

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Majadusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Daisy Koorits

**TÕHUS SISEKOMMUNIKATSIOON KUI KRIITILINE EDUTEGUR  
ORGANISATSIOONI MUUDATUSTE JUHTIMISEL (DELUX OÜ NÄITEL)**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Anne Martin MA

Tallinn 2017

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

Autor Daisy Koorits

„...“ .....2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Anne Martin MA

“.....“ .....2017

Kaitsmisele lubatud “.....“ ..... 2017

Halduskorralduse bakalaureusetööde kaitsmiskomisjoni esimees lektor Tiiu Kamdron

# LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on uurida, milline on ettevõtte Delux OÜ töötajate hinnang organisatsiooni sisekommunikatsioonile muutuste kontekstis ja teha ettepanekuid muutuste protsessi vältel toimuva sisekommunikatsiooni tõhustamiseks.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest osast. Esimene osa annab teoreetilise ülevaate sisekommunikatsiooni olulisusest, muutuste juhtimisest ja sisekommunikatsiooni rollist muutuste juhtimisel. Teises osas kirjeldab autor uuringu metoodikat ning esitab empiirilise uuringu tulemused. Kolmandas osas teeb autor järeldused ja kokkuvõtted uuringu tulemustest ning esitab ettepanekud, kuidas tõhustada ettevõtte Delux OÜ sisekommunikatsiooni, nii et see toetaks muutuste juhtimist.

Uuringus osalejad on sisekommunikatsioon muutuste kontekstis mõnikord rahul, mõnikord mitte. Üldhinnangut sisekommunikatsioonile muutuste kontekstis mõjutab hinnang muutuste läbiviimisele ning positiivne suhtumine muutustesse. Samuti on seos positiivsel suhtumisel muutustesse ja hinnangul muutuste läbiviimisele. Hinnangut muutuste kommunikatsioonile mõjutab kõige rohkem muutuste planeerimise kaasamine. Uuringus osalenud töötajad eelistavad peamiselt saada muutuste kohta infot vestlusel juhiga, kontoritöötajad ka e-maili teel.

Töö märksõnad: sisekommunikatsioon, muutuste juhtimine, sisekommunikatsioon muutuste juhtimisel

## ***ABSTRACT***

### TÕHUS SISEKOMMUNIKATSIOON KUI KRIITILINE EDUTEGUR ORGANISATSIOONI MUUDATUSTE JUHTIMISEL (DELUX OÜ NÄITEL)

Daisy Koorits

Topic of the Bachelor thesis is „Effective internal communication as a critical success factor in organization’s change management based on example of company Delux OÜ“.

The objective of the thesis is to find out how workers of Delux OÜ evaluate organization’s internal communication in context of change and make suggestions how to improve company’s internal communication during change process.

The Bachelor thesis is divided into three main sections. First part gives a theoretical overview about internal communication and change management. Second part presents the results of the empirical study. In the last part of the work author summarizes the results and makes suggestions how to improve organization’s internal communication in context of change. To achieve the objective of the thesis author conducts a study using a questionnaire as a data gathering method. The sample of the research is the personell of company Delux OÜ’s factory in Viljandi (263).

The results of the study show that workers who participated in the study are sometimes satisfied with the communication in context of change, sometimes not. Based on results of the study general evaluation to internal communication in context of change is influenced by evaluation to implementation of change and positive attitude towards change. Satisfaction with change communication is mostly influenced by involvement to change planning process. Study participants prefer to receive information about change mostly from direct conversation with their manager. For office workers it’s also very important to receive information about change by e-mail.

Keywords: internal communication, change management, internal communication in context of change management

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
<i>ABSTRACT</i> .....	4
SISUKORD .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. SISEKOMMUNIKATSIOONI JA MUUDATUSTE JUHTIMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED .....	7
1.1 Sisekommunikatsiooni olemus, ülesanded, olulisus organisatsioonile .....	7
1.2 Sisekommunikatsiooni hindamine .....	9
1.3 Organisatsiooni muudatuste juhtimine .....	11
1.4 Sisekommunikatsiooni roll muudatuste juhtimisel .....	15
2. EMPIIRILINE UURING ETTEVÕTTES DELUX OÜ .....	17
2.1 Uuringu olulisus, meetodika, läbiviimise protsess .....	17
2.2 Ülevaade uuringu tulemustest .....	18
2.3 Korrelatsioonid uuringu tulemuste kategooriate vahel .....	27
3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD .....	30
3.1 Uuringu tulemuste arutelu .....	30
3.2 Ettepanekud sisekommunikatsiooni tõhusamaks muutmiseks .....	33
KOKKUVÕTE .....	34
<i>RESUME</i> .....	35
KASUTATUD ALLIKAD .....	36
LISAD .....	39
Lisa 1 Uuringus kasutatud küsimustik .....	39
Lisa 2 Google Docs keskkonnas esitatud küsimused kontoritöötajatele .....	42

## SISSEJUHATUS

Kiiresti arenevat ühiskonda iseloomustavad pidevad muudatused, mis mõjutavad ka organisatsioone. Ettevõtted peavad ellujäämiseks ja edu saavutamiseks suutma efektiivselt muudatusi läbi viia ja juhtida muudatuste protsesse. Efektiivse muudatuste juhtimise üheks kriitiliseks eduteguriks on tõhus sisekommunikatsioon.

Delux OÜ on kiiresti kasvav ja arenev magamistarvete tootmise ja müügiga tegelev ettevõtte, kelle oluline turueelis on paindlikkus. Paindlikkuse tagamiseks on vaja olla avatud muudatustele. Kuna ettevõtte pidevalt kasvab, on vaja muuta nii organisatsiooni struktuuri kui ka igapäevast töökorraldust. Et muudatusi edukalt läbi viia on vaja efektiivset sisekommunikatsiooni. Probleemiks on, et ettevõttes pole seni uuritud kuidas hästitoimiva sisekommunikatsiooniga toetada muudatuste läbiviimise edukust.

Bakalaureusetöö eesmärk on uurida, milline on Delux OÜ töötajate hinnang organisatsiooni sisekommunikatsioonile muudatuste kontekstis ning teha ettepanekuid muudatuste protsessi vältel toimuva sisekommunikatsiooni tõhustamiseks.

Uurimisküsimused:

- Milline on töötajate hinnang ettevõttesisesele infovahetusele?
- Milline on töötajate hinnang muudatustega seotud kommunikatsioonile?
- Kas töötajaid kaasatakse muudatuste planeerimisse?
- Milline on töötajate suhtumine muudatustesse?
- Milline on töötajate hinnang muudatuste läbiviimisele?
- Millised on korrelatsioonid nimetatud hinnangute vahel?
- Millised on peamised muudatuste infokanalid?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks viis autor läbi kvantitatiivse uuringu Delux OÜ töötajate seas. Uuringu valimi moodustavad ettevõtte Delux OÜ Viljandi tehase kõik töötajad. Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis kirjeldab autor sisekommunikatsiooni ja muudatuste juhtimise teoreetilisi käsitlusi, millest lähtub käesolev töö. Teine peatükk keskendub uuringu empiirilisele analüüsile. Kolmandas osas analüüsib autor uuringu tulemusi esimeses peatükis kirjeldatud teooriate kontekstis ning teeb ettepanekuid sisekommunikatsiooni tõhustamiseks.

# **1. SISEKOMMUNIKATSIOONI JA MUUDATUSTE JUHTIMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED**

Järgnevas peatükis kirjeldab autor sisekommunikatsiooni ja muudatuste juhtimise teoreetilisi lähtekohti, selgitab nende ülesandeid ja olulisust organisatsioonile. Samuti annab peatükk ülevaate sisekommunikatsiooni olulisusest muudatuste juhtimisel.

## **1.1 Sisekommunikatsiooni olemus, ülesanded, olulisus organisatsioonile**

Käesolev peatükk kirjeldab kommunikatsiooni ja sisekommunikatsiooni olemust, ülesandeid ja olulisust organisatsioonile.

Kommunikatsiooni kohta on palju definitsioone. George Gerbneri (1966) järgi on kommunikatsioon sotsiaalne interaktsioon läbi sümbolite ja sõnumi süsteemide. James W. Carey defineerib kommunikatsiooni kui sümboolset protsessi, mille läbi luuakse, säilitatakse ja parandatakse reaalsust. (Carey, 2009) Eesti õigekeelsus sõnaraamat ÕS 2013 järgi on kommunikatsioon suhtlus, suhtlemine, ühendus.

Organisatsiooni kommunikatsioon on kogum sellega seotud üksikisikute omavahelistest suhetest. Seda peetakse tihti iseenesest mõistetavaks, kuid ometi see ei toimi alati hästi. Kommunikatsioon on suhete olemus. Organisatsioon peab võimaldama positiivseid töösuheteid, mis oleksid asjakohasele eesmärgile orienteeritud. Juhid näevad efektiivset kommunikatsiooni kui vahendit ja tööriista, et saavutada organisatsiooni eesmäärke. (Varey, 1996)

Kommunikatsioon on kõikide organisatsioonide elujõud: see on kanal, mille läbi ettevõtted saavad ligipääsu elutähtsatele ressursidele, mis on nende toimimiseks vajalikud. Läbi kommunikatsiooni hangivad organisatsioonid esmased ressursid, mida nad tööks vajavad (nagu näiteks kapital, tööjõud ja toormaterjalid) ja ehitavad üles teisesed ressursid (nagu näiteks seaduslikkus ja maine). Kommunikatsioon on organisatsiooni tulemuslikkuse tuumaks. Ettevõtte edu sõltub sellest, kui professionaalselt organisatsioon suhtleb oma sidusgruppidega. (Van Riel, Fombrun, 2007)

Sisekommunikatsioonil on neli dimensiooni: organisatsiooni kommunikatsioon, juhtkonna poolne kommunikatsioon, meeskonnakaaslaste vaheline kommunikatsioon ja

projektimeeskonnakaaslaste vaheline kommunikatsioon. Sisekommunikatsioonil on neli eesmärki: aidata kaasa töötajate pühendumise tekkimisele, panustades suhetesse, edendada töötajates positiivset ühtekuuluvustunnet, arendada nende teadlikkust töökeskkonna muudatustest ja arusaamist organisatsiooni vajadusest kohandada oma eesmärged vastavalt muudatustele. (Welch, Jackson, 2007) Friedl ja Verçiçi (2011) arvates on sisekommunikatsioonil kaks peamist ülesannet: informatsiooni edastamise toetamine ja kogukonna tunde tekitamine organisatsioonis.

Eesti juhtimisvaldkonna uuringus küsiti juhtidelt, mis on nende arvates organisatsiooni sisekommunikatsiooni funktsioonid. Intervjuudest selgus, et kõige olulisemaks sisekommunikatsiooni funktsiooniks peetakse ühiselt mõtleva meeskonna tekitamist ja juhtimisinfo edastamist. Järgmisel kohal on konteksti selgitamine ja alt-üles informatsiooni liikumise kindlustamine. Seejärel mainiti töötajate motiveerimist, et nad oleksid informeeritud ja panustaksid ettevõtte toimimisse. (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015)

Kommunikatsioonijuhtimine on üks peamisi ärijuhtimise kompetentse. See on vajalik, et mõjutada tööd kollektiivis läbi koostöö, eksperimenteerimise ja jagatud õppimise. Kommunikatsioonist tuleks mõelda kui investeringust. See nõuab pingutust, ressursse ja teadvustamist, et sellesse panustamine ennast ära tasuks. (Varey, 1996)

Sisekommunikatsioonil on oluline roll, et luua läbipaistvad ja usalduslikud suhted töötajate ja juhtkonna vahel. Efektiivne sisekommunikatsioon aitab kaasata töötajaid organisatsiooni prioriteetide ja eesmärkide saavutamisse. (Mishra, Boynton, Mishra, 2014)

Ainult tõhus sisekommunikatsioon saab tekitada töötajates pühendumust ja usaldust ettevõtte juhatare vastu. Sisekommunikatsioon peaks tagama, et töötajate arvamus ettevõttest tõuseks. Oluline on töötajate hea informeerimine ja selle tagamine, et töötajad tunnetaksid ka juhtkonna organisatsioonile pühendumust. Tähtis on ka, et töötajatel oleks võimalus tõstatada probleeme ja teha ettepanekuid. Töötajate hääl kõlab efektiivselt, kui neil on võimalus arendada oma teadmisi ja oskusi ning osaleda otsustusprotsessides. Sel juhul on töötaja ka organisatsiooniga rohkem seotud ning paranevad töötulemused. (Constantin, Baias, 2014)

Efektiivne kommunikatsioon on vajalik muudatuste juhtimisel, totaalsete kvaliteedi juhtimise filosoofia omaks võtmisel, organisatsiooni kultuuri kohandamisel, ettevõtte strateegia



elluviimisel, strateegilise turundusjuhtimise parendamisel ning ettevõtte visiooni saavutamisel. (Varey, 1996)

Sisekommunikatsioon toetab organisatsiooni tõhusust, kuna see panustab positiivsete suhete tekkimisele juhtide ja töötajate vahel. Edukas sisekommunikatsioon arendab töötajate arusaamist ettevõtte muutuvatest prioriteetidest ning panustab organisatsioonilise pühendumusse. (Welch, 2012). Efektiivne sisekommunikatsioon on organisatsiooni edu eelduseks. Organisatsioon peab hindama ja parendama kommunikatsiooni, eriti olles majandusliku surve all. (Ruck, Welch, 2012)

## 1.2 Sisekommunikatsiooni hindamine

Kommunikatsiooni kvaliteet näitab, mil määral kommunikatsioon panustab organisatsiooni strateegiasse ja tugevdab organisatsiooniga seotud osapoolte suhteid selleks, et organisatsioon edukalt toimiks. Vos ja Shoemaker kasutavad tasakaalustatud tulemuskaardi meetodit organisatsiooni kommunikatsiooni kvaliteedi hindamiseks. Nad käsitlevad nelja teemat: sisekommunikatsioon, turunduskommunikatsioon ja maine kommunikatsioon ja kommunikatsiooni organiseerimine. (Vos, Shoemaker, 2004) Kõiki neid hinnatakse samade kriteeriumide alusel, mis on kirjeldatud järgmises loetelus sisekommunikatsiooni kvaliteedi hindamise kontekstis.

- selgus – töötajatele esitatakse selget informatsiooni. Info on eristatav, ligipääsetav, täpne, selges keeles, täielik, lihtsasti arusaadav. Töötajatele jagatakse informatsiooni täpselt või neil on endil infot võimalik lihtsalt leida. Kommunikatsioonivahendid on kasutajasõbralikud. Infolehed sisaldavad ajakohast teavet.
- keskkonnale orienteeritus – kommunikatsioon tugevdab pühendumist ja toetab muudatuste juhtimist. Kommunikatsiooni tegevused julgustavad alt-üles kommunikatsiooni ja integratsiooni.
- järjepidevus – sidusus inimressursside juhtimise ja teiste kommunikatsiooni tegevuste vahel. Tuleb teha koostööd, et sisekommunikatsioon toimiks muudatuste protsessi vältel. Uute plaanide tegemisel arvestatakse varasemaid kommunikatsiooni tegevusi ja hinnanguid. Töötajatele on edastatud selged protseduurireeglid. Pööratakse tähelepanu töötajate kriisikommunikatsioonile.

- reageerimisvõime – ettevõtte reageerib muutustele, töötajad saavad tagasisidet, et oma töös parendusi teha. Toimub monitooring. Kommunikatsioonioskused on osa juhtide ja klientidega tegelevate töötajate koolitusest ja hindamisest.
- efektiivsus ja tulemuslikkus – kommunikatsioon on tulemustele ja eesmärkidele orienteeritud. Toimuvad sisekommunikatsiooni auditid, kasutatakse kuluefektiivseid meetmeid. (Vos, Shoemaker, 2004)

Sisekommunikatsiooniga rahulolu on uurinud erinevad autorid. Kaks laialt levinud küsimustikku on Downs ja Hazeni kommunikatsiooniga rahulolu küsimustik (CSQ – *Communication Satisfaction Questionnaire*) ja Goldhaberi ICA audit küsimustik.

Down ja Hazen (1977) leidsid, et kommunikatsiooniga rahulolu saab mõõta erinevatest aspektidest lähtudes. Nad tõid välja seitse aspekti, mis mõjutavad kommunikatsiooniga rahulolu:

1. rahulolu kommunikatsioonikliimaga;
2. rahulolu juhtidega;
3. rahulolu organisatsiooni integratsiooniga;
4. rahulolu kommunikatsioonikanalite kvaliteediga;
5. rahulolu horisontaalse kommunikatsiooniga;
6. rahulolu organisatsiooni üldise toimimisega;
7. rahulolu alluvatega kommunikatsiooniga.

ICA audit küsimustik on koostatud Gerald Goldhaberi (1977) juhitud Rahvusvahelise Kommunikatsiooni Assotsiatsiooni (*International Communication Association*) meeskonna poolt. 122 küsimust on jagatud kaheksasse kategooriasse (Hargie, Tourish, 2009):

1. saadud informatsiooni kogus võrrelduna soovitud informatsiooni kogusega;
2. saadetud informatsiooni kogus võrrelduna soovitud informatsiooni kogusega;
3. erinevatelt allikatelt saadud informatsiooni kogus võrrelduna soovitud kogusega;
4. järeltegevuste kogus võrrelduna soovitud kogusega;
5. erinevatest kanalitest saadud informatsiooni kogus võrrelduna soovitud kogusega;
6. informatsiooni ajakohasus;
7. suhted organisatsioonis;
8. organisatsiooni saavutustega rahulolu.

Käesoleva töö autor leiab, et eelpool väljatoodud kriteeriumid on sisekommunikatsiooni hindamiseks väga põhjendatud. Kommunikatsiooni saab hinnata väga erinevatest aspektidest lähtudes. Autor pakub veel üheks sisekommunikatsiooni kvaliteedi hindamise kriteeriumiks – teadmine, kellega infot vahetada. Autor on arvamusel, et kommunikatsiooniga rahulolu hindamise eelduseks organisatsioonis on, et töötajad teavad, kellega infot vahetada.

### **1.3 Organisatsiooni muudatuste juhtimine**

Muudatused on kõikjal ja nende mõju on vältimatu. Organisatsiooni edu sõltub suutlikkusest muudatusi juhtida. Järgnev peatükk annab ülevaate muudatuste olemusest, liikidest ja levinumatest teooriatest.

Organisatsioonid muutuvad kogu aeg, iga päev. Enamasti on muudatused planeerimata ja järkjärgulised. Enamik organisatsiooni muudatustest on evolutsioonilised. Planeeritud muudatused, mis mõjutavad tervet süsteemi ei ole igapäevased. Revolutsioonilised muudatused, mis mõjutavad ettevõtte strateegiat, missiooni, juhtimist ja organisatsiooni kultuuri on veel harvemad. (Burke, 2014)

Ackerman (1986) kirjeldab kolme liiki muudatusi: arendus, üleminek ehk ümberkorraldamine ja radikaalne ümberkorraldamine. Arendustega soovitakse olemasolevat paremaks muuta. Ümberkorraldamine ehk üleminek asendab praegu asjaajamise, millegi uuega. See toimub kontrollitud ajavahemikus. Radikaalne ümberkorraldamine tähendab uue tundmatu seisundi esile kerkimist. (Alas, 2007)

Organisatsiooni muudatuste uuringutes on rohkem tähelepanu pööratud planeeritud muudatustele, aga et saada terviklik pilt on vaja keskenduda nii planeeritud kui planeerimata (reageerivatele) muudatustele. On vaja mõista mõlemat muudatuse liiki ning nendevahelist seost. (Tarandach, Bartunek, 2015) Planeeritud ja reageerivad muudatused ei ole konkurendid, võisteldes kumb on parem. Samuti ei ole nad üksteist välistavad, pigem on nad liitlased. Mõlemad on asjakohased teatud kindlates olukordades, kuid kumbki neist ei ole sobiv kõigi situatsioonide jaoks. (Burnes, 2004a) Nii nagu on olemas erinevad muudatused, on ka erinevad muudatuste juhtimise mudelid. Planeeritud muudatuste mudel sobib kõige

paremini stabiilsetes ja etteaimatavates olukordades. Reageerivate muudatuste mudel seevastu toimib kiirelt muutuvates ja ettearvamatutes situatsioonides, kus on võimatu muutust ülalt juhtida. Ei ole olemas „head“ või „halba“ lähenemist muudatuste juhtimisele. Organisatsioon peab lähtuma konkreetsest olukorrast ja piirangutest. (Burnes 1996)

Muudatuse edukuse määravad kolm elementi: muudatuse tüüp, muudatuse protsess ning muudatuseks valmisolek. (Alas, Salu, 2005) Oluline on ka teada, mida me saame muuta, mida mitte. Organisatsiooni põhiväärtused ei muutu. Ettevõtetel on konkurentsieeliseid ja unikaalseid müügiargumente, mida nad soovivad säilitada, samas võivad pidevalt muutuda näiteks tehnoloogiad ja tootevalik, mida arendatakse ja mitmekesistatakse. See nõuab sobivat muudatuste juhtimist. (Kumar *et al.* 2015)

Üks tuntumaid muudatuste juhtimise teooriad on Kurt Lewini (1947) kolmesammuline mudel. Edukaks muudatuseks on organisatsioonil vaja läbida kolm etappi:

1. lahtisulatamine;
2. muutmine;
3. kinnikülmutamine.

Lahtisulatamist on vaja, et jätta kõrvale vana käitumine selleks, et kohaneda uue käitumisega. See ei ole lihtne ja erinevates olukordades tuleb kasutada erinevaid tehnikaid ning mõjutada töötajate emotsioone. Lahtisulatamise etapis tuleb töötajates tekitada motivatsioon muudatustes osalemiseks. (Burnes, 2004b) Muutmise etapis õpivad töötajad uusi oskuseid ja võtavad omaks uued hoiakud. Toimuvad uue strateegia elluviimiseks vajalikud muudatused organisatsiooni struktuuris ja kultuuris. Kinnikülmutamise etapis hinnatakse, millised muudatused on osutunud sobivaks ja need formaliseeritakse protseduurina. Tänapäeval räägitakse kinnikülmutamise asemel toimunu kinnistamisest ja järgnevate muudatuste jaoks soodsa pinnase säilitamisest. (Alas, Salu, 2005)

Ruth Alas on koostanud Eestis läbiviidud uuringutele tuginedes muudatuste põhiprotsessi mudeli, mis koosneb kuuest sammust:

1. muudatuse vajaduse tunnetamine;
2. visiooni loomine;
3. visiooni viimine kõigi töötajani;
4. tegevusplaanide koostamine;

5. muudatuste elluviimine;
6. muudatuste hindamine.

Protsessi kutsub esile sündmus, mille tõttu tunnetatakse muudatuste vajalikkust. Peale põhiprotsesside on veel hulk tugiprotsesse, mis on muudatuste elluviimiseks vajalikud. Kõige olulisemad tugiprotsessid on töötajate informeerimine ja koolitamine. (Alas, Salu, 2005)

Alase (2005) mudelis on muudatuste põhiprotsessi viimaseks etapiks muudatuste hindamine. Selles etapis toimub saavutatu võrdlemine planeerituga. Kui tulemused ei vasta ootustele, algab korrigeerimisprotsess. Muudatustest õppimine ja korrigeerivad tegevused on väga olulised ning need võiks mudelis täiesti eraldi välja tuua. Autori ettepanek on mudelisse lisada seitsmenda etapina muudatustest õppimine, milles toimub muudatuste tulemustest järelduste tegemine, õppimine ja korrigeerivad tegevused.

Ühe populaarseima muudatuste juhtimise mudeli on välja arendanud Philip Kotter, kes kirjeldab muudatuste protsessi kaheksa etapina. Tabelis 1 on esitatud Kotteri mudel koos selgitavate kirjeldustega.

**Tabel 1**

Eduka muudatuse kaheksa sammu

Samm	Tegevus	Uus käitumine
1	<b>Suurenda möödapääsmatuse tunnet.</b> Näita muudatuse vajadust, millegi jõuliselt mõjuvaga. Näita reaalseid, dramaatilisi tõendeid. Otsi odavaid ja lihtsaid võimalusi, millega vähendada rahulolu.	Töötajad hakkavad rääkima muudatuste vajadusest.
2	<b>Pane kokku juhtgrupp.</b> Üks isik, kes tunnetab muudatuse möödapääsmatust veenab ka teisi selles. Meeskonnas peaks olema inimesed, kellel on teadmised, mis sünnib väljaspool ettevõtet. Nad on organisatsioonis usaldusväärsed ja prestiižsed. Nad omavad õiget teavet ettevõtte sisemisest olukorrast. Neil on nii ametlik võim, kui ka juhtimis- ja eestvedamisoskused. Neil on juhi omadused ja nad on head inimeste motiveerijad.	Muudatuse juhtimist eestvedav juhtgrupp teeb omavahel head koostööd.
3	<b>Pane paika visioon.</b> Püüa näha võimalikke tuleviku variante. Pane paika selge visioon, mis on lihtne ja arusaadav kõigile. Toimivad visioonid, mis liigutavad. Hulljulge visioon vajab ka hulljulget strateegiat. Pööra tähelepanu sellele, kui kiiresti tuleks muudatust läbi viia.	Juhtgrupp sõnastab muudatuse visiooni ja strateegia.
4	<b>Edasta sõnum toetuse saamiseks.</b> Hea kommunikatsioon pole lihtsalt sõnumi edastus. Töötajatele tuleb näidata midagi, mis puudutab muresid, mõistab viha, on intuiitiivselt usutav ja tekitab usu visiooni ja muudatuse	Töötajad on muudatuste poolt ning väljendavad

	vajalikkusesse. Oluline on sõnade ja tegude kooskõla. Toimib lihtne ja südamlük suhtlemine. Kommunikatsioonikanalid tuleb puhastada infomürast, et olulised sõnumid jõuaksid töötajateni.	seada oma käitumises.
5	<b>Anna tegevusvabadus.</b> Tegele takistustega, mis tõkestavad muudatuste läbiviimise protsessi, eriti tegevusvabadust piiravate ülemuste, infopuuduse, töö hindamise ja tasustamise vale süsteemi ning enesekindluse puudumisega.	Rohkem töötajaid tegutseb muudatuse visiooni kohaselt.
6	<b>Saavuta lühiajalised tulemused.</b> Mida rohkem on nähtavaid tulemusi, seda rohkem aitavad need muudatuse protsessi. Mida ei teata, pole tulemus. Mida tähendusrikkamad tulemused, seda parem. Saavuta kiired tulemused, mis on olulised isikutele, kelle toetust sa vajad muudatuste juhtimisel. Odavalt ja lihtsalt saavutatud tulemused on ka olulised, kuigi need võivad näida suure visiooni kõrval tühised.	Saavutatakse lühiajalised tulemused, vastuseisjate arv väheneb.
7	<b>Tegutse edasi.</b> Jätka muudatustega kuni visioonist on saanud reaalsus, ära peatu isegi kui tuleb ette esmapilgul ülejõu käiv probleem. Delegeeri tegevused, mis sind väsitavad. Otsi võimalusi möödapääsmatuse tunde hoidmiseks. Näita töötajatele tulemusi.	Vii ellu järgmised muudatused, kuni visioon saab teoks.
8	<b>Kinnista muudatus.</b> Muudatust saab kinnistada, kui tekitada organisatsioonis uus, tugev muudatust toetav kultuur, mis loob juured uuele tegutsemisviisile. Pidev lugude jutustamine, mida organisatsioon teeb, et olla edukas. Uute töötajate juhendamine. Edutamise kasutamine, et asetada uute tavade järgi tegutsevad töötajad mõjukamatele ja nähtavatele ametikohtadele. Protsess pole lõppenud kuni muudatus pole juurdunud.	Uus käitumine on kinnistunud, teatepulk edastatakse järgmistele muudatuste läbiviijatele.

**Allikas:** Kotter, Cohen (2014)

Muudatus on kõigi inimeste isikliku ja tööelu osa. On oluline, et juhid mõistaksid, valmistaksid ette ja juhiks muudatusi. Puudulikud oskused muudatustega kohanemisel ja muudatuste juhtimisel võivad viia võimaluste mahamagamiseni, karjääri seisakuni, motivatsiooni puuduseni, halva kvaliteedini, hilinenud tulemusteni ja liigsete kuludeni. (Kumar *et al.* 2015)

Bambord ja Forrester (2003) jõudsid oma uuringus järeldusele, et ei ole ühte parimat viisi muudatuste juhtimiseks. Oluline on, et juhid mõistaksid muudatuste protsessi ja oskaksid tegutseda muudatuste juhtimise mitmetes spetsiifilistes aspektides.

## 1.4 Sisekommunikatsiooni roll muudatuste juhtimisel

Selles alapeatükis kirjeldab autor, milline on sisekommunikatsiooni roll muudatuste juhtimisel, kuidas see aitab kaasa muudatuste elluviimisele ja töötajate kaasamisele ettevõtte eesmärkide saavutamisse. Autor toob siin välja ka erinevate uuringute tulemusi.

Sisekommunikatsioon on muudatuste kiire elluviimise kriitiliseks eduteguriks. Oluline on informeerida töötajaid muudatuste põhjustest ja läbiviimise protsessi tegevustest. Tuleb luua infovoog, mis toimiks kogu muudatuste protsessi vältel visiooni täieliku elluviimiseni. (Alas, Salu, 2005)

Sisekommunikatsiooni ülesanded muudatuste protsessis on (*Ibid*):

- viia visioon kõigi töötajateni;
- informeerida töötajaid muudatuste käigus tehtu kohta;
- tekitada töötajates kindlust, et muudatused on õigustatud ning neid viiakse ellu parimal viisil;
- tutvustada töötajatele valikuvõimalusi ja toetada nende individuaalset arengut;
- juhtida tähelepanu tegevustele, mis aitavad muudatusi ellu viia;
- kiirendada probleemide korral otsuste vastuvõtmist;
- tagada muudatuste elluviimiseks kasulike käitumisviiside levik;
- hajutada organisatsiooni väliste huvipoolte kahtlused.

Ettevõttele on oluline, et töötajad aktsepteeriksid muudatuste vajadust. Inimeste suhtumist ja käitumist saab mõjutada läbi kommunikatsiooni. Selleks on tähtis anda inimestele asjakohast informatsiooni ning tekitada huvi, ideid ja teadlikkust läbi suurepärase kommunikatsiooniprotsessi. Kõige tõhusam vahend personali pühendumise süvendamiseks on tagada, et töötajad teaksid, mis ettevõttes toimub. Vastasel korral tunnevad nad end kõrvale jäetuna, mis tekitab pahameelt ja nad võivad õõnestada kogu muudatuse protsessi. (Oakland 2001)

Oaklandi (2001) arvates on kolm parimat viisi muudatuste kommunikatsiooniks töötajatega:

1. suhelda otse esmatasandi juhtidega;
2. kasutada isiklikku suhtlemist (silma-silma kommunikatsiooni);
3. rääkida töötajatega nende valdkonna tulemuslikkusest teistes ettevõtetes.

Alati on inimesi, kes on muudatustele vastu ning sellega tuleb arvestada. Esmatasandi juhte tuleb koolitada, et nad oskaks vastuseisuga toime tulla. See nõuab muudatuste dünaamika mõistmist ning juhtkonnapoolset tuge – mitte kinnisideed sundida inimesi muutuma. Muutus peaks olema põnev. See on võimalik kui töötajad jagavad oma arengut, kasvu, soovitusi ja küsimusi teistega. Juhtkonna ülesanne on julgustada töötajaid ja luua kõige sobivam kommunikatsiooniprotsess. (*Ibid*)

Eesti juhtide seas 2005. aastal läbiviidud uuringu järgi oli kommunikatsioon kõige populaarsem strateegia muudatustele vastuseisu ületamiseks. (Alas *et al.* 2007)

Rogiest, Segers ja van Witteloostuijn (2015) uurisid organisatsiooni kliima, kommunikatsiooni ja muudatustes osalemise seost muudatustele pühendumisega Belgia politsei organisatsioonides. Nad jõudsid üllatavale tulemusele, et kõige rohkem mõjutas muudatustele pühendumist kommunikatsioon. Selge, kokkuvõtlik ja õigeaegne informatsioon mõjutab positiivselt töötajate suhtumist muudatustesse.

Král ja Králová (2016) viisid läbi juhtumi uuringu neljas erinevas ettevõttes ja jõudsid järeldusele, et muudatuste läbiviimine organisatsioonis saavutab positiivsed tulemused ainult läbi järjepideva, sagedase, selgitava, vastastikkuse ja avatud kommunikatsiooni.

Linke ja Zerfass (2011) uurisid, kuidas kommunikatsioon saab aidata luua innovatsiooni kultuuri organisatsioonis. Sisekommunikatsiooni peab kohandama erinevates muudatuste faasides erinevalt. Tuleb kasutada spetsiifilisi sõnumeid ja vahendeid, mis on efektiivsed just konkreetses muudatuste etapis.



## **2. EMPIIRILINE UURING ETTEVÖTTES DELUX OÜ**

Käesolevas peatükis selgitab autor uuringu vajalikkust ettevõtte jaoks, kirjeldab uuringu metoodikat ja läbiviimise protsessi, esitab empiirilise uuringu tulemused.

### **2.1 Uuringu olulisus, metoodika, läbiviimise protsess**

Empiiriline uuring viidi läbi 2017. aasta aprillis ettevõttes Delux OÜ. Ettevõttes toimub pidev areng ja muudatused. Palju on nii planeeritud kui planeerimata muudatusi, mille edukaks läbiviimiseks on vaja tagada tõhus sisekommunikatsioon. Ettevõttes puudub kommunikatsiooni strateegia ja täpsed juhised, kuidas peab toimuma infovahetus. Juhiste koostamisega on alustatud kuna on leitud, et sisekommunikatsioon on kriitiline edutegur, et viia edukalt läbi muudatusi ja tagada töö efektiivsus. Ettevõttes pole varem uuritud töötajate rahulolu sisekommunikatsiooniga ja milline on selle roll muudatuste juhtimisel. Et organisatsioon saaks sisekommunikatsiooni tõhusamaks muuta, on oluline uurida ka töötajate rahulolul sellega. Töötajate arvamuste teada saamiseks viis autor läbi kvantitatiivse uuringu, kasutades andmete kogumiseks ankeetküsitlus.

Uuringu koguvalimiks olid kõik ettevõtte Delux OÜ Viljandi tehase töötajad (263). Autor viis uuringu läbi koostöös tehase juhiga, kes mõistis samuti uuringu vajalikkust ettevõttele. Uuringu küsimused koostas autor ise. Autor kaalus ka võimalust kasutada teooria osas väljatoodud Down & Hazeni (1977) või ICA auditi (Goldhaber, 1977) küsimustikke, mis on väga head ja põhjalikud sisekommunikatsiooniga rahulolu uurimiseks, kuid leidis, et uuringu eesmärgi saavutamiseks ja ettevõtte jaoks kõige olulise info saamiseks on parim variant koostada uuringu küsimused ise. Autor tutvustas enda koostatud küsimusi tehase juhile, kes tegi ka omapoolsed ettepanekud ja seadis tingimused uuringu läbiviimiseks.

Tehase juhil oli soov samaaegselt viia läbi ka teine uuring ja autori koostatud ankeetküsitlus tuli vormistada selle uuringu lisana. Autor pidi veidi muutma ka küsimusi ja esitama need nii, et neile saaks vastata Likerti tüüpi 5 palli skaalal, kus 1 tähendas „mitte kunagi“, 2 – „harva“, 3 – „vahel jah, vahel ei“, 4 – „tihti“, 5- „alati“. Enne põhiuuringu läbiviimist testis autor oma ankeetküsitlust pilootuuringuga, milles milles osales 7 inimest. Autor valis pilootuuringusse erineva vanuse ja haridustasemega inimesed ning soovis, et oleks võrdselt esindatud nii meeste kui naiste arvamused, kuid esialgses pilootuuringus osalesid ainult 2

meest. Lisaks sellele, pidid tehase juhi korraldusel ka osakondade juhid eelnevalt ankeedi täitma ja andma tagasisidet, kas küsimused on arusaadavad, või tuleb midagi muuta. Osakondade juhtidest osalesid eeluuringus 5 meest. Muudatusettepanekuid neilt ei tulnud. Lepiti kokku uuringu toimumise aeg ning juhtidele anti ülesanne oma osakonnas küsitlus läbi viia, sealjuures selgitada töötajatele uuringu vajalikkust ning motiveerida neid küsitlusele vastama.

Töötajad said täitmiseks ankeetküsitluse paber kandjal ning neil võimaldati seda täita tööajal. Paber kandjal ankeedi kasuks otsustati, kuna oluline oli võimalikult suur vastajate arv ja ettvõttes pole võimalik kõigile tehase töötajatele anda võimalust täita ankeeti arvutis. Küsimustiku esimene osa oli uuring, mida soovis läbi viia tehase juht. See koosnes 42-st küsimusest ja teine osa oli autori poolt koostatud uuring, mis koosnes 28-st küsimusest. Autori poolt koostatud uuringule vastamine oli vabatahtlik. Kokku saadi tagasi 140 ankeeti, millest üks oli täitmata, kahel valiti kõigile küsimustele vastuseks sama variant ja ühel oli vastatud ainult neljale küsimusele. Autori poolt koostatud uuringu osale vastasid 106 inimest (40% koguvalimist).

Paber kandjal ankeetküsitlusest jäid välja küsimused, mis puudutasid e-maili teel infovahetust. Kuna e-maili teel suhtlevad tööalaselt ainult kontoritöötajad, siis autor saatis need küsimused kõigile, kellel on ettevõtte e-maili aadress. Sellele lühiankeedile vastas 32 kontoritöötajat.

## **2.2 Ülevaade uuringu tulemustest**

Järgnevalt on esitatud uuringu tulemused. Andmed on jagatud järgmistesse kategooriatesse: demograafilised andmed; teadmine, kellega infot vahetada; rahulolu infovahetusega; hinnang muudatuste kommunikatsioonile; muudatuste infokanalid; muudatuste planeerimisse kaasamine; suhtumine muudatustesse; hinnang muudatuste läbiviimisele. Vastajate osakaalu tulemuste lõikes otsustas autor esitada protsentidena kuna see annab tulemustest kõige selgema ülevaate. Tulemustes on esitatud hinnangute keskmised, standardhälbed ja moodid. Lisaks on esitatud korrelatsioonid uuringu tulemuste kategooriate vahel. Arvutatud on Pearssoni korrelatsioonikordajad ( $r$ ).

## **Demograafilised andmed**

Demograafiliste andmetena küsis autor vastajate sugu, vanust, tööstaaži, üksust, kus nad töötavad ja seda, kas nad on kontori- või tehasetöötajad. Autor rõhutas uuringu konfidentsiaalsust ja seda, et tulemusi kasutatakse ainult üldistatult ja tulemustest kellegi isikut teada pole võimalik saada. Autori esialgne eesmärk oli analüüsida uuringu tulemusi ka kõigi demograafiliste andmete lõikes, kuid see eesmärk jäi saavutamata kuna mitmed vastajad jätsid märkimata erinevad demograafilised andmed. Kuna toimus korraga kaks uuringut ja esimese uuringu küsimused olid osaliselt otsese juhi kohta ja küsitluse vastused tuli tuua otsese juhi kätte, siis võis ka see olla põhjuseks, miks ei vastatud kõigi demograafiliste andmete kohta. Vastamist võis mõjutada ka see, kuidas juhid selgitasid andmete konfidentsiaalsuse tagamist. On võimalik, et asjaolu, et täidetud ankeet tuli tuua otsese juhi kätte võis mõjutada ka uuringu sisulisi tulemusi. Samas, oli oma arvamust mitte avaldada soovivatel inimestel jätta küsitlusele vastamata. Autor oleks eelistanud kõigis osakondades ise uuringut läbi viia, et olla kindel andmete konfidentsiaalsuse tagamises.

Saadud demograafiliste info põhjal sai autor siiski ülevaate, et vastused tulid kõikidest üksustest, erineva vanuse ja tööstaažiga töötajatelt ning vastajate seas olid esindatud nii mehed kui naised. Täpsem ülevaade demograafilistest andmetest on esitatud tabelis 2. Uuringu sisuliste tulemuste analüüsis on välja toodud ainult mõned seosed demograafiliste tunnustega, mida autor pidas oluliseks mainida ja üldisi järeldusi nende põhjal teha ei saa.

Tabel 2

Demograafilised andmed

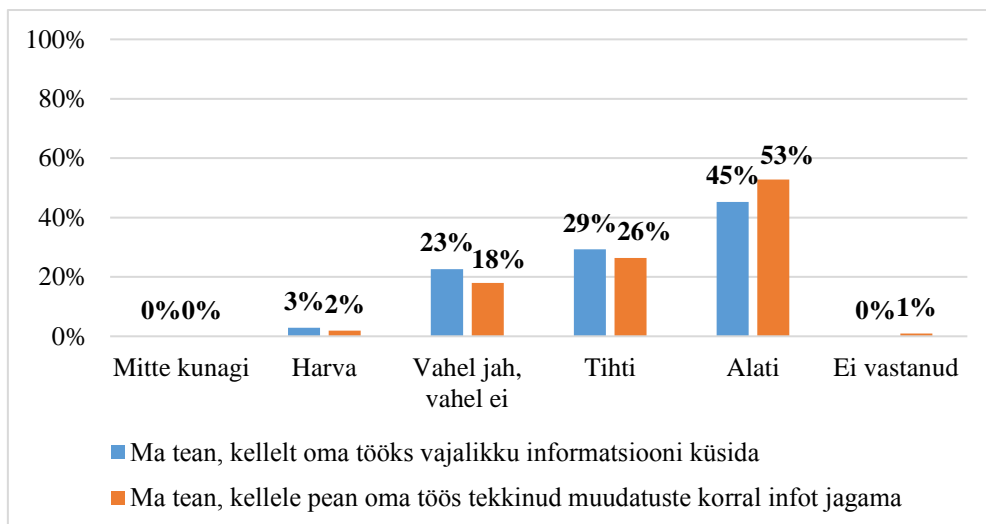
Sugu	% vastajatest	Vanus	% vastajatest
Mees	18%	20-30	18%
Naine	59%	31-40	32%
Ei vastanud	23%	41-50	25%
		Vanem kui 50	18%
		Ei vastanud	7%
Osakond	% vastajatest	Tööstaaž	% vastajatest
Ost	1%	Vähem kui 1a	11%
Müük	10%	1-2a	21%
Tootmine	55%	3-4a	15%
Ladu	12%	5-6a	24%
Kvaliteet/arendus	8%	7-8a	7%
Finants	2%	Rohkem kui 8a	12%
Turundus	2%	Ei vastanud	10%
Tehniline tugi	1%		
Ei vastanud	8%		
	% vastajatest		
Kontoritööline	35%		
Tehase tööline	43%		
Ei vastanud	22%		

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

### Teadmine, kellega infot vahetada

Kommunikatsiooni puhul on oluline teada, kellelt infot küsida ja kellega infot jagada. Nendes punktides oli vastajate kõige sagedamini esinev tulemus (Mo) 5, mis on kõige kõrgem võimalik hinnang. Teadmine, kellega infot vahetada vastuste keskmine tulemus (M) oli 4,24. Standardhälve (SD) oli 0,856. 45% uuringus osalejatest teavad alati, kellelt oma tööks vajalikku informatsiooni küsida, Mo = 5, M = 4,17, SD = 0,874. 53% vastajatest teavad alati, kellele oma töös toimunud muudatuste kohta infot jagada. Mo = 5, M = 4,31, SD = 0,832.

Tehasetöötajad teavad paremini, kellelt küsida oma tööks informatsiooni. Nende keskmine hinnang oli 4,57. Kontoritöötajate seas oli keskmine hinnang 3,62. Kuna kõik vastajad ei avaldanud kas on kontori või tootmistöötajad, siis üldistust teha ei saa. Ka teadmise osas, kellele jagada informatsiooni on hinnang sarnane. Tehasetöölise keskmine hinnang on 4,50 ja kontoritöötajatel 3,97. Põhjus, miks tehasetöötajad hindavad teadmist, kellega infot jagada kõrgemalt võib olla selles, et neil tuleb oma töös vahetada infot vähemate inimestega. Võib ka olla, et tehases reeglid selgemad, kuid see vajab edasist uurimist. Täpsem vastuste jaotus on näha järgnevalt jooniselt 1.

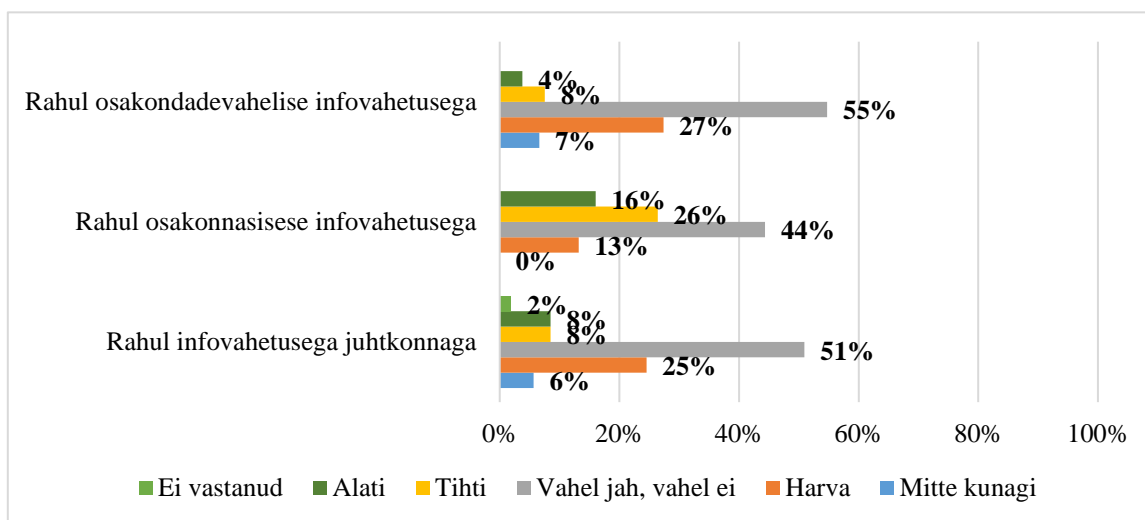


**Joonis 1 Teadmine kellega infot vahetada**

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

### Rahulolu infovahetusega

Vastajad pidid hindama rahulolu osakonnasisese, osakondade vahelise ja juhtkonnaga infovahetusega. Töötajate keskmine rahulolu infovahetusega oli 3,03, SD = 0,951. Suurem oli rahulolu osakonnasisese infovahetusega, M = 3,45, SD = 0,913. Juhtkonnaga infovahetusega rahulolu keskmine hinnang oli 2,89, SD = 0,950. Kaks inimest ei hinnanud rahulolu juhtkonnaga infovahetusega. Kõige vähem oldi rahul osakondade vahelise infovahetusega, M = 2,75, SD = 0,836. Vastuste jaotus %-des on esitatud joonisel 2.



**Joonis 2 Rahulolu infovahetusega**

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

Nii kontori- kui ka tehasetöötajate, ja ka nende osalejate seas, kes ei vastanud, kumba gruppi nad kuulusid, oli järjestus sama: kõige rohkem ollakse rahul osakonnasisese infovahetusega, see järel infovahetusega juhtkonnaga ja kõige vähem osakondade vahelise infovahetusega.

Kõige sagedamini esinev vastus Mo oli kõigi kolme küsimuse puhul 3. Kõige vähem oli uuringus osalejaid, kes pole mitte kunagi infovahetusega rahul. Osakonnasisese infovahetuse kohta ei vastanud mitte keegi, et pole kunagi rahul. Põhjus, miks osakonnasisest infovahetust kõige kõrgemalt hinnatakse on autori arvates see, et oma osakonna töökorraldust teatakse paremini, töötajaid tuntakse paremini ja osatakse ning julgetakse küsida infot. Oma osakonna töötajad on ka füüsiliselt lähemal ja saab suhelda rohkem silmast silma. Uuringus osalejate vastustest tuleb välja keskmise tugevusega korrelatsioon selle vahel, kuidas samad inimesed hindasid erinevaid infovahetusi. Korrelatsioonid on esitatud tabelis 3.

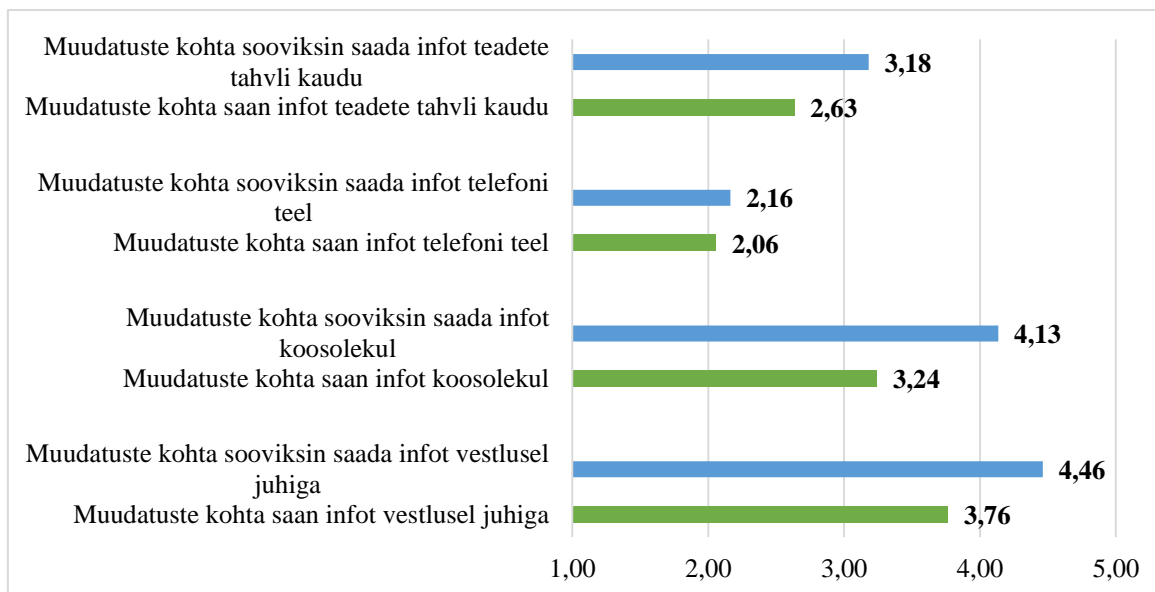
**Tabel 3 Infovahetuse korrelatsioon**

	Infovahetus juhtkonnaga	Osakonnasisene infovahetus	Osakondade vaheline infovahetus
Infovahetus juhtkonnaga	1		
Osakonnasisene infovahetus	0,374	1	
Osakondade vaheline infovahetus	0,542	0,398	1

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel.

### **Muudatuste infokanalid**

Uuringu tulemused näitavad, et infokanalid, mille kaudu töötajad eelistavad muudatuste kohta infot saada ja mille kaudu nad realselt saavad infot on sageduse järgi samas järjekorras. Informatsiooni kõikidest kanalitest saadakse vähem kui soovitakse saada. Kõige sagedamini saavad töötajad infot tööalaste muudatuste kohta vestlusel juhiga,  $M = 3,76$ . Kõige rohkem sooviksid töötajad saada infot samuti vestlusel juhiga,  $M = 4,46$ . Täpsema ülevaate annab joonis 3, kus on välja toodud keskmised hinnangud iga infokanali kohta ja on visuaalselt kujutatud erinevust kui tihti igast infokanalist soovitakse saada infot muudatuste kohta ja kui tihti seda realselt konkreetsest kanalist saadakse.



### Joonis 3 Muudatuste kommunikatsiooni infokanalid

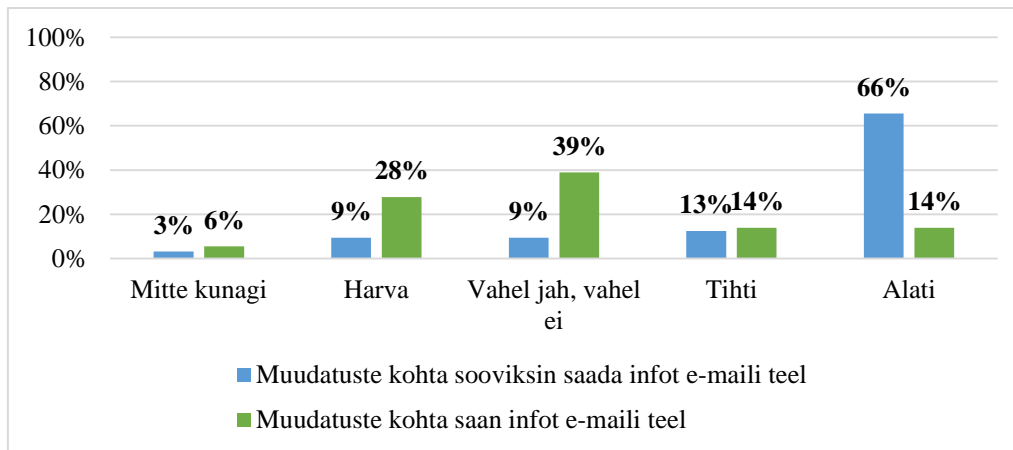
Allikas: Autori koostatud, uuringu tulemuste alusel.

Keskmine hinnang annab küll üldise ülevaate, millised infokanalid on eelistatuimad ja mida rohkem kasutatakse, kuid parema ülevaate saamiseks arvutas autor standardhälbed, et näha kui võrd erinevad hinnangud kõigi vastajate lõikes:

- info vestlusel juhiga, SD = 1,077;
- info teadete tahvli kaudu, SD = 1,344;
- info telefoni teel, SD = 1,117
- info koosolekul, SD = 1,224

Autor küsis töötajatelt muudatuste info liikumise kohta kolleegidevaheliste mitteametlike vestluste kaudu ning selle väite keskmiseks hinnanguks tuli 3,07, SD = 1,068, Mo = 3. 10% uuringus osalejatest kuulevad alati, 22% tihti, 37% vahel jah, vahel ei muudatuste kohta infot alati mitteametlikel vestlustel.

Kontoritöötajate käest küsis autor ka e-maili teel muudatuste kohta info saamise kohta. Küsimuse, kui tihti eelistavad töötajad e-maili teel muudatuste kohta infot saada keskmine hinnang Mo = 4,28. Küsimuse, kui tihti töötajad saavad muudatuste kohta infot e-maili teel keskmine hinnang M = 2,87. Standardhälve SD = 1,274. 66% uuringus osalenud kontoritöötajatest sooviksid saada alati muudatuste kohta infot e-maili teel. Infot saavad e-maili teel alati ainult 14% vastanutest. Täpsema ülevaate annab joonis 4.



**Joonis 4 Muudatuste info e-maili teel**

Allikas: Autori koostatud, uuringu tulemuste alusel.

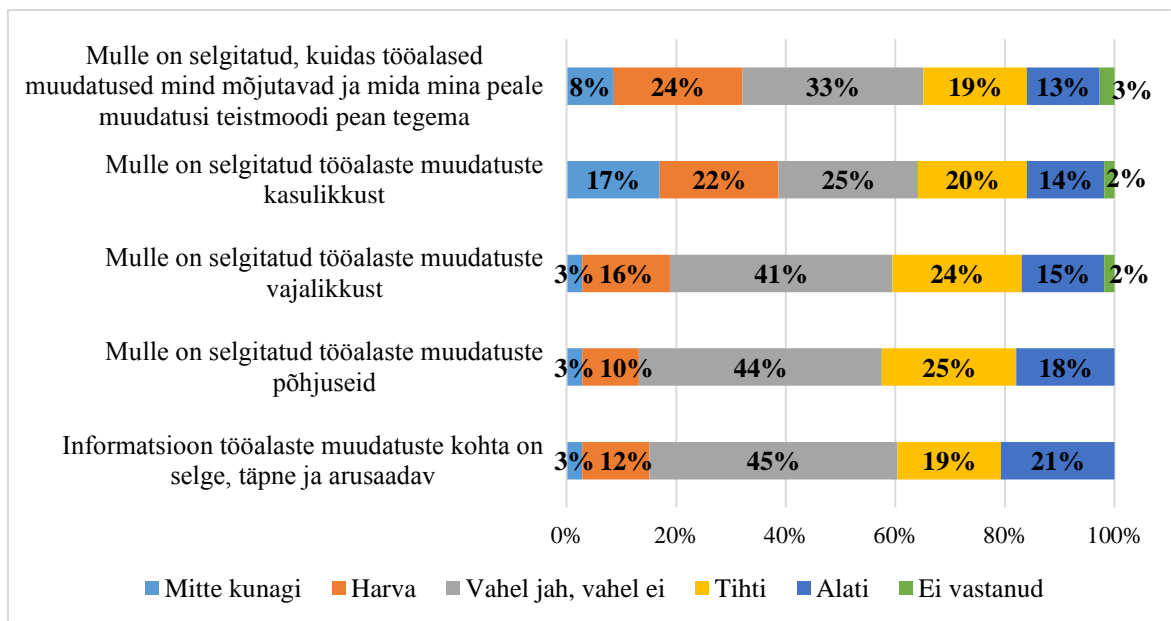
### Hinnang muudatuste kommunikatsioonile

Üldine keskmine hinnang muudatuste kommunikatsioonile oli 3,26. SD = 1,067. Järgnevalt on esitatud tulemused küsimuste lõikes, keskmise tulemuse järgi kahanevas järjekorras:

1. Mulle on selgitatud tööalaste muudatuste vajalikkust – M = 3,44, SD = 0,991.
2. Mulle on selgitatud tööalaste muudatuste põhjuseid – M = 3,42, SD = 1,037.
3. Mulle on selgitatud tööalaste muudatuste kasulikkust – M = 3,33, SD = 1,014.
4. Informatsioon tööalaste muudatuste kohta on selge, täpne ja arusaadav – M = 3,23, SD = 0,984.
5. Mulle on selgitatud, kuidas tööalased muudatused mind mõjutavad ja mida mina peale muudatusi teistmoodi pean tegema – M=3,06, SD = 1,150.
6. Mulle antakse infot minu osakonnas läbiviidud tööalaste muudatuste tulemustest. M = 3,05, SD = 1,152.

Kõige sagedasem vastus Mo = 3 kõigi küsimuste puhul. Pingerida on sama nii kontori kui ka tehase töötajate arvamusi järjestades. Uuringus osalejate vastuste põhjal ei saa teha üldistusi, kuid üllatav oli tulemus, et kõige madalam keskmine oli kontoritöötajate hinnang muudatuste tulemuste kohta info saamisele (M = 2,83). Autor eeldas eelnevalt, et kontoris räägitakse muudatuste tulemustest rohkem kui tehasetöötajatele. Parema ülevaate vastuste jaotuvusest annab järgnev joonis 5.



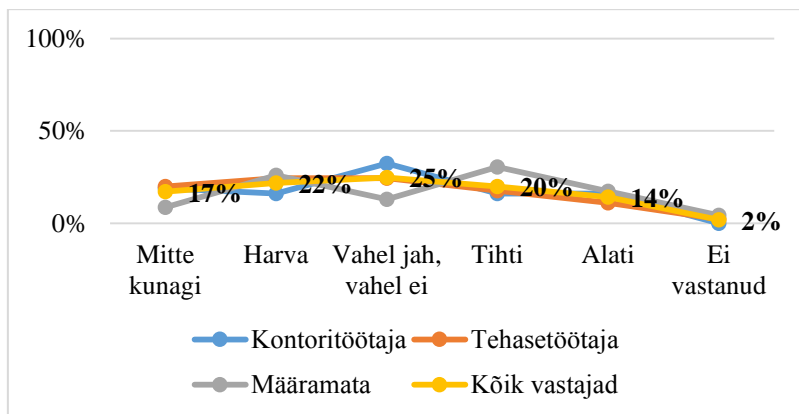


### Joonis 5 Muudatuste kommunikatsioon

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

### Muudatuste planeerimisse kaasamine

Uuringus küsiti kui tihti töötajaid kaasatakse osakonnasiseste muudatuste planeerimisse. Muudatuste planeerimisse kaasamise keskmine hinnang oli 2,92, SD = 1,299. Kõige rohkem oli vastajaid, keda vahel kaasatakse muudatuste planeerimisse, vahel mitte (Mo = 3). Kõige vähem oli vastajaid, keda alati kaasatakse osakonna siseste muudatuste planeerimisse. Küsimusele ei vastanud 2 inimest. Joonisel 6 on välja toodud tulemused protsentuaalselt arvestades vastajate koguarvu ning graafiliselt on näidatud tulemused kontori-, tehasetöötajate ja vastajate järgi, kes ei märkinud, millisesse gruppi kuuluvad.



### Joonis 6 Osakonnasiseste muudatuste planeerimisse kaasamine

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel.

## Hinnang muudatuste läbiviimisele

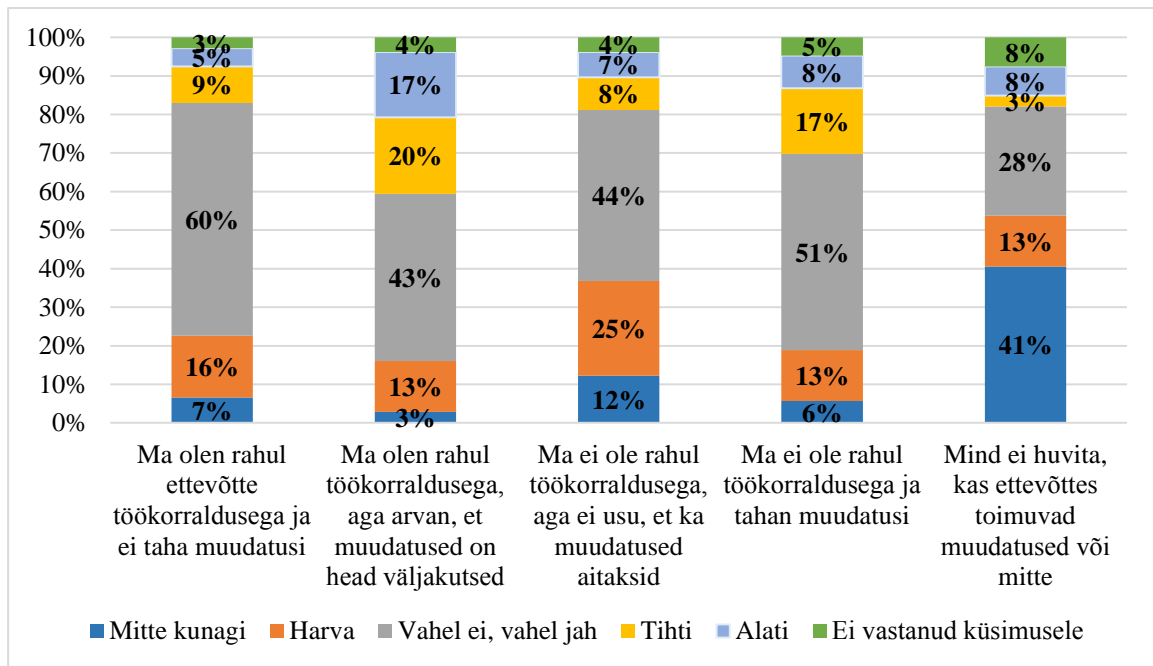
Muudatuste läbiviimisega rahulolu keskmine hinnang oli 3,12, SD = 0,838. Uuringus osalenud töötajad olid rohkem rahul osakonnasiseste muudatuste läbiviimisega, M = 3,27, SD = 0,865. Ettevõtte üldiste muudatuste läbiviimisega rahulolu keskmine oli 2,97, SD = 0,782. Osakonnasiseste muudatuste läbiviimisega rahulolu keskmine hinnang oli kõrgem kui üldiste muudatuste läbiviimisega rahulolu hinnang nii tehase kui ka kontoritöötajate seas, samuti ka nende seas, kes ei vastanud, kas nad on tehase- või kontoritöötajad. Kõigist vastajatest ainult 6 inimest hindasid üldiste muudatuste läbiviimist kõrgemalt kui osakonnasiseste muudatuste läbiviimist. 69% uuringus osalejatest andsid sama hinnangu nii osakonnasiseste kui ka üldiste muudatuste läbiviimisele. Kõige sagedamini esinev hinnang (Mo) oli nii osakonnasiseste kui ka üldiste muudatuste puhul 3.

## Suhtumine muudatustesse

Muudatustesse suhtumisesse hindamiseks oli esitatud 5 väidet, mille vastuste tulemused on on esitatud keskmise hinnangu järgi kahanevas järjekorras.

- Ma olen rahul töökorraldusega, aga arvan, et muudatused on head väljakutsed – M = 3,36, Mo = 3, SD = 1,017.
- Ma ei ole rahul töökorraldusega ja tahan muudatusi – M = 3,10, Mo = 3, SD = 0,949.
- Ma olen rahul ettevõtte töökorraldusega ja ei taha muudatusi – M = 2,89, Mo = 3, SD = 0,847.
- Ma ei ole rahul töökorraldusega, aga ei usu, et ka muudatused aitaksid – M = 2,72, Mo = 3, SD = 1,023.
- Mind ei huvita, kas ettevõttes toimuvad muudatused või mitte – M = 2,17, Mo = 1, SD = 1,254.

Tulemuste põhjal võib järeldada, et uuringus osalejad tunnevad huvi organisatsioonis toimuvate muudatuste vastu ja on muudatustesse pigem positiivselt meelestatud. Joonis 7 annab ülevaate tulemuste jaotuvustest protsentidena.



**Joonis 7 Suhtumine muudatustesse**

Allikas: Autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

Väitele „Mind ei huvita, kas ettevõttes toimuvad muudatused või mitte“ ei vastanud 8% uuringus osalejatest. Vastamata jätmise põhjus on tõenäoliselt see, et väide oli esitatud eitavas vormis ja jäi osalejatele ebaselgeks.

### 2.3 Korrelatsioonid uuringu tulemuste kategooriate vahel

Järgnevalt on esitatud korrelatsioonid uuringu tulemuste põhjal erinevate kategooriate vahel. Autor arvutas tulemuste põhjal Excelis Pearssoni korrelatsiooni kordaja ( $r$ ). Tunnuste vahel on nõrk seos kui  $r < 0,30$ , keskmine seos kui  $0,3 > r < 0,7$  ja tugev seos kui  $r > 0,7$ . Tabel 4 annab kokkuvõtliku ülevaate korrelatsioonidest uuringu tulemuste kategooriate vahel ning sellele järgnevad autoripoolsed selgitused.

**Tabel 4**

Korrelatsioon tulemuste kategooriate vahel

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Koondhinnang sisekommunikatsioonile muudatuste kontekstis	1									
2. Teadmine, kellega infot vahetada	0,211	1								
3. Rahulolu infovahetusega	0,092	0,372	1							
4. Hinnang muudatuste kommunikatsioonile	0,169	0,024	-0,525	1						
5. Hinnang muudatuse läbiviimisele	0,464	-0,023	0,130	0,062	1					
6. Muudatuste planeerimisse kaasamine	0,109	-0,035	-0,446	0,891	0,025	1				
7. Ma olen rahul töökorraldusega, aga arvan, et muudatused on head väljakutsed	0,492	0,006	0,111	0,197	0,597	0,178	1			
8. Ma ei ole rahul töökorraldusega, aga ei usu, et ka muudatused aitaksid	-0,013	0,260	0,007	-0,097	-0,197	-0,168	-0,132	1		
9. Ma ei ole rahul töökorraldusega ja tahan muudatusi	-0,207	0,122	-0,044	0,060	-0,319	0,003	-0,212	0,364	1	
10. Mind ei huvita, kas ettevõttes toimuvad muudatused või mitte	0,161	0,240	0,008	-0,101	0,097	-0,179	-0,027	0,504	0,192	1

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

Koondhinnangul sisekommunikatsioonile muudatuste kontekstis on keskmise tugevusega positiivne seos hinnanguga muudatuste läbiviimisele ( $r = 0,464$ ). Töötajad, kelle üldhinnang sisekommunikatsioonile muudatuste kontekstis on kõrgem, on ka rohkem rahul ettevõtte töökorraldusega ja arvavad, et muudatused on head väljakutsed ( $r = 0,492$ ). See näitab, et sisekommunikatsioon muudatuste juhtimisel mõjutab hinnangut muudatuste läbiviimisele ning ka positiivset suhtumist muudatustesse.

Uuringu tulemuste põhjal on ainuke tugeva seosega korrelatsioon ( $r = 0,891$ ) hinnangul muudatuste planeerimisse kaasamise ja muudatustega seotud kommunikatsiooni vahel. Muudatuste planeerimisse kaasamine mõjutab positiivselt töötajate hinnangut muudatuste

kommunikatsioonile. Sealjuures on huvitav, et uuringu tulemuste põhjal muudatuste planeerimisse kaasamise ja muudatuste läbiviimise hinnangu vahel pole olulist seost ( $r = 0,025$ ). Töötajaid võidakse küll kaasata muudatuste planeerimisse, kuid muudatuste planeerimine on ainult üks etapp muudatuste protsessist ning hinnangut läbiviimisele see üksinda ei mõjuta.

Teadmisel, kellega infot vahetada ja infovahetusega rahulolu vahel on keskmine seos ( $r = 0,372$ ). Siin autor eeldas, et seos võiks olla tugevam, kuid rahulolu infovahetusega võivad mõjutada väga mitmed tegurid, mida käesolevas uuringus eraldi ei küsitud.

Tulemustest tulid välja ka keskmise tugevusega negatiivsed seosed. Infovahetusega rahulolu ja muudatustega seotud kommunikatsiooni hinnangu vahel on negatiivne seos ( $r = -0,525$ ). Üldine rahulolu infovahetusega ei tähenda, et hästi toimib infovahetus ka muudatusega seoses. Samuti on keskmise tugevusega negatiivne seos muudatustesse planeerimisse kaasamise ja infovahetusega rahulolu vahel ( $r = -0,446$ ). Töötajaid võidakse kaasata muudatuste planeerimisse, kuid see ei tähenda et nende üldine rahulolu osakonnasisese, osakondade vahelise ja juhtkonnaga infovahetusega oleks positiivsem.

Töötajad, kes andsid kõrgema hinnangu muudatuste läbiviimisele on rohkem rahul ettevõtte töökorraldusega ja arvavad, et muudatused on head väljakutsed ( $r = 0,597$ ). Uuringus osalenud töötajad, kelle hinnang muudatuste läbiviimisele on madal ei ole rahul töökorraldusega ja tahavad muudatusi ( $r = -0,319$ ). See on ettevõttele oluline teadmine, et isegi kui töötajad on seni läbiviidud muudatusi hinnanud mitte kõige edukamateks, huvitab neid siiski, et ettevõttes oleks hea töökorraldus ning nad ootavad, et töökorraldust muudetaks paremaks. Samas on ka keskmise tugeva seos ( $r = 0,364$ ) selle vahel, et töötajad kes ei ole rahul töökorraldusega ja tahavad muudatusi, kaotavad mõnikord usu, et ka muudatused aitaksid. Töötajad, kes pole rahul töökorraldusega ja ei usu, et ka muudatused aitaksid on ka vähem huvitatud ettevõttes toimuvatest muudatustest ( $r = 0,504$ ).

### **3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD**

Selles peatükis analüüsib autor empiirilise uuringu tulemusi teoreetiliste lähtekohtadega võrrelduna ning teeb omapoolsed ettepanekud, kuidas muuta ettevõttes Delux OÜ sisekommunikatsiooni muudatuste juhtimisel tõhusamaks.

#### **3.1 Uuringu tulemuste arutelu**

##### **Hinnang sisekommunikatsioonile muudatuste kontekstis**

Uuringu tulemustest selgus, et uuringus osalenud töötajate hinnang organisatsiooni sisekommunikatsioonile muudatuste kontekstis 5-palli skaalal oli 3,26 mis tähendab, et töötajad mõnikord on rahul kommunikatsiooniga, mõnikord mitte.

Kurt Lewini (1947) arvates on muudatuste juhtimise lahtisulatamise etapis oluline motiveerida töötajaid muudatustega kaasa minema ning selgitada muudatuste põhjuseid, vajalikkust, kasulikkust. (Burnes 2004b) Muudatuste selgitamise kohta uuris ka autor oma uuringus. Kurt Lewini (1947) mudeli teises, muutmise etapis, õpivad töötajad uusi oskuseid ja võtavad omaks uued hoiakud (Alas, Salu 2005). Autor uuris, kas töötajatele öeldakse, mida nad muudatuste tõttu peavad oma töös teisti tegema. Vos & Shoemaker (2014) toovad esimese kommunikatsiooni kvaliteedi hindamise kriteeriumina välja informatsiooni selguse. Autor uuris, kas töötajad saavad muudatuste kohta selge, täpse ja arusaadava informatsiooni. Sisekommunikatsiooni üks ülesanne on informeerida töötajaid muudatuste käigus tehtu kohta. (Alas, Salu, 2005) Autor uuris, kas töötajaid informeeritakse muudatuste tulemustest. Uuringu tulemused näitavad, et kõigi nende aspektide kohta uuringus osalenud töötajad mõnikord saavad infot ja mõnikord mitte. Kõige sagedamini esinev hinnang kõigi küsimuste puhul oli 3.

##### **Teadmine, kellega infot vahetada**

Selleks, et organisatsioonis saaks sisekommunikatsioon hästi toimida, on oluline, et töötajad teaksid, kelle käest nad saavad oma tööks vajalikku informatsiooni küsida, ning keda nad peavad oma töö käigus tekkinud muudatustest informeerima. See on eelduseks, et sõnum jõuab õige adressaadini. Uuringus osalejad hindasid teadmist, kellega infot vahetada

võrreldes teiste kategooriatega kõige kõrgemalt. See annab eeldused, et sisekommunikatsioon võiks toimida hästi.

### **Rahulolu infovahetusega**

Down ja Hazeni (1977) arvates mõjutavad kommunikatsiooniga rahulolu kommunikatsioon juhtidega, alluvatega ja horisontaalne kommunikatsioon. Autor uuris oma uuringus töötajate rahulolu osakonnasisese, osakondade vahelise ja juhtkonnaga infovahetusega. Osakondades võib toimuda nii kommunikatsioon alluvate, juhtidega kui ka samal tasandil. Uuringus osalejad andsid infovahetusele keskmiseks hinnanguks 3. Kõige kõrgemalt hinnati osakonnasisest infovahetust, järgmisena juhkonnaga infovahetust ja kõige madalamalt osakondade vahelisest infovahetust. Uuringu tulemused kinnitavad seda, et rahulolu infovahetusega mõjutab töötajate hinnangut sisekommunikatsioonile.

### **Muudatuste infokanalid**

Down ja Hazen (1977) esitasid ühe sisekommunikatsiooniga rahulolu kriteeriumina rahulolu kommunikatsioonikanalite kvaliteediga. Goldhaberi (1977) ICA kommunikatsiooni auditis on teemadena toodud erinevatelt allikatelt ja erinevatest kanalitest saadud informatsiooni kogus võrrelduna soovitud kogusega. (Hargie, Tourish, 2009) Uuringus osalejad saavad muudatuste kohta infot enim nendest kanalitest, kust nad kõige rohkem eelistavad infot saada. Samas nad ei saa eelistatud kanalitest infot nii tihti, kui tahaksid saada. Kõige enam saadakse infot ja eelistatakse infot muudatuste kohta saada otseselt juhilt. Oaklandi (2001) arvates on suhtlemine esmatasandi juhtidega ja isiklik suhtlemine parimad viisid muudatuste kommunikatsiooniks.

### **Muudatuste planeerimisse kaasamine**

Muudatuste planeerimisse kaasamise ja hinnangul muudatuste kommunikatsiooni vahel oli uuringu tulemuste järgi tugev korrelatsioon. Philip Kotteri muudatuste protsessi teine etapp on „Pane kokku juhtgrupp“. Ettevõtte peab looma meeskonna, kes on kaasatud muudatuste planeerimisse ja juhtimisse. Suurtes organisatsioonides tuleb moodustada ka madalamatel tasanditel töörühmad, keda uudatuste vajalikkusest. (Kotter 2004) Oakland (2001) leidis, et kui töötajad tunnevad ennast kõrvale jäetuna, siis nad võivad nad õõnestada kogu muudatuste protsessi.

## **Hinnang muudatuste läbiviimisele**

Král ja Králová (2016) leidsid oma uuringus, et muudatuste läbiviimine organisatsioonis saavutab positiivsed tulemused ainult läbi tõhusa kommunikatsiooni. Autori poolt läbiviidud uuringu põhjal nii üldist järeldust teha ei saa, kuid tulemuste põhjal selgus, et uuringus osalejate hinnangut muudatuste läbiviimisele mõjutas positiivselt üldine hinnang sisekommunikatsioonile muudatuste kontekstis. Esines keskmise tugevusega korrelatsioon.

## **Suhtumine muudatustesse**

Uuringus osalenud töötajate üldine suhtumine muudatustesse on pigem positiivne. Vähem on neid, kes ei soovi muudatusi või keda ei huvita, kas ettevõttes toimuvad muudatused või mitte. Rogiest, Segers ja van Witteloostuijn (2015) leidsid oma uuringus, et sisekommunikatsioon mõjutab positiivselt töötajate suhtumist muudatustesse. Autori läbiviidud uuringust selgus, et töötajad, kellel on kõrgem üldhinnang sisekommunikatsioonile muudatuse kontekstis arvavad sagedamini, et muudatused on head väljakutsed. Uuringus osalejad, kes arvavad, et muudatused on head väljakutsed hindavad kõrgemalt ka muudatuste läbiviimist. Uuringus osalejad, kes hindasid muudatuste läbiviimist madalamalt ei ole rahul töökorraldusega, aga siiski soovivad muudatusi. See näitab, et töötajad on huvitatud ettevõttes toimuvast. Seda kinnitab ka tulemus, et väide „Mind ei huvita, kas ettevõttes toimuvad muudatused või mitte“ sai uuringus kõige madalama hinnangu. Oakland (2001) arvates on juhtidel väga oluline roll luua ettevõttes kommunikatsiooni protsess, mis julgustaks töötajaid muudatustesse positiivselt suhtuma. Ka Eesti juhtide seas oli 2005. aastal kommunikatsioon parim strateegia muudatustele vastuseisu ületamiseks (Alas 2005). Kuigi autori poolt läbiviidud uuringu põhjal ei saa teha üldisi järeldusi, on tulemustest näha seost kommunikatsiooni ja muudatustesse suhtumise vahel ning ettevõttes toimivat sisekommunikatsiooni tuleks tõhusamaks muuta.

Kuna uuringus osales ainult 40% koguvalimist ja keskmised hinnangud tulemuste kategooriates olid sarnased, ei ole uuringu tulemustest väga tugevaid seoseid näha, et teha üldisi järeldusi. Märkata on seoseid erinevate kategooriate vahel ning selle põhjal teeb autor ka ettepanekud sisekommunikatsiooni tõhustamiseks.



### **3.2 Ettepanekud sisekommunikatsiooni tõhusamaks muutmiseks**

Sisekommunikatsioonil on väga oluline roll efektiivse muudatuste juhtimise tagamisel. Kommunikatsioon toimub küll iseenesest, kuid et see toimiks hästi on vaja sellega teadlikult tegeleda. Autor soovib ettevõttel koostada kommunikatsiooni strateegia, alustada tuleks sisekommunikatsioonist ning edasi võiks ka mõelda sidusgruppidega kommunikatsiooni peale. Selleks, et tagada, et töötajad teavad, kellega infot vahetada ning on rahul ettevõttesisese infovahetusega soovib autor koostada infovahetust reguleerivad juhendid. Koostada tuleks üldised eeskirjad ning samuti eraldi muudatuste kommunikatsiooni puudutavad juhendid. Juba uue töötaja juhendamisel tuleks talle selgitada, kellega infot vahetada, milliste kanalite kaudu ning kui kiirelt konkreetse teemaga on vaja tegeleda, et tagada info õigeaegsus. Samuti soovib autor välja töötada infovahetuse kohta tagasiside andmise süsteemi, et töötajad ei lepiks ebatõhusa kommunikatsiooniga, vaid annaksid teada kui infovahetus ei toimi korrektselt, nii saaks parendada ka osakondade vahelist sisekommunikatsiooni.

Ettevõttes Delux OÜ toimuvad nii planeeritud kui ka planeerimata muudatused igapäevaselt. Muudatuste läbiviimiste tulemusest sõltub ka ettevõtte toodangu kvaliteet ja organisatsiooni edukus. Seepärast soovib autor ettevõtte juhtkonnal muudatuste juhtimise protsessiga teadlikumalt tegeleda. Muudatuste juhtimise kohta on erinevaid teooriad. Autor soovib ettevõttel võtta aluseks Philip Kotteri või Ruth Alase muudatuse juhtimise mudel ning kohandada seda organisatsiooni vajadustega.

Erinevate strateegiate, juhendite ja protsesside kirjelduste koostamisel soovib autor kindlasti kaasata nende välja töötamise ka töötajaid, et nad tunneks ennast organisatsiooni jaoks olulisena. Töötajate kaasamine planeerimisse aitab tagada, et nad koostatud juhiseid ka hiljem järgiks.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk oli saada teada, milline on Delux OÜ töötajate hinnang ettevõtte sisekommunikatsioonile muutuste kontekstis. Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvantitatiivse uuringu, koostades selleks ankeetküsitluse. Uuringu valimi moodustasid kõik ettevõtte Delux OÜ Viljandi tehase töötajad (263). Küsitlusele vastas 40% koguvalimist (106). Vastanute arv pole piisav, et tulemusi üldistada kogu valimile, kuid selle põhjal saab teha analüüsi ja esitada parendusettepanekud ettevõttele.

Uurimisküsimused olid järgmised:

- Milline on töötajate hinnang ettevõttesisesele infovahetusele?
- Milline on töötajate hinnang muutustega seotud kommunikatsioonile?
- Milline on töötajate suhtumine muutustesse?
- Milline on töötajate hinnang muutuste läbiviimisele?
- Millised on korrelatsioonid nimetatud hinnangute vahel?
- Millised on peamised muutuste infokanalid?

Uuringus osalenud töötajad on mõnikord rahul sisekommunikatsiooniga muutuste kontekstis, mõnikord mitte. Kõige kõrgemalt hindasid töötajad teadmist, kellega infot vahetada. 45% uuringus osalejatest teab alati, kelle käest enda tööks olulist informatsiooni küsida ning 53% vastajatest teab alati, keda oma töö käigus tekkinud muutustest informeerida..

Üldist rahulolu sisekommunikatsiooniga muutuste kontekstis mõjutas hinnang muutuste läbiviimisele ning positiivne suhtumine muutustesse. Samuti tuli oli keskmine seos positiivsel suhtumisel muutustesse ja muutuste läbiviimisega rahulolu vahel. Muudatuste kommunikatsiooniga rahulolu mõjutas kõige rohkem muutuste planeerimisse kaasamine.

Uuringus osalejad said muutuste kohta infot enamasti nendest kanalitest, kust nad kõige eelistavad infot saada, kuid mitte nii sageli kui nad sooviks saada. Töötajad eelistasid infot muutuste kohta saada peamiselt vestlusel juhiga, kontoritöötajatele oli väga oluline ka info saamine e-maili teel

## ***RESUME***

The objective of the Bachelor thesis was to find out how workers of company Delux OÜ evaluate internal communication in context of change.

Author conducted a study using quantitative research method and questionnaire as data gathering method. The sample of the study was all 263 workers of company Delux OÜ. 40% of the sample participated in the research. Based on this participation rate author cannot make conclusions about the whole sample but can analyze results based on the evaluations of the participants and make suggestion to organization's management how to improve communication in context of change.

Participants of the study are sometimes satisfied with the communication in context of change, sometimes not. Best results were found in category – knowing with whom to communicate. 45% of the participants know always from who they can ask necessary information about their work and 53% of participants know always to whom they need to share information about their work. Workers who participated in the study are more satisfied with the communication in their department, communication with management and communication between departments got lower score.

General satisfaction with internal communication in context of change was in correlation with satisfaction with change implementation and positive attitude towards change. Satisfaction with change communication was strongly influenced by involvement to change planning process. Overall attitude towards change is rather positive. Majority of the workers are interested that work is organized efficiently in the company.

Results of the study show that participants receive mostly from the channels from where they want to receive the information, but not so often as they would like. Participants prefer to get information about change from their manager. For office workers it's very important also to receive information about change by e-mail.

## KASUTATUD ALLIKAD

- \***Ackerman, L. S.** (1986). Development, Transition or Transformation: The Question of Change in organizations, *Organizational Development Practitioner*, Vol. 18, Issue 4, 1-8
- Alas, R., Pramann Salu, M.** (2005). *Muudatuste meistriklass*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus, 20-21, 31, 37, 135-138.
- Alas, R.** (2007). Organizational Change from Learning Perspective. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 5, Issue 2.
- Alas, R., Eomois, E., Furman, J., Kaarelson, T., Rillo, M., Uudelepp, A.** (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring. Raport*. Civita. Estonian Business School, [[http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS\\_juhtimisvaldkonna\\_uuring\\_Civitta\\_EBS\\_Final\\_2015\\_08\\_17.pdf](http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf)]
- Bambord, D.R., Forrester, P.L.** (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.23, Issue 5, 546-564.
- Burke, W.W.** (2014). *Organization Change: Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE Publications
- Burnes, B.** (1996). No such thing as ... a „one best way“ to manage organizational change. *Management Decision*, Vol. 34, Issue 10, 11-18.
- Burnes, B.** (2004a). Emergent change and planned change – competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Product Management*, Vol.24, Issue 9, 886-902.
- Burnes, B.** (2004b). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, Vol.41, Issue 6, 977-1002.
- Carey, J.W.** (2009). *Communication as Culture: Essays on Media and Society*, Revised Edition, Routledge, Taylor & Francis Group, 8. <http://faculty.georgetown.edu/irvinem/theory/Carey-ACulturalApproachtoCommunication.pdf>
- Constantin, E. C., Baiasa, C. C.** (2015). Employee Voice – Key Factor in Internal Communication. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195, 975-978.

- Down, C. W., Hazen, M. W.** (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, Vol. 14, Issue 3, 63-73.
- Friedl, J., & Verçiç, A. T.** (2011). Media preferences of digital native's internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, Vol.37, Issue 1, 84-86.
- Gerbner, G.** (1966). On defining communication: Still another view. *Journal of Communication*, Vol. 16. Issue 2, 99-103.
- \*Goldhaber, G. M., Krivonos, P. D.** (1977). The ICA communication audit: Process, status, critique. *Journal of Business Communication*, Vol.15, Issue 1, 41-64.
- Hargie, O., Tourish, D.** (2009). *Auditing Organizational Communication: A Handbook of Research, Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Kotter, P., Cohen, D.S.** (2004). *Muudatuste keskmes*. Tallinn: Pegasus.
- Král, P., Králová, V.** (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, Vol. 69, 5169-5174.
- Kumar, S., Kumar, N., Deshmukh, V., Adish, V.S.** (2015). Change Management Skills. *Indian Journal of Community Medicine*, Vol.40, Issue 2, 85-89.
- Linke, A., Zerfass, A.** (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, Vol. 15. No.14, 332-348
- \*Lewin, K.** (1947). *Frontiers in group dynamics, Field Theory in Social Science*. London: Social Science Paperbacks.
- Mishra, K., Boynton, L., Mishra, A.** (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*. Vol. 5, Issue 2, 183-203.
- Oakland, J. S.** (2001). *Total organizational excellence. Achieving world-class performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 193-195.
- Rogiest, S., Segers, J., Witteloostuijn, A.** (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol.28. Issue 6, 1094-1106.

- Ruck, K., Welch, M.** (2012). Valuing internal communication: management and employee perspectives. *Public Relations Review*, Vol.38, Issue 2, 294-302.
- Tarandach, R.L., Bartunek, J.M.** (2015). A new horizon of organizational change and development scholarship: Connecting planned and emergent change. *Research in Organizational Change and Development*, Vol.17, 1-35.
- Van Riel, C. B. M, Fombrun, C.** (2007). *Essentials of corporate communication*. New York: Routledge, 1-2.
- Varey, R, J.** (1996). *Conscious corporate communication: A Conceptual analysis*, Journal of Communication Management, Vol. 1. Issue 2, 134-144.
- Vos, M., Schoemaker, H.** (2014). *Accountability of Communication management: a balanced scorecard for communication quality*. Utrecht: Lemma Publishers.
- Welch, M., Jackson, P. R.** (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.12, Issue 2, 177-198
- Welch, M.** (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, Vol.38, 246-254
- Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2013.* (2013). Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus

\*viidatud läbi teise autori.

# LISAD

## Lisa 1 Uuringus kasutatud küsimustik

### KÜSITLUS

Lugupeetud kolleeg,

Olen Tallinna Tehnikaülikooli üliõpilane ning kirjutan oma lõputööd teemal „Tõhus sisekommunikatsioon kui kriitiline edutegur organisatsiooni muudatuste juhtimisel“ Oma töös uurin Delux OÜ töötajate rahulolu muudatusi puudutava infovahetusega.

Küsitluse täitmine võtab aega 5-10 minutit. Andmed on konfidentsiaalsed ja kasutan neid kodeeritud kujul oma lõputöös. Ettevõtte juhtkonnale esitan küsitluse tulemused üldistatud kujul, et teha ettepanekuid sisekommunikatsiooni paremaks muutmiseks.

### Demograafilised andmed

**Vanus:**

Alla 20 a  20-30 a  31-40 a  41-50 a  vanem kui 50 a

**Sugu:** mees  naine

**Olen ettevõttes töötanud:** Vähem kui 1 a  1-2 a  3-4 a  5-6 a  7-8 a   
kauem kui 8 a

**Üksus:** Ost  Müük  Tootmine  Ladu/Logistika  Kvaliteet/arendus   
Finants  Turundus  Tehniline tugi

**Tehasetöötaja**  **Kontoritöötaja**

Vali iga väite puhul üks variant 5 palli skaalal, kus 1 – „Mitte kunagi“, 2 – „Harva“, 3 – „Vahel jah, vahel ei“, 4 – „Tihti“, 5 – „Alati“

	1	2	3	4	5
Ma tean, kellelt oma tööks vajalikku informatsiooni küsida					
Ma tean, kellele pean oma töös tekkinud muudatuste kohta infot jagama.					
Ma olen rahul infovahetusega juhtkonnaga					
Ma olen rahul oma osakonnasisese infovahetusega					
Ma olen rahul osakondade vahelise infovahetusega					
Informatsioon tööalaste muudatuste kohta on selge, täpne ja arusaadav					
Mulle on selgitatud tööalaste muudatuste põhjuseid					
Mulle on selgitatud tööalaste muudatuste vajalikkust					
Mulle on selgitatud tööalaste muudatuste kasulikkust					
Mind on kaasatud oma osakonnas toimuvate muudatuste planeerimisse					
Mulle on selgitatud, kuidas tööalased muudatused mind mõjutavad ning, mida mina pean peale muudatusi teistmoodi tegema					
Mulle antakse infot minu osakonnas läbiviidud tööalaste muudatuste tulemustest					
Tööalaste muudatuste kohta saan infot vestlusel juhiga					
Tööalaste muudatuste kohta saan infot teadete tahvli kaudu					
Tööalaste muudatuste kohta saan infot telefoni teel					
Tööalaste muudatuste kohta saan infot koosolekul					
Tööalaste muudatuste kohta saan infot mitteametlikel vestlustel kolleegidega					
Tööalaste muudatuste kohta sooviksin saada infot vestlusel juhiga					
Tööalaste muudatuste kohta sooviksin saada infot teadete tahvli kaudu					
Tööalaste muudatuste kohta sooviksin saada infot telefoni teel					



Töölaste muudatuste kohta sooviksin saada infot koosolekul					
Ma olen rahul ettevõtte töökorraldusega ja ei taha muudatusi					
Ma olen rahul ettevõtte töökorraldusega, aga arvan, et muudatused on head väljakutsed					
Ma ei ole rahul ettevõtte töökorraldusega ja ega usu, et ka muudatused aitaksid					
Ma ei ole rahul ettevõtte töökorraldusega ja tahan muudatusi					
Mind ei huvita, kas ettevõttes toimuvad muudatused või mitte					
Ma arvan, et minu osakonnas on muudatused läbiviidud edukalt					
Ma arvan, et ettevõttes üldiselt on muudatused läbiviidud edukalt					

Suur aitäh vastamise eest!

Daisy Koorits

## **Lisa 2 Google Docs keskkonnas esitatud küsimused kontoritöötajatele**

**Palun märgi millises, üksuses töötad**

- OST
- MÜÜK
- TOOTMINE
- LADU/LOGISTIKA
- KVALITEET/ARENDUS
- FINANTS
- TURUNDUS
- TEHNILINE TUGI

**Kui tihti saad info muudatuste kohta e-maili teel**

- Mitte kunagi
- Harva
- Vahel jah, vahel ei
- Tihti
- Alati

**Kui tihti sooviksid saada muudatuste kohta infot e-maili teel**

- Mitte kunagi
- Harva
- Vahel jah, vahel ei
- Tihti
- Alati