

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ühiskonnateaduste instituut
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava

Piret Paide

**TARTU ÜLIKOOLI UUTE AKADEEMILISTE TÖÖTAJATE
SISEKOMMUNIKATSIOONI PRAKTIKAD**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Tiiu Taur, MA

Tartu 2015

Sisukord

SISSEJUHATUS.....	3
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	5
1.1 Tudengite tehtud töödest.....	5
1.2 Sisekommunikatsiooni mõiste ja olemus.....	6
1.3 Uue töötaja infovajadused.....	9
1.4 Kommunikatsioonikanalite valik ja kasutamine.....	12
2. EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED.....	18
2.1 Eesmärk.....	18
2.2 Uurimisküsimused.....	18
3. METOODIKA.....	19
3.1 Meetodi kirjeldus.....	19
3.2 Valimi kirjeldus.....	21
3.3 Uurimisobjekti kirjeldus.....	23
4. TULEMUSED.....	26
4.1 Arusaamine sisekommunikatsiooni olemusest.....	26
4.2 Infovajadus uue töötajana.....	34
4.3 Kommunikatsioonikanalite kasutamispärad.....	39
5. JÄRELDUSED JA DISKUSSION.....	52
5.1 Arusaamine sisekommunikatsiooni olemusest.....	52
5.2 Infovajadus.....	55
5.3 Kommunikatsioonikanalite kasutamispärad.....	58
5.1 Meetodikriitika ja edasised võimalused.....	63
KOKKUVÕTE.....	65
SUMMARY.....	68
KASUTATUD KIRJANDUS.....	71
LISAD.....	75
Lisa 1. Intervjuu kava.....	75
Lisa 2. Tartu Ülikooli struktuurijoonis.....	79
Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonid.....	80

SISSEJUHATUS

Kommunikatsioon organisatsiooni liikmete vahel on hädavajalik organisatsiooni efektiivseks toimimiseks (Bovée ja Thill, 1995: 6). Ilma suhtlemise, informatsiooni jagamise ja sellest arusaamiseta oleks võimatu organisatsiooni liikmetel enda ülesandeid täita ja organisatsioonil seeläbi eksisteerida. Informatsiooni vahetamist organisatsiooni liikmete vahel nimetataksegi sisekommunikatsiooniks. Käesoleva bakalaureusetöö keskmes on Tartu Ülikooli (TÜ) sisekommunikatsioon, mille toimimist vaadeldakse läbi uute akadeemiliste töötajate. Uurimistöö eesmärk on välja selgitada Tartu Ülikoolis umbes ühe aasta töötanud akadeemiliste töötajate sisekommunikatsiooni praktikad ja infovajadused ning nende arusaamine sisekommunikatsiooni olemusest. Eesmärgini jõudmiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit ja viis läbi kümme semistruktureeritud süvaintervjuud TÜ-s umbes aasta töötanud akadeemiliste töötajatega. Bakalaureusetöö on jätkuks autori samateemalisele seminaritööle, milles uuriti, kas valitud uurimismeetodi ja koostatud intervjuukava kasutamisega on võimalik saada vastused bakalaureusetöö jaoks püstitatud uurimisküsimustele. Prooviintervjuu näitas, et valitud meetod on sobiv, kuid paremate tulemuste saamiseks täiendas autor mitmel moel seminaritööks tehtud intervjuukava.

Akadeemiliste töötajate infovajadusi sisekommunikatsiooni võtmes ja nende kommunikatsioonikanalite kasutamist on võrdlemisi vähe uuritud. Varasemad uuringud (Kuruppu ja Gruber, 2006; Jankowska, 2004; Wilkins ja Leckie, 1997) keskenduvad akadeemiliste töötajate puhul pigem sellele, kuidas nad enda erialast informatsiooni kätte saavad ja milliseid andmebaase või vahendeid selleks kasutavad. Samas leiab autor, et ülikoolide puhul on väga oluline teada, millist informatsiooni soovivad akadeemilised töötajad just oma organisatsioonilt saada ja milliseid kanaleid nad selleks kõige meelsamini kasutavad. Uute töötajate fookus on uurimistööl seetõttu, et uuel töötajal on organisatsiooni sisenedes eeldatavalt suurem teadmatus ja sellega ka suurem infovajadus, mistõttu on oluline teada, mida nad täpselt teada soovivad ja kuidas neid info saamisel toetada. Autoril tekkis huvi uurimisprobleemi vastu Eesti Maaülikoolis praktiliselt olles, kui ta analüüsis põgusalt akadeemiliste töötajate kommunikatsioonikanalite kasutamist. Analüüsi käigus tuli välja huvitavaid nüansse, mida autori arvates oleks pidanud rohkem arvesse võtma. Seminari- ja bakalaureusetöö tarbeks valis autor uurimisobjekti endale veidi lähemalt ja selleks sai Tartu Ülikool. Uurimisprobleemi hindasid oluliseks ka TÜ

kommunikatsioonitalitluse töötajad, kelle sõnul on akadeemiliste töötajate sisekommunikatsiooni praktikaid pigem vähe uuritud, mistõttu on nad tulemustest väga huvitatud. Eestkätt huvitasid neid just infovajaduse ja kanalite kasutamisega seotud tulemused. Seega on töö TÜ kommunikatsioonitalitluse jaoks praktilise tähendusega, sest selle kaudu saadakse tagasisidet selle kohta, kuidas praegune süsteem toimib ja millised on uute akadeemiliste töötajate ootused. Praktiline väärtus on töö ka autori jaoks, sest töö käigus omandatakse teadmisi ja praktilisi oskusi uurimuse läbiviimiseks, mida saab loodetavasti tulevikus enda töökohal rakendada.

Bakalaureusetöö koosneb viiest osast. Esimeses peatükis annab autor ülevaate varasematest uuringutest ja teoreetilistest lähtekohtadest. Seejärel tuuakse välja töö eesmärk ning püstitatakse uurimisküsimused. Kolmandas osas tutvustatakse uurimistöö meetodit, valimit ja uurimisobjekti. Neljas peatükk keskendub intervjuude analüüsi tulemuste esitlemisele. Järelduste ja diskussiooni peatükis vastab autor uurimisküsimustele sidudes omavahel teoreetiliste konteksti ja uurimistöö tulemused. Töö lõpetavad kokkuvõtte, kasutatud kirjandus ja viited ning lisad. Töö autor tänab bakalaureuse- ja seminaritöö juhendajaid Tiiu Tauri ja Age Rosenbergi nõu ja toetuse eest ning Tartu Ülikooli kommunikatsioonitalitluse töötajaid mitmekülgse abi eest info kogumisel. Samuti tänab autor intervjuueeritavaid, kes enda tihedas töögraafikus intervjuude jaoks aega leidsid. Autor tõstab esile ka enda pereliikmeid, kes bakalaureusetöö kirjutamise ajal väga mõistvad olid.

hinnanguid, mis annab kinnitust, et kahe grupi vaatlemine eraldi on vajalik, sest töö iseloomu kõrval erinevad ka töötajate infovajadused ja sellega ka ootused sisekommunikatsioonile.

1.2 Sisekommunikatsiooni mõiste ja olemus

Ilma suhtlemise, informatsiooni jagamise ja sellest arusaamiseta oleks võimatu organisatsiooni liikmetel enda ülesandeid täita ja organisatsioonil seeläbi eksisteerida. Seega kommunikatsioon organisatsiooni liikmete vahel on hädavajalik organisatsiooni efektiivseks toimimiseks (Bovée ja Thill, 1995: 6). Töötajad on organisatsiooni parimad esindajad ja neil on suur mõju organisatsiooni edule (White, Vanc ja Stafford, 2010: 66), mistõttu on organisatsioonisisese kommunikatsiooni efektiivsus väga oluline. See tähendab, et kui asutuses liigub info hästi ja suhtlemine on avatud ja aus, on suurem eeldus, et töötajad räägivad enda asutusest väljaspool seda positiivsemal toonil.

Kommunikatsiooni toormaterjaliks on informatsioon, millele tekib tähendus siis, kui see pannakse konteksti (Papa jt, 2008: 43). Informatsioon ongi organisatsiooni olemuse ja protsesside mõistmise tuumaks (Daft, Lengel ja Trevino, 1987). Nii on see ka ülikoolide tegevuse keskmes – informatsiooni kogumine, levitamine, taastamine ja asjakohasus toetab kõrgkooli terviklikku funktsioneerimist (Davy 1998, Merzuki ja Latif, 2009: 95 kaudu). Akadeemilised töötajad on siinkohal väga olulised, sest just nemad on ülikoolis peamised informatsiooni tootjad. Võib öelda, et informatsiooni tootmine, levik ja asjakohasus sõltub väga palju just akadeemiliste töötajate valmisolekust ja tahtest infot jagada.

Sisekommunikatsiooni võrdsustatakse tihti töötajate kommunikatsiooniga (*employee communication*), mis käsitleb juhtide püüdu edastada töötajatele või teistele organisatsiooni spetsiifilistele gruppidele informatsiooni (Papa jt, 2008: 354). Seega mõistetakse organisatsiooni sisekommunikatsiooni all tavaliselt juhtide ja töötajate vahelist kommunikatsiooni (Mishra, Boynton ja Mishra, 2014: 184). Sisekommunikatsioonina saab käsitleda igasugust ametlikku ja mitteametlikku suhtlust, mis leiab aset organisatsiooni sees, selle kõikidel tasanditel (Kalla, 2005: 304), kui ka selle strateegilist juhtimist (Welch ja Jackson, 2007: 183).

Cornelissen (2008: 196) eristab sisekommunikatsioonil kahte suunda: juhtkonna kommunikatsioon ja korporatiivne informatsioon ja kommunikatsiooni süsteemid. Juhtkonna kommunikatsioon viitab juhi ja tema alluvate vahelisele kommunikatsioonile ja on tihti

seotud töötaja spetsiifiliste ülesannete ja tegevustega, aga ka moraali ja heaoluga. Siin lasub vastutus juhtidel endal, mitte kommunikatsiooni osakonnal, kuigi tihti koostab just see osakond koolitusprogrammid juhtidele. Korporatiivne sisekommunikatsioon tähendab organisatsiooni otsustest ja arengutest teadaandmist kõikidele töötajatele eesmärgiga hoida töötajad informeerituna organisatsiooniga seonduvatel teemadel. Tavaliselt vastutab selle valdkonna eest kommunikatsiooniosakond, kes edastab töötajatele siseveebi, e-kirja või suuremate kogunemiste kaudu informatsiooni. Kuigi Cornelissen (2008) eristab sisekommunikatsioonis kahte suunda, toimivad need koos ning täiustavad üksteist, et kindlustada organisatsioonisisene informatsiooni liikumine. Bakalaureusetöö autor näeb neid suundi ka Tartu Ülikoolis. Ühelt poolt kommuniqueerivad juhid tööülesannetega aga ka motivatsiooniga seonduvat ning selle kõrval toimib üleülikooliline sisekommunikatsioon, mille eesmärk on töötajaid teavitada asutuse üldisest käekäigust. Viimase eest vastutab TÜ-s kommunikatsioonitalitus, kuid loomulikult tekib ja liigub informatsioon väga paljude erinevate üksuste ja töötajate koostöös. Tartu Ülikooli kui väga suure organisatsiooni puhul on väga olulisel kohal üksuste sisene kommunikatsioon, mis autori hinnangul võiks Cornelisseni (2008) käsitluse kõrval olla nõ kolmas suund. Niisiis võiks sisekommunikatsioon TÜ-s olla juhtkonna kommunikatsioon, üleülikooliline üldine ja meelelahutuslik kommunikatsioon ja üksuste sisene kommunikatsioon.

Sisekommunikatsioonil on neli olulisemat eesmärki (Welch ja Jackson, 2007: 188):

- tagada positiivsed organisatsioonisisemed suhted, millele on iseloomulik töötajate pühendumus;
- edendada töötajate seas ühtekuuluvustunnet (näiteks üleülikoolilise infokirja või ajakirja kaudu);
- arendada töötajate teadlikkust keskkonnamuutuste suhtes (sh nt seadustest või majanduslikust olukorrast tingitud muutustest);
- arendada töötajate arusaamist organisatsiooni vajadusest välja töötada eesmärgid, mis oleksid kooskõlas keskkonnamuutustega (põhjendada, miks on mingisugused muudatused vajalikud ning kust on need alguse saanud).

Sisekommunikatsiooni positiivse tulemusena saab nimetada ka usalduse ehitamist töötajate ja juhtide vahel (Mishra jt, 2014: 188) ja töötajate samastumist organisatsiooniga, mille tulemusel on töötajad rohkem enda tööga rahul, koostööaltimad ja käituvad organisatsioonile kasulikul viisil (Cornelissen, 2008: 197). Seega „toodab“ tugev sisekommunikatsioon

pühendunud, produktiivset ja lojaalset tööjõudu (Argenti, 2009: 60). Kuigi paljud ettevõtted näevad sisekommunikatsiooni endiselt kui ainult informatsiooni ja sõnumite levitamise võimalust, mõistavad teised, et see on peamine protsess, mille kaudu on võimalik inimesi juhendada ja kaasata, loomaks organisatsioonile väärtust (Quirke, 2000). Kommunikatsioon aitab kõrvaldada teadmatust ja ebakindlust ning kujundada paremat arusaamist. Mida kõrgem on arusaamise aste, seda vähem tekib arusaamatusi ja seda tõenäolisemalt püüavad inimesed tegutseda vastavalt organisatsiooni eesmärkidele (Virovere jt, 2008: 75). Seega kui töötajad on rahul ja tunnevad, et neid väärtustatakse organisatsioonis, käituvad nad organisatsioonile kasulikumal viisil. Kahtlemata on see oluline igas organisatsioonis, nii ka ülikoolis, sest kes võiks veel ülikooli kui teadus- ja õppeasutust paremini turundada, kui selle rahulolevad töötajad. Niisiis pole kahtlustki, et organisatsiooni sisekommunikatsioon on edu saavutamisel üks olulisi tegureid.

Quirke (2000: 22-23) hinnangul sõltub kommunikatsiooni efektiivsus neljaastmelisest protsessist: sisu tagamine, konteksti loomine, vestluste pidamine ja tagasiside kogumine. Kõige lihtsam viis mõistmaks seda protsessi on mõelda näiteks uue kommunikatsioonikanali kasutusele võtmisele. Kui uus kanal luuakse, tuleb töötajaid informeerida, mis see on ja kuidas seda kasutatakse. Samuti tuleb selgeks teha, miks on uus kanal töötajatele kasulik ja vajalik, vastasel juhul ei pruugita seda laiemalt omaks võtta. Viimaks tuleb töötajatega uue kanali teemal vestelda ja koguda tagasisidet näiteks kasutajamugavuse, tugevuste ja nõrkuste kohta, eesmärgiga muuta uut kanalit veel paremini toimivamaks. See protsess peab olema koguaeg ringluses ehk tagasiside kogumise järel tuleb teha järeldused ja alustada jälle sisu loomisest.

Niisiis vaadeldakse sisekommunikatsiooni täna kui igasugust organisatsioonisisest suhtlust, millesse on kaasatud kaks või enam osapoolt. Sisekommunikatsiooni ei toimu mitte ainult isikute vahel, vaid kõikidel organisatsiooni tasanditel. Näiteks Tartu Ülikooli puhul nii üksuste sees kui üleülikooliliselt. Info liikumise tagamine on äärmiselt oluline, et töötajad saaksid enda ülesandeid täita ja organisatsioon seeläbi toimida. Sisekommunikatsiooni olulisemad eesmärgid tänases tempokas ja pidevalt muutuv ühiskonnas on saavutada töötajate pühendumus ja ühtekuuluvustunne, arendada töötajate teadlikkust keskkonnamuutustest ja arusaamist organisatsiooni eesmärkidest, mis peavad olema kooskõlas keskkonnamuutustega (Welch ja Jackson, 2007).

1.3 Uue töötaja infovajadused

Töötajaid uurides on vähe pööratud tähelepanu sellele, missugust informatsiooni nad ise soovivad saada organisatsioonilt, kus nad töötavad (Ruck ja Welch, 2012: 295). Vähe on uuritud ka akadeemiliste töötajate vajadusi organisatsiooni sisekommunikatsiooniga seondult. Erinevad uurimused lähenevad akadeemiliste töötajate infovajadustele teadus- ja õppetöö kontekstis (Kuruppu ja Gruber, 2006; Jankowska, 2004; Wilkins ja Leckie, 1997), käsitledes seda, milline roll on selles näiteks raamatukogudel, erialastel andmebaasidel ja kirjandusel. Kuna käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on uurida umbes aasta aega Tartu Ülikoolis töötanud akadeemiliste töötajate infovajadusi, pakubki järgmine peatükk teoreetilise ülevaate sellest, millist tüüpi infot vajatakse ning mis on uue töötaja eripärad sisekommunikatsiooni kontekstis. Töö autor toetub bakalaureusetöös White jt (2010: 66) väitele, et vaatamata ülikoolide unikaalsusele on nad siiski sarnased teiste suurte ja geograafiliselt hajutatud organisatsioonidega. Kuna autori hinnangul ülikoolide sisekommunikatsiooni ja akadeemiliste töötajate infovajaduste alast teoreetilist materjali napib, kirjeldab autor uue töötaja infovajadusi tavalise suure organisatsiooni kontekstis ning eeldab, et tulemuste osas selgub akadeemiliste töötajate eripära.

Organisatsiooni sisenedes on väga tavaline nn teadmatuse tunne, sest uuel töötajal puuduvad enamasti teadmised ja arusaamine ja see tingib ka ebakindluse, mis omakorda mõjutab Milleri ja Jablini (1991: 95) sõnul infootsimisega seotud käitumist. See tähendab, et kõrge teadmatuse tase suurendab infootsimist, kuid teadmatuse taseme kahanedes väheneb tavaliselt ka informatsiooni otsimine. Kuigi peaaegu igasugune tegevus organisatsioonis on seotud informatsiooni otsimisega, on informatsiooni otsimine uue töötajana organisatsiooni sisenemise perioodil eriliselt tähtis ja mõnevõrra unikaalne, sest see kujundab paljuski töötaja arusaamist tema rollist, organisatsiooni normidest ja sotsiaalsest keskkonnast (Miller ja Jablin, 1991).

Flanagin ja Metzger (2001: 173) arvavad, et inimeste infovajadused ei ole märkimisväärselt muutnud, kuigi kommunikatsioonikanalid on viimaste kümnendite jooksul läbi teinud suure arengu. Sellest tulenevalt saab toetuda Millerile and Jablinile (1991: 98), kelle hinnangul otsib uus töötaja kohanemise perioodil peamiselt kolme tüüpi informatsiooni:

- tööülesannete ja nõudmistega seotud informatsioon (*referent*) – annab uuele töötajale infot selle kohta, mida temalt nõutakse, et enda tööd edukalt teha;

- hindamisega seotud informatsioon (*appraisal*) – ütleb, kas töötaja on enda töös edukas;
- sotsiaalsete suhetega seotud informatsioon (*relational*) – kirjeldab töötaja suhteid teiste organisatsiooni liikmetega.

Wolfe Morrisoni (1993: 559) infotüübid on üldjoontes Miller ja Jablini (1991) omadega kattuvad, kuid detailsemad. Tema kirjelduse järgi vajavad uued töötajad enda tööga toime tulemiseks ja organisatsiooni sulandumiseks:

- tehnilist (*technical*) informatsiooni, et täita nõutud tööülesandeid;
- juhiseid andvat (*normative*) informatsiooni, et saada teada oodatud kommete ja hoiakute kohta;
- rolli nõudmistega ja ootustega (*referent*) seotud informatsiooni;
- töösoorituse tagasidet (*performance feedback*);
- tööülesannetega mitteseonduvat tagasidet (*social feedback*) ehk kuidas kolleegid hindavad ja aktsepteerivad uut töötajat.

Töö autor oletab, et uue töötaja puhul, kes on ühtlasi akadeemiline töötaja, on väga oluline teadus- ja õppetööga seotud informatsioon – näiteks enda erialal toimuv mujal maailmas ja kirjanduses. See võib olla ühelt poolt küll tööülesannetega seotud informatsioon, kuid on siiski niivõrd spetsiifiline, et seda ei saaks tõenäoliselt ühegi eelpool nimetatud tüübi alla liigitada. Kuid, et mitte ainult oletustele pidama jääda, püüab töö autor selle täpsemalt välja selgitada töö tulemuste osas.

Wolfe Morrison (1993: 582) väidab, et uued töötajad kasutavad enamike informatsioonitüüpide puhul pigem ise informatsiooni otsimist, kui selle otsest küsimist. Samas tehnilise informatsiooni saamise puhul eelistatakse otse küsimist, mis võib tuleneda selle informatsioonitüübi kõrgest väärtusest. See tähendab, et väga olulise tööga otseselt seotud informatsiooni saamiseks on töötajad pigem nõus otse küsima, kui ise otsima, sest sellest sõltub nende töö tulemus. Sellegipoolest on oluline märkida, et mõnikord ei ole uutel töötajatel teist võimalust, kui kasutada vähem personaalseid kanaleid, sest puudub inimene, kellelt vastus saada või mõjutavad küsimuse küsimist sotsiaalsed suhted (Miller ja Jablin, 1991: 113). Sotsiaalsete suhete all on mõeldud näiteks seda, et uus töötaja ei taha sattuda piinlikku olukorda ja kulutab selle võrra rohkem aega ise hakkama saamisele.

Töötajate infovajaduste täitmist mõjutavad mitmed asjaolud. Quirke (2000: 176) ütleb, et töötajate informatsiooni haaramise ja töötlemise võimekus on piiratud, mistõttu tuleb sellele läheneda strateegiliselt. Haaramise ja töötlemise protsessi raskendab oluliselt koordineerimata ja vasturääkiv kommunikatsioon ning halvasti läbimõeldud ja esitletud informatsioon. Informatsiooni tootmisel peab alati lähtuma lõpptarbijast või kliendist, mõeldes sellele, missugust väärtust informatsioon nende jaoks loob (Quirke, 2000: 189). Strateegiline lähenemine on väga oluline just suurte ja tundlike muudatuste kommunikeerimisel – näiteks struktuurimuudatuste ajal. Just siis on eriti oluline mõelda, mida jagatav info töötajate jaoks tähendab, kuid ka, mida tähendab info mittesaamine. Ideaalis võiks sisekommunikatsioon saavutada tasakaalu äärmuste vahel. Liiga vähe kommunikeerides tekitatakse vaakum, mis põhjustab usaldamatust ja spekulatsioone, kuid liiga palju informatsiooni võib põhjustada ülekülluse, mis võib viia ignoreerimiseni (White jt, 2010).

Kommunikatsiooni efektiivsust mõjutab ka informatsiooni üleküllus, mis neelab väärtuslikku aega ning toodab segasust (Quirke, 2000: 184). Bartoo ja Sias (2004) toovad välja, et suure koguse informatsiooni saamine ei tähenda tingimata õige koguse informatsiooni saamist – töötajad võivad küll saada õige koguse informatsiooni, kuid see ei pruugi sisaldada nende jaoks vajalikku informatsiooni. Suurte organisatsioonide puhul võib see olla väga tavapärane. Infot liigub erinevates kanalites väga palju, kuid suur osa sellest ei pruugi saajat üldse puudutada, mistõttu otsib ta endale vajalikku informatsiooni ikkagi ise ja enda allikatest. Seega töötajad ei neela passiivselt alla kogu informatsiooni, mida nad saavad. Kuna nende informatsiooni vastuvõtmise võimekus on limiteeritud, loovad nad enda jaoks erinevaid strateegiaid, et suure hulga informatsiooniga toime tulla. Näiteks kustutatakse ära veel lugemata kirju või oodatakse, et kirja saadetakse mitu korda, et testida nende pakilisust. Ja lõpuks loodetakse, et tõeliselt olulistest asjadest räägitakse puhketoas kohvimasina juures (Quirke, 2000: 118).

Nagu juba välja toodud, on TÜ puhul väga oluline üksuste sisene kommunikatsioon. Igal üksusel on tavaliselt vastutavad infoliigutajad, kes filtreerivad ja jagavad enda üksuse jaoks vajalikku informatsiooni. Suurtes organisatsioonides aga ei liigu informatsioon ühtlaselt ja järjekindlalt läbi kõikide üksuste, sest osakondade juhid erinevad nii soodumuse poolest informatsiooni jagada kui ka võimekuselt hästi kommunikeerida. Siia alla võiks peale juhtide paigutada ka enda valdkonnapõhised infoliigutajad. Töötajad, kelle üksusi juhivad efektiivsed kommunikaatorid, on paremini informeeritud, kui need, kelle juhupoolne kommunikatsioon on

vähemefektiivne. Mõnedel juhtudel ei „voola“ informatsioon sujuvalt, vaid hoopis „niriseb“. Samas ei tohiks informatsioonile juurdepääs põhineda heal õnnel, mistõttu on kommunikatsioonikanalite mitmekesisus väga vajalik (White jt, 2010). Saab öelda, et Tartu Ülikoolis on alternatiivid mitmekesise kanalite valiku näol tagatud. Aga, et ka üksuste sees toimuks efektiivne info liikumine, on oluline kommunikaatorite koolitamine ja ettevalmistamine, mis peaks kuuluma professionaalsete kommunikaatorite pädevusse (Larkin ja Larkin, 2005). Tartu Ülikooli puhul peaks erinevate osakondade kommunikaatoreid koolitama seega kommunikatsioonitalitus.

Uue töötaja infovajadusi tutvustav alapeatükk andis ülevaate sellest, millist tüüpi informatsiooni uus töötaja organisatsiooni sisseelamise perioodil kõige rohkem otsib ja vajab ning mis tingib aktiivsema infootsikäitumise. Välja toodi peamised infovajaduste täitmist mõjutavad faktorid nagu kommunikaatorite võimekus ja soodumus informatsiooni jagada, info üleküllus ning keeruliselt sõnastatud ja halvasti koordineeritud informatsioon. Töö autor püüdis seejuures uue töötaja infovajadusi siduda akadeemilise töötaja ja Tartu Ülikooli eripäraga. Järgnevas alapeatükis vaatleb autor, millised omadused mõjutavad kommunikatsioonikanalite valikut.

1.4 Kommunikatsioonikanalite valik ja kasutamine

Sisekommunikatsiooni tutvustavas peatükis rääkis töö autor sellest, kui oluline on sõnumi saatmise ja saamise kõrval selle tähenduse mõistmine ja konteksti panemine. Töötajatega kommuniqueerides pole aga oluline ainult see, mida sa ütled ja kuidas seda teed, vaid ka millist kommunikatsioonikanalit sa selleks kasutad (Bovée ja Thill, 1995: 82). Kuigi infootsimise viise kasutatakse sarnaselt nii uute töötajate kui kauem töötanud organisatsiooniliikmete poolt, on mitmeid põhjuseid eristamiseks nende kahe grupi infootsimise käitumist. Uued töötajad on üldiselt tähelepanelikumad enda infovajaduste suhtes ja otsivad informatsiooni mõtestatumalt. Seevastu pikaajalisemate töötajate infootsimine on vähem kaalutletud ja põhineb tihti alateadlikult tehtud otsustel, mis tuleneb olemasolevatest teadmistest enda ja teiste organisatsiooni liikmete kohta (Miller ja Jablin, 1991: 114). Teooriaid, mis vaatlevad, millistel alustel inimesed kanaleid sõnumi edastamiseks või vastuvõtmiseks valivad, on mitmeid erinevaid. Selles töös tutvustab autor lähemalt kahte endale rohkem huvi pakkunud ja uurimustes palju mainitud teooriat: meediumi rikkalikkuse ja kanalite edasiarenduse

teooriat. Enne teooriate juurde minemist kirjeldatakse sõnumi tüüpe ja nende edastamiseks kasutatavaid kanaleid.

Bovée ja Thill (1995: 119) vaatlesid sõnumi edastamist juhtide seisukohast ja liigitasid selle suuliseks, kirjalikuks ja elektrooniliseks. Lisaks kirjeldasid nad seda, millal on kõige mõistlikum neid sõnumi tüüpe kasutada (Tabel 1).

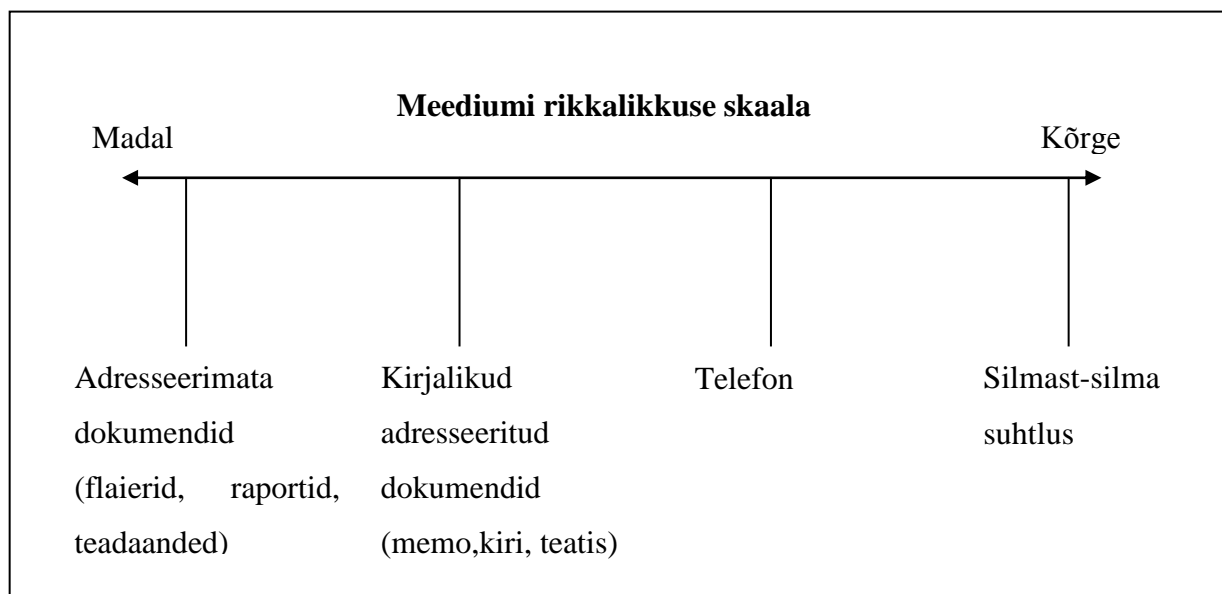
Tabel 1. Sõnumi tüüpide kirjeldused. Allikas: Bovée ja Thill (1995: 119). Autori tõlgitud.

Suuline sõnum	Kirjalik sõnum	Elektrooniline sõnum
*Kui on vaja kohest tagasisidet. *Kui sõnum on lihtne ja kergesti aktsepteeritav. *Sõnumit pole vaja salvestatud kujul säilitada. *Inimeste kokkusaamine on mugav ja mõistlik. *Soovitakse julgustada koostööle probleemi lahendamisel või otsuseni jõudmisel.	*Ei ole vaja kohest tagasisidet. *Sõnum on detailne, keeruline ja nõuab põhjalikku planeerimist. *Vajalik on säilitatud, kontrollitav jäädvustis. *Kui on vaja jõuda suure hulga inimesteni, kes on geograafiliselt hajutatud. *Soovitakse vältida võimalikku sõnumi moonutamist, mis võib suulise kommunikatsiooni kaudu ilmned.	*Kohene tagasiside pole oluline, küll aga kiirus. *Sõnum on emotsionaalne, kuid ollakse füüsiliselt eraldatud (kasutatakse videokonverentsi, videosalvestist). *Sõnumi säilitamine pole vajalik, kuid infot on vaja edastada erinevates ajavööndites. *Kui soovitakse jõuda suure hulga geograafiliselt hajutatud töötajateni personaalselt lähenedes. *Soovitakse minimeerida sõnumi moonutamise võimalust kiiretes situatsioonides, kus inimesed on füüsiliselt eraldatud.

Tabelist (Tabel 1) nähtub, et sõnumi tüübi valikut mõjutavad faktorid on: sõnumi iseloom (keerukus, ajakriitilisus), töötajate geograafiline paiknemine ja see kui paljudeni on vaja sõnum viia, tagasiside saamise võimalus, sõnumi säilitamise vajadus ja edastaja eesmärgid. Kuigi tabelis on kirjeldatud sõnumi tüüpe, saab nende omadused üle kanda ka kommunikatsioonikanalitele. Näiteks suulist kommunikatsiooni peaks kasutama kohese tagasiside vajaduse korral, kirjalikke viise detailsete ja keeruliste sõnumite puhul ning elektroonilisi kanaleid kiireloomuliste sõnumite puhul, kui ollakse geograafiliselt eraldatud ja soovitakse jõuda suure hulga inimesteni. Bakalaureusetöö autor jääb eriarvamusele Bovée ja Thilliga (1995) selles osas, et suulist kommunikatsiooni peaks kasutama lihtsate ja kergesti aktsepteeritavate sõnumite korral. Lihtne sõnum võiks kuuluda pigem e-kirja või siseveebi.

Samas keerulisemaid sõnumeid võiks parema arusaamise nimel edastada suulisel teel, et oleks võimalik täpsustada ja tagasisidet andma ja saada.

Üks võimalus kommunikatsioonikanalite funktsioonide hindamiseks on kasutada Dafti, Lengeli ja Trevino (1987) **meediumi rikkalikkuse teooriat** (*media richness theory*). Meediumi rikkalikkuse teooria kohaselt on kõige rikkalikumad need kommunikatsioonikanalid, mis pakuvad erinevaid informatsioonilisi vihjeid, tagasisidet, personaalsust ja loomulikku keelekasutust, mille läbi saavad inimesed interpreteerida ja jõuda kokkulepeteni keerulistel, emotsionaalsetel ja konfliktsetel teemadel (Daft jt, 1987). Seega sobib rikkalikke kanaleid kasutada erakordsete ja keeruliste sõnumite edastamisel, aga ka organisatsiooni töötajate pühendumuse saavutamiseks ning hoolivuse näitamiseks (Bovée ja Thill, 1995: 44) ja vähem rikkalikke rutiinsete ja selgete sõnumite korral. Vasturääkiv on see, et Bovée ja Thill (1995) pidasid vajalikuks suulist viisi kasutada lihtsate ja selgete sõnumite puhul, kuid meediumi rikkalikkuse skaalal paigutavad nad suulise suhtluse alla keerulise ja erakordse sisuga sõnumi.



Joonis 1. Meediumi rikkalikkuse skaala. Allikas: Daft jt (1987). Autori koostatud ja tõlgitud.

Jooniselt 1 on näha, et silmast-silma kommunikatsioon on kõige rikkalikum viis informatsiooni edastamiseks – see võimaldab kohest tagasisidet selle kohta, kas informatsioonist saadi aru, pakub korrektuuride tegemise võimalust ja täiendavat informatsiooni kehakeele, hääletooni ja miimika kaudu (Daft jt, 1987). Quirke (2000: 118) hinnangul sõltub silmast-silma suhtluse efektiivsus suuresti töötaja tööstaažist. Kauem tööl olnud inimesed teavad, kuhu ja kelle juurde minna, kui nad midagi vajavad. Uutel töötajatel

pole aga aega enda võrgustike loomiseks, mistõttu on silmast-silma suhtlus nende jaoks tihti puudus ja muudab nad nõ haavatavamaks. Seega peaks silmast-silma suhtluse kõrval olema alati ka toimiv formaalne informatsiooni jagamine ja vastupidi. Kõige madalamal astmel rikkalikkuse poolest on üldised umbisikulised dokumendid nagu teadaanded, flaierid ja raportid, sest need pole otseselt kellelegi adresseeritud, ei paku teisi informatsioonilisi vihjeid ega tagasisidet ning neil puudub igasugune personaalne fookus (Bovée ja Thill, 1995: 44). Meediumi rikkalikkuse originaaljoonisel (Joonis 1) ei ole märgitud elektroonilist meediat, kuid Bovée ja Thill (1995: 44) paigutavad selle samale astmele telefonisuhtlusega. Telefonisuhtlus ja elektroonilise meedia võimalused pakuvad küll kohest tagasisidet, kuid nende kaudu pole võimalik saada mitteverbaalseid vihjeid, mida pakuvad silmast-silma kontakt, kehakeel ja miimika.

Internet on väga palju muutnud organisatsioonide tegutsemise viisi (Miller, 2009: 240) ja kommunikatsiooniga seonduvat käitumist. Kuivõrd töötajate informatsiooni otsimise viisid on võrreldes varasemate aegadega muutnud, võib eeldada, et muutunud on ka kanalite paiknemine rikkalikkuse skaalal. Sellele viitab näiteks Jordaani (2000) ülikooli personali hulgas läbi viidud uurimus, millest selgus, et inimeste informeerituna hoidmisel ja keerulisemate ning tulevikku puudutavate teemade puhul hinnatakse silmast-silma suhtluse kõrval väga ka elektroonilisi kanaleid. Nn uuemaid kommunikatsioonikanaleid (elektroonilisi), sealhulgas näiteks e-kirja, kasutatakse nii rikkalikuma kui vähem rikkaliku informatsiooni saamiseks (Flanagin ja Metzger, 2001: 173). Kuigi arvutikeskne kommunikatsioon ei pruugi Dafti jt (1987) teooriale tuginedes rikkalik olla, eelistavad inimesed seda siiski, sest see on kiire, võimaldab kohest tagasisidet ja sõnumi säilitamist, otsimist ja taastamist ning vastastikust suhtlemist. Nende kaudu on võimalik jõuda suure hulga geograafiliselt laiali paisatud inimesteni (Jordaan, 2000: 156). Teisalt ütlevad White jt (2010: 70), et näiteks e-kiri, mille mittesünkroonsus tingib viivitusi saatmisel, kättesaamisel ja vastamisel, pole optimaalne delikaatse ja keerulise informatsiooni vahetamiseks või mõjutamise, veenmise ja idee müümise eesmärgil.

Bakalaureusetöö autor ei paigutaks kodulehekülge kui elektroonilist kanalit telefonisuhtlusega ühele tasemele. Seda toetab White'i jt (2010: 75) uurimus, mis leidis, et vaatamata kodulehel oleva informatsiooni olemasolu ja selle laiema kättesaadavuse (kodust, kontorist, võrgust) hindamisele, on töötajatel vähe aega internetis surfamiseks ja otsimiseks. Seetõttu kasutatakse kodulehte pigem ligipääsuna spetsiifilisele, tööga seotud informatsioonile ja nähakse seda

rohkem informatsiooni arhiivina, mitte kommunikatsioonikanalina. Sellest tulenevalt ei tohiks informatsiooni edastajad eeldada, et töötajad külastavad organisatsiooni kodulehekülge regulaarselt, samuti ei tingi suur hulk informatsiooni kodulehel töötajate informeeritust. Veebi peamine tugevus seisneb selle otsimisvõimalustes (Larkin ja Larkin, 2005: 16), mistõttu on selle nägemine info arhiivina üsna otstarbekas. Bakalaureusetöö autor ei oska siinkohal võtta seisukohta siseveebi osas, mis oma olemuselt on suhteliselt sarnane kodulehega, ainult suunatud töötajatele, mitte välistele sihtrühmadele. Loodetavasti selgub töö tulemustes, milliseid funktsioone uued akadeemilised töötajad siseveebil näevad.

Kommunikatsioonikanali valikut võib mõtestada ka Carlsoni ja Zmudi (1999) **kanalite edasiarenduse teooria** toel, mis põhineb meediumi rikkalikkuse teorial ja on selle edasiarendus, lisades sellele juurde kogemusega seotud faktorid. See tähendab, et vaadeldakse kogemust kui olulist faktorit, mis mõjutab organisatsiooni liikmete kommunikatsioonikanalite rikkalikkuse tajumist. Carlson ja Zmudi (1999: 155) hinnangul on kõige olulisemad kogemused kanali, sõnumi teema, organisatsioonilise konteksti ja kommunikatsioonipartneritega. Näiteks kommunikatsioonikanali kasutamise kogemus suurendab kasutaja arusaamist sellest, kuidas kanalit oskuslikult kasutada, seega suureneb ka rikkalikkuse tajumine. Kogemused peaksid viima kommunikatsioonikanalite rikkalikkuse parema mõistmise ja rikkalikuma kasutamiseni (D'Urso ja Rains, 2008: 490). Seega kokkuvõtlikult võib öelda, et mida rohkem on kogemusi, seda suurem peaks olema kanali rikkalikkuse tajumine.

Kui Dafti jt (1987) käsitluse järgi valivad inimesed kanali selle omadustest lähtuvalt, siis Flanagin ja Metzger (2001: 158) toovad välja, et esmased ei pruugi olla alati kanali omadused, vaid pigem sellised faktorid nagu infovajaduse täitmise hindamine, sobivus, sotsiaalsed normid ja kaaslane hinnang kanalile. Sellised faktorid mõjutavad eriti uue töötaja infootsimise viise. Näiteks eelistatakse infootsimisel elektroonilisi andmebaase personaalsele suhtlusele, sest see võimaldab hoida kokku aega ja on tihti väljapääsu pakkuv, et vältida nõ ebasobivate või juba vastatud küsimuste küsimist, mis võivad uut töötajat panna piinlikust tundma. Tehnoloogilised vahendid võivad muuta organisatsiooni sisseelamise efektiivsemaks, selgemaks ja vähem pingeliseks (Flanagin ja Waldek, 2004: 143), kuigi nad ei täida kõiki rikkalikele kanalitele omaseid tingimusi. Flanagini ja Metzgeri (2001) uurimuse tulemused näitasid, et uued töötajad kasutavad internetil põhinevaid otsingutehnoloogiaid informatsiooni otsimiseks; isikutevahelisi kanaleid nagu telefoni, e-kirja ja interneti baasil vestlusprogramme

peamiselt sotsiaalseks sidususeks ja silmast-silma kommunikatsiooni veenmiseks ning probleemide lahendamiseks. Kui kommunikatsioon on sagedane, avatud ja hõlbustab sotsialiseerumist, toetuvad uued töötajad rohkem silmast-silma kommunikatsioonile. Samas eraldatus ja vähene interaktsioon tingivad pigem vähest personaalset suhtlemist ja rohkem ühepoolsete kanalite kasutamist (Flanagin ja Waldek, 2004: 149).

Autor andis ülevaate teooriatest, mille kohaselt mõjutavad kommunikatsioonikanali valikut selle rikkalikud omadused nagu tagasiside andmise võimalus, personaalsus, lihtne ja loomulik keelekasutus ja teiste informatsiooniliste vihjete saamise võimalus. Rikkalikusest arusaamist võivad omakorda mõjutada erinevad kogemused. Kanali valik ei pruugi aga alati sõltuda kanali omadustest, vaid ka sotsiaalsetest teguritest nagu näiteks kaaslase hinnang või kommunikatsiooni avatus. Käesolev alapeatükk oli ühtlasi teoreetilise osa viimane. Nüüd liigub töö autor edasi enda uurimuse juurde ning sõnastab kõigepealt eesmärgi ja uurimisküsimused.

2. EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED

2.1 Eesmärk

Uurimistöö eesmärk on välja selgitada Tartu Ülikoolis umbes ühe aasta töötanud akadeemiliste töötajate sisekommunikatsiooni praktikad ja infovajadused ning nende arusaamine sisekommunikatsiooni olemusest. Bakalaureusetöö on jätkuks autori samateemalisele seminaritööle, mille raames uuriti, kuidas võimaldab autori koostatud intervjuukava uurimisküsimustele vastata.

2.2 Uurimisküsimused

1. Mille jaoks on uute akadeemiliste töötajate arvates sisekommunikatsiooni vaja?
 - a. Mida tähendab sisekommunikatsioon?
 - b. Millised on sisekommunikatsiooni eesmärgid?
2. Missugust informatsiooni uued akadeemilised töötajad otsivad ja soovivad saada?
 - a. Milline on üldine informeeritus ülikooliga seonduvatel teemadel?
 - b. Millist tüüpi informatsiooni otsitakse ja vajatakse?
3. Milliseid kanaleid uued akadeemilised töötajad informatsiooni saamiseks ja edastamiseks kasutavad?
 - a. Mis mõjutab kommunikatsioonikanalite valikut?

Selles töös vastab autor uurimisküsimustele kümne läbi viidud intervjuu põhjal. Ühe nendest intervjuudest viis töö autor läbi seminaritöö raames.

3. METOODIKA

Metoodika peatükk jaguneb kolmeks osaks. Esimeses tutvustab töö autor andmete kogumiseks kasutatud uurimismeetodit ning andmete analüüsimise võtteid. Teises osas kirjeldatakse valimit ning selle moodustamise põhimõtteid. Viimasena antakse ülevaade uurimisobjektist ehk Tartu Ülikoolist ja selle sisekommunikatsioonist.

3.1 Meetodi kirjeldus

Töö autor usub, et tõstatatud uurimisküsimustele vastuste saamiseks on otstarbekas kasutada andmete kogumiseks kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivseid lähenemisi eelistatakse siis, kui uurimuse eesmärk on mõista mingit protsessi või fenomeni (White jt, 2010: 66). Kvalitatiivne uurimus võimaldab andmeid koguda loomulikus õhkkonnas ilma tehislikkusega, mis mõnikord on iseloomulikud näiteks eksperimendile või küsitlusele. Sellise uurimuse olulisemaid omadusi on paindlikkus, mis annab uurijale võimaluse uurida ja avastada teema neid külgi, millega ta uuringu alguses isegi polnud arvestanud (Wimmer ja Dominick, 1991). Uurimusele omased avatud küsimused võimaldavad intervjueeritaval vastata oma sõnadega (Creswell ja Clark, 2007: 6), samas ankeetid annavad vastajale ette fikseeritud valikud, mis sunnivad neid vastama küsimustele, mis võib-olla polegi nende jaoks olulised (White jt, 2010: 66). Seega võib eeldada, et hästi läbi viidud intervjuu annab vahetumat informatsiooni intervjueeritava tunnete, teadmiste ja kogemuste kohta (Vihalemm, 2009: 1).

Wimmer ja Dominick (1991) toovad kvalitatiivse uurimuse võimalike kitsaskohtadena välja valimi väiksuse, mis ei võimalda teha üldistusi; andmete usaldusväärsuse, sest kirjeldatakse ennekõike unikaalseid sündmusi; vähese objektiivsuse, mis tuleneb uuringu läbiviija lähedasest seotusest teema ja uuritavatega. Olulisena lisavad nad, et kui uurimus on halvasti või ebasobivalt planeeritud, ei pruugi selle tulemusel olla mingit väärtust, mistõttu on tähtis esmapilgul lihtsana näivat uurimust põhjalikult planeerida, et tagada fokuseeritus võtmeteemadele.

Käesolevas bakalaureusetöös kasutati andmete kogumiseks süvaintervjuusid. Süvaintervjuude kaudu on intervjuerijal võimalik koguda rikkalikku informatsiooni uurimuses osalejate arvamuste, väärtuste, motivatsioonide, mälestuste, kogemuste ja tunnete kohta ning teha tähelepanekuid kehakeele, miimika, hääletooni jms kohta. Süvaintervjuu suurim eelis on selle

detailirohkus ja võimalus küsida väga täpseid küsimusi tundlike teemade kohta (Wimmer ja Dominick, 1991). Negatiivsena toovad Wimmer ja Dominick (1991) taas välja üldistamisega seotud probleemid, sest süvaintervjude puhul on valimid tavaliselt väga väikesed. Keeruline võib see olla ka seepärast, et intervjuueeritav võib vastata küsimusele, mida teiste vastajate käest üldse ei küsitud. Süvaintervjuu kulgemist ja vastuseid võivad mõjutada intervjuueerija eelarvamused, hoiakud, kehakeel ja hääletoon. Selles uurimuses kasutati intervjuude läbiviimiseks semistruktureeritud intervjuutüüpi, mis võimaldab intervjuud läbi viia planeeritud teemade ja võtmeküsimuste kaupa, jättes seejuures küsimuste sõnastuse ja järgnevuse vabaks (Vihalemm, 2009). Intervjuude läbiviimisel kasutas autor enda koostatud semistruktureeritud intervjuukava (Lisa 1), mis koosneb neljast olulisemast teemast:

- arusaamine sisekommunikatsiooni olemusest;
- uue töötaja teavitamine ülikooli põhimõtetest;
- infovajadus ja info liikumisest arusaamine;
- kommunikatsioonikanalite kasutamine.

Intervjuu läbiviimiseks leppis autor intervjuueeritavatega e-kirja teel kohtumise kokku. Intervjuud toimusid erinevates paikades, nii akadeemiliste töötajate töökohtades, kohvikutes kui töö autori isiklikes ruumides. Kaks intervjuud viidi läbi Skype'i videokõne vahendusel. Intervjuud toimusid seega vabas õhkkonnas, mis omakorda aitas vestluse kulgemisele palju kaasa. Intervjuude lindistamiseks kasutati diktofoni. Oluline on märkida, et töö autor muutis pärast prooviintervjuud intervjuukavas akadeemiliste töötajate poole pöördumise vormi. Kui esialgselt oli planeeritud formaalsem pöördumine *teie*-vormis, nägi autor, et see takistab vaba ja vahetu vestluse kulgu, mistõttu kasutati järgmistes intervjuudes akadeemiliste töötajate endi loal sinatamist. Pärast intervjuude läbiviimist need transkribeeriti. Intervjuude transkriptsioonid ei ole lisatud käesoleva bakalaureusetöö juurde, sest intervjuueeritavad ei soovinud, et need oleksid avalikult kättesaadavad. Küll aga on töö lisades (Lisa 3) välja toodud, mil moel on võimalik soovi korral transkriptsioonidega tutvuda.

Vastuste kodeerimisel kasutati esmalt kontentanalüüsi põhimõtteid. See tähendab, et tekstides sisalduva teabe olemasolu fikseeritakse ning süstematiseeritakse teatavate märksõnade ehk koodide alla. Koodid on kokkuleppelised kategooriad, mis võtavad üldistavalt kokku tekstides "hajali" oleva teabe. Kodeerimine tähendab seega, et uurija paneb analüüsi käigus teatud tekstiosadele kindlad (kokkuleppelised) nimetused, hõlbustamaks kogu tekstimaterjali süstematiseerimist ning sellest ülevaate saamist (Vihalemm, 2009: 1).

Intervjuude tulemused on jagatud järgmistesse kategooriatesse:

- sisekommunikatsiooni olemus
 - tähendus
 - eesmärk
 - tugevused ja kitsaskohad
- infovajadus
 - infovajadus uue töötajana
 - uuele töötajale kommunikatsioonialaste põhimõtete tutvustamine
 - üldine informeeritus ülikooli teemadest
 - uue põhikirja kommunikatsioon
- kommunikatsioonikanalite kasutamine
 - kanalite omadused
 - e-kiri
 - silmast-silma suhtlus
 - telefon
 - infokiri
 - Skype
 - kodulehekülg
 - Google
 - siseveeb
 - üritused/seminarid/konverentsid/koosolekud
 - UT-tv, Universitas Tartuensis
 - kommunikatsiooni mõjutavad tegurid
 - info liigutamise võtmeisikud
 - erakordse informatsiooni edastamine.

Autor kasutab bakalaureusetöö jaoks kogutud andmete analüüsimiseks horisontaalanalüüsi, mille korral vaadeldakse samal ajal mitut analüüsitavat juhtumit, näiteks kogutakse erinevatest intervjuudest kokku kõik konkreetse teema kohta käivad tekstiosad ja võrreldakse selle teema käsitlemist kõigi kogutud intervjuude lõikes. Võrdlusvõimalus loob eeldused mõnevõrra suuremaks üldistatavuseks võrreldes juhtumipõhise (vertikaalse) analüüsiga (Sotsiaalse Analüüsi..., 2015). Tulemuste esitlemisel kasutatakse illustreerivaid tsitaate, mis eristatakse intervjuukoodiga ja on töö tulemuste osas muu tekstiga võrreldes kaldkirjas.

3.2 Valimi kirjeldus

Kvalitatiivuuringutes rakendatakse tavaliselt eesmärgipärast valikut, mille puhul ei saa tulemusi laiendada üldkogumile, kuid võimaldab täpsemalt uurida konkreetset sihtrühma (Vihalemm, 2009). Eesmärgipärase valimi puhul valib liikmed valimisse uurija. Leidmaks valimisse kõige tüüpilisemad esindajad, lähtub uurija enda teadmistest, kogemustest ja eriteadmistest grupi kohta ning määrab kindlaks kriteeriumid, mille alusel valim moodustada (Õunapuu, 2012).

Käesoleva uurimuse valimi moodustamise kriteeriumid:

- töötaja kuulub akadeemilise personali koosseisu;
- töötaja on nõ uus töötaja ehk tööstaaž Tartu Ülikoolis on umbes üks aasta;
- töötaja töökeel on eesti keel.

2014. aastal liitus Tartu Ülikooliga 336 uut töötajat, kellest 80 olid akadeemilised (TÜ personaliosakond, 2015). Kuna Tartu Ülikooli asub igal aastal tööle väga palju uusi töötajaid, on nende arvamuse ja vajaduste uurimine oluline. Samuti võib eeldada, et uut töötajat valitseb organisatsiooni sisenedes suurem teadmatus ja oskamatus, mistõttu peaks uurima, millise informatsiooni saamist peetakse oluliseks ning kuidas neid selle saamisel toetada saaks. Eelpool toodud kriteeriumitele tuginedes koostas bakalaureusetöö autor koostöös Tartu Ülikooli kommunikatsioonitalitlusega süvaintervjuude valimi, mis koosneb kümnest Tartu Ülikooli akadeemilisest töötajast (Tabel 2).

Tabel 2. Süvaintervjuude valim.

Jrk nr	Teaduskond	Töö sisu	Intervjuu kood
1	Loodus- ja tehnoloogiateaduskond	Teadustöö	T1L
2	Matemaatika- informaatikateaduskond	Teadustöö	T2M
3	Loodus- ja tehnoloogiateaduskond	Teadustöö	T3L
4	Õigusteaduskond	Õppe- ja teadustöö	ÕT4Õ
5	Loodus- ja tehnoloogiateaduskond	Teadustöö	T5L
6	Loodus- ja tehnoloogiateaduskond	Teadustöö	T6L
7	Loodus- ja tehnoloogiateaduskond	Teadustöö	T7L
8	Loodus- ja tehnoloogiateaduskond	Teadustöö	T8L
9	Sotsiaalteaduskond	Õppe- ja teadustöö	ÕT9S
10	Filosoofiateaduskond	Õppe- ja teadustöö	ÕT10F

Intervjueeritavate koodide loomisel on aluseks võetud see, mis on akadeemilise töötaja töö sisu ehk kas töötab teadus- või õppealal; teaduskond ja intervjuu järjekorranumber. Näiteks kood ÕT10F tähendab, et tegemist on akadeemilise töötajaga, kes tegeleb nii õppe- kui teadustööga, töötab filosoofia teaduskonnas ning kelle intervjuu number on kümme. Valimi puhul võib märgata, et paljud uued akadeemilised töötajad on pärit samast teaduskonnast, kuid on oluline märkida, et nad on pärit erinevatest instituutidest.

3.3 Uurimisobjekti kirjeldus

Ühendades endas samaaegselt nii rahvusvahelist õppeasutust kui teaduskeskust, on Tartu Ülikool oluline Eesti riiki ja selle arengut mõjutav organisatsioon. Mainekaim rahvusvaheline ülikoolide edetabel Times Higher Education World University Rankings 2011-2012 paigutas Tartu Ülikooli ainsa Baltimaade ülikoolina kolme protsendi maailma parimate ülikoolide hulka (Tartu Ülikooli..., 2014). Tartu Ülikoolis on 2014. aasta lõpuseisuga üheksa teaduskonda (Tartu Ülikooli..., 2014): usu-, õigus-, arsti-, filosoofia-, kehakultuuri-, loodus- ja tehnoloogia-, majandus-, matemaatika-informaatika- ning sotsiaal- ja haridusteaduskond. Sellele lisanduvad kolledžid Viljandis, Narvas, Pärnus ja Euroopa Kolledž Tartus ja erinevaid asutused nagu Botaanikaaed, Tartu Ülikooli muuseum, Eesti Geenivaramu, Tartu Ülikooli Raamatukogu ja Teaduskool. Tartu Ülikooliga on tihedalt seotud ka erinevad üksused, näiteks TÜ Kliinikum, TÜ Akadeemiline Spordiklubi jms. Seega on TÜ väga suur organisatsioon, mis on jagunenud väga paljudeks üksusteks ja institutsioonideks.

2013. aasta 31. detsembri seisuga töötas Tartu Ülikoolis kokku 3739 töötajat, kellest 49% ehk 1840 isikut töötasid akadeemilistel ametikohtadel (Tegevusaruanne, 2013). TÜ-s õpib ligikaudu 18000 tudengit (Tartu Ülikooli..., 2014). Tartu Ülikool on väga suur organisatsioon, mille struktuurist ja toimimisest arusaamiseks kulub palju aega. Ometi on struktuuril tähtis osa selle organisatsiooni sisekommunikatsioonist arusaamisel, sest üleülikoolilise kommunikatsiooniga paralleelselt tuleb vaadelda ka üksuste sisest kommunikatsiooni. Kompaktsema ja mõnevõrra lihtsama pildi ülikooli struktuurist annab käesoleva töö lisas olev struktuurijoonis (Lisa 2).

Tartu Ülikooli sisekommunikatsioon

Tartu Ülikooli sisekommunikatsiooni all peetakse silmas peamiselt ülikooli erinevate üksuste sisest ja vahelist kommunikatsiooni, aga ka üleülikoolilist info liikumist juhtkonna ja töötajaskonna vahel. Info liikumise eest vastutavad eeskätt juhid erinevatel tasemetel ja valdkondades. Nende ülesandeks on teavitada töötajaid nii üksuse tööd puudutavatest otsustest kui muudatustest ning hoida töötajaid kursis ülikooli üldisest arengust ja eesmärkidest. Info liikumise eest vastutavad aga kõik töötajad, mis tähendab, et neil endal on vastutus olla läbi ülikooli infokanalite informeeritud ning teavitada asjassepuutuvaid kolleege enda planeeritavatest tegevustest (Tartu Ülikooli siseveeb, 2014). Organisatsioonisisese kommunikatsiooni korraldamisega tegeleb põhjalikumalt kommunikatsioonitalitus, mille

ülesannete hulka kuulub ka infomaterjalide, meenete ja veebilehtede kujundamine, ülikoolisest ürituste korraldamine, teadusportaali Novaator toimetamine ja ajakirja Universitas Tartuensis välja andmine (Tartu Ülikooli siseveeb, 2014). Turundus- ja kommunikatsioonialaseid töökohti on loodud ka erinevate üksuste juurde.

Selleks, et paremini mõista käesoleva bakalaureusetöö kommunikatsioonikanalitega seotud uurimisküsimust, annab autor järgnevalt ülevaate hetkel Tartu Ülikoolis kasutusel olevatest sisekommunikatsiooni kanalitest. Andmed kanalite kohta pärinevad Tartu Ülikooli siseveebist (2014) ning need on esitletud tabelina (Tabel 3).

Tabel 3. Sisekommunikatsiooni kanalid ja nende kirjeldused. Allikas: TÜ siseveeb (2014).

Kanal	Kanali kirjeldus
UT infokiri	UT infokiri on igal esmaspäeval kõikide töötajate e-posti ilmuv e-kiri, mis kajastab ülikooli uudiseid ja olulisemaid sündmusi, sünnipäevi ja ülikooli uusi töötajaid. Uudiskirjaga liidetakse automaatselt kõik ülikooli lepingulised töötajad, emeriitprofessorid, -dtsendid ja külalisõppejõud.
E-post ja listid	Info liikumisel ülikoolis on tähtis roll erinevatel temaatilistel listidel, mis tagavad muuhulgas selle, et töötajad saavad infot, mille nad on ise tellinud ja mida nad soovivad saada. Ülikooli kõigi töötajate listi (tootajad@lists.ut.ee) kasutatakse harvem ja vaid väga suurt hulka ülikooli inimesi puudutavate teadete korral. Listi administreerib turundus- ja kommunikatsiooniosakond.
Siseveeb	Siseveebi eesmärgiks on koondada kogu tööks vajaminev informatsioon ühte kohta. Siseveebist võib leida sise- ja pressiteateid, nõudpidamiste kokkuvõtteid, juhendeid ja dokumente. Ka hõlmab siseveeb töölauda, mis koondab endasse erinevad infosüsteemid ja digitaalsed töövood. Töötajad saavad rubriigi „Päevakorral“ ja foorumi kaudu avaldada enda arvamust. Kasutamisoskus on kõikidel ülikooli töölepinguga töötajatel, emeriitprofessoritel ja -dtsentidel ning külalisõppejõududel.
Koduleht	Ülikooli koduleht on mõeldud enekõike väliste sihtrühmadele nagu tudengid, õppimatulijad, ettevõtjad, vilistlased ja koostööpartnerid. Kodulehel avaldatud töötajate jaoks olulisele informatsioonile viidatakse tavaliselt siseveebis. Peamise kodulehe kõrval on kasutusel suur hulk erinevate üksuste kodulehekülgi.
Universitas Tartuensis	Universitas Tartuensis näol on tegemist üks kord kuus ilmuva ülikooli ajakirjaga, mida on ülikooli hoonetest võimalik saada tasuta. Püsirubriikidena ilmuvad uudised, persoonilugu, essee, kolumn, reisikiri, vilistlase meenuslugu ning noorteadlast ja tema lõputööd tutvustav lugu. Ajakirja tiraaž on 3300 ning see on mõeldud lugemiseks nii ülikooli töötajatele kui ka tudengitele.
Koosolekud	Koosolekud on informatsiooni saamise ja edastamise mõttes väga olulised täites personaalse suhtlemise funktsiooni. Igal teisipäeval toimub rektoraadi korraline nõupidamine, millele järgneb tugiüksuste informeerimine ja nende aktuaalsete temade kuulamine. Üksuste siseste infokoosolekute korraldamine sõltub üksuse enda tahtest ning kuulub juhi vastutusalasse.
Sisepost	Kuigi dokumendid muutuvad järjest enam elektrooniliseks, on ülikoolis siiski veel palju paberandjal dokumente, mille liikumise lihtsustamiseks erinevate hoonete vahel on loodud sisepostiring.
Dokumendihaldus-süsteem	Dokumendihoidlasse Livelink talletatakse kõik ülikooli ametlikud dokumendid (lepingud, koosolekute protokollid, kirjad, korraldused jm). Mugavama juurdepääsu tagamiseks dokumentide kehtivatele versioonidele kasutatakse sise- ja välisveebis dokumendihoidlasse viitamist.
Infosüsteemid (ÕIS, ETIS)	Õppejõudude jaoks on oluline infokeskkond TÜ õppeinfosüsteem (ÕIS) ning teadustöötajate jaoks haridus- ja teadusministeeriumi hallatav Eesti teadusinfosüsteem (ETIS).
Viki	Viki toimib kodulehe põhimõttel, kuhu meeskonnaliikmed saavad lihtsasti üles panna

	dokumente ja tekste, neid säilitada, mitmekesi samaaegselt vaadata ja korrigeerida. Ülikoolis töötab viki lahendusena näiteks IT-juhendeid koondav keskkond.
Kiirsuhtlus (nt Skype)	Kiiremaks ja efektiivsemaks suhtlemiseks kasutatakse ülikoolis ka tänapäevaseid kiirsuhtlusprogramme nagu näiteks Skype.
Trükised	Töötajate jaoks pakub ülikool erinevaid töökorralduse, koolituste ja personalitöö valdkonnaga seonduvaid trükiseid, samuti muid ülikooliga seonduvaid trükiseid nagu näiteks arengukava ja infovoldikud. Töötajate jaoks mõeldud trükiste koostamisel pakub abi turundus- ja kommunikatsiooniosakond. Siiski eelistatakse organisatsioonisisesel infoedastusel pabertrükistele elektroonilisi formaate, millest paljud on ka kodulehel avaldatud.
Stendid, plakatid, infokraanid	Stendide, plakatite ja infokraanide kasutamist koordineerivad dekaanaadid ja instituudid.
Infotunnid, koolitused	Võimalusi silmast-silma suhtlemiseks pakuvad näiteks organisatsioonisisesed infotunnid, mida kasutatakse töötajate põhjalikumaks teavitamiseks. Mitteformaalset infovahetust soodustavad ühised üritused ja koolitused nagu töötajate spordipäevad, uute töötajate koolitused.

Autor lisab enda poolt sisekommunikatsiooni kanalina telefonisuhtluse (mida siseveebi nimekirjas ei olnud), sest olles ise Eesti Maaülikooli kommunikatsiooniosakonnas praktiseerinud, nägi ta kui oluline on telefonisuhtlus niivõrd suure ja laialiasetseva organisatsiooni puhul.

4. TULEMUSED

Selles peatükis vastab töö autor püstitatud uurimisküsimustele kümne läbiviidud intervjuu põhjal, milleks üks oli läbi viidud seminaritöö raames. Tulemuste peatükk on uurimisküsimusi järgides jaotatud kolmeks teemaks: sisekommunikatsiooni olemus, infovajadus ja sisekommunikatsiooni kanalite kasutamiskäitumised. Tulemuste esitlemisel kasutatakse tsitaate, mida eristatakse intervjuukoodidega (nt ÕT4Õ) ning mis on muu tekstiga võrreldes kaldkirjas.

4.1 Arusaamine sisekommunikatsiooni olemusest

Sisekommunikatsiooni mõiste

Töö autori püstitas endale intervjuusid tegema minnes eesmärgi uurida, kuidas üldse mõistavad akadeemilised töötajad sisekommunikatsiooni olemust Tartu Ülikoolis. Ühelt poolt on lihtsalt huvitav näha, kuidas töötajad seda mõttestavad ja teisalt aitab see ka töö autoril Tartu Ülikooli sisekommunikatsiooni paremini mõista, seda eriti sellepärast, et autor ise ei ole TÜ töötaja. Tartu Ülikooli sisekommunikatsioonist rääkides tõid peaaegu kõik intervjuueeritavad välja, et see võiks olla erinevate TÜ institutsioonide ja üksuste omavaheline suhtlemine. Enda üksuse sisest kommunikatsiooni peeti pigem iseenesestmõistetavaks ning seda Tartu Ülikooli sisekommunikatsiooni lahti mõttestades märkimisväärselt esile ei toodud. Seda võis tingida asjaolu, et püüti seletada, mida sisekommunikatsioon teoorias võiks tähendada. Intervjuude kulgedes oli aga näha, et töötajate jaoks on kõige vajalikum siiski enda üksuse sisene kommunikatsioon.

T2M: „Ülikooli mastaabis, ma kujutan ette, et on suhtlus oma töögrupi sees, aga see on loogiline, et selline asi toimub. [...] See võiks olla suhtlus erinevate töörühmade, erinevate teaduskondade vahel.“

Kui kõik teised töötajad nägid sisekommunikatsiooni, kui midagi, mis toimub kahe osalise vahel, tõi üks töötaja välja, et üleülikooliline kommunikatsioon on tema jaoks ühepoolne, sest tema ise on vaid info saaja ega osale selles dialoogis aktiivsemalt. Üleülikoolilises suhtluses osaleb ta väga harva ja sedagi vaid kohustusliku tagasiside andmise näol. Intervjuueeritava vastust võis mõjutada asjaolu, et tema ise aktiivselt erinevate üksustega info vahetamise eesmärgil ei suhtle ning on vaid üleülikooliliste listide ja infokirja kaudu info saaja.

T7L: „No kommunikatsioon kui selline peaks olema kahe asja vahel tegelikult ju. Ülikooli ja minu vahel, siis ma ütlen, et minu jaoks ei tähendagi see mitte midagi.“

Organisatsiooni sisese kommunikatsiooni puhul on oluline ka see, kuidas administratiivsemad organid oma töötajatega suhtlevad. See tähendab näiteks, kuidas toimub dialoog ülemuste ja alluvate vahel. See on organisatsiooni toimimise seisukohast väga oluline, sest just sellisel teel liigub info struktuuri- ja palgamuudatuste ja teiste töökorralduslike teemade kohta. Kokkuvõtlikult saab öelda, et sisekommunikatsiooni nähakse peamiselt informatsiooni levikuna institutsiooni kõikidel tasanditel – kolleegide vahel, ülemuse ja alluvate vahel, üksuste vahel ja sees ning üleülikoolilisel tasandil.

T6L: „Üks on kolleegide vahelised suhtlused, teadaanded, ülemuse ja alluvate vahelised... ja siis osakondade vahelised ja osakondade ülesed suhted.

Tartu Ülikooli sisekommunikatsiooni eripärana nähti selle suurust ja killustatust paljudeks üksusteks. Sellist tüüpi organisatsiooni kommunikatsiooni oluline aspekt on see, et just ülikooliülese kommunikatsiooni kaudu saavad töötajad infot selle kohta, mis toimub teistes struktuuriüksustes. Kuigi töötatakse oma kindlas üksuses ja tehakse oma asja, ollakse kursis ka sellega, mis on päevakorras näiteks teises teaduskonnas. See tekitab ja edendab töötajais organisatsiooni kuulumise tunnet.

T3L: „Minu jaoks see tähendab seda, et kui ma siin enda simulatsioone teen, istun siin enda mätta otsas, siis sisekommunikatsioon võiks midagi sellist tähendada, et kuidagi, mingeid kanaleid pidi minuni jõuab ka üldine pilt sellest, mida teiste mätaste otsas tehakse. Ka minu jaoks üsna kaugete mätaste otsas, kasvõi humanitaaride hulgas, eks ole.“

Kuigi Tartu Ülikooli kui organisatsiooni ja selle kommunikatsiooni puhul rõhutati selle suuruse ja üksusteks jagunemise aspekti, tõi üks intervjueeritav välja, et tegelikkuses toimub Tartu Ülikoolis kommunikatsioon täpselt nii nagu igal pool suurtes asutustes. Kommunikatsioon on dialoog kahe osapoole vahel, mida lihtsalt antud juhul mõjutavad erinevad aspektid suure töötajaskonna, erinevate reeglite ja kanalite näol, mis muudavad kommunikatsiooni segasemaks ja piiravad seda veidi.

Sisekommunikatsiooni eesmärk

Nagu eelnevalt öeldud, pidasid intervjueeritavad sisekommunikatsiooni ennekõike info levitamiseks organisatsiooni erinevatel tasanditel. Kommunikatsioon asutuse sees on niivõrd iseenesestmõistetav – ilma selleta ei saaks organisatsioon toimida – kuidagi peavad teadaanded, käsud ja tagasiside liikuma. Uurides seda, mis võiks veel sisekommunikatsiooni eesmärgiks olla, toodi välja näiteks ühtekuuluvustunde loomise aspekt. Kuna tegemist on

suure asutusega, aitab sisekommunikatsioon tekitada kogukonna tunnet, et ollakse siiski suure Tartu Ülikooli, mitte ainult enda üksuse töötaja. Sellist tunnet ei pea looma ainult formaalsete ja tõsiste teadaannete kaudu, pigem täidavad seda eesmärki nn meelelahutuslikud ja lõbusamad uudised.

T1L: „No organisatsiooni eesmärk, ma usun, see sisekommunikatsioon aitab luua ühest kollektiivi, tekib see ühtekuuluvustunne.“

T8L: „Selles mõttes ongi, et siduda need erinevad allüksused ühtseks süsteemiks. Tekitada seda tunnet nende kirjjade vooluga, et vähemalt mingi keskne asutus on olemas.“

Organisatsiooni juhtidelt tulev informatsioon on vajalik selleks, et töötajad teaksid, kuidas organisatsiooni juhtimine käib. See on midagi demokraatiale sarnast – kui me ei teaks mitte midagi organisatsiooni või riigi juhtimisest, siis võiks hakata arvama, et juhtivad organid kasutavad enda võimupositsiooni ära. Läbipaistev kommunikatsioon juhtide ja alluvate vahel tekitab usaldust, motiveerib töötajaid ja aitab seeläbi kaasa organisatsiooni arengule. Sellest tulenevalt võikski sisekommunikatsiooni eesmärk olla ka töötajate kaasamine juhtimisse. Ühelt poolt annavad organisatsiooni juhid töötajatele teada, mis ja kuidas organisatsioonis toimub, teiselt poolt on töötajatel võimalus oma arvamust avaldada ja sellega juhtimises osaleda. See suurendab jällegi töötajate ja organisatsiooni vahelist sidet ning paneb neid ennast tundma ühe osana sellest.

T2M: „[...] muidu tekib see, et on mingid võimuorganid ja tavalised töötajad. Võimuorganid tegutsevad omaette ja nad üldse ei hooli alluvatest. On oluline, et inimesed oleksid kursis vähemalt mingil tasemel sellega, mis üleval pool toimub, sest muidu võib-olla tekib mingi võimuvaakum, ühesõnaga kui me üldse ei tea, mida seal ülevalpool tehakse, siis võib-olla seal hakatakse oma võimu ära kasutama.“

T6L: „Ja noh muidugi võimalus ka igal ühel näiteks...eee...oma arvamusi või asju teada anda, siis kas kõrvale või üles [...] ja teisest küljest aitab luua nõ sidusust või tunnet, et meid kuulatakse.“

Sisekommunikatsiooni üks osa on tagasiside saamine organisatsiooni toimimise kohta selleks, et teha muudatusi, parandusi ja ettepanekuid. Üks intervjueeritav tõi välja, et kuidas muidu saab elu ülikoolis paremaks muuta, kui keegi ei anna tagasisidet. Kui töötajad näevad, et midagi on halvasti või valesti, siis on nende kohustus vastavate kanalite kaudu enda muredest märku anda.

T7L: „See et mina annaksin vastukaja on selleks, et nad saaksid nagu vastukaja inimestelt, et midagi parandada, muuta, et teada, mis me sellest arvame.“

Töö autor uuris intervjueeritavate käest ka, millised on nende teadmised kommunikatsioonitalitlusest. Mitte ühelgi intervjueeritaval ei ole olnud siamaani isiklikku kontakti kommunikatsioonitalitlusega ja nad pigem ei osanud määratleda ka selle osakonna

rolli. Teatakse, et midagi on kuskil olemas, aga mis täpselt, seda ei teata. Kaks intervjuueeritavat tõid välja, et oletatavasti võiks kommunikatsioonitalitus tegeleda kommunikatsioonikanalite kohta käiva tagasiside kogumisega ja kommunikatsioonikanalite tutvustamise ja propageerimisega. Kui töötajad ei saa aru kanalitest või ei oska neid kasutada, siis kommunikatsioonitalitus peaks kommunikatsiooni lihtsamaks muutma või julgustama töötajaid kanaleid kasutama.

ÕT4Õ: „Aga kindlasti jah, et kui need uued kanalid on ja ka vanad kanalid, siis nende osas peaks olema sellist infot, et miks nad on head. Ja mitte lihtsalt infot, et tuleb mingi listikiri, et meil on siin mingi uus asi, sest see läheb sageli delete ja junk. Selleks jah tuleb promoda asju, mida tehakse.“

Organisatsiooni sisene kommunikatsioon on erilise tähtsusega suurte muudatuste perioodidel. Just siis on eriti oluline, et informatsioon liiguks ja et see oleks töötajatel olemas. Vastasel juhul võib tekkida juba eelpool mainitud võimuvaakum, kus inimesed tunnevad, et kuskil otsustatakse midagi, aga nende arvamust ei küsita. Muudatuste kommunikatsioon peab olema võimalikult valutu ja läbipaistev ning oluline on, et info liiguks kõige pealt organisatsiooni sees, mitte kolmandate kanalite kaudu. Hiljem, kui töö autor analüüsib põhjalikumalt põhikirja kui olulise muudatuse kommunikatsiooni, on näha, et töötajad on selle kohta palju infot saanud nii sotsiaal- kui tavameediast ja sõpradelt-tuttavatelt ülikooli sees kui ka väljaspool seda.

ÕT4Õ: „Et kommuniqueerida tuleks kindlasti paremini, kui on mingid planeeritavad muutused, et inimesed oskaksid arvestada. Et ei tekiks selliseid infosulust tingitud paanikahoogusid. Kindlasti saab sisekommunikatsioon selles osas palju ära teha, et oleks ühtlane info kõigil olemas, et ei peaks Postimehest lugema, mis toimub, et oleks enne teada.“

Sisekommunikatsiooni tugevad küljed ja kitsaskohad

Ülikooli töötajate intervjuudest tõusid esile mitmed sisekommunikatsiooni tugevad küljed, kuid ka kitsaskohad. Nende paremaks esitlemiseks on töö autor jaganud positiivsed ja negatiivsed aspektid eraldi tabelitesse (Tabel 4.1 ja Tabel 4.2), toonud välja märksõnad ja ilmestanud neid tsitaatidega. Kõigepealt on vaatluse all need omadused, mida intervjuueeritavad sisekommunikatsiooni puhul kiitsid (Tabel 4.1).

Tabel 4.1. Sisekommunikatsiooni tugevused

Positiivne
<p>Info liigub kiiresti T1L: „No tavaliselt see info, kui on avaldatud, siis jõuab suht kiiresti kõigini, kelleni on vaja.“</p>
<p>Töötajad on kursis sellega, mis toimub mujal T2M: „Aga üleülikoolilisel tasandil... tegelikult ma arvan, et päris hea on see suhtlus. Me oleme ikka suhteliselt kursis sellega, mis toimub näiteks tehnoloogia instituudis.“</p>

T3L: „[...] hoolimata sellest, et ma üle lahe olen, juba pool aastat olnud, siis vähemasti mulle endale tundub, et ma olen endiselt üsna hästi kursis, tähendab üldiselt hästi kursis, mis TÜ-s toimub.“
Inimesed on vastutulelikud T2M: „Minu arvates on just oluline see, et kuidas suhtutakse inimesse, et probleemile üritatakse vastu tulla, sind võetakse nagu...respekteeritakse sind ja ühesõnaga üritatakse sinust aru saada.“
Kommunikatsioon ei ole häiriv T6L: „[...] et ei ole pealetükkivat infot või müra ei ole tekitatud.“
Infokiri kui hea kanal T7L: „Hea lugeda. See on hea. Seda tehakse päris hästi.“ T1L: „No ma arvan, et UT infokiri ongi kõige parem, sest ta tuleb iga nädal, ta on alati sama ülesehitusega, ma tean täpselt, mis on kõige olulisemad asjad - nädala sündmused, olulised loengud või mingi oluline suur sündmus [...]“
Informatsiooni struktureerimine T8L: „Hea on see, et... selles mõttes informatsioon jõuab nendeni, kellel seda vaja on. Just see allüksusteks jagamine on hea, kuna ma ei soovi saada terve päev kirju ma ei tea mis teise instituudi koolituste ja asjade kohta.“ ÕT9S: „Et selles mõttes ongi hea. Et on sellised spetsiifilised listid.“
Väga heal tasemel siseveeb ÕT10F: „Kui siis võtta juba see ette, siis siseveeb on väga efektiivne, väga hästi tehtud. Palju paremal tasemel, kui üheski ülikoolis, kus ma kunagi olen käinud. Selle kaudu informatsiooni saamine ja ka selle vahetamine üksteisega on väga meeldiv.“
Kanalite mitmekesisus ÕT9S: „Et on erinevaid kanaleid, mida kasutada, ilmselt see.“

Sisekommunikatsiooni positiivsete omadustena toodi välja informatsiooni kiiret levikut üle kogu organisatsiooni. Siinkohal peeti silmas väga olulisi kogu organisatsiooni puudutavaid teadaandeid ja märgiti, et tavaliselt ikkagi ei saa akadeemiline töötaja kohe infot, vaid see liigub administratiivsete inimeste kaudu. Vahepeal on võib juhtuda, et asjad saavad teatavaks alles siis, kui see avalikkuseni jõuab. Informatsiooni efektiivset liikumist üle organisatsiooni toodi välja ka üldise informeerituse võtmes – mitmeid kordi öeldi, et tegelikult teatakse päris hästi, mis mujal ülikoolis toimub. Üks intervjuueeritav tõi välja, et talle meeldib, et üleülikooliline kommunikatsioon ei ole liiga pealetükkiv. Meeldiv on, et turunduslikku infot ei suruta peale, aga kui on endal rohkem huvi mingite teemade vastu, saab soovi korral vastavatest kanalitest uurida. Kanalite mitmekesisus on samuti ülikooli sisekommunikatsiooni tugev külge. Kuigi ülikoolil on tõenäoliselt ootused kommunikatsioonikanalite mitmekesisemaks kasutamiseks, saavad töötajad siiski kanalite seast välja valida enda vajadustele kõige paremini vastavamad kanalid. Informatsiooni kanaliseerimise juures kiideti mitmeid kordi selle struktureeritust temaatiliste listide näol, mis tähendab jällegi, et on võimalik enda vajadustele vastavalt valikuid teha ehk liituda just endale huvipakkuvate listidega. Üleülikooliliste teemadega kursisolemiseks sobib töötajate arvates väga hästi infokiri. Regulaarne ja alati samamoodi olulistele sündmustele ja teemadele ülesehitatud infokiri aitab kõige paremini ülikooliüleste teemadega kursis olla. Märkimist väärib ka siseveeb, mis ühe intervjuueeritava arvates on parim tema karjääri jooksul. Kommunikatsioonikanalitest ja nende omadustest saab aga põhjalikuma ülevaate tulemuste peatüki viimases ehk kommunikatsioonikanalite kasutamispätkate osas. Töö autor jätkab

siit intervjuudest ilmnenuid kommunikatsiooni kitsaskohtade kirjeldamisega, mida ilmestavad tsitaadid allolevas tabelis (Tabel 4.2).

Tabel 4.2. Sisekommunikatsiooni kitsaskohad.

Negatiivne
<p>Ebaselge info 1L: „Tihtilugu on see info nii keeruliselt sõnastatud, ega sellest väga aru ei saagi. Et siis tuleb see väike nagu selline omavaheline arutelu, et mis see siis tähendas nüüd, mis me sellest välja peame lugema.“ ÕT10F: „See pole päris tõsi, sellepärast, et osa informatsioonist ei jõua minuni esimestes faasides, vaid lõplike otsustena, mis tähendab, et see taustinformatsioon, miks see informatsioon vot selles vormis on nagu ta on, või miks tekkis arutlus nii nagu ta tehti, ei ole selge.“ ÕT4Õ: „Kui siin olid need struktuurimuudatuste teemad, siis siin oli väga palju segadust ja info väga hästi ei liikunud.“</p>
<p>Keerulise ülesehitusega koduleht T6L: „Võib-olla võiks olla jah mingi veidikene parem osakonna ja teaduskonna hierarhiline struktuur nõ intrenetist kättesaadavate ja olevate veebi lehekülgedega, kus siis oleks vastava teaduskonna vastava eriala vastavate, noh kõikide selliste sündmuste, ürituste, päevakajalisemad küsimused eriti Eestis ja lähiriikides toimuvate ürituste ja muude selliste kohta.“ T5L: „Seal kodulehekülje peal on hästi keeruline alati. Mis tahes ülikooli kodulehte vaatad, siis minu jaoks on keeruline.“</p>
<p>Distantseeritus T5L: „Kõik on nii kaugel selles mõttes, ainult e-maili teel suhtled üldse.“ T8L: „Mul on natuke see äralõigatud tunne, et kuna sa ise suhtledki kõikidega sekretäri kaudu.“</p>
<p>Kommunikatsioon võiks rohkem arvestada teiste rahvustega ÕT10F: „Ingliskeelsega on tihtipeale see, et sul on mingil määral tõlgitud kommunikatsioon, mis tavaliselt on see, et kui sul on eesti keeles kolm lõiku, siis inglise keeles on üks lõik sellest, millest need kolm lõiku räägivad. Mitte aga see, mis nende sisu on. Ja enamuse sellest kommunikatsioonist, mis on tegelikult otsustav ehk siis kui võetakse ettemingisugune otsusetegemise vorm, näiteks koosolek, siis see on peaaegu alati eesti keeles.“</p>
<p>Hinnapakkumiste ja lähetuste kommunikatsioon T3L: „Põhiline kriitika on hinnapakkumiste osas, sellega on mõttetult palju jamamist. Et kuhugi minna või midagi tellida peab kõikidelt pakkujatelt hinnapakkumise võtma ja siis hiljem põhjendama, miks sa teisi pakkumisi ei võtnud.“ T5L: „No see süsteem, see kahe või kolme pakkumise süsteem on ma ei tea kaua, aasta vist olnud. See on muidu kohutav.“ ÕT9S: „No mis puudutab seda lähetuse asja, siis sellega oli niiviisi, et ma vist rääkisin telefoni teel kolme inimesega, kuni kolmas või neljas inimene oli võimeline minu küsimustele peaaegu vastama. See oli päris huvitav kogemus jah. See oli ikka juba juhataja.“</p>
<p>Infot on väga palju T1L: „Njah, võib-olla lihtsalt see info, mis tuleb on liiga palju. Et võiks nagu paremini struktureerida seda, et kellele on vaja see info edastada ja kellele ei ole vaja.“</p>
<p>Siseveebi funktsioonidest rääkimine T8L: „Siseveebi nagu funktsioon võiks olla koondada kõik erinevad üksused, kõik erinevad asjad, mida sul on vaja, ühte kohta kokku. Siis teha sinna selline kasutajaliides, et seda on mugav kasutada.“ ÕT4Õ: „Ma arvan, et see ongi, et kui mingi uus kanal luua, siis sellele peab tegema väga hea kommunikatsiooni, et inimesed teaksid, mis see on ja miks see mulle hea on [...]“</p>
<p>Uuel töötajal keeruline infot saada T5L: „Igale poole kirjutasin ja helistasin ja lõpuks solgutati ainult ühest kohast teise, et oodake umbes, et tekib mulle iseenesest kuskilt. Selles mõttes jah, et see oli väga keeruline. [...]Aga samas nagu, tiimi sees meil on väga vähe seda kommunikatsiooni ikkagi, et me ei räägi lõpuni lahti.“ ÕT9S: „No mulle ei meeldi see, et uut töötajat kuidagi ei aidata sisse elada. Et mul pole halli aimugi teatud asjadest, mida, mis on sellised ülikooli reeglid või seadused või millest koosneb siseveeb. Et noh, seda avastad kuidagi kogemata ise [...] No keegi peab selle vastutuse võtma, et et ühesõnaga siis rääkima ära, mis on need põhilised kanalid, millist informatsiooni peaks teadma kindlasti, et mis on need sellised...eee...töötaja, ülikooli töötaja ehk ette tulla võivad sellised põhilised asjad.“ ÕT10F: „[...] aga ma arvan, et see on uue inimese...enda meeoleolu parandamiseks parem. Ehk siis tal on selline tunne, et vähemalt teda üritatakse aidata. Et selles mõttes see tundub olevad tavapraktika enamuse kohtades, et sulle tehakse mingisugused üldised koolitused ära ja see on tegelikult ka üks integratsiooni meetod.“</p>

Vähene üksustevaheline koostöö

T2M: „Ülikool võiks innustada seda rohkem – erinevate teaduskondade vahelist koostööd. [...]Jah, aga ma ütlen, et see on see, et sa satud mingil üritusel inimesega kokku, ma ei näe, et see oleks süsteemne töö selle nimel, et viia erinevad inimesed kokku.“

T3L: „Neid füüsilisi kokkusaamisi, seda tegelikult võiks rohkem olla.“

ÕT4Õ: „Ja võib-olla tõesti sellist osakondade ja teaduskondade vahelist koostööd. Kui on mingid huvitavad üritused, mingid lektorid, mis võiks huvitada ka teisi, et see info nagu liiguks.“

Alakasutatud kommunikatsioonikanalid

ÕT10F: „Kindlasti, sul on teatud kommunikatsioonimeetod, ütleme, mis on hetkel kasutamata. [...]Skype ja muud elektroonilised info vahetamise kanalid, ei ole veel väga populaarsed.“

ÕT4Õ: „Tänapäeval nagu minu arust Facebook on suhteliselt alakasutatud, kõik inimesed on Facebookis praktiliselt ja sealt TÜ seotud olulist infot tuleb pigem vähe.“

Kõige olulisemad probleemid, mis töö autorile intervjuudest kõlama jäid on seotud uue töötaja abistamisega info saamisel, lähetuste ja kolme pakkumise süsteemiga seonduva kommunikatsioonikanalid. Pooled intervjuueeritavad pidasid lähetuste ja kolme pakkumise süsteemi väga keeruliseks ja ebavajalikuks. Seetõttu tundub, et sellega seotud kommunikatsioon on jäänud töötajatele ebaselgeks või ebapiisavaks. Töötajad ei tea, mille jaoks nii keerulist süsteemi vaja on ja kuidas see üldse toimib. Sellega seotud infootsimine on nende jaoks väga ajakulukas ja keeruline. Siinjuures olid probleemi välja toonud inimesed pärit erinevatest teaduskondadest ja väiksematest üksusteks. Seega võib öelda, et see probleem on ulatuslikum ning pole ühe kindla üksuse kommunikatsiooniprobleem.

Teine välja tulnud murekoht on seotud uute töötajate toetamisega tööle asumisel. Intervjuueeritavad tõid välja, et said vähe informatsiooni selle kohta, mida peab teadma, millised on reeglid ja kelle käest küsida. Uue töötajana on nad palju asju avastanud kogemata või teisel juhul on neil läinud liiga palju aega ja vaeva selleks, et mingile probleemile lahendust saada. Tihti tuleb suhelda mitme inimesega ja võib juhtuda, et ka siis ei saada veel vastust oma küsimusele. Kahte intervjuueeritavat valdas sisseelamise hetkel abituse tunne ja üks neist tõi välja, et tal tekkis selline tunne, nagu ta on üks väike mutter, mis kedagi ei huvita. Mitu töötajat, kes ise arvasid, et nende kohanemine Tartu Ülikooli läks kiirelt ja kergelt, tõid välja, et sellest hoolimata võiks ikkagi olla mingisugune sisseelamisprogramm kõikide uute töötajate jaoks, olenemata, mis üksuses ta töötab. Tihti on nii, et ühes üksuses ollakse väga toetavad ja aidatakse sisseelamisel, kuid teises üksuses võib olla hoopis vastupidi. Info andmise võimalustena toodi välja uuele töötajale mõeldud brošüüre, juhendeid, tutvustusi ja koolitusi. Sellised voldikud või üritused võiksid anda uuele töötajale infot selle kohta, kelle poole mingi küsimusega pöörduda; millised on olulisemad ette tulla võivad probleemid ning millal ja mis otstarbel mingeid kanaleid kasutada. Näiteks, millised

funktsioonid on siseveebi puhul eestkätt vajalikud. Sissejuhatavate koolituste funktsioon peale info andmise võiks olla ka uute töötajate motiveerimine ja lõimumise soodustamine. Kaks intervjuueeritavat tõdesid, et on kuulnud, et mingisugune infopäev uuele töötajale on olemas, kuid ühel juhul sai töötaja kutse sellele alles aasta pärast tööle asumist. Kuigi lõpuks saadakse vajalik info nagunii kätte, kiirendaksid uue töötaja koolitused seda protsessi oluliselt.

Kuigi eelnevalt tõi töö autor sisekommunikatsiooni tugevaid külgi kirjeldades välja oluliste teadaannete kiire liikumise organisatsiooni sees, tuleb info levikut vaadelda ka kitsaskohtade kontekstis. Nimelt tõid intervjuueeritavad välja informatsiooni ebaselguse aspekti. Probleemi nähakse selles, et töötajateni ei jõua informatsioon selle algfaasides, vaid alles lõplike otsustena. See omakorda muudab keerulisemaks informatsioonist arusaamise, sest ei mõisteta, miks see info jõudis nendeni just sellises vormis või millest tekkis üldse arutlus. Taustinformatsiooni saamine ja info efektiivne liikumine on väga tähtis näiteks struktuurimuudatuste kommuniqueerimisel, et vältida segadust ja infosulge töötajate hulgas.

T1L: „Tuleb kõik tagantjärele välja, noh et kuupäevaliselt, tavaliselt kuskilt ikka välja imbub, et millal see info tuli teatavaks ja millal see inimestele teatavaks tehti. Aga tihtilugu ongi, et mõned asjad on konfidentsiaalsed ja arutatakse vaikselt.“

Kuna Tartu Ülikooli töötajate puhul on tegemist rahvusvahelise seltskonnaga, tuleks arvestada, et ka nemad saaksid endale vajalikust ja olulisest informatsioonist aru endale arusaadavas keeles. Üks töötaja kritiseeris just oluliste otsuste inglise keelse kommunikatsiooni puudumist või pinnapealsust ja leidis, et sellele tuleks pöörata rohkem tähelepanu.

Kriitikat jagus ka kommunikatsioonikanalite osas. Valimisse kuulunud akadeemilistest töötajatest positioneerisid ennast aktiivse siseveebi kasutajana ainult kaks inimest. Teised ütlesid, et kasutavad siseveebi minimaalselt. Paar intervjuueeritavat tõid ka välja, et puudu on kommunikatsioon selle osas, miks siseveeb on hea ja kasulik. Kui ülikool soovib, et töötajad siseveebi aktiivsemalt kasutaksid, peaks rohkem rääkima sellest, kuidas ja miks seda kasutada. Üks akadeemiline töötaja ütles, et Tartu Ülikooli siseveeb on parim, mida ta oma töökogemuse käigus näinud on, seega võib öelda, et see kanal on senini töötajate poolt alakasutatud ning sellel on rohkem potentsiaali. Paar töötajat tõid välja ka selle, et sooviksid sotsiaalmeediast rohkem olulist informatsiooni saada. Toodi välja, et näiteks Facebook'is postitatakse täna palju erinevaid pilte, kuid seal võiks olla ka informatiivsemaid postitusi sündmuste ja oluliste teadaannete näol. Näiteks üliõpilasesinduse leheküljel on võrreldes TÜ

lehega info saamiseks oluliselt efektiivsem ja täidab rohkem enda funktsiooni. Kanalite alakasutatust silmas pidades toodi välja ka Skype'i. Skype'i võiks ülikoolis kommunikatsioonikanalina rohkem kasutada, sest sellel on palju häid funktsioone nii personaalseks suhtluseks, koosolekute pidamiseks kui ka dokumentide vahetamiseks. Valimisse kuulunud töötajate hulgas on enamus Skype'i koosolekute läbiviimiseks kasutanud, kuid praktiliselt üldse ei toodud välja selle *chat* funktsiooni kasutamist või dokumentide vahetamise võimalust.

Mitmed töötajad märkisid, et näeksid ülikoolil suuremat rolli ülikooli üksuste vahelise koostöö arendamisel. Erinevaid üritusi, millel osaleda küll on, kuid seda ei näha kui süsteemset ja eesmärgistatud tööd erinevate inimeste kokkuviiamiseks. Siinkohal oleks võimalik korraldada sarnaste huvidega inimestele rohkem üritusi, aga aitaks ka ürituste alase informatsiooni efektiivsem liikumine organisatsiooni sees. Üks õppe- ja teadustöötaja ütles, et tema saab tihti kirju huvitavate ürituste, loengute ja seminaride kohta, kuid kahjuks jõuavad need temani viimasel hetkel ehk siis kui endal pole võimalik muude toimetuste tõttu enam osaleda.

4.2 Infovajadus uue töötajana

Üldine informeeritus

Töö autor uuris valimisse kuulunud akadeemiliste töötajate käest nende endi hinnangut sellele, kuidas ollakse kursis sellega, mis Tartu Ülikoolis toimub. Antud teema juures pidas uurija silmas just üldist informeeritust näiteks ülikooli ürituste või päevapoliitilisemate teemade näol. Valdav osa intervjuueeritavatest olid enda hindamisel tagasihoidlikud, öeldes, nad on kursis pigem sellega, mis toimub nende üksuses ja vähem sellega, mis toimub üleülikooliliselt. Üks intervjuueeritav tundis ennast piisavalt hästi kursis olevat ja üks töötajatest oli arvamusel, et kuna jälgib aktiivselt ülikooli kommunikatsioonikanaleid, peaks ta väga hästi toimuvaga kursis olema.

ÕT4Õ: „Ma arvan, et ma olen üsna hästi informeeritud, sellest, mis meil konkreetselt toimub, nagu meie teaduskonnas. Aga pigem võib-olla ei ole nii hästi informeeritud ülikooli... noh, ma tõesti ei tea, mis toimub arstiteaduskonnas või kuskil mujal (naerab).“

Oluline on see, mis toimub enda töökohas ning see, mis toimub kaugemal ei mõjuta otseselt töötamist. Üleülikoolilised teemad on ühe töötaja arvates küll tähtsamate sündmuste ja teadaannete raames olulised, kuid enamus neist on umbes sellisel tasemel, mis toimub Tartu

Linnavalitsuses ning ei mõjuta otseselt intervjueeritavat. Teine intervjueeritav tõdes, et kuigi ta pole piisavalt informeeritud, pole ta kindel, kas ta üldse vajab seda informatsiooni, sest see ei anna talle tõenäoliselt midagi juurde. Seega üleülikoolilise info vastuvõtmist ja töötlemist mõjutab eelkõige töötaja enda initsiatiiv ja tahe kursis olla. Informeeritud olemise juures ei mängi rolli mitte niivõrd see, kui palju infot saadakse kätte, vaid kui palju sellest jõutakse läbi töötada.

T2M: „Mul on see suhteliselt ükskõik, sellepärast ma arvan, et nii kaua kui ma olen heades suhetes enda juhendaja ja enda teaduskonna töötajatega, mind nagu väga ei puuduta.“

ÕT10F: „[...] ma ütleks, et ma omastan üsna pealiskaudselt enamust. Aga olen tegelikult kursis väga-väga väikese osaga, sellepärast, et suur osa sellest tuleb välja filtreerida, et see kas ei puuduta mind üldse või ei ole piisavalt oluline, et ma peaksin sellesse süübima.“

Oluliste teemadega kursis olemine ehk uue põhikirjaga seotud kommunikatsioon

2016. aastal jõustub TÜ-l uus põhikirj, mis toob endaga kaasa mitmeid muudatusi. Uurides intervjueeritavatelt nende teadmisi põhikirja uuenduste kohta, vastasid mõned neist esimesena tagasihoidlikult, et pole sellega kursis või kuulevad muudatusest esimest korda. Tõenäoliselt tulenes see eelarvamusest, et uurija soovib detailselt teada, milliseid punkte uus põhikirj endas sisaldab.

T6L: „Ma olen nüüd just kuulnud, et on uus põhikirj (naerab). Ega ei tea jah seda. Aga mul on nüüd aasta aega aega tutvuda sellega.“

Samas veidikene teemat avades, teadsid kõik kümme intervjueeritavat vähemalt ühte põhikirjaga kaasnevat muudatust, millest enim mainiti teaduskondade ühinemist valdkondadeks. Intervjueeritavad julgesid teemat ise rohkem avada, saades aru, et uurija eesmärk ei ole teada saada täpseid põhikirja punkte, vaid tähtsamaid muudatusi, mida see endaga kaasa toob. Üks intervjueeritav lisas, et kõige suurem muudatus tema jaoks on nüüdsest akadeemiliste töötajatega tähtajatult sõlmitavad töölepingud.

T6L: „Seda ma üldiselt tean jah, et muudatus tuleb ja seda ma tean, et kõvasti on plaanis liita, aga kes, mida, millega täpselt ei tea [...]“

Intervjueeritavate hulgas oli mitmeid inimesi, kes olid põhikirjaga kaasnevate suuremate muudatustega väga kursis ja rääkisid sellega kaasnevast täpsemalt. Esiteks arutleti selle üle, mismoodi hakkab välja nägema valdkondadeks liidetud üksuste rahastamine. Valdkondadeks ühinemine muudab juhtimist, administratiivset poolt ja rahastamissüsteeme, mis tähendab, et see toob kaasa suuri muudatusi. Põhiliseks probleemiks kujuneb intervjueeritavate arvates

see, kui liidetakse omavahel nõ jõukas ja vähemjõukas teaduskond. Kas jõukam peab siis enda osast vähemjõukale loovutama? Kas senised hüved jäävad alles?

T2M: „Kuna me oleme tõenäoliselt kõige rikkam instituut, no õigusteaduses on ka tõenäoliselt suhteliselt jõukad, aga see tekitab sisepingeid, kui bioloogid on kõige väiksema rahastusega ja noh...meie oleme need töötajad, kes praegu saavad tasuta läpaka jne. Just nimelt sellised pinged on olnud kõige rohkem teemaks meie omavahelistel arutlustel.“

Hirmud kaasnevad ka sellega, et olles veel suurema üksuse kui teaduskond osa, on üksuse hääl veelgi väiksem ehk on raskem enda ideedega välja paista. Samas toodi murekohtade kõrval välja, et üksusesisest tööd uus põhikirja oluliselt ei mõjuta ning väiksemad üksused säilitavad nii enda nime kui olemuse. Põhikirjaga seonduvaga paremini kursis olevad ülikooli töötajad nentisid, et kuigi põhikirja toob endaga kaasa olulisi ja suuri muudatusi, mis ei pruugi töötajatele meeldida, ei ole see halb otsus, sest eeldatavalt muudab see ülikooli majandamist efektiivsemaks ja odavamaks. Selline valdkondade liitmine olevat vajalik ka sellepärast, et sisseastuvate üliõpilaste arv on järjest langev ning selle osas pole paranemist näha ka tulevikus. Intervjueeritavad tõid ka ise välja, et selliste suurte muudatuste kommunikeerimisel on oluline, et seda tehtaks võimalikult valutult ja inimeste tundeid arvestades. Oluline on, et kommunikatsioon oleks juhtkonna poolt läbi mõeldud ja targalt planeeritud, et ükski Tartu Ülikooli teaduskond ei tunneks, et teda on ebaõiglaselt koheldud.

T2M: „See on kindlasti vaja ära teha, aga oluline on seda teha hästi ja õiglaselt. Ma arvan, et see ei ole oma olemuselt vale, aga selles suhtes tuleb olla kindel, et keegi sellest ei kannata. [...] Selles suhtes see kindlasti tekitab igasuguseid probleeme. On vaja, et juhtkond oleks piisavalt tark, et selliseid asju ennetada.“

Palju ülikooli uue põhikirjaga seonduvast infost on tulnud intervjueeritavateni pigem enda isiklike kontaktide ja (sotsiaal) meedia kaudu, kui ülikooli infokanalitest. Toodi välja, et selle teema kohta on kirjutatud mitu artiklit ning sellest on räägitud ka raadios. Põhikirjast on räägitud ka oma ülikoolis töötavate sõpradega ja nende kaudu saadud huvitavat infot ka sotsiaalmeediast. Ülikooli poole pealt mainiti infokirja ja erinevaid siseinfo liste ning siis juba suhtlust oma kolleegide ja ülemustega. Kuigi intervjueeritavad ütlesid, et pigem on infot saadud väljastpoolt ülikooli ehk meediast, võib eeldada, et see on siiski seotud Tartu Ülikooli turundus- ja kommunikatsiooniosakonna tööga meedias põhikirjaga seonduvat teemat kommunikeerida. Kui töötajad arvasid alguses tagasihoidlikult, et nad on pigem vähe kursis ülikoolis toimuvaga, siis põhikirjaga seotud info märkamine lükkas nende öeldu mõnevõrra ümber – kõik neist teadsid vähemalt ühte suuremat muudatust ja olid sellest erinevatest kanalitest kuulnud.

Infovajadus uue töötajana

Uurimustöö autor soovis infovajadusi uurides kaardistada, millist informatsiooni uued akadeemilised töötajad tööle asudes enim ootavad. Peamiselt soovivad intervjueeritavad saada nõ tehnilist informatsiooni ehk seda, mida on vaja, et täita endale suunatud tööülesandeid. Üks töötaja tõi välja, et ennekõike soovis ta tööle asudes õppida tundma inimesi ja saada infot selle kohta, mida ta üldse peaks teadma ja kellelt küsima. Mitmel korral mainiti ka, et sooviti teada saada, kuidas töötavad ülikooli rahastamissüsteemid, sest akadeemilise töötaja jaoks on lähetustel ja konverentsidel käimine üks osa tööst. Akadeemilised töötajad ei maininud, et nad oleksid soovinud uue töötajana infot selle kohta, millised üritused või võimalused on veel ülikoolis olemas. See võib olla tingitud asjaolust, et uued töötajad üritavad kõigepealt oma tööülesannetega seonduva selgeks saada ja alles seejärel jääb aega muude asjade jaoks.

T3L: „Põhiliselt ikkagi sellega, et isegi mitte seda, mida ma tegema peaksin, vaid kuidas ma tegema peaksin. Tehnilised asjad, kuidas arvutis mingit programmi kasutada või kust ma artiklid leian, sedasorti info. Nagu teadustöös ikka.,,

ÕT9S: „No ma vajasin seda, et ma teaks, et kelle käest, mida küsida. Kes on kes, üleüldse kõigepealt, üks ole. Ja mida ma üldse pean teadma, mis on see, mida ma võiks teada. Mida ma peaks tegema. Milliseid dokumente täitma. Kõik on tulnud nagu kuidagi.“

Suurem osa intervjueeritavatest olid arvamusel, et info saamine uue töötajana ei ole ülemäära keeruline ning sellega saab hakkama. Suur osa nõudmistest ja sellest, mida ülikooli töötaja või mis tahes organisatsiooni töötaja peab tegema, on kirjas ka töölepingus. Spetsiifilisemate küsimuste puhul pöörduakse inimeste poole, kes eeldatavasti saavad aidata või kasutatakse tänapäeval väga levinud otsingumootorit Google. Teisalt, sisekommunikatsiooni kitsaskohti kirjeldades tuli välja, et tegelikult aitaksid uutele töötajatele suunatud koolitused või infovoldikud info saamise protsessi kiirendada.

T2M: „[...] aga üldiselt igasugune informatsioon, mis meil on, mida mul läheb igapäevaselt vaja, selle jaoks on meil teaduskonnas väga head inimesed, kelle poole pöörduda ja kes isegi kui ise sellega ei tegele, teavad kuhu edasi suunata.“

Ülikooliülesest informatsioonist oodatakse tööülesandeid reguleerivaid otsuseid, aga ka infot enda õiguste ja kohustuste kohta. Infovajaduste juures on siiski oluline märkida, et ülikooli infokanalitest tulev teadusalane info on õppe- ja teadustööga tegeleva töötaja jaoks väga üldine. Spetsiifilisemat ja enda erialaga seonduvat infot ei oodata otseselt ülikooli kanalitest, vaid sellega peab ennast ise kursis hoidma ja sellega tegeletakse iseseisvalt enda igapäeva töö raames. Ülikooli kanalites on informatsiooni küll palju, kuid suur osa sellest ei puuduta infosaajat üldse, mistõttu tuleb endale vajaliku info saamiseks ikkagi ise uurida ja otsida.

Samas nenditi ka, et üleülikoolilistest kanalitest tuleb niigi palju infot ning selle mahtu ei ole vaja suurendada, sest nangunii ei suudeta rohkem vastu võtta.

T6L: „Seda ma niivõrd väga ülikooli kanalitest ei oota, sellepärast et kursis olemine, mis minu erialas toimub, on põhimõtteliselt minu igapäevatöö asi, et ma loen ju uusi artikleid ja väljaandeid ja asju.“

Kui tööle asudes oli oluline teada, kuidas käib lähetuste, koolituste jms rahastamine, siis olles nüüd rohkem sisse elanud soovivad intervjueeritavad saada rohkem infot selle kohta, millised on võimalused enda täiendamiseks ja erialase tegevusega kursis olemiseks. Koolituste ja konverentside alast informatsiooni ei oodata mitte ainult enda üksusest, vaid ka mujalt, sest sama valdkonnaga võivad tegeleda inimesed erinevates üksustes. Üks intervjueeritav tõi ka välja, et tööle asudes läksid selleteemalised kirjad temast lihtsalt mööda, kuid nüüd on tal aega rohkem süveneda ja sellega seoses võimalik rohkem infot vastu võtta.

T2M: „Tegelikult antud hetkel siin kõige suurem infovajadus ongi selliseid mingid võimalikud stipendiumid, kust on võimalik veel raha saada, kas mingil üritusel käimiseks, konverentsil või koolitusel või siis lihtsalt on ka võimalik lihtsalt kandideerida mingile stipendiumile [...]“

Mitu intervjueeritavat rõhutasid ka, et sooviksid saada rohkem infot koostöövõimaluste kohta enda erialaga seonduvalt. Näiteks oleks kasulik teada, milliseid koostööprojekte ülikoolil parajasti pakkuda on. Koostöö edendamiseks peeti vajalikuks ka erinevaid üritusi, sest just see on võimalus kohtuda inimestega, kellega võiks sarnaseid huvisid olla või pakkuda välja lahendusi, mida saaks teisel erialal ära kasutada.

T8L: „Ma arvan, et ma täna olen kõige rohkem huvitatud erinevate valdkondade infost ja erinevate lisavõimaluste infost. [...] näiteks täna just tuli üks koolitusinfo, et floresentsmasinate koolitus, mis on mõeldud küll rohkem mikrobioloogidele, aga ma leian, et meie erialal saab seda väga hästi ära kasutada.“

Ükski intervjueeritav ei toonud välja, et ta oleks soovinud tööle asumise hetkel infot selle kohta, milline on tema töö kvaliteet või kuidas ta üldse hakkama saab. Ka tänasel päevale ei toonud enamusi intervjueeritavad sellise info vajadust välja. Tähelepanu pöörasid sellele vaid õppetöoga seotud töötajad, kes rääkisid täpsemalt ÕIS-i tagasiside vormist. ÕIS-i kaudu antav üliõpilaste tagasiside õppejõududele on intervjueeritavate arvates ebaadekvaatne, sest sellest tulev info võib olla moonutatud näiteks sellest, et tagasisidet annavad väga vähesed või on tegemist hoopis meeskonnaainega, mistõttu on selle statistika ebausaldusväärne. Tagasiside andmine on etteantud küsimuste tõttu piiratud. Õppejõudude arvates vajaks ÕIS-i tagasiside süsteem ülevaatamist, seda enam, et tulemused on avalikud ja sellest võivad teised üliõpilased ja ülikooli töötajad järeldusi teha.

ÕT9S: „Ja ja... ütleme nii siis, et ei ole nagu päris...päris tagasiside. Et ta on natukene selline kommentaariumi moodi midagi. See on väga-väga suur probleem.“

ÕIS-i tagasisidest palju olulisemaks peavad õppejõud enda läbiviidavat tagasiside andmist õppeaine raames, mis annab ülevaate sellest, mida võiks muuta või mida võiks vähem/rohkem teha. Ühe õppetööga tegeleva töötaja arvates tuleks õpilastelt saadavale tagasisidele senisest rohkem rõhku panna, sest see on õppejõudude töös arenemiseks väga oluline. Ta pidas täpsemalt küll silmas õppejõudude enda läbiviidavat tagasiside küsimist, kuid töö autor peab siin oluliseks mõelda ka ÕIS-i tagasiside arendamisele, et see oleks adekvaatsem ja võimaldaks õppejõududel järeltõusi teha. Küsitavaks pidasid õppejõud seda, kas tagasiside andmist õppinud inimese tagasiside peaks üldse olema anonüümne. Võib-olla pingutaksid õpilased rohkem, kui nad annaksid tagasisidet enda nime alt ja mõtleksid selle eelnevalt hoolikalt läbi, mitte ei teeks seda lihtsalt selleks, et ei tekiks piiranguid uutele ainetele registreerimisel.

ÕT4Õ: „Seda tagasisidet ma pean väga oluliseks. Ma arvan, et seda tagasisidet üldse üsna vähe arvestatakse. Tegelt peaks rohkem arvestama ja peaks rohkem rõhku panema sellele. Et õppejõud arvestaksid seda.“

Kui tööle asumise hetkel sooviti saada ennekõike tööülesannete ja ootustega seotud infot ehk nõ tehnilist informatsiooni selle kohta, kuidas ja mida teha, siis täna on töötajatel mõnevõrra rohkem aega, mistõttu on väga olulisel kohal ka enesetäiendamise, konverentside ja koostööprojektidega seonduv informatsioon. Kokkuvõtvalt saab öelda, et ülikooli uus akadeemiline töötaja vajab peamiselt 1) tööülesannete ja nõudmistega, 2) enda erialase taustaga, 3) rahastuse ja enesetäiendamisega ja 4) tagasisidega seotud informatsiooni. Tulemuste peatüki viimane osa vaatlleb, milliseid kanaleid sellise info saamiseks kasutatakse ning millepärast eelistatakse ühte kanalit teisele.

4.3 Kommunikatsioonikanalite kasutamispäktikad

Selles peatükis toob töö autor välja, millised on peamised kommunikatsioonikanalid, mida uued akadeemilised töötajad oma igapäevatoös kasutavad ning millised on olulisemad tunnused, millepärast vastavaid kanaleid kasutatakse. Põhjalikumalt tulevad vaatluse alla e-kiri, silmast-silma ja telefoni suhtlus ehk need kanalid, mille akadeemilised töötajad ise peamisena välja tõid. Kanaleid, mida vähem mainiti või mida vähem kasutatakse puudutab töö autor põgusamalt. Kõikide kanalite olulisemad omadused on kokku võetud järgnevas tabelis (Tabel 5) ning sellele järgneb põhjalikum analüüs.

Tabel 5. Kommunikatsioonikanalite peamised tunnused.

Kanalid	Peamised tunnused
E-kiri listid	<ul style="list-style-type: none"> * kiire * odav * lihtne * temaatilised listid – info struktureeritud * mugav – info ühes kohas * lihtne ligipääsetavus * dokumentatsiooni tekkimine * e-kirjad kui organiseerimistööriist * ise saab valida, millal vaadata * hea elektrooniline hallatus – palju infot ühes kohas, selekteerimine, grupeerimine * hea, kui on vaja edastada infot paljudele inimestele korraga * sobib, kui ollakse geograafiliselt eraldatud * enamus inimestel e-maili aadress olemas * võimalik saada hästi läbi mõeldud ja sõnastatud vastus oma küsimusele * palju ebavajalikku infot * pole aega kogu aeg jälgida * pole kindlust, et inimene on kirja lugenud * e-kirja lihtne saata – inimesed ei mõtle läbi kirja sisu * liiga lihtsalt valitakse e-kiri silmast-silma suhtluse asemel * @ut.ee mailil mõned tehnilised probleemid
Silmast-silma suhtlus	<ul style="list-style-type: none"> * olulise info edastamiseks ja arutamiseks * sobib, kui on vaja rohkem inimesi kaasata * efektiivne * lihtsam minna õige inimesega rääkima, kui saata e-kirja või helistada * võimalus koheselt tagasisidet saada ja parandusi teha * võimaldab vähem vigu teha * vahetum * võimalus rohkem küsida * meeldiv on inimesega otse suhelda * võtab rohkem aega, lihtsam saata e-kiri * õppejõud väga liikuvad, keeruline inimest tabada
Telefon	<ul style="list-style-type: none"> * sobib kui ollakse füüsiliselt eraldatud * kui on kiire * kui on midagi väga olulist edastada * lihtne * kui muud moodi inimest kätte ei saa * võimaldab täpsemalt reageerida * vähendab mitmetimõistetavust * võimaldab täpsustada * lauatelefonil keeruline tabada liikuva tööstiiliga inimesi
Infokiri	<ul style="list-style-type: none"> * regulaarne * alati sama ülesehitus – lihtne lugeda * hea olulise üleülikoolilise info saamiseks * hea vahend ennast ülikooli teemadega kursis hoidmiseks * võimaldab edasi uurida * administratiivselt kasulik informatsioon
Skype	<ul style="list-style-type: none"> * kiireloomulise info jaoks * tasuta helistamine * võimaldab helistamise ajal teist inimest näha * chat funktsioon * informatsiooni talletamise aspekt * efektiivne projektide haldamisel * silmast-silma suhtluse ja e-kirja vahepealne * mugav * hea koosolekute pidamiseks, ka siis kui ollakse näiteks erinevates linnades * kui on vaja pikemalt arutada
Kodulehekülg	<ul style="list-style-type: none"> * efektiivne kontaktide leidmiseks

	<ul style="list-style-type: none"> * oluliste sündmuste info ja toimumisajad * keeruline ülesehitus ja navigeerimine * sõltub teaduskonnast/üksusest, kui informatiivne koduleht on * kodulehelt otsitakse väga kindlat asja, niisama ei surfata * koduleht kui arhiiv
Google	<ul style="list-style-type: none"> * kõige elementaarsem otsinguviiis * kiire ja efektiivne otsing, kui ei tea täpselt, mis üksuse kodulehel info võiks asuda * lihtsam leida kontakte, kui ei tea, mis üksuses inimene töötab
Siseveeb	<ul style="list-style-type: none"> * hea juhendite, dokumentide, toorikute jaoks * puhkuseavalduste ja lähetuste täitmiseks * vähe kommunikatsiooni, miks siseveeb on kasulik
UT-tv	<ul style="list-style-type: none"> * otseülekanded * mugav järele vaadata * huvitavad ülekanded
Universitas Tartuensis	<ul style="list-style-type: none"> * mõnus lugeda * ajalehes on hästi läbi mõeldud ja kvaliteetne info * edendab sotsiaalsust * ühise tunde loomine * hea ülikooli turundamiseks
Üritused seminarid konverentsid koosolekud	<ul style="list-style-type: none"> * võimalus suhelda erinevate inimestega nii enda erialalt kui mujalt ja saada enda ideedele tuge või alternatiive * sotsiaalsuse edendamine * koosolekud olulised otsuste vastu võtmiseks ja arutamiseks * koosolekutel hea info vahetamise funktsioon * koosolekutel eesmärkide seadmise funktsioon * koosolekud ajakulukad ja tihti kaob fookus * pole aega, et erinevatel üritustel osaleda

E-kirjad ja listid

Ülikooli akadeemilised töötajad tõid ülekaalukalt välja, et kasutavad peamise kommunikatsioonikanalina e-kirja. E-kiri on kõige mugavam vahend info edastamiseks ja saamiseks. Suure infokoguse juures on e-kirja üks oluline tunnus see, et kogu informatsioon on ühes kohas koos ja töötaja saab ise valida, millisel ajal ta soovib uusi kirju lugeda. See on oluline näiteks õppejõudude puhul, kes liiguvad enda tööpäeva jooksul palju ringi, mistõttu ei ole neid alati silmast-silma suhtluseks võimalik tabada ning ka telefonitsi on neid keeruline kätte saada. Sellisel juhul on e-kirja teel suhtlemine tihti ainuke võimalus.

ÕT9S: „*Et noh nemad [õppejõud] on ikka hoopis teise liikumisega ja see on, selles suhtes minu arust on see üsna lootusetu, et ma läheksin nüüd ukse taha koputama. Võid ju tulla siia koputama, aga nagu näed, siis ei ole praegu ühtegi kolleegi.*“

E-kirja on lihtne kasutada, see on odav ja võimaldab aega kokku hoida. Näiteks on võimalik korraka väga paljudele inimestele informatsiooni edastada nende kõigiga eraldi suhtlemata. Telefoniga võrreldes on selle suur pluss see, et töötajal on võimalik koostada sisukas ja hästi struktureeritud e-kiri, et saada enda küsimusele võimalikult konkreetne vastus. Näiteks esitades enda küsimused nummerdatult on lootust saada neile samasuguselt struktureeritud ja läbimõeldud vastus. E-kirjadest jääb maha jälg, mis tähendab seda, et selle kaudu ei saada

mitte lihtsalt informatsiooni, vaid seda võib nimetada ka dokumentatsiooniks. See on akadeemilise töötaja jaoks väga oluline. Üks intervjuueritav tõi välja, et selline dokumentatsiooni tekkimine võib olla ootamatult kasulik ka õppejõudude töös. Näiteks kui tekivad probleemid üliõpilastega, on õppejõul võimalik tõestada, millisel moel on ta tudengiga suhelnud ja teda juhendanud.

ÕT9S: „Siis ühel hetkel, kui keegi tahab mulle öelda, näiteks sama üliõpilane tahab mulle öelda, et...või mitte mulle, vaid minna kuskile kellelegi teisele ütleva, et minu töö ei tulnud hästi välja, sellepärast et juhendaja ei juhendanud, siis mul on olemas seesama dokumentatsioon, kus ma saan näidata, millistele kirjadele ta on üldse vastanud. Milliseid kirju mina olen üldse kirjutanud. Ja millal ta on vastanud, mida mina olen kirjutanud.“

E-kirja teel saadud info, eriti see, mis tuleb listidest, on automaatselt kategoriseeritud, mis muudab selle haldamise eriti mugavaks. Lisaks sellele on võimalik endal luua erinevaid süsteeme suure hulga informatsiooni kategooriatesse jagamiseks ja läbi töötamiseks. Mitmed töötajad tõi välja, et on suunanud enda ut-mailiaadressi Gmaili kirjakasti põhjusel, et see on mahukam, mugavam, tehniliselt parem ja et seal on grupeerimiseks ja selekteerimiseks paremad võimalused. Kasutatakse ka Outlook'i, mille peamine positiivne omadus on selles, et kõik kirjad on ühes kohas ning seda on võimalik kasutada ka organiseerimistöriistana näiteks kalendri näol. Üks intervjuueritav ütles, et tema üksuses kasutatakse ühist kalendrit näiteks laboriaegade broneerimiseks. E-kiri on elementaarne kui on vaja personaalselt kellegi käest midagi küsida, aga oluline on siinkohal ka ülikooli e-kirja listide süsteem. Listide puhul on positiivne see, et need on temaatilised, mis tähendab seda, et töötajad saavad valida, millist informatsiooni nad saada tahavad ja seda nii üksuse siseselt kui üleülikooliliselt. Üks intervjuueritav tõi välja, et oleks mõeldamatu, kui nii suurel organisatsioonil ei oleks e-kirjad struktureeritud – sellisel juhul oleks seal lihtsalt nii palju infot, mis konkreetset kirja saajat ei puudutaks. Tavaliselt on üksusesisesed listid need, kust tuleb töötajate jaoks kõige olulisem informatsioon. Üleülikoolilised listid on kasulikud üldisemate teemadega kursis olemiseks. Hea on seegi, et kui mingi valdkond rohkem huvi pakub, on võimalik selleteemalise e-kirja listiga vabatahtlikult liituda. Seega ilmnes, et e-kiri on uute töötajate jaoks kõige parem vahend suhtlemiseks.

T2M: „Ja kui ma nüüd tahan hakata ennast kurssi viima üleülikoolilise infoga, siis ma saan mingi muu asjaga liituda. Minu jaoks on mailinglistid põhiline infoallikas ja minu jaoks on oluline, et need on temaatilised, nagu instituudis.“

E-kirjade juures toodi kitsaskohtadena välja seda, et kunagi pole võimalik kindel olla, kas inimene, kes kirja sai, seda ka luges. Personaalsete kirjade puhul võib eeldada, et need ikkagi loetakse läbi, aga näiteks üleülikooliliste listide puhul ei saa kindel olla, et kõik on sinna

saadetud kirja läbi lugenud. Tihti jäävad inimesed ka personaalsete e-kirjade puhul pikaks ajaks vastust ootama ja peavad siis uuesti kirja saatma ning kui ka see ei aita, tuleb lõpuks helistada. Negatiivsena toodi välja ka seda, et kuna e-kirja on väga lihtne saata, tuleb tihti postkasti palju mittevajalikku infot, mistõttu peaksid inimesed e-kirjade saatmise rohkem läbi mõtlema. Üks töötaja nägi seda probleemi ka oma töögrupi sees, öeldes, et inimesed saadavad pigem e-maile, kui suhtlevad omavahel silmast-silma, mis oleks väikese töögrupi sees mõistlikum.

T5L: „*Et samas ruumis siis hakata e-maili teel mingit infot jagama, see on minu arust absurdne. Ja siis teha etteheiteid, et sa ei ole näinud.*“

Silmast-silma suhtlus

Silmast-silma suhtlemine on vajalik eestkätt olulise informatsiooni vahetamiseks. Seda on mõistlik kasutada ka siis, kui sul on mingi probleem ja sa tead, kelle poole konkreetselt pöörduda ja kus tema kabinet asub. Sellisel juhul on lihtsam minna ja otse suhelda, kui helistada või kirjutada. Seda eriti siis, kui on kohe vaja infot saada, sest e-kirja puhul pole kindel, millal saaja seda loeb ja sellele vastab. Silmast-silma suhtluse üks tugevamaid külgi on võimalus koheselt küsida ja täpsustada asjaolusid, mis on ebaselged. Samuti maandab see riskid midagi valesti teha, sest vestluse käigus on võimalik kõik detailid lõpuni lahti rääkida.

T6L: „*Noh, sellepärast et seal on võimalik kiiresti...eee...kiiresti parandusi teha ja kiireid järelepärimisi teha. Et kui keegi tuleb sulle silmast-silma mingisugust uudist või teadaannet tooma, siis sa võid kohe üle küsida, kui sul mingisuguseid segadusi või asju on.*“

Näost-näkku suhtluse juures hinnatakse ka selle meeldivat ja vahetut aspekti. See tähendab seda, et toredam on inimesega otse suhelda, kui kasutada selleks mingeid elektroonilisi vahendeid. See on oluline ka sellistel juhtudel, kui probleem, millele lahendust vajatakse, on endalegi segane ning ei teata, kust lahendust üldse otsida. Sellisel juhul on võimalik mingi inimesega asja arutada ja üheskoos lahendus leida. Uue töötaja puhul on see väga oluline, sest näiteks kuskile üldlisti kirjutades võidakse sattuda piinlikusse olukorda, sest küsimus on juba küsitud, rumal või väga lihtsasti lahendatav. Silmast-silma suhtlus võib mõnevõrra keeruline olla õppetööga tegelevate töötajate puhul, sest enamasti liigutakse päeva jooksul mööda maja ringi ning ei istuta kabinetis oma laua taga. Sellise suhtluse olulisust toodi välja peamiselt administratiivsete töötajatega, kes on oma liikumise poolest paiksemad ning nende poole pöördudes võib olla kindlam, et saadakse ka lahendus. Üks silmast-silma suhtlusega kaasnev faktor on aga ajakulu. Aja kokku hoidmiseks valitaksegi tihti just elektroonilised kanalid,

kuigi mõistetakse, et silmast-silma suhtlus on tegelikult kõige efektiivsem viis info vahetamiseks.

Telefon

Telefoni peamine funktsioon seisneb kiireloomulistele küsimustele kiire vastu saamises. Seda kasutatakse siis, kui on vaja kolleegile midagi kiirelt edasi öelda või kui nähakse, et inimest ei ole võimalik teisi kanaleid kasutades kätte saada. Ka pakiliste teadaannete puhul on otstarbekas kasutada telefonisuhtlust. Samas oma küsimustele vastuse saamiseks kasutatakse tavaliselt esimesena ikkagi e-kirja või üritatakse temaga kohtuda. Alles siis kui kumbki nendest kanalitest ei tööta, kasutatakse viimase õlekõrrena telefoni. Telefoni kasuks otsustatakse teinekord ka siis, kui lihtsalt ei viitsita e-maili saata ega mitu korrust kõndida, et inimesega kohtuda ehk siis aja kokku hoidmise eesmärgil.

T2M: „Telefon on sellel kohal, et kui sul on tõesti kiire ja sa ei saa inimest tunni aja jooksul interneti teel kätte, sest enamasti on kõik inimesed nii mobiilsed juba, et neil tulevad e-kirjad telefoni ja nad loevad seda kohe, aga telefon on siis, kui muud kanalid ei tööta, siis sa helistad.“

Telefonisuhtluse eelis on selle protsessi kiirendamise aspekt. Ühelt poolt võimaldab see kiiremini vastuseid saada, teiselt poolt võib see kiirendada e-kirja teel saadetud informatsiooni vahetamise protsessi. Kuigi silmast-silma suhtlus on tagasiside saamiseks parim vahend, vähendab ka telefonisuhtlus mitmetimõistetavust, võimaldab saada tagasisidet ja näha (kuulda), kuidas kolleeg öeldule reageerib. Teisalt on telefonisuhtlusel ka omad agad. Näiteks juba mainitud õppejõudude liikuvus. Kuna õppejõud ei viibi tavaliselt oma laua taga, siis on nende lauatelefonile helistamine tavaliselt kasutu. Üks õppejõud tõi välja, et tema instituudis ollakse oma mobiilinumbrate jagamisel üsna vastutulelikud, mistõttu toimib neil mobiilisuhtlus üsna hästi. Jääb vaid asjaolu, et alati ei ole võimalik ka oma mobiilile vastata, seda näiteks loengute ajal. Aktiivne mobiilisuhtlus võib kohati osutada ka liiga koormavaks, sest kõnesid võib tulla liiga palju ja ebasobivatel hetkedel.

Teised info vahetamise viisid

Kuigi üks intervjuueeritav hindas **Skype'i** kasutamist ülikoolis pigem kehvaks, tuli intervjuudest välja, et seda kasutatakse igapäevaselt suhtlemiseks üpris aktiivselt. Skype on midagi telefoni ja silmast-silma suhtluse vahepealset. Üks intervjuueeritav seletas, et kuigi ollakse erinevates ruumides, on tihti ebamõistlik kirjutada e-kirja või kõndida mitu korrust, et lihtsalt midagi öelda. Sellisel juhul ongi hea enda info edastada läbi Skype'i, sest see on kiire

ja võimaldab vahetumat suhtlust. Skype'i eelis pole aga mitte ainult *chattimine* ja tasuta helistamine, vaid see võimaldab reaalselt näha inimest, kellega sa räägid ehk ta sarnaneb sellega silmast-silma suhtlusele, aga samas hoiab kokku kõndimise aja ja e-kirja kirjutamise vaeva. Skype'il on ka e-kirjadele sarnane funktsioon informatsiooni talletada, mis tähendab, et sellega tekib jällegi mingisugune jälg või dokumentatsioon. Üks mitmeid kordi mainitud hea omadus on võimalus võtta Skype'i vahendusel koosolekule inimesi, kes ei saa ise füüsiliselt kohal viibida. Seega erinevates linnades või isegi riikides viibimine ei ole koosolekul osalemisel takistus.

ÕT4Õ: „*Pigem see on ikkagi vajaduspõhine. Kui mingid inimesed, kui sa pead tegema koosoleku ja see inimene on teises linnas või teises riigis, siis sa kasutad Skype'i.*“

Koosolekud on vajalikud oluliste teemade arutamiseks, tagasiside saamiseks ja otsuste vastuvõtmiseks. Koosolekud on küll olulised info vahetamise mõttes, kui nende peamine eesmärk on ühiselt arutleda ja otsuseid vastu võtta. Samas on sellised kokkutulekud head ka kokkuvõtete tegemiseks, et näha kui kaugel keegi parajasti oma teadustööga on. Vajadusel saavad kolleegid üksteist motiveerida ja edasisi eesmärke seada.

T8L: „*erinevate inimeste teemade arutus. [...] kõik kommenteerivad ja sa saad sealt hea informatsiooni. [...] Ning seal on selline üleüldine hea infovahetus [...] See on ka kohati nõ see tagant suitutamise efekt, et seal pannakse kõige rohkem neid tähtaegasid ja iga nädal siis küsitakse, kaugel sa sellega oled [...]*“

Teadustöötajate jaoks on väga olulised nii **erialased kui ka teiste valdkondade üritused**, nii üksuse sees kui ka väljaspool seda – olgu selleks ürituseks saunaõhtu kolleegidega või rahvusvaheline konverents. Igasuguste ametlike ja mitteametlike ürituste kõige kasulikum omadus akadeemiliste töötajate jaoks on see, et saadakse kokku nii enda kui ka teiste valdkondade esindajatega, mis võimaldab saada tuge enda ideedele või uusi mõtteid, kuidas midagi paremini teha. Kahtlemata on sellistel üritustel ka sotsiaalne aspekt juures – see on üks väga hea võimalus suhelda kolleegidega enda üksusest või teistest organisatsioonidest. See on väga oluline, sest eelnevalt tuli välja, et igapäevaselt kasutatakse suhtlemiseks peamiselt elektroonilisi vahendeid.

T2M: „*sellepärast sa saad rääkida inimestega, kes on hoopis teisest valdkonnast ja saad mingitele ideedele tuge või keegi teisest valdkonnast liukab ümber mingi idee. Eriti kuna meil on siin matemaatikuid ka, võib-olla mõni asi mida meie teeme, on nende jaoks „nii ei tohi teha“.*“

ÕT10F: „*Et sul on midagi, mis seostub sinu tööga, suures osas on see seotud sellega, et need inimesed töötavad sinuga samas valdkonnas ja sa lähed kohale, sest see on lihtsalt hea viis, kuidas suhelda enda kolleegidega.*“

Erinevatel teadusalastel aga ka üleülikoolilistel üritustel käimist piirab ajafaktor. Töötajad tõid välja, et tahaksid palju rohkem erinevatest üritustest osa võtta, kuid tihti pole võimalik seda muude (töö)kohustuste tõttu teha. Üritustel käimine sõltub ka instituudi juhtide valmisolekust oma töötajaid sinna lubada, sest üks intervjuueeritav tõi välja, et nende üksuses pole selline asi eriti soositud. Samas ei toonud ükski teine intervjuueeritav seda takistusena välja, seega võib eeldada, et ülikoolis üldiselt sellega probleeme pole. Intervjuudest jäi mulje, et pigem käiakse seminaridel, konverentsidel ja teistel teadusalastel üritustel üpris tihti ja see on üks osa teadustöötaja igapäevatööst.

Bakalaureusetöö autor toob järgnevalt välja veel erinevate elektrooniliste kanalite kasutamiskäitumise ja –motivatsiooni. **Kodulehe** peamine funktsioon töötajate jaoks on teiste üksuste töötajate kontaktandmete leidmine ja ülikooli sündmuste ajakava jälgimine. Enamus intervjuueeritavatest ütlesid, et nad ei käi ülikooli kodulehel niisama surfamas ja uudiseid lugemas, vaid lähevad sinna selleks, et otsida ühte kindlat asja. Selle kindla asja otsimisel ei pöörata ülejäänud sisule erilist tähelepanu. Ainult üks töötaja nägi kodulehel ka jooksva info ja uudiste edastamise funktsiooni ja pidas seda endale sellepärast kasulikuks.

ÖT9S: „Siis ma juba, ma kõigele muule, mis on, näiteks kodulehel on nii palju igasuguseid sõnu, värve...mmm...siis kujutisi ja ma kõik selle nagu, ma otsin ainult seda ühte sõna. See kõik muu on selline kirju mass lihtsalt. Et minu kujutluses on mingi sõna, mida ma pean leidma kiiresti.“

Mitmed Tartu Ülikooli töötajad mainisid, et koduleheküljel navigeerimine ja otsimine on suhteliselt keeruline. Seda võib tingida asjaolu, et tihti ei teata, millise üksuse kodulehelt informatsiooni üldse otsima peaks. Kodulehekülgede informatiivsus ja toimimist mõjutab oluliselt ka see, kuidas mingisugune üksus oma lehe tööle on saanud. See tähendab seda, kas on olemas inimene, kes tegeleb spetsiaalselt kodulehekülje toimetamisega. Sellest tulenevalt ongi mõnede üksuste kodulehed paremini toimivad kui teistel. Endale vajaliku info otsimist koduleheküljel aitab lihtsustada otsingumootor **Google**, mida mitmed töötajad nimetasid enda põhiliseks abimeheks. Enamasti väga pikalt kodulehe peal otsimisega vaeva ei nähta, vaid trükitakse endale vajalik otsingusõna Google'sse ja jõutakse seeläbi õige üksuse ja õige asjani. Seda kasutatakse nii kontaktide leidmise puhul, kui ei teata, millises üksuses inimene töötab, kui ka vajalike dokumentide hankimisel.

T2M: „See on tänapäeval kõige elementaarsem otsinguvõime. Mitte et sa lähed ülikooli lehele ja hakkad seal otsima ja klikkima, vaid lähed sinna läbi Google'i.“

Üks töötaja tõi välja, et tegelikult ei suuda ta eristada kodulehte ja **siseveebi**, sest need on oma olemuselt nii sarnased ja peegeldavad üksteist. Enamasti kasutab ta info saamiseks siseveebi, kuid vahel juhtub ka kodulehele. Tema oli ka ainuke töötaja, kes tõi välja et Tartu Ülikooli siseveeb on väga heal tasemel ja parim tema karjääri jooksul erinevates asutustes. Suur osa töötajatest nägid siseveebi funktsiooni puhkuste ja lähetuste sisestamise vahendina ja dokumentide arhiivina. Mõned ütlesid koguni, et on siseveebis käinud vaid ühe korra töötamise aja jooksul. Enamus valimisse kuulunud töötajatest kasutavad ülikooli siseveebi minimaalsel tasemel ja on nad arvamusel, et võiks olla rohkem kommunikatsiooni selle osas, miks võiks siseveeb töötajatele kasulik olla ja seda rohkem ka uute töötajate suunas. Üks töötaja mainis ka, et ükskord siseveebi uurima hakates ta lausa üllatus, kui palju huvitavat infot sealt leida võib. Seega võiks aktiivsem siseveebi alane kommunikatsioon töötajatele kokkuvõttes väga kasulik olla.

T3L: „Võib-olla ei teeks tõesti paha, kui keegi mulle pikemalt räägiks, mida seal teha saab ja siis võib-olla viitsiks rohkem kasutada ka.“

Siseveebi nõrga küljena nähti seda, et see ei ole igapäevatööga väga seotud ja seetõttu pole ka motivatsiooni seda lähemalt uurida. Kui oleks tööülesandeid, mis oleksid siseveebi kasutamisega lihtsustatud, võiks seda ka aktiivsemalt kasutada. Üks töötaja tegi ka ettepaneku siseveebi arendamiseks, tuues välja, et siseveeb võiks pakkuda võimalust valida välja endale meelepärased üksused, mille kohta soovitakse rohkem infot saada. Ka seeläbi võiks siseveeb muutuda kasutajamugavamaks ja atraktiivsemaks.

T8L: „Tänapäeva meediavõimalusi arvestades võiks siis olla selline siseveeb, kuhu sa saad [...] valida endale siis näiteks üksused, mille infot sa soovid saada ning kuhu siis sulle struktureeritult tuleb kasvõi nagu Postimehes 5 loetumat uudist ühte kasti ja teise kasti mingi teise struktuuriüksused uudised – infod, kuupäevad. Et sa saaksid ise seda nõ selekteerida selle informatsiooni, mida sa soovid ja see sulle siis kuvatakse kõik ühes kohas koos.“

Kommunikatsioonikanalitest toodi esile veel nõ sotsiaalsuse ja ühtsuse edendamiseks loodud infokirja, ülikooli ajalehte Universitas Tartuensist ja UT-tv'd. **Infokirja** kiideti palju ja seda nähti kui parimat vahendit enda ülikooliüleste temadega kursis hoidmiseks. Infokirja positiivsete omadustena toodi välja selle regulaarsust, kindlat ülesehitust ja võimalust linkide abil endale huvipakkuvaid teemasid edasi uurida.

T1L: „[...] kui iga nädal seda info.. või noh seda lühikest e-maili vaadata, siis see tegelikult annab väga palju juurde.“

Infokirjast suunatakse palju edasi näiteks **Tartu Ülikooli televisiooni**, mille puhul hinnatakse võimalust vaadata otseülekandeid reaajas, aga ka järelevaatamise võimalust. Sel moel saab

endale huvipakkuvaid teemasid jälgida ka hiljem, kui selleks tekib reaalne aeg. Infokirja ja UT-tv kõrval loetakse aegajalt ka ülikooli ajakirja Universitas Tartuensis. Ajakirja peetakse kvaliteetseks, sest teemad, mis sinna on jõudnud, on läbimõeldud ja nendega on enne vaeva nähtud. Ajakiri on sisekommunikatsiooni kontekstis mõeldud eelkõige meelelahutamiseks ja sotsiaalsuse edendamiseks, aga ka ülikooli tutvustamiseks ja turundamiseks teistele.

T6L: „Ma arvan, et see on võib-olla nõ selline organisatsiooni tunde loomise või ühise tunde loomise küsimus. Ja teisest küljest ka jälle võib-olla on aegajalt mingisugune asi, mida ülikoolist väljaspool inimestele näidata ja tutvustada, et mis seal parajasti toimub. Et a la maale vanaemale viia ja näidata, et sellised kohas nüüd töötan ja eriti kui endast või kellestki tuttavast seal artikkel on.“

Teised kanalite kasutamist mõjutavad tegurid

Peale kanalite omaduste mõjutavad kommunikatsioonikanalite kasutamist ka kogemuse, organisatsiooni normide ja isikuomadustega seotud faktorid. Paraku ei ole uuel töötajal organisatsiooni tööle minnes võimalus vabalt valida, milliseid kanaleid ta soovib suhtlemiseks kasutada, vaid need normid on juba varem organisatsioonis välja kujunenud. Võib öelda, et organisatsioonidel on olemas ka reeglid, et teatud info peab liikuma just teatud kanaleid pidi. Uued ja ka vanad töötajad peavad tavaliselt need reeglid ja normid endale omaks võtma ja nendega kohanema. Reeglite ja normide kõrval on organisatsioonis oluline osa ka harjumusel. Suhtlus käib neid kanaleid pidi, mida ollakse harjunud kasutama ja uus töötaja peab jällegi sellega kohanema. Muidugi on võimalik teha ettepanekuid muudatusteks, kui organisatsioon seda soosib ja töötaja soovib.

ÕT10F: „Ja selle probleemi lahendus on dünaamiline, kas see sõltus nendest inimestest, kellega koos seda oli vaja teha, institutsiooni reeglitest, mis olid paika pandud teatud dokumendihaldus peab teatud kanaleid mööda liikuma. [...]Võib-olla peamiselt ikkagi inimeste harjumus, sa kohaned sellega, millega teised inimesed on harjunud.“

Kommunikatsioonikanalite kasutamist mõjutab palju ka inimese enda kogemus, mis võib olla pärit nii koolipõlvest, eelnevatest töökohtadest kui ka lihtsalt igapäevaelust. Kogemus tähendab seda, et on tekkinud mingi arusaamine kanalite kasutamisest või mingi harjumus, mis seda mõjutab. Näiteks kui eelnevas töökohas suheldi peamiselt e-kirja teel, siis võib arvata, et see kogemus mõjutab suhtlemist ka uues organisatsioonis. Samamoodi võib kogemus saada määravaks ka selles uues organisatsioonis, kus tuleb lihtsalt ära õppida ja endale teadvustada, millist kanalit mingi kindla inimese puhul kasutada. Kui on näha, et inimest pole võimalik kunagi telefoni teel kätte saada, tuleb enda strateegiat muuta ja proovida näiteks e-kirja või silmast-silma suhtlemist.

Mingi kanal valitakse sellepärast, et vajadus nõuab seda. Näiteks kui on vaja saada koosolekule inimene, kes viibib teises linnas, siis on vajaduspõhine kasutada selleks Skype'i. See tähendab, et alati pole kindel, et mingi info peab käima just konkreetset kanalit pidi, vaid tavaliselt tuleb lähtuda sellest, mida olukord või küsimus nõuab. Info saamisel ja edastamisel võivad mõjutajateks olla ka kolleegid, kes näiteks soovivad, millise infoga kuhugi pöörduda või kust on infot kõige parem saada. Siia alla kuuluvad näiteks suunamised siseveebi, kodulehele või ka infot omava inimese poole. See on väga oluline just uue töötaja puhul, sest tihti ei teata, kust info saamisega üldse algust teha – sellisel juhul võivad kolleegide suunamised ja juhised olla väga kasulikud ja abistavad.

T8L: „*Selles mõttes küll, et seda päris mitmel korral, et kui sul on seda vaja, siis mine sinna ja et kui sul on vaja midagi päriselt teha, siis mine sekretäri juurde ja ära hakka üldse internetis mässama.*“

Muidugi sõltub suhtlemine paljuski inimese enda isikuomadustest ja võimalustest. See tähendab, et töötajatel võivad olla väga erinevad vaated organisatsioonisisese suhtlemise vajadusele. Kui üks töötaja võib olla aktiivne info otsija ja sellest huvitatud, siis teine on võtnud tagasihoidlikuma hoiaku ja eeldab, et kui midagi olulist on, siis ta saab selle nagunii kuidagi teada. Selline hoiak on võetud pigem üleülikoolilise konkreetset töö mitte puudutava kommunikatsiooni suhtes. Enda üksuse sisekommunikatsioonis osaletakse aktiivsemalt ja seda peetakse enda jaoks igapäevase töö tegemiseks vajalikumaks. Kui üksusesisene kommunikatsioon on töö tegemiseks piisav, ei ole ka vajadust ega motivatsiooni rohkem juurde otsida ja lisakanalitega infovoogu suurendada. Kahtlemata mõjutab aktiivsust suhtlemises ja info töötlemises ka ajaressursi puudumine. Üks töötaja tõi välja, et ta ei jõuaks enda päris tööd üldse teha, kui ta koguaeg jälgiks, kas on uusi e-kirju tulnud. Piiratud aeg takistab ka üleülikooliliste kanalite jälgimist ja üritustel osalemist.

T6L: „*Peaaegu tunnistama, et ma olen niivõrd passiivne pudrulojus, et ma ei otsinud suurt mitte kuskilt mitte midagi. Et lugesin oma töölepingu ära, tundus, et midagi hirmsat ei ole, kirjutasin alla ja hakkasin kabinetis kohal käima.*“

T2M: „*Puht laiskuse pealt, ma arvan. Ma ei ole viitsinud [...] Lihtsalt, sellest mis mu ametikohaga või instituudis kaasnes, oli minu jaoks piisav ja ma ei ole pidanud rohkem otsima.*“

Info liigutamise võtmeisik

Lisaks traditsioonilisematele aga ka modernsematele kommunikatsioonikanalitele on väga oluline juba eelnevalt välja toodud personaalne suhtlemine kolleegidega. Uue töötaja jaoks on organisatsiooni tööle asudes väga kasulik teada inimesi, kelle poole mingi küsimusega pöörduda. Intervjuudest tuli välja, et enamustel on sellised inimesed ka olemas. Töö autor

nimetab neid inimesi info liigutamise võtmeisikuteks. Võtmeisikute rolli olulisust võib näha üksuste vahelises suhtlemises või üleülikoolilise informatsiooni edastamises enda üksusele. Ta on justkui vahelüli, kes filtreerib ja töötleb infot enda kindla üksuse jaoks ning aitab sellega töötajate töökoormust vähendada. Võtmeisiku funktsiooni toodi välja peamiselt ülikooliülese info saamisel ja administratiivsete probleemide lahendamisel. Tavaliselt on see inimene endale kogunud väga hea teadmistepagasi, mistõttu julgevad ja tahavad üksuse töötajad tema poole pöörduda. Neid *nexuseid* (ingl k keskus, side), nagu üks intervjuueeritav nimetas, võib üksuses olla mitu – olenevalt teemast.

T1L: „*Võtmeisikud, kes suudavad ja tahavad edastada kõike infot kõigile, kellele vaja ja jälgivad, et kõik teaksid ja oleksid kursis. [...] Selle maja direktori juhiabi. Tema teab tavaliselt kõige paremini. Igasugu administratiivseid asju, kuidas peab dokumente täitma ja mis peab olema esitatud ja kõik selline teema.*“

Nagu öeldud, infoliigutamise võtmeisikud kuuluvad tavaliselt tugipersonali ehk nad on spetsialistid administratiivsete küsimuste alal. See sisaldab endas näiteks erinevate dokumentide täitmist või selleks juhiste saamist, rahastusküsimuste lahendamist või töölepingutega seonduvat. Akadeemiliste töötajate jaoks olulistes teemades nagu teadus- ja õppetöö, enamasti pole kindlaid inimesi, kelle poole pöörduda. Tavaliselt tuleb siis ikkagi otsida, kes võiks konkreetses valdkonnas kompetentne olla ja tihti tuleb mitme inimese käest küsida, enne kui lahenduseni jõutakse.

Erakordse informatsiooni edastamine

Töö autor uuris akadeemiliste töötajate käest, kuidas nad edastaksid enda ja avalikkuse jaoks erakordset ja väärtuslikku informatsiooni ja milline see informatsioon üldse olla võiks. Autor pidas siinkohal silmas informatsiooni, mis võiks huvitada kogu ülikooli liikmeskonda või ajakirjandust ja koos sellega avalikkust. Kuni intervjuu andmise hetkeni ei olnud ükski valimisse kuulunud töötaja sellise informatsiooni levitamisega tegelenud. Siiski olid nad valmis sellist olukorda ette kujutama. Kõik töötajad, kes antud teemal arvamust avaldasid, arvasid, et nende edastatav erakordne informatsioon oleks ilmselt teadustöö tulemustega seotud ehk siis see, kui midagi avastatakse.

T3L: „*Loomulikult, kui me midagi väga ägedat avastame.*“

Intervjuueeritavad selgitasid, et teaduslike avastuste populariseerimine käib tavaliselt koostöös juhendajaga ning see vormistatakse artiklina, mis avaldatakse kuskil ajakirjas, kui see on piisavalt oluline. Sellisel juhul tuleb see nõ bumerangina tagasi ehk selle avastuse

tutvustamiseks ei tule palju vaeva näha ja see jõuab lihtsamalt ülikooli kanalitesse ja meediasse. Teine võimalus enda avastuste kohast informatsiooni levitada oleks pöörduda eelnevalt välja toodud võtmeisikute poole, kes annaksid nõu, kuidas vastavat infot kanaliseerida. Võimalike abistajatena toodi veel välja enda juhendajaid, kolleege, üksuse koordinaatoreid – enda avastuse populariseerimist ei saaks teha üksinda, vaid see peaks toimuma koostöös teiste inimestega. Toodi välja ka, et üksustes on olemas nii kogemustega kui ka lihtsalt aktiivsed kolleegid, kes tõenäoliselt teaksid, kuidas sellises situatsioonis edasi toimida ja oleksid huvitatud enda töötajate saavutuste propageerimisest.

T6L: „Ja muidugi kui see on midagi maru uhket või midagi sellist, siis osakonnas oleks kõvasti šampanjaklaaside kõlistamist ja siis ma arvan, saaks räägitud niikuinii kõigile ja kõigele. [...] Ma arvan, et kui see on midagi piisavalt silmatorkavat või sellises suures kohas, siis kindlasti osakonna juhataja või mõned muud osakonna ülemused või asjad, oleksid ju huvitatud sellest, et enda osakonnas nõ tehtud suurepärase töö või asi ka muidu kajastamist leiaks.“

Käesolev peatükk andis ülevaate sellest, milliseid kommunikatsioonikanaleid uued akadeemilised töötajad igapäevaselt kõige rohkem kasutavad ning milliseid omadusi seejuures oluliseks peetakse. Enda jaoks huvitavana tõi autor välja ka selle, kuidas akadeemiliste töötajate arvates võiks edastada enda tööga seotud erakordset informatsiooni. Sellega on tulemuste peatükk lõppenud ning töö autor liigub edasi järelduste ja diskussiooni osasse.

5. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

Järelduste ja diskussiooni peatükis seob töö autor saadud tulemused ja teoreetilise pagasi, et näha kuivõrd suhestuvad või ei suhestu saadud tulemused varasemate uuringute ja teoreetikute seisukohtadega. Järeldused on esitatud uurimisküsimuste kaupa: arusaamine sisekommunikatsiooni olemusest, infovajadus ja kommunikatsioonikanalite kasutamiskäitumised. Autor esitab kokkuvõtlikult ka TÜ sisekommunikatsiooni alased soovitused ja ettepanekud, mis peaksid kandma eelkõige praktilist väärtust. Peatüki lõpetab meetodi kriitika ja ettepanekud edasisteks uuringuteks.

5.1 Arusaamine sisekommunikatsiooni olemusest

Tähendus

Akadeemilised töötajad näevad sisekommunikatsiooni peamiselt Tartu Ülikooli erinevate institutsioonide ja üksuste omavahelise suhtlemisena. Sisekommunikatsiooni mõtestati pigem üleülikoolilisel ning vähem enda üksuse sisesel tasandil, kuigi vestlusest kerkis hiljem just selle tähenduslikkus hästi esile. Sisekommunikatsiooni nähakse ka kui juhtide kommunikatsiooni alluvate suunas, mida teoorias on nimetatud töötajate kommunikatsiooniks (Papa jt, 2008: 354). Segu üleülikoolilisest ja juhtidelt alluvatele suunatud kommunikatsioonist haakub kõige paremini Cornelisseni (2008) käsitlusega, mis eristab juhtkonna ja korporatiivset kommunikatsiooni. Selline kommunikatsioon, eriti aga juhtide ja alluvate vaheline on organisatsiooni toimimise seisukohast niivõrd loogiline ja hädavajalik, ilma milleta ei saaks organisatsioon töötajate arvates toimida. Informatsiooni kogumine, levitamine, taastamine ja asjakohasus toetab kõrgkooli terviklikku funktsioneerimist (Davy 1998, Merzuki ja Latif, 2009: 95 kaudu). Ilma suhtlemise, informatsiooni jagamise ja sellest arusaamiseta oleks võimatu organisatsiooni liikmetel enda ülesandeid täita ja organisatsioonil seeläbi eksisteerida. Saab öelda, et uute akadeemiliste töötajate arvamus TÜ sisekommunikatsioonist kattub ka kommunikatsioonitalitluse poolt siseveebi (Tartu Ülikooli siseveeb, 2014) kirjapanduga. Selle kohaselt peetakse Tartu Ülikooli sisekommunikatsiooni all silmas peamiselt ülikooli erinevate üksuste sisest ja vahelist kommunikatsiooni, aga ka üleülikoolilist info liikumist juhtkonna ja töötajaskonna vahel.

Tartu Ülikooli puhul on tegemist väga suure organisatsiooniga, mis on jagunenud väga paljudeks üksusteks ja institutsioonideks. Samas toimub Tartu Ülikoolis kommunikatsioon nii nagu teistes suurtes organisatsioonides – ülikoolid on küll oma olemuselt unikaalsed, kuid siiski sarnased teiste suurte ja geograafiliselt hajutatud organisatsioonidega (White jt, 2010: 66). See tähendab, et kommunikatsioon lähtub ennekõike klassikalise dialoogi reeglitest. TÜ kommunikatsiooni mõjutavad lihtsalt suur töötajaskond, institutsionaalsed reeglid ja kanalid, kuid oma olemuselt järgib see siiski tavalise dialoogilise kommunikatsiooni reegleid.

Eesmärk

Töötajate jaoks on oluline eestkätt enda üksuse sees toimuv ning üleülikooliline tasand on pigem teisejärguline. Teisalt tõdeti, et infokirja, ajakirja ja muude üleülikooliliste kanalite kaudu saadav info annab hea ülevaate sellest, mis toimub teistes üksustes ja tekitab seeläbi tunde, et on ikkagi olemas üks keskne organisatsioon, mille liikmed ollakse. Seega sisekommunikatsioon on vajalik selleks, et edendada töötajate seas ühtekuuluvustunnet ja anda töötajatele teada organisatsiooni käekäigust (Welch ja Jackson, 2007: 188). Siinkohal pole oluline, kas see toimub läbi ametliku või mitteametliku suhtluse (Kalla, 2005), sotsiaalsust edendavadki pigem meelelahutuslikumad teadaanded. Sisekommunikatsiooni üks eesmärk on muuta organisatsiooni juhtimist läbipaistvamaks. See on midagi demokraatiale sarnast – kui me ei teaks mitte midagi organisatsiooni või riigi juhtimisest, siis võiks hakata arvama, et juhtivad organid kasutavad enda võimupositsiooni ära. Juhtide ja alluvate vahelise läbipaistva kommunikatsiooni üks positiivne tulemus on nendevahelise usalduse tekkimine (Mishra jt, 2014: 188). Usalduse tekkimisele aitab veelgi kaasa töötajate kaasamine organisatsiooni juhtimisse, olgu selleks nende stabiilne informeerimine või otsustusprotsessis osalemine. Selline usalduslik suhe aitab kaasa töötajate samastumisele organisatsiooniga ehk loob sidususe tunnet, mille tulemusel on töötajad rohkem enda tööga rahul, koostööaltimad ja käituvad organisatsioonile kasulikumal viisil (Cornelissen, 2008: 197). Kuigi vähesed intervjuueeritavad rääkisid konkreetselt sellest, et tunnevad ennast kaasatuna, tõid kõik neist välja, et ülikoolis tehakse tööd selle nimel, et töötajad oleksid toimuvaga kursis ja neil on võimalik enda arvamust avaldada. Võib oletada, ülikoolis püütakse töötajaid juhtimisse kaasata, kuid oluliste teemade kommunikatsioon võiks olla veel avatum ja sagedasem.

Organisatsiooni sisese kommunikatsiooni tähtsust rõhutati eriliselt muudatuste perioodidel. Sellistel aegadel peab olema eriti hästi tagatud informatsiooni järjepidev liikumine läbi kõikide üksuste. Ja siinkohal ei tohiks info saamine sõltuda heast õnnest, vaid vajalik on

mitmekesiste kanalite kasutamine ja kommunikaatorite koolitamine (White jt, 2010). Muudatuste kommunikatsioon peab olema võimalikult valutu ja läbipaistev ning oluline on, et info liiguks kõigepealt organisatsiooni sees, mitte kolmandate kanalite kaudu. Käesolevas bakalaureusetöös vaadeldi põhikirja kui olulise muudatuse kommunikatsiooni. Kuigi enamus töötajad olid põhikirja olulisematest muudatustest midagi kuulnud, selgus, et see oli nendeni jõudnud väljastpoolt ülikooli, näiteks sõprade või (sotsiaal)meedia kaudu. Teisalt toodi ka välja, et palju põhikirjaga seonduvast on olnud segane või jõudnud töötajateni lõplike otsustena, mistõttu on jäänud arusaamatuks, miks otsused on sellisel kujul nagu nad on. Kuna haaramise ja töötlemise protsessi raskendab oluliselt koordineerimata ja vasturääkiv kommunikatsioon ning halvasti läbimõeldud ja esitletud informatsioon (Quirke, 2000), võivad töötajad hakata otsima endale alternatiivseid kanaleid, et otsuseid paremini mõista. Informatsiooni tootmisel peab alati lähtuma lõpptarbijast ja lähenema sellele strateegiliselt (Quirke, 2000). Oluliste struktuurimuudatuste läbiviimisel on tähtis, et juhtkond kommunikeeriks seda targalt ja nii, et keegi organisatsiooni liikmetest ei peaks kannatama. Kuigi bakalaureusetöö autor ei saa oma väheste teadmiste tõttu põhikirja kommunikeerimise suunas kriitikat jagada, tundub hetkel, et see kommunikatsioon oleks võinud olla selgem ja tulla rohkem ülikooli seest kui väljastpoolt seda.

Intervjuude analüüsi tulemused näitavad, et akadeemiliste töötajate teadmised kommunikatsioonitalitlusest on väga kesised. Mitte ükski töötaja ei teadnud, millised on selle osakonna funktsioonid ning mis kasu nemad võiksid sealt saada. Teisalt oletati, et just see osakond võiks tegeleda üleülikooliliselt tagasiside kogumisega nii kommunikatsioonikanalite kui informatsiooni kvaliteedi osas. Kommunikatsioonitalitluse funktsioon võiks olla kommunikatsiooni lihtsamaks muutmine ja kanalite propageerimine ning kasutama julgustamine. Tagasiside kogumise olulisust efektiivse kommunikatsiooni tagamiseks näeb ka Quirke (2000) ning toob välja, et selle üheks läbiviijaks võibki olla kommunikatsiooniosakond. Töötajad tõid mitmete ülikooli kanalite ja süsteemide puhul välja, et nad ei saa nende vajalikkusest aru või ei tööta need nende arvates väga hästi. Näiteks toodi välja siseveebi, aga ka lähetuste ja kolmepakkumise süsteemi. Töötajate jaoks on olnud vähe kommunikatsiooni selle osas, miks ja kuidas neid kasutada. Siinkohal on oluline, et see tagasiside jõuaks ka kommunikatsioonitalitlusele, et nad saaksid seda kanalite arendamisel või info edastamisel arvesse võtta. Kommunikatsioonitalitlusel on oluline roll ka asutusesisese kommunikatsiooni korraldamisel ja seda just sellepärast, et selle kaudu liigub tavaliselt oluliste otsuste ja arenguga seotud info, eesmärgiga hoida töötajad organisatsiooniga

seonduvatel teemadel informeerituna (Cornelissen, 2008). Kuna on näha, et kommunikatsioonitalitus on Tartu Ülikoolis kogu asutuse ülese info liigutamisel ja tagasiside kogumisel tähtsal kohal, võiks see osakond olla töötajate jaoks nähtavam ning tema funktsioonid selgemad. Tartu Ülikooli töötaja võiks teada, millistel puhkudel võiks üldse kommunikatsioonitalitlusega suhelda.

5.2 Infovajadus

Akadeemiliste töötajate jaoks on kõige olulisem nn tehniline informatsioon ehk see, mis seostub otseselt nende tööülesannete täitmisega. Selle hulka kuuluvad nii igapäevaselt enda ülemustelt saadud juhised, rahastusvõimaluste alane info kui ka näiteks üleülikooliline töökorralduslik informatsioon. Nii Wolfe Morrison (1993: 559) kui Miller ja Jablin (1991) on enda uurimustes leidnud, et just tööülesannete ja nõudmistega seotud informatsioon on uue töötaja jaoks kõige olulisem. Võib öelda, et see uurimistöö tulemus on üsna ootuspärane, sest töötajad on organisatsioonis ennekõike töö tegemise eesmärgil. Tehnilise informatsiooni saamine ei ole ülemäära keeruline, kuigi selleks tuleb teinekord vaeva näha. Halvemal juhul võib sattuda ka olukorda, kus info saamisega jäädakse hätta, sest üksuste juhid ja kommunikaatorid erinevad soodumuse ja võimekuse poolest infot jagada (White jt, 2010). Sellest tulenevalt on uutel töötajatel tööle asudes väga oluline õppida tundma inimesi, kelle poole enda küsimustega pöörduda.

Wolfe Morrison (1993: 582) väidab, et uued töötajad kasutavad enamike informatsioonitüüpide puhul pigem ise informatsiooni otsimist, kui selle otsest küsimist. Samas tehnilise informatsiooni saamise puhul eelistatakse otse küsimist, sest väga olulise tööga otseselt seotud informatsiooni saamiseks on töötajad pigem nõus otse küsima, kui ise otsima, sest sellest sõltub nende töö tulemus. Seda võib järeldada ka selle bakalaureusetöö tulemuste põhjal. Kuigi tavaliselt püütakse infootsimisel ise hakkama saada ja kasutada selleks elektroonilisi vahendeid, pööratakse olulise tööülesandeid puudutavata informatsiooni saamiseks pigem otse kellegi teadjama poole. Mõned töötajad tõid intervjuudes välja, et nende põhiline probleem ongi selles, et ei teata, kelle poole info saamiseks pöörduda. Sellest tulenevalt võiksid ülikooli vastavad osakonnad arutada, kuidas uuele töötajale info otsimist lihtsamaks teha, kasvõi sel moel, et tutvustatakse olulisi infoallikaid või tehakse ülevaade olulisematest ülikooli töös ette tulla võivatest probleemidest. Kuigi uue töötajana võib olla mõnevõrra keeruline teada, kelle poole mingite küsimustega

pöörduda ja paar töötajat tõid seda probleemina esile, on enamikel akadeemilistel töötajatel nõ info liigutamise võtmeisikud, kelle poole pöörduakse. Enamasti on need teemad administratiivset laadi ja võtmeisikuks on tugipersonal. Bakalaureusetöö autor nägi, et akadeemiliste töötajate jaoks on administratiivse tugisiku olemasolu väga oluline, et toime tulla tööga seotud paberimajanduse või spetsiifilisemate küsimustega nagu näiteks rahastus ja lähetused. Võtmeisikutel on ka info edastamise funktsioon oma üksusele. See tähendab, et just see isik (või isikud) on see, kes filtreerib üleülikoolilist informatsiooni ja edastab sellest olulisemat enda üksusele.

Tööülesannete ja nõudmistega seotud informatsiooniga saab samale positsioonile paigutada erialase informatsiooni vajaduse, mis seostub ennekõike teadus- ja õppetööga. Väga paljud eelnevad uurimused (nt Kuruppu ja Gruber, 2006; Jankowska, 2004; Wilkins ja Leckie, 1997) ongi akadeemilise töötaja infovajadustele lähenenud just selles kontekstis, käsitledes seda, milline roll on selles näiteks raamatukogudel, erialastel andmebaasidel ja kirjandusel. Erialase informatsiooni hankimine ja sellega kursis olemine on töötaja enda igapäeva töö ning sellist informatsiooni ülikooli infokanalitest pigem ei oodata. Ülikooli sisekommunikatsioon saab aga seda mingil määral toetada, näiteks ürituste, konverentside või seminaride alase informatsiooni jagamisega üle kogu ülikooli. Kui kuskil teises üksuses toimub mingi huvitav seminar või konverents, siis selle õigeaegselt teada saamisest on enamus töötajad huvitatud, sest see annab neile hea võimaluse kohtuda enda valdkonna või ka teiste valdkondade esindajatega, kellega ideid vahetada. Ülikooli sisekommunikatsioonil soovitakse näha senisest aktiivsemat funktsiooni koostöövõimaluste ja –projektide kommunikeerimisel, sest hetkel ei tunta, et selle nimel tehtaks süsteemset tööd. Stipendiumide, konverentside ja koolituste alase informatsiooni vajadus oli kohe tööle asudes mõnevõrra väiksem, sest esialgu kohaneti uue tööga ning selleks ei jätkunud tähelepanu. Milleri ja Jablini (1991: 95) sõnul väheneb selguse ja teadmiste omandamisega pidev informatsiooni otsimine, mis tähendab seda, et võrreldes tööle asumise hetkega tekib töötajatel rohkem vaba aega, et süveneda teist tüüpi infosse, mis antud juhul on seotud enesetäiendamise ja koostöö arendamisega.

Akadeemiliste töötajate jaoks on huvitav saada informatsiooni selle kohta, mida teistes üksustes tehakse või mis ülikoolis üldiselt toimub, kuid see on pigem sellisel tasandil, mis otseselt neid ei mõjuta. Üleülikoolilise informatsiooni suhtes on võetud pigem Bartoo ja Siasi (2004) käsitlusele vastav hoiak, mis väidab, et suure koguse informatsiooni saamine ei tähenda tavaliselt õige koguse informatsiooni saamist. See tähendab, et ülikooliüledest

kanalitest ei saada tavaliselt enda jaoks otseselt vajalikku informatsiooni, vaid seda tuleb ise enda kanalitest otsida. Samas ei näinud ükski töötaja vajadust üldistest kanalitest tuleva informatsiooni koguse suurendamiseks, sest nagunii ei suudetaks rohkem vastu võtta ja läbi töötada. Juba praegu on enda jaoks loodud ülikooliülese info töötlemiseks nõ strateegiad – näiteks kasutatakse kindlaid kanaleid ja teisi ei kasutata üldse või kasutatakse minimaalselt; loetakse ainult pealkirju; loetakse ainult diagonaalis või ollakse lihtsalt teadlikult passiivsed. Sellise käitumise tingib asjaolu, et kogu saadavat informatsiooni ei ole lihtsalt võimalik passiivselt alla neelata, sest selle vastuvõtmise võimekus on limiteeritud (Quirke, 2000). Passiivseks jäämist võimaldab tõenäoliselt ka asjaolu, et tegelikult räägitakse väga olulistest asjadest lõpuks kasvõi puhketoas kohvimasina juures (Quirke, 2000) ehk väga oluline informatsioon jõuab siiski mingeid kanaleid pidi töötajateni. Ei Miller ja Jablin (1991) ega Wolfe Morrison (1993) too uue töötaja infovajaduste määratlemisel välja üldise organisatsiooni arenguid kirjeldava informatsiooni vajadust, seega on akadeemiliste töötajate seisukoht sellise informatsiooni saamisele varasemate uuringute näol toetust saanud. Miller ja Jablin (1991) toovad küll välja, et uus töötaja soovib sotsiaalsusega seotud informatsiooni, mis kirjeldab töötaja suhteid teiste organisatsiooni liikmetega. Osaliselt võibki näiteks infokirjast või siseveebis jagatava informatsiooni selle alla liigitada, sest see on paljuski mõeldud ülikooli sisese sotsiaalsuse edendamiseks.

Kaks töötajat, kes ühtlasi on nii õppe- kui teadustööga seotud, tõid välja, et nende jaoks on väga oluline tagasiside, mida nad õppejõuna saavad. Kuigi teised töötajad ei toonud välja enda tööle tagasiside saamise vajadust, on nii Miller, Jablin (1991) kui ka Wolfe Morrison (1993) leidnud, et tagasiside saamine enda töösooritusele on uue töötaja jaoks oluline. Õppejõud on loonud enda jaoks erinevaid tagasiside saamise viise, kuid täpsemalt rääkis töö autor nendega ÕIS-ist. Sellel tagasiside vormil on aga tagasisidet oluliseks pidanud töötajate arvates mõningad puudused. Kahtluse alla seati ÕIS-i statistika usaldusväärsus, sest enamasti annavad hinnanguid vähesed üliõpilased ja teinekord on tegemist hoopis meeskonnaainega. Tagasiside andmist piiravad ka etteantud küsimused. Küsitavusi tekitab see, kas üliõpilased peaksid tagasisidet andma anonüümselt, eeldades, et seda enda nime alt tehes võiks tagasiside olla hoolikamalt läbimõeldud. Anonüümsus võib tingida asjaolu, et tagasisidet antakse lohakalt, et lihtsalt see kohustus kaelast ära saada. Kui tagasiside andmine on anonüümne, siis tagasiside ise on avalik ja selle najal teevad uued üliõpilased ja õppejõud järeldusi. Tuginedes töötajate arvamusele, võiks ÕIS-i tagasiside süsteemi üle vaadata ja muuta seda tõsiseltvõetavamaks. Võimalusi selleks pakuks näiteks anonüümsuse kaotamine, vastajate

hulga suurendamine ja vabam mõtete kirja panemine. Töö autor üliõpilasena ei näe probleemi enda nime alt konstruktiivse kriitika ja tagasiside andmises.

5.3 Kommunikatsioonikanalite kasutamispärad

Kuigi infootsimise viise kasutatakse sarnaselt nii uute töötajate kui kauem töötanud organisatsiooniliikmete poolt, on mitmeid põhjuseid eristamiseks nende kahe grupi infootsimise käitumist. Uued töötajad on üldiselt tähelepanelikumad enda infovajaduste suhtes ja otsivad informatsiooni mõtestatumalt, seevastu pikaajalisemate töötajate infootsimine on vähem kaalutletud (Miller ja Jablin, 1991: 114). Kõige populaarsem suhtlemisvahend akadeemilise töötajate jaoks on ülekaalukalt **e-kiri**. E-kirja kasuks otsustamisel mängib rolli selle kasutamiskiirus, mugavus ja kiirus. Kui Jordaan (2000) ülikooli töötajaid uuris, jõudis ta samuti järeldusele, et e-kiri on kõige rohkem kasutatavam kommunikatsioonivahend ülikoolis ja seda just samadel loetletud põhjustel. Töö autor ja akadeemilised töötajad on nõus, et silmast-silma suhtlemine on väga oluline keerulise ja tundliku informatsiooni vahetamiseks, kui ei nõustu täielikult White jt (2010) seisukohaga, et e-kiri ei sobi delikaatse ja keerulise informatsiooni edastamiseks. Dafti jt (1987) meedia rikkalikkuse teooriale tuginedes võib öelda, et töötajad kasutavad nii e-kirja rikkaliku kui ka vähemrikkaliku funktsiooni. See tähendab, et ühelt poolt sobib see umbisikuliste ja rutiinsete teadaannete edastamiseks, aga ka oluliste muudatuste kommunikeerimiseks ja pikemate arutelude pidamiseks. Kuna e-kiri võimaldab dokumente saata ja talletada, on see teinekord isegi lahendust pakkuv, sest keerulise sisuga dokumentidesse on võimalik rohkem süveneda ja neid seeläbi paremini mõista. Siiski nagu öeldud, et ole silmast-silma kommunikatsioon vähetähtis, pigem võiks öelda, et nad täiendavad e-kirjaga üksteist. Teisalt tuleb White jt-ga (2010) nõustuda selle osas, et e-kirja puhul ei saa kunagi olla kindel, millal saaja selle realselt kätte saab, seda loeb ja sellele vastab. Kuigi e-kirja puhul toodi välja, et see on kiire võimalus inimestega suhelda ja seda on välja toonud ka Bovée ja Thill (1995), tuleb sellesse suhtuda skeptiliselt. Kiire on ta tõesti, kui on teada, et inimene, kellega suheldakse, on hea kirjadele vastaja ja aktiivne e-kirja postkasti jälgimine on tal loomuses. Teisalt on inimesi või tegelikult ka asutusi, kelle puhul ei saa olla kindel, et vastus tuleb kiirelt. Carlson ja Zmud (1999: 155) ütlevad, et kanalite kasutamise kogemus on oluline faktor, mis mõjutab kanalite rikkalikkuse mõistmist. See tähendab, et kui töötaja näeb, et e-kirja teel ei saa ta enda küsimustele kiireid vastuseid või vastupidi – saab – siis sellega suureneb tema kanali positiivsete või negatiivsete omaduste

tajumine. Kokkuvõtlikult saab järeldada, et kuigi e-kiri ei ole Dafti jt (1987) käsitluse järgi rikkalik kanal, näevad töötajad seda siiski igapäevaselt enda jaoks kõige kasulikumana.

E-kirjadega samasse kategooriasse saab liigitada **ülikooli listide süsteemi**, mis töötajate arvates toimib väga hästi ning see on ka üks asi, mida TÜ sisekommunikatsiooni juures korduvalt kiideti. Oluliseks peetakse nii enda üksuse siseseid kui ka üleülikoolilisi liste ning hinnatakse seejuures nendega soovi korral liitumise võimalust. Listidesüsteem on ülikoolis hädavajalik, sest informatsiooni on väga palju. Seda struktureerimata ei tuleks töötajad saada hulgaga toime ja saaksid liiga palju ennast mittepuudutavat informatsiooni. Seega võib välja tuua, et ülikooli listide süsteem on väga heal tasemel ja töötajatele see meeldib. Ka infokiri, mis kõikidele töötajatele üks kord nädalas postkasti saadetakse on hea vahend ülikooli üldiste teemadega kursis olemiseks. Kuigi Bovée ja Thill (1995) ütlevad, et teadaanded, mis on umbisikulised ja ilma personaalse fookuseta, on kõige madalamal tasemel rikkalikkuse poolest, hindavad uued akadeemilised töötajad infokirja selle regulaarsuse ja informatiivsuse poolest väga positiivseks.

Nagu juba välja toodud, **silmast-silma suhtlemine** on e-kirja kõrval akadeemiliste töötajate jaoks väga oluline. Inimesega on mõistlik otse suhelda, kui vajatakse kohest tagasisidet ja täpsustavate küsimuste küsimise võimalust. Seega silmast-silma suhtlus võimaldab detailid lõpuni lahti rääkida, mis on keeruliste teemade puhul väga oluline. Bovée ja Thill (1995) ütlevad, et juhid peaksid kasutama silmast-silma suhtlust, kui sõnum on lihtne ja kergesti aktsepteeritav. Bakalaureusetöö autori arvates võiks siia siiski lisada ka keeruliste ja tundlike teemade kommuniqueerimise, mille jaoks on näiteks koosolek väga hea lahendus, aga ka juhi ja alluva vaheline vestlus. Silmast-silma suhtluses võib akadeemiliste töötajate jaoks olla ka kitsaskohti, eriti õppetööga seotud töötajate jaoks. See tähendab, et enamasti ei olda kabinetis oma töölaua taga, mis teeb kohtumise keerulisemaks. Raskusi võib see valmistada ka uue töötaja jaoks, mida on tähendanud ka Quirke (2000), kelle hinnangul sõltub silmast-silma suhtluse efektiivsus suuresti töötaja tööstaažist. Kauem tööl olnud inimesed teavad, kuhu ja kelle juurde minna, kui nad midagi vajavad. Uutel töötajatel pole aga aega enda võrgustike loomiseks, mistõttu on silmast-silma suhtlus nende jaoks tihti puudus ja muudab nad nõ haavatavamaks. Seda võis märgata ka TÜ uute akadeemiliste töötajate puhul, kes tõid välja, et uue töötajana nad ei teadnud, kelle poole enda küsimusega üldse pöörduda ja see osutus neile info otsimisel probleemiks. Seega peaks silmast-silma suhtluse kõrval olema alati ka toimiv formaalne informatsiooni jagamine ja vastupidi (Quirke, 2000).

E-kirja ja silmast-silma suhtluse kõrval oli kolmandaks kõige rohkem kasutatavamaks kanaliks **telefon**. Selle eelist nähti ennekõike kiiruses, seda kas kohese vastuse saamise näol või ka protsessi kiirendamise jaoks. Peale selle valitakse telefon siis kui ükski teine kanal ei anna tulemust inimese kätte saamisel või probleemi lahendamisel või siis kui lihtsalt soovitakse aega kokku hoida. Oma olemuselt võimaldab telefonisuhtlus kohest tagasisidet ja vähendab mitmetimõistetavust. Siiski pole selle kaudu võimalik saada mitteverbaalseid vihjeid, mida pakuvad silmast-silma kontakt, kehakeel ja miimika (Bovée ja Thill, 1995: 44). Telefoni juures on oluline aspekt ka sellel, kuivõrd ollakse valmis ja avatud selliseks suhtlemiseks. Flanagan ja Metzger (2001: 158) ütlevad, et töötajad valivad kanali vastavalt selle sobivusele ja kaaslane hinnangule. Õppejõududele, kes on liikuvama tööstiiliga ja ei saa näiteks loengus olles telefonile vastata, on tihti ebamõistlik helistada. Mobiiltelefonide kasutamist võib aga mõjutada see, kuivõrd ollakse valmis enda telefoninumbrit kolleegidele jagama ja kuivõrd soovitakse nõ koormust telefonisuhtluse näol tõsta. Seda peamiselt seetõttu, et aegajalt võivad telefonikõned tulla ebasobival hetkel ja osutada palju aega võtvateks.

Kodulehekülge näevad töötajad peamiselt infootsimise allikana ja ei veeda seal muudel eesmärkidel aega. Peamist funktsiooni nähakse kolleegide kontaktide leidmises. White'i jt (2010: 75) uurimus leidis samuti, et vaatamata kodulehel oleva informatsiooni olemasolu ja selle laiema kättesaadavuse (kodust, kontorist, võrgust) hindamisele, on töötajatel vähe aega kodulehel surfamiseks. Seetõttu kasutatakse kodulehte pigem ligipääsuna spetsiifilisele, tööga seotud informatsioonile ja nähakse seda rohkem informatsiooni arhiivina, mitte kommunikatsioonikanalina. Niisiis, veebi peamine tugevus seisneb selle otsimisvõimalustes (Larkin ja Larkin, 2005). Töö autor ei leia, et kodulehe aktiivsemat kasutamist töötajate seas oleks tarvis tõsta, sest see on ennekõike mõeldud välistele sihtrühmadele ülikooli turundamiseks. Kuna töötajad tõid välja, et kodulehel on tegelikult väga keeruline infot leida, kasutavad nad tavaliselt otsingumootorit **Google**, mis juhatab nad kiiremini õigesse kohta. Kuna tegemist on väga suure organisatsiooniga ja väga suure infohulgaga, pole kindel, kas kodulehte on üldse võimalik lihtsamaks teha. Töö autor leiab, et võib-olla tõesti ei ole võimalik kodulehte enam lihtsamaks teha, kuid kuna on näha, et kodulehel õigesse kohta jõudmiseks kasutatakse Google't väga aktiivselt, peaks tähelepanu pöörama sellele, kui hästi ülikooliga seonduv informatsioon selles otsingumootoris esile tuleb.

Olulisena tuli välja, et enamus valimi hulka kuulunud inimestest kasutavad töötajatele mõeldud **siseveebi** minimaalsel tasemel. Vaid üks töötaja nimetas siseveebi parimaks oma töökogemuse ajaloos. Töö autor leiab akadeemiliste töötajate arvamusele tuginedes, et kommunikatsioonitalitlusest võiks töötajate suunas tulla rohkem kommunikatsiooni selle osas, miks on kasulik siseveebi kasutada ja kuidas seda teha. Tõenäoliselt loeks vähesed inimesed juhendeid või listidesse tulnud e-kirju, aga kui keegi realselt teeks ülevaate sellest, mis siseveebis head on, võiks see motiveerida töötajaid seda kasutama. Selle jaoks võiks näiteks välja valida nõ saadikud, kes tegelevadki aktiivse siseveebi promomisega koosolekutel või muudel siseüritustel. Need saadikut võiksid olla ka sellised inimesed, kelle poole võiks lisaks ka enda siseveebialaste küsimustega pöörduda. Teine võimalus oleks luua e-koolitus, mis on mingi aja jooksul kõikidele töötajatele kohustuslik ja lõppeb testiga. See võiks anda töötajatele paremad teadmised ja võimaluse praktiseerida siseveebi kasutamist.

Lisaks konkreetselt kanalitest tingitud omadustele mõjutavad suhtlemist ka kogemuse, organisatsiooni normide ja isikuomadustega seotud faktorid, mis on ka Carlsoni ja Zmudi (1999) kanalite edasiarenduse teooria aluseks. Siia alla kuulub eelnevalt juba välja toodud aspekt, kus kogemuse käigus omandatakse teadmised sellest, millist kanalit on mingi töötajaga suheldes otstarbekam kasutada. Samuti on organisatsioonid tavaliselt juba välja kujunenud reeglid ja normid, milliseid kanaleid kasutatakse või kuidas üldse suheldakse omavahel. Uut töötajat mõjutab kindlasti ka see, milliseid juhiseid ja hinnanguid kolleegid kanalite kasutamiseks annavad, aga ka nn sotsiaalsed faktorid (Flanagin ja Metzger, 2001: 158). See tähendab seda, et teinekord on uuel töötajal surve kasutada elektroonilisi andmebaase, sest see võimaldab hoida kokku aega ja on tihti väljapääsu pakkuv, et vältida nõ ebasobivate või juba vastatud küsimuste küsimist, mis võivad uut töötajat panna piinlikust tundma. Tehnoloogilised vahendid võivad muuta organisatsiooni sisseelamise efektiivsemaks, selgemaks ja vähem pingeliseks (Flanagin ja Waldek, 2004: 143), kuigi nad ei täida kõiki rikkalikele kanalitele omaseid tingimusi. Kanalite valimisel tuleb palju lähtuda vajadusest ja sobivusest – see tähendab, et kui kolleeg asub teises linnas, siis vastavalt situatsioonile tuleb valida koosoleku läbiviimiseks Skype. Ja lõpuks sõltub see, milliseid kanaleid töötajad valivad nende endi isikuomadustest ja varasemast kogemusest nii tööalases kui ka isiklikus mõttes. Näiteks mõned töötajad ei viitsi e-maili kirjutada ja pigem helistavad või on neil juba eelmisest töökohast või isegi kooliajast välja kujunenud harjumused kanalite kasutamisel.

Huvitavana tuli välja, et intervjuude toimumise seisuga ei olnud ükski akadeemiline töötaja pidanud edastama üleülikooliliselt enda tööga seotud väärtuslikku informatsiooni. Küll aga oletasid nad, et kui peaksid seda tulevikus tegema, pöörduksid nad tõenäoliselt info liigutamise võtmeisikute (administratiivse personali) poole, kuid kindlasti konsulteeriksid ka enda juhendajate või kolleegidega, kes selles valdkonnas tugevamad on. Ootuspäraselt nimetasid akadeemilised töötajad erakordseks enda töö tulemustega seotud informatsiooni, näiteks erakordset teaduslikku avastust. Kuna töötajatel ei olnud teadmisi kommunikatsioonitalitlusest või olid need minimaalsed, ei toonud keegi neist välja, et võiksid üleülikooliliseks avastuse reklaamimiseks ühendust võtta just nendega. Bakalaureusetöö autori arvates võiks lisaks enda kolleegidega aru pidamisele just sealt küsida nõu võimaluste ja edasiste sammude osas.

Lähtuvalt töö tulemustest ja järeldustest annab töö autor kommunikatsioonitalitlustele ja teistele TÜ infoliigutajatele järgmised soovitusel:

- tõsta töötajate teadlikkust kommunikatsioonitalitluse rollist ja funktsioonidest Tartu Ülikoolis;
- edendada suuremal määral töötajate kaasamist TÜ juhtimisse, sest see aitab kaasa suurema rahulolu ja usalduse tekkimisele;
- tundlike ja oluliste teemade kommuniqueerimisel tagada informatsiooni selgus ja efektiivne asutusesisene liikumine ning selgitada lõplike otsusteni jõudmise protsessi;
- kommuniqueerida paremini töökorralduslikke muudatusi ja uute süsteemidega seonduvat (nt lähetuste sisestamine, pakkumiste süsteem);
- selgitada uutele töötajatele info saamise võimalusi ja olulisemaid töös ette tulla võivaid probleeme (nt lähetused, kolme pakkumise süsteem) ning tutvustada infoliigutajaid nii üksuse sees kui üleülikooliliselt, teha uutele töötajatele koolitusi või töötada välja mingid materjalid (nt brošüürid), mille kõik ülikooli uued töötajad esimesel päeval endale saavad;
- anda üleülikooliliselt rohkem infot teadusalaste ürituste (seminarid, konverentsid, projektid jms) kohta, et oleks võimalus osaleda ka teiste üksuste üritustel;
- toetada erinevate üksuste või töötajate vahelise koostöö edendamist;
- arendada ÕIS-i kui olulise tagasiside saamise vormi usaldusväärsemaks ja pädevamaks;

- jätkata informatsiooni struktureerimisega (nt listide näol) ja võimalikult täpse sihtimisega, et vältida informatsiooni üleküllust;
- pigem mitte võtta kasutusele uusi kommunikatsioonikanaleid, sest akadeemiliste töötajate hinnangul on praegune piisav ja rohkem ei suudetaks jälgida;
- jätkata samal moel infokirjaga, sest akadeemilistele töötajatele meeldib see ja see on väga hea vahend ülikoolis toimuvaga kursis olemiseks;
- tagada ülikooli kodulehel oleva informatsiooni hea leitavus otsingumootoris Google;
- kommunikeerida rohkem siseveebi kasulikkust ja tutvustada selle omadusi – nt teha selleks kohustuslik e-koolitus, mille käigus peab praktiseerima siseveebi funktsioone ja läbima koolituse lõpus testi; leida üksustest nõ saadikud, kelle ülesandeks on siseveebi tutvustamine enda üksuse siseselt.

5.1 Meetodikriitika ja edasised võimalused

Selles bakalaureusetöös kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit, mille läbiviimist mõjutab oluliselt uurija vähene objektiivsus ning valimi väiksus, mis raskendab mõnevõrra üldistuste tegemist, sest kirjeldatakse peamiselt unikaalseid sündmuseid (Wimmer ja Dominick, 1991). Töö autor püüdis omalt poolt neid riske maandada, uurides näiteks enne põhjalikult TÜ sisekommunikatsiooni toimimist nii kirjalikest allikatest kui TÜ kommunikatsioonitalitlusest, et saada endale parem ettekujutus. Samas tuleb tõdeda, et kuna töö autor ise ei ole TÜ töötaja, on selle organisatsiooni sisekommunikatsiooni olemuse mõistmine kõrvaltvaatajana väga keeruline. Selle tõttu sooviski töö autor intervjuudes kõigepealt välja selgitada, mis on üldse TÜ sisekommunikatsioon. Esimestest intervjuudest välja tulnud huvitavad seisukohad ja mõtted andsid ka uurijale ainek juurde ning nendele seisukohtadele üritas ta ka edaspidistes intervjuudes arvamusi leida. Töö autor leiab, et selline käitumine on kvalitatiivse uurimise juures väga oluline, sest esialgselt planeeritud küsimused on uurijast lähtuvad ning ei pruugi alati intervjueritavate jaoks olulised olla, eriti veel kui uurija ei ole pärit samast organisatsioonist. Kuigi bakalaureusetöö autor lähtus intervjuude läbiviimisel eelnevalt välja tulnud huvitavatest nüanssidest, järgis ta ka intervjuukava ja seda, et kõik teemablokid saaksid kõikide intervjuude puhul kaetud.

Intervjuude kulgemist mõjutas veel suuresti asjaolu, et tegemist oli bakalaureusetöö autori esmaskordse intervjuerimiskogemusega. Näiteks sõnastas intervjueriija küsimused keerulisemalt, kuigi kavas oli konkreetne ja hästi üleehitatud küsimus. Siinkohal võiski

mängu tulla intervjueri ja kogemuse puudumine, mis tekitab närveerimist. Positiivne on see, et autor märkas enda arenemist iga intervjuuga. Sellegipoolest tuleb tõdeda, et transkribeerimisel ilmsid halvasti sõnastatud küsimused ja parasiitsõnad, mida oleks saanud vältida. Samuti märkas autor, et mõned kavas olnud küsimused olid oma mõttelt väga sarnased ning mõni küsimus osutus üldse ebavajalikuks. Seetõttu tegi autor intervjuude läbiviimise ajal intervjuudekavas ka parandusi.

Töö autoril tekkis mõningaid raskusi ka intervjueritavate anonüümsuse tagamisel. Esimeste intervjuude puhul sai kokku lepitud, et anonüümsus on igal juhul tagatud – nimesid ja väiksemate üksuste nimesid töös ei avaldata. Töö autor kogus andmeid töötajate teaduskonna, vanuse ja ameti kohta. Hiljem sai autor koostöös intervjueritavatega aru, et sellised andmed anonüümsust ei taga, mistõttu tuli leida mingi muu koodide loomise moodus. Ka vanuse välja jätmine ei osutunud siinkohal lahenduseks. Koostöös bakalaureusetöö juhendajaga otsustati, et koodid luuakse teaduskonna ja töö olemuse alusel ning neid eristatakse intervjuu järjekorranumbriga, mis tähendab, et esialgselt planeeritud vanust ja konkreetset ametikohta sisse ei toodud. Töö olemuse aluseks võeti see, kas tegemist on õppe- või teadustöötajaga. Selline lahendus sobis ka intervjuudes osalenud töötajatele ja andis neile teadmise, et anonüümsus on ikkagi tagatud.

Kui töö autor saaks täna selle töö uuesti kirjutada, valiks ta tõenäolisemalt enda uurimistöö teemaks natukene kitsama valdkonna. Sisekommunikatsiooni olemus, infovajadused ja kanalite kasutamise praktikad on küll kõik väga tähtsad teemad, mida akadeemiliste töötajate puhul uurida, kuid töö autori arvates võib nii laiade teemade käsitlemine ühes töös jääda veidi pinnapealseks. Teisalt õigustab nende teemade käsitlemist ühes töös asjaolu, et akadeemilisi töötajaid eraldi ei ole Tartu Ülikoolis sisekommunikatsiooni kontekstis praktiliselt üldse uuritud. Seetõttu võikski käesolev bakalaureusetöö olla sissejuhatavaks tööks selles valdkonnas ja ajend seda edasi uurida. Edasiste võimalustena näeb töö autor uurida põhjalikumalt näiteks akadeemiliste töötajate infovajadusi või kommunikatsioonikanalite kasutamist. Tartu Ülikoolis on varem uuritud siseveebi kasutamist mitteakadeemiliste töötajate hulgas. Töö autorile teadaolevalt nähakse TÜ kommunikatsioonitalitluses suurt vaeva siseveebi arendamisel ja kasutamiskiivsuse tõstmisel. Antud bakalaureusetöö andis kinnitust, et siseveebi peaks uurima ka akadeemiliste töötajate hulgas, et parandada selle kommunikatsiooni ja tagada laialdasem kasutamine.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada Tartu Ülikoolis umbes ühe aasta töötanud akadeemiliste töötajate infovajadused sisekommunikatsiooni kontekstis, nende kommunikatsioonikanalite kasutamise praktikad ja üldine arusaamine sisekommunikatsiooni olemusest. Bakalaureusetöö uurimisobjektiks oli Tartu Ülikool, mis on tuntud ja tunnustatud ülikool nii Eestis kui ka välismaal, kuid mille akadeemilisi töötajaid on sisekommunikatsiooniga seonduvalt vähe uuritud. Töö autor püstitas eesmärgist lähtuvalt uurimisküsimused ja kasutas nende vastuse saamiseks kvalitatiivset uurimismeetodit ning viis läbi kümme semistruktureeritud süvaintervjuud uute akadeemiliste töötajatega. Intervjuude analüüsimiseks kasutas autor horisontaalanalüüsi.

Uurimistöö tulemustest selgus, et uued akadeemilised töötajad näevad sisekommunikatsiooni kui Tartu Ülikooli erinevate üksuste ja institutsioonide ning juhtkonna ja töötajaskonna vahelist suhtlemist. Nende arusaamine kattub varasemate teoreetiliste käsitlustega ning ka TÜ kommunikatsioonitalitluse selgitusega. TÜ sisekommunikatsiooni eripärana nähti küll selle suurust ja killustatust erinevateks üksusteks, kuid teisalt toodi ka välja, et tegelikult käib kommunikatsioon TÜ-s ikkagi nagu mujal ja lähtub tavalise dialoogi reeglitest. Kuigi mõiste sisekommunikatsioon seletamisel ei toodud enda üksuse kommunikatsiooni esile, selgus intervjuudest, et tegelikult on just see uute akadeemiliste töötajate jaoks kõige vajalikum.

Sisekommunikatsioonil nähti suurt tähtsust muudatuste kommuniqueerimisel, seda just pideva ja selge informatsiooni jagamisel. Toodi välja, et vahel ei suudeta olulisi teemasid piisavalt hästi kommuniqueerida – info ei liigu organisatsiooni sees, vaid väljaspool seda ning tihti jääb arusaamatuks, miks saadud info on just sellisel kujul. Sellele võiks tähelepanu pöörata ja tagada oluliste teemade parem kommuniqueerimine ülikoolis. Tuli välja, et ükski töötaja ei olnud varem kokku puutunud kommunikatsioonitalitlusega, mistõttu olid neil ka väga napid teadmised. Teisalt võiks see osakond olla nähtavam, et akadeemilised töötajad teaksid, miks nad üldse võiksid kommunikatsioonitalitlusega suhelda.

Uued akadeemilised töötajad vajavad kõige rohkem enda töö ja erialaga seonduvat informatsiooni, kuid ei saa seda tavaliselt üleülikoolilistest kanalitest, vaid enda üksuse seest. Probleemi infosaaamise juures nähti selles, et tihti ei teata, kelle poole üldse pöörduda ja sellega on info saamine raskendatud. Uusi töötajaid võiks tööle asudes rohkem toetada, andes

neile infot, kelle poole mingite küsimustega pöörduda ja mis võivad üldse olla akadeemilise töötaja töös olulisemad ette tulla võivad probleemid. Kuigi lõpuks saadakse informatsioon nagunii kätte, kiirendaksid koolitused, infotunnid või ka lihtsalt infovoldikud seda protsessi oluliselt. Kui tööle asumise hetkel sooviti saada peamiselt tööülesannetega seotud infot, siis olles umbes aasta töötanud, soovivad akadeemilised töötajad saada rohkem teada enesetäiendamise, ürituste ja koostööprojektide kohta ja seda ka teistest üksustest. Just sellisest infost ollakse üleülikoolilisel tasandil enim huvitatud. Olulisena tuli välja, et õppejõud hindavad väga tagasisidet ja näevad sellega seoses murekohti ÕIS-i tagasisidesüsteemil, mis on rohkem kommentaariumi moodi. Seega võiks edaspidi tegeleda ÕIS-i tagasiside andmise arendamisega, et see oleks tõsiseltvõetavam nii õppejõudude endi kui ka tudengite jaoks.

Kõige kasulikumaks peavad uued akadeemilised töötajad suhtlemisel e-kirja. Väga heaks peetakse ülikooli listide süsteemi ja üldise info saamisel peetakse efektiivseks infokirja. Väga oluline on ka silmast-silma suhtlemine, kuigi õppejõudude liikuvus võib silmast-silma suhtlemisele seada piiranguid, sest nad ei istu tavaliselt enda kabinetis laua taga, mistõttu on nende kättesaamine keerulisem. Näost-näku suhtlemine on keerulisem ka uue töötaja jaoks, sest tööle asudes ei teata, kelle poole täpselt pöörduda, mistõttu üritatakse hakkama saada rohkem elektroonilisi kanaleid kasutades. Ka telefonisuhtlus, millel nähti peamiselt protsessi kiirendavat funktsiooni, ei pruugi õppetööga seotud töötajate puhul toimida, sest kasutada saab vaid mobiilisuhtlust ja näiteks loengute ajal ei saa telefonile vastata.

Kuna TÜ kodulehel navigeerimist peetakse väga keeruliseks, kasutatakse õige infoni jõudmiseks otsingumootori Google abi. Seega on vajalik tagada, et TÜ-ga seotud märksõnad tõusevad otsingumootoris hästi esile ja juhatavad õigesse kohta. Siseveebi kasutati valimisse kuulunud uute töötajate poolt väga vähe. Töötajate arvates on puudu kommunikatsioon selle osas, miks siseveeb on kasulik ning mida seal teha saab. Töö autor leiab, et teadlikkust saaks tõsta näiteks kohustusliku e-koolituse abiga, mis annaks võimaluse siseveebi funktsioone praktiseerida ja seda tundma õppida. Koolitus võiks lõppeda kohustusliku testiga, et tagada koolituse tõsiseltvõetavus. Üksustes võiksid olla ka nn siseveebi saadikud, kes seda propageeriksid erineval moel ja kelle poole saaks enda küsimustega pöörduda. Ebapiisavat kommunikatsiooni nähti ka lähetuste sisestamise ja kolme pakkumise süsteemi osas. Siingi toodi välja, et ei saada süsteemide vajalikkusest aru ja ei osata neid täpselt järgida. Ka siin võiks aidata aktiivsem kommunikatsioon nende teemade osas. Kui üleülikoolilisel tasandil

mingite teemade seletamine on keeruline, võiks kommunikatsioonitalitus koolitada inimesi üksuste sees, kes omakorda koolitaksid enda üksuse töötajaid.

Kuna uusi akadeemilisi töötajaid ei ole TÜ kontekstis varem praktiliselt üldse uuritud, leiab töö autor, et käesolev bakalaureusetöö võiks olla sisend edasisteks uuringuteks. Uurimusest kerkis esile mitmeid huvitavaid asjaolusid ja võimalikke probleeme, mida võiks tulevikus detailsemalt uurida.

SUMMARY

Internal communication practices of academic newcomers of University of Tartu

The aim of this bachelor's thesis was to find out the communication practices, informational needs and understanding of communication of academic newcomers of University of Tartu. The research object is the University of Tartu, where are about 3739 employees, of whom 1840 are academic employees (Tegevusaruanne, 2013). The author used qualitative research method and in-depth interviews to get the answers to the research questions. Cross case analysis was used to analyse the interview results. The research questions the author was looking answers for in the bachelors' thesis were:

1. Why is internal communication necessary in the opinion of new academic employees?
 - a. What is the meaning of 'internal communication'?
 - b. What is the purpose of internal communication?
2. Which kind of information is needed and searched through internal communication channels?
 - a. Which is the overall awareness of topics related to the University of Tartu?
 - b. What type of information is searched and needed?
3. What are the channels academic newcomers use to receive and deliver information?
 - a. What factors influence the choice of communication channels?

The results of this research show that academic newcomers see internal communication as a method of exchanging information between different units and institutions, as well as between management and other staff of the University of Tartu. Besides, their understanding coincides with previous theoretical approaches and also matches the explanation of internal communication of communication department. The size of the University of Tartu and its fragmentation was found important in this context. Nevertheless, the communication between different units is still happening like in other bigger organizations and follows usual dialogical conversation. Even though, in explanation of the concept "internal communication" interviewees did not bring up the way communication is happening in their units, it was still clear that it is a vital part for the academic newcomers.

Internal communication is very important in exchanging the information about alternations, especially by sharing continuous and clear information. It was pointed out that sometimes the most important aspects are not well navigated – information is not well circulated within the organization, but out of it instead, and it is often unclear why the information has been

distributed in that specific way. The above issue should be given greater attention, as well as a better circulations of the important subjects must be ensured. It was discovered that none of the employees was familiar with the communication department before, which resulted in a lack of knowledge about the department. On the other hand, this division should be more visible, so that the academic workers could understand the necessity of it.

The information academic workers need the most is related to their speciality. They are most likely to receive it through their own unit, rather than other channels across the university. The problem was in understanding and finding the necessary source of the information, which made the whole process of getting the right information very complicated. New employees should be supported more by giving them directions to whom they should address one or another question. Despite the fact that needed information is received anyway, there are methods that are able to speed up significantly the whole process - training, staff briefing or even simple information leaflets. After being working for a year academic newcomers become more interested in self-perfection, work events and other cooperation projects inside and outside their units and would like to get this information from channels across the university. Lecturers find receiving feedbacks as a significant part of improving the whole process of teaching. Therefore, they find the feedback system of ÕIS not fulfilling its actual purpose and it is more seen as a commentary. It is advised to develop the feedback system ÕIS, so that it could be used more efficiently by both, students and professors.

The most valued way of communication amongst academic newcomers are e-mails. The list system of the university is found to be very well workable and information letters in general are seen as a very effective way of communication. Face to face communication is also seen important, although the mobility of the lecturers make it difficult to reach them in case it is needed. Face to face communication is also difficult for the academic newcomers, because they just don't know people yet, which is why they tend to prefer electronic channels. As navigation on the homepage of the University of Tartu is kind of tricky, it is often more easy to get to the information using the help of the search engine Google. Therefore, it is necessary that the keywords used for the University of Tartu are easy to pop out and also direct to the needed information. Intranet was barely used by academic newcomers. Employees stated that the information about the usefulness of the intranet is insufficient. The author finds that one way of solving that issue is organising a compulsory e-training, which could help practice the intranet. The training should end with a test to guarantee the credibility

of the course. Each unit should also have its own intranet ambassador, who would advocate the importance of intranet and in case of any problem provide a solution for all employees of the unit. The lack of available information was also an issue in the system of entering the assignment and funding. Even here, a more efficient way of communication could be a possible solution.

Author finds that due to the fact that academic newcomers have not been researched in the context of the internal communication of the University of Tartu before, the given bachelor's thesis could be an input for the further studies. While investigating the named topic, a lot of interesting facts and potential problems have been discovered, which should be given a more detailed attention.

KASUTATUD KIRJANDUS

Argenti, P. A. (2009). *Corporate communication*. Boston: McGraw-Hill.

Bartoo, H. ja Sias, P. M. (2004). When enough is too much: Communication apprehension and employee information experiences. *Communication Quarterly*, 52, 15–26.

Bové, C. L. ja Thill, J. V. (1995). *Business communication today. 4th edition*. New York: McGraw-Hill.

Carlson, J. R. ja Zmud, R. W. (1999). Channel expansion theory and the experimental nature of media richness perceptions. *Academy of Management Journal*, 42, 153-170.

Cornelissen, J. (2008). *Corporate communication. A guide to theory and practice. Second edition*. London: Sage Publications.

Creswell, J. W. ja Clark V. L. P. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Daft, R. L., Lengel, R. H. ja Trevino, L. K. (1987). Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. *M/S Quarterly*, 11, 354-366.

D'Urso, C. ja Rains, S. A. (2008). Examining the Scope of Channel Expansion. A Test of Channel Expansion Theory With New and Traditional Communication Media. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 486-507. doi:10.1177/0893318907313712.

Flanagin, A. J. ja Waldeck, J. H. (2004). Technology Use and Organizational Newcomes Socialization. *Journal of Business Communication*, 41, 137-165. doi:10.1177/0021943604263290.

Flanagin, A. J. ja Metzger, M. J. (2001). Internet use in the contemporary media environment. *Human Communication Research*, 27, 153-181.

Jaadla, E-G. (2011). *Tartu Ülikooli tudengite ülikooliga seotud infovajakused ja kasutatavad infokanalid*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Jankowska, A. (2004). Identifying University Professors' Information Needs in the Challenging Environment of Information and Communication Technologies. *The Journal of Academic Librarianship*, 30, 51-66.

Jordaan, L. L. T. (2000). *Internal communication media selection in the University of Pretoria with emphasis on computer-mediated communication media*. Master's Thesis. University of Pretoria.

- Kalla, H.A. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-14. doi: 10.1108/13563280510630106.
- Kukk, M. (2013). *Siseveebi kasutamispäradikate analüüs Sisekaitseakadeemia näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.
- Kuruppu, P. U. ja Gruber, A. M. (2006). Understanding the Information Needs of Academic Scholars in Agricultural and Biological Sciences. *The Journal of Academic Librarianship*, 32, 609–623.
- Larkin, T. J. ja Larkin, S. (2005). Change the communication channel: Web, paper, or face-to-face. *Communication World, November-December*, 16-18.
- Luka, L. (2005). *Sisekommunikatsioon muutuste perioodil Tartu Kõrgemas Kunstikoolis*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.
- Länkur, L. (2005). *Organisatsioonisisene kommunikatsioon muudatuste kontekstis Sisekaitseakadeemia näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.
- Lään, I. (2004). *Universitas Tartuensis Tartu Ülikooli sisekommunikatsiooni vahendina*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.
- Merzuki, S. E. ja Latif, H. A. (2009). Information Management (IM) for Academic Staff Advancement Programme in Higher Institutions. *Journal of Technology Management and Innovation*, 4, 94-104.
- Miller, K. (2009). *Organizational Communication: Approaches and Processes. Fifth Edition*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Miller, V. D. ja Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 92-120.
- Mishra, K., Boynton, L. ja Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51 (2), 183–202. doi: 10.1177/2329488414525399.
- Papa, M. J., Daniels, T. D. ja Spiker, B. K. (2008). *Organizational communication: perspectives and trends*. CA: Sage Publications.
- Quirke, B. (2000). *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. England: Aldershot.

Ruck, K. ja Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38, 294–302. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.016.

Sotsiaalse Analüüsi Meetodite ja Metodoloogia Õpibaas. Kasutatud 26.04.2015 <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>.

Talve, T. (2013). *Info- ja kommunikatsiooniauditi võrdlemine ja rakendamine TÜ Pärnu Kolledži näitel*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ajaloo ja arheoloogia instituut.

Tartu Ülikooli personaliosakond (2015). *Autori kirjavahetus*. Tartu, 12. jaanuar.

Tartu Ülikooli siseveeb. Kasutatud 29.12.2014 <http://siseveeb.ut.ee/>.

Tartu Ülikool. Tegevusaruanne 2013 (2014). Kasutatud 02.12.2014 http://www.ut.ee/sites/default/files/www_ut/ulikoolist/tegevusaruanne2013_kodulehele.pdf.

Tartu Ülikooli kodulehekülg. Kasutatud 15.12.2014 http://www.ut.ee/sites/default/files/www_ut/ty_yldinfovoldik_est_2011.pdf.

Tintson, A. (2011). *Siseveebi funktsioonid organisatsiooni sisekommunikatsioonis Tartu Ülikooli mitteakadeemilise töötajaskonna näitel*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ettevõtte majanduse instituut.

Vihalemm, T. (2009). *Intervjuukava tutvustus*. Käsikirjaline loengukonspekt. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Vihalemm, T. (2009). *Sissejuhatus suuliste tekstide kvalitatiivsesse analüüsi*. Käsikirjaline loengukonspekt. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Virovere, A., Alas, R. ja Liigand, J. (2008). *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Külim.

Welch, M. ja Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 177-198. doi: 10.1108/13563280710744847.

White, C., Vanc, A. ja Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65–84. doi:10.1080/10627260903170985.

Wilkins, J. L. H. ja Leckie, G. J. (1997). University Professional and Managerial Staff: Information Needs and Seeking. *College and Research Libraries*, 58, 561-574.

Wimmer, R. D. ja Dominick J. R. (1991). *Mass Media Research: an introduction. 3rd edition*. California: A Division of Wadsworth, Inc.

Wolfe Morrison, E. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 557–589.

Õunapuu, L. (2012). *Valimid kvantitatiivsetes ja kvalitatiivsetes uurimustes*.

Kasutatud 15.12.2014 <http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/27764/index.html>.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava

Sissejuhatus

Minu nimi on Piret, olen ühiskonnateaduste instituudi üliõpilane. Sellel kevadel plaanin kaitsta enda bakalaureusetöö, mille teen Tartu Ülikooli sisekommunikatsiooni teemal. Täna sind, et oled nõus osalema selles intervjuus, mis aitab mul bakalaureusetöö jaoks materjali koguda. Kasutan intervjuu lindistamiseks diktofoni. Kinnitan, et sinu anonüümsus on garanteeritud ning tulemused esitlen kodeeritud kujul.

Üldist

Alustuseks palun kirjelda mõne lausega, millist tööd sa üldse Tartu Ülikoolis teed.

Peateema 1. Arusaamine sisekommunikatsiooni olemusest

Kõigepealt räägiksin sinuga sellest, kuidas sa üldse mõistad sisekommunikatsiooni mõistet ja olemust.

- Mida tähendab sinu jaoks „sisekommunikatsioon“?
- Kirjelda, millisena sa näed Tartu Ülikooli sisekommunikatsiooni?
- Mille jaoks on sinu arvates Tartu Ülikoolil sisekommunikatsiooni vaja?
 - Üleülikoolilist?
 - Üksuste (instituut, teaduskond vms) sisest?
- Kuidas käib sinu arvates info liigutamine Tartu Ülikoolis? (instituutide ja tugiüksuste vahel, teaduskonna instituutide vahel, teiste instituutidega teistes teaduskondades, teiste õppejõududega)
- Kas sul endal on olnud kokkupuudet üksustevahelise infovahetusega?
 - Millist infot oled vahetanud?
 - Kuidas see infovahetus on toimunud?
- Kuivõrd sa puutud kokku tugiüksuste (mitteakadeemiliste) töötajatega info vahetamise eesmärgil?
 - Millistel teemadel sa puutud kokku tugiüksuste inimestega?

- Kui sa mõtled Tartu Ülikooli sisese info liikumise peale, siis mis sulle selle juures meeldib? Too näiteid.
 - Ja mis ei meeldi? Too näiteid.

Peateema 2. Tööle asudes

Meenuta enda tööle tulekut Tartu Ülikooli.

- Millised emotsioonid/mõtted sul tekivad, kui meenutad ennast TÜ uue töötajana?
- Kuivõrd sulle selgitati, millised on ülikooli sisekommunikatsiooni põhimõtted?
 - Kes selgitas?
 - Kuidas selgitati?
- Millist informatsiooni sa tööle asudes saada tahtsid?
 - Millist informatsiooni sa tegelikult said?
- Kuidas sa endale vajalikku infot said ja otsisid?

Peateema 3. Infovajadus ja infoliigutamine

- Mis sa arvad, kuivõrd sa oled informeeritud sellest, mis Tartu Ülikoolis toimub?
- Missuguse informatsiooni saamisest oled sa ise enim huvitatud? Miks? (*aidata tüüpidega, kui vaja: nt tööülesannetega seotud, töösooritusega seotud, käitumise ja kommete kohta juhiseid andvat, sotsiaalsusega seotud, akadeemilise taustaga seotud jne*)

Iga välja toodud infotüübi juures küsida, kuivõrd intervjuueeritav enda soovidele vastavat infot saab. Põhjendustega.

- Kuidas sulle tundub, kas sinuni jõudvast infost piisab sulle? Põhjenda!
- Kas sinuni jõudev informatsioon on sinu jaoks selge ja arusaadav? Põhjenda!
- Millist infot sina ise edastad? (üksuse siseselt, üleülikooliliselt)
 - Kellele edastad?
 - Kuidas edastad?

Peateema 4. Infokanalid

Oleme nüüd rääkinud sisekommunikatsioonist arusaamisest ja sinu infovajadustest. Liiguksin edasi selle juurde, kuidas info sinuni jõuab.

- Alustaksin sellest, et paluksin sul nimetada kanaleid, mida sa ise kasutad info saamiseks. (kirjutame paberile üles).

Kui intervjueeritav ei nimeta mingeid kanaleid, siis küsida juurde nimetamata jäänud kanalite kohta. UT infokiri, kõigi töötajate list, temaatilised listid (nt kultuur.teated..., ut.grant...), siseveeb, koduleht, Universitas Tartuensis, koosolekud, sisepost, dokumendihaldussüsteem, ÕIS/ETIS, Viki, kiirsuhtlusprogrammid (nt Skype), trükised, stendid/plakatid, infokraanid, infotunnid/koolitused/ühisüritused, silmast-silma suhtlus, telefon.

Räägime nüüd igast kanalist ühe kaupa. (E-posti puhul uurida, millises keskkonnas kasutab ut.ee e-posti. Miks?)

- Milleks see sobib? Põhjenda!
- Milleks see ei sobi? Põhjenda!
- Millise info jaoks milliseid kanaleid sa eelistad? Miks? (Küsida infotüüpide järgi, nt kui on vaja õppetööga seotud infot; töösooritusega seotud infot; koolitustega seotud infot...)
- Milline nendest välja toodud kanalitest toimib sinu arust eriti hästi? Miks?
 - Milline kanalitest sinu arvates eriti ei toimi? Miks?
- Kuidas selline kanalite kasutamise harjumus üldse välja kujunes? Selgita! (kui vaja, siis aidata: kaaslaste hinnang, kogemused, tagasiside saamise võimalus, sõnumi olemus, sobivus, sotsiaalsed normid jne)
- Kuidas toimub informatsiooni saamine ja edastamine sinu instituudi siseselt?
- Kes on teie üksuses (instituudis vms) sinu jaoks informatsiooni liigutamise võtmeisikud, kelle poole esimesena pöördud kui on vaja midagi teada saada või teada anda?
 - Milles seisneb nende roll?
- Kujutame ette, et sul on vaja edasi anda enda tööga seotud erakordset ja väärtuslikku informatsiooni, mis võiks huvitada kõiki ülikooli liikmeid.
 - Milline info see võiks olla?
 - Kuidas sa seda teeksid?
- Palun, kui soovid, võid täpsustada, mida pead veel oluliseks infovahetuse mõttes.

Oluliste temade märkamine

2016. aastal jõustub Tartu Ülikoolil uus põhikiri. Kas sa oled sellest kuulnud?

- Mida sa sellest kuulnud oled?
- Oskad sa öelda, milliseid muudatusi uus põhikiri endaga kaasa toob?
- Kuidas sa oled uue põhikirja kohta infot saanud?

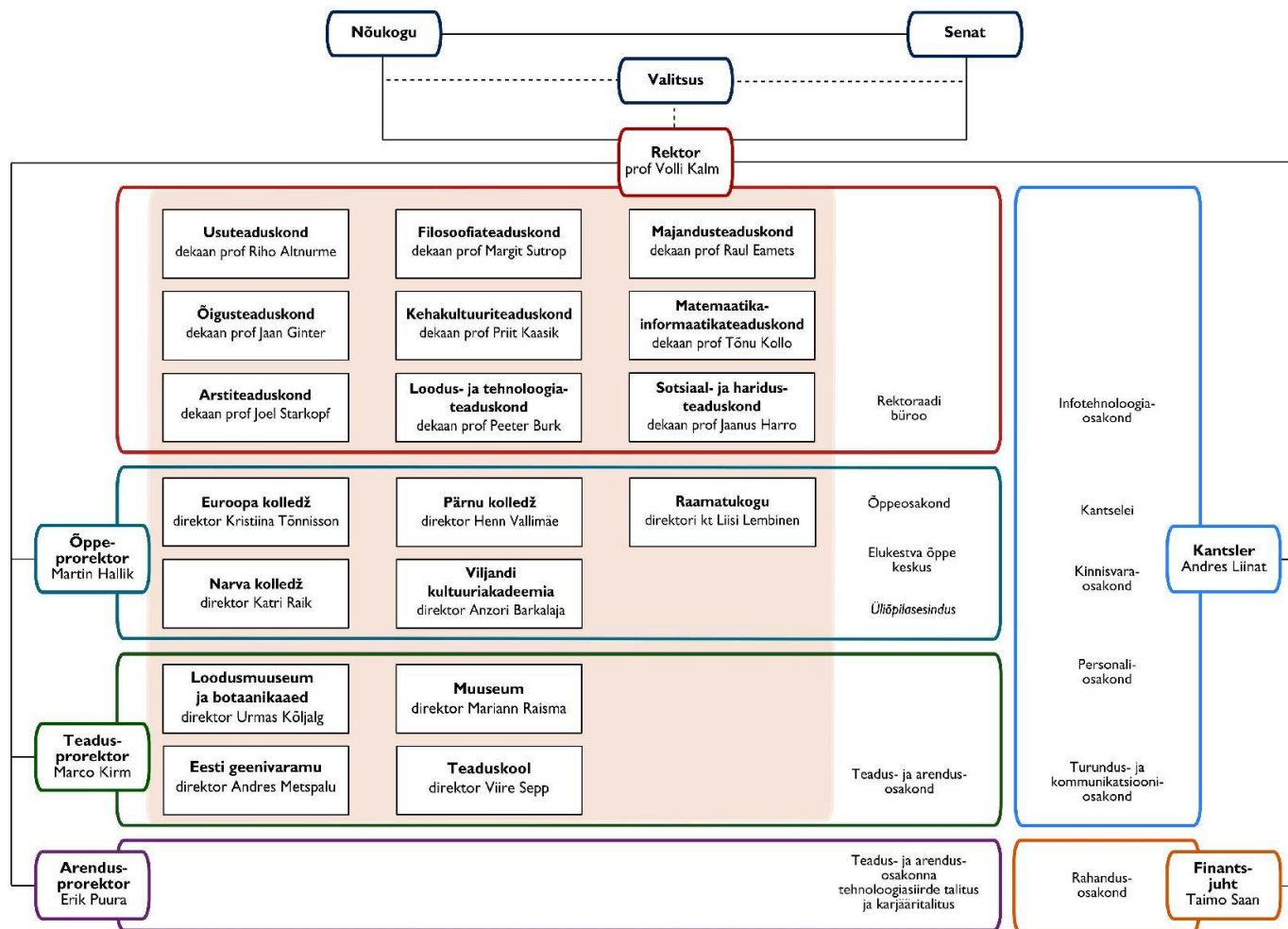
Teema kokkuvõtmine ja lõpetamine

Ma tänan sind intervjuus osalemast! Enne veel kui lõpetame, küsin, kas meenub ehk veel midagi olulist, mida me ei käsitlenud, kuid mida sooviksid ise lisada?

Lõpetuseks täpsustaksin veel, milline on sinu amet ülikoolis?

Millises teaduskonnas sa töötad?

Lisa 2. Tartu Ülikooli struktuurijoonis



Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonid

Käesolevas uurimuses osalenud TÜ uute akadeemiliste töötajate soovil ei ole tööle lisatud täismahus intervjuude transkriptsioone, et tagada intervjueritavatele maksimaalne anonüümsus. Kui kellelgi peaks siiski tekkima soov intervjuude tekstidega tutvuda, palub bakalaureusetöö autor endaga ühendust võtta e-maili aadressil piret.paide@gmail.com.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Piret Paide

(sünd 6. veebruar, 1989)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Tartu Ülikooli uute akadeemiliste töötajate sisekommunikatsiooni praktikad“,

mille juhendaja on Tiiu Taur, organisatsioonikommunikatsiooni assistent, MA,

1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 26. mail, 2015.