

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Andrus Viru

ORGANISATSIOONI SISEKOMMUNIKATSIOON ICOSAGEN GRUPP NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Maret Ahonen

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele.....

(lektor M. Ahonen)

Kaitsmisele lubatud "...”.....2012

Juhtimise õpetooli juhataja

(prof. M. Vadi)

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

.....

(A. Viru)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. ORGANISATSIOONI SISEKOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED	
LÄHTEKOHAD	6
1.1 Sisekommunikatsiooni mõiste ja kommunikatsioonikanalid.....	6
1.2 Infovoogude funktsioonid sisekommunikatsioonis	16
2. ICOSAGEN GRUPP TÖÖTAJATE HINNANGUD KOMMUNIKATSIOONILE	
ORGANISATSIOONIS	26
2.1 Icosagen Grupp iseloomustus, uurimismetoodika ja valim	26
2.2 Icosagen Grupp töötajate hinnangute koondtulemused, analüüs ja ettepanekud..	31
KOKKUVÕTE.....	48
VIIDATUD ALLIKAD	51
LISAD	55
Lisa 1. Icosagen Grupp üldstruktuur.....	55
Lisa 2. Icosagen Grupp töötajate küsimustik.....	56
Lisa 3. Väidete aritmeetiliste keskmiste suurimad erinevused tööstaaži gruppide lõikes	63
SUMMARY	64

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni sisekommunikatsioon on tänapäevases kiiresti arenevas Eesti ühiskonnas etendamas üha tähtsamat rolli. Eesmärkidele orienteeritud juhid on mõistnud, et kui organisatsiooni sisekommunikatsioon ei täida oma eesmärgist tulenevaid funktsioone, hakkab rahulolematuus sisekommunikatsiooniga läbi töötajate peegelduma ka organisatsioonist väljapoole ning mõjutab organisatsiooni mainet ja efektiivsust. Organisatsioonid panustavad järjest rohkem sisekommunikatsiooni tõrgeteta toimimisele, kuna õigeaegne, üheselt mõistetav ja täpne info vahetamine organisatsiooni liikmete vahel on üheks oluliseks teguriks, mis tagab organisatsiooni eesmärkide täitmise. Organisatsiooni edukus ja efektiivsus on sõltuvuses ka erinevate allüksuste tegevuste koordineeritusest ühtseks tervikuks, kuivõrd informeeritud on organisatsiooni liikmed eesmärkidest ning oma tööülesannetest nende saavutamisel.

Organisatsiooni sisekommunikatsioon on üks juhtimise strateegilistest funktsioonidest organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Organisatsiooni püstitatud eesmärkide saavutamiseks, peavad kõik töötajad olema neist teadlikud ja neid mõistma - seda aitab saavutada efektiivselt juhitud organisatsiooni sisekommunikatsioon. Läbi organisatsiooni sisekommunikatsiooni toimub infovahetus juhtide ja töötajate vahel, samuti on ka see üksteise mõjutamise vahend. Seega on organisatsiooni efektiivse toimimise jaoks oluline üksteist kuulata ja vastastikku õppida. Ainult piisava, avatud ja vastastikuse infovahetuse tagajärjel saab organisatsiooni ja tema töötajate vahel valitseda arusaamine ja mõistmine. Oluliseks peetakse info kvaliteeti, info optimaalset hulka, selle liikumiskiirust ja kindlasti ka tagasiside saamist oma tööülesannete täitmise kohta.

Samuti ei tohi ära unustada ka organisatsiooni kommunikatsioonikliima olulisust ettevõtte eesmärkide täitmisel. Kommunikatsioonikliima kujunemine on seotud sellega, kuidas töötajad tajuvad omavahelisi suhteid, millised on töötajate suhted otsese juhiga ja juhtkonnaga, kuidas ja mil määral töötajad tajuvad kaasatust organisatsiooni

otsustamisprotsessidesse ja kuivõrd on töötajad motiveeritud ettevõtte eesmärgi täitma ning milline on töötajate üldine suhtumine ettevõttesse.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada biotehnoloogia ettevõtte Icosagen Grupp töötajate rahulolu organisatsioonisisese info liikumisega. Saadud tulemuste põhjal teha Icosagen Grupp'le ettepanekuid sisekommunikatsiooni juhtimise parendamiseks. Bakalaureusetöö eesmärgist lähtuvalt on autor püstitanud järgnevad ülesanded:

- anda ülevaade teoreetilisest käsitlest sisekommunikatsiooni mõiste ja kommunikatsioonikanalite kohta,
- anda ülevaade infovoogude funktsioonidest,
- anda teoreetilise teadusliku kirjanduse baasil ülevaade tagasiside rollist organisatsioonisisel suhtlemisel,
- töötada välja infoliikumist määratlev ankeetküsimustik,
- ankeetküsitluse läbiviimine Icosagen Grupp töötajatega,
- saadud tulemuste töötlemine,
- andmete analüüsimine,
- saadud tulemuste põhjal järelduste ja ettepanekute tegemine.

Bakalaureusetöö on jaotatud kaheks suuremaks osaks – teoreetiliseks ja empiiriliseks osaks. Teoreetilises osas annab autor ülevaate sisekommunikatsiooni mõistest ja teoreetilistest käsitlestest varem avaldatud teaduslikule kirjandusele tuginedes. Teoreetilise osa keskmeks on infovoogude definitsioonide analüüs ja süntees kirjanduses enim esile toodud funktsioonide kohta. Empiirilises osas kirjeldab autor Icosagen Gruppi, läbiviidud uurimuse meetodikat, analüüsib ankeetküsitluse teel saadud tulemusi töötajate rahulolu, infovoogude ja tagasiside kohta. Lõpuks annab autor omapoolsed soovitused Icosagen Grupp'le sisekommunikatsiooni parendamiseks.

Autor tänab Icosagen Grupp töötajaid, kes olid nõus vastama ankeetküsitlusele antud bakalaureusetöö jaoks. Samuti suured tänud Icosagen Grupp juhtkonnale ning personali- ja haldusjuhile Anne Noop'le, tänu kellele antud töö sai valmida. Väga suured tänud töö juhendajale Maret Ahonen'le, kes oli igat abiks antud töö juhendamisel.

1. ORGANISATSIONI SISEKOMMUNIKATSIONI TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1 Sisekommunikatsiooni mõiste ja kommunikatsioonikanalid

Organisatsiooni edukaks toimimiseks on hädavajalik kommunikatsioon, mille käigus toimub informatsiooni vahetus. Juba 1948 aastal kirjeldas Harold Lasswell kommunikatsiooni läbi mudeli – „kes ütles → mida öeldi → millist kanalit kasutati → kellele öeldi → milline on tulemus“ (Communication Theory 2012). Töö autor on seisukohal, et kõige lihtsama määratluse kommunikatsiooni tõlgendamisele on andnud Fiske (1997), kes sõnastab kommunikatsiooni kui info liikumist subjekt A-lt subjekt B-le (Fiske 1997: 39). Sellest seisukohast tulenevalt saab öelda, et kommunikatsioon on teabevahetus ning selles protsessi peab osalema vähemalt kaks osapoolt. Samuti on Holm (2006) seisukohal, et kommunikatsioon on protsess, mille käigus inividid jagavad tähendust läbi ülekandmise protsessi kahe või enama osapoole vahel (Holm 2006: 494). Gray ja Laidlaw (2002) on oma uuringus öelnud, et kommunikatsioon on organisatsiooni jaoks ülioluline, kuna kommunikatsiooniga ühendatakse organisatsiooni liikmeid ning läbi selle tagatakse organisatsiooni toimimine (Gray, Laidlaw 2002: 213). Kommunikatsiooni võib jagada nii organisatsiooni siseseks kui ka organisatsiooni väliseks. Antud bakalaureusetöös käsitleb autor lähemalt organisatsiooni sisekommunikatsiooni lähtekohti ja funktsioone.

Sisekommunikatsioon on osa organisatsiooni üldisest kommunikatsioonist ja üks strateegilise juhtimise funktsioonidest. Järgnevalt toob töö autor välja mõned defineeringud sisekommunikatsiooni kohta. Bovée ja Thill (1995) defineerivad sisekommunikatsiooni kui informatsiooni ja ideede vahetusprotsessi organisatsioonis (Bovée, Thill 1995: 7). Samas Argenti (2009) väidab, et sisekommunikatsioon on oma olemuselt üksteist austava sisekliima tekitaja (Argenti 2009: 128). Sisekommunikatsiooni defineerivad autori arvates kõige arusaadavamal moel Pace ja Faules

(1994), kelle kohaselt on sisekommunikatsioon info edastamine ja interpreteerimine organisatsiooni liikmete vahel (Pace, Faules 1994: 21). Juhid on teadlikud sisekommunikatsiooni tähtsusest, kuid paraku nähakse seda eelkõige juhtide, mitte töötajate vaatenurgast. Welch ja Jackson (2007) väidavad, et informatsiooni edastamisel töötajatele kommunikatsiooni kanalite ja sisu eelistuste kohaselt on vajalik lähtuda töötajate vajadustest (Welch, Jackson 2007: 187). Samas teame, et tasakaalustatud ja edukas kommunikatsioon on kahepoolne, see tähendab, et iga töötaja peab täiendama ennast informatsiooniga. Ainult ühtepidi, ühes suunas toimuv kommunikatsioon on nõrk, ebausutav ja lõpuks ka mitte tulemuslik. Samuti võib sisekommunikatsiooni defineerida kui teabevahetust kindlalt piiritletud keskkonnas – meeskonnas, koostöögrupis, osakonnas, organisatsioonis, väärtusahelas, väärtusvõrgus või ka füüsiliselt piiritletud ruumis (Organisatsiooni käsiraamat 2010).

Pace, Faules (1994) kohaselt on organisatsiooni sisekommunikatsioon protsess, mille käigus toimub organisatsioonisisene informatsiooni edastamine ja tähenduste andmine organisatsiooni liikmetevahelisele suhtlusele. Antud autorid on seisukohal, et organisatsioonisisest infoliikumist tuleks mõista kui protsessi, mille läbi esitatakse sõnum, mida vastuvõtja tõlgendab ning omakorda edastab (Pace, Faules 1994: 117). Töö autor seega järeldab, et organisatsiooni sisekommunikatsioon on jätkuv protsess ning pidevas muutumises ehk teisisi öeldes – organisatsiooni sisekommunikatsioon on dünaamiline protsess.

Järgnevalt toob autor tabelis 1 välja erinevate autorite poolt sõnastatud sisekommunikatsiooni definitsioone ja annab ülevaate ühistest ja erinevatest seisukohtadest.

Tabel 1. Sisekommunikatsiooni definitsioonide ülevaade erinevatelt autoritelt

Autor, aasta	Definitsioon
Pace, Faules 1994	Sisekommunikatsioon on info edastamine ja interpreteerimine organisatsiooni liikmete vahel.
Bové, Thill 1995	Sisekommunikatsioon on informatsiooni ja ideede vahetusprotsess organisatsioonis.
Argenti 2009	Sisekommunikatsioon on oma olemuselt üksteist austava sisekliima tekitaja.

Allikas: (Autori koostatud)

Kõik autorid Pace, Faules, Bovée, Thill ja Argenti on ühisel seisukohal, et sisekommunikatsioon on informatsiooni edastamine ja protsessis peab osalema vähemalt kaks indiviidi, ühel pool informatsiooni edastaja ning teisel pool info vastuvõtja. Argenti on autori arvates toonud sisekommunikatsiooni sõnastusse sisse väga olulise faktori – sisekliima, kuna ebaefektiivselt toimiv sisekommunikatsioon on üks olulistest teguritest, mis halvendab organisatsiooni töötajatevahelist sisekliimat. Koene *et al.* (2002: 193-215) poolt läbi viidud uuringus jõuti seisukohale, et sisekliima kujunemist mõjutavad järgnevad komponendid:

- juhi ja alluva vaheline suhtlemine,
- tööülesannete selgus,
- töötajate valmisolek uuendusteks,
- uute lähenemisviiside leidmine edendamaks organisatsiooni tööd,
- organisatsiooni efektiivsus.

Laswell'i (1948) poolt esitatud kommunikatsioonimudel – „kes ütles → mida öeldi → millist kanalit kasutati → kellele öeldi → milline on tulemus“ (Communication Theory 2012) määratleb kommunikatsiooni laiemas tähenduses on töö autor seisukohal, et Laswell on juba siis välja toonud kõik faktorid, mis puudutavad informatsiooni liikumist ka organisatsioonisiselt.

Lähtudes eelnevalt välja toodud erinevatest definitsioonides, töö autor järeldab, et sisekommunikatsioon on koostogrupi liikmete vaheline infovahetus, kasutades vastavalt sõnumitüübile efektiivsemat kommunikatsioonikanalit, et edastatav informatsioon jõuaks õigeaegselt adreessadini ning oleks tulemuslik.

Sisekommunikatsiooni tähtsus tuleneb eelkõige selle otsesest seostusest ettevõtte põhitegevusega – ükski organisatsioon ei saa tegutseda ilma organisatsiooni liikmete omavahelise suhtluseta. Vos ja Schoemaker (2001) toovad välja seisukohad, miks on vaja organisatsioonisisesele kommunikatsioonile tähelepanu pöörata. Esiteks peavad kõik organisatsiooni liikmed olema kursis organisatsiooni tegevusega. Efektiivse ja kasumliku tegevuse tagamiseks on tarvilik teada ettevõtte struktuuri ning seda, millega tegelevad erinevad osakonnad. Teiseks on tarvilik töötajatevaheline suhtlemine, rahuldamiseks kõigi organisatsiooni liikmete infovajadust, kuid selleks ei piisa ühepoolsest

infoedastusest, vajalik on dialoogi tekkimine. Dialoogil põhinev infovahetus loob keskkonna, kus töö efektiivsus ja kvaliteet on parim (Vos ja Schoemaker 2001: 81-82). Samal seisukohal on ka Gray ja Laidlaw (2002) öeldes, et organisatsiooni sisekommunikatsioon on oluliselt vajalik organisatsiooni liikmete töötulemuste ja produktiivsuse tõstmiseks, mille kaudu paranevad ka organisatsiooni tulemused (Gray, Laidlaw 2002: 213). Harris *et al.* (2009) viisid läbi uuringu, mis keskendus juhi ja alluva omavahelise suhtlemise kvaliteedile juhindudes LMX (*leader-member exchange*) teooriast. Uurimuse tulemus näitas, et juhi-alluva suhted on tugevalt seotud töötulemustega, kaasaarvatud töökvaliteedi kasvuga, motivatsiooni tõusuga, tööga rahuloluga ning organisatsiooni eesmärkidele pühendumusega. Uuringu läbiviijad jõudsid järeldusele, et juhi ja alluva vaheline suhtlemise kvaliteet on üks olulisem töötulemuste saavutamise vahendeid (Harris *et al.* 2009: 371-387).

Töö autor järeldab, et infosulus olevad organisatsiooni liikmed ei ole võimelised töötama efektiivselt, mille tagajärjel võivad jääda saavutamata organisatsiooni poolt püstitatud eesmärgid. Samuti võib olla raskendatud organisatsiooni liikmetel erinevate probleemide ilmnemisel kontakteeruda õige persooniga, kelle abiga ilmnunud probleemid likvideerida. Sellest tulenevalt muutub organisatsioonis informatsiooni edastamisel oluliseks näitajaks kvaliteet.

Sisekommunikatsiooni kvaliteedi kriteeriumid on välja toonud Vos ja Schoemaker (2004: 62-64), ning neid on kokku viis:

- selgus – edastatav informatsioon peab olema selge profiiliga, eristatav, kättesaadav ja keeleliselt arusaadav;
- keskkonnaga arvestav – tuleb arvesse võtta nii sise- kui väliskeskkonda,
- järjepidevus – kommunikatsioon on sidus,
- reageerimisvõime – avastada muutused võimalikult varakult ning anda koheselt tagasisidet,
- tõhusus ja efektiivsus – tulemustele ja eesmärkidele orienteeritud teabevahetusprotsess, määratledes prioriteetide abil planeerimise, uurimuse- ja kuluefektiivse tegevuse.

Efektiivne infoliikumine organisatsioonis on üks olulisi faktoreid töötajate rahulolematuse ennetamisel. Efektiivselt toimiv sisekommunikatsioon võimaldab muuta tööalaseid protsesse kiiremaks ja sujuvamaks ning vähendada liigsete ressursside kulutamist. Sageli info edastajad kipuvad unustama kommunikatsiooni olulisuse ning järeldatakse, et töötajate nii head ja kui ka halvad töötulemused on seotud ainult töötaja kvalifikatsiooniga, mitte ei tulene omavahelisest kommunikatsioonist.

Kuna sisekommunikatsioon on suunatud kogu organisatsiooni efektiivsele toimimisele, siis Vos ja Schoemaker (2001: 81-83) on välja selgitanud, et sisekommunikatsioonil on mitmeid funktsioone:

- organisatsiooni põhitegevuse toetamine – informatsiooni edastamine on vajalik igapäevaste tööülesannete täitmiseks,
- töötajate kaasamise soodustamine – piisav informatsioon kogu organisatsioonist suurendab töötajate kaasamist ning tõstab töötajate motivatsiooni,
- organisatsiooniliste muutuste toetamine – organisatsiooni sisemiste muutuste vajalikkust ja tähtsust tuleb põhjendada töötajatele õigeaegselt ning selle juures tuleks määratleda iga töötaja roll muutuste rakendamisel.

Barret (2002) on üksmeelel Vos ja Schoemakeriga (2001) organisatsioonis vajalike läbiviidavate muutuste seisukohaga, et paljud organisatsioonid ei mõista sisekommunikatsiooni olulisust, sest efektiivse töötajatevahelise infovahetusega on organisatsioonis muudatuste läbiviimine osutunud peaaegu võimatuks (Barrett 2002: 219). Peab tõdema, et veel pole leitud universaalset lähenemist, kuidas luua efektiivne organisatsioonisisene kommunikatsioon muutustega seotud infovahetuseks. Daly *et al.* (2003) on seisukohal, et organisatsiooni muutustega seotud infovahetus sõltub organisatsiooni suurusest, organisatsioonikultuurist, juhtimisstiilist, tegevusvaldkonnast ja olemasolevatest rahalistest ressurssidest (Daly *et al.* 2003: 154). Smith (2006) väidab, et organisatsioonisiseste muutuste efektiivseks läbiviimiseks peab olema kommunikatsioon õigeaegne, regulaarne, tõene, selge, üheselt mõistetav ja lihtsalt arusaadav, samas sisaldades võimalust kahepoolseks kommunikatsiooniks (Smith 2006: 304). Töö autor on samal seisukohtadel Smithiga, kui tekib vajadus organisatsioonis muudatuste läbiviimiseks peab asjaosalisi juba varakult muudatustes informeerima, et elimineerida mitteametlikult kuulujuttude teket. Samuti peab väljastatav info olema

tõene ja kõigile lihtsalt arusaadav, vältimaks erinevate kahtluste ülesse kerkimist ning võimaldama kindlasti tagasiside võimalust erinevate küsimuste ilmnemisel. Läbi sellise infovahetuse kasvab töötajate usaldus ja rahulolu organisatsiooni vastu.

Sisekommunikatsioon ehk informeeritus on töötasu kõrval üks olulisemaid tööga seotud rahulolu tegureid. Downs *et al.* (1988) kui ka Pincus ja Rayfieldi (1989) leidsid oma uuringutes, et töötajate rahulolu organisatsiooni sisekommunikatsiooniga suurendab töörahulolu (Gruning 1992: 551). Hilisemate uurimuste tulemused on seda fakti jätkuvalt kinnitanud. Byrne ja LeMay (2006) poolt läbi viidud uuringus selgitati välja, et töötajate rahulolu organisatsiooni sisekommunikatsiooniga on korrelatsioonis töö tulemustega ja tootlikkusega, organisatsioonile pühendumisega ja töörahuloluga (Bayne, LeMay 2006: 149). Töötajate rahulolematust suurendab tööks vajaliku informatsiooni puudumine või vähesus, alluvate sõnumite eiramine ning see kui juht kontakteerub töötajatega harva (Juhi käsiraamat 2. 2006).

Organisatsiooni sisekommunikatsiooni kujunemist ja töötajate rahulolu sisekommunikatsiooniga võivad mõjutada erinevad tegurid. Gruning (1992: 560-561) toob oma raamatus välja viis tegurit, mis on otseselt seotud sisekommunikatsiooni kujunemisega:

- tsentraliseeritus – omab olulist mõju, kui palju otsuseid tehakse organisatsiooni juhtivtöötajate tasandil ehk hierarhilisel tasandil;
- kihistumine – näitab ära organisatsiooni struktuuritasandeid, kes on madalamal või kõrgemal tasandil;
- formaliseeritus – näitab, kui palju järgitakse organisatsioonis kinnitatuid reegleid ja norme. Samuti annab ülevaate kui palju on organisatsioonis kehtestatud reegleid ja ettekirjutisi;
- komplekssus – näitab, kui palju on organisatsioon koolitanud töötajaid, kui palju on ametikohad muutumatud ja rutiinsed või nõuavad paindlikku käitumist;
- osalemine otsustusprotsessis – näitab, kui palju saavad organisatsiooni liikmed osaleda erinevates otsustusprotsessides.

Gruning (1992) poolt välja toodud sisekommunikatsiooni kujundamist mõjutavate tegurite nimistusse lisab töö autor ka suhtlusviisi, kuna see omab olulist tähtsust organisatsiooni sisekommunikatsiooni kujunemisel. Igas organisatsioonis saab eristada

kahte suhtlusviisi: ametlikku ja mitteametlikku suhtlusviisi. Ametlik suhtlusviis järgib organisatsioonis struktureeritud võimuhierarhiat ning väljakujunenud norme. Braedyn (2010) nimetab ametlikku suhtlusviisi organisatsioonisiseseks määratletud kanaliks, mille kaudu esitatakse organisatsiooni seisukohti. Põhjalikuma ülevaate ametlikest suhtluskanalitest annab Mishra (1990): memod, auruanded, koosolekud, osakonnasisesed kohtumised, konverentsid, organisatsiooni uudiskirjad, ametlikud teadeanded, dokumentatsioon jne. Mitteametlik suhtlusviis seevastu ei järgi organisatsiooni hierarhiat ning teabevahetus toimub eeskirju ja standardeid järgimata. Mitteametliku suhtluse levinumaks vormiks nimetab Mishra (1990) kuulujuttu, mis toimub näost näkku ning sageli ka mitteformaalses keskkonnas, näiteks suitsunurgad, kohvipausid, koridorid jne. Gholipour *et al.* (2011) defineerivad kuulujuttu kui suuliselt levivat mitteametlikult kinnitatud informatsiooni. Kuulujutt on oletus mingist kindlast teemast, mis ei pruugi olla tõene ja tavaliselt levib suuliselt ühelt inimeselt teisele ning omab lumepalli efekti - mida kauem levib seda suuremaks see paisub. Kuulujuttude pikemaajalise tulemusena võib see tekitada organisatsiooni ja juhtkonna vastu usaldamatust (Gholipour *et al.* 2011: 57). Seega järeldeb autor, et kuulujutt on subjektiivne informatsioon, mis levib inimeste vahel ning mille käigus võib sõnumi sisu muutuda. Kuulujutt võib olla nii positiivse kui ka negatiivse mõjuga. Antud suhtlusvorm võib levida kogu organisatsioonis, mitte ainult sama tasandi töötajate vaid ka erinevate osakondade vahel.

Tõrgeteta toimiv sisekommunikatsioonisüsteem on üks meeldiva töökeskkonna loomise eeldusi. Töötajate panus seatud eesmärkide saavutamiseks väheneb märgatavalt, kui nad ei leia oma igapäevaste tööprobleemidele lahendusi ja pole teadlikud juhtkonna otsustest ning nende tagamaadest. Sisekommunikatsioon saab olla edukas vaid juhul, kui organisatsiooni juhid selle tähtsust selgelt teadvustavad ja infoliikumist juhivad.

Infoliikumine organisatsioonis võib esineda kolmel viisil: samaaegselt, seeriaviisiliselt või nende kahe kombinatsioonis. Seeriaviisiline informatsiooni edastamine tähendab ahelkommunikatsiooni, kus subjekt A edastab sõnumi subjekt B-le, subjekt B edastab saadud info edasi subjekt C-le jne. Seeriaviisilise infoliikumise suurimaks probleemiks on suur ajakulu ja võimalik info moonutuste tekkimise võimalus. Antud probleeme võib esineda eelkõige suurtes organisatsioonides, kus on suur töötajaskond ning mitmeid

hierarhilisi tasandeid. Samaaegselt mitmele inimesele info jagamine on tänapäeva tehnoloogia juures muutunud väga levinuks ja hõlpsaks ning võib olla ka efektiivsem ja tulemusrikkam (Pace, Faules 1994: 118).

Organisatsioonisisese suhtlemise intensiivsus võib olla sobiv, ebapiisav või liiga kõrge. Parajalt doseeritud suhtlemise abil saavutatakse motivatsioon ja tulemuslik tegutsemine. Kui suhtlust on organisatsiooni liikmete jaoks vähe, võivad tagajärjeks olla võõrandumine ja ükskõiksus. Ka ülemäärane suhtlemisintensiivsus avaldab negatiivset mõju, sest tekitab segadust ja stressi, mis omakorda soodustavad vigade teket. Inimese suhtlemisoskus ja suhtlemissoov võivad tasakaalustada kõiki teisi suhtlemist mõjutavaid tegureid, saavutamaks optimaalset taset (Vadi 2001: 180-181).

Otsesed juhid on oma alluvatele peamiseks tööalase info edastajaks. Sõnumi kohalejõudmiseks on mõnikord vaja seda korduvalt edastada, kasutades sõnumi erinevaid vorme ja kanaleid. Kuna informatsiooni täpsel edastamisel on võrdselt oluline nii sõnum ise kui ka kommunikatsioonikanal, mille kaudu sõnumit edastatakse on sisekommunikatsiooni efektiivsel juhtimisel vaja täpselt teada, kellele milliste kommunikatsioonikanalite kaudu infot edastada. Bull ja Brown (2011) poolt läbi viidud uuringust selgus, et pole olemas ühtset kindlat meetodit, kuidas kõikidele töötajatele üldist informatsiooni edastada. Näiteks organisatsiooni IT töötajad eelistaksid saada tööga seotud informatsiooni e-maili teel, samas klienditeenindajad kes suhtlevad klientidega telefoni teel, eelistavad verbaalset suhtlust (Bull, Brown 2011: 9). Samas leiab töö autor, et organisatsioonid kes kasutavad sisekommunikatsiooni edastamiseks intraneti (organisatsioonis kasutusel olev siseveeb) edastavad kõigile töötajatele üldist informatsiooni struktureeritud kujul antud kommunikatsioonikanali kaudu.

Kommunikatsioonikanalite arvukus võimaldab jõuda nii paljude sihtmärkideni kui võimalik, teha seda võimalikult usaldusväärselt, kiiresti ja saades maksimaalset tagasisidet (Jones 2008: 33). Oluline on jaotada sõnumite sisu järgi ka kanalid, kuna liigsete sõnumitega oluliste kanalite ülekülvamisel võib edaspidi mõni väga oluline sõnum jääda töötajate tähelepanuta. Hitt *et al.* (2005) on kommunikatsioonikanalid jaotanud verbaalseteks- ja mitteverbaalseteks kanaliteks, mis on välja toodud tabelis 2. Verbaalsed kommunikatsioonikanalid on jaotatud veel kaheks – kirjalikeks ja suulisteks (Hitt *et al.* 2005: 493).

Tabel 2. Kommunikatsioonikanalite jaotus

Verbaalne kommunikatsioonikanal		Mitteverbaalne kommunikatsioonikanal
suuline	kirjalik	
<ul style="list-style-type: none">• Kõne• Vestlus• Telefoni kõne• Videokonverents	<ul style="list-style-type: none">• e-mail• Raport• Kiri• Memo• Fax	<ul style="list-style-type: none">• Näoilme• Riietus• Intonatsioon• Žestid

Allikas: (Hitt *et al.* 2005: 493)

Autor leiab, et Hitti *et al.* (2005) poolt välja toodud kommunikatsioonikanalite loetelu tänapäevases kontekstis jääb puudulikuks, kuna infotehnoloogia kiire arenguga on lisandunud uusi ja tõhusamaid kommunikatsioonikanaleid, nagu sms, Skype, intranet jne. Autor lisab veel sellised info kommunikatsioonikanalid nagu infotunnid, arenguvestlused, töökorralduse reeglid. Tänu kiirele infotehnoloogia arengule järjest rohkem hakatakse organisatsioonides kasutama ka uuemaid kommunikatsioonikanaleid nagu Facebook.

Järgnevalt analüüsib autor Hitt *et al.* (2005) poolt kommunikatsioonikanalite jaotuse eeliseid ja puudusi. Suuliste kommunikatsioonikanalite eelisteks saab öelda, et on kiireim viis vajaliku informatsiooni edastamiseks, näiteks telefon teel või näost näkku suhtluse kaudu. Puudusena saab välja tuua asjaolu, et suulise kommunikatsiooni kaudu ei jää alles ühtegi tõestatavat märget, millest räägiti ja millistele seisukohtadele jõuti. Seevastu kirjalike kommunikatsioonikanalite kaudu edastatav informatsioon on dokumenteeritav, faktipõhine ning vajaduse korral uuesti käsitletav, neid tunnuseid saab nimetada positiivseteks joonteks. Negatiivse poolena tooksin esile juhtide oskamatus end kirjalikult väljendada. Siin on oluline, et sõnumi saaja ja selle edastaja saaksid sõnumi sisust aru ühtemoodi. Mitteverbaalsete kommunikatsioonikanalite puudustena toob autor välja juhtide sagedase suutmatuse alluvatele negatiivse informatsiooni edastamisel jääda distsiplineerituks ja intelligentseks. Positiivse aspektina saab välja tuua asjaolu, paljude juhtide oskust alati intelligentset riietuda, žestikuleerimisoskust, väljendamisoskust jne. ning sageli positiivsete oskuste tulemusel soovivad alluvad hakata enda juhte mitteverbaalselt matkima.

Jones (2008: 33) on seisukohal, et kommunikatsioonikanalid võib jaotada kolme gruppi:

- näost-näku kanalid - lähtuvad personaalsest kontaktist (kohtumised, konverentsid, koosolekud jne.);
- elektroonilised kanalid - lähtuvad sõnumite kiirest edastamise võimalustest (e-mail, telefon, blogimine, foorumid jne.);
- traditsioonilised kanalid - nagu ajalehed, kirjad jne. mille kasutamine on ka tänapäeval aktuaalne.

Kommunikatsioonikanaleid grupeerivad erinevad teadlased erinevalt, kuid siinjuures tuleb arvestada asjaoluga, millal mingeid kanaleid kasutada, et infovahetus oleks kõige efektiivsem. Informatsiooni edastaja peab teadma millise kanali kaudu on kõige efektiivsem infot edasta, et edastatav info ei läheks kaotsi, adressaadid oleksid õiged ja info oleks kõigile saajatele üheselt mõistetav.

Jones (2008: 33) on välja toonud kuus kriteeriumit, millest lähtuvalt peaks informatsiooni edastamiseks kanaleid valima:

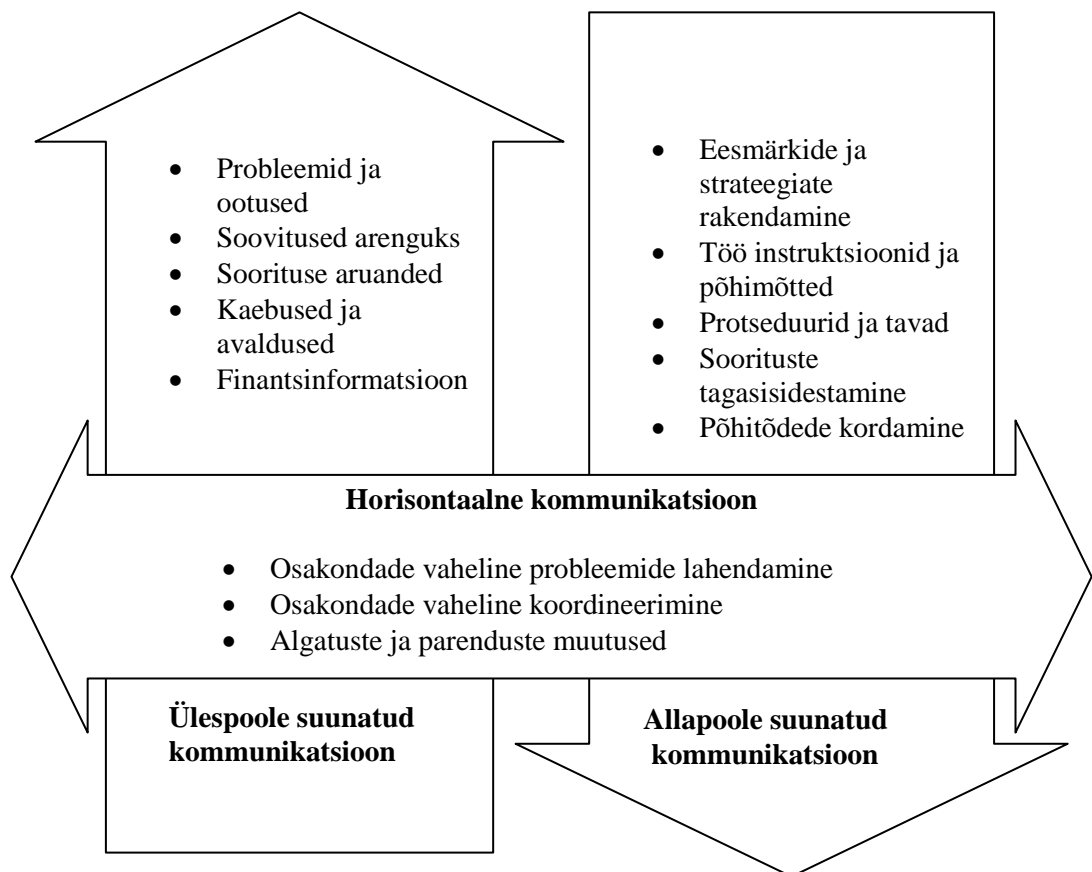
- kas kanal on ühe või kahe-suunaline,
- usaldusväarsusest,
- ettevalmistuse ajast,
- edastamise ajast,
- kas antud kanal võimaldab ka edastada keerulisema sisuga informatsiooni,
- kas tegu on personaalse või mittepersonaalse informatsiooniga.

Gossett (2006) väidab, et mida keerulisema struktuuriga on organisatsioon, seda rohkem tuleb leida informatsiooni edastamiseks erinevaid kommunikatsioonikanaleid, mida organisatsioonis kasutada. Ta märgib, et rohkete kommunikatsioonikanalite kasutamise tõttu tuleks vältida informatsiooni lünklikuks jäämist ja selle tõttu tekkivat infokadu (Gossett 2006: 381).

Autor leiab, et organisatsiooni juhtimise seisukohalt on oluline mõista, et iga kommunikatsioonikanal omab teatud eeliseid kui ka puudusi ning iga kommunikatsioonikanal võib olla efektiivne suhtlusmeetod kindlas situatsioonis. Töö autor seisukohal, et kõikidel organisatsioonidel on vajalik välja töötada vastavalt organisatsiooni spetsiifikale omase info liikumise vood ja reeglistikud. Ainult niimoodi saab toimida efektiivne sisekommunikatsioon, mis tagab ka töötajate rahulolu.

1.2 Infovoogude funktsioonid sisekommunikatsioonis

Organisatsioonisisene kommunikatsioon võib toimida neljal viisil - ülevalt alla ja alt ülesse ehk vertikaalselt, horisontaalselt kui ka diagonaalselt. Joonisel 1 on autor kirjeldanud horisontaalse ja vertikaalse infovoogude funktsioone organisatsioonis.



Joonis 1. Vertikaalse ja horisontaalse infovoogude funktsioonid organisatsioonis (Daft 1995: 563)

Enamikes organisatsioonides toimub organisatsioonisisene suhtlemine vertikaalses ja horisontaalses suunas. Downs ja Adrian (2004) on seisukohal, et vertikaalset infovoogu organisatsioonis kajastatakse läbi peamiste infokanalite, mille kaudu edastatakse organisatsiooni direktiive, juhiseid ja poliitikat ülevalt otsustajatelt alla erinevatele tasanditele neile, kes neid vastavaid korraldusi ellu viivad (Downs, Adrian 2004: 54). Vertikaalne suund järgib ametlikku kommunikatsiooni juhtimise skeemi ning selles eristatakse omakorda ülenevat ja alanevat suunda.

Kui Daft (1995) kirjeldab alt ülesse suunatud infovoe funktsioonidena soovitusi arenguks, probleemide, ootuste, finantsinformatsiooni, kaebuste ja avalduste edastamine (Daft 1995: 563), siis Barker ja Angelopulo (2006) iseloomustavad alt ülesse suunatud infovoogu kui toetuse, ettepanekute saamist tagasiside kaudu juhtkonna poolt edastatavates poliitikatest, otsustes, juhustest allapoole suunatud töötajaskonnalt (Barker, Angelopulo 2006: 75). Alt üles suunduvast suhtlemisest saadakse teavet organisatsiooni liikmete ja nende eesmärkide kohta, töötajate probleemidest, tagasisidet püstitatud eesmärkide täitmisest ja sellest, mida oleks vaja teha ja kuidas seda teha.

Juhtide vahetut suhtlemist teiste organisatsiooniliikmetega peetakse oluliseks teguriks tööinnu ja organisatsiooni liikmete identiteedi kujundamisel. Alanevas suunas suhtlemise funktsioonideks on töötajate instrueerimine, koordineerimine, sidustamine, nõuete selgitamine, tagasiside andmine ja organisatsiooni eesmärkide selgitamine (Vadi 2004: 141-142). Samuti Daft (1995) on seisukohal, et allapoole suunatud informatsiooni funktsioonideks on eesmärkide ja strateegiate rakendamine, töö instruktsioonid ja põhimõtted, protseduurid, tavad, töötulemuste tagasisidestamine ning põhitõdede kordamine (Daft 1995: 563)

Pace ja Faules (1994:127) on leidnud, et juhid edastavad alluvatele tavaliselt viit tüüpi informatsiooni:

- infot selle kohta kuidas tööd teha,
- infot tööde tegemise tootlikkusest,
- infot organisatsiooni poliitika ja tegevuste kohta,
- infot töötaja töötulemuste kohta,
- infot, et suurendada töötaja missioonitunnet.

Vertikaalselt edastatakse informatsiooni tavaliselt mööda hierarhiat ehk ülemus teavitab oma alluvat, kes edastab teate omakorda oma alluvale jne. On ka võimalik vastupidine informatsiooni liikumine ehk alluvalt ülemusele. Erinevate uuringute põhjal jõudsid Pace ja Faules (1994: 130) järeldusele, et alt ülesse suunatud kommunikatsiooniga peab juhtkond saama alluvatelt järgnevat informatsiooni:

- lahendamata jäänud tööprobleemid, milles alluvad vajavad abi;

- alluvate tegevused – eesmärkide saavutused, töö sujuvus, progress, tulevikuplaanid;
- saada soovitusi ja ideid, kuidas osakondade tööd efektiivsemalt korraldada;
- töötajate rahulolu kolleegidega, oma tööga ning kogu organisatsiooniga terviklikult.

Tavaliselt toimub vertikaalne kommunikatsioon sama üksuse lõikes (Vos, Shoemaker, 2001: 85). Vertikaalse kommunikatsiooni funktsioneerimise olulisuse organisatsioonis on välja toonud ka Spaho (2011), kes on öelnud, et ebaefektiivne kommunikatsioon juhtide ja töötajate vahel võib esile kutsuda vastuolulisi seisukohti, mis süvenedes demotiveerib töötajaid ning viib moraalse allakäiguni, mille tulemusel jäävad organisatsiooni strateegilised eesmärgid täitmata. Teiselt poolt, regulaarne vertikaalne kommunikatsioon töötajate ja juhtide vahel soodustab töötajate loovust eesmärkide täitmisel ning uuringud on näidanud, et loomingulised töötajad on organisatsioonile lojaalsemad ja kohusetundlikumad (Spaho 2011: 392). Samuti Downs ja Adrian (2004) on uuringute tulemustele tuginedes leidnud, et töötajad, kes on rahul ülevalt alla kommunikatsiooniga ehk juhtkonnalt edastatud informatsiooniga, on tõenäoliselt enam organisatsioonile pühendunud. Töötajad, kes on rahul saadava tagasiside viisidega, organisatsiooniga seotud informatsiooniga ja oma otsese juhi kommunikatsiooniga samastavad end rohkem organisatsiooniga (Downs, Adrian, 2004: 55).

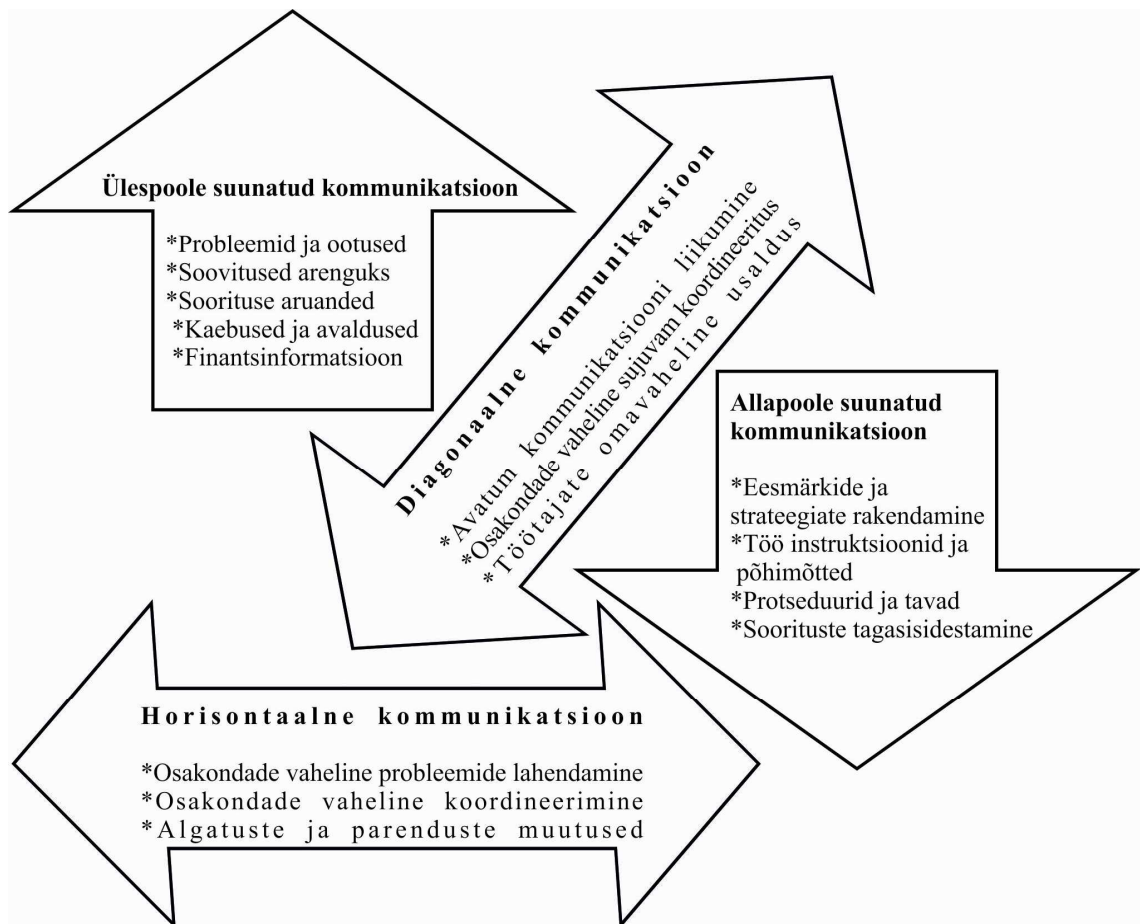
Horisontaalse kommunikatsioonivoo all mõistetakse organisatsioonisest info vahetamist sama positsioonitasemega töötajate vahel, näiteks juhilt juhile, töödejuhatajalt töödejuhatajale jne. Seda kinnitab ka Daft (1995) tuues välja horisontaalse kommunikatsiooni funktsioonid, milleks on osakondade vaheline probleemide lahendamine, algatuste ja parenduste muudatus ettepanekud ning osakondade vaheline koordineerimine Daft (1995: 563). Horisontaalne kommunikatsioon võib toimuda töötajatevahelises arutelus, juhtide kokkusaamisel, koosolekutel jne. Sageli võib horisontaalne kommunikatsioon olla mitteametliku olemusega ning rahuldab vaid indiviidide suhtlemisvajadusi. Barker ja Angelopulo (2006) on seisukohal, et horisontaalne kommunikatsioon toimub organisatsiooni töötajate vahel, kes on hierarhiliselt samal tasemel. Nad leiavad, et selline infovoog on rohkem leviv madalamate positsioonidega töötajaskonna vahel, mis on suunatud probleemide

lahendamisele, töö koordineerimisele, informatsiooni jagamise ja konfliktide lahendamisele (Barker, Angelopulo 2006: 75). Töö autor pole antud seisukohaga täielikult üksmeelel, kuna autori seisukohast on horisontaalne kommunikatsioon seotud eelkõige osakondade vahelise infovahetusega, kus primaarselt juhtivtöötajate koostööl jõutakse erinevate lahendusteni organisatsiooni eesmärkide täitmise nimel. Seega leiab autor, et horisontaalne infovahetus leiab aset erinevatel hierarhilistel tasemetel, mida kinnitavad ka Pace ja Faules (1994: 131) horisontaalse kommunikatsiooni kuus funktsiooni:

- tööülesannete koordineerimine,
- informatsiooni vahetamine organisatsiooni tegevuste ja plaanide kohta,
- probleemide lahendamine,
- ühiste arusaamade kindlustamine,
- erinevuste lepitamine, läbirääkimine;
- inimestevaheliste toetuse arendamine.

Seega tuginedes Barker, Angelopulo (2006) ja Pace, Faules (1994) seisukohtadele saab autor kokkuvõttes öelda, et organisatsiooni erinevate tasandite juhid peavad oskama, vajadusel õppima, informatsiooni üksteistega vahetama. Vastasel korral võivad hakata kannatama organisatsioonis püstitatud eesmärkide täitmise tulemused. Horisontaalne kommunikatsioon toob endaga kaasa indiviidide parema üksteisemõistmise ja erinevate osakondade produktiivse koostöö ning koordineerimise.

Peale vertikaalse ja horisontaalse infovoogude eristatakse ka veel diagonaalset suhtlemisvoogu. Töö autor modifitseeris Daft (1995) esitatud infovoogude skeemi (vt joonis 1) ning lisas juurde diagonaalse infovoo, mida on kujutatud joonisel 2. Diagonaalse suhtlemisvoo eesmärgiks on tugevdada avatumat kommunikatsiooni organisatsioonis. Diagonaalne kommunikatsioon soodustab organisatsioonis sujuvamat osakondade vahelist koordineerimist ning hoiab kokkuvõttes kokku töötajate aega, et saata ülespoole ja allapoole suunatud informatsiooni läbi erinevate hierarhiliste tasandite. Vos ja Shoemaker (2001) defineerivad diagonaalset suhtlemisvoogu kui kommunikatsiooni, mille puhul suhtlevad omavahel erinevatel hierarhilistel positsioonidel olevad organisatsiooni liikmed erinevatest osakondadest (Vos, Shoemaker 2001: 86).



Joonis 2. Vertikaalse, horisontaalse ja diagonaalse infovoogude funktsioonid organisatsioonis. Autori koostatud Daft (1995: 563) tuginedes

Pace ja Faules (1994) on seisukohal, et diagonaalselt (isikule teises struktuuriüksuses, kes on hierarhiliselt madalamal või kõrgemal astmel) liigub informatsiooni organisatsioonis kõige rohkem, kuna erinevatel struktuuriüksustel võib olla kontakte kõikide teiste struktuuriüksustega sõltumata organisatsiooni ametlikust hierarhiast (Pace, Faules 1994: 135-136). Töö autor järeldab, kuna diagonaalne suhtlemisvoog hõlmab organisatsiooni erinevaid hierarhilisi tasandeid, siis kogu organisatsiooni sisekommunikatsioon põhineb töötajate omavahelistel suhetel. Sellest tulenevalt saab väita, et organisatsioonis peab valitsema töötajate vaheline usaldus.

Bull ja Brown (2011: 11) jõudsid oma uuringus järeldusele, et efektiivse organisatsioonisisese kommunikatsiooni toimimiseks on vaja täita neli põhilist reeglit:

- informatsioon tuleb edastada piisavalt varakult,

- sõnumi edastamise moodus on tähtis,
- sõnumi sisu peab sõnumi saajat arusaadavalt ja täielikult informeerima,
- informatsiooni edastamisel peab pakkuma alati võimalust tagasisideks.

Organisatsiooni kõigi taseme töötajatel on vajadus informatsiooni järele. Organisatsiooni juhtkond paikneb informatsiooni keskmes, kus info peab olema kvaliteetne ning piisav, et langetada õigeid otsuseid. Selleks vajavad juhid ise pidevalt informatsiooni kõigist osakondadest, kuid peavad edastama ka ise piisavalt informatsiooni kõikidele osakondadele. Infoliikumine juhtkonnalt töötajatele on järjepidev ja keerukas protsess (Pace, Faules 1994: 127).

Juhid peavad pöörduma alluvate poole lisaks tööülesannete edastamise ja probleemide lahendamiseks ka kiituse ja tunnustuse jagamiseks, mis on alluvale üheks motiveerivaks teguriks. Kontakti võtmist ja isiklikku suhtlemist on toonitanud Pace ja Faules (1994) ning Bull ja Brown (2011), samuti autori arvates on väga oluline, et juht leiab aega oma alluvatega ka isiklikult suhelda. Suhtlemisprotsessi kvaliteeti mõjutab tagasiside kvaliteet. Järgnevalt annab töö autor ülevaate tagasiside rollist organisatsiooni sisekommunikatsioonis. Tagasiside kuulub vertikaalse infovoo hulka.

Tagasiside on suhtlemisprotsessi komponent, mis Ansell *et al.* (2007) kohaselt on oma olemuselt enesehindamise protsess (Ansell *et al.* 2007: 212). Seega organisatsiooni kontekstis võib öelda, et tagasiside protsess on üks vahend, mille kaudu saab hinnata oma tulemuslikkust. Töö autor sõnastab tagasisidet, kui info vahetamist indiviidide vahel minevikus toimunud sündmuste kohta, mis mõjutavad samalaadseid sündmusi tulevikus. Tagasiside kaudu on võimalik vajadusel muuta oma senist käitumist, et edaspidi olla vastavuses eelnevalt kokkulepitud nõuetele.

Tagasiside oma sisu poolest saab olla kas positiivne või negatiivne. Juhtide poolt antav positiivne tagasiside on tunnustava sisuga ning tekitab alluvates rahulolu tunnet. Positiivne tagasiside motiveerib alluvaid rohkem panustama uuteks väljakutseteks, mis kokkuvõttes mõjutab ka organisatsiooni tulemusi. Negatiivne tagasiside on seevastu kriitilise sisuga, mis on suunatud mingite vigade või eksimuste lahtirääkimisele, et edaspidi neid vältida. Töö autor on seisukohal, et peale negatiivse tagasiside andmist

peab diskusioon alati lõppema positiivsete sõnumiga, et tagasiside saaja ei jääks kaitsesetõmbunuks ega tekiks demotiveerivat tunnet.

DeNisi ja Kluger (2000: 131) liigitavad tagasiside andmise fokuseeritust töögruppides kolmeks suunaks:

- indiviidile suunatud tagasiside – eesmärkide püstitamine indiviidi arendamiseks ning on enesehinnangu vastavuse kontrollmehhanismiks teiste inimeste hinnangutele tuginedes,
- eesmärkidele suunatud tagasiside – suurendab eesmärkide täitmiseks vajalikke jõupingutusi ning motiveerib indiviidi eesmärki täitma kiiremini ja paremini,
- eesmärgi õppimisele suunatud tagasiside – keskendutakse eesmärgi täitmise detailidele ning vajalike tegevuste lihvimisele ning täiustamisele.

Tagasiside ajastus peab sobima mõlemale poolele, nii tagasiside andjale kui ka vastuvõtjale, sellisel juhul saab eeldada, et tagasisidestamise eesmärk on tulemuslik. Tagasiside andmine peab olema võimalikult kiire mingi sündmuse järgnemisele, et sündmus oleks detailselt meeles, seda mõistetavam ja mõjusam on tulemus.

Tagasiside andmisest juhtidele saadakse teavet organisatsiooni liikmete ja nende eesmärkide kohta, töötajate probleemidest, tagasiside sooritusest ja sellest mida oleks vaja teha ja kuidas seda teha. Pace ja Faules (1994) väidavad, et ülespoole suunatud kommunikatsioon aitab töötajatel toime tulla tööprobleemidega ja tugevdada nende sidet oma töö ja kogu organisatsiooniga. Samuti Bull ja Brown (2011) tsiteerivad Bill Quirke väidet, et peab olema avatud kahepoolseks kommunikatsiooniks, mitte ainult selleks, et selgitada eelseisvaid töökorraldusi, vaid ka tagasiside kuulamiseks ja väljakutsetele avatud olemiseks (Bull, Brown 2011: 5).

Tagasiside muudab kommunikatsiooni kahesuunaliseks, esmalt ülevalt alla ja seejärel alt ülesse. Tagasiside andmine annab alluvatele juurde julgust avaldada omi mõtteid ja ideid, kartmata võimalike ebameeldivate tagajärgede pärast ning annab juurde ka kindlustunnet, tunnetamaks enda vajalikkust organisatsioonile. Efektiivne sisekommunikatsioon peab suutma kahesuunalise kommunikatsiooni protsessi käigus ühendada endas töötajate pühendumise ja organisatsiooni identiteedi (Cornelissen 2009: 198).

McNamara (2010) on leidnud, et efektiivse sisekommunikatsiooni toimimiseks on vajalik tagasiside andmine, mis aitab paremini korraldada muudatusi ja arendada organisatsiooni liikmete kaasatust. Madzari (1995: 337-349) poolt läbi viidud uuringus leidis, et alluvad, kes ise otsivad tagasisidet töötavad efektiivsemalt, saavad tööst suuremat rahuldust ning jäävad kauemaks tööandja juurde kui need töötajad kes ei otsi tagasisidet. Välja on toodud ka erinevaid põhjuseid miks inividid otsivad tagasisidet:

- vähendada ebakindlust, mis aitab töötajatel saavutada püstitatuid eesmärke;
- aitab neil hinnata isiklikku tööalast kompetentsust ning tugevdada eneseusku,
- aitab jätta head muljet teistele kaastöötajatele.

Samas eksisteerivad ka põhjused, miks alluvad ei otsi juhtidelt tagasisidet. Pace ja Faules (1994) on välja toonud neli põhjust, miks on alt ülespoole suunatud kommunikatsioon raskendatud:

- töötajad kalduvad oma mõtteid varjama,
- arvatakse, et juhtkond pole töötajaskonna probleemidest huvitatud;
- juhtkond ei oska soodustada ülespoole suunatud kommunikatsiooni,
- töötajad tunnevad, et juhtkond on ligipääsmatu ning ei reageeri töötajate probleemidele ja soovidele.

Töötajad eelistavad saada informatsiooni nende vahetult ülemuselt isikliku suhtlemise teel ehk näost-näku, sest see on enamasti usaldusväärsem. Nii on võimalik saada ka otsest tagasisidet võimalike üleskerkivate probleemide ja arusaamatuste kohta (Quirke 2002). Tuginedes Quirke (2002) seisukohtadele on näost näku tagasiside andmine autori arvates kõige tulemuslikum, kuna vajadusel saab juht anda täiendavaid selgitusi ja nõuandeid ning on võimalik vältida erimeelsuste tekkimist sõnumi tõlgendamisel.

Selleks, et tagasiside töösoorituse kohta oleks efektiivne, peetakse oluliseks, et enne tagasiside andmist alluvale peab juht väga hoolikalt läbi mõtlema kogu protseduuri. Et alluv oma tööga seotud probleemidest räägiks, peab ülemus olema arusaaja ning õiglane. Samal seisukohal on ka DeNisi ja Kluger (2000), kes jõudsid oma uuringutes järeldusele, et peale tagasiside andmist kolmandikel juhtudel alluvatel edaspidised tulemused veelgi halvenesid. Antud tulemus oli tingitud juhtide poolt hoolikalt läbi mõtlemata ja keeruka sõnastatusega tagasisidest (DeNisi, Kluger 2000: 129).

Efektiivse tagasiside andmisel on Mayfield ja Mayfield (2012: 15) tulnud järeldusele, et tuleb järgida teatud aspekte, mida juhid peavad oskama:

- tagasiside peab olema seotud töölisel antud ülesande eesmärkide täitmisega. Ilma sellise tagasisideta ei ole võimalik parandada organisatsiooni tulemusi ega viia läbi töötaja vajalikke käitumuslike muudatusi;
- tagasiside ei tohi olla kindlasti isiklik, vaid peab põhinema töötaja tulemuslikel faktidel, näiteks numbrilistel näitajatel,
- tagasiside peab olema õigeaegne, kuna hilinenud tagasiside hakkab kaotama oma efektiivsust,
- kui töötaja töötulemustes esineb puudujääke on juhtidel kohustus anda vastavaid juhtnööre ja soovitusi edaspidisteks puudujääkide elimineerimiseks,
- tagasiside peab hõlmama eesmärgi täitmise soorituslike külgi, mida on võimalik töötaja poolt kontrollida. Kui eesmärgi täitja ei saa enda käitumist muuta keskkonnateguritest tingitult, järgneb kahjuks pettumus nii tööliste kui ka juhtide jaoks.

Samuti on Wrighti (2011) oma artiklis välja toonud eduka tagasiside andmiseks kaheksa kriteeriumi, mida iga tagasiside andja peaks teadma:

- alustama peab alati küsimusega: kuidas sa arvad, et sul läheb. See annab tagasiside saajale tunde ja enesekindluse, et ta on protsessi kaasatud;
- kunagi ei tohi ainult kritiseerida vaid tuleb tegevusi põhjendada,
- tagasiside andjal peab olema piisavalt autoriteeti, et anda korrigeeritavat tagasisidet. Vastasel juhul sind ei võeta tõsiselt kuna sa ei ole antud teemal kompetentne;
- kriitika peab olema asjakohane kellegi tegevuse kohta, mitte sinu isiklikust vajadusest lähtuvast seisukohast;
- mitte kunagi ei tohi tagasisidet anda vihasena, kuna see mõjub tagasiside saajale võõrustavalt. Enda pettumuse väljendamine mõjub produktiivsemalt;
- kindlasti peab hästi tundma oma vestluskaaslast kellele tagasisidet antakse, kuna eneseimeteleja võtab kriitikat rünnakuna enda isiku vastu ning ebakindel inimene võib kaotab täielikult oma enesekindluse;

- oluline on tunda ka iseennast. Kui ise oled kriitika suhtes nn „paksunahaline“ siis kaldud kriitikat edasi andma agressiivselt;
- peab eeldama, et esimene reaktsioon kriitikale on kaitsesse tõmbumine. Muutused käitumises võivad välja kujuneda alles hiljem.

Töö autor pooldab Wright (2011) ja Mayfieldi, Mayfieldi (2012) seisukohti, kuid lisab veel mõned olulised faktorid. Tagasiside andmisel tuleb keskenduda olevikule ja tulevikule, mitte olema kinni mineviku sündmustes, mida kinnitab ka Pitkänen ja Lukka (2011) seisukoht. Tagasiside andja peab olema veendunud, et tagasiside saaja saab täielikult aru, mida talle edastatakse. Vajadusel peab sõnumi edastaja sõnumit modifitseerima nii, et see oleks saajale arusaadav.

Tagasiside rolli organisatsiooni sisekommunikatsioonis käsitlevad Pitkänen ja Lukka (2011) kitsamas ja laiemas mõistes. Kitsas mõistes nähakse tagasisidet, kui tagasisuunatud võrdlevat informatsiooni reaalsete tulemuste ja eesmärkide vahel, mille kõrvalekalded näitavad vajadust muudatuslike tegevuste järele. Laiemast vaatevinklist võib tagasisidet pidada ka tulevikku suunatud edaspidist informatsiooni, mida saab kasutada tegevusvajaduste ennustamiseks enne, kui reaalne kõrvalekalle võib tekkida, sealjuures arvesse võttes muutusi, mis võivad antud keskkonnas esineda (Pitkanen, Lukka 2011: 127). Samuti Millward *et al.* (2010) jõudis oma uuringus seisukohale, et tagasiside andmine kui ka saamine peaks olema mitmemõõtmeline tegevus, mida tuleks kasutada ennetavalt, et saavutada võimendatud tulemus (Millward *et al.* 2010: 400). Töö autor pooldab täielikult eelnevaid seisukohti, eriti oluliseks peab tagasiside laiemat käsitlust ehk ennetavat tegevust. Antud käsitus demonstreerib eriti selgelt juhtide tagasiside andmise professionaalsust ning oskus ette näha töötulemustes võimalike kõrvalekallete tekkimist, et need võimalikult varakult elimineerida.

2. ICOSAGEN GRUPP TÖÖTAJATE HINNANGUD KOMMUNIKATSIOONILE ORGANISATSIOONIS

2.1 Icosagen Grupp iseloomustus, uurimismetoodika ja valim

Icosagen Grupp on kahest äriühingust (Icosagen AS ning Icosagen Cell Factory OÜ) koosnev organisatsioonide grupp, mille eesmärgiks on biotehnoloogiliste toodete ja teenuste loomine, arendamine, tootmine ning müük. Icosagen Grupp peamiseks klientideks on teadus- ja arendusasutused, biotehnoloogiafirmad ja farmaatsiakompaniid üle maailma.

Organisatsiooni juured ulatuvad 1999 aastasse, kui asutati Quattromed AS. Firma tegevus arenes kahes, teineteisega osaliselt seotud suunas. Esiteks, arendati välja nakkushaiguste tekitajate detekteerimise ja tuvastamise molekulaardiagnostilised meetodid, mis oluliselt kergendasid ning kiirendasid nakkushaiguste diagnoosi ja suurendasid diagnoosi täpsust. Teiseks, asuti arendama teadus- ja arendustegevuse, ravimiarenduse ja biotehnoloogia tööstuse tarvis uusi tehnoloogilisi lahendusi ja sobivaid tööriistu. 2005. aastal viidi eelmainitud ärivaldkonnad üle tütarettevõttesse, vastavalt esimene suund Quattromed Laborid OÜ ja teine suund Quattromed Rakuvabrik OÜ. 2006. aastal ostis Quattromed AS diagnostikafirma HTI Laboriteenused OÜ ja liitis selle diagnostikaga tegeleva firmaga, tekitades sellega Quattromed HTI Laborid OÜ. 2006 aastal muudeti Quattromed Rakuvabrik OÜ Quattromed Cell Factory OÜ-ks, kuna sisuliselt toimus kogu äritegevus väljaspool Eestit ja eesti keelt mittevaldavatele klientidele ei olnud algne nimi mõistetav. 2009. aastal muudeti Quattromed AS ja Quattromed Cell Factory OÜ ärinimed vastavalt Icosagen AS ja Icosagen Cell Factory OÜ-ks (Icosagen AS koduleht).

Icosagen Cell Factory OÜ on bioloogiliste ühendite (valgud, antikehad, viiruslaadsed partiklid) tootmise- ja tehnoloogiaarenduse ettevõtte. Icosagen AS on biotehnoloogia ettevõtte, mille tegevus jaguneb kolme valdkonda:

- looduslikus lateksis leiduvate allergeenide määramine teenustööna ja vastavate kittide tootmine ja müük,
- toiduainete mikrobioloogiliste analüüside teostamine teenustööna,
- antikehade ja vektorite tootmine ning müük.

Kokkuvõttes võib öelda, et Icosagen Grupp juhtimissüsteem hõlmab bioloogiliste, molekulaar- ja rakubioloogiliste toodete ja mikrobioloogiliste teenuste arendust, tootmist ja müüki. Icosagen Gruppi visiooniks on saada turuliidriks maailmas:

- terapeutiliste valkude ja bioloogiliste terapeutikumide loomise, arendamise ja väikesemahulise tootmise valdkonnas, rakendades selleks QMCF tehnoloogiat;
- loodusliku lateksi allergeenide kvantitatiivse määramise alal, rakendades selleks FITkit tehnoloogiat (Icosagen AS kodleht).

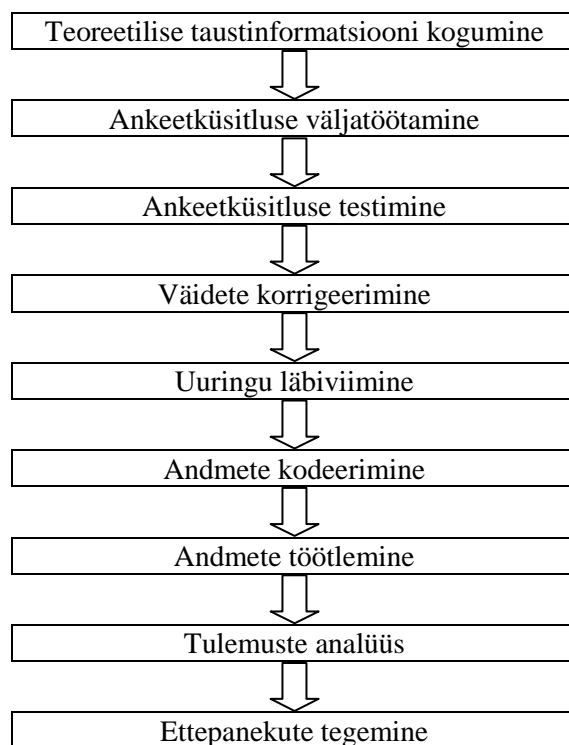
Icosagen Grupp`l on organisatsioonisisese juhtimissüsteemi käsiraamatuga fikseeritud ettevõttesisese infovahetamise korraldus, mis peab tagama kõikidele töötajatele edastatava informatsiooni piisavuse ja õigeaegsuse tööülesannete täitmiseks. Juhtimissüsteemiga seotud informatsioon asub ettevõtte serveris vastavates kataloogides ehk „infonupus“, mille kaudu toimub ka osaline organisatsiooni sisemine infovahetus ning täiendavat kirjalikku informatsiooni jagatakse e-posti teel. Suuliselt vahetatakse informatsiooni igapäevase suhtlemise teel ning erinevatel koosolekutel, mis toimuvad alljärgnevalt:

- töötajate üldkoosolekul, mis toimub vähemalt üks kord aastas;
- juhtkonnapoolne ülevaatus, mis toimub vähemalt üks kord aastas;
- juhtkonna koosolek, mis toimub vähemalt üks kord kuus, kuid reeglina üks kord nädalas;
- valdkonnapõhised koosolekud, mis toimuvad vastavalt vajadusele.

Icosagen Grupp annab täna tööd 26 inimesel, kus Icosagen Cell Factory OÜ on tegev 16 inimest ja Icosagen AS on tööl 10 inimest. Lisas 1 on töö autori poolt välja toodud Icosagen Grupp`i üldstruktuur.

Selgitamaks välja Icosagen Grupp töötajate rahulolu organisatsioonisisese infoliikumisega töötas töö autor välja järgneva bakalaureusetöö etapid, mida ilmestab joonis 3. Enne ankeetküsimustiku lõpliku laiali jagamist Icosagen Grupp töötajatele viis autor

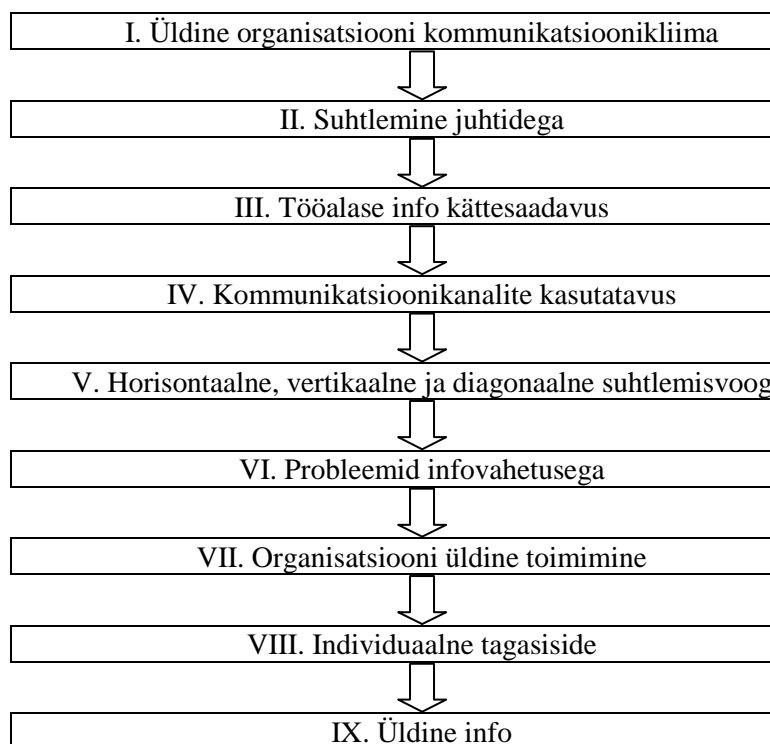
läbi küsimustiku testimise kuue sõltumatu indiviidi vahel, et välja selgitada võimalike ebakõlade tekkimist väidete mõistmisel. Testi tulemusel tuli autoril nelja väidet täpsustada, et nende sisu oleks kõikidele vastajatele üheselt mõistetav.



Joonis 3. Bakalaureusetöö etapid (autori koostatud)

Autor kasutas bakalaureusetöös nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset kombineeritud meetodit, milleks oli struktureeritud ankeetküsitlus (vt lisa 2), kus enamiku väidete grupi lõpus on välja toodud ka avatud küsimus. Avatud küsimuse kaudu saab vastaja väljendada omapoolset arvamust. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni uuringu viis autor läbi perioodil märts-aprilli 2012. Ankeetküsitluse väljatöötamisel tugines autor teoreetilises osas esitatud kommunikatsioonisuundadele (vt joonis 1 ja joonis 2) ja Downs ja Hazeni poolt välja töötatud kommunikatsiooni rahulolu faktoritele ja küsitlusele *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) (Downs, Hazen 1977: 63-73). Downs ja Hazen (1977) järeldasid oma empiirilise uuringu tulemustele tuginedes, et kommunikatsiooniga rahulolu on otseselt seotud tagasiside saamisega, üldise kommunikatsiooni keskkonnaga. Ankeetküsimustik on välja töötatud töö autori ja Icosagen Grupp personali- ja haldusjuhi koostööna, lähtudes Icosagen Grupp huvist tulemuste vastu, et tõhustada sisekommunikatsiooni funktsioneerimist. Sellega seoses

on lisatud väidete grupp „probleemid infovahetusega“, mis Downs ja Hazeni (1977) poolt väljatöötatud rahulolu faktorites ei kajastu ning on välja jäetud väidete grupp „suhtlemine alluvatega“. Autori poolt väljatöötatud ankeetküsimustik on jagatud kaheksasse gruppi ning vastajatel paluti vastata 71-le küsimusele, millest viis olid avatud vastustega küsimused. Ankeetküsimustiku ülesehitus on esitatud joonisel 4.



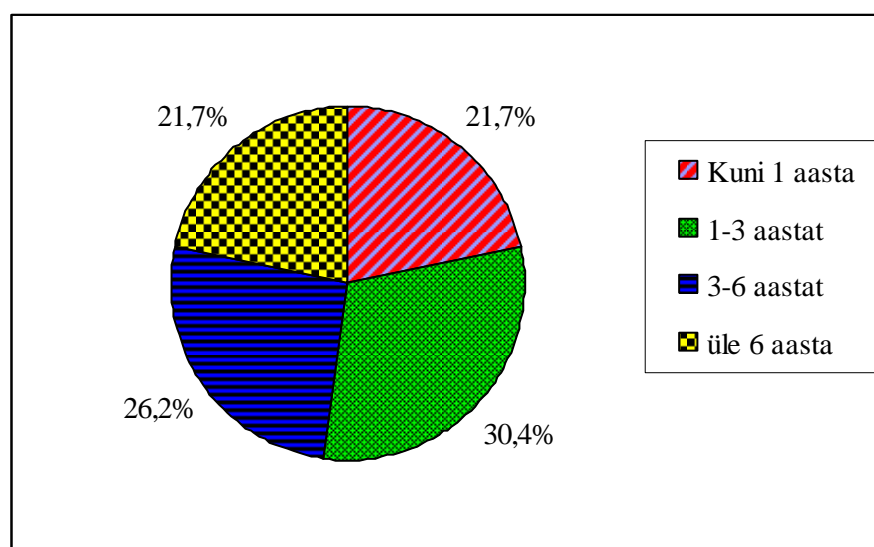
Joonis 4. Ankeetküsimustiku ülesehitus (autori koostatud Downs ja Hazen 1977 põhjal)

Esimene grupp sisaldab väiteid, mis näitab üldist suhtumist ja usaldust organisatsiooni vastu ning väljendab ka töötajate motiveeritust. Teises grupi väidetega selgitatakse välja kuidas produktiivset informatsiooni saadakse juhtidelt ning kui avatuna tuntakse end suhtlemisel juhtidega. Kolmanda grupi väited aitab välja selgitada töölase info kättesaadavuse, piisavuse ja uute plaanide õigeaegsuse. Neljanda grupi väidete kaudu saadakse ülevaade erinevate kommunikatsioonikanalite kasutatavuse kohta. Viienda grupi väited väljendavad organisatsioonisisese suhtlemisvoogude tõhusust ja avatust ettevõttes. Kuuenda grupi väited toovad esile ettevõtte infovahetuse kitsaskohad. Seitsmenda grupi väited peegeldavad töötajate tajutav kogu organisatsiooni üldisest toimimisest. Kaheksanda grupi väidete kaudu selgitatakse välja töötajatele tagasiside andmist tööülesannete täitmise kvaliteedi kohta. Eraldi grupina on töö autor välja

toonud üldised andmed vastajate kohta ning tundnud lisaküsimusega huvi kas viimase kuue kuu jooksul on organisatsioonisisene infovahetus muutunud. Seda eesmärgiga teada saada, kuidas tajuvad Icosagen Grupp töötajad organisatsioonisisese infoliikumise muutusi peale 2011 aasta sügisel läbiviidud organisatsioonisisese koolitusprogrammi „Kommunikatsiooni ja meeskonnakoolitus“.

Ankeetküsitluses kasutas autor seitsme pallist Likerti skaalat, mille alusel uuring läbi viidi. Hindamise skaala jagunes seitsmeks väärtuseks, defineerides skaala madalaima ja kõrgeima väärtuse: 1 - „üldse pole nõus“ ja 7 - „täiesti nõus“. Saadud andmed sisestati ja töödeldi tabeltöötlusprogrammis MS Excel.

Bakalaureusetöö ankeetküsitluse valimiks olid kõik Icosagen Grupp 26 töötajat ehk autor kasutas üldkogumit. Ankeetküsimustik jaotati laiali kõigile töötajatele ja tagasi saadi 24 ankeeti, millest 23 ankeeti oli korrektselt täidetud. Üks töötajatest loobus vastamast, kuna ühines Icosagen Grupp'ga alles kaks kuud tagasi ning ei soovinud küsitluses osaleda tuues põhjenduseks, et antud väidetele ei ole ta veel suuteline adekvaatselt vastama. Seega töö autor kasutab andmete analüüsimisel 23 ankeedi tulemusi, vastanute protsent oli 88,5%, mille tulemusel võib öelda, et vastamisprotsent oli hea. Vastajate hulgast oli 18 naist (78,3%) ja viis meest (21,7%). Tööstaažilt oli vastanutest 21,7% töötanud kuni 1 aasta ja üle 6 aasta, 26,2% on töötanud vahemikus 3-6 aastat ning 30,4% töötajatest on tööstaažiga 1-3 aastat (vt joonis 5).



Joonis 5. Vastanute jaotus protsentuaalselt tööstaaži lõikes (autori koostatud)

Kokkuvõttes saab öelda, et tagastatud küsitluslehed oli täidetud korrektselt, väidetega küsimustele polnud kordagi vastamata jäetud, avatud küsimustele vastamistes oli mõnedes ankeetides puudusi, kuna avatud küsimusele oli jäetud vastamata, kuid need ei takista autorit järelduste tegemisel. Järgmises alapeatükis analüüsib autor Icosagen Grupp töötajate poolt vastatud ankeetküsitluse kui ka avatud küsimuste vastuste tulemusi.

2.2 Icosagen Grupp töötajate hinnangute koondtulemused, analüüs ja ettepanekud

Bakalaureustöö empiirilises osas toob autor välja Icosagen Grupp töötajate hulgas läbi viidud ankeetküsitluse tulemuste hinnangud organisatsioonisisese infoliikumise rahulolu kohta.

Esmalt selgitas töö autor välja ankeetküsitluse kõikide väidete gruppide üldhinnangud aritmeetilised keskmised, moodi ja standardhälve. Mood on kõige sagedamini esinev liige kogumis ehk näitab millist vastuse varianti kõige rohkem kasutati. Standardhälve on hajuvuse näitaja, mis võtab arvesse kõik vaatlustulemused ning näitab kui palju üksikud tulemused erinevad keskmisest ehk mida suurem on hajuvus seda rohkem nad erinevad ning seda suurem on standardhälve. Tabelis 3 on välja toodud Icosagen Grupp töötajate üldhinnangud organisatsiooni sisekommunikatsioonile.

Tabel 3. Ankeetküsitluse väidete gruppide statistilised näitajad

Väidete grupp	Aritmeetiline keskmine	Mood	Standardhälve
Üldine organisatsiooni kommunikatsioonikliima	5,2	6	1,53
Suhtlemine juhtidega	5,7	7	1,54
Töölase info kättesaadavus	5,3	6	1,45
Horisontaalne ja diagonaalne suhtlemisvoog	5,4	7	1,52
Probleemid infovahetusega	2,9	1	1,77
Organisatsiooni üldine toimimine	5,6	7	1,54
Individuaalne tagasiside	5,4	7	1,54

Allikas: (Autori koostatud)

Väidete grupis „probleemid infovahetusega“ on autor väited esitatud läbi negatiivsuse ehk mida väiksemad on analüüsi tulemuse aritmeetiline keskmine ja mood seda positiivsemad on vastajate vastused. Tabelist 3 selgub, et väidete gruppide „suhtlemine

juhtidega“ ja „organisatsiooni üldine toimimine“ on Icosagen Grupp töötajate poolt antud üldine hinnang kõige kõrgem, mida väljendab aritmeetiline keskmine antud väidetele 5,7 ja 5,6 ning mood on mõlemal väitel 7. Madalaima hinnangu Icosagen Grupp töötajad andsid väidete gruppidele „üldine organisatsiooni kommunikatsioonikliima“ ja „töölase info kättesaadavuse“ kohta. Antud väidete aritmeetiline keskmine on 5,2 ja 5,3 ning mood mõlemale väitele 6. Ülejäänud väidete grupid jäid madalaima ja kõrgeima hinnangu saanud gruppide vahele. Väidete gruppide standardhälve suur varieeruvus on tingitud valimist, mida väiksem on valim seda suurem on tõenäosus, et standardhälve on suur. Seega saab öelda, et väikeste valimite korral on iga vastaja antud vastusevariant suure kaaluga ning oluliselt tähtis.

Järgnevalt töö autor analüüsib iga väidete gruppi eraldi. Ankeetküsitluse esimeses väidete grupis selgitas autor välja, milline on Icosagen Grupp töötajate hinnang üldise organisatsiooni kommunikatsioonikliima kohta, mis väljendab töötajate üldist suhtumist, usaldust organisatsiooni suhtes ja ka seda kuidas tajutakse omavahelisi suhteid. Tabelis 4 on välja toodud väidete grupi „üldine organisatsiooni kommunikatsioonikliima“ väidete aritmeetiline keskmine, mood, ja standardhälve.

Tabel 4. Üldine organisatsiooni kommunikatsioonikliima statistilised näitajad

Väide	Aritmeetiline keskmine	Mood	Standardhälve
Usaldan organisatsiooni juhtkonda	5,6	6	1,06
Usaldan oma otsest juhti	5,9	6	1,61
Usaldan oma kaastöötajaid	6,1	7	1,08
Meie organisatsioonis keskendutakse võimalike probleemide tekkepõhjuste väljaselgitamisele mitte üksteise süüdistamisele	4,0	6	1,65
Organisatsiooni töötajate omavahelised suhted on head	5,1	5	0,97
Töölased lahkkelid organisatsioonis lahendatakse professionaalsel tasemel	4,2	5	1,53
Mulle meeldib töötada antud organisatsioonis	5,7	6	1,23

Allikas: (Autori koostatud)

Andmeid analüüsid võib järeldada, et Icosagen Grupp töötajate vaheline usaldus, nii kaastöötajatesse, otsesesse juhti kui ka juhtkonda on hea. Antud hinnangut väljendab analüüsist tulenev aritmeetiline keskmine, mis on vastavatel väidetele 5,9 ja 6,1 ning mood 6 ja 7. Samas on standardhälve suur (1,61) väitele „usaldan oma otsest juhti“, mis võib tuleneda asjaolust, et organisatsioonis on pooled töötajad tööstaažiga alla 3 aasta

ehk otsestel juhtidel võtab kauem aega, et oma alluvate usaldust võita. Töötajatel organisatsioonisiseste lahkkelide ilmnemisel ja nende lahendamisel on töötajad andnud kokkuvõttes rahuldava taseme. Seda seisukohta väljendab vastajate aritmeetiline keskmine antud väidetele vastavalt 4,0 ja 4,2 kuid seevastu moodi näitaja on 5 ja 6. Töö autor on seisukohal, et antud suur erinevus aritmeetilise keskmise ja moodi vahel tuleneb üksikute töötajate seisukohtadest, kes leiavad, et organisatsioonis tekkinud laharvamusi ei lahendata professionaalsel tasemel ning ei keskenduta võimalike probleemi tekkepõhjuste väljaselgitamisele. Seevastu töötajatele meeldib antud organisatsioonis töötada, mida kinnitab vastustest saadud aritmeetiline keskmine, mis antud väitele oli 5,7 mille alusel töö autor võib väita, et töötajad on rahul üldise organisatsiooni kommunikatsioonikliimaga. Kõige homogensemalt andsid Icosagen Grupp töötajad hinnangu töötajate omavahelistele suhetele, mida väljendab standardhälve suurus 0,97 ja aritmeetiline keskmine 5,1.

Töö autorit huvitas veel, kas antuid tulemusi võib mõjutada tööstaaž. Autor jagas töötajad kahte gruppi – esiteks tööstaažiga kuni 3 aastat, kokku 12 töötajat ja teiseks töötajad kelle tööstaaž on suurem kui 3 aastat, kokku 11 töötajat. Selgus, et märkimisväärne erinevus oli ainult kahe väite osas. Esiteks need töötajad, kelle tööstaaž on kuni 3 aastat usaldavad oma otsest juhti vähem kui töötajad kelle tööstaaž on üle 3 aasta. Seega saab väita, et uutel vähem aega organisatsiooniga seotud töötajatel, keda on üle 52%, võtab usalduse saavutamine juhtide vastu kauem aega. Teiseks suuremaks erinevuseks oli töötajate omavahelistes suhetes. Nimelt need töötajad kelle tööstaaž on alla 3 aasta, saavad kaastöötajatega paremini läbi kui need töötajad kelle tööstaaž on üle 3 aasta (vt lisa 3).

Ankeetküsitluse teises väidete grupis selgitas autor välja kuivõrd rahul ollakse suhtlemisel juhtidega, millised on töötajate suhted oma otseste ülemustega. Suhtlemine juhtidega näitab kuivõrd avatuna tajutakse juhtidega suhtlemist ja kuivõrd produktiivset infot juhtidelt saadakse. Tabelis 5 on välja toodud väidete grupi suhtlemine juhtidega aritmeetiline keskmine, mood ja standardhälve.

Väidete analüüsist selgus, et alluvad julgevad alati rääkida oma tööprobleemidest juhile kui vajavad abi, mida kinnitab tulemuste aritmeetiline keskmine 6,2 ja mood on 7. Samuti peaaegu alati saavad alluvad oma otsese juhi poole pöörduda oma mõtete

avaldamiseks ning teha ettepanekuid, kuidas tööd organisatsioonis veelgi efektiivsemaks muuta.

Tabel 5. Suhtlemine juhtidega statistilised näitajad

Väide	Aritmeetiline keskmine	Mood	Standardhälve
Meie organisatsiooni juhtkond on töötajatega suheldes avatud	5,1	5	1,35
Pea lugu oma otsese juhi suhtlemisoskusest	5,6	7	1,74
Julgen rääkida otsesele juhile tööprobleemidest, mille juures vajaksin abi	6,2	7	1,59
Mul on lihtne avaldada otsesele juhile oma mõtteid ja soovitusi ettevõtte töö paremaks muutmiseks	5,8	6	1,52
Minu otsene juht tunneb huvi minu tööalaste saavutuste vastu	6,2	7	1,24
Juhid suhtuvad töötajatesse lugupidavalt	5,4	7	1,31
Minu otsene juht märkab ja tunnustab kordaminekuid	5,7	7	1,63

Allikas: (Autori koostatud)

Analüüsist tulenevalt saab töö autor väita, et otsesed juhid tunnevad suurt huvi alluvate tööalaste tulemuste kohta. Seda seisukohta kinnitab ka väite „minu otsene juht tunneb huvi minu tööalase saavutuse vastu“ aritmeetiline keskmine, mis on 6,2 ja mood on 7. Töötajaskond leiab, et juhtkond võiks olla veelgi avatum nendega suhtlemisel, kuna väite „meie organisatsiooni juhtkond on töötajatega suheldes avatud“ mood on 5. Samas võib madal hinnang tuleneda ka antud väite võimalik erinev tõlgendus vastajate poolt sõnale „avatud“ ehk kui laiahaardeliselt vastajad enda jaoks antud sõna tõlgendavad. Töö autor järeldab tulemuste põhjal, et töötajad suhtuvad suure austusega oma otsestesse juhtidesse, pidades lugu juhtide väljendusoskusest, juhtidele ei jää märkamata alluvate kordaminekud ning oskavad ka selle eest tunnustada, mida kinnitab ka antud väidete mood 7. Autor on veendunud, et antud omadused on väga olulised näitajad eeskujulikule juhile, sest ilma suhtlemisoskuseta ja oskuseta näha ning tunnustada alluvaid kordaminekutes pole võimalik alluvatele arusaadavalt dikteerida tööülesandeid kui ka motiveerida töötajaid paremate töötulemuste saavutamiseks. Antud väidete grupis kõige suurem standardhälve (1,74) on väitel „pea lugu oma otsese juhi suhtlemisoskusest“, mis võib tuleneda sellest, et sõna „suhtlemisoskus“ võib omab erinevat tähendust iga vastaja jaoks – kes seostab seda kuulamisega, kes vaikimisega, kes küsimustega, kes kehtestamisega jne.

Andmete analüüsimisel autor leidis, et antud väidete grupis „suhtlemine juhtidega“ mõjutab tööstaaž märkimisväärselt kahte väidet, milleks on „julgen rääkida otsesele juhile tööprobleemidest, mille juures vajaksin abi“ ja „mul on lihtne avaldada otsesele juhile oma mõtteid ja soovitusi ettevõtte töö paremaks muutmiseks“. Nimelt töötajad, kes on organisatsioonis töötanud alla 3 aasta on tagasihoidlikumad töölase abi palumises kui ka oma mõtete ja soovitude edastamisel organisatsiooni töö parendamiseks kui suurema tööstaažiga töötajad (vt lisa 3).

Ankeetküsitluse kolmandas väidete grupis selgitas autor välja Icosagen Grupp info-suuna ülalt alla toimimise ehk kuidas ollakse rahul töölase info kättesaadavusega. Töölase info kättesaadavuse grupi tulemused võimaldavad välja selgitada töölase info kättesaadavuse, piisavuse ja uute plaanide õigeaegsuse kohta. Tabelis 6 on välja toodud väidete töölase info kättesaadavuse aritmeetiline keskmine, mood ja standardhälve.

Tabel 6. Töölase info kättesaadavus statistilised näitajad

Väide	Aritmeetiline keskmine	Mood	Standardhälve
Saan piisavalt infot, oma tööülesannete edukaks täitmiseks	5,6	7	1,31
Mulle edastatav tööks vajalik informatsioon on õigeaegne	5,1	5	1,68
Mulle edastatav informatsiooni hulk on piisav	5,3	5	1,37
Edastatav informatsioon on kergesti kättesaadav	5,8	6	0,98
Olen teadlik organisatsiooni lähiaja eesmärkidest	5,5	7	1,53
Saan õigeaegselt infot organisatsiooni uute plaanide kohta	5,1	6	1,54
Organisatsiooni koosolekud on hästi ettevalmistatult läbi viidud	4,7	6	1,37

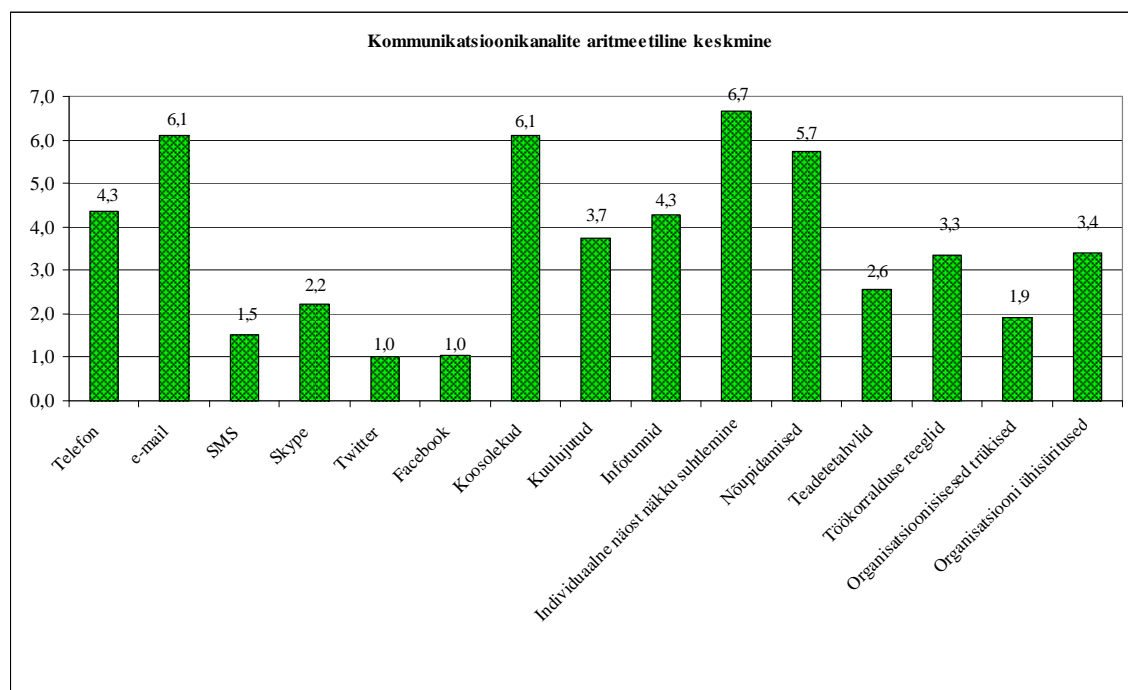
Allikas: (Autori koostatud)

Andmete analüüsist selgus, et informatsiooni piisavust tööülesannete edukaks täitmiseks saavad alluvad heal tasemel. Antud väite aritmeetiline keskmine oli 5,6 kuid mood siiski 7, mis tähendab, et kõige rohkem vastati vastuse variandiga „täiesti nõus“ antud väitele. Töötajad pole rahul edastatava informatsiooni õigeaegsuse, info hulga ning organisatsiooni uute plaanide kohta, mida väljendavad ka antud väidete aritmeetiline keskmine 5,1 ning mood oli antud väidetel vastavalt 5 ja 6. Ankeetküsitlusele vastajad on seisukohal, et organisatsiooni koosolekute ettevalmistust tuleks viia paremale tasemele, antud väite aritmeetiline keskmine oli 4,7. Analüüsi tulemustest lähtuvalt saab

öelda, et Icosagen Grupp töötajad on teadlikud organisatsiooni lähiaja eesmärkidest, aritmeetiline keskmine antud väitele oli 5,5 ja mood 7. Samuti edastatav informatsioon on töötajatele kergesti kättesaadav, aritmeetiline keskmine 5,8 ja mood 6 ning standardhälve näitaja 0,98.

Väidete grupis „töölase info kättesaadavus“ mõjutas olulist erinevust tööstaaž ainult ühe väite osas. Nimelt väite „organisatsiooni koosolekud on hästi ettevalmistatult läbi viidud“ leiavad töötajad, kes on organisatsioonis töötanud rohkem kui 3 aastat, et koosolekuid peaks paremini ette valmistama ning töötajad kelle tööstaaž küündib kuni 3 aastani on rahul koosolekute ettevalmistusega (vt lisa 3).

Järgnevas väidete grupis käsitles töö autor ankeetküsimustikus välja toodud kommunikatsioonikanalite kasutatavust Icosagen Grupp`is, teada saamaks milliste kanalite kaudu toimub organisatsioonis infovahetus. Uurimuse tulemuste analüüsist tulenevalt annab joonis 6 põhjaliku ülevaate Icosagen Grupp`is kasutatavate infokanalite kohta.



Joonis 6. Icosagen Grupp kommunikatsioonikanalite aritmeetiline keskmine (autori koostatud)

Andmete analüüsist tulenevalt saab autor väita, et põhilised informatsiooni edastamise kanaliteks organisatsioonis on e-mail, koosolekud ja individuaalsed vestlused ehk näost

näku suhtlemine. Eelnevalt nimetatud infokanalite kasutatavus eristus kõigist teistest infokanalitest ning nende aritmeetiline keskmine oli 5,7 ja 6,7 vahel. Harvem edastatakse Icosagn Grupp`is informatsiooni telefoni teel, infotundides, kuulujuttude kaudu, töökorralduse reeglite ja organisatsiooni ühisürituste kaudu. Antud infokanalite aritmeetiline keskmine küündis 3,3-st kuni 4,3. Autorile tuli üllatusena, et kuulujuttudel on organisatsioonis suur osatähtsus, mille aritmeetiline keskmine näitaja on 3,7. Teisalt jälle on tegemist väikese töötajate arvuga organisatsiooniga, kus kuulujutt on üks mitteformaalne infokanal, mille kaudu luuakse tähendusi sündmustele mitteformaalse vestluste kaudu, milleks võivad olla vestlused kohvipauside ja suitsupauside ajal. Ülejäänud kommunikatsioonikanalite (SMS, Skype, teadetahvel ja organisatsioonised trükised) kasutatavus on minimaalne. Icosagen Grupp`is ei kasutata infokanalitena Twitterit ja Facebooki.

Töö autoril oli selles väidete grupis püstitatud ka kaks avatud küsimust, millega soovis välja selgitada töötajate arvates kolm kõige efektiivsemat tööalase informatsiooni edastamise kanalit ning mida töötajate arvates võiks ettevõttesisese informatsiooni edastamise viisides muuta. Kõige efektiivsemateks kommunikatsioonikanaliteks pidasid Icosagen Grupp töötajad individuaalset suhtlust, e-mail ja koosolekuid. Oluliste kommunikatsioonikanalitena, mida töötajad veel välja tõid saab nimetada telefoni ja nõupidamisi. Järgnevalt on autori poolt välja toodud mõningad vastused avatud küsimusele, „mida võiks Teie arvates muuta organisatsioonisisese informatsiooni edastamise viisides“:

- rohkem infot "infonuppu" alla, et juhtkonna koosolekutel mitte osalejad saaksid teada milliseid otsuseid on vastu võetud;
- info peaks liikuda kiiremini ja ainult nendele keda see informatsioon puudutab,
- lõpetada kuulujutu tasandil info liikumine,
- info edastamise õigeaegsus,
- infokirjade regulaarne edastamine,
- teha üldkoosolekuid sagedamini kui kord aastas, et saada rohkem üldinformatsiooni;
- midagi pole tarvis muuta.

Korduvalt oli vastajad välja toonud arvamuse, et informatsioon peaks olema kiirem, õigeaegne, edastatav informatsioon ainult neile keda see info puudutab, mitte kõigile, „infonupu“ alla lisada rohkem informatsiooni ning lõpetada kuulujutu tasandil info edastamine. Töö autor on samuti seisukohal, et kuulujutu tasandil informatsiooni edastamine tuleks viia miinimumini kuna see võib tekitab organisatsioonis informatsiooni asümmeerialisust.

Ankeetküsitluse viiendas väidete grupis selgitas autor välja milline on Icosagen Grupp töötajate rahulolu horisontaalse ja diagonaalse suhtlemisvooga, kuidas tajutakse osakondade vahelist infovahetust ning millised on töötajate omavahelised suhted. Horisontaalse ja diagonaalse suhtlemisvoo väidete grupi väidete aritmeetiline keskmine, mood ja standardhälve on välja toodud tabelis 7.

Tabel 7. Horisontaalse ja diagonaalse suhtlemisvoo statistilised näitajad

Väide	Aritmeetiline keskmine	Mood	Standardhälve
Organisatsiooni osakondade vaheline infovahetus on minu arust piisav	4,5	5	1,21
Erinevate osakondade vaheline suhtlemine põhineb eelkõige eesmärkide täitmise vajadusel	5,0	5	1,52
Suhtlen meelsasti kaastöötajatega ka väljaspool tööaega	5,0	7	1,93
Mul on lihtne suhelda ka teiste osakondade töötajatega	5,8	7	1,35
Aitan meelsasti oma kolleege, kui küsitakse abi	6,4	7	0,77
Pean oluliseks mitteametlikke vestlusi töökaaslastega	5,7	7	1,26

Allikas: (Autori koostatud)

Antud tulemuste põhjal saab autor väita, et töötajad on igati abivalmid üksteist vajadusel aitama. Väide „aitan meelasti oma kolleege, kui küsitakse abi“ aritmeetiliseks keskmiseks saadi 6,4 ja mood oli 7 ehk kõige rohkem vastajatest olid antud väitega „täiesti nõus“. Samuti kinnitab antud seisukohta standardhälve, mis oli 0,77. Sellest tulenevalt saab autor järeldada, et töötajad saavad ja soovivad vabalt suhelda kaaskollegidega teistest osakondadest. Selline tulemus on üsna ootuspärane, kuna väikestes organisatsioonides, kus kõik töötajad üksteist tunnevad ning lävivad igapäevaselt on ühtekuuluvustunne tunduvalt suurem kui suurtes organisatsioonides. Seda seisukohta kinnitab ka väidete „mul on lihtne suhelda teiste osakondade töötajatega“ ja „suhtlen

meelsasti kaastöötajatega ka väljaspool tööaega“ mood, mis oli mõlemal väitel 7. Ettevõtte töötajad peavad oluliseks ka mitteametlike vestlusi, mida teostatakse suitsuruumis, ühisüritustel väljaspool tööaega jne.

Töö autor on seisukohal, et mitteametlikud vestlused suitsunurgas on igati kasulikud, kuid juhid peavad jälgima, et antud koht ei muutuks olulise informatsiooni edastamise kohaks, kuna sellisel juhul võivad mittedisainitud töötajad jääda infosulgu ning võib põhjustada organisatsioonis erimeelsusi. Analüüsi tulemuste põhjal peab tõdema, et Icosagen Grupp osakondadevahelist infovahetust võib muuta efektiivsemaks tõhustades omavahelist koostööd, mida kinnitab väite „organisatsiooni osakondade vaheline infovahetus on minu arust piisav“ aritmeetiline keskmine 4,5 ja mood 5.

Horisontaalse ja vertikaalse suhtlemisvoo väidete grupis mõjutas tööstaaž oluliselt väidet „aitan meelsasti oma kolleege, kui küsitakse abi“ tulemust, kus väiksema tööstaažiga töötajad on abivalmimad kaastöötajate vastu kui töötajad, kes on organisatsioonis töötanud rohkem kui 3 aastat (vt lisa 3).

Antud väidete grupis oli töö autoril püstitatud ka avatud küsimus, kus vastajad said välja tuua omapoolseid seisukohti, millisest informatsioonist tuntakse puudust. Korduvalt märkisid vastajad soovi saada informatsiooni erinevate osakondade tulemuste kohta ning organisatsiooniga liituvatest ja lahkuvate töötajate kohta. Samuti sooviti informatsiooni organisatsiooni majandustulemuste kohta, ruumide ja uute soetatud aparatuuri paiknemise kohta, ka märgiti, et ei saada piisavalt infot organisatsiooni eesmärkide kohta.

Probleemid infovahetusega väidete grupis selgitas autor välja võimalikud kitsaskohad, mis võivad seoses infovahetusega Icosagen Grupp's esineda. Tabelis 8 on välja toodud probleemid infovahetusega väidete grupi väidete aritmeetiline keskmine, mood ja standardhälve.

Väidete grupis „probleemid infovahetusega“ on autor väited esitatud läbi negatiivsuse ehk mida väiksemad on analüüsi tulemuse aritmeetiline keskmine ja mood seda positiivsemad on vastajate vastused. Andmete analüüsist selgub, et Icosagen Grupp`is on kõik informatsiooni edastamiseks vajalikud vahendid olemas ning on ka selgelt

määratletud kelle poole saavad töötajad pöörduda kui tekkib vajadus mingi informatsiooni järele.

Tabel 8. Probleemid infovahetusega statistilised näitajad

Väide	Aritmeetiline keskmine	Mood	Standardhälve
Vajalik informatsioon ei jõua õigeaegselt adressaadini	4,0	5	1,57
Liiga palju edastatakse ebaolulist informatsiooni	3,4	1	1,84
Minu tööülesannete täitmiseks vajaliku info liikumine on aeglane	3,1	3	1,64
Edastatavad juhised on ebaselged	2,7	1	1,58
Informatsiooni vahetamiseks puuduvad vajalikud vahendid	1,3	1	0,56
Puudub teadmine kelle käest vajalikku informatsiooni hankida	1,8	1	1,20
Meil organisatsioonis ei kuulata üksteist	3,7	2	1,83

Allikas: (Autori koostatud)

Anud väidete aritmeetiline keskmine oli 1,3 ja 1,8 ning mõlema väite mood 1. Informatsiooni edastamiseks vajalike vahendite olemasolu kohta vastati homogeenselt, mida kinnitab ka standardhälve, milleks oli 0,56. Töötajad on seisukohal, et edastatavad juhised on ebaselgelt arusaadavad ning edastatavates informatsioonides esineb ebaolulist infot. Töötajaid häirib, et organisatsioonis on info liikumine aeglane ning üksteisi ei kuulata sageli lõpuni. Viimati nimetatud väidete statistilised näitajatest aritmeetiline keskmine oli 3,1 ja 3,7. Tõsisem probleem infovahetusega on Icosagen Grupp`is seotud informatsiooni õigeaegse jõudmisega adressaadini. Antud väite aritmeetiline keskmine on 4,0 ja mood 5. Autor on seisukohal, et see võib tuleneda sagedaste kuulujuttude levikuga.

Antud väidete grupis määras tööstaaž peaaegu kõikide väidete juures olulist mõju. Analüüsi andmetele tuginedes saab autor öelda, et suurema tööstaažiga töötajad on seisukohal, et organisatsioonis on rohkem probleeme infovahetusega kui väiksema tööstaažiga ehk alla 3 aasta tööl olnud töötajad. Alla 3 aasta tööl olnud töötajad on seisukohal, et Icosagen Grupp probleemid infovahetusega on marginaalsed (vt lisa 3).

Väidete grupis organisatsiooni üldine toimimine selgitab autor välja, kuidas Icosagen Grupp töötajad tajuvad kogu organisatsiooni üldist toimimist, muudatustest teavitamist,

finantsilist olukorda ja visiooni. Tabelis 9 on välja toodud väidete grupi organisatsiooni üldise toimimise väidete aritmeetiline keskmine, mood ja standardhälve.

Tabel 9. Organisatsiooni üldise toimimise statistilised näitajad

Väide	Aritmeetiline keskmine	Mood	Standardhälve
Organisatsiooni edu ja areng on minu jaoks oluline	6,7	7	0,55
Olen teadlik organisatsiooni visioonist	5,9	6	0,88
Olen oma töötulemustele vastavalt tasustatud	5,0	5	1,53
Tunnen ennast hetkel oma ametipositsioonil turvaliselt	5,6	6	1,35
Organisatsioonis planeeritavad muudatused põhjendatakse eelnevalt	4,6	6	1,88
Mulle on oluline Icosagen Grupi maine	6,5	7	0,93
Saan piisavalt infot organisatsiooni majanduslikust olukorrast	5,0	5	1,73

Allikas: (Autori koostatud)

Andmete analüüsi tulemustele tuginedes saab autor väita, et kõigile töötajaile on väga oluline Icosagen Grupp edukus, edasine areng kui ka maine. Vastajate aritmeetiline keskmine antud väidetele on 6,5 ja 6,7 ning mõlema väite mood 7 ehk enamus vastajatest vastas väitele vastusega „täiesti nõus“. Seda kinnitab ka standardhälve näitaja milleks oli 0,55. Nagu enamik Eesti organisatsioonide töötajatest, nii ka Icosagen Grupp töötajad leiavad, et nad võiksid olla oma töötulemustest lähtuvalt paremini tasustatud. Antud seisukohta kinnitavad analüüsi tulemused, kus aritmeetiline keskmine oli 5,0 ning mood 5. Organisatsioonis on probleemid planeeritavate muudatuste põhjendamise edastamisega ning töötajad leiavad, et sooviksid rohkem informatsiooni organisatsiooni majandusliku olukorra kohta. Seda kinnitab ka standardhälve suurus 1,88 ja 1,73, mis võib autori arvates tuleneda asjaolust, et osad töötajad on väga huvitundlikud ja põhjalikud organisatsiooni majandustulemuste kui ka organisatsioonis toimivate muudatuste suhtes ning teised jällegi on passiivsed. Töötajad on seisukohal, et neid jäetakse sageli infosulgu. Antud väidete grupis tööstaaž märkimisväärseid erinevusi välja ei toonud.

Antud väidete grupis püstitas autor ka avatud küsimuse, et välja selgitada, miks on töötajate jaoks tähtis Icosagen Grupp`is töötada. Kõige sagedamini olid vastajad märkinud, et antud töö on neile huvitav ja väljakutset pakkuv. Korduvalt märgiti, et ollakse rahul töötasuga, hea kollektiiv, paindlik ja ainulaadne töö, erialane töö, arengu-

võimalused, usaldusväärne organisatsioon. Toodi välja ka olulisus, et „antud töö tulemustest suuremas plaanis (maailmas) võib olulist kasu olla“, mis on autori arvates vägagi olulise tähtsusega tähelepanek antud organisatsiooni kontekstis.

Järgnevas väidete grupis selgitas autor välja mil määral ollakse rahul Icosagen Grupp`is individuaalse tagasiside saamisega. Individuaalne tagasiside väljendab kuivõrd rahul on töötajad tööülesannete kvaliteedi, tunnustamise ja eksimuste kohta antava tagasisidega. Tabelis 10 on välja toodud individuaalse tagasiside väidete grupi väidete aritmeetiline keskmine, mood ja standardhälve.

Tabel 10. Individuaalse tagasiside statistilised näitajad

Väide	Aritmeetiline keskmine	Mood	Standardhälve
Saan oma tööülesannete täitmise kohta tagasisidet õigeaegselt	5,4	7	1,58
Minu otsene juht annab mulle õiglast tagasisidet minu töösoorituste kohta	5,9	7	1,18
Saan piisavalt tagasisidet oma töötulemuste kohta	5,9	7	1,15
Minu otsene juht oskab mind innustada tulemuslikule tööle	5,4	7	1,84
Meil tunnustatakse töötajaid hea töö eest	4,6	6	1,61
Eksimuste korral saan adekvaatset tagasisidet	5,3	5	1,46
Tööga seotud tagasiside aitab mul end arendada	5,9	7	1,21
Arenguestlustest saadav tagasiside tõstab minu motiveerituse taset uute eesmärkide saavutamisel.	4,7	5	1,57

Allikas: (Autori koostatud)

Andmete analüüsist selgub, et töötajad aktsepteerivad tööga seotud tagasiside vajalikkust, mis aitab igati kaasa nende arengule kui ka töötulemuste tõhustamisele. Alluvad on igati rahul, et nad saavad piisavalt, õiglast ja konstruktiivset tagasisidet nende töösoorituste kohta. Antuid seisukohti kinnitavad ka kolme erineva väite tulemused, kus kõigi väidete aritmeetiline keskmine oli 5,9 ja mood 7. Andmete põhjal saab öelda, et suurem osa töötajatest on rahul informatsiooni edastamise õigeaegsusega kui ka juhypoole oskusega innustada töötajaid tulemuslikule tööle. Mõlema väite aritmeetiline keskmine oli 5,4 ning mood 7, kuid standardhälve on antud väitele suur, 1,84. Töö autor tõlgendab seda sellega, et kuna organisatsioonis töötavad antud valdkonna kõrgelt haritud spetsialistid siis otsesel juhil on raske leida motiveerivaid tegureid, et innustada oma alluvaid.

Organisatsioonis on kitsaskohaks töötajate tunnustamisega hea töö eest, kui ka arenguvestlustest saadava tagasiside motiveerituse tasemest uute eesmärkide saavutamisel, antud väidete aritmeetiline keskmine oli 4,6 ja 4,7. Alluvate tunnustamine hea töö eest on peamine ja parim motivaator töötajale, mis paneb töötajat uute eesmärkide poole pürgima. Motivatsiooni puudusest tulenevalt hakkavad kannatama töötaja töötulemused, sellele tavaliselt järgnevad eksimused ning kokkuvõttes ollakse alluvaga rahulolematu.

Individaalse tagasiside väidete grupis andmete analüüsil aluseks võttes tööstaaž märkas töö autorile kahe väite juures suuremat erinevust. Väidete „saan piisavalt tagasisidet oma töötulemuste kohta“ ja „töoga seotud tagasiside aitab mul end arendada“ oli väiksema tööstaažiga ehk kuni 3 aastat töötanud töötajatel aritmeetiline keskmine oluliselt kõrgem kui suurema tööstaažiga töötajatel ehk töötajad kes on üle 3 aasta antud organisatsioonis töötanud (vt lisa 3).

Antud väidete grupis püstitas töö autor ka avatud küsimuse, kus soovis teada milline on töötajate eelistatuim tagasiside saamise viis. Enamus vastajatest eelistavad saada individuaalset ehk näost-näku tagasisidet, kuna siis saadakse ka omapoolseid seisukohti selgemini põhjendada ning kaob ära risk, et saadakse üksteisest valesti aru. Samuti on võimalik piisavate argumentidega juhi senist otsust muuta, mida muidu juhid pole varmad tegema. Avatud vastustest tuli välja, et töötajad soovivad heade töötulemuste eest tunnustamist nii individaalse vestluse käigus kui ka avalikku ettevõttesisest tunnustamist. Veel leiti, et juhtide poolne tagasiside võiks olla „hamburgeri“ meetodil ehk kõigepealt edastatakse positiivne sõnum siis negatiivne sõnum ja lõpuks uuesti positiivne sõnum.

Töö autor huvitus, kas töötajate tööstaaž võib olla kommunikatsiooni rahulolu faktori väidete gruppide aritmeetiliste keskmiste statistiliste oluliste erinevuste põhjuseks. Selleks jaotas töö autor üldvalimi kaheks – töötajad, kes on organisatsioonis töötanud kuni 3 aastat ja töötajad kelle tööstaaž on organisatsioonis olnud pikem kui 3 aastat. Aritmeetiliste keskmiste erinevuste olulisuse väljaselgitamiseks viis autor läbi järgnevad arvutused – aritmeetiline keskmine, standardhälve ja t-testi, mis kajastub tabelis 11. Kui t-testi väärus on väiksem kui 0,05 siis on erinevus statistiliselt oluline.

Antud tulemustele tuginedes saab öelda, et ainult ühes väite grupis „individuaalne tagasiside“ statistilised erinevused on olulised, kuna t-testi väärtus on 0,022. Et uuringu usaldusväärsust tõsta, peaks uurimuse läbi viima suurema valimiga.

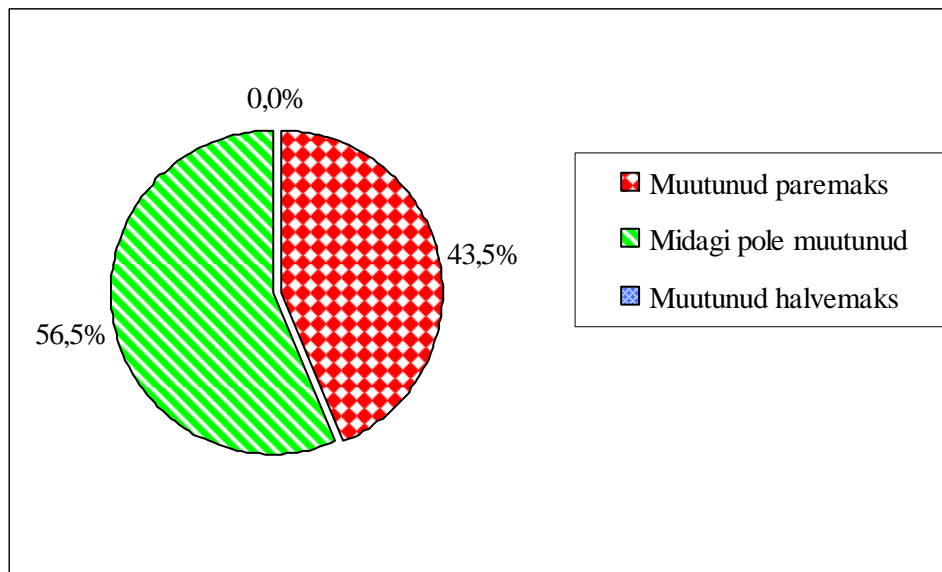
Tabel 11. Tööstaaž lõikes väidete gruppide statistilised näitajad

Väidete grupp	Tööstaaž kuni 3 aastat (n=12)		Tööstaaž üle 3 aasta (n=11)		t-testi väärtus (p)
	aritmeetiline keskmine	standard- hälve	aritmeetiline keskmine	standard- hälve	
Üldine organisatsiooni kommunikatsioonikliima	5,3	1,67	5,2	1,36	0,412
Suhtlemine juhtidega	5,6	1,75	5,8	1,25	0,180
Töölase info kättesaadavus	5,4	1,49	5,1	1,39	0,124
Horisontaalne ja diagonaalne suhtlemisvoog	5,5	1,67	5,3	1,34	0,344
Probleemid infovahetusega	2,4	1,70	3,3	1,71	0,056
Organisatsiooni üldine toimimine	5,6	1,55	5,6	1,53	0,469
Individuaalne tagasiside	5,7	1,32	5,1	1,71	0,022

Allikas: (Autori koostatud)

Vaadeldes kahte gruppi eraldi tööstaažiga kuni 3 aastat ja tööstaažiga üle 3 aasta, siis töö autor saab väita, et töötajad, kes on olnud organisatsiooniga vähem aega seotud, vastused on enam heterogeensemad kui suurema tööstaažiga töötajate vastused, mida kinnitavad standarthälve näitajad.

Icosagen Grupp viis 2011 aasta septembris enda töötajate seas läbi „Kommunikatsiooni ja meeskonnakoolituse“, kus üheks olulisemaks teemaks oli infoliikumine organisatsioonis ning tagasiside andmine. Sellest tulenevalt soovis töö autor välja selgitada eraldiseisva avatud küsimusega, kas antud koolitusest oli kasu ehk kas töötajad on tajunud organisatsioonisisese infoliikumise tõhustamist. Autor püstitas lisaküsimuse „kas viimase kuue kuu jooksul on organisatsioonisisene infovahetus muutunud paremaks, midagi pole muutunud või on muutunud halvemaks“. Andmete analüüsile tuginedes (vt joonis 7) saab öelda, et vastajatest keegi ei leidnud, et organisatsioonisisene infovahetus on muutunud halvemaks. Vastajatest 56,5% oli seisukohal, et organisatsioonisiseses infovahetuses pole midagi muutunud ja 43,5% vastajaid on seisukohal, et infovahetus on muutunud paremaks. Autor huvitus, kas töötajate tööstaaž võib mõjutada antud vastuseid või on mõlemad töötajate grupid ühel seisukohal.



Joonis 7. Icosagen Grupp töötajate arvamus infovahetuse muutuste kohta (autori koostatud)

Andmetele tuginedes saab autor öelda, et töötajatest tööstaažiga kuni 3 aastat 58,3% on seisukohal, et organisatsioonisisene infovahetus on muutunud paremaks ning töötajad, kes on organisatsioonis töötanud üle 3 aasta nendest 72,7% töötajaid on seisukohal, et organisatsioonisiseses infovahetuses pole midagi muutunud. Antud tulemus võib olla mõjutatud ka uute töötajate liitumisel organisatsiooni kui ka sulandumise protsessiga.

Töö autor soovis, et vastajad ka põhjendaksid enda seisukohti. Vastajad kes leidsid, et infovahetuses pole midagi paremaks muutunud põhjendasid enda seisukohti järgnevalt:

- infovahetus on kaootiline ja emotsionaalne,
- võiks regulaarselt edastada infot peale juhtkonna koosolekuid,
- palju on kuulujutu tasandil info edastamist,
- info edastamise kvaliteet kõigub tugevalt.

Vastajad kes leidsid, et infovahetus on muutunud paremaks põhjendasid omi seisukohti järgnevalt:

- „infonuppude“ ilmumine on hea,
- firma tegevusfookus on rohkem paika läinud,
- üldkoosolekutel edastatav informatsioon on läinud sisukamaks (kus oleme, kuhu liigume, millised on tulemused),

- osakondade vaheline kommunikatsioon on muutunud oluliselt paremaks, osapoolte motiveerituse tõttu.

Läbiviidud ankeetküsitluse analüüsi tulemuste kokkuvõttest tulenevalt teeb töö autor järgnevalt ettepanekuid Icosagen Grupp`le sisekommunikatsiooni parendamiseks. Empiirilise analüüsi tulemustele tuginedes saab autor kokkuvõttes öelda, et Icosagen Grupp töötajate rahulolu sisekommunikatsiooniga on heal tasemel. Organisatsioonis on elemente, mis toimivad väga hästi, kuid esineb ka kitsaskohti millele peab juhtkond edaspidi tähelepanu pöörama. Tuginedes saadud tulemustele toob töö autor välja omapoolsed soovitusel, millele toetudes saab Icosagen Grupp organisatsioonisisest infovahetust parendada:

- tööalaste probleemide ja lahkkelide ilmumisel on soovitatav koheselt keskenduda nende väljaselgitamisele, millest antud probleem või lahkkel on tekkinud, mitte keskenduda probleemi ilmumisel üksteise süüdistamisele. Teineteise süüdistamisega kaotatakse väärtuslikku aega, mis on antud organisatsiooni kontekstis olulise tähtsusega probleemide õigeaegse lahendamise seisukohalt;
- allüksuste juhid peavad intensiivsemalt juhendama, tundma huvi töötulemuste vastu ja lihtsalt suhtlema uute töötajatega, et neil tekiks võimalikult kiiresti oma otsese juhi suhtes usaldusväärne õhkkond. Mida rutem suudab juht usaldusväärse õhkkonna luua juhi ja alluva vahel, seda kiiremini muutub nendevaheline suhtlemine avatumaks;
- juhtkond peab olema veelgi avatum suhtlemisel töötajatega, selleks teeb töö autor ettepaneku, et kord kvartalis läbi viia Icosagen Grupp üldkoosolek, kus välja tuua organisatsiooni majandustulemused, hoida töötajaid kursis uutest käivitavatest projektidest (kui projekt ei ole konfidentsiaalne) ning teavitada töötajaid varakult organisatsioonis planeeritavatest muudatustest koos vajalike põhjendustega;
- autor soovib vähendada oluliselt tähtsa informatsiooni edastamist kuulujutu tasandil suitsu- ja puhkenurgas, kuna antud tegevus võib tekitada informatsiooni mitte kättesaadavuse neile, kes antud paigas sel hetkel ei viibi ehk tekib informatsiooni asümmeetria. Informatsiooni asümmeetria tulemusena võivad tekkida töötajatevahelised lahkkelid. Töö autor pakub välja omapoolse võima-

liku lahenduse, et tõhustada olulise organisatsioonisisese informatsiooni edastamist „infonupu“ kaudu, mis on kõigile töötajatele kättesaadav;

- tõhustada osakondadevahelist infoliikumist ja koostööd, et välistada võimalike infosulgude teket ning anda ülevaade kaastöötajatele teiste osakondade töötajate üldistest töötulemustest;
- täpsustada organisatsioonis välja töötatud sisekommunikatsiooni reguleerivat reeglistikku, et informatsiooni edastatavus oleks õigeaegne (näiteks millal hiljemalt peab info saajale mingit liiki info olema edastatud), informatsioon peab liikuma kiirelt ehk peab kasutatama õigeid infokanaleid (näiteks tõhustada „infonupu“ kasutatavust, kui ühte Icosagen Grupp sisekommunikatsiooni-kanalit). Samuti informatsioon edastada ainult neile, keda antud info puudutab, et üleliigse infoga mitte koormata teisi töötajaid;
- otsestel juhtidel on soovitatav õppida nägema alluvate häid töötulemusi ja pingutuste tulemusi, et tunnustada alluvaid tehtud töö eest. Oskus näha alluvate panust oma eesmärkide täitmisel ja selle eest tuleks alluvaid tunnustada, kuna see on parim motivaator, et töötajad oleksid veelgi pühendunud eesmärkide täitmisel. Soovitan tõhustada Icosagen Grupp sisest avalikku tunnustamist (näiteks kuu parima töötajana).

Töö autor on seisukohal, et Icosagen Grupp juhtkonnal eelkirjeldatud soovitusi arvesse võttes on võimalik sisekommunikatsiooni efektiivsust tõhustada, ja seeläbi suurendada töötajate rahulolu organisatsioonisisese infoliikumisega, mille tulemuseks on organisatsiooni efektiivsus.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osas selgitas autor organisatsiooni sisekommunikatsiooni põhimõisteid. Organisatsiooni sisekommunikatsioon on üks juhtimise strateegilistest funktsioonidest organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Eesmärkide saavutamiseks, peavad kõik töötajad olema neist teadlikud ja neid üheselt mõistma, seda aitab saavutada efektiivselt toimiv organisatsiooni sisekommunikatsioon. Seega on organisatsiooni efektiivse toimimise jaoks oluline üksteist kuulata, vastastikku õppida ning sisekommunikatsioon peab toimima tõrgeteta, olema õigeaegne, üheselt mõistetav ja täpne info vahetamine organisatsiooni liikmete vahel.

Sisekommunikatsiooni efektiivselt toimimiseks kasutatakse erinevaid instrumente, mille kaudu toimub infovahetus organisatsiooniliikmete vahel. Neid saab jaotada kolme gruppi: näost näkku kanalid, elektroonilised kanalid ja traditsioonilised kanalid. Informatsiooni liikuvus organisatsioonis toimub infovoogude kaudu ehk kas info liigub horisontaalselt, vertikaalselt või diagonaalselt. Peale tööülesannete jagamise ja probleemide lahendamise on oluline, et otsesed juhid oskaksid tunnustada alluvaid heade töötulemuste eest, mis on alluvatele kindlasti üheks motiveerivaks teguriks ehk oluline roll on tagasiside andmisel ja saamisel. Tagasiside kaudu on võimalik vajadusel muuta oma senist käitumist, et edaspidi olla vastavuses eelnevalt kokkulepitud nõuetega.

Töö empiirilises osas kirjeldas autor uuritavat organisatsiooni, töös kasutatavat uurimismetoodikat, analüüsis saaduid tulemusi ning lõpuks andis autor omapoolsed soovitusel sisekommunikatsiooni tõhustamiseks. Uurimismeetodina tugines autor oma töös Downs ja Hazeni (1977) poolt välja töötatud kommunikatsiooni rahulolu faktoritele ja küsimustikule (*Communication Satisfaction Questionnaire*), millele modifitseerimisel töötati välja ankeetküsimustik lähtuvalt uuritava organisatsiooni spetsiifikast.

Uuringute tulemusel selgus, et Icosagen Grupp töötajate üldine hinnang organisatsiooni sisekommunikatsioonile on heal tasemel. Väga hästi toimivatest kommunikatsiooni faktoritest toob autor välja: usalduse kaastöötajate vastu, otsese juhti huvi alluvate töötulemuste vastu, alluvate julgus pöörduda otsese juhi poole kui vajatakse abi tööülesannete täitmisel, saadakse piisavalt informatsiooni oma tööülesannete täitmiseks. Samuti on töötajad meeleldi nõus aitama oma kaaskolleege kui nad vajavad abi, informatsiooni edastamiseks on organisatsioonis olemas kõik vajalikud vahendid, töötajatele on väga oluline nii organisatsiooni maine, edu kui ka areng samuti saadakse piisavalt tagasisidet otseselt juhilt oma töötulemuste kohta.

Icosagen Grupp`is esineb ka sisekommunikatsiooni toimimises kitsaskohti. Nendele tuginedes andis autor omapoolseid soovitusi, mis aitaks organisatsioonisisese infoliikumist muuta veelgi efektiivsemaks, nagu näiteks usaldusväärse õhkkonna loomine uute töötajate ja otsese juhi vahel, juhtkonna muutumist avatumaks, lõpetada kuulujutu tasandil olulise informatsiooni edastamine, tehes ettepaneku olulise info edastamist „infonupu“ kaudu, tõhustada osakondade vahelist koostööd, tõhustada informatsiooni edastamise efektiivsust ning tunnustada töötajaid nende saavutuste eest.

Töö kitsaskohaks peab töö autor valimi suurust. Kuna valim on väike siis iga vastus on määrava tähtsusega, mille tulemusel on saadud standardhälbed suured. Töös kasutas autor kvantitatiivset kui kvalitatiivset kombineeritud meetodit, milleks oli struktureeritud ankeetküsitlus ja enamiku väidete grupi lõpus oli välja toodud avatud küsimus siis antud vastuste tulemused ei pruugi ühtida organisatsioonis tegeliku situatsiooniga. Kvantitatiivse uurimusmeetodi kasutamisel saadakse aritmeetilise keskmise tajutud hinnangud. Selleks, et saada täpsemad hinnangud peaks läbi viima intervjuud organisatsiooni juhtivtöötajatega, kui ka osade tava töötajatega, et saada täiendavat informatsiooni. Töö autor ei viinud läbi intervjuusid organisatsiooni töötajatega. Intervjuu käigus on võimalik esitada lisa küsimusi, kui tekib vajadus mingeid seisukohti täpsustada, mida ei ole võimalik teha ankeetküsitlusega. Töö edasise arendusena saab läbi viia intervjuud ning antud tulemuste süntees võimaldab täpsemalt välja selgitada töötajate rahulolu organisatsiooni sisekommunikatsiooniga.

Käesoleva bakalaureusetöö olulisemaks praktiliseks väärtuseks peab autor asjaolu, et antud töö annab Icosagen Grupp juhtkonnale tagasisidet koos analüüsidega kuidas ja

mil määral on töötajate arvates organisatsioonisisene kommunikatsioon muutunud kui 2011 aasta septembris viidi läbi „Kommunikatsiooni ja meeskonnakoolitus“ kus ühe peamise teemana käsitleti infoliikumise tõhustamist. Antud informatsiooni põhjal saavad organisatsiooni juhtkond teha järeldusi töötajate rahulolu kohta infoliikumisega ning hinnata „Kommunikatsiooni ja meeskonnakoolituse“ tõhusust infoliikumise valguses.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Agenti, P.A.** Corporate Communication. 5-th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwen, 2009, 313 p.
2. **Ansell, F., Lievens, F., Levy, P.E.** A self-motives perspective on feedback seeking behaviour: linking organizational behaviour and social psychology research. - International Journal of Management Review, 2007, Vol. 9, No. 3, pp. 211-236.
3. **Barker, R., Angelopulo, G.** Integrated Organisational Communication. Juta Academic, 2006, 443 p.
4. **Barret, D.J.** Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. - Corporate Communications. An International Journal, 2002, Vol. 7, No. 4, pp. 219-231.
5. **Bayne, Z.S., LeMay, E.** Different media for organizational communication: perceptions of quality and satisfaction. - Journal of business and Psychology, 2006, Vol. 21, No. 2, pp. 149-173.
6. **Bové, C.L, Thill, J.V.** Business Communication Today. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 1995, 676 p.
7. **Braedyn, A.M.** Effective Organizational Communications. 2010 [<http://amanda-makenziebraedyn.suite101.com/effective-organizational-communication-a198603>] 25.01.2012.
8. **Bull, M., Brown, T.** Change communication: The impact on satisfaction with alternative workplace strategies. Emerald Group Publishing Limited, 2011 [<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ee/search.htm?ct=all&st1=Change+communication%3A+The+impact+on+satisfaction+with+alternative+workplace+strategies++Melanie+Bull%2C+Tim+Brown&fd1=all&mm1=all&bl2=and&st2=&fd2=all&mm2=all&bl3=and&st3=&fd3=all&mm3=all&ys=all&ye=all&ec=0&ec=1&bf=0&bf=1&cd=ac>]. 26.12.2011.

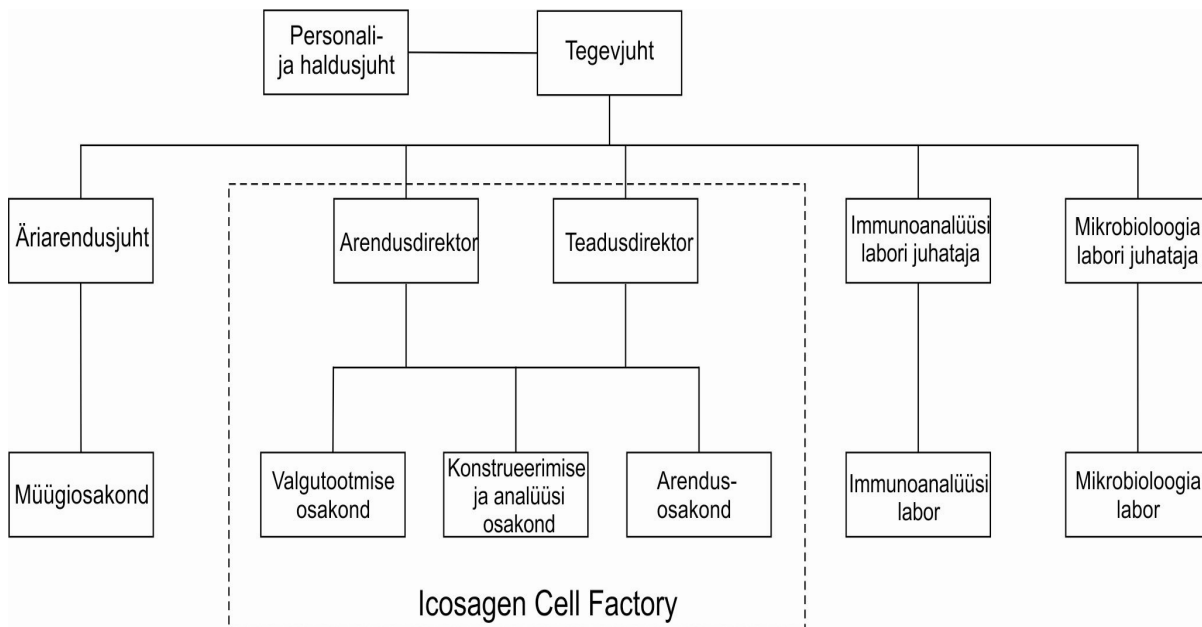
9. **Communication Theory** 2012. [<http://communicationtheory.org/lasswells-model/>] 10.02.2012.
10. **Cornelissen, J.** Corporate Communication: a guide to theory and practice. Los Angeles: SAGE, 2009, 280 p.
11. **Daft, R. L.** Understanding Management. The Dryden Press: Fort Worth, 1995, 591 p.
12. **Daly, F., Teague, P., Kitchen, P.** Exploring the role of internal communication during organisational change. - Corporate Communications. An International Journal, 2003, Vol. 8, No. 3, pp. 153–162.
13. **DeNisi, A.S., Kluger, A.N.** Feedback Effectiveness can 360-degree Appraisals be Improved? - Academy of Management Executive, 2000, Vol. 14, No. 1, pp. 129-139.
14. **Downs, C.W., Adrian, A.D.** Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits. New York: The Guilford Press, 2004, 292 p.
15. **Downs, C.W., Hazen, M.D.** A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. - Journal of Business Communication, 1977, Vol. 14, pp. 63-73.
16. **Fiske, J.** Introduction to Communication Studies. 2nd ed. London; New York: Routledge, 1996, 1997, 203 p.
17. **Gholipour, A., Kozekanan, S.F., Zehtabi, M.** Utilizing gossip as a strategy to construct organizational reality. - Business Strategy Series, 2011, Vol.12, Issue 2, pp. 56-62.
18. **Gossett, L.M.** Falling Between the Cracks. Control and Communication Challenges of a Temporary Workforce. - Management Communication Quarterly, 2006, Vol. 19, No. 3, pp. 375-415.
19. **Grey, J., Laidlaw, H.** Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organisation. - Employee Relations, 2002, Vol. 24, No. 2, pp. 211-228.
20. **Gruning, J.E.** Excellence in Public Relations and Communication Management. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, 666 p.
21. **Harris K.J., Wheeler A.R., Kacmar K.M.** Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. - The leadership Quarterly, 2009, Vol. 20, pp. 371-382.

22. **Hitt, A.M., Black, J.S., Porter, W.L.** Management. United States of America: Pearson Prentice Hall, 2005, 694 p.
23. **Holm, O.** Communication processes in critical systems: dialogues concerning communications. - Marketing Intelligence & Planning, 2006, Vol. 24, No. 5, pp. 493-504.
24. Icosagen AS koduleht [<http://www.icosagen.ee>] 20.03.2012.
25. **Jones, P.** Communicating Strategy. Hampshire, Gower, 2008, 179 p.
26. **Kalla, H.K.** Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. - Corporate Communications: An International Journal, 2005, Vol. 10, Issue 4, pp. 302–314.
27. **Koene, B.A.S., Vogelaar, A.LW., Soeters, J.L.** Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. - The Leadership Quarterly, 2002, Vol. 13, pp. 193-215.
28. **Madzar, S.** Feedback seeking behavior. - Human Resources Development Quarterly, Vol. 6, No. 4, Winter, 1995, pp. 337-349.
29. **Mayfield, M., Mayfield, J.** Effective performance feedback for learning in organizations and organizational learning. - Development and Learning in Organizations, 2012, Vol. 26, Issue 1, pp.15–18.
30. **Millward, J.L., Asumeng, M., McDowall, A.** Catch me if you can? A psychological analysis of managers feedback seeking. - Journal of Managerial Psychology, 2010, Vol. 25, No. 4, pp. 384-407.
31. **Mishra, J.** Managing the grapevine. Public Personnel Managemet, 1990 [<http://www.analytictech.com/mb119/grapevine-article.htm>] 26.01.2012.
32. **McNamara, C.** Basics of Developing Mission, Vision, Values Statement. [http://managementhelp.org/plan_dec/str_plan/stmnts.htm]. 24.01.2011.
33. Organisatsiooni käsiraamat. [<http://eaq.favius.com/files/c521/07.pdf>]. 05.02.2012.
34. **Pace, R.W., Faules, D.F.** Organizational Communication. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. 1994, 386 p.
35. **Pitkänen, H., Lukka, K.** Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting. - Management Accounting Research, 2011, Vol. 22, pp. 125-137.

36. **Quirke, B.** Making the Connections. Using internal communication to turn strategy into action. England Hampshire: Gower Publishing Limited, 2002, 286 p.
37. **Smith, I.** Continuing professional development and workplace learning – 15: Achieving successful organizational change – do's and don'ts of change management. - Library Management, 2006, Vol. 27, No. 4/5, pp. 300–306.
38. **Spaho, K.** Organizational Communicatsion as an Important Factor of Company Success: Case Study of Bosnia and Herzegovina. - Business Intelligence Journal, 2011, Vol. 4, No. 2, pp. 390–393.
39. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2001, 339 lk.
40. **Vos, M., Schoemaker, H.** Integrated Communication: concern, internal and marketing communication. Lemma Publishers, 2001, 371 p.
41. **Vos, M., Schoemaker, H.** Accountability of communication mangement; a balanced scorecard for communication quality. Lemma Publishers, 2004, 117 p.
42. **Welch, M., Jackson, P.R.** Rethinking internal communication: a stakeholder approach. - Corporate Communications: An International Journal, 2007, Vol. 12, Issue 2, pp. 177–198.
43. **Wright, K.** How to Take Feedback. Sussex Publishers, LLC, 2011 [<http://www.psychologytoday.com/articles/201103/how-take-feedback>]. 04.01.2012.
44. Äripäeva käsiraamat. Juhi käsiraamat 2. Sisekommunikatsioon. 2006.

LISAD

Lisa 1. Icosagen Grupp üldstruktuur



Allikas: (Autori koostatud tuginedes Icosagen Grupp allikatele)

Lisa 2. Icosagen Grupp töötajate küsimustik
Austatud Icosagen Grupp töötaja!

Palun Teil täita alljärgnev küsimustik, mille eesmärk on uurida Icosagen Grupp töötajate rahulolu organisatsioonisisese infoliikumisega. Ankeetküsimustiku vastamiseks kulub Teil umbes 20 minutit.

Küsimustikus on esitatud väited, mille hindamiseks palun teha ring ümber vastavale numbrile, mis Teie seisukohta ja arvamust kõige paremini iseloomustab. Võimalusel palun proovige vältida vastusevarianti nr. „4“. Ühelegi väitele ei ole õigeid ega valesid vastuseid. Kasu on antud tööst siis, kui annate võimalikult täpse isikliku hinnangu. Küsimustik sisaldab ka avatud küsimusi, mis annab Teile võimaluse avaldada arvamust nende aspektide kohta, mida küsimustikus otseselt puudutatud ei ole.

Küsimustik on anonüümne, andmeid kasutatakse statistilise kokkuvõtte tegemiseks bakalaureusetöö kirjutamisel. Analüüsi tulemustes ei kajastu informatsiooni, mis seostuks vastaja isikuga.

I. Üldine organisatsiooni kommunikatsioonikliima

Palun andke järgnevatele väidetele oma hinnang, tõmmake ring ümber numbrile, mis Teile tundub õige, kus number 1 väljendab vastus „Üldse pole nõus“ ja number 7 väljendab vastust „Täiesti nõus.“

1. Usaldan organisatsiooni juhtkonda

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

2. Usaldan oma otsest juhti

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

3. Usaldan oma kaastöötajaid

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

4. Meie organisatsioonis keskendutakse võimalike probleemide tekkepõhjuste väljaselgitamisele mitte üksteise süüdistamisele

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

5. Organisatsiooni töötajate omavahelised suhted on head

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

6. Töölased lahkkelid organisatsioonis lahendatakse professionaalsel tasemel

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

7. Mulle meeldib töötada antud organisatsioonis

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

Lisa 2 järg

II. Suhtlemine juhtidega

Palun andke järgnevatele väidetele oma hinnang, tõmmake ring ümber numbrile, mis Teile tundub õige, kus number 1 väljendab vastus „Üldse pole nõus“ ja number 7 väljendab vastust „Täiesti nõus.“

1. Meie organisatsiooni juhtkond on töötajatega suheldes avatud

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

2. Pean lugu oma otsese juhi suhtlemisuskusest

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

3. Julgen rääkida otsesele juhile tööprobleemidest, mille juures vajaksin abi

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

4. Mul on lihtne avaldada otsesele juhile oma mõtteid ja soovitusi ettevõtte töö paremaks muutmiseks

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

5. Minu otsene juht tunneb huvi minu tööalaste saavutuste vastu

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

6. Juhid suhtuvad töötajatesse lugupidavalt

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

7. Minu otsene juht märkab ja tunnustab kordaminekuid

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

III. Tööalase info kättesaadavus

Palun andke järgnevatele väidetele oma hinnang, tõmmake ring ümber numbrile, mis Teile tundub õige, kus number 1 väljendab vastus „Üldse pole nõus“ ja number 7 väljendab vastust „Täiesti nõus.“

1. Saan piisavalt infot, oma tööülesannete edukaks täitmiseks

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

2. Mulle edastatav tööks vajalik informatsioon on õigeaegne

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

Lisa 2 järg

3. Mulle edastatav informatsiooni hulk on piisav

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

4. Edastatav informatsioon on kergesti kättesaadav

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

5. Olen teadlik organisatsiooni lähiaja eesmärkidest

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

6. Saan õigeaegselt infot organisatsiooni uute plaanide kohta

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

7. Organisatsiooni koosolekud on hästi ettevalmistatult läbi viidud

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

IV. Kommunikatsiooni kanalite kasutatavus

Kui sageli saad järgnevatest kommunikatsioonikanalitest tööalast informatsiooni, tõmmake ring ümber numbrile, mis Teile tundub õige, kus number 1 väljendab vastus „Üldse mitte“ ja number 7 väljendab vastust „Väga sageli.“

	Üldse mitte						Väga sageli
Telefon	1	2	3	4	5	6	7
e-mail	1	2	3	4	5	6	7
SMS	1	2	3	4	5	6	7
Skype	1	2	3	4	5	6	7
Twitter	1	2	3	4	5	6	7
Facebook	1	2	3	4	5	6	7
Koosolekud	1	2	3	4	5	6	7
Kuulujutud	1	2	3	4	5	6	7
Infotunnid	1	2	3	4	5	6	7
Individuaalne näost näkku suhtlemine	1	2	3	4	5	6	7
Nõupidamised	1	2	3	4	5	6	7
Teadetetahtlid	1	2	3	4	5	6	7
Töökorralduse reeglid	1	2	3	4	5	6	7
Organisatsioonisisised trükised	1	2	3	4	5	6	7
Organisatsiooni ühisüritused	1	2	3	4	5	6	7

Nimetage 3 Teie jaoks kõige efektiivsemat tööalase informatsiooni vahetamise kanalit.

.....

.....

.....

.....

Lisa 2 järg

Mida võiks Teie arvates muuta organisatsioonisisese informatsiooni edastamise viisides?

.....
.....
.....
.....

V. Horisontaalne ja diagonaalne suhtlemisvoog

Palun andke järgnevatele väidetele oma hinnang, tõmmake ring ümber numbrile, mis Teile tundub õige, kus number 1 väljendab vastus „Üldse pole nõus“ ja number 7 väljendab vastust „Täiesti nõus.“

1. Organisatsiooni osakondade vaheline infovahetus on minu arust piisav

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

2. Erinevate osakondade vaheline suhtlemine põhineb eelkõige eesmärkide täitmise vajadusel

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

3. Suhtlen meelsasti kaastöötajatega ka väljaspool tööaega

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

4. Mul on lihtne suhelda ka teiste osakondade töötajatega

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

5. Aitan meelsasti oma kolleege, kui küsitakse abi

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

6. Pean oluliseks mitteametlikke vestlusi töökaaslastega

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

Millisest informatsioonist tunned organisatsioonis puudust

.....
.....
.....
.....

VI. Probleemid infovahetusega

Palun andke järgnevatele väidetele oma hinnang, tõmmake ring ümber numbrile, mis Teile tundub õige, kus number 1 väljendab vastus „Üldse pole nõus“ ja number 7 väljendab vastust „Täiesti nõus.“

Lisa 2 järg

1. Vajalik informatsioon ei jõua õigeaegselt adressaadini

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

2. Liiga palju edastatakse ebaolulist informatsiooni

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

3. Minu tööülesannete täitmiseks vajaliku info liikumine on aeglane

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

4. Edastatavad juhised on ebaselgelt

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

5. Informatsiooni vahetamiseks puuduvad vajalikud vahendid

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

6. Puudub teadmine kelle käest vajalikku informatsiooni hankida

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

7. Meil organisatsioonis ei kuulata üksteist

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

VII. Organisatsiooni üldine toimimine

Palun andke järgnevatele väidetele oma hinnang, tõmmake ring ümber numbrile, mis Teile tundub õige, kus number 1 väljendab vastus „Üldse pole nõus“ ja number 7 väljendab vastust „Täiesti nõus.“

1. Organisatsiooni edu ja areng on minu jaoks oluline

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

2. Olen teadlik organisatsiooni visioonist

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

3. Olen oma töötulemustele vastavalt tasustatud

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

4. Tunnen ennast hetkel oma ametipositsioonil turvaliselt

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

Lisa 2 järg

5. Organisatsioonis planeeritavad muudatused põhjendatakse eelnevalt

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

6. Mulle on oluline Icosagen Grupi maine

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

7. Saan piisavalt infot organisatsiooni majanduslikust olukorrast

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

Kirjeldage, miks on Teie jaoks tähtis töötada selles organisatsioonis

.....
.....
.....
.....

VIII. Individuaalne tagasiside

Palun andke järgnevatele väidetele oma hinnang, tõmmake ring ümber numbrile, mis Teile tundub õige, kus number 1 väljendab vastus „Üldse pole nõus“ ja number 7 väljendab vastust „Täiesti nõus.“

1. Saan oma tööülesannete täitmise kohta tagasisidet õigeaegselt

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

2. Minu otsene juht annab mulle õiglast tagasisidet minu töösoorituste kohta

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

3. Saan piisavalt tagasisidet oma töötulemuste kohta

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

4. Minu otsene juht oskab mind innustada tulemuslikule tööle

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

5. Meil tunnustatakse töötajaid hea töö eest

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

6. Eksimuste korral saan adekvaatset tagasisidet

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

Lisa 2 järg

7. Tööga seotud tagasiside aitab mul end arendada

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

8. Arenguvestlustest saadav tagasiside tõstab minu motiveerituse taset uute eesmärkide saavutamisel.

Üldse pole nõus 1 2 3 4 5 6 7 Täiesti nõus

Milline tagasiside viis meeldib teile kõige rohkem? Miks?

.....
.....
.....
.....

IX. Üldine info

Viimase kuue kuu jooksul on organisatsioonisisene infovahetus (palun tõmmake ring ümber väitele, mis Teile tundub õige) :

1. Muutunud paremaks
2. Midagi pole muutunud
3. Muutunud halvemaks

Palun põhjendage oma seisukohta

.....
.....
.....
.....

Kas olete:

Kui kaua olete antud organisatsioonis töötanud:

Naine

Mees

kuni 1 aasta

1 kuni 3 aastat

3 kuni 6 aastat

üle 6 aasta

Lisa 3. Väidete aritmeetiliste keskmiste suurimad erinevused tööstaaži gruppide lõikes

Väide	Kuni 3 aastat	Üle 3 aasta
Usaldan oma otsest juhti	5,6	6,3
Organisatsiooni töötajate omavahelised suhted on head	5,3	4,8
Julgen rääkida otsesele juhile tööprobleemidest, mille juures vajaksin abi	5,8	6,6
Mul on lihtne avaldada otsesele juhile oma mõtteid ja soovitusi ettevõtte töö paremaks muutmiseks	5,4	6,3
Organisatsiooni koosolekud on hästi ettevalmistatult läbi viidud	5,2	4,1
Aitan meelsasti oma kolleege, kui küsitakse abi	6,7	6,1
Vajalik informatsioon ei jõua õigeaegselt adressaadini	3,6	4,4
Liiga palju edastatakse ebaolulist informatsiooni	2,8	4,1
Edastatavad juhised on ebaselgelt arusaadavad	1,9	3,5
Puudub teadmine kelle käest vajalikku informatsiooni hankida	1,5	2,2
Meil organisatsioonis ei kuulata üksteist	3,1	4,4
Saan piisavalt tagasisidet oma töötulemuste kohta	6,3	5,5
Tööga seotud tagasiside aitab mul end arendada	6,2	5,6

Allikas: (Autori koostatud)

SUMMARY

INTERNAL COMMUNICATION OF AN ORGANIZATION BASED ON THE EXAMPLE OF ICOSAGEN GROUP

Andrus Viru

Internal communication of an organization is playing an increasingly important role in today's fast-developing Estonian society. Goal-oriented leaders have realized that when an organization's internal communication fails to fulfill its functions, the dissatisfaction starts to radiate outwards through the employees, affecting organization's image and efficiency. More and more organizations turn their focus on making internal communication. Timely, univocal and correct exchange of information between the members of an organization is an important factor in achieving organizational goals. The success and efficiency of an organization is also determined by the coordination of the actions taken by its different subgroups into a whole, how well the employees are informed about their goals and their role in achieving them. Only sufficient, open and two-way exchange of information results in understanding between organization and its employees. The important factors are the quality of information, optimal amount of information, its speed and receiving feedback about how an employee has completed his/her assignments.

The same important in achieving goals is also communication climate. The latter is development through employees feelings about their relations with other employees and superiors as well as through the extent to why employees feel engaged in organization's decision making and how motivated are they to achieve organizational goals.

The aim of this bachelor's thesis is to determine employees level of satisfaction with the information flow in Icosagen Group. The results are to be used for proposing new ideas to Icosagen Group to improve their internal communication management.

Taking the aim of the bachelor's thesis into account, the author has proposed the following goals:

- to give an overview of theoretical background related to the concept of internal communication and communication channels,
- to give an overview of functions of information streams,
- to give an overview based on scientific literature of the role of feedback in communication within an organization,
- to create a questionnaire which would determine the movement of information,
- to conduct a survey with Icosagen Group employees using the questionnaire,
- to process the obtained results,
- to analyze the data,
- to make conclusions and suggestions based on the results.

In the theoretical part of this bachelor's thesis the author explained the basic concepts and theoretical approach of organizational internal communication based on previously published scientific literature. Efficiency on internal communication on the type of message and communication channel is used for transferring it. Communication channels can be divided into three groups: face-to-face channels, electronic channels and traditional channels. General information flows can be horizontal, vertical or diagonal. Besides assigning tasks and solving problems, it is important for direct supervisors to recognize employees for good results, which will be a motivating factor for them. This means that giving and receiving feedback plays an important role. Feedback gives a possibility to change ones behavior to better suit to previously agreed terms.

In the empirical part of the thesis, the author described the organization, methodology used in work, analyzed the obtained results regarding the employee satisfaction with information streams and feedback and finally the author presented his recommendations to improve internal communication. The research method is based much on internal communication satisfaction factors created by Downs and Hazen (1977) and questionnaire (Communication Satisfaction Questionnaire), which was modified to create a questionnaire which would meet the specific needs of the organization.

The results show that the general satisfaction of Icosagen Group employees with internal communication is good as according to respondents the flow of information has improved over the years. The author would like to point out some very efficient communication factors such as trust towards fellow employees, the interest in employees results by immediate

supervisor, the courage of employees to turn to their immediate supervisor when they need help with their assignments, employees are happily ready to help their colleagues when they need help, organization has all the necessary means to communicate information, employees care about organization's reputation, success and development, in addition, there is enough feedback from immediate supervisor about one's results.

There are some bottlenecks in internal communication of Icosagen Group. Based on these, the author gave some recommendations which would help to further improve the flow of information within the organization, such as creating a trusting environment between new employees and immediate supervisor, making the board members more open towards employees, stopping forwarding important information with the help of rumors, proposing forwarding important information with the help of a bulletin, improving cooperation between divisions and further improve the efficiency of forwarding information and recognizing employees for their achievement.

Author used combined quantitative and qualitative method which was a structured questionnaire and at the end of most groups of arguments there was an open question, therefore the results might not apply to the real situation. Perceived values are obtained with the help of quantitative research method. To obtain more precise assessments, interviews with organizational managers and with employees should be conducted to obtain additional information. The author of this thesis did not conduct interviews with employees of the organization. Interviews could be conducted as a further development of this thesis and the synthesis of obtained results can be used to determine the satisfaction of employees with organizational internal communication.

The author believes that the main practical value of this bachelor's thesis is that it gives a chance for Icosagen Group management to receive feedback together with analyses about how and by how much the employees feel that the communication inside the organization has changed since September 2011 when a training on the "Communication and team training" (Kommunikatsiooni ja meeskonnakoolitus) was conducted where one of main subject was improvement of information flow.