eraldi ja hõlmab ka tervet organisatsiooni (Conrad, 2014). Suhete kvaliteet töökeskkonnas võib väga suurel määral mõjutada kommunikatsiooni efektiivsust, mistõttu organisatsioonilisi muudatusi ei saa edukalt läbi viia ilma sisemise kommunikatsioonita (Harshman & Harshman, 1999; Daly, Teague & Kitchen, 2003). Organisatsiooni erinevate osade ja liikmete ajavajadus muudatuste läbimiseks, omaksvõtmiseks ja nendega kohanemiseks, on erinev (Milanova, 2010; Hayes, 2010). Kui inimesed omavahel ei suhtle, võib kogu muudatuste elluviimise protsess aeglustuda (Hayes, 2010). Muudatuste läbikukkumise peamiseks põhjuseks peetakse tihti ebapiisavat kommunikatsiooni ning see võib tipneda töötajate motivatsiooni langemise või võtmetöötajate lahkumisega (Pundzienė, Alonderienė & Buožiūtė, 2007; Edmonds, 2011).

Edmonds (2011) on seisukohal, et muudatuste sisseviimisel organisatsiooni tuleb personalijuhtimise strateegiad ja poliitikad kohandada vastavalt konkreetse organisatsiooni individuaalsetele eripäradele. Võib juhtuda, et juht on muudatuste juhtimisel mõjutatud kommunikatsioonipuudusest, vähesest muudatuste juhtimise kogemusest ning toetusmehhanismide ja -ressursside puudumisest (Edmonds, 2011). Sotsiaalsed normid, mis on kujunenud poliitiliste, majanduslike ja ajalooliste faktorite toimel, mõjutavad juhtide ning töötajate mõtteviise ja lähenemisi (Poon & Rowley, 2010). Juhi edukus muudatuste teostamisel sõltub suuresti kavandatava muudatuse tüübist, organisatsiooni tundlikkusest ja tõdemusest, et muudatus on kestav, mitte ühekordne protsess (Mento, Jones & Dirndorfer, 2002).

Kuivõrd inimesed on muudatuste eduka realiseerimise võtmeks, siis peab organisatsioonis leiduma isik, kes juhib (*manage*) ning veab (*lead*) protsesse. Juht (*manager*) keskendub peamiselt süsteemide ja struktuurse raami loomisele, kuid eeldab eestvedajalt (*leader*) arendamist ja innovaatilist lähenemist olemasoleva muutmiseks (Edmonds, 2011). Juhtkond muudatuse juhtijana (*management*) keskendub rohkem plaanidele, kuidas paremini teha, teisalt muudatuste eestvedajatel (*leadership*) tuleb mõelda, kuidas muudatusi võimalikult õigesti ja õiglaselt teostada (Hayes, 2010). Avalikus teenistuses on muudatuste elluviimise praktika

juhitud peamiselt strateegilisest juhtimisest, st muudatusi teostatakse organisatsioonis suunal ülevalt-alla ehk juhtidelt allivatele (Sminia & Van Nistelrooij, 2006).

Organisatsioonikommunikatsiooni puudutavate uuringute tulemusena on leitud, et kui töötajate vajadused on läbi rahuldava kommunikatsiooni tagatud, loovad nad tõenäolisemalt efektiivsemaid tööalaseid suhteid (Tsai, Chuang & Hsieh, 2009). Toimiv sisekommunikatsioon aitab suhteid luua, neid hoida, kasvatada usaldust ning töötajate kaasamist, tagasisidestamist, ühiseid arusaamasid, tugevdab meeskonnatööd ja aitab tõsta produktiivsust, võimustab töötajaid ning loob positiivse õhkkonna õppimiseks ja arenguks. (Orsini, 2000). Klein (1996) on määratlenud, et muudatuste erinevad etapid vajavad erinevaid kommunikatsioonistrateegiaid – esiteks, „sulatamise perioodil“, tuleb organisatsiooni liikmeid muudatusteks ette valmistada ning eeldab töötajate informeerimist eelseisvast protsessist ja põhjustest, miks muudatusi ellu viima hakatakse. Teiseks, muudatuste elluviimise perioodil, tuleb inimestele anda täpset ja detailset informatsiooni sellest, kuidas muudatus neid mõjutab ning kommunikatsiooniprotsess peaks muutuma spetsiifilisemaks – teavitada tuleb muudatuste mõjust, progressist ja tulemustest. Viimasel, kolmandal perioodil, tuleb inimestega pidevalt vestelda ning mõista, kuidas muudatus neid mõjutanud on.

1.3.2 Kitsaskohad

Kõige tavapärasemad põhjused, miks inimesed muudatustele vastu seisavad, on hirm, isiklikud huvid, enesekindluse puudumine, harjumus, erinevad nägemused ja madal muudatuste talumisevõime (Edmonds, 2011; Karyotakis & Moustakis, 2014). Muudatustega toimetuleku meetmetena võivad mõned töötajad kasutada haiguspäevi, mis võimaldavad neil vältida organisatsiooni muudatustest tingitud väljakutsetega tegelemist, kuid võidakse kasutada ka ekstreemsemaid meetmeid ning organisatsioonist lahkuda, ehk muudatuste eest põgeneda (Fugate, Kinicki & Prussia, 2008). Organisatsiooni muutumisprotsessi käigus tuleb inimestele tagada psühholoogiline turvalisus (Schimmel & Muntslag, 2009). Kasutada tuleb kõiki võimalikke kanaleid selleks (e-kirjad, flaierid, kohtumised jms), et teavitada inimesi eelseisvast muudatusest ning anda kõigile isikutele võimalus oma arvamust avaldada. Inimesi tuleb koolitada ja tagada tugisüsteemide olemasolu, mis aitaksid inimestel muudatustega toime tulla, sest muudatus ei toimi, kui organisatsioonikultuur ei muutu (Leading people through change,

2010). Tõhus sisemine kommunikatsioon tugineb õige sõnumi jõudmises töötajateni läbi kanalite, mis on nende jaoks vastuvõetavad ja kohased (Welch, 2012). Kohase kanali määratlemisel võiks eelkõige töötajatelt küsida, millise kanali kaudu nad informatsiooni edastamist eelistavad (Mishra, Boynton & Mishra, 2014).

White, Vanc & Stafford (2010) on väitnud, et töötajad soovivad teada saada organisatsiooni kohta isegi juhul, kui informatsioon ei puuduta konkreetselt nende töökohustusi. Teadmine käimasolevatest protsessidest suurendab ühtekuuluvust (White, Vanc & Stafford, 2010). Inimestele, keda muudatus organisatsioonis mõjutab, tuleb täpselt selgitada, mis muudatuste rakendamisel muutub. Eeltooduga saavutab juht aus olemise eest lugupidamise ning tõenäoliselt inimeste suurema toetuse (Edmonds, 2011). Uuringutest on tulenenud, et usaldusliku kommunikatsiooni- ja koostöökeskkonna loomine on oluliseks aluseks organisatsiooni muudatuseesmärkide saavutamiseks (Weber & Weber, 2001; Lies, 2012). Lisaks usaldusele on sisekommunikatsioon vahendiks saavutamaks töötajate suuremat rahulolu (Singh, 2013). Kui töötajad teavad, et juht jagab nendega informatsiooni, ei hoia infot saladuses ja on valmis kuulama, puudub neil vajadus infot mujalt hankida (Conrad, 2014). Usaldus juhtkonna suhtes võib vähendada töötajate ebakindlust ja muudatust puudutavat infopuudust ning seeläbi omakorda vähendada spekulatsioone ja põhjendamatu hirmu (Weber & Weber, 2001). Usaldus inimeste vahel julgustab neid ka omavahel informatsiooni jagama (Šárka, 2014).

Dolphin (2005) on välja toonud probleemkoha, et organisatsioonilistel segastel aegadel võib töötajate soov informatsiooni saada olla suurem kui juhtide võimalus seda jagada. Leitch & Davenport (2003) on leidnud, et mõnel juhul mõjub muudatustest detailselt mitte rääkimine selle rakendamisse positiivselt – määratletakse üldine eesmärk, kuid ei täpsustata. Sellise n-ö lünga jätmine võimaldab juhtidel rahulikult mõelda ja töötajatega diskuteerida soovitud tulemuseni jõudmise võimalike kanalite üle (Leitch & Davenport, 2003). Eduka ja efektiivse meetodi valimiseks tuleb juhtidel mõista töökeskkonna arenguid ja suundumusi ning tingimusi, millega töötajatel tuleb kohaneda, ühtlasi ka erinevusi generatsioonide vahel (Wen, Jaska, Brown & Dalby, 2010). Tihti johtub informatsiooni edasi andmine juhi individuaalsest otsusest selle olulisuse kohta, mis omakorda tekitab organisatsioonis teabe ebahühtlase jaotumise (White, Vanc & Stafford, 2010).

Tsai, Chuang ja Hsieh (2009) on leidnud, et rahulolu kommunikatsiooniga koosneb väga mitmest aspektist, on mitmemõõtmeline ja seda saab jagada: rahulolu organisatsiooni puudutava informatsiooniga, inimeste omavaheline suhestumine organisatsioonis, üldine kommunikatsioonikliima, tagasiside saamine, kasutatavate meediameetmete kvaliteet, juhilt alluvale kommunikatsioon, alluvalt juhile kommunikatsioon ning kaastöötajate omavaheline suhtlemine. Welch (2012) on organisatsioonisiseseid kommunikatsioonimeetodid jaotanud kolmeks: paberil teated, elektroonilised teated ning näost-näku suhtlemine. Erinevate meetodite valikul ja kasutamisel on oluline silmas pidada eelkõige seda, kuidas konkreetsete sõnumisaajateni jõuda (Welch, 2012). Näost-näku suhtlus on kombinatsioon informatsioonist ning suhtlejate vastastikusest mõjust, mis loob usaldava õhkkonna. Viimast eelkõige seetõttu, et näost-näku suhtlemisel on osapooltel võimalik teineteise kehakeelest, näoilmetest ning hääletoonist lisainformatsiooni saada, sh tajuda ebakõlasid sõnumi sisu ja selle edastamise viisi vahel (Mishra, Boynton & Mishra, 2014; Šárka, 2014). White, Vanc ja Stafford (2010) väidavad, et üldiselt eelistavad töötajad eelkõige näost-näku personaalset suhtlust. Selleks, et muuta töötajaid vilunud suhtlejateks, peavad juhid panustama kommunikatsiooni efektiivsuse tõstmisesse, looma eeldused töötajate kommunikatsioonioskuste arendamiseks ja julgustama neid kasutama informaalset suhtlemist (Tsai, Chuang & Hsieh, 2009).

Argenti (1998) on soovitanud, et töötajate ja juhtkonna omavahelise suhtlemise tagamiseks tuleks periooditi korraldada koosolekuid, kus vabas õhkkonnas selgitatakse organisatsioonis toimuvaid protsesse ning töötajatel avaneb võimalus küsimusi küsida. Teemad, mida soovitakse koosolekul puudutada ei tohiks tõusetuda ainult juhtkonnalt, vaid peaksid olema välja selgitatud koostöös töötajatega (Argenti, 1998). Ponzo ja Zarone (2012) on muudatuste toimumise kasuteguriks määranud organisatsiooni ja selle liikmete teadlikkus võimalusest muudatuse kaudu arendada uued printsiibid ja meetodid, milles töös lähtuda. See juhib neid käitumisele, mis sobib uude mudelisse ja paneb neid protsessi kasutuselevõtu keskmesse (Ponzo & Zarone, 2012). Vastupidiselt eeltoodule võib ebapiisavale kommunikatsioonile järgneda töötajate suurenenud tööstress, tööjõu voolavus, tööluus ja läbipõlemine (Tsai, Chuang & Hsieh, 2009).

Hea ja ladusa kommunikatsiooni võti seisneb vastavalt olukorrale õige meetodi või kanali valimises (Orsini, 2000). PundzienēKuni 70% organisatsiooniliste muudatuste programmidest ebaõnnestub ning selle peamiseks põhjuseks on enamjaolt puudulik kommunikatsioon. Kommunikatsiooni on kirjeldatud kui kohustuslikku osa organisatsiooni muudatuste protsessis

ning seda peetakse otsustavaks faktoriks muudatuste planeerimisel, rakendamisel ja juhtimisel. Lõppkokkuvõttes tagab kommunikatsioon igasuguste muudatuste edu – kui hästi on muudatuste strateegia ja olemus muudatuses osalejatele selgitatud (Pundzīenē, Alonderienē & Buožiūtē, 2007).

2 EMPIIRILINE UURING: PATENDIAMETI AMETNIKE JA TÖÖTAJATE HINNANGUD SISEKOMMUNIKATSIOONI TOIMIMISELE

Magistritöö autori uurimuse eesmärgiks oli välja selgitada vastused järgmistele uurimisküsimustele:

2. Millised on Patendiameti teenistujate hinnangud ameti sisekommunikatsioonile?
3. Millised meetmed aitavad parendada Patendiameti sisekommunikatsiooni tervikuna?
4. Millised meetmed toetaksid muudatuste juhtimist Patendiametis?

2.1 Patendiameti lühitutvustus

Patendiamet on Justiitsministeeriumi valitsemisalasse kuuluv riigiamet, mis viib ellu riigi majanduspoliitikat tööstusomandi õiguskaitse valdkonnas. Oma ülesannete täitmisel esindab Patendiamet riiki. Alates 01.04.2015 on ameti peadirektoriks Margus Viher ja ameti teenistuskohtade arv 2015. aastal oli 73. Patendiameti tegevust finantseeritakse riigieelarvest ning amet on oma ülesannete täitmisel sõltumatu. Põhjalikumalt on ameti kohta võimalik uurida kodulehelt (www.epa.ee).

Patendiamet on suuresti muutumatult tegutsenud 25 aastat. Ameti struktuur koosnes kuni 31.01.2016 juhtkonnast (peadirektor, peadirektori I asetäitja ja peadirektori II asetäitja) ja 7 osakonnast: finantsosakond, infoosakond, kaubamärgiosakond, patendiosakond, vastuvõtuosakond, õigusosakond, üldosakond. Alates 01.02.2016 on ameti struktuur muutunud. Patendiameti struktuurimuudatus on olnud suunatud töökorralduse parendamisele – juhtimistasandite vähendamisele, ameti struktuuri ja ülesannete täitmise kooskõlastamisele reaalse vajadusega. Eeltoodust tulenevalt on muudetud nii ameti osakondade arvu kui osaliselt ametnike ja töötajate ametikohti – tervikuna vaadati üle inimeste ametinimetused ning töö sisu ning osaliselt muudeti ka teenistusülesandeid.

Patendiameti kommunikatsioonisüsteemi ja informatsiooni liikumist ei ole varem analüüsitud. Eeltoodust tulenevalt puuduvad ametis töötavate inimeste hinnangud sisekommunikatsiooni toimimisele. Ametlikku kommunikatsioonisüsteemi ei ole välja töötatud ning informatsiooni

edastamise ja jagamise protsessid ei ole konkreetselt määratletud. Sisekommunikatsiooni vormid ja kanalid on aja jooksul välja kujunenud, kuid selle tõhusust või toimimist ei ole hinnatud. Patendiameti osakondade ja gruppide sees toimub suhtlus erinevatel alustel, konkreetseid huve ja vajadusi arvestades, sealhulgas on nii formaalset kui ka informaalset suhtlemist.

Kehtiva struktuuri kohaselt on ametis neli osakonda – kaubamärgiosakond, patendiosakond, registriosakond ning finants- ja haldusosakond. Ameti struktuuri muutmisega kaasnenud töökorralduse muutmise käigus koondati 8 teenistuskoha, sealhulgas 3 täitmata ning 5 täidetud kohta. Varasema 73 teenistuskoha asemel on alates 01.04.2016 Patendiametis 65 teenistuskoha, sh 45 ameti- ja 20 töökohta.

Patendiameti põhiülesanneteks on (Justiitsministri 28. jaanuar 2016. a määruse nr 5 „Patendiameti põhimäärus“ § 9):

1. tööstusomandi esemetele õiguskaitse andmine riigi nimel ja avalikkuse teavitamine õiguskaitse andmisest ning selle kehtivusest;
2. osalemine oma tegevusvaldkonda puudutavate õigusaktide väljatöötamisel ning ettepanekute tegemine nende muutmiseks ja täiendamiseks;
3. osalemine oma tegevusvaldkonnaga seotud poliitika, strateegiate ja arengukavade väljatöötamisel; oma tegevusvaldkonnaga seotud projektide ettevalmistamine ja elluviimine, sh osalemine rahvusvaheliste projektide ettevalmistamisel ja läbiviimisel.

2.2 Uurimuse meetod ja valim

Uurimismeetodina kasutas autor kirjaliku küsitluse meetodit viies Patendiametis läbi veebipõhise ankeetküsitluse, mille täitmine oli anonüümne. Küsimustik töötati välja magistritöö autori poolt, tuginedes *Downs-Hazen Communication Satisfaction Questionnaire* (lühendina *ComSat*) küsimustikule (Downs & Adrian, 2004). Küsimustiku koostamise esialgses protsessis koostati küsimustik identselt *ComSat* küsimustikule, millele lisati küsimusi Patendiametist lähtuvalt ning seejärel edastati täitmiseks kolmele ameti töötajale. Nimetatud töötajate ettepanekute alusel kohandati küsimustiku struktuuri, küsimuste arvu, järjestust, sõnastust ning vastuste andmise skaalat vastavalt Patendiameti spetsiifikale ja toimuvatele

protsessidele. Küsimused sõnastati ümber ja lisati Patendiametile sobivalt, *ComSat* originaalküsimustiku vastusevariantide skaala 1-7 asendati skaalaga 1-5, et vastajatel oleks lihtsam oma hinnanguid diferentseerida.

Uuringus kasutatud küsimustik koosneb viiest sissejuhatavast küsimusest ja neljast osast - A, B, C ja D (LISA 1). Esimesele küsimusele vastates määratles vastaja ennast kas osakonnajuhataja või ametniku/töötajana (autori märkus: edaspidi kasutatakse töös ühist määratlust „töötajad“). Kokku on ankeetküsitluse neljas osas küsimusi 54 – 49 valikvastustega küsimust ja 5 avatud küsimust, mis aitavad mõista ja seostada valikvastustega küsimustele antud vastuseid. Küsimustiku 54 küsimusega hinnatakse 8 faktorit: rahulolu kommunikatsioonikliimaga üldiselt, rahulolu juhtide poolt tuleneva kommunikatsiooniga (sh muudatuste juhtimisega seonduvalt), rahulolu inimeste ja organisatsioonivahelise seotusega, rahulolu kasutatavate meediameetmetega, rahulolu horisontaalse ja mitteametliku kommunikatsiooniga, rahulolu organisatsiooni kui tervikuga, rahulolu juhilt-alluvale kommunikatsiooniga, rahulolu isikliku tagasisidega.

Esimeses, A-osas, palutakse töötajatel hinnata Patendiametit kui organisatsiooni puudutava ja igapäevatööga seotud 27 väidet, mis on jaotatud kolme alagruppi – kui rahul on nad informatsiooni saamise, mahu ja/või kvaliteediga informatsiooni liikide kohta, mis puudutavad Patendiametit kui organisatsiooni tervikuna ja on inimese igapäevatööga seotud (küsimused 6-15), mil määral on nad rahul Patendiameti kommunikatsiooniga üldiselt (küsimused 16-25) ning kui rahul ollakse muudatuste kommuniqueerimisega (küsimused 26-32). Vastaja tähistab küsimustes 6-15 ja 26-32 oma rahulolu 5-palli skaalal, kus 1 tähistab „üldse ei ole rahul“ ja 5 „väga rahul“. Skaala keskpunkt 3 tähistab „ei oska öelda“. Küsimustes 16-25 märgib vastaja, mil määral nõustub ta välja toodud väidetega 5-palli skaalal, kus 1 tähistab „ei ole üldse nõus“, 5 „täiesti nõus“ ning 3 „ei oska öelda“. Küsimusele 22 palutakse vastata vaid juhul, kui vastaja oli ennast määratlenud ametniku/töötajana.

Teises, B-osas, märgivad töötajad, mil määral nõustuvad nad 11 väitega lähtudes Patendiameti osakonnast, kus töötatakse. Vastaja märgib küsimustes 33-43, mil määral nõustub välja toodud väidetega 5-palli skaalal, kus 1 tähistab „ei ole üldse nõus“, 5 tähistab „täiesti nõus“ ja 3 „ei oska öelda“. Küsimustele 34 ja 40 vastab inimene vaid juhul, kui on ennast küsimustiku alguses määratlenud ametniku/töötajana.

Kolmandas, C-osas, palutakse inimestel küsimuses 44 hinnata oma isikliku tulemuslikkuse suhestumist Patendiameti organisatsioonisisese kommunikatsiooniga ning seejärel kolmes avatud küsimuses 45-47 teha ettepanekuid, kuidas tööga seotud kommunikatsiooni ja infoliikumist muuta ning millised on vastaja arvates Patendiameti organisatsioonisisese kommunikatsiooni nõrkused ja tugevused.

Neljas, D-osa, on suunatud vaid juhtidele ja koosneb kuuest valikvastustega küsimusest ja ühest avatud küsimusest. Valikvastustega küsimustes tuleb juhtidel hinnata, kui rahul on nad väidetega skaalal 1-5, kus 1 tähistab „ei ole üldse rahul“, 5 tähistab „väga rahul“ ja 3 „ei oska öelda“. Avatud küsimuses palutakse juhtide arvamust, kuidas nemad saaksid Patendiameti sisemist kommunikatsiooni paremaks muuta.

Küsimustik edastati e-posti teel vabatahtlikuks täitmiseks 58 Patendiametis aktiivset töösuhet omavale inimesele, sh juhtkonnale, kes ei viibinud küsimustiku väljasaatmise ja täitmise perioodil lapsehoolduspuhkusel ega korralisel puhkusel. Küsimustiku täitis 39 inimesest 58, mis annab üldkogust (N=58) vastajate protsendiks 67.24%. Küsitluse täitmiseks oli Patendiameti töötajatele võimaldatud ajavahemik 9-22 veebruar 2016.

Kogutud andmete statistiline analüüs viidi läbi SPSS programmiga (versioon 23.0). Autor teostas meetodi reliaablusanalüüsi ning seejärel viis läbi andmete kirjeldava statistilise analüüsi, et selgitada välja Patendiameti sisekommunikatsioonile töötajate poolt antud hinnangut. Selleks, et leida, millised korrelatsioonid esinevad uurimuse küsimustiku osade vahel, teostas autor korrelatsioonanalüüsi. Autor kontrollis sõltumatute valimite t-testi ning lineaarse regressioonanalüüsi läbiviimisega, kas Patendiameti sisekommunikatsioonile antud hinnangut mõjutab see, millisesse gruppi (ametnik/töötaja või osakonnajuhataja) vastaja kuulub. Käesolevas töös esitatud tulemusi kasutatakse valimi piires ning töö tulemusi ei üldistata teistele Eesti riigiametitele või organisatsioonidele. Autor on töös välja toonud vaid statistiliselt olulised tulemused.

Küsimustiku A-osa esimese alagrupi (küsimused 6-15 informatsiooni saamise, mahu ja/või kvaliteedi kohta) sisereliaabluse koefitsient Cronbach'i $\alpha = 0.89$, teise alagrupi (küsimused 16-25 kommunikatsioonist üldiselt) Cronbach'i $\alpha = 0.92$. Teise alagrupi küsimusele number 22 paluti vastata vaid juhul, kui vastaja oli end esimeses küsimuses määratlenud ametniku/töötajana. Selleks, et võrrelda Cronbach'i α muutumist sõltuvalt osakonnajuhatajate

küsimusele vastamisest, arvutas autor Cronbach'i α juhul, kui osakonnajuhatajad oleksid valinud vastusevariandi „ei oska öelda“ kui kõige neutraalsema variandi. Tulemuseks sai autor Cronbach'i $\alpha = 0.93$, mis ei muuda sisemise reliaabluse väärtust. Kolmanda alagrupi (küsimused 26-32 muudatuste kommunikeerimine Patendiametis) Cronbach'i $\alpha = 0.89$.

A-osa kõikide alagruppide uuritavate tunnuste reliaablus $\alpha \geq 0.9$, seega on sisemine reliaablus väga hea.

Küsimustiku B-osa (küsimused 33-43, kus vastajal paluti märkida, mil määral nõustub ta erinevate väidetega lähtudes osakonnast, kus Patendiametis töötab) sisereliaabluse koefitsent Cronbach'i $\alpha = 0.91$. B-osa küsimustele 34 (kas osakonnajuhataja ja juhtkond tegeleb probleemidega, mis on teenistujate poolt tõstatatud) ja 40 (minu osakonnajuhataja toetab mind tööga seotud probleemide lahendamisel) paluti vastata vaid ametnikel/töötajatel. Selleks, et võrrelda Cronbach'i α muutumist sõltuvalt osakonnajuhatajate küsimusele vastamisest, arvutas autor Cronbach'i α juhul, kui osakonnajuhatajad oleksid valinud vastusevariandi „ei oska öelda“ kui kõige neutraalsema variandi. Autori arvutuste põhjal Cronbach'i α ei muutunud.

B-osa uuritavate tunnuste reliaablus $\alpha \geq 0.9$, seega on osa sisemine reliaablus väga hea.

Küsimustiku C-osa (küsimused 44-47 puudutavad vastaja isikliku tulemuslikkuse suhestumist Patendiameti kommunikatsiooniga) koosneb neljast küsimusest, millest vaid üks on valikvastustega. Seega ei ole C-osa puhul võimalik arvutada Cronbach'i α .

D-osa küsimustes 48-53, mis suunati vastamiseks vaid Patendiameti juhtidele ($N = 5$), on Cronbach'i $\alpha = 0.68$, mis teeb antud osa vastuste sisemise reliaabluse väärtuse $0.6 \leq \alpha < 0.7$ kaheldavaks. Kuivõrd vastajate arv D-osas on maksimaalne (5 juhust vastas 5) ning valim ($N = 5$) ja küsimuste arv väike (6), siis võib autori hinnangul sisemist reliaablust tõlgendada aktsepteeritavana. Autori arvutuste põhjal küsimuste lisamine Cronbach'i α oluliselt ei muuda.

2.3 Tulemused

Vastajatest 87.2% (N = 34) oli ametnik või töötaja ja 12.8% (N = 5) olid osakonnajuhatajad (sh Patendiameti peadirektor). Vastajad toodud välja tabelis 1.

Tabel 1

Vastajate sagedustabel (N = 39)

	N	Protsent %
Ametnik/Töötaja	34	87.2
Osakonnajuhataja	5	12.8
KOKKU	39	100.0

Allikas: autori arvutused

Vastanutest oli oma tööga pigem rahul 53.8% (N = 21) ja väga rahul 25.6% (N = 10). Oma tööga pigem ei ole rahul 10.3% (N = 4) töötajatest ja oma rahulolu ei oska öelda 10.3% (N = 4) töötajatest. Vastused on toodud tabelis 2. Vastanutest keegi ei valinud tööga rahulolu määratlemiseks vastusevarianti „üldse ei ole rahul“.

Tabel 2

Tööga rahulolu sagedustabel (N = 39)

	Kui rahul oled oma tööga?				KOKKU
	Pigem ei ole rahul	Ei oska öelda	Pigem rahul	Väga rahul	
Ametnik/Töötaja	4	3	21	6	34
Osakonnajuhataja	0	1	0	4	5
KOKKU	4	4	21	10	39

Allikas: autori arvutused

Tööga rahulolu ei ole muutunud 61.5% (N = 24) vastanutest. Vastanutest 25.6% (N = 10) on tööga rahulolu viimase kuue kuu jooksul vähenenud ja 12.8% (N = 5) suurenenud. Vastanute rahuolulu muutused on toodud tabelis 3.

Tabel 3

Rahulolu sagedustabel viimase 6 kuu muutuses (N = 39)

	Kuidas on muutunud Sinu tööga rahulolu viimase 6 kuu jooksul?			KOKKU
	On vähenenud	Ei ole muutunud	On suurenenud	
Ametnik/Töötaja	9	22	3	34
Osakonnajuhataja	1	2	2	5
KOKKU	10	24	5	39

Allikas: autori arvutused

Vastanutest 48.7% (N = 19) on öelnud, et uudised Patendiameti struktuurimuudatustest on mõnevõrra mõjutanud tööga rahulolu. Tööga rahulolu ei ole uudised struktuurimuudatustest oluliselt mõjutanud 23.1% (N = 9) vastanutest, 15.4% (N = 6) on oluliselt mõjutanud ning 12.8% (N = 5) ei ole üldse mõjutanud. Vastanutest keegi ei ole struktuurimuudatust käsitlevale küsimusele vastuseks valinud varianti „need ei puuduta ega huvita mind“. Vastused on toodud tabelis 4.

Tabel 4

Rahulolu mõjutus struktuurimuudatustest (N = 39)

	Kuivõrd Sinu tööga rahulolu on mõjutanud uudised Patendiameti struktuurimuudatustest?				KOKKU
	Ei ole üldse mõjutanud	Ei ole oluliselt mõjutanud	On mõnevõrra mõjutanud	On oluliselt mõjutanud	
Ametnik/Töötaja	5	9	15	5	34
Osakonnajuhataja	0	0	4	1	5
KOKKU	5	9	19	6	39

Allikas: autori arvutused

Vastajatel paluti põhjendada, kas info liikumine ja kommunikatsioon Patendiametis mõjutab nende tööga rahulolu. Vastajatest (N = 39) 84.6% (N = 33) vastasid, et info liikumine ja kommunikatsioon mõjutab tööga rahulolu, 12.8% (N = 5) vastasid, et nende tööga rahulolu ei ole mõjutatud kommunikatsioonist Patendiametis. Üks vastaja jättis küsimusele sisuliselt vastamata.

Põhjendustena vastajate poolt, kes ütlesid, et kommunikatsioon mõjutab tööga rahulolu, toodi peamistena välja, et info liikumisel esineb tõrkeid (nt „*Infot liigub vähe, kommunikatsioon on puudulik*“, „*tihti esineb infosulgu*“, „*info peab liikuma alt üles ja ülevalt alla, ehk mõtted ja ettepanekud, mis tekivad nõ tavatöötajal ei peaks jääma osakonnajuhataja tasemele*“), informatsiooni liikumine on tööülesannete täitmisel oluline (nt „*selleks, et teha õigeid otsuseid, on vaja teada, mis toimub*“, „*minu tegevus on otseses sõltuvuses tagasisidest*“, „*info liikumine kergendab tööülesannete täitmist*“), kommunikatsioonil on töötajate hoiakute ja meeleolu kujundamisel tähtis roll (nt „*teadmatus tekitab juurde pingeid, mida saaks hea kommunikatsiooniga tunduvalt vähendada*“, „*oskusliku infoedastusega on võimalik muutusi väga palju suunata ning ka töötajate meeleolu kujundada*“), informatsiooni edastamise vajalikkus võimalikult otse ning moonutusteta (nt „*mida kiiremini ja otsesemast allikast, st ilma moonutusteta info liigub, seda parem*“, „*viimaste muudatuste valguses on olnud puudujääke usaldusväärse info levitamises*“) ja inimeste kaasamise tähtsust (nt „*inimeste kaasamine ja nendelt arvamuse küsimine näitab, et nende arvamus on oluline, mistõttu näitab see ka vastavale töötajale, et tema panus on oluline*“, „*pidev teadmatus ja juhtkonna vaikimine otsuste tegemise põhjenduste osas tekitab ebakindlust ning väärtusetuse tunde*“).

A-osa esimese alagrupi (küsimused 6-15) tulemustest nähtub, et 56.4% (N = 22) vastanutest on uudiste mahuga, mis puudutavad ameti kõiki teenistujaid, pigem rahul ning 30.8% (N = 12) pigem ei ole rahul. Informatsiooni samaamisega selle kohta, millised on riigi üldised poliitilised suundumused intellektuaalomandi valdkonnas, ei ole üldse rahul 12.8% (N = 5), pigem ei ole rahul 30.8% (N = 12), on pigem on rahul 8% (N = 8) vastajatest ja 35.9% (N = 14) vastajatest ei oska öelda.

Vastanutest 56.4% (N = 22) on informatsiooniga, mida jagatakse korraldatavate ürituste, 46.2% (N = 18) ameti saavutuste, 53.8% (N = 21) ameti- ja töökohale seatud nõuete ja 43.6% (N = 17) teenistujate saavutuste tunnustamise kohta, pigem rahul. Samas ollakse pigem rahul ka informatsiooniga välislähetustest (35.9%, N = 14) ning nende kasust teenistujale ja ametile, ameti saavutustest või ebaedust teada saamisega (46.2%, N = 18), konkreetse ametikoha suhestumisest teiste Patendiameti ametikohtadega (46.2%, N = 18) ja informatsiooniga töötasude ja lisatasude kohta (30.8%, N = 12), kuid nendes küsimustes vastas suur osa valimist (30.8%) ka „ei oska öelda“.

A-osa teise alagrupi, mis puudutas väiteid Patendiameti kommunikatsioonist üldiselt, tulemuste kohaselt on väitega „*Kommunikatsioon Patendiametis on tõhus*“, täiesti nõus 5.1% (N = 2), pigem nõus 25.6% (N = 10), pigem ei ole nõus 30.8% (N = 12) ja üldse ei ole nõus 15.4% (N = 6) vastanutest. Vastanutest 23.1% (N = 9) valis „ei oska öelda“.

Väitega „*Hoiakud Patendiameti organisatsioonisisese kommunikatsiooni suhtes on head*“ oli pigem nõus 33.3% (N = 13), ei osanud öelda 25.6% (N = 10), pigem ei olnud nõus 23.1% (N = 9) ja üldse ei olnud nõus 17.9% (N = 7) vastanutest. Väitega „*Patendiameti kommunikatsiooni- ja töökeskkond on usalduslik*“ oli täiesti nõus 15.4% (N = 6), pigem nõus 53.8% (N = 21) vastanutest.

Patendiameti kommunikatsiooni on asjakohaseks, ladusaks ja motiveerivaks pidanud 38.5% (N = 15) vastanutest, üldse ei ole nõus 5.1% (N = 5) ja pigem ei ole nõus 20.5% (N = 8) vastanutest. Täiesti nõus 46.2% (N = 18) ja pigem nõus 35.9% (N = 14) on vastajad väitega „*Patendiameti teenistujatel on võimalik probleemide korral takistusteta otse juhtkonna poole pöörduda*“. 53.8% (N = 21) vastanutest on pigem nõus, et tööks vajalik informatsioon jõuab teenistujateni õigeaegselt.

Väitega „*Juhtide poolt tulev informatsioon on kooskõlas nende käitumisega, st sõnad ja teod on vastavuses*“ on täiesti nõus 14.3% (N = 5) ja pigem nõus 51.4% (N = 18) vastanutest. protsessidest teadlikud, levitavad nad vähem kuulujutte. Patendiameti kuulujuttude ja nurina määra on pigem väheseks hinnanud 35.9% (N = 14) vastajatest, teisalt ei ole sellega nõus 28.2% (N = 11) vastajatest. Vastajatest 59% (N = 23) on hinnanud ametis kehtivaid kirjalikke juhendeid, juhiseid, kordasid, teatiseid pigem ja 12.8% (N = 5) täiesti selgeteks ja kokkuvõtlikeks. Uuringus osalejatest 61.5% (N = 24) on pigem nõus ja 25.6% (N = 10) täiesti nõus, et ameti teenistujate omavaheline suhtlemine on aktiivne ja vaba.

Küsimustiku A-osa alagrupi, mis puudutab muudatuste juhtimist Patendiametis, väidete tulemustest nähtub, et vastajatest on informatsiooni saamisega, mis puudutab Patendiameti struktuurimuudatust pigem rahul 35.9% (N = 14), pigem ei ole rahul 28.2% (N = 11) ja üldse ei ole rahul 12.8% (N = 5). Vastajad ei ole oma hinnangutes rahul (pigem ei ole rahul 51.3%, N = 20, üldse ei ole rahul 12.8%, N = 5) ameti uue struktuuri kohta informatsiooni saamise aja- ja asjakohasusega. Informatsiooni piisavusega, mis puudutab struktuurimuudatuse mõju

Patendiameti teenistujatele, on pigem rahul 12.8% (N = 5) ja pigem ei ole rahul 41% (N = 16) vastanutest. Samale väitele ei osanud 38.5% (N = 15) vastanutest hinnangut anda.

30.8% (N = 12) vastanustest ei ole osanud määratleda oma rahulolu ameti teenistujate kaasatusega struktuurimuudatuse protsessi. Samas on 28.2% (N = 11) vastanutest seisukohal, et pigem nad ei ole kaasatusega rahul ning 17.9% (N = 7) ei ole üldse rahul. Uuringu tulemusel ei ole 41% (N = 16) vastajatest osanud öelda, kas nende hinnangul on juhtkond struktuurimuudatustest tulenevaid hirme teenistujate hulgas piisavalt maandanud. Samuti ei ole vastajatest 48,7% (N = 19) osanud hinnata, kas nad on saanud piisavalt informatsiooni selle kohta, kuidas Patendiametis struktuurimuudatuse protsessist tõusetuvaid probleeme lahendatakse.

Küsimustiku B-osas paluti vastajatel hinnata väiteid lähtudes osakonnast, kus töötatakse. Väitega „*Osakondade omavaheline koostöö on tihe*“ on pigem nõus 48.7% (N = 19) ja täiesti nõus 15.4% (N = 6) vastajatest. Vastajatest 63.6% (N = 21) on pigem nõus ja 12.1% (N = 4) täiesti nõus, et osakonnajuhataja ja juhtkond tegelevad probleemidega, mis on teenistujate poolt tõstatatud. Vastajatest 61.5% (N = 24) on olnud pigem nõus ja 23.1% (N = 9) täiesti nõus väitega „*Minu osakonna poliitika ja eesmärgid on mulle selged*“. Osakonnas töötavaid inimesi kui meeskonda on pigem kokkusobivaks pidanud 56.4% (N = 22) ja 28.2% (N = 11) on olnud väitega „*Minu osakonnas töötavad inimesed sobivad meeskonnana kokku*“, täiesti nõus. Väitega „*Osakonna koosolekud on hästi organiseeritud*“ on täiesti nõus olnud 17.9% (N = 7), pigem nõus 28.2% (N = 11) vastanutest ja 30.8% (N = 12) on valinud variandi „ei oska öelda“. Vastanutest 43.6% (N = 17) on pigem nõus ja 35.9% (N = 14) täiesti nõus väitega, et nende juht usaldab neid, kuulab ja pöörab neile tähelepanu. Väitega „*Informatsiooni (tagasiside) saamine oma tööalase arengu kohta on piisav*“ on pigem nõus 33.3% (N = 13), 28.2% (N = 11) valisid vastusevariandiks „ei oska öelda“. Patendiameti töötajad vastasid väidetele „*Minu osakonnajuhataja toetab mind tööga seotud probleemide lahendamisel*“ 39.4% (N = 13), et on pigem nõus ja 42.4% (N = 14) täiesti nõus ja „*Minu juht on uutele töökorralduslikele ideedele avatud*“ 38.5% (N = 15) pigem nõus ja 28.2% (N = 11) täiesti nõus.

Vastanutest suurim grupp 53.8% (N = 21) on olnud pigem nõus, et on selge, milliseid kanaleid pidi info liikumine toimub, kui esineb igapäevatööst erinev olukord (Nt osakonnajuhataja lähetus, haigus). Väitega „*Kommunikatsioon Patendiametis paneb mind tundma end olulise osana osakonnast ja ametist*“ on vastanutest 15.4% (N = 6) nõus, 38.5% (N = 15) pigem nõus,

20.5% (N = 8) ei oska öelda ja pigem ei ole nõus ning üldse ei ole nõus võrdselt 12.8% (N = 5).

C-osa küsimuse 44 vastuste sagedus on toodud tabelis 5. Nimetatud tulemustest nähtub, et 59% (N = 23) vastanutest on seisukohal, et nende tulemuslikkus on viimase 6 kuu jooksul jäänud samaks.

Tabel 5

Tulemuslikkuse muutumine viimase 6 kuu jooksul (N = 39)

	Vastajate arv	Protsent %
On langenud	7	17.9
On jäänud samaks	23	59.0
On tõusnud	9	23.1

Allikas: autori arvutused

C-osa küsimustes 45-47 paluti vastajatel teha ettepanekuid, kuidas saaks nende arvates muuta tööga seotud kommunikatsiooni ja infoliikumist ning välja tuua, millised on Patendiameti peamised organisatsioonisisese kommunikatsiooni nõrkused ja tugevused.

Vastajate poolt küsimuses 45 tehtud kommunikatsiooni ja infoliikumise muudatusettepanekutena toodi välja, et Patendiameti erinevaid kommunikatsioonikanaleid (intranet, Outlook jms) tuleks suhtlemisel rohkem kasutada, vähendada tuleks bürokraatlikku suhtlemist, suurendada kolleegide omavahelist avatud suhtlemist ning töötajate kaasamist otsuste tegemisse. Parendamist vajaks juhtkonnapoolne analüüs inimeste informatsioonivajadusest ning osakonnajuhatajate suhtumine probleemide lahendamisse. Täiendavalt toodi välja, et struktuurimuudatustest tulenevalt on kommunikatsiooni- ja töökorralduses ebakõlasid ja segadust, mis vajaksid toimima hakkamiseks aega.

Küsimuses 46 toodi vastajate poolt Patendiameti peamisteks kommunikatsiooni nõrkused: juhtkonnapoolne informatsiooni kinnihoidmine, otsuste tegemisel ja küsimustes töötajatega mitteamestamine, infosulu tekkimine ja kuulujuttude levimine, tehtud otsuste läbipaistmatus, informatsiooni pealiskaudsus, sisulise kommunikatsiooni puudumine, ebamäärasus, kommunikatsioonioskuste puudumine, teadmatus, probleemide eiramine.

Peamisteks organisatsioonikommunikatsiooni puudutavateks tugevusteks Patendiametis toodi vastajate poolt küsimuses 47: ameti väiksusest tulenev isikliku lähenemise võimalus, näost-näkku kommunikatsiooni lihtsus, inimeste vahelised head suhted, usalduslik õhkkond. Lisaks tugevuste väljatoomisele nimetas üks vastaja „tugevusi ei ole“ ning kaheksa vastajat (20.5%) ei osanud ühtegi tugevust välja tuua.

D-osa küsimuses 54 paluti juhtidel välja tuua, kuidas nemad saaksid Patendiameti sisemist kommunikatsiooni paremaks muuta. Juhtide poolt toodi välja, et kommunikatsiooni parendamiseks sihtrühmade vahel saab informatsiooni liikumise viise ja tavasid korrapärasemaks muuta, luua usalduslikumat õhkkonda, suurendada inimeste kaasamist erinevatesse aruteludesse, edastada infot kiirelt ja täpselt nii juhilt alluvale kui vastupidi.

2.3.1 Uuringu keskmised tulemused A-, B- ja D-osade lõikes

Selleks, et mõista uuringus osalejate hinnanguid Patendiameti sisekommunikatsioonile, leidis autor keskmised A-osa alagruppide, B-osa ja D-osa lõikes ning võrdles tulemust iga grupi üksikküsimusega. Tulemusi on autor kirjeldanud tabelites 6-10. Küsimustiku C-osa küsimuse number 44 tulemus on toodud tabelis 5.

Tabel 6

A- osa küsimused 6-15

	Keskmine M	Standardhälve SD
A_osa6	3.41	1.02
A_osa7	2.64	0.96
A_osa8	3.15	1.04
A_osa9	3.13	1.00
A_osa10	3.62	0.96
A_osa11	3.28	0.92
A_osa12	3.36	0.84
A_osa13	3.38	0.96
A_osa14	3.15	1.06
A_osa15	3.23	1.25

Allikas: autori arvutused

Alagrupi küsimuste keskmise võrdlemine näitab, et vastajad hindasid A-osa esimese alagrupi („Informatsiooni liigid, mis puudutavad Patendiametit kui organisatsiooni tervikuna ning on inimese igapäevatööga seotud“, küsimused 6-15, tabel 6) seitsmendat küsimust („Informatsiooni saamine selle kohta, millised on riigi üldised poliitilised suundumused intellektuaalomandi valdkonnas, mis mõjutavad Patendiameti tööd“, $M = 2.64$, $SD = 0,96$) kõige madalamaks. A-osa esimese alagrupi keskmine $M = 3.24$.

Tabel 7

A- osa küsimused 16-25

	Keskmine M	Standardhälve SD
A_osa16	2.68	1.09
A_osa17	2.68	1.09
A_osa18	3.62	1.02
A_osa19	2.94	1.10
A_osa20	4.12	1.07
A_osa21	3.32	1.01
A_osa22	3.62	1.02
A_osa23	2.97	1.14
A_osa24	3.50	1.11
A_osa25	4.06	0.81

Allikas: autori arvutused

A-osa teise alagrupi („Kommunikatsioon üldiselt“, küsimused 16-25, tabel 7) keskmiste võrdlemisel esines erinevusi rohkem kui esimeses alagrupis. Vastajad hindasid küsimust number 20 („Tööks vajalik informatsioon jõuab teenistujateni õigeaegselt“, $M = 4.12$, $SD = 1.07$) kõige kõrgemaks, samal ajal küsimusi 16 ja 17 („Kommunikatsioon Patendiametis on tõhus“ ja „Hoiakud Patendiameti organisatsioonisisese kommunikatsiooni suhtes on head“, mõlemal küsimusel $M = 2.68$, $SD = 1.09$) kõige madalamaks. Alagrupi keskmine küsimuste lõikes $M = 3.35$.

Tabel 8

A- osa küsimused 26-32

	Keskmine M	Standardhälve SD
A_osa26	2.87	1.13
A_osa27	2.62	1.11
A_osa28	2.95	1.15
A_osa29	2.56	0.82
A_osa30	2.62	1.09
A_osa31	2.90	0.99
A_osa32	2.90	0.91

Allikas: autori arvutused

A-osa kolmanda alagrupi („Muudatuste kommunikeerimine Patendiametis“, küsimused 26-32, tabel 8) keskmiste võrdlemisel nähtub, et suuri erinevusi alagrupisiselt ei esinenud. Kõige madalamaks hindasid vastajad küsimust number 29 („Informatsiooni piisavus struktuurimuudatuste mõjust Patendiameti teenistujatele“, $M = 2.56$, $SD = 0.82$). Nimetatud alagrupp on kõige madalama grupisisese keskmisega $M = 2.77$.

Tabel 9

B- osa küsimused 33-43

	Keskmine M	Standardhälve SD
B_osa33	3.39	1.20
B_osa34	3.70	0.95
B_osa35	3.91	0.80
B_osa36	4.09	0.68
B_osa37	3.36	1.17
B_osa38	4.03	0.95
B_osa39	3.27	1.15
B_osa40	4.09	1.04
B_osa41	3.67	1.08
B_osa42	3.36	0.96
B_osa43	3.21	1.19

Allikas: autori arvutused

B-osa („Väited lähtuvalt osakonnast“, küsimused 33-43, tabel 9) küsimuste keskmiste võrdlemisel nähtub, et vastajad hindasid kõige kõrgemaks küsimust number 36 („Minu osakonnas töötavad inimesed sobivad meeskonnana kokku“, $M = 4.09$, $SD = 0.68$) ja kõige madalamaks küsimust number 43 („Kommunikatsioon Patendiametis paneb mind tundma end olulise osana osakonnast ja ametist“, $M = 3.21$, $SD = 1.19$). Keskmise B-osa lõikes $M = 3.64$.

Tabel 10

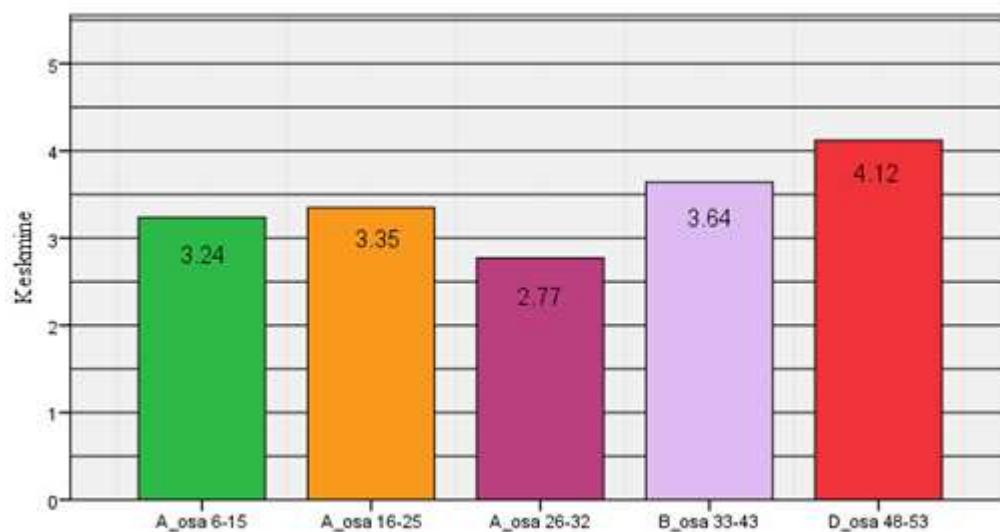
D- osa juhtidele küsimused 48-53

	Keskmine M	Standardhälve SD
Juht48	3.80	0.45
Juht49	4.40	0.55
Juht50	4.20	0.84
Juht51	3.80	1.10
Juht52	4.40	0.55
Juht53	4.20	0.45

Allikas: autori arvutused

D-osa („Osakonnajuhatajate ja juhtkonna rahulolu kommunikatsiooniga“, küsimused 48-53, tabel 10), mis oli suunatud täitmiseks vaid juhtidele, keskmiste võrdlemisel suuri erinevusi ei esinenud. Tegemist on kõrgeima keskmistega alagrupiga, mille $M = 4.12$.

Standardhälbe väärtusi hinnates selgub, et pigem hindavad Patendiameti töötajad küsimustikus sisalduvaid väiteid positiivselt. Madalaima keskmise tulemusega oli A-osa alagrupp, mis puudutas väiteid muudatuste juhtimisest Patendiametis. Küsimustiku A-, B- ja D-osa ülevaadet illustreerib joonis 1.



Joonis 1 Ülevaade uuringu A-, B- ja D-osade keskmistest

Allikas: autori arvutused

2.3.2 Korrelatsioonanalüüs

Autor teostas A- osa alagruppide „Informatsiooni liigid, mis puudutavad Patendiametit kui organisatsiooni tervikuna ning on inimese igapäevatööga seotud“ (1); „Kommunikatsioon üldiselt“ (2) ja „Muudatuste kommunikeerimine Patendiametis“ (3), B-osa „Väited lähtuvalt osakonnast“ (4) ja C-osa „Tulemuslikkus“ (5) lõikes korrelatsioonanalüüsi, mis on välja toodud tabelis 11. Analüüsist selgub, et küsimustiku A-, B- ja C-osa on üksteisega positiivses korrelatsioonis. Korrelatsioonanalüüsi D-osa suhtes autor võrreldes teiste küsimustiku osadega ei teostanud, kuivõrd vastajate arv D-osa (N = 5) ja osade A, B ja C vahel on erinev (N = 39).

Tabel 11

Korrelatsioonid A-osa alagruppide, B-osa ja C-osa lõikes

	1	2	3	4	5
A_osa_6-15 (1)	1	0.81	0.84	0.71	0.47
A_osa_16-25 (2)	0.81	1	0.82	0.85	0.55
A_osa_26-32 (3)	0.84	0.82	1	0.72	0.51

B_osa_33-43(4)	0.71	0.85	0.72	1	0.48
C_osa_44(5)	0.47	0.55	0.51	0.48	1

Kõik korrelatsioonid on olulised tasemel $p < 0.01$.

Allikas: autori arvutused

Korrelatsioonanalüüsist nähtub, et A-osa alagrupp „Informatsiooni liigid, mis puudutavad Patendiametit kui organisatsiooni tervikuna ning on inimese igapäevatoõga seotud“ on tugevas positiivses seoses kõikide A-osa alagruppide ($r = 0.81$ ja $r = 0.84$) ja B-osaga ($r = 0.71$). Tulemuste järgi võib väita, et ameti üldise kommunikatsiooni toimiseks peavad eeltoodud seosed esinema, sest vastupidisel juhul töökorraldus ei toimiks. Sama kehtib ka vastupidiselt – osakondade kommunikatsioon peab toimuma selleks, et Patendiameti üldine kommunikatsioon võimalik oleks.

Autor viis korrelatsioonanalüüsi läbi ka iga osa, sh A-osa 3 alagrupi siseselt eraldi. Kõik statistilised korrelatsioonid A-, B- ja C- osas on toodud LISA 2 tabelites 13 – 16.

Kuivõrd küsimustiku D-osa oli vastamiseks suunatud vaid juhtidele ($N = 5$), peab autor vajalikuks osa korrelatsioonianalüüsi küsimuste lõikes eraldi välja tuua. Nimetatud korrelatsioonid on toodud tabelis 12. D-osas esines tugev positiivne seos küsimuste vahel, mis puudutasid juhi rahulolu, milles tema alluvad on vastuvõtlikud või tundlikud juhtidelt alluvatele liikuvale kommunikatsioonile ja rahulolu info liikumisega juhtkonna ja osakondade vahel ($r = 0.92$).

Tabel 12

D-osa korrelatsioon, küsimused 48-53

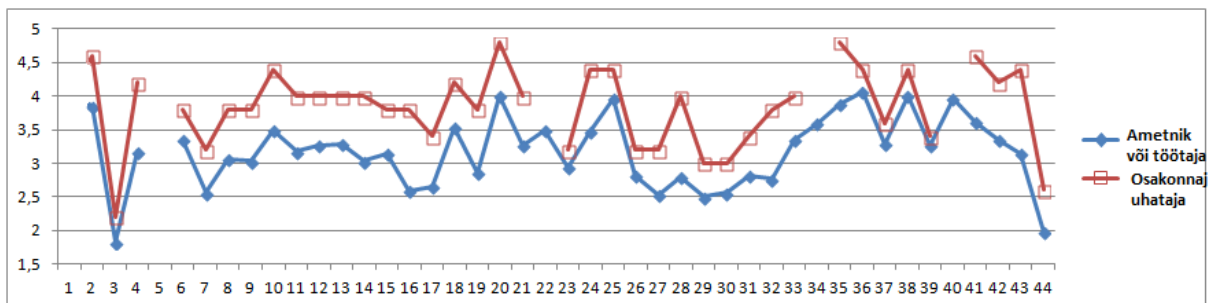
	48	49	50	51	52	53
Juht48	1	0.41	0.13	0.92*	0.41	0.25
Juht49	0.41	1	0.87	0.58	1.00**	0.61
Juht50	0.13	0.87	1	0.33	0.87	0.53
Juht51	0.92*	0.58	0.33	1	0.58	0.61
Juht52	0.41	1.00**	0.87	0.58	1	0.61
Juht53	0.25	0.61	0.53	0.61	0.61	1

*Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.05$.

**Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.01$.

Allikas: autori arvutused

Korrelatsioonanalüüs tõi esile, et juhtidele suunatud D-osa korrelatsioonid üksikküsimuste lõikes olid võrreldes teiste osade korrelatsioonidega kõrgemad. Eelnimetatu andis sisendi selleks, et viia läbi sõltumatute tunnuste t-test uurimuse A-, B- ja C-osade lõikes eesmärgiga teada saada, kas vastaja grupp (ametnik/töötaja või osakonnajuhataja) mõjutab hinnanguid sisekommunikatsioonile. Joonis 2 illustreerib ametnike/töötajate ja osakonnajuhatajate üksikküsimuste keskmiseid A-C-osade lõikes. Välja toodud keskmiste tulemuste põhjal selgub, et end uurimuses ametniku või töötajana määratlenud inimesed hindasid oma rahulolu Patendiameti sisekommunikatsiooniga madalamaks ($M = 3.17$) kui juhid ($M = 3.84$). Teostatud t-test näitab, et vastajate hinnangud olenevalt vastaja grupist erinesid üksteisest oluliselt ($t = 5.34$, $p < 0.001$). Lineaarne regressioonanalüüs näitab nõrka seost vastaja grupi (ametnik/töötaja või osakonnajuhataja) ja üksikküsimuste vahel ($R^2 = 0.265$; $p < 0.001$). Seega võib väita, et osakonnajuhatajad hindavad võrreldes ametnike ja töötajatega Patendiameti sisekommunikatsiooni 26.5% kõrgemalt.



Joonis 2 Ametnike/töötajate ja osakonnajuhatajate üksikküsimuste keskmised A-, B- ja C-osade lõikes

Allikas: autori arvutused

ARUTELU JA PARENDUSMEETMED

Käesolevas töös käsitletud autorid on rõhutanud tõhusa sisekommunikatsiooni olulisust organisatsioonis (nt Chen, 2008; Ruck & Welch, 2012; Conrad 2014; Elving, 2005). Ka töö autor peab sisekommunikatsiooni organisatsiooni toimise aspektist elutähtsaks. Üldine töötajate hinnang organisatsioonisisesele kommunikatsioonile Patendiametis on uuringu tulemuste analüüsist nähtuvalt pigem positiivne, mis tähendab, et Patendiameti sisekommunikatsiooniga ollakse pigem rahul. Patendiameti töötajate (nii osakonnajuhatajad kui ka ametnikud/töötajad) positiivne hinnang sisekommunikatsioonile võib osalt tuleneda sellest, et küsimustiku täitmine oli vabatahtlik ja töötajad, kes oleksid andnud sisekommunikatsioonile negatiivse hinnangu, ei osalenud uurimuses. Lisaks eelnimetatule võib koondhinnanguid sisekommunikatsioonile mõjutada asjaolu, et juhid on sisekommunikatsiooni võrreldes töötajatega kõrgemalt hinnanud. Vastajate hinnangul ei ole nende tööga rahulolu viimase 6 kuu jooksul muutunud, oma tööga ollakse pigem rahul, kuid tööga rahulolu on mõnevõrra olnud mõjutatud Patendiameti struktuurimuudatustest. Viimane nähtub ka uuringu tulemustest, sest uuringu osa, mis puudutas rahulolu muudatuste kommunikatsiooniga, sai vastajatelt kõige madalamad tulemused. Vastajate hinnangul mõjutab kommunikatsioon nende tööga rahulolu, sest informatsiooni ladus liikumine annab kindlustunde, hoiab ära arusaamatusi, spekulatsioone ja rahulolematust. Informatsiooni moonutusteta liikumine annab töötajate hinnangul ülevaate asutuses toimuvast ja näitab inimestele, et nende kaasamine ja arvamused on olulised. Hea maine, töötajate positiivse suhtumise säilimiseks ja muudatuste realiseerumiseks on kommunikatsiooni olulisust rõhutanud mitmed käesolevas töös välja toodud autorid (nt Singh, 2013; Ruck & Welch, 2012; Burnes, 1996).

Töökeskkonnas aset leidval kommunikatsioonil on inimeste jaoks erinev väärtus (Downs & Adrian, 2004). Kõnesolev selgub Patendiametis teostatud uuringust, sest kuigi üldine hinnang sisekommunikatsioonile on pigem kõrge, jaotuvad Patendiameti teenistujad uuringu tulemustest nähtuvalt vastamisel peamiselt kahte gruppi – ühelt poolt vastajad, kes annavad pigem positiivseid hinnanguid ja on informatsiooni hulga ja saamisega pigem rahul ning teiselt poolt inimesed, kes pigem ei ole rahul. Autori hinnangul annab saadud tulemus võimaluse käesoleva magistr töö edasiarenduseks uurimaks, millised näitajad nimetatud erinevust põhjustavad. Autori hinnangul võib üheks võimalikuks põhjuseks olla inimeste paiknemine

ametisises hierarhias, st mida kõrgemal positsioonil inimene töötab, seda rahulolevam ta informatsiooni liikumisega on.

Uuringu A-osa tulemustest, mille esimeses alagrupis sisalduvad väited käsitlesid erinevaid informatsiooni liike, mis puudutavad Patendiametit kui organisatsiooni tervikuna ja on igapäevatööga seotud, nähtub, et inimesed on ameti töökeskkonnas pigem igapäevase tööalase informatsiooni saamisega rahul. Oluline on välja tuua, et kuigi teenistujad on pigem rahul informatsiooniga, mis puudutab ameti poliitikat ja eesmärke, ei olda rahul või ei osata öelda, milliseid hinnanguid anda informatsiooni saamisele, mis puudutab riigi üldiseid poliitilisi suundumusi ameti tööd puudutavas tegevusvaldkonnas. Autori hinnangul võib nimetatud näidata, et ametist väljast, teistelt valitsusasutustelt ja organisatsioonidelt, eelkõige Justiitsministeeriumilt, tulevat informatsiooni töötajatele piisavalt ei edastata, mistõttu teatakse, millised on igapäevased tööülesanded ning kuidas neid täita, kuid valdkonna üldised suundumused on teadmata. Hulea (2012) on rõhutanud, et tõhusaks organisatsioonisiseseks kommunikatsiooniks on oluline, et töötajad teaksid, millised on organisatsiooni üldised eesmärgid ja toimimispoliitika. Magistritöö autori hinnangul tuleb Patendiameti töötajaid teavitada rohkem riigipoolsetest suundadest tegevusvaldkonnas. Argenti (1998) on pidanud oluliseks regulaarsete koosolekute korraldamist juhtkonna ja töötajate vahel. Töö autor leiab, et selleks, et töötajaid paremini informeerida valdkonna poliitilistest suundumustest tuleb lisaks traditsioonilistele koosolekutele, kus juhtkond informeerib töötajaid ning töötajatel on võimalus vabas õhkkonnas küsimusi esitada, võiks kasutada erinevaid info- ja kommunikatsioonivõimalusi, nagu veebikoosolekud, videokonverentsid ning perioodiliste memode saatmine kogu töötajaskonnale.

Positiivsena võib välja tuua, et Patendiameti töötajad on pigem rahul informatsiooniga, mida jagatakse korraldatavate ürituste, ameti saavutuste, ameti- ja töökohale seotud nõuete ja teenistujate saavutuste tunnustamise kohta. Elving (2005) on välja toonud, et organisatsioonisisese kommunikatsiooni üheks otstarbeks peaks olema ühtsuse ja meeskonnatunde loomine. Autori hinnangul aitab rahulolu eelnimetatud informatsiooni liikidega Patendiameti teenistujate meeskonnatunnet luua ja tugevdada. Hulea (2012) on väitnud, et organisatsioonisisene kommunikatsioon on tõhusa koostöö raamistik. Seega, kui Patendiameti töötajad määratlevad end meeskonnana, aitab see kaasa ametisisesele inimeste omavahelisele koostööle. Teiselt poolt võib välja tuua, et kuigi pigem ollakse rahul informatsiooniga välislähetustest ning nende kasust teenistujale ja ametile, ameti saavutustest

või ebaedust teada saamisega, konkreetse ametikoha suhestumisest teiste Patendiameti ametikohtadega ja informatsiooniga töötasude ja lisatasude kohta, vastas nendes küsimustes suur osa valimist ka „ei oska öelda“. Osakonnajuhatajate ja töötajate võrdluses andsid juhid kõrgemaid hinnanguid kui töötajad, kes pigem ei osanud oma hinnanguid määratleda, mis autori hinnangul viitab sellele, et inimesed keskenduvad peamiselt enda jaoks olulisele teabele ning võimalik, et vastajad, kes valisid vastusevariandiks „ei oska öelda“ ei pea nimetatud informatsiooni saamist töökeskkonnas oluliseks. Ka Downs & Adrian (2004) on leidnud, et töökeskkonna kommunikatsioonil on inimeste jaoks erinev väärtus, mistõttu keskendutakse peamiselt vaid enda jaoks olulisele teabele. Magistrilöö autor on seisukohal, et nimetatud informatsiooni jagamisest töötajate hulgas tuleneks Patendiametile tervikuna kasu, töötajatele peaks rohkem selgitama, kuidas kujunevad nende töötasud ning kuidas suhestub nende töökoht ameti teiste töökohtadega ning kuidas kasutada ja rakendada seminaridelt, koolitustelt ning lähetustest saadud informatsiooni. Erinevate kogemuste ja teadmiste vahetamisest tekkivad uusi ideid ja lähenemisi oleks võimalik ameti arengu ja töötajatevahelise koostöö suurendamise hüvanguks kasutada.

Uuringust selgub, et vastused varieeruvad rohkem A-osa alagrupis, mis puudutab Patendiameti kommunikatsiooni üldiselt. Patendiameti kommunikatsiooni ei pea pigem tõhusaks 30.8% vastanutest, teisalt 25.6% vastanutest peab pigem tõhusaks. Ka siinkohal saab välja tuua, et kõrgemaid hinnanguid on kommunikatsiooni tõhususele andnud osakonnajuhatajad, kuid siiski vastajate arvamused jaotuvad nii positiivses kui negatiivses suunas peaaegu pooleks. Hulea (2012) on tõhusaks pidanud kommunikatsiooni, mis hõlmab organisatsiooni eesmärkide ja poliitikate selget määratlemist. Autori hinnangul võib töötajate hinnang Patendiameti kommunikatsiooni tõhususele viidata, et töötajad soovivad rohkem saada läbimõeldud, aja- ja asjakohast informatsiooni ameti üldistest suundumustest. Hoiakuid Patendiameti sisekommunikatsiooni kohta peetakse pigem heaks või ei osata hinnata ja Patendiameti kommunikatsiooni- ja töökeskkonda hinnatakse pigem usalduslikuks. Pigem positiivselt hinnatakse ka ameti kommunikatsiooni asjakohasust, ladusust ja motiveerivust saavutamaks eesmärgi. Vastajad on olnud seisukohal, et teenistujatel on võimalik probleemide korral takistusteta otse juhtkonna poole pöörduda, tööks vajalik informatsioon jõuab teenistujateni õigeaegselt ja juhtide poolt tulev informatsioon on kooskõlas nende käitumisega. Seega vajaks autoril hinnangul edasist uurimist aspekt, miks on vastajad Patendiameti sisekommunikatsiooni tõhustust madalalt hinnanud, kuigi kommunikatsiooni ajakohasust ja ladusust on pigem positiivselt hinnatud. Juhtide käitumise kooskõla olulisust nende poolt öelduga on autoritest

rõhutanud Harshman & Harshman (1999) ning Chen (2008), kes peab kommunikatsiooni oluliseks juhtimisvahendiks. Autori hinnangul on oluline, et Patendiameti töötajad on vastanud, et neil on probleemide korral võimalik otse juhtkonna poole pöörduda. Nimetatud näitab, et töötajad usuvad, et vajadusel on probleemidest võimalik rääkida ning see omakorda aitab kaasa usalduse tekkimisele ning säilimisele töötajate ja juhtide vahel. Täiendavalt näitab töötajate võimalus oma probleemidest rääkida, et Patendiameti kommunikatsioonisüsteem ei ole vaid ühesuunaline (juhilt alluvale), vaid võimaldab töötajatel, sõltumata hierarhiast, omavahel vabalt suhelda ja ka juhtide poole pöörduda. Eeltoodu peaks omakorda toetama tõusetunud probleemide ladusamat lahendamist.

White, Vanc & Stafford (2010) on öelnud, et kui töötajad on organisatsioonis toimuvatest protsessidest teadlikud, levitavad nad vähem kuulujutte, kuid samas on pidanud kuulujuttude tekkimise ärahoidmise keerulisimaks aspektiks sisekommunikatsiooni korraldamisel piisava ja asjakohase informatsiooni vahel tasakaalu leidmist. Patendiameti kuulujuttude ja nurina määra on pigem väheseks hinnanud 35.9% vastajatest, teisalt on 28.2% vastanud, et ei ole väitega „*Kulujuttude ja nurina määr Patendiametis on vähene*“ nõus. Autori hinnangul võib eeltoodu viidata ühelt poolt sellele, et inimesed ei ole kuulujuttudest huvitatud ning teiselt poolt, et negatiivse hinnangu andnud töötajaid peavad informatsiooni saamist ebapiisavaks ja puudulikuks, mistõttu tekivad spekulatsioonid ja kuulujutud. Tulemustest nähtub, et juhid on kuulujuttude määra rohkem väheseks hinnanud kui töötajad, mis näitab, et osakonnajuhatajad on erinevatest protsessidest paremini informeeritud ning seetõttu puudub neil vajadus kuulujutte levitada. Vastajad on hinnanud ametis kehtivaid kirjalikke juhendeid, juhiseid, kordasid, teatiseid jms pigem selgeteks ja kokkuvõtlikeks ning on nõus, et Patendiameti teenistujate omavaheline suhtlemine on aktiivne ja vaba. Vaba suhtluse olulisust organisatsioonis on täheldanud ka Jimmieson & White (2011), Malmelin (2007) ja Hayes (2010). Šárka (2014) on negatiivsena välja toonud, et informatsiooni kinnihoidmisega on võimalik takistada organisatsiooni arengut ning lõpptulemusena tekitab usaldamatust. Seega on autori hinnangul oluline, et uuringus osalenud Patendiameti töötajad hindavad lisaks juhtide poole pöördumise võimalusele positiivsena ka omavahelist vaba suhtlemist, sest see mõjutab inimeste omavahelist usaldust ning parendab kollektiivi ühtekuuluvustunnet, mis lõppkokkuvõttes võimaldab saavutada paremaid töötulemusi.

Muudatuste juhtimist kui protsessi on kirjeldanud nii Todnem (2005), Hazelton (2003), Jick (1991) kui ka Schimmel & Muntslag (2009), kes väidavad, et muudatuste elluviimine on

organisatsiooni suuna, struktuuri ja oskuste kestev eesmärgipärane arendamise protsess, mille käigus otsitakse vastuseid tõusetuvatele probleemidele ning tuleb muuta organisatsioonilist käitumist ja norme. Uurimuse küsimustiku A-osa kolmandat alagruppi, mis puudutab muudatuste juhtimist Patendiametis, hindasid vastajad ülejäänud küsimustiku osadega kõige madalamalt. Informatsiooni saamisega, mis puudutab Patendiameti struktuurimuudatust on pigem rahul 35.9%, pigem ei ole rahul 28.2% ja üldse ei ole rahul 12.8% vastajatest. Vastajad ei ole oma hinnangutes rahul ameti uue struktuuri kohta informatsiooni saamise aja- ja asjakohasusega. Autori hinnangul võib see peegeldada, et teenistujaid ei ole muudatuste protsessi piisavalt kaasatud. Töötajate kaasamist muudatuste protsessi edukaks muudatuste juhtimiseks ja elluviimiseks on oluliseks pidanud erinevad autorid (vt nt Milanova 2010; Weber & Weber, 2001; Argenti 1998; Hayes, 2010). Vastajad ei ole pigem rahul informatsiooni saamise piisavusega, mis puudutab struktuurimuudatuse mõju teenistujatele. Oluline on märkida, et keskmisi tulemusi analüüsidest ilmneb, et juhid on rahul informatsiooniga struktuurimuudatuste eesmärgist, kuid töötajad pigem ei ole rahul. Sellest võib järeldada, et töötajatele ei ole struktuurimuudatuse eesmärki ja vajadust piisavalt selgitatud. Burnes (1996) on väitnud, et muudatuste realiseerumine sõltub peamiselt organisatsioonis töötavatest inimestest. Kirjanduses on välja toodud, et muudatuste erinevad etappidel tuleb kasutada erinevaid lähenemisviise ning kommunikatsioonistrateegiaid, mille esimeseks etapiks on alati inimeste ettevalmistamine ning teavitamine eesootavast (Klein, 1996). Lisaks eeltoodule jagab magistritöö autor seisukohta (vt Elving, 2005), et muudatuste elluviimine ja kommunikatsioon on omavahel lahutamatult seotud. Kuivõrd Patendiameti teenistujate hinnangud muudatuste juhtimise kommunikatsioonile on kõige madalamad võib juhtuda, et vähese informatsiooni ja põhjenduste saamise ning teadmatuse ja kaasamatuse tõttu protsessi suhtuvad Patendiameti töötajad muudatustesse skeptiliselt ja võivad nende teostamisele vastu olla. Autori hinnangul viitavad Patendiameti vastajate tulemused inimeste teadmatusele muudatuste vajadusest, mistõttu on vastajad valinud vastusvariandiks „*ei oska öelda*“.

White, Vanc & Stafford (2010) on öelnud, et tihti sõltub muudatustest rääkimine ja nende kohta informatsiooni andmine juhi individuaalsest eripärast. Mento, Jones ja Dirndorfer (2002) on samuti märkinud, et muudatuste juhtimise edukus sõltub suuresti kavandatava muudatuse tüübist ning on välja pakkunud „12 sammu“ programmi, millest lähtudes muudatusi organisatsioonis läbi viia. Patendiametis läbi viidud uuringu tulemusel ei osanud 41% vastajatest öelda, kas nende hinnangul on juhtkond struktuurimuudatustest tulenevaid hirne

teenistujate hulgas piisavalt maandanud. Samuti ei ole 48.7% vastanutest osanud hinnata, kas nad on saanud piisavalt informatsiooni selle kohta, kuidas Patendiametis struktuurimuudatuse protsessist tõusetuvaid probleeme lahendatakse. Taas esineb suur vahe osakonnajuhatajate ja töötajate poolt antud hinnangutes. Autori hinnangul näitab eelnev, et juhkond ei ole piisavalt ameti töötajatele muudatuste protsessis vaimset tuge pakkunud ning muudatuste vajadust, eesmärke ning ulatust selgitanud. Viimane omakorda võimaldab väita, et muudatuste juhtimine ametis ei ole olnud piisavalt planeeritud ning juhitud, sest organisatsiooni liikmeid ei ole protsessi kaasatud. Seega tuleneb uurimuse A-osast, et kuigi Patendiameti töötajad on rahul üldise kommunikatsiooniga, ei ole inimesed rahul kommunikatsiooni ja informatsiooni saamisega, mis puudutab ameti struktuurimuudatust.

Küsimustiku B-osas, milles paluti vastajate hinnanguid kommunikatsioonile lähtudes osakonnast, kus töötatakse, tuleneb vastustest peamiselt, et osakondade omavaheline koostöö on tihe ning osakonnajuhataja ja juhtkond tegeleb probleemidega, mis on teenistujate poolt tõstatatud. Sama tulemus nähtub ka A-osa vastusest küsimusele, kus vastajad on Patendiameti teenistujate omavahelist suhtlemist hinnanud aktiivseks ja vabaks. Nimetatud osade vahel esineb korrelatsioonanalüüsist nähtuvalt tugev positiivne seos. Autori hinnangul näitab tulemus, et Patendiametis toimib suhtlemine ja koostöö osakondade sees ning vahel, mis omakorda mõjutab kogu organisatsiooni kommunikatsiooni toimimist. Uuringus osalejad olid nõus, et nende juht usaldab neid, pöörab neile tähelepanu ja toetab neid tööga seotud probleemide lahendamisel. Vastajatele on osakonna poliitika ja eesmärgid selged ning ollakse seisukohal, et osakonnas töötavad inimesed sobivad meeskonnana kokku. Kõik eelnev on oluline selleks, et läbi õigeaegse teavitamise saavutada töötajate kui meeskonna poolehoid ning soov muudatustes osaleda (vt Weber & Weber, 2001; Conrad, 2014). Töötajate hinnangute analüüsimisel vajab Patendiametis parendamist osakonnas korraldatavate koosolekute organiseerimine ja tööalase tagasiside saamine. Autor on seisukohal, et koosolekute läbiviimise parendamiseks tuleks eelkõige paika panna eesmärk, mille saavutamiseks või probleemide lahendamiseks koosolekuid korraldada ning määrata päevakord, milles koosoleku läbiviimisel juhendada. Seejärel koostada lühike kokkuvõte, mis seisukohtadele või tulemustele koosoleku käigus jõuti. Võimalik, et iga kord ei ole vajalik teha näost-näku koosolekuid, vaid saab kasutada videokonverentsi.

Küsimustiku C-osas paluti vastajatel esitada omapoolsed ettepanekud, kuidas nende hinnangul oleks võimalik muuta tööga seotud kommunikatsiooni ja infoliikumist ning välja tuua

Patendiameti peamised organisatsioonisisese kommunikatsiooni nõrkused ja tugevused. Tööga seotud kommunikatsiooni ja infoliikumise parendamiseks märkisid vastajad, et informatsiooni edastamiseks tuleks Patendiametis rohkem kasutada ameti intranetti ning avaldada informatsiooni siseveebis. Seega soovivad töötajad, et elektrooniliselt oleks võimalik rohkem ise vajalikku informatsiooni hankida. Ka Klein (1996) on ühe organisatsioonisisese kommunikatsiooni printsiibina välja toonud mitmekülgsete meediavahendite kasutamise. Autori hinnangul on ameti töötajate ettepanek kohane, kuivõrd intranetis või siseveebis avaldatule on igal töötajal võimalik temale sobival ajal ning vajadusel korduvalt informatsioonile ligi pääseda. Lisaks erinevate infoedastamise ettepanekutele rõhutasid vastajad, et juhtkond peaks suutma paremini analüüsida, millist infot, kellele ja millal on vaja jagada. See on oluline aspekt, sest ka valdkonnakirjanduses on välja toodud, et sisekommunikatsiooni süsteemi toimimise eest vastutab peamiselt juhtkond ning vahetul juhil on informatsiooni jagamisel kandev roll (nt Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012; Klein 1996). Vastajad pidasid oluliseks, et kolleegid oleksid suhtlemisel avatumad, konkreetsemad, selgesõnalisemad ja kasutaksid erinevaid võimalusi informatsiooni küsimiseks ja jagamiseks. Autori jaoks erakordse aspektina toodi vastajate poolt välja, et ametisisene infoliikumine on hea, kuid probleemid tulenevad ametist väljast, eelkõige ministeeriumist. Seega on vastajate hulgas olnud inimesi, kes on seisukohal, et organisatsioonisisese kommunikatsiooni toimimise eest ei vastuta amet ise. Autori hinnangul vajab nimetatud väide edasist uurimist.

Patendiameti organisatsioonisisese kommunikatsiooni nõrkustena toodi uurimuses osalejate poolt esile infosulud ja –takerdused osakonnajuhatajate tasandile, juhtkonnapoolse informatsiooni kinnihoidmise, teadmatuse protsessidest, formaalsus, bürokraatia, vanamoodsus, selge sõnumi puudumine, pealiskaudsus, vähene töötajate kaasamine. Tugevusteks on vastajad hinnanud ameti väiksusest tuleneva isikliku lähenemise võimalikkuse, avatud näost-näku suhtluse võimaluse juhtkonnaga, ühisüritused, omavaheline hea suhtlus, juhtide valmisolek töötajate ärakuulamiseks, meeskonnatunne, usalduslik õhkkond. Negatiivse poolena võib veel välja tuua, et mitmed vastajad ei osanud tugevusi välja tuua ning üks vastaja oli märkinud ka, et tugevused puuduvad. Patendiameti tugevuste ja nõrkuste kohta esines vastustes osalist vastuolu, kuivõrd välja on toodud ühelt poolt nõrkusena infosulgude tekkimine ning teiselt poolt tugevusena, et vajalik informatsioon on üldjuhul saadaval ning hea tahe informatsiooni jagada. Autori hinnangul võib see viidata vastuse sõltuvust konkreetse vastaja grupist, sest keskmiste tulemuste põhjal hindasid juhid ameti sisekommunikatsiooni kõrgemalt ning sellest tulenevalt võisid ka tugevustena välja tuua seda, mida töötajad ei toonud. Teisalt on uuringus

osalejad tugevustena märkinud ka, et inimesed saavad omavahel hästi läbi ning osakondade vaheline suhtlemine on tihe. Seega vajab Patendiameti sisekommunikatsioon vastajate poolt väljatoodu alusel ajakohastamist ning parendamist, sest kuigi inimeste omavahelisi suhteid ja meeskonda hinnatakse positiivselt, edastatakse sisulist informatsiooni lünklikult ja tekivad infosulud. Autori hinnangul võib viimane olla põhjustatud asjaolust, et juhtidel puudub ülevaade, millist informatsiooni töötajad vajaksid.

Autoritest on Verčič, Verčič & Sriramesh (2012) öelnud, et muudatuste juhtimine vajab spetsiifilisi teadmisi organisatsioonist. Edmonds (2011) on viidanud, et ka juhid võivad muudatuste elluviimisel olla infosulus ning neil võib olla puudu oskustest, mida muudatuste juhtimisel vaja. Chen (2008) on välja toonud, et organisatsiooniline kommunikatsioon on ajalooliselt olnud tugevalt hierarhiline – suunal juhilt alluvale. Uuringu andmete analüüsimisel D-osas, mis oli suunatud vaid juhtidele selgus, et juhid on Patendiameti kommunikatsiooniga rahul nii osakondade sees, erinevate osakondade vahel kui ka osakondade ja juhtkonna vahel. Juhtidele suunatud küsimuste vahel esines ka tugev positiivne korrelatsioon. Sama peegeldus ka uuringuosade keskmiste tulemuste analüüsimisel, milles eraldi juhtidele suunatud osa hinnangud võrreldes teiste (A- ja B-osa) osadega, olid kõrgemad. Nimetatu võib autori hinnangul olla põhjustatud sellest, et osakonnajuhatajad saavad informatsiooni otse juhtkonnalt ning neil esineb võimalus informatsiooni saamisel otse juhtkonnalt lisaküsimusi küsida. Kuigi üldiselt on ameti töötajad hinnanud juhtkonna poole pöördumise võimalust positiivselt, toimub töötajatele informatsiooni jagamine peamiselt osakonnajuhataja kaudu, mistõttu sõltub suurel määral osakonnajuhatajatest, millist informatsiooni nad oma alluvatele edastavad. Tulemustest selgus, et juhid on rahul määraga, mille ulatuses saavad nemad reguleerida alluvatele antava informatsiooni mahtu ja mille ulatuses on nende alluvad vastuvõtlikud ülalt-alla suunatud kommunikatsioonile. Töö autor leiab, et töötajate hinnangutest lähtudes tõusetub Patendiametis informatsiooni edastamisel kitsaskoht, millele on autoritest osundanud White, Vanc & Stafford (2010), kes on välja toonud, et kui informatsiooni edastamine johtub vaid juhi otsusest selle olulisusest, siis võib tekkida teabe ebaühtlane jaotumine organisatsioonis. Andmete analüüsimisel on selgunud, et Patendiameti töötajad on ühe organisatsioonisisese kommunikatsiooni nõrkusena välja toonud, et juhid ei jaga informatsiooni või ei oska infosaamise vajadust adekvaatselt hinnata. Seega tuleb tähelepanu pöörata ühelt poolt nii juhtide infoedastamisoskuste parendamisele kui ka võimalustele juhtkonnal kõigile töötajatele ühiselt infot edastada, näiteks üldiste iganädalaste e-kirjade saatmisega kõigile töötajatele, kus teavitatakse nädala jooksul eesootavast ning antakse ülevaade eelmisel nädalal toimunust.

Uuringu tulemustest nähtub, et osakonnajuhatajad on rahul alluvate võimalustega algatada alt-üles kommunikatsiooni. Autori hinnangul näitab see, et juhid on seisukohal, et juhtkonnalt töötajatele suunatud informatsiooni võetakse vastu ning peetakse oluliseks. Samuti võib juhtide hinnangute alusel pidada suhtlust Patendiametis vabaks, kuivõrd ka alluvate võimalustega juhtide poole pöörduda ollakse rahul. Autoritest on Klein (1996) välja toonud organisatsioonisisese kommunikatsiooni ühe võtmeprintsibiina näost-näkkude suhtluse osakaalu olulisuse. Patendiameti osakonnajuhatajad on hinnanud, et on näost-näkkude suhtluse osakaaluga igapäevatoos pigem rahul.

Lisaks üldisele organisatsioonisisesele kommunikatsioonile hinnangu andmisele palus autor juhtidel välja tuua omapoolse nägemuse, kuidas nemad juhina saaksid parendada Patendiameti sisemist kommunikatsiooni. Juhtide poolt toodi välja, et nemad saaksid luua usaldusliku õhkkonna ning panustada üldise informatsiooni liikumise viiside ja tavade selgemaks ja korrapärasemaks muutmiseks, et oleks tagatud vajalik info kõikide sihtrühmadeni jõudmine. Sarnaselt töötajatele hinnati ka juhtide poolt edastatavate sõnumite selgust, täpsust ja kiirust nii ülalt-alla kui ka vastupidi.

Läbiviidud uuringust tulenevalt teeb autor Patendiameti juhtkonnale järgmised sisekommunikatsiooni parendusmeetmete ettepanekud, mis on suunatud nii üldise sisekommunikatsiooni kui ka muudatuste juhtimise kommunikatsiooni parendamiseks:

1. Ameti selge visiooni seadmine, avatuse ja uuendusmeelsuse suurendamine, kasutades erinevaid kaasaegseid kommunikatsioonitehnoloogiaid;
2. Ametisiseses suhtluses bürokratia vähendamine ning konkreetsete juhiste andmine selle kohta, mida töötajatelt oodatakse;
3. Kaardistada töötajate soovid, millist informatsiooni nad ootavad ning selle kohta, milliseid infoedastuse kanaleid nad töökeskkonnas soovivad ja neid kasutusse rakendada;
4. Teavitada ning anda töötajatele rohkem ülevaadet riigipoolsetest suundadest, poliitikast valdkonnas ning ameti juhtkonna tegevusest;
5. Juhtkonna ja töötajate üldkoosolekute perioodiline korraldamine, nt kord kvartalis või poolaastas, andmaks infot nii ameti kohta kui võimaldada töötajatel küsimusi küsida ning neile vastata;

6. Täiendada töötajate võimalusi informatsiooni saamiseks erinevate kanalite ja meetodite teel, et ülalt-alla ja alt-üles informatsiooni edastamine ei toimuks ainult osakonnajuhatajate kaudu;
7. Töötajate kaasamine ja võimustamine oluliste otsuste tegemisel, mis tekitab töötajates usalduse ning vähendab ebakindlust;
8. Korraldada eesmärgistatud, struktureeritud ja sisutihedaid koosolekuid, millel on päevakord ning kus antakse ülevaade igapäevastest töödest ning lähetustest-koolitustest ja nende kasust ametile;
9. Muudatuste elluviimiseks kaardistada hetkeolukord ning saada ülevaade, mida on ametis võimalik muuta ning mida mitte;
10. Muudatuste planeerimisel ja läbiviimisel töötajate kaasamine ja informeerimine eesootavast;
11. Muudatuste alustamisel ja juhtimisel lähtuda käesolevas töös välja toodud raamistikust (Mento, Jones & Dirndorfer (2002) „12 sammu“ programm), mille ühe osana pannakse paika ka infoliikumise toimumine ning millest lähtudes on võimalik koostada ametile sobiv muudatuste programm.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooni igapäevast toimimist mõjutavad enim selle liikmed. Seetõttu on juhtidel oluline roll hoolitseda, et organisatsioonisisene kommunikatsioon toimiks ladusalt ning töötajad oleksid erinevatest töökeskkonnas asetleidvatest protsessidest teadlikud ning nendesse kaasatud. Ladus ja efektiivne sisekommunikatsioon võimaldab töötajatel ja juhtidel omavahel suhelda ning luua meeldiva töökeskkonna ja meeskonna, kus iga liige tunneb end väärtustatuna. Efektiivseks sisekommunikatsiooniks peab autor töökeskkonnas seda, kui informatsioon on aja- ja asjakohane, edastatav sõnum täpne, arusaadav, usutav ning edastatud osapooltele sobivalt. Efektiivse sisekommunikatsiooni tulemusena on töötajad organisatsiooni prioriteetidest ning suundadest teadlikud ning seeläbi vähendatakse ebakindluse ja kuulujuttude tekkimise võimalust. Lisaks hea töökeskkonna tagamisele, aitab efektiivne sisekommunikatsioon toetada organisatsiooniliste muudatuste elluviimist. Muudatuste läbikukkumise ja rahulolematuse üheks peamiseks põhjuseks peetakse ebapiisavat kommunikatsiooni, sest kui töötajad ei ole protsessist piisavalt teadlikud, võivad nad muudatuste rakendamisele vastu olla.

Magistritöös juhinduti 4-st uurimisküsimusest, mille kaudu uuriti, milline tähtsus on sisekommunikatsioonil muudatuste juhtimisel, millised on Patendiameti töötajate hinnangud ameti sisekommunikatsioonile, analüüsiti saadud tulemusi ning töötati välja parendusmeetmete ettepanekud. Töö esimeses osas andis autor teoreetilise ülevaate sisekommunikatsioonist, muudatuste juhtimisest ning nende omavahelisest seosest. Empiirilises osas on kirjeldatud uuritud organisatsiooni Patendiametit ning läbi viidud uurimust ja tulemusi. Töö kolmandas osas analüüsis autor saadud tulemusi ning pakkus juhtkonnale välja Patendiameti sisekommunikatsiooni parendusmeetmete ettepanekud.

Andmete kogumiseks kasutas autor veebipõhist ankeetküsimustikku, mille koostas ja kohandas Patendiametile vastavaks *Downs-Hazen Communication Satisfaction Questionnaire* (Downs ja Adrian, 2004) järgi ja mis koosnes A-, B-, C- ja D-osast. A-osa jaotas autor kolme alagruppi: (1) rahulolu informatsiooni liikidega, mis puudutavad Patendiametit kui organisatsiooni tervikuna ja on igapäevatööga seotud; (2) kommunikatsioon üldiselt ja (3) muudatuste kommuniqueerimine Patendiametis. B-osas paluti vastajal hinnata väiteid osakonnast lähtudes ja C-osas tuua välja ameti kommunikatsiooni nõrkused ja tugevused ning teha ettepanekuid.

D-osa oli suunatud täitmiseks vaid juhtidele. Uurimuse valimi moodustasid kõik 58 Patendiametis aktiivset töösuhet omavat inimest, kellest uurimuses osales 39 (67.24%).

Kogutud andmete analüüsimisel selgus, et Patendiameti töötajad on üldise ameti sisekommunikatsiooniga pigem rahul ja hindavad positiivselt nii igapäevatööga seotud ja organisatsiooni tervikuna puudutavad informatsiooni kui osakonnasisest kommunikatsiooni. Sisekommunikatsiooni hindamisel on oluline välja tuua tugev positiivne korrelatsioon uuringu A-osa alagrupi (2) „Kommunikatsioon üldiselt“ ja B-osa vahel ($r = 0.85$, $p < 0.01$), millest järeldub, et organisatsioonisisene kommunikatsioon ei saa toimida, kui osakonnasisene kommunikatsioon ei toimi ja vastupidi. Lisaks on autori hinnangul oluline välja tuua, et vastajate poolt antud hinnanguid mõjutab see, millisesse gruppi vastaja kuulub (ametnik/ töötaja või osakonnajuhataja). Osakonnajuhatajad hindasid Patendiameti sisekommunikatsiooni võrreldes töötajatega kõrgemalt, A- ja B-osa võrdluses oli osakonnajuhatajate keskmine hinnang $M = 3.84$, ja ametnik/töötajal keskmine $M = 3.17$. Eraldi osakonnajuhatajatele suunatud D-osa hinnangud olid võrreldes teiste osadega oluliselt kõrgem, mille keskmine tulemus oli $M = 4.12$. Seega on Patendiameti osakonnajuhatajad sisekommunikatsiooniga rohkem rahul kui töötajad, mistõttu vajab Patendiameti sisekommunikatsioon töötajate rahulolu tõstmiseks parendamist.

Tulemused Patendiameti sisekommunikatsiooni hindamisel näitasid, et kõige madalamalt hindavad inimesed A-osa alagrupi, mis puudutas muudatuste kommunikeerimist ($M = 2.77$). Seega võib autori hinnangu väita, et uurimuses osalejad pigem ei ole rahul kommunikatsiooni ja informatsiooni saamisega, mis puudutavad ameti struktuurimuudatusi. Uurimistulemustest nähtub, et ameti töötajaid ei ole struktuurimuudatusest piisavalt informeeritud ning saadud info ei ole olnud aja- ja asjakohane, mis lubab järeldada, et töötajaid ei ole muudatuste protsessi piisavalt kaasatud.

Patendiameti sisekommunikatsiooni peamiseks organisatsioonisisesteks nõrkusteks on uuringus osalejad pidanud infosulgude tekkimist ning informatsiooni lünklikku edastamist, ebamäärasust, formaalsust, vanamoodsust. Teisalt on tugevustena esile toodud omavahelist head suhtlemist, usaldust ja meeskonnatunnet. Autori hinnangul on oluline välja tuua, et osa vastajatest ei ole ühtegi tugevust välja toonud või on märkinud, et tugevused puuduvad, mis näitab, et kuigi üldiselt hinnatakse ameti sisekommunikatsiooni positiivselt, esineb vastajate

hulgas ka negatiivseid arvamusi, mida juhtkonnal on läbi parendusmeetmete rakendamise võimalik positiivsemaks muuta.

Uurimistulemustest lähtuvalt teeb töö autor Patendiameti juhtkonnale sisekommunikatsiooni parendamiseks järgmised ettepanekud:

1. Seada paika ja töötajatele kommunikeerida ameti selge visioon, suurendada avatust ja olla uuendusmeelsem, kasutades informatsiooni jagamisel erinevaid kaasaegseid kommunikatsioonitehnoloogiaid;
2. Vähendada ametisisesest asjaajamise bürookraatlikkust ning toetada mitteformaalset suhtlust;
3. Korraldada eesmärgistatud, struktureeritud ja sisutihedaid koosolekuid, millel on päevakord ning kus antakse ülevaade igapäevastest töödest ning lähetustest-koolitustest ja nende kasust ametile;
4. Kaardistada töötajate soovid võimalike infoliikumiste kanalite ja meetodite kohta ning seejärel neid rakendada;
5. Korraldada juhtkonna ja töötajate perioodilisi koosolekuid, mille raames annab juhtkond ülevaate ameti ja riigi üldistest suundumustest ning töötajatel avaneb võimalus küsimusi küsida;
6. Kaasata töötajaid oluliste protsesside kavandamisse, läbiviimisesse ning neid informeerida ja võimustada;
7. Muudatuste planeerimisel ja läbiviimisel koostada Patendiameti muudatuste juhtimise programm „12 sammu“ programmist lähtuvalt.

Magistritöö aitab mõista Patendiameti töötajate hinnanguid sisekommunikatsioonile, sest tulemustest nähtub, et hinnang sisekommunikatsioonile on muudatuste juhtimisega seotud. Autor saavutas tööga oma püstitatud eesmärgi ja vastused uurimisküsimustele. Uuringu tulemuste tõlgendamisel ilmnisid autori poolt välja toodud piirangud. Töö tulemusel valminud parendusmeetmete ettepanekute rakendamine aitab sisekommunikatsiooni toimimist tõhusamaks muuta ning muudatuste planeerimist ja elluviimist tulevikus toetada.

Edasistes uurimustes tuleks keskenduda sellele, kas parendusmeetmete rakendamine on tõstnud ameti töötajate hinnanguid sisekommunikatsioonile, lisaks uurida vastajagruppide erinevate tulemuste põhjuseid.

RESUME

The topic of the Master's thesis is „Internal communication in the Estonian Patent Office in the context of change management“. The research problem for the thesis becomes from the fact that the Estonian Patent Office does not have an overview of assessment of the internal communication and pervades a period of organizational structural changes. The object of this Master's thesis is to assess Estonian Patent Offices' internal communication and how it is used during the structural changes. Based on the results the author of this thesis gives practical improvement proposals in order to make the internal communication more effective.

In order to keep good reputation and employees' positive attitude the employer has to take care of the fluent function of the processes and communication in the organization (Singh, 2013). Communication has the key-role in the organization in order to understand the value of the people (Ruck & Welcch, 2012). Elving (2005) has stated that organizational communication and change management depend on each other. Up to 70% of change management programmes in organizations fail due to the lack of communication (Pundzienė, Alonderienė & Buožiūtė, 2007). So it is vital that organizations use communication as a tool if they want to succeed in change management.

Present Masters' thesis consists of three main sections: theoretical overview about organizational communication and change management, empirical analysis of the reasearch results and discussion. The empirical section analyses the results from the study that was held among the personnel of the Estonian Patent Office. Finally, the author makes proposals for the management of the Estonian Patent Office in order to make the organizational communication and change management communication more effective.

In the current thesis author wants to answer following research questions:

1. What is the importance of the internal communication in the context of change management?
2. How do the personnel of the Estonian Patent Office assess the internal communication?
3. What measures help to improve the Estonian Patent Offices' internal communication in general?
4. What measures support change management in the Estonian Patent Office?

For collecting data the author used web-based questionnaire, which was compiled and adapted for the Estonian Patent Office under *Downs-Hazen Communication Satisfaction Questionnaire* (Downs ja Adrian, 2004) and consisted of parts A, B, C and D. Part A was divided by the author to three subgroups: (1) the satisfaction with types of information relating to the Estonian Patent Office as an organization as a whole and which are linked with the daily work; (2) communication in general, and (3) communication of the changes in the Estonian Patent Office. In the part B respondents were asked to assess allegations emanating from the department and in the part C to bring out the strengths and weaknesses of communication of the Office and propose propositions. Part D was directed for managers to complete. The study sample consisted of all 58 people, who have an active employment relationship in the Estonian Patent Office and from who 39 (67.24%) participated in the study.

The collected data revealed that the personnel of the Estonian Patent Office is in general rather satisfied with the internal communication and assess in the positive way information related to every day work and organization as a whole and also communication inside the department. In assessing internal communication it is important to bring out a strong positive correlation between part A subgroup (2) „Communication in general“ and Part B ($r = 0.85$, $p < 0.01$) in the study, which implies that intra-organizational communication does not function if the communication does not function within department and vice versa. Furthermore, the author considers important to point out that assessments of respondents were influenced by into which group respondent belonged (official/employee or head of department). Compared to employees department heads assessed the internal communication of the Estonian Patent Office higher, in comparison with parts A and B average rating of the department heads was $M = 3.84$ and average rating of official/employee was $M = 3.17$. Assessments in the part D, which was directed separately to the heads of departments, were significantly higher in comparison with other parts, average score was $M = 4.12$. Hence, heads of departments of the Estonian Patent Office are more satisfied with the internal communication than employees.

The results of assessing internal communication in the Estonian Patent Office showed, that personnel assesses subgroup of part A, which concerned change management the lowest ($M = 2.77$). Hence, in the opinion of the author it can be argued, that the participants of the study are rather not satisfied with the communication and obtaining information concerning the structural changes in the Office. The results of the study indicate that employees of the Office are not adequately informed about the structural changes and received information has not been up-to-

date nor relevant, which allows to conclude that employees are not sufficiently involved into the change process.

In the opinion of the participants of the study the main weakness within the organization in the internal communication in the Estonian Patent Office are information blackouts and transmission of fragmentary information, uncertainty, formality, old-fashioned manners. On the other hand good mutual communication, trust and team spirit are highlighted as strengths. In the opinion of the author, it is important to point out that the majority of the respondents have not highlighted any strength or have indicated that strengths are missing. Aforenamed indicates that although the overall assessment of the internal communication of the Office is assessed in positive way, there occurs negative views among respondents, which can be changed more positively by management by implementing corrective measures.

Based on the results the author of this thesis makes following proposals for improvement of organizational communication in the Estonian Patent Office:

1. Set a clear vision, increase openness and innovation using different up-to-date communication technologies;
2. Reduce organizational bureaucracy and administration to support informal communication;
3. Organize targeted, content-rich and structured meetings with the agenda and give an insight to the daily work and travels-trainings in order to benefit in organizational work;
4. To map potential information channels that employees accept and implement them;
5. To organize periodic meetings between the management and employees, where management will give an overview of the Offices' work and the state of general trends and employees will have the opportunity to ask questions;
6. Involve employees in the planning of organizational processes and inform and empower them;
7. In planning and conducting changes in the Estonian Patent Office form the program of changes according to the „12 steps“ program.

VIIDATUD KIRJANDUS

- Argenti, P. A. (1998). Strategic Employee Communications. *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 3 & 4, 199–206.
- Burnes, B. (1996). No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision* Vol. 34 Iss 10, 11-18.
- Chen, N. (2008). Internal/Employee Communication and Organizational Effectiveness: a study of Chinese corporations in transition. *Journal of Contemporary China*, 17 (54), 167-189.
- Conrad, D. (2014). Workplace Communication Problems: Inquiries by Employees and Applicable Solutions. *Journal of Bussiness Studies Quarterly*, Volume 5, Number 4, 105-116.
- Daly, F., Teague, P., Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8, Iss 3, 153-162.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 11, No. 3, 171-190.
- Downs, C. W., Allyson, D. A. (2004). *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press.
- Edmonds, J. (2011). Managing successful change. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 Iss 6, 349-353.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 Iss 2, 129-138.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: an examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61, 1-36.
- Harshman, E. F., Harshman, C. L. (1999). Communicating With Employees: Building on an Ethical Foundation. *Journal of Business Ethics* 19, 3-19.
- Hazelton, M. (2003). What is the Role of Change Management in the Military Financial Management Community?. *Armed Forces Comptroller*, Vol. 48, Issue 4, 27-29.
- Hayes, J. (2010). *The Theory and Practice of Change Management. Third Edition*. Palgrave Macmillan.

- Hulea, L. (2012). Directions of organizational communication at the level of the students' cultural centre in Petrosani – a case study. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 12(3), 2012, 97-106.
- Jimmieson, N.L., White, K.M. (2011). Predicting employee intentions to support organizational change: An examination of identification process during a re-brand. *British Journal of Social Psychology*, 50, 331-341.
- Joyce, P. (2004). Public sector strategic management: the changes required. *Strategic change* 13, 107-110.
- Justiitsministri 28. jaanuar 2016. a määrus nr 5 (RT I, 30.01.2016, 1) „Patendiameti põhimäärus“.
- Karyotakis, K. M., Moustakis, V. S. (2014). Reinvention of the public sector: total quality management and change management. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11 (2), 30-44.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9 Iss 2, 32-46.
- Kumar, S., Kumar, N., Deshmukh, V., Adhish, V. S. (2015). Change Management Skills. *Indian Journal of Community Medicine*, Vol 40, Issue 2, 85-89.
- Leitch, S., Davenport, S. (2003). Strategic ambiguity in communicating public sector change. *Journal of Communication Management*, Vol. 7 Iss 2, 129-139.
- Leading people through change. (2010). *Strategic Direction*, Vol. 23, Iss 5, 20-23.
- Lies, J. (2012). Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. *Public Relations Review* 38. 255-261.
- Malmelin, N. (2007). Communication capital: Modelling corporate communications as an organizational asset. *Corporate communication: An International Journal*, Vol. 12, Iss 3, 298-310.
- Mento, A. J., Jones, R. M., Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, Vol. 3, 1, 45-59.
- Milanova, D. (2009). Management of change and change of management. *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 8, Suppl. 3, 140-142.
- Mishra, K., Boynton, L., Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, Vol 51 (2), 183-202.
- Orsini, B. (2000). Improving Internal Communications. *Internal Auditor*, 28-33.

- Ponzo, S., Zarone, V. (2012). Implementing the process of change management in the public sector: The strategic role of training. *International Journal of Business and Public Administration, Volume 9, Number 1*, 158-171.
- Poon, I. H-f., Rowley, C. (2010). Change in Asia: a review of management theory and research related to human resources. *Asia Pacific Business Review, Vol. 16, No. 4*, 591-607.
- Pundzienė, A., Alonderienė, R., Buožiūtė, S. (2007). Managers' Change Communication Competence Links with the Success of the Organisational Change. *Engineering Economics, No 4 (54)*, 61-69.
- Ruck, K., Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review 38*, 294-302.
- Scimmel, R., Muntslag, D. R. (2009). Learning barriers: A framework for the examination of structural impediments to organizational change. *Human Resource Management, Vol. 48, No. 3*, 399-416.
- Singh, A. (2013). Achieving Sustainability Through Internal Communication and Soft Skills. *The IUP Journal of Soft Skills, Vol. VII, No. 1*, 21-26.
- Sminia, H., Van Nistelrooij, A. (2006). Strategic Management and Organization Development: Planned Change in a Public Sector Organization. *Journal of Change Management Vol. 6, No. 1*, 99-113.
- Šárka, H. (2014). Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness, Vol. 6, Issue 4*, 50-62.
- Zurewich, J. A. (2008). A general theory of change. *Humanomics, Vol. 24 Iss 4*, 263-273.
- Todnem, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4*, 369-380.
- Tsai, M-T., Chuang, S-S., Hsieh, W-P. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality, 37(6)*, 825-834.
- Verčič, A. T., Verčič, D., Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review 38*, 223-230.
- Weber, P. S., Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, Iss 6*, 291-300.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review 38*, 246-254.
- Wen, Z., Jaska, P., Brown, R., Dalby, B. (2010). Selecting Communication Media in a Multigenerational Workplace. *International Journal of Business and Public*

Administration, Volume 7, Number 2, 134-150.

White, C., Vanc, A., Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research, 22(1), 65–84.*

Worrall, L., Mather, K., Seifert, R. (2009). Solving the Labour Problem Among Professional Workers in the UK Public Sector: Organisation Change and Performance Management. *Public Organization Review 10, 117-137.*

LISA 1 – Uurimuse küsimustik

Lugupeetud ankeetküsimustikule vastaja!

Kommunikatsiooni kvaliteet tööl omab mõju nii töötajate tööga rahulolule kui ka produktiivsusele. Käesolev küsimustik on koostatud eesmärgiga uurida, kui rahul on teenistujad Patendiameti organisatsioonisisesse kommunikatsiooniga ja millised on võimalikud ettepanekud senise praktika parendamiseks.

Olen väga tänulik, kui leiad aja küsimustiku täitmiseks, sest Sinu arvamus on väga tähtis. See võtab Sul 20-25 minutit. Küsimustiku täitmisega aidad kaasa Patendiameti sisemise kommunikatsioonisüsteemi parendamisele ning ühtlasi ka minu magistritöö valmimisele. Küsimustik on anonüümne ning vastuste konfidentsiaalsus tagatud.

Tuletan Sulle meelde, et tegemist ei ole testiga – ainuke õige vastus on Sinu isiklik seisukoht!

Täiendava informatsiooni või küsitluse tulemustest teada saamiseks võid julgelt minuga ühendust võtta.

Küsimustik koosneb viiest sissejuhatavast küsimusest ning A, B, C ja D osast. Selles on nii valikvastustega kui ka avatud küsimusi. Valikvastustega küsimustele vastamisel palun märki üks Sulle sobiv vastusevariant.

Küsimustiku D osa palun täita vaid juhul, kui oled vastajana osakonnajuhataja, peadirektori asetäitja või peadirektor.

1. Palun märki, millisesse vastajate gruppi kuulud Sina:

- ametnik või töötaja
- osakonnajuhataja

2. Kui rahul oled sa oma tööga?

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul

- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

3. Kuidas on muutunud Sinu tööga rahulolu viimase 6 kuu jooksul?

On vähenenud Ei ole muutnud On suurenenud

4. Kuivõrd Sinu tööga rahulolu on mõjutanud uudised Patendiameti struktuurimuudatustest?

- 1- Ei ole üldse mõjutanud
- 2- Ei ole oluliselt mõjutanud
- 3- Need ei puuduta ega huvita mind
- 4- On mõnevõrra mõjutanud
- 5- On oluliselt mõjutanud

5. Kas info liikumine ja kommunikatsioon Patendiametis mõjutab Sinu tööga rahulolu? Palun põhjenda oma vastust.

1. Jah

Põhjendus:

2. Ei

Põhjendus:

A- osa

Organisatsioon tervikuna

Järgnevalt (küsimustes 6-15) on esitatud erinevad informatsiooni liigid, mis puudutavad Patendiametit kui organisatsiooni tervikuna ning on inimese igapäevatööga seotud. Palun märki vastavalt, kui rahul oled sa iga välja toodud väitega informatsiooni saamise, mahu ja/või kvaliteedi kohta Patendiametis.

6. Uudised, mis puudutavad ameti kõiki teenistujaid (nt kes lahkub töölt, kes on uued inimesed, millal on sünnipäevad, kes ja millal on lähetuses jms).

- 1- Üldse ei ole rahul

- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

7. Informatsiooni saamine selle kohta, millised on riigi üldised poliitilised suundumused intellektuaalomandi valdkonnas, mis mõjutavad Patendiameti tööd.

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

8. Informatsioon ameti poliitikast ja eesmärkidest.

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

9. Informatsioon välislahetuste eesmärkidest, nende kasust teenistujatele ja ametile.

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

10. Informatsioon Patendiameti poolt ning ametis endas korraldatavate ürituste kohta.

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

11. Informatsioon Patendiameti saavutustest ja/või ebaedust.

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

12. Informatsioon minu ametikoha suhestumisest teiste Patendiameti ametikohtadega. (st kuidas minu töö mõjutab teiste teenistujate, osakondade ja ameti üldist tööd)

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

13. Informatsioon teenistujatele ning ameti- ja töökohtadele seatud nõuetest.

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

14. Informatsioon teenistujate töötasude ja lisatasude kohta.

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

15. Teenistujate saavutuste tunnustamine.

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

Kommunikatsioon üldiselt

Järgnevad küsimused (16-25) puudutavad kommunikatsiooni üldiselt. Palun märki vastava kastiga, mil määral nõustud sa välja toodud väitega informatsiooni saamise, mahu ja/või kvaliteedi kohta Patendiametis.

16. Kommunikatsioon Patendiametis on tõhus

- 1- Ei ole üldse nõus
- 2- Pigem ei ole nõus
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem nõus
- 5- Täiesti nõus

17. Hoiakud Patendiameti organisatsioonisisese kommunikatsiooni suhtes on head.

- 1- Ei ole üldse nõus
- 2- Pigem ei ole nõus
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem nõus
- 5- Täiesti nõus

18. Patendiameti kommunikatsiooni- ja töökeskkond on usalduslik.

- 1- Ei ole üldse nõus
- 2- Pigem ei ole nõus
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem nõus
- 5- Täiesti nõus

19. Patendiameti kommunikatsioon on asjakohane, ladus ning motiveerib mind saavutama ameti eesmärke.

- 1- Ei ole üldse nõus
- 2- Pigem ei ole nõus
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem nõus

5- Täiesti nõus

20. Patendiameti teenistujatel on võimalik probleemide korral takistusteta otse juhtkonna poole pöörduda.

- 1- Ei ole üldse nõus
- 2- Pigem ei ole nõus
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem nõus
- 5- Täiesti nõus

21. Tööks vajalik informatsioon jõuab teenistujateni õigeaegselt.

- 1- Ei ole üldse nõus
- 2- Pigem ei ole nõus
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem nõus
- 5- Täiesti nõus

NB! Palun vasta järgnevale küsimusele number 22 VAID juhul, kui oled end vastajana määratlenud AMETNIKU VÕI TÖÖTAJANA.

22. Juhtide poolt tulev informatsioon on kooskõlas nende käitumisega, st sõnad ja teod on vastavuses.

- 1- Ei ole üldse nõus
- 2- Pigem ei ole nõus
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem nõus
- 5- Täiesti nõus

23. Kuulujuttude ja nurina määr Patendiametis on vähene.

- 1- Ei ole üldse nõus
- 2- Pigem ei ole nõus
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem nõus
- 5- Täiesti nõus

24. Ametis kehtivad kirjalikud juhendid, juhised, korrad, teatised jms on selged ja kokkuvõtlikud.

- 1- Ei ole üldse nõus
- 2- Pigem ei ole nõus
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem nõus
- 5- Täiesti nõus

25. Patendiameti teenistujate omavaheline suhtlemine on aktiivne ja vaba.

- 1- Ei ole üldse nõus
- 2- Pigem ei ole nõus
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem nõus
- 5- Täiesti nõus

Muudatuste kommunikeerimine

Järgnevad küsimused (26-32) puudutavad muudatuste kommunikeerimist Patendiametis. Palun märki vastavalt, kui rahul oled sa välja toodud väitega informatsiooni saamise, mahu ja/või kvaliteedi kohta Patendiametis.

26. Informatsiooni saamine muudatuste kohta Patendiameti.

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

27. Informatsiooni aja- ja asjakohasus Patendiameti uue struktuuri kohta.

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul

5- Väga rahul

28. Patendiameti struktuurimuudatuse eesmärgi ning vajaduse selgus ja arusaadavus.

1- Üldse ei ole rahul

2- Pigem ei ole rahul

3- Ei oska öelda

4- Pigem rahul

5- Väga rahul

29. Informatsiooni piisavus struktuurimuudatuse mõjust Patendiameti teenistujatele

1- Üldse ei ole rahul

2- Pigem ei ole rahul

3- Ei oska öelda

4- Pigem rahul

5- Väga rahul

30. Patendiameti teenistujate kaasatus struktuurimuudatuse protsessi.

1- Üldse ei ole rahul

2- Pigem ei ole rahul

3- Ei oska öelda

4- Pigem rahul

5- Väga rahul

31. Juhtkond on struktuurimuudatusest tulenevaid hirme teenistujate hulgas piisavalt maandanud.

1- Üldse ei ole rahul

2- Pigem ei ole rahul

3- Ei oska öelda

4- Pigem rahul

5- Väga rahul

32. Informatsioon selle kohta, kuidas Patendiametis tõusetunud probleeme lahendatakse.

1- Üldse ei ole rahul

2- Pigem ei ole rahul

- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

B- osa: Palun märki (küsimused 33-43), mil määral nõustud järgnevate väidetega lähtudes Patendiameti osakonnast, kus töötad.

33. Osakondade omavaheline koostöö on tihe.

- 1- Ei ole üldse nõus
- 2- Pigem ei ole nõus
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem nõus
- 5- Täiesti nõus

NB! Palun vasta järgnevale küsimusele number 34 VAID juhul, kui oled end vastajana määratlenud AMETNIKU VÕI TÖÖTAJANA.

34. Osakonnajuhataja ja juhtkond tegeleb probleemidega, mis on teenistujate poolt tõstatatud.

- 1- Ei ole üldse nõus
- 2- Pigem ei ole nõus
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem nõus
- 5- Täiesti nõus

35. Minu osakonna poliitika ja eesmärgid on mulle selged.

- 1- Ei ole üldse nõus
- 2- Pigem ei ole nõus
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem nõus
- 5- Täiesti nõus

36. Minu osakonnas töötavad inimesed sobivad meeskonnana kokku.

- 1- Ei ole üldse nõus

2- Pigem ei ole nõus

3- Ei oska öelda

4- Pigem nõus

5- Täiesti nõus

37. Osakonna koosolekud on hästi organiseeritud.

1- Ei ole üldse nõus

2- Pigem ei ole nõus

3- Ei oska öelda

4- Pigem nõus

5- Täiesti nõus

38. Minu juht usaldab mind, kuulab mind ja pöörab mulle tähelepanu.

1- Ei ole üldse nõus

2- Pigem ei ole nõus

3- Ei oska öelda

4- Pigem nõus

5- Täiesti nõus

39. Informatsiooni (tagasiside) saamine oma tööalase arengu kohta on piisav.

1- Ei ole üldse nõus

2- Pigem ei ole nõus

3- Ei oska öelda

4- Pigem nõus

5- Täiesti nõus

NB! Palun vasta järgnevale küsimusele number 40 VAID juhul, kui oled end vastajana määratlenud AMETNIKU VÕI TÖÖTAJANA.

40. Minu osakonnajuhataja toetab mind tööga seotud probleemide lahendamisel.

1- Ei ole üldse nõus

2- Pigem ei ole nõus

3- Ei oska öelda

4- Pigem nõus

5- Täiesti nõus

41. Minu juht on uutele töökorralduslikele ideedele avatud.

1- Ei ole üldse nõus

2- Pigem ei ole nõus

3- Ei oska öelda

4- Pigem nõus

5- Täiesti nõus

42. On selge, milliseid kanaleid pidi info liikumine (andmine-saamine) toimub, kui olukord erineb igapäevasest töösituatsioonist (nt osakonnajuhataja lähetus, haigus ning ootamatult puudub ka asendaja vms, kuid on vaja kiireid otsuseid ja informatsiooni)

1- Ei ole üldse nõus

2- Pigem ei ole nõus

3- Ei oska öelda

4- Pigem nõus

5- Täiesti nõus

43. Kommunikatsioon Patendiametis paneb mind tundma end olulise osana osakonnast ja ametist.

1- Ei ole üldse nõus

2- Pigem ei ole nõus

3- Ei oska öelda

4- Pigem nõus

5- Täiesti nõus

C- osa: Palun hinda (küsimused 44-47) oma isiklikku tulemuslikkust töökohal ning selle suhestumist Patendiameti organisatsioonisisese kommunikatsiooniga.

44. Kuidas on sinu tulemuslikkus viimase 6 kuu jooksul muutunud?

1- On langenud

2- On jäänud samaks

3- On tõusnud

45. Kui Sinu töö tulemuslikkuse suurendamiseks saaks muuta tööga seotud kommunikatsiooni ja infoliikumist, siis kuidas seda Sinu arvates teha? Palun tee ettepanekuid.

46. Mis on Sinu arvates Patendiameti peamised organisatsioonisisese kommunikatsiooni nõrkused?

47. Mis on Sinu arvates Patendiameti peamised organisatsioonisisese kommunikatsiooni tugevused?

D-osa: osakonnajuhatajate ja juhtkonna rahulolu kommunikatsiooniga.

Palun täida järgnev vaid juhul, kui oled osakonnajuhataja või juhtkonnaliige. Palun märgi, kui rahul oled järgnevaga Patendiametis.

48. Kui rahul oled määraga, mille ulatuses on Sinu alluvuses töötavad teenistujad vastuvõtlikud/tundlikud ülalt-alla (st juhtidelt alluvatele) kommunikatsioonile?

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

49. Kui rahul oled määraga, mille ulatuses saad Sina reguleerida informatsiooni ning selle mahtu, mida teenistujatele edastada?

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

50. Kui rahul oled Sinu alluvate võimalusega alt-üles (teenistujalt juhile) kommunikatsiooni algatada?

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul

- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

51. Kui rahul oled info liikumisega juhtkonna ja osakondade vahel?

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

52. Kui rahul oled osakonnajuhatajate omavahelise suhtlusega?

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

53. Kui rahul oled näost-näkkude suhtluse osakaaluga igapäevatoos?

- 1- Üldse ei ole rahul
- 2- Pigem ei ole rahul
- 3- Ei oska öelda
- 4- Pigem rahul
- 5- Väga rahul

54. Kuidas Sina juhina saaksid Patendiameti sisemist kommunikatsiooni paremaks muuta?

LISA 2 – Korrelatsioon osade siseselt

Tabel 13

A-osa küsimused 6-15

	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A_osa6	1	0.56**	0.49**	0.44**	0.54**	0.55**	0.53**	0.51**	0.21	0.55**
A_osa7	0.56**	1	0.58**	0.35*	0.39**	0.51**	0.46**	0.61**	0.18	0.49**
A_osa8	0.49**	0.58**	1	0.38**	0.56**	0.45**	0.39**	0.75**	0.22	0.44**
A_osa9	0.44**	0.35*	0.38**	1	0.57**	0.47**	0.50**	0.49**	0.28*	0.33*
A_osa10	0.54**	0.39**	0.56**	0.57**	1	0.66**	0.47**	0.42**	0.44**	0.56**
A_osa11	0.55**	0.51**	0.45**	0.47**	0.66**	1	0.58**	0.56**	0.49**	0.52**
A_osa12	0.53**	0.46**	0.39**	0.50**	0.47**	0.58**	1	0.47**	0.29*	0.37*
A_osa13	0.51**	0.61**	0.75**	0.49**	0.42**	0.56**	0.47**	1	0.45**	0.45**
A_osa14	0.21	0.18	0.22	0.28*	0.44**	0.49**	0.29*	0.45**	1	0.39**
A_osa15	0.55**	0.49**	0.44**	0.33*	0.56**	0.52**	0.37*	0.45**	0.39**	1

**Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.01$.

*Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.05$.

Allikas: autori arvutused

Tabel 14

A-osa küsimused 16-25

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
A_osa16	1	0.76**	0.55**	0.75**	0.55**	0.59**	0.62**	0.51**	0.37*	0.36*
A_osa17	0.76**	1	0.62**	0.80**	0.50**	0.64**	0.68**	0.74**	0.51**	0.43**
A_osa18	0.55**	0.62**	1	0.70**	0.64**	0.67**	0.71**	0.64**	0.49**	0.54**
A_osa19	0.75**	0.80**	0.70**	1	0.52**	0.66**	0.60**	0.65**	0.60**	0.48**
A_osa20	0.55**	0.50**	0.64**	0.52**	1	0.58**	0.46**	0.63**	0.48**	0.52**
A_osa21	0.59**	0.64**	0.67**	0.66**	0.58**	1	0.60**	0.67**	0.54**	0.30
A_osa22	0.62**	0.68**	0.71**	0.60**	0.46**	0.60**	1	0.62**	0.55**	0.54**
A_osa23	0.51**	0.74**	0.64**	0.65**	0.63**	0.67**	0.62**	1	0.52**	0.44**
A_osa24	0.37*	0.51**	0.49**	0.60**	0.48**	0.54**	0.55**	0.52**	1	0.44**
A_osa25	0.36*	0.43**	0.54**	0.48**	0.52**	0.30	0.54**	0.44**	0.44**	1

**Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.01$.

*Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.05$.

Allikas: autori arvutused

Tabel 15

A-osa küsimused 26-32

	26	27	28	29	30	31	32
A_osa26	1	0.67**	0.52**	0.51**	0.58**	0.55**	0.47**
A_osa27	0.67**	1	0.73**	0.50**	0.59**	0.49**	0.50**
A_osa28	0.52**	0.73**	1	0.54**	0.57**	0.43**	0.60**
A_osa29	0.51**	0.50**	0.54**	1	0.51**	0.40*	0.50**
A_osa30	0.58**	0.59**	0.57**	0.51**	1	0.50**	0.46**
A_osa31	0.55**	0.49**	0.43**	0.40*	0.50**	1	0.71**
A_osa32	0.47**	0.50**	0.60**	0.50**	0.46**	0.71**	1

**Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.01$.

*Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.05$.

Allikas: autori arvutused

Tabel 16

B-osa küsimused 33-43

	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
B_osa33	1	0.57**	0.40*	0.29	0.23	0.54**	0.47**	0.42*	0.58**	0.48**	0.33*
B_osa34	0.57**	1	0.66**	0.43*	0.55**	0.60**	0.65**	0.82**	0.69**	0.50**	0.33
B_osa35	0.40*	0.66**	1	0.58**	0.54**	0.57**	0.43**	0.61**	0.68**	0.56**	0.45**
B_osa36	0.29	0.43*	0.58**	1	0.74**	0.61**	0.50**	0.39*	0.56**	0.38*	0.37*
B_osa37	0.23	0.55**	0.54**	0.74**	1	0.50**	0.56**	0.64**	0.63**	0.44**	0.37*
B_osa38	0.54**	0.60**	0.57**	0.61**	0.50**	1	0.59**	0.63**	0.76**	0.40*	0.61**
B_osa39	0.47**	0.65**	0.43**	0.50**	0.56**	0.59**	1	0.68**	0.64**	0.52**	0.51**
B_osa40	0.42*	0.82**	0.61**	0.39*	0.64**	0.63**	0.68**	1	0.81**	0.53**	0.44*
B_osa41	0.58**	0.69**	0.68**	0.56**	0.63**	0.76**	0.64**	0.81**	1	0.67**	0.54**
B_osa42	0.48**	0.50**	0.56**	0.38*	0.44**	0.40*	0.52**	0.53**	0.67**	1	0.51**
B_osa43	0.33*	0.33	0.45**	0.37*	0.37*	0.61**	0.51**	0.44*	0.54**	0.51**	1

**Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.01$.

*Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.05$.

Allikas: autori arvutused