

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Egle Laos

**Sisekommunikatsioon ja selle parendamise võimalused
jaekaubanduse ettevõttes**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB, peaeriala ettevõtlus ja juhtimine

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson PhD

Kaasjuhendaja: Katrin Kalmurand MM

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud bakalaureusetöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 6008 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Egle Laos

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 185263TABB

Üliõpilase e-posti aadress: eglaos@taltech.ee

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. SISEKOMMUNIKATSIOON.....	7
1.1. Efektiivse sisekommunikatsiooni olemus ja eesmärk	7
1.2. Sisemised kommunikatsioonikanalid	11
1.3. Kommunikatsioonikliima ettevõttes	12
2. UURINGU LÄBIVIIMINE JAEKAUBANDUSE ETTEVÕTTES	14
2.1. Uuringu valim ja meetodika	15
2.2. Ankeetküsimustiku ja intervjuude läbiviimine	17
3. LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	19
3.1. Küsimustiku tulemused, järeldused ja autoripoolsed ettepanekud	19
3.2. Intervjuu tulemused, analüüs ja autoripoolsed ettepanekud	27
KOKKUVÕTE	32
SUMMARY.....	34
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	36
LISAD	39
Lisa 1. Küsimustik ettevõtte sisekommunikatsiooni teemal	39
Lisa 2. Intervjuu küsimused.....	43
Lisa 3. Kirjalik intervjuu ettevõtte personalijuhiga	44
Lisa 4. Intervjuu ettevõtte suurima kaupluse juhatajaga	47
Lisa 5. Lihtlitsents	51

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö teemaks on sisekommunikatsioon ja selle parendamise võimalused jaekaubanduse ettevõtte näitel. Käesoleva töö eesmärgiks on leida võimalused sisekommunikatsiooni toimimise parendamiseks jaekaubanduse ettevõttes. Uurimisprobleemiks on ettevõtte hüppelise kasvuga kaasnenud info märkimisväärne kasv. Puudub ülevaade, kuidas ettevõtte sisekommunikatsioon on sellega kaasa läinud. Kuna uuritavas ettevõttes pole varasemalt uurimusi läbi viidud, siis loodab autor, et antud bakalaureusetöö motiveerib alameesmärgina ettevõtte juhtkonda rohkem uuringuid läbi viima.

Eesmärgi saavutamiseks kasutati kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit. Uurimismeetodite mõõtevahenditeks olid ankeetküsimustik ja intervjuud. Küsimustik viidi läbi kõikide ettevõtte töötajate seas ja valimi moodustasid 51 töötajat. Intervjuu viidi läbi ettevõtte personalijuhi ja kõige suurema kaupluse juhatajaga, kuna nemad on oma igapäevatoos võtmeisikud ettevõtte sisekommunikatsiooni toimimisel.

Uuringu tulemustest selgus, et sisekommunikatsioon toimib ettevõttes pigem hästi. Sisekommunikatsiooniga seotud probleemid tulenevad valede kommunikatsioonikanalite kasutamisest ja töötajate vähesest informeeritusest, mille parandamiseks toob autor töö välja ettepanekud ettevõtte juhtkonnale.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest osast. Esimeses peatükis kirjeldatakse efektiivse sisekommunikatsiooni olemust ja eesmärki, sisemisi kommunikatsioonikanaleid ja kommunikatsioonikliimat ettevõttes. Teine peatükk on oma olemuselt uuringu läbiviimise kirjeldus ja kolmas tulemuste analüüs. Lisaks on töö lõpus kokkuvõte koos autoripoolsete ettepanekutega sisekommunikatsiooni parendamiseks uuritavas ettevõttes.

Võtmesõnad: Kommunikatsioon, efektiivne sisekommunikatsioon, kommunikatsioonikanalid, kommunikatsioonikliima

SISSEJUHATUS

Eduka organisatsiooni määravateks komponentideks on ettevõtte juhtimine, töötajatega arvestamine ja efektiivne sisekommunikatsioon. (Fletcher 1999, 150) Sisekommunikatsioon on organisatsioonisisene protsess, mis tagab informatsiooni liikumise erinevatel tasanditel ja mille kaudu täidetakse ettevõtte nii igapäeva- kui ka pikemaajalisi eesmärke. Ettevõtte sisekommunikatsioon on võti organisatsiooni sisemise väärtuse kasvatamiseks. (Aušra & Ruta 2018)

Uuring viidi läbi 150 töötajaga jaekaubanduse ettevõttes, mille põhitegevuseks on kosmeetikakaupade müük. Ettevõttel on viis kauplust neljas Eesti linnas ja eraldiseisev kontor, mis tähendab, et informatsiooni jagamine kõikide töötajatega efektiivselt võib olla keeruline. Sisekommunikatsiooni probleeme põhjustavate tegurite välja selgitamine, nende teadvustamine ja juhtkonnale tagasiside andmine aitaks tulevikus probleeme vältida.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas toimib sisekommunikatsioon uuritavas jaekaubanduse ettevõttes ja tuua ettepanekuid sisekommunikatsiooni parendamiseks. Teema valik tulenes ettevõtte vajadusest sisekommunikatsiooni parendada. Uurimisprobleemiks on ettevõtte hüppelise kasvuga kaasnenud info märkimisväärne kasv. Puudub ülevaade, kuidas ettevõtte sisekommunikatsioon on sellega kaasa läinud. Kuna uuritavas ettevõttes pole varasemalt uurimusi läbi viidud, siis loodab autor, et antud bakalaureusetöö motiveerib alameesmärgina ettevõtte juhtkonda rohkem uuringuid läbi viima. Sisekommunikatsiooni uurimiseks kasutab autor kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit, et täita töö eesmärk.

Kvantitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendiks on ankeetküsimustik, mida jagati kõikide ettevõtte töötajatega, et välja kui hästi ettevõttes sisekommunikatsioon toimib. Lisaks viiakse ettevõttes läbi kaks intervjuud ettevõtte personalijuhi ja kaupluse juhatajaga, et saada juhtkonnapoolne hinnang sisekommunikatsiooni olukorrale organisatsioonis.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest osast. Esimeses peatükis kirjeldatakse efektiivse sisekommunikatsiooni olemust ja eesmärki, sisemisi kommunikatsioonikanaleid ja kommunikatsioonikliimat ettevõttes. Teine peatükk kirjeldab läbiviidud uuringuid ja kolmandas analüüsib autor uuringu tulemusi. Samuti tehakse ettevõtte juhtkonnale ettepanekud sisekommunikatsiooni parendamiseks.

1. SISEKOMMUNIKATSIOON

1.1. Efektiivse sisekommunikatsiooni olemus ja eesmärk

Tänapäeva organisatsioonides, mis põhinevad info võimalikult kiirel ja efektiivsel liikumisel on kommunikatsioonil elutähtis roll. Juhtkonna ja ettevõtte erinevate osakondade vahel peab toimima pidev suhtlus, et informatsioon oleks võimalikult asjakohane. Kommunikatsioon ei ole ettevõttes lihtsalt funktsioon, vaid organisatsiooni elujõud, millest sõltub selle edukus. (Šliburite 2004, 190)

Organisatsiooniline kommunikatsioon on mitmekülgne ainevaldkond, mis hõlmab endas ärisuhtlust, organisatsioonikäitumist, psühholoogiat, personalijuhtimist jpm. Ettevõtetes, kus kommunikatsioonistrateegia on hoolikalt ja läbimõeldult kavandatud, võib see muuta töötajate üldist käitumist ja nende suhtumist töösse. Hoolikalt kavandatud kommunikatsioonistrateegiaga ettevõtetes on töötajad oluliselt vastutustundlikumad ja tööle pühendunumad. (Bharadwaj, Pati 2004)

Efektiivne sisekommunikatsioon on eelduseks ettevõtte edule. Ettevõtetel, mille sisekommunikatsioon toimib väga hästi, on paremad finantsilised edukusnäitajad ja oluliselt pühendunumad töötajad (Yates 2006). Organisatsiooni kommunikatsioon on efektiivne ehk tõhus, kui kõik töötajad mõistavad ettevõtte eesmärgid ja enda rolli nende eesmärkide täitmisel (Hargie 2007).

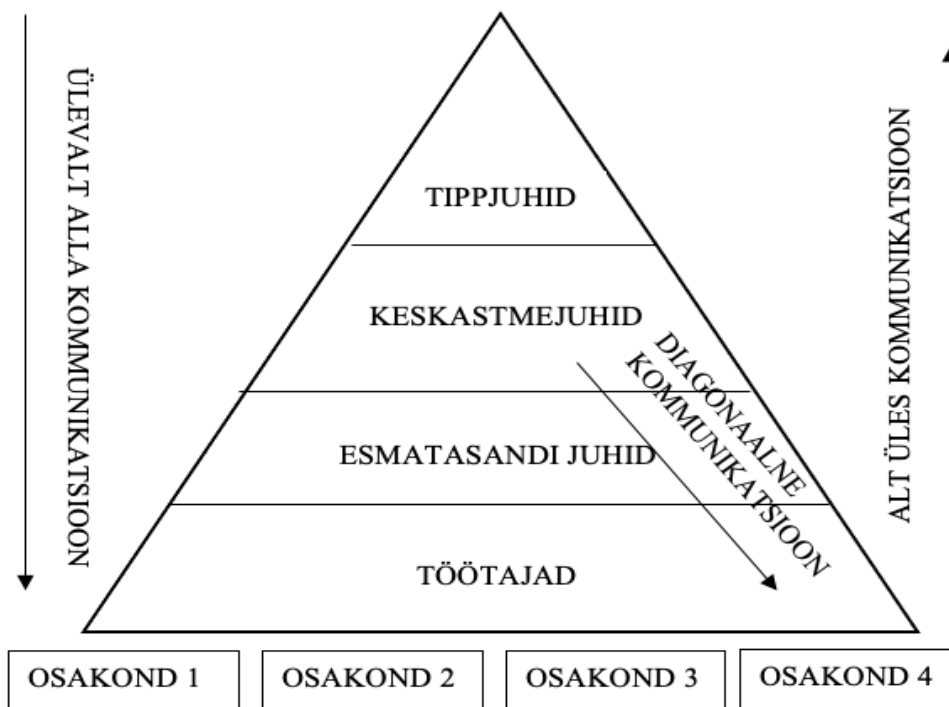
Sisekommunikatsiooni on mitmete autorite poolt defineeritud erinevat moodi. Merriam-Webster sõnaraamatus on kommunikatsiooni defineeritud kui protsessi, mille jooksul toimub üksikisikute vaheline infovahetus sümbolite, märkide, käitumise või muu süsteemi abil (Merriam-Webster Dictionary, 1828). Valk (2003) on kommunikatsiooni defineerinud kui informatsiooni edastamist ja vastuvõtmist. Sealjuures on oluline, et ettevõtte töötajad mõistaksid organisatsiooni visiooni, mis kaasab neid ettevõtte eesmärkide täitmisega (*ibid*).

Frank ja Brownell (1989) on kommunikatsiooni kirjeldanud kui infovahetust nii indiviidide kui ka gruppide vahel, kusjuures info vahetajad võivad asetseda organisatsiooni erinevatel positsioonidel. Niiviisi infot vahetades koordineerivad indiviidid või grupid ettevõtte igapäevaseid tegevusi (*ibid*). Kõige lihtsama ja enim levinud definitsiooni järgi on kommunikatsioon sotsiaalne suhtlus läbi sõnumite (Fiske 1990, Bovee and Thill 2000, Tourish & Hargie 2004 viidatud Kalla 2005).

Eeltoodud definitsioonide põhjal võib lihtsustatult öelda, et sisekommunikatsioon on organisatsioonisisene protsess, mis tagab informatsiooni liikumise erinevatel tasanditel ja mille kaudu täidetakse ettevõtte nii igapäeva- kui ka pikemaajalisi eesmärke.

Kommunikatsiooni saab liigitada erinevalt. Kommunikatsiooni kirjeldamisel on ka oluline vaadelda, kuidas informatsioon ettevõttes liigub ehk milline on kommunikatsiooni suund. Tavaliselt kirjeldatakse infoliikumist kolme suuna kaudu (Downs, Adrian 2004, 54):

1. vertikaalne, ülevalt alla suunatud kommunikatsioon – info liigub kõrgematelt ametipositsioonidelt madalamatele;
2. vertikaalne alt üles kommunikatsioon – info liigub madalamatelt ametipositsioonidelt kõrgematele;
3. horisontaalne kommunikatsioon – suhtlus samal tasemel töötajate vahel.



4. **Joonis 1.** Kommunikatsiooni liigitamine suuna järgi

Allikas: Autori koostatud Spaho (2012, 313) põhjal

Vertikaalne suhtlemine on tüüpiline juhi- ja alluva vaheline kommunikatsioon (Valk 2003). Maaja Vadi raamatus „Organisatsioonikäitumine“ (2004, 141) on ülevalt alla kommunikatsiooni funktsioonidena välja toonud töötajate juhendamist, koordineerimist ja sidustamist, nõuete selgitamist, tagasiside andmist ja organisatsiooni eesmärkide selgitamist. Alt üles kommunikatsiooni tüüpilised näited on alluvate ettepanekud juhtidele, probleemide raporteerimine või tavapärase vestlus igapäevatööst (Saruhan 2014, 148-149).

Horisontaalne suhtlus toimub struktuuris samal tasandil paiknevate töötajate vahel ja selle eesmärgiks on koordineerida ülesannete täitmist või konfliktide lahendamist ja eri osakondade vahelist infojagamist (Valk 2003, 201). Vadi (2004, 142) kirjeldab horisontaalset suhtlust kui sünergia teket ja töötajate omavahelist kogemuste jagamist. Tihtipeale on suhtlus mitteformaalne ja seeläbi täidab ka suhtlemisvajaduse rahuldamise aspekti (ibid).

Lisaks eelnevaltmainitud kommunikatsiooniliikidele toob Valk (2003) välja ka diagonaalse kommunikatsiooni, kus on erinevate tasandite töötajad teatud eesmärgi täitmiseks seotud ühtsesse kommunikatsioonivõrgustikku. Diagonaalne kommunikatsiooni põhiline eesmärk on säästa aega, mis kulub hierarhias info vahetamisel üles ja alla liikumisele (ibid). Autor leiab, et tänapäeva kiire elutempo juures on diagonaalne kommuniqueerimisviis kõige populaarsem, kuna erinevaid kommunikatsioonikanaleid on palju ja individuaalselt soovitud isiku poole pöördudes saadakse vastus kõige kiiremini.

Šliburite (2004, 191) on ettevõtte sisekommunikatsiooni jaotanud viite kategooriasse:

1. Tööalane kommunikatsioon – kommunikatsioon, mis on vajalik igapäevaste tööülesannete sooritamiseks. See hõlmab endast näiteks suhtlust kolleegidega, erinevaid praktiliste probleemide lahendamist, koosolekuid ja muud.
2. Uudiste kommunikatsioon – Ettevõttes toimuvate muudatuste jagamine kõikide ettevõtte töötajatega aitab luua ühtset meeskonnatunnet ja kaasata kõiki ettevõtte liikmeid. Töötajaid informeeritakse ettevõttes toimuvatest muudatustest tavaliselt ühtsete kommunikatsioonikanalite nagu näiteks ajakirja, iganädalase uudiskirja, koosolekute või muude taoliste kanalite kaudu.
3. Juhtimiskommunikatsioon – Ettevõtte pika- ja lühiajaliste eesmärkide täide viimiseks on oluline, et kõik ettevõtte liikmed oleksid eesmärkidega kursis ja töötaksid, kas otseselt või kaudselt nende täitmise nimel. See kommunikatsiooni liik hõlmab endas näiteks

püstitatud eelarveinfot, ettevõtte eeskirju, kvaliteedinorme ja töökeskkonna regulatsioone.

4. Muutuste kommunikatsioon – Organisatsioonis tuleb tihtipeale ette olukordi, mis tulenevad, kas ettevõttesisestest või ülemaailmsetest muutustest, mille tõttu on kõigil ettevõtte töötajatel vaja rakendada muutuseid oma igapäevatoos. Muutuda võivad näiteks ärieesmärgid, ettevõtte visioon või strateegia.
5. Kultuuriline kommunikatsioon – Ettevõtte töötajate väärtused, ettevõtte eetika, suhtumine teistesse inimestesse ja muu selline ei ole tihtipeale läbipaistev. Ettevõtte väärtuseid peegeldab kõige enam tegevjuhi suhtumine ja käitumine. Kultuuriline kommunikatsioon hõlmab endas suhtumist juhtimisse, keskkonnaküsimustesse, töötajate võrdset kohtlemist ja ettevõtte üldist valmidust võtta vastutust.

Kommunikatsioonil on palju tähtsaid eesmärke. Näiteks Argenti (2006) sõnul on sisekommunikatsiooni eesmärgid tähtsuse järjekorras järgnevad (viidatud Talal 2013, 23):

1. tekitada organisatsiooni liikmetes tunne, et nad on ettevõtte jaoks väärtuslikud ja vajalikud;
2. luua ja säilitada häid suhteid töötajate ja juhtkonna vahel;
3. informeerida töötajaid ettevõttesisestest muutustest;
4. selgitada töötajatele palga- ja boonussüsteemi;
5. selgitada töötajale ettevõtte soovitud tulemusi, eetikat, organisatsioonikultuuri, sobivaid käitumismalle ja väliskeskkonna tegureid;
6. motiveerida töötajaid olema produktiivsed, kvaliteedile orienteeritud ja ettevõtlikud;
7. tõsta töötajate teadlikkust keskkonna- ja sotsiaalsetest probleemidest;
8. julgustada töötajaid olema osavõtlikud kogukonna tegevustes.

Reaalsetes elulistes situatsioonides on palju erinevaid võimalusi, kes kommunikatsiooniahela tipus asetsevad. Ahela tipuks võib olla kas personalijuht, turundusjuht või lausa tegevjuht. See kõik oleneb, mis tüüpi või millise suurusega ettevõttega on tegu, milline on ettevõtte organisatsioonikultuur, milline on ettevõtte finantsolukord või millist laadi informatsiooni on tarvis jagada. (*ibid*)

1.2. Sisemised kommunikatsioonikanalid

Organisatsioonides eksisteerivad nii sisemised kui ka välimised kommunikatsioonikanalid. Selles peatükis keskendutakse organisatsiooni sisemistele kommunikatsioonikanalitele.

Kommunikatsioonikanalid on efektiivsed, kui informatsiooni jagaja suudab kommuniqueerimiseks leida õige kanali. Näost näkku suhtlemine on kõige kiirem info jagamise viis ja ka tõhus, kuna infot jagades saab analüüsida vestluspartneri kehahoiakut ja ilmeid. Näost näkku suhtlemise positiivseks aspektiks on ka kohene suuline tagasiside. Samas on olukordi, kus näost näkku suhtlemine ei ole kõige efektiivsem kommuniqueerimise viis, kuna see nõuab palju energiat ja suuremas koguses info jagamisel nagu näiteks mahukate arvandmete puhul on kirjalik esitlusviis otstarbekam. (Šliburyte 2004, 195)

Lisaks näost näkku suhtlemisele on ettevõtted leidnud palju erinevaid viise, kuidas ettevõtte liikmetega informatsiooni vahetada. Kommunikatsioonikanaliteks võivad olla näiteks traditsioonilised kanalid nagu iganädalane uudiskiri, ettevõtte perioodiline ajakiri või telefonikõne. Tänapäeval on kommuniqueerimisviisidena enim levinud näiteks e-mailide saatmine, ettevõttesisesse intraneti kasutamine, blogi pidamine või sotsiaalmeediasõnumite saatmine. Lisaks klassikalisele näost näkku suhtlemisele on head kahepoolsed suhtlusviisid veel meeskonnakoosolekud veebis või koha peal ja meeskonniti probleemide lahendamine. (Men, 2015).

Osad organisatsioonid eelistavad hoida põhilise informatsioonivahetuse ettevõttes väga bürokraatliku ja formaalsena, teised ettevõtted eelistavad aga vabas vormis suhtlust nii erinevate osakondade vahel, samas osakonnas kui ka klientidega kommuniqueerides. Viis, kuidas ettevõttes erinevate osakondade töötajate või ka klientidega suheldakse on väga tihedalt seotud organisatsioonikultuuriga ja seeläbi kommunikatsioonikliimaga. (Argenti 2006, 358). Organisatsioonikultuur on üheskoos õpitud väärtused, kogemused, arvamused ja uskumused, mida kannavad kõik eduka organisatsiooni liikmed (Roots 2002, 26).

Varasemalt pöörasid ettevõtted tähelepanu sellele, kuidas nad suhtlesid avalikusega, investorite ja klientidega. Tänapäeval pööratakse aga sama palju rõhku, millisel viisil edastatakse infot ettevõtte liikmetele. (Talal 2013, 22). Informatsioon, mida jagati oli varem alati eelnevalt läbi mõeldud

ja hoolega planeeritud. Tänapäeval on infovoog aga palju dünaamilisem ja spontaansem, mis võib põhjustada suuri probleeme, kui jagatud informatsioon jõuab valede isikuteni. (Argenti (2006, 359).

1.3. Kommunikatsioonikliima ettevõttes

Organisatsiooni kommunikatsioonikliimat saab määratleda kui organisatsiooni sisekeskkonna suhteliselt püsivat kvaliteeti, mida a) kogevad selle liikmed, b) mõjutab nende käitumine ja c) saab kirjeldada organisatsiooni väärtuste kaudu. (Tagiuri 1968) Selleks, et ettevõtte sisekommunikatsioon oleks efektiivne, on oluline, et ettevõtte kommunikatsioonikliima oleks selleks soodne. Soodsa kommunikatsioonikliima loomisel on võtmeroll ettevõtte juhatusel ja personaliosakonnal, kuna ettevõttes sätestatud käitumis- ja suhtlusnormid on aluseks kommunikatsioonikliimale. (Past, 2009) Juhul, kui ettevõttes ei liigu teave soovitud viisil, siis väljendavad töötajad tihti enda mitteametlikku suhtlemist kuulujuttude näol, mis kajastavad nende tegelike mõtteid ja tundeid, kuid ei pruugi olla seotud reaalse olukorraga. (Valk, 2003).

Kommunikatsioonikliima on tugevas seoses ettevõtte moraali, töörahulolu ja efektiivsusega. Muutused organisatsiooni kommunikatsioonikliimas võivad mõjutada töötajate töösooritusi ja produktiivsust. (Shockley-Zalabak, 2002). Taguam (2022) on öelnud, et ettevõtte kommunikatsioonikliima põhineb usaldusel, kuid usalduse ülesehitamine põhineb täielikult kommunikatsioonil. Positiivse kommunikatsioonikliima loomine aitab luua töötajates missioonitunnet, parandada klienditeenindust ja tõsta töötajate produktiivsust. (*ibid*)

Tuntud psühholoog Jack Gibb (1961) uuris kaheksa aasta jooksul erinevaid organisatsioonikäitumise malle, mis mõjutavat organisatsioonikliimat. Gibb tuvastas erinevad käitumismustrid, mis kas tõstsid või vähendasid töötajates kaitsvat käitumist. Antud teooria järgi jaguneb kommunikatsioonikliima, kas kaitsvaks või toetavaks. (Gibb, 1961)

Kaitsva kommunikatsioonikliima puhul tunneb töötaja end teistega suheldes tihti ärevana või ohustatuna, kuna selline kommunikatsioonikliima julgustab töötajaid informatsiooni endale hoidma ja mitte avaldama arvamust, mis läheb juhtkonna arvamusega vastuollu. Kaitsva kommunikatsioonikliimaga ettevõtetes on tavaliselt suur töötajate voolavus, kuna ebakindlus ja hirmutunne suunavad neid uut töökohta leidma. (Czech *et al*, 2011)

Toetav kommunikatsioonikliima seevastu suunab töötajaid organisatsiooni erinevates küsimustes kaasa lööma ja enda arvamust avaldama. Sellise kliimaga ettevõtetes on tavaline, et ettevõtte juht kasutab empaatia ja aktiivse kuulamise põhimõtteid. Toetav kommunikatsioonikliima põhineb töötajate koostöö põhimõttel ja teadmiste jagamine on sealjuures väga oluline. (*ibid*)

Inimressursse kaasava kommunikatsioonikliimaga ettevõtetes on põhiliseks eesmärgiks soodustada info liikumist igal tasandil ja sealjuures arvestades kõikide kommunikatsioonisuundadega: alt-ülesse, ülevalt-alla, horisontaalne ja vertikaalne. (Miller 2009, 43)

2. UURINGU LÄBIVIIMINE JAEKAUBANDUSE ETTEVÕTTES

Töö teine peatükk tutvustab uuritavat ettevõtet ja kasutatud uuringumeetodeid. Peatükk jaguneb kolmeks alapeatükiks, millest esimeses kirjeldab autor uuringu valimit ja metoodikat, teises küsimustiku läbiviimist ja kolmandas intervjuu läbiviimist.

Organisatsiooni sisekommunikatsiooni uuring viidi läbi jaekaubanduse ettevõttes, mille põhitegevusala on parfüümide ja kosmeetika hulgimüük. Uuritavat ettevõtet nimetatakse töös edaspidi lihtsalt „ettevõtteks“. Ettevõtte huvides selle nime ei nimetata. Ettevõtte loodi 2002. aastal ja esialgu tegeles ettevõtte vaid ühe müügiartikli turustamisega. 2022. aastaks on ettevõtte tootevalikus esindatud üle 600 brändi ja üle 100 000 kaubaartikli. Ettevõttel on viis kauplust neljas Eesti linnas: Tallinnas, Tartus, Pärnus ja Narvas ning töötajaid on ettevõttel kokku 150. Antud ettevõtte on omanäoline, kuna tooteid saavad kauplustest ja e-poest osta nii iluvaldkonna ärikliendid kui ka erakliendid, kellele meeldivad hea kvaliteediga kosmeetikatooted. (Ettevõtte veebileht 2022)

Ettevõtte väärtustab oma töötajaid pakkudes neile aastas kolme tervisepäeva, võimalust kasutada igakuiselt spordi- või massaažiteenuseid ja tasustatud vaba päeva sünnipäeva puhul. Samuti viiakse läbi ühisüritusi, et kolleegid saaksid veeta koos aega ka vabas vormis. Töökoha puhkeruumis pakutakse töötajatele ettevõtte poolt tasuta kuumi jooke ja värskaid puuvilju. Puhkeruumis on võimalik kasutada ka ühist külmkappi ja soojendada lõunasööki. Ettevõtte aitab töötajatel professionaalselt areneda, pakkudes neile iga kuu mitmeid tootekoolitusi ja võimalust testida kõiki müügis olevaid tooteid. Müügisaalitöötajatel on vajalike oskuste omandamisel võimalus areneda kassatöötajast nooremkonsultandiks ja sealt edasi müügikonsultandiks. Ametinimetuse muutusega kaasneb suurem vastutus, kuid ka kõrgem põhipalk ja müügiboonus. Nooremkonsultantidel ja müügikonsultantidel on lisaks rahalistele boonustele võimalus osaleda ka igakuistel müügiäringudel, mille auhindadeks on müügitooted erinevatelt kaubamärkidelt. Eelnev informatsioon oli töö autoril enne uurimustöö läbiviimist.

Enne uuringu läbiviimist vestles antud töö autor ettevõtte tegevjuhiga ja vestlusest selgus, et ettevõttel on mõningaid probleeme sisekommunikatsiooni toimimisega, mis on juhtkonna arvates tingitud ettevõtte hüppelisest kasvust ja liiga suure arvu kommunikatsioonivahendite kasutamisest. Põhilisteks sisekommunikatsioonikanaliteks on näost näkku suhtlus, telefonikõned, koosolekud, e-kiri, *Slack* ja *Messengeri* grupp. Lisaks eksisteerivad näiteks online koosolekud, iganädalane uudiskiri ja infotahvel. Tihtipeale valitakse info edastamiseks vale infokanal, nt. oluline ja kohest tähelepanu nõudev informatsioon edastatakse teise kauplusesse *Slacki* teel, mis on kiire info edastamise vahend, kuid ei taga, et vajalik info jõuab õige töötajani. Samuti pole hea tava jagada detailset informatsiooni suuliste infokanalite kaudu, kuna nii võib oluline info kaduma minna.

Ettevõtte kaupluste töötajad peavad igapäevaselt lisaks müügitööle tegelema mitmete lisaülesannete lahendamise nagu näiteks kauba tellimine, toodete garantiiremonti saatmine, väljapanekute korraldamine, koostööpartneritega suhtlemine jpm. Sellest tulenevalt on oluline, et juhtkonnal oleks võimalus kogu ettevõtte personalile jagada selgeid ja üheselt mõistetavaid juhiseid, et ülesanded saaksid korrektselt täidetud. Eelnevalt ei ole ettevõttes kommunikatsiooniga seotud uurimusi läbi viidud, seega ei saa autor luua võrdlusi varasema olukorraga.

2.1. Uuringu valim ja metoodika

Uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset ja kvalitatiivset uuringumeetodit. Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks kasutas autor elektroonilist küsimustikku, mida jagati kõikide ettevõtte töötajatega. Töö autor otsustas uuringu läbiviimisel kasutada küsimustikku, kuna nii oli võimalik küsida kõikide ettevõtte töötajate arvamust ja seeläbi aitavad küsimustiku vastused mõista ka töötajate üldist suhtumist olemasolevasse sisekommunikatsiooniprogrammi.

Küsimustikule vastas kokku 150 ettevõtte töötajast 51 (34%). Valdav osa antud jaekaubanduse ettevõtte töötajatest on naised, mis selgub ka ankeetküsimustikule vastanute jaotumisest soolises lõikes. Töö autor jaotas vastanud põlvkondade kaupa. Nagu jaekaubandusettevõttele omane on suur osa ettevõtte töötajatest noored vanuses 18-26 aastat ehk kuuluvad Z-põlvkonda. Kuna suur osa ettevõtte klientidest eelistab suhelda vene keeles, on oluline, et töötajad räägiks lisaks eesti keelele ka vene keelt. Seetõttu töötab ettevõttes peale eestlaste ka teenindajaid, kelle emakeel on vene keel. Muust rahvusest töötajaid ettevõttes ei tööta. Kõige aktiivsemalt vastasid ankeetküsimustikule ettevõtte kaupluste töötajad, kes moodustavad ka kõige suurema osakaalu

personalist. Küsimustikule vastanud töötajad on suures osas ettevõtte pikaajalised töötajad, katseajal on vastanutest vaid 9 töötajat.

Tabell1. Küsimustikule vastanute taustandmed

Sugu	Vastused (%)
Naine	92.2%
Mees	7.8%
Põlvkond sünniaasta järgi	Vastused (%)
Beebibuumerid (1946-1964)	3.9%
X-põlvkond (1965-1979)	13.7%
Y-põlvkond (1980-1995)	37.3%
Z-põlvkond (sündinud pärast 1996. aastat)	45.1%
Emakeel	Vastused (%)
Eesti	88.2%
Vene	11.8%
Muu	0.0%
Paiknemine struktuuris	Vastused (%)
Kontor	26%
Ladu	18%
Kauplus	56%
Tööstaaž ettevõttes	Vastused (%)
Kuni 4 kuud	17.6%
Kuni 2 aastat	41.2%
3-6 aastat	31.4%
7 aastat ja rohkem	9.8%

Allikas: Autori koostatud

Ankeetküsimustiku puhul kasutati Downs ja Hazeni (1977) poolt koostatud kommunikatsiooni ja rahulolu skaalat (CSQ) ettevõtte jaoks mugavdades. Küsimustiku mugavdamisel võttis autor eeskujuks Elina Hundi 2019. aasta bakalaureusetöös kasutatud küsimustiku. (Hunt 2019) Töö autor otsustas valida just Downs ja Hazeni küsimustiku, kuna uuritavas ettevõttes ei ole varasemalt kommunikatsiooniteemalisi uuringuid läbi viidud. Antud küsimustik annab hea üldise ülevaate võimalikest probleemidest ja seda võrdlemisi lühikese ajakuluga.

Küsimustiku esimeses osas koguti andmeid vastajate soo, vanusegrupi, emakeele, struktuuris paiknemise ja tööstaaži kohta ettevõttes. Küsimustiku tüviosa moodustasid väited, mida tuli hinnata Likerti skaalal ühest viieni. Kuna töö autor soovis hinnata ettevõtte sisekommunikatsiooni

toimimist, mitte sellega rahulolu nagu Downs ja Hazen, siis 7-pallise skaala asemel kasutati 5-pallilist Likerti skaalat, kus "1" tähistas täielikku mittedõustumist ja „5“ tähistas täielikku nõustumist. (vt Lisa 1)

Küsimustiku põhiosa küsimused saab jagada seitsmeks teemaks: üldine kommunikatsioon ettevõttes, horisontaalne kommunikatsioon, vertikaalne kommunikatsioon, isiklik tagasiside, informatsiooni kättesaadavus ülesannete täitmiseks, kommunikatsioonikanalid ja töörahulolu. Küsimustiku lõpus oli vastajatel võimalus lisada omapoolne arvamus kommunikatsiooni hetkeolukorrast uuritavas ettevõttes. Samuti paluti ettevõtte töötajatel märkida üheksast ettevõttes eksisteerivast kommunikatsioonikanalist kolm eelistatuimat ja kolm ettevõttes enimkasutatavat kanalit. Ankeetküsimustiku lõpus tänas autor vastajaid ja andis küsimustikule vastajatel soovi korral võimaluse lisada kommentaari.

Andmete analüüsimiseks kasutas autor aritmeetilist keskmist, et leida keskmine üldine vastus kogu grupi kohta. Samuti kasutas autor analüüsimisel standardhälvet, et näha kui suur on varieeruvus vastuste vahel. Ankeetküsimuse tulemused on esitatud ka protsendarvudena, et illustreerida vastanute osakaalu. Autor on teadlik, et väikese vastajate arvu juures tuleb protsendarvude osas olla kriitiline. Küsimustiku vastuste analüüsiks ja illustreerimiseks kasutati tarkvaraprogrammi Microsoft Excel.

Selleks, et paremini mõista sisekommunikatsiooni toimimist ja anda tähendust kogutud kvantitatiivsetele andmetele uuritavas ettevõttes, otsustas töö autor läbi viia kvalitatiivse uurimismeetodina kaks intervjuud. Intervjueeritavateks valis autor ettevõtte personalijuhi ja ettevõtte kõige suurema kaupluse juhataja, kuna organisatsioonis ei ole eraldi kommunikatsiooni eest vastutavat töötajat ja nemad mõlemad on kõige paremini kursis nii töötajate kui ka juhtkonna arvamusega. Intervjuu küsimused koostas autor erinevaid teoreetilisi allikaid aluseks võttes ja mugavdas neid vastavalt organisatsiooni eripäradele. Autor uuris intervjueeritavalt üldjoontes, milline on sisekommunikatsiooni hetkeolukord ettevõttes, kes on kommunikatsiooni eest vastutavad ja kuidas olukorda paremaks muuta. (vt Lisa 2)

2.2. Ankeetküsimustiku ja intervjuude läbiviimine

Küsimustik koostati *Google Forms* keskkonnas ja oli vastajate jaoks aktiivne 15 päeva 14.-29.03.2022. Ankeetküsimustik edastati töötajatele esialgu ühise sotsiaalmeediagrupi kaudu ja

hiljem personalijuhi poolt meili teel. Personalijuht saatis küsimustikud esiti kõikide kaupluste e-mailile ja mõne päeva möödudes ka kõikidele töötajatele individuaalselt. Küsimustiku link oli töötajatele kättesaadav ka ettevõtte iganädalase uudiskirja kaudu. Võimalikult suure vastanute arvu tagamiseks kontakteerus autor antud perioodil korduvalt ettevõtte personalijuhi ja kaupluste juhatajate poole, et nad suunaksid ettevõtte töötajaid kindlasti endapoolse panuse andmisele. Küsimustikule vastas 150-st töötajast 51, mida peab autor kriitiliseks miinimumiks üldistuste tegemiseks ettevõtte kohta. Uuringu tulemustele tuginedes on võimalik esitada autoripoolseid ettepanekuid sisekommunikatsiooni parendamiseks. Kuna ettevõttes pole varasemalt üldse uuringuid läbi viidud, siis üheks käesoleva uurimustöö kaudseks eesmärgiks võiks olla motiveerida ettevõtet rohkem uuringuid läbi viima.

Intervjuu suurimaks eeliseks on paindlikkus ehk võimalus intervjuu küsimusi vastavalt olukorrale ja eelnevatele vastustele mugavdada. (Laherand 2008) Esimeseks intervjuueeritavaks valiti antud jaekaubanduse ettevõtte personalijuht ja teiseks suurima kaupluse juhataja. Autor valis intervjuueeritavateks personalijuhi ja kaupluse juhataja, kuna nemad on võtmeisikud ettevõtte sisekommunikatsiooni toimimisel. Kokku oli autoril ettevalmistatud 11 intervjuu küsimust (Lisa 2).

Personalijuht on uuritavas ettevõttes kommunikatsiooni eest vastutav, eraldi kommunikatsioonispetsialisti ettevõttes ei ole. Kuna personalijuhi vastutusala ja töömaht on ettevõttes väga suur ja telefonikõne või kohtumise jaoks autoriga sobivat aega ei leitud, siis viidi intervjuu läbi struktureeritult ehk täpsemalt meilivahetuse teel (vt Lisa 3). Intervjuueeritav vastas küsimustele enda arusaama järgi ja täpsustavaid lisaküsimusi autor ei esitanud.

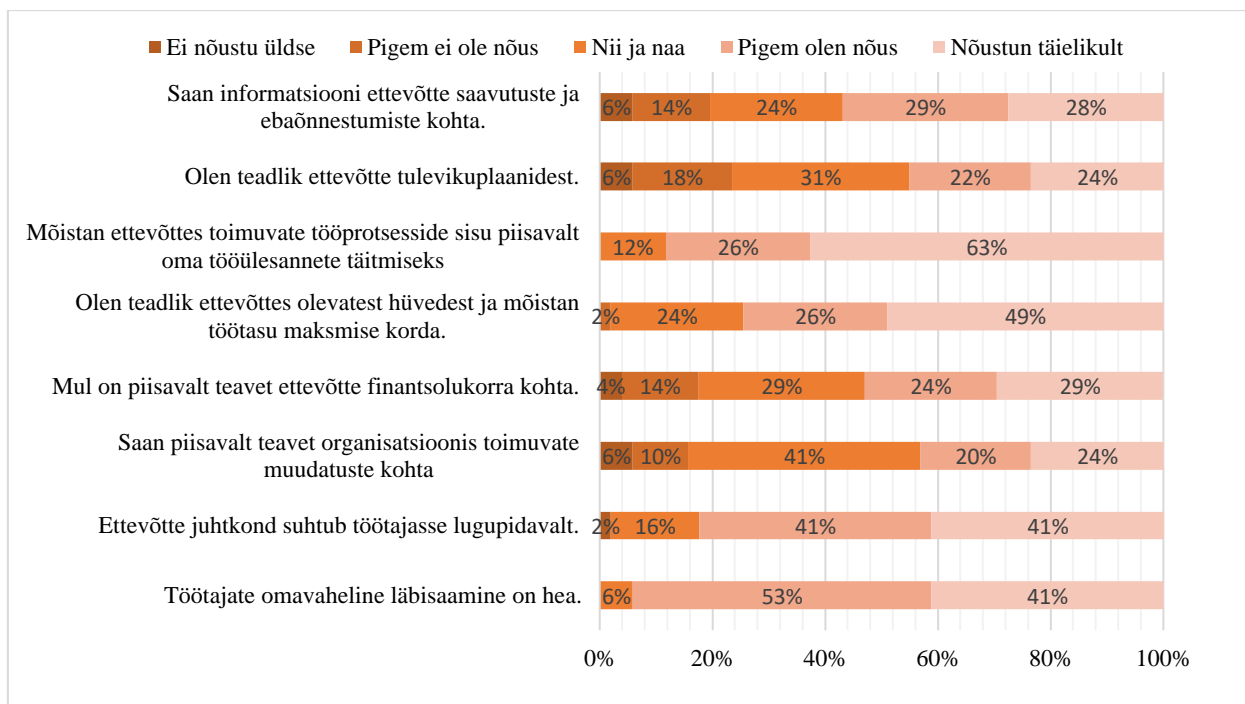
Kaupluse juhatajaga viidi intervjuu läbi telefonikõne teel. Kõne alguses tutvustas autor intervjuu teemat ja eesmärgi ning andis intervjuueeritavale teada, et kõne salvestatakse. Antud salvestus on kättesaadav töö autori seadmest ja intervjuu transkriptsioon on leitav töö lisades.(vt Lisa 4) Intervjuu kaupluse juhatajaga oli poolstruktureeritud, kuna intervjuu küsimused olid autoril varem kirjas, kuid telefoni teel vesteldes sai autor küsida täpsustavaid küsimusi ja laiendada arutelu.

3. LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Bakalaureusetöö kolmas peatükk on ankeetküsimustiku ja intervjuude tulemuste analüüs. Teoreetilistele allikatele tuginedes ja lähtuvalt empiirilise uuringu tulemustest, teeb töö autor järeldusi ja ettepanekuid sisekommunikatsiooni tõhusamaks toimimiseks uuritavas ettevõttes.

3.1. Küsimustiku tulemused, järeldused ja autoripoolsed ettepanekud

Joonisel 2 on välja toodud ettevõtte töötajate hinnang üldisele kommunikatsioonile ettevõttes. Ettevõtte töötajad on pigem nõus, et nad saavad informatsiooni ettevõtte saavutuste ja ebaõnnestumiste kohta, väite aritmeetiline keskmine on 3.59. Ettevõtte tulevikuplaanidest on töötajad pigem teadlikud, väite aritmeetiline keskmine on 3.39. Töötajad mõistavad hästi ettevõttes toimuvate tööprotsesside sisu enda tööülesannete täitmiseks, mida tõestab aritmeetiline keskmine 4.51 ja mood 5. Enamus töötajatest on teadlikud töötasu maksmise korrast ja hüvedest, sest väite aritmeetiline keskmine oli 4.22, mood 5 ja väitega nõustub täielikult 49% vastanutest. Töötajatel on piisavalt teavet ettevõtte finantsolukorra kohta, väite aritmeetiline keskmine on 3.61. Väitele saan piisavalt teavet organisatsioonis toimuvate muudatuste kohta vastas 41% töötajatest „nii ja naa“. Ettevõtte töötajad leiavad, et juhtkond suhtub töötajatesse lugupidavalt (standardhälve 4.2) ja töötajate omavaheline läbisaamine on hea (standardhälve 4.5).

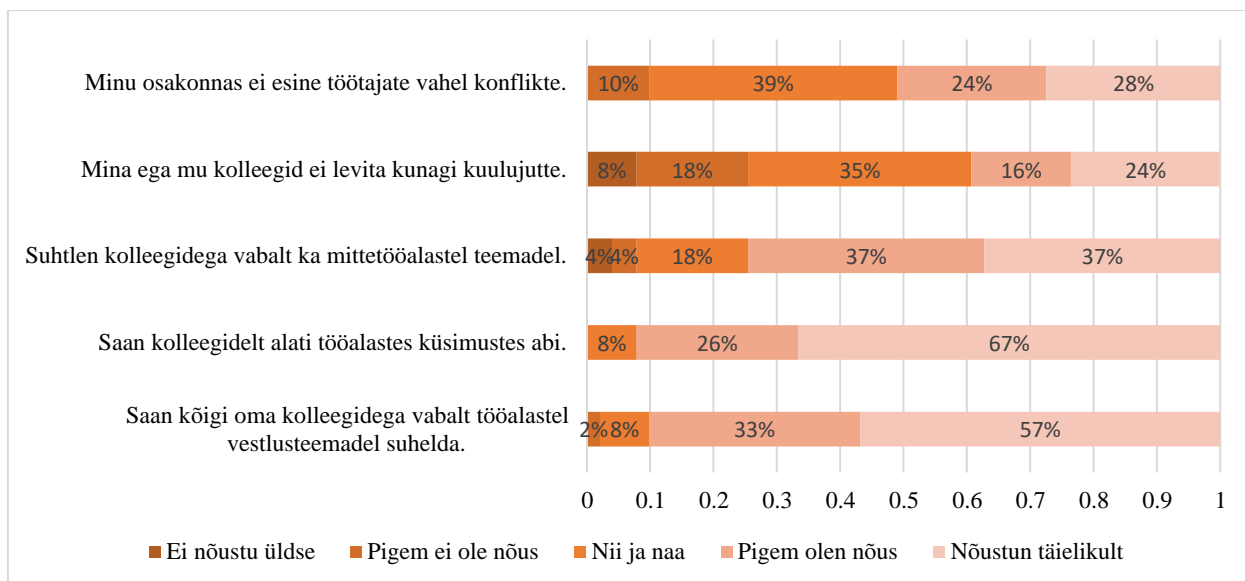


Joonis 2. Üldine kommunikatsioon ettevõttes

Allikas: Autori koostatud

Ettevõtte juhtkond võiks töötajatele veel edasi anda üheselt mõistetavat informatsiooni ettevõtte finantsolukorra, tulevikuplaanide, organisatsioonis toimuvate muudatuste ja ettevõtte saavutuste/ebaõnnestumiste kohta. See aitaks ettevõttes kasvatada ühise missiooni tunnet ja motiveerida töötajaid ühiseid eesmärke täitma. Lisaks klassikalisele näost näkku suhtlemisele on head kahepoolsed suhtlusviisid meeskonnakoosolekud veebis või koha peal ja meeskonniti probleemide lahendamine. (Men, 2015). Üldise kommunikatsiooni parendamiseks ettevõttes oleks hea läbi viia rohkem meeskonnaüritusi ja infokoosolekuid.

Joonisel 3 on välja toodud ettevõtte töötajate hinnang horisontaalsele kommunikatsioonile. Tulemustest selgub, et ettevõttes esineb mõningal määral töötajate vahelisi konflikte ja kuulujuttude levitamist. 37% töötajatest on nõus väitega, et nad suhtlevad kolleegidega ka mittetöölalastel teemadel. Kindlasti saavad kõik töötajad kolleegidelt tööalastes küsimustes abi, vastuse aritmeetiline keskmine on 4.59 ja väitega nõustus täielikult 67% vastanutest. Samuti saavad töötajad kolleegidega vabalt tööalastel teemadel suhelda, väitega oli täiesti nõus 57% vastanutest.

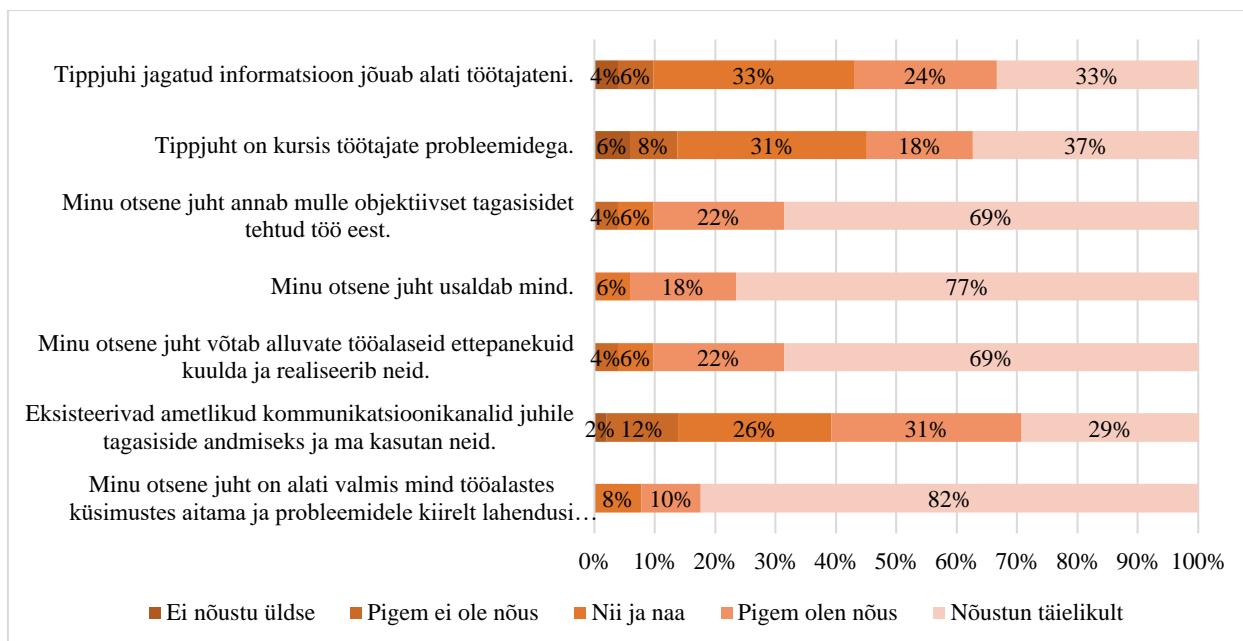


Joonis 3. Horisontaalne kommunikatsioon

Allikas: autori koostatud

Juhul, kui ettevõttes ei liigu teave soovitud viisil, siis väljendavad töötajad tihti enda mitteametlikku suhtlemist kuulujuttude näol, mis kajastavad nende tegelike mõtteid ja tundeid, kuid ei pruugi olla seotud reaalse olukorraga. (Valk, 2003). Autori arvates aitaksid regulaarsed infokoosolekud vältida ettevõttes valeinformatsiooni levikut.

Joonis 4 illustreerib ettevõtte vertikaalset ehk juhi-alluva vahelist kommunikatsiooni ettevõttes. Töötajad on nõus, et nende otsene juht annab neile objektiivset tagasisidet, usaldab neid ja võtab kuulda alluvate töölaseid ettepanekuid ning realiseerib neid. Samuti on 82% töötajatest täiesti nõus, et nende otsene juht on alati valmis neid tööalastes küsimustes aitama ja probleemidele kiirelt lahendusi leidma. Töötajad on nõus ka väidetega, et tippjuhi jagatud informatsioon jõuab alati töötajateni ja tippjuht on kursis töötajate probleemidega, kuid väidete standardhälbed on kõrged, vastavalt 1.11 ja 1.22 ehk vastused ei ole üksmeelsed. Juhile ametliku tagasiside andmise võimalustega on täielikult kursis ja kasutavad neid 29% vastanutest.

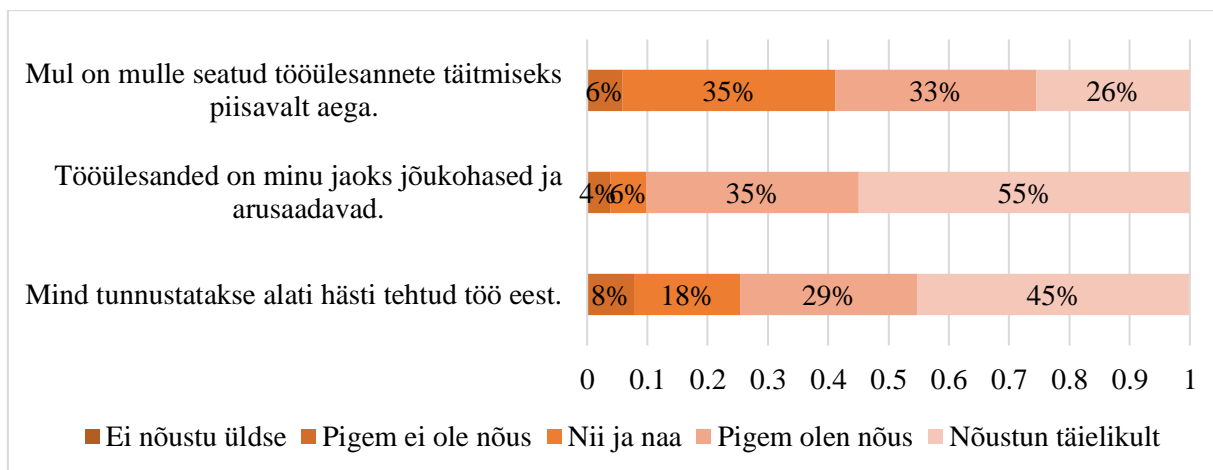


Joonis 4. Vertikaalne kommunikatsioon

Allikas: Autori koostatud

Ettevõtte töötajad ei ole ühisel arvamusel, et nende tippjuht on kõikide nende probleemidega kursis. Samuti ei ole kõik töötajad teadlikud ametlikest kommunikatsioonikanalitest juhile tagasiside andmiseks. Inimressursse kaasava kommunikatsioonikliimaga ettevõtetes on põhiliseks eesmärgiks soodustada info liikumist igal tasandil ja sealjuures arvestades kõikide kommunikatsioonisuundadega: alt-ülesse, ülevalt-alla, horisontaalne ja vertikaalne. (Miller 2009, 43) Autor soovib ettevõtte juhil oma töötajaid eksisteerivatest kanalitest teavitada ja julgustada töötajaid neid kasutama. Töötajatelt saadav tagasiside aitaks juhtkonnal vajalike parandusi luua ja seeläbi oluliselt parandada sisekommunikatsiooni kvaliteeti.

Joonisel nr 5 on välja toodud töötajate isiklik tagasiside enda tööle. Selgub, et väitega „Mul on mulle seatud tööülesannete täitmiseks piisavalt aega on täielikult nõus vaid 26% vastanutest. Tööülesanded on töötajate jaoks jõukohased ja arusaadavad, väite aritmeetiline keskmine on 4.41. 45% vastanutest on täielikult nõus, et neid tunnustatakse alati hästi tehtud töö eest.

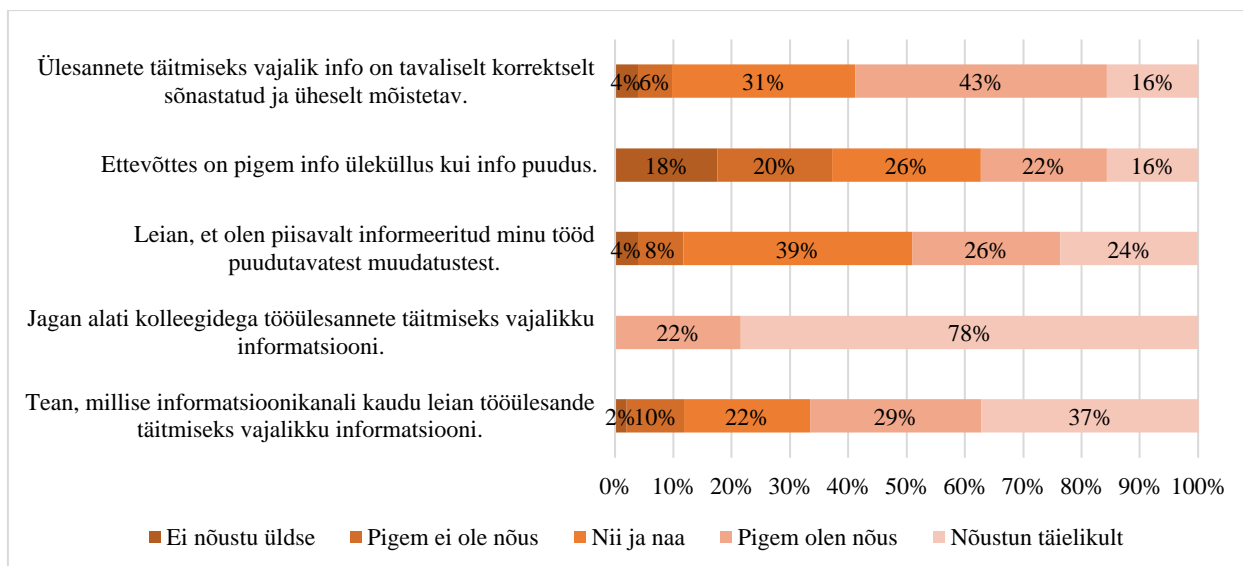


Joonis 5. Isiklik tagasiside.

Allikas: Autori koostatud.

Efektiivne sisekommunikatsioon on eelduseks ettevõtte edule. (Yates 2006). Kuna töötajad leiavad, et neil ei ole alati kõikide ülesannete täitmiseks piisavalt aega ja ülesannete täitmiseks vajalik informatsioon ei ole alati arusaadavalt sõnastatud, siis soovivad töö autor osakondade juhtidel üle vaadata kõik olemasolevad tööjuhendid ja vajadusel luua korrekture. Samuti on oluline veenduda, et kõik töötajad on teadlikud, millistest infoallikatest tööülesannete leidmiseks vajalikku informatsiooni leida. Digitaalsete kaustade kasutamine aitaks töötajate jaoks lihtsustada vajaliku informatsiooni otsimist ja leidmist.

Joonis 6 näitab informatsiooni kättesaadavust ülesannete täitmiseks. Väitega „Ülesannete täitmiseks vajalik info on tavaliselt korrektselt sõnastatud ja üheselt mõistetav.“ On nõus 43% töötajatest. Info ülekülluse või puuduse kohta on töötajatel erinev arusaam, väite standardhälve on küsimustebloki kõrgeim, numbriliselt 1.33. 39% vastanutest leiab, et ei ole pigem piisavalt informeeritud oma tööd puudutavatest muudatustest. 78% vastanutest on täielikult nõus, et nad jagavad alati kolleegidega tööülesannete täitmiseks vajalikku informatsiooni. Küsitlusele vastanud töötajad teavad üldjoontes, millistest infokanalitest tööülesannete täitmiseks vajalikku infot leida, väite aritmeetiline keskmine on 3.9.



Joonis 6. Informatsiooni kättesaadavus ülesannete täitmiseks
Allikas: Autori koostatud.

Organisatsiooni kommunikatsioon on tõhus, kui kõik töötajad saavad eesmärkide täitmisest samaviisi aru. (Hargie 2007) Küsimustiku vastustest selgub, et hetkel puudub ettevõttes ühtne süsteem tööülesannete täitmiseks. Autor soovib luua kas digitaalse või füüsilise kausta igasse kauplusesse ja kontorisse, mis sisaldaks juhendeid erinevate tööülesannete täitmiseks. Kaustaga tutvumine peaks olema iga töötaja ülesanne.

Tabelis 2 on välja toodud erinevate kommunikatsioonikanalite protsentuaalsed eelistused. Ankeetküsimustikust selgub, et ettevõtte töötajad eelistavad informatsiooni jagamiseks e-maili ja vahetut suhtlust näost näkku. Koosolekuid kohti eelistab 65% vastanutest, kuid *online* koosolekuid eelistab vaid 27% kõikidest küsitlusel osalejatest. Messengeri grupi ja Slacki kaudu suhtlemist eelistavad vastavalt 41% ja 37% töötajatest. Telefoni teel suhtlemine on võrdlemisi ebapopulaarne suhtlemisviis, mille eelistusprotsent on võrdne *online* koosolekutega ehk 27%. Kõige vähem eelistatud infokanalid on infotahvel ja oma töötajate uudiskiri protsentuaalselt 18% ja 12%.

Tabel 2. Eelistatud kommunikatsioonikanalid.

Eelistatud kommunikatsioonikanalid	Protsentuaalselt vastajaid
Eelistan info saamiseks ja jagamiseks e-maili.	73%
Eelistan info saamiseks ja jagamiseks näost näkku suhtlemist.	71%
Eelistan info saamiseks ja jagamiseks koosolekuid.	65%
Eelistan info saamiseks ja jagamiseks <i>Messengeri</i> gruppi.	41%
Eelistan info saamiseks ja jagamiseks <i>Slacki</i> .	37%
Eelistan info saamiseks ja jagamiseks <i>online</i> koosolekuid.	27%
Eelistan info saamiseks ja jagamiseks telefoni.	27%
Eelistan info saamiseks ja jagamiseks oma töötajate uudiskirja	18%
Eelistan info saamiseks ja jagamiseks infotahvlit.	12%

Allikas: Autori koostatud.

Tabelis 3 on välja toodud infokanalid ja nende kasutamise protsent töötajate arvates. Selgub, et kõige rohkem kasutatakse info jagamiseks E-maili (76%), *Slacki* ja *Messengeri* gruppi. Populaarsed kommunikatsioonikanalid on ka vahetu suhtlemine, koosolekute ja veebikoosolekute läbiviimine. Kõige vähem kasutusel olevad info jagamise kanalid on telefon, oma töötajate uudiskiri ja infotahvel.

Tabel 3. Infokanalid, mida kõige rohkem kasutatakse.

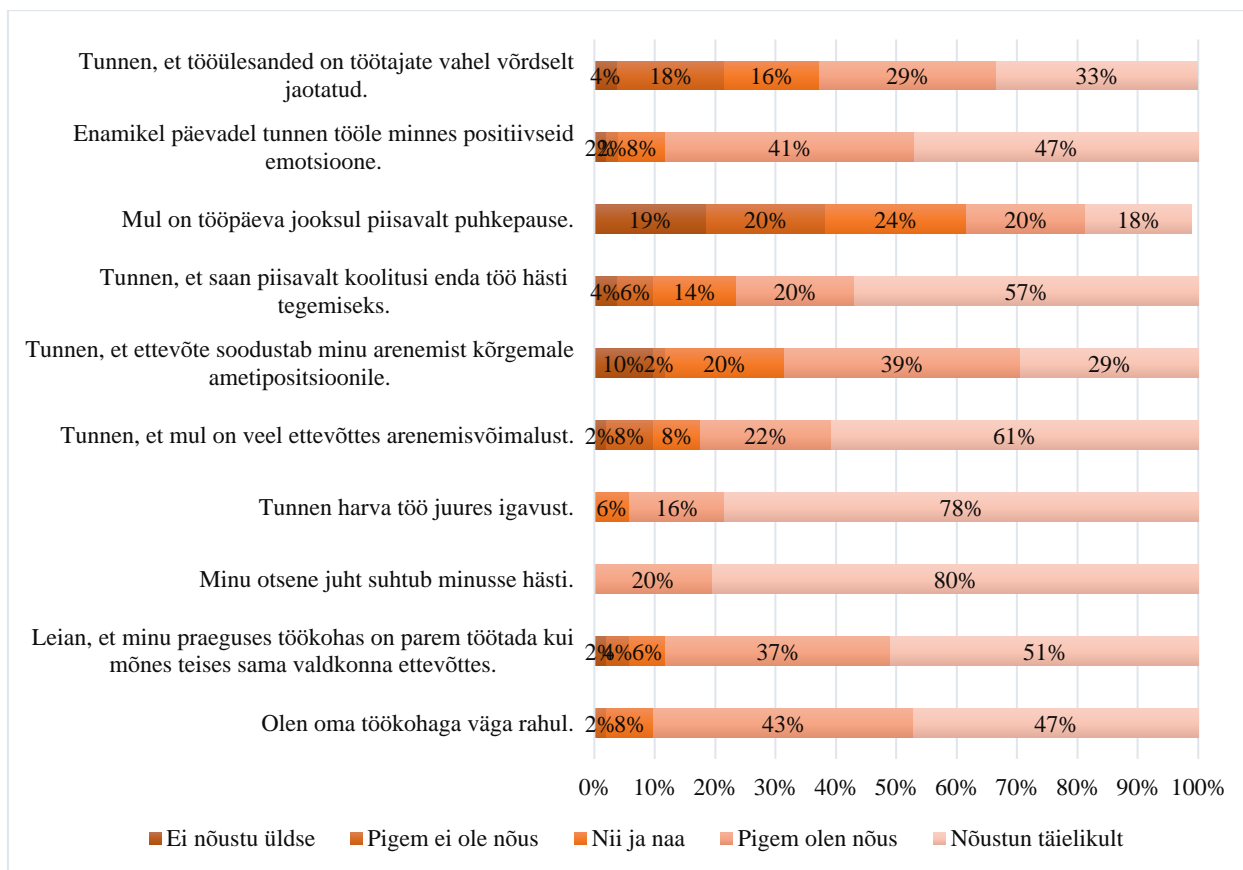
Saan tihti infot just nendest kommunikatsioonikanalitest:	Protsentuaalselt vastajaid
E-mail	76%
<i>Slack</i>	63%
<i>Messengeri</i> grupp	61%
Näost näkku suhtlemine	55%
Koosolekud	51%
<i>Online</i> koosolekud	33%
Telefon	29%
Oma töötajate uudiskiri	14%
Infotahvel	4%

Allikas: Autori koostatud.

Kommunikatsioonikanalid on efektiivsed, kui informatsiooni jagaja suudab kommunikeerimiseks leida õige kanali. (Šliburyte 2004, 195) Kasutusolevatest kommunikatsioonikanalitest on e-mail kõige populaarsem ja ka kõige enam kasutust leidev. Palju kasutatakse ettevõttes ka

infovahetamiseks *Slacki*, mis on kiire info vahetamise vahend, kuid selle puuduseks on teavituste kadumine ja info ei pruugi jõuda õige inimeseni. Kuniks ettevõtte intranet on väljaarendamisel, soovitab autor töötajatel kasutada suhtlemiseks vahetat suhtlust, kas telefoni teel või näost näkku või e-maili, et informatsioon jõuaks õigete inimesteni. Uue intraneti kasutuselevõtmisel on oluline koondada kogu oluline infovahetus ühte keskkonda, et vältida liigse arvu kommunikatsioonikanalite kasutamist.

Joonisel 7 on välja toodud töörahuloluga seotud väited ja töötajate hinnangud väidetele. Väitega „Tunnen, et tööülesanded on töötajate vahel võrdselt jaotatud“ on täielikult nõus 33% ja pigem nõus 29%. Enamikel päevadel tööle minnes tunnevad positiivseid emotsioone 47% vastanutest. Töötajad pigem ei ole nõus, et neil on päeva jooksul piisavalt puhkepause, väite aritmeetiline keskmine on 2.96. 57% vastanutest on täielikult nõus, et nad saavad piisavalt koolitusi oma töö hästi tegemiseks. 10% töötajatest ei nõustu üldse väitega, et ettevõtte soodustab nende arenemist kõrgemale ametipositsioonile, kuid 29% töötajatest nõustub täielikult. 61% töötajatest nõustub täielikult, et neil on veel ettevõttes arenemisvõimalust. 78% töötajatest tunneb harva töö juures igavust ja 80% leiab, et nende otsene juht suhtub neisse hästi. 51% töötajatest nõustub täielikult, et uuritavas ettevõttes on parem töötada kui mõnes teises sama valdkonna ettevõttes ja 47% on oma töökohaga väga rahul.



Joonis 7. Tööraahulolu

Allikas: Autori koostatud.

Ettevõtte juhatus võiks üle vaadata töötajate töö- ja puhkeaja graafikud ja võimalusel pakkuda töötajatele tööpäeva jooksul rohkem puhkepause, kuna enamus töötajate töö on füüsiline ja toimub kogu päeva püstises asendis. Samuti võiksid töötajate otsesed juhid üritada reguleerida ülesannete täitmise korda, et töötajatel lasuks võrdselt kohustusi. Eelnev tööraahulolu kirjeldav väideteblokk võiks olla eelduseks edasiste tööraahuloluuringute läbiviimiseks uuritavas ettevõttes.

3.2. Intervjuu tulemused, analüüs ja autoripoolsed ettepanekud

Antud alapeatükis on välja toodud intervjuude tulemused ja analüüs. Edaspidi töös tähistatakse intervjuueeritavad lühendiga INT1 ja INT2. Intervjuu ettevõtte personalijuhiga on tähistatud lühendina INT1 ja intervjuu kaupluse juhatajaga lühendiga INT2. Intervjuude transkriptsioonid on leitavad töö lisades, lisa 3 ja lisa 4.

Argenti (2006) sõnul on sisekommunikatsiooni tähtsaim ülesanne tekitada organisatsiooni liikmetes tunne, et nad on ettevõtte jaoks väärtuslikud ja vajalikud (viidatud Talal 2013, 23).

Intervjuu alguses küsis autor mõlemalt intervjuueeritavalt, mis on nende meelest organisatsiooni kommunikatsiooni ülesanne. Nii personalijuht kui ka kaupluse juhataja tõid välja info edasiandmise aspekti: „Kommunikatsioon on suhtlus ning ka sisekommunikatsiooni eesmärk on edasi anda infot, kutsuda kaasa lööma ja tekitada mitme tasandilist dialoogi.“ (INT1). „Sisekommunikatsiooni ülesanne on levitada informatsiooni niivõrd kiiresti ja tõhusalt, et see jõuaks õigel ajal kõigi vajalike inimesteni. Oluline on kindlasti info jagamisel valida õiged kanalid ehk kommunikatsioonikanalid, mida kõige rohkem kasutatakse.“ (INT2).

Personalijuhi meelest näeb info liikumine ettevõttes ideaalina välja nii, et sisendi info muudetakse võimalikult kompaktselt ja informatsiooni jagatakse kõikide ettevõtte liikmetega korduvalt. Oluline on ka tagasiside ja arutelu teke. Kaupluse juhataja eelistaks ideaalses olukorras, et ettevõttel oleks ühine veebileht, kus ettevõtte töötajad saaksid toimuvate muudatustega kursis olla ja omavahel hõlpsasti suhelda. „Ettevõttel peaks olema mingisugune veebilehekülg, kus saavad kõik töötajad jooksvate uuendustega kursis olla. Seal võiksid kirjas olla näiteks uued töötajad, uued materjalid, koolitused ja kõik seesugune. Ehk ettevõttel võiks olla hästi organiseeritud intranet, kus kõik töötavad leiavad vajaliku info üles. Kui päris vajalikku infot ei leia, siis vähemalt ettevõtte töötaja, kelle poole murega pöörduda.“ (INT 2).

Autor nõustub Hargie (2007) väidetuga, et organisatsiooni kommunikatsioon on efektiivne ehk tõhus, kui kõik töötajad mõistavad ettevõtte eesmärgid ja enda rolli nende eesmärkide täitmisel. Järgmisena küsis autor intervjuueeritavalt efektiivse ja mittetoimiva kommunikatsiooni erinevusi. „Efektiivse kommunikatsiooni märk on näiteks see, kui sa pöördud töötaja poole küsimusega ja ta oskab sulle kohe vastata või teab, kust seda infot leida. Hetkel ma arvan, et kui töötajalt küsida, kust ta leiab puhkuseavalduse, siis päris iga töötaja ikkagi ei tea.“ (INT 2). „Mittetoimiv sisekommunikatsioon ei levi, võib hoopis tekitada segadust või olla ebaoluline informatsioon.“ (INT1).

Ettevõtetel, mille sisekommunikatsioon toimib väga hästi, on paremad finantsilised edukusnäitajad ja pühendunud töötajad (Yates 2006). Nii kaupluse juhatajal kui ka personalijuhil paluti hinnata kommunikatsiooni hetkeolukorda ettevõttes. Mõlemad intervjuueeritavad pidasid hetkeolukorda keskpäraseks, tuues välja nii positiivseid kui ka negatiivseid aspekte. Personalijuht peab kommunikatsiooni hetkeolukorra nõrkusteks informatsiooni levikut ja ligipääsu intranetile, kuna ettevõtte on liikumas vanalt tarkvarasüsteemilt uuele. „Nõrkusena tooksin kindlasti välja leviku. Kuna peamajast asub eraldi 4 kauplust, siis ei

saa olla kindel, et info on kõigini jõudnud. Tavapäraselt jagavad kaupluse juhatajad edasi informatsiooni, kuid see ei pruugi olla piisav. Samuti ei jõua hetkel info lastega kodus olevate töötajateni.“ (INT 1). Kaupluse juhataja meelest on hetkel suurimaks nõrkuseks ühtse süsteemi puudumine. „Nõrkus olekski see, et puudub ühtne süsteem ja kõik ei saa ülesannetest samamoodi aru. Samamoodi tähtsa info otsimine käib meil praegu sadade meilide seast, et lõplik informatsioon kokku panna, lihtsam oleks, kui oleks ühtne portaal või foorum, kust info kergema vaevaga üles leida.” (INT 2).

Positiivne on personalijuhi poolest, et iga nädal või kord kahe nädala tagant saavad töötajad infokirja ettevõttes toimuva kohta ja praeguses intranetis on olemas töötaja jaoks vajalikud juhendid, avaldused ja ankeedid. Kaupluse juhataja meelest on kommunikatsiooni poolelt ettevõttes positiivne see, et ettevõttes on üsna värske liikmena uus personalijuht, kes on infoliikumise parendamise enda eesmärgiks võtnud ja püüab hetkeolukorda parandada. Töö autori meelest on oluline tagada töötajate ligipääs juhenditele, avaldustele ja ankeetidele ka uues intranetis.

Personalijuht leiab, et lähiaja jooksul muutub kommunikatsioon ettevõttes paremaks: „Antud hetkel on meie tubli IT-spetsialist koostamas e-maili liste, üks, kuhu kuuluvad kõik ettevõtte töötajad ja teine, mis on mõeldud vanemapuhkusel viibivatele töötajatele. Samuti on täiesti välja töötamisel intranet, kuhu on igal töötajal ligipääs olemas.“ (INT 1). Kaupluse juhataja leiab, et ühtne veebikommuun aitaks infol paremini liikuda: „Näiteks, kui nüüd lähiajal võetakse kõikides kauplustes uus tarkvarasüsteem kasutusele, siis sinna oleks tähtis luua info jagamise koht kõikidele töötajatele.“ (INT 2).

Sisekommunikatsiooni roll muudatuste läbiviimisel on mõlema intervjueeritava meelest teha selgitustööd, juhendada ja muudatuste jaoks mentaalselt ette valmistada. Oluline on ka töötajate poolne tagasiside: „Kindlasti on oluline teha ka enda poolseid ettepanekuid ja jagada tagasisidet. Tagasiside kaudu õpitakse ja näiteks järgmine muudatus võib tänu sellele palju edukamalt kulgeda.“ (INT 1). Ankeetküsimustikust selgub, aga et kõik töötajad ei ole teadlikud juhile tagasiside andmise ametlikest võimalustest. Ettevõtte töötajaid tuleks nendest võimalustest esimesel võimalusel teavitada.

Kaupluse juhataja meelest oleks saanud viimase suure muudatuse, uue *brändingu*, uue süsteemi ja laiendatud kaupluse avamise eel rohkem töötajaid ette valmistada: „Oleks väga hea olnud, kui

oleks veidi rohkem tehtud eeltööd kaupluste teavitamise näol, siis oleks vast jõudnud kõige paremini valmistuda. Kõiki osakondi tuleks tegelikult niisuguste suurte otsuste langetamisel kaasata.“ (INT 2).

Nii kaupluse juhataja kui ka personalijuht olid nõus, et ettevõttes tegeletakse kommunikatsiooniga, kuid see vajaks veidi rohkem tähelepanu. Kaupluse juhataja leiab, et kui suurte muutustega jõutakse veidi harjuda, siis järgmisena keskendutaksegi kommunikatsiooni paremaks muutmisele: „Kui muud jooksvad ülesanded saavad täidetud ja süsteemid toimivad, siis kommunikatsiooniga tegelemine ongi järjekorras järgmine asi, millega tegelema hakatakse.“ (INT 2).

Argenti (2006) sõnul on ettevõtte sisekommunikatsiooni eest vastutavad kas personalijuht, turundusjuht või lausa tegevjuht. Autor küsis ka intervjuueeritavatelt, kes peaks nende meelest ettevõttes kommunikatsiooni eest vastutama. Vastustest selgus, et vaja oleks eraldi isikut näiteks kommunikatsioonispetsialisti, kuid hetkel saab selle ülesande täitmisega hästi hakkama ka personalijuht. „Võiks kindlasti olla eraldi kommunikatsioonispetsialist või inimene, kes ainult pühendub kommunikatsioonile, sest infot tõesti liigub palju. Tegelikult sobib selleks vastutavaks isikuks ka personalijuht, nagu meil hetkel ettevõttes asi toimib. Tähtis on, et juhid, personalijuht ja töötajad suhtleksid kõik omavahel.“ (INT 2). Loomulikult vastutavad kommunikatsiooni eest kõik ettevõtte töötajad, ka need, kelle ülesandeks pole niivõrd info jagamine, vaid hoopis tarbimine. „Kui infot jagatakse ja seda vastu ei võeta on see samasugune probleem kui infot ei jagata.“ (INT 1). Väga oluline on ka jagatud informatsiooni kohta tagasiside andmine. „Loomulikult on alati passiivsemaid ja aktiivsemaid töötajaid, kuid mulle väga meeldiks, kui töötajad veel enam võtaksid ühendust ja uuriks saadud info kohta või hoopis teeksid ettepanekuid, mida muuta ja kuidas teha paremini.“ (INT 1).

Efektiivsele sisekommunikatsiooni toimimisele saavad ettevõtte kõik liikmed kaasa aidata. Kaupluse juhataja leiab, et tema ülesanne ettevõtte kommunikatsiooni aspektist on töötajate murede puhul olemas olla ja aidata probleeme lahendada. „Räägin enda alluvate töötajatega ja kuulan nende muresid, samuti arutleme Messengeri grupis, kui kellelgi on mingisugune probleem ja proovin ikka aidata. Ja olen ikka olemas, et igaüks saaks minu poole pöörduda, kellel vaja on.“ (INT 2).

Personalijuht on keskendunud uute töötajate sisseelamise parendamisele. Protsessi sujuvamaks muutumist on märgata ja uued töötajad harjuvad töökeskkonnaga ühe kiiremini. „Olen oma

südameasjaks võtnud uue töötaja sisseelamise parandamise. Peamaja puhul on mul seda väga hea hallata ning kindlasti sooviksin tulevikus aktiivsemalt hoida kätt pulsil kaupluse töötajate puhul. Uue töötaja infoga kurssi viimine algab juba värbamisel ning kandub edasi esimestesse kuudesse uuel tööpostil. Juhendan töötajaid, annan ja tutvustan infot, inimesi, maja. Mulle vähemasti tundub, et iga uue töötaja tulekuga muutub protsess paremaks ja nad tunnevad end juba esimestel tundidel mugavalt ja oodatult.“ (INT 1).

Uue ühtse kommunikatsiooniprogrammi loomine aitaks infol ettevõttes palju kiiremini ja efektiivsemalt liikuda. „Kindlasti aitaks ühtne reeglistik sisekommunikatsiooni parandada, kuid antud hetkel ei ole me sellega veel jõudnud tegeleda.“ (INT 1). „Kui igal osakonnal on oma süsteem, siis ei ole näiteks võimalik isegi teisest poest appi minna puhkuseid asendada või midagi sellist, sest igal kauplusel on oma süsteem.“ (INT 2). Selleks, et kõik töötajad mõistaksid tööülesannete sisu samamoodi on väga oluline luua ettevõttesisene reeglistik, mis toimiks kõikides ettevõtte struktuuri osades.

Hetkel olemasolevatest kommunikatsioonikanalitest peavad mõlemad intervjueeritavad oluliseks e-maili. „Ma arvan, et ikkagi meil, kus talletab ära kõik informatsiooni, sest *Slacki* süsteemis näiteks kaovad sõnumid teatud aja jooksul ära või kui keegi on kirja läbi lugenud, siis see inimene, kellele info mõeldud oli ei pruugigi kirja näha.“ (INT 2). Personalijuht töötab selle nimel, et tulevikus eksisteeriks toimiv e-maili *list* kõikide ettevõtte töötajatega, mille kaudu saaks töötajatele jagada iganädalast uudiskirja. Kaupluse juhataja aga loodab, et luuakse ühtne infosüsteem, kus kõik töötajad saavad vajaliku teabe kiiresti üles leida ja omavahel suhelda.

Ettevõtte personalijuhi põhifookus on hetkel oma töötajate uudiskirja välja arendamisel, kuid ankeetküsimustikust selgub, et see kommunikatsioonivahend on töötajate seas kõige ebapopulaarsem ja vähim kasutatust leidev. Autor soovib personalijuhil ankeetküsimustikust selgunud töötajate vajadustele tuginedes oma töötajate uudiskirja asemel panna rohkem rõhku näiteks ühise reeglistiku väljatöötamisele.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgiks on uurida sisekommunikatsiooni toimimist ja leida võimalused selle parendamiseks jaekaubanduse ettevõttes. Uurimisprobleemiks oli ettevõtte hüppelise kasvuga kaasnenud info märkimisväärne kasv. Puudus ülevaade, kuidas ettevõtte sisekommunikatsioon on sellega kaasa läinud. Kuna uuritavas ettevõttes pole varasemalt uurimusi läbi viidud, siis loodab autor, et antud bakalaureusetöö alameesmärgina motiveerib ettevõtte juhtkonda rohkem uuringuid läbi viima.

Sisekommunikatsiooni toimimise uurimiseks kasutas autor Downs ja Hazeni (1977) sisekommunikatsiooniga rahulolu küsimustikku, mida autor kohandas, et uurida sisekommunikatsiooni toimimist. Juhtkonna poolse arvamuse saamiseks viis autor uuritavas ettevõttes läbi intervjuud ettevõtte personalijuhhi ja suurima kauple juhatajaga, kuna nemad on oma igapäevatoos võtmeisikud ettevõtte sisekommunikatsiooni toimimisel.

Ankeetküsimustikule vastates pidid ettevõtte töötajad hindama etteantud väiteid skaalal ühest viieni, kus 1 tähistas „ei nõustu üldse“ ja 5 „nõustun täielikult“. Väidete aritmeetiliste keskmiste põhjal saab järeldada, et sisekommunikatsioon toimib ettevõttes pigem hästi. Selgusid ka töötajate eelistatuid kommunikatsioonikanalid, milleks on e-mail, näost näkku suhtlemine ja koosolekud. Kõige vähem eelistavad ettevõtte töötajad info jagamiseks kasutada infotahvli, oma töötajate uudiskirja ja telefoni.

Kommunikatsiooni parendamiseks tegi töö autor ettevõtte juhile järgnevad ettepanekud:

- Juhtkond peaks andma ettevõtte töötajatele rohkem informatsiooni ettevõtte finantsolukorra, tulevikuplaanide ja organisatsioonis toimuvate muudatuste kohta.
- Kuulujuttude levimise vähendamiseks tuleks ettevõttes korraldada regulaarseid infokoosolekuid.
- Kuna töötajad ei ole kursis ametlikest kommunikatsioonikanalitest, mille kaudu ettevõtte juhile tagasisidet anda, siis juht peaks töötajaid võimalikest viisidest teavitama.

- Töötajad vajavad enda tööülesannete korrektseks täitmiseks selgeid ja lihtsasti mõistetavaid juhendeid. Tuleks luua, kas digitaalne või füüsiline kaust erinevate tööks vajalike juhenditega.
- Personalijuht võiks oma töötaja uudiskirja väljatöötamise asemel keskenduda näiteks ühise reeglistiku väljatöötamisele.

Bakalaureusetöö eesmärk sai täidetud ja probleemküsimus leidis vastuse. Autor tõi üldise ülevaate kommunikatsiooniolukorrast ettevõttes ja uuringu tulemustest selgusid põhilised sisekommunikatsiooniprobleemide põhjused. Samuti tegi autor ettepanekuid olukorra parendamiseks. Autor leiab, et üldine kommunikatsioon ettevõttes on hea, kuid eelnevaid ettepanekuid arvesse võttes, suudaks juhtkond aidata kommunikatsiooni veel paremaks muuta. Loodetavasti on bakalaureusetöö aluseks järgmistele uuringutele ettevõttes, nagu näiteks töörahuloluuuring,

SUMMARY

INTERNAL COMMUNICATION AND IMPROVEMENT POSSIBILITIES IN RETAIL COMPANY

Egle Laos

Internal communication has been researched by many authors. The aim of this bachelor's thesis was to establish how internal communication functions in a retail company and to offer recommendations for bettering the situation. The author chose this subject for her bachelor's thesis because there was a necessity for research of that kind in the company.

To achieve the aim of the thesis, the author conducted a survey based on Downs & Hazen's (1977) Communication Satisfaction Questionnaire among the employees of the company. The author also conducted two interviews, one with the human resource manager and the other one with the store manager of the company to understand who is responsible for the internal communication and how.

The Bachelor's thesis consists of three parts. In the theoretical part of this thesis the author describes the nature and purpose of effective internal communication, internal communication channels and the communication climate. The second part is essentially a description of the conduct of the research and the third is an analysis of the results.

The results of the survey revealed that internal communication works rather well in the company. Problems related to internal communication arise from the use of wrong communication channels and the lack of information that employees receive. To improve internal communication, the author proposed the following suggestions to the company manager:

- To provide company's employees with more information regarding company's financial situation, future plans and changes taking place in the organization.
- To organize more regular information meetings in order to reduce the spread of gossips.

- To inform employees of formal communication channels of giving feedback to the CO of the company.
- To create clear instructions for performing daily tasks that are accessible to all of the employees.
- To create a common set of rules.

The author fulfilled the purpose of this bachelor's thesis by giving an overview of internal communication situation in the company and offering the management proposals for bettering the communication.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Argenti, P.A. (2006). How technology has influenced the Field of Corporate Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20 (3), 357-370.
- Aušra, P., Ruta, R. (2018). Content Marketing Decisions for Effective Internal Communication, *Organizacijų vadyba*, 2018,79 (79), 117-130
- Bharadwaj, A., Pati, R.K. (2014). Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness. *IIM Kozhikode society & management review*, 3 (2), 183-192.
- Czech, K, Forward, G.L., Lee, C. (2011). Assessing Gibb's Supportive and Defensive Communication Climate: An Examination of Measurement and Construct Validity. *Communication Research Reports*, 28 (1), 1-15.
- Downs, C., Adrian, A.D. (2004). Accessing Organizational Communication. *Strategic Communication Audits*, 292.
- Downs, C.W., Hazen, M.D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14 (3), 63-73.
- Ettevõtte kaupluse juhataja. Autori intervjuu. Helisalvestis. 12. mai.2022.
- Ettevõtte personalijuht. Autori intervjuu. E-kiri. 12. mai. 2022.
- Fletcher, M. (1999). The Effects of Internal Communication, Leadership and Team Performance on Successful Service Quality Implementation: A South African Perspective – Team Performance Management, 5 (5), 150-163.
- Frank, A. and Brownell, J. (1989). Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance.
- Gibb, J. (1961). Defensive Communication. *Journal of Communication*, 11, 141-148.
- Hargie, O. (2007). Managing Your Communications: A Key Determinant of Organisational Success.
- Hunt, E. (2019). Sisekommunikatsiooni toimimine ja selle parendusvõimased tekstiilitööstuse ettevõttes. Kättesaadav: <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/83bc2651-fce6-4c6b-8584-4becf01c8cae>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated Internal Communications: a Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications*, 10 (4), 302-314.

- Laherand, M-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tartu: OÜ Sulesepp.
- Men, L.R. (2015). The Internal Communication Role of the Chief Executive Officer: Communication Channels, Style and Effectiveness. *Public relations review*, 41(4), 461-471.
- Merriam-Webster Dictionary*. (1828). Allikas: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>
- Miller, K. (2009). *Organizational Communication: Approaches and Processes*, Wadsworth *Engage Learning*.
- Past, A. (2009). Too oma meeskond ühte paati: sisekommunikatsioon ettevõttes ja organisatsioonides. *AS Äripäev*.
- Roots, H. (2002). *Organisatsioonikultuuri tüübid*. Tallinn: Siseakadeemia kirjastus.
- Saruhan, N. (2014). The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. *Business and Economics Research Journal*, 5 (4), 143-166.
- Shockley-Zalabak, P. (2002). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills Values*.
- Spaho, K. (2012). Organizational communication process. *Ekonomski Vjesnik*, 15 (2), 309-317.
- Šliburyte, L. (2004). Internal communication in Organizations Undergoing Change. *Management of Organizations: Systematic Research*, 29, 189-200.
- Tagiuri, R. (1968). The Concepts of Organizational Climate: Exploration of a Concept. *Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration*, 9-32.
- Taguam, A.P. (2022). Organizational Communication Climate and Its Relationship Employee Organizational Trust: An Exploratory Study. *Journal of Positive School Psychology*, 6 (3), 3332-3342
- Talal, M. (2013). Add Value to Internal Communication through Human Resource Management. *Valahian Journal of Economic Studies*, 4 (4), 21-29.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). Communication Audits: The Key To Building World Class Communication Systems. 1-31. Allikas: ResearchGate.
- Vadi, M. (2004). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
- Valk, A. (2003). *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris*. Tallinn: AS Ühiselu.
- Yates, K. (2006). Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-line Results. *Journal of Organizational Excellence*, 19 (4), 71-79.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik ettevõtte sisekommunikatsiooni teemal

Tere!

Olen teie kolleeg Egle Nautica kauplusest ja palun, et vastaksid sellele sisekommunikatsiooni teemalisele küsitlusele teie ettevõtte kohta. Vastamine on vajalik minu bakalaureuse lõputöö jaoks ja samuti, et ettevõtte juhtkond saaks sisekommunikatsiooni kohta tagasisidet. Küsimustik on anonüümne. Jõudu vastamiseks!

Sugu:

Mees

Naine

Põlvkond sünniaasta järgi:

Beebibuumerid (1946-1964)

X-põlvkond (1965-1979)

Y-põlvkond (1980-1995)

Z-põlvkond (sündinud pärast 1996. aastat)

Emakeel:

Eesti

Vene

Muu

Paiknemine struktuuris:

Kontor

Ladu

Kauplus

Tööstaaž ettevõttes:

Kuni 4 kuud

Kuni 2 aastat

3-6 aastat

7 aastat ja rohkem

Palun hinnata järgnevaid väiteid 5 palli skaalal, kus 1= ei nõustu üldse; 2= pigem ei ole nõus; 3= nii ja naa; 4= pigem olen nõus ja 5= nõustun täielikult.

Üldine kommunikatsioon ettevõttes

Töötajate omavaheline läbisaamine on hea.

Ettevõtte juhtkond suhtub töötajatesse lugupidavalt.

Saan piisavalt teavet organisatsioonis toimuvate muudatuste kohta.

Mul on piisavalt teavet ettevõtte finantsolukorra kohta.

Olen teadlik ettevõttes olevatest hüvedest ja mõistan töötasu maksmise korda.

Mõistan ettevõttes toimuvate tööprotsesside sisu piisavalt oma tööülesannete täitmiseks.

Olen teadlik ettevõtte tulevikuplaanidest.

Saan informatsiooni ettevõtte saavutuste ja ebaõnnestumiste kohta.

Horisontaalne kommunikatsioon

Saan kõigi oma kolleegidega vabalt tööalastel vestlusteemadel suhelda.

Saan kolleegidelt alati tööalastes küsimustes abi.

Suhtlen kolleegidega vabalt ka mittetööalastel teemadel.

Mina ega mu kolleegid ei levita kunagi kuulujutte.

Minu osakonnas ei esine töötajate vahel konflikte.

Vertikaalne kommunikatsioon/ suhtlus juhiga

Minu otsene juht on alati valmis mind tööalastes küsimustes aitama ja probleemidele kiirelt lahendusi leidma.

Eksisteerivad ametlikud kommunikatsioonikanalid juhile tagasiside andmiseks ja ma kasutan neid.

Minu otsene juht võtab alluvate tööalaseid ettepanekuid kuulda ja realiseerib neid.

Minu otsene juht usaldab mind.

Minu otsene juht annab mulle objektiivset tagasisidet tehtud töö eest.

Tippjuht on kursis töötajate probleemidega

Tippjuhi jagatud informatsioon jõuab alati töötajateni.

Isiklik tagasiside

Mind tunnustatakse alati hästi tehtud töö eest.

Tööülesanded on minu jaoks jõukohased ja arusaadavad.

Mul on mulle seatud tööülesannete täitmiseks piisavalt aega.

Informatsiooni kättesaadavus ülesannete täitmiseks

Tean, millise informatsioonikanali kaudu leian tööülesande täitmiseks vajalikku informatsiooni.

Jagan alati kolleegidega tööülesannete täitmiseks vajalikku informatsiooni.

Leian, et olen piisavalt informeeritud minu tööd puudutavatest muudatustest (näiteks kampaaniainfo, sponsorkontod, auhindade väljastamine jms).

Ettevõttes on pigem info üleküllus kui info puudus.

Ülesannete täitmiseks vajalik info on tavaliselt korrektselt sõnastatud ja üheselt mõistetav.

Palun vali etteantud kommunikatsioonikanalite seast vähemalt 3 varianti!

Kommunikatsioonikanalid

Eelistan info saamiseks ja jagamiseks Slacki

Eelistan info saamiseks ja jagamiseks e-mail

Eelistan info saamiseks ja jagamiseks Messengeri gruppi

Eelistan info saamiseks ja jagamiseks näost-näku suhtlemist

Eelistan info saamiseks ja jagamiseks koosolekuid

Eelistan info saamiseks ja jagamiseks online koosolekuid

Eelistan info saamiseks ja jagamiseks telefoni

Eelistan info saamiseks ja jagamiseks infotahvli

Eelistan info saamiseks ja jagamiseks oma töötajate uudiskirja

Kõige rohkem saan informatsiooni just nendest kanalitest:

Slack

E-mail

Messengeri grupp

Näost-näkku suhtlemine

Koosolekud

Online koosolekud

Telefon

Infotahvel

Oma töötajate uudiskiri

Töörahulolu

Olen oma töökohaga rahul.

Leian, et minu praeguses töökohas on parem töötada kui mõnes teises sarnase valdkonna ettevõttes.

Minu otsene juht suhtub minusse hästi.

Tunnen harva töö juures igavust.

Tunnen, et mul on veel ettevõttes arenemisvõimalust.

Tunnen, et ettevõtte soodustab minu arenemist kõrgemale ametipositsioonile.

Tunnen, et saan piisavalt koolitusi enda töö hästi tegemiseks.

Mul on tööpäeva jooksul piisavalt puhkepause.

Enamikel päevadel tunnen tööle minnes positiivseid emotsioone.

Tunnen, et tööülesanded on töötajate vahel võrdselt jaotatud.

Aitäh, et leidsid aega vastata!

Lisa 2. Intervjuu küsimused

Mis on Sinu meelest organisatsiooni sisekommunikatsiooni ülesanne?

Milline võiks info liikumine ettevõttes ideaalina välja näha?

Mis Sa arvad, milline on efektiivse ja mittetoimiva sisekommunikatsiooni erinevus?

Kuidas Sa hindad sisekommunikatsiooni olukorda ettevõttes? Miks? Millised on tugevused ja millised nõrkused?

Kuidas saaks väljatoodud nõrkuseid parandada?

Mis on sisekommunikatsiooni roll muudatuste läbiviimisel? Arvamus.

Kas ettevõttes tegeletakse sisekommunikatsiooniga piisavalt?

Kes peaksid ettevõttes sisekommunikatsiooni eest vastutama? Mis on juhtide ülesanne? Mis on Personalijuhi ülesanne? Mis on töötaja ülesanne?

Kuidas saad Sina efektiivse sisekommunikatsiooni toimimisele kaasa aidata?

Kas kõikidele osakondadele ühesuguse reeglistiku määramine aitaks sisekommunikatsiooni parandada?

Millised võiksid olla teie ettevõtte puhul kõige efektiivsemad kommunikatsioonikanalid?

Lisa 3. Kirjalik intervjuu ettevõtte personalijuhiga

A: Mis on sinu meelest organisatsiooni sisekommunikatsiooni ülesanne?

INT1: Kommunikatsioon on suhtlus ning ka sisekommunikatsiooni eesmärk on edasi anda infot, kutsuda kaasa lööma ja tekitada mitme tasandilist dialoogi.

A: Milline võiks info liikumine ettevõttes ideaalina välja näha?

INT1 : Ideaalina tuleks sisend, info kogutakse kokku ja sorteeritakse välja kõige olulisem, mida kommunikeerida. Valitakse kommunikatsioonikanal, jagatakse korduvalt antud informatsiooni. Tekiks reaktsioon, arutelu, tagasiside.

A: Mis sa arvad, milline on efektiivse ja mittetoimiva sisekommunikatsiooni erinevus?

INT1:Kommunikatsioon on edukas, kui kuuled nõ kohvinurgas, et töötajad arutavad teemat, see paneb neid kaasmõtleva ja tekitab huvi. Mittetoimiv sisekommunikatsioon ei levi, võib hoopis tekitada segadust või olla ebaoluline informatsioon.

A: Kuidas sa hindad sisekommunikatsiooni olukorda ettevõttes? Miks? Millised on tugevused ja millised nõrkused?

INT1: Nõrkusena tooksin kindlasti välja leviku. Kuna peamajast asub eraldi 4 kauplust, siis ei saa olla kindel, et info on kõigini jõudnud. Tavapäraselt jagavad kaupluse juhatajad edasi informatsiooni, kuid see ei pruugi olla piisav. Samuti ei jõua hetkel info lastega kodus olevate töötajateni. Teine nõrkus on intranet ja sellele ligipääs.

Tugevusena tooksin välja infokirja saatmise - iga 2 nädala tagant esmaspäeviti „Kaunis uudis uudishimulikule” ja töötajaid tutvustava infokira - kord nädalas/kahe nädala tagant „Oled uudishimulik, kes ma olen?”

Samuti tooksin välja, et praeguses intranetis on olemas juhendid – personali valdkonnas, laotöötaja juhendid, konsultandi ja müügiesindaja ning samuti leiab töötaja sealt vajalikut avaldused ja ankeedid.

Lisaks jooksev informatsioon liigub läbi e-maili ning osakonna juhid jagavad seda edasi.

A: Kuidas saaks väljatoodud nõrkuseid parandada?

INT1: Antud hetkel on meie tubli IT-spetsialist koostamas e-maili liste, üks, kuhu kuuluvad kõik ettevõtte töötajad ja teine, mis on mõeldud vanemapuhkusel viibivatele töötajatele.

Samuti on täiesti välja töötamisel intranet, kuhu on igal töötajal ligipääs olemas.

A: Mis on sisekommunikatsiooni roll muudatuste läbiviimisel? Teie arvamus.

INT1: Üleüldiselt on kommunikatsioon iga hästi toimiva suhte alus. Muudatusi elluviies tuleks võimalikult palju töötajaid informeerida, seda ka korduvalt, teha selgitustööd, miks antud muudatus aset leiab, miks see muudatus hea on. Tuleb mentaalselt ennast ettevalmistada muutuseks. Kui tegu on näiteks tehnilise muudatusega, siis kindlasti peaks toimuma juhendamine ja koolitus, luua juhendmaterjalid ja töötajaid teavitama, kelle poole saab küsimuste korral pöörduda.

Kindlasti on oluline teha ka enda poolseid ettepanekuid ja jagada tagasisidet. Tagasiside kaudu õpitakse ja näiteks järgmine muudatus võib tänu sellele palju edukamalt kulgeda.

A: Kas ettevõttes tegeletakse sisekommunikatsiooniga piisavalt?

INT1: Ettevõttes kindlasti tegeletakse sisekommunikatsiooniga, kuid alati on võimalik seda paremini ja läbimõeldumalt teha.

A: Kes peaksid ettevõttes sisekommunikatsiooni eest vastutama? Mis on juhtide ülesanne? Mis on personalijuhi ülesanne? Mis on töötaja ülesanne?

INT1: Sisekommunikatsiooni eest vastutavad kõik - kui infot jagatakse ja seda vastu ei võeta on see samasugune probleem kui infot ei jagata. Organisatsioonis on erinevad struktuuriüksused ning sisend tuleb tavapäraselt nende juhtidelt. Osakonna juhtidel on kõige parem arusaam oma üksuses toimuvast ning infost, mida on vaja edasi anda.

Üldiselt edastan nende sõnumeid edasi mina, kui personalispetsialist, kuna meil hetkel ei ole ettevõttes inimest, kes täidaks kommunikatsioonijuhi rolli.

Suurema panuse sisekommunikatsiooni saan anda, kui tegu on nõ minu valdkonna teemaga - arenguestlused, lisahüved, meeskonnaüritused jms.

Töötajatelt ootaks info tarbmist, kaasa löömist üleskutsete puhul ning arutelu ja tagasisidet. Loomulikult on alati passiivsemaid ja aktiivsemaid töötajaid, kuid mulle väga meeldiks, kui töötajad veel enam võtaksid ühendust ja uuriks saadud info kohta või hoopis teeksid ettepanekuid, mida muuta ja kuidas teha paremini.

A: Kuidas saad sina efektiivse sisekommunikatsiooni toimimisele kaasa aidata?

INT1: Olen oma südameasjaks võtnud uue töötaja sisseelamise parandamise. Peamaja puhul on mul seda väga hea hallata ning kindlasti sooviksin tulevikus aktiivsemalt hoida kätt pulsil kaupluse töötajate puhul.

Uue töötaja infoga kurssi viimine algab juba värbamisel ning kandub edasi esimestesse kuudesse uuel tööpostil.

Juhendan töötajaid, annan ja tutvustan infot, inimesi, maja. Mulle vähemasti tundub, et iga uue töötaja tulekuga muutub protsess paremaks ja nad tunnevad end juba esimestel tundidel mugavalt ja oodatult.

Loomulikult saan info liikumisele kaasa aidata seda enda poolt levitades erinevates kanalites ja isegi töötajat nähes uurida, mida ta viimatisest infost arwab.

A: Kas kõikidel osakondadele ühesuguse reeglistiku määramine aitaks sisekommunikatsiooni parandada?

INT1: Kindlasti aitaks ühtne reeglistik sisekommunikatsiooni parandada, kuid antud hetkel ei ole me sellega veel jõudunud tegeleda.

A: Millised võiksid olla teie ettevõtte puhul kõige efektiivsemad kommunikatsioonikanalid?

INT1: Leian, et praegune üks paremini toimivaid kommunikatsioonikanaleid on uudiskirjad, mis tulevikus jõuavad ka otse iga töötaja postkasti. Samuti tulevikus saab olema toimiv e-maili list kõigile töötajatele. Lisaks loodan, et saame lähitulevikus toimiva intraneti, kus töötajal on lihtne ja mugav jälgida infoliikumist ja kerge ühendust võtta, kui on soov täpsustada ja luua arutelu.

Lisa 4. Intervjuu ettevõtte suurima kaupluse juhatajaga

A: Mis on Sinu meelest organisatsiooni sisekommunikatsiooni ülesanne?

INT2: Sisekommunikatsiooni ülesanne on levitada informatsiooni niivõrd kiiresti ja tõhusalt, et see jõuaks õigel ajal kõigi vajalike inimesteni. Oluline on kindlasti info jagamisel valida õiged kanalid ehk kommunikatsioonikanalid, mida kõige rohkem kasutatakse. Tähtsama info jagamisel ei ole mõistlik kasutada näiteks Slacki, kuna seal võib info ära kustuda enne kui jõuab õige inimeseni. Täpsemalt võiks sisekommunikatsiooni ülesanne olla see, et kõik ettevõtte töötajad oleksid muudatuste ja uuendustega kursis. Tähtis on ka suuline infovahetus, kuid minu meelest on tähtis, et iga osakond leiaks omavahelise info jagamiseks lisaks suulisele infovahetusele kas e-maili, Slacki või Messengeri variandi, kus jooksivad küsimusi arutada.

A: Kuidas peaks toimuma vertikaalne infovahetus eri osakondade vahel?

INT2: Ikka e-maili teel.

A: Milline võiks info liikumine ettevõttes ideaalina välja näha?

INT2: Ettevõttel peaks olema mingisugune veebilehekülg, kus saavad kõik töötajad jooksivate uuendustega kursis olla. Seal võiksid kirjas olla näiteks uued töötajad, uued materjalid, koolitused ja kõik seesugune. Ehk ettevõttel võiks olla hästi organiseeritud intranet, kus kõik töötavad leiavad vajaliku info üles. Kui päris vajalikku infot ei leia, siis vähemalt ettevõtte töötaja, kelle poole murega pöörduda. Hetkel on meil Taski süsteemis kodulehel mingisugune üldinfo töötajate jaoks olemas, kuid see võiks olla palju atraktiivsem, värskema infoga ja lihtsam kasutada. Samuti võiks olla võimalus näha, millal info on intranetti postitatud. Kui näiteks ettevõtte ei soovi sellist uut süsteemi kasutusele võtta, siis oleks võimalik ka *Google Docsi* info jagamiseks kasutada.

A: Mis Sa arvad, milline on efektiivse ja mittetoimiva sisekommunikatsiooni erinevus?

INT2: Efektiivse kommunikatsiooni märk on näiteks see, kui sa pöördud töötaja poole küsimusega ja ta oskab sulle kohe vastata või teab, kust seda infot leida. Hetkel ma arvan, et kui töötajalt

küsida, kust ta leiab puhkuseavalduse, siis päris iga töötaja ikkagi ei tea. Ebaefektiivne on see, kui mitte keegi ei tea midagi, kaos, paanika.

A: Kuidas Sa hindad sisekommunikatsiooni olukorda ettevõttes? Miks? Millised on tugevused ja millised nõrkused?

INT2: Olukord on keskpärane, võiks olla parem, aga saaks ka olla hullem. Informatsiooni liigub iga päev meeletus koguses. Samuti on ettevõttesiseselt nii palju erisusi, näiteks hetkel kasutavad osad kauplused vana kassasüsteemi ja teised juba uut. Nõrkus olekski see, et puudub ühtne süsteem ja kõik ei saa ülesannetest samamoodi aru. Samamoodi tähtsa info otsimine käib meil praegu sadade meilide seast, et lõplik informatsioon kokku panna, lihtsam oleks, kui oleks ühtne portaal või foorum, kust info kergema vaevaga üles leida. Plussiks hetkeolukorrale oleks see, et hetkel on meil ettevõttes uus personalijuht, kes on infoliikumise parendamise rohkem enda peale võtnud ja tegelenud kommuniqueerimisega.

A: Kuidas saaks väljatoodud nõrkuseid parandada?

INT2: Ühtse süsteemi loomine. Näiteks, kui nüüd lähiajal võetakse kõikides kauplustes uus tarkvarasüsteem kasutusele, siis sinna oleks tähtis luua info jagamise koht kõikidele töötajatele.

A: Mis on sisekommunikatsiooni roll muudatuste läbiviimisel? See peaks olema üsna asjakohane küsimus, kuna alles hiljuti oli meil ettevõttes mitu uut muutust nagu uue brändingu loomine, Nautica kaupluse laienemine ja uus tarkvarasüsteem.

INT2: Kuna jällegi kõigile tulid need suured muutused üsna ootamatult, siis informatsioon jõudis ka üsna viimasel hetkel ja tuli kiiresti tegutseda. Oleks väga hea olnud, kui oleks veidi rohkem tehtud eeltööd kaupluste teavitamise näol, siis oleks vast jõudnud kõige paremini valmistuda. Kõiki osakondi tuleks tegelikult niisuguste suurte otsuste langetamisel kaasata, seda võiks teha. Oleks võinud näiteks mingisugune ajakava töötajate jaoks ees olla.

A: Kas ettevõttes tegeletakse sisekommunikatsiooniga piisavalt?

INT2: Ma arvan, et tegeletakse. Kõik teavad ju, et kommunikatsioon on veidikene probleemiks ja töötatakse selle paremaks muutmise nimel. Kui muud jooksvad ülesanded saavad täidetud ja

süsteemid toimivad, siis kommunikatsiooniga tegelemine ongi järjekorras järgmine asi, millega tegelema hakatakse.

A: Kes peaksid ettevõttes sisekommunikatsiooni eest vastutama? Mis on juhtide ülesanne? Mis on Personalijuhi ülesanne? Mis on töötaja ülesanne?

INT2: Võiks kindlasti olla eraldi kommunikatsioonispetsialist või inimene, kes ainult pühendub kommunikatsioonile, sest infot tõesti liigub palju. Tegelikult sobib selleks vastutavaks isikuks ka personalijuht, nagu meil hetkel ettevõttes asi toimib. Tähtis on, et juhid, personalijuht ja töötajad suhtleksid kõik omavahel. Kui näiteks tekib info jagamisel mingisugune ebakõla, siis on väga oluline, et kas juht, töötaja või personalijuht täpsustaksid informatsiooni allikast olukorda ja saaksid oma küsimusele vastuse. Täpsustavate küsimuste küsimine on väga tähtis. Töötaja põhiülesanne on jagatud informatsioonist aru saada ja endale selgeks teha, kelle poole ta saab milliste küsimuste korral pöörduda. Näiteks kui ettevõttesse tuleb uus välishankija, uus töötaja näiteks kategooriajuht, siis iga töötaja peaks omaalgatuslikult selgeks tegema, kelle poole ta pöörduma peab.

A: Kuidas saad Sina efektiivse sisekommunikatsiooni toimimisele kaasa aidata?

INT2: Räägin enda alluvate töötajatega ja kuulan nende muresid, samuti arutleme Messengeri grupis, kui kellelgi on mingisugune probleem ja proovin ikka aidata. Ja olen ikka olemas, et igaüks saaks minu poole pöörduda, kellel vaja on.

A: Kas kõikidele osakondadele ühesuguse reeglistiku määramine aitaks sisekommunikatsiooni parandada?

INT2: Ma arvan küll. Siis oleks kõigil ühesugune süsteem ja saaks ka näiteks teistelt kauplustelt või kontorist lihtsamini infot küsida. Kui igal osakonnal on oma süsteem, siis ei ole näiteks võimalik isegi teisest poest appi minna puhkuseid asendada või midagi sellist, sest igal kauplusel on oma süsteem.

A: Millised võiksid olla teie ettevõtte puhul kõige efektiivsemad kommunikatsioonikanalid?

INT2: No, mis kindlasti võiks ettevõttes olla oleks ühtne infosüsteem, millele kõik ligi pääseksid. Kasvõi *Google Docsi* dokument, kus kontor saab meiega infot jagada ja meie oleksime kasvõi vaataja rollis või siis mingi teine süsteem.

A: Aga praegustest olemasolevatest ikkagi?

INT2: Ma arvan, et ikkagi meil, kus talletab ära kõik informatsiooni, sest *Slacki* süsteemis näiteks kaovad sõnumid teatud aja jooksul ära või kui keegi on kirja läbi lugenud, siis see inimene, kellele info mõeldud oli ei pruugigi kirja näha. Koosolekud on ka tähtsad, aga pigem jooksvate probleemide lahendamiseks ja uuendustest teavitamiseks.

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Egle Laos (autori nimi)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Sisekommunikatsioon ja selle parendamise võimalused jaekaubanduse
ettevõttes

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Maris Zernand-Vilson
(juhendaja nimi)

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

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

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

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

13.12.2022. (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.