

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut

Lilian Kuuslap
**SISEKOMMUNIKATSIOONI AUDIT EDUKAMA MUUDATUSTE JUHTIMISE
EESMÄRGIL OPTIMERA ESTONIA NÄITEL**
Magistritöö

Juhendaja: PhD Tiiu Kamdron

Tallinn 2017

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 Lilian Kuuslap "....." 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Tiiu Kamdron, PhD "....." 2017

Kaitsmisele lubatud "....." 2016 Personalitöö ja –arendus magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees lektor Liina Randmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Sisekommunikatsioon on üks organisatsiooni strateegilistest funktsioonidest, mille efektiivse rakendamise abil on võimalik saavutada suuremaid finantseesmärke, kaasata töötajaid, kasvatada nende pühendumust, töömoraali ja lojaalsust, mis omakorda toetab eduka organisatsiooni kasvamist. Sisekommunikatsioonil on keskne roll muudatuste juhtimise kontekstis, kuna see toetab töötajate kaasamist ning kaasamine on olulisim edukate muudatuste elluviimise juures.

Magistritöö raames viib autor läbi sisekommunikatsiooni auditi, hindamaks sisekommunikatsiooni hetkeolukorda Optimera Estonia AS-s. Auditi raames viib autor läbi ankeetküsitluse, osalusvaatlused ning poolstruktureeritud intervjuud.

Uurimisprobleemiks on välja selgitada, kommunikatsiooniauditi abil, kuidas sisekommunikatsiooni parandamise teel on muudatusi võimalik edukamalt ellu viia. Sellest tulenevalt on magistritöö eesmärk selgitada välja Optimera Estoniale sobivad sisekommunikatsiooni põhimõtted edukate muudatuste elluviimiseks ning esitada organisatsioonile vastavad ettepanekud.

Magistritöö tulemustest selgub, et Optimera Estonia ei ole seni teadvustanud sisekommunikatsiooni olulisust ning mõju ettevõttele. Puudub sisekommunikatsioonisüsteem, dokumendihaldussüsteem ning kõiki infokanaleid kasutatakse juhuslikult ja mittesüsteemselt, ettevõttes ei toimu korrapäraseid koosolekuid. Muudatuste keskkonnas info edastamine ei ole kuidagi reguleeritud, selles puudub süsteemsus ning konkreetne kommunikatsiooniplaan. Optimera Estonia töötajad hindavad oma rahulolu sisekommunikatsiooni ning info kättesaadavusega madalaks, töötajad ei ole teadlikud milliseid infokanaleid konkreetselt organisatsioonis kasutatakse. Tulemuste analüüsist selgub, et töötajad ei saa piisavalt teavet tööd ja organisatsiooni puudutavate aspektide kohta.

Võtmesõnad: sisekommunikatsioon, kommunikatsiooniaudit, kommunikatsioonikanalid, kommunikatsioonisüsteem, muudatuste juhtimine

ABSTRACT

SISEKOMMUNIKATSIOONI AUDIT EDUKAMA MUUDATUSTE JUHTIMISE EESMÄRGIL OPTIMERA ESTONIA NÄITEL

Lilian Kuuslap

Topic of the Master's thesis is "Internal communication audit for the purpose of successful change management on the example of Optimera Estonia"

Internal communication is an organizational strategic tool, which helps to achieve higher financial objectives, improve employee engagement and also increase their moral and loyalty. Engaged and loyal employees are the key factors for a successful organization. Internal communication has a central role in the context of change management, it supports employee engagement and engagement is a major aspect in effective change management process.

The objective of Master's thesis is to find out the principles of internal communication, for Optimera Estonia with the purpose of successful change management.

The thesis consists of three different chapters, which are divided to subchapters. First chapter focuses on the theory of effective internal communication and communication channels, also relationship between organizational changes and communication and internal communication audit methods. Second chapter is an empirical study, where the author gives a review of the results of internal communication audit and compares the results with theoretical approach. Last chapter is a discussion and the author's suggestions.

The results of the study show that Optimera Estonia has not realised the importance and the positive effect of internal communication to the organization. There is no internal communication system or documentation management system, all information channels are used randomly and not systematically, there is no regular meeting system in the company. Communication, in the context of change management, is not regulated and there are no communication plans. Employees in Optimera Estonia are not satisfied with the internal communication, they are not completely aware of which communication channels are used in the organization and employees do not get enough important information about their work and organization, which is crucial for successful change management.

Key words: Internal communication, communication audit, communication channels communication system, change management

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISSEJUHATUS.....	6
TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	9
1.1 Efektiivne sisekommunikatsioon	9
1.1.1 Sisekommunikatsioonikanalid	14
1.2 Muudatused ja kommunikatsioon	16
1.3 Kommunikatsiooniauditi olemus	21
1.3.1 Auditi instrumendid ja meetodika.....	24
EMPIIRILINE UURING	28
1.4 Optimera Estonia AS lühituvustus.....	28
1.5 Uuringu meetodika	28
1.5.1 Andmekogumismeetodid.....	29
1.5.2 Valimi moodustamine	30
1.5.3 Andmete analüüsi meetodika	31
1.6 Tulemused.....	31
1.6.1 Uuringu keskmised tulemused.....	38
1.6.2 Korrelatsioonianalüüs.....	39
1.6.3 Intervjuude ja vaatluste tulemused.....	42
1.7 Arutelu, järeldused ja ettepanekud.....	45
1.7.1 Ettepanekud.....	49
KOKKUVÕTE.....	52
RESUME.....	55
LISA 1 Optimera Estonia AS struktuuriskeem	61
LISA 2 Uurimuse küsimustik eesti keeles	62
LISA 3 Uurimuse küsimustik vene keeles	69
LISA 4 Poolstruktureeritud intervjuu küsimuste kava.....	75
LISA 5 Kommunikatsioonikanali vaatluse protokoll.....	76
LISA 6 Kirjeldav statistika.....	77
LISA 7 Korrelatsioonid küsimuste lõikes	80
LISA 8 Esialgne kommunikatsiooniplaan.....	83

SISSEJUHATUS

Kommunikatsiooni olulisust organisatsiooni edukaks toimimiseks kirjeldati juba 1980ndatel aastatel, mil Greenbaum ja Clambitt mainisid kommunikatsiooni kui fundamentaalse tähtsusega osa organisatsiooni toimimisel, edukas ja efektiivne kommunikatsioon on aluseks kõrgetasemeliste eesmärkide saavutamisel. (Greenbaum, Clambitt, & Willhnganz, 1988) Organisatsioonid teadvustavad järjest rohkem sisekommunikatsiooni rolli olulisust. Sisekommunikatsioon on relevantne vahend läbipaistva organisatsioonikultuuri loomiseks ning selle abil on võimalik töötajaid kaasata organisatsiooni prioriteetidesse. (Mishra & Boyton, 2014) Sisekommunikatsioon on interdistsiplinaarne juhtimisfunktsioon, sisaldades elemente nii personalijuhtimisest, kommunikatsioonist ning turundusest (Tkalac Verčić, Verčić, & Sriramesh, 2012).

Ettevõtete juhid on olukorras, kus tuleb mõelda strateegilise kommunikatsiooni kasutamisele, et sobituda üha keerulisemate organiatsioonide ja ärimudelitega. (Argenti, 2017) Hume ja Leonard (2014) viisid läbi sisekommunikatsiooni uuringu rahvusvahelistes ettevõtetes, millest selgus, et ettevõtted ei tegele sisekommunikatsiooniga strateegiliselt, vaid pigem taktikaliselt. On tõestatud, et sisekommunikatsioon aitab eraettevõtetel ületada väljakutseid, ellu viia muudatusi ning mõjutab kogu ettevõtte efektiivsust. Eduka sisekommunikatsioonisüsteemi loomine on ettevõtte oluline kohustus, kui soovitakse saavutada paremaid tulemusi.

Nõrga sisekommunikatsiooni korral organisatsiooni tulemused ei parane, töötajate pühendumus ja tootlikkus on madal, esineb kõrge töölt puudumiste arv ja kõrgem töötajate voolavus (Hargie, Tourish, & Wilson, 2002) Kommunikatsioon on olulise tähtsusega usalduslike suhete loomisel ettevõttes. Avatud kommunikatsioonisüsteemiga ettevõttes on töötajad alati valmis vahetama oma mõtteid ja ideid. Avatud ja usalduslikud suhted otsese juhiga loovad olukorra, kus töötajad on valmis panustama ettevõtte eesmärkide ühisesse täitmisesse. (Thomas, Zolin, & Hartman, 2009)

Kommunikatsioonil on positiivne korrelatsioon organisatsioonilise pühendumuse, töösoorituse, organisatsioonikäitumise ja töörahuloluga. Kui kommunikatsioon ebaõnnestub võib see põhjustada tööstressi, tööga rahulolematust, madalat usaldust tööandja suhtes, vähendada organisatsioonilist pühendumust, kasvatada organisatsioonist lahkumist ja töölt puudumist. (Husain, 2013) Iga organisatsiooni eesmärk on tegutseda nii,

et ettevõtte toimiks edukalt ka 10 ja 20 aasta möödudes; et inimesed organisatsioonis oleksid rahul ja panustaksid alati maksimaalselt; et kõik püstitatud eesmärgid jõuaksid soovitud lõpptulemuseni.

Käesolev magistritöö keskendub sisekommunikatsiooni analüüsimisele muudatuste keskkonnas ning hindab töötajate rahulolu praeguse kommunikatsioonisüsteemiga, Optimera Estonia AS-s. Teema on **aktuaalne**, kuna muudatused organisatsioonis pole enamasti edukad. Näiteks töötati 2014. aastal välja ettevõtte uued teenindusstandardid, mille välja töötamise kaasati hulganisti ettevõttesiseseid fookusgrupe, seal hulgas kõikide tasandite töötajad. Aastaks 2017 ei ole nimetatud standardeid samatasemeliselt juurutatud veel terves ettevõttes.

Uurimisprobleemiks on välja selgitada kommunikatsiooniauditi abil, kuidas sisekommunikatsiooni parandamise teel on muudatusi võimalik edukamalt ellu viia.

Töötajad tajuvad kõiki muutusi kriisina, ükskõik, kas muudatus on vajalik ja kasulik või mitte. Iga muudatusega kaasnevad töötajatepoolsed reaktsioonid ning erinevad emotsioonid, nagu hirm, stress, kaos, viha, reetmine ja kurbus. Muudatuse ajal peab olema juhtkonnal väga selge ja konkreetne strateegia, kuidas muutust kommunikeerida. Kommunikatsioon peab olema avatud, aus ja regulaarne, ainult nii on töötajad motiveeritud ja produktiivsed. Efektive kommunikatsiooni abil saavutab organisatsioon suurema töötajate pühendumuse, kõrgema töötajate tööga rahulolu, madalama voolavuse, ning tugevama pikaajalise tööga seotuse ning tugevnevad sisemised töösuhted. (DuFrene & Lehman, 2014) Seepärast on autor otsustanud läbi viia sõltumatu kommunikatsiooniauditi.

Magistritöö autori **eesmärk** on selgitada välja Optimera Estonia AS-le sobivad sisekommunikatsiooni põhimõtted edukate muudatuste elluviimiseks.

Ettevõtte juhtkonnale annab läbiviidud uuring hinnangu hetkeolukorrast ning soovitused ja parendusettepanekud. Uuringu läbiviimise tulemusena luuakse Optimera Estonia ASle esmane kommunikatsiooniplaan.

Eesmärgi saavutamiseks on autor seadnud järgmised **uurimisküsimused**:

1. Millised on eduka sisekommunikatsiooni tunnused?

2. Mis alustel tuleb luua sisekommunikatsioonisüsteem, et see toetaks muudatuste elluviimist?
3. Milline kommunikatsiooniauditi küsimustik sobib Optimera Estonia sisekommunikatsiooniauditi läbiviimiseks?
4. Kuidas Optimera Estonia töötajad hindavad sisekommunikatsiooni hetkeolukorda?
5. Kuidas muuta senist sisekommunikatsioonisüsteemi ettevõtte edukama muudatuste juhtimise eesmärgil?

Uurimisküsimuste täitmiseks ja uuringu eesmärgi täitmiseks kasutas autor kombineeritud **metoodikat**. Viidi läbi veebipõhine ankeetküsitlus, poolstruktureeritud intervjuud ning osalusvaatlused.

Magistritöö on üles ehitatud kolmes erinevas peatükis, mis omakorda koosnevad alapeatükkidest. Teoreetiline käsitus keskendub esimeses alapeatükis efektiivsele sisekommunikatsioonile ja kommunikatsioonikanalitele. Teine alapeatükk kirjeldab muudatuste ning kommunikatsiooni vahelist seost. Kolmas alapeatükk analüüsib kommunikatsiooniauditi läbiviimise teoreetilisi lähtekohti ja kommunikatsiooniauditi küsimustikke.

Empiirilises osas annab autor ülevaate kommunikatsiooniauditi läbiviimisest Optimera Estonias; läbiviidud küsitlusest, intervjuudest, osalusvaatlustel saadud tulemustest ning võrdleb saadud tulemusi teoreetiliste lähtekohtadega.

Tulemuste ja ettepanekute osas annab autor omapoolse hinnangu läbiviidud uuringule ning soovitusel ja ettepanekud parema ja edukama sisekommunikatsioonisüsteemi loomiseks esmase kommunikatsiooniplaani näol.

TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1 Efektiivne sisekommunikatsioon

Organisatsioonisisene suhtlemine ja info edastamine on igapäevased teemad, millele fookuse seadmine on oluline. Selles peatükis selgitatakse strateegilise sisekommunikatsiooni olulisust ja mõju ettevõtte tulemustele.

Sisekommunikatsioon (*internal communication*) on organisatsioonisisene juhtimisfunktsioon, mis vastutab info levitamise ja organisatsioonisiseste infokanalite juhtimise eest (Tkalac Verčic, Verčis, & Sriramesh, 2012). Pidevalt muutlikus majanduslikus olukorras tuleb ettevõtetel järjepidevalt analüüsida ja arendada oma sisekommunikatsiooni. (Ruck & Welch, 2011). Tõhus kommunikatsioon on efektiivselt toimiva ja eduka organisatsiooni peamiseks eelduseks. Hea kommunikatsiooni tunnus on, et info liikumise protsessis ei esine üllatusi. Sisekommunikatsiooni peetakse ka strateegiliseks kommunikatsiooniks. (Vaananen, 2011; Whalen, 2012; Bharadway, 2014) Organisatsiooni edu on alati seotud seal töötavate inimeste rahuloluga ja mõjutada saab seda sisekommunikatsiooniga.

Kui ettevõtte tahab omada vastutustundlikke ning pühendunud töötajaid, tuleb keskenduda organisatsiooni kommunikatsiooni strateegia planeerimisele ja loomisele. (Bharadwaj, 2014). Kahjuks on liiga tavapärane, et kommunikatsioon organisatsioonis ei toimi. Ometi on efektiivne sisekommunikatsioon peamiseks eelduseks organisatsiooni eduks. Efektiivse sisekommunikatsiooni ettevõttes loovad juhid, kellel tuleb Hargie ja Tourishi (2004) läbi viidud uuringu tulemuste põhjal teha järgmist:

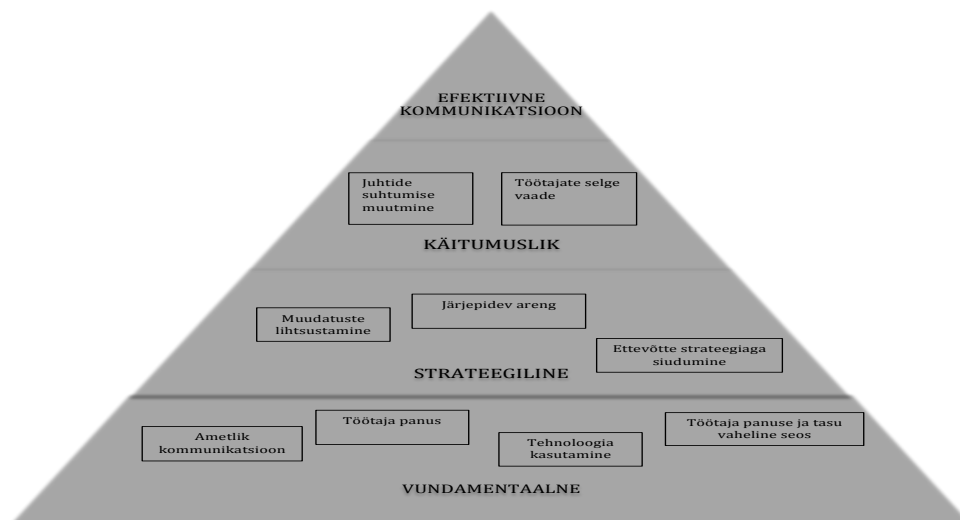
1. Eesmärgi elluviimiseks viia esmalt läbi hetkeolukorra hindamise range ja aus kommunikatsiooni audit;
2. Fokusseerida kommunikatsiooni strateegia, mis aitaks luua jätkusuutliku sisekommunikatsioonisüsteemi;

Organisatsioonid peaksid sisekommunikatsiooni kasutama kui strateegilist funktsiooni, eesmärgiga saavutada edu, töötajate pühendumus, kasvatada töömoraali, parendada töösuhteid ja mõjutada positiivselt ettevõtte finantstulemusi. Selleks, et osata sisekommunikatsiooni kasutada strateegilise vahendina tuleb eelnevalt koolitada ja arendada organisatsiooni juhtkonda ja töötajaid. (Hume & Leonard, 2014). Üks võimalus juhtkonnale kommunikatsiooni õpetamiseks on nende kaasamine

kommunikatsiooniauditi läbiviimisesse. (Shelby & Reinsch, 1996)

Efektiivse kommunikatsiooni tagamiseks kõikidel tasemetel, nii töötajate kui juhtide vahel - peab suhtlus olema hooliv ja õigesti suunatud (Hogard & Ellis, 2006). Kõige efektiivsem suhtlemise viis on silmast-silma kommunikatsioon (Mishra & Boyton, 2014). Juhtidel peavad olema tugevad kommunikatiivsed oskused, seega tuleb juhte koolitada, õpetada edukat neljasilma suhtlust, eesmärgiga viia ellu ettevõtte kommunikatsiooniplaani. (Hogard & Ellis, 2006). Juhi suhtlemiskompetents, –kvaliteet ja –stiil, kanalid, mida ta kasutab, mõjutavad töötajate suhtumist sisekommunikatsioonisüsteemi. Suhetele suunatud juhid on üldiselt paremate kommunikatsioonioskustega kui ülesandele suunatud juhid. (Men, 2014). Peale juhtide oskuste ja teadmiste, on oluline õigete kommunikatsioonikanalite valik. Seepärast tuleb teada, milliseid kanaleid töötajad eelistavad. Üha enam muutub suhtluses oluliseks sotsiaalmeedia osakaal, samas tuleb seda kasutades veenduda, et info liigub turvaliselt ning see on kooskõlas kogu ettevõtte poliitikaga. (Mishra & Boyton, 2014) Õige suhtlusviisi ja –kanali valik on iga organisatsiooni jaoks erinev, samuti sõltub see konkreetsest juhust ja alluvast. Iga juht peab ära tundma, milline suhtlemise viis sobib iga tema alluvaga.

Eduka kommunikatsioonisüsteemiga organisatsioonid on võtnud kasutusele konkreetsed praktikad, mis aitavad selgitada efektiivse sisekommunikatsiooni olemust. Joonis 1 kirjeldab efektiivse kommunikatsiooni nelja tasandit. Alumine ehk **fundamentaalne tasand** on efektiivse kommunikatsiooni loomise põhi, mis koosneb neljast kommunikatsiooni protsessist: ametlik kommunikatsioon, töötaja panus, seos soovitud käitumise ning töötaja tasustamise vahel, efektiivne tehnoloogia kasutamine. Teine ehk **strateegiline tasand** ühildab sisekommunikatsiooni ettevõtte eesmärkidega. Kasutades kommunikatsioonivahendeid, eesmärgiga lihtsustada organisatsioonis muudatusi, fokusseerida järjepidevale arengule ning siduda töötajad ettevõtte strateegiaga. Kolmas ehk **käitumuslik tasand** kasutab kommunikatsiooni töötaja pühendumuse kasvatamiseks, keskendudes töötajate ja juhtide vahelistele suhetele. Selles kihis on oluline muuta juhtide käitumist, et seeläbi toetada tippjuhtkonna visiooni elluviimist. Teiseks luuakse selge vaade töötajate töö ja ettevõtte tulemuste vahele. Üheksa praktika kasutamise tulemusena on võimalik luua efektiivne kommunikatsioonisüsteem. (Yates, 2006)



Joonis 1 Efektive kommunikatsiooni tasandid

Allikas: Yates, 2006:74

Jälgides iga tasandi kõiki komponente, mutes neid efektivemaks ning sidudes sisekommunikatsiooniga on organisatsioonil lihtsam mõista efektive sisekommunikatsiooni mitmedimensioonilisust ning seeläbi sisekommunikatsiooni mõju organisatsiooni tulemustele.

Lisaks eelpool kirjeldatud efektive sisekommunikatsiooni tasanditele saab välja tuua kõrgetasemelise kommunikatsioonisüsteemi peamised tunnused:

1. Juhtkond on strateegiliselt kaasatud ning pühendunud efektive kommunikatsioonisüsteemi loomisesse;
2. Kõikide tasemete töötajatel on vajalikud kommunikatiivsed oskused;
3. On loodud korralik infokanalite süsteem organisatsiooni eesmärkide täitmiseks;
4. On juurutatud korrektne ja sobiv kommunikatsioonipoliitika ja –protseduurid, et täita organisatsiooni eesmäärke;

5. Informatsiooni juhitakse eesmärgiga täita organisatsiooni eesmäärke; (Tourish & Hargie, 2004)
6. Kasutatakse selgelt ja arusaadavalt kirjutatud infomaterjale (sh kirjad, memod, protokollid), mis liiguvad ettevõttesiseste infoallikadena (Campbell & Hollmann, 1985)

Sisekommunikatsioonisüsteemi loomiseks on oluline tähelepanu pöörata kõikidele nimetatud punktidele, et loodav süsteem oleks terviklik ja toimiv ning ennekõike tõhus. Selliselt loodud süsteem toetab pühendunud ja kaasatud töötajate olemasolu ning üldist ettevõtte edukust ja efektiivsust. Lisaks nimetatule on oluline juhi ning töötaja omavaheline suhe, mis mõjutab töötajate suhtumist kogu kommunikatsioonisüsteemi ja ettevõttesse.

Efektiivse kommunikatsioonisüsteemi loomine kasvatab usaldust töötajates ning samal ajal loob soodsama olukorra ettevõttele üldiselt. Töötajad on pühendunud, usaldavad oma juhte ning organisatsiooni, selle tulemusena on valmis looma klientide ning partneritega edukamaid suhteid. Seega – mida efektiivsem on kommunikatsioon, seda paremad suhted on ettevõttel oma klientidega. (Mishra & Boyton, 2014) Joonisel 2 on kujutatud konseptuaalne mudel, kuidas töötaja tajub efektiivset sisekommunikatsiooni. Joonis kirjeldab töökohustusi, tulemuse tagasisidestamist, töötaja isiklike vajadusi, osakonna eesmäärke, tulemusi, visiooni, missiooni ja ettevõtte strateegiat ning tööga/ettevõttega seotust. Märksõnadena on välja toodud väga oluline “töötaja hääl”, mis tähendab eelkõige võimalust rääkida kaasa; lisaks mõisted informeeritus, ettevõtte toetus ja identifitseerimine. Kirjeldatud konseptsiooni kohaselt on kaasatus sisekommunikatsiooni tulemus, mis määratleb kuidas töötaja end ettevõttega samastab olulise osana sellest, et töötaja tunneks end kaasatuna. Antud lähenemine annab tasakaalu sisekommunikatsiooni ja töösse kaasatuse ning sisekommunikatsiooni ja organisatsioonilise kaasatuse vahel. Samuti peegeldab see töötaja isikliku ja sotsiaalse kommunikatsiooni vajadusi. Kokkuvõtvalt põhjendab antud lähenemine argumenti, et töö- ja organisatsiooniga kaasatust mõjutab ettevõtte sisekommunikatsioon. (Ruck & Welch, 2011)



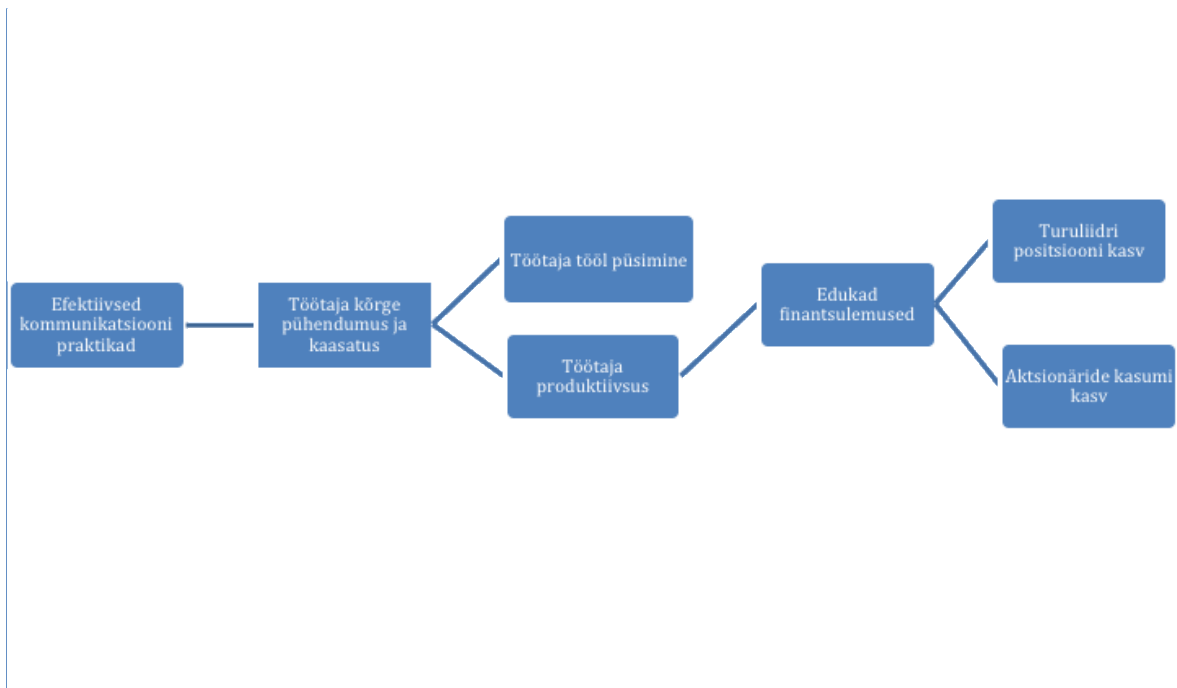
Joonis 2 Efektive sisekommunikatsioon töötaja vaatepunktist

Allikas: Ruck & Welch, 2011: 300

Tõhusa sisekommunikatsioonisüsteemi loomisel on lisaks organisatsiooni vaatepunktile oluline töötaja vaatepunkt, kuidas töötaja tajub ennast organisatsioonis ning kui kaasatud ta on ettevõtte eesmärkide, strateegiatega ja kõige muu olulisega. Kui eduka sisekommunikatsiooni jaoks on oluline vastutustundlik ja pühendunud töötaja, siis lisaks peaks see töötaja olema ka kaasatud ettevõtte strateegilisse tegevusse, mitte ainult tegema enda tööd.

Ettevõtte Watson Wyatt tõestas läbi viidud uuringuga (2003), et efektive kommunikatsioonisüsteem viib paremate majandustulemusteni ja organisatsiooni stabiilsuseni, seda iseloomustab joonis 3, mis näitab, kuidas efektive kommunikatsioon viib töötajate kaasatuseni, pühendumuseni, töökohal püsimiseni ja suurema produktiivsuseeni. Uuring tõestas, kui ettevõtte muutis kommunikatsioonisüsteemi efektivemaks kasvas omanike dividenditulu, kui ka ettevõtte kogutulu 57%. Uuringus võrreldi osolejate erinevate aastate ettevõtte finantstulemusi kommunikatsiooni efektiveusega. Korrelatsioon kommunikatsiooni efektiveuse ning järgnevate finantstulemuste (järgneva aasta) vahel oli kaks korda sama suur kui korrelatsioon kommunikatsiooni efektiveuse ja eelneva aasta finantstulemuste vahel. Antud tulemus tõestab, et kommunikatsiooni efektiveus ei ole finantsiliselt kahjulik ettevõttele, kuigi

selle saavutamisse tuleb majanduslikult panustada, vaid vastupidi. (Yates, 2006)



Joonis 3 Kommunikatsiooni efektiivsuse ja majandustulemuste vaheline seos

Allikas: Yates, 2006: 72

Uuringu tulemused on olulised ettevõtte omanike ja juhatuse kaasamise seisukohalt, et selgitada neile kasu, mida investering sisekommunikatsiooni tegelikult organisatsioonile kaasa toob. On juba tõestatud, et sisekommunikatsioonisüsteemi loomiseks või muutmiseks peab esmalt olema kaasatud juhtkond ning see on parim viis nende kaasamise toetamiseks.

Kokkuvõtvalt on efektiivne sisekommunikatsioon ka strateegiline kommunikatsioon, mille juurutamise eest ettevõttes vastutavad juhid. Organisatsioon peab olema valmis eelnevalt juhte ja töötajaid kommunikatiivsete oskuste arendamiseks koolitama ning sisekommunikatsiooni süsteemi edukaks loomiseks või muutmiseks on oluline, et eelnevalt oleks tagatud ettevõtte juhtide kaasatus. Efektiivse kommunikatsioonisüsteemi abil on ettevõttel võimalus saavutada suuri eesmärgi, sealhulgas finantseesmärgi, seda läbi kaasatud ja pühendunud töötajaskonna.

1.1.1 Sisekommunikatsioonikanalid

Kommunikatsioonikanaleid võib jagada erinevatel alustel, näiteks formaalsed ja mitteformaalsed või traditsioonilised ja kaasaegsed kanalid, suulised ja kirjalikud, rikkalikud ja mitte rikkalikud kanalid (Hansma & Elvig, 2008; Johnson, Donohue, Atkin, & Johnson, 1994; Men, 2014).

Informatsiooni rikkalikkuse teooria (*media richness theory*) kohaselt tuleb omavahel sobitada kommunikatsiooni ülesanne, eesmärk ja infokanal. Ebamäärase ja küsitava info edastamise eesmärgi korral peab infokanal olema rikkalik. Infokanali rikkalikkuse kriteeriumid on võimalikult suur märksõnade läbilaske võime, kas hääle või kehakeele kaudu; sõnumi väljendamine loomuliku keele abil; märksõnade ja kanalite kasutamise rohkus; isiklikkus ja erinevate keele variatsioonide kasutamine. Nendele kriteeriumitele toetudes on kõige rikkalikum kommunikatsioonikanal neljasilma suhtlus, kõige kesisemad kommunikatsioonikanalid on kirjalikud ja formaalsed infokanalid. (Hansma & Elvig, 2008) Tõhusa sisekommunikatsiooni seisukohalt tuleks organisatsioonil valida rikkalik infokanal.

Muudatuste raames kommunikatsioonist rääkides kasutatakse organisatsioonis enamasti formaalseid infokanaleid, kuna need on ametlikud. Formaalsed kanalid on: suuline ülalt-alla ja alt-üles kommunikatsioon; ametlikud memod, poliitikad, direktiivid jms. Mitteformaalsed kanalid on personaalsed, näiteks tööga seotud diskussioonid kolleegide vahel. (Johnson, Donohue, Atkin, & Johnson, 1994) Muudatustest teavitamine on edukam, kui seda tehakse esmalt ametlikul silmast-silma suhtluse teel. Oluline on sealjuures kanalite mitmekesisus ehk paralleelselt ametlike kirjalike infokanalite kasutamine.

Traditsioonilised kommunikatsioonikanalid on paber kandjal publikatsioonid: uudiskirjad, ajalehed, postriid, aastarapordid jne; telefonivestlused, häälsõnumid ja neljasilma kommunikatsioon. Järjest enam vahetuvad traditsioonilised kanalid kaasaegsete kanalite vastu, milleks on intranet, blogid, otsesõnumid (*instant messenger*), ettevõttesisesed sotsiaalmeedia saidid. Nimetatud kanalitest on neljasilma suhtlus kõige väärtuslikum (*Rich* inglise k) meedium keerulise informatsiooni edastamiseks, kuna see võimaldab saada kohest tagasisidet. Paber kandjal publikatsioonid ei ole nii väärtuslikud (*less rich*) ja on pigem lihtsad ja umbisikulised meediumid. E-kirjad ning telefonikõned on keskmise väärtusega kommunikatsioonikanalid. Interaktiivsed sotsiaalmeedia kanalid nagu blogid, teadetetahvlid, suhtlusvõrgustikud on enam levinud kaasaegsed kommunikatsioonikanalid, eelkõige oma interaktiivsuse tõttu võimaldavad parimat kahepoolset suhtlust ning loovad töötaja kaasatust. Töötajad eelistavad saada infot ettevõtte uute otsuste, poliitikate, ürituste ja muudatuste kohta e-kirjade teel ja otse neljasilma kohtumiste kaudu, näiteks koosolekutel. Seevastu paber kandjal kanalid nagu memod, brošüürid, uudiskirjad, raportid, poliitikad ei ole töötajate seas populaarsed.

(Men, 2014)

Seda, milliseid kommunikatsioonikanaleid organisatsioon kasutab saavad otsustada ainult organisatsioonis töötavad inimesed. Kanalid peavad olema kooskõlas ettevõtte väärtuste ja hoiakutega ning lähtuma organisatsiooni eesmärkidest. Infokanalite kasutamises tuleb kokku leppida sisekommunikatsiooni süsteemi luues, kommunikatsiooniplaani koostamisel. Peatähtis on sealjuures arvestada, et efektiivseimad info edastamise kanalid on alati silmast-silma suulised ning kriitilise teabe edastamiseks ei piisa mitte kunagi ainult ühest infokanalist.

1.2 Muudatused ja kommunikatsioon

On erinevaid muudatuste teooriaid ja mudeleid, antud töö raames ei keskenduta neile, vaid muudatuste kontekstis kommunikatsiooni olulisusele. Tihti unustatakse kõige lihtsamad tegevused, mis tegelikult tagavad edu. Kommunikatsioon on üks organisatsiooni funktsioonidest, mis toetab muudatuste elluviimist. Antud peatükk selgitab, millist rolli konkreetsetl kannab kommunikatsioon muudatuste elluviimisel ning kuidas aitab muutuseid edukalt ellu viia.

Muudatused (*Organizational change*) toimuvad kõikides organisatsioonides, kuna maailm muutub ning areneb pidevalt ja ettevõtted soovivad olla kaasaegsed, teenida suuremat kasumit, olla efektiivsemad (Whelan-Berry, Gordon, & Hinings, 2003). Muudatused võivad olla vajalikud mitte ainult arengu, vaid hoopis ettevõtte ellujäämise eesmärgil (Kral & Kralova, 2016). Organisatsiooniline muudatus on kompleksne, mitteilinaarne protsess, mis koosneb muutuse juurutamisest ja sellega kohanemisest nii grupi, kui ka isiklikul tasandil. See tähendab, et muudatus ei saa toimuda ainult organisatsioonis, vaid peab toimuma ka grupi ja inimese tasandil. (Whelan-Berry, Gordon, & Hinings, 2003) Organisatsiooniline muudatus on pidev protsess (Kral & Kralova, 2016). Eduka muudatuse elluviimiseks on tarvis defineerida, mis on edukas muudatus organisatsiooni jaoks ning kuidas selleni jõuda. Muudatuse edu seiseneb inimeste kaasamises, mida rohkem inimesi on muudatuse elluviimisega seotud, seda parem. (Hansma & Elvig, 2008). Muudatuse protsessi kõige levinumaks ja mõjutavamaks teguriks on nimetatud kommunikatsiooni (Kral & Kralova, 2016; Hansma & Elvig, 2008; Christensen, 2014; DuFrene & Lehman, 2014; Husain, 2013), mis mõjutab töötajaid, nende emotsioone, ängi ja ebakindlust muudatuste suhtes (Alas, 2007). Organisatsiooni ülesanne on töötajatele informeerida, mis täpselt hakkab muutuma, kuidas need

muudatused ellu viiakse ning milline on organisatsioon pärast muudatuste elluviimist. Muudatused mõjutavad alati inimesi organisatsioonis, seepärast on info edastamine muudatuste kohta elutähtis. (Hansma & Elvig, 2008) Johtuvalt eelnevast on muudatuste ja kommunikatsiooni vahel oluline seos, mis mõjutab muudatuste juurdumist erinevatel tasanditel. Kommunikatsiooni abil on võimalik iga töötaja muudatusse kaasata ning seeläbi on oluliselt lihtsam muutust ellu viia.

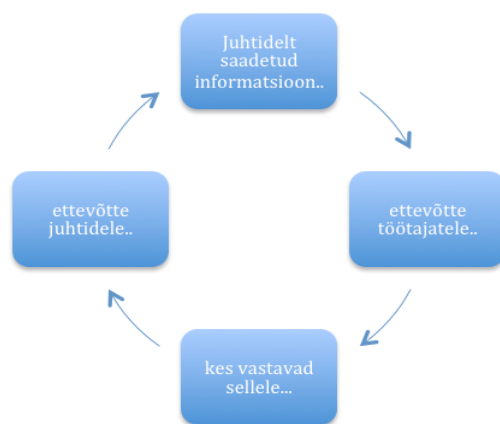
Muudatuste käigus on kõige olulisem märksõna kõikide muudatustega seotud töötajate kaasamine ning seda saab teha ainult kommunikatsiooni abil. Kaasamine võib toimuda muudatuste erinevates etappides, näiteks eesmärkide seadmise etapis; otsuste vastuvõtmise protsessis; osalemine probleemide lahendamisel või muudatuste elluviimisel. (Alas & Pramann Salu, 2005). Sisekommunikatsiooni abil on võimalik mõjutada töötajate arusaamist organisatsiooni muudatuste vajadustest (Desmidt & George, 2015) ja seepärast peabki kommunikatsioonisüsteem olema paigas enne muudatuste elluviimist (Christensen, 2014).

Esmalt tajuvad töötajad kõiki muutusi kriisina, ükskõik, kas muudatus on vajalik ja kasulik või mitte. Töötajapoolne vastupanu on tingitud teadmatusest (Argenti, 2017), mis muudab muudatuse elluviimise keeruliseks või isegi võimatuks. Muudatuse ajal peab juhtkonnal paigas olema kommunikatsioonistrateegia (DuFrene & Lehman, 2014; Deconick, Johnson, Busbin, & Frank, 2008), see tuleb paika saada enne muudatuste elluviimist ning enne kui jõuvad tekkida kuulujutud ja vastupanu muudatuse suhtes (Argenti, 2017; Hansma & Elvig, 2008). Kommunikatsioon peab olema avatud, aus ja regulaarne, ainult nii on töötajad motiveeritud, kaasatud ja produktiivsed. Efektive sisekommunikatsiooni abil saavutab organisatsioon suurema töötajate pühendumuse, kõrgema töötajate tööga rahulolu, madalama voolavuse, ning tugevama pikaajalise tööga seotuse ning tugevnevad sisemised töösuhted. Vähene kommunikatsioon seevastu toob endaga kaasa kuulujutud ja kasvatab ängi muudatuse suhtes. (DuFrene & Lehman, 2014; Christensen, 2014) Muudatuste kontekstis kommunikatsioonistrateegia ja sisekommunikatsioonisüsteemi olemasolu on võtmetähtsusega, et muudatused oleksid edukad.

Enamasti kasutatakse muudatuste kommuniqueerimiseks formaalseid kanaleid. Kõige kasulikum oleks muudatustest informeerida kombineeritud kanaleid kasutades. Kommunikatsioon seejuures peab olema järjepidev, selgitav, avatud ja mitmesuunaline.

(Kral & Kralova, 2016). Põhilised kommunikatsioonikanalid muudatustest informeerimisel on regulaarsed infotunnid, kus informeeritakse kõiki töötajaid muudatuste käigust; arutelukoosolekud töötajatele, kes igapäevaselt kokku ei puutu, muudatuste omavaheliseks läbiarutamiseks; stendid, kus kajastatakse erinevate töörühmade töö tulemusi, pigem mitteametlikud tööjoonised, skeemid, koosolekute käigus esile kerkinud probleemid; ettevõtte ajalehed, infokirjad. (Alas & Pramann Salu, 2005) Praktikast tuleb ette, et kommunikatsioon organisatsioonides katkeb muudatuste ajal siis, kui infomaterjalid on prinditud, üles riputatud või avaldatud veebikeskkonnas. Tippjuhtidel, kommunikatsiooni- ja personaliosakondadel tundub puuduvat piisav huvi muudatuste tulemuste vastu. Pigem on juhid huvitatud järgmise muudatuse planeerimisest, kui praegu toimuva edukast elluviimisest. (Hansma & Elvig, 2008) Kui organisatsioonis on eelnevalt kokku lepitud kommunikatsioonipõhimõtetes ning kommunikatsioonikanalite kasutamises ning kõik kasutavad neid muudatuste informeerimiseks samaväärselt ning töötajatele teabe edastamine ei piirdu ainult infomaterjalide üles riputamise, siis on ettevõttel olemas olulised eeldused edukaks muudatuste juhtimiseks.

Ülalt-alla või ühesuunaline kommunikatsioon on uuringute tulemusel alati madala kasuteguriga (Hansma & Elvig, 2008). Muudatuste kommunikatsioon peab olema kahe-suunaline, see ei saa kunagi toimuda ainult ülalt-alla. Kriisisituatsioonides ja muudatuste keskkonnas tulemuse saavutamise on võimalik ainult läbi kahepoolse kommunikatsiooni, juhtkonnalt töötajatele ja neile tagasi (Joonis 4). (Argenti, 2017)



Joonis 4 Konsolideeritud sisekommunikatsiooni strateegia raamistik

Allikas: Argenti, 2017:7

Joonis 4 kohaselt algab muudatuste informeerimine juhtidelt töötajatele info edastamisega, seejärel on töötajatel võimalus anda omapoolne tagasiside, millele omakorda juhid peavad vastama ning info edastamise ring jätkub senikaua kuni kõik osapooled on piisavalt informeeritud ning muudatuse sisust ja enda rollist aru saanud.

Juhi roll muudatuste juhtimisega seotud küsimustes, sh kommuniqueerimisel on teadaolevalt oluline. Amsterdami Ülikooli kommunikatsioonispetsialistid (2008) viisid läbi kaks uuringut, mis keskendusid juhtide rollile muudatuste kommuniqueerimisel ja info edastamisel. Tulemustest selgus, et töötajate kõrge usaldus tippjuhtkonna suhtes omab tähendusrikast rolli töötajapoolsel muudatuste toetamisel. Kokkuvõtlik uuringu tulemus ütleb, et organisatsiooni võime muudatust ellu viia sõltub suuresti kõikide tasemete juhtide informatiivsetest ja kommunikatiivsetest oskustest. (Hansma & Elvig, 2008)

Reeglid, mida juhtidele selgitada muudatuste informeerimise eel, eesmärgiga neid arendada:

1. Kasutada mitut kommunikatsioonikanalit. Info kordamine on oluline, et inimesed saaksid sõnumi sisust aru;
2. Eelistada alati kahe-suunalist suhtlemist. Silmast-silma suhtlemine on kõige tulemuslikum;
3. Info edastajana kasutada autoriteetseid isikuid;
4. Töötajad vajavad muudatuste keskkonnas kindlustunnet, selleks peavad juhid olema alati kättesaadavad ning valmis andma ausaid ja avameelseid selgitusi kõikidele töötajatele;
5. Teade edastada vastavalt olemasoleva organisatsioonikultuuri aspektidele, mis toimivad ka muudatuste järgse organisatsioonikultuuriga. Organisatsiooni varasemad saavutused ja uute ideede edastamine aitab vähendada töötajate hirmutunnet. (Alas & Pramann Salu, 2005)

Edukate muudatuste taga on efektiivne kommunikatsioon (Joonis 5). Selle aitab saavutada töötajate küsimuste lahendamine, kogukonnatunne, usaldus, töötajate motiveerimine, pühendunud töötajad, kaasatud töötajad, ebakindluse puudumine, turvatunne, tagasisidestamine. (Husain, 2013)



Joonis 5 Muudatuse kommunikeerimise eesmärgid

Allikas: Husain, 2013:48

Muudatuste ajal on oluline kõikide töötajate küsimustele vastata, seeläbi luua kogukonnatunnet; usaldust; töötajate pühendumust; vähendada nende ebakindlust, mis kaasneb muudatustega seoses; luua turvatunnet, mis võib olla näiteks tingitud hirmust töökaotuse eest ning põhiline on anda pidevat tagasisidet. Juhte toetab efektiivselt loodud kommunikatsioonisüsteem, mis omakorda toetab edukat muudatuste elluviimist.

Juhul, kui kommunikatsioon ei ole olnud edukas ning töötajatepoolne vastuseis muudatusele on jõudnud tekkida, tuleb leida lahendusi olukorra päästmiseks ning eduka muutuseni jõudmiseks. Alase (2004) uuringust selgub, et kommunikatsioon ning töötajate arendamine on kõige levinumad strateegiad, mida kasutatakse töötajate muudatustele vastuseisu leevendamiseks.

Kommunikatsioonil on reeglina kaks eesmärki: esiteks kanda informatiivset rolli, selgitamaks töötajatele millised on nende tööülesanded ja ettevõtte sisepoliitika; teiseks luua organisatsioonisisest kogukonda. Muudatuste informeerimine peab selgitama põhjuseid, miks seda tehakse ning vähendama töötajate hirme. Reeglina on info edastajaks juhtkond ja info saajaks töötajad. (Hansma & Elvig, 2008) Tabel 1 annab ülevaate, Kurt Lewini muudatuse faaside põhjal, kommunikatsiooni toimimisest ja eesmärkidest muudatuse ajal.

Tabel 1

Kommunikatsioon K.Lewini muudatuse eri faasides

Muudatuste faas (Lewin)	Kommunikatsiooni sisu ja eesmärk
Lahtikülmutamise faas	<p>Valmistada organisatsioon ja töötajad muudatuseks ette. Vastupanu võib kasvada samale tasemele kui suur on muudatus ja selle mõju organisatsioonile. Kommunikatsioonistrateegia peab toetama vastupanu vältimist.</p> <p>Esmalt tuleb kommunikeerida muudatuse vajadust, eesmärki ja sisu. Kui muudatus on organisatsiooniülene peab seda kommunikeerima tippjuhtkond. Selles staadiumis on oluline kasutada silmast-silma suhtlust.</p>
Muudatuse faas	<p>Muudatuse juurutamise järel kasvab töötajate rahulolematuse, seepärast on selles faasis kommunikatsioon võtmetähtsusega. Eesmärk on informeerida kõiki töötajaid nende rollidest muudatuse protsessis, kuidas muutus neid isiklikult mõjutab ning uutest rollidest ja vastutusest muudatuse järel. Selles faasis on kommunikatsioon spetsiifilisem.</p>
Külmutamise faas	<p>Põhiline eesmärk on luua struktuurid ja protsessid, mis toetavad uut suunda. Kommunikatsioon on suunatud töötajate küsimustele vastamiseks. Vastutus kommunikatsiooni eest läheb selles faasis juhtkonnalt otsestele juhtidele.</p>

Allikas: Autori koostatud Husain, 2013 järgi

Muudatuste edu aluseks on läbimõeldud muudatuse protsess ning eelnevalt kokku lepitud sisekommunikatsiooni põhimõtted; organisatsiooni tugevad juhid, kes on valmis pikaks kommunikatsiooniprotsessiks. Võtmetähtsusega on töötajate kaasamine muudatuse protsessi, mida toetab tõhus sisekommunikatsioon.

1.3 Kommunikatsiooniauditi olemus

Käesolev töö keskendub sisekommunikatsioonile kui organisatsiooni strateegilisele instrumendile, mille abil on võimalik viia ellu muudatusi ja saavutada ettevõtte edu. Sisekommunikatsioonisüsteemi hetkeolukorra analüüsimiseks on parim vahend kommunikatsiooniaudit. Lähemalt kommunikatsiooniauditi olemust tutvustab antud

alapeatükk.

Auditit on kirjeldatud kui millegi avastamise, uurimise, monitoorimise ja hindamise protsessi, kommunikatsiooniaudit keskendub kommunikatsiooni avastamisele, uurimisele, monitoorimisele ja hindamisele. (Scott, Pride Shaw, Timmermann, Frank, & Quinn, 1999). Kommunikatsiooniauditite ajalugu ulatub 1950ndatesse aastatesse, kui esmalt Davis (1953) lõi ECCO (*Episodic Communication Channels in Organization*) meetodi (Shelby & Reinsch, 1996) ning seejärel Odiorne (1954) uuris ja kirjeldas erinevaid meetodeid ning instrumente, mille abil oleks võimalik hinnata organisatsiooni efektiivsust. Golhaber (1977) lõi ICA (*International Communication Audit*) meetodi. Soome teadlased Wiio ja Helsila löid (1987) LTT (*Helsinki Reaserch Instutute for Business Economics*) meetodi, millest (1987) tehti edasiarendus OCD (*Organizational Communication Development*) meetodiks. Olemasolevatele lisaks löid Downs ja Hazen (1988) CSQ (*Communication Satisfaction Questionnaire*) meetodi. (Shelby & Reinsch, 1996) Nimetatud meetodid on mõningate edasiarenduste ja muudatustega kasutusel tänaseni. Lähemalt on küsimustike olemust kirjeldatud peatükis 1.3.1.

Kommunikatsiooniauditi abil tuvastatakse kommunikatsiooni lüngad ja -vead ning tehakse ettepanekud nende parandamiseks. Selleks, et organisatsioonis liiguks ainult korrektne ja efektiivne infovoog, nii horisontaalselt kui ka vertikaalselt – tuleb tähelepanu pöörata kommunikatsioonisüsteemile, selle analüüsimisele ja parendamisele. (Vaananen, 2011; Bharadwaj, 2014). Kommunikatsiooniauditi kaudu analüüsitakse inimestevahelist kommunikatsiooni, juhi-töötaja vahelist kommunikatsiooni, avalike suhete tegevust, kasutusel oleva infotehnoloogia efektiivsus ja ületuldist organisatsiooni kommunikatsiooni efektiivsust. (Scott, Pride Shaw, Timmermann, Frank, & Quinn, 1999)

Organisatsioonides viiakse läbi kommunikatsiooniauditeid erinevatel põhjustel, kuid Coffmani (2004) järgi on peamisteks:

- informatsiooni puudus;
- liiga suur kuulujuttude (mitteametliku info) liikumine organisatsioonis;
- õigeaegse infoliikumise puudumine;
- kehv ülalt-alla kommunikatsioon;
- valede või vigaste kommunikatsioonikanalite kasutamine;
- tippjuhtide vähene nähtavus ja kättesaadavus;

- mitteproduktiivsed koosolekud.

Kommunikatsiooniaudit aitab nimetatud probleemid konkreetselt välja tuua ning seada eesmärgid olukorra parandamiseks. Audit on üks organisatsioonis toimuva hindamise tööriistadest, keskendudes organisatsioonile, tema tegudele ning võimekusele ning sellele kuhu organisatsioon on asetanud kommunikatsiooni funktsiooni. Strateegiline kommunikatsiooniaudit selgitab välja, mis toimib hästi ja mis mitte ning mida oleks võimalik paremini tööle panna. Aitab hinnata, kus organisatsioon praegu asub ning suunab kohtadele, mille abil oleks võimalik olla edukam. Auditi võib läbi viia terves organisatsioonis või ka üksikutes osakondades. (Coffman, 2004) Kommunikatsiooniauditi läbiviimise järel ning tulemuste põhjal muudatusi tehes on oluline saadud tulemusi, uusi protseduure või poliitikaid töötajatele informeerida. Selleks on parim vahend kommunikatsioonikoolitus, mis koosneb eetilistest aspektidest, uutest protseduurides ja poliitikast, selgitab üldist organisatsioonisisest keelekasutust, vajadusel tutvustab seadusest tulenevaid aspekte. (Ramsey, 2007)

Kommunikatsioonikanalite ja -materjalide loetavust on võimalik kommunikatsiooniauditi raames analüüsida, selleks analüüsitakse dokumentidena kirja pandud poliitikaid, töökuulutusi, teadetetahvlil olevat infot, lepinguid, arveid, uudiskirju, koolitusmaterjale, sisemisi kirju, memosid, protokolle. (Campbell & Hollmann, 1985) Kanalite analüüsimisest ja hindamisest on olulisem analüüsida kommunikatsiooni ennast, millistel tingimustel see on loodud ning kuidas seda mõistetakse ja tajutakse. (Ruck & Welch, 2011)

Lisaks eelnevale annab kommunikatsiooniaudit ettevõttele mitmeid funktsionaalseid eeliseid, näiteks aitab välja selgitada kasutusel olevate infosüsteemide mõju, kommunikatsiooni kulud, aitab kontrollida fakte, saada tagasisidet, muuta kommunikatsiooni ja selgitada välja koolitusvajadusi. (Scott, Pride Shaw, Timmermann, Frank, & Quinn, 1999) Täieliku ülevaate saamiseks sisekommunikatsioonist tuleb läbi viia põhjalik auditeerimisprotsess, käesoleva magistritöö raames keskendutakse sisekommunikatsiooni hetkeolukorra hindamisele ning töötajate rahulolule sellega; kommunikatsioonikanalite analüüsimisele ja sobivuse hindamisele organisatsioonile. Lähtuvalt sellest valitakse auditi instrumendid ja meetodika.

1.3.1 Auditi instrumendid ja meetodika

Auditi läbiviimise instrumendid aitavad organisatsioonil monitoorida kommunikatsiooni. Instrumentide eesmärk on hinnata sisekommunikatsiooni väärtust töötajatele ja organisatsioonile, (Ruck & Welch, 2011) mis on ühtlasi käesolevas töös auditeerimise eesmärk.

Auditi läbiviimiseks on võimalik kasutada erinevaid meetodeid. Järgnevalt on kirjeldatud populaarseimad ja efektiivsemaid:

- Intervjuu – kõige levinum auditi meetod, võimaldab paremini inimesi mõista; vastajatel on võimalus kvalitatiivsel viisil selgitada, kuidas erinevad praktikad toimivad organisatsioonis;
- Küsimustik – populaarne meetod, kuna on odav ning ei nõua palju aega. Küsimustike abil kogutakse kvantitatiivseid andmeid;
- Kriitilised juhtumianalüüsid – töötajatel palutakse kirjeldada, intervjuu või küsimustiku abil konkreetseid kogemusi, mis on seotud organisatsiooni kommunikatsiooniga. Eesmärk on koguda kogemusi, mis on töötajatele meelde jäänud. Näitab kuidas kommunikatsioon organisatsioonis toimub;
- Võrguanalüüsi abil hinnatakse informatsiooni liikumist, kanaleid ja informatsiooni vahetamise ajal toimuvaid suhteid. Inimestelt küsitakse, kellega nemad suhtlevad ning mis eesmärgil. Aitab kirjeldada kommunikatsioonistruktuuri, mis võib olla väga erinev organisatsioonistruktuurist. Lisaks selgub, kus asuvad kommunikatsiooni takistused ja aitab neid lahendada;
- Osalusvaatluse käigus auditi läbiviija osaleb organisatsiooni tegevustes eesmärgiga näha, kuidas kommunikatsioon toimub;
- Dokumentivaatluse käigus tutvutakse kommunikatsioonidokumentidega ning hinnatakse dokumentide asjakohasust;
- Fookusgrupid on 5 kuni 15 liikmelised grupid, kus viiakse läbi modereeritud diskussioon, osalejatele esitatakse pool-struktureeritud küsimusi kommunikatsioonitavade kohta. Peamine eelis on võimalus näha grupi koostoimimist, reaktsioone ja käitumist. (Downs & Adrian, 2004)

Levinumate kommunikatsiooniauditi küsimustike eesmärgid ja olemus:

- CSQ on (*Communication Satisfaction Questionnaire*) keskendub vastajate rahulolule kommunikatsiooniga, analüüvides kommunikatsiooni kliimat. Sobib üldpildi loomiseks, kirjeldab kuidas töötajad tajuvad organisatsiooni kommunikatsiooni. Ei sobi analüüsima konkreetseid kommunikatsiooni väljakutseid, ei aita luua kommunikatsioonisüsteemi parendavaid ettepanekuid (Vaananen, 2011). Uurib kommunikatsiooni ja tööga rahulolu vahel esinevat seost (Downs & Hazen, 1977);
- ICA auditi küsimustik (*International Communication Association*) – keeruka disainiga laiaulatuslik meetod, mille läbiviimiseks on vaja suurt meeskonda ning mitmeid kuid tööd. Tulemusena selgub informatsiooni vastuvõtmise ja saatmisega seonduv. Leitakse töötajate arusaam kommunikatsiooni efektiivsusest ning millisena hinnatakse organisatsiooni info liikumist;
- OCD (*Organization Communication Development*) auditi küsimustik, mille puhul on organisatsiooni liikmed aktiivselt kaasatud kommunikatsiooni arendamise protsessi. Eesmärk on selgitada kui hästi kommunikatsioonisüsteem aitab organisatsioonil muuta eesmärgid soovitud lõpptulemuseks. (Murdock, 2003; Vaananen, 2011; Hargie & Tourish, 2009)
- OCS (*Organization communication Scale*) – skaala, mis algselt loodi kommunikatsioonipraktikate võrdlemiseks erinevates organisatsioonides. Meetod on nimetatutest kõige lühem, keskendub ülalt alla ja alt üles kommunikatsioonile, kommunikatsioonikanalite kasutamisele ning rahulolule kommunikatsiooniga (Hargie & Tourish, 2009).

Erinevaid kommunikatsiooniauditi raames kasutatavaid küsimustikke on võrreldud tabelis 2.

Tabel 2

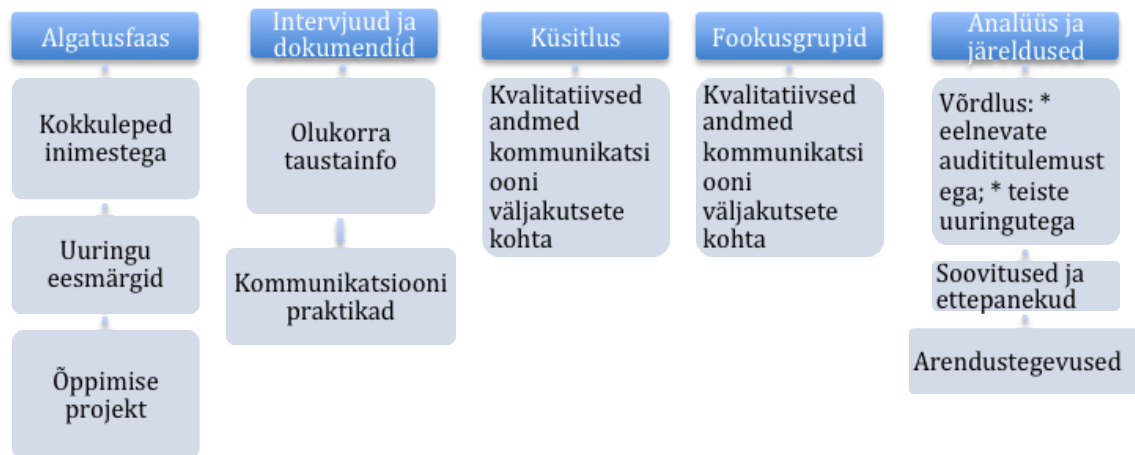
Kommunikatsiooniauditi küsimustike võrdlus

Küsimustik	CSQ	ICA	LTT/OCD	OCS
Looja	Downs and Hazen (1977)	Goldhaber and Krinovos (1977)	Wii (1975)	Roberts and O'Reilly (1973)
Küsimustiku osad	46	122	76	35
Dimensioonid	10	8	12	16
Skaala	7-punkti rahulolu skaala	Likert skaala	5-punkti rahulolu skaala	Likert skaala
Avatud-suletud küsimused	Jah	Jah	Jah	Jah
Olemasolev andmebaas	Jah	Jah	Ei	Ei
Keskmine täitmiseks kuluv aeg	10-15min	45-60 min	30-40 min	5-10 min

Allikas: Hargie & Tourish, 2009:61

Lähtuvalt kõikide küsimuste spetsiifikast tuleb hinnata küsimustiku sobivust magistritöö eesmärgiga ning sellest tulenevalt valida sobiv küsimustik ning kogu meetodika.

Kommunikatsiooniauditi protsessi kasutades kolme levinumat meetodit kirjeldab joonis 6, kus algatusfaas loob võimaluse valmistuda auditi läbiviimiseks nii rahulikult kui võimalik. Intervjuudest ja dokumendianalüüsist kogutakse peamiselt kvalitatiivseid andmeid. Küsitluse läbiviimisega kogutakse kvantitatiivseid andmeid. Fookusgruppide abil luuakse kommunikatsioonipõhine dialoog organisatsiooni töötajate ja auditi läbiviija vahel. Viimases etapis paneb audiitor kirja omapoolsed soovitusel, on võimalus saadud tulemusi võrrelda varasemate auditite või muude kommunikatsiooniuuringutega.



Joonis 6 Kommunikatsiooniauditi protsess

Allikas: Vaananen, 2011: 3

Muudatuste keskkonnas kommunikatsiooniauditi läbiviimisel kasutas politsei Põhja-Iirimaal kolme erinevat andmekogumismeetodit eesmärgiga kontrollida saadud tulemuste järjepidevust ja koguda maksimaalselt palju erisuguseid andmeid.

1. Neljasilma intervjuud, mis on kõige levinum auditi läbiviimise meetod;
2. Küsimustikud – ICA- Rahvusvahelise kommunikatsiooniauditi küsimustik;
3. Kriitiline juhtumianalüüs, kus vastajad pidid meelde tuletama efektiivse või ebaefektiivse kommunikatsiooni olukordasid, mis eelkõige iseloomustavad organisatsioonis toimuvat kommunikatsiooni. (Hargie & Quinn, 2004)

Kommunikatsiooniaudit võiks olla mitmefaasiline ehk kombineeritud erinevatest meetodikatest, mis täiendaksid teineteist nendest saadava erineva sisendi kaudu ning oleksid vastavuses kogu auditi eesmärgiga.

EMPIIRILINE UURING

Empiirilise uuringu läbiviimisel lähtus autor eelnevalt püstitatud uurimisküsimustest:

1. Milline kommunikatsiooniauditi küsimustik sobib Optimera Estonia sisekommunikatsiooniauditi läbiviimiseks?
2. Kuidas Optimera Estonia töötajad hindavad sisekommunikatsiooni hetkeolukorda?
3. Kuidas muuta senist sisekommunikatsioonisüsteemi ettevõtte edukama muudatuste juhtimise eesmärgil?

1.4 Optimera Estonia AS lühitutvustus

Optimera Estonia AS (edaspidi Optimera) on erakapitalil põhinev äriühing, mis on tegutsenud alates 1994. aastast ning aastast 1999 Ehituse ABC kaubamärgi all. Optimerale kuulub Lätis tegutsev Buvniecibas ABC. 2008. aastal ostis Optimera Estonia ASi Saint-Gobain Distribution Nordic Group ja ettevõtte kuulub alates sellest ajast rahvusvahelisse Saint-Gobain kontserni. Käesolev töö keskendub ettevõtte Eesti harule.

Eestis on kauplused üheksas erinevas linnas, kokku 11 kauplust, millest üks, Loksa, tegutseb frantsiisi alusel. Lisaks kauplustele asub Tallinnas ettevõtte peakontor, kus tegutsevad juhatus, raamatupidamine, IT-osakond, personaliosakond, hankeosakond, turundusosakond (LISA 1). Struktuur on mitmetasandiline ning ühes osakonnas töötavad inimesed ei asu alati ühel aadressil. 2017. aasta märtsi seisuga on ettevõttes 382 aktiivset töötajat, mille põhjal võib Optimerat Eesti kontekstis nimetada suurettevõtteks. See kõik muudab sisekommunikatsiooni rolli organisatsiooni jaoks oluliseks.

Ettevõttes puudub keskselt sisekommunikatsiooniga tegelev osakond või töötaja ning siiani ei ole sisekommunikatsiooni ja infokanalite analüüsimisele või parendamisele tähelepanu pööratud.

1.5 Uuringu meetodika

Tulemuste usaldusväärsuse tagamiseks ning mitmekülgse sisendi saamiseks kasutas autor kombineeritud uurimismeetodit. Püstitatud eesmärgi saavutamiseks kasutati erinevaid andmekogumismeetodeid, nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid. Küsimustikule lisaks viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud kõikide osakonnajuhtidega juhtkonna tasemel, osalusvaatluse ning kasutatavate infokanalite analüüsi.

1.5.1 Andmekogumismeetodid

Küsimustiku valimise aluseks sai (1) küsimustiku eesmärk, et see toetaks uurimistöö eesmärki; (2) küsimustiku maht ja selle täitmiseks kuluv aeg, et see ei oleks töötajatele liiga ajakulukas. Kommunikatsiooniauditi jaoks kasutatakse Wiio ja Helsila loodud *Organizational Communication Development* (lühendina *OCD*) küsimustikku. Antud küsimustik aitab hinnata kommunikatsioonisüsteemi sobivust ettevõtte tegevuse ja eesmärkidega. Autori hinnangul sobib antud meetod magistritöö eesmärki kõige paremini täitma. Küsimustikku täiendati ning sõnastati ümber koostöös Optimera personaliosakonnaga, et kasutatav meetod oleks vastavuses ettevõtte spetsiifikaga ning annaks uurimuse kontekstis maksimaalselt parima tulemuse. Enne küsimustiku laiali saatmist vastasid küsimustikule neli töötajat pilootprojekti raames ning vastavalt nendepoolsele tagasisidele said küsimused täiendatud ning sõnastust muudetud.

Uuringus kasutatav küsimustik koosneb kahest osast – sisekommunikatsiooni ja sellega rahulolu (1) ning taustainfo vastaja kohta (2). Kokku 13 teemaküsimust, mis omakorda jagunevad kokku 40 küsimuseks, millest kaks on avatud küsimused (LISA 2 ja LISA 3). Küsimustega hinnatakse töötajate arvamust sisemiste kommunikatsioonikanalite kasutamisel; üldist rahulolu sisekommunikatsiooniga; info liikumist organisatsiooni sees; millisenä vastajad sooviksid näha info liikumist. Kõik skaalaküsimused on esitatud 5-palli skaalal, kus 1 tähistab “Ei ole üldse rahul”; “Väga harva” või “Väga vähe” ja 5 tähistab “Olen väga rahul”; “Väga tihti”; “Väga palju” ning 3 tähistab “Ei oska öelda”. Vastuse variant “Ei oska öelda” tõlgendati töös vastusena, millele vastaja ei oska hinnangut anda. Valikvastustega küsimuste juures paluti vastajal valida kõik sobivad variandid, mis talle õiged ja kohased tundusid (küsimused 2 ja 10).

Anonüümne ankeetküsimustik edastati vastamiseks e-posti teel kõikidele Optimera töötajatele, küsimustiku täitmine toimus veebikeskkonnas. Lähtuvalt ettevõtte kakskeelsest töötajaskonnast oli küsimustiku täitmine võimalik eesti ja vene keeles. Küsitluse läbiviimise periood oli 09.03.2017-23.03.2017.

Poolstruktureeritud intervjuud (LISA 4) viis töö autor läbi kõikide osakonna juhtidega, välja arvatud juhatausega. Kokku 8 intervjuud perioodil 07.03.2017-14.03.2017. Intervjuud toimusid Optimera kontoriruumides, nii kabinetides kui koosoleku ruumides. Pikim intervjuu kestis 2 tundi ning lühim 40 minutit. Eelnevalt kokkulepitult salvestati intervjuude vastused kirjalikult intervjuu käigus. Tulemuste analüüsiks ei lisatud

intervjueeritavate nimesid ega ametikohtasid, vaid tähistati intervjueeritavad numbritega. Saadud tulemuste põhjal teostas autor omapoolse transkriptsiooni, mille abil tulemusi analüüsiti ning tehti kokkuvõtvad üldistused.

Osalusvaatlus ning infokanalite analüüs (LISA 5) viidi läbi 14.03.2017-21.03.2017, mil osaleti sellel perioodil toimunud kahel koosolekul. Koosolekud toimusid Optimera koosolekuruumides, esimene koosolek 14.03.17 kell 10:00-12:00, mis viidi läbi vene keeles ja teine koosolek 17.03.17 kell 11:00-12:00, mis viidi läbi eesti keeles. Koosolekute vaatlus toimus koosolekuruumis taustalt, mitte sekkudes, vaid kogu koosoleku vältel kirjalikke märkmeid tehes. Samal perioodil analüüsiti kõiki organisatsioonisiseseid sisekommunikatsioonikanaleid.

1.5.2 Valimi moodustamine

Uuringu tulemuste üldistamiseks kogu ettevõttele kasutati küsitluse läbiviimiseks kõikset valimit ehk ankeetküsitlusele sai vastata 380 ettevõtte töötajat.

Osalusvaatluse käigus analüüsiti kõiki organisatsioonis kasutusel olevaid sisekommunikatsioonikanaleid ning kõiki uuringu perioodil toimunud koosolekuid.

Intervjueeritavad olid valitud eesmärgistatud valimi alusel, et lähtuvalt uuringu eesmärgist selgitada välja sisekommunikatsioonisüsteemi ja muudatuste juhtimise vaheline seos organisatsioonis. Nendele küsimustele vastasid töötajad, kes juhivad organisatsioonisiseseid muudatusi.

Kõiksest valimist vastas küsimustikule 50,8% (N=193). 95%-lise usaldusnivoo juures, kus lubatud veapiir on 5%, on tegemist usaldusväärse koguvalimiga, mille põhjalt järelduste ning üldistuste tegemine terve ettevõtte tasandile on valiidne ja reliaabne. Vastajad jagunesid kõikide osakondade vahel, vähim oli vastajaid Haapsalu kauplusest ning enim Peterburi tee kauplusest. Magistritöö kontekstis ei analüüsita tulemusi kaupluste lõikes, vaid üldistatakse kõik kauplused osakonna "kauplused" alla, kõik kontori osakonnad analüüsitakse üksuse "kontor" lõikes ning kolmanda üksusena analüüsitakse kesklaotulemusi.

Vastanutest 75,6% (N=146) oli kaupluste personal; 16,1% (N=31) kontoripersonal ja 8,3% (N=16) kesklaot personal. Mehi oli vastajatest 51,3% (N=99) ja naisi 48,7% (N=94) (Tabel 3).

Tabel 3
Vastajate risttabel

Üksus					Kokku (N)
		Kauplus (N)	Kontor (N)	Keskladu (N)	
	Naine (N)	77	22	0	99
	Mees (N)	70	9	15	94
Kokku		147	31	15	193

Allikas: autori arvutused

1.5.3 Andmete analüüsi meetoodika

Intervjuude analüüsimiseks kasutas autor kombineeritud meetodit kvalitatiivsest sisuanalüüsist: juhtumiulest ehk horisontaalset analüüsi koos latentse analüüsiga. Vaatluse all olid samal ajal kõik intervjuudest saadud andmed koos intervjuude teksti emotsionaalse rõhuasetuse analüüsiga. Tulemuste põhjal oli võimalik teha suuremaid üldistusi, leida kõiki juhte läbivad murekohad ning selgitada välja seosed ja tegevusmustrid.

Osalusvaatluse ja infokanalite analüüsi tulemused salvestati kirjalikult ja vastavates protokollides, mille tulemusi hiljem analüüsi osas kirjeldatakse.

Andmete statistiliseks analüüsiks kasutas autor SPSS 23.0 programmi. Statistilise analüüsi raames leidis autor kogu meetodi reliaabluse Cronbachi alfa abil. Usaldusvahemikku kasutati valimi usaldusväärse arvutamiseks. Kirjeldav statistiline analüüs koos tunnuste keskmiste analüüsiga selgitab töötajate hinnangut sisekommunikatsioonile; sisekommunikatsioonikanalite kasutamist; sisekommunikatsioonis esinevaid negatiivseid aspekte ning üldist ja sisekommunikatsiooniga rahulolu. Erinevate tunnuste vaheliste seoste leidmiseks viis autor läbi korrelatsioonianalüüsi. Sõltumatute valimite t-testi ning dispersioonianalüüsi (ANOVA) abil kontrollis autor, kas sisekommunikatsioonile antud hinnanguid mõjutab see, millisesse gruppi lähtuvalt soost või staazist vastaja kuulub. Magistritöö tulemustes on välja toodud vaid statistiliselt olulised näitajad, mis mõjutavad magistritöö eesmärgi täitmist.

1.6 Tulemused

Uuringus kasutatatud ankeetküsitluse reliaablusanalüüsi käigus arvutatud Cronbachi $\alpha > 0.829$ näitab kasutatud küsimustiku usaldusväärset.

Tulemustest selgub, et üldine rahulolu sisekommunikatsiooniga ei ole kõrge. Optimera töötajad ei ole rahul ettevõttes kasutatava sisekommunikatsioonisüsteemiga. “Üldse ei ole rahul” või “ei ole rahul” sisekommunikatsiooniga 65,9% (N=127) vastajatest.

Järgnevalt keskendub autor kommunikatsioonikanalite analüüsile. Ankeetküsimustiku küsimus nr 2 kohaselt tuli vastajatel valida etteantud nimekirjast kõik variandid, mida arvatakse ettevõttes kommunikatsioonikanalina kasutuses olevat. Selgub (Tabel 4), et töötajate arvamusel on peamiste kanalitena kasutuses koosolekud, teadetetahvlid, avalik võrguketaskoos kaustadega, telefon, osakonnasisesed kaustad ning töötajate intranet.

Tabel 4
Optimeras kasutatavad kommunikatsioonikanalid

	N	% vastajatest
Ettevõtte või kontserni ajaleht	43	22,3
Töötajate intranet	61	31,6
Avalik (Public) ketaskoostetevõttesiseks kasutamiseks	79	40,9
Osakonnasisesed kaustad	71	36,8
Teadetetahvlid	123	63,7
Uudiskirjad	47	24,4
Koosolekute/nõupidamiste protokollid	53	27,5
Koosolekud	122	63,2
Ei ole ühtegi nimetatutest	6	3,1

Allikas: autori arvutused

Läbiviidud intervjuude ning vaatluse käigus selgus, et peamised kommunikatsioonikanalid, mille kaudu kaupluste personalile infot edastatakse on e-kirjadena laekuvad uudiskirjad; avalik arvutiketas ning teadetetahvlid. Kontoripersonali peamised infovahetuse kanalid on e-kirjad ning telefon.

Kommunikatsioonikanalite analüüsi tulemusena selgus, et organisatsioonis on kasutusel järgmised info edastamise kanalid:

- Telefon või mobiiltelefon, kiireloomulise ning pigem mitte-ametliku info edastamine, millele on vaja kohest tagasisidet. Puudub konkreetne telefoni kasutamise kord või info edastamise kord telefoni teel;

- Communicator (*instant messenger*) – kontserniülene omavahelise suhtlemise süsteem, kasutab kontoripersonal. Kasutatakse vabamaks suhtlemiseks ning kiireloomulise info edastamiseks. Kontsernipoolne kasutamise kord olemas;
- Webex videokonverentsikeskus – kontsernisisene videokonverentside pidamise süsteem, toimib läbi telefoni ja arvuti, kus pilti ilmub arvutiekraanile ning hääl tuleb läbi lauatelefoni. Kasutavad juhtkonna liikmed ning personaliosakond. Pole kunagi kasutatud ettevõttesiseseks suhtlemiseks. Tegemist tasulise süsteemiga, tasuta videokonverentsisüsteemid nt Skype on kontserni poolt keelatud;
- E-kirjad, listikirjad, üle-ettevõttelised uudiskirjad on kõige levinumad infokanalid, mida kasutatakse igapäevaselt ning nii formaalse kui informaaalse teabe edastamiseks. Üle-ettevõttelist infot edastab personaliosakond, nt koolitused, uued töötajad, küsitlused või uuringud, konkursid jms. Puudub konkreetne kasutamise kord või info edastamise kord e-kirjade teel;
- Teadetetahvlid on kasutusel kauplustes ja peakontoris. Teadetetahvlitelt leiab peamiselt üldist informatsiooni näiteks töötajate sünnipäevad või kontserni- ja ettevõtteülesed kampaaniad/konkursid, kauplustes ning ladudes palju tööohutusala informatsiooni, olulised kontaktid ja telefonid. Infot on vähe ning ei ole alati aktuaalne. Puudub konkreetne teadetetahvil info edastamise juhend;
- Avalik võrguketask (P-ketas) on ettevõttesiseseks kasutamiseks mõeldud avalik kaust, kuhu iga osakond lisab töötajate ja kaupluste jaoks olulise informatsiooni. Süsteemis puudub kord, väga palju aegunud ja sisuta kaustu, mille eest keegi ei vastuta. Süsteemil puudub konkreetselt haldaja, kes jälgiks, kuidas kaustu lisatakse. Puudub kaustade lisamise ja kustutamise süsteem ja kord;
- Osakonnasisesed kaustad on sama põhimõttega kui avalikud kaustad arvutis, erandiga, et piirang on osakonna töötajate kasuks, et oleks lihtsam hoiustada infot ühes kohas osakonnasiseselt;
- Töötajate tööaja ja päevasiseste liikumiste tahvel (*whiteboard*), mis asub kontoriruumides igal korrusel ning kuhu töötaja peab majast väljudes lisama märke, kuhu ja kauaks ta läks. Märgitakse ka puhkusel või haiguslehel viibimise aeg. Täitimise eest vastutab iga töötaja, puhkused ning haigused märgib korruse sekretär;

- Ettevõtte või kontserni ajaleht – olemas Saint-Gobain Grupi ajaleht, mis ilmub igal kuul ja saadetakse osakonna juhtidele ning igasse kauplusesse. Ettevõttesisene infoajaleht puudub;
- Koosolekud – korrapärane koosolekute pidamise kultuur kontoris puudub. Toimuvad vastavalt vajadusele. Peamiselt on koosolekud majaväliste partneritega. Ettevõttesisesed juhtkonna tasemel või kaupluste juhatajatele koosolekud toimuvad kaootiliselt ja tihedusega maksimaalselt 1 kord kvartalis. Kauplustesiseselt on koosolekute pidamine erinev, on kaupluseid, kus toimuvad kaks korda kuus või korra kuus korrapärased infokoosolekud. Ühtne süsteem puudub;
- Koosolekute protokollid - protokollitakse Töökeskkonna Nõukogu ja sisekontrolli poolt läbiviidud koosolekuid.

Eelnevast analüüsist selgus, et puudub ettevõttes kommunikatsioonikanalite kasutamise ja info edastamise kord ning puuduvad korrapärased koosolekud. Risttabeliga ankeetküsitluse seoseid analüüsides (Küsimus – “ Kui palju informatsiooni oma töö ja organisatsiooni kohta Sa saad koosolekutelt?”) selgus, et koosolekutelt saab kontoripersonalist olulist infot “palju” 19,4% ja “väga palju” 9,7%. Kaupluste personalist seevastu saab koosolekutel tööalast teavet “palju” 35,2% ning “väga palju” 18,6%, kesklaopersonalist “palju” 40% ja “väga palju” 6,7%. Kõik tulemused kirjeldatud tabelis 5. Vastavalt koosolekute pidamise korra puudumisele on üldine info edastamine juhuslik ja ebakorrapärane, mis võib tekitada töötajates rahulolematust ning vähendada nende pühendumust ja soovi maksimaalselt panustada.

Tabel 5
Info saamine koosolekutelt

	%		
	Kauplus	Keskladu	Kontor
Väga vähe	17,9	20,0	25,2
Vähe	11,0	13,3	39,3
Ei oska öelda	17,2	20,0	6,5
Palju	35,2	40,0	19,4
Väga palju	168,6	6,7	9,7
Kokku	100,0	100,0	100,0

Allikas: autori arvutused

Koosolekutelt meeldiks töötajatel saada informatsiooni “palju” 22,3% ja “väga palju” 60,6%. Otseselt juhilt soovib saada “palju” 25,9% ja “väga palju” infot 64,8% töötajatest. Olulisteks info allikateks on töötajate jaoks veel kolleegid (79,3%; N=153), teadetetahvlid (70,5%; N=136) ja uudiskirjad (64,8%;N=125), mille kaudu soovitakse “palju” või “väga palju” tööalast teavet saada. Täpsemalt kirjeldab tabel 6, millistest kanalitest meeldiks töötajatele tööalast informatsiooni saada.

Tabel 6
Infokanalite eelistuse sagedustabel

Juht ja juhtkond		Kolleegid		Teadetetah- vel		Uudiskirjad		Koosolekud		Kuulujutud		Meedia		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Väga vähe	4	2,1	9	4,7	12	6,2	12	6,2	9	4,7	114	59,1	50	25,9
Vähe	3	1,6	10	5,2	19	9,8	15	7,8	9	4,7	36	18,7	38	19,7
Ei oska öelda	10	5,2	20	10,4	43	22,3	40	20,7	14	7,3	19	9,8	50	25,9
Palju	50	25,9	71	36,8	57	29,5	65	33,7	43	22,3	10	5,2	32	16,6
Väga palju	125	64,8	82	42,5	61	31,6	60	31,1	117	60,6	13	6,7	22	11,4
Kokku	193	100	193	100	193	100	193	100	193	100	193	100	193	100

Allikas: autori arvutused

Järgnevalt analüüsis autor millist informatsiooni ja mis hulgal töötajatele jagatakse. Kõige paremini on töötajad informeeritud koolituste osas, 47,7% töötajatest saab koolituste kohta “palju” ja 15,5% “väga palju” informatsiooni. Oma töö kohta saab “palju” informatsiooni 40,9% töötajatest ja “väga palju” 22,8%. Ettevõttes toimuvate muudatuste kohta saab “väga palju” teavet 4,1% ja “palju” 16,6% töötajatest. Konkreetsemalt, millist infot ja millisel määral töötajad saavad, kirjeldab tabel 7. Tabelist selgub, et jagatakse vähe informatsiooni töötajatele mõeldud soodustuste, ettevõtte majandusliku olukorra, organisatsiooni tööhõive situatsiooni kohta ning müügi- ja turundusalast informatsiooni. Samuti ei ole töötajad piisavalt informeeritud kaupade sortimendi muutuste ja sellega seonduva osas.

Tabel 7

Sagedustabel töö osade kohta info saamine

Majanduslik olukord		Tööhõive		Enda töö		Kaupade sortiment		Koolitused		Töötajate soodustused		Müügi ja turunduse info		Muudatused		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Väga vähe	62	32,1	57	29,5	16	8,3	46	23,8	28	14,5	59	30,6	60	31,1	57	29,5
Vähe	69	35,8	60	31,1	31	16,1	62	32,1	30	15,5	65	33,7	50	25,9	73	37,8
Ei oska öelda	18	9,3	19	9,8	23	11,9	18	9,3	13	6,7	25	13,0	29	15,0	23	11,9
Palju	31	16,1	38	19,7	78	40,4	47	24,4	92	47,7	33	17,1	44	22,8	32	16,6
Väga palju	13	6,7	15	7,8	41	21,2	20	10,4	30	15,5	11	5,7	10	5,2	8	4,1
Kokku	193	100	193	100	193	100	193	100	193	100	193	100	193	100	193	100

Allikas: autori arvutused

Lähtuvalt ankeetküsitluse tulemustest leiavad töötajad, et kommunikatsioon vajab “palju” või “väga palju” muutmist 81,9% suunal juhtidelt töötajatele. 52,3% leiab, et samuti töötajatelt juhtidele suunatud kommunikatsioon vajab parendamist. Ligikaudu pooled töötajatest leiavad, et kommunikatsiooni parendamisega tuleb tegeleda töötaja ja otsese juhi ning kolleegide vahel. Konkreetsemalt kirjeldab töötajate hinnangut kommunikatsiooni muutmisest ja parendamisest järgnev sagedustabel (Tabel 8).

Tabel 8

Sisekommunikatsiooni muutmisvajadus töötajate hinnangul

Töötajatelt juhtidele	Juhtidelt töötajatele		Sinu ja otsese juhi vahel		Kolleegide vahel			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Väga vähe	32	16,6	8	4,1	40	20,7	29	15,0
Vähe	36	18,7	14	7,3	35	18,1	50	25,9
Ei oska öelda	24	12,4	13	6,7	26	13,5	21	10,9
Palju	69	35,8	78	40,4	56	29,0	59	30,6
Väga palju	32	16,6	80	41,5	36	18,7	34	17,6
Kokku	193	100	193	100	193	100	193	100

Allikas: autori arvutused

Avatud küsimuste vastustest selgus, et töötajate arvamuse kohaselt on info liikumine juhilt töötajale teatud osakondades olematu, samas töötajalt nõutakse info edastamist juhile. Töötaja jaoks tekib siin vastuolu, mis omakorda tekitab rahulolematust ja tööandja jaoks muid ebasoodsaid olukordasid. Lisaks tuuakse kommentaarina välja, et “*Juhatusel pole*

info andmine töötajatele on puudulik”, mis viitab juhtidelt töötajatele suunatud nõrgale kommunikatsioonile.

Analüüsidest lähemalt sisekommunikatsiooniga seonduvaid negatiivseid aspekte, selgub, et töötajate hinnangul (65,3%) juhtkond ei tea, mida töötajad päriselt tunnevad ja mõtleavad ning sellest lähtuvalt ilmselt ei oska teha selliseid otsuseid, et töötajad oleksid organisatsioonis rahulolevamad, sh rahul sisekommunikatsiooniga. Probleemiks on, et informatsioon jõuab töötajateni liiga hilja (54,4% juhtudest), ei jõua üldse töötajani (33,2%) või informatsioon ei ole lihtsalt piisavalt kergesti kättesaadav (47,2%). Konkreetsed tulemused küsimusele, mis puudutab negatiivseid aspekte seoses sisekommunikatsiooniga (küsimus 10) on kajastatud tabelis 9.

Tabel 9

Optimera Estonia AS sisekommunikatsiooni negatiivsed aspektid töötajate hinnangul

	%
Informatsioon ei ole kergesti kättesaadav	47,2
Informatsioon jõuab minuni liiga hilja	54,4
Informatsioon ei ole usaldusväärne ega täpne	22,3
Informatsioon on tavaliselt kasutu ja ebaoluline	9,8
Infomaterjalides on kasutatud keerulist kirjastiili või keel ei ole mulle arusaadav	10,9
Ma saan liiga palju infot	7,8
Info ei jõua minuni	33,2
Juhtkond varjab olulist informatsiooni	21,2
Juhtkond ei tea mida töötajad tunnevad ja mõtleavad	65,3
Ma ei saa oma arvamust vabalt avaldada	21,8
Minu arvamusega ei arvestata ning keegi ei kuula mida ma räägin	23,8
Kõik on positiivne	1,6

Allikas: autori arvutused

Positiivsete aspektidena on ankeetküsimustiku avatud küsimustes (küsimus 12) välja toodud, et töötajad on valmis omavahel infot jagama, millega autori hinnangul tuleb olla ettevaatlik kui mitteametlikku kolleegidevahelist infovahetust on liialt palju. Mitteametlik

info jõuab tihti töötajateni varem kui ametlik, mis tekitab olukorra, et kõik töötajad ei pruugi neile kasulikku informatsiooni saada.

Üldine töötajate rahulolu oma töö ning töö osadega on varieeruv. Summeeritult “rahul” ja “väga rahul” on oma tööga selles organisatsioonis 71,5% (N=138) töötajatest. Seevastu on rahulolematus kõrgeim töötasuga, summeeritult “rahul” ja “väga rahul” on sellega 15,5% (N=30) töötajatest; töötajatele pakutava soodustuste süsteemiga on “rahul” ja “väga rahul” 20,7% (N=40) töötajatest; 25,4% (N=49) töötajatest on summeeritult “rahul” ja “väga rahul” edutamise ja arenguvõimalustega töökohal.

1.6.1 Uuringu keskmised tulemused

Optimera töötajate hinnangute mõistmiseks leidis autor kõikide küsitluse skaalaküsimuste keskmised koos standardhälvetega. Tulemusi on kirjeldatud tabelis 14 (LISA 6).

Uuringu keskmistest selgub, et kõige madalamalt on vastatud küsimusele 7.6 (“Kui palju informatsiooni oma töö ja organisatsiooni kohta Sulle meeldiks saada kuulujuttudest”) (M=1,81; SD=1,22), sellest järeldub, et töötajad ei soovi saada olulist teavet kuulujuttude kaudu. Madalalt hindasid vastajad küsimust nr 6.7 (“Kui palju informatsiooni Sa saad oma töö ja organisatsiooni kohta ajalehtedest ja mujalt välismeediast?”) (M=2,03; SD=1,12). Töö ja organisatsiooniga seotud informatsiooni saadakse seega eelkõige pigem organisatsioonisisestest kanalitest. Küsimusele 13.3 (“Kas Sa oled rahul või mitte rahul töötasu ja lisatasuga?”) vastasid keskmiselt töötajad, et ei ole rahul (M=2,12; SD=1,01).

Kõrgeimad (M=4,51; SD=0,84) vastused sai küsimus 7.1 (“Kui palju informatsiooni oma töö ja organisatsiooni kohta Sulle meeldiks saada otseselt juhilt ja juhtkonnalt?”). Antud vastuste varieeruvus oli madal. Küsimus 7.6 (“Kui palju informatsiooni oma töö ja organisatsiooni kohta Sulle meeldiks saada koosolekutelt ja nõupidamistelt?”) sai kõrged hinnangud (M=4,30; SD=1,10), mis tähendab, et töötajatele on oluline, et info tuleks silmast-silma ja vahetust allikast. Kõrgelt hindasid vastajad küsimust 7.2 (“Kui palju informatsiooni oma töö ja organisatsiooni kohta Sulle meeldiks saada kolleegidelt?”) (M=4,08; SD=1,08), mille kohaselt on töötajatele oluline saada informatsiooni kolleegidelt.

Küsimus 1 (“Kas sa oled rahul või mitterahul sisekommunikatsiooniga ning info kättesaadavusega oma töökohal?”) on keskmiselt saanud madalad vastused (M=2,39 ja

SD=0,91). See tähendab, et keskmiselt töötajad ei ole rahul sisekommunikatsiooni ning info kättesaadavusega. Vastuste varieeruvus on madal.

Küsimusele 8.7 (“Millises koguses informatsiooni Sa saad regulaarselt ettevõttes toimuvate muudatuste kohta?”), antud vastused olid madala hinnanguga (M=2,30; SD=0,87), millest johtub, et töötajad ei ole piisavalt informeeritud muudatuste osas.

Keskmete tulemuste täiendamiseks viis autor lisaks läbi võrdlusanalüüsi kõikide skaalaküsimuste lõikes, kasutades t-testi eesmärgiga saada teada, kas vastajate gruppide vastused soo ja staazi lõikes on statistiliselt erinevad. Teostatud võrdlusanalüüs (sõltumatute näidete T-test) soo alusel jagatud gruppide lõikes näitab, et vastajate hinnangutel küsimusele “Kas sa oled rahul või mitte rahul organisatsioonis sisekommunikatsiooniga?” ei esine statistilist olulist erinevust ($t=0.67$, $p=0.50$, $p<0.05$). Küsimusele “Millises koguses informatsiooni Sa saad ettevõttes toimuvate muutuste kohta?” antud hinnangutel ei esine statistiliselt olulist erinevust ($t=-1.46$, $p=0.15$, $p<0.05$). T-testi tulemustest selgus, et meeste ja naiste hinnangud erinesid mitmete küsimuste lõikes, mille tulemused toodud tabelis 18 (LISA 7).

Lisaks koostas autor dispersioonanalüüsi (ANOVA) eesmärgiga kontrollida staazist tulenevate gruppide vaheliste erinevuste statistilist olulisust. Analüüsist selgus, et statistiliselt olulised erinevused vastajate gruppide vahel esinesid küsimuste puhul “Kui palju infot Sa saad kaastöötajatelt/kolleegidelt?” ($p=0.02$, $p<0.05$); “Millises koguses infot Sa saad regulaarselt ettevõtte majandusliku olukorra kohta?” ($p=0.01$; $p<0.05$); “Kommunikatsioon vajab enim muutmist töötajatelt juhtidele ja juhtkonnale?” ($p=0.04$; $p<0.05$); “Kommunikatsioon vajab enim muutmist kolleegide vahel?” ($p=0.03$; $p<0.05$) ja “Kas sa oled rahul võimalusega osaleda mõjutavate küsimuste otsustamisel, mis on seotud sinu tööga?” ($p=0.02$; $p<0.05$). Statistiliselt oluliselt ei erinenud gruppide vastused küsimustele, mis puudutasid üldist rahulolu sisekommunikatsiooniga ($p=0,62$) ja muudatuste kohta info saamist ($p=0.88$)

1.6.2 Korrelatsioonanalüüs

Korrelatsioonanalüüsi teostas autor skaalaküsimuste lõikes. Küsimuse 1 ja küsimuste 3-5 vahel puudub seos ehk töötajate üldine kommunikatsiooniga rahulolu ei mõjuta seda, kui palju loetakse ettevõtte teadetetahvli, koosolekute protokolle või uudisikirjasid ning vastupidi. Tugev positiivne seos on olemas erinevate infokanalite tarbimise vahel ($r=0,451$). Täpsemaid seoseid kirjeldab tabel 10.

Tabel 10

Pearsoni korrelatsioonikoefitsendid, küsimused 1-5

	1. Rahulolu kommunikatsiooniga	3. Teadetahvli lugemine	4. Protokollide lugemine	5. Uudiskirjade lugemine
1. Rahulolu kommunikatsiooniga	1	.075	.083	.093
3. Teadetahvli lugemine	.075	1	.451**	.498**
4. Protokollide lugemine	.083	.451**	1	.449**
5. Uudiskirjade lugemine	.093	.498**	.449**	1

**Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.01$

Allikas: autori arvutused

Küsimuste 1 ja 6 vahel leitud seoste analüüsist selgub positiivne seos nii info saamisel otseselt juhilt ja juhtkonnalt, kolleegidelt, teadetahvlitelt koosolekutelt kui uudiskirjadest ning üldise sisekommunikatsiooniga rahulolu vahel. Kuulujuttudest või välismeediast saadud info ja kommunikatsiooniga rahulolu vahel on negatiivne korrelatsioon. Nimetatud seosed on kirjeldatud tabelis 11.

Tabel 11

Pearsoni korrelatsioonikoefitsendid, küsimused 1 ja 6

	1. Rahulolu	6.1 Info juhilt	6.2 Info kolleegidel	6.3 Info teadetahvli	6.4 Info uudiskirjast	6.5 Info koosolekult	6.6 Info kuulujutust	6.7 Info välismeediast
1. Rahulolu	1	.273**	.211**	.180*	.222**	.157*	-.116	-.119
6.1 Info juhilt	.273**	1	.442**	.388**	.378**	.400**	-.189**	.038
6.2 Info kolleegidel	.211**	.442**	1	.324**	.287**	.291**	.142*	.170*
6.3 Info teadetahvli	.180*	.388**	.324**	1	.534**	.393**	-.008	.305**
6.4 Info uudiskirjast	.222**	.378**	.287**	.534**	1	.300**	-.079	.359**
6.5 Info koosolekult	.157*	.400**	.291**	.393**	.300**	1	-.012	.204**
6.6 Info kuulujutust	-.116	-.189**	.142*	-.008	-.079	-.012	1	.215**
6.7 Info välismeediast	-.119	.038	.170*	.305**	.359**	.204**	.215**	1

** Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.01$ * Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.05$

Allikas: autori arvutused

Küsimuste 1 ja 13 vahel on järgmised seosed (LISA 7, Tabel 15): võimalus osaleda tööd mõjutavate küsimuste otsustamisel ja sisekommunikatsiooniga rahulolu vahel esineb

positiivne oluline positiivne korrelatsioon ($r=0,305$); rahulolu edutamise- ja arenguvõimalustega ning rahulolu sisekommunikatsiooniga vahel on positiivne korrelatsioon ($r=0,285$); rahulolu töötasuga ja rahulolu sisekommunikatsiooniga vahel on positiivne seos ($r=0,220$). Töötaja rahulolu juhendamisega töökohal on positiivses seoses rahuloluga osaleda mõjutavate küsimuste otsustamisel ($r=0,488$).

Negatiivne seos on küsimuste vahel, kui palju informatsiooni töötaja saab oma juhilt ning küsimuste vahel, et kommunikatsioon vajab enim muutmist töötajatelt juhtidele ($r= -0,219$) ja juhtidelt töötajatele ($r=-0,215$). Seosed on esitatud tabelis 12.

Tabel 12
Pearsoni korrelatsioonikoefitsendid, küsimused 6 ja 9

	6.1 Info saamine juhilt
9.1 Muutmist töötajalt juhtidele	-0.219**
9.2 Muutmist juhtidelt töötajatele	-0.215**
9.3 Muutmist Sinu ja otsese juhi vahel	-0.193**
9.4 Muutmist kolleegide vaheõ	-0.045

** Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.01$
Allikas: autori arvutused

Küsimus nr 6 ja 7 osade analüüsist selgub, et informatsiooni saamine otseselt juhilt ja juhtkonnalt ja info saamise soov otseselt juhilt ja juhtkonnalt on omavahelises positiivses seoses ($r=0,259$). Positiivne korrelatsioon ($r=0,368$) on küsimuste vahel “Kui palju informatsiooni sa saad koosolekutelt?” ja “Kui palju informatsiooni Sa sooviksid saada koosolekutelt?” (Tabel 13).

Tabel 13

Pearsoni korrelatsioonikoefitsendid, küsimused 6 ja 7

	7.1 Meeldiks infot saada juhilt	7.5 Meeldiks infot saada koosolekutelt
6.1 Saad infot juhilt	.259**	.068
6.5 Saad infot koosolekutelt	.400**	.368**

** Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.01$

Allikas: autori arvutused

Küsimuse 6 osade vaheliste seostena toob autor välja seosed informatsiooni saamisel juhilt või juhtkonnalt teistest kanalitest info saamisega. Näiteks, esineb tugev positiivne seos info saamisega kolleegidelt ($r=0,442$); oluline seos info saamisega teadetatavlitelt ($r=0,388$); positiivne seos info saamisega uudiskirjadest ($r=0,378$) ja positiivne korrelatsioon info saamisega koosolekutelt ($r=0,400$). Küsimuse 6 seoste vahelist analüüsi on kirjeldatud tabelis 15 (LISA 7)

Küsimuste 1 ja 8 vahelised seosed on peamiselt positiivsed, kirjeldatud tabelis 16 (LISA 7). Korrelatsioonianalüüsist selgub, et informatsiooni saamisel ettevõtte majandusliku olukorra kohta ja rahulolu sisekommunikatsiooni vahel on positiivne korrelatsioon ($r=0,208$). Positiivne seos esineb kommunikatsiooniga rahulolu ning tööhõivealase info saamise ($r=0,248$) ning kaupade sortimendi osas muutustest info saamise ($r=0,225$) vahel. Muudatuste kohta info saamise ning üldise sisekommunikatsiooniga rahulolu vahel esineb positiivne korrelatsioon ($r=0,202$).

1.6.3 Intervjuude ja vaatluste tulemused

Optimeras ei ole juhendite või dokumentidega määratletud, kes on juhtkonna liikmed. Kodulehelt võib leida nimekirja võtmejuhtidest, keda on nimetatud juhtkonnaks, ametikohtade hindamise alusel on juhid justkui liigendatud juhtkonna tasemel juhtideks ja mitte. Need kaks nimekirja ei ole omavahel täielikult kattuvad. Osakondade juhid ise leiavad, et kuna ei ole olemas sellist konkreetset juhtkonna tiimi, kes näiteks saaks igakuiselt või –nädalaselt kokku, siis ei osata end juhtkonna liikmeteks pidada. Sellegipoolest on juhtidel oluline roll sisekommunikatsiooni edendamisel ja info liikumise tagamisel organisatsioonis, sellega nõustuvad kõik intervjuueeritavad.

Intervjuude käigus selgus, et sisekommunikatsioonisüsteemi Optimeras ei eksisteeri, toimub info edastamine ja liikumine, milles puudub korrapära, regulaarsus, süsteemsus. Intervjueeritav 3 ütleb teema sissejuhatuses tabavalt: *“Ettevõttesisene kokkulepe kommunikatsioonipoolelt puudub”*, autor järeltab sellest, et igäüks ise teeb oma parima äranägemise järgi ning kas oluline info saab edastatud või mitte, selle üle kontroll puudub. Kõikides intervjuudes jäi õhku rahulolematust süsteemi puudumise suhtes ning kõikidel oli sarnane ettekujutus ideaalselt toimivast kommunikatsioonisüsteemist. Intervjuudest selgus, et dokumendihaldussüsteemi puudumine on üks olulistest kommunikatsiooni nõrkustest, kuna ei ole võimalust info süsteemseks haldamiseks ja säilitamiseks. Intervjueeritud juhid peavad efektiivse kommunikatsioonisüsteemi loomise eelduseks juhatusele tulevat initsiatiivi. Ideaalse info edastamise süsteemi aluseks on läbipaistvad ja selgelt piiritletud suhted, kus iga juht teab enda kohustusi ja funktsiooni. Kõikide jaoks on kokku lepitud eesmärgid ja mõõdikud, mille alusel töötulemusi hinnatakse, nii osakondade kui juhtide lõikes. Teiseks eelduseks on selge ja hästi toimiv dokumendihaldussüsteem, mis hoiab ära mitmed telefonikõned või kolleegi kabineti külastused, kuna info on kõikidele selgelt ja kergesti kättesaadav. Kolmas ja peamine eeldus, mida juhid välja toovad on korrapärased koosolekud. Intervjueeritav 1 ütles järgmist: *“Idealis peaks olema ettevõttes korrapärane koosolekute kultuur. Mida harvemini sa teed suurt koosolekut, seda aeglasemalt sa suudad seda laeva pöörata”*. Autori tõlgendus öeldule on, et aastas korra kokku saades ja infot edastades, ei jõua reageerida olulistele muutustele, mis võivad tulla väliskeskkonnast või hinnata sisemisi tulemusi, millele vastavalt on vaja strateegiat või tegutsemisviisi muuta, harvadel kohtumistel ei suudeta luua ühtset meeskonnatunnet, mis on oluline suurte plaanide elluviimiseks. Intervjueeritavate hinnangul peaksid koosolekud toimuma vähemasti kord kuus. Koosoleku eesmärk ei tohiks olla lihtsalt infot edastada, manitseda või nõudmisi esitada. Eesmärk peab olema arutleda ja analüüsida, ühise meeskonnana leida lahendusi ja panna paika uusi eesmärgi. Lisaks on oluline strateegiliste koosolekute pidamine, kus ühiselt pannakse paika pikaajalised plaanid ja strateegiad.

Intervjuudest selgus, et põhiline soov on saada regulaarset ja korrapärast infot, kuid tegelikult mitte kõik osakondade juhid ei tee ise oma meeskonnas regulaarseid koosolekuid. Enamus info edastamisest toimub jooksvalt kabinetiükselt, tsiteerides intervjueeritavat 2: *“Optimeras toimub kabinetijuhtimine”*, see tähendab, et info saamiseks ja edastamiseks ei ole paremat lahendust, kui kolleegi või ülemuse kabinetti minna ja seda öelda või küsida. Selline süsteem võib toimida aastaid, küsimus on, kui efektiivne see on.

Intervjueeritav 4 ütleb kasutatavat info edastamise stiili kommenteerides, et: *“Selline koosolek tekib ootamatult, on ettevalmistamata ja toimub emotsioonide pinnalt”*. Autori seisukohalt kõik nimetatud märksõnad ei viita professionaalsele kommunikatsioonile ning nii on raske teisel osapoolel, kelle kabinetti sisse astutakse, reageerida või adekvaatset infot jagada. See omakorda võib viia töötajate omavaheliste teravate suheteni, mis ei tule organisatsioonikultuurile kuidagi kasuks. Intervjueeritavate hinnangul on tõenäoliselt kogu organisatsioonil palju suurem potentsiaal, mis hetkel jääb kasutamata, kuna ei ole selgeid kokkuleppeid ja süsteemi.

Intervjueeritav 3 tõdeb koosolekutest rääkides, et: *“Aastatega on olukord märgatavalt paranenud, näiteks kaupluste juhatajate koosolekud, oleme saanud toimuma vähemalt 4 korda aastas. Varasema ühe asemel, on see päris suur edasiminekuks”*. Autor arvab, et juhtimises ja uute süsteemide juurutamises on Optimera väljakutse juhataja täielik kaasamine, vastasel korral ei ole võimalik ühtegi muutust, ka sisekommunikatsiooni vallas, edukalt ellu viia.

Kõikide intervjueeritavate hinnangul on oluline, et iga ettevõtte töötaja oleks kursis kuidas ettevõttel läheb, millised on majandustulemused. Intervjueeritav 5 ütleb, et: *“Kohati tundub, et juhatuse justkui prooviks varjata seda, et ettevõttel läheb hästi”*. Töötajate kaasamise jaoks on kindlasti ettevõtte edusammudest ja strateegilistest eesmärkidest osa saamine oluline märksõna. Hetkel jääb lisaks sellele puudu regulaarsest infost eri osakondade vahel, näiteks ei tea täpselt turundus, mida teeb personaliosakond ja vastupidi. Ei teata erinevate osakondade eesmärke ja plaane, kuna puudub info edastamise läbipaistvus. Intervjueeritav 3 arvab, et: *“Selline teadmatus tekitab olukorra, kus näiteks personaliosakond ei saa toetada ostuosakonda või turundust, kasvõi näiteks koolituste näol”*. Autori seisukoht on, et seda probleemi aitab lahendada, seesama koosolek, mis on parim viis ühiselt arutleda, kuidas oleks võimalik teineteisele kasulik olla.

Intervjuudest johtub, et muudatused, mis on siiani olnud edukad on toimunud peamiselt tänu juhtidele ja nende visadusele. Mitmetel kordadel on kaasa aidanud ka inimeste rotatsioon või lahkumine organisatsioonist, uus meeskonna juht toob tavaliselt alati uue energia ja ka muutuseid. Edukate muudatuste seiskohalt on oluline, et inimesed, kes peavad uued tegevused ellu viima, mõistaksid muudatust ja uue tegutsemise põhimõtteid, et neil oleks piisavalt informatsiooni, mida jagada oma meeskonnale.

Kõikide intervjuueeritavate hinnangul on lisaks juhatuse toetusele muudatuste elluviimise põhialus nende oskuslik kommuniqueerimine. Laiapõhjalised muudatused, näiteks uute teenindusstandardite juurutamine, peavad olema selged ja arusaadavad kõikidele ettevõtte töötajatele. Iga töötaja peab lõpuni mõistma, miks, kuidas, millal ja kes seda muudatust ellu viib ning mis on tema panus, selgub intervjuudest.

Osalusvaatluse käigus analüüsitud kahe koosoleku põhjal on laiapõhjalisemate üldistuste tegemine keeruline, kuid arvestades asjaolu, et osakonnajuhtide tasemel koosolekud ettevõttes puuduvad ning kaupluste juhatajate koosolekuid on aastas maksimaalselt 4, lisaks üks ühine väljasõit-koosolek, siis võimalus kahel koosolekul osaleda on positiivne tulemus. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks paneb autor kirja märksõnad, mis koosolekutel osaledes selgusid:

- Koosolekul räägib valdavalt koosoleku kokkukutsuja, kes edastab hetkel oluliseks peetavat infot; koosolekul osalejatel on kuulaja roll;
- Koosolek on informatsiivset laadi, puudub analüüsi või arutelu koht, ei ole konkreetset eesmärkide seadmist või ülesannete jagamist;
- Probleemid, mis välja tulevad ning vajavad lahendust paneb iga osaleja, kes ise tunneb, et vastutab või peab teemaga tegelema, endale märkmikusse kirja. Keegi ei protokoll, kokku ei lepita tähtaegasid või millal teema juurde tagasi tulla;
- Koosolek jätab loengu mulje, kus üks infot omav töötaja jagab seda teistele ning kõik, kes soovivad, panevad enda jaoks olulise kirja. Seejärel koosolek lõppeb.

Veelkord tõdeb autor, et üldistuste tegemine nende vaatlustulemuste põhjal on keeruline, kuid omapoolsed ettepanekud ja soovitused efektiivseks koosolekutekultuuriks esitab autor antud tulemuse põhjal.

1.7 Arutelu, järeldused ja ettepanekud

Ankeetküsitluse tulemusena selgus, et Optimera töötajad ei ole valdavalt rahul ettevõtte sisekommunikatsiooniga. Negatiivsete aspektidena toodi välja, et juhtkond ei tea, mida ettevõtte töötajad tegelikult tunnevad ja mõtlevad. Töötajateni jõuab info liiga hilja ning üldiselt ei ole informatsiooni kättesaadavus lihtne või oluline teave ei jõua üldse töötajani. Need probleemid viitavad puudulikule sisekommunikatsioonile. Sisekommunikatsioonisüsteemi puudumine tuli peamise probleemina välja uuringu käigus läbiviidud intervjuudest.

Magistritöö teoreetilisest käsitlusest johtub, et sisekommunikatsioon on ettevõtte üks olulisemaid funktsioone, kui ettevõtte soovib endale vastutustundlikke ning tööle pühendunud töötajaid, tuleb keskenduda organisatsiooni kommunikatsiooni strateegia planeerimisele ja loomisele (Bharadwaj, 2014). Peamine põhjus, miks ei ole kommunikatsioon Optimeras strateegiline tööriist on süsteemi ja kindlate kommunikatsioonialaste kokkulepete puudumine. Eduka sisekommunikatsiooni ettevõttes loovad juhid, kui sisekommunikatsiooni olulisust ei rõhuta juhatus, siis ei ole see ka struktuuri madalamatel tasemetel oluline tegevus. Varem läbiviidud uuringute põhjal tuleb enne kommunikatsioonisüsteemi loomist fookuseerida strateegia ja seejärel hinnata hetkeolukorda range ja ausa auditi abil (Tourish & Hargie, 2004). Ettevõttes tuleb kokku leppida sisekommunikatsiooni põhimõtetes ja reeglites, et töötajate voolavust vähendada ning kasvatada töötajate pühendumust ja lojaalsust.

Vastavalt teoreetilistele lähtekohtadele, tuleb enne uue süsteemi loomist kokku leppida ettevõtte kommunikatsioonistrateegias, mis sarnaselt teistele ettevõtte strateegilistele tegevustele peab olema kooskõlas organisatsiooni põhiväärtuste, missiooni ja visiooniga. Kui ettevõtte missioon on “Varustada inimesi inim- ja keskkonnasõbralike ehitusmaterjalidega elukeskkonna parandamise eesmärgil”, siis autori ettepanekul võiks kommunikatsioonistrateegia eesmärk olla näiteks: “Töötajate varustamine õigeaegse, läbipaistva ja olulise informatsiooniga parema töökeskkonna loomise eesmärgil, kasutades selleks läbimõeldud infokanaleid”.

Uuringust järeldus, et töötajad on hästi informeeritud enda konkreetse tööloigu ning koolituste osas. Põhiline info edastaja on otsene juht. Teistest kasutusel olevatest kanalitest on info saamine saanud madalad hinnangud, kuna autori hinnangul ei ole nendes kas piisavalt aktuaalset infot või ei ole kanaleid kasutatud efektiivselt. Autori hinnangul on selline olukord tekkinud, kuna ei ole kokku lepitud konkreetseid reegleid erinevate kommunikatsioonikanalite kasutamiseks. Näiteks, teadetahvliid on olemas igas osakonnas, kuid info nendel ei ole alati aktuaalne või asjakohane. Teise näitena, avalik võrguketask (P-ketas), mis on strateegiliselt oluline infokanal ning kuhu igaüks kellel on õigused kaustasid lisada või kustutada, saab seda teha enda arusaamade järgi. Loetelu jätkates võib nimetada näiteks e-kirjade teel edastatavad uudiskirjad, mida saadetakse ettevõtteülele, oluline oleks neile luua teatav süsteemsus, et veenduda kõikide asjaosaliste piisavas informeerituses. Infokanal, mille kaudu infot edastatakse tuleb valida selle järgi,

mis laadi informatsiooniga on tegemist. Uuringu tulemustest selgus, et Optimeras ei ole kasutusel kaasaegseid infokanaleid.

Uuringu käigus ilmnis mitme kõrgetasemelisele kommunikatsioonile omase tunnuse puudumine. Näiteks selgus intervjuudest, juhtkond ei ole piisavalt kaasatud, pole korralikku infokanalite süsteemi; puudub dokumendihaldussüsteem; ei ole juurutatud kommunikatsioonipoliitikat; info edastamine ei ole hetkel otseselt seotud organisatsiooni eesmärkide täitmisega, kaudselt kindlasti, aga see ei toimi eesmärgipäraselt; infomaterjalid jäävad tihti töötajatele segaseks, kas oma stiili või keele tõttu.

Töötajate hinnangul saadakse liialt vähe informatsiooni ettevõtte majandusliku olukorra, tööhõive situatsiooni, töötajate soodustuste, müügi ja turunduse, kaupade sortimendi ja muudatuste kohta. Inimesed organisatsioonis peavad tundma end kaasatuna ning võrdsete liikmetena, siis on töötaja pühenunud, valmis panustama rohkem ning on ettevõttele lojaalsem. Kokkuvõttes tähendab see ettevõtte võimalust saavutada veel paremaid tulemusi ning täita suuremaid eesmärke.

Informatsiooni rikkalikkuse teooria (*media richness theory*) kohaselt tuleb omavahel sobitada kommunikatsiooni ülesanne, eesmärk ja infokanal, mida kasutatakse vajaliku info edastamiseks. Antud teooria ütleb, et kõige rikkalikum kommunikatsioonikanal on silmast-silma suhtlemine, kõige kesisemad kommunikatsioonikanalid on kirjalikud ja formaalsed infokanalid. (Hansma & Elvig, 2008) Kirjalike ja formaalsete kanalite kaudu võib edastada üldisemat ja mitte kriitilise tähtsusega informatsiooni. Koosolekute juhuslik, vaid vajaduspõhine toimumine ning peetud koosolekutele kokkuvõtvate protokollide mitte järgnemine annab selgituse sellele, miks töötajad ei saa koosolekutelt või nõupidamistelt piisaval hulgal olulist informatsiooni. Kui kommunikatsiooni ülesanne on informeerida muudatusest peab info edastamine toimuma läbi ametliku rikkaliku infokanali (koosolek) ning läbi ametlike kirjalike kanalite (memod, poliitikad, direktiivid jms). (Johnson, Donohue, Atkin, & Johnson, 1994). Oluline on muudatuste kontekstis luua formaalsete infokanalite kasutamise süsteem, mis toetaks silmast-silma info edastamist. Neljasilma suhtluse teel on võimalik saada kohene tagasiside ja see on väärtuslikum kui paberkandjal publikatsioonid (Men, 2014). Ametlik info edastamine on oluline töötajate hinnangul, kuna kõige rohkem informatsiooni meeldiks töötajatele saada juhtidelt või juhtkonnalt ning koosolekute vahendusel.

Organisatsiooniline muudatus on kompleksne, mitte-linaarne protsess, mis koosneb muutuse juurutamisest ja sellega kohanemisest nii grupi, kui ka isiklikul tasandil. See omakorda tähendab, et muudatus ei saa toimuda ainult organisatsioonis, vaid peab toimuma ka grupi ja inimese tasandil. (Whelan-Berry, Gordon, & Hinings, 2003) Selleks, et muutus indiviidi tasandil saaks toimuda, peab iga töötaja olema muudatusse kaasatud, mõistma selle sisu ja selleks on ainuke viis töötajaid piisavalt informeerida. Komplekses protsessis on oluline, et info edastamine oleks pidev ja katkematu. Ruck ja Welch (2011) kohaselt mõjutab töö- ja organisatsioonikaasatus ettevõtte sisekommunikatsiooni. Ehk mida efektiivsem on loodud sisekommunikatsioonisüsteem, seda kaasatumaks muutuvad töötajad.

Praktikas tuleb ette, et kommunikatsioon organisatsioonides katkeb muudatuste ajal siis, kui infomaterjalid on prinditud, üles riputatud või avaldatud veebikeskkonnas. (Hansma & Elvig, 2008) Ülalt-alla või ühesuunaline kommunikatsioon on uuringute tulemusel alati madala kasuteguriga (Hansma & Elvig, 2008). Kommunikatsioon peab olema mitmesuunaline, seda eriti muudatuste kontekstis. Kriisisituatsioonides või muudatuste keskkonnas tulemuse saavutamine on võimalik ainult läbi kahepoolse kommunikatsiooni, juhtkonnalt töötajatele ja neile tagasi. (Argenti, 2017) Edukaks muudatuste elluviimiseks tuleb luua sisekommunikatsiooni strateegia ning kokku leppida uues muudatuste kommunikeerimise viisis. Peamised märksõnad selle juures peaksid olema usaldus, järjepidevus, kombineeritus ja kannatlikkus. Selleks, et suhtlus saaks olla mitmesuunaline tuleb töötajale anda võimalus oma arvamust avaldada ja seda saab teha ainult kahe-suunalist info edastamist kasutades.

Sisekommunikatsiooni muutma asudes on oluline arvestada töötajate arvamusega, mille kohaselt vajab enim parendamist juhtidelt töötajatele kommunikatsioon, see võib olla seotud uuringust välja tulnud töötajate jaoks negatiivse aspektiga, et juhtkond ei tea, mida töötajad tegelikult tunnevad ja mõtlevad, kuna kahe-suunalist suhtlust ei toimu piisavalt. Töötajad tunnevad, et ei saa piisavalt informatsiooni ning infot on keeruline ise hankida. Seda aluseks võttes on selge, et sisekommunikatsioonikanalid ei ole piisavad ja alati arusaadavad ning kasutuses olevaid kanaleid ei kasutata piisavalt efektiivselt ja eesmärgipäraselt.

Kokkuvõtlikult selgus uuringu tulemusena, et puudub kommunikatsioonisüsteem, infokanalite kasutamise kord, ettevõttes ei ole mitte kunagi olnud kommunikatsiooniplaani

ega üldiselt ei ole kommunikatsiooni kui strateegilise tegevusega tegeletud, mis põhjendab omakorda tulemust, et töötajad on muudatuste osas vähe informeeritud ning selgitab, miks muudatuste elluviimine ei ole seni alati olnud edukas.

1.7.1 Ettepanekud

Autoripoolsed ettepanekud ettevõttele, sisekommunikatsioonisüsteemi loomiseks ning muudatuste keskkonnas info edastamiseks.

1. Võtta kasutusele ettevõtte vajadustest lähtuv dokumendihaldustarkvara või – süsteem, viia kogu dokumendihaldus ühtsesse süsteemi, kus oleks võimalik arhiveerida ning kõik dokumendid oleksid digitaalselt taastatavad;
2. Sisekommunikatsiooni arendamisega peab kaasnema juhtide teadlikkuse kasvatamine. Paralleelselt uue süsteemi välja töötamisega koolitada kõiki osakondade juhte, kes võtavad vastutuse info edastamise eest. Näiteks eduka sisekommunikatsioonisüsteemi loomise koolitus ja organisatsioonisiselt paika pandud kommunikatsioonireeglite selgitamise koolitus;
3. Süstematiseerida P-ketas, puhastada kaustad ning luua kõikidele arusaadav ja ühtne süsteem. Määrata vastutav isik, kes perioodiliselt jälgiks kaustade korrasolekut ning vastavust kokkulepitud nõuetele. Eelnevalt kirjaliku juhendi näol nõuded võrguketta kasutamisele kokku leppida ning kõikidele kasutajatele selgitada;
4. Juurutada koosolekute pidamise süsteem alates juhtkonna tasandist kuni struktuuri madalamate tasanditeni välja. Oluline on tagada formaalse info mitmesuunaline liikumine juhatuse, juhtkonna, osakondade ja kaupluste tasanditel. Suuremates kauplustes ei piisa ainult osakonna juhatajate koosolekust, igal kaupluse töötajal peaks olema võimalus saada mitmesuunalist koheste tagasisidestamise võimalusega informatsiooni;
5. Koosolekud ehitada üles kaasava stiiliga, kus kõikidel osalejatel on lisaks kuulamisele ülesanne kaasa rääkida. Näiteks, kaupluste juhatajate koosolekutel peaks igal osalejal olema võimalus rääkida oma möödunud perioodi tulemustest, väljakutsetest, probleemidest. Koosoleku oluline funktsioon on leppida kokku järgmise perioodi eesmärgid ja ülesanded, et uuel kohtumisel oleks võimalik hinnata nende saavutamist;
6. Kõik koosolekud protokollida ning hiljem kõikidele osalejatele edastata, koos

- kokkulepitud tegevuste, tähtaegade ning vastutajatega;
7. Kirja panna info liikumise kord eesmärgiga, et info, mis puudutab kõiki töötajad, jõuaks kõikide töötajateni;
 8. Juhuslike üle-ettevõttele uudiskirjade (e-kirjad) asemel töötada välja igakuine uudiskirja vorm/süsteem, mille kaudu edastakse kõikidele töötajatele olulist ja päevakajalist informatsiooni seoses toimunud tegevuste, uuenduste ja muudatustega. Määrata vastutaja, kes tegeleb info kogumise ja süstematiseerimise ning edastamisega ning panna leppida kokku ja panna kirja e-kirjadega info edastamise reeglid;
 9. Kaasajastatada teadetetahvlite süsteem, info nendel peab olema aktuaalne ja vajalik. Määrata vastutavad isikud;
 10. Arendada osakondadevahelist koostööd, seda osakondade juhtidele mõeldud koosolekute kaudu (juhtkonna koosolek), kus on esindatud kõik strateegiliselt olulised valdkonnad (personalijuhtimine, turundus, ostuosakond, finants). Lisaks või ühiselt korraldada kaupluste juhatajate igakuised koosolekud. Seeläbi on võimalik muuta info liikumine läbipaistvaks ning lõpptulemusena jõuab olulist informatsiooni õigeaegselt struktuuri madalamatele tasemetele. Lisaks võimalus korraldada suured kvartali või poolaasta koosolekud, kus pannakse paika suuremad strateegiad ja eesmärgid.

Muudatustega seonduvad ettepanekud

11. Muudatuste eelne info peab töötajateni esmalt jõudma ettevõtte juhtidelt. Parim võimalik viis seda teha on üle-ettevõttele ametlik pöördumine, kasulik juurutada ettevõtte infopäeva või üldkoosoleku pidamine;
12. Muudatuste informeerimine muuta järjepidevaks protsessiks, mis on iga juhi vastutusel. Muudatuste ajal võtta kasutusele eraldi koosolekute süsteem, kus järgitakse meeskondade sees, perioodiliselt, kuidas on muudatuste elluviimine edenenu, seda on mugav teha spetsiaalsete eesmärgitahvlite abil;
13. Muudatuste perioodil on kõige efektiivsem mitmesuunaline kommunikatsioon ja eriti silmast-silma kommunikatsioon. Kasutada maksimaalselt koosolekute kaudu info edastamist ja minimaalselt kirjalike infomaterjale, mis riputatakse näiteks teadetetahvlile;
14. Informeerida korrapäraselt kõiki töötajaid ettevõtte majandusliku olukorra, tööhõive situatsiooni, töötajate soodustuste, müügi ja turunduse, kaupade sortimendi muutuste ning organisatsioonis toimuvate muudatuste kohta;

15. Kõik kommunikatsioonikanalid, mida kasutatakse, peavad olema valitud lähtuvalt info iseloomust. Muudatuste puhul tuleb alati eelistada rikkalikke infokanaleid, esmase info edastamiseks näiteks koosolek, infopäev vms;
16. Panna paika muudatuste ajal info liikumise kord ja seda kõikidele tutvustada ning jälgida korrast kinnipidamist;
17. Vastavalt kõikidele ettepanekutele luua teatud perioodi tegevusplaan koos kommunikatsiooniplaaniga uue sisekommunikatsioonisüsteemi juurutamiseks. Autoripoolsed esialgsed soovitused kommunikatsiooniplaanile on välja toodud lisa 8.

KOKKUVÕTE

Sisekommunikatsioon on oluline strateegiline tööriist, mis toetab kõiki teisi tegevusi organisatsioonis. Efektiivne sisekommunikatsioon toetab töötajate pühendumist ja kaasatust, sellised töötajad on alati valmis panustama rohkem ning on ettevõttele lojaalsemad, kuna tunnevad tugevat sidet enda ja organisatsiooni vahel. Tegeledes sisekommunikatsiooni kui strateegilise tegevusega on ettevõttel võimalik täita kõrgemaid finantseesmärke ja olla ka majanduslikult edukam. Kõrgetasemelisse sisekommunikatsiooni on kaasatud juhtkond ja kõik töötajad; on loodud kommunikatsioonikanalite süsteem ning kirja pandud nende kasutamise reeglid; kõikidel töötajatel on vajalikud kommunikatiivsed oskused, juhul kui need puuduvad, koolitatakse inimesi vastavalt; ettevõttel on olemas kommunikatsiooniprotseduurid nt muudatuste kommuniqueerimiseks; kõiki infomaterjale kasutatakse selgelt ja arusaadavalt; info edastamise peamine ülesanne on täita ettevõtte eesmärged.

Muudatuste elluviimist toetav sisekommunikatsioonisüsteem peab olema loodud koostöös juhtidega, see peab toetama mitmesuunalist kommunikatsiooni, kasutusel peavad olema efektiivsed infokanalid, mis on kõige efektiivsemad organisatsiooni töötajate jaoks. Teoreetilise materjali analüüsi tulemusena selgus, et mõjusaim kommunikatsioonikanal muudatuste keskkonnas on silmast-silma info edastamine, näiteks üldkoosolekute või infominutite teel. Kommunikatsioon peab toimuma mitmes erinevas kanalis, oluline lisaks suulisele infole on kirjalik info edastamine. Töötajatel peab olema võimalus anda tagasisidet ning saada vastused kõikidele küsimustele. Muudatuste ajal info edastamine peab olema järjepidev ja katkematu, senikaua, kuni muutus on edukalt ellu viidud. Kõige suurem roll kommunikatsiooni juhtimisel on ettevõtte juhtidel, kes peavad veenduma, et iga töötaja on muudatuste sisu mõistnud ja valmis panustama selle juurutamisse. Teoreetilisest käsitlusest selgus, et efektiivse sisekommunikatsiooni kaudu on muudatuste elluviimine tunduvalt edukam, kuna seeläbi on töötajaid võimalik kaasata ning tänu neile on muudatuse elluviimine lihtsam.

Magistritöö empiirilised andmed koguti veebipõhise küsimustiku abil, kasutades *Organizational Communication Development (OCD)* küsimustikku, mida kohandati Optimera vajadusi ja spetsiifikat arvestades. Lisaks viidi läbi pool-struktureeritud intervjuud, osalusvaatlused ning kommunikatsioonikanalite analüüs. Andmete analüüsimisel selgus, et Optimera Estonia töötajad hindavad ettevõtte

sisekommunikatsiooni hetkeolukorda kesiselt, küsimusele “Kas oled rahul või mitterahul ettevõtte sisekommunikatsiooniga?” andsid töötajad keskmiselt hinnangu 2,39. Uuringu tulemustena selgus, et töötajad on piisavalt informeeritud oma tööd puudutavates küsimustes ning organisatsioonis toimuvate koolituste osas. Liialt vähe teavet saadakse toimuvate muudatuste, seal hulgas muutuste kohta kaupade sordimendis; ettevõtte majandusliku olukorra, müügi ja turunduse kohta. Peamine info allikas töötajatele on otsene juht. Läbiviidud intervjuudest järeldus, et ettevõttes puudub selgelt määratletud sisekommunikatsioonisüsteem, puuduvad konkreetsed kommunikatsioonialased kokkulepped, infokanaleid kasutatakse juhuslikkuse alusel, puudub korrapärane koosolekute läbiviimise süsteem. Kommunikatsioonikanalite analüüsist selgus, et kõikides infokanalite kasutamises puudub korrapära ja süsteemsus, kanalite kasutamise reeglites ei ole sõlmitud kokkuleppeid. Organisatsioonis ei ole kunagi koostatud kommunikatsiooniplaani. Koosolekute osalusvaatlusest järeldus, et koosolekud on informatiivset, mitte analüütilist laadi; osalejatel on reeglina ainult kuulaja, mitte kaasaraäkija roll; koosolekutele ei järgne protokolle ning nende käigus ei jagata ülesandeid ega sõlmita muid väärtuslikke kokkuleppeid.

Uuringu järeldusena toob autor välja, et sisekommunikatsioon on muudatuste elluviimise seisukohalt võtmetähtsusega strateegiline tegevus. Sisekommunikatsioonisüsteem peab toimima enne oluliste muudatuste elluviimist. Muudatuste ajal on relevantsemad kommunikatsioonipõhimõtted mitmesuunaline suhtlus, töötajate küsimustele ning tagasisidele vastamine, info edastamine peab olema järjepidev, toimuma mitmes erinevas kanalis, info peab olema ametlik, õigeaegne ja aus.

Autoripoolsed põhilised soovitusel muudatuste edukaks elluviimiseks sisekommunikatsiooni abil:

1. Juurutada regulaarsete kaasavate koosolekute pidamise kultuur kõikidel tasanditel;
2. Süstematiseerida infokanalid, panna kirja kasutamise reeglid ning määrata igale kanalile konkreetne vastutaja/haldaja;
3. Koostada sisekommunikatsiooni poliitika ja info edastamise reeglid koos muudatuste kontekstis info liikumise reeglitega;
4. Pidada silmas, et muudatuste ajal esmase info edastajateks peavad olema ettevõtte juhid ning edasine info peab töötajateni jõudma otsestelt juhtidelt. Kasulik juurutada ettevõtte üldkoosolek, et kõik töötajad saaks vahetu info ja kontakti

juhtidega;

5. Info edastamine eriti muutuste ajal peab olema õigeaegne, aus, järjepidev, mitmesuunaline.

Võttes kasutusele magistritöös välja toodud ettepanekud ning töötada lisaks välja põhjaliku sisekommunikatsiooniplaani, koos visiooni ja strateegiaga, mis sisaldab muutuste ajal info edastamise kokkuleppeid, saab Optimera Estonia endale sisekommunikatsiooni strateegia koos paremate eeldustega edukateks muutusteks.

RESUME

The topic of Master's Thesis is "Internal communication audit for the purpose of successful change management on the example of Optimera Estonia". The research necessity becomes from the fact that organizational changes are not successful in Optimera Estonia, for instance at 2014 developed new service standards for the company and in the year 2017 these standards are still not implemented prosperously through the whole organization. The research problem is through an internal communication audit to find out how to manage organizational changes successfully. The object of the thesis is to ascertain concrete internal communication principles in the context of change management for Optimera Estonia.

In the current Master's thesis author answers to following research questions:

1. What are the main characteristics of successful internal communication?
2. How to create an internal communication system to support change management?
3. Which communication audit questionnaire is the most appropriate for Optimera Estonia?
4. How do the employees of Optimera Estonia assess the internal communication?
5. How to improve internal communication system for the purpose of successful change management in Optimera Estonia?

An effective internal communication is a premise for prosperous organization (Vaananen, 2011; Whalen, 2012; Bharadwaj, 2014). Fundamental characteristics of effective internal communication are:

1. Strategically engaged management;
2. All employees have sufficient communicative skills;
3. Organization has proper communication channels system;
4. Organization has implemented and well functioning communication policy and procedures;
5. Information is managed with a purpose to execute the organization's objectives; (Tourish & Hargie, 2004)
6. Informative documents are clear and written intelligibly (Campbell & Hollmann, 1985).

In the context of change management organizations need to engage employees (Hansma & Elvig, 2008) and need to have operative communication system (Christensen, 2014). By internal communication it is possible to induce employees understanding about the demand of organizational change. (Desmidt & George, 2015). In the context of change management it is a necessity to use multiway communication, because it helps to implement the changes successfully (Argenti, 2017). Important requirements for communicating organizational changes are:

1. Use multiple channels and repeat change content several times;
2. Prefer two-way communication, eye to eye communication is the most effective;
3. Primary information should be transmitted by executive managers;
4. In the context of change management employees need confidence. Leaders must be constantly there and ready to give honest and frank explanations about changes;
5. Notices should be delivered according to aspects of organizational culture and policies. (Alas & Pramann Salu, 2005)

Communication audit is the prime tool to ascertain gaps and mistakes in the internal communication system (Vaananen, 2011). For collecting data in this thesis author used questionnaire, interviews with managers and participatory observations of meetings and other communication channels. Questionnaire was compiled and adapted from *Organizational Communication Development (OCD)* questionnaire for Optimera Estonia, because according to this method members of organization are actively engaged into communication development process. The purpose of OCD questionnaire is to clarify how exactly communication system assists organization to achieve their goals. (Murdock, 2003; Vaananen, 2011; Hargie & Tourish, 2009) The results of the questionnaire were analyzed with SPSS program.

Data analysis revealed that the personnel of Optimera Estonia assesses internal communication in the organization poorly. For the question “Are you satisfied or not satisfied with internal communication system and information flow?” was given an average rating 2,39. Employees are sufficiently informed about their own work and about trainings. Slightly informed about organizational changes, economic situation in the organization and about sales and marketing. The interviews revealed that the organization has no working internal communication system, information channels are used randomly, there is

not any system of ongoing meetings. The analyzation of communication channels analyze revealed that there are no implemented policies about how to use communication channels. There have not been any communication plans or procedures composed for the organization throughout the organization history.

The main conclusion is that internal communication has a key importance in the change management. The internal communication system has to be in place before important organizational changes. In the change process, the communication needs to be forwarded in multiple ways and channels, all the questions from the employees need to be answered, information flow has to be consistent and information has to be accurate and timely.

Based on the research results the author of the thesis gives practical suggestions how to implement effective internal communication system with the purpose of successful change management. The most important of them, are following:

1. Regular meeting system should be implemented in all levels of organization;
2. Information channels should be systemized, usage rules should be described and supervisor or administrator to all information channels should be designated;
3. Official internal communication policy and communication rules should be created together with communication requirements in the context of change management;
4. Take into consideration that during the organizational changes first information transmitters should be corporate executives, further information should be transmitted by direct managers. Beneficial to implement general meeting;
5. Information should be transmitted timely, honestly, consistently, multiway, during the change process.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alas, R. (2004). *Organisational changes during the transition in Estonia: major influencing behavioural factors*. Tartu: Tartu University Press.
- Alas, R. (2007). Reactions to organizational change from the institutional perspective: The case of Estonia. *Problems and Perspectives in Management* 5: 19–31. , lk 19-31.
- Alas, R., & Pramann Salu, M. (2005). *Muudatuste meistrikläss*. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.
- Argenti, P. A. (2017). Strategic communication in the C-Suite. *International Journal of Business Communication* , 1-15.
- Bharadwaj, A. (March 2014. a.). Planning Internal communication profile for organizational effectiveness. *IIM Kozhikode society & management review* , 3 (2), lk 183-192.
- Campbell, M. E., & Hollmann, R. W. (1985). ABC=Auditing business communications. *Business Horizon* , 60-64.
- Christensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change process. *International Journal of Business Communication* , 5 (4), 359-385.
- Coffman, J. (2004). Strategic Communication Audits. *Communications Consortium Media Center* (lk 1-10). mStoner.
- Deconick, J., Johnson, J., Busbin, J., & Frank, L. (2008). En examination of the validity of the Downs nad Hazen communication satisfaction questionnaire. *Marketing Management Journal* , 18 (2), lk 145-153.
- Desmidt, S., & George, B. (2015). Do we see eye to eye? The relationship between internal communication and between group strategic consensus: a cae analysis. *Management Communication Quarterly* , 30 (1), 84-102.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press.
- Downs, C., & Hazen, M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication* , 63-73.
- DuFrene, D. D., & Lehman, C. M. (2014). Navigating Change: Employee Communication in Times of Instability. *Business and Professional Communication Quarterly* , 77 (4), 443-4542.
- Greenbaum, H., Clampitt, P., & Willhnganz, S. (1988). Organizational communication: An examination of four instruments. *Management Communication Quarterly* , lk 245-282.
- Goldhaber, G. (1977). *ICA Communication audit survey instrument: 1977 organizational norms*.
- Hansma, L., & Elvig, W. (2008). Leading organizational change; the role of top management and supervisors in communicating organizational change. *13th International Corporate and Marketing Communications Conference: Proceedings* (lk 116-127). Ljubljana: University of Ljubljana: Faculty of Social Sciences.
- Hargie, O., & Quinn, D. (2004). Internal communication audits: a case study. *Corporate communications: An International Journal* , 9 (2), 146-158.

- Hargie, O., & Tourish, D. (2009). *Auditing Organizational Communication*. New York: Routledge.
- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects on increased information: A follow-up study. *The Journal of Business Communication* , 39 (4), 414-436.
- Hogard, E., & Ellis, R. (2006). Evaluation and communication: Using communication audit to evaluate organizational communication. *Evaluation Review* , 30 (2), 171-187.
- Hume, J., & Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review* , 40, 294-304.
- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review* , 3 (2), 44-50.
- Johnson, D. J., Donohue, W. A., Atkin, C. K., & Johnson, S. (1994). Differences between formal and informal communication channels. *The Journal of Business Communication* , 31 (2), 111-122.
- Kral, P., & Kralova, V. (2016). Approached to changing organizational structure: the effect of drivers and communication. *Journal of Business Research* , 69, 5169-5174.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels and employee satisfaction. *Management communication quarterly* , 28 (2), 264-284.
- Mishra, K., & Boyton, L. M. (2014). Driving employee engagement: the expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication* , 51 (2), 183-202.
- Murdock, J. M. (2003). *An External Communication Audit of the National Tropical Botanic Garden*. Birmingham Young University. Birmingham: BYU CholarsArchive.
- Scott, C. R., Pride Shaw, S., Timmermann, C., Frank, V., & Quinn, L. (1999). Using communication audits to teach organizational communication to students and employees. *Business Communication Quarterly* , 62 (4), 53-70.
- Shelby, A. n., & Reinsch, N. L. (1996). The communication audit: A framework for teaching management communication. *Business Communication Quarterly* , 59 (2), 95-108.
- Ramsey, R. D. (June 2007. a.). Communication, litigation, and financial auditing: Grady Hazel views. *Business communication quarterly* , 1k 236-240.
- Ruck, K., & Welch, M. (2011). Valuing internal communication; management and employee perspective. *Public Relations Review* , 38, 294-302.
- Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. (July 2009. a.). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication* , 46 (3), 1k 287-310.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Communication audits: The key to building world class communication system*. Research Gate.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters and the future. *Public Relations Review* , 38, 223-230.

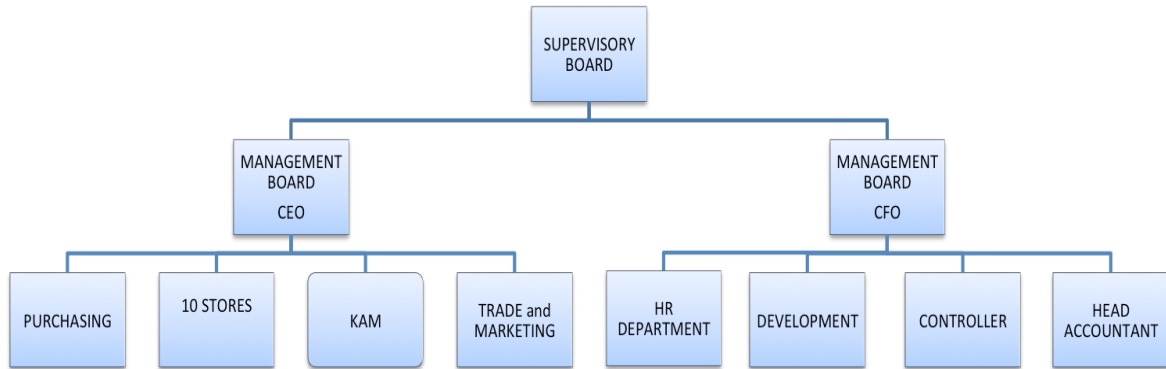
Vaananen, M. (2011). Developing Organization's Internal Communication By Communication Audits. *Technology Innovation and Industrial Management* (1k 1-16). Finkand: University of Oulu.

Whalen, D. T. (December 2012. a.). Good communication should mean no surprises. *NACD Directorship* .

Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., & Hinings, C. (. (June 2003. a.). Strengthening organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science* , 39 (2), lk 186-207.

Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence* , 71-79.

LISA 1 - Optimera Estonia AS struktuuriskeem



LISA 2 - Uurimuse küsimustik eesti keeles

Optimera Estonia AS sisekommunikatsiooni auditi küsimustik

Lugupeetud ankeetküsimustikule vastaja!

Kommunikatsiooni kvaliteet tööl on seotud töötajate rahulolu, pühendumuse ja lojaalsusega, mis omakorda mõjutab ettevõtte äritulemusi ja eesmärkide täitmist. Käesolev küsimustik hindab Optimera Estonia AS sisekommunikatsiooni hetkeolukorda. Küsimustiku eesmärk on selgitada välja, kuidas Optimera Estonia AS töötajad tajuvad kommunikatsioonikliimat organisatsioonis.

Küsimustiku täitmine võtab aega 10-15 minutit. Ma olen väga tänulik, kui leiad selle aja, kuna Sinu arvamus on oluline sisekommunikatsiooni võimalikuks parendamiseks. Käesolev küsimustik ja audit viiakse läbi Lilian Kuuslapi, Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduste, magistritöö valmimiseks ning Optimera Estonia AS sisekommunikatsiooni parendamiseks.

Küsimustik on anonüümne ning vastuste konfidentsiaalsus on tagatud! Tuletan Sulle meelde, et tegemist ei ole testiga – ainuke õige vastus on Sinu isiklik seisukoht! Küsimuste korral vastan kõigile meeleldi (lilian.kuuslap@gmail.com).

Juhised küsimustikule vastamiseks:

1. Palun pane X Sinu jaoks sobivasse kasti.
2. Küsimustikus on esitatud nii skaalaküsimused, lahtised küsimused kui ka loeteluküsimused.
3. Palun kirjuta ainult üks X iga skaala kohta. Vali see, mida sa tunned, et on kõige lähemal Sinu arvamusele. Kui on vastuste loetelu, siis vali kõik variandid, mis Sulle sobivad. 4. Skaalade tähendused: 1 - Pole üldse rahul, väga harva või väga vähe; 2 - pole rahul; harva, vähe; 3 - ei oska öelda; 4 - rahul, tihti, palju; 5 - väga rahul, väga tihti, väga palju. 5. Palun kasuta alati kogu skaalat, ka kõige äärmisemaid variante. Proovi vältida "ei oska öelda" ehk number 3 variandi kasutamist, kui vähegi võimalik. Kasuta seda ainult juhtudel, kui Sa tunned, et pole võimalik anda ühtegi teist vastust.
4. Vasta kõikidele küsimustele.

1. Kas Sa oled rahul või mitterahul sisekommunikatsiooniga ning info kättesaadavusega oma töökohal? Märgi üks variant

Ei ole üldse rahul Väga rahul
1 2 3 4 5

2. Palun vali kõik infokanalid, mida Sa tead, et Optimera Estonia AS's kasutatakse. * *Valik kõik mis sobivad*

- Ettevõtte või kontserni ajaleht
- Töötajate intranet Avalik (Public) ettevõttesiseks kasutamiseks kaust
- Osakonnasisesed kaustad
- Teadetetahvlid
- Uudiskirjad (e-kirjad)

- Koosolekute/nõupidamiste protokollid
- Koosolekud
- Communicator
- Ei ole ühtegi

3. Kas Sa loed teadetetahvlit? * Vali üks variant.

Väga harva Väga tihti
1 2 3 4 5

4. Kas Sa loed ettevõttesiseseid koosolekute protokolle? * Vali üks variant.

Väga harva Väga tihti
1 2 3 4 5

5. Kas Sa loed ettevõttesiseseid uudiskirjasid? * Vali üks variant.

Väga harva Väga tihti
1 2 3 4 5

6. Kui palju informatsiooni Sa saad oma töö ja organisatsiooni kohta järgmistest allikatest...

6.1 ..otseselt juhilt ja juhtkonnalt * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

6.2 ...kaastöötajatelt/kolleegidelt * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

6.3...teadetetahvlitelt * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

6.4...uudiskirjadest * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

6.5...koosolekutelt ja nõupidamistelt * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

6.6...kuulujuttudest * Vali üks variant.

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

6.7...ajalehtedest ja mujalt välismeediast * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

7. Kui palju informatsiooni oma töö ja organisatsiooni kohta Sulle meeldiks saada järgmistest allikatest...

7.1...otseselt juhilt ja juhtkonnalt * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

7.2...kaastöötajatelt/kolleegidelt * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

7.3...teadetetahvlitelt * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

7.4...uudiskirjadest * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

7.5...koosolekutelt ja nõupidamistelt * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

7.6...kuulujuttudest * Vali üks variant.

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

7.7...ajalehtedest ja mujalt meediast * Vali üks variant.

Väga vähe Väga palju

1 2 3 4 5

8. Millises koguses informatsiooni Sa saad regulaarselt järgmiste töö osade kohta...

8.1...ettevõtte majanduslik olukord * Vali üks variant.

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

8.2...töehõive olukord organisatsioonis * Vali üks variant.

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

8.3...Sinu enda töö * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

8.4...toodete/kaupade sortimendi muutumine * Vali üks variant.

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

8.5...koolitused * Vali üks variant.

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

8.6...töötajate soodustused * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

8.7...müügi- ja turundusalane info * Vali üks variant.

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

8.8...ettevõttes toimuvad muudatused * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

9. Kommunikatsiooni vajab enim muutmist/parenemist ...

9.1...töötajatelt juhtidele ja juhtkonnale * Vali üks variant

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

9.2...juhtidelt ja juhtkonnalt töötajatele * Vali üks variant.

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

9.3...Sinu ja otsese juhi vahel * Vali üks variant.

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

9.4...kolleegide vahel * Vali üks variant.

Väga vähe Väga palju
1 2 3 4 5

...kusagil mujal (kus?)

10. Palun vali järgnevast negatiivsete aspektide nimekirjast kõik valikud, mis seostuvad Sulle kommunikatsiooniga Sinu töökohal. * Vali kõik sobivad variandid.

- Informatsioon ei ole kergesti kättesaadav
- Informatsioon jõuab minuni liiga hilja
- Informatsioon ei ole usaldusväärne ja täpne
- Informatsioon on tavaliselt kasutu ja ebaoluline
- Infomaterjalides on kasutatud keerulist kirjastiili/keelt või keel ei ole mulle arusaadav
- Ma saan liiga palju informatsiooni
- Info ei jõua minuni Juhtkond varjab olulist informatsiooni
- Juhtkond ei tea, mida töötajad tunnevad ja mõtlevad
- Ma ei saa oma arvamust vabalt avaldada
- Minu arvamusega ei arvestata ning keegi ei kuula, mida ma räägin
- Kõik on positiivne

11. Kas on teisi kommunikatsiooniga seostuvaid negatiivseid aspekte Sinu töökohal? Mis need on?

12. Kas on kommunikatsiooniga seotud positiivseid aspekte, mida sooviksid ära märkida? Mis need on?

13. Kas Sa oled rahul või mitte rahul järgnevate aspektidega oma töökohal..

13.1...juhendamine töökohal * Vali üks variant

Ei ole üldse rahul Väga rahul
1 2 3 4 5

13.2...edutamine ja arenguvõimalused töökohal * Vali üks variant.

Ei ole üldse rahul Väga rahul
1 2 3 4 5

13.3...töötasu ja lisatasu * Vali üks variant.

Ei ole üldse rahul Väga rahul
1 2 3 4 5

13.4...töötajate soodustused * Vali üks variant.

Ei ole üldse rahul Väga rahul
1 2 3 4 5

13.5..enda tööga selles organisatsioonis * Vali üks variant

Ei ole üldse rahul Väga rahul
1 2 3 4 5

13.6...võimalusega osaleda mõjutavate küsimuste otsustamisel, mis on seotud minu tööga * Vali üks variant

Ei ole üldse rahul Väga rahul
1 2 3 4 5

Üldine taustainfo vastaja kohta

Palun vali enda kohta sobiv variant.

Sugu? *

- Naine
- Mees

Üksus või kauplus kus Sa töötad?

- Pärnu kauplus
- Tartu kauplus

- Narva Rahu kauplus
- Narva Fama kauplus
- Jõhvi kauplus
- Kohtla-Järve kauplus
- Haapsalu kauplus
- Rakvere kauplus
- Kadaka kauplus
- Peterburi tee kauplus
- Keskladu
- Turundusosakond ja Hankeosakond
- Üldosakond

Kui kaua Sa oled Optimera Estonia AS's töötanud?.

- vähem kui aasta
- 1-5 aastat
- 5-10 aastat
- üle 10 aasta

Täna Sind vastuste eest!

Опросник внутренней коммуникации компании Optimera Estonia AS

Уважаемый респондент!

Качество общения на работе связано с удовлетворенностью, преданностью и лояльностью персонала. Которые, в свою очередь, влияют на производительность и выполнение целей компании. Данный опросник оценивает нынешнюю ситуацию внутренней коммуникации Optimera Estonia AS. Цель опросника состоит в том, чтобы определить как персонал Optimera Estonia AS ощущает коммуникационный климат в организации.

Заполнение анкеты займет 10-15 минут. Я буду очень благодарна, если Вы найдете это время, так как Ваше мнение очень важно.

Данный опросник и аудит проводится как часть магистерской диссертации Лилиан Кууслап из Таллинского технического университета и также для улучшения внутренней коммуникации.

Анкета анонимна, конфиденциальность гарантируется!

Напоминаю, это не тест, единственно правильный ответ - это ваше личное мнение. При возникновении вопросов пишите на lilian.kuuslap@gmail.com. Буду рада всем ответить!

Инструкции для ответа на опросник

1. Пожалуйста, поставьте X в подходящем для вас поле.
2. В опроснике представлены вопросы с оценочной шкалой, открытые вопросы и вопросы с возможностью перечисления.
3. Пожалуйста, отмечайте только один X в каждой шкале. Выбирайте то, что более всего соответствует Вашему мнению. При ответе на вопросы с возможностью перечисления, следует выбрать все, подходящие Вам варианты ответа. Значения шкалы: 1-совсем не доволен, очень редко или очень мало; 2-не доволен, редко, мало; 3-затрудняюсь ответить; 4-доволен, часто, много; 5-очень доволен, очень часто, очень много.
4. Ответьте на все вопросы.

1. Довольны вы или нет внутриорганизационной коммуникацией и доступностью информации на вашем рабочем месте?

Совсем не доволен

Очень доволен

1 2 3 4 5

2. Пожалуйста, назовите все известные Вам информационные каналы, используемые в Optimera Estonia AS

- o Газета организации или концерна
- o Интранет для работников
- o Папка в открытом для организации доступе
- o Папки отделов
- o Доски объявлений
- o Новости
- o Мемо и рапорты собраний/совещаний

- o Собрания
- o Ei ole ühtegi

3. Читаете ли Вы внутриорганизационные доски для объявлений?

Очень редко Очень часто
 1 2 3 4 5

4. Читаете ли Вы внутриорганизационные мемо-доски?

Очень редко Очень часто
 1 2 3 4 5

5. Читаете ли Вы внутриорганизационные новости?

Очень редко Очень часто
 1 2 3 4 5

6. Как много информации о своей работе и предприятии Вы получаете из следующих источников..

6.1. .. от прямого руководителя и управления

Очень мало Очень много
 1 2 3 4 5

6.2. ... от сотрудников

Очень мало Очень много
 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

6.3. на доске для объявлений

Очень мало Очень много
 1 2 3 4 5

6.4...из внутренних новостей организации

Очень мало Очень много
 1 2 3 4 5

6.5. ...на совещаниях и собраниях

Очень мало Очень много
 1 2 3 4 5

6.6 ...по слухам

Очень мало Очень много
 1 2 3 4 5

6.7...из газет или из других средств массовой информации

Очень мало Очень много
 1 2 3 4 5

7. Как много информации о своей работе и предприятии Вы хотели бы получить из следующих источников..

7.1...от прямого руководителя и управления
Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

7.2...от сотрудников
Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

7.3...на доске для объявлений
Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

7.4...из внутренних новостей организации
Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

7.5...на совещаниях и собраниях
Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

7.6...по слухам
Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

7.7...из газет или из других средств массовой информации
Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

8. Какое количество информации Вы сейчас получаете о следующих разделах работы?

8.1...Экономическое положение компании
Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

8.2...Положение в области занятости в организации.
Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

8.3...Ваша собственная работа
Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

8.4...Изменение ассортимента продукции/товаров
Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

8.5...Обучения
Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

8.6...Льготы работникам

Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

8.7...Информация по продажам и маркетингу

Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

8.8...Изменения происходящие в предприятии

Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

9. Более всего нуждается изменения/улучшения коммуникация...

9.1...от служащих руководителям и управлению

Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

9.2...от руководителей и управления служащим

Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

9.3...между Вами и Вашим прямым руководителем

Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

9.4...между сотрудниками

Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

9.5...еще где-то (Где?)

10. Пожалуйста, выберите из следующего списка негативных аспектов все варианты, которые по Вашему мнению связаны с Вашим рабочим местом.

- Информация не является легкодоступной
- Информация приходит ко мне слишком поздно
- Информация не является достоверной и точной
- Информация, как правило, бесполезна и не имеет значения
- Стилль письма / язык используемый в информационных материалах сложен или мне не понятен
- Я получаю слишком много информации
- Информация не доходит до меня
- Управление скрывает важную информацию
- Управление не знает, что сотрудники ощущают и думают
- Я не могу свободно выразить свое мнение
- Мое мнение не учитывается и никто не слушает, что я говорю
- Все позитивные

11. Есть ли на Вашем рабочем месте другие связанные с коммуникацией негативные аспекты? Приведите примеры:

12. Есть ли на Вашем рабочем месте связанные с коммуникацией позитивные аспекты? Приведите примеры:

13. Довольны Вы или нет со следующими аспектами Вашего рабочего места..

13.1...Инструктаж и наставничество

Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

13.2...Возможности продвижения и развития

Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

13.3...Зарплата и бонус

Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

13.4...Льготы работникам

Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

13.5...Своей работой в этой организации

Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

13.6 ...С возможностями для участия в принятии решений, затрагивающих вопросы, связанные с моей работой

Очень мало Очень много
1 2 3 4 5

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ ОБ ОТВЕТЧИКЕ

Пол?

- женщина
- мужчина

Отдел или магазин в котором Вы работаете?

- Pärnu kauplus
- Tartu kauplus
- Narva Rahu kauplus
- Narva Fama kauplus
- Jõhvi kauplus
- Kohtla-Järve kauplus
- Haapsalu kauplus

- Rakvere kauplus
- Kadaka kauplus
- Peterburi tee kauplus
- Keskladu
- Turundusosakond ja Hankeosakond
- Üldosakond

Как долго Вы уже работаете в Optimera Estonia AS?

- менее чем один год
- 1-5 лет
- 5-10 лет
- более 10 лет

Спасибо Вам за ответы!

LISA 4 - Poolstruktureeritud intervjuu küsimuste kava

Intervjuu põhiteemad ja abiküsimused

1. Milline on ideaalne organisatsioonisisene kommunikatsioonisüsteem?

Kuidas see toimib?

Millised kanaleid kasutatakse?

2. Kuidas hindad hetkeolukorras kommunikatsiooni efektiivsust organisatsioonis?

Mis on nõrgim lüli, peamine probleem hetkel?

Mis on kommunikatsiooni tugevus?

3. Kas ja millised infokanaleid oma igapäevatöös kasutate sisekommunikatsiooni kontekstis?

Kas need on piisavad?

Mis võiks olla kanalites teisiti?

4. Mis sa arvad, mida peaks iga Sinu meeskonnaliige või üldse iga Optimera Estonia töötaja teadma ettevõtte kohta?

Kas majandustulemused?

Kas eesmärgid ja peamised arengusuunad?

Kas tasusüsteemi info ja soodustused töötajatele?

Strateegilised eesmärgid?

8. Milline roll on sinu jaoks sisekommunikatsioonil muudatuste elluviimiseks?

Milliseid kanaleid tuleb kasutada?

Mitmesuunaline peab olema?

Kes peab infot edastama?

9. Kas organisatsioonis tegeletakse sisekommunikatsiooniga piisavalt?

Kas sa tead, kas teil on sisekommunikatsiooniplaan?

10. Kuidas hindad senist muudatuste elluviimist organisatsioonis?

Head ja halvad näited

Milline on Sinu roll efektiivse sisekommunikatsioonisüsteemi loomisel? Või sellel, et kommunikatsioon oleks toimiv?

Milles see seisneb?

Mis on peamine põhjus, miks muudatuste elluviimine ei ole õnnestunud?

LISA 5 - Kommunikatsioonikanali vaatluse protokoll

Infokanalite analüüs
Kuupäev:

Infokanali nimetus	
Kes vormistab või kes annab infot antud kanalis	
Millist infot edastatakse (info sisu)	
Info aktuaalsus ja päevakajalisus	
Kellele on info suunatud	
Kellele on kommunikatsioonikanal ja selles sisalduv info kättesaadav	
Kui tihti antud kanali kaudu infot väljastatakse	

LISA 6 – kirjeldav statistika

Tabel 14

Kirjeldav statistika skaalaküsimuste kaupa

	Keskmine M	Standard- hälve SD
1. Kas sa oled rahul või mitte rahul sisekommunikatsiooniga ning info kättesaadavusega oma töökohal?	2,39	0,91
3. Kas Sa loed teadetetahvlit?	3,26	1,29
4. Kas Sa loed ettevõttesiseseid koosolekute protokolle?	2,78	1,34
5. Kas Sa loed ettevõttesiseseid uudiskirjasid?	3,04	1,38
6.1 Kui palju informatsiooni Sa saad oma töö ja organisatsiooni kohta otseselt juhilt ja juhtkonnalt?	3,45	1,24
6.2 Kui palju informatsiooni Sa saad oma töö ja organisatsiooni kohta kaastöötajatelt/kolleegidelt?	3,50	1,12
6.3 Kui palju informatsiooni Sa saad oma töö ja organisatsiooni kohta teadetetahvlitelt?	2,62	1,25
6.4 Kui palju informatsiooni Sa saad oma töö ja organisatsiooni kohta uudiskirjadest?	2,51	1,28
6.5 Kui palju informatsiooni Sa saad oma töö ja organisatsiooni kohta koosolekutelt ja nõupidamistelt?	3,25	1,38
6.6 Kui palju informatsiooni Sa saad oma töö ja organisatsiooni kohta kuulujuttudest?	2,99	1,45
6.7 Kui palju informatsiooni Sa saad oma töö ja organisatsiooni kohta ajalehtedest ja mujalt välismeediast?	2,03	1,12
7.1 Kui palju informatsiooni oma töö ja organisatsiooni kohta Sulle meeldiks saada otseselt juhilt ja juhtkonnalt?	4,51	0,84
7.2 Kui palju informatsiooni oma töö ja organisatsiooni kohta Sulle meeldiks saada kaastöötajatelt/kolleegidelt?	4,08	1,08
7.3 Kui palju informatsiooni oma töö ja organisatsiooni kohta Sulle meeldiks saada teadetetahvlitelt?	3,71	1,19

	Keskmine M	Standard- hälve SD
7.4 Kui palju informatsiooni oma töö ja organisatsiooni kohta Sulle meeldiks saada uudiskirjadest?	3,76	1,16
7.5 Kui palju informatsiooni oma töö ja organisatsiooni kohta Sulle meeldiks saada koosolekutelt ja nõupidamistelt?	4,30	1,10
7.6 Kui palju informatsiooni oma töö ja organisatsiooni kohta Sulle meeldiks saada kuulujuttudest?	1,81	1,22
7.7 Kui palju informatsiooni oma töö ja organisatsiooni kohta Sulle meeldiks saada ajalehtedest ja mujalt meediast?	2,68	1,33
8.1 Millises koguses informatsiooni Sa saad regulaarselt ettevõtte majandusliku olukorra kohta?	2,30	1,26
8.2 Millises koguses informatsiooni Sa saad regulaarselt tööhõive olukorra kohta organisatsioonis?	2,44	1,31
8.3 Millises koguses informatsiooni Sa saad regulaarselt enda töö kohta?	3,54	1,24
8.4 Millises koguses informatsiooni Sa saad regulaarselt toodete/kaupade sortimendi muutuste kohta?	2,65	1,35
8.5 Millises koguses informatsiooni Sa saad regulaarselt koolituste kohta?	3,34	1,31
8.5 Millises koguses informatsiooni Sa saad regulaarselt töötajatele mõeldud soodustuste kohta?	2,34	1,24
8.6 Millises koguses informatsiooni Sa saad regulaarselt müügi- ja turundusalase info kohta?	2,30	0,87
8.7 Millises koguses informatsiooni Sa saad regulaarselt ettevõttes toimuvate muudatuste kohta?	2,43	1,15
9.1 Kommunikatsioon vajab enim muutmist/parenemist töötajatelt juhtidele ja juhtkonnale?	3,17	1,36
9.2 Kommunikatsioon vajab enim muutmist/parenemist juhtidelt ja juhtkonnalt töötajatele?	4,08	1,07

	Keskmine M	Standard- hälve SD
9.3 Kommunikatsioon vajab enim muutmist/parnemist Sinu ja otsese juhi vahel?	3,07	1,43
9.4 Kommunikatsioon vajab enim muutmist/parnemist kolleegide vahel?	3,10	1,37
13.1 Kas sa oled rahul või mitte rahul juhendamisega töökohal?	3,45	1,15
13.2 Kas sa oled rahul või mitte rahul edutamise ja arenguvõimalustega töökohal?	2,56	1,19
13.3 Kas sa oled rahul või mitte rahul töötasu ja lisatasuga?	2,12	1,01
13.4 Kas sa oled rahul või mitte rahul töötajate soodustustega?	2,32	1,16
13.5 Kas sa oled rahul või mitte rahul enda tööga selles organisatsioonis?	3,72	0,91
13.6 Kas sa oled rahul või mitte rahu võimalusega osaleda mõjutavate küsimuste otsustamisel, mis on seotud Sinu tööga?	2,94	1,14

Allikas: autori arvutused

LISA 7 – Korrelatsioonid küsimuste lõikes

Tabel 15

Pearsoni korrelatsioonikoefitsiendid, küsimused 1 ja 13

	1. Rahulolu kommunikatsioon	13.1 Rahulolu juhendamine	13.2 Rahulolu arengu-võimalus	13.3 Rahulolu töötasu	13.4 Rahulolu soodustused	13.5 Rahulolu enda töö	13.6 Rahulolu olulised otsused
1. Rahulolu kommunikatsioon	1	.196**	.285**	.220**	.176*	.193**	.305**
13.1 Rahulolu juhendamine	.196**	1	.432**	.314**	.272**	.296**	.488**
13.2 Rahulolu arengu-võimalus	.285**	.432**	1	.564**	.430**	.237**	.457**
13.3 Rahulolu töötasu	.220**	.314**	.564**	1	.557**	.191**	.497**
13.4 Rahulolu soodustused	.176*	.272**	.430**	.557**	1	.218**	.392**
13.5 Rahulolu enda töö	.193**	.296**	.237**	.191**	.218**	1	.406**
13.6 Rahulolu olulised otsused	.305**	.488**	.457**	.497**	.392**	.406**	1

** Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.01$

* Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.05$

Allikas: autori arvutused

Tabel 16 Pearsoni korrelatsioonikoefitsiendid, küsimus 6

	6.1 Info otseselt juhilt	6.2 Info kolleegidelt	6.3 Info teadetetahvlite	6.4 Info uudiskirjadest	6.5 Info koosolekutelt	6.6 Info kuulujuttudest	6.7 Info välismeediast
6.1 Info otseselt juhilt	1	.442**	.388**	.378**	.400**	-.189**	.038
6.2 Info kolleegidelt	.442**	1	.324**	.287**	.291**	.142*	.170*
6.3 Info teadetetahvlitelt	.388**	.324**	1	.534**	.393**	-.008	.305**
6.4 Info uudiskirjadest	.378**	.287**	.534**	1	.300**	-.079	.359**
6.5 Info koosolekutelt	.400**	.291**	.393**	.300**	1	-.012	.204**
6.6 Info kuulujuttudest	-.189**	.142*	-.008	-.079	-.012	1	.215**
6.7 Info välismeediast	0	.170*	.305**	.359**	.204**	.215**	1

** Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.01$

* Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.05$

Allikas: autori arvutused

Tabel 17
Pearsoni korrelatsioonikoefitsiendid, küsimus 8 ja 1

	8.1 Regulaarne info majanduslik olukord	8.2 Regulaarne info tööhõive olukord	8.3 Regulaarne info enda töö	8.4 Regulaarne info kaupade sortiment	8.5 Regulaarne info koolitused	8.6 Regulaarne info soodustused	8.7 Regulaarne info müük ja turundus	8.8 Regulaarne info muudatused	1. Rahulolu kommunikatsiooniga
8.1 Regulaarne info majanduslik olukord	1	.632**	.200**	.249**	.155*	.163*	.357**	.365**	.208**
8.2 Regulaarne info tööhõive olukord	.632**	1	.312**	.349**	.199**	.239**	.436**	.469**	.248**
8.3 Regulaarne info enda töö	.200**	.312**	1	.237**	.155*	.235**	.212**	.287**	.119
8.4 Regulaarne info kaupade sortiment	.249**	.349**	.237**	1	.173*	.183*	.393**	.413**	.225**
8.5 Regulaarne info koolitused	.155*	.199**	.155*	.173*	1	.368**	.279**	.223**	.108
8.6 Regulaarne info soodustused	.163*	.239**	.235**	.183*	.368**	1	.398**	.463**	.120
8.7 Regulaarne info müük ja turundus	.357**	.436**	.212**	.393**	.279**	.398**	1	.513**	.163*
8.8 Regulaarne info muudatused	.365**	.469**	.287**	.413**	.223**	.463**	.513**	1	.202**
1. Rahulolu kommunikatsiooniga	.208**	.248**	.119	.225**	.108	.120	.163*	.202**	1

** Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.01$

* Korrelatsioon on oluline tasemel $p < 0.05$

Allikas: autori arvutused

T-testi statistilised erinevused vastajate soo gruppide vahel

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Kas sa loed teadetetahvliit?	Equal variances assumed	3,572	,060	4,798	191	,000	,847	,177	,499	1,195
	Equal variances not assumed			4,788	187,709	,000	,847	,177	,498	1,196
Kas sa loed ettevõttesiseseid uudiskirjasid?	Equal variances assumed	,117	,733	3,022	191	,003	,589	,195	,205	,974
	Equal variances not assumed			3,022	190,491	,003	,589	,195	,205	,974
Kui palju informatsiooni sulle meeldiks saada teadetetahvliitelt?	Equal variances assumed	,989	,321	2,024	190	,044	,346	,171	,009	,683
	Equal variances not assumed			2,023	189,171	,045	,346	,171	,009	,683
Kui palju informatsiooni sulle meeldiks saada kuulujuttudest	Equal variances assumed	6,646	,011	-2,108	190	,036	-,367	,174	-,711	-,024
	Equal variances not assumed			-2,095	171,213	,038	-,367	,175	-,713	-,021
Millises koguses infot Sa saad regulaarslt enda töö kohta?	Equal variances assumed	,215	,643	2,072	191	,040	,366	,177	,018	,715
	Equal variances not assumed			2,073	190,777	,040	,366	,177	,018	,714
Millises koguses infot Sa saad regulaarselt koolituste kohta?	Equal variances assumed	,388	,534	2,004	191	,046	,376	,188	,006	,747
	Equal variances not assumed			2,010	190,307	,046	,376	,187	,007	,746
Kommunikatsioon vajab enim muutmist töötajatelt juhtidele ja juhtkonnale?	Equal variances assumed	11,722	,001	-2,348	191	,020	-,455	,194	-,837	-,073
	Equal variances not assumed			-2,360	187,713	,019	-,455	,193	-,835	-,075
Kommunikatsioon vajab enim muutmist Sinu ja otsese juhi vahel?	Equal variances assumed	10,532	,001	-3,046	191	,003	-,615	,202	-1,014	-,217
	Equal variances not assumed			-3,060	188,103	,003	-,615	,201	-1,012	-,219
Kommunikatsioon vajab enim muutmist kolleegide vahel?	Equal variances assumed	2,075	,151	-4,019	191	,000	-,762	,190	-1,136	-,388
	Equal variances not assumed			-4,027	190,930	,000	-,762	,189	-1,135	-,389

Allikas: autori arvutused

LISA 8 – Esialgne kommunikatsiooniplaan

Kommunikatsiooni kanal	Eesmärk	Planeeritud tulemus	Vastutaja	Info edastamise sagedus
P-ketas				
Avalikud osakondade kaustad	Informeerida protsessidest, protseduurireeglitest	Töötajad on informeeritud aktuaalse informatsiooniga	Määrata vastutav isik	Igakuine
Osakonnasisesed kaustad	Infovahetus, eesmärkide haldamine, dokumendihaldus	Infovahetus osakonna sees on kiire, läbipaistev ja selge	Osakonna juht on vastutav isik	Igakuine
E-mail				
Uudiskirjad <ul style="list-style-type: none"> Juhatuse info Üldised uudised 	Kaasata ja informeerida töötajaid	Töötajad mõistavad paremini ettevõtte eesmärke ja tegevusi	Määrata igakuise väljasaatmise eest vastutaja ning info kogumise ja kokkupanemise eest vastutaja	Igakuine ja vastavalt vajadusele tihedamini
Koosolekute protokollid	Informeerida	Töötajad mõistavad mida teised osakonnad ja ülejäänud töötajad organisatsioonis teevad	Määrata vastutavaks igas osakonnas üks isik, kes koosolekuid protokollib	Vastavalt koosolekute toimumisele, kuid vähemalt iganädalaselt juhtkonna tasandil
Koosolekud				
Osakondade sisesed koosolekud kontoris	Informeerida, selgitada, analüüsida toimunud tegevusi, seada eesmärke. Arutada igapäeva	Osakonnasisene koostöö areneb, kasvatab ühtekuuluvustunnet. Ühine eesmärkide täitmine viib paremate	Kokkukutsumise eest vastutab osakonna juht	

	tööülesannete täitmise üle.	tulemusteni.		
Kaupluste sisesed koosolekud kõikidele töötajatele	Informeerida, selgitada, analüüsida toimunud tegevusi, seada eesmärke. Arutada igapäevaste tööülesannete täitmise üle.	Osakonnasisene koostöö areneb, kasvatab ühtekuuluvustunnet. Ühine eesmärkide täitmine viib paremate tulemusteni. Töötajad tunnevad end kaasatuna ja mõistavad paremini organisatsiooni tegevusi.	Kokkukutsumise eest vastutab osakonna juht	
Juhtkonna koosolek koos kaupluste juhatajatega	Teavitada, koos analüüsida eelnevaid perioode ja seada eesmärke, panna paika strateegiaid	Kaasatud ja pühendunud juhtkond, kes panustab ühiselt ettevõtte eesmärkide täitmisesse. Kasvab meeskonnatunne.	Vastutab juhatus	
Kõikide töötajate infopäev	Informeerida, selgitada	Kaasata ja pühendada töötajaid ettevõtte eesmärkide täitmisesse.	Määrata vastutav isik	
Teadetetahvlid				
Kaupluste teadetetahvlid	Informeerida aktuaalsetel ja olulistel teemadel	Töötajad on piisavalt informeeritud	Määrata vastutav isik	Jälgida iganädalaselt
Kontori teadetetahvlid	Informeerida aktuaalsetel ja olulistel teemadel	Töötajad on piisavalt informeeritud	Määrata vastutav isik	Jälgida iganädalaselt
Organisatsiooni sisekommunikatsiooni käsiraamat				
Sisekommunikatsiooni käsiraamat	Süsteemiseerida, informeerida. Aitab infot hallata ja luua ühtset süsteemi	Kõik sisekommunikatsiooni puudutavad kokkulepped on ühes dokumendis ning nende täitmise järgimine	Määrata loomise ja hilisema järelvalve eest vastutavad isikud.	Vaadata üle kord aastas ning täiendada/muuta vastavalt vajadusele

		on lihtsam ning efektiivsem.		
--	--	---------------------------------	--	--