

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduste valdkond  
Narva kolledž  
Õppekava Ettevõtlus ja digilahendused

Triin Truupõld

**SISEVEEBI EESMÄRK JA RAKENDAMINE  
ORGANISATSIOONIS HANZA GROUP**

Lõputöö

Juhendaja lektor Harald Kitzmann

NARVA 2024

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Triin Truupõld

/allkirjastatud digitaalselt /

Mina, Triin Truupõld,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose "Siseveebi eesmärk ja rakendamine organisatsioonis HANZA Group", mille juhendaja on Harald Kitzmann reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Triin Truupõld

20.05.2024

## **RESÜMEE**

### **The Purpose and Implementation of the Intranet in HANZA Group**

Effective internal communication is crucial for large international organizations, ensuring employee engagement and informedness. This research explores the purpose of HANZA Group's intranet and its role in enhancing internal communication.

The research problem is the inadequacy of HANZA Group's existing intranet to meet internal communication needs. Objectives include defining the intranet's role, identifying current deficiencies, outlining needs for a new intranet, analyzing development and implementation processes, and assessing if the new intranet meets organizational requirements.

The theoretical part covers internal communication concepts, models, differences between formal and informal communication, their impact on organizational goals, structures and flows of internal communication, multiculturalism's impact on communication in international companies, and the role and implementation of intranets.

Qualitative methods used include participant observation, unstructured interviews, and document analysis. These provided insights into communication dynamics, intranet functions, and shortcomings. Data analysis was conducted using qualitative content analysis.

The analysis revealed the intranet's goal is to serve as the primary communication platform, supporting employee information and engagement. Key issues included limited access, lack of content targeting, insufficient regulation of editor rights, and absence of automatic translation functionality.

Requirements for the new intranet included user authentication options, mobile application availability, user groups and targeted content, better regulation of editor rights, and automatic translation features. The new intranet should facilitate employee surveys, document and file storage, and provide user activity analytics.

In conclusion, effective internal communication is crucial for organizational success. HANZA Group's new intranet enhances communication by improving information access and sharing, offering insights for other international organizations facing similar challenges.

## SISUKORD

RESÜMEE.....	4
SISSEJUHATUS .....	8
1. SISEKOMMUNIKATSIOONI TEOORIAD.....	10
1.1. Sisekommunikatsiooni mõju ja tähtsus organisatsioonis .....	10
1.1.1. Sisekommunikatsiooni mõiste ja funktsioonid.....	10
1.1.2. Sisekommunikatsiooni osatähtsus organisatsioonis .....	11
1.1.3. Mitmekultuurilisus ja selle mõju sisekommunikatsioonile rahvusvahelises ettevõttes.....	14
1.2. Siseveebi roll ja rakendamine organisatsioonis .....	15
1.2.1. Siseveebi mõiste ja funktsioonid .....	15
1.2.2. Siseveebi strateegiline roll organisatsioonis.....	16
1.2.3. Siseveebi enimlevinud probleemid ja väljakutsed.....	17
1.2.4. Siseveebi rakendamine ja juurutamine .....	18
2. SISEVEEBI EESMÄRK JA RAKENDAMINE ORGANISATSIOONIS HANZA GROUP.....	21

## Siseveebi eesmärk ja rakendamine organisatsioonis HANZA Group

2.1.	Organisatsiooni HANZA Group iseloomustus.....	21
2.2.	Uuringu metoodika ja uurimisprotsess .....	22
2.3.	Olemasolev siseveeb ja sisekommunikatsiooni praktikad.....	26
2.4.	Uuringu tulemused .....	27
2.4.1.	Siseveebi eesmärk ettevõttes HANZA Group .....	27
2.4.2.	HANZA põhilised probleemid olmasoleva siseveebiga.....	28
2.4.3.	Nõuded uuele siseveebile .....	30
2.4.4.	Uue siseveebi loomine ja rakendamine .....	31
2.5.	Järeldused ja ettepanekud uue siseveebi efektiivsemaks rakendamiseks .....	37
	KOKKUVÕTE.....	41
	KIRJANDUS .....	44
	LISAD .....	49
	Lisa 1. Osalusvaatluse kava.....	49
	Lisa 2. Dokumendianaüüsi kava.....	50
	Lisa 3. HANZA uue siseveebi menüü struktuur.....	51

## **SISSEJUHATUS**

Suurtes rahvusvahelistes organisatsioonides on sisekommunikatsioonil oluline roll. Siseveeb, olles üks peamisi sisekommunikatsiooni vahendeid, mängib keskset osa töötajate informeerituses ja kaasatuses. HANZA Groupi praegune siseveeb ei suuda efektiivselt toetada organisatsiooni sisekommunikatsiooni, mis on vajalik töötajate sidususe ja ühtekuuluvustunde tugevdamiseks ettevõttes. See uurimus käsitleb, kuidas uuendatud siseveebi abil saab neid puudujääke parandada ja tugevdada organisatsiooni sisekommunikatsiooni tõhusust.

Uurimustöö eesmärk on defineerida, mis eesmärgid on siseveebil organisatsiooni sisekommunikatsioonis, tuvastada probleemid ja puudused olmasoleva siseveebiga, töötada välja vajadused uuele siseveebile, analüüsida uue siseveebi väljatöötamise ja rakendamise protsesse ning hinnata, kas uus siseveeb vastab organisatsiooni vajadustele ja nõuetele. Töö annab ülevaate teemaga seotud varasemast teoreetilisest kirjandusest, uuringu subjektiks olnud ettevõtetest, uuringus kasutatud meetodikatest ja uuringu analüüsi tulemustest ning järeldustest.

Uuring teostati organisatsioonis HANZA Group, mis osutus valituks ettevõtte suuruse, struktuuri ja vajaduse tõttu uuendada oma sisekommunikatsiooni süsteemi. Uue intraneti implementeerimise protsessi jälgimine võimaldas kaardistada ettevõtte vajadusi nimetatud vahendile. Ettevõtte suurus ja rahvusvaheline organisatsiooni struktuur eristab seda uurimisobjekti varasemalt tehtud sarnastest lõputöödest. Uuringut eristab teistest ka HANZA pidev äritegevuse laienemine ning ettevõtte töötajaskonna suur tootmistööliste osakaal. Töö annab ülevaate suure rahvusvahelise tootmisettevõtte sisekommunikatsiooni vajadustest ning lahendustest.

Töö eesmärk on vastused leida järgmistele küsimustele:

1. Millised funktsioonid on siseveebil organisatsioon HANZA sisekommunikatsioonis?
2. Millised on peamised takistused, mis piiravad praeguse siseveebi võimet toetada efektiivset sisekommunikatsiooni ettevõttes?
3. Milliseid nõudeid peab uus siseveeb täitma, et toetada organisatsiooni vajadusi?
4. Kuidas kavandatakse ja rakendatakse uut siseveebi süsteemi rahvusvahelises organisatsioonis?
5. Kas uus siseveeb vastab organisatsiooni vajadustele ja seatud nõuetele?

Lõputöö viidi läbi kasutades kvalitatiivset uurimismeetodeid. Andmete kogumiseks kasutati osalusvaatlust, mittestruktureeritud kvalitatiivseid intervjuusid ja dokumentide analüüsi. Andmete analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi meetodit.

Lõputöö koosneb kahest peatükist, millest esimeses käsitletakse teooriaid ja mudeleid, mis on käesoleva lõputöö raames vajalikud. Esmalt tutvustatakse sisekommunikatsiooni teooriaid ja antakse ülevaate sisekommunikatsiooni rollist ja tähtsusest organisatsioonis. Seejärel käsitletakse siseveebi rolli ja funktsioone organisatsioonis ning selgitatakse, kuidas see aitab efektiivselt jagada ja hallata informatsiooni. Samuti vaadeldakse siseveebidega seotud võimalikke probleeme. Viimasena käsitletakse teooriaid siseveebi rakendamise protsessidest. Need teooriad annavad tervikliku ülevaate ning moodustavad käesoleva lõputöö viimase osa analüütilise raamistiku. Teises peatükis käsitletakse uurimisobjektiks olevat organisatsiooni HANZA ja selle sisekommunikatsiooni praktikaid. Samuti tuuakse välja uurimisküsimused ja seletatakse, milliseid uurimismeetodeid kasutati uuringu läbiviimiseks. Seejärel esitatakse uuringu tulemused, mis käsitlevad siseveebi rolli HANZA sisekommunikatsioonis ja analüüsivad selle tõhustamise võimalusi. Viimaseks tehakse tulemuste põhjal järeldused ning tehakse ettepanekud HANZA Groupile uue siseveebi jätkuvaks parendamiseks.

Kuigi lõputöö tugineb ühe organisatsiooni andmetele ja tulemusi ei saa laiendada kõigile organisatsioonidele, võib see siiski pakkuda väärtuslikku teavet teistele suurtele rahvusvahelistele ettevõtetele ja tootmisettevõtetele, kes soovivad oma sisekommunikatsiooni siseveebi abil tõhusamalt hallata. Uuring esitab konkreetseid meetodeid ja strateegiaid, mida võib kasutada sarnaste probleemide lahendamiseks ja sisekommunikatsiooni parandamiseks siseveebi vahendusel.

## 1. SISEKOMMUNIKATSIOONI TEOORIAD

### 1.1. Sisekommunikatsiooni mõju ja tähtsus organisatsioonis

#### 1.1.1. Sisekommunikatsiooni mõiste ja funktsioonid

Mõistmaks informatsiooni ja sisekommunikatsiooni, tuleb need kaks mõistet esmalt määratleda. Sisekommunikatsiooni võib defineerida kui protsessi, mille kaudu vahetatakse kõigi organisatsiooni liikmete vahel ideid, arvamusi ja teadmisi äriliste eesmärkide saavutamiseks. See hõlmab juhtkonna ja töötajate vahelist nii ametlikku kui ka mitteametlikku teadmiste vahetamist. (Papadonikolaki, Verbraeck, & Wamelink, 2017) Tänapäevane sisekommunikatsioon on osa ettevõttekultuuri loomisest ning omab potentsiaali suunata organisatsioonilisi muutusi (Argenti, 2007, lk 138) Hästi toimiv sisekommunikatsioon aitab saavutada organisatsiooni eesmärgi, loob usaldust ja motivatsiooni ning parandab töötajate rahulolu. Ilma hea inimeste vahelise sidemeta on tõhus kommunikatsioon võimatu. Seega, et tagada kasumlik ja tervislik ettevõtte, on vaja tagada ettevõttes efektiivne sisekommunikatsioon. (Banaeianjahromi & Smolander, 2019)

Erinevatel autoritel on erinevad ideed selle kohta, kuidas organisatsiooni sisekommunikatsiooni tuleks määratleda ja mida organisatsiooni kommunikatsioon sisaldab. Eriksoni teooria kohaselt võib sisekommunikatsiooni jaotada viieks funktsiooniks (Erikson, 2002):

- tööalane kommunikatsioon (*work communication*), mida organisatsiooni töötajad vajavad oma igapäevaste ülesannete täitmiseks;
- uudiste kommukeerimine (*news communication*), töötajate informeerimiseks organisatsiooni uudiste kohta;
- juhendav kommunikatsioon (*control communication*), mille eesmärk on ettevõtte suunamine selle eesmärkide suunas;

- muutuste kommunikatsioon (*change communication*), mis hõlmab plaaniväliseid sündmusi ja muudatusi;
- ettevõtte kultuuri kommunikatsioon (*culture communication*), mis kajastab organisatsiooni juhtimist, võrdsust ja muid sarnaseid aspekte.

Larsson seevastu eristab kolme erinevat sisekommunikatsiooni funktsiooni. Esimene funktsioon on edastada teavet ettevõtte eesmärkide, plaanide, poliitika ja majandusarengu kohta. Teiseks funktsiooniks on tegevuste koordineerimist organisatsiooni sees. Kolmanda funktsiooni eesmärk on anda juhtkonnale teavet ettevõtte kohta ja juhtkonnalt allapoole suunatud infovoo usaldusväärsust. (Larsson, 1997)

Sisekommunikatsiooni peetakse tavaliselt kahesuunaliseks protsessiks, mis erineb sisemisest informatsioonist, mille ülesanne on pigem ühesuunaline teabeedastus (Larsson, 1997). Larsson (1997) defineerib informatsiooni kui edastatavat sõnumit ning kommunikatsiooni kui protsessi, kuidas seda edastatakse. Sisekommunikatsioon toimub organisatsioonisiselt, näiteks töötajate ja juhtide vahel ning selle eesmärk on tagada mõlemapoolne infovahetus. Seevastu sisemine informatsioon võib hõlmata teatamislehti või dokumente, mis edastavad teavet ilma tingimata kahepoolsele suhtlusele rõhu asetamiseta. (McQuail, 1981) Tõhus sisekommunikatsioon ei piirdu ainult töötajate motivatsiooni ja rahulolu suurendamisega, vaid on hädavajalik ka organisatsiooni üldiste strateegiliste eesmärkide saavutamisel.

Ettevõtte sisekommunikatsioon saab olla ametlik ja mitteametlik. Ametlik kommunikatsioon on eesmärgipärastatud, konkreetsete funktsioonidega seotud ning vastab kehtestatud standartitele. Formaalne suhtlus aitab kaasa legitiimsuse tagamisele ning keskendub rohkem inimeste organisatsioonilistele rollidele kui nende isiklikele omadustele. (Katz & Kahn, 1978; Lammers & Barbour, 2006) Järgnevas alapeatükis käsitletakse sisekommunikatsiooni olulisust organisatsioonilisel tasandil.

### **1.1.2. Sisekommunikatsiooni osatähtsus organisatsioonis**

Ettevõtte ärilise edukuse oluliseks komponendiks on tema töötajaskond. Tiimina töötades suudavad töötajad toota rohkem väärtust kui individuaalselt, kuid see eeldab ühiste eesmärkide ja visiooni mõistmist ning nende nimel koostöö tegemist. Mida suurem on tiim, seda rohkem on

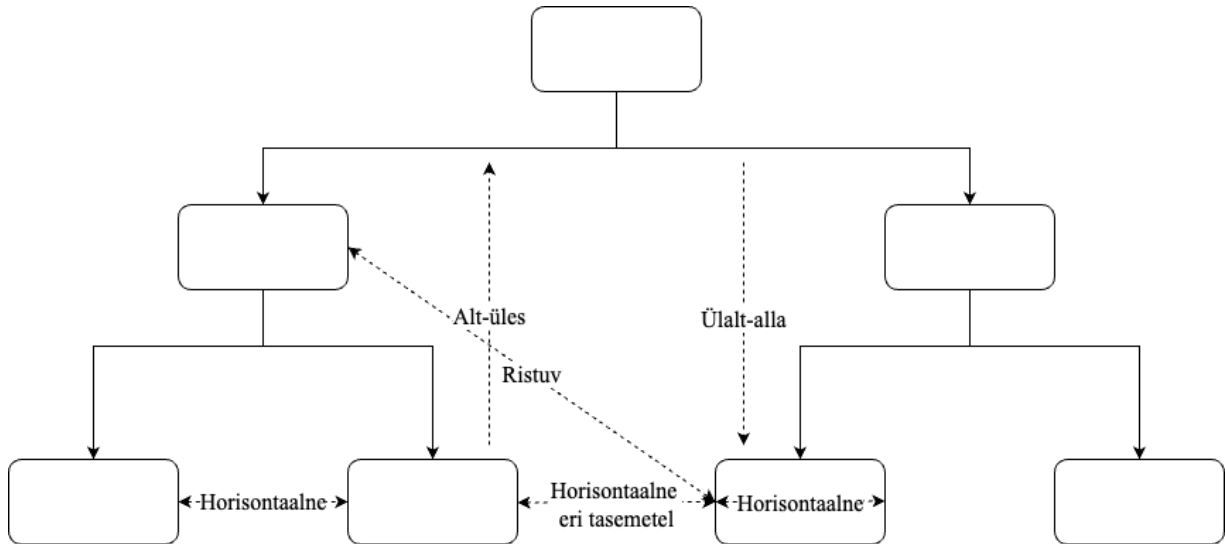
vaja töötajate vahelist kommunikatsiooni kordineerida. (Gillis, 2006, lk 205) Sisekommunikatsioon on vahendiks jagamiseks töötajatele teavet nii nende individuaalsete rollide kui ka organisatsiooni üldiste eesmärkide kohta. (Vercic, et. al., 2012)

Sisekommunikatsioon mängib olulist rolli töötajate motivatsiooni ja rahulolu suurendamisel. Selge ja kaasav kommunikatsioon suurendab töötajate pühendumist ettevõtte eesmärkidele. (Santos, et. al., 2024) Ebapiisav informatsiooni levik võib põhjustada madalama kommunikatsiooniga rahulolu, mis omakorda võib viia kõrgema töötajate voolavuseni (Tkalac Vercic, et. al., 2021). Mitmed uuringud toetavad töörahulolu ja töötulemuste vahelist seost. (Judge, et. al., 2001; Petty, et. al., 1984) Need tegurid on omavahel otseses seoses, mõjutades töötajate motivatsiooni, ettevõttele pühendumist ja seeläbi organisatsiooni edukust.

Ettevõttesisene kommunikatsioon toimub vertikaalselt, horisontaalselt ja ristuvalt. Vertikaalne kommunikatsioon liigub organisatsiooni hierarhias üles-alla, peamiselt juhtkonna ja töötajate vahel. (Larsson, 1997) Selle kaudu liigub juhtkonnalt informatsioon töötajateni ning töötajate tagasiside ja ideed juhtkonnale. (Sapne, 2020) Horisontaalne kommunikatsioon toimub sama osakonna ning taseme töötajate vahel (Larsson 1997). See on oluline igapäevaste operatsioonide sujuvuse ning kiire ja tõhusa infovahetuse jaoks (Sapne, 2020). Ristuv suhtlus toimub eri osakondade ja tasemete töötajate vahel ning vähendab erinevate tasandite gruppide vahelisi piire (Larsson, 1997).

Organisatsiooni suhtlusvoogusid võib täpsemalt jagada viide kategooriasse (vt joonis 1).

1. Ülevall-alla: juhtidelt alluvatele, näiteks juhiste, eesmärkide ja tagasiside jagamine.
2. All-üles: alluvatelt juhtidele, näiteks töötajate poolne arvamus avaldamine, murede jagamine ja ettepanekute esitamine.
3. Horisontaalne samal tasemel: sama osakonna või tööüksuse liikmete vahel, mis hõlmab näiteks koostööd, teabevahetust ja ühist probleemide lahendamist.
4. Horisontaalne erinevatel tasemetel: erinevate osakondade töötajate vahel samal organisatsioonilisel tasandil, sealhulgas koostööprojekte, ühiste eesmärkide saavutamist ja teabe jagamist erinevate valdkondade vahel.
5. Ristuv: erinevate osakondade töötajate vahel erinevatel hierarhia tasanditel, kes pole organisatsiooniskeemil otseselt seotud. See hõlmab näiteks mitteametlikku suhtlust, teadmiste jagamist ja koostööd erinevatel tasemetel tegutsevate inimeste vahel. (Grunig & Hunt, 1984, lk 250)



**Joonis 1.** Sisekommunikatsiooni vood, allikas: Grunig & Hunt, 1984. Autori koostatud.

Ülevalt alla kommunikatsioonivoog ei saa toetuda vaid juhtidele, kuna nende teabe jagamise praktikad võivad varieeruda ja seetõttu ei pruugi töötajateni jõudev info ja selle hulk olla sama. Tagamaks järjepideva ja ühtlase ülevalt alla suunatud informatsiooni voo, on mõistlik kasutada ettevõttesiseseid kommunikatsiooni platvorme nagu uudiskidjad, ajakirjad, foorumid, intranet ja muud massimeedia lahendused (Gillis, 2006, lk 209)

Infovoo suunda mõjutavad organisatsiooni tüüp ja struktuur. Erikson (2002) kirjeldab kolme tüüpi organisatsioone, millel on erinevad tunnused. Esimene tüüp on tsentraliseeritud, ülalt-alla juhitud organisatsioon, kus kommunikatsioon toimub peamiselt käskude andmise kaudu ja tagasiside võimalused on piiratud. Teine tüüp on detsentraliseeritud, delegeeritud organisatsioon, mida iseloomustab suhtluse võrdsem vorm ja dialoogi võimalus. Siiski on selge juhtkonna ja töötajate vaheline jaotus. Kolmas organisatsioon põhineb konsensusel ning avatud dialoogil. Sellisel organisatsioonil on sisemise ja välise suhtluse piirid paindlikud. (Erikson, 2002) Süsteemiteooria rõhutab, et ükski struktuur ega sellega kaasnev kommunikatsioonisüsteem ei sobi kõikidele organisatsioonidele. Seega valivad erinevad organisatsioonid erinevaid töötajate suhtluse mudeleid sõltuvalt oma keskkonnast ja organisatsioonilisest eesmärgist. (Byers, 1997) Kommunikatsiooni efektiivsus ja selle struktuurid varieeruvad sõltuvalt organisatsiooni tüübist ja kultuurilisest kontekstist. Järgnevas

alampeatükis käsitletakse, kuidas mitmekultuurilisus mõjutab sisekommunikatsiooni rahvusvahelistes ettevõtetes.

### **1.1.3. Mitmekultuurilisus ja selle mõju sisekommunikatsioonile rahvusvahelises ettevõttes**

Rahvusvahelise organisatsiooni sisekommunikatsioon erineb oluliselt ühe riigi piires tegutseva ettevõtte omast, kuna see peab arvestama kultuuriliste erinevustega, mis mõjutavad kommunikatsiooni stiili, konteksti tõlgendamist ja sõnumite edastamise viise (Spencer-Oatey & Franklin, 2009). Mitmekultuurilisus on rahvusvahelistes ettevõtetes tavaline nähtus ning selle mõistmine ja korralik juhtimine on olulised osad efektiivses sisekommunikatsioonis. Tööturg muutub üha mitmekesisemaks, mistõttu peavad ettevõtted tegelema heterogeense tööjõuga. Sisekommunikatsioonis tuleb arvestada erinevate vaatenurkade, väärtuste ja suhtlusstiilidega, et tagada tõhus suhtlus kogu organisatsioonis. (Argenti, 2007, lk 156)

Globaalsetes organisatsioonides tuleb muutustele reageerida kiiresti ja teadlikult. Samuti on oluline, et ettevõtted suudaksid kiiresti edastada oma töötajatele viimaseid otsuseid, uudiseid ja juhiseid. See aitab hoida töötajaid kursis muutuvate ärieesmärkidega. (Lehmuskallio, 2006, lk 288)

Keelte mitmekesisus globaalsetes organisatsioonides esitab väljakutseid suhtluse haldamisel töötajate vahel, kes räägivad erinevaid keeli. Sujuva ja tõhusa kommunikatsiooni tagamiseks on hädavajalik mõista ja hinnata keelebarjääre, millega ettevõtte silmitsi seisab. (Feely & Harzing, 2003, lk 39) Keelepoliitika mängib rahvusvahelistes ettevõtetes olulist rolli, kuna mitmekeelsus võib tekitada segadust ja rahulolematust. Ehkki inglise keele kasutamine võib aidata kaasa teadmiste jagamisele ja suhtluse efektiivsusele, on oluline arvestada ka kultuurilistele ja kellelistele erivajadustega, mis on samuti tähtsad usaldusväärse ja tasakaalustatud rahvusvahelise suhtluse saavutamiseks. Lisaks, kui inglise keelt kasutatakse ettevõtte keelena piirkondades, kus seda üldiselt ei valdata, võib see põhjustada ebavõrdsust ja takistada teadmiste jagamist. (Louhiala-Salminen & Kankaanranta, 2012)

Organisatsiooni suhtluse efektiivsus on seotud valitud suhtluskanalite ja nende kasutamise viisidega. Kui suhtlust oskuslikult rakendada, võib see tugevdada meeskonnatööd, edendada informatsiooni jagamist, suurendada töötajate rahulolu ja toetada organisatsiooni üleüldist edukust. (Tong, 2022, lk 30) Kommunikatsioonikanali tõhusus sõltub kasutajate oskusest ja tahtest seda kasutada ja seda nii info looja kui saaja seisukohast. (Welsh, 2012)

Mitmekultuurilises mõjutab rahvusvahelistes ettevõtetes oluliselt sisekommunikatsiooni. Järgnevas alapeatükis käsitletakse siseveebi ja selle rolli sisekommunikatsiooni efektiivsuse tõstmisel ning teabe levitamisel organisatsioonis.

## **1.2. Siseveebi roll ja rakendamine organisatsioonis**

### **1.2.1. Siseveebi mõiste ja funktsioonid**

Siseveeb, mida tuntakse ka kui intraneti, on infotehnoloogiline süsteem, mis on loodud asutuse sise infovahetuse hõlbustamiseks (Schwartz & Te'eni, 2010). Erinevalt internetist, mida saab igäüks kasutada, haldab ja hooldab intraneti organisatsioon ise ja sellele pääsevad ligi ainult ettevõtte poolt volitatud liikmed (Green, 2001). Intranet hakkas esmakordselt levima 1990ndatel, eesmärgiga integreerida ühe organisatsiooni kõik arvutid, tarkvarad ja andmebaasid ühtsele platvormile. See võimaldas töötajatel hallata töödokumentide ja sisemist informatsiooni ühes kohas. (Schwartz & Te'eni, 2010)

Siseveeb on kuluefektiivne sisekommunikatsiooni tööriist, mis võimaldab ettevõttel jagada olulist informatsiooni rahvusvaheliselt ja organisatsiooni üleselt. (Lehmuskallio, 2006, lk 289) Siseveebil on palju kasutusvõimalusi ning see võib organisatsioonis täita mitmeid ülesandeid korraga. Ulatudes lihtsatest funktsioonidest nagu dokumentide haldus ja uudiskirjad keerukateni, nagu töötajate vaheline suhtlus ning teabe otsimine. (Damsgaard & Scheepers, 1999, lk 334) Kasutamaks ära siseveebi täit potentsiaali peab see olema õigesti planeeritud (McNaughton, Quickenden, Matear, & Gray, 1999). Siseveeb on tõhus tööriist, mis aitab töötajatel saada selgema ülevaate nii oma meeskonnas kui ka kogu ettevõttes toimuvast. Lisaks aitab see nii juhtidel kui töötajatel hallata suurt infohulka ja vähendada infokoormust. (Denton, 2016) Järgmisena käsitletakse siseveebi strateegilist rolli organisatsioonilises suhtluses.

### **1.2.2. Siseveebi strateegiline roll organisatsioonis**

Organisatsioonisiseseks suhtlemiseks võib kasutada mitmeid suhtluskanaleid. Kolm tavaliselt kasutatavat kanalit on kirjalik, suuline ja elektrooniline. Kirjaliku suhtluse hulka kuuluvad memod, teadetetahvlid, personaliajakirjad ja sisemised uudiskirjad. Suuline suhtlus hõlmab koosolekuid ja vestlusi, ning elektroonilise suhtluse alla kuuluvad e-post ja intranet. Erinevad suhtluskanalid pakuvad saatjale erinevaid võimalusi teabe edastamiseks või vahetamiseks. (Erikson, 1992; Larsson, 1997) Kõrgeima teabe edastamise astmega kanal on otsese tagasiside andmise võimaluse tõttu otsene suhtlus kahe inimese vahel. Madalaima teabeastmega kanal on tavaline kirjalik kiri. (Larsson, 1997)

Intranet võimaldab organisatsioonile luua, jagada ja kommunikeerida olulist informatsiooni ning on oluline osa organisatsiooni siseste teadmiste juhtimises (Nyström C. , 2006). Võrreldes klassikalise infosüsteemiga, pakub intranet alternatiivseid võimalusi teabe levitamiseks ja vahetamiseks. Intranet võimaldab töötajatel selgemalt mõista ettevõtte eesmärke, olla kursis organisatsioonis toimuvaga ja suhelda kolleegidega, mille tulemusena tõuseb töötajaskonna kvaliteet. Samuti lihtsustab intranet kommunikatsiooni geograafiliselt hajutatud rühmade ja osakondade vahel, kus muidu omavahelisi kontaktivõimalused võivad olla piiratud. (Nyström C. A., 2006)

Intraneti kohta tehtud SWOT analüüsis selgus, et kõige olulisemad eeldused heaks siseveebiks on selle sobitumine ettevõtte missiooniga, tasakaalustatud ja usaldusväärne sisu, pühendumus töötaja kogemusele ja sellele pühendunud funktsionaalne meeskond. Analüüs toob välja, et tõhusas siseveebis peaks intranet olema esimene avatav aken veebibrauseris ja olema pidevalt kasutajatele kättesaadav. Samuti on oluline kasutajale pakkuda huvitavat ning ilusat sisu, mis kajastab kogu organisatsiooni ja selle liikmete tegevust. Samuti on tähtis, et siseveeb oleks tihedalt seotud organisatsiooniga, väljendades selle unikaalset iseloomu, kultuuri, sisemisi protsesse, organisatsiooni saavutusi, arenguid ja uusi algatusi. Siseveeb peaks toetama töötajate igapäevaseid tööülesandeid, ühendades erinevate kontorite ja riikide kolleege. Kui töötajatel on tarvis leida usaldusväärset teavet, peaksid nad teadma, et siseveeb on selleks õige allikas. (Beverly, 2010)

Intraneti kõiki kasutusvõimalusi ja võimalike funktsionaalsusi ei ole veel ära kasutatud. Rootsi suurettevõtetes tehtud uuringus selgus, et intranetide võimalusi ei rakendata eriti hästi ja neid kasutatakse põhiliselt dokumendihaldus- ning primaarse kommunikatsioonisüsteemina. (Bank & Nyström, 2005) Vaadeldes siseveebi märkimisväärset mõju, on oluline ka teadvustada ja käsitleda sellega kaasnevaid probleeme ja väljakutseid. Järgnevalt uuritakse siseveebi kõige levinumaid probleeme.

### **1.2.3. Siseveebi enimlevinud probleemid ja väljakutsed**

Siseveeb on ettevõttes oluline tööriist, et parandada kommunikatsiooni, tööprotsesse ning töötajate rahulolu. Siiski kaasnevad selle kasutuselevõtu ja haldamisega mitmed väljakutsed. (Nyström C. A., 2006) Peamisteks nõrkusteks on tehnoloogilised puudujäägid ja vähene strateegiline analüüs. Kõige suuremad vead, mis ilmnevad SWOTis nõrkustena, olid kehvad otsingufunktsioonid, mõõdikute vähesus või puudumine ja ebausaldusväärne või aegunud sisu. (Beverly, 2010)

Intraneti tõhusus sõltub sealsest sisust. Kui siseveeb ei suuda pakkuda töötajale asjakohast sisu, siis kasutajal ei ole motivatsiooni seda regulaarselt kasutada. (Lehmuskallio, 2006, lk 294)

Üheks probleemiks võib olla piiratud ligipääs, kus ettevõtte ei suuda tagada kõikidele töötajatele siseveebi juurdepääsu. Selle põhjuseks võib olla töötajate ametikohtade eripärad ja ligipääsu puudumine vajalikele seadmetele nagu arvutid. Samuti võib takistuseks olla vajaliku lahenduse kõrge hind ning ettevõtte hinnang, et selline investeering sisekommunikatsiooni ei ole majanduslikult õigustatud. Kuigi see võib tunduda juhtidele vähetähtis, võib töötajate kommunikatsiooni kanalist välja jätmine tekitada neis tunde, et neid ei väärtustata. (Lehmuskallio, 2006, lk 293) Läbipaistev suhtlus loob aga töötajas usaldust ning suuremat sidet organisatsiooni ja selle eesmärkidega. (Argenti, 2007, lk 156)

Rahvusvahelistes ettevõtetes kasutatakse siseveebis peamiselt inglise keelt. See võib küll olla rahvusvaheline ärikeel, kuid see ei taga, et kõik töötajad seda valdaksid või piisavalt hästi mõistaksid. Selle tulemusena võivad töötajad teavet erinevalt mõista või sellest mitte aru saada. (Lehmuskallio, 2006, lk 293-294)

Siseveebi sisu loomise strateegia mõjutab nii sealset kättesaadavat teavet kui töötajate kaasatust ettevõtte sisekommunikatsiooni. Tsentraliseeritud lähenemise eelisteks on täielik kontroll siseveebis avaldatud sisu üle, mis võimaldab tagada kvaliteedi ja otstarbekuse. (Curry & Stancich, 2000) Samas võib sisuloomes kaasatud inimeste piiratus muuta siseveebi üldiseks ja vähendada selle asjakohasust erinevate töötaja gruppide jaoks (Stenmark, 2004, lk 8). Detsentraliseeritud sisuloome võimaldab siseveebi luua erinevate töötaja gruppide vajadustele vastavat sisu, maksimaliseerides sellega tööriista positiivset mõju organisatsioonile. Parima tulemuse saavutamiseks peab siseveebi sisu loomise strateegia arvestama nii organisatsiooni üldiste eesmärkide kui ka töötajate individuaalsete ja osakondlike vajadustega. (Stenmark, 2004, lk 10)

Nende probleemide lahendamine eeldab hoolikat planeerimist ja strateegilist lähenemist. Järgmises peatükis tutvustatakse mitmesuguseid strateegiaid, mis aitavad siseveebi tõhusalt rakendada ja juurutada.

#### **1.2.4. Siseveebi rakendamine ja juurutamine**

Siseveebi rakendamiseks on mitu võimaliku strateegiat. Siseveebi süsteem võib arendada ise või saab kasutada vastavat valmislahendust pakkuvat platvormi. Rakendamise strateegia valimisel peab arvestama nii siseveebi arhitektuuri kui olemasolevaid personali ressursse. Karlsbjerg ja Damsgaard töötasid välja raamistiku, mis eristab nelja erinevat siseveebi rakendamise strateegiat ning mida kasutades saavad ettevõtted hinnata, milline strateegia neile kõige paremini sobib. (Karlsbjerg & Damsgaard, 2001, lk 589-590)

Esimese strateegia tüübi puhul, arendatakse siseveeb täielikult organisatsiooni sees, kaasamata välist abi. See võimaldab kohandada siseveebi täpselt vastavalt nõuetele, aga nõuab kõrget organisatsiooni sisest tehnilist pädevust. Teise tüübi strateegia rakendamisel arendatakse siseveeb samuti organisatsiooni sees, aga kaasatakse väliselid konsultante, kes suunavad ja abistavad platvormi väljatöötamisel oma ekspertiisiga. Kolmanda strateegia puhul kasutatakse standardiseeritud olemasolevat toodet, aga implementatsioon toimub organisatsiooni siseselt ilma välise abita. Viimane variant on kasutada olemasolevat toodet ja väliste konsultantide abi

selle implementeerimisel. Selle strateegia oht on sõltuda ühest pakkujast, aga samas tagab see kõrge kvaliteedi ja ei nõua organisatsiooni sisest tehnilist pädevust. (Karlsbjerg & Damsgaard, 2001, lk 585-588)

Scheepers (2003, lk 116) uuris siseveebi rakendamise protsesse suurtes organisatsioonides ning tõi välja, et protsess hõlmab viit võtmetähtsusega rolli:

- Tehnoloogia eestvedaja (*Technology champion*) - algatab siseveebi kontseptsiooni organisatsioonis ja on selle eestvedaja ning vastutab siseveebi tehnilise infrastruktuuri arendamise, muudatuste juhtimise, koordineerimise ja projektijuhtimise eest.
- Organisatsiooni sponsor (*Organizational sponsor*) - vastutab siseveebi ülesehituse ja sellega kaasnevate poliitiliste riskide eest.
- Siseveebi koordinaator (*Intranet coordinator*) - koordineerib siseveebiga seotud erinevaid tegevusi, aitab intraneti juurutamist, kasutamist ja sisu loomist.
- Siseveebi arendaja (*Intranet developer*) - vastutab organisatsiooni siseveebi tehnilise infrastruktuuri arendamise ja hooldamise eest
- Sisulooja (*Content provider*) - Loob ja pakub sisu, mis on hädavajalik siseveebi edukaks rakendamiseks ja jätkusuutlikuks toimimiseks.

Nende rollide tähtsus muutub implementeerimise protsessi käigus. Tehnoloogia eestvedaja roll on eriti oluline projekti algusfaasis, kuna just tema algatab siseveebi kontseptsiooni organisatsioonis. Organisatsiooni sponsor on oluline kogu rakendamise protsessi vältel, aga eriti selle algsaasis, et toetada algatust organisatsiooni tasandi. Siseveebi koordinaatori roll on oluline rakendamise kesk faasis koordineerimisel ja siseveebi kasutamise toetamisel. Siseveebi arendaja roll on oluline rakendamise kesk- ja hilisfaasides, tagamaks, et siseveebi tehniline infrastruktuuri vastab organisatsiooni vajadustele. Sisulooja roll on oluline eelkõige intraneti algsaasis, kui sisu ettevalmistamine ja loomine on kriitilise tähtsusega platvormi edukaks käivitamiseks ning see peab vastama organisatsiooni vajadustele ja eesmärkidele enne tehnilise infrastruktuuri arendamist ja rakendamist arendaja poolt. (Scheepers, 2003, lk 111-114)

Järgmises peatükis tutvustatakse uurimisobjektiks olevat organisatsiooni HANZA Group ning analüüsitakse selle sisekommunikatsiooni praktikaid. Tutvustatakse uurimisküsimusi ja selgitatakse, milliseid uurimismeetodeid kasutati uuringu läbiviimiseks. Lõpetuseks esitatakse uurimistulemused, tehakse järeldusi ning soovitusi. See peatükk aitab mõista, kuidas

## Siseveebi eesmärk ja rakendamine organisatsioonis HANZA Group

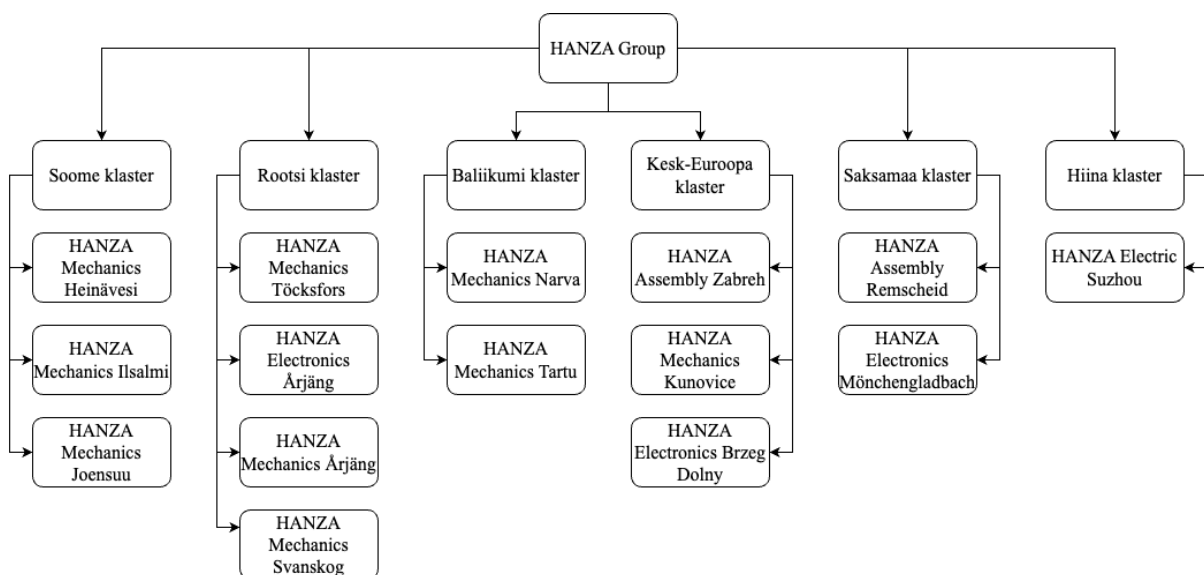
teoreetilises osas käsitletud siseveebi strateegiad ja probleemid rakenduvad reaalses organisatsioonilises kontekstis.

## 2. SISEVEEBI EESMÄRK JA RAKENDAMINE ORGANISATSIOONIS HANZA GROUP

### 2.1. Organisatsiooni HANZA Group iseloomustus

HANZA Group on 2008. aastal asutatud rahvusvaheline tootmisettevõtte. HANZA põhilisteks tegevusvaldkondadeks on mitmed tootmisteenused, nagu elektroonika ja mehaaniliste komponentide valmistamine, integreeritud tootesüsteemide ning lõpptoodete kokkupanekuni. (HANZA Groupi veebileht)

Suur osa ettevõtte tootmisest on suunatud tööstusharudele, nagu elektroonika, masinaehitus, meditsiinitehnoloogia ja energeetika. 2024. aasta märtsi seisuga on HANZAs 15 tehast kuues klasteris ja seitsmes riigis (joonis 2).



Joonis 2. HANZA Group organisatsiooni struktuur. Autori koostatud.

HANZA töötajaskond jaguneb kontoritöötajateks ja tootmistööliseks. Kokku on ettevõttes umbes 2100 töötajat, kellest üle 75% on tootmistöölised. (HANZA Annual ..., 2023) HANZA üks põhiväärtusi on inimesed ja nende heaolu esikohale seadmine. ettevõtte on töötajakeskne, seades töötajad esikohale. Selle tõttu on juhtkonnale väga oluline tagada tõhus sisekommunikatsioon. Töötajaid julgustatakse regulaarselt jagama oma arvamust, mida võetakse arvesse ettevõtte strateegilise suuna kujundamisel. (HANZA Group siseveeb) Järgnevas alapeatükis kirjeldatakse kasutatud uurimismetoodikaid ja uurimise läbiviimise protsesse.

## **2.2. Uuringu meetodika ja uurimisprotsess**

Lõputöös keskenduti HANZA Groupi sisekommunikatsiooni rollile ja selle tõhustamisele läbi uue siseveebi. Uuringu peamiseks eesmärgiks oli analüüsida olemasoleva siseveebi puudujääke, määratleda uue süsteemi funktsioonid ning jälgida uue siseveebi rakendamise protsessi, tagamaks, et see vastab organisatsiooni vajadustele ja parandab töötajate kaasatust. Tulemuste põhjal formuleeriti järeldused, mis aitavad parandada HANZA Groupi sisekommunikatsiooni praktikaid ja siseveebi efektiivsust.

Uuringu käigus kasutati kombineeritult kolme erinevat kvalitatiivset uuringumeetodit - osalusvaatlus, struktureerimata intervjuud ja dokumentide analüüs. Meetodeid kasutati paralleelselt nii, et nad toetaksid üksteist efektiivselt. Need meetodid valiti, et tagada terviklik lähenemine andmete kogumisele ja analüüsile, võimaldades süvitsi mõista, kuidas sisekommunikatsioon HANZA Groupis toimub ja kuidas uus siseveeb seda parandada saab. Uuringu andmete kogumiseks kasutati osalusvaatlust, mille käigus tehti kaasa uue siseveebi implementatsiooni projektis. Selle jooksul toimusid struktureerimata intervjuud projektis osalenud infohalduse ja personali osakonna töötajatega ning struktureerimata ekspertintervjuud uue platvormi implementeerimise tiimiga. Lisaks analüüsiti ettevõtte siseseid sisekommunikatsiooni ja siseveebiga seotud dokumente.

Uuringu kestus oli 2023. aasta novembrist 2024. aasta maini. Uuringu käigus osales uurija HANZA Groupi uue siseveebi projektis projektijuhi abina. Osalusvaatlus hõlmas iganädalast

tööd projektimeeskonnas, kus koguti andmeid uue siseveebi nõuete ja rakendamise protsessi kohta. Struktüreerimata intervjuusid viidi läbi HANZA Groupi infohalduse ja personaliosakonna töötajatega, et leida nõuded siseveebile. Samuti toimusid ekspertintervjuud uue platvormi implementatsioonitimi liikmetega, mis andsid lisateavet uue süsteemi tehniliste ja funktsionaalsete aspektide kohta. Lisaks suheldi erinevate tiimi liikmetega vajaduspõhiselt kõnede ja e-posti vahendusel. Kogu projektiga seotud infovahetus toimus veebipõhiselt.. Lisaks intervjuudele viidi läbi ka dokumentide analüüsi, sealhulgas vana siseveebi põhjalik uurimine, mis aitas määratleda selle puudujääke ja kasutajate ootusi.

Kogutud andmete analüüsiks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, mida kasutati vaatluse märkmete, intervjuude ja dokumentide analüüsimiseks. Kvalitatiivne sisuanalüüs võimaldab teksti terviklikult mõista ja seostada seda uurimisküsimustega, luues kategooriad, mis kajastavad teksti peamisi tähendusi ja konteksti. (Kalmus, et. al., 2015). Esmalt teostati kogutud info põhjal temaatiline analüüs, mis keskendus osalejate perspektiivide ja nende poolt väljendatud tähenduste tuvastamisele. Teise etapina kategoriseeriti teave uurimisküsimuste alusel ning eraldi ning kirjeldati uuringu tulemused. (vt tabel 1)

**Tabel 1.** Uuringu kava

Tegevus	Aeg	Meetod
Iganädalased koosolekud	November 2023 – mai 2024	Osalusvaatlus
Intervjuud	November 2023 – mai 2024	Struktüreerimata intervjuud ja struktüreerimata ekspertintervjuud
Dokumentide analüüs	November 2023 – mai 2024	Dokumentide analüüs
Andmete analüüs	Aprill 2024	Kvalitatiivne sisuanalüüs
Tulemuste analüüs	Mai 2024	Kvalitatiivne sisuanalüüs ja temaatiline analüüs
Järelduste tegemine	Mai 2024	Tulemuste tõlgendamine

Autori koostatuda.

Osalusvaatlus on uurimismetoodika, mille käigus uurija on osaline uurimisobjekti tegevustes (Spradley, 1980). Osalusvaatlus sai alguse antropoloogia ja sotsioloogia uuringutes, kus seda rakendati inimkäitumise ja kultuuriliste tavade uurimiseks nende loomulikus keskkonnas (Park, et. al., 1925). Osalusuuringut saab rakendada ka organisatsioonide uurimisel. See võimaldab uurijal paremini mõista uurimisobjekti kultuuri, soodustades organisatsiooniliste kontseptsioonide, nagu sisekultuur, paremat mõistmist. (Mazzetti, 2023) Osalusvaatlus on eriti väärtuslik uurimismeetod olukordades, kus teadmised ja kogemused edastatakse otseste kogemuste kaudu, mitte kirjalike materjalide või formaalsete õpetuste abil (Bernard, 2006).

Osalusvaatlusega võib suurendada uuringu usaldusväärsust, võimaldades uurida ja kogudes andmeid valdkondades, mis on väljastpoolt vaatlejatele kättesaamatud. Lisaks annab osalusvaatlus uurijatele intuiitvise arusaama andmete tähendusest, vähendades tõlgendusvigade riski ja suurendades uuringu usaldusväärsust. (Bernard, 2006) Osalusvaatlus enne intervjuude tegemist võimaldab tutvuda osalejate, uuritava keskkonna ja põhiprobleemidega. Nii saavad uurijad kohandada küsimusi asjakohasemaks ja paranda selle abil intervjuude kvaliteeti. (Rubin & Rubin, 2012, lk 26-27) Olles osa sotsiaalsest kontekstist saab uurija kontrollida ka intervjuudes antavat teavet. (Patton, 2002)

Osalusvaatluse meetod aitab põhjalikumalt mõista uuritavat probleemi ja organisatsiooni keskkonda. Uue siseveebi implementeerimise protsessis osalemine andis ülevaate ettevõtte ja selle klastrite dünaamikatest, vajadustest uuele siseveebile ja selle kasutuselevõtu mõjudest sisekommunikatsioonile.

Uuringus kasutati osalusvaatluse käigus ka mittestruktureeritud kvalitatiivseid intervjuusid (vt lisa 1). Need toimusid osalusvaatluse käigus projektis osalenud HANZA töötajatega. Enamus HANZA poolsetest töötajatest olid personali ja infohalduse osakonna juhid ning töötajad, kes on otseselt seotud siseveebi kasutamisega ja erinevate huvigrupide esindajad. Intervjuud toimusid nii üksikisikutega kui ka grupis koosolekute vormis. Intervjuude eesmärk oli saada lisainformatsiooni siseveebi eesmärgi, vajaduste ja olemasoleva siseveebi probleemide kohta. Samuti tehti struktureerimata ekspertintervjuusid siseveebi poolse implementatsiooni tiimiga, kus saadi täpsemat teavet uue süsteemi võimaluste ja siseveebi parimate praktikate kohta.

Struktureerimata intervjuul, ei ole kindlat struktuuri ega ülesehitust. Uurijal ei ole ette valmistatud küsimustiku ega vastuste kategooriaid ja tuginetakse sotsiaalsele loomulikule suhtlusele. (Minichiello, Aroni, & Timewell, 1991) Struktureerimata intervjuu on loomulik jätk osalusvaatlusele, kasutades ära vaatluse spontaansust ja vabas vormis suhtlust (Patton, 2002). Osalusvaatluse käigus on paratamatud spontaansed vestlused, mille käigus küsitakse täpsustavaid küsimusi või saadakse lisainformatsiooni konteksti osas (Rubin & Rubin, 2012, lk 30-31).

Ekspertintervjuu on uurimismeetod, kus intervjuueeritakse valdkonna spetsialiste, et koguda süvateadmisi ja faktipõhist informatsiooni nende ekspertteadmiste alalt. Selline intervjuu keskendub spetsiifiliste, sageli tehniliste või spetsialiseeritud teemade käsitlemisele, tuginedes intervjuueeritava asjatundlikkusele. Ekspertintervjuud võivad samuti olla struktureerimata, keskendudes eksperdi teadmiste ja kogemuste vabale ja loomulikule väljatoomisele. (Lepik, et al., 2014)

Andmete kogumiseks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi meetodit, et uurida HANZA olmasolevat siseveebi ja sellega seotud dokumente. See hõlmas ametlikest teadaannetest siseblogide ja foorumipostitusteni. Analüüsiti ka ettevõtte sisekommunikatsiooniga seotud dokumente ja töötajate uuringu tagasisidet sisekommunikatsiooni kohta. Eesmärk oli tutvuda olemasoleva siseveebiga ning mõista, kuidas ettevõttes HANZA sisekommunikatsiooni teostatakse. (vt lisa 2)

Dokumentide analüüs on kirjalikul, piltide või visuaalsel kujul olevate salvestiste uurimine. Selle uurimismeetodi väärtust tõstab selle rakendamine paralleelselt intervjuudega, et saada selgitusi dokumentide sisust. (Rubin & Rubin, 2012, lk 26, 28) Kuigi dokumentide varieeruv kvaliteet ja täpsus võib olla selle meetodika nõrkuseks, võib dokumentide analüüs aidata anda intervjuudeks vajaliku konteksti. (Patton, 2002, lk 306-307)

Erinevate allikate ja meetodikate kasutamine võimaldab kasutada iga lähenemisviisi tugevusi ja minimaliseerida nende nõrku külgi (Patton, 2002, lk 307). Seega kõigi kolme meetodi koos rakendamine suurendab uuringu tulemuste täpsust ja usaldusväärsust.

Uuringus vaadeldi ka HANZA Groupi sisekommunikatsiooni praktikaid ja olemasolevat siseveebi, et mõista, kuidas need mõjutavad ettevõtte infovahetuse efektiivsust. Neid teemasid käsitletakse põhjalikumalt järgmises alapeatükis.

### **2.3. Olemasolev siseveeb ja sisekommunikatsiooni praktikad**

Sisekommunikatsioon on kriitiline element suurtes rahvusvahelistes ettevõtetes nagu HANZA Group, kus töötajate geograafiline ja kultuuriline hajutatus nõuab tõhusaid kommunikatsioonistrateegiaid. See peatükk keskendub HANZA Groupi sisekommunikatsiooni struktuurile, kirjeldades organisatsiooni olemasolevat siseveebi ja selle rolli infovahetuses. Mõistmaks HANZA vajadust sisekommunikatsiooni vahendile, on oluline esmalt analüüsida organisatsiooni praeguseid infovahetusprotsesse, mis on aluseks edasiste lahenduste väljatöötamisel ja süsteemi parendamisel.

Sisekommunikatsioon toimub organisatsioon HANZAs mitmel tasandil ja nende vahelisi suhtlusvoogusid saab kirjeldada Grunig & Hunti (1984) mudeli alusel. Esimene tase on organisatsioon tervikuna, kus jagatakse ettevõtte ülest informatsiooni, nagu ettevõtte üldine käekäik, uued tehased, ametlikud dokumendid jne. Seda kommunikatsiooni juhib organisatsiooniülene infohalduse (Information Management) ja personali osakond. Järgmine aste on klasteri tasand, kus jagatakse fokuseeritumat teavet. Seda haldavad klasterite tasandil kohalikud juhid. Kõige väiksem tasand on tehas, kus jagatakse informatsiooni, nagu söökla menüü, tehasepõhised tootmise numbrid ja muu lokaalne info. Need kommunikatsioonivood vastavad teooria ülevallt-alla kommunikatsioonimudelile, kus juhtidelt edastatakse strateegilist teavet alluvatele.

HANZA organisatsioonis on mitmeid sisekommunikatsiooni kanaleid ja töötajateni jõudev info sõltub nende positsioonist. Tehasetöolistel ei ole ettevõtte e-posti aadressi, puudub ligipääs siseveebile ja nad ei saa olla osa seal jagatavast teabest. Nendeni jõuab info läbi otseste ülemuste, regulaarsete *stand-up*ide ja teadetetahvlitele pandava info kaudu, mis on ristuva kommunikatsiooni tüüp, kus erinevatel tasanditel asuvad töötajad suhtlevad üksteisega otse. Kontoritöötajad, kellel on ettevõtte e-posti aadress, saavad lisaks infot siseveebist ja e-posti

kaudu. Klasteritel on ka aktiivsed Facebooki kanalid, kuhu postitatakse konkreetset klasterit puudutavad infot, aga kuna need on avalikud ja pole ametlikud suhtluskanalid, siis sealne teave on piiratud.

Organisatsioonis on kasutusel siseveeb, mille sisu haldavad infohalduse ja personaliosakonna töötajad. See viitab 1.1.1 peatükis käsitletud tsentraliseeritumale kommunikatsioonistruktuurile, kus informatsioonivoo suunamine ja haldamine on koondunud spetsiifiliste osakondade kätte, mis on iseloomulik ülalt-alla juhitavatele organisatsioonidele. Siseveebi struktuur koosneb kuuest menüüpunktist ja hõlmab mitmeid alamkategoriaid. Veebiplatvorm pakub laiahaardelist teavet, mis ulatub organisatsiooni ajaloo ja strateegiliste eesmärkide tutvustusest kuni igapäevaste operatiivülesannete, hõlmates samuti töötajatele suunatud ressursse nagu tagasiside vormid, töötajate tutvustused ja kalenderüritused.

Ülevaade HANZA Groupi sisekommunikatsiooni praegustest praktikatest ja siseveebist loob vajaliku tausta järgneva analüüsi jaoks. Järgmises peatükis esitatakse uuringu tulemused. Esmalt tuuakse välja siseveebi roll ja eesmärk HANZA organisatsioonis.

## **2.4. Uuringu tulemused**

### **2.4.1. Siseveebi eesmärk ettevõttes HANZA Group**

Käesolevas peatükis esitatakse HANZA Groupi siseveebi uuendamise projektiga seotud lõputöö konkreetseid tulemusi. Intervjuude käigus HANZA tiimiga kogutud ja analüüsitud andmete põhjal selgus, et siseveeb eesmärk on toimida peamise ametliku kommunikatsiooni platvormina, kus seda kasutatakse töötajate vahelise info jagamiseks, teadete levitamiseks ning ressursside ja vajalike dokumentide keskseks hoidmiseks. Hajutatud organisatsiooni struktuur põhjustab töötajate tugeva eraldumise klasterite ja tehaste põhiselt, mis nõrgestab organisatsiooni ühtekuuluvustunnet ning põhjustab uute omandatud ettevõtete töötajate lahkumise. Siseveebi ülesanne on toetada ettevõtte erinevate osakondade, klasterite ja geograafiliste asukohtade kommunikatsiooni vajadusi. Beverly (2010) uuring toetab seisukohta, et siseveebi struktuur ja seal olev informatsioon peaks soodustama töötajate kaasatust, suurendama ettevõtte kogukonnatunnet ning looma ühtse ettevõttekultuuri, mis tekitab töötajates uhkust. Samuti on

siseveebi ülesandeks soodustada töötajate ja ettevõtte vahelist suhtlust ning luua juhtkonnale kanal läbipaistvuse tagamiseks.

Uuringu käigus ilmnis, et eesmärkide saavutamiseks peab siseveeb olema usaldusväärne allikas kõikidele ametlikele uudistele ja dokumentidele, kust vajaliku informatsiooni leidmine on kiire ja hõlbus. Samuti on oluline, et siseveeb võimaldaks kiiret ja lihtsat teabe ning uudiste avaldamist. Selle tulemusena peaks vähenema e-kirjade hulk, parandades töövoogu ning vähendades teabe üleküllusest tulenevat infokadu.

Uuringu tulemusena selgus, et siseveebi kui platvormi eesmärgiks on HANZA organisatsioonis informatsiooni ülekoormuse vältimiseks tagada sihtotstarbeline infovahetus. Siseveeb peab lihtsustama informatsiooni jagamist õigetele sihtrühmadele parandades seeläbi sisekommunikatsiooni protsesside tõhusust. Edastatav info peab olema selge ja arusaadav kõigile töötajatele, tagades ettevõtte põhiväärtuste ja eesmärkide mõistmise. Seda toetab ka 1.1.2 peatükis käsitletud teooria. Samuti on eesmärgiks luua sotsiaalsem töökeskkond, kus töötajad tunnevad end kaasatuna ja on motiveeritud panustama organisatsiooni. Olulise aspektina toodi HANZA projektimeeskonna poolt välja, et siseveebi keskkond peab võimaldama töötajatel jagada oma arvamust ja anda tagasisidet, tagamaks nende osalust ettevõtte arengus ja sisekultuuri loomises. Lisaks on oluline siseveebi analüütika olemasolu, mis võimaldab teha põhjendatud otsuseid edasiseks arenguks.

Siseveebi eesmärk organisatsioonis HANZA on toetada ettevõtte eesmärkide saavutamist. Platvorm peab parandama kommunikatsiooni efektiivsust ja tagama kõikidele töötajatele ligipääsetavuse olulisele teabele. Siseveebi roll on ka suurendada töötajate kaasatust ja edendada ettevõtte kultuuri. Järgmises peatükis kirjeldatakse olemasoleva siseveebi puudujääke, mis takistavad nende eesmärkide saavutamist.

#### **2.4.2. HANZA põhilised probleemid olemasoleva siseveebiga**

Vastavalt uuringu eesmärgile selgitati välja olemasoleva siseveebi suurimad puudused, mis ei võimalda täita sellele seatud eesmärke ning mõjutavad ettevõtte sisekommunikatsiooni efektiivsust. Vaatluse ja intervjuude tulemusena selgus neli peamist põhiprobleemi, mis

takistavad eesmärkide täitmist. Probleemide aluseks on olemasoleva siseveebi tehnilised puudused või kehvad lahendused, mille väljaselgitamine oli oluline vältimaks samade puudujääkide ilmumist uues siseveebi süsteemis.

Esimeseks ja kõige suuremaks probleemiks on töötajate piiratud ligipääs siseveebile. Töötajate ligipääs sisekommunikatsioonikanalile sõltub töötaja ametikohast - kontoritöötajatel ja tootmistöölistel on erinevad ligipääsu võimalused. Olemasolev siseveeb on kasutatav ainult ettevõtte e-posti aadressiga ning kuna tootmistöötajatel ettevõtte aadressi ei ole, jääb see tootmistöölistele kättesaamatuks. Nendeni jõuab hetkel teave läbi kohtumiste otsuste juhtidega, teavete tahvlite või avalike ekraanide kaudu. Nagu teooria 1.1.1 peatükis mainitakse, muudab piiratud informatsiooni levik sisekommunikatsiooni ebäühtlaseks ja ebausaldusväärseks. Töötajad ei saa olla kindlad, et nad on kõigest vajalikust teadlikud ja juhtidel puudub kindlus, kas oluline teave on jõudnud kõikide töötajateni.

Teine probleem praeguses siseveebi lahenduses on sisu suunamise võimaluse puudumine. Süsteem ei toeta erinevate kasutajagruppide loomist, mis takistab sisu efektiivset suunamist klastritele, tehastele ja osakondadele. See piirang takistab vajaliku teabe sihipärast jagamist fookusgrupele. Kasutaja huvi siseveebi kasutamise vastu väheneb olulise, kui seal ei ole temaga seotud infot (Lehmuskallio, 2006). Informatsiooni ülekülluse vältimiseks ei kasutata siseveebi kogu vajaliku info hoiustamiseks ja suur osa suunatud kommunikatsioonist toimub e-posti teel. Sellest tulenevalt tekib e-postkastis suur informatsiooni üleküllus, mille tulemusena ei pruugi töötaja vajaliku teavet kätte saada. Selle süsteemi puuduse tõttu ei hoiustata siseveebis ka piiratud ligipääsuga dokumente. Sellist infot hoitakse eraldi kaustades, millele ligipääsu kontrollitakse ja antakse vajalikule töötajale manuaalselt. See on ebatõhus ja aeganõudev protsess.

Kolmas probleem on seotud eelneva probleemiga ning on toimetajate õiguste ebapiisav reguleerimine. Praegune süsteem SharePoint lubab määrata viite tüüpi toimetaja õigusi - täielik, disain, redigeerimine, panustamine ja lugemine (*Full Control, Design, Edit, Contribute, and Read*), aga õigusi ei ole võimalik määrata kategooriate või gruppide põhised. Selle võimaluse puudumise tõttu on kogu siseveebi sisu haldamise kohustus antud mõnele üksikule globaalse

HR ja IM osakonna liikmele. Täpse ja asjakohase teabe tagamiseks peaksid klatri kohalikud juhid saama luua ja toimetada siseveebi teavet, aga ainult nende enda klatri piires.

Neljas probleem on automaattõlke võimaluse puudumine. Kuigi Sharepoint tarkvara võimaldab luua artikleid erinevates keeltes, saab seda teha vaid manuaalselt. HANZA jaoks tähendab see, et kõiki artikleid ja uudiseid tuleks manuaalselt tõlkida seitsmesse või rohkemasse keelde, mis nõuab palju ressursi ja on liiga ajamahukas. Selle tõttu toimub enamus kommunikatsioonist ettevõttes kas inglise keeles või klatripõhiselt kohalikus keeles. Kuna klatri alla kuuluvad tehased võivad paikneda eri riikides ja töötajad võivad olla mitmest eri rahvustest, või keelebarjääri tõttu oluline informatsioon kaduma minna. Lehmuskallio (2006, lk 294) märgib, et mitmekeelne keskkond võib põhjustada töötajatele erinevate keeleoskustega arusaamatusi ja takistada info mõistmist.

Varasematest iga-aastastest töötajate uuringute tulemustest joonistub selgelt välja, et viimase kolme aasta (2021-2023) rahulolu organisatsiooni kommunikatsiooniga on jäänud võrdlemisi samaks. Keskmiselt rahul olevate töötajate protsentuaalne hulk kasvas 2022 aastal võrreldes 2021 aastaga, aga jäi 2023 aastal samaks. Läbi nende aastate on ainult kahe protsendi võrra kõikunud töötajate hulk, kes ei ole organisatsiooni kommunikatsiooniga üldse rahul. Selles uuringus ei eristatud kontoritöötajaid ja tootmistöölisi ja ei selle põhjalei ole võimalik teha otseseid järeldusi, kas madala rahuloluga töötajatel oli ligipääs siseveebile või mitte. Siiski saab uuringust järeldada, et sisekommunikatsiooniga rahulolu tõstmise võimalus on suur ja seda peaks silmas pidama uue siseveebi rakendamisel ja selle edukuse mõõtmisel. Järgmises peatükis kirjeldatakse täpsemalt uue siseveebi väljatöötamiseks vajalikke nõudeid.

#### **2.4.3. Nõuded uuele siseveebile**

Uuringu käigus määrati kindlaks kõige olulisemad nõuded, mida uus siseveeb peab täitma, et toetada organisatsiooni sisekommunikatsiooni vajadusi. Nõuded uuele siseveebile töötati välja, arvestades olemasoleva siseveebi funktsionaalsuste, eelnevas alapeatükis defineeritud puuduste ja intervjuude käigus kogutud andmete analüüsi põhjal. Need tagavad, et uus siseveeb lahendab

ära olemasoleva siseveebi probleemid ning tagab HANZA sisekommunikatsiooni eesmärkide täitmise.

- Süsteem peab toetama erinevaid autentimise võimalusi nagu SSO (*Single Sign-On*) ning kasutajanime ja parooliga sisselogimise lahendust. Kontoritöötajatel peab jätkuvalt olema võimalus juba toimival viisil siseveebi ligi pääseda ning tehasetöötajatel, kellel ei ole HANZA e-posti aadressi, peab olema tagatud alternatiivne autentimismeetod.
- Siseveeb peab olema ligipääsetav nii veebi- kui mobiilirakenduse kaudu. Eelistatult võiks siseveebil olla oma mobiilirakendus, mis muudaks selle kasutamise töötajatele eriti mugavaks.
- Võimalus luua kasutajagruppe klastrite, tehaste ja osakondade põhisel, et olla info suunamises võimalikult täpsed.
- Siseveebis peaks saama luua kasutajagruppide põhiseid foorumeid. See võimaldab töötajatel samas osakonnas, klastris, tehases või ettevõtte üleselt jagada ideid ja luua sidemeid kolleegidega.
- Peab saama luua ettevõtte üleseid ja kasutajagruppidele suunatud uudistekanaleid. Klasteripõhiseid kanaleid peavad saama hallata kohalikud juhid.
- Süsteem peab võimaldama administraatorite õiguste piiramist kasutajagruppide alusel, et kindlustada, et iga kasutaja saab hallata üksnes neile määratud valdkonna informatsiooni.
- Võimet luua sisu mitmes keeles ja automaattõlke kasutamise võimalust. See tagab sisu kättesaadavuse kõikidele töötajatele, olenemata nende riigist või keelebarjäärist.
- Süsteem peab võimaldama läbi viia lihtsamaid uuringuid erinevate kasutajagruppide hulgas, et koguda töötajatelt tagasisidet.
- Siseveebis peab saama koostada või välja näidata organisatsiooni skeem koos kontaktidega, et kõikidel oleks läbipaistvus ja võimalus leida vajalike isikuid.
- Süsteem peab võimaldama hoiustada ja jagada dokumente ning faile. Siseveeb peab olema töötajatele *single source of truth* ja kõik ametlikud dokumendid peavad olema sealt kättesaadavad.
- Siseveebi kasutamise kohta peab saama süsteemist statistikat, et monitoorida kasutajate aktiivsust. See võimaldab siseveebi aja jooksul parendada ja sellega väärtust lisada.

Järgmises peatükis kirjeldatakse uue siseveebi väljatöötamise ja rakendamise protsessi.

#### **2.4.4. Uue siseveebi loomine ja rakendamine**

Selles peatükis kirjeldatakse uue siseveebi väljatöötamise ja rakendamise protsessi ning selle tulemusena valminud uut siseveebi. Uut süsteemi hakati defineeritud nõuete alusel implementeerima uuele sisekommunikatsiooni platvormile, et täita kõiki HANZA nõudeid ja vajadusi.

HANZA valis siseveebi pakkuja kõige suurema tugi-paketi, mis tähendas, et implementatsiooni perioodil toetas uue siseveebi seadistamist konsultantide tiim. Sinna kuulusid projektijuht (*Onboarding Pproject Lead*), kliendiedu juht (*Customer Success Manager*), tehniline sisseelamisinsener (*Technical Onboarding Engineer*) ja sisemise suhtluse konsultant (*Internal Communications Consultant*). HANZA poolsesse töögruppi kuulusid lisaks uurijale IM osakonna juht, HR osakonna juht, kaks sisekommunikatsiooni juhti ning HANZA IT partneri esindaja.

Siseveebi implementeerimise protsess toimus kaheksas etapis. Esimene faas oli projekti alustamine, mille jooksul tutvuti projektimeeskonna liikmetega, seati projektile eesmärgid, lepitati kokku ajakavas ning tehti esmased valikud tehnoloogia osas. Sellele järgnes koolituste faas, kus tuli läbida lühike veebikursus ja toimusid süsteemi tutvustavad sessioonid. Kolmandas etapis keskenduti mobiilirakenduste App Store'i ja Google Play poe nõuete täitmisele. Järgmise faasi eesmärk oli saada mobiilirakendused edukalt äpipoodidesse. Viiendas etapis tegeleti kasutajate sünkronimise ja autentimise tehnilise poolega. Kuuendas ja kõige pikemas projekti faasis toimus siseveebi struktuuri ja sisu loomine, kasutajagruppide määramine ja kohalike toimetajate trenimine. Seitsmendas etapis läbis uus siseveeb põhjaliku testimise ning seda prooviti väikese grupi testkasutajate abil. Samuti koostati plaan siseveebi ettevõtte üleseks juurutamiseks, millele järgnes selle teostus ja uue siseveeb tehti kõikidele ettevõtte töötajatele avalikuks. Viimasena tehti projekti kokkuvõtte ning analüüsi, kas kõik projektile seatud eesmärgid said täidetud.

Mitmed projekti etapid toimusid paralleelselt või kattusid osaliselt. See võimaldas erinevatel meeskonna liikmetel tegeleda oma osaga ja tagada projekti õigeaegse valmimise. Projekti ajakava järgiti vastavalt plaanile, tööde koordineerimine toimus iganädalastel koosolekutel. Kuna projektil polnud HANZA poolt ranget tähtaega, siis lükati valmimistähtaega korduvalt edasi. Selle põhjustas projekti kuuenda etapi venimine piisava ressursi puudumise tõttu.

Projekti käigus tuli langetada mitmeid tehnilisi ja sisulisi otsuseid. Tehniliselt tuli lahendus leida probleemile, kuidas sünkroniseerida töötajate andmeid klastrite HR (*Human Resources*) süsteemide ja siseveebi vahel. Kasutajagruppide loomiseks peab iga töötaja identifikaator olema

seotud kindla klatri ja osakonnaga. Kuna erinevad klattrid kasutavad erinevaid HR (*Human Resources*) süsteeme, siis eksporditavad andmed väljastatakse erinevates formaatides ja töötajate identifitseerimiseks kasutatakse erinevaid identifikaatsiooni kombinatsioone. Otsustati, et automaatika lisamine on selle projekti ulatuse jaoks liiga töömahukas, ning et töötajad imporditakse siseveebi süsteemi manuaalselt.

Teine tehniline otsus tuli teha kasutajate autentimisviisi kohalt. Kontoritöötajad peavad saama jätkata siseveebi sisse logimist SSO kaudu. Kuna tootmistööliste ei tahtud ettevõtte e-posti aadresse ainult sellel otstarbel looma hakata, otsustati rakendada kasutajanime ja salasõna. Töötajatele väljastatakse ühekordne salasõna, mis tuleb peale esimest sisselogimist ära peavad muutma.

Samuti tuli otsustada mobiilirakenduse jagamise meetod. Valikuid oli kaks - avalik rakendus App Store'is ja Play Store'is või privaatne. Põhiliseks argumendiks avaliku rakenduse poolt oli lihtsam kättesaadavus. Privaatse rakendusega tuleks töötajatel siseveebi äppi saamiseks jälgida keerulisemaid juhendeid ning samuti oleks lisakoormus IT osakonnal.

Siseveebile ja rakendusele tuli leida ka nimi. Selleks korraldati ettevõtte sisene konkurss, mis võimaldas töötajatel osaleda nime valikul. Pakkumiste hulgast valiti välja parimad, mida esitleti juhtkonnale. Siseveebi uueks nimeks sai HANZA Hub, mis sümboliseerib ettevõtte kõiki töötajaid ühendavat platvormi.

Uue siseveebi sisu liikide ja struktuuri leidmiseks kasutati ajurünnaku meetodit, kus kõik projekti liikmed said pakkuda ideid ja teha ettepanekuid, millist tüüpi sisu ja struktuuri uus siseveeb peaks kajastama. Selle tulemusena pandi kõik mõtted digitaalsele tahvlile kirja. Esmalt defineeriti sisu, mida siseveeb võiks sisaldada ja need jagunesid viide kategooriasse.

- Lehed ja teave, mille alla kuuluvad brändiraamat, turundus- ja sisedokumentide mallid; eeskirjad ja reeglid, töötajate infomaterjalid, ettevõtte kultuur ja väärtused, klattrite lehed.
- Uudised ja kommunikatsioon, mis sisaldab ettevõtte üleseid uudiseid, klattrite uudiseid, olulisi teadaandeid, ettevõtete omandamisi, kohaliku sööklamenüüd, sünnipäevade tähistamisi, uute töötajate tutvustusi, vabu töökohti ja muud.

- Sotsiaalsed seinad ja interaktsioonid, nagu sündmused, sotsiaalmeedia kanalid ja foorumid.
- Teenused ja tööriistad, mis sisaldab linke kõikidele teistele ettevõttes kasutuses olevatele teenustele ja tööriistadele nagu integreeritud juhtimissüsteem (IMS), ärianalüütika süsteem (BI), kliendisuhete halduse süsteem (CRM) ja teised.
- Protsessid, sealhulgas sündmustele registreerimise vormid, ohutuse jälgimise vormid, küsitlused, kaasamisuuringud, sisevärbamine ja sisseelamisprotsessid.

Sejärel ideed korrastati ja kasutades sama digitaalset tahvlit loodi siseveebi struktuuriplaan. Selles kajastus lehekülgede hierarhia ja menüüstruktuur

### 1. Avaleht

Avaleht on alati töötaja esimene kokkupuude siseveebiga ja sinna koondati kõige olulisem info, mida kasutaja näha võiks tahta. Seal kuvatakse viimaseid organisatsiooni uudiseid ja personaliseeritud kiirlingid töötaja kasutajagrupiga seotud lehtedele. Samuti kasutajagrupi põhiselt teemad, kohalikud uudised ning lingid sotsiaalmeediakanalitele, HANZA ettevõtte aktsia väärtust ja tagasiside vormi siseveebile.

### 2. Organisatsiooni skeem

Teise menüüpunkti all on interaktiivne organisatsiooni skeem, mis võimaldab näha organisatsiooni struktuuri ja näha töötajate kontaktandmeid. Selles skeemis on kajastatud kõik töötajad, kes omavad ettevõtte e-posti aadressi.

### 3. Uudised

Uudised on jagatud kolme suuremasse gruppi – globaalsed uudised, kohalikud uudised ja HANZA United. Globaalsete ehk organisatsiooniüleste uudiste alla kuuluvad omakorda ettevõtte uudised, CEO blogi, kriisijuhtimine, informatsioonijuhtimine, HANZA meedias, globaalne HR ja brändiuudised. Kohalike uudiste all näevad töötajad nende kasutajagrupile personaliseeritu uudisekanaleid. HANZA Unitedi alt saab lugeda kõiki varasemalt välja antud sellenimelisi ajakirju.

#### 4. Minu HANZA

Minu HANZA menüüpunkt grupeerib foorumeid ja klastrite Facebooki lehti. Töötajad näevad nende kasutajagrupiga seotud foorumeid, saavad postitada uusi teemasid ning kommenteerida teiste postitusi

#### 5. Keskused (*Hubs*)

Keskuste lehtedele koondatakse kokku konkreetse teema teave. Siseveebi loodi neli keskust - IM keskus, HR keskus, brändikeskus ja toimetaja keskus. Igal lehel on lühike kirjeldus selle eesmärgist, seotud lingid ja dokumendid, uudised ja kontaktid. Esimesele kahele *hub*ile pääsevad ligi kõik siseveebi kasutajad. Teiste ligipääs on piiratud kasutajagruppide põhised.

#### 6. Meie asukohad

Selle punkti all on klastrite järgi grupeeritud kõik tehased. Iga tehase lehel on tutvustus, oluline teave nagu töö- ja tuleohutusreeglid, lingid, dokumendid, tehase asukoht ja kontaktid ning vastutavate isikute kontaktid. (vt lisa 3)

#### 7. Meist

Viimane menüüpunkt kajastab ettevõtte erinevaid aspekte ning jagueb seitsmeks alapunktiks - tehaste asukohad, visioon ja missioon, strateegia, väärtused, meie pakkumine, ajalugu ning finantsaruanded.

Kohalike uudiste, Minu HANZA ja Keskuste personaliseerimiseks loodi tehaste ning osakondade põhised kasutajagrupid ja määrati lehekülgede põhised nende nähtavus. Samuti määrati erinevate tehaste Kohalikud uudised ja Sotsiaalsed uudised lehtedele kohalikud toimetajad ja kaasautorid.

Mugavamaks uudiste ja info toimetamiseks koostati failihalduses eraldi kaustad igale klastrile, kuhu koondati kõik selle klastriga seotud failid. Eraldi kaust loodi ka globaalsetele failidele ja dokumentidele. Samuti tehti ettevõtte ülene pildipank.

Iga lehekülje jaoks saab määrata originaalkeele. Ettevõtte üleste lehtede originaalkeel on alati inglise keel, millele lisatakse automaatselt tõlgitud versioonid teistes ametlikes ettevõtte keeltes. Samas kohalike tehaste või klastrite tasandil lehtedele pole mõtet kõiki tõlkeversioone lisada ning sealne originaalkeel võib olla kohalik keel. Nii saavad töötajad vaadata uudiseid ja artikleid enda valitud keeles.

Siseveebis on võimalik läbi viia ka töötajaküsitlusi ja -uuringuid. Koostada saab lihtsamaid vorme, määrata kasutajagruppe, määrata kestvust ning eksportida tulemused Exceli faili formaadis. Küsitluse viide võib vastavalt olulisusele olla kas esilehel või menüüribal kõige viimase punktina.

Uue siseveebi analüütika võimaldab jälgida kasutajate tegevusi ja aktiivsust siseveebi platvormil. Süsteem kogub andmeid kasutajate arvu, sessioonide kestuse ja kasutatud seadmete tüübi kohta. Lisaks jälgitakse lehtede külastuste sagedust ning nende muutumist erinevate perioodide vältel, külastusaegu, uudiste vaatamiste arvu, kommentaare ja jagamisi

Jagatav informatiooni saab struktureerida ja suunata eesmärgipäraselt erinevate organisatsiooni tasandite töötaja gruppidele. Selleks loodi siseveebis klastrite põhised kasutajagrupid, mis võimaldavad infot kategoriseerida vastavalt organisatsiooni tasanditele.

Informatsiooni asjakohasuse tagamiseks on info loomisesse ja jagamisse aktiivselt kaasatud klastrite kohalikud juhid. Uus siseveeb võimaldab rakendada detsentraliseeritud lähenemist, mis annab erinevatele osakondadele ja klastritele suurema kontrolli ja autonoomia oma sisu üle. Nii saavad kajastust kohalikule kogukonnale olulised teemad.

Organisatsiooni eri osade kommunikatsiooni parandamiseks saab kaasata aktiivselt klastrite ja osakondade töötajaid neid puudutavasse diskussiooni. Foorumite kasutamised võimaldavad töötajatel avaldada arvamust ja rääkida kaasa neid puudutavatel teemadel ning anda tagasisidet muudatuste ja teiste ideede kohta.

Järgmises peatükis esitatakse uuringu järeldused ning pakutakse soovitusi sisekommunikatsiooni edasiseks tõhustamiseks uue siseveebi abil.

## **2.5. Järeldused ja ettepanekud uue siseveebi efektiivsemaks rakendamiseks**

Selles alapeatükis võrreldakse saadud uurimistulemusi teooria peatükis käsitletud seisukohtadega. Samuti analüüsitakse, kuidas need tulemused vastavad uurimisküsimustele ja kuidas need aitavad lahendada esitatud uurimisprobleemi. Samuti tehakse ettepanekud uue siseveebi paremaks kaasamiseks organisatsiooni sisekommunikatsiooni.

Lõputöö uurimisprobleemiks oli HANZA Groupi praeguse siseveebi suutmatus efektiivselt toetada organisatsiooni sisekommunikatsiooni. Eesmärgi saavutamiseks taheti saada vastuseid järgmistele küsimustele: millised funktsioonid on HANZA Groupi siseveebil sisekommunikatsioonis; millised on peamised takistused, mis piiravad praeguse siseveebi võimet toetada efektiivset sisekommunikatsiooni ettevõttes; milliseid nõudeid peab uus siseveeb täitma, et toetada organisatsiooni vajadusi; kuidas kavandatakse ja rakendatakse uut siseveebi süsteemi rahvusvahelises organisatsioonis ning kas uus siseveeb vastab organisatsiooni vajadustele ja seatud nõuetele.

Papadonikolaki, Verbraeck ja Wamelink (2017) rõhutavad sisekommunikatsiooni protsessi kui organisatsiooni liikmete vaheliste ideede, arvamuste ja teadmiste vahetust, mis on suunatud äriliste eesmärkide saavutamisele. HANZA Groupi uuendatud siseveebi peamine eesmärk on vastata just nendele kriteeriumitele, olles kommunikatsioonistrateegias strateegiline platvorm, mis võimaldab efektiivse kommunikatsiooni ning toetab organisatsioonilisi muutusi, nagu Argenti (2007) on kirjeldanud. Tõhus sisekommunikatsioon aitab saavutada organisatsiooni eesmarke, loob usaldust ja motivatsiooni ning parandab töötajate rahulolu, nagu on uurimuses välja toonud Banaeianjahromi ja Smolander (2019).

Lõputöö teise uurimisküsimuse tulemusena selgus, et HANZA praegune siseveebi süsteem ei suuda täita kõiki sellele seatud eesmarke. Selle tulemusena on organisatsiooni sisekommunikatsiooni efektiivsus tugevalt häiritud. Uuringu käigus tuvastati neli peamist probleemi: piiratud ligipääs siseveebile teatud töötaja gruppide jaoks, sisu suunamise võimaluste puudumine, toimetajate õiguste ebapiisav reguleerimine ja automaatse tõlkevõimaluse puudumine.

Uuringu tulemused kinnitasid teoreetilist arusaama, et ligipääsetavuse piirangud on üks peamisi takistusi siseveebi efektiivsel kasutamisel (Lehmuskallio, 2006). See probleem takistab teatud töötajagruppide pääsu olulisele informatsioonile, mis on hädavajalik nende igapäevaseks tööks ja osalemiseks organisatsiooni tegevustes. Selle probleemi lahendamiseks uues siseveebid defineeriti nõue, et peab uus süsteem pakkuma nii veebi- kui mobiilirakenduse võimalust. Samuti peab kasutajate identifitseerimisel olema mitu võimalust.

Lehmuskallio (2006) rõhutab, et siseveebi tõhusus sõltub suuresti pakutava sisu asjakohasusest. Kui siseveeb ei suuda pakkuda töötajatele neile vajalikku ja huvitavat sisu, väheneb nende motivatsioon platvormi kasutada (Lehmuskallio 2006). Tõhus siseveeb peab seega pakkuma mitte ainult ligipääsetavust, vaid ka sihipäraselt suunatud ja kohandatud sisu erinevatele kasutajagruppidele. Uuringust selgus, et siseveebi puudused sisu suunamisel ja toimetajate õiguste piiratus takistavad töötajatele neile asjakohasuse sisu tagamist. Selle probleemi lahendamiseks defineeriti uuele siseveebilenõuded, mis hõlmavad võimalus luua kasutajagruppe klastrite, tehaste ja osakondade põhiseid. Samuti võimalust luua nende kasutajagruppide põhiseid foorumeid ja uudistekanaleid. See võimaldab kohandada siseveebi sisu vastavalt konkreetse töötaja huvidele ja vajadustele vastavalt. Kasutajagruppidele peab saama ka määrata toimetajaid, kes vastutavad spetsiifiliste valdkondade sisu haldamise eest.

Uuringus selgus, et mitmekeelsus on rahvusvahelistes ettevõtetes nagu HANZA Group oluline. Kuigi inglise keel on rahvusvahelistes ettevõtetes enimlevinud keel, siis ei saa eeldada, et kõikide töötajate tase on piisav kogu olulise info saamiseks (Lehmuskallio 293-294). Praeguse siseveebi piirangud, sealhulgas automaatse tõlkevõimaluse puudumine, raskendavad teabe jagamist eri keelt kõnelevate töötajate vahel. Selle probleemi lahendamiseks defineeriti nõue, et uuel siseveebi süsteemil peab olema automaattõlke funktsioon. See tagab, et kõik töötajad saavad olulise info kätte neile kõige paremini mõistetavas keeles.

Uuringu tulemusena selgus, et praeguse siseveebi piirangud vähendavad kommunikatsiooni efektiivsust, mis kinnitab Argenti (2007) väidet, et ligipääsetavus ja kaasavus on olulised tõhusa sisekommunikatsiooni tagamiseks. Seega saab järeldada, et olemasolev siseveeb ei täida

HANZA vajadusi siseveebile ega ei ole vastavuses teoorias soovitatuga. Uues siseveebi nõuete planeerimisel võeti neid puuduseid arvesse.

Vastavalt teooriale peab efektiivne siseveeb olema struktureeritud viisil, mis toetab organisatsiooni sisekommunikatsiooni erinevaid funktsioone (Erikson, 2002). Lisaks olemasoleva siseveebi tehniliste ja funktsionaalsete puudujääkide parandamiseks defineeritud nõuetele, kirjeldati uuringu tulemusena ka teised nõuded uuele siseveebile.

Lõputöö käigus uuriti HANZA ettevõtte uue siseveebi väljatöötamise ja rakendamise protsessi alates projekti alustamisest kuni süsteemi täieliku juurutamiseni. HANZA rakendas uue siseveebi väljatöötamisel Karlsbjergi ja Damsgaardi raamistiku neljandat strateegiat, kasutades olemasolevat toodet koos konsultantide tiimiga (Karlsbjerg & Damsgaard, 2001). See vähendas ettevõtte sisemist tehnilist koormust ning tagas kvalifitseeritud toe terve implementatsiooni protsessi käigus. Implementeerimisprotsess teostati kaheksas etapis, mida järgiti projektiplaani abil. Siseveebi rakendamisprotsess HANZA Groupis peegeldab Scheepersi (2003) uurimust, mis rõhutab erinevate rollide tähtsust rakendamisprotsessis.

Siseveebi rakendamisstrateegia HANZA Groupis näitab, et põhjalik planeerimine ja erinevate osapoolte kaasamine on kriitilise tähtsusega. Eriksoni (2002) töö toetab seda lähenemist, rõhutades vajadust strateegilise planeerimise järele sisekommunikatsioonisüsteemide rakendamisel. Uue siseveebi rakendamine hõlmas kavandamist, implementeerimist ja testimist ning on kooskõlas parimate praktikatega, mis tagavad süsteemi rakendamise organisatsioonis.

Uuringu tulemuste põhjal saab teha järelduse, et uus siseveeb vastab HANZA Groupi vajadustele ja seatud nõuetele, pakkudes tõhusaid lahendusi mitmetele varasematele probleemidele ja parandades oluliselt sisekommunikatsiooni efektiivsust. Lõputöö annab põhjaliku ülevaate HANZA Groupi vajadustest siseveebile kui strateegilisele sisekommunikatsiooni vahendile. Uue siseveebi kavandamise ja rakendamise strateegia, mis põhineb teaduslikel teooriatel ja praktilistel uuringutulemustel, võimaldab HANZA Groupil parandada oma sisekommunikatsiooni tõhusust, suurendada töötajate kaasatust ja rahulolu ning toetada organisatsiooni eesmärkide saavutamist. Lisaks pakub see lõputöö raamistikku ja

juhiseid teistele rahvusvahelistele ettevõtetele, kes seisavad silmitsi sarnaste väljakutsetega siseveebi arendamisel ja juurutamisel.

Järelduste põhjal teeb töö autor HANZA Groupi siseveebi parendamiseks ja organisatsiooni sisekommunikatsiooni jätkuvaks toetamiseks järgmised ettepanekud.

- Viia läbi regulaarseid sisekommunikatsiooniga rahulolu-uuringuid erinevate kasutajagruppide töötajate seas. See aitab jälgida, kas uus siseveeb vastab püstitatud eesmärkidele ja tuvastada vajaduse korral parandusvaldkonnad.
- Teha uuringuid ja küsitlusi sihipärasemalt, et saada üksikasjalikum ülevaade töötajate vajadustest ja eelistustest kasutajagruppide põhiselt. See võimaldab välja selgitada, kas kõikide klasterite sisekommunikatsioon on sama efektiivne ja kus on vaja teha täiendusi.
- Analüüsida siseveebi eri lehtede kasutamist süstemaatiliselt seadme ja kasutajagrupi põhiselt. See aitab saada teavet kasutajate harjumuste ja vajaduste kohta ning optimeerida siseveebi funktsionaalsust vastavalt nendele.
- Arendada ja rakendada selge sisemise kommunikatsiooni strateegia, mis hõlmab siseveebi kasutamist peamise kommunikatsioonikanalina, et toetada organisatsiooni eesmärke ja väärtusi.

Nende ettepanekute rakendamine võimaldab HANZA Groupil mitte üksnes adresseerida olemasolevaid probleeme, vaid ka tagada siseveebi pidev areng ja parendamine. See strateegiline lähenemine parandab organisatsiooni sisekommunikatsiooni ja tugevdab töötajate ühtsustunnet ettevõttes.

## KOKKUVÕTE

Käesolev lõputöö käsitleb siseveebi eesmärki ja rakendamist HANZA Groupis, keskendudes selle rollile organisatsiooni sisekommunikatsiooni tõhustamisel. Töö probleemiks on HANZA Groupi olemasoleva siseveeb võimetus toetada organisatsiooni sisekommunikatsiooni vajadusi. Töö koosneb sissejuhatusest, teoreetilisest ja rakenduslikust osast, kokkuvõttest ning lisadest.

Lõputöö eesmärk on siseveebi eesmärkide defineerimine organisatsiooni sisekommunikatsioonis, tuvastada praeguse siseveebi probleemid ja puudused, töötada välja nõuded uuele siseveebile, analüüsida selle väljatöötamise ja juurutamise protsesse ning hinnata, kas uus siseveeb vastab organisatsiooni vajadustele ja nõuetele. Lõputöö vastas järgmistele küsimustele:

1. Milliseid funktsioone täidab siseveeb HANZA Groupi sisekommunikatsioonis?
2. Millised on peamised takistused, mis piiravad praeguse siseveebi võimet toetada efektiivset sisekommunikatsiooni?
3. Milliseid nõudeid peab uus siseveeb täitma, et toetada organisatsiooni vajadusi?
4. Kuidas kavandatakse ja rakendatakse uut siseveebi rahvusvahelises organisatsioonis?
5. Kas uus siseveeb vastab organisatsiooni vajadustele ja seatud nõuetele?

Teoreetilises osas käsitletakse sisekommunikatsiooni mõistet ja funktsioone, erinevaid sisekommunikatsiooni mudeleid, ametliku ja mitteametliku suhtluse erinevusi ning nende mõju organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Uuriti sisekommunikatsiooni struktuure ja voogusid, mitmekultuurilisuse mõju sisekommunikatsioonile rahvusvahelistes ettevõtetes. Samuti käsitleti siseveebi rolli ja rakendamist organisatsioonis, sealhulgas siseveebi strateegilist rolli rahvusvahelistes ettevõtetes, kaasnevaid enimlevinud probleeme ja väljakutseid ning rakendamisstrateegiaid ja -protsesse.

Lõputöö käigus kasutati mitmekesiseid kvalitatiivseid uurimismeetodeid, nagu osalusvaatlust, struktureerimata intervjuusid ja dokumentide analüüsi. Osalusvaatlus võimaldas uurijal vahetult osaleda uue siseveebi implementeerimise projektis, andes süvitsi ülevaate organisatsiooni sisekommunikatsiooni dünaamikast ja vajadustest. Struktureerimata intervjuud HANZA Groupi projekti liikmetega pakkusid väärtuslikku teavet olemasoleva siseveebi funktsioonide ja puuduste kohta ning aitasid selgitada ootusi ja vajadusi uuele siseveebile. Dokumentide analüüs, sealhulgas olemasoleva siseveebi ja organisatsiooni sisekommunikatsiooni dokumentatsioon, võimaldas tuvastada praeguseid probleeme ja määratleda uue siseveebi funktsionaalsed nõuded. Erinevate uurimismeetodite kombineerimine andis tervikliku ülevaate organisatsiooni sisekommunikatsiooni ning siseveebi vajadustest. Andmete analüüsiks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi meetodit.

Esimese uurimisküsimuse analüüs näitas, et siseveebi eesmärk HANZA Groupis on toimida peamise ametliku kommunikatsiooniplatvormina, mis toetab organisatsiooni eri tasandite ja asukohtade töötajate informeeritust ja kaasatust. Siseveeb peab parandama sisekommunikatsiooni, vähendama teabe üleküllust ja toetama organisatsiooni ühtsustunde tugevdamist.

Teise uurimisküsimuse analüüs tõi esile neli peamist probleemi praeguse siseveebiga: töötajate piiratud ligipääs siseveebile, sisu suunamise võimaluste puudumine, toimetajate õiguste ebapiisav reguleerimine ja automaatse tõlkevõimaluse puudumine. Need piirangud takistavad siseveebi efektiivset kasutamist organisatsiooni sisekommunikatsioonis.

Kolmanda uurimisküsimuse analüüsis määratleti uue siseveebi nõuded, et lahendada olemasoleva siseveebi platvormi probleemid ja parandada sisekommunikatsiooni tõhusust. Nõuded hõlmasid kasutajate autentimise võimalusi, mobiilirakenduse olemasolu, kasutajagruppide loomise ja sisu suunamise võimalust, toimetajate õiguste täpsemat reguleerimist ja automaatse tõlke funktsiooni. Samuti pidi uus siseveeb pakkuma võimalust läbi viia töötajaküsitlusi, võimaldama dokumentide ja failide hoiustamist ning pakkuma analüütikat kasutajate aktiivsuse jälgimiseks.

Neljanda uurimisküsimuse analüüs keskendus uue siseveebi loomise ja rakendamise protsessile. Uue siseveebi rakendamiseks kasutati olemasolevat siseveebi platvormi ja konsultantide tiimi. Implementatsiooniprotsess hõlmas kaheksat etappi, alates projekti alustamisest kuni süsteemi täieliku juurutamiseni. Uus siseveeb vastab HANZA Groupi vajadustele, pakkudes lahendusi varasematele probleemidele ning parandades oluliselt sisekommunikatsiooni efektiivsust.

Viimase uurimisküsimuse vastuseks võib järeldada, et uus siseveeb vastab HANZA Groupi vajadustele ja nõuetele, pakkudes tõhusaid lahendusi mitmetele varasematele probleemidele ja parandades oluliselt sisekommunikatsiooni efektiivsust.

Lõputöö tulemused näitavad, et tõhus sisekommunikatsioon on organisatsiooni edukuse seisukohalt kriitilise tähtsusega. HANZA Groupi uus siseveeb parandab oluliselt sisekommunikatsiooni kvaliteeti, muutes teabe kättesaadavuse ja jagamise tõhusamaks.

Käesolev lõputöö pakub mitmeid olulisi kasulikke aspekte nii HANZA Groupile kui ka teistele sarnaste väljakutsetega silmitsi seisvatele rahvusvahelistele organisatsioonidele. See töö annab põhjaliku ülevaate siseveebi rakendamise ja kasutamise parimatest praktikatest ning on juhendiks sisekommunikatsiooni süsteemide arendamisel.

## KIRJANDUS

*About us.* HANZA Group siseveeb.

Argenti, P. A. (2007). *Corporate Communication. Fourth edition. International Edition.* McGraw-Hill.

Banaeianjahromi, N. & Smolander, K. (2019). Lack of Communication and Collaboration in Enterprise Architecture Development. *Information Systems Frontiers.* 21., pp. DOI:10.1007/s10796-017-9779-6.

Banck, B. & Nyström, C. A. (2005). Intranet use: a study of five Swedish organizations. *Journal of Organisational Transformation & Social Change,* 2(2), 153–180. DOI:10.1386/jots.2.2.153/1.

Bernard, H. R. (2006). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches.* Lanham: Altamira Press.

Beverly, T. (2010). Real-world intranets in 2010: SWOT analysis. *Business Information Review,* 27(2), 85-93. DOI: 10.1177/0266382110370535.

Byers, P. Y. (1997). *Organizational communication : theory and behavior.* Allyn and Bacon.

Curry , A. & Stancich , L. (2000). The Intranet – an Intrinsic Component of Strategic Information Management?. *International Journal of Information Management* 20(4):249-268. DOI: 10.1016/S0268-4012(00)00015-3.

Damsgaard, J. & Scheepers, R. (1999). Power, influence and intranet implementation. *Department of Computer Science.* Aalborg University, Denmark.

Denton , K. (2016). Strategic intranets: The next big thing?. *Corporate Communications An International Journal* 11(1):5-12. DOI: 10.1108/13563280610643507.

Erikson, P. (1992). *Planerad kommunikation - om information som konkurrensmedel*. Liber.

Erikson, P. (2002). *Planerad kommunikation - Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Liber.

Feely, A. J. & Harzing, A. (2003). *Language management in multinational companies*. Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 10 No. 2, pp. 37-52. DOI:10.1108/13527600310797586.

Gillis, T. L. (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*. 208.

Green, L. R. (2001). *Technoculture: From Alphabet to Cybersex*. Allen & Unwin.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Rinehart and Winston.

HANZA Annual Report 2023. (2023). 26.

HANZA Groupi veebileht. <https://hanza.com/>.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, Vol 127(3), May, 2001. pp. 376-407.

Kalmus, V., Masso, A. & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <http://samm.ut.ee/kvalitatiivnesisuanalyys> (viimati vaadatud 12.05.2024).

Karlsbjerg , J. & Damsgaard, J. (2001). A Taxonomy of Intranet Implementation Strategies: To Make or To Buy?. *Journal of Global Information Management* 11(3):39-62. DOI: 10.4018/jgim.2003070103.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York.

Larsson, L. (1997). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund : Studentlitteratur.

Lehmuskallio, S. (2006). The Uses, Roles, and Contents of Intranets in Multinational Companies in Finland. *Journal of Business and Technical Communication* 20(3):288-324. DOI: 10.1177/1050651906287255.

Lammers, J. C., & Barbour, J. B. (2006). An institutional theory of organizational communication. *Communication Theory*, 16(3), 356–377. DOI:10.1111/j.1468-2885.2006.00274

Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M. & Strömpl, J. (2014). *Intervjuu*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <https://samm.ut.ee/intervjuu/> (viimati vaadatud 12.05.2024).

Louhiala-Salminen, L. & Kankaanranta, A. (2012). *Language as an issue in international internal communication: English or local language? If English, what English?*. *Public Relations Review*. 38. 262–269. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.021.

Mazzetti, A. (2023). Using Participant Observation in the Study of Organizational Culture. *Sage Research Methods: Business*. DOI: 10.4135/9781529627978.

McNaughton, R. B., Quickenden, P., Matear, S. & Gray, B. (1999). Intranet Adoption and Inter-Functional Co-ordination. *Journal of Marketing Management*, 15(5), pp. 387–403. DOI: 10.1362/026725799784870270.

McQuail, D. (1981). *Communication models: For the study of mass communication*. Routledge.

Minichiello, V., Aroni, R. & Timewell, E. (1991). *In-depth interviewing : researching people*. Melbourne: Longman Cheshire.

Nyström, C. A. (2006). Philosophy of Technology - A Foundation for Intranets. *Doctoral dissertation* .

Nyström, C. (2006). *Designing Intranets for Viability Approaching Organizational Empowerment and Participation*.

Papadonikolaki, E., Verbraeck, A. & Wamelink, H. (2017). Formal and informal relations within BIM-enabled supply chain partnerships. *Construction Management and Economics* 35(8-9):1-22. DOI:10.1080/01446193.2017.1311020.

Park, R. E., Burgess, E. W. & McKenzie, R. D. (1925). *The Growth of the City: An Introduction to a Research Project*. Routledge.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. SAGE Publications.

Petty, M. M., McGee, G. W. & Cavender, J. W. (1984). A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *The Academy of Management Review*, 1984 Oct 01. 9(4), 712-721..

Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. 26-27.

Tkalac Vercic, A., Sinčić, D. & Poloski Vokic, N. (2021). *Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire*. *Corporate Communications: An International Journal*. DOI: 10.1108/CCIJ-01-2021-0006.

Santos, T., Santos, E., Sousa, M. F. & Oliveira, M. (2024). The Mediating Effect of Motivation between Internal Communication and Job Satisfaction. *Administrative Sciences* 14(4):69. DOI: 10.3390/admsci14040069.

Sapne, M. S. (2020). *Corporate Communication- Trends and Features*. Chennai: Notion Press.

Scheepers, R. (2003). Key roles in intranet implementation: the conquest and the aftermath. *Journal of Information Technology Key roles in intranet implementation*. 18, 103–119..

Schwartz, D. G. & Te'eni, D. (2010). *Encyclopedia of Knowledge Management, Second Edition. Volume 1*. IGI Global.

Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. Holt, Rinehart and Winston.

Spencer-Oatey, H. & Franklin, P. (2009). *Intercultural Interaction: A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication*. Palgrave Macmillan. DOI: 10.1057/9780230244511.

Stenmark, D. (2004). *Intranets and Organisational Culture. Proceedings of The IEEE - PIEEE*.

Taiminen, H., Karjaluoto, H. & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications An International Journal* 19(3). DOI:10.1108/CCIJ-07-2012-0050.

Tong, N. (2022). A Study on the Importance of Effective Communication in the Management Process of A Company. *Frontiers in Business, Economics and Management* ISSN: 2766-824X / Vol. 6, No. 1.

Vercic, A. T., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38(2):223–230. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019.

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review* 38(2):246–254. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.017.

**LISAD****Lisa 1. Osalusvaatluse kava**

Koosoleku tüüp	Toimumise periood	Vaatluse eesmärk	Osalejad
Projekti algatamise koosolekud	November 2023	Andmete kogumine uue siseveebi eesmärkide, planeerimise ja nõuete kohta. Olemasoleva siseveebi puuduste kohta andmete kogumine.	HANZA ja siseveebi platvormi implementatsiooni tiimi liikmed
Süsteemi õpitoad	November ja detsember 2023	Süsteemi kasutatavuse ja funktsionaalsuste kohta andmete kogumine, et hinnata selle vastavust kasutajate vajadustele.	HANZA ja siseveebi platvormi implementatsiooni tiimi liikmed
Iganädalased projekti ülevaate koosolekud terve implementatsiooni tiimiga	November 2023 – mai 2024	Andmete kogumine siseveebi nõuete kohta. Implementatsiooni protsessi jälgimine.	HANZA ja siseveebi platvormi implementatsiooni tiimi liikmed
Iganädalased projekti ülevaate koosolekud HANZA tiimiga	November 2023 – mai 2024	Andmete kogumine siseveebi nõuete kohta. Implementatsiooni protsessi jälgimine.	HANZA implementatsiooni tiimi liikmed
Vajaduspõhised koosolekud üksikute tiimi liikmetega	November 2023 – mai 2024	Täiendavate andmete kogumine ja täpsustamine.	HANZA implementatsiooni tiimi liikmed
Süsteemi kasutamise koolitus toimetajatele	Aprill 2024	Implementatsiooni protsessi jälgimine.	HANZA implementatsiooni tiimi liikmed ja HANZA klastrite sisu toimetjad
Testimisfaasi tagasiside koosolekud	Mai 2024	Implementatsiooni protsessi jälgimine.	HANZA implementatsiooni tiimi liikmed

**Lisa 2. Dokumendianalüüsi kava**

Dokumendi tüüp	Dokumendi sisu	Analüüsi eesmärk
Ametlikud teadaanded	Ettevõtte avalikud teated, strateegilised otsused	Analüüsida strateegiline info levikut
Siseblogid ja uudised	Töötajate ja juhtkonna avaldatud teadaanded	Analüüsida sisekommunikatsiooni
Sisekommunikatsiooniga seotud dokumendid	Juhendid ja sisekommunikatsiooni poliitika	Analüüsida sisekommunikatsiooni formaalseid protseduure
Töötajate sisekommunikatsiooni uuringud	Töötajate hinnangud sisekommunikatsiooni efektiivsusele	Selgitada välja töötajate rahulolu praeguse siseveebi ja kommunikatsioonikanalitega, tuvastada parandamist vajavad valdkonnad
Eelmine siseveeb	Siseveebi struktuur, funktsionaalsused ja sisu	Analüüsida olemasolevat süsteemi ja tuvastada parandamist vajavad valdkonnad

### Lisa 3. HANZA uue siseveebi menüü struktuur

