

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristiina Kikas

**SISEKOMMUNIKATSIOON JA SELLE PARANDAMISE
VÕIMALUSED MUUNTOSÄHKÖ-TRAFOXI GRUPIS**

Magistritöö

Õppekava TATM, peeriala turundus

Juhendaja Kristel Kaljund, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö 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 9587 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristiina Kikas

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood 095459TATM.

Üliõpilase e-posti aadress kristiina.kikas@trafox.fi.

Juhendaja Kristel Kaljund, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1. Sisekommunikatsioon.....	8
1.1.1 Kommunikatsiooni olemus ja eesmärk.....	8
1.1.2 Strateegiline sisekommunikatsioon	11
1.2. Sisekommunikatsiooni tähtsus rahvusvahelises ettevõttes	12
1.2.1. Rahvusvaheline ettevõte	12
1.2.2. Sisekommunikatsioon rahvusvahelises ettevõttes	13
1.3. Sisekommunikatsioonikanalid	14
2. EMPIIRILILE UURING: MUUNTOSÄHKÖ–TRAFOXI GRUPI JA SELLE SISEKOMMUNIKATSIOONI KIRJELDUS	18
2.1. Muuntosähkõ–Trafoxi grupi lühitutvustus	18
2.2. Uurimuse meetod.....	19
2.3. Valim	20
2.4. Uuringu tulemused	22
2.4.1. Sisekommunikatsioon ja selle hetkeolukord	22
2.4.2. Sisekommunikatsioon kui osa organisatsioonistrateegiast ja selle olulisus muudatuste elluviimisel	26
2.4.3. Sisekommunikatsiooni liikumise suunad, valitud kanalid ja inimeste roll	28
2.4.4. Keelebarjääri, kultuurieripärade ja generatsioonide mõju efektiivsele sisekommunikatsioonile	31
2.5. Uuringu järeldused ja ettepanekud	32
KOKKUVÕTE	38
SUMMARY	40
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	42
LISAD	44
Lisa 1. Intervjuu kava ja küsimused Eesti osakonna töötajatele	44
Lisa 2. Interview guide and questions to Joensuu and Helsinki factory workers.....	47

LÜHIKOKKUVÕTE

Sisekommunikatsioon on eduka ettevõtte võti, mis toetab kõiki organisatsiooni tegevusi. Efektivse sisekommunikatsiooni tagab pidev infojagamine õigetele inimestele, õigel ajal ja õiges koguses. Hästi toimiv sisekommunikatsioon säästab aega, vähendab vigu, annab võimaluse olla kliendi soovide suhtes paindlikum, suurendab konkurentsivõimet, tarnekindlust ja vähendab üleüldist organisatsioonisisest pinget.

Magistritöös viib autor läbi uuringu, et hinnata Muuntosähkö–Trafoxi grupi sisekommunikatsiooni hetkeolukorda. Uuringu meetodina kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit: tehakse poolstruktureeritud süvaintervjuud.

Uurimuse eesmärk on välja selgitada, milline on organisatsiooni sisekommunikatsiooni olukord ja tulemustest lähtuvalt pakkuda juhtkonnale parandusettepanekuid.

Uuringust järeldub, et intervjuueeritavad ei ole rahul organisatsiooni sisekommunikatsiooniga ja leiavad, et on arenguruumi. Organisatsioonis ei tegeleta sisekommunikatsiooniga piisavalt, millest tingituna tekivad igapäevatoos viivitused ja takistused. Pole plaani ja reeglistikku, millele tuginedes jõuaks info grupisiseselt õigete inimesteni, õigel ajal ja õiges kanalis. Muudatuste elluviimisel ei tegeleta sisekommunikatsiooniga piisavalt ja tihtipeale tehakse muudatusi enne, kui on nende kohta infot saadud. Sellest tulenevalt kaotatakse aega, tekitatakse segadust ja stressi. Sisekommunikatsiooniprobleemid mõjutavad negatiivselt organisatsiooni kliente, kannatavad tarnekindlus ja paindlikkus, klientide vajadused jäävad rahuldamata ja tekib usaldamatus.

Võtmesõnad: sisekommunikatsioon, sisekommunikatsioonikanalid, muudatuste juhtimine, infoliikumine.

SISSEJUHATUS

Sisekommunikatsioon on saanud olulise koha ettevõtte tegevjuhtide igapäevatoos. Ettevõttes töötavate inimeste kommunikatsiooniprotsessi kaasamine on tänapäeval tähtis, kuna on palju ühisettevõtteid, allhankeid ja partnerlust. Samas on tõhusat sisekommunikatsiooni raske saavutada (Quirke 2008, xi).

Dolphin (2005, 173) on väitnud, et sisekommunikatsioon on keeruline tõlgendamise protsess, mille abil töötajad kooskõlastavad tööprotsesse mistahes ettevõtte toimimiseks. Sisekommunikatsioon peab olema pidev, kuna töötajad tahavad saada infot ettevõtte kohta, kelle heaks nad töötavad (*ibid.*). Sisekommunikatsioon on organisatsioonisisese tõhusa koostöö aluseks (Hulea 2012, 104).

Hume ja Leonard (2014, 303) viisid rahvusvahelistes ettevõtetes läbi uuringu, millest selgus, et ettevõtted ei tegele sisekommunikatsiooniga strateegiliselt, vaid taktikaliselt. Hästi toimiva ja strateegiliselt juhitud sisekommunikatsiooni abil oleksid rahvusvahelised ettevõtted tugevamad ja vähem tundlikud eri raskuste suhtes – strateegiline sisekommunikatsiooni juhtimine mõjutab kogu ettevõtte efektiivsust (*ibid.*). Strateegilise sisekommunikatsiooni eesmärk on viia ettevõtete juhid ja töötajad kurssi organisatsioonistrateegiatega (*ibid.*). Suurtes organisatsioonides esinevad sisekommunikatsiooniprobleemid seetõttu, et info ei jagune alati kõigi osakondade vahel ühtlaselt, kuna kõik osakonnajuhid ei jaga infot ühtmoodi (White, Vanc, Stafford 2009, 12). Samuti võidakse infot eri osakondades erinevalt tõlgendada ja juhi isikliku arvamuse tõttu võib see jääda edastamata (*ibid.*).

Magistritöö keskendub sisekommunikatsiooni analüüsimisele ja parandamise võimalustele rahvusvahelises ettevõttes, mille osakonnad asuvad Euroopas ja Aasias. Teema on aktuaalne, kuna autori aastatepikkune töökogemus Muuntosähkö–Trafoxi grupis on viinud järelduseni, et sisekommunikatsiooniprobleemide tõttu ei ole ettevõtte nii edukas, kui see peale rohkem kui 17 aastat tegutsemist võiks olla. Sisekommunikatsiooniprobleeme on märganud ka ettevõtte kliendid, kes auditites ja kvaliteedikontrollides on teinud korduvalt sellekohaseid märkusi.

Uurimisprobleem on sisekommunikatsiooniuringuga välja selgitada, mis on sisekommunikatsiooni parandamise võimalused.

White, Vanc ja Stafford (2009, 12) on oma uuringus välja toonud, et ettevõttesisene info võib osakondadesse erinevalt jõuda. Uuringusse kaasatud juhid arvasid, et kõik on korras, keskastmejuhid aga leidsid, et nad saavad liiga vähe infot, ja töötajad arvasid, et neil on piisavalt infot selleks, et teha tööd, mida nad ettevõttesse tegema läksid (*ibid.*). Eesmärgi saavutamiseks viib magistritöö autor läbi süvaintervjuud eri tasandi kontoritöötajatega.

Magistritöö eesmärk on analüüsida Muuntosähkö–Trafoxi grupi sisekommunikatsiooni hetkeolukorda ja leida võimalusi, kuidas seda parandada. Ettevõtte juhtkonnale annab uuring hinnangu sisekommunikatsiooni hetkeolukorra kohta ja parandusettepanekud, mida ettevõtte saab hiljem rakendada.

Olukorrast ülevaate andmiseks on püstitatud uurimisküsimused:

1. Millised on sisekommunikatsiooni teoreetilised lähtekohad ehk miks on hästi toimiv sisekommunikatsioon rahvusvahelistes ettevõtetes hädavajalik?
2. Kuidas hindavad Eesti tehase kontoritöötajad sisekommunikatsiooni hetkeolukorda?
3. Kuidas hindavad Soome tehaste kontoritöötajad organisatsioonisisest infoliikumist?
4. Teooria ja hetkeolukorra ülevaate tulemuste põhjal: millised meetmed aitavad parandada Muuntosähkö–Trafoxi grupi sisekommunikatsiooni tervikuna?

Uurimisküsimustele vastamiseks ja eesmärgi täitmiseks kasutatakse kvalitatiivseid uurimismeetodeid: viiakse läbi süvaintervjuud, mille kohta tehakse kvalitatiivne sisuanalüüs.

Teoriapeatükk koosneb kolmest osast. Esimeses osas keskendutakse sisekommunikatsiooni olemusele, eesmärgile. Teises osas käsitletakse sisekommunikatsiooni tähtsust rahvusvahelistes ettevõtetes. Kolmandas osas antakse ülevaate sisekommunikatsiooni suundadest ja -kanalitest.

Magistritöö empiirilises osas antakse ülevaate Muuntosähkö–Trafoxi grupist, valideeritakse uurimismeetodeid ja käsitletakse läbiviidud intervjuusid, nende tulemusi ning võrreldakse saadud infot teoreetiliste lähtekohtadega.

Tulemuste ja parandusettepanekute osas tehakse uuringu põhjal ettepanekud ning antakse soovitusel parema sisekommunikatsioonisüsteemi loomiseks.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Sisekommunikatsioon

1.1.1 Kommunikatsiooni olemus ja eesmärk

Selles peatükis antakse ülevaade sisekommunikatsioonist ja selle olemusest. Hästi toimiv sisekommunikatsioon on iga organisatsiooni jaoks hädavajalik (Chen 2008, 167). Juhtimisvahendina aitab see tuvastada, saavutada ja säilitada organisatsioonijuhtide ning töötajate vahelisi suhteid (*ibid.*). Sisekommunikatsioon on kommunikatsioon organisatsioonijuhtide ja võtmepubliku ehk töötajate vahel (Dolphin 2005, 172). Mille toimimise eest vastutab peamiselt juhtkond, kuid ka töötajatel on aktiivne roll informatsiooni jagamises (Verčič *et al.* 2012, 225). Tarmo-Jaan Tõeleiu sõnul on sisekommunikatsioonis oluline, et organisatsiooni inimesed saaksid info ettevõtte hetkeseisust, lühikese ja pika perspektiivi ülesannetest (Valk 2003, 213). Sisekommunikatsioon on vajalik, et inimesed teaksid operatiivselt, mis organisatsioonis toimub (*ibid.*). Edastatavat infot ei ole kunagi liiga palju (*ibid.*). Sisekommunikatsioon on infovoog kõigi organisatsiooni tasandite vahel, kasutatakse eri meetodeid eesmärgiga tõhustada organisatsiooni operatsioone ja suhteid töötajatega (Pham 2014, 13).

Sisekommunikatsioon on organisatsioonisisene infojagamine, mille abil luuakse ühtekuuluvust ja usaldust töötajate seas, aga ka organisatsiooni eri tasandi juhtide ja töötajate suhete arendamine, loomine ja hoidmine (Karanges *et al.* 2014, 330): see on osa organisatsiooni integreeritud kommunikatsioonist (Past 2009, 58). Organisatsiooni kommunikatsioon on sidus tegevus, mille abil ühendatakse kõik organisatsiooni koostisosad ühiselt talitlevaks tervikuks (*ibid.*). Šliburyte (2004, 190) on toonud välja, et tänapäeva infopõhistes organisatsioonides on hästi toimiv sisekommunikatsioon nagu õli, mis hoiab organisatsiooni hammasrattad töös, moodsa organisatsiooni vundament ja protsess, kus töötajad vahetavad omavahel infot, loovad suhteid ning organisatsiooni kultuuri ja väärtusi. Efektiivne sisekommunikatsioon mõjutab suurel määral töötajate ettevõttesse suhtumist, nende lojaalsust, pühendumist, ühtekuuluvust ja töörahulolu (Men, Stacks 2014, 301). Niiviisi on organisatsioon produktiivsem ja edukam (*ibid.*). Efektiivne kommunikatsioon hõlbustab ettevõtete tööd ning määrab suuresti, millise organisatsiooniga on

tegu, mis on selle väärtused, hoiakud, tegevused ja tulemused (Kõrgesaar 2014, 24). Ühtlasi on kommunikatsioon mehhanism, mille abil grupe luuakse, säilitatakse ja muudetakse (*ibid.*). Sisekommunikatsiooni eesmärk on luua arusaam, et töötajad on organisatsiooni kõige olulisem vara, kinnitatakse moraali ja head tahet töötajate ning juhtide vahel (Talal 2013, 23). Kui aga juhid ei mõista, et kommunikatsioonil on töötajate juhtimise oluline element, siis ei ole võimalik luua efektiivset sisekommunikatsiooni (Zaumane 2016, 31). Sisekommunikatsiooni abil informeeritakse töötajaid eesolevatest muudatustest ning aidatakse neil aru saada organisatsioonist, selle toodetest ja teenustest, organisatsiooni kultuurist, eetilisest, kultuurilisest ja välisest keskkonnast – seeläbi suurendatakse tootlikkust, kvaliteeti ja ettevõtlikkust (Talal 2013, 23).

Eriti oluline on tugev ja hästi toimiv sisekommunikatsioon siis, kui organisatsioonis tehakse muudatusi. Nende elluviimine on edukas, kui töötajad on informeeritud muudatuste põhjustest ja läbiviimise käigust (Alas 2005, 135). Muudatusi vahendav meeskond peaks algatama ja korraldama palju tihedama suhtluse, julgustama kõiki osalema ning propageerima muudatusi töötajate seas (*ibid.*). Muudatuste tegemisel tuleb luua infovoog, mis töötaks kuni visiooni lõpliku elluviimiseni, ja selleks on tarvis (*ibid.*, 137–138):

1. viia visiooni olemus kõigi töötajate teadvusesse,
2. informeerida töötajaid muudatuste käigus tehtust,
3. anda töötajatele kindlust, et muudatused on õigustatud ja tehtud parimal võimalikul moel,
4. toetada igapäevast individuaalset arengut, tutvustada valikuvõimalusi,
5. juhtida tähelepanu tegevustele, mis aitavad muudatusi ellu viia,
6. kiirendada otsuste vastuvõtmist kõigi probleemide korral,
7. levitada käitumisviise, mis on muudatuste tegemisele kasuks tulnud,
8. hajutada kõigi organisatsioonist väljaspool seisvate huvitatud poolte kahtlused.

Seejuures on töötajad muudatuste tegemisel peamiselt info vastuvõtjad, töötajad ja edasikandjad ning juhid info suunajad (*ibid.*, 138). On oluline, et tippjuhtkond edastaks muudatuste tegemise otsuse, visiooni, tähtsuse ja juhtkonna pühendumise muudatuste elluviimiseks (*ibid.*). Muudatuste puhul on organisatsioonijuhtide töö eelkõige kommunikatsioon: info töötajatele peab olema selge ja sage (Argenti 2017, 150). Et muudatused tehtaks ja kriisiolukorrad lahendataks edukalt, peab olema organisatsioonis usalduslik kahesuunaline kommunikatsioon (*ibid.*, 156).

Organisatsiooni kommunikatsiooni võib jagada kolmeks. Kõigepealt vertikaalne kommunikatsioon, mis liigub kahel suunal: esiteks ülevalt alla, kui juhid töötajaid juhendavad ja annavad töösoorituse kohta tagasisidet (Saruhan 2014, 148–149). Allapoole suunatud kommunikatsioon on ka tippjuhtide edasiantav visioon ja strateegia ning põhilised eesmärgid (Valk 2003, 200). Seevastu alt üles kommunikatsioonis teevad töötajad juhtidele ettepanekuid, raporteerivad probleemidest ja vestlevad nendega igapäevatööst (Saruhan 2014, 148–149). Allapoole suunatud kommunikatsiooni organisatsioonis ainukasutamine tähendab autokraatlikku juhtimisstiili või/ja töötajate passiivsust ning vähest kompetentsi, see on formaalsem kommunikatsioonivorm (Valk 2003, 200). Ülespoole suunatud kommunikatsioon on organisatsioonis tagasiside saamise ja kontrollsüsteemi oluline osa, mille abil juhid saavad infot, mis organisatsioonis toimub ja kuidas on alluvad oma tööülesandeid täitnud (Valk 2003, 200). Ülespoole suunatud kommunikatsiooni hulka kuuluvad ka alluvate ettepanekud ja osalemine otsustusprotsessis (*ibid.*).

Teine organisatsiooni kommunikatsioon on horisontaalne, mis toimub organisatsiooni kõigi liikmete vahel koosolekute, töögraafikute ja muude organisatsiooni dokumentide kaudu (Saruhan 2014, 148–149). Horisontaalse kommunikatsiooni eesmärgid on koordineerida ülesannete täitmist, probleemide ja konfliktide lahendamist ning infojagamist eri osakondade vahel (Valk 2003, 201). Horisontaalne suhtlus on kommunikatsioon samal ametiastmel töötavate inimeste vahel, kuid informaalne suhtluse puhul ei mõjuta erinev ametiaste omavahelist suhtlust – vahetatakse kogemusi, saadakse teavet üksteise tegemistest (*ibid.*). Vertikaalne ja horisontaalne kommunikatsioon on mõlemad olulised, et tagada efektiivne sisekommunikatsioon (Saruhan 2014, 148–149).

Kolmas on diagonaalne kommunikatsioon, mille puhul on vertikaalse ja horisontaalse tasandi esindajad mingi eesmärgi saavutamiseks seotud ühte suhtlusvõrgustikku (Valk 2003, 2001). Selline kommunikatsioon on abiks näiteks kvaliteediprobleemide lahendamisel, kus võivad suhtlusvõrgustikku kuuluda organisatsiooni hierarhias eri positsioonidel olevad inimesed ehk tipp- ja keskastmejuhid ning töötajad (*ibid.*).

Magistritöös keskendutakse peamiselt vertikaalsele ehk formaalsele kommunikatsioonile juhtide ja töötajate vahel, jättes kõrvale tehasetöötajate omavahelise infojagamise ning suhtluse. Veidi käsitletakse ka diagonaalset kommunikatsiooni. Hume ja Leonard (2014, 296) on väitnud, et organisatsiooni edu ja eesmärkide saavutamine olenevad juhtide ning töötajate omavahelisest

suhtlusest, kus mõlemad osapooled on teineteise kõige suurem ja olulisem publik. Sealjuures tuleb arvestada, et kui organisatsioonis on liialt hierarhiline struktuur, siis on alt-üles-suunaline kommunikatsioon pärsitud, sest väga pika struktuuri korral võib eri tasandite vahel info osaliselt kaduma minna ja vahetasandid võivad infot endale kasulikus suunas muuta või vähendada (Valk 2003, 200). Samuti peab arvestama, et suhtlus organisatsioonis ei saa olla ainult ülevalt alla, sest suur osa efektiivsest kommunikatsioonist toimub töötajate tasandil, seega peavad juhid leidma kesktee, kuidas alt üles ja ülevalt alla kommunikatsiooni strateegiate elluviimisel ühendada (Argenti 2017, 157). Kahesuunaliselt liikuv, üheselt mõistetav, töötaja huve arvestav, kasulik, õigeaegne ja usutav informatsioon aitab luua usaldusväärset, hästitoimivat ja jätkusuutlikku sisekommunikatsiooni (Harshman, Harshman 1999, 16).

1.1.2 Strateegiline sisekommunikatsioon

Organisatsioonid teevad olulisi muudatusi tehnoloogia arengu, globaalsete majandustingimuste ja suure konkurentsi tõttu (Saruhan 2014, 148). Muudatusi tehes on juhid jõudnud arusaamale, et organisatsiooni sisekommunikatsioon peab olema üleüldiste organisatsioonistrateegiate üks osa (*ibid.*). Hume'i ja Leonardi (2014, 294) arvates saab nimetada kommunikatsiooni strateegiliseks, kui sihilikult ühildatakse organisatsioonijuhid ja töötajad organisatsioonistrateegiatega, et suurendada usaldust organisatsioonijuhtide ning töötajate vahel. Töötajad, keda kaasatakse organisatsiooni tegevusse, panustavad suure tõenäosusega organisatsiooni edusse rohkem, räägivad sellest positiivselt, on püsivamad ja aitavad igapäevatoos selle eesmärgi täita (*ibid.*).

Sisekommunikatsioon on oluline osa organisatsioonijuhtide tööst, kuna uusi kvalifitseeritud töötajaid on keeruline leida (Mishra *et al.* 2014, 191). Et olemasolev kvalifitseeritud tööjõud oleks organisatsioonis motiveeritud ja püsivalt, peavad eri tasandite juhid ning mentorid leidma viise, kuidas tulla vastu individuaalsete töötajate vajadustele ja arendada nende loovust ning samas veenda neid töötama organisatsiooni huvides (Karanges, *et al.* 2014, 332–333). Siiski pole sisekommunikatsiooni eesmärk teha töötajaid õnnelikuks, vaid kese on äri ning aidatakse töötajatel mõista, kuidas olla konkurentsivõimeline ärimaailmas ja toota kasumlikult (Quirke 2008, 22).

Konkurentsivõimet säilitada on keeruline ja eristumisel on sisekommunikatsioonis oluline roll (Quirke 2008, 31). Kommunikatsioonistrateegia ei tähenda töötajatele rääkimist, millised on organisatsioonistrateegiad ja eesmärgid, vaid need peavad organisatsiooni töötajate kaudu peegelduma nii tootlikkuses, kasulikkuses kui ka töö kvaliteedis (*ibid.*). Sisekommunikatsiooni

abil on vaja töötajad minevikust olevikku tuua ja valmistada nad ette tulevikuks: nad peavad tundma enda esindatavat organisatsiooni, teadma konkurente ja mõistma kliente ning nende pidevalt muutuvaid vajadusi (*ibid.*). Äris globaliseeruvad organisatsioonid järjest enam ja osakonnad asuvad eri paikades, seetõttu peab strateegiline sisekommunikatsioon ja selle juhtimine olema sihilik, et töötajad mõtleksid ning tegutseksid ühtse meeskonnana (Argenti 2017, 156). Pidev kahe-suunaline kommunikatsioon ja läbipaistvus suurendavad töötajate usaldust ning nad panustavad rohkem organisatsiooni väärtustesse ja visiooni (*ibid.*).

Üks strateegia osa on arendada organisatsiooni üksteisest sõltuvate osakondade sisekommunikatsiooni, luues töörotatsioon ja ühe eesmärgi nimel töötavad meeskonnad (Clampitt, *et al.* 2000, 42). Arvestada tuleb mitmekesise tööjõuga, kelle sugu, vanus, füüsilised võimed, aga ka etniline pärand ja rass erinevad (Bardia 2010, 29–30). Lisaks peab arvestama, et olenevalt töötajate taustast, kogemustest, arvamustest, hirmudest, soovidest ning teistest müra tekitavatest faktoritest tõlgendavad nad edastatavat infot erinevalt (Pham 2014,7).

Clampitt, DeKoch ja Cashman (2000, 45) on väitnud, et strateegiline kommunikatsioon on see, mida öeldakse või ei öelda eesmärgiga luua õiget tüüpi mälestusi. Loodud mälestused peavad olema üheselt mõistatavad ja arusaadavad (*ibid.*). Ei ole olemas kommunikatsioonistrateegiat, mis sobib kõigile organisatsioonidele, vaid strateegia peab valima ja kujundama iga organisatsiooni spetsiifika ja valdkonna järgi (Clampitt *et al.* 2000, 41). Kommunikatsioonistrateegia on enam kui leida üks kommunikatsioonikanal, mille abil infot edastada. See peab vastama küsimustele, kellega juhid peaksid suhtlema ning millal juhid ja töötajad suhtlevad (Clampitt *et al.* 2000, 42). Strateegiline sisekommunikatsioon mängib suurt rolli organisatsiooni muudatusi tehes, mil vähene info võib organisatsioonid ja nende juhid pankrotti viia (Argenti 2017, 150). Juhtide vähene infojagamine võib tekitada töötajates ebakindlust ja üleüldist organisatsioonisisest stressi (*ibid.*). Sisekommunikatsiooni heal tasemel hoidmine on oluline ja lõputu väljakutse igale organisatsioonile (Orsini 2000, 33).

1.2. Sisekommunikatsiooni tähtsus rahvusvahelises ettevõttes

1.2.1. Rahvusvaheline ettevõtte

Magistritöö uurimisprobleem on sisekommunikatsioon rahvusvahelises ekspordiga tegelevas tootmisettevõttes, mille osakonnad asuvad Euroopas ja Aasias. Seetõttu on oluline lühidalt kirjeldada, mis on rahvusvaheline ettevõte. Rahvusvaheliste ettevõtete all mõeldakse ettevõtteid, mis tegutsevad ning millel on võim koordineerida ja kontrollida tegevusi enam kui ühes riigis, kuid mille peakontor asub ühes riigis (Kõrgesaar 2014, 6).

Magistritöös uuritav organisatsioon on ettevõte, mille peakontor asub ühes riigis ja aktiivselt tegutsevad tüdarettevõtted asuvad nii Euroopas kui ka Aasias.

1.2.2. Sisekommunikatsioon rahvusvahelises ettevõttes

Rahvusvaheliste ettevõtete kommunikatsiooni käsitlus algas 1967. aastal, kui avaldati esimene käsiraamat „Handbook on international public relations“. 2000. aastatel hakati rahvusvahelist kommunikatsiooni uurima senisest enam (Szombathelyi *et al.* 2016, 74).

Autori hinnangul on organisatsioonides, mille peakontor asub ühes riigis ja harud teistes riikides, grupisisene kommunikatsioon väga olulisel kohal. Kui osakonnad on omavahel seotud, tagab grupisisene kommunikatsioon kogu organisatsiooni edu. Kõrgesaar (2014, 7) on välja toonud, et mitmekultuurilises ettevõttes töötamine tekitab väga suuri inimestevahelisi ja grupisuhete probleeme, mistõttu peaksid juhid olema kultuuriliselt mitmekesises keskkonnas töötamiseks hästi ettevalmistatud.

Autor lähtub oma töökogemusest rahvusvahelises ettevõttes ja leiab samuti, et sisekommunikatsioon on organisatsioonides, mille peakontor asub ühes ja harud teistes riikides, tihti keerulisem kui ühes riigis asuvates organisatsioonides. Sisekommunikatsiooni muudavad keeruliseks kultuurilised, sotsiaalsed, majanduslikud ja poliitilised erinevused, mis mõjutavad kohalike organisatsioonide juhtimisstiili, kommunikatsiooniedastust ja info vastuvõtja tõlgendust.

Kultuuriliste erinevuste puhul on oluline selgitada, mida selle all mõeldakse. Kultuuri ei saa defineerida üheselt ja rahvusjärgiselt, see hõlmab iga eluvaldkonda ning on enam kui muusika, kirjandus, toit, mood, uskumused, veendumused ja suhtumine (Hua 2014, 187). Kultuuri kirjeldavad kaks hästituntud metafoori: kultuur nagu sibul ja kultuur nagu jäämägi (*ibid.*). Kultuuri nagu sibula all mõeldakse, et iga kultuurikomponent on ümbritsetud teise

kultuurikomponendi kihiga, nagu sibula koorimine, mille väärtused on keskel (*ibid.*, 188). Jäämäe metafoori all mõeldakse, et uskumused ja väärtused on pinna all peidus ning nähtaval on ainult jäämäetipp, väike osa sellest kultuurist (*ibid.*, 188). Kultuuridevahelises suhtluses on organisatsioonitasandil suhtlus omaette kultuur, mis sõltub organisatsiooni juhtimisstruktuurist, juhtimisstiilist, eesmärkidest, suuruselt ja ajaloost (*ibid.*). Töökoha sotsiaalsel organiseerimisel on suur roll kommunikatsioonil: kommunikatsioon tingib selle ning organisatsioonikultuur ja nägemused omakorda tingivad kommunikatsiooni (Kõrgesaar 2014, 24). See käsitlus eeldab, et eduka juhtimise korral on loodud organisatsioonikultuuril suurem roll kui eri kultuuridest pärinevate isikute omadustel, väärtustel ja muudel tunnustel (*ibid.*). Siiski võib kultuurierinevuste eiramine põhjustada organisatsioonisiseseid konflikte, tootlikkuse langust ja töö takerdumist ning ettevõtte eesmärkide täitmata jätmist (Kõrgesaar 2014, 25).

Rahvusvaheliste ettevõtete kommunikatsioonipoliitika võib olla tsentraliseeritud või detsentraliseeritud (Szombathelyi *et al.* 2016, 75). Tsentraliseerimise ehk standardimise korral vastutab emaettevõtte kommunikatsioonipoliitika eest ja teises riigis olev organisatsiooni haru peab järgima emaettevõtte eeskujut. Tsentraliseerimine tagab emaettevõtte tippjuhtide kontrollitud ja püsivalt edastatud kommunikatsiooni. Detsentraliseerimisel kohandab, kujundab ja planeerib kommunikatsioonipoliitika teises riigis asuv organisatsioon osaliselt või täielikult ise (*ibid.*). Seda nimetatakse kultuuripõhiseks lähenemiseks, mis annab võimaluse kohandada harude juhtidel kommunikatsioon vastavalt kohalike töötajate vajadustele ja keskenduda vähem kogu organisatsiooni huvidele (*ibid.*). Tsentraliseerimine nõuab väga tugevat organisatsioonikultuuri, mis on kujundatud peakontori rahvuskultuuris ning millest on omandatud normid ja protseduurid. Selle eesmärk on maksimaalne kvaliteet, kuid see ei pruugi alati ühtida rahvuskultuuridega, kus asuvad ettevõtte harud (Kõrgesaar 2014, 19). Tugev organisatsioonikultuur hoiab ära olukorrad, kus edastatav info saab negatiivse vastukaja, kuna töötajatele jäävad põhimõtted võõraks ja mõistetamatuks (*ibid.*). Seega kui grupi tulemuslikkus sõltub grupi või meeskonna sooritusest, peab sõnumitest aru saama ja tähendusi jagama, et infot üheskoos täpsustada, sobitada ning vastavalt olukorrale kohandada (*ibid.*, 25).

1.3. Sisekommunikatsioonikanalid

Tänu tehnoloogia ja telekommunikatsiooni arengule on organisatsioonisisene ja -väline kommunikatsioon lihtsamad kui varem. Kui enne olid organisatsiooni

kommunikatsioonivahendid memod, kirjad, faks ja telefon, siis tänapäeval on rohkem viise, kuidas infot edastada. Järgnevalt nimetatakse sisekommunikatsioonikanaleid, mida organisatsioonid võivad kasutada efektiivse otsese ja kaudse kommunikatsiooni vahendina.

Esimene kanal on silmast silma kommunikatsioon, mis on kahepoolne ning toimub suurtel ja väikestel koosolekutel, infotundides ja meeskonna kohtumistel (Farrant 2003, 33). Sellist otsest kommunikatsiooni peetakse kõige traditsioonilisemaks ja efektiivsemaks kanaliks, sest info edastatakse kohe ning selle kohta saadakse tagasisidet (Šliburyte 2004, 194–195). Silmast silma kommunikatsiooni eelistatakse, sest see annab kohe tagasisidet mitte ainult verbaalselt, vaid ka mitteverbaalselt kehahoiaku, kehakeele, hääletooni ja näoilmete kaudu (Pham 2014, 21). Kahjuks on silmast silma kommunikatsiooni hakatud üha vähem kasutama, kuna juurde on tulnud palju kommunikatsioonivahendeid, mis tunduvad vähem aeganõudvad kui silmast silma suhtlus (*ibid.*, 22). Samuti peetakse silmast silma kommunikatsiooni aeganõudvaks ja ebaefektiivseks olukordades, kus on vaja edastada infot, mis sisaldab palju arve ja detaile (Šliburyte 2004, 194–195).

Teine on teadetetahvel, mis on ametlikuma sisekommunikatsiooni kõige primitiivsem kanal, kuid kõige kiirem viis edastada infot kõigile organisatsiooni töötajatele. Teadetetahvli abil saab edastada nii ametlikku kui ka mitteametlikku infot (Farrant 2003, 34). Teadetetahvli info peab olema lihtne ja lühike, et töötajatel ei kuluks väga kaua aega tahvli ees seismisele (*ibid.*). Teadetetahvlile pandud info püsib seinal lugemiseks kauem kui e-kiri, mis kaob ekraanilt hiireklõpsuga (*ibid.*). Selleks, et teadetetahvlist saada maksimaalne kasu, peab see paiknema kohas, kus see on nähtav kõigile organisatsiooni töötajatele (Šliburyte 2004, 196). Suurim teadetetahvli oht on ebahuvitav ja aegunud info. Et seda ei juhtuks, peab olema organisatsioonis vastutav isik, kes hoiab info ajakohase (Pham 2014, 24).

Kolmas kanal on e-post, mis võimaldab jõuda teatud huvigruppideni, kuid sellega saab teha ka ulatusliku postituse organisatsiooni kõigile töötajatele, kel on ligipääs arvutile ja e-posti aadress (Farrant 2003, 35). E-post on kiire ja suhteliselt konfidentsiaalne (*ibid.*). E-posti teel jagatav info peab sarnaselt teadetetahvliga olema lihtne ja lühike (*ibid.*). Parimal juhul on organisatsioonides eeskirjad, kuidas vähendada e-posti üleküllust, sest üleküllus tekitab ettevõttele otsustusprotsessis probleeme ja info käsitlemine nõuab aega (*ibid.*).

Neljas kanal on intranet ehk sisevõrk, mis on organisatsiooni siseinfo ja kommunikatsiooni süsteem, mille eesmärk on juhtida grupi tööd ja organisatsiooni oskusi (Farrant 2003, 36). See on nagu suur teadetetahvel, millele on ligipääs ka teiste riikide harude töötajatel (*ibid.*). Sisevõrk võimaldab kiirelt otsimootorite abil leida asjakohast ja vajalikku infot ning jututoad ja foorumid võimaldavad töötajatel omavahel suhelda (*ibid.*). Sisevõrk annab võimaluse jagada dokumente, juhendeid, raporteid ja kalendreid, aga ka organisatsiooni töötajate arvamusi (Bottazzo 2005, 79–81). See võimaldab kontrollida, kellele mis infot jagatakse, ja kellel mis infole ligipääs võimaldatakse (*ibid.*). Kuigi sisevõrgus saavad töötajad omavahel suhelda foorumite ja jututubade kaudu, ei tohiks see asendada traditsioonilist silmast silma suhtlust (Pham 2014, 26). Lisaks esineb ka selles kanalis info üleküllust ning nägemisprobleemidega vanematel inimestel võib olla raske sealt infot saada (*ibid.*).

Viies kanal on publikatsioonid, st organisatsiooni väljaanded: juhtimisväljaanded, ettevõtte ajalehed või infolehed, mida levitatakse e-posti vahendusel või trükitult (Farrant 2003, 36). Publikatsioonide alla kuuluvad ka majandusaasta aruanded, mis annavad ülevaate ettevõtte eelmise aasta tegevusest (Farrant 2003, 38). Organisatsiooni töötajatele meeldivad trükitud väljaanded, sest need on kaasaskantavad, olulised punktid saab enda jaoks ära märkida, nendele on alati ligipääs olenemata interneti või arvuti olemasolust, väljatrükid on igavesed ja neid saab teistega jagada (Pham 2014, 23). Publikatsioonide miinus on, et need on passiivsed kommunikatsioonikanalid, mis võivad olla piiratud info tõttu igavad ja liiga pikad ning seetõttu töötajad ei loe neid (*ibid.*).

Kuues kanal on koduleht ehk veebilehekülg, mis sisaldab ettevõtte ja töötajate infot, kontakte, pilte, video- ja audiomaterjale ning mitmesugust tüüpi faile (Farrant 2003, 38).

Seitsmes ja tänapäeval väga laialdaselt kasutatav kanal on sotsiaalmeedia (Pham 2014, 26). Organisatsioonidel on vähe võimalusi siduda sotsiaalmeediat sisevõrguga, aga töötajad saavad lisaks sisevõrgule kasutada sotsiaalmeediakanaleid, nagu Facebooki, Twitterit, Youtube'i ja Linkedini (Pham 2014, 26). Sotsiaalmeedial on sisekommunikatsioonis väga suur potentsiaal, et jagada teadmisi töötajate ja organisatsiooni vahel (*ibid.*).

Ettevõtted kasutavad kommunikatsioonis ka videot ja audiot, mis võimaldavad edastada sõnumit jõulisemalt ja kohe (Farrant 2003, 38). Videod on olulised ja efektiivsed vahendid, millega töötajaid juhendada (*ibid.*).

Sisekommunikatsioonikanalid on ka ühisüritused ehk suured koosolekud olulise info edastamiseks või heade uudiste tähistamine (Pham 2014, 27). Ühisüritused on efektiivne võimalus luua kauapüsivaid suhteid nii väliste kui ka sisemiste klientidega, kes on organisatsiooni töötajad (*ibid.*).

Ka telefoni teel suhtlus on levinud sisekommunikatsioonikanal, mis võimaldab olenemata asukohast info kiiresti edastada, anda kohe tagasisidet, spontaansust ning võib tekitada rohkem usaldust ja avatust kui silmast silma suhtlus (Šarka 2014, 53).

Igal sisekommunikatsioonikanalil on positiivsed ja negatiivsed küljed, seega ei ole üht viisi, mis sobib igasse organisatsiooni (Šliburyte 2004, 197). Õige kanali valimine sõltub edastatavast infost, selle mahust ja olulisusest (*ibid.*).

2. EMPIIRILISE UURINGU MUUNTOSÄHKÖ–TRAFOXI GRUPI JA SELLE SISEKOMMUNIKATSIOONI KIRJELDUS

Järgnevas osas antakse ülevaate Muuntosähkö–Trafoxi grupist, selgitatakse uurimuse meetodit ja valimit. Empiirilise uuringu läbiviimisel lähtuti eespool püstitatud uurimisküsimustest:

1. Kuidas hindavad Eesti tehase kontoritöötajad sisekommunikatsiooni hetkeolukorda?
2. Kuidas hindavad Soome tehaste kontoritöötajad organisatsioonisisest infoliikumist?
3. Teooria ja hetkeolukorra ülevaate tulemuste põhjal: millised meetmed aitavad parandada Muuntosähkö–Trafoxi grupi sisekommunikatsiooni tervikuna?

2.1. Muuntosähkö–Trafoxi grupi lühitutvustus

Muuntosähkö OY – Trafox (edaspidi Trafox) loodi 1947. aastal Soomes perefirmana ja on püsinud perefirmana praeguseni. Trafoxi tegevusvaldkond on induktiivkomponentide, reaktorite, filtrite ja transformaatorite masstootmine ning arendamine. Trafoxi eesmärk on täita selle valdkonna klientide soove, et pakkuda neile kompaktseid lahendusi ja võimalikult palju tooteperesid samalt varustajalt. Trafoxi gruppi kuulub neli tootmisüksust: Helsingi, Joensuu, Viljandi ja Suzhou. Peakontor asub Helsingis. Kõik tehased järgivad emaettevõtte kvaliteedipoliitikat ja juhtimissüsteemi, mis on kohandatud riigis kehtivale seadusandlusele vastavaks. Igal tootmisüksusel on oma eesmärk ja ülesanne, aga kõigil üksustel on ühine kliendibaas. Helsingi tehas Soomes toodab füüsiliselt suuri tooteid ja üksikuid seeriaid, mille valmistamiseks võib kuluda nädalaid. Seal paiknevad ka tootearendus, müük, teenindus, turundus, hanke- ja finantsosakond. Samuti Soomes asuv Joensuu tehas tegeleb tootmise, tootearenduse ja masinaehitusega, peamiselt toodab väiksemad seeriaid ja Trafoxi omatooteid. Selleks, et pakkuda klientidele paremat teenust ja olla konkurentsivõimelisem, rajati Eestis Viljandisse 2001. aastal tehas, kus toodetakse peamiselt masstooteid. Viimastel aastatel on kujunenud Viljandi tehasest hankeosakond, mille kaudu varustatakse Helsingi ja Joensuu tehasi. Kuna enamik kliente kolis oma tehased Hiinasse, tekkis ka Trafoxil vajadus oma haaret laiendada ja kolida oma klientidele lähemale. Nii asutati Hiinas Suzhou tehas, mis tegeleb peamiselt kohalikule turule masstootmisega. Suzhou tehas osaleb hankeprotsessides ja varustab

Euroopa tehaseid materjalidega, mille hankehinnad on Hiinas soodsamad. Grupi kliendid asuvad kogu Euroopas, Aasias ja Ameerika Ühendriikides. 2019. aasta veebruarikuu seisuga töötab grupis 247 töötajat. Nendest 55 on kontoritöötajad ja 192 tootmises. Igal tehasel on üks juht, kelle alluvuses töötab kogu meeskond. Peakontoriga ühendatud tehast juhib tegevdirektor, kes on ka üks omanikest. Joensuu tehast juhib tootmisdirektor ning Viljandi ja Hiina tehast juhib tegevjuht. Organisatsiooni sisekommunikatsioonikanalid on koduleht, kus on peamiselt peakontori info, tootekataloogid ja müügiosakonna kontaktid. Grupi töötajatele on mõeldud ainult sealne info toodete kohta. Kvaliteedidokumentide haldamiseks on intranet. Laoprogramm (ERP) võimaldab lisaks klientide ja tarnijate tellimustele näha lao hetkeseisu, tööjuhendeid, saata töökäske tootmisesse ja elektroonilise teadetetahvli kaudu jagada tootmise arvutitesse lühidalt kiiret infot. Lisaks kasutatakse grupis andmekandjatena sisevõrku ühendatud servereid, kuhu kogutakse infot nii horisontaalsel kui ka vertikaalsel tasandil ja jagatakse juhendeid. Sisekommunikatsioonikanal on ka Outlooki puudumiste kalender, kuhu kõigi osakondade kontoritöötajad saavad märkida, millal nad on kontorist väljas. Eesti osakonnas toimub iga nädal tootmiskoosolek, mida peetakse infojagamise heaks lahenduseks, kuna käsitletakse igapäevaseid probleeme, uusi tooteid, tulevikumuudatusi ja tehnilisi küsimusi. Üle vaadatakse õigel ajal saadetud tellimused ja tööjõuvajadus. Aastas vähemalt kaks korda toimub juhtkonna koosolek.

Grupis pole sisekommunikatsiooniga tegelevat osakonda ning seni ei ole sisekommunikatsioonile ja selle võimalikule parandamisele tähelepanu pööratud.

2.2. Uurimuse meetod

Magistritöö eesmärk on analüüsida organisatsiooni sisekommunikatsiooni hetkeolukorda ja sellest lähtuvalt teha ettepanekuid, kuidas olukorda parandada. Uurimisküsimuste ja eesmärgi täitmiseks kasutatakse kvalitatiivseid uurimismeetodeid: viiakse läbi poolstruktureeritud süvaintervjuud organisatsiooni eri tasandi kontoritöötajatega. Uurimismeetodiks valiti kvalitatiivne meetod, kuna oli vaja saada selge ülevaade, kuidas ettevõtte töötajad ise hindavad sisekommunikatsiooni, milliseid probleeme nad näevad, kuidas sisekommunikatsiooni tõlgendavad ja tunnetavad. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldab vastavalt vajadusele küsimuste järjekorda muuta. Intervjuu eelis teiste andmekogumismeetodite ees on paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale muuta (Laherand 2008, 177). Intervjuu on sobiv meetod, et uurida valdkondi, mille vastuseid on raske ette näha või millel on

oodata palju erinevaid vastuseid (*ibid.*, 178). Kui vastuseid on vaja täpsustada või paluda seisukohti põhjendada, on võimalik küsida lisaküsimusi (*ibid.*). Intervjuumeetod sobib, kui uuritakse väikest arvu inimesi, inimesed on kättesaadavad, enamik küsimusi on avatud ja nõuavad põhjalikke vastuseid, igauks on võtmeisik ning kellestki ei saa loobuda, materjal on tundlik ja selle käsitlemine nõuab usaldust ning kesksel kohal on tähenduse sügav mõistmine (*ibid.*, 179). Kuna sisekommunikatsioon ja selle probleemide väljatoomine on organisatsioonis delikaatne teema, arvab autor, et kvalitatiivne uurimismeetod, täpsemalt poolstruktureeritud intervjuu, annab loodetud tulemuse ja vastused. Sellise meetodi puhul on võimalus intervjueritav eelnevalt soojendusvestlusega avada ja luua vabam õhkkond. Lisaks on autoril võimalus vastavalt vastustele muuta küsimuste järjekorda ja küsida lisaküsimusi. Autor loodab vastustest leida midagi, millele ta ei ole varem mõelnud ja seda teoorias välja toonud ning mida on võimalik tulevikus sisekommunikatsiooni parandamisel arvesse võtta.

2.3. Valim

Intervjueritavad valis autor selle järgi, kelle vastused võiksid aidata uurimisküsimuste lahendamisele ja tulevasele parandusprotsessile kõige paremini kaasa. Valikul lähtus autor oma pikaajalisest organisatsioonis töötamise kogemusest. Valimi moodustamisel olid olulised ka ligipääs intervjueritavale ja kultuurilised eripärad. Näiteks jäid valimist välja Hiina osakond ja sealseid juhid, kuna nende vastuseid võib liialt mõjutada kultuurikeskkond, mida on väljaspool raske mõista. Isegi kui probleeme nähakse, siis neid arvatavasti ei tunnistata ja nendest ei räägita – vähemalt mitte väljaspool olijaga. Valikut mõjutasid ka organisatsioonis töötatud aeg ja valdkond. Intervjueritavate emakeel on soome või eesti keel. Kuna autor soome keelt ei räägi ja tehastevaheline suhtluskeel on inglise keel, on intervjuud Soome tehaste töötajatega ingliskeelsed. Eesti tehase intervjuude keeleks valis autor enda ja intervjueritavate emakeele, et töötajatel oleks võimalikult hea ennast väljendada ja vastused oleksid üheselt mõistetavad. Intervjueritavateks valis autor kuus inimest grupi eri osakondadest. Joensuust on kaks kontoritöötajat: üks kvaliteedi- ja üks turundusosakonna töötaja. Helsingi peakontorist valiti müügi- ja ostuassistent, kes on eestlane. Viljandi tehastest tehti intervjuu kolme inimesega: kvaliteedi tagaja, vanema ostuspetsialisti ja tootegrupi juhiga. Igal valimisse sattunud organisatsiooni liikmel on grupis erinev positsioon ja vastutusvaldkond. Kõik peavad aga suhtlema eri osakondadega iga päev ja töötulem on suuresti mõjutatud info efektiivsusest jagamisest ja liikumisest. Kõik osakonnad töötavad emajärgelise kvaliteedipoliitika järgi ja

sellest tulenevalt sattusid valimisse kvaliteediosakonna töötajad. Nende vastutusvaldkonda kuuluvad kõik uute toodetega seotud projektid, vanade toodete siirdamised ühest tehastest teise ja üldine grupi kvaliteedidokumentide haldamine. Lisaks ka klientide reklamatsioonidega tegelemine, mille lahendamiseks peavad kõik osakonnad omavahel suhtlema. Nende töö on seotud pideva infojagamise ja õigel ajal, õiges kohas, õiges koguses ja õigetele inimestele. Samuti nad saavad, haldavad ja analüüsivad infot pidevalt. Vanema ostuspetsialisti valis autor põhjusel, et just temal on kohustus tegeleda uute projektide tehniliste ostude, uute revisjonide ja tootehindade kalkuleerimisega. Ta suhtleb pidevalt tootmisega, kvaliteediosakonnaga, teiste ostjatega ja tootegrupi juhtidega nii Eesti tehase sees kui ka teistes tehastes. Tootegrupi juhi valis autor tema organisatsiooni tööstaja tõttu: ta on näinud grupi arengut nii tehase- kui ka kontoritöötajana, kes vastutab suuruselt teisele kliendile tootmise eest. Tema töö suur osa on teistest tehastest info saamine toodete siirdamisel, suhtlus töötajatega, teiste tootegrupi juhtidega, ostjatega, kvaliteediosakonnaga ja müügiinimestega. Selleks, et ta saaks oma tööd planeerida, on väga oluline toimiv sisekommunikatsioon. Turundusosakonna töötaja valis autor, et selguks, kuidas näeb sisekommunikatsiooni ja selle efektiivsust inimene, kes iga päev ei suhtle kõigi tehastega, aga kelle vastutusvaldkonda kuulub tooteinfo jagamine. Ta peab tagama, et tooteinfo oleks korrektne ja kõik grupis kasutatavad dokumendid ühes formaadis. Helsingi kontori müügi- ja ostuassistendi valis autor põhjusel, et ta on olnud varem Viljandi tehase kontoris tööl ja autori arvates on tal peale üht aastat Helsingis töötamist hea ülevaade, kuidas sisekommunikatsioon toimib nii Viljandis, Helsingis kui ka tehastel omavahel. Intervjueeritavad on töötanud organisatsioonis kõige vähem 3,5 ja kõige rohkem 16 aastat.

Intervjuud tegi autor Soome Joensuu ja Helsingi töötajatega Skype'i videokõne kaudu, et näha nende emotsioone ning et vestlus oleks vaba ja vahetu. Eesti tehases töötavate inimestega tehti silmast silma intervjuud nende tavapärasel töökeskkonnas. Kokku oli autoril 14 ettevalmistatud küsimust (Lisa 1 ja Lisa 2). Intervjuud viis autor läbi isiklikult perioodil 11.–20. märts 2019, need kestsid 35–60 minutit. Intervjuud salvestati ja autor transkribeeris need. Vastuseid analüüsiti suunatud kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil. Transkriptsioonides tõi autor välja kõik olulise, jättes ortograafilise täpsuse kõrvale. Suunatud sisuanalüüs on struktureeritud protsess kui tavapärane sisuanalüüs (Lahterand 2008, 293–294). Suunatud sisuanalüüsi pluss on, et see võimaldab toetada ja laiendada olemasolevat teooriat (*ibid.*, 295). Tulemuste paremaks kirjeldamiseks jagati andmete analüüsimisel intervjuude vastused kategooriatesse. Transkriptsioonide analüüsimisel säilitas autor intervjueeritavate maksimaalse anonüümsuse:

jättis välja ametikohad ja ei kasutanud töötajate nimesid. Tulemuste kirjeldamisel kasutatakse intervjuude järjekorranumbreid ja kontori asukohamaad Int E1, Int E2 jne.

Empiirilises uuringus läbiviidud intervjuude küsimused tuginevad töö teooriale, mille kohaselt on efektiivne ja hästi toimiv sisekommunikatsioon:

1. juhtimisvahend, mis aitab tuvastada, saavutada ja säilitada organisatsioonijuhtide ja selle töötajate vahelisi suhteid,
2. mõjutusviis, mille efektiivsel toimimisel suhtuvad töötajad organisatsiooni positiivsemalt, on lojaalsed, pühendunud, rahuolevad ja tunnevad ühtekuuluvust,
3. organisatsiooni produktiivsuse, kvaliteetse toote või teenuse ja edu allikas,
4. kiirete muutuste edutegur,
5. viis, kuidas vähendada organisatsiooni töötajate ebakõlasid, kuulujutte, kahtlusi ja ebakindlust,
6. osa organisatsioonistrateegiast, et kiiretes muutustes ja globaliseerunud majanduses püsima jääda,
7. viis, kuidas tagada kvalifitseeritud, püsiv ja motiveeritud tööjõud,
8. vahend, kuidas jääda püsima eri paikades asuvate osakondadega ja mitmekultuuriliste töötajatega.

2.4. Uuringu tulemused

Järgnevas peatükis analüüsitakse intervjuude vastuseid ja tuuakse olulisemad seisukohad, kuidas hindavad Trafoxi grupi töötajad sisekommunikatsiooni hetkeolukorda ning milliseid probleeme sisekommunikatsioonis nähakse. Teemad on jagatud kolme kategooriasse. Intervjueeriti kuut kontoritöötajat, kelle anonüümsuse säilitamiseks kasutatakse edaspidi intervjuude järjekorranumbreid ja kontori asukohamaad.

2.4.1. Sisekommunikatsioon ja selle hetkeolukord

Vastavalt uuringu eesmärgile selgitati välja Trafoxi kontoritöötajate arusaam sisekommunikatsioonist ja hinnang sisekommunikatsiooni hetkeolukorrale.

Esmalt paluti intervjueeritavatel kirjeldada, mis on sisekommunikatsioon nende jaoks: „*Info jagamine, ühelt poolt on see, et jagada infot, et teised teaksid kah, mis olukord on ja mida vaja*

on. Teisalt on see, et jagada vastuseid küsimustele, nii-öelda kaks suunda.“ (Int E2) „Kommunikatsioon on infovahetus igasugustel tasanditel. Töötajatel omavahel, töötaja ja otsese juhi vahel. Minu ja oma juhi vahel, infovahetus tehaste vahel, absoluutselt igasugune infovahetus, mis on vajalik tootmise eksisteerimiseks.“ (Int E3) „See on igasugune inimestevaheline suhtlemine organisatsioonis.“ (Int F4) Vastustest nähtub, et kõigil on oma arusaam sisekommunikatsioonist ja nad mõistavad selle tähtsust organisatsiooni igal tasandil. Intervjueeritavad toovad välja, et kommunikatsioon peab toimima igas protsessis ja kõigi organisatsiooni osakondade ning selle liikmete vahel.

Ühtlasi küsiti intervjueeritavalt, millisena nad näevad efektiivset sisekommunikatsiooni ja milline on nende hinnangul mittetoimiv sisekommunikatsioon: „Efektiivne on näost näkku. Mittetoimiv on siis, kui jäetakse infot edastamata näiteks kas siis tahtlikult või tahtmatult, unustades või edastatakse valeinfot. Tühi info tuleks ära kaotada, sest seda on palju. Info ei liigu tavaliselt siis, kui on probleem. See kõik mõjutab meie tarnekindlust kliendile.“ (Int E1) „Efektiivne, siis, kui ei jää selle taha asjad seisma, et keegi ei vasta midagi või on teadmatus mingi teema puhul. Tihti on see kommunikatsiooni puhul, et kui kõigil on liiga palju tööd, siis keegi enam ei vastagi ja sa istud omas mullis ja jooksed omaette. Teisipidi liiga vähe on, siis ei viitsi pärast enam keegi üldse rääkida, siis on juba lisatöö, kui sa kellegagi suhtled, tööalaselt eriti veel.“ (Int E2) „Efektiivne on siis, kui on alati vähemalt üks inimene, kes teab kõike meie protsessidest ja mis toimub ja hoiab suhtluse aktiivsena osakondade vahel, et ei tuleks viivitusi nende kommunikatsioonis. Informatsiooni mittejagamine või tuleb hilinemisega, mis teeb selle mitteefektiivseks. Sellest tulenevalt võib olla palju probleeme, kui ei ole informatsiooni või see ootab ühe või paar päeva ja kommunikatsioonikett ootab seda ilma igasugust infot omamata. See on väga tavaline meie grupis ja juhtub paljudes protsessides meie grupis. Mitte ainult tootmises, vaid ka disainis, kvaliteedis. Sellest saavad mõjutatud ka kliendid.“ (Int F5)

Vastustest tuleb välja, et vastajate arvates:

- Infot peaks jagama organisatsiooni kõigi osakondade vahel ja igal tasandil.
- Efektiivne sisekommunikatsioon on aktiivne suhtlus osakondade vahel, mis hõlbustab tööd.
- Unustamine, valeinfo, viivitused ja seisakud kommunikatsioonikettis on mittetoimiva sisekommunikatsiooni peamised põhjused.
- Klienti mõjutab mittetoimiv sisekommunikatsioon.

Kui intervjueeritavatel paluti anda hinnang Trafoxi sisekommunikatsiooni hetkeolukorrale, toodi välja grupi kommunikatsiooni tugevused ja nõrkused. „Võiks ja saaks olla parem. Teinekord sa tead, et peab kooskõlastuse saama kaugemalt, siis ja sa ei saa, või saad pika vinnaga, näitad pildid ette, siis saad vastused, aga selleks on vaja teha midagi. Teha valesti, et teada, et teed valesti, või teha õigesti, see on sama asi. Kommunikatsioonis on vaja igal tasandil parandusi teha, üleüldiselt ei hinda seda hästi. Varasemaga on olnud muutusi, sest inimesi on vahetunud. Mõned räägivad rohkem, mõned vähem. Tugevused, mõnda asja saab väga kiiresti ajada, sest õiget bürokraatiaalast teed ei ole paigas, siis võib otseteid olla igatepidi. Kiired asjad lahenevad kiirelt. Nõrkused, tegelikult ma tunnen, et grupis on puudu selline üleüldine pilt seina peal, organisatsioonistruktuur, kus oleks ilusti näha, mis tehases, mis sama valdkonna eest, kes hoolitseb ja muretseb. Siis teaks, kelle poole pöörduda ja teised ka teaksid, kes mille eest vastutab. Tundub, et peamine kontakt on see tavaliselt, kellega on harjutud rääkima rohkem. Valdkonnapõhine ülevaade tegelikult on suhteliselt null.“ (Int E2) „Võrreldes varasemaga on kommunikatsioon muutunud paremaks. Eks me oleme kõik ise rohkem arenenud, aga kui mõtleme algusaegasid, siis oli see teistmoodi ja praegu on parem. Aga me peame väga palju vaeva nägema, et saada aru, et mida meilt nõutakse sellel tasandil. Meie tugevused on see, et me ei anna alla ja viidame selle aja, et vastuseid saada. Nõrkustena, Soome osakonna vähene huvi saata õiget ja terviklikku infot meile. Kui sisekommunikatsioon oleks parem, siis meil peaks kindlasti paremini minema kui meie konkurendil, see hoiaks aega kokku ja oleksime efektiivsemad.“ (Int E3) „Ma arvan, et see töötab 50 : 50, sest on vahel olukordi, kus tehased ei jaga omavahel informatsiooni, aga mõnikord, kui teil on uus toode või uus masin, siis tuleb meilt teile inimene, kes oskab juhendada. Olukord on meil hea, aga palju on ka parandada, sest sisekommunikatsioon on meie nõrkus. Saaksime olla palju paindlikumad kliendiga, kui informatsiooni liikumine oleks parem. Tugevused on head töötajad, kes töötavad oma kastides, ja nõrkuseks on see, et need kastid ei suhtle omavahel. Eestvedamine ja juhtimine on puudulik.“ (Int F5)

Vastustest nähtub, et vastajate arvates:

- Eesti ja Soome kontoritöötajad hindavad sisekommunikatsiooni grupis pigem kehvaks kui heaks.
- Tugevus on Eesti osakonna töötajate sihikindlus saada oma küsimustele vastuseid ja nõrkused on unustamine, ressursside vähesus.
- Juhtidelt töötajatele vähe infot ja eestvedamist.

- Organisatsioonis pole valdkonnapõhist ülevaadet sellest, kes millega tegeleb ja kuhu pöörduda, et saada küsimustele kohe vastused.
- Info on puudulik ja infovoog ei ole ühtlane.

Organisatsiooni sisekommunikatsiooniga tegelemise ja osakondade vahel info liikumise kohta arvasid eri osakondade töötajad järgnevat: „Ei. Sest et siis oleks ju neid muid ei-sid ka vähem, muidugi on igaühe enda teha ka, et oleks parem suhtlus omavahel, igaüks peab panustama. Infot saab tehestest vahetevahel. Kui on kindlasti mingi väga kriitiline kiire asi, siis informatsioon jooksebki väga hästi. Aga kui on asi, millega on piisavalt pikk tähtaeg, siis need jäävad venima ja siis sinna need lähevadki. Võib-olla oleks hea kuulda, kuidas neil läinud on? Aga noh, lühidalt. Ja peamine ikkagi on see, et need projektid, mida me jagame, et see info liiguks rohkem, see säästaks aega, aitaks vältida vigu, vältida igasugust unustamist.“ (Int E1) „Räägitakse omavahel küll, aga seda nii-öelda organiseeritult, et mis asi see üldse on ja mida me peaksime teiste vahel jagama, see käib, kui käib, siis kampaania korras korra ja siis jääb jälle ära. Seda püsivat kanalit, mis oleks alati üldinfo jagamiseks – seda ei ole. Kas ma saan piisavalt infot teistest osakondadest? Piisavalt on raske vastata, kuna ma ei tea, mida mul saamata jääb. Praegu tundub, et iga tehas nii-öelda probleemidele leiab ise lahenduse ja neid lahendusi tundub, et varjatakse ka, sest need lahendused ei ole väga head lahendused või vähemalt ei jagata heameelega, sest see on nii-öelda esimene kiirlahendus, mis pähe tuli ja ei ole selline, mida presenteerida teistele. Ükskõik, probleem, mis olla võib. Sisekommunikatsiooniga tegelemine ei saa olla sunnitud tegevus, nagu mõnes ettevõttes see on, kus on määratud inimene, kes sellega tegeleb ja teised naeravad selle üle, see on ka selline omamoodi asi. See ei tohiks olla asi iseenesest, natuke küll võiks olla selline määratud kontakt, kellele saaks infot alati jagada, kes saab alati seda edasi jagada. Kõik peaksid tegelema suunatud kommunikatsiooniga, aga mitte laiali kommunikatsiooniga, sest inimesed on nii erinevad, mõnele sobibki ainult üks kindel vastus ja see on tema jaoks piisav.“ (Int E2)

Vastustest nähtub, et vastajate arvates:

- Sisekommunikatsiooniga ei tegeleta grupis piisavalt.
- Kiire probleemi korral võivad vastused tulla ruttu, pikemaajalised kipuvad venima.
- Infot vahetatakse kampaania korras ja vähese eestvedamise tõttu lühiajaliselt.
- Pole organiseeritud kommunikatsiooni.
- Pole üldinfo jagamise kanalit.

- Pole konkreetset inimest, kes kogub ja jagab infot.
- Organisatsioonis võiksid kõik tegeleda suunatud kommunikatsiooniga.

Intervjueeritavad arvasid kommunikatsiooniplaani ja sisekommunikatsiooni reeglistiku kohta, mis reguleeriks osakondade vahel infoliikumist: „*Pigem mitte, sest siis jääb keegi otsima oma reegleid ja takerdub neisse, selle asemel et lihtsalt rääkida või kirjutada. Samas see aitaks infot suunata õigetesse kohtadesse, sest inimesed ju ei jõua ka kõike vastu võtta ja teada.*“ (Int E1) „*See saab olla kindel info, mida saab kindlate reeglite pidi liigutada. Mõne asja puhul ja mõne info puhul see peab olema kindlalt paigas. See, mis peab olema käskkirjaga seinal, see peab olema. See parandaks olukorda, näiteks tehnilised nõuded ja muudatused.*“ (Int E2) „*Ühesugune standard nii-öelda, sõltuvalt olukorrast miks mitte, mingi baas, alus, võiks ju olla ikkagi. Ma arvan, et see on oluline. Siis kõik teavad. Hoiaks jällegi aega kokku. Ma olen jumala kindel, et reeglistik aitaks. Sest siis peavad inimesed panustama sellesse ja oma infot jagama. Ma arvan küll, paremaks teeks ikka. Kindlasti ei saa sellega ainult üks tegeleda, keegi peaks sellel silma peal hoidma, aga kõik peaksid sinna ikkagi panustama.*“ (Int E3) „*Jah, ma arvan, et seal peaks olema mingid juhendid, kuidas see info peaks liikuma. See võib teha asja paremaks või halvemaks. Kui seal on mingid kindlad reeglid, mida inimesed peavad järgima, siis see muudab suhtlemise kinnisemaks ja kaovad avatud vestlused. Aga ei tahaks tappa reeglitega avatud suhtlemist.*“ (Int F5)

Seega intervjueeritavate arvates:

- Osa info jagamiseks (näiteks tehnilised nõuded ja muudatused) oleks reeglistik hea lahendus.
- Ühesugune reeglistik aitaks aega kokku hoida, sest inimesed peavad infot jagama, ja organiseeriks, millist infot jagatakse.
- inimesed võivad jääda reeglitesse liialt kinni ja kaob avatud suhtlus.

2.4.2. Sisekommunikatsioon kui osa organisatsioonistrateegiast ja selle olulisus muudatuste elluviimisel

Teoriast lähtudes leiab autor, et sisekommunikatsioon peab olema üks osa organisatsioonistrateegilisest juhtimisest ja on muudatuste elluviimise võti. Järgnevas peatükis tuuakse välja, mida intervjueeritavad sellest arvavad.

Intervjueeritavate hinnangul peab sisekommunikatsioon olema üks strateegilise juhtimise osa. „Kindlasti ongi strateegilise juhtimise osa, info on ikkagi väga võimas vahend. Õigel ajal õiges kohas ja kogu meeskonna kasuks. Tagasiside andmiseks peaks ikka keegi olema.“ (Int E1) „Jah, sest strateegia peaks paika panema juba selle, mida üldse räägitakse ja mis viisil. Keegi peab haldama seda kanalit, kui see oleks olemas. Ta peab infot küsima ja jagama, mitte nii-öelda käskima kellelegi rääkida. Ta peab kõigepealt info koguma endale ja siis seda jagama, võib-olla nii see liiguks ka.“ (Int E2) „Sellest sõltub ju päris palju, peab olema. See on ju probleem, kui me ei saa piisavalt infot. Mina arvan, et see aitaks olla ettevõtte parem ja konkurentsivõimelisem. Siis oleks kõik veel lihtsam, kui oleks keegi, kes infot kogu aeg jagab nii kiiresti kui võimalik.“ (Int E3) „See on suur osa sellest, inimesed peavad teadma, miks nad töötavad, nad peavad teadma eesmärki ja mis on siht, see on oluline. Igaüks peab arvama ja tundma, et nad on midagi väärt ja osa millestki suurest. Ei peaks olema konkreetset inimest igal tasandil, kõik inimesed peaksid jagama seda ideed, see peaks olema kirjutatud ettevõtte strateegiasse.“ (Int F4)

Vastajad kinnitavad teoorias äratoodut:

- Sisekommunikatsioon on oluline strateegilise juhtimise osa.
- Läbipaistev ja kahe-suunaline kommunikatsioon aitaks tõsta tootlikkust, kasumlikkust ja töö kvaliteeti.
- Läbipaistva ja kahe-suunalise kommunikatsiooniga mõistavad töötajad oma rolli organisatsioonis ja panustavad rohkem sellesse, mida teevad.
- Vähe infot on selles organisatsioonis probleem, mis tekitab töötajates ebakindlust ja organisatsioonisisest stressi.

Arutleti sisekommunikatsiooni olulisuse üle organisatsioonis muutuste tegemisel ja selle üle, kas nendes olukordades on piisavalt infot. Arutelu andis huvitavaid tulemusi: „Ikka on oluline ja informatsiooni muutuste toimumisel ei ole piisavalt.“ (Int E1) „Väike see roll see ei ole, kõiki muutusi ei jõua muidugi jälgida. Informatsiooniliikumine muutustel, kui see on väljastpoolt tahetud muudatus, mis meile tuleb, siis seda ei tea kunagi, vahest see tuleb väga selge, vahest väga udune. Vahel ei teagi, et tuleb, kui juba on käes. Kui meie juba teame, siis sealt liigub see info paremini juba.“ (Int E2) „Sellel on suur roll. Kommunikatsioon on väga tähtis, kui info on olemas, siis ei tule see nagu ämber külma vett pähe. Ei teki olukorda, kus inimesed hakkavad ise genereerima, et niikuinii tuleb nüüd koondamine, kui kaks teha pannakse kokku. See tekitab stressi. Kui me teame täpselt, mis meid ees ootab, või kui hakkab mingi muudatus tekkima või

tuleb mingit toode. Infoliikumine Soome poolt on puudulik muudatuste seisukohalt.“ (Int E3)
„See on peamine asi, et saaksime tooted liikuma, ilma efektiivse sisekommunikatsioonita oleks meil nii palju probleeme. Muutused ilma kommunikatsioonita tekitavad surnud seisud, seega sellel on väga suur roll muutuste läbiviimisel. Ei ole piisavalt informatsiooni, sest on olnud probleeme uute toodete käimasaamisel. Ei ole palju või ei ole kõike vajalikku informatsiooni. Vahel on see informatsioon tootmistöötaja peas, vaikne teadmine, või siis disaineri peas. Mitte kõik vajalikud ja olulised detailid ei ole dokumenteeritud.“ (Int F5)

Vastajad kinnitavad, et nende arvates:

- Muudatuste elluviimisel on hästi toimival sisekommunikatsioonil oluline roll.
- Infot muudatuste kohta ei ole praegu piisavalt, organisatsiooni kõigil tasanditel on vaja parandusi.
- Sage infojagamine vähendaks ebakindlust ja stressi ning suurendaks töötajate usaldust organisatsiooni vastu.
- Muudatused, millest on õigel ajal informeeritud, tõstavad tootlikkust ja toote või teenuse kvaliteeti.
- Tähtis on muudatustest teatada õigel ajal ja nii kiiresti kui võimalik, enne kui need ellu viiakse.

2.4.3. Sisekommunikatsiooni liikumise suunad, valitud kanalid ja inimeste roll

Eelviimaseks kategooriaks valis autor sisekommunikatsiooni liikumise suunad organisatsioonis. Millised kanalid on olemas ja mida kasutatakse, kas valitud kanalid on õigustatud ning millisena hindavad töötajad oma rolli efektiivse sisekommunikatsiooni loomisel ja toimimisel.

Autori hinnangul on efektiivse sisekommunikatsiooni toimimiseks vaja infoliikumist igal suunal. Intervjueeritavad arvasid järgmist: *„Info peaks liikuma igas suunas. Kui võtta näiteks Soome tehaseid, siis ma usun, et nemad suhtlevad omavahel väga palju ehk horisontaalselt, eriti kohvipauside aeg ja vaevalt nad tööst räägivad. See võib olla nii negatiivne kui positiivne: oluline info jääb jagamata, isegi kui seda võiks teha. Palju kisa, vähe villa. Nende info jagamatuse tõttu on ka probleeme meie töös, sest meie saame info mõne muudatuse või stopi kohta siis, kui on juba liiga hilja, et meieni ei jõuagi see info.“ (Int E1)* *„Hetkel on see, et grupis on üks kontaktisik ehk omanik, ja ülejäänud on vastamisi igatepidi seotud küll, aga minu poolt vaadates kõik need kvaliteediküsimused ja protseduurid, mis on, need kõik on ikkagi*

tehasepõhised. Ülevalt poolt ei ole kedagi, kes selle nii-öelda ühtseks ajaks. Omanik küll vahest on proovinud teha selliseid grupialaseid koosolekuid, aga ma ei tea, need nagu tavaliselt vajuvad ära, sest kõigil on muid probleeme ja see oleks nagu lisaprobleem otsa veel, mis täidab kõik koosolekute vahed ära erinevate ülesannetega, et see nagu on põhjus, miks kõik ära vajub. See on nagu ülesannete jagamine, mitte nagu lahenduste jagamine, alati leitakse uued probleemid, mida hakatakse lahendama, mitte olemasolevatega ei tegeleta. Oleks vaja rohkem horisontaalset suhtlemist.“ (Int E2) „Vertikaalse informatsiooni liikumisega on probleeme, ülevalt alla seda ei ole piisavalt ja ka ülesse on vähe. Horisontaalne kommunikatsioon on meil heal tasemel. Meil on väike kontor. Kvaliteedi vaatenurgast oleks diagonaalne liikumine hea lahendus.“ (Int F5)

Vastustest nähtub, et vastajate arvates:

- Eesti kontoritöötajate meelest on rohkem vaja horisontaalselt kommunikatsiooni, sest vähem on informaalset silmast silma suhtlust, mis annaks ülevaate üksteise tegemistest. Seda on Soome osakonnas rohkem.
- Tuntakse puudust osakondadevahelisest horisontaalsest suhtlusest.
- Soome kontoritöötajad toovad välja, et vähe on kommunikatsiooni ülevalt alla ja ka üles liigub infot liiga vähe.
- Meeskondlik eri tasandi töötajate diagonaalne kommunikatsioon aitaks paremini probleeme lahendada.

Peamised kanalid, mida intervjueeritavate väitel töös kasutatakse: „Minu enda jaoks peamine on kirjalik, eks ja tehases sees või inimestega kohapeal suuliselt näost näkku. Kirjalikult, arvan, sellepärast on parem, et mul on informatsioon taasesitatavas vormis. Suuliselt, ma arvan, et tegelikult inimestevaheline suhtlus on vast kõige õigem, sest silmast silma sa saad kõige paremini aru, mida teine inimene mõtleb või kuidas ta seda infot vastu võtab.“ (Int E1) „Meie kasutame siis suhtlust näost näkku, infotahvlid, Skype, e-mail, helistamine, tähtis ja kiire info pannakse uste peale. Arvutis kasutatav infotahvel.“ (Int E3) „Näost näkku või kasutades tehnoloogiat, nagu Skype, e-mailid või mis iganes, ka paberkandjal informatsioon. Skype, mis on enamasti hea suhtlemise meetod, aga tavaliselt kasutan ma e-maili ja mobiiltelefoni. Meie kontor on nii väike, et me kasutame näost näkku suhtlemist.“ (Int F4)

Intervjuudes vastajad hindasid kasutatavaid kanaleid ja põhjendasid nende valikut: „*Jaa, on õiged kanalid. Mulle meeldib kirjakast, sealt ma leian info, kui mul vaja on. Kõige kehvem minu meelest on Skype paralleelselt kirjadega tähtsa info jagamiseks. Kõige efektiivsem on ikka e-kiri ja näost näkku info jagamine.*“ (Int E1) „*Tavalised vahendid ju on kirjad ja helistamine, need toimivad. Ideaalis võiks ju olla alati mingi õpetus või siis tuleb mingi töötaja või tootearendaja ja õpetabki meile selle toote selgeks.*“ (Int E3) „*Ma arvan, et on õiged kanalid. Mulle isiklikult meeldib Skype ja ma tahaks seda rohkem kasutada kiire info saamiseks. Siin võiks olla tootmiskoosolekuid rohkem, et kasutada ka protokolle info saamiseks.*“ (Int F6)

Vastustest tuleb välja, et respondentide arvates:

- E-kirjad on Eestis olulisemal kohal kui Skype, samas Soomes pooldavad töötajad rohkem Skype'i kasutamist.
- Hinnatakse silmast silma kommunikatsiooni ja teadetatavleid.

Oluline on ka intervjueeritavate hinnang iseenda rollile sisekommunikatsiooni hoidmisel ja loomisel: „*Nii-öelda vaheisik ma olen olnud igal pool. Iga liikluse peal. Null mu tähtsus ei ole. Kuna ma olen nii palju aastaid olemas olnud, siis teatakse, kelle poole pöörduda. On olukordi, kus tunnen, et olen siin see vaheisik, kes jagab mingit informatsiooni ja teisipidi teiste tehastega, siis millegipärast küsitakse imelikke küsimusi minu käest, mida võiks kuskile mujale suunatud olla.*“ (Int E2) „*Olen vahelüli. Jagan infot tootmisesse ja eks ma saan sealt siis seda tagasi ka. Ma üritan tekitada inimeses huvi ja et ta ei teeks seda tööd kella vaadates, vaid tunneb, et ta on vajalik sellele tööle peale.*“ (Int E3) „*Ma püüan ja pean olema lähedas kontaktis ostu, müügi ja disaini osakonnaga seoses nende kaebustega. Minu roll on keskmisest kõrgem, ma arvan. Sest ma suhtlen tavapärasest töötajast rohkem.*“ (Int F5)

Kokkuvõttes

- Intervjueeritavad hindavad oma rolli efektiivse sisekommunikatsiooni hoidmisel ja loomisel keskmisest suuremaks.
- Tuntakse, et ollakse vahelüli, kes jagab infot tehaste ja osakondade vahel, kellelt küsitakse ka teemade kohta, mida peaks küsima kelleltki teiselt.
- Tuntakse, et ollakse tehaste ja kontori vaheline lüli, kes jagab infot mõlemal suunal, innustades ja motiveerides töötajaid.

2.4.4. Keelebarjääri, kultuurieripärade ja generatsioonide mõju efektiivsele sisekommunikatsioonile

Ühtlasi uuriti, kuidas ja milline mõju efektiivsele sisekommunikatsioonile on intervjueeritavate arvates keelebarjääril, kultuurieripäradel ja generatsioonide erinevusel. Selles organisatsioonis on see oluline teema, sest grupi tehased asuvad nii Euroopas kui ka Aasias ja suur osa Soome osakondades töötavatest inimestest on pärit vanemast generatsioonist, vastupidiselt näiteks Eestile.

„Keel üldiselt mitte, oleme õppinud üksteise vigast keelt lugema. Kultuur – jaa, ikka mõjutab. Aasia kolleegid on hästi viisakad ja ootavad kogu aeg kõigele kinnitust ja vastust ka tühisematele asjadele. Soomlased on multikultuursed ja sallivamad kui meie ja vastustes poliitilisemad. Vanuseliselt vast mitte, kuigi neil vanemal generatsioonil võtab aega vastamine natukene rohkem kui noorematel.“ (Int E1) „Keelebarjäär mõjutab kindlasti. Inglise keelest me saame aru, aga soome keelest mitte nii väga ja siis pean kulutama kellegi aega, et teada saada, mis kirjas on. Google’ile ei saa loota. Kultuurieripärad, teatud rahvused on aeglasemad. Soome tehastes olen käinud ja näinud nende töötegemist. Kui kell kukub, siis päev lõpeb, isegi kui oluline asi jääb pooleli. Nende suhtumine töösse on ükskõiksem. Generatsiooni mõju – on halbu ja häid külgi. Neil on palju kogemusi, aga nad ei taha seda vahel jagada ja siis kulub aeg vastuste otsimisele jälle.“ (Int E3) „Keelebarjäär mingil määral ikka mõjutab, igapäev ei ole keeleoskus väga kõrgetasemeline ja tõlkimine võtab aega. Kultuuriline eripära, no ma tunnetan siiski seda, et soomlaste töötempo on aeglasem kui eestlaste. Probleemide lahendamine võtab kauem aega. Generatsioonide erinevus ikka mõjutab. Mingis vanuses väsib inimene ära ja motivatsioon on madalam ja tekivad kaod kommunikatsioonis, vastused, mida me ootame, tulevad hiljem.“ (Int F6)

Vastustest nähtub, et intervjueeritavate arvates:

- Keelebarjäär mõjutab sisekommunikatsiooni vähe, peamiselt kirja teel suheldes, kuna tõlkimine ja arusaamine võib võtta palju aega.
- Soome osakonna vastajad ei usu, et kultuur sisekommunikatsiooni mõjutab.
- Eesti respondentide meelest mõjutab kultuur sisekommunikatsiooni väga.

2.5. Uuringu järeldused ja ettepanekud

Organisatsiooni kommunikatsioon on sidus tegevus, mille abil ühendatakse kõik organisatsiooni koostisosad ühiselt talitlevaks tervikuks (Past 2009, 58). Autor nõustub Šliburyte (2004, 190) väidetuga, et tänapäeva infopõhistes organisatsioonides on hästi toimiv sisekommunikatsioon nagu õli, mis hoiab organisatsiooni hammasrattad töös.

Intervjuudest selgub, et igal respondendil on mingi arusaam efektiivsest sisekommunikatsioonist. Olenevalt ametikohast või töökohustustest vastused erinevad. Intervjueeritavad toovad välja, et:

- Infot peaks jagama organisatsiooni kõigi osakondade vahel ja igal tasandil.
- Efektiivne sisekommunikatsioon on aktiivne suhtlus osakondade vahel.
- Unustamine, valeinfo, viivitused ja seisakud kommunikatsiooniketis on mittetoimiv sisekommunikatsioon.
- Mittetoimiv sisekommunikatsioon mõjutab klienti.

Uuringust järeldub, et parandamisruumi on ja muudatused aitaksid intervjueeritavate arvates olla klientidega paindlikumad. Intervjueeritavate arvamused kinnitavad ka teoorias käsitletud teemat, et efektiivne sisekommunikatsioon hõlbustab tööd, mõjutab töötajate rahulolu ja ühtekuuluvustunnet ning aitab ühendada kõik organisatsiooni osad ühtselt talitlevaks tervikuks. Sisekommunikatsiooni hetkeolukorda hinnates vastasid intervjueeritavad, et:

- Sisekommunikatsioon grupis vajab muutust.
- Eesti osakonna töötajate tugevus on sihikindlus vastuste saamisel.
- Nõrkused on unustamine, ressursside vähesus.
- Juhtidelt töötajatele vähe infot ja eestvedamist.
- Pole valdkonnapõhist ülevaadet.
- Info on puudulik ja infovoog pole ühtlane.

Uuringust järeldub, et intervjueeritavad ei ole rahul organisatsiooni sisekommunikatsiooniga ja leiavad, et see toimib suuresti tänu sihikindlusele saada küsimustele vastused. Lisaks puudub organisatsioonis ülevaade, kes mis valdkonna eest vastutab. Sellest järeldab autor, et konkreetne organisatsiooniplaan aitaks hetkeolukorda parandada. Teooria kohaselt on sisekommunikatsiooni eesmärk luua head tahet töötajate ja juhtide vahel. Intervjueeritavate vastustest aga järeldub, et juhtidelt liigub liiga vähe infot neile ja eestvedamine on puudulik. Autor järeldab sellest, et vastutavaid töötajaid, kes sisekommunikatsiooniga tegelevad, on organisatsioonis vähe või ei

peeta seda üheks oma töö osaks. Sisekommunikatsioon on viis, kuidas eri meetodite kaudu tõhustatakse organisatsiooni operatsioone ja suhteid töötajatega. Edukaks toimimiseks peab sellega pidevalt tegelema, aga uuringus läbiviidud intervjuudest tuli välja, et:

- Sisekommunikatsiooniga ei tegeleta grupis piisavalt.
- Kiire probleem laheneb ruttu, pikemaajalised kipuvad venima.
- Infot vahetatakse kampaania korras.
- Pole organiseeritud kommunikatsiooni.
- Pole üldinfo jagamise kanalit.
- Pole üht info kogujat ja jagajat.
- Organisatsioonis võiksid kõik tegeleda suunatud kommunikatsiooniga.

Autor järeldab vastustest, et sisekommunikatsiooniplaan parandaks olukorda. Süsteemsem ja organiseeritum infojagamine hõlbustaks tööd ja eespool mainitud organisatsiooniplaan lihtsustaks info õigete inimesteni suunamist. Uuringust tuleb välja, et omaniku eestvedamisel algatatakse grupilaseid koosolekuid, kuid mitte järjepidevalt, kuna igal osakonnal on probleemid ja keegi ei soovi lisaprobleeme. Samas nimetati, et see on pigem ülesannete jagamine, mitte lahenduste leidmine, ja alati tekivad uued lahendust vajavad probleemid. Vastustest järeldub ka, et rohkem oleks vaja organiseeritud kommunikatsiooni, millega võiksid tegeleda selleks nimetatud isikud, ja suunatud kommunikatsiooni, millega peaksid tegelema kõik organisatsiooni liikmed. Samuti nähtub vastustest, et rohkem on vaja tähelepanu pöörata sisekommunikatsioonikanalitele. Seda kinnitavad ka intervjuueeritavate vastused, mille põhjal on vaja sisekommunikatsiooni reeglistikku:

- Osa info jagamiseks oleks reeglistik hea lahendus.
- Ühesugune reeglistik aitaks aega kokku hoida.
- Võib jääda reeglitesse liialt kinni ja kaob avatud suhtlus.

Ainsa probleemina tuuakse välja, et kindel reeglistik võib muuta kommunikatsiooni kinnisemaks ja võib reeglitesse takerduda.

Teooria kohaselt peab sisekommunikatsioon olema strateegiliselt juhitud, et see ühendaks töötajad ja juhid ühe eesmärgi nimel tegutsevaks tervikuks. Kaasatud töötajad panustavad rohkem organisatsiooni tegevusse, on töös püsivamad ja positiivsemad. Hästi juhitud kommunikatsioon aitab organisatsioonil muutlikus ärikeskkonnas püsima jääda. Autori

hinnangul on see eriti oluline rahvusvahelises ettevõttes. Uuringust järeldub, et intervjueeritavad jagavad autori arvamust ja kinnitavad teooriat, vastates et:

- Sisekommunikatsioon on oluline strateegilise juhtimise osa.
- Läbipaistev ja kahe-suunaline kommunikatsioon tõstab tootlikkust, kasumlikkust ja töö kvaliteeti.
- Töötajad mõistavad oma rolli organisatsioonis ja panustavad rohkem oma tegevusse.
- Vähe infot tekitab töötajates ebakindlust ja organisatsioonisisest stressi.

Hästi toimiva sisekommunikatsiooni roll on väga suur, kui organisatsioonis tehakse muudatusi, näiteks organisatsioonijuhtimises või toodete ülekandmises. Teooria kohaselt tuleb hoida sellistel puhkudel pidevat infovoogu muudatuste algusest lõpuni. Infovoog peab olema sage, kahe-suunaline ja selge. Teooriat kinnitavad oma vastustes ka intervjueeritavad:

- Muudatuste elluviimisel on sisekommunikatsioonil oluline roll.
- Infot ei ole piisavalt ja on vaja parandusi.
- Sage info vähendaks ebakindlust ja stressi ning suurendaks töötajate usaldust organisatsiooni vastu.
- Muudatused, millest on õigel ajal informeeritud, tõstavad tootlikkust ja toote või teenuse kvaliteeti.
- Tähtis on muudatustest teatada õigel ajal ja nii kiiresti kui võimalik, enne kui need ellu viiakse.

Selleks, et kõik muudatused tehtaks nagu vaja ja võimalikult kiiresti, peab osakondadevaheline kommunikatsioon olema väga hea. Soome osakonna töötajad tõid välja, et sisekommunikatsiooni nõrkus on infoliikumine ülevalt alla, mis tekitab töötajates ebakindlust ja närvilisust, eriti muudatuste elluviimisel. Ka Eesti osakonna töötajad leidsid, et Soomest tuleb muudatuste kohta vähe infot. Mõnikord tehakse Soomes muudatus ja Eestis saadakse sellest teada alles siis, kui muudatus on juba ellu viidud. Vahel on Soomest tulev info väga selge, vahel jääb aga segaseks. Eestisse jõudnud info liigub kiiremini edasi. Toodete probleemina toodi välja, et vahel on oluline tooteid puudutav info tootmistöötaja peas ja dokumenteerimata. Leiti ka, et infojagamise koosolekuid võiks olla tihemini, eriti Soome osakondades. Peamised probleemid on töötajatel, kes tooteid siirdavad ja vastu võtavad, lahendavad kvaliteediküsimusi ja olukordi, kus kas tarnijad, kliendid või töötajad ootavad infot.

Teooria järgi peaks organisatsioonis kommunikatsioon ideaalis liikuma vertikaalselt, horisontaalselt ja diagonaalselt. Trafoxi sisekommunikatsiooni liikumise kohta leiti, et:

- Eestis on vaja rohkem horisontaalset kommunikatsiooni.
- Vähe on osakondadevahelist horisontaalset suhtlust.
- Soomes on vähe vertikaalset kommunikatsiooni.
- Meeskondlik diagonaalne kommunikatsioon aitaks probleeme lahendada.

Vastustest järeldub, et info tehaste vahel liigub, aga kogu protsess nõuab aega ja tekitab stressi. Eesti kontoris on vähem horisontaalset kommunikatsiooni kui Soomes. Vähe on meeskonnatööd ja ühist mõtlemist, mis lihtsustaks probleemide lahendamist. Suur probleem tundub olevat osakondade omavaheline horisontaalne kommunikatsioon. Liiga vähe saadakse infot alt üles ja Soome osakondades on vaja rohkem tähelepanu pöörata info ülevallt alla liikumisele. Võib järeldada, et vähesest infost tulenev stress tekitab üleüldist motivatsiooni ja usalduse vähenemist. Rahvusvahelise ettevõtte puhul on osakondadevahelises kommunikatsioonis vaja arvestada ka võimalikke eripärasid, nagu kultuur, keel ja generatsioon. Intervjueeritavate vastustest järeldub, et:

- Keelebarjäär mõjutab sisekommunikatsiooni vähe.
- Soome osakonna vastajad ei usu, et kultuur sisekommunikatsiooni mõjutab.
- Eesti intervjueeritavate meelest mõjutab kultuur sisekommunikatsiooni väga.

Uuringust johtub, et intervjueeritavate hinnangul ei ole keelebarjääril sisekommunikatsioonile negatiivset mõju, erinevalt kultuurieripärasest ja generatsioonist, kuigi viimase kohta ei osatud näiteid tuua. Kultuuri märgiti kontekstis, et soomlane on eestlase hinnangul aeglasem ja töökultuur on erinev.

Sisekommunikatsioonikanaliteks kasutatakse peamiselt e-kirju, Skype'i ja telefoni. Intervjueeritavad peavad neid tavapärasteks kanaliteks, mis toimivad hästi. Huvitav on see, et ükski vastajatest ei maininud organisatsioonis kasutatavaid teisi kanaleid. Võib eeldada, et nad ei tea, et tegemist on sisekommunikatsioonikanalitega, või tuleneb see põhjustest, mida ei tulnud vastustes välja. Kõige enam mainiti silmast silma suhtlust, mis on teoorias ka kõige traditsioonilisem ja annab kohe tagasisidet. Eelistatakse e-kirju, mis teooriale tuginedes võimaldavad edastada infot korraka paljudele inimestele ja sihtida teatud huvigruppe kiirelt ning

suhteliselt konfidentsiaalselt. Uuringust aga järeldub, et on oluline määratleda peamised kanalid, mille kaudu organisatsioonisisest või -välist infot edastatakse.

Intervjueeritavad teavad, et nemad on sisekommunikatsiooni loomisel ja hoidmisel tähtsal kohal, ning hindavad oma rolli keskmisest suuremaks. Tuntakse, et ollakse vahelüli, kes jagab infot tehaste ja osakondade vahel, kellelt küsitakse ka teemade kohta, mida peaks küsima kelleltki teiselt. Nad on tehase ja kontori vahelised lülid, kes jagavad infot mõlemal suunal, innustavad ja motiveerivad töötajaid. Autori hinnangul on intervjueeritavate hinnang oma rollile sisekommunikatsioonis oluline edasiste paranduste ja muudatuste elluviimisel.

Sisekommunikatsiooni hetkeolukorra parandamiseks ja efektiivsemaks muutmiseks teeb autor juhtkonnale ettepanekud:

1. Organisatsioonist parema ülevaate saamiseks peaks täiendama organisatsioonistruktuuri, kust saada infot tehaste ja eri valdkondade eest vastutavate töötajate kohta.
2. Kaasata juhid sisekommunikatsiooni hoidmisse ja parandamisse ning julgustada töötajaid jagama infot õigel ajal, õiges kohas ja õigetele inimestele, et töötajad tunneksid end organisatsiooni olulise osana.
3. Luua sisekommunikatsiooniplaan ja lisada see kvaliteedidokumentide hulka kui juhend, kuidas peab grupis info eri tasanditel liikuma toodete siirdamise, organisatsiooniliste või revisjonide muudatuste puhul. Määrata, kuidas infot kajastatakse, milliseid kanaleid kasutatakse ja kes vastutab mis valdkonna eest. Panustada rohkem osakondadevahelise info jagamise süsteemsusse ja järjepidevusse.

Et sisekommunikatsioon oleks märgatav osa strateegilisest juhtimisest, teeb autor juhtkonnale ettepanekud:

1. Kaasata töötajaid oluliste otsuste tegemisse, et nad pühenduksid enam organisatsiooni tegevusse ja poleks organisatsiooni suhtes ükskõiksed.
2. Arendada osakondadevahelist koostööd projektikoosolekutega, näiteks toodete siirdamisel ühest osakonnast teise või alustades koostööd uue kliendiga.

Muudatuste paremaks elluviimiseks teeb autor ettepanekud:

1. Kogu muudatuste info liigub juhtide kaudu, et vältida kuulujutte, ebakõlasid ja valeinfot.

2. Juurutada struktureeritud ja protokollitud tootmiskoosolekute süsteem, kus kontoritöötajatel on võimalik infot mitmesuunaliselt jagada ning arutada toodete siirdamise projekte ja osakondade muudatusi.
3. Juurutada juhtkonna ja töötajate kvartaliüldkoosolekud, kus juhtkond annab ülevaate möödunud kuudest, hetkeolukorrast, majanduslikust seisust ja tulevikuplaanidest.
4. Kasutada toodete üleviimisel lisaks e-kirjadele ka osakondadevahelisi Skype'i videokõnesid koosolekute jaoks, kus saaks avatud vestlusega leida küsimustele kiiremad vastused ja probleemidele paremad lahendused.
5. Juurutada toodete üleviimisel videojuhendite süsteem, mis kiirendaks protsesse ja lihtsustaks uute toodete juhendamist töötajatele.
6. Teha kiiremate protsesside jaoks välkkoosolekuid.

Infoliikumise ja sisekommunikatsioonikanalite parandamiseks teeb autor ettepanekud:

1. Arendada olemasolevaid sisekommunikatsioonikanaleid, nagu laosüsteem (ERP), sisevõrk ja grupi koduleht, ning määrata, mis infot nendest kanalitest leiab. Leida lahendusi, kuidas liiguks info alt üles anonüümsemalt. Määrata vastutavad isikud.
2. Tootmistöötajatele edastada kiiremad teated puhkeruumi või võimaluse korral arvuti teadetetahvli kaudu. Sõnumid ja info hoida lühikeste ja täpsetena. Määrata vastutavad isikud.

Korraldada ühisüritusi teiste osakondade töötajatega, et parandada horisontaalset kommunikatsiooni, mille kaudu oleksid protsessid ja omavaheline kommunikatsioon personaalsemad. Suureneks ühtekuuluvus: osakonnad tunneksid end organisatsiooni osana. Edasistes uurimustes tuleks keskenduda sellele, millised muudatused on organisatsioonis läbi viidud ning kas need parandused on muutnud töötajate hinnangul sisekommunikatsiooni efektiivsemaks ja parandanud osakondadevahelist suhtlust.

KOKKUVÕTE

Teooria põhjal on sisekommunikatsioon eduka ettevõtte võti, mis toetab kõiki organisatsiooni tegevusi. Efektive sisekommunikatsiooni tunnused on pidev infojagamine õigetele inimestele, õigel ajal ja õiges koguses. Hästi toimiv sisekommunikatsioon aitab eri riikide osakondadega rahvusvahelisel ettevõttel muudatusi paremini ellu viia ja kiirendada kõiki organisatsiooni protsesse. Niiviisi säästetakse aega, tehakse vähem vigu ja ollakse kliendi soovide suhtes paindlikumad. Lisaks suurenevad tarnekindlus ja konkurentsivõime ning väheneb üldine organisatsioonisisene pinge.

Magistritöö eesmärk oli analüüsida Muuntosähkö–Trafoxi grupi sisekommunikatsiooni hetkeolukorda ja leida võimalusi, kuidas seda parandada. Magistritöö teoreetilises osas anti ülevaade sisekommunikatsioonist, strateegilisest sisekommunikatsioonist juhtimise osana, sisekommunikatsiooni tähtsusest rahvusvahelises ettevõttes, kommunikatsiooni suundadest ja sisekommunikatsioonikanalitest. Empiirilises osas kirjeldati mitmekultuurilist Muuntosähkö–Trafoxi gruppi, läbiviidud uurimust, valimit, analüüsi tulemusi suunatud kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil ja tehti intervjuude analüüsi põhjal juhtkonnale ettepanekuid, kuidas parandada grupisest kommunikatsiooni.

Uurimuse läbiviimiseks püstitas autor uurimisküsimused:

1. Kuidas hindavad Eesti tehase kontoritöötajad sisekommunikatsiooni hetkeolukorda?
2. Kuidas hindavad Soome tehaste kontoritöötajad organisatsioonisisest infoliikumist?
3. Teooria ja hetkeolukorra ülevaate tulemuste põhjal: millised meetmed aitavad parandada Muuntosähkö–Trafoxi grupi sisekommunikatsiooni tervikuna?

Uurimisküsimuste eesmärgi täitmiseks viis autor kuue Eesti ja Soome kontoritöötajaga läbi poolstruktureeritud kvalitatiivsed süvaintervjuud. Valim koosnes kuuest eri valdkonna kontoritöötajast, kolm nendest Viljandi tehasest, kaks Joensuu tehasest ja üks Helsingi peakontorist. Transkribeeritud intervjuusid analüüsis autor teooriast lähtuva kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil.

Uurimistulemustest nähtub, et Eesti ja Soome osakondade kontoritöötajate arvates on organisatsiooni sisekommunikatsioon oluline ja nad ei ole hetkeolukorraga rahul, leides, et on arenguruumi. Organisatsioonis ei tegeleta sisekommunikatsiooniga piisavalt, millest tingituna tekivad töös viivitused ja takistused. Pole plaani ja reeglistikku, millele tuginedes jõuaks info grupisiseselt õigete inimesteni, õigel ajal ja õiges kanalis. Muudatuste puhul ei tegeleta sisekommunikatsiooniga piisavalt ja tihtipeale tehakse muudatusi enne, kui saadakse nende kohta infot. Sellest tulenevalt kaotatakse aega, tekitatakse segadust ja stressi. Kõik vastajad peavad oma rolli sisekommunikatsiooni loomisel ja hoidmisel oluliseks. Peamiste infojagamise kanalitena kasutatakse grupis silmast silma suhtlust, e-kirju ja Skype'i. Tegu on rahvusvahelise ettevõttega, mille peamine tehastevaheline suhtluskeel on inglise keel, aga keegi ei pidanud keelebarjääri sisekommunikatsiooniprobleemiks. Küll aga on eestlased kultuurieripärade suhtes kriitilisemad ja leiavad, et soomlased on aeglasemad ning oma töö suhtes ükskõiksemad. Generatsioon võib määrav olla ainult moodsa tehnoloogia kasutamisel. Sisekommunikatsiooniprobleemid mõjutavad negatiivselt organisatsiooni kliente, kannatavad tarnekindlus, paindlikkus, klientide vajadused jäävad rahuldamata ja tekib usaldamatus organisatsiooni suhtes.

SUMMARY

INTERNAL COMMUNICATION AND IMPROVMENT POSSIBILITIES IN MUUNTOSÄHKÖ-TRAFIX GROUP

Kristiina Kikas

Based on theory, internal communication is the key to a successful business that supports all activities inside the organization. Feature of effective internal communication is the constant sharing of the information to right people, on the right time and in the right quantity. Well-functioning internal communication helps multinational organization to better implement changes and speed up all processes inside the organization. It helps to save time, make less mistakes and allows to be more flexible with customers wishes. In addition, the security of supply and competitiveness will increase and overall internal tension in the organization will decrease.

The aim of this Master's thesis was to analyze the current situation of the internal communication of Muuntosähkö-Trafix group. In the theoretical part of the Master's thesis was given theoretical overview of internal communication, strategic internal communication as a part of managing the organization, importance of internal communication in international organization, directions and channels of internal communication. In the empirical part of the Master's thesis was given an overview of Muuntosähkö-Trafix group, conducted research, respondents and analyses of the result from the research that was performed. Used method for analysis was qualitative content analysis and suggestions based on the analysis of the interviews were made to management how to improve communication inside the group.

In order to conduct the research, the author set following questions:

1. How do the office workers of the Estonian factory assess the current state of internal communication?
2. How do the office workers in Finnish factories evaluate the information flow within the organization?

3. Based on the results of the theory and overview of the current situation: What measures will help to improve the internal communication of Muuntosähkö-Trafox group as a whole?

To fulfill the goal of the research questions, the author conducted six semi-structured qualitative in-depth interviews with six Estonian and Finnish office workers from different fields. There were all together three respondents from Viljandi factory, two respondents from Joensuu factory and one from Helsinki factory. Interviews were transcribed and analyzed based on theory by using qualitative content analysis method.

The results of the research show that the office workers in Estonian and Finnish departments think that internal communication is important and they are not satisfied with current situation, finding that there is room for improvement. There is not enough internal communication in the organization, and that causes delays and obstacles in the work. There is no plan and rules set according to what information would go to right people, on the right time and through right channels. When organization goes through changes there is lack of communication and often changes are made before information comes. Due to that a lot of time is lost, confusion and stress are created. All respondents consider their role in creating and maintaining internal communication important. Main channels what are used in the group are face-to-face communication, e-mails and Skype. As it is international organization English is used as main language between factories, but no one considered language barrier to be a problem in internal communication. However, Estonians are more critical of cultural differences, finding that Finnish workers are slower and less interested in their work. Generations can only have effect in using modern technology. Internal communication problems affect negatively customers of the organization, supply chain suffers, flexibility and customers' needs are not fulfilled and mistrust of the organization arises.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R., Parmann-Salu, M. (2005). Muudatuste meisterklass. *Äripäeva kirjastuse AS*, 135.
- Argenti, P.A. (2017). Strategic Communication in the C-Suite. *International Journal of Business Communication*, Vol. 54(2), 146-160.
- Bardia, G. (2010). Smart Communication: The Key to Managing Your New Age Business. *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. IV, No.4, 27-33.
- Bottazzo, V. (2005). Intranet: A meedium of internal communication and training. *Information Services & Use* 25, 77-85.
- Chen, N. (2008). Internal/Employee Communication and Organizational Effectiveness: a study of Chinese corporations in transition. *Journal of Contemporary China*, 17 (54), 167-189.
- Clampitt, P.G., DeKoch, R.J., Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No.4, 41-57.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 11, No. 3, 171-190.
- Farrant, J. (2003). *International Communications*. London: Thorogood. 33-39.
- Harshman, E.F., Harshman, C.L. (1999). Communicating With Employees: Building on an Ethical Foundation. *Journal of Business Ethics* 19, 3-19.
- Hua, Z. (2014). Exploring Intercultural Communication: Language in Action. *Journal of Marketing Communications*, London: Routledge, No. 4, 187-200.
- Hulea, L. (2012). Directions of organizational communication at the level of the students' cultural centre in Petrosani – a case study. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 12(3), 2012, 97-106.
- Hume, J., Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review*, 40, 294-304.
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social Exchange perspective. *J Bus Mark Manag* 7 (2), 329-353.
- Kõrgesaar, G. (2014). Kultuuride vahelised erinevused Nortal AS sisekommunikatsioon. *Magistritöö*, Tartu Ülikool, 6-25.
- Laherand, M-L. (2008) Kvalitatiivne uurimisviis. OÜ Infotrükk: Tallinn, 177-294.

- Mishra, K., Boynton, L., Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, Vol 51 (2), 183-202.
- Men, L.R., Stacks, D. (2014). The Effect of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26, 301-324.
- Orsini, B. (2000). Improving Internal Communications. *Internal Auditor*, 28-33.
- Past, A. (2009). Too oma meeskond ühte paati. Sisekommunikatsioon ettevõtetes ja organisatsioonides. *Äripäeva kirjastus AS*, 58.
- Pham, T. (2014). Internal Communication Issue in Multinational Corporations. Case: Outotec Filters. *Saimaa University of Applied Sciences, Thesis*, 7-27.
- Saruhan, N. (2014). The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. *Business and Economics Research Journal*, Vol 5, No.4, 143-166.
- Quirke, B. (2008). Making Connections Using internal communication to turn strategi into action. Second edition. *England Hampshire: Gower Publishing Limited*, xi-31.
- Šárka, H. (2014). Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness*, Vol. 6, Issue 4, 50-62.
- Šliburytė, L. (2004). Internal Communication in Organizations Undergoing Change. *The Faculty of Economics and Management*, 194-195.
- Szombathelyi, K.M., Borgulya, Á., Szondi, G. (2016). Managing Cross-Border Intern Corporate Communication of International Companies. 74-75.
- Zaumane, I. (2016). The internal communication crisis and its impact on an organization's performance. *Journal of Business Management*, No. 12, 24-33.
- Talal, M. (2013). Add Value to Internal Communication through Human Resources Management. *Valahia University of Targoviste, Romania*, Vol. 4 (18), Issue 4, 21-30.
- Valk, A. (2003). Organisatsioon ja selle juhtimine avalikus sektoris. Õpik rakenduskõrgkoolile. Sisekaitseakadeemia kirjastus: Tallinn, 200-201.
- Verčič, A.T., Verčič, D., Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38, 223-230.
- White, C., Vanc, A., Stafford, G. (2009). Internal Communication, Information, Satisfaction and Sense of Community: The Effect if Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava ja küsimused Eesti osakonna töötajatele

Intervjuu eesmärk on välja selgitada sisekommunikatsiooni hetkeolukord kogu Muutosähkö-Trafoxi grupis. Selleks on vaja teada, milline on Sinu arusaam sellest, millisena seda näed ja mis on Sinu ettepanekud, kuidas grupi sisekommunikatsiooni parandada. Intervjuu tekst salvestatakse ja hiljem tehakse sellest kirjalik kokkuvõte, et vastuseid analüüsida.

Kuupäev:

Intervjueeritava nimi:

TAUSTINFO:

Rahvus:

Asukoht: Eesti tehas

Organisatsioonis töötatud aeg:

Põhiteemad ja abiküsimused:

- 1. Mis on Sinu meelest organisatsiooni sisekommunikatsioon? Miks Sa nii arvad?**
Selgita.
Milliseid kanaleid kasutatakse? Miks Sa nii arvad? Selgita.
Kuidas see toimib? Miks Sa nii arvad? Selgita.
- 2. Mis Sa arvad, milline on efektiivne sisekommunikatsioon? Miks Sa nii arvad? Selgita.**
- 3. Aga milline on Sinu arvates mittetoimiv sisekommunikatsioon? Selgita.**
- 4. Kuidas Sa hindad sisekommunikatsiooni hetkeolukorda kogu organisatsioonis?**
Miks Sa nii arvad?
Mis on tugevused? Miks?
Mis on nõrkused? Miks?
Mis on suurimad probleemid? Miks Sa nii arvad?

- 5. Mis Sa arvad, kas Sina saad piisavalt infot grupi teistest osakondadest? Miks Sa nii arvad?**
- 6. Aga kas teised Sinu meeskonnaliikmed saavad? Miks Sa nii arvad?**
Millist infot Sa teada soovid? Miks? Kas sellest oleks kasu Sinu igapäevatöös? Miks Sa nii arvad?
- 7. Grupi osakonnad asuvad nii Euroopas kui ka Aasias. Kas Sinu meelest keelebarjäär mõjutab efektiivset ja hästi toimivat sisekommunikatsiooni? Miks Sa nii arvad?**
Aga muud kultuurieripärad? Miks Sa nii arvad?
Aga generatsioonide erinevused? Miks Sa nii arvad?
(Soome osakondades on suur osa töötajaid vanemast generatsioonist ning Hiina osakonna kultuur erineb Eestist ja Soomest.)
- 8. Milline Sinu hinnangul sisekommunikatsiooni roll muudatuste elluviimisel? Miks Sa nii arvad?**
(nt tooted suunatakse ühest osakonnast teise, osakonnad koondatakse üheks)
Kas muudatuste elluviimisel on piisavalt infot või pigem mitte? Miks Sa nii arvad?
- 9. Kas kogu grupis tegeletakse sisekommunikatsiooniga piisavalt? Miks Sa nii arvad?**
Kes peaksid sisekommunikatsiooni eest vastutama? Miks Sa nii arvad?
Kas peaks olema sisekommunikatsiooniplaan või pigem mitte? Selgita.
Mis Sa arvad, kas peavad olema määratud konkreetsed inimesed, kelle vastutusvaldkonda see kuulub või pigem mitte? Selgita.
- 10. Kas valitud sisekommunikatsioonikanalid on õiged või pigem mitte? Selgita.**
Too mõni hea näide ja halb näide.
Milliseid kanaleid võiks grupis kasutada efektiivsemaks sisekommunikatsiooniks? Miks Sa nii arvad?
- 11. Kuidas Sinu meelest info peaks või ei peaks organisatsioonis liikuma? Selgita.**
Kui pakun, et pigem horisontaalselt, siis mis Sa arvad? Aga kui pakun, et vertikaalselt, mis Sa arvad?
Kas on vajadus diagonaalse kommunikatsiooni järele või pigem mitte? Selgita.

12. Milline on Sinu roll efektiivse sisekommunikatsiooni loomisel ja toimimisel? Miks Sa nii arvad?

13. Kas Sinu meelest võiks olla kõigis grupi osakondades ühesugune kommunikatsiooniplaan, reeglistik, kuidas info liigub, või pigem mitte? Miks Sa nii arvad?

Kui vastus on, et võiks: Kas see parandaks olukorda? Miks?

Kui vastus on, et ei: Miks Sa nii arvad?

14. Kas Sinu hinnangul peab sisekommunikatsioon olema üks strateegiline juhtimise osa või pigem mitte?

Kes infot jagab? Miks Sa nii arvad?

Kunas seda tehakse? Miks Sa nii arvad?

Lisakommentaariid:

Kas on midagi veel, mida Sa sooviksid lisada seoses sisekommunikatsiooniga?

Lisa 2. Interview guide and questions to Joensuu and Helsinki factory workers

Purpose of this interview is to find out the current situation of Muuntosähkö – Trafox group internal communication. As a member of Muuntosähkö – Trafox group your participation is important for me to see how you see group overall internal communication and what do think about it. Also, what are your opinions how it can be improved as a whole. This interview will be sound recorded and later on written summary will be made to analyze the responses received.

Date:

Interviewee name:

BACKGROUND INFORMATION:

Nationality:

Geographic location: Finland

Time worked in organization:

Interview main and help questions:

- 1. What is internal communication in your opinion? Why do you think so? Explain.**
What channels are used? Why do you think so? explain
How does it work? Why do you think so?
- 2. What do you think, how does effective internal communication work?**
Why do you think so? Explain
- 3. How does not working internal communication look like?**
Why you think so?
- 4. How you evaluate the current state of internal communication throughout the organization? Why do you think so?**
Strengths? Why?
Weaknesses? Why?
Main problems? Why do you think so?

5. What do you think, do you get enough information from other departments in the group? Why do you think so?

What kind of information you need and would it be helpful in you day to day job? Why you think so?

Or you think it is not needed at all? Why you think so?

6. What about other colleagues, do they get enough information? Why you think so?

7. As the group's departments are located in both Europe and Asia, do you think that cultural differences affect effective and well-functioning internal communication?

Why you think so?

Language barriers? Why?

Generational differences? Why?

8. What role does internal communication has in the situation when organization goes through changes? Why you think so?

(for example, products move from one department to another or two departments will be combined to one)

Is there enough communication in case of change? Why you think so?

9. Is there enough work put in to internal communication within the group in your opinion? Why you think so?

Who should be responsible for it? Why you think so?

Is there an internal communication plan that you know of?

Should there be specific people whose responsibility it is? Why you think so?

10. Are the chosen internal communication channels right? Why you think so?

Good examples?

Bad examples?

What channels should be used while creating more effective internal communication?

Why you think so?

11. What do you think how should information move within organization? Why you think so? Horizontal?
Vertical?
Opinions about diagonal communication?

12. What do you think is your role in creating and maintaining effective internal communication? Why you think so, explain more?

13. What do you think, should all departments within group have the same communication plan, rules how information is moving?

Why you think so?

If yes? Would this improve current situation?

If no, why you think so?

14. What do you think about managing internal communication is strategic way as a part of group strategic management?

Who shares information? Why you think so?

When information will be shared? Why you think so?

Additional comments?

Is there anything else you would like to add?

Transkriptsioonid leitavad:

<https://www.dropbox.com/sh/giigwvrdqs7vc0k/AAB0heB1LxwLUCAM0d7sNyb7a?dl=0>