

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Ühiskonnateaduste instituut
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava

Kristel Ress

**Kontoritööd tegeva organisatsiooni töötajate hinnangud
sisekommunikatsioonile ühe juhtumiuuringu näitel**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Tiiu Taur, MA

Tartu 2017

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad.....	6
1.1. Erinevad vaated organisatsioonikommunikatsioonile	6
1.2. Juhtimine, inimsuhted ja rollid organisatsioonis	7
1.3. Tehnoloogiapõhine suhtlus ja kaugtöö	10
1.4. Teabe kättesaadavus ja töötlemine	16
2. Eesmärk ja uurimisküsimused	18
3. Metodoloogia.....	19
3.1. Uuritava organisatsiooni tutvustus	19
3.2. Andmekogumismeetodid ja valimi kirjeldus.....	20
3.3. Andmeanalüüsimeetod	23
3.4. Urijaeetika	23
4. Tulemused	25
4.1. Organisatsiooni ja selle sisekommunikatsiooni eripära töötajate vaates.....	25
4.2. Sisekommunikatsiooni viisid ja kanalid	28
4.2.1. Koosolekud.....	28
4.2.2. Silmast silma vs. tehnoloogiapõhine suhtlus	30
4.2.3. Mitteformaalne suhtlus	33
4.3. Töötajate arusaam tippjuhi rollist sisekommunikatsioonis	34
4.4. Parendusvõimalused töötajate hinnangul	35
5. Järeldused ja diskussioon	39
5.1. Järeldused	39
5.2. Meetodi kriitika	49
5.3. Edasised uuringud	51

Kokkuvõte	53
Kasutatud allikad	55
Summary.....	62
Lisa. Intervjuukavad	64
Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	66

Sissejuhatus

Kommunikatsiooni roll organisatsioonis on tuua töötajad koos nende erinevate tõlgendustega samale tähendusväljale ja luua organisatsiooni eesmärkidest ühine arusaam. Hästi informeeritud töötajad on suurema tõenäosusega rohkem motiveeritud töötama tulemuslikult ja head suhted töötajate vahel, sealhulgas juhtidega, on ühtlasi tugeva väliskommunikatsiooni alus (Theaker, 2008: 228). Neil põhjustel on organisatsiooni sisekommunikatsiooni parem tundmaõppimine väga vajalik nii igale organisatsioonile kui ka ühiskonnale laiemalt.

Organisatsioonikommunikatsiooni tõlgendusliku perspektiivi esindajad, kes uurivad eelkõige objektiivselt vaadeldavate ja füüsiliste tegevuste taga olevat kultuuri (Papa, Daniels & Spiker, 2008: 10), tuginevad sotsiaalkonstruktivistlikele seisukohtadele. Nende kohaselt loovad organisatsioonikultuuri töötajate subjektiivsed tähendused, sest organisatsioon on sotsiaalselt konstrueeritud (*Ibid.*). Sotsiaalkonstruktivism on ka siinse töö üldine raamistik.

Selle bakalaureusetöö eesmärk on analüüsida, millisena tõlgendavad kontoritööd tegeva organisatsiooni töötajad sisekommunikatsiooni. Selleks tehakse juhtumiuuring ühes 34 töötajaga sihtasutuses, millel on kontor Tallinnas ja Tartus ning kus osa töötajaid teeb kaugtööd. Töötajad on kõrgharidusega ja nende töö nõuab tihedat omavahelist suhtlust. Konfidentsiaalsusleppe alusel jäävad organisatsioon ja selle töötajad uuringus anonüümseks. Uurimisküsimused on järgmised: kuidas kirjeldavad töötajad organisatsiooni sisevaates? Milliseid sisekommunikatsiooni viise ja kanaleid ning milleks töötajad kasutavad? Millisena näevad töötajad juhi rolli sisekommunikatsioonis? Mida peavad töötajad oluliseks sisekommunikatsiooni valdkonnas parendada?

Teemavaliku ajend on autori töökogemusest tekkinud huvi sisekommunikatsiooni kui mitmetahulise, interdistsiplinaarse ja tulemuslikkust tugevalt mõjutava valdkonna vastu. Ka uuringus osaleva organisatsiooni juhtkond soovib saada selle juhtimisvahendi kohta rohkem teada. Töö teema on ajakohane veel seetõttu, et tehnoloogia ja kaugtöö kasutus levib kontoritööd tegevates organisatsioonides üha laiemalt, ent on siiski veel nii uudne, et selle kõiki tahke pole tundmaõpitud ja/või ei osata igapäevatoos arvestada. Sisekommunikatsiooni tähtsust üldisemalt osatakse Eestis piisavalt tähtsustada tihti alles pärast seda, kui on juba tekkinud probleeme.

Erinevalt siinsest bakalaureusetööst on organisatsioonikommunikatsiooni teemal kahel viimasel aastal Tartu Ülikoolis (TÜ) kaitstud bakalaureuse- ja magistritööd olnud valdavalt kitsa temaatilise fookusega. Magistritöodes on käsitletud juhtide rolli väärtuste loomisel (Narusk, 2016), läbipõlemist (Ott, 2016), sotsiaalmeedia kasutust (Krusten, 2015) ning organisatsioonikommunikatsiooni korraldust ja vastuvõttu (Hain, 2015); kaks magistritööd (Post, 2016 ja Raamat, 2015) on teooriakesksed. Bakalaureusetööde teemaks on valitud soorollid (Ainsoo, 2016), romantilised suhted (Allaje, 2016), uued töötajad (Paide, 2015), avatud kontor (Mugra, 2016), veebitoimetuste töökultuur (Palmiste, 2015), sotsiaalmeedia kasutus (Rebane, 2016), ühisüritused (Pintson-Käo, 2015), struktuurimuudatused (Kadak, 2015), kogukonna arendamine (Lepik, 2016) ja tööandja atraktiivsus (Karu, 2015). Siinsel bakalaureusetööl on kokkupuute-punkte Tallinna Ülikoolis kaitstud magistritööga juhi kommunikatsiooni rollist (Link, 2014). Siinne töö eristub hiljutistest TÜs sarnastel teemadel kaitstud bakalaureusetöödest selle poolest, et juhtumiuuringu käigus püütakse selgitada välja teatud tüüpi organisatsiooni töötajate hinnangud sisekommunikatsioonile tervikuna, sealhulgas arvamused parendusvõimaluste kohta.

Töö põhiosa koosneb viiest peatükist. Töö algab teemakohase kirjanduse ülevaatega, mille teemad on organisatsioonikommunikatsiooni erinevad vaatenurgad, inimsuhted ja rollid organisatsioonis, tehnoloogiapõhine suhtlus ning teabe kättesaadavus ja töötlemine. Teises peatükis tutvustatakse töö eesmärki ja uurimisküsimusi ning kolmas peatükk avab metodoloogilised alused. Siinse kvalitatiivse juhtumiuuringu jaoks koguti empiirilised andmed augustis 2016 ja jaanuaris 2017 mitteosalevate avalike vaatluste ja individuaalintervjuude kaudu. Kvalitatiivse sisuanalüüsi tulemused esitatakse neljandas peatükis ning tööst tulenevad järeldused ja diskussioon on viienda peatüki sisuks. Eesti- ja ingliskeelsele kokkuvõttele ning kasutatud allikate loendile järgnevad lisa intervjuukavad.

Autor on väga tänulik oma juhendajale Tiiu Taurile, kes on olnud järjekindlalt ja heasoovlikult suureks toeks selle töö valmimisele. Täna ka Age Rosenbergi, kelle juhendamisel valmis selle bakalaureusetöö aluseks olnud seminaritöö. Samuti täna oma bakalaureusetöö retsensenti Kauri Sinkeviciust ja komisjoni, kes andsid eelkaitsmisel kasulikku soovitust töö lihvimiseks. Veel täna kogu õpinguteaegse innustuse ning õppejõu ja uurijana säravaks eeskujuks olemise eest Maria Murumaa-Mengelit.

See töö ei oleks saanud teoks ilma uuritud organisatsiooni koostöö, usalduse ja kannatlikkuseta rohkem kui aasta kestnud koostöö ajal. Suur tänu organisatsiooni juhtkonnale ja töötajatele nõusoleku ja panuse eest. Autori eriline tänu kuulub kolmele töötajale, kes andsid intervjuusid.

1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad

Selles peatükis antakse ülevaade peamistest teoreetilistest ja empiirilistest lähtekohtadest seoses valitud uurimisteedega. Kõigepealt vaadeldakse organisatsioonikommunikatsiooni erinevaid teooriaid ning seejärel juhtimist, inimsuhteid ja rolle organisatsioonis. Kolmanda alapeatüki teema on tehnoloogiapõhine suhtlus ning neljandas alapeatükis tuleb jutuks teabe kättesaadavus ja töötlemine. Ühtlasi defineeritakse kasutatavad terminid ja võimaluse korral lõimitakse kirjandusülevaatesse ka Eesti kohta tehtud uuringute tulemusi.

1.1. Erinevad vaated organisatsioonikommunikatsioonile

Esimeses alapeatükis tutvustatakse erinevaid vaateid organisatsioonikommunikatsioonile, mis haakuvad siinse töö eesmärgiga. Kõigepealt defineeritakse organisatsioonikommunikatsiooni mõiste, seejärel antakse lühiülevaade selle ajalooliselt kujunenud perspektiividest ja lõpuks esitatakse teemaga seonduvaid uuringutulemusi Eesti juhtimisvaldkonna uuringust.

Kommunikatsioon on võti organisatsiooni toimimise juurde ning organisatsioonid on pidevas kommunikatsioonis sõltumata kommunikatsiooni tõhususest (Santra & Giri, 2009: 100). Töö autor pooldab arusaama, et just inimesed, nendevaheline suhtlus ja kooskõlastatud tegevus loob organisatsiooni ja paneb selle tegutsema (Papa *et al.*, 2008: 3). Veel enam, heade sisesuhete ja organisatsiooni väärtuste omaksvõtu vahel on seos (Bush, 2004, Theaker, 2008: 229 kaudu).

Organisatsioonikommunikatsiooni võib niisiis mõista kui protsessi, mille käigus kaks või enam inimest vahetab ja mõistab teavet, enamasti eesmärgiga motiveerida või muul viisil mõjutada kellegi käitumist (Daft, 1997, Santra & Giri, 2009: 101 kaudu). Santra ja Giri (2009: 101) osutavad, et definitsioonis on rõhk suhtluse sisul, mitte pelgalt teabevahetusel, sest suhtlusel on alati mingi eesmärk. Sisu fookus on aegade jooksul muutunud. Kui 1940. aastail, mil organisatsioonikommunikatsioonile hakati esimest korda rohkem tähelepanu pöörama, oli juhtide põhieesmärk näidata töötajatele, et tegu on hea töökohaga, siis 1950. aastail sai peamiseks töötajate informeerimine ja 1960. aastail veenmine (Grunig & Hunt, 1984, Theaker, 2008: 231 kaudu). Alles seejärel jõuti praeguse paradigma juurde, mida nimetatakse avatud kommunikatsiooni ajastuks – selle erijoon on kahesuunaline sümmeetriline suhtlus (*Ibid.*).

49% Eesti ettevõtjaist peab sisekommunikatsiooni põhiülesandeks võimestada töötajaid, et need „mõistaksid ühiseid eesmärke ning oleksid valmis ise aktiivselt panustama“ (Alas *et al.*, 2015: 39). Töötajate võimestamise suhtes telje teises otsas asuva passiivse teavitamise eesmärki pidas sisekommunikatsioonis esmaseks kolmandik vastanud juhtidest (*Ibid.*). See tähendab, et juhtidele on sisekommunikatsioonis esmatähtis ühisarusaama tekitamine organisatsiooni eesmärkidest ja töötajate kaasamine nende saavutamisse ehk kahe-suunaline sümmeetriline suhtlus.

Kui organisatsioonikommunikatsiooni traditsioonilise perspektiivi esindajad analüüsivad objektiivselt vaadeldavaid ja füüsilisi tegevusi ja tingimusi, siis tõlgendusliku perspektiivi esindajaid huvitab nende taga olev kultuur (Papa *et al.*, 2008: 10). Interpreteerivast perspektiivist seisneb organisatsioonikultuuri olemus subjektiivsete tähenduste võrgustikus, mille loovad töötajad, st organisatsioon on sotsiaalselt konstrueeritud (*Ibid.*). Sel põhjusel on ka siinse töö autor lähenenud sisekommunikatsioonile töötajate hinnangute ja tõlgenduste uurimise kaudu.

1.2. Juhtimine, inimsuhted ja rollid organisatsioonis

Teises alapeatükis on vaatluse all inimsuhted ja rollid organisatsioonis juhi vaatenurgast. Põhi-teemad on juhi roll organisatsioonikultuuri kujundamises, töötaja ja juhi suhe ning selle seos töörahuloluga, nagu ka kaasamine, lisaks töötajatevahelised suhted, sotsiaalsete sidemete tugevuse ja teabe saamise korrelatsioon ning koosolekute roll töösuhete kujundamises.

Milliseks kujuneb organisatsioonikultuur ning sellest tulenevalt töö tõhusus ja tulemuslikkus, tuleneb ennekõike indiviididest, kes organisatsioonis töötavad, ning seejuures on määrava tähendusega juhi käitumine. Bauer ja Green (1996, Modaff, Butler & DeWine, 2012: 179 kaudu) leiavad, et organisatsiooni eesmärkide saavutamine sõltub ennekõike juhi oskuslikkusest suhelda töötajatega. Konkreetsed ja korduvad tegevused, mida töötaja tunnetab juhi toetusena (näiteks töötaja vaimsest tervisest hoolimine sihiga vähendada stressi, kurnatust ja rollikonflikte), rahuldavad töötaja paljusid sotsiaalseid ja emotsionaalseid vajadusi (Rhoades-Shanock & Eisenberger, 2006, Paillé, Grima & Bernardeau, 2013: 684–685 kaudu). Seepärast on siinse juhtumiuuringu üks fookusi töötajate hinnangud juhi rollile sisekommunikatsioonis.

Rääkides juhi ja töötaja suhtest, tuleb nimetada kaht mõnevõrra sarnast teooriat: juhi ja töötaja vaheline usaldus ning *leader-member exchange* (LMX). Usaldus on suhte kvaliteet, mida juht saab arendada igapäevasuhtluses; usaldus teatud määral leevendab suhte osaliste haavatavust ja loob aluse vastastikku kasulikuks olukorraks (Modaff *et al.*, 2012: 181). LMX-teooria eeldus on aga see, et juhi aeg ja ressursid on piiratud, ning teooria põhineb väitel, et juhil on iga

töötajaga veidi erinev suhe (*Ibid.*, 178). Ehkki osa uurijaid (nt Graen & Uhl-Bien, 1995, Paillé *et al.*, 2013: 685 kaudu) peab juhi usaldamist LMXi üheks levinuimaks esinemisjuhiks, on teised seisukohal, et see on hoopis (tipptasemel) LMX-suhte eeldus (Gomez & Rosen, 2001, Paillé *et al.*, 2013: 685 kaudu). Paillé *et al.* (2013: 692) leidsid, et kui juhi-alluva suhted toimusid tõhusalt ning töötaja tunnetas, et juht hoolib töökeskkonna kujundamisest ja panustab üksuse töö tõhususse, vähendab see tööjõu voolavust ja tööülesannete täitmisega venitamist. Need teemad on päevakorral ka selle bakalaureusetöö raames tehtavas juhtumiuuringus.

Kuidas soodustada nii vajalikke usalduslikke suhteid juhi ja töötajate ning töötajate endi vahel? Näiteks on Abrams, Cross, Lesser ja Levin (2003: 67) koostanud Ameerika Ühendriikides tehtud uuringu alusel juhtidele kommunikatsioonisoovitused. Nende hulgas on nõuanne olla taktitundeline, pidada sõna, luua töötajatega inimlikud ja lähedased suhted, olla otsustes õiglane ning keskenduda koostööle (*Ibid.*). Kuna juhi käitumine mõjutab nii töötajate käitumist temaga kui ka omavahel (*Ibid.*), on juhi teadlikkus suhetest oluline. Ka 2015. aasta Eesti tööelu-uuringu kohaselt pidas 72% töötajatest häid suhteid töökohal väga oluliseks; nii juhid kui ka töötajaid hindasid töösuhteid heaks (Krusell, 2017: 29). Siiski nimetas 30% töötajatest, et neil oli olnud juhtide või kolleegidega viimase 12 kuu jooksul konflikte, nende peapõhjusteks on olnud teabe halb liikumine ja vähene informeeritus (*Ibid.*, 32). See ühtib Heide ja Simonssoni (2011: 208) soovitusel pakkuda kommunikatsiooni alal koolitust nii juhtidele kui ka töötajatele. Töö autor nõustub selle soovitusel, võttes aluseks näited oma tööelust, kus koolitusi oleks vajatud.

Organisatsioonikultuuri uurijate inimsuhete koolkonna (ingl *human behaviour school*) esindajate jaoks on organisatsiooni keskmes inimesed koos nendevaheliste suhetega ja mõjuga organisatsioonile (Shockley-Zalabak, 2012: 76). Tähtsaks peetakse koostööd ja töötajate kaasamist, sest selle kaudu on võimalik suhtlust tõhustada. Ka Eric Trist ja Kenneth Bamforth leidsid meeskonnapõhise organisatsiooni teooriale ja sotsio-tehnilise integratsiooni suunale alust pannes, et töötajate juhtimisse kaasamine aitab kaasa nende isiklike ja organisatsiooni eesmärkide ühildamisele (*Ibid.*, 83), Rensis Likert aga (*Ibid.*, 80) vaatles kaasava juhtimise rolli töörahulolu saavutamises ja tõhususe suurendamises. Töötajate kogemustele toob tähelepanu ka organisatsioonikultuuri teooria subkultuuriline suund, leevendades varasema tugeva kultuuri vaatenurka, millega organisatsiooni toimimine lihtsustati juhtimise olulisusele (Shockley-Zalabak, 2012: 90). Organisatsioonis on väiksemad e subkultuurid, millesse töötajad jagunevad näiteks staaži, soo, rassi, rahvuse ja geograafilise asukoha alusel (*Ibid.*). Subkultuurid on niisiis olemas igas vähegi suuremas organisatsioonis, nii ka siinses uuringus ning kuna need mõjutavad sisekommunikatsiooni, tuleb nendest teadlik olla.

Postmodernistlike uurijate erijoon on ühiskonna ja organisatsioonide nägemine korrastatu, tehnoloogiliselt spetsialiseerunu ja massimeedia mõjust küllastununa; indiviidi jaoks on eriti tähtsad täpsus, kiirus, paindlikkus ja kohanemisvõime (Shockley-Zalabak, 2012: 93–94). Stewart Cleggi (*Ibid.*, 94) hinnangul on paindliku struktuuriga organisatsiooni töötaja jaoks kõige vajalikumad mitmekesised oskused ja teadmised ning võime õppida elukestvalt. Otsuste tegemisel on töötajad organisatsioonis väärtuslik ressurss ning ülalt alla juhtimise asemel tuginetakse seal end ise juhtivatele meeskondadele; üheks põhiväärtuseks peetakse usalduse loomist koos kaasava planeerimisega ja otsusetegemisega (*Ibid.*). Kuna organisatsioon, mida siinses töös uuritakse, on samuti paindliku struktuuriga ja meeskonnapõhine, soovib autor selgitada välja, kui oluliseks peavad selle töötajad pidevat õppimist ja kaasatust juhtimisse.

Veel üks levinud organisatsioonikommunikatsiooni suundi on kriitiline perspektiiv. Selle ajalugu ulatub Karl Marxini, ent tänapäeval on uurijate tähelepanu keskmes võim ja selle kurnatamine nii organisatsioonis kui ka ühiskonnas laiemalt, sh osalusdemokraatia (Shockley-Zalabak, 2012: 94). Selle suuna üks esindaja Jürgen Habermas (*Ibid.*, 94 kaudu) nimetab suhtlusprotsessi oodatava ühiskondliku muudatuse eelduseks. Töö autor nõustub seisukohaga, et inimestevahelised suhted ja usaldus ehk sotsiaalne kapital mängivad ühiskonna ja laiemalt organisatsiooni edus kesksel rollil (Fukuyama, 2001: 7). Sotsiaalse kapitali defineerib Francis Fukuyama (*Ibid.*) mitteametlike normidena, mis edendavad kahe või enama isiku koostööd. Sotsiaalne kapital on siinse töö seisukohast päevakorral muu hulgas seepärast, et selle üks põhivorme on inimsuhetes peituv teave: kui töötajate vahel on suhted head, kulub neil vähem aega teabe hankimisele (Coleman 1988: S104, Link, 2014: 12 kaudu). Et inimesed eelistavad hankida teavet teise inimese käest (Abrams *et al.*, 2003: 73) ning arvestades seda, et kui kolleegidel on üksteise pädevuse ja heasoovlikkuse suhtes kindlus, jagavad nad mitteformaalses suhtluses teadmisi meeleldi (*Ibid.*, 64), tuleb analüüsida organisatsiooni sotsiaalseid võrgustikke, et leida nõrgad kohad suhete kujunemises. Lesser (2000) soovib juhtidel lisaks suhtlusvõimaluste loomisele (videokonverentsid, teadmiste jagamise keskkonnad jne) motiveerida töötajaid omavahel suhtlema ja eraldada neile selleks vajalikke ressursse.

Et juhid valitsevad oma töötajate aega (Rogelberg, Allen, Shanock, Scott & Shuffler, 2010: 168), ilmneb eriti selgelt koosolekute puhul. Ühtlasi on koosolekud üks protsesse, mille kaudu luuakse, hoitakse elavana ja muudetakse juhi ja töötajate suhteid (Baran, Shanock, Rogelberg & Scott, 2012: 331). Edukas meeskonnatöö ei ole koosolekuteta võimalik, ent sageli on töötajad nendega rahulolematud (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012: 131) – on leitud, et nende juhtimise viis avaldab mõju töötajate füüsilisele ja vaimsele tervisele (Rogelberg, Shanock &

Scott, 2012: 238) ning nende arv on võrdelises seoses igapäevase väsimuse ja tunnetatava töökoormusega (Luong & Rogelberg, 2005, Rogelberg *et al.*, 2010: 165 kaudu). Selle alusel saab nentida, et rahulolu koosolekutega annab teavet organisatsiooni kohta laiemalt.

Koosolekukommunikatsioon kvaliteedi puhul eristab Neil Thomson (2011, Link, 2014: 13 kaudu) kahte osist: teavet ja selle edastamise viisi ehk informatsioonilist õiglust. Informatsioonilist õiglust nähakse organisatsioonilise õigluse ühe komponendina; organisatsiooniline õiglus näitab, millises ulatuses tunnetavad töötajad, et organisatsioonis toimuv on õiglane (Kim, 2009: 299). Sellest lähtuvalt defineeritakse informatsioonilist õiglust kui tajutud õiglust selle kohta, kuidas organisatsiooni sisesuhtluses otsuseid jõustatakse (Bies, 2001, Bies & Moag, 1986, Kim, 2009: 299 kaudu). Relatsioonisüsteemiteooria postuleerib sama: juhi kommentaar koosolekul ei väljenda mitte ainult sõnumi sisu, vaid annab (taotluslikult või mitte) teavet ka kõneleja tajutud suhte kohta kolleegidega (Baran *et al.*, 2012: 332). Kokkuvõttes on vaja sisekommunikatsiooni uurides analüüsida nii koosolekute arvu kui ka elluviimise kvaliteeti, sest mõlemad aspektid on otseses seoses töörahuloluga, millest omakorda sõltub töötajate valmidus aidata oma tegevusega kaasa organisatsiooni eesmärkide täitmisele.

Eesti juhtimisvaldkonna uuringust 2015 on teada, et suure töötajate arvuga organisatsioonides kulub suur osa teabe edastamiseks, hankimiseks ja mõtestamiseks kuluvast ajast koosolekutel istudes, ehkki see võib olla aja ebaotstarbekas kasutamine nende jaoks, keda konkreetse koosoleku kõik teemad ei puuduta (Alas *et al.*, 2015: 37). Sisu poolest kasutatakse koosolekuid eelkõige plaanide tegemiseks ja tutvustamiseks, hetkeolukorra kohta teabe edastamiseks ning organisatsiooni töö mõistmiseks ja suunamiseks (*Ibid.*, 41). Kahjuks ei anna see uuring infot väiksemate organisatsioonide kohta. Siinses juhtumiuuringus vaadeldakse samuti töötajate hinnanguid koosolekutele kui ühele sisekommunikatsiooni vormile.

1.3. Tehnoloogiapõhine suhtlus ja kaugtöö

Kolmandas alapeatükis keskendutakse tehnoloogiapõhisele suhtlusele organisatsioonis. Peale terminite defineerimise vaadeldakse lähemalt tehnoloogiapõhiste kanalite eripära sisekommunikatsiooni seisukohast ning seda, mille alusel soovivad varasemad uurijad nende kanalite vahel valiku teha. Peatutakse ka kanalite rikkalikkuse ja edasiarenduse teooriatel ning peatükk lõpeb ülevaatega kaugtöö neist aspektidest, mis seonduvad siinse uuringu eesmärgiga.

Milliste kanalite kaudu ja kuidas on organisatsioonis kõige tõhusam suhelda, on uuritud juba 20. sajandi keskpaigast (Dahle, 1954, D'Urso & Rains, 2008 kaudu). Ehkki regulaarne silmast silma suhtlus on paljude uurijate hinnangul parim valik, ei ole see organisatsiooni kasvades ja kaugtöö korral alati võimalik (Santra & Giri, 2009: 106), pealegi saab tehnoloogia siiski kasu soodustada infovoogu ja sellega toetada organisatsiooni toimimist (*Ibid.*, 101). Viimase paari-kümne aasta põhimuudatus lääne organisatsioonides ongi olnud tehnoloogia levik tööprotsessidesse ja suhtluse vahendajaks (Modaff, DeWine & Butler, 2008: 281). Kuuenda Euroopa töötingimuste uuringu (Eurofound, 2016: 85) alusel on aastate 2010 ja 2015 võrdluses tehnoloogia sagedas kasutus tööl Euroopa Liidus (EL) suurenenud 26%-lt 37%-le.

Valdkonna keskne termin *informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia* (IKT) hõlmab kahte osist. Informatsioonitehnoloogia all mõeldakse teabe talletamiseks, töötlemiseks ja pakumiseks mõeldud tehnoloogiat (Bouwman *et al.*, 2005: 22, Modaff *et al.*, 2008: 282 kaudu) ning kommunikatsioon tähendab kaugsuhtlust (Bouwman, van den Hooff, van de Wijngaert & van Dijk, 2005: 22, Modaff *et al.*, 2008: 282 kaudu). IKT mõju sisesuhtlusele on kõikehõlmav, sest see määrab, kus, millal ja kuidas töötatakse, kuidas töötajad omavahel suhtlevad ning millisesena nad konstrueerivad sõnumeid (Modaff *et al.*, 2008: 282). Kuna siinses töös uuritava organisatsioonil on kontor kahes Eesti linnas, puudutab IKT teema ka seda uuringut.

IKT-põhised suhtluskanalid

Kui silmast silma kohtuda ei ole võimalik, tulevad mängu IKT-põhised kanalid. Nende kaudu saadetava sõnumi sisu ja vorm erineb tavaviisil vahetatavast sõnumist mitmeti. Rice'i ja Gattikeri (2001, Modaff *et al.*, 2008: 282–283 kaudu) hinnangul on IKT vahendatud sõnumi sisu rohkem keskendunud ülesandele ja saatja identiteeti on selles vähemal määral, samuti pööratakse e-kirjas vähem tähelepanu kirja lõpetamise elementidele kui tavakirjas. IKT-põhise sõnumi vorm lubab edastada korraga mitut teemat, mistõttu võib kannatada sõnumi sidusus ning ajamõõtmes eristuvad sünkroonset (nt telefoni- või Skype'i-kõne, videokonverents) ja asünkroonset (faks, e-kiri) suhtlust võimaldavad kanalid (*Ibid.*). Seega võivad IKT-põhised kanalid pakkuda võimalusi, ent kätke ka ohte. Kannatada võib suhtluse kvaliteet (osa kanaleid kiirendab suhtlust sedavõrd, et see muutub kohati läbimõtlematuks) või on suhtlus liiga kulukas (nt sisevõrgu loomine ja haldus) (Modaff *et al.*, 2008: 285). Järgnevalt vaadeldakse lähemalt kolme Eestis tõenäoliselt levinuima tehnoloogiapõhise kanali erijooni.

Internetilehe puhul on erinevate demograafiliste rühmade vajadused ja ootused erinevad, lisaks tuleb leida ressursid lehe hoolduseks ja töötajate koolitamiseks (O’Kane *et al.*, 2004, Modaff *et al.*, 2008: 285 kaudu). Sisevõrgul on organisatsiooni hierarhiat tasandav mõju ja see teeb võimalikuks organisatsioonisisese suhtluse kõigi töötajate vahel (O’Kane *et al.*, 2004: 82, Modaff *et al.*, 2008: 285 kaudu). E-posti eripära on kasutuslihtsus, mistõttu on e-kirjad vahel läbi mõtlemata (Modaff *et al.*, 2008: 286–287). Sisult tundlikuma ja keerulisema teabe jaoks ei ole e-kiri parim viis, ent suures organisatsioonis on see mõnikord vältimatu, kui soovetakse tagada, et juhtkonna teave jõuab töötajate enne sel viisil kui ajakirjanduse vahendusel (*Ibid.*). Kiirsõnumivahetus tähendab sünkroonset kirjalikku suhtlust näiteks Skype’is või Facebooki vestlusaknas. Kuhu milline vahendatud suhtluse kanal valida, sõltub eelkõige neljast tegurist, need on sotsiaalne lähedus, kanali rikkalikkus, hõlpsus ja saatja koht organisatsiooni hierarhias (*Ibid.*: 289–291).

Sotsiaalne lähedus hõlmab selliseid aspekte nagu soojus, isiklikkus ja tundlikkus (Rice, Chang & Torobin, 1992, Modaff *et al.*, 2008: 289 kaudu). See teooria arvestab suhtluskanali omadusi: kõige suuremat lähedust pakub silmast silma suhtlus ja kõige väiksemat kirjalik. Silmast silma saab kasutada mittesõnalise suhtluse elemente, et paremini mõista olukorda ja lahendada probleeme (Dubé & Robey, 2009: 10). Seevastu e-kirja tõlgendamiseks on saajal palju vähem teavet ning isegi kui ta vahetab saatjaga mitu e-kirja, võib ta tunnetada, et tegelikku dialoogi ei teki (Modaff *et al.*, 2008: 289). Seda on küllap kogunud igaüks, võrreldes e-kirjade ja kohtumise erinevust, mistõttu on ootuspärane, et Eesti ettevõtjad peavad otstarbekaimaks (ent ajakulukaks) silmast silma suhtlust (Alas *et al.*, 2015: 38). Kui on ette näha, et tõlgendusvõimalusi on töötajate seas palju, tuleks valida võimalikult suurt sotsiaalset kohalolu pakkuv kanal, sest see aitab vähendada või vältida arusaamatusi (Modaff *et al.*, 2008: 291). Kui edastada näiteks negatiivne sõnum vähest sotsiaalset kohalolu pakkuva kanali kaudu, peab arvestama võimalusega, et negatiivsus võimendub (*Ibid.*, 289). Teisalt on inimestel vahel lihtsam edastada keeruline teade e-posti teel, sest nad on selles kanalis ausamad ja moonutavad sõnumit vähem (*Ibid.*). Seda uuringut oleks huvitav korrata Eestis, kus avatud suhtlus on paljude jaoks keeruline.

Kanali rikkalikkuse teooria arendasidki Daft ja Lengel (1984, 1986, D’Urso & Rains, 2008: 488 kaudu) teabe rikkalikkuse kontseptsiooni alusel välja sihiga aidata juhtidel valida teabe liikumiseks välja tõhusaim kanal. Selle teooria puhul on valikukriteerium soovitava või oodatava tagasiside kiirus (Modaff *et al.*, 2008: 290), täpsemalt iseloomustab rikkalikku kanalit kiire tagasiside, rohkesti vihjeid, loomulik keel ja isiklik fookus (D’Urso & Rains, 2008: 488). Dafti ja Lengeli (1984, 1986, D’Urso & Rains, 2008: 488 kaudu) algse järjestuse kohaselt on kõige

rikkalikum silmast silma suhtlus ja järgneb telefonisuhtlus; vaesem on kirjalik suhtlus. Seega peaks juht lähtuma sõnumi ebamäärasuse ja mitmetähenduslikkuse tasemest. Näiteks Skype'i videokõne ajal saab näha üksteise reaktsioone ja ruttu reageerida nii mitteverbaalsetele märkidele (näoilmed, reaktsioon või selle puudumine jne) kui ka sõnadele ja hääletoonile. Ka Eesti kaugtööuuringu (Kallaste & Jaakson, 2009: 140) tulemused kinnitasid teabe kadumise ja moonumise probleemi mitterikkalike kanalite puhul.

Siiski andsid juba 1990. aastail tehtud uuringuid e-kirja kui kanali rikkalikkuse kohta vastakaid tulemusi: osa uuringute järgi on see üks vaesemaid, teiste uuringute järgi aga rikkalikkuselt kolmandal kohal telefonikõne järel (D'Urso & Rains, 2008: 489). Kuna hakkas selguma, et kanali rikkalikkus pole ainus sõltuv näitaja, pakkusid Carlson ja Zmud (1999, D'Urso & Rains, 2008: 489 kaudu) kanalite rikkalikkuse teooria alusel välja kanalite edasiarenduse teooria: see, kui rikkalikuna inimene suhtluskanalit tajub, sõltub tema kogemustest suhtluspartnerite, sõnumi teema ja meediumiga, st see on sotsiaalselt konstrueeritud. Kasutaja kogemusest rääkides eristasid Carlson ja Zmud (1999, D'Urso & Rains, 2008: 490 kaudu) nelja liiki kogemusi, mille alusel ta otsustab kanali rikkalikkuse üle: mida rohkem kogemusi on tal a) kanaliga, seda osavam ta selle kasutajana on ja seda rikkalikum see kanal talle tundub; mida rohkem kogemusi on tal b) teema, c) organisatsioonilise konteksti ja d) suhtluspartneritega, seda taiplikumalt ta kodeerib ja dekodeerib suhtluse ajal vihjeid (sh mitteverbaalseid), mis omakorda lubab tal kasutada kanali võimalusi rohkem ära ning tajuda seda rikkalikumana.

D'Urso ja Rains (2008: 503) soovivad pakkuda töötajatele uue tehnoloogia tundmaõppimiseks koolitusi, sest nii ühtlustub suhtluskanalite rikkalikkuse tajumise tase (*Ibid.*). Juhtkonnale on kasulik toetada uue IKT kasutuselevõttu ka seepärast, et kui organisatsiooni arvamuslimidrid aktsepteerivad uut tehnoloogiat, võivad nad mängida rolli selles, kuidas sotsiaalse mõju tulemusel tunnetavad kanali rikkalikkust ülejäänud töötajad (*Ibid.*).

Kolmandana nimetatud hõlpsuse all mõtlevad uurijad seda, kui kiire ja lihtne on suhtluskanalit kasutada ning saata korraka sõnum paljudele inimestele, näiteks pannakse e-posti vahendusel tihti teele sõnumeid, mida kunagi ei saadetak memona (Modaff *et al.*, 2008: 290). Ning neljandaks, koht organisatsiooni hierarhias tingib samuti tehnoloogiakasutuse: mida kõrgemal kohal inimene töötab, seda suurem on tema jaoks suhtluse, sealhulgas suulise suhtluse osakaal (Rice *et al.*, 1992, Modaff *et al.*, 2008: 291 kaudu). Ühtlasi on juhtide sõnumid suuremal määral kompleksset laadi ja sellised, mis vajavad vahetut tagasisidet (*Ibid.*).

Kaugtöö

Prokseemika e teadus käitumise ruumilisest tingitusest selgitab, kuidas inimsuhete teke on võrdelises sõltuvuses inimeste füüsilise lähedusega: tihedamad suhted kujunevad suurema tõenäosusega välja silmast silma kohtudes (Modaff *et al.*, 2012: 196). Kaugtöö puhul asuvad töötajad füüsiliselt eri paigus ja nii ei sõltu suhted mitte ainult vahetutest kohtumistest, vaid neid mõjutab ka tehnoloogiapõhine suhtlus (Steizel & Rimbau-Gilabert, 2013: 462). Ajastul, mil üha rohkem organisatsioone kasutab osalise või täieliku kaugtöö võimalust, tuleb seega pöörata suhete loomisele ja hoidmisele sisekommunikatsioonis eritähelepanu. Ka Eestis koostatud juhendmaterjali (Teichmann, Ilvest & Murdvee, 2015: 3) autorid leiavad, et praktikas on saanud tehnoloogiapõhisele kaugtööle oluliseks takistuseks inimene – nii tööandja, juht kui ka töötaja. Seepärast peaksid juhid olema paremini kursis virtuaaltöö tegijate juhtimise ja laiemalt traditsiooniliste töövormide muutumisega (*Ibid.*).

Kaugtöö ühest definitsiooni ei ole teoreetikud kokku leppinud. Kaugtöö all peetakse üldjuhul silmas igasugust töötamise viisi, mille puhul kasutatakse infotehnoloogia abi selleks, et vähendada vajadust liikuda tööga seoses ühest punktist teise, sest kaugtöö korral liigub töö inimeste juurde, mitte vastupidi (Nilles, 1998: 1, Modaff *et al.*, 2008: 293 kaudu). Teisest vaatenurgast on see töö, mida tehakse väljaspool traditsioonilist töökeskkonda (Teichmann *et al.*, 2015: 4). Kaugtööl on kolm põhiliiki: kodutöö, kaugtöökeskuses tehtav töö ja mobiilne töö (Pérez *et al.*, 2002, Kallaste & Jaakson, 2009: 9 kaudu).

Eestis tegi nii 2009. kui ka 2015. a tööelu-uuringu kohaselt osalise või täisajaga kaugtööd 20% töötajaid, kelle seas ametiala poolest domineerisid juhid ja tippspetsialistid ning sektoritest oli levinuim teenindussektor (Kaldmäe, 2017: 10–11). Selgus, et kaugtöö tegijad hindavad oma tööd mitmekesiseks ja arendavaks, kuid neile teeb muret, et juhid ei märka ega väärtusta nende häid töötulemusi piisavalt (*Ibid.*, 13). Eesti juhtimisvaldkonna uuringu 2015 kohaselt kasutas 2015. a kaugtööd 52% uuritud organisatsioone (tuleb arvestada, et mikro- ja väikeettevõtteid uuring ei hõlmanud) (Alas *et al.*, 2015: 47). Eesti kaugtööuuringus (Kallaste & Jaakson, 2009: 140–141) nimetatakse kuut kaugtöö tõttu tekkida võivat kommunikatsiooniprobleemi: 1) koosolekute planeerimise keerukus, 2) vahendatud suhtlusest tulenevad probleemid (nt aeglane suhtlus), 3) suhtluse kandumine kontoris töötavatele kolleegidele, 4) tehnilised probleemid tarkvara ja 5) internetiühendusega, 6) meeskonnatöö väiksem tõhusus.

Virtuaalne töökoht „on koht, kus töötaja parasjagu töötab ning mis ei asu üheski kindlaksmääratud töötamise kohas“ (Teichmann *et al.*, 2015: 4). Sellega seondub termin *virtuaalne töötaja*

kui inimene, kes töötab digitaalselt mis tahes paigas (Popma, 2013: 5, Eurofound, 2015: 70 kaudu). Virtuaalses organisatsioonis töötatakse virtuaalsetes töökohtades osaliselt või täielikult kaugtööna (Palmer & Speier, 1997, Teichmann *et al.*, 2015: 4 kaudu). Kuuenda Euroopa töötingimuste uuringu (Eurofound, 2016: 84) kohaselt kasutab ELis 11% töötajaid IKTd väljaspool tööandja ruume, neist 3% teeb kaugtööd peamiselt kodust ja 8% on eranditult IKT-mobiilsed töötajad. Uuringus (*Ibid.*) on IKT-mobiilseks nimetatud töötajat, kes kasutab vähemalt kolm neljandikku tööajast IKTd väljaspool tööandja ruume. Tema kohta on lisaks kasutusel termin *e-nomaad* (Teichmann *et al.*, 2015: 4).

Kaugtöö eelised ja puudused on põimunud ning kuidas see töövorm sobib organisatsioonile ja töötajale, sõltub asjaoludest. Kaugtöö kui tööviis kasvatab sisemise motivatsiooniga inimeste produktiivsust ning võib suurendada töörahulolu, aga ainult nende puhul, kellele selline töö meeldib (Gomolski, 2006, Modaff *et al.*, 2008: 295–296 kaudu).

Nagu traditsioonilises nii on ka kaugtööd tegevas meeskonnas tarvis tekitada kindel tööstruktuur ja mõelda läbi suhtluskanalid, sest need mõjutavad töötajate suhteid ja koostöö kiirust, mis määravad kokkuvõttes töö tõhususe (Dubé & Robey, 2009). Dubé ja Robey (2009: 14–16) on pakkunud juhtidele välja neli strateegiat: a) määratleda selged eesmärgid ja koostada üksikasjalik tööplan; b) kasutada ühist veebipõhist kalendrit; c) standardiseerida suhtlus- ja dokumendihaldusprotsess; d) valida töötajaid hoolikalt, arvestades isikuomaduste ja oskuste sobivust virtuaaltöök. Lisaks on kaugtöö eeldus tagada töötajatele juurdepääs organisatsiooni arvutivõrgule ning võimalus vahetada kolleegidega teavet ajast ja kohast sõltumatult; selleks tuleb kokku leppida suhtlemise ja teabevahetuse protseduuri reeglid (Eurofound, 2015: 74). Selle töö autori kogemuse järgi mõeldakse Eesti organisatsioonides selliste reeglite seadmisele ja töötajatele tutvustamisele vahel liiga vähe, eeldades, et kõik on kaugtöö eripäraga kursis ja et vaikimisi toimivad mõne varasema meeskonna puhul kehtestatud reeglid.

Niisiis on oluline, et kui organisatsioonis on kaugtöö tegijaid, annaks juht neile kohe koostöö alguses teada, et ootab neilt töö vormist hoolimata tihedat omavahelist suhtlust (Dubé & Robey, 2009: 14–16). Paradoksaalselt vajab ka virtuaalne meeskond füüsilist kontakti, milleks on Dubé ja Robey (2009: 20–22) järgi kolm viisi: ehitada usaldus üles kultuuri, eriala, ametikoha ja/või kogemuse alusel; kujundada välja meeskondlikud tegevused ja üritused; seada sisse kontrollimehhanism. Ehkki osa autorite hinnangul on töötajatevaheline usaldus kaugtöö puhul kõige olulisem tegur (Kowalski & Swanson, 2005, Kallaste & Jaakson, 2009: 21 kaudu), leiti Eesti

tingimustes, et see on sama tähtis ka kaugtööd kasutavas ja traditsioonilises organisatsioonis (Kallaste & Jaakson, 2009: 5).

Ka kaugtöö puhul kehtivad sellised meeskonnatöö eeldused nagu ühiste eesmärkide ja soodsa töökeskkonna olemasolu ning juht vajab psühholoogiateadmisi, mõistmaks töötajate toetamiseks nende erinevusi (Schlenkrich & Upfold, 2009: 113). Kui töötaja ei saa juhilt ega kolleegidelt piisavalt isiklikku tunnustust, võib vähendada see motivatsiooni panustada meeskonnatöösse (Omar, Lionel & Likoebe, 2010: 222). Kaugtöö üheks probleemsemaks tahuks ongi peetud mitteametliku suhtluse ja teabevahetuse puudust, mistõttu võib kaugtöö tegija tunda end infoväljast isoleerituna (Eurofound, 2015: 78). Ka 2015. a üliõpilastööst kahe Eesti organisatsiooni kohta selgus, et kirjeldatud sotsiaalse isolatsiooni võimendumise tõenäosus on suurem juhul, kui kaugtöö tegija ei ole kolleegide ega klientidega silmast silma kontaktis, vaid teebki eelkõige kaugtööd (Pulst, 2015: 62). Uuringutes on leitud, et kuna kaugtöö korral tuleb pühendada teabevahetusele rohkem tähelepanu, võib see põhjustada ebakindlust, mis suurendab töötajates stressi (European Commission, 2010, Eurofound, 2015: 78 kaudu). Kui aga valida selle stressi vahel, mida tekitab läbimõttlemata ja teadvustamata teabevahetus, ning selle stressi vahel, mida põhjustab selle fookusse võtmise tõttu (algul) tekkiv ebakindlus, põhjustab töö autori meelest teine neist väiksemat kahju ja pikas plaanis peaks seda liiki stress taanduma.

1.4. Teabe kättesaadavus ja töötlemine

Neljanda alapeatüki teema on teabe kättesaadavuse ja töötlemise mõju sisekommunikatsioonile. Tehakse lühiülevaade sellest, miks organisatsioonides teavet töödeldakse ja mille alusel teabe allikas valitakse, samuti teabe töötlemise võime küsimustest. Lõpuks käsitletakse teabe kättesaadavuse ja töötlemise eripära kaugtöö puhul ning teabe visualiseerimise teemat.

Teave aitab organisatsioonis vähendada ebakindlust ja selle tõlgendamine mitmetähenduslikust (Daft & Lengel, 1986, Lindlöf, 2014: 13 kaudu) ning teabe töötlemise eeldus on selle kättesaadavus (Lindlöf, 2014: 16). Kättesaadavus näitab, kui suurt pingutust nõuab teabe hankimine inimeselt, kes seda vajab; just kättesaadavus mõjutab enim seda, kas teavet kasutatakse (Lindlöf, 2014: 16). Nii väidab O'Reilly (1982, Lindlöf, 2014: 16 kaudu), et juhid kasutavad pigem hästi kättesaadavat kui kvaliteetsemast allikast pärit ja halvemini kättesaadavat teavet. Seejuures tuleb Fideli ja Greeni (2004, Lindlöf, 2014: 16) järgi eristada kaht näitajat: teabe kättesaamise lihtsus ja kasutuslihtsus (oskus teavet tõlgendada). Teabe kolleegidega jagamise määra suurendab tunnetatud toetus juhilt (Cabrera *et al.*, 2006, Paillé *et al.*, 2013: 684 kaudu).

Zirger ja Hartley (1994, Lindlöf, 2014: 13 kaudu) jagasid teabe t tlemise võime kolmeks komponendiks. Esiteks sõltub teabe jagamise m arast see, kuidas organisatsioon tõega toime tuleb, seejuures on jagamise m ar seda olulisem, mida komplekssemad on ülesanded (Tushman & Nadler, 1978, Lindlöf, 2014: 14 kaudu). Soorituse edu nimel peaks olema rohkem kolleegidevahelisi kontakte ja ülesande täitmisel peaks panustama rohkem kolleege, sest seda rikkamana kommunikatsiooni tajutakse (Allen, 1977, Lindlöf, 2014: 14 kaudu). Teiseks võib osutada teabe t tlemise õigeaegsus soorituse edu puhul kaalukeeleks (*Ibid.*). Kolmanda komponendina on oluline otsustamise kiirus: kiired otsustajad kasutavad rohkem teavet ja rikkalikumaid kanaleid, samuti rohkem reaalses teavet kui aeglased otsustajad (*Ibid.*).

Teabe kättesaadavust ja t tlemist mõjutab kaugt o negatiivselt: kuna kaugt o tegija asukoht pole kolleegidele igal hetkel täpselt teada, võib see tekitada probleeme, kui temalt kui eksperdilt on vaja saada teavet kiiresti (The increasing use ..., 2010: 58). Sellisel juhul kulub kolleegidel temaga  henduse loomiseks aega, millele lisandub ebakindluse tunne, teisalt aitab internetis reaalses suhtlemise võimalus teabe liikumist kiirendada (*Ibid.*). Siin aitavad taas eespool mainitud t okorraldusreeglid, mille juurutamine on kaugt o puhul hädavajalik.

Teabe t tlemise juures on üks märksõna selle visualiseerimine. See on keskses kognitiivsetes protsessides, näiteks teabe t tlemise võime ja probleemilahenduse jaoks oluline (Lindlöf, 2014: 20). Inimene t tleb topeltkodeerimise teooria kohaselt ühe kognitiivse kanali kaudu suulist ja kirjalikku verbaalset ning teise kaudu mitteverbaalset teavet; need kanalid mõjutavad üksteise toimimist vastastikku (Paivio 1971, 1991, Lindlöf, 2014: 21 kaudu). See tähendab, et kui t delda teavet korraga mõlemas kanalis, suureneb võime teavet hiljem taasesitada (*Ibid.*). Veel on tõestatud, et kergemini suudab inimene meenutada pildisarjal nähtud kui mitme sõnaga saadud teavet (Nelson *et al.*, 1976, Lindlöf, 2014: 21 kaudu). Kauffeld ja Lehmann-Willenbrock (2012: 146) leidsid, et koosolekute visualiseerimine on positiivses seoses rahuloluga koosolekuga ja organisatsiooni eduga. Visualiseerimine võib toetada suhtlust, täpselt see ajendab ja toetab sünkroonset ja rikkalikku kommunikatsiooni eelkõige komplekssete ja mitmet henduslike teemade puhul (Lindlöf, 2014: 22, 70). Lindlöf (2014: 72) soovib juhtidel endale teadvustada, et visualiseerimine aitab luua ühise suhtlusala ja selle säilitada (*Ibid.*, 73). Visualiseerimisviisi valikul on esmane eesmärk: kui visualiseerimise siht on soodustada suhtlust, peaks visualiseerima seda sisu, mis on osalejate hinnangul selleks v artuslik (*Ibid.*). Ka Eesti on viimasel k nnendil r agitud visualiseerimisest ja laiemalt dokumentide lihtsustamisest üha rohkem nii kujundusajundjate kui ka keelet metajate seas. Näiteks on antud juba kolm aastat välja selge sõnumi auhinda (vt <http://selgesonum.ee>).

2. Eesmärk ja uurimisküsimused

Selle bakalaureusetöö uurimisparadigma on interpretivism, mille kohaselt saab sotsiaalset reaalsust tõlgendada osaliste igapäevaelu käigus loodud tõlgenduste kaudu. Mõtestatud sotsiaalse tegevuse mustritele keskendudes on eesmärk saavutada kõrgem üldistatuse tase. Nii lähtub autor organisatsioonikommunikatsiooni uurides sotsiaalkonstruktivistlikust vaatenurgast, mille järgi loovad organisatsiooni ennekõike selle töötajad oma tõlgenduste ja hinnangutega.

Neil põhjustel on siinse töö eesmärk analüüsida organisatsiooni sisekommunikatsiooni töötajate tõlgenduste ja hinnangute alusel. Arvestades bakalaureusetöö väikest mahtu, tehakse selleks juhtumiuuring ühe organisatsiooni alusel. Uuringu üks eesmärk on anda selle organisatsiooni juhtkonnale infot ja soovitusi edasise tegevuse kohta sisekommunikatsiooni alal.

Uurimisküsimusi valides on autor lähtunud soovist saada ülevaade töötajate tõlgendustest oma töökoha sisekommunikatsiooni erijoonte ja kirjeldada kasutatavaid viise ja kanaleid. Pidades silmas organisatsiooni juhtkonna huvi, on lisatud küsimused juhi rolli ja parendusvõimaluste kohta.

Töö autor on eesmärgi täitmiseks sõnastanud seega neli uurimisküsimust.

1. Kuidas kirjeldavad töötajad organisatsiooni sisevaates?
2. Milliseid sisekommunikatsiooni viise ja kanaleid ning milleks töötajad kasutavad?
3. Millisena näevad töötajad juhi rolli sisekommunikatsioonis?
4. Mida peavad töötajad oluliseks sisekommunikatsiooni valdkonnas parendada?

3. Metodoloogia

Selles peatükis antakse ülevaade valimist ning andmete kogumise ja analüüsimise meetodist.

3.1. Uuritava organisatsiooni tutvustus

Selles töös uuritakse üht 34 töötajaga (seisuga 22.05.2017) Eestis registreeritud sihtasutust, mida töös nimetatakse organisatsiooni juhtide palvel konfidentsiaalsuse hoidmiseks nimetusega *organisatsioon*. Statistikaameti (Mõistete sõnastik, 2014) liigituse järgi on 10–49 hõivatu puhul tegu väikse organisatsiooniga (*Ibid.*). Eestis oli 2016. aastal majanduslikult aktiivseid väikeettevõtteid 5% ehk 6293 organisatsiooni (Majanduslikult aktiivsed ..., 2017).

Sihtasutusena on organisatsioon osa kolmandast sektorist, kuhu Eestis kuulub üle 30 000 organisatsiooni, sh 800 sihtasutust (Kodanikualgatuse, 2014: 64). 2000. aastal kodanikualgatuse korras loodud organisatsioon on mittetulunduslik ja professionaalne, st töötajad teevad palgatööd. Organisatsiooni rahastus on alates 2007. aastast projektipõhine. Sellega kuulub organisatsioon Eesti 28% mittetulundusühingute hulka, mille rahastusallikaks on tulu ühingu majandustegevusest (*Ibid.*).

Organisatsioonil on kolmeliikmeline juhatus, büroojuht, sekretär ja kommunikatsioonijuht. Ülejäänud töötajad jagunevad viie teemavaldkonna alusel allüksustesse, mida juhib selle juht, lisanduvad haldustöötajad ja koolitusüksus. Organisatsioonil on ka nõukogu.

Põhitegevusena teeb organisatsioon tellimustööna ja omal algatusel uuringuid, enamasti valdkondlikes allüksustes, mis on moodustatud spetsialiseerumise alusel. Mõne uuringu jaoks luuakse mitme allüksuse töötajatest interdistsiplinaarne ajutine meeskond. Töö eeldab kõrgharidust ja organisatsiooni iseloomustab teadmismahukus: teha saab ainult neid uuringuid, mille jaoks on tööl asjatundjad või mille jaoks saab neid lisaks kaasata väljastpoolt. Iga uuringu puhul mõõdetakse kulunud tööaega, sest sageli on samal töötajal pooleli mitu uuringut, ent rahastus on uuringupõhine. Allüksuse juht vastutab projektide elluviimise eest korralduslikult (tööjaoitus, ajakava), sisuliselt (töö kvaliteet) ja finantsiliselt (projekt ei tohi jääda rahaliselt miinusesse). Iga projekti eest vastutab lisaks eraldi projektijuht.

Enamik töötajaid töötab Tallinna ning väike osa töötajaid Tartu kontoris, lisaks või sealhulgas teeb osa töötajaid osaajaga kaugtööd oma kodus. Põhikontor asub Tallinnas, seal asuvad ka juhatuse esimees ja haldustöötajad. Enamikus meeskondades ei ole kõik töötajaid ühes kontoris, vaid mõni neist töötab teise linna kontoris või teeb osaajaga kaugtööd. Seepärast kehtib paindliku töötaja ja -koha põhimõte, mille järgi lepib töötaja oma meeskonnaga kokku, kus ja millal ta on kättesaadav füüsiliselt ja/või IKT-põhiselt.

3.2. Andmekogumismeetodid ja valimi kirjeldus

Kuna bakalaureusetöö eesmärk on esitada ühe organisatsiooni ühe tahu analüüs, tuginedes töötajate hinnangutele, leida uurimisobjektide vahel mitmesuunalisi suhteid ja uurida organisatsiooni võimalikult terviklikuna, on valitud kvalitatiivne meetod (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005: 152). Kvalitatiivse uurimuse üks tüüpjooni on selle kujunemine uurimistöö käigus, st uurija on töös paindlik ja muudab kava, kui see on ilmnunud asjaolude tõttu vajalik (*Ibid.*, 155), seega on analüüs spiraali kujuga (*Ibid.*, 209). Laheranna (2008: 11) järgi jõuab kvalitatiivse uuringu tegija tulemuseni kogemuse ning selle kaudu, et ta õpib ilmnunud probleemidest ja vigadest. Ka selle töö autor on seminaritööst (esitatud jaanuaris 2017) alguse saanud bakalaureusetöö koostamise käigus muutnud uurimisküsimusi, põhjalikult muutnud ja täiendanud kirjanduse ülevaate peatükki ning kirjutanud täielikult ümber tulemuste ja järelduste peatüki.

Uuringu tüüp on juhtumiuurimus, täpsemalt ühejuhtumidisain. Kasutatud andmekogumismeetodid olid individuaalintervjuu ja mitteosalev avalik vaatlus. Seega kasutati uuritava organisatsiooni kohta tõesemate andmete saamiseks triangulatsiooni, mis on üks kvalitatiivse uuringu valiidsuse tagamise strateegia (Laherand, 2008: 348). Näiteks saab vaatluste ja intervjuude andmeid kõrvutades selgitada välja, kas ja miks esineb nendes lahknevusi. Teise valiidsuse tagamise strateegiana oli kasutusel uuringu vahetulemuste tutvustamine uuritavatele, et nad saaksid veenduda enda vaadete õiges edasiandmises (*Ibid.*, 349). Kolmandaks püüdis autor esitada tulemuste peatükis rikka, tiheda kirjelduse ja neljandaks pidas autor oluliseks eneserefleksiooni (vt alaptk 5.2). Valiidsusele aitas kaasa ka uuringu pikk kestus ning koostöö teiste uurijatega (õppejõududega seminaritöö kaitsmise ja bakalaureusetöö eelkaitsmise käigus, samuti suhtlus retsensendiga bakalaureusetöö eelkaitsmise ajal).

Autor tegi viis intervjuud (kokku 299 minutit) ja viis koosoleku vaatlust (kokku 227 minutit) juba seminaritöö jaoks. Et andmeid oli piisavalt, ei kogunud autor neid bakalaureusetöö jaoks juurde. Kuna aga seminaritööle saadud tagasiside alusel muutis autor uurimisküsimusi ja kitsendas fookust, tehti andmeanalüüs bakalaureusetöö jaoks uuesti, sh võeti kasutusele

MAXQDA tarkvara. Need tegevused olid ühtlasi uuringu reliaabluse huvides, sest suurendasid andmete kodeerimise kvaliteeti. Reliaabluse nimel on siinses töös põhjalikult kirjeldatud andmete kogumist ja analüüsimist, samuti esitatud meetodi valimise ja rakendamise kriitika.

Intervjuu kui meetod valiti eelkõige tänu paindlikkusele, sest autor soovis uuritava organisatsiooni liikmetele anda võimaluse väljendada end uurimisküsimustega seotud teemadel vabalt ja koguda võimalikult põhjalikku teavet (Laherand, 2008: 177–178). Poolstruktureeritud intervjuude jaoks koostatakse intervjuukava, ent nähakse ette, et küsimusi võib olla vaja jooksvalt täpsustada ja vastustest lähtuvalt esitada lisaküsimusi (Lepik *et al.*, 2014; Laherand, 2008: 177–178). Seda tegi ka töö autor. Et saada ka multimodaalset teavet ja selle toel intervjuu tõhusust suurendada, tehti intervjuud silmast silma. Need salvestati diktofoniga ja transkribeeriti.

Uuritud organisatsiooni palvel ei ole töö autoril võimalik konfidentsiaalsuse tagamiseks avaldada intervjuu andnud töötajate nimesid, ametinimetusi ega töötamise kohta, mistõttu ei ole 4. peatükis lisatud tsitaatidele nende autorite ametinimetust. Samal põhjusel ei ole siinses peatükis esitatud intervjuude kuupäevi ega tegemise kohta. Kui aga sama väite tõestuseks on 4. peatükis esitatud mitme töötaja tsitaat, on need avaldatud eraldi lõikudes.

Töö jaoks tegi autor kolm pikka ja kaks lühikest intervjuud. Pika intervjuu (62 ja 128 min) andis augustis 2016 kaks töötajat, mõlemaga tegi autor teemade täpsustamiseks jaanuaris 2017 lisa-intervjuu (25 ja 17 min). Kolmanda töötajaga tehti üks pikk intervjuu (67 min) jaanuaris 2017. Uurimisküsimustele mitmekülgsete vastuste saamiseks valiti intervjuude jaoks erineva tasandi ja pikaajalised töötajad kummastki kontorist, töötajad aitas töö autoril nendest kriteeriumidest lähtuvalt välja valida ja nendega kokkuleppe saavutada organisatsiooni esindaja. Intervjuu andmise hetkel oli nende töötajate tööstaaž organisatsioonis kuus kuni üheksa aastat.

Intervjuukava oli iga kord erinev (vt lisa 1). Kuna uurimisfookust ja küsimusi muudeti pärast intervjuude ja vaatluste tegemist, ei olnud intervjuukavad siinse bakalaureusetöö lõplikku uurimiseesmärki ja küsimusi arvestades optimaalseimad, ent andsid siiski uurimiseesmärki arvestades piisavalt infot töö kirjutamiseks.

Tulemuste peatükis (ptk 4) on tsitaadid esitatud eraldi lõiguna kaldkirjas ja väiksema kirjaga. Mõttepunktid ... tähistavad pausi ja nurksulgudes olevad kolm kriipsu [---] väljajäetud osa. Ka konfidentsiaalsusleppel asendatud ja sisulise mõistetavuse huvides (kuna konteksti on tsitaadis vähe) lisatud sõnad on autor pannud nurksulgudesse. Nii on isikunimed on asendatud ametinimetusega ja vajaduse korral kohanimed sõnaga [*kohanimi*], samuti on asendatud paar

organisatsioonisiselt kasutusel olevat sõna, näiteks: *kuidas need [allüksused] panna horisontaalselt üksteist toetama*. Kui töö autor ei ole midagi kustutanud, vaid ainult lisanud, algab nurksulgudes tekst võrdusmärgiga, näiteks: *selle [= sisevõrgu]*.

Peale intervjuude tehti viis vaatlust (vt tabel 1), sest see multimodaalne andmekogumismeetod annab võimaluse selgitada välja, kas inimesed organisatsioonis käituvad oma sõnade kohaselt või teisiti (Laherand, 2008: 225) ning koguda esmast teavet loomulikus keskkonnas (*Ibid.*, 226). Autor tegi vaatlused avalikustatud vaatlejana. See tähendab, et uurija ei osale vaadeldavas tegevuses ja vaatlus on osalejatele teada (Vihalemm, 2014). Autoril oli organisatsiooniga kokkulepe olla tegevuste juures vaatlejana ning ta ei võtnud protsessidest osa.

Tabel 1. Bakalaureusetöö jaoks tehtud vaatlused

	Vaatlusobjekt	Aeg, koht, kestus
1.	Allüksuse A iganädalane koosolek	August 2016, Tallinn, 35 min
2.	Allüksuse B iganädalane koosolek	Sama päev, Tallinn, 65 min
3.	Iganädalane üldkoosolek	Sama päev, Tallinn, 40 min
4.	Keskastmejuhtide ja juhatuse iganädalane koosolek	Sama päev, Tallinn, 27 min
5.	Iganädalane üldkoosolek (Skype'i vahendusel)	Nädal hiljem, Tartu, 60 min

Vaatluskemmi alusel kasutati mittesüsteemalist vaatlust: plaan oli jälgida, kui kaua mingi koosolek kestab, kes seal osalevad, kes ja kuidas koosolekut juhib, milliseid väljendeid ta kasutab, kellele ta sõna annab, kui aktiivsed on osalejad, mida nad teevad. Lisaks tegi vaatleja märkmeid muu kohta, mis tundus uurimisküsimusi arvestades asjakohane. Vaadeldi loomulikus keskkonnas uuritava organisatsiooni kontorites ja regulaarseid koosolekuid.

Valimis oli nii organisatsiooni kui ka allüksuste iganädalane koosolek. Kuna Tartu kontori töötajad osalevad Tallinnas toimuval üldkoosolekul Skype'i vahendusel, vaadeldi seda nii Tallinnas kui ka Tartus. Vaatlusi tehti kahel päeval, mis valiti juhuslikult augustist 2016, aga nädalapäeva valiku määras koosolekute graafik. Kõigepealt vaadeldi Tallinna kontoris samal päeval nelja järjestikust koosolekut: kahe allüksuse koosolekut (allüksus A: 35 min, 3 osalejat; allüksus B: 65 min, 5 osalejat), üldkoosolekut (40 min, 25 osalejat) ning allüksuste juhtide ja juhatuse koosolekut (27 min, 6 osalejat). Konfidentsiaalsuse hoidmiseks ei avalikusta autor vaatluste kuupäevi. Viieandaks vaadeldi Tallinna kontoris peetavat iganädalast üldkoosolekut (60 min) nädal hiljem Tartu kontoris, kus Tartu töötajad osalesid koosolekul Skype'i teel. Ka teistel vaadeldud koosolekutel osales vähemalt üks töötaja Skype'i heliühenduse vahendusel.

3.3. Andmeanalüüsimetod

Andmeid analüüsi kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil. Tekstilised andmed pärinesid intervjuude transkriptsioonidest ja vaatlusprotokollidest. Kvalitatiivset sisuanalüüsi eelistati põhjusel, et see sobib teksti vastuvõtu seisukohast oluliste tähenduste analüüsimiseks (Kalmus, Masso & Linno, 2015). Meetodi põhipuudus on asjaolu, et võib juhtuda, et uurija kogub (sageli enda teadmata) andmeid valikuliselt, et kinnitada talle sobivat hüpoteesi (*Ibid.*). Sellest hoidumiseks püüdis autor pidada järjepidevalt silmas uurimisküsimusi ja töö eesmärki.

Analüüsitehnika oli horisontaalanalüüs (*Ibid.*), st sama teema kohta otsiti materjali kõigi intervjuude transkriptsioonidest ja vaatlusprotokollidest. Töö autor kasutas kvalitatiivse analüüsi tarkvara MAXQDA, sest see hõlbustas mahuka materjali haldamist. Programm valiti selle alusel, et seda sai autor tasuta laenutada TÜ sotsiaalteaduste raamatukogust. Tarkvara abil kvalitatiivse analüüsi tegemise eelis on ennekõike see, et nii on võimalik andmeid kiiremini hallata, korrastada ja võrrelda (Masso, Salvet & Lepik, 2014). Näiteks on mugav kuvada ühe hiireklõpsuga kõik ühe koodiga kodeeritud tekstiosad ja vajaduse korral järgmise hiireklõpsuga näha tervikteksti, kust mingi tekstiosa pärineb. Sisuline analüüs jääb siiski ka tarkvara kasutades täielikult töö autori teha nagu ilma tarkvara kasutamata tehtava analüüsi puhul (*Ibid.*).

Uurimise käigus kohandati uurimisküsimusi lähtuvalt kogutud andmestikust: töös on kasutatud induktiivset analüüsi. See tähendab, et autor mitte ei testi teooriat, vaid tema eesmärk on aineistik igakülgselt läbi vaadata ja tuua esile ootamatud asjaolud (Hirsjärvi *et al.*, 2005: 155). Induktiivse kodeerimise käigus kasutati avatud koode, mis seejärel jagati kategooriatesse. Kodeeriti lause ja lõigu suuruste üksustena.

3.4. Uurijaetika

Bakalaureusetöö autor on pidanud silmas uurijaetikat. Tal oli uuritava organisatsiooniga olnud varasemast oma erialase tööga seoses kontakte, sealhulgas seminari- ja bakalaureusetöö kirjutamise ajal. Seepärast oli ta teadlik rollikonflikti võimalusest ja püüdis seda vähendada, ent kvalitatiivse meetodi puhul ei saa kunagi täielikult välistada, et uurija mõjutab andmete kogumist ja/või analüüsi.

Autor sõlmis organisatsiooniga konfidentsiaalsuskokkuleppe, et mitte riivata uuringu käigus organisatsiooni ega selle töötajate huve. Sel põhjusel on uurimistulemused esitatud nii, et organisatsioon ja selle töötajad ei oleks tuvastatavad: ei ole avalikustatud organisatsiooni nime,

intervjuu andnute nimesid, ametinimetusi ega asukohta, ent uurijale on need teada. Intervjuu andnute soovil ei ole 4. peatükis tsitaatidele lisatud tsitaadi allika ametinimetust. Autor täitis ka intervjuu andnute teise soovi vaadata bakalaureusetöösse võetavad tsitaadid enne töö esitamist üle. Kokkuleppe alusel arvestas autor töötajate soove selle kohta, kas nad on tsitaadi avalikustamisega nõus või mitte. Samal põhjusel ei ole töö lisas esitatud intervjuude transkriptsioone.

Autoriga uuringu kavandamise ja elluviimise teemal suhelnud organisatsiooni esindaja ehk nn väravavalvur teavitas organisatsiooni töötajaid uuringu alustamisest ja eesmärgist enne empiiriliste andmete kogumise algust. Vaatlused lepidi tema kaudu iga koosoleku juhiga enne kokku ja osalejaid teavitati koosoleku alguses vaatlusest.

4. Tulemused

Neljandas peatükis esitatakse uurimisküsimuste järgi struktureerituna põhilised analüüsitulemused. Väiteid toetavad tsitaadid intervjuudest ja väljavõtted vaatlusmärkmetest. Peatüki lõpus on esitatud tulemuste lühikokkuvõte.

4.1. Organisatsiooni ja selle sisekommunikatsiooni eripära töötajate vaates

Andmetest selgus, et uuritava organisatsiooni tõenäoliselt kõige iseloomulikum erijoon on projektipõhisus, st tööprotsessid kulgevad meeskondades ja projektide kaupa. Projekt tähendab töötappi, millel on piiritletud algus, lõpp, meeskond ja eelarve. Ehkki projektipõhisus on tööle- tulijatele teada ja töötajad on sellega harjunud, võib see mõne inimese jaoks siiski tähendada ebakindlust, arutles üks intervjuu andnud töötaja.

Kuigi ma arvan, et enamasti inimesi, kes meil töötavad, on nii-öelda projektipõhise organisatsiooni- niga harjunud, see ei tekita neil igapäevastressi, aga üks mingisugune ebakindlus on [---].

Töökoormus on enamasti suur ja võib ootamatult muutuda, sest finantsiliselt on allüksustes oluline tagada pidev töövoog. Nendel teemadel arutleti kõikides intervjuudes.

No alati minu ligi 10 aasta kogemuse põhjal võin väita, et planeeri ette, palju tahad, aga ikkagi tuleb midagi ette ootamatusi vahel.

[---] Ja teiseks on see, et mõnikord võib tekkida olukord, et me saame kõik tööd, kuhu me oleme taotlused teinud – siis me ei jõua neid ära teha.

Projektipõhisus tuleneb põhitegevuse tüübist ning eeldab tihedat meeskonnatööd allüksuste sees ja vahel. Mitu töötajat rääkis sellega seoses koostööd takistavast probleemist, et töötajate jaoks on sageli esmatähtsad enda allüksuse tööd.

Koostööga on mõnikord samamoodi: võib-olla ei osata teistega koostööd teha või tehaksegi [eri allüksustes] mingeid asju teistmoodi, ja siis, kui vahepeal peab koostööd tegema, siis ei osata võib-olla.

kõige selline ... kriitilisem asi, mis oli, oli see, kuidas need [allüksused] panna horisontaalselt üksteist toetama, et me ei oleks ikkagi väga eraldi niisugune [allüksustepõhine] organisatsioon.

Nii võib jääda enda allüksuse projektiga samaaegne üksusteülese ajutise meeskonna projekt tagaplaanile, samuti erineb veidi allüksuste töökorraldus, põhjustades raskusi meeskonnatöös. Projekti teostajate töökoormuse vähendamiseks on hakatud looma allüksusteüleseid töökohti.

Et tuua tsentraalseks mingid tegevused, mis ei vaja ühe [allüksuse] erilisi oskusi, vaid et oleks laiapõhjaliselt mingid kas siis assisteerivad või tugipersonal üle organisatsiooni.

Selliste töötajate ülesanne on toetada kõiki allüksusi kindlas tööetapis, näiteks uuringutulemuste visualiseerimises.

Intervjuudest ja vaatlustelt tuli nii esile, et organisatsioon on teadmismahukas. Põhitegevuse elluviimiseks on kõige vajalikum ressursid asjatundlikud töötajad, selgus igast intervjuust.

See inimressurss meil on küll kõige kallim vara.

Teadmismahukuse ja meeskonnatöoga haakub kolmas intervjuudes korduvalt sõnastatud erijoon: soov ja vajadus üksteiselt õppida, sh kasutada üksteise teadmisi töös, aga raskus selleks aega leida. Ehkki tööajast on 30% (allüksuste juhtidel 40%) nähtud ette projektiväliseks tööks (juhtimine, üldarendus jm), kasutatakse tihti ka see aeg ära projektide heaks.

Kolmandik ajast peaks olema sul selleks, et organisatsiooni koosolekul osaleda, pakkumisi kirjutada, lugeda oma erialast kirjandust [---]. Aga ma arvan, et enesearendamise või siukest aega sinna ikka eriti ei mahu [---].

Inimesed tunnevad, et [---] meil on nii palju tarku inimesi, meil on nii palju tarku mõtteid, aga me ei saa seda üksteiselt kätte. Mõnikord on see, et ma tean, et sul on selle teema ekspert, istub teises toas, aga ta on nii hõivatud, et lõpuks on ikka see, et ma pean minema ja endale mingitest artiklitest teema selgeks tegema, sest ta ei saa mind lähima nädala jooksul näiteks aidata, aga mul on tähtajad.

Leiti, et nii individuaalselt kui ka üksteiselt õppimiseks aja nappimine võib mõjuda halvasti töötajate enesearendusele, aga ka organisatsiooniülesele koostööle ja tõhususele. Eesmärki suurendada meeskonnatöö parendamise ja üksteiselt õppimise kaudu tõhusust nimetati otse või kaudselt mitmes intervjuus. Organisatsioonis on juba mõnda aega päevakorral küsimus, kuidas paremini koostööd teha ja teadmisi vahetada.

[---] hakati rääkima sellest rohkem, et kuidas [allüksused] võiksid koostööd teha, kuidas suuremat efektiivsust saavutada ja siis seoses sellega tuli.

Selle eesmärgi saavutamiseks on peale muude vahendite kasutusel tehnoloogia, mis viib organisatsiooni järgmise erijooneni: paindlik tööaeg ja -koht. Peaaegu igas allüksuses on töötajaid mõlema linna kontoris ja/või teeb keegi (osaajaga) tööd kodust. Seetõttu suhtleb osa töötajaid omavahel vähem kui teised ja ka mitteformaalset suhtlust on vähem. Kõik kolm intervjuu andnud töötajat leidsid, et silmast silma suhtlust võiks rohkem olla.

Aga just sellised [teemad], mis ei ole tulekahjud, mis ei ole ajakriitilised, et keegi visioneerib midagi, planeerib midagi, et need ei pruugi lihtsalt meelde tulla [allüksuste juhtide] koosoleku tasandil [---]. Et ma arvan, et see on ikkagi ka hästi oluline selline kontori ... kontoris üksteise info vahetamine.

Töösuhete paindlikkusega kaasneb piirang olla kokkulepitud ajal kolleegidele kättesaadav, et meeskonnatöö edeneks. Teisalt võimaldavad paindlikud töösuhted paremini leida vajalike oskuste ja teadmistega töötajaid.

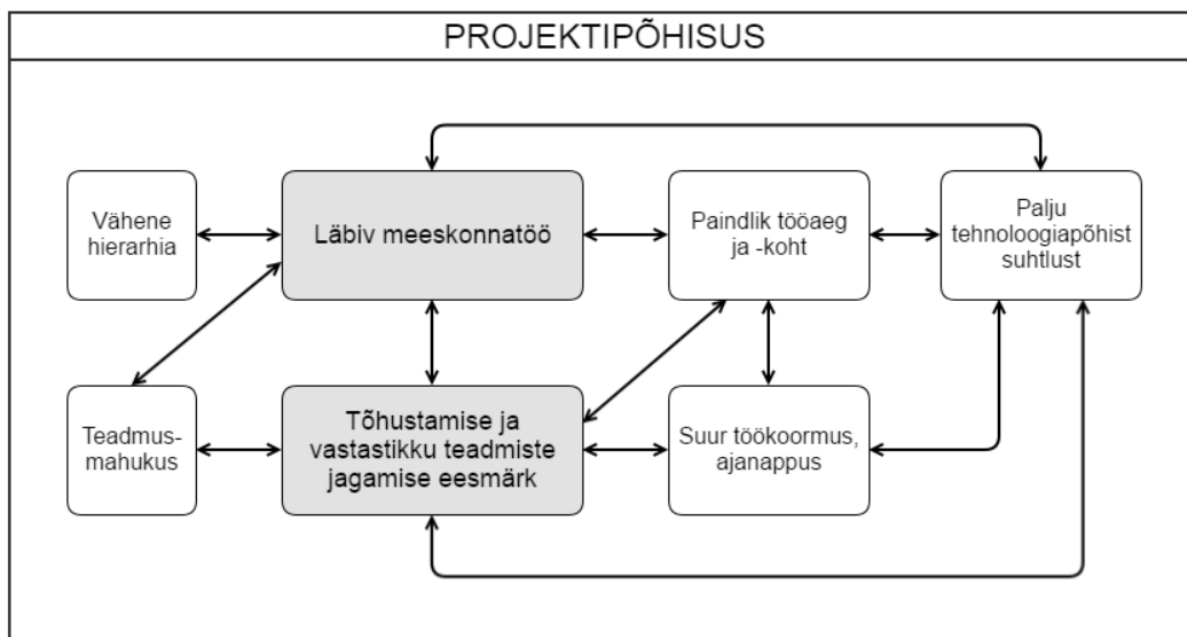
Kuna meil on paindlik töö- ja töökoht ja tööaeg, siis meil mingisugused kokkulepped peavad olema: kuidas me kalendreid täidame, kus, et inimesed saaksid aru, kui meid ei ole laua taga, et kus me siis oleme.

Kõik töötajad mainisid intervjuudes organisatsiooni vähest hierarhiat, sh finantsjuhtimises. Ka strateegiadokumendi aluseks on töötajate ühiselt koostatud allüksuste strateegiad, lisaks kaasab juhtkond töötajaid juhendite koostamisse ja muudesse arendusprotsessidesse.

[---] väga teadlikult oleme seda sisemist juhi rolli või töötajate rolli jaganud nii, et meil on lame organisatsioon. [---] kõik saavad öelda kaasa, et mis nad tahavad. Et kõigil on see võimalus mingisugustes sisearendustes osaleda, et ei ole nii, et juhtkond või juhatus kuskil midagi otsustab, eksju, ja siis tuleb alla see käsk, see on hästi juurdunud tegelikult [---].

Selle mõttes on meil hästi lame organisatsioon, et tõesti [allüksuste juhid] on see, kes vastutavad oma valdkonna raha eest. Neil on aasta finantseesmärgid, et mis sihttaseme nad peavad aasta lõpuks täitma.

Kokkuvõttes selgus, et töötajate hinnangul on organisatsioonisisene keskne erijoon projekti-põhisus. Sellega haakuvad sisekommunikatsioonis kõik ülejäänud erijooned (vt joonis 1): läbi-valt oluline meeskonnatöö, eesmärk suurendada tõhusust ja jagada vastastikku teadmisi, paind-lik tööaeg ja -koht ning ulatuslik suhtlus tehnoloogia vahendusel, suur töökoormus ja ajanap-pus, teadmusmahukus ning vähene hierarhia. Nendest erijootest on kõigi teistega kõige tiheda-malt seotud läbiv meeskonnatöö ning töö tõhustamise ja teadmiste jagamise eesmärk.



Joonis 1. Organisatsiooni ja selle sisekommunikatsiooni erijooned töötajate hinnangul ja nende seosed

Järgmises alapeatükis võetakse vaatluse alla sisekommunikatsiooniks kasutatavad viisid ja kanalid, mida mainiti intervjuudes ja mis ilmnesisid vaatlustel.

4.2. Sisekommunikatsiooni viisid ja kanalid

Sisekommunikatsiooni põhiliste viiside ja kanalitena nimetasid intervjuu andnud töötajad koosolekuid, tehnoloogiapõhist suhtlust (e-post ja töötajate meililist, Skype'i suhtlus, sisevõrk ja seal olevad kirjalikud dokumendid) ning mitteformaalset suhtlust (vt tabel 2).

Tabel 2. Sisekommunikatsiooni viisid ja kanalid organisatsioonis töötajate hinnangul

Kanal, viis	Täpsustus
Koosolekud	Iganädalased koosolekud: 1) üldkoosolek, 2) allüksuste koosolekud, 3) allüksuste juhtide, juhatuse ja kommunikatsioonijuhi koosolek, 4) juhatuse koosolek, 5) juhatuse ja haldustöötajate koosolek
	Muud: 1) siseseminarid, 2) nõukogu ja juhatuse ühiskoosolek, 3) aastavestlused, 4) projektikoosolekud
Tehnoloogia-põhine suhtlus	E-kirjad ja töötajate meililist
	Skype'i-suhtlus
	Sisevõrk
	Dokumendid: allüksuste jooksvate tööde failid (memod) ja nende koondfail (memo inforing), üldkoosoleku protokoll, tööjuhendid jm
Mitteformaalne suhtlus	Juhuslikud kohtumised kontoris, e-suhtlus ja töövälised meeskonnaüritused (maleõhtud, jõulupeod, suvepäevad jm)

Järgnevas osas vaadeldakse neid kommunikatsiooniviise ja kanaleid lähemalt.

4.2.1. Koosolekud

Organisatsioonis on viis iganädalast koosolekut: juhatuse koosolek, üldkoosolek, juhatuse, allüksuste juhtide ja kommunikatsioonijuhi koosolek ning viie allüksuse koosolek. Tallinna kontori koosolekuruumi U-kujuline laud mahutab 19 töötajat, lisanduvad toolid seinte ääres, ja väiksesse koosolekuruumi mahub laua ümber kuus inimest. Tartu kontoris istusid töötajad üldkoosoleku vaatluse ajal avatud tööruumis ühe ümmarguse laua taga. Koosolekute eesmärk on rääkida silmast silma tähtsaimatel teemadel, vahetada infot, innustada töötajaid ja kaasata kolleege organisatsiooniülelesse koostöösse, selgitasid intervjuu andnud töötajad.

Üldkoosolek algab teisipäeviti kl 12 Tallinna kontoris ja kestab umbes ühe tunni. Seda juhib juhatuse esimees; kui see ametikoht oli 11 kuu jooksul täitmata, asendasid teda juhatuse liikmed või roteeruvalt allüksuste juhid. Kehtib kokkulepe, et osalejad ei võta koosolekuruumi kaasa arvutit ega mobiiltelefoni, kui seda pole vaja sõnavõtuks, ent vaatlustelt oli näha ja ühes intervjuus mainiti, et Tartus kontoris seda kokkulepet täielikult ei järgita.

et kuna tartlased [on] Skype'is, siis kiputakse tulema koos läpakatega. Siis ma mõnikord näen, et tartlased [---] kuidagi ei ole olnud [koosoleku] lainel või nad ei ole tähele pannud mingeid asju.

Üldkoosolekul on kolm osa: juhtkonna teave, iga allüksuse juhi teave ja muud teemad. Kahel vaadeldud koosolekul võtsidki sõna põhiliselt juhtkonna liikmed ja allüksuste juhid.

See on kogu organisatsiooni koosolek, kus juhtkond edastab oma infot, kui neil on mingeid teateid, uudiseid, olulisemaid sündmusi, kohtumisi, ja siis [---] kõikide [allüksuste] juhid räägivad oma [allüksuse] uudiseid, kui neil on midagi arutada või mingisuguseid asju, kus nad tahavad nõu küsida kõikide teiste käest [---].

Teemad, mille jaoks üldkoosolekul aega ei jätku, võetakse siseseminari kavva, näiteks töökorraldus- ja strateegilised küsimused. Selle jaoks on broneeritud aeg esmaspäeviti kl 13–15, ent siiani on siseseminari peetud ligikaudu kord kvartalis. Seminari eesmärk on anda võimalus üksteiselt õppida ja tihendada meeskonnatööd.

Et siseseminar kui teadmusjuhtimise tööriist, kui üksteiselt õppimise tööriist, kui meie samade eesmärkide, missioonide, nendesamade tööde tutvustamise ... [---] selline väike sisearendus, mis väga hästi haakub selle sisekommunikatsiooniga, kuna ta on väga infovahetamise tööriist, see siseseminar.

Viis allüksust peavad samuti kord nädalas koosoleku. Selle aluseks on memo-nimeline fail, mis sisaldab teavet jooksvate tööde kohta ja mida koosoleku juhataja vaadeldud koosoleku ajal ka pidevalt jälgis ja täiendas.

Allüksuste juhtide, juhatause ja kommunikatsioonijuhi koosolek toimub Tallinna kontoris kohe pärast üldkoosolekut teisipäeviti kl 14. Vaadeldud koosolekut juhtis juhatause liige Tartust Skype'i teel, koosolek kestis 27 minutit. Juhatause liikmete koosolek on samal päeval kl 10, kogu personali jaoks olulised teemad edastatakse seejärel üldkoosolekul. Juhatause, sekretäri, büroojuhi ja kommunikatsioonijuhi koosolekut juhatab juhatause esimees.

Juhatause ja nõukogu koosolek toimub harva ja on pikk. Nõukogul on oluline roll organisatsiooni arengus ja selle suhtlust töötajatega võiks tihendada, soovitas üks intervjuu andnud töötaja.

Aga nõukogu ma tootsin ikkagi ka selles osas sisse kui ressursid nendesamade eesmärkide, visiooni täitmise aitamisel, ühelt poolt sellega, et nende teadmist, nende olemasolu, nende kokkupuudet ka stuff'iga tihendada või kuidagi seda luua. Seda mehhanismi praegu pole.

Töötaja ja tema otsese juhi aastavestlust nimetati mitmes intervjuus vahendina, mille kaudu saab juhatus töötajatelt tagasisidet enda tööle ja vastupidi.

Juhatus tutvustab stuff'ile ka, mis aastavestlustelt tuli. [---] mehhanism on tegelikult olemas ja ma arvan, et ta toimib ka, ja ma arvan, et ... jällegi, ma ei tea, kui hästi ta igal tasandil, igas [allüksuses] jällegi tööriistana toimib.

Üks koosoleku liike on kindla projektiga seotud töötajate töökoosolekud vastavalt vajadusele.

Kõik koosolekud võivad toimuda kas osaliselt või täielikult Skype'i teel, mille kohta esitatakse tulemused järgnevas alapeatükis.

4.2.2. Silmast silma vs. tehnoloogiapõhine suhtlus

Kogutud andmetest selgus, et tehnoloogiapõhist suhtlust kasutab organisatsioon ulatuslikult ning see hõlmab koosolekuid, e-posti ja sisevõrgu kasutust ning kirjalikke dokumente. Meili teel edastatakse teavet sageli, sest see ei sega kolleegide tööd, leidis üks töötaja. Vähem on meilisuhtlust allüksustes, mille kõik töötajad asuvad Tallinna või Tartu kontoris koos ühes ruumis – siis on silmast silma suhtlusel suurem roll. Selliseid allüksusi on siiski vähe.

Väga palju infot liigub meili teel, minu arust, ka näiteks, ütleme, ma arvan, [allüksuste] sees. Näiteks kui [allüksuse töötajad] töötavad ühes ruumis, töötavad üle laua, siis loomulikult neil käib rohkem suhtlust otse [---]. Mulle tundub, et ühest küljest me hästi austame üksteise aega: see, et kui sa saadad meili, siis inimene saab valida, kuna ta seda loeb, onju.

E-kirjadele vastamise kiirus sõltub sageli saatjast: esmatähtsaks kaldutakse pidama oma allüksuse kirju. See tekitab vahel probleeme üksusteüleses koostöös. Lisaks ei halda mõni töötaja oma kirjavahetust hästi, mistõttu võib kiri tähelepanuta jääda. Kui tuli jutuks töötajate meililisti toimimine, mainis mitu töötajat kogemust, et vahel ei tule sealt tagasisidet isegi lihtsale palvele, samal ajal kui koosolekul või silmast silma suheldes seda probleemi ei ole.

[---] meil on see stuff'i list, et kui sa kirjutad sinna, et ma vajan selle ja sellega mingit abi, siis kõigil on see, kõigil on minu arust tunne, et ah, küll keegi teine vastab, või siuke natuke tehtagu-mentaliteet või ... Näiteks ... Viimasel ajal vist natuke on tekkinud see, et võib-olla inimesed on nii üle koormatud. [---] mingitel inimestel ma näen, et ma pean nendega näost näkku rääkima.

Skype'i kasutatakse koosolekutel ja muud liiki kirjalikus ja suulises suhtluses tihti (üldjuhul heli-, mitte videoühendusena). Tavaliselt osaleb kirjalikus Skype'i-vestluses korraga ainult kaks töötajat, rohkemate korral eelistatakse kohtumist, telefoni- või Skype'i-kõnet või e-kirja.

Skype on ju meil täiesti okei töövahend [---] et siis koosolekute, planeeritud asjaajamiseks on Skype meil siin möödapääsmatu.

Hoolimata selle veebipõhise programmi ulatuslikust kasutamisest ei ole organisatsioonis eraldi juhitud töötajate tähelepanu Skype'i-suhtluse puudustele.

Eks ta [= Skype'i puuduste teadvustamine] mingites asjades on nagu kuidagi sisse tulnud, aga me ei ole nagu, ma arvan, minu arust seda nii teadlikult arutanud. Aga võiks, ma arvan.

Andmetest jäi mulje, et töötajad on tehnoloogiapõhise suhtluse eripäraga harjunud. Vaadeldud juhatuse koosolekul andis seda Skype'i kaudu juhtinud juhatuse liige teistele, kes olid Tallinna kontoris, oma tegevusest märku sõnadega („Vaatan, mis meil eelmisest korrast üleval on“) ja kaasas osalejaid („Kas praegu on teistel, teil, mingeid küsimusi?“). Vaadeldud koosolekute alguses kontrollis juhataja alati kuuldavust. Probleeme oli kuuldavusega Tartu kontoris tehtud üldkoosoleku vaatluse ajal, lisaks katkes ühel allüksuse koosolekul Skype'i-ühendus ühe töötajaga. Probleemi põhjus võis üldkoosolekul olla asjaolu, et mikrofon asub mõnest osalejast kaugel, selgus teise üldkoosoleku vaatlusel. Vaatlustel esines veel samaaegset rääkimist Skype'is ja lisaks katkes ühel koosolekul töötajaga ühendus.

Hoolimata sellest, et töötajad on kaugsuhtlusega (eelkõige Skype'i kaudu) harjunud, tuli kõigis intervjuudes jutuks selle rohkus ja liigne usaldamine, sest töötajad olid kogenud sellest tulenevaid suhtlustõkkeid. Tehnilistest probleemidest olulisemana mainisid nad sisulisi probleeme, leides, et kaalukama teema puhul võib see olla ebasobiv formaat, kuna silmast silma on arutelud tõhusamad.

Võib-olla seal mingites asjades on see, et kui ta on oluline, siis Skype nagu vähendab seda olulisust, kui sind ei ole kohal.

Aga tõesti, kui on vaja, ma ei tea, arutada ... mingi uue pakkumise sisu, sisulist, tehnilist sisu hästi, siis seda on parem teha koos. Võib-olla on vahepeal vaja midagi joonistada, justkui on vaja sellist ad hoc-mõtlemist tegema ja see valjusti mõtlemine ja kõik selline töö, et siis on kindlasti palju efektiivsem, kui kõik on ühes ruumis.

Ka tundlikke teemasid tuleks arutada silmast silma, leidis mitu töötajat, sest nii saavad osalejad suhtluseks vajalikku lisainfot mitteverbaalsetest märkidest. Mitu töötajat meenutas ebameeldiva kogemusena ühe delikaatse teema arutamist viisil, et koosoleku juhataja osales Skype'i teel ja teised olid kontoris. Üks töötaja mainis, et see tekitas ebaõiglase kohtlemise tunde ja pärast koosolekut arutasid töötajad toimunut veel kaua. Ebameeldiv tunne jäi tema sõnul õhku mõneks ajaks, tekitades üldist rahulolematust.

Vahepeal tõesti, rääkis, rääkis, rääkis – kui ta oleks kohapeal olnud, ta oleks ilmselt mõne asja koha peal kuidagi oma sõnastust kiiresti muutnud või midagi seal osanud teistmoodi seletada, aga kuna see toimus ... Ta ei näinud, jah, inimeste näoilmeid. [---] Aga see tekitas lihtsalt nii palju küsimusi ja nii palju segadust ja kohati ka mingit ebaõiglustunnet ja just ka see, et sellist asja tehti Skype'i teel [---]. Midagi muutus, sellepärast, et inimesed muutusid rahulolematumaks [organisatsioonis] töötamisega.

Lisaks nimetati Skype'i probleemina seda, et selle kaudu koosolekul osaleja võib samal ajal tegeleda muuga ega süvene täielikult. Ka ühel vaatlusel oli näha, et sellel arvamusel on alust.

No isegi [üldkoosolekul] olles on teine asi kuulata seda Skype'ist, et siis sa palju lihtsamalt teed mingeid muid asju. [---] Et kui sa oled kodus, siis sa kuulad küll seda Skype'i, mis te seal räägite, aga ma juba teen mingeid muid asju [---].

Oponeerivana kõlas arvamus, et Skype'i-suhtluse eripäraga tuleks töötajal kursis olla ning ise aktiivsem ja julgem olla, kui on soov saada koosolekul sõna. Samas ei pruugi see sobida inimese isikuomadustega, leidis sama intervjuu andja.

Mõnikord on nii, et mõned inimesed annavad seal Skype'is märku koosoleku juhatajale, et aa, ma tahan sellel teemal midagi öelda või midagi, siis see mõnikord aitab kaasa. Aga mõnikord see ei ole ka piisavalt operatiivne. [---] No sa peadki arvestama sellega, et sul on vähem osalusvariante.

Sisekommunikatsiooniga seotud dokumentidest tulid jutuks allüksuste jooksvate tööde fail (memo) ja nendest koostatav koondfail (memo inforing), üldkoosoleku protokoll ja tööjuhendid. Memo alusel juhib allüksuse juht tööd, sealhulgas koosolekul. Memo on ühtlasi juhatusele juhtimisvahend ja suurendab organisatsioonis sidusust (töötajatele saadetakse memo inforing

kord nädalas meilile). Intervjuudest kõlas kahtlusi, kas memo inforing on õige viis hoida töötajaid üksteise töödega kursis.

Võib-olla seal [= memo inforingis] on sellist infot, mis kogu aeg [---] jookseb läbi, aga kui [üldkoosolekul] ka keegi seda ei ütle, siis see seisab seal dokumendis. Võib-olla on seal midagi, mis mõnikord läheb midagi sellepärast kaotsi, et see vorm on selline nagu vale.

Kuna on ilmnenu, et memo inforingil on vähe lugejaid, kirjutab seda töötajate meililisti saatev sekretär nüüd kõige olulisem välja ka kaaskirja.

Üldkoosoleku protokoll koostab sekretär ja sellel on kaks eesmärki: anda infot neile, kes ei saanud koosolekul osaleda, ning tagada tehtud otsustest ühesugune arusaam.

Organisatsioonis on palju töökorralduslikke juhendeid, ütlesid kõik intervjueritud. Ühelt poolt oldi seisukohal, et viimastel aastatel on neid lisandunud liiga palju, need ei ole selged ega lühidatud. Juhendirohkust põhjendas mitu töötajat sellega, et juhatuse esimehe puudumise ajal oli teda asendanud juhatuse liikmetel ilma teatud juhenditeta keerulisem suures osas Tallinnas töötavaid organisatsiooni liikmeid Tartust juhtida. Samuti mainiti tööprotsesside rohkema kirjaliku määratlemise põhjustena asjaolusid, et sageli on mõni töötaja lapsehoolduspuhkusel, töötajate arv on viimasel ajal kasvanud ning kehtib paindlik tööaeg ja -koht.

Kui meil vahepeal [---] oli see ajutine juhatuse [---] Tartus, siis hakkas tulema erinevaid juhendeid päris palju. Aga see tekitas väga palju segadust, vastuseisu töötajates ja arusaamatust, miks nii väikses organisatsioonis peavad olema mingid juhendid, mis ei ole pealegi lõplikud, või seal oli nii palju küsitavusi.

Samas arvas üks intervjuu andnu, et osa töötajaid pöörab asjaajamise korrektsusele vähe tähelepanu ega ole kursis isegi nende juhenditega, mille koostamises nad ise osalesid.

[---] kohati mulle tundub, et, jah, et neid mingisuguseid kokkuleppeid kiputakse jube lihtsasti unustama või nagu ei süveneta [---] ma oletan, et meie inimesed ongi väga hõivatud ja nende igapäevamõtted on nende projektide juures ja siis mõnede inimeste jaoks on see organisatsiooni nii-öelda bürokraatia pool, et see on ebaoluline või tüütu või ...

Üks töötaja leidis, et intensiivse ja teadmismahuka töö tõttu on paratamatu, et töötajad ei jõua asjaajamise kõigisse üksikasjadesse süveneda, eriti, kui mõnda töötappi tuleb ette harva.

me oleme nii teadmismahukas organisatsioon, et kõiki asju [---] ei suudagi lihtsalt kogu aeg meeles hoida. [---] kui sa jälle kolm kuud pole teinud, mul läheb ka meelest ära, mismoodi see käis. Noh ja siis ongi see, kas see on nagu sisekommunikatsiooni probleem, et ma ei mäleta – ei ole! See on inimlik asi.

Dokumendid on kättesaadavad sisevõrgus, mis välisilmelt sarnaneb MS Office'i rakendusega File Explorer. Reeglite kohaselt tuleb töötajatel oma tööd seal süsteemselt arhiveerida.

Intervjuudest selgus, et vahendatud ja silmast silma suhtluse vahel tehakse valik ennekõike ajakulust lähtuvalt: näiteks kui Tartu töötajal on Tallinnas sel päeval ka muid tööülesandeid,

siis ta osaleb üldkoosolekul kohapeal, muul juhul kasutab Skype'i. Pika staažiga töötajad meenutasid, et aastaid tagasi sõitsid Tartu töötajad kas alati või tähtsamate teemade korral üldkoosolekule Tallinna. Kuna viimasel ajal on nad teinud seda harva ja Tartu töötajate arv on suurenenud, ei tea paljud Tallinna töötajad Tartu kontori tegevusest peaaegu midagi.

Tallinn ja Tartu on teineteisest suhtluse mõttes nii lahku kasvanud, et ei tea meie neist midagi suurt ega ... Nemad käivad küll sagedamini Tallinnas kui meie Tartus. Tõesti, meil ei ole küll mitte midagi Tartusse nagu asja, et siis kuidagi ei tea.

Intervjuudes kõlas ka oletus, et Tartu kontori töötajad võivad olla aastaid tundnud puudust füüsilisest kontaktist Tallinna kontoris töötavate tippjuhi ja teiste kolleegidega.

4.2.3. Mitteformaalne suhtlus

Intervjuudes mainiti selliseid mitteformaalse suhtluse silmast silma viise nagu kolleegide juhuslikud kohtumised kontori kööginurgas ja töövälised meeskonnaüritused (maleõhtud, jõulupeod, suvepäevad jm), aga ka tehnoloogiapõhist suhtlust, näiteks e-posti teel. Ühisüritustest nimetati maleõhtut ja jõulupidu.

Vanasti oli see [= jõulupidu] ka vist kahepäevane, aga kuna meeskond on nii suureks saanud, siis juba eelarveliselt ei jaksanud kuskil nagu kaks korda [---]. Nii et siis meil on tavaliselt ongi kas mingi kultuuriline asi, koosviibimine, mingi õhtusöök, teater-kontsert-kino. Ja lastele on tavaliselt oma ...

Intervjueeritud töötajad peavad mitteformaalseid vestlusi väärtuslikuks nii inimlike suhete arendamise kui ka teabe vahetamise aspektist, mis on vajalik oma töö paremaks tegemiseks.

Mina ei alahindaks seda mitteformaalset inimeste tagasisidestamist, üksteisega vestlemist. Simple as that – ei mitte mingit vormi, ei mingit reeglit, ei ühtegi juhendit, jälle lihtsalt see, et räägi inimestega, toimibki. Me oleme nii väike organisatsioon, meil ei pea olema nii reguleeritud asjad [---].

Kõigist intervjuudest tuli esile, et organisatsioonis ulatuslikult kasutatav kaugtöö ja töötajate jagunemine kahes eri linnas asuva kontori vahel takistab mitteformaalset suhtlust.

Ilmselt, kui ma pingutan, ma toon ka reaalselt mingeid näiteid, kus on mingid inimesed kas efektiivsemalt saanud midagi teha või tõesti, ongi uus idee sündinud, sellepärast, et mitte mina, vaid ükskõik kes võis kuulda ühte juttu ja teist juttu. Ja vot sellist võimalust mõnes mõttes selle kaugtöö või distantsitöö [teise linna nimi] kontoriga mul ei ole.

Kui organisatsiooni juhiti vahepeal Tartust, ei olnud juhatuse liikmetel täielikku ülevaadet toimuvast osalt just seepärast, et nad ei saanud osa Tallinna kontori mitteametlikust suhtlusest.

Ilmselt [---] on mingid inimesed kas efektiivsemalt saanud midagi teha või, tõesti, ongi mingi uus idee sündinud, sellepärast, et mitte mina, vaid ükskõik kes võis kuulda siis ühte juttu ja teist juttu. Ja vot sellist võimalust mõnes mõttes selle kaugtöö või selle distantsitöö Tartu kontoriga mul ei ole.

Seda on oluline arvestada põhjusel, et mitteformaalne suhtlus puudutab sageli ka tööga seotud teemasid ning aitab paremini tööd teha ja organisatsiooni eesmäärke saavutada.

Sisekommunikatsiooni viiside ja kanalite analüüsist selgus kokkuvõttes, et organisatsioonis on meeskonnatöö nimel väga laialdaselt kasutusel sünkroonne IKT-põhine suhtlus koosolekutel. Päevakorral on olnud tehnoloogiapõhisest suhtlusest tulenevad sisulised probleemid ja napp mitteformaalne suhtlus kahe kontori vahel.

4.3. Töötajate arusaam tippjuhi rollist sisekommunikatsioonis

Intervjuudest jäi tippjuhi rolli puhul sisekommunikatsioonis kõlama kolm ootust juhile: ta peaks 1) olema oma füüsilise kohaloluga töötajatele toeks ja eeskujuks, 2) töötajaid innustama ja eest vedama ning 3) juhtima organisatsiooni tegevust. Lisaks leiti, et tippjuht peaks põimima igapäevategevustesse strateegiliste eesmärkide rakendamist ja jälgima, et igal ülesandel oleks töötaja, kes vastutab selle täitmise eest.

Mina lükkan hästi palju seda rolli, selle põhieesmärgi rolli täitmist juhile. [---] juhil on hästi suur roll, kuidas see tööle saada, et mitte sundides, vaid lihtsalt oma veenmisjõuga, oma innustamisega, oma nagu selle ee ... visioneerimisega,

Kahe pikema intervjuu tegemisele eelnenud perioodil ei olnud organisatsioonil juhatuse esimeest (Tallinna kontoris, nagu varem), vaid tema tööülesandeid täitsid kaks juhatuse liiget ning enamasti Tartu kontorist või oma kodust. Selle kogemuse taustal oli tippjuhi füüsilise kohalolu teema oluline kõigile intervjuueeritutele. Põhiosa organisatsiooni ajaloost on tippjuht töötanud Tallinna kontoris ja Tartus käinud harva. Töötajad leidsid, et see võib olla negatiivselt mõjutanud Tartu töötajate tunnetust organisatsioonist.

Et võib-olla nemad siis seal [= Tartu kontoris] tunnevadki mingil hetkel, kui ... Noh näiteks kui [juhatuse esimees] oli siin [= Tallinna kontoris], siis see mõju ei olnud sinna suur, aga ma ei tea, kas selle taha on midagi jäänud [---].

Rõhutati, et juhil on sisekommunikatsioonis keskne roll, samuti seda, et sisekommunikatsioonil ja personalitööl on kattuvaid osi. Nii sise- kui ka väliskommunikatsioonist saab tippjuht infot meeskonna ja kogu organisatsiooni paremaks juhtimiseks ja innustamiseks.

Me ei saaks nii julmalt tõmmata neid piire, et üks on personalijuhtimine, teine ei ole kuidagimoodi nagu mingi fun part, sest tegelikult kogu sisekommunikatsiooni mehhanism aitab organisatsioonil toimida ja ka on alus, kuidas me väliskommunikatsiooni teeme.

Juhi kui eestvedaja tähtsust hindasid kõik intervjuu andnud töötajad. Mainiti, et kuigi tegu on lameda organisatsiooniga, kus töötajatel on palju otsustusvabadust ja otsuste tegemisse on kaasatud sageli ka tavatöötajad, on siiski vaja üht kindlat eestvedajat tippjuhi näol.

4.4. Parendusvõimalused töötajate hinnangul

Ühe üldistusena kõlas ühest intervjuust, et sisekommunikatsiooni viisid ja kanalid on aja jooksul välja arendatud ning toimivad hästi, mistõttu need ei vaja põhjalikku reformimist, ent tasuks uurida, kas need toimivad igal tasandil ja üksuses.

[---] mingeid totaalseid reforme sisekommunikatsioonis vaja ei ole.

Intervjuudes nimetasid töötajad siiski mitmesuguseid võimalusi sisekommunikatsiooni parendada. Ennekõike mainiti sellest aspektist organisatsiooniülest koostööd, üksteiselt õppimist, tehnoloogiapõhist suhtlust, juhendeid, vaimset tervist ja suhtlust töötajatega, kes soovivad töölt lahkuda. Järgnevalt vaadeldakse neid teemasid lähemalt.

Kõige sagedamini tuli parendusvõimalustest jutuks organisatsiooniülese koostöö tihendamise nii *ad-hoc*-meeskondades kui ka üldarenduse ja välissuhtlusega seoses. Kaks intervjuueeritut oli kogenud, et vahel ei toimi ajutise meeskonna koostöö sama hästi kui oma allüksuses – tekib meie-teie-vastandus ja olulisemaks peetakse oma allüksuse tööd. See tekitab probleeme tähtaegade ja kvaliteediga.

Aga siis tekkiski seal kuidagi, tuli sisse, et meil [= eri allüksustes] on erinevad tööstiilid. Ja siis natuke oli see, et minu projektid on olulisemad kui sinu omad [---]. Meie-teie asi tuli nagu sisse.

Sa teed enda [allüksuse] tööd alati esimesena ära ja kui sul on mõni projekt, kus sa oled teise [allüksuse] töös, siis see on sul kuidagi automaatselt kohe teisejärguline. Siis kipub võib-olla ka kvaliteet kannatama. Tihti, kui sul aega on vähe, siis sul ikkagi see nii-öelda lojaalsus on enda [allüksusele]. [---] Kuna meil rahastamismehhanismid on selliselt üles ehitatud, hästi [allüksuse]põhiselt.

Samuti kirjeldasid intervjuu andnud töötajad olukordi, kus töötajate meililisti saadetud palvele ei tule vastust või on mõne organisatsiooniülese algatuse jaoks keeruline leida panustajaid. Peapõhjusena nähti taas tihedat ajakava ja suurt töökoormust.

Vahepeal on väga palju tööd ja vahepeal on rohkem aega erinevate asjadega tegeleda. Ja need võivad väga kiiresti muutuda, et meil tõesti võib sisuliselt üle öö tulla mingi uus projekt, mis vajab hästi palju tähelepanu korraga.

Ka sellega seonduva üksteiselt õppimise puhul nägid intervjuu andnud töötajad arenguruumi. Sooviti, et osaletaks rohkem siseseminaridel ja väärtustataks sealt saadud infot rohkem. Ühisel arvamusel oldi selles, et pingelise ajakava tõttu ei jää arendustööks ja õppimiseks aega, ent üks töötaja arvas, et soovi korral peaks siiski olema võimalik seda leida.

ma ise olen ka mõnikord seda tundnud, et kui ma olen mingist projektist rääkinud [siseseminaril], siis lõpuks mul on tunne, et valmistan ette, aga mis ma siin iseendale räägin. [---] Mõnes projektis see on määrav, kui sa oled tõesti oma aruannet kirjutamas ja sul kaks tundi on nagu. Aga kõigil ei ole projektid sellises etapis.

Teadmusjuhtimisega seondus ühe töötaja arvamus, et nõukogu koosoleku võiks kutsuda kokku senisest sagedamini ja vajaduse korral kasutada Skype'i. Nii oleks nõukogu organisatsiooni tegevusega paremini kursis ja saaks täita oma nõustavat rolli paremini. Lisaks mõjub see soodsalt töötajate motivatsioonile, leidis ettepaneku teinud töötaja.

Aga nõukogu ma tooksin ikkagi ka selles osas sisse kui ressursid nendesamade eesmärkide, visiooni täitmise aidamiseks, ühelt poolt sellega, et nende teadmist, nende olemasolu, nende kokkupuudet ka stuff'iga tihendada või kuidagi seda luua. Seda mehhanismi praegu pole. [---] võib-olla peaks jooksvalt neid veel paremini informeerima [---].

Tehnoloogiapõhise suhtluse puhul ei olnud ükski intervjuu andnud töötaja seisukohal, et sellest tuleks loobuda, aga kõlama jäi kaks soovi: tihendada Tallinna ja Tartu kontori töötajate silmast silma kohtumisi ning loobuda tundlike ja komplekssete teemade, samuti ajurünnakute ja muude intensiivset sisulist panust nõudvate arutelude puhul Skype'ist.

Sellised üldinfovahetused sa saad ilusti teha Skype'i teel ära, aga kui on tõesti sellised olulised teemad ja delikaatsed teemad kohati, siis peab näost näkku suhtlus olema.

Vahendatud suhtlusega seoses oli korduvalt jutuks juhi kui eestvedaja roll. Kõik kolm töötajat väljendasid arvamust, et tippjuhi kohalolu on töötajatele vajalik nii moraalselt kui ka sisuliselt ning lisaks annab silmast silma suhtlus tippjuhile juhtimisinfot. Oldi veendunud, et pärast seda, kui Tallinna kontoris tuli taas tööle juhatause esimees, on seal töömeeleolu paranenud.

[---] niisugused väikesed isiklikud tähelepanekud, mis juhil ongi oluline, et ta tuleb lihtsalt uksest astub sisse, peab nõu natukene, et ... [---] tõstab tuju See on kindlasti füüsilise kohaolekuga seotud [---]. Nii ei see on kindlasti asi, mis võivad inimesed öelda, et on täiesti silmmärgatavalt paranenud, selline puhtalt emotsionaalne ...

Kõik intervjuu andnud töötajad sooviksid rohkem teada teises kontoris töötavate inimeste tegevusest ja üksteisega reaalselt kohtuda, et suurendada meietunnet. Mainiti, et parasjagu ongi päevakorral kahe linna kontori sagedasem kohtumine.

No kuna me oleme ikkagi üks asutus, siis ikkagi võiks olla küll [rohkem suhtlust kahe kontori vahel]. Aga ma ei tea, kuidas seda korraldada.

Ilmselt ongi see, et me võiks vahel teha mingeid Tartu-päevi või tartlased Tallinna-päevi või et me siin nende inimestega füüsiliselt ka ... [---] Kusjuures nüüd tuli just täna ettepanek, et kuna Tartu kolib uude kontoris, siis miks mitte me ei võiks mitte ainult külla minna, vaid võikski mingeid väljasõidu-tööpäevi ka seal teha, et saame korra teiste inimestega ka rääkida [---].

Juhendite rohkuse ja mõttekuse kohta kostis intervjuudes lahknevaid hinnanguid. Näiteks sooviti saada parem ülevaade sellest, milliste teemade kohta on juhendid olemas.

Pigem on meil selline asi, et me isegi ei tea, et meil mingi asja kohta juhend on olemas ja siis tuleb mingi üllatusmomendina, et aa, juhend on selle kohta. [---]

Teiseks tehti ettepanek, et need oleksid lühikesed ja selged, sest kiirel tööpäeval on sellisest dokumendist rohkem kasu ning seda ei jäetaks kergekäeliselt kasutamata.

Kui [juhendid] on lihtsad, skemaatilised, saan kohe peale vaadates aru, mis pean tegema, siis see on väga hea. Aga kui nad on tõesti kümme lehekülge pikad, ainult teksti ja ma pean seal hullult vaeva nägema, siis nad ei ole asjakohased.

Kõik intervjuueeritud töötajad teadsid, et lähiajal on plaanis juhendeid visualiseerida ja lihtsustada. Üks neist soovitas leida igale juhendile töötaja, kes hakkab tegema selle täitmise järelevalvet, mis on tema hinnangul ainus tagatis sellele, et juhend võetakse kasutusse.

igal juhendil põhimõtteliselt peab olema seespool keegi vastutaja, kes seda siis vastavalt, seda paberit ennast uuendab või neidsamu põhimõtteid inimesteni viib. [---] No ja kui ma näen, et on veebis valesti või on aruandes midagi valesti, siis ma lähen räägin, et vot meil on see juhend, vaata loe siit.

Kõlas ka arvamus, et dokumendid ja muu info ei ole sisevõrgus vahel loogiliselt leitavad.

Siseveebi ja sisekommunikatsiooni mõttest mõnikord on see häda, et see kaustapuud ei alati näiteks loogilised. Kui mul näiteks [---] on mingisugused ajalehed tellitud ja meil on sinna paroole vaja, onju. Noh siis, et kas see on siis kommunikatsioon või IT, või kellegi arust veel mingi muu asi [---].

Probleeme tekitab see, et mugavalt ja vähese ajakuluga saab sisevõrku kasutada ainult Tallinna kontoris. Tartu kontori töötajad ja kaugtöö tegijad seevastu peavad kulutama märksa rohkem aega dokumentidega töötamise tehnilistele aspektidele.

Meil on kõik praegu üldkettal [= sisevõrgus], millega on ka probleeme – just kontoris töötades mitte, aga kuna me päris palju töötame ka kuskil mujal, siis see üldkettale ligipääs alati ei ole hea.

tartlasena pead sa kogu aeg olemas VPN-iga sisse logitud, ja see, et näiteks, kui ma panen arvuti kaane kinni, ta katkeb ära, ma teen lahti, ma pean kogu aeg uuesti logima. [---] ta on üsna kohmakas, eriti kui sul on selline töö, et sa pead hästi palju läpakaga liikuma [---].

Dokumentidega seotud probleemidest nimetasid kõik intervjuueeritud memo inforingi, mis kord nädalas saadetakse meiliga kõigile töötajatele: oldi arvamusel, et seda kasutab ennekõike juhatuse, aga mitte töötajad, mistõttu jääb neil oluline teave saamata. Ettepanekuid, kuidas sama info paremini töötajateni viia, ei osatud teha.

Lisaks kerkis esile tööstressi ja töörahulolu teema. Öeldi, et füüsilised töötingimused on head, ent viimastel aastatel on olnud mõnel töötajal probleeme vaimse tervisega ja ka personali voolumus on suurenenud. Leiti, et nende probleemidega tuleb tegeleda. Meeskonnatööle ja laiemalt vaimsele tervisele võib mõjuda halvasti projektipõhine töö ja suur töökoormus, sealhulgas ootamatud muutused selles. Seetõttu hakati organisatsioonis hiljuti testimise aja planeerimise tarkvara, mis mitme töötaja sõnul toimib hästi ja on mugav.

üldiselt ta on mul ikkagi pidevalt lahti ja siis ma, kui alustan mingi uue tööga, panen käima, lõpetan. Minu jaoks on ta hästi mugav.

Üks töötaja arutles teemal, et kui värbamine on organisatsioonis tipptasemel, siis lahkuda sooviva töötajaga nii põhjalikult ei suhelda, ent seda tuleks teha: tuleks uurida, miks tema isiklikud ja organisatsiooni eesmärgid enam ei ühti. Samuti oli ta seisukohal, et sellisele töötajale võiks pakkuda uusi arenguvõimalusi.

*Kas teda püüti veenda, kas talle pakuti mingit...? Kas me saime aru, miks ta tegelikult ära läheb?
[---] Mingeid mustreid ilmselt saab, kui hakkavad korduma, et saame teada alles siis, kui ta ära läheb – siis ta ütleb ausalt selle välja ja me saame seda õppida nagu teiste hoidmiseks.*

Tulemuste peatükki kokku võttes saab öelda, et selle organisatsiooni kõige iseloomulikum erijoon on projektipõhisus, millega seonduvad läbiv meeskonnatöö, teadmismahukus, soov suurendada tõhusust ja jagada vastastikku teadmisi, paindlikud töösuhted ja ulatuslik suhtlus tehnoloogia vahendusel, suur töökoormus ja vähene hierarhia. Sisekommunikatsiooni põhivii- side ja -kanalitena nimetati koosolekuid, tehnoloogiapõhist ja mitteformaalset suhtlust. Tippju- hilt ootavad töötajad füüsilise kohaloluga toeks ja eeskujuks olemist, innustamist ja organisat- siooni juhtimist strateegilisel tasandil. Parendusvõimalusi leidub organisatsiooniülese koostöö, üksteiselt õppimise, tehnoloogiapõhise suhtluse, juhendite, vaimse tervise ja töölt lahkuda soovivate töötajatega seoses. Neist mõne aspekti kohta tegid töötajad ka ettepanekuid.

5. Järeldused ja diskussioon

Bakalaureusetöö eesmärk oli analüüsida kontoritööd tegeva organisatsiooni sisekommunikatsiooni juhtumiuuringu näitel, milleks sõnastati neli uurimisküsimust. Selle peatüki esimeses alapeatükis esitatakse vastused uurimisküsimustele seostatuna varasemate uuringute ja teooriaga ning koos autori järeldustega. Et tegu on juhtumiuuringuga ja intervjueriti ainult kolme töötajat, ei saa üldistada tulemusi kõigile sarnaste tunnusoontega organisatsioonidele. Peatüki teine alapeatükk sisaldab autori eneserefleksiooni meetodi valiku ja rakendamise teemal ning kolmas alapeatükk arutlust uuringu edasiarendusvõimaluste üle.

5.1. Järeldused

Esimeses alapeatükis annab autor vastused esitatud uurimisküsimustele ning esitab järeldused ja seosed, mida ta saab tulemuste kohta teha koostatud kirjandusülevaate alusel.

Kuidas kirjeldavad töötajad organisatsiooni sisevaates?

Intervjueritud töötajate seisukohast on nende organisatsioon projektipõhine, teadmismahukas, paindlike töösuhete ja vähese hierarhiaga ning keskne on meeskonnatöö. Seepärast on selles organisatsioonis inimestevahelised suhted ja usaldus ehk sotsiaalne kapital (Fukuyama, 2001: 7) määrava tähtsusega. Meeskonnapõhise organisatsiooni edu põhineb töötajatel, kes täidavad organisatsiooni eesmärgi (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012: 138) ja nii on ootuspärane, et meeskonnatöö olulisusega nõustusid kõik intervjueritud, pika staažiga töötajad.

Selgus, et organisatsioonis on kaugtöö kolmest põhiliigist (Pérez *et al.*, 2002, Kallaste & Jaakson, 2009: 9 kaudu) kasutusel kaks: kodutöö ja mobiilne töö. Eesti organisatsioonides tuvastatud (Kallaste & Jaakson, 2009: 140–141) kuuest kaugtööst tekkida võivast kommunikatsiooni-probleemist esineb siinses töös analüüsitud organisatsioonis neli: vahendatud suhtlusest tulenevad probleemid, suhtluse kandumine (samas) kontoris töötavatele kolleegidele, tehnilised probleemid tarkvaraga ja meeskonnatöö väiksem tõhusus.

Kaugtööd kasutavas meeskonnatöökeskuses organisatsioonis on vältimatu tekitada kindel tööstruktuur ja mõelda läbi suhtluskanalid, sh tagada kõigile töötajatele juurdepääs sisevõrgule ja kehtestada infovahetuseks protseduurireeglid (Dubé & Robey, 2009; Eurofound, 2015: 74). Intervjuudest ja vaatlustest selgus, et organisatsioonis on seda ka tehtud, ent osa põhimõtteid ei ole täiel määral rakendunud. See puudutas näiteks Skype'i teel koosolekul osalemise puhul süvenemise määra ja seda, et sisevõrgule on mugav ligi pääseda ennekõike Tallinna kontorist. IT-süsteemi halduskuludele juhivad tähelepanu ka teoreetikud (O'Kane *et al.*, 2004, Modaff *et al.*, 2008: 285 kaudu). Selgus, et sisevõrgu tehnilisi probleeme on organisatsioonis teadvustatud ja nende lahendamise tegelemist alustatud.

Postmodernistliku organisatsiooniteooria kohaselt on indiviidi jaoks organisatsioonis esmatähtis täpsus, kiirus, paindlikkus ja kohanemisvõime, sealhulgas mitmekesised oskused ja teadmised ning võime õppida elukestvalt (Shockley-Zalabak, 2012: 93–94). Selle teooriaga sobivad siinse uuringu tulemused kokku. Kõik intervjuueritid pidasid vajalikuks organisatsiooni sees teadmiste jagamist ja tõhususe suurendamist, ent nimetasid ka probleeme sel alal. Töös leidis kinnitust varasemate uurijate väide, et mida komplekssemad on tööprotsessid, seda suuremat rolli määrab organisatsiooni soorituse edus vastastikku teadmiste jagamine ja üksteiselt õppimine (Tushman & Nadler, 1978, Lindlöf, 2014: 14 kaudu). Seda on ilmselt töötajad oma töös kogunud, sest nad pöörasid sellele palju tähelepanu ka intervjuudes.

Teabe jagamise määrast sõltub see, kuidas organisatsioon tööga toime tuleb (Tushman & Nadler, 1978, Lindlöf, 2014: 14 kaudu) ning teabe kasutamist mõjutab enim selle kättesaadavus (Lindlöf, 2014: 16). Näiteks juhid kasutavad pigem hästi kättesaadavat kui kvaliteetsemast allikast pärit ja halvemini kättesaadavat teavet (O'Reilly, 1982, Lindlöf, 2014: 16 kaudu). Seda teooriat kinnitasid kõigi tasandi töötajate puhul ka siinse uuringu tulemused: kui kolleeg on hõivatud, kasutatakse teadmiste hankimiseks muid kanaleid. Kuna on aga teada, et inimesed eelistavad hankida teavet teise inimese käest (Abrams *et al.*, 2003: 73), aitab organisatsiooni sotsiaalsete võrgustike toimimise analüüs leida usalduslike suhete kujunemises nõrgad kohad. Kui kolleegidel on üksteise pädevuse ja heasoovlikkuse suhtes kindlus, loovad ja jagavad nad mitteformaalses võrgustikus teadmisi tõhusalt.

Otsuste tegemisel tugineb postmodernistlik organisatsioon töötajatele (Shockley-Zalabak, 2012: 93–94) ning otsuste tegemine on toodud tippjuhtkonna tasemelt madalamale ka uuritud organisatsioonis. Organisatsioonikultuuri kriitilise perspektiivi järgi tähendab see, et juhtkond

juurutab organisatsioonis osalusdemokraatiat (*Ibid.*, 94). See tunnetus oli intervjueeritud töötajate hulgas ühtne: mitme teema puhul mainiti, et organisatsioonis on vähe hierarhiat ja töötajad on kaasatud otsuste tegemisse. Intervjuudest oli tunda rahulolu sellega.

Kuna suhtlus on lahutamatult seotud kõigega, mis organisatsioonis toimub, on vale pidada seda teisejärguliseks: see on justkui liim, mis ühendab organisatsiooni funktsioonid, indiviidid ja rühmad tervikuks (Santra & Giri, 2009: 102). Samamoodi tõlgendasid bakalaureusetöö jaoks intervjuu andnud töötajad sisekommunikatsiooni organisatsiooni tegevuse ühe alustalana, eriti teadmuspõhises töökohas, mille tähtsaim ressurss on töötajad. Põhimõtteliselt tuli kõigi intervjuuküsimuste vastustes ühel või teisel viisil jutuks töötajatevaheline suhtlus.

Milliseid sisekommunikatsiooni viise ja kanaleid ning milleks töötajad kasutavad?

Uuritud organisatsioonis toimib sisesuhtlus ulatuslikult koosolekute (nii silmast silma kui ka vahendatud), aga ka tehnoloogia vahendatud kanalite kaudu (e-post, listid, sisevõrk, Skype'i kirjalik vestlus), vähesemal määral mitteformaalse suhtlusena. See tulemus erineb Eesti juhtimisvaldkonna uuringust 2015 (Alas *et al.*, 2015: 36), mille kohaselt jõuab kuni 49 töötajaga ettevõtete töötajateni juhtkonnalt tulev teave ennekõike mitteformaalsel teel, st vahetu juhi ja töötajate või juhtkonna ja töötajate suhtluse kaudu. Kuna siinses töös uuritud organisatsiooni iseloomustab paiknemine kahes Eesti linnas ja kaugtöö kasutamine, on arusaadav, miks tulemused ei ühti Eesti juhtimisvaldkonna uuringu omadega – töötajatel ei ole nii palju võimalusi mitteformaalseks suhtluseks. Selle vähesust kritiseeriti ka intervjuudes.

Teatavasti sõltub töötajate ajakasutus juhtidest (Rogelberg *et al.*, 2010: 168) ja koosolekud hõlmavad paljude organisatsioonide töötajate ajast kaaluka osa. Siinsest uuringust ilmnes, et nii tippjuht kui ka keskastmejuht tajusid enda seda rolli: kõik vaadeldud koosolekud püüti hoida lühidate ja infotihedatena ning nende aluseks olid kindlad reeglid. Kuna aga koosolekute roll organisatsiooni sisesuhtluses on suur ning varem on uurijad leidnud, et koosolekute juhtimise kvaliteet mõjutab töötajate vaimset tervist (Rogelberg *et al.*, 2012: 238) ja töörahulolu (Rogelberg *et al.*, 2010: 164), võib olla, et need on seotud ka uuritud organisatsioonis. See vajaks lähemat uurimist, sest see võib olla üks võimalus saada jälile mõningatele organisatsioonis leidunud probleemidele vaimse tervise ja töörahuloluga, mis on põhjustanud töötajate lahkumist.

Kõigi töötajate suhtlust võimaldav ja hierarhiat vähendav sisevõrk (O'Kane *et al.*, 2004: 82, Modaff *et al.*, 2008: 285 kaudu) on Eestis seda olulisem, mida suurem on organisatsioon: 250

ja rohkema töötaja puhul on see sisesuhtluses koosolekute ja üldkoosolekute järel tähtsusest kolmas teabekanal (Alas *et al.*, 2015: 36). Kuigi bakalaureusetöös uuritud organisatsioonis on alla 40 töötaja, on sisevõrk ka siin üks keskseid suhtluskanaleid. Võib oletada, et sisevõrgu teeb seal nii oluliseks töö tüüp (uuringute tegemine), kaugtöö kasutus ja kaks kontorit: töötajad loovad ja kasutavad ühiselt kirjalikke tekste ning see ei oleks ilma sisevõrgu ja internetiühendusega võimalik.

Kui uuritud organisatsioonis oli töötajate hinnangul aastaid tagasi rohkem silmast silma koosolekuid kui praegu, siis selle eripäraga kuulub organisatsioon ELi nende organisatsioonide hulka, kus tehnoloogia kasutus on järjest suurenenud. Nimelt kasutas 2015. a seisuga 37% ELi organisatsioone tehnoloogiat (Eurofound, 2016: 85), tõenäoliselt põhjusel, et see soodustab info liikumist ja tööd (Santra & Giri, 2009: 106) meeskonnatöö tüüpi organisatsioonis. Teisalt ei ole tehnoloogiapõhiste suhtluskanalite puudusi uuritud organisatsioonis eraldi käsitletud, ehkki kõik intervjuu andnud töötajad olid kogunud tööd segavaid probleeme nii sünkroonset kui ka asünkroonset (Rice & Gattiker, 2001, Modaff *et al.*, 2008: 282–283 kaudu) suhtlust võimaldavate kanalite kasutamisel.

Varasematest uuringutest on selgunud, et kui töötajad ei ole enda hinnangul saanud täielikku või piisavalt täpset teavet või ei ole teabe edastamise viis nende jaoks lugupidav, tunnetavad nad informatsioonilist ebaõiglust (Greenberg, 2009: 182). Selliseid juhtumeid on esinenud ka organisatsioonis, üks töötaja tõlgendas seda ühe tööstressi ja sellest tuleneva tööjõu voolavuse kasvu põhjusena. See kinnitab teoreetikute (Modaff *et al.*, 2008: 291) seisukohta, et rohkete tõlgendusvõimalustega teema jaoks sobib paremini võimalikult suurt sotsiaalset kohalolu pakkuv kanal, sest see aitab vähendada või vältida arusaamatusi. Lisaks on uurijad leidnud, et kuna silmast silma suhtlus lubab kasutada ka mitteverbaalseid elemente, on sel viisil lihtsam mõista olukordi ja lahendada probleeme (Dubé ja Robey, 2009: 10). Organisatsiooni töötajad olid samal arvamusel: pikemat arutelu vajavaid ja delikaatseid teemasid tuleks käsitleda reaalselt kohtudes, mitte näiteks Skype'i-koosolekul.

Kui organisatsioonis on rohkesti sotsiaalset kapitali, st inimestevahelised suhted ja usaldus on head, kulgeb töö tõhusalt, ning see aitab vähendada tehingukuluseid (Fukuyama, 2001: 7–10). Seda oli kogetud ka uuritud organisatsioonis: kui mõne juhendi koostamisse ei olnud töötajaid kaasatud ja/või seda ei olnud piisavalt tutvustatud, ei mõistnud nad selle juhendi vajadust ja/või ei olnud alati seda oma töös järgima. Seetõttu kasutasid nad juhendi asemel mõne pädeva kolleegi abi, kulutades organisatsiooni ressursse vähem tõhusal viisil. Bakalaureusetöö tulemused

ühtisid Eesti juhtimisvaldkonna uuringuga (Alas *et al.*, 2015: 39) selles, et teabe vastuvõtja passiivsesse rolli pandud töötajal on keeruline mõista põhjuseid, miks ta peab näiteks juhendeid järgima. Seda probleemi vähendab töötajate kaasamine, st kahepoolne suhtlus ja töötajate aktiivne roll.

On tõestatud, et ehkki tehnoloogia (nt dokumentidele juurdepääs sisevõrgu kaudu) on teabe leidmises abiks, eelistab inimene hankida teavet teise inimese käest (Abrams *et al.*, 2003: 73). See leidis siinses uuringus kinnitust teatud juhendite puhul äsja kirjeldatud näites. Kui esmapilgul võib tunduda, et see tendents suurendab ressursside raiskamist, siis kokkuvõttes on organisatsioonile hea, kui töötajad omavahel hästi läbi saavad, sest sotsiaalse kapitali üks põhivorme on inimsuhetes peituv teave. Kui töötajate vahel on head suhted, kulub neil kokkuvõttes vähem aega teabe hankimisele (Coleman 1988: S104, Link, 2014: 12 kaudu). See on oluline teadmine ka uuritud organisatsiooni jaoks, kus üksteiselt õppimine ja vastastikuste teadmiste kasutamine on vältimatult vajalik, ent töötajate hinnangul ei toimu see soovitud määral.

Mitteformaalse suhtluse kohta saab intervjuude ja vaatluste alusel väita, et organisatsioonis seda napib ning töötajad tunnetavad seda selgelt. Organisatsioonikultuuri uurijate inimsuhete koolkonna esindajate jaoks on organisatsiooni peamine vara inimesed koos nendevaheliste suhetega, mille tõhustamiseks tuleks soodustada koostööd ja kaasamist (Shockley-Zalabak, 2012: 76). Sama rõhutati intervjuudes, rääkides töötajatest kui suurimast ressursist ja sellest, kui kasulikud on organisatsiooni eesmärkide täitmiseks juhuslikud kohtumised kööginurgas või võimalus astuda sisse kolleegi tööruumi ja arutada spontaanselt mõnda teemat.

Selgus, et organisatsioon peab vajalikuks muuta tööjuhendeid lühemaks ja visualiseerida. Seda plaani toetab topeltkodeerimise teooria (Paivio 1971, 1991, Lindlöf, 2014: 21 kaudu), mille järgi suureneb inimese võime teavet taasesitada see, kui ta saab teavet vastu võtta korraga nii verbaalsete kui ka mitteverbaalsete kanalite kaudu.

Millisena näevad töötajad juhi rolli sisekommunikatsioonis?

Juhi oskuslikkus suhelda töötajatega on organisatsiooni eesmärkide saavutamisel määrav (Bauer & Green, 1996, Modaff *et al.*, 2012: 179 kaudu). Siin avaldub taas kaugsuhtluse miinus: tehnoloogiapõhiselt ei ole võimalik kujundada nii usalduslikke ja mitmekülgeid suhteid kui silmast silma. Nii oodataksegi uuritud organisatsioonis tippjuhilt füüsilise kohaloluga toetamist, kaasamist juhtimisprotsessidesse ja eestvedamist, mis haakub Likerti kaasava juhtimise esiletoetamisega töötajate rahulolu saavutamiseks ja tõhususe suurendamiseks (Shockley-Zalabak,

2012: 80). Töötajate rahulolu on organisatsiooni jaoks tõepoolest primaarne, sest kuni töötaja isiklikud eesmärgid ei ole põhiosas rahuldatud, ei aita ta täielikult kaasa ka ühiste eesmärkide saavutamisele (*Ibid.*, 83). See väljendus siinses uuringus ühe töötaja mures selle pärast, et juhtkond ei analüüsi piisavalt põhjusi, miks mõni töötaja soovib töölt lahkuda.

Organisatsiooni töötajad näevad tippjuhil sisekommunikatsiooni aspektist ennekõike kolme ülesannet: oma füüsilise kohaloluga töötajaid innustada ja eest vedada, juhtida organisatsiooni tegevust ja jälgida, et igal seatud eesmärgil ja ülesandel oleks inimene, kes vastutab selle täitmise eest. See sobib kokku töötaja ja juhi vahelise usalduse ning *leader-member exchange* (LMX) teooriaga (Cropanzano & Mitchell, 2005, Paillé *et al.*, 2013: 685 kaudu). LMX-teooria eeldus, et juhi aeg ja ressursid on piiratud (Modaff *et al.*, 2012: 178), leidis uuringus selge väljenduse näiteks selles, et tippjuhi puudumise ajal ei olnud seda ametikohta osajaga täitnud juhatuse liikmetel piisavalt aega töötajate innustamiseks ja neile toe pakkumiseks.

Võib väita, et uuritud organisatsiooni inimsuhete kategooriat iseloomustab ka organisatsioonikultuuri teooria subkultuuriline suund (Shockley-Zalabak, 2012: 90). Selle kohaselt eksisteerivad igas organisatsioonis subkultuurid. Siinses juhtumiuuringus on need näiteks Tallinna ja Tartu kontori töötajad, äsja tööle asunud ja staažikamad töötajad ning allüksuste töötajad ja allüksuste juhid. Juhtide ülesanne on leida võimalus, kuidas kõigi subkultuuride esindajate erinev info- ja suhtlusvajadus saaks piisavalt rahuldatud ning kuidas ei tekiks nii kergesti meiteie-vastandust, mida töötajad olid organisatsioonis kogunud.

Nagu juba eespool mitme teema puhul järeldatud, on suhtlus töötajatega ja selle kaudu saadav info juhtidele oluline infokanal ning juhtimise ja väliskommunikatsiooni üks alus, selgus siinses juhtumiuuringust. See tõlgendus ühtib nende 49% Eesti ettevõtjate omaga, kelle meelest on sisekommunikatsiooni põhiülesanne aidata töötajail mõista organisatsiooni eesmärke ja suurendada valmidust panustada nende täitmisse (Alas *et al.*, 2015: 39). Siinses töös leidis kinnitust ka varasemate uuringute tulemus, et töötaja panustamine sõltub muu hulgas sellest, millisena ta tunnetab juhi toetust (Eisenberger *et al.*, 2002: 565, Paillé *et al.*, 2013: 684 kaudu). Kui uuritud organisatsioon sai pärast peaaegu aastast pausi taas tippjuhi, märkasid tema asukoha, Tallinna kontori töötajad neile osaks saanud tähelepanu. Selles, mis on enne, kas juhi suhtes tekkinud usaldus loob hea suhte tema ja töötaja vahel, või on hoopis usaldus üks selle hea suhte tulemusi, on uurijad erinevatel arvamustel. Nagu Paillé *et al.* (2013: 692) on leidnud, vähendavad juhi-alluvate usalduslikud suhted tööjõu volavust ja tööülesannete täitmisega venitamist. Ka uuritud organisatsioonis võis tippjuhi pikaajaline puudumine või samaaegne organisatsiooni kaugtööna ja põhikontorist eemalt juhtimine tööjõu volavust suurendada.

Mida peavad töötajad oluliseks sisekommunikatsiooni valdkonnas parendada?

Kuna uuritud organisatsiooni kõige iseloomulikum tunnus on projektipõhisusest tulenev meeskonnatöö, on ootuspärane, et selle tõhustamise võimalusi nägid ka intervjueritud töötajad ühe peamise arendussuunana. Sellega seoses kõlas soov, et võiks olla rohkem aega üksteiselt õppida ja teadmisi vahetada, sest teadmuspõhises organisatsioonis on olemuslikult hea võimalus arenda da ja teha oma tööd paremini oma kolleegide toel.

Meeskonnatöö kõrval ja sellega haakuvalt oli teine läbiv sisekommunikatsiooni valdkond, mil les töötajad leidsid olevat arenguruumi, silmast silma suhtluse osakaalu suurendamine ning paremate valikute tegemine kanali sobitamisel suhtluse sisuga. Muu hulgas tehti ettepanek tihendada nii formaalset kui ka mitteformaalset suhtlust (ka info hankimiseks) nii nõukogu ja töötajate, Tallinna ja Tartu kontori töötajate kui ka juhtkonna ja lahkuda soovivate töötajate vahel. Silmast silma suhtluse tihendamisele saab aluse panna juhtkond, kutsudes näiteks Tartu kontori töötajaid regulaarselt Tallinna kontorisse. Suhtluse tihendamise soov kinnitab sotsiaalse läheduse teoorias leitud (Rice, Chang & Torobin, 1992, Modaff *et al.*, 2008: 289 kaudu), et kõige soojemaid ja isiklikumaid suhteid võimaldab just silmast silma suhtlus.

Silmast silma *vs.* vahendatud suhtluse üks allteemasid oli juhi roll organisatsioonis: nähti vajadust suhelda tippjuhiga vahetult ning saada temalt innustust ja eestvedamist, samuti oli ootus, et tippjuht põimiks igapäevatöösse organisatsiooni strateegilisi eesmärke, mis töötajatel võivad argipäevaaskeldustes silme eest kaduda.

Eesti tööelu-uuringu 2015 (Krusell, 2017: 29) tulemuste järgi on 30% Eesti töötajatest kogenud viimase aasta jooksul kolleegidega konflikte, mille peapõhjused on teabe halb liikumine ja vähene informeeritus (*Ibid.*, 32). Seega oli ootuspärane, et tööjuhenditega seoses tehti ka siinses uuringus ettepanek luua neist selge ülevaade, sõnastada juhendid lihtsalt ja lühidalt, visualiseerida need ning leida igale juhendile töötaja, kes hoolitseb, et seda järgitaks. Teooria (Lindlöf, 2014: 22, 70) pakub visualiseerimisettpanekule tuge, sest see edendab suhtlust, eriti kompleksete teemade puhul, ning nendega ongi uuritud organisatsioonis päevast päeva tegu. Selle teemaga haakub kriitika sisevõrgu kohati ebaloogilise ülesehituse ning selle kohta, et tehnilistel põhjustel võtab sisevõrgu kasutamine väljastpoolt Tallinna kontorit rohkem aega ja on tülikam. Kuna sisevõrk on üks peamisi töökeskkondi, on see mure mõistetav. IKT-põhistes kanalites suhtlus võibki nõuda rohkem ressursse (Modaff *et al.*, 2008: 285) ja nii on see ka sisevõrgu puhul: see vajab pidevalt hooldust ja põhjalikku läbimõtlust.

Soovitused organisatsioonile

Sellesse alapeatükki on koondatud organisatsioonile esialgsed soovitused, mille töö autor on sünteesinud kogutud empiiriliste andmete ning varasemate autorite teoreetiliste ja empiiriliste uurimuste alusel. Kuna bakalaureusetöö jaoks uuriti ainult ühte organisatsiooni, ei ole võimalik soovitusi üldistada kõigile Eesti sama tüüpi organisatsioonidele. Siiski peab autor tõenäoliseks, et mõni parendussoovitus on asjakohane ka nende puhul.

- Suurendada teadlikkust sisekommunikatsioonist organisatsiooni eesmärkide täitmisel ja töörahulolus

Nagu Eesti juhtimisvaldkonna uuringu (Alas *et al.*, 2015) nii võib ka siinse juhtumiuuringu puhul täheldada, et organisatsiooni liikmete hinnangud ja tegelik käitumine ei pruugi ühtida. Esmatähtis on teadvustada sisekommunikatsiooni rolli organisatsiooni eesmärkide täitmisel ja töörahulolus. Probleem on veel selles, et isegi kui juhid teavad, et sisekommunikatsiooni abil saab luua ühisarusaama eesmärkidest ja tekitada enesemotivatsiooni, domineerib praktikas ikkagi tööülesannetega seonduva teabe liikumine (*Ibid.*, 40). Heide ja Simonsson (2011: 208) soovivad seepärast mõelda metatasandi koolitusele, tagamaks, et sisesuhtlust osataks pidada kaalukaks (*Ibid.*, 213), sest see pole oluline mitte ainult organisatsiooni sees tööjõu voolavuse ja tööülesannete täitmisega venitamise vähendamiseks (Paillé *et al.*, 2013: 692), vaid sellele tuginevad ka head suhted avalikkusega (Kim 2007: 192, Link, 2014: 12 kaudu). Eriti oluline on, et juhtkond tähtsustaks enda rolli sisekommunikatsioonis, seda ka siinse nn lameda organisatsiooni puhul.

- Soodustada usalduslike suhete kujunemist, sh silmast silma

Usaldus luuakse suhtluses ning selle loomisse, säilitamisse ja suurendamisse tuleb teadlikult panustada, eriti põhjusel, et tänapäeva sageli lühikeste töösuhete puhul on see üha keerulisem (Modaff *et al.*, 2012: 182). Kuna on leitud, et juhi käitumine töötajatega mõjutab nii töötajate käitumist juhiga kui ka omavahel (Abrams *et al.*, 2003: 67), peaks juht usalduslike suhete kujunemist soodustama. Kaasa aitab see, kui ta ise on töötajatega suheldes taktitundeline ja otsustes õiglane, peab sõna ning teeb kõik, et organisatsioonis suheldaks tihedalt ja pigem rikkalikke kanaleid pidi (*Ibid.*).

Usalduslikud suhted pole väärtus iseenesest, vaid see on organisatsiooni eesmärkide täitmise eeldus: kui kolleegid saavad üksteise pädevuses ja heasoovlikkuses kindlad olla, siis loovad ja

jagavad nad mitteformaalses võrgustikus teadmisi tõhusalt (Abrams *et al.*, 2003: 64). Juhtkond võiks motiveerida töötajaid omavahel rohkem suhtlema ja tagada selleks vajalikud tingimused (Lesser, 2000). Siin töös uuritud organisatsiooni jaoks tähendab see aja ja muude ressursside leidmist rohkemaks mitteformaalseks suhtluseks, sealhulgas kahe kontori üleselt, aga ka formaalse suhtlemise edendamist, näiteks Tartu töötajate ja kaugtöötajate kutsumist Tallinna iga-nädalastele üldkoosolekutele.

Et teabe kolleegidega jagamise määra suurendab muu hulgas tunnetatud toetus juhilt (Cabrera *et al.*, 2006, Paillé *et al.*, 2013: 684 kaudu), on taas võtmesõnad usalduslike suhete tekitamine ja suurema tähelepanu pööramine inimsuhetele. Heades suhetes töötajad saavad üksteiselt infot kätte paremini (Coleman 1988: S104, Link, 2014: 12 kaudu). Tõenäoliselt tuleb see sellest, et heas mõttes sotsiaalne surve suurendab tõenäosust, et töötaja leiab aja kolleegi aitamiseks.

- Pöörata tähelepanu tehnoloogiapõhise suhtluse eripärale ja puudustele

Uuritud organisatsioonis tehakse silmast silma ja tehnoloogiapõhise suhtluse vahel valik praegu ennekõike pragmaatilistel kaalutlustel (kulu-, sh ajatõhusus). Arusaadavalt ei ole alati võimalik kohtuda, ent kui sagedasti kasutatava Skype'i heliühenduse ohte organisatsioonis rohkem teadvustada, oskaksid töötajad neid paremini ennetada. Nii võiks kanali rikkalikkuse teooria (Daft ja Lengel, 1984, 1986, D'Urso & Rains, 2008: 488 kaudu) alusel olla suhtluskanali valiku kriteeriumiks hoopis soovitava/oodatava tagasiside kiirus (Modaff *et al.*, 2008: 290). Rikkalik suhtluskanal (nt silmast silma ja telefonikõne) võimaldab saada ja anda kiiresti tagasisidet (D'Urso & Rains, 2008: 488). Nagu uuritud organisatsioonis nii on ka paljudes teistes Eesti organisatsioonides kogetud mitterikkalike kanalite kasutuse põhjustatud teabe kadu ja moon-dumist (Kallaste & Jaakson, 2009: 140). Seepärast võib Skype'i videokõne olla ka regulaarsete koosolekute jaoks parem kui helikõne, sest nii saavad töötajad näha üksteise mitteverbaalseid reaktsioone ja seda, kui keegi soovib sõna saada.

Kuna enamik tehnoloogiapõhiseid suhtluskanaleid pole mitte kindlaksmääratud rikkalikkuse tasemega, vaid rikkalikkuse tasemest arusaamist mõjutavad muu hulgas töötaja kogemused ja teadlikkus kanalist (Carlson & Zmud, 1999, D'Urso & Rains, 2008: 489 kaudu), saab suhtluskanali kasutamise tõhusust ja sobivust mõjutada koolitustega, mis ühtlustavad seda (D'Urso & Rains, 2008: 503). Organisatsioonis, kus tehnoloogiat kasutatakse ulatuslikult, on see oluline. Teisalt on leitud, et kaugtööd rakendavas organisatsioonis võib töötajates suurendada stressi

ebakindlus, mida tekitab teabevahetusele suurema tähelepanu pööramine (European Commission, 2010, Eurofound, 2015: 78 kaudu). Uuritud organisatsiooni puhul töö autor sellele olemasolevate andmete põhjal tõendust ei leidnud.

Et organisatsiooni osas allüksustes teeb mõni töötaja tööd väljastpoolt kontorit, on juhi roll aidata kogu meeskonnal hoida teadvustatuna eesmärk ja luua soodne töökeskkond, samuti märgata probleeme varakult ja olla töötajatele kättesaadav, nagu soovivad ka Schlenkrich ja Upfold (2009: 113, 117). Kui töötaja ei saa juhilt ega kolleegidelt piisavalt isiklikku tunnustust, võib vähendada see tema motivatsiooni panustada meeskonnatöösse (Omar *et al.*, 2010: 222), samuti töörahuolu. Kui organisatsiooni jaoks väga väärtusliku töötaja ja organisatsiooni eesmärgid enam ei ühti, võib püüda leida talle tema muutunud isiklikele eesmärkidele paremini vastavad tööülesanded.

- Koosolekute mõjususe uurimine ja suurendamine

Uuritud organisatsioonis on koosolekud peamisi suhtlusvorme, mistõttu tasub pöörata neile suuremat tähelepanu. Nimelt on rahulolu koosolekutega üks indikaatoreid töörahulolu kohta laiemalt ja koosolekute kaudu saab juht oma suhteid töötajatega mõjutada. Koosolekute puhul on peale kanali valiku, mida käsitleti eelmises soovituses, oluline ka koosoleku juhi käitumine. Hea, kui ta annaks töötajatele toimuva kohta selgitusi, suhtudes töötajatesse väärikalt ja austusega (Greenberg, 2009: 183), kavandades koosoleku koostöös töötajatega ning koheldes neid selle käigus õiglaselt (Baran *et al.*, 2012: 349).

Lisaks on kasulik hinnata töötajate kogemusi koosolekutega regulaarselt (Rogelberg *et al.*, 2010: 167), näiteks 360 kraadi tagasiside süsteemi (ingl *multi-source feedback*) abil, mille käigus annavad juhile anonüümset tagasisidet nii alluvad, kolleegid, ülemus(ed) kui ka kliendid (Atwater, Brett & Charles, 2007: 285). Rogelberg *et al.* (2012: 238–239) pakuvad omakorda välja kolmeastmelise mudeli, et süsteemselt tuvastada koosolekute olukord ja parandada seda:

- 1) arvutada välja koosolekutesse tehtav investeering, näiteks panustatava tööaja kaudu;
- 2) arvutada välja koosoleku kui investeeringu tasuvus (ROI); tõhususe ja väärtuse tuvastamiseks tuleks paluda a) töötajatel täita koosolekul osalemise järel küsitlus, b) vaatlejal osaleda koosolekutel ja teha järelintervjuusid; parim on kasutada meetodeid koos;
- 3) juurutada muutuste strateegia, sh a) luua meeskondade jaoks tagasiside- ja hindamisüsteemid, b) luua loomutruud koolitussüsteemid ja keskastmejuhtide arengusüsteemid, c) kujundada välja produktiivsed organisatsioonikultuuri praktikad.

Kauffeld ja Lehmann-Willenbrock (2012: 138) eristavad koosolekute tõhususe puhul kolme mõõdikut: osalejate rahulolu koosolekuga, meeskonna sooritus ja organisatsiooni edu. Baran *et al.* (2012: 346) seevastu leidsid, et kui juhi tegevus koosolekul on interaktsiooniliselt õiglane, arenevad töötajatel temaga paremad suhted ja neil jääb parem mulje organisatsioonist ning nad on valmis koosolekutel rohkem panustama. Eesti juhtimisvaldkonna uuringu autorid soovivad suuremates organisatsioonides teha koosolekute audit, et saada teada, millistel koosolekutel töötajad osaleksid heal meelel (Alas *et al.*, 2015: 43). Sellest uuringust ei selgunud, et organisatsioon oleks auditi teinud, ehkki uuringust ilmnis töötajate kriitikat mõne koosoleku mõttekuse suhtes. Kuna koosolekuid on organisatsioonis rohkesti ja samas on ajapuudus üks keskne probleem, võib auditi tulemusel tulla esile mõni nüanss, mis aitab aega säästa ja muuta koosolekud mõttekamaks.

- Jätkata dokumentide visualiseerimist

Intervjuueritud töötajate soov, et juhendid võiksid olla selgesti sõnastatud ja visualiseeritud, ja info selle alustamise kohta organisatsioonis on topeltkodeerimise teooriaga (Lindlöf, 2014) põhjendatud ning töö autor soovib seda suunda jätkata. Seda toetab Nelsoni *et al.* (1976, Lindlöf, 2014: 21 kaudu) väide, et kergemini püsib meeles pildiliselt saadud kui sõnaline teave. Visualiseerimine mõjutab ka koosolekute tõhusust, nimelt suurendab Kauffeldi ja Lehmann-Willenbrocki (2012: 146) järgi visuaalsete materjalide kasutamine rahuloluga koosolekuga ja selle kaudu organisatsiooni eduga. Koosoleku ajal kõneldu visualiseerimine aitab aktiivselt luua ühise suhtlusaluse ja selle säilitada (Lindlöf, 2014: 73). Intervjuudest ega vaatlustest ei tulnud esile, et organisatsiooni koosolekutel kasutataks näiteks pabertahvlile märkmete tegemist, pealegi on seda Skype'i heliühenduse kaudu võimatu kõigi osalejateni viia.

5.2. Meetodi kriitika

Töö autor koges andmeid kogudes ja analüüsid korduvalt, et sisekommunikatsiooni uuring võib olla organisatsiooni jaoks tundlik teema. Siinse uuringu tegemist võis tugevalt mõjutada kaks asjaolu: autori tööalane varasem kontakt organisatsiooniga ja organisatsiooni kerge äratuntavus seoses seda tüüpi organisatsioonide väikse arvuga Eestis.

Autor on organisatsiooni ja osa selle töötajatega varasemast tuttav, kuna temale kuuluv ettevõtte on uuritava organisatsiooni lepinguline koostööpartner. Sel põhjusel võisid intervjuu andnud

töötajad olla (mõnel teemal) avameelsemad, sest tuttava inimesega on kergem rääkida, aga ka (mõnikord) end info andmisel ja väljendustes tagasi hoida. Nad võisid tahtlikult või tahtmatult jätta midagi ütlemata: esimesel juhul sooviga jätta organisatsioonist parem mulje, teisel juhul eelduse tõttu, et intervjuerija on juba teatud teemaga kursis. Kummas suunas uurija kahetine roll tulemusi rohkem mõjutab, vajaks eraldi uurimist. Autori hinnangul tuleks tal küsida selle kohta tagasisidet intervjuu andnud töötajatelt ja nendelt, kes osalesid vaatlustel, juhul, kui ta jätkab sama organisatsiooni sisekommunikatsiooni uurimist.

Teisalt, kuna töö autor oli ligikaudu viie aasta jooksul suhelnud organisatsiooni paljude töötajatega mõlemast kontorist nii e-posti ja telefoni kaudu kui ka silmast silma, oli tal juba enne uuringu alustamist organisatsiooni kohta infot, mis kergendas selle eripära ja probleemide mõistmist. Samas püüdis autor intervjuudes seda silmas pidada ja küsimustes eeldusi vältida, lähenedes organisatsioonile uurija rollist võimalikult n-ö valge lehenä.

Teine selle uuringu tegemist mõjutanud asjaolu oli organisatsiooni väiksus ja eriline tüüp Eesti kontekstis. Nii autoriga suhelnud organisatsiooni esindaja kui ka töö autor soovisid tagada selle, et organisatsioon tervikuna ega ükski selle töötaja ei saaks uuringu käigus ega selle tulemuste avalikustamise tõttu kahjustada. Kohe, kui töö autor oli leppinud organisatsiooni esindajaga oma seminari- ja bakalaureusetöö jaoks uuringu tegemises kokku, selgus, et organisatsioon soovib uuringu tulemuste esitamisel jääda anonüümseks. Esitamata paluti peale nime jätta ka organisatsiooni iseloomustavad täpsemad andmed, mille järgi võib see olla tuvastatav.

Kõiki organisatsiooni töötajaid oli uuringust teavitatud enne vaatluste ja intervjuude algust ning ka intervjuu andnud töötajatele kordas autor intervjuude alguses, et tegu on kvalitatiivse uuringuga sisekommunikatsiooni teemal, millest kirjutatakse Tartu Ülikoolis seminari- ja bakalaureusetöö. Siiski palus kaks intervjuu andnud töötajat kolmest juba intervjuu käigus, et tsitaate ei kasutataks. Et töö tulemuste peatükis oleks siiski võimalik toetada väiteid näidetega, pidas autor seejärel nõu mitme õppejõuga TÜ ühiskonnateaduste instituudist ning otsustas küsida enne bakalaureusetöö esitamist intervjueritud töötajatelt uuesti kirjalikku luba kasutada kogutud andmeid ja tsitaate. Kõik töötajad andsid nõusoleku kasutada andmeid, ent tsitaatidega nõustuti kahel tingimusel: nendes ei eristata, millise ametinimetusega töötajalt tsitaat pärineb, ja intervjuu andnud töötajad saavad võimaluse vaadata enne bakalaureusetöö esitamist tsitaadid üle. Töö autor järgis seda kokkulepet.

Seega mõjutas konfidentsiaalsuse soov teatud määral töö kirjutamist. Suurema töötajate arvuga ja teist tüüpi organisatsiooni puhul oleks olnud tõenäolisem, et organisatsiooni ega töötajaid ei oleks lihtne tsitaatide alusel tuvastada, ning metodoloogiapeatükis ja tsitaatides oleks saanud tsitaatide autoreid esitleda ametinimetuse alusel. Peale töötajate väikse arvu oleks organisatsiooni juhtkonna hinnangul suurendanud haavatavust asjaolu, et tegu on Eesti kontekstis vähelevinud organisatsiooni tüübiga oma töövaldkonna seisukohast.

Et uuring tehti ainult ühes organisatsioonis, ei saa töö autor väita, et selle töötajate tõlgenduste ja uurija vaatluste alusel sõnastatud uurimistulemused ja järeldused kehtivad ka teiste organisatsioonide puhul. Nii näiteks ei ole autoril alust arvata, et kui selle organisatsiooni mõne koosoleku vaatlusel esines tehnilistest tõrgetest tulenevaid suhtlustõkkeid (näiteks ei saanud Skype'i teel osaleja soovi korral sõna), siis on see samamoodi ka teistes tehnoloogiapõhist suhtlust rakendavates Eesti organisatsioonides.

Uuringu tulemusi mõjutas veel asjaolu, et ligikaudu aasta väldanud uurimisprotsessi vältel otsustas autor muuta uuringu disaini, st eesmärgi ja uurimisküsimusi, sest hilisemas etapis ilmnis, et esialgne uurimiseesmärk oli liiga kaugeleulatuv ja mahukas. Selle saavutamise ei oleks olnud autori varasemate kogemuste puudumise ja töö piiratud mahu tõttu reaalne. Kuna aga intervjuud olid tehtud esialgse uuringudisaini alusel koostatud intervjuukavade põhjal ning eeldusel, et andmeid kogutakse hiljem vajaduse korral juurde, tuli andmeid analüüsides jätta osa ainesest kõrvale, sest see ei olnud uute uurimisküsimuste valguses relevantne. Vaatlusi mõjutas uurimiseesmärgi ja -küsimuste muutmine väga vähesel määral. Kuna andmeid oli ka lõplikele uurimisküsimustele vastamiseks piisavalt, loobuti lisaandmete kogumisest.

5.3. Edasised uuringud

Bakalaureusetöös käsitletud teemat saab edasi arendada mitmes suunas. Kui piirduda kvalitaativse meetodiga, saaks teha täpselt uurimisküsimustele vastavate intervjuukavade alusel lisa-intervjuusid, sealhulgas rohkemate töötajatega. Samuti on võimalik laiendada andmekogumist dokumendianalüüsile. Lisaandmete abil saaks anda organisatsiooni sisekommunikatsiooni põhjalikuma iseloomustuse ja teha üldistusi. Kasulik oleks ka töötajatelt uuringuprotsessi ja valminud uuringu kohta tagasiside küsimine, sealhulgas võiks paluda anda hinnangu tulemustele ja järeldustele. Kvantitatiivset meetodit rakendades saaks koguda teistlaadseid andmeid, mis võivad seniseid tulemusi mõjutada. Näiteks on võimalus teha kõigi töötajate seas ankeetküsitlus, mis sisaldaks ka avatud küsimusi.

Huvitav oleks võrdluseks teha samadel uurimisküsimustel põhinev sama metoodikaga uuring mõnes teises Eesti organisatsioonis, mille põhikarakteristikud vastavad siinse organisatsiooni omadele: töötajate arv u kuni 40, kontoritöö, teadmismahukus, paiknemine kahes linnas, rohke kaugtöö kasutus, ulatuslik meeskonnatöö, projektipõhisus. Teine võimalus on kasutada võrdlevaks uuringuks kvantitatiivset meetodit ja koguda ühtsete uurimisküsimuste alusel andmeid nii juba uuritud organisatsioonis kui ka võrreldava(te)s organisatsiooni(de)s. See annaks võimaluse üldistada saadud tulemusi sisekommunikatsiooni kohta kirjeldatud tüüpi organisatsioonides.

Kokkuvõte

Selles bakalaureusetöös käsitati organisatsioonikommunikatsiooni teabe vahetamise ja mõistmise protsessina, enamasti eesmärgiga motiveerida või mõjutada kellegi käitumist, ning organisatsiooni peetakse sotsiaalselt konstrueerituks. Usalduslikud, koostööle suunatud ja inimlikud suhted ehk sotsiaalne kapital on seetõttu organisatsiooni jaoks edu saavutamise võtmetegur.

Bakalaureusetöö eesmärk oli analüüsida kontoritööd tegeva organisatsiooni sisekommunikatsiooni ühe Eesti organisatsiooni näitel. Selleks tehti juhtumiuuring ühes sihtasutuses, millel on Tallinna ja Tartu kontor, lisaks kaugtöö tegijaid, kokku 34 töötajat. Eesmärgi täitmiseks sõnastati neli uurimisküsimust: kuidas kirjeldavad töötajad organisatsiooni sisevaates? Milliseid sisekommunikatsiooni viise ja kanaleid ning milleks töötajad kasutavad? Millisena näevad töötajad juhi rolli sisekommunikatsioonis? Mida peavad töötajad oluliseks sisekommunikatsiooni valdkonnas parendada?

Autor kasutas kvalitatiivset meetodit. Valimi moodustas üks Eesti 34 töötajaga uuringuid tegev organisatsioon. Sotsiaalkonstruktivistlikust paradigmat lähtuvalt keskenduti andmeid kogudes töötajate hinnangute ja tõlgenduste väljaselgitamisele. Täienduseks koguti infot vaatlustelt. Andmeid analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil, kasutades MAXQDA programmi.

Empiirilistest andmetest selgus, et töötajate hinnangul on organisatsiooni erijooned projekti-põhisus ja tihe ajakava, teadmismahukus, paindlikud töösuhted, vähene hierarhia ja meeskonnatöö, eesmärk jagada organisatsiooni sees vastastikku teadmisi ja suurendada tõhusust. Sisekommunikatsiooni põhiviiside ja -kanalitena nimetati koosolekuid, tehnoloogiapõhist ja mitteformaalset suhtlust. Tehnoloogiapõhist suhtlust kasutatakse ulatuslikult ning see hõlmab koosolekuid, e-posti ja sisevõrgu kasutust. Üldiselt on töötajad tehnoloogiapõhise suhtluse eripäraga harjunud ja oskavad sellega arvestada. Selgus, et vahendatud ja silmast silma suhtluse vahel tehakse valik ennekõike ajasäästu kaalutlustest lähtuvalt. Intervjuudest jäi tippjuhi rolli puhul sisekommunikatsioonis kõlama kolm vajadust: olla oma füüsilise kohaloluga töötajatele toeks ja eeskujuks, töötajaid innustada ja eest vedada ning juhtida organisatsiooni tegevust, muu hulgas põimides igapäevategevustesse strateegiliste eesmärkide rakendamist.

Intervjuudest tuli esile ka selliseid sisekommunikatsiooni aspekte, mille puhul leidub töötajate hinnangul parendusvõimalusi. Mainiti näiteks tehnoloogiapõhist suhtlust, organisatsiooniülest koostööd, üksteiselt õppimist, juhi rolli eestvedajana ja juhendeid. Töötajad on kogenud tehnoloogiapõhisest suhtlusest tulenevaid tehnilisi ja sisulisi probleeme, teisalt kõlas arvamused, et kaugsuhtluse eripäraga tuleb töötajal kursis olla ja seda oma käitumises arvestada.

Töö autor sõnastas uuritud organisatsioonile ka esialgsed soovitusel, võttes aluseks enda kogutud empiirilised andmed ning teiste autorite teoreetilised ja empiirilised uurimused. Üks soovitus on rohkem teadvustada juhi rolli sisekommunikatsioonis ning pöörata töötajate suuremat tähelepanu tehnoloogiapõhise suhtluse eripäradele ja puudustele. Pikemalt peatuti soovitusel koosolekute tõhustamise ja mõju hindamise kohta. Lisaks soovitati jätkata dokumentide visualiseerimist, edendada usalduslikke suhteid ja mitteformaalset suhtlust ning suurendada teadlikkust sisekommunikatsiooni rollist. Arvestades, et tegu on juhtumiuuringuga ja intervjuueeritud on ainult ühe organisatsiooni kolme töötajat, ei ole töö autoril võimalik teha üldistusi ühiskondliku mõju kohta. Tulemused ja järeldused võivad suurema tõenäosusega kehtida sarnast tüüpi organisatsioonide kohta.

Autor koges andmeid kogudes ja analüüsid, et sisekommunikatsiooni uuring võib olla organisatsiooni jaoks tundlik teema. Siinsel juhul suurendas tundlikkust see, et töö autoril olid organisatsiooniga varasemast töökontaktid, organisatsioon on väike ja Eesti kontekstis eripärane. Seepärast kerkis uurimisprotsessi käigus eetikaküsimusi, millega töö autor teadlikult tegeles. Näiteks nõustus ta konfidentsiaalsusega seonduva puhul uuritava organisatsiooni soovidega ning pidas uurijaeetika teemal korduvalt nõu juhendaja ja teiste õppejõududega.

Käsitletud teemat saab edasi arendada mitmes suunas. Kvalitatiivsel meetodil saaks samas organisatsioonis teha samade uurimisküsimuste alusel lisaintervjuusid, sealhulgas teiste töötajatega. Samuti on võimalik laiendada kvalitatiivsel meetodil andmekogumist dokumendianalüüsile. Huvitav oleks võrdluseks teha sarnase meetodikaga uuring mõnes teises Eesti organisatsioonis, mille põhikarakteristikud vastavad siinse organisatsiooni omadele. Teine suund oleks jätkata teema uurimist kvantitatiivsel meetodil, näiteks tehes samas ja veel mõnes sarnases organisatsioonis ankeetküsitluse. Sellised uuringud võimaldaksid teha uuritava teemal ka mõningaid üldistusi.

Kasutatud allikad

Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E. & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy Of Management Executive*, 17(4), 64–77.

Ainsoo, D. (2016). *Sugu ja töötajate omavaheline suhtlemine Politsei- ja Piirivalveameti näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017 http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/52000/ainsoo_dagmar_ba_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alas, R., Eomois, E., Furman, J., Kaarelson, T., Rillo, M. & Uudelepp, A. (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015. Raport*. Kasutatud 24.04.2017 http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf

Allaje, Õ. (2016). *Romantilised suhted organisatsioonis: Eesti töötajate kogemused*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017 http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/52001/allaje_6nne_ba_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Atwater, L. E, Brett, J. F. & Charles, A. C. (2007). Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. *Human Resource Management*, 46(2), 285–307.

Baran, B. E., Shanock, L. R., Rogelberg, S. G. & Scott, C. W. (2012). Leading Group Meetings. *Small Group Research*, Vol 43, Issue 3, pp. 330–355.

D'Urso, S. & 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.

Dubé, L. & Robey, D. (2009). Surviving the paradoxes of virtual teamwork. *Information Systems Journal*, 19 (1), 3–30.

Eurofound (2016). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Publications Office of the European Union. Kasutatud 22.04.2017
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634_en.pdf

Eurofound (2015). *New forms of employment*. Publications Office of the European Union. Kasutatud 22.04.2017
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1444&context=intl>

Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly* 22, 7–20.

Greenberg, J. (2009). Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 181–195.

Hain, H. (2015). *Organisatsioonikommunikatsiooni korraldus ja vastuvõtt tööstusettevõttes Eesti Energia Kaevanduste näitel*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/46874/hain_helena_ma_2015.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Heide, M. & Simonsson, C. (2011). Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5, 201–220.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: 2007.

Kadak, S. (2015). *Struktuurimuudatuse otsuste põhjused*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/46728/kadak_signe_ba_2015.pdf

Kaldmäe, L. (2017). Töökorraldus. L. Kaldmäe (toim.), *Eesti tööelu-uuring 2015. Sotsiaalministeeriumi toimetised*, 1 (lk 6–28). Kasutatud 20.04.2017
https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Uuringu_ja_analuusid/eesti_toelu_uuring_2015.pdf

Kallaste, E. & Jaakson, K. (2009). *Kaugtöö Eesti organisatsioonides. Juhtumiuuringud*. Eesti Rakendusuuringute Keskus Centar, Eesti Kaugtöö Ühing. Kasutatud 21.04.2017 <http://www.tooelu.ee/UserFiles/Uuringud/2009.04.01-Kaugt%C3%B6%C3%B6-Eesti-organisatsioonides-1%C3%B5ppraport.pdf>

Karu, K.-T. (2015). *Tööandja atraktiivsus: tudengite ootused ja tööandjate poolt pakutavad väärtused Eesti IT-ettevõtete näol*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017 http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/46731/karu_kaisa_triin_ba_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success. *Small Group Research*, 43(2), 130–158.

Kim, H.-S. (2009). Examining the Role of Informational Justice in the Wake of Downsizing from an Organizational Relationship Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 88, 297–312.

Krusell, S. (2017). Suhted töökohal. *Eesti tööelu-uuring 2015. Sotsiaalministeeriumi toimetised*, 1 (lk 29–39). Kasutatud 20.04.2017 https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Uuringu_ja_analuusid/eesti_tooelu_uuring_2015.pdf

Krusten, M. (2015). *Organisatsioonis levinud sotsiaalmeedia kasutuspraktikad: finantssektori töötajate arvamused ja kogemused*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017 http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/46876/krusten_mari_ma_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.

Lepik, M. (2016). *Kogukonna arendamine jalgpallklubis FC Flora*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017 http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/52026/lepik_marthi_ba_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M. & Strömpl, J. (2014). Intervjuu. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso ja T. Vihalemm (toim.), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Kasutatud 12.03.2017 <http://samm.ut.ee/intervjuu>

Link, H. (2014). *Juhi kommunikatsiooni roll korporatiivse sotsiaalse kapitali tekkimisel ASI Kunda Nordic Tsement näitel*. Magistritöö. Tallinna Ülikool, eesti keele ja kultuuri instituut.

Masso, A., Salvet, S. & Lepik, K. (2014). Kvalitatiivse analüüsi tarkvara. Kasutatud 09.05.2017 <http://samm.ut.ee/kvalitatiivse-analyysi-tarkvara>

Modaff, D. P., DeWine, S. & Butler, J. A. & (2008). *Organizational Communication: Foundations, Challenges, and Misunderstandings* (2nd ed.). Glenview, IL: Pearson Education.

Modaff, D. P., Butler, J. A. & DeWine, S. (2012). *Organizational Communication: Foundations, Challenges, and Misunderstandings* (3rd ed.). Glenview, IL: Pearson Education.

Mugra, S. (2016). *Töötamine ja suhtlemine avatud kontoris Vikerraadio ja Eesti Päevalehe näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017 http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/52033/mugra_siiri_ba_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Narusk, L.-T. (2016). *Eesti Energia juhtide roll organisatsiooni väärtuste loomisel ja juurutamisel*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017 http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/51950/narusk_lotte-triin_ma_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Omar, A., Lionel, P. jr. & Likoebe, M. (2010). Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement. *Journal of Management Information Systems*, Summer 2010, 27 (1), 203–230.

Ott, E. (2016). *Läbipõlemise seosed organisatsioonikeskkonna ja -kommunikatsiooniga*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017 http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/51952/ott_eliise_ma_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Paide, P. (2015). *Tartu Ülikooli uute akadeemiliste töötajate sisekommunikatsiooni praktikad*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017

http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/46769/paide_piret_ba_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Paillé, P., Grima, F. & Bernardeau, D. (2013). When subordinates feel supported by managers: investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4), 681–700.

Palmiste, G. (2015). *Eesti veebitoimetuste töökultuuri mõju sisu usaldusväärsele*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/46770/palmiste_greete_ba_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Papa, M. J., Daniels, T. D. & Spiker, B. K. (2008). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pintson-Käo, A. (2015). *Ühisüritused kui motivatsiooni ja ühtsustunde loojad Lõuna päästekeskuses*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/46882/pintson_k2o_astra_ma_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Post, E. (2016). *Organisatsiooni uurimine Communicative Constitution of Organization raamistikus*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/51963/post_eveli_ma_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pulst, K. (2015). *Kaugtöötajate motiveerimine ja hüvitamine Microsoft Eesti OÜ ja Uptime OÜ töötajate näitel*. Lõputöö. Tartu Ülikool, Pärnu kolledž. Kasutatud 19.04.2017
http://mobile.dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/49209/pulst_kairi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Raamat, P. (2015). *Kommunikatsioon kui organisatsiooni looja - kolm peamist CCO (Communicative Constitution of Organization) lähenemist*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/46884/raamat_priit_ma_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rebane, T. (2016). *Töötajate sotsiaalmeedia kasutamise reguleerimine Eesti avaliku sektori organisatsioonides*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut. Kasutatud 20.04.2017

http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/52036/rebane_taavi_ba_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), 149–172.

Rogelberg, S. G., Shanock, L. R. & Scott, C. W. (2012). Wasted Time and Money in Meetings: Increasing Return on Investment. *Small Group Research*, 43(2), 236–245.

Santra, T. & Giri, V. (2009). Analyzing Computer-Mediated Communication and Organizational Effectiveness. *Review Of Communication*, 9(1), 100–109.

Shockley-Zalabak, P. S. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* (8th ed.). Glenview, IL: Pearson Education.

Steizel, S. & Rimbau-Gilabert, E. (2013). Upward influence tactics through technology-mediated communication tools. *Computers In Human Behavior*, 29 (Advanced Human-Computer Interaction), 462–472.

Schlenkrich, L. & Upfold, C. (2009). A Guideline for Virtual Team Managers: the Key to Effective Social Interaction and Communication, *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 12 (1), 109–118.

Teichmann, M., Ilvest, J. Jr. & Murdvee, M. (2015). *Virtuaalsetel töökohtadel töötavate ametnike e-juhtimine*. Tallinna Tehnikaülikooli tööstuspsühholoogia instituut. Kasutatud 20.04.2017

https://energiatalgud.ee/img_auth.php/3/36/Tallinna_Tehnika%C3%BClikool._Virtuaalsetel_t%C3%B6%C3%B6kohtadel_t%C3%B6%C3%B6tavate_ametnike_e-juhtimine._2015.pdf

Theaker, A. (2008). *The public relations handbook*. Third edition. Routledge: London and New York.

Vihalemm, T. (2014). Vaatlus. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso ja T. Vihalemm (toim.), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Kasutatud 12.03.2017 <http://samm.ut.ee/vaatlus>

Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis 2014. Uuringu raport (2014). Kodanikuühiskonna Sihtkapital, Tallinna Ülikool. Tallinn. Kasutatud 16.03.2017 <http://www.kysk.ee/failid/Upload/files/KUAK%2014%20raport.pdf>

Majanduslikult aktiivsed ettevõtted töötajate arvu järgi, aasta (2017). Kasutatud 10.05.2017 <https://www.stat.ee/68771>

Mis on kodanikuühiskond? (2017). Kasutatud 20.03.2017 <http://heakodanik.ee/mis-on-kodanikuuhiskond>

Mõistete sõnastik (2014). Statistikaamet. Kasutatud 20.04.2017 <http://www.stat.ee/76870>

The increasing use of portable computing and communication devices and its impact on the health of EU workers (2010). European Commission. Kasutatud 22.04.2017 <https://www.certifico.com/component/attachments/download/4050>

Summary

Case study: how employees of an organisation specialised in office work assess the organisation's internal communication

For the purpose of this bachelor's thesis, organisational communication was defined as the process of exchanging and understanding information with the main function to motivate someone's behaviour; organisation was treated as a social construction. Therefore, it is important that the value of communication be recognised at the management level.

The purpose of the bachelor's thesis was to analyse internal communication based on the example of an organisation in Estonia. To this end, a case study was carried out in a foundation specialising in office work, with offices in Tallinn and Tartu as well as telecommuting employees. Four research questions were set out to fulfil the objective of the study: How do employees describe the organisation internally? What internal communication means and channels do employees use and to what end do they use them? How do employees view the role of the manager in internal communication? What do employees feel should be developed with regard to internal communication?

The thesis was written using a qualitative approach. The sample was based on one Estonian research organisation with 34 employees. Data was collected by means of interviews and observations and said data was analysed employing a qualitative data analysis method with the programme MAXQDA.

The thesis established that the employees considered the following elements to be the distinctive features of their organisation: project-based work, tight schedules, knowledge intensity, flexible work relations, lack of hierarchy and teamwork, the aim to mutually share knowledge and increased efficiency. Interviewed employees mentioned meetings and tech-based and informal communication as the main means and channels of internal communication. Data revealed that tech-based communication found extensive use and involved holding meetings and usage of e-mails and the organisation's internal network. Overall, employees are accustomed to the peculiarities of tech-based communication.

Three main requirements stood out from the interviews with regard to the role of senior executives: support employees and set an example with their physical presence, motivate and lead employees and manage the organisation's operations (including by adding to the daily activities of the organisation the implementation of strategic objectives). Interviews also revealed certain aspects regarding internal communications that employees felt could be improved. For example, employees mentioned tech-based communication and pan-organisational cooperation, learning from one another, the role of the manager as the leader and guidelines. Employees have come across corresponding hindrances in communication, including that of a technical nature.

The author of the work prepared initial recommendations for the organisation under study, based on empirical data and the theoretical and empirical studies conducted by other authors. These include the need to recognise the role of the manager in internal communication and for all employees to turn more attention to the peculiarities and shortages of tech-based communication. In-depth consideration was given to recommendations about making meetings more efficient. Additionally, recommendations were given to continue with the visualization of documents, promote trust-based relations in the organisation and informal communication, and to increase awareness of internal communication. Considering that this is a case study and that only three employees of the same organisation were interviewed, the author of the thesis cannot make any generalisations about social impact.

While collecting and analysing data, the author realized that a study on internal communication can be a delicate issue for organisations, particularly because the author of the thesis had prior work-related contacts with the organisation and because it is a small organisation with a distinctive speciality in the Estonian context. This also raised ethical considerations, which the author consciously took into account by agreeing with the representatives of the organisation on confidentiality issues and talking things over with her instructor and other lecturers.

This topic can be further examined in multiple directions. If future studies also employ a qualitative method, additional interviews could be carried out in the same organisation based on established research questions, including with other employees. Data collection could also be opened up to include document analysis. For comparison, it would be interesting to carry out a study in another Estonian organisation with the same basic characteristics as the organisation referred to in this study, using the same research questions and the same methodology. This would also allow for generalisations to be made.

Lisa. Intervjuukavad

Esimene intervjuu

- Vaatame kõigepealt põgusalt teie sisevõrku.
- Räägi mulle, milliseid sisekommunikatsioonitegevusi teil on (koosolekud, muud vahetud kohtumised, e-kirjad jne).
- Kes vastutab teil värbamise eest?
- Kuidas nägi välja strateegia koostamine?
- Kus tulevad töötajatega arutamisele strateegilised eesmärgid?

Teine intervjuu

- Räägi mulle, milliseid sisekommunikatsiooni tegevusi teil on (koosolekud, muud vahetud kohtumised, e-kirjad jne).
- Kuidas sa nende asjakohasust hindad? (*Lisandusid täpsustavad küsimused.*)
- Kuidas nägi välja strateegia koostamine?
- Kus tulevad töötajatega arutamisele strateegilised eesmärgid?
- Kirjelda, mis roll on juhil strateegiliste eesmärkide elluviimisel sinu meelest.

Kolmas intervjuu

- Palun kommenteeri tegevuskava faili: kuidas see tekkis? Millest see koosneb?
- Mis sulle strateegilistest eesmärkidest elluviimise puhul kõige rohkem muret teeb?
- Räägi palun lühidalt Paide strateegiapäevast: mida te tegite seal?
- Kuidas sa värbamisprotsessiga oled rahul?
- Mis sa arvad väitest, et selle eest peaks vastutama eelkõige juhtkond, et töötajatel oleks need strateegilised eesmärgid hästi silme ees oma igapäevatoos?
- Mis sa arvad sellest, kas teil on piisavalt kirjalikult igasugu tööprotsesse fikseeritud?

Neljas intervjuu

- Kui mõtled ajale pärast [N.N.] juhiks saamist, siis kas midagi on organisatsiooni sees muutunud selle nelja-viie kuu jooksul?
- Kas ta on teinud muudatusi, mis puudutavad sisekommunikatsiooni?

- Kas tema ajal on muutunud juhatuse tegevus?
- Kas ja kuidas on muutunud üldkoosoleku juhtimine ja korraldus?
- Kuidas on tema all töötamine muutnud sinu igapäevatööd?

Viies intervjuu

- Kaua sa siin töötanud oled?
- Mis ametikohal sa oled töötanud?
- Mitu juhti sinu ajal olnud on?
- Strateegia sai teil valmis 2014. a, räägi selle koostamisest. Mis sa mäletad sellest?
- Kui oluline oli see protsess sinu jaoks? Mis selle tegi oluliseks?
- Kuidas sa end tundsid strateegia loomisel?
- Kas sellel valminud dokumendil on seoseid sinu igapäevatööga, on see oluline sinu jaoks?
- Kas ja mida oleks pidanud tegema teisiti selles protsessis?
- *Samad küsimused strateegia tegevuskava kohta, mis sai valmis 2016 juunis.*
- Väidan sulle, et organisatsioon peaks tegutsema nii, et töötajad püüdlevad strateegiliste eesmärkide poole – see on strateegia mõte. Mis sinu arvates siin organisatsioonis selleks tehakse, mis seda takistab? Kas sinu meelest kehtib see siin organisatsioonis?
- Mida sa mäletad praegu, mis strateegiasse kirja sai?
- Kui sa nüüd mõtled sellele kõigele, siis selleks, et strateegilised eesmärgid oleksid kogu aeg silme ees, siis mis on su kolleegide roll selles? Otsesel juhil? Tippjuhil?
- Räägime töökorralduse juhenditest. Milliseid teil on?
- Kuidas need on tekkinud?
- Mis sa arvad, miks need on koostatud?
- Milliseid sa ise kasutad oma töös?
- Kui palju sul neist abi on?

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristel Ress (sünnikuupäev 11.02.1977),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Kontoritööd tegeva organisatsiooni töötajate hinnangud sisekommunikatsioonile ühe juhtumiuuringu näitel“, mille juhendaja on Tiiu Taur,
 - 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 29.05.2017