

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Anna Kurkina

**SISEKOMMUNIKATSIOONI PROBLEEMID  
ETTEVÖTTES X**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Eneli Kindsiko

Tartu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(lektor Eneli Kindsiko)

Kaitsmisele lubatud “ ..... 2017. a.

Juhtimise õppetooli juhataja .....

(professor Maaja Vadi)

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

.....

(Anna Kurkina)

## SISUKORD

|   |    |
|---|----|
| Sissejuhatus .....  | 4  |
| 1. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni teoreetilised käsitlused .....  | 6  |
| 1.1. Sisekommunikatsioon ja selle roll ettevõttes .....   | 6  |
| 1.2. Sisekommunikatsioonikanalid ning sõnumite suunad organisatsioonis .....  | 11 |
| 1.3. Efektiivne sisekommunikatsioon, selle probleemid ja mõõtmise võimalused .....  | 17 |
| 2. Ettevõtte X töötajate hinnangud sisekommunikatsioonile .....   | 25 |
| 2.1. Ettevõtte X ja selle sisekommunikatsiooni hetkeolukorra tutvustus ning<br>uurimisprotsessi kirjeldus .....                       | 25 |
| 2.2. Uuringu tulemuste analüüs ja kokkuvõte .....   | 29 |
| 2.3. Ettevõttes X esinevate sisekommunikatsiooni probleemide väljatoomine ning<br>soovitused sisekommunikatsiooni parendamiseks ..... | 37 |
| Kokkuvõte .....   | 43 |
| Viidatud allikad .....  | 46 |
| Lisad .....   | 52 |
| Lisa 1. Ettevõtte X struktuur .....   | 52 |
| Lisa 2. Ettevõtte X töötajate küsimustik .....  | 53 |
| Summary .....   | 60 |

## SISSEJUHATUS

Eduka ettevõtte alus on hästi toimiv organisatsioonisisene kommunikatsioon. Ettevõtte ei saa tegutseda ilma kommunikatsioonita (Grunig 1992: 532). Kõik ettevõtte osakonnad ja töötajad moodustavad organisatsioonis ühtlase süsteemi ja sõltuvad üksteisest ühise eesmärgi nimel töötades (Shahrina *et al.* 2011: 618). Nende koostöö eelduseks on info vahetus. Probleemid sisekommunikatsioonis võivad piirata töötajate koostööd, mis omakorda takistab ettevõtte tööd. Seega tuleb korraldada sisekommunikatsiooni väga hoolikalt, kui see liigub osakondade ja töötajate vahel. Samas, kui tekivad probleemid sisekommunikatsioonis, need tuleb kindlasti lahendada, sest nende pärast ettevõtte töö ei toimu nii nagu peab.

Oma bakalaureusetöös uurib autor töötajate rahulolu sisekommunikatsiooniga konkreetses ettevõttes. Lähtudes tulemustest on võimalik teha järeldusi ettevõttes esinevate sisekommunikatsiooniga seotud probleemide kohta. Selle teema uurimine on kasulik nii autori jaoks, kuna ta teeb oma panuse ja aitab ettevõttel lahendada sisekommunikatsiooni probleeme, kui ka ettevõtte jaoks, kuna nendel ei ole vaja täiendavalt kulutada ressursse selleks, et ise sisekommunikatsiooni probleeme uurida ja selle parendamiseks lahendusi leida. Autor kasutab ettevõtte nimetuse asemel sõna "ettevõtte X", kuna uuritav ettevõtte ei soovi, et info, mis kajastab tema sisekommunikatsiooni ja probleeme, oleks avalikustatud. Autor on saanud loa viia läbi küsitlused ning uurida seda organisatsiooni ettevõtte juhtkonna poolt.

Kaardistades ettevõttes X esinevaid sisekommunikatsiooniprobleeme on antud bakalaureusetöö eesmärgiks teha ettepanekuid selle ettevõtte sisekommunikatsiooni paremaks muutmiseks. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade sisekommunikatsioonist ja selle olulisusest;
- kirjeldada sisekommunikatsiooni kanaleid ja suundi;

- anda ülevaade efektiivse sisekommunikatsiooni kriteeriumitest, selle tüüpilisematest probleemidest ning töötajate sisekommunikatsiooniga rahulolu uurimise võimalustest;
- anda ülevaade ettevõttest X ja selle sisekommunikatsiooni hetkeolukorrast ning kirjeldada töös kasutatavat sisekommunikatsiooni uurimise metoodikat;
- viia läbi uuring selgitamaks välja sisekommunikatsiooni probleemid ettevõttes X;
- analüüsida küsitluse käigus saadud tulemusi ning teha järeldusi;
- teha ettepanekuid ettevõtte X sisekommunikatsiooni parendamiseks.

Töö koosneb kahest peatükist. Iga peatükk koosneb omakorda kolmest alapeatükist. Uurimisülesannetest lähtuvalt selgitatakse esimeses alapeatükis organisatsiooni sisekommunikatsiooni mõistet ning sisekommunikatsiooni olulisust ettevõtte jaoks. Teises alapeatükis kirjeldatakse sisekommunikatsiooni liikumise kanaleid ja sõnumite suundi. Kolmandas alapeatükis kirjeldatakse efektiivse sisekommunikatsiooni kriteeriumeid ja tuuakse välja selle tüüpilisemad probleemid. Samuti, antakse ka ülevaade sisekommunikatsiooniga rahulolu mõõtmise vahenditest.

Teine peatükk on seotud sisekommunikatsiooni uuringuga. Esimeses alapeatükis tutvustatakse ettevõtet X ja kirjeldatakse selle ettevõtte sisekommunikatsiooni hetkeolukorda. Teine alapeatükk koosneb uuringu metoodika tutvustamisest. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja uuringu tulemused, viiakse läbi nende analüüs ja tehakse ettepanekuid sisekommunikatsiooni parendamiseks.

Töö koostamisel kasutas autor erinevaid teadusartikleid ja raamatuid. Samas, autor on läbi töötanud teiste üliõpilaste varasemaid lõputöid, mis on samuti sisekommunikatsiooni uurinud.

Märksõnad: sisekommunikatsioon, organisatsiooni sisemine kommunikatsioon, sisekommunikatsiooni probleemid, sisekommunikatsiooni kanalid, sisekommunikatsiooniga rahulolu.

# 1. ORGANISATSIOONI SISEKOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED KÄSITLUSED

## 1.1. Sisekommunikatsioon ja selle roll ettevõttes

Kommunikatsioon on asendamatu osa ettevõtte igapäevasest tegevusest. Erinevad osakonnad ja juhtkond peavad suhtlema omavahel, et vajalikku infot edastada. Kommunikatsioon ei ole pelgalt üks organisatsiooni funktsioonidest, vaid pigem organisatsiooni "veresoone", kuna kommunikatsioonist sõltub organisatsiooni eluprotsess (Šliburyte 2004: 190).

Sisekommunikatsiooni on peetud kommunikatsiooni põhivaldkonnaks, mille tähtsus pidevalt kasvab (Zerfass *et al.* 2010: 74). Hargie ja Tourish (2009: 419) on rõhutanud, et sisekommunikatsiooni uurimisele tuleks senisest palju enam tähelepanu pöörata. Sisekommunikatsioon on vajalik selleks, et läbi efektiivse informatsiooni vahetuse ja liikumise organisatsiooni sees tekiks erinevate ettevõtte osakondade vahel sujuv koostegvus (Argenti 2009: 28-30). Ettevõtte sisekommunikatsioon on oluline osa ettevõtte äristrateegiast, kuna see aitab motiveerida organisatsiooni liikmeid ja tõsta üldist rahulolu organisatsiooni tööga (*Ibid.*: 29).

Sisekommunikatsiooni on kujundlikult nimetatud ka organisatsiooni "mootoriks". Kui see töötab hästi, siis töötajad mõistavad paremini ettevõttes toimuvat, nendeni jõuab rohkem informatsiooni ettevõtte kohta, mistõttu omakorda tõuseb nende teadlikkus ettevõtetest ning nad suudavad end paremini organisatsiooni eesmärkidega samastada. (Smith, Mounter 2008: 102)

On olemas väga suur hulk erinevaid sisekommunikatsiooni definitsioone, sest iga autor on defineerinud organisatsioonisisest kommunikatsiooni erinevalt. Näiteks, Kalla (2005: 304) definitsiooni järgi on sisekommunikatsiooni kogu formaalne ja mitteformaalne

kommunikatsioon, mis toimub organisatsiooni sees kõikidel tasanditel. Bill Gates (2009: 14) aga on väitnud, et samamoodi nagu igal elusolendil, peab olema organisatsioonil sisemine kommunikatsioonimehhanism ehk "närvisüsteem", mis koordineeriks selle tegevust. Past (2009: 58) on seisukohal, et organisatsioonisisene kommunikatsioon on sidus tegevus, mis aitab ühendada kõik organisatsiooni koostisosad ühiselt töötavaks tervikuks. Siia lõppu võib veel lisada Blundel (2004: 11) definitsiooni, mille kohaselt sisekommunikatsioon on informatsiooni, teabe ja andmete vahetus indiviidide või töögruppide vahel, kes asuvad erinevatel astmetel organisatsioonis.

Kuigi sisekommunikatsiooni definitsioone on palju, võib nendest koostada ühtse arusaama, millest antud bakalaureusetöös edaspidi ka lähtutakse. *Sisekommunikatsioon on organisatsiooni sisemine protsess, mis toimub organisatsiooni kõikidel tasanditel kõikide töötajate vahel ja koordineerib selle tegevust, tagades informatsiooni ning ideede vahetuse.*

Kuni viimase dekaadini ei ole sisekommunikatsioonile pööratud palju tähelepanu ja mõeldi, et see ei mängi tähtsat rolli organisatsiooni kommunikatsioonisüsteemis. Sisekommunikatsioonil on teglikult suur osatähtsus organisatsioonis. On tõestatud, et ettevõtted, millel on efektiivne kommunikatsioonistrateegia, on tavaliselt edukad ning ülejäänud firmad ei toimi optimaalselt. (Kalla 2005: 303)

Mõnede autorite kohaselt aitab efektiivne sisekommunikatsioon tõsta organisatsiooni usaldatavust (White *et al.* 2010: 3) ning aitab parandada ettevõtte edukust (Robson, Tourish 2005: 213). Seetõttu nähakse sisekommunikatsiooni sobiva vahendina arusaadava, läbipaistva ja täpse organisatsiooni kuvandi loomiseks organisatsiooni sees ja väljas (Kalla 2006: 26). Kitchen ja Daly (2002: 47) arvates on sisekommunikatsioon vajalik nii organisatsiooni edukuse kui ka selle olemasolu jaoks.

Erinevate autorite arvamuse kohaselt on sisekommunikatsioonil ettevõttes erinevad funktsioonid ja eesmärgid. Kalla (2006: 26) arvamusel, organisatsiooni sisekommunikatsiooni eesmärgiks on motiveerida, korrale kutsuda ja õpetada ettevõtte töötajaid niimoodi, et ettevõttevälised isikud saaksid selgelt aru organisatsiooni alustest ning oleksid valmis arutama küsimusi, mis neil võivad tekkida antud ettevõttega

koostöö tegemise käigus. Sisekommunikatsiooni eesmärgiks võib ka pidada igapäevase informatsiooni vahetust ettevõtte töötajate vahel, et luua turvaline ja kooskõlastatud tööprotsess (Blundel 2004: 11).

Spitzer ja Swidler (2003:72) on nimetanud sisekommunikatsiooni funktsioonidena töötajate omavaheliste suhete edendamist ja usalduse loomist, usaldusväärse ja õigeaegse informatsiooni edastamist, ning need funktsioonid muutuvad eriti oluliseks just muutuste ja stressirohkete perioodide ajal. Guffey *et al.* (2010: 340) on omakorda arvamusel, et sisekommunikatsiooni ülesandeks on:

- kujundada välja ja selgeks teha protseduurid ja ettevõttesisene poliitika;
- luua pinnas uute toodete ja teenuste arendamiseks;
- veenda töötajaid ja juhtkonda parandusi ja muutusi tegema;
- kooskõlastada tegevusi;
- hinnata ja premeerida personali.

Vastavalt Argenti (1998) arvamusele, sisekommunikatsiooni ülesandeks on (viidatud Talal 2013: 23 vahendusel):

- luua töötajate seas tunne, et neil on organisatsiooni toimimises tähtis roll kanda;
- edendada töötajate ja juhtkonna vahel häid ja heatahtlikke suhteid;
- informeerida töötajaid organisatsioonisiseste muutuste kohta;
- suurendada töötajate teadlikkust ettevõttest, selle toodetest/teenustest ja väliskeskkonnast;
- muuta töötajaid ettevõtlikemaks ning nende tööd produktiivsemaks ja kvaliteetsemaks;
- julgustada töötajaid rohkem osalema ettevõtte tegemistes.

Tervikuna, sisekommunikatsiooni lõplikuks ja väga tähtsaks eesmärgiks on luua ja edendada vastastikku kasulikku koostegevust erinevate osakondade vahel selleks, et organisatsioon saaks oma eesmärgi täita. Kui osakondadevaheline töö on hästi sujuv ja organiseeritud, siis informatsioon jõuab töötajateni õigeaegselt, töötajad on varustatud vajaliku teabega, mis omakorda lihtsustab tööprotsessi ja suurendab töötajate motivatsiooni tööd teha. (Gerson *et al.* 2007: 4-5)

Kokkuvõtvalt võib aga öelda, et sisekommunikatsiooni funktsioonidel on tõeliselt asendamatu roll ja olulisus organisatsiooni jaoks, kuna paljud autorid on rõhutanud sisekommunikatsiooni funktsioonide tähtsust.

Paljud uuringud on tõestanud, et juhil on ka tähtis roll sisekommunikatsiooni määramisel. Tippjuhid mõjutavad organisatsioonis teisi töötajaid ja võivad mõjutada nende suhtumist töösse, tööga rahulolu ja seejärel seda, mida töötajad räägivad ettevõttest teistele nii organisatsiooni sees kui ka väljas (White *et al.* 2010: 4).

Kommunikatsioon juhtide ja alluvate vahel on väga oluline, kuna juhid mõistavad tihti sisekommunikatsiooni tähtsust ainult oma kitsast vaatenurgast. Selle tõttu muutuvad töötajad passiivseks ja neid huvitab üha vähem organisatsiooni edukus, sest nad ei tunnetata, et nad oleksid organisatsiooni jaoks vajalikud. Eelnimetatud põhjustel on vaja pöörata suurt tähelepanu töötajatele ja nendega suhtlemisele. (Ruck, Welch 2012: 295)

Hästi informeeritud töötajad võivad mõjutada ettevõtteväliseid suhteid. Töötajad võivad olla organisatsiooni hea tahte saadikud või kõige suuremad kriitikud lähtuvalt sellest, kui kiirelt nad infot saavad ja milline on selle info kontekst (Howard 1998: 15). Efektiivne sisekommunikatsioon võib tõsta ettevõtte mainet ja usutavust, sest selle esmasteks kujundajateks on just ettevõtte töötajad (White *et al.* 2010: 3). Lindo (1995: 14) sõnul organisatsiooni edu sõltub sisemiste sihtgruppide toetusest ja sellest lähtudes ta toob neli põhjust, miks sisemised sihtgrupid on nii olulised:

- sisekommunikatsioon tekitab töötajates huvi organisatsiooni ja selle eesmärkide täitmise vastu; mida suurem on töötajate huvi, seda suurema tõenäosusega nad toetavad neid;
- sisekommunikatsioon loob ning toetab organisatsioonikultuuri;
- sisekommunikatsioon aitab luua jagatud tähendust, sarnaseid hinnanguid;
- sisekommunikatsioon aitab suurendada lojaalsust.

Juhtide oluliseks eesmärgiks on koguaeg edastada alluvatele vajalikku ja olulist informatsiooni. Selleks, et inimesed organisatsioonis töötaksid rohke efektiivsuse ja entusiasmiga, on vajalik, et neid pidevalt hoitakse kursis ettevõttes toimuvaga. Peale selle tuleb töötajatel edastada vajalikku informatsiooni juhtkonnale, mis on oluline

organisatsioonis tekkivate probleemide lahendamiseks ja otsuste tegemiseks. (Reina, D.S. ja Reina, M.L. 2006: 55)

Kõik ettevõtte töötajad peavad olema kursis organisatsioonis toimuvaga. Selleks, et tagada efektiivset ja produktiivset tööd, on töötajatel vaja teada, kuidas töötavad teised osakonnad. Samuti on oluline töötajatevaheline dialoog ehk infovahetus, kuna kõikide organisatsiooni töötajaid infoga varustamiseks ja nende informatsiooni vajaduse rahuldamiseks ei piisa ainult info edastamise ühest poolest. Infovahetus, mis põhineb dialoogil ja milles osalevad mõlemad pooled, tagab kõige parema tööefektiivsuse ja - kvaliteedi. (Vos, Schoemaker 2001: 81-82)

Ebatäielik info võib tekitada kuulujutte ja väärarusaamu ning selline info on eksitav ning raiskab töötajate aega ja energiat. Seejärel peavad töötajad teadma nii tööga seotud infot kui ka kogu informatsiooni, mis puudutab ettevõtet, kus nad töötavad. Ainult täieliku info edastamisega võib saavutada häid töötulemusi. (Reina, D.S. ja Reina, M.L. 2006: 57)

Peale selle, selleks, et saavutada kõrged töötulemused tuleb juhtkonnal luua usalduslik töökeskkond. Kui töötajad teavad, et nad võivad oma kolleege usaldada ning on võimalik alati abi paluda kaastöötajate käest, siis nad võivad saavutada paremaid töötulemusi. Usalduslikumas keskkonnas tekib ettevõtte töötajatel soov rohkem organisatsioonile pühenduda ning tööle keskenduda. Seejärel töötajad muutuvad produktiivsemaks, loomingulisemaks, nad soovivad tööle tulla, teiste töötajate ideid kuulata ning oma ideid vabalt väljendada. (*Ibid.*: 25)

Sisekommunikatsiooni puhul on oluline ka üldine organisatsiooni kommunikatsioonikliima. Positiivne kommunikatsioonikliima, mis soodustab suhtlust, võimaldab töötajatel sooritada oma tööd optimaalselt (Virovere *et al.* 2008: 29-30). Positiivses kommunikatsioonikliimas tunnevad töötajad end vajalikuna ja seejärel teevad oma tööd efektiivsemalt ning töötavad ühise eesmärgi saavutamiseks (*Ibid.*: 29-30). Töötajate seas positiivse kliima tekkimiseks peab olema tagatud töötajate hea kohtlemine, omavaheline usaldus ja hinnatus teiste vastu (Rothwell 2004: 86). Negatiivne kommunikatsioonikliima tekib siis, kui üksteist ei väärtustata ning ei usaldata teineteist (Virovere *et al.* 2008: 30).

Morgan *et al.* (2004) leidsid seose töötaja samastumise organisatsiooniga ja organisatsiooni kuvandi vahel. Hea mainega ettevõttes töötamine parandab inimese enesehinnangut ja seejärel tema positiivne tajumine aitab säilitada ettevõtte head reputatsiooni, kuna ta räägib oma heast töökohast ka teistele. Töötajad, kelle enesehinnang kannatab halva organisatsiooni maine tõttu, võivad rääkida rohkem negatiivset oma töökoha kohta. Õige infoga varustatud töötajad räägivad vähem kuulujutte ja kaitsevad rohkem ettevõtet, kus nad töötavad. (Morgan *et al.* 2004: 366-367)

Autor kindlasti toetab neid lähenemisi ning on täielikult nõus nendega. Ülaltoodust võib järeldada, et sisekommunikatsioon on väga oluline ettevõtte jaoks ja ilma selleta ta ei saaks toimida. Keskne roll sisekommunikatsiooni korraldamisel on juhil. Tema eesmärgiks on sisekommunikatsiooni õige korraldamine, et kõik töötajad oleks kaasatud tööprotsessi, tunneksid end vajalikuna ning oleksid rahul töökohaga ja organisatsiooniga. See on töösooritus kvaliteedi ja pühendumise alus, mis aitab ka tõsta ettevõtte mainet, edukust ja usutavust. Selleks, et vajalik info jõuaks saajateni õigel ajal ja kujul, on juhil vaja valida sobivaim sisekommunikatsiooni kanal, sest juht on peamine organisatsioonisisese kommunikatsiooni korraldaja. Järgmises peatükis tuuakse välja erinevaid sisekommunikatsioonikanaleid, nende eeliseid ja puudusi ning sõnumite suunasid organisatsioonis.

## **1.2. Sisekommunikatsioonikanalid ning sõnumite suunad organisatsioonis**

Juhil tuleb tagada, et valitud sisekommunikatsioonikanali kaudu jõuaks info töötajateni õigeaegselt ja oleks neile arusaadav. Kanalit on vaja valida väga hoolikalt, kaaludes selle plusse ja miinuseid, kuna jõudes tippjuhilt töötajateni läbib informatsioon mitmeid inimesi.

Selleks, et info liikumine organisatsioonis oleks kiire ja töötajateni jõuaks info õigeaegselt ning oleks nendele arusaadav on vaja valida konkreetsele ettevõttele kõige sobivamad kommunikatsioonikanalid. Kui organisatsioonis on kasutusel liiga palju kommunikatsioonikanaleid, või nad ei ole sobilikud, siis on vaja hoolikalt jälgida

informatsiooni töötajateni õigeaegset saabumist, kuna info aeglane liikumine võib tekitada infokadu. (Gossett 2006: 381)

Hitt *et al.* (2005) eristab kahte tüüpi kommunikatsioonikanaleid: verbaalsed, mis on omakorda jaotatud veel kirjalikeks ja suulisteks, ning mitteverbaalsed (viidatud Viru 2012: 13 vahendusel). Tänapäeval ettevõtted võtavad üha rohkem kasutusse uuemaid kommunikatsioonikanaleid, mille hulka kuuluvad sotsiaalsed võrgustikud, blogid ja intranet (Men 2014: 270). Need ei ole täiesti eraldiseisvad kommunikatsioonikanalid, vaid neid võib arvata mõnel määral verbaalseteks kanaliteks, eriti kirjalikeks kanaliteks.

Viidates Viru (2012: 14) töös kasutatud tabelile, allpool toob autor tabeli sellest, kuidas kommunikatsioonikanaleid on erinevates kirjandusallikates liigitatud.

**Tabel 1.** Sisekommunikatsioonikanalid

| Verbaalne suhtlemiskanal                           |   | Mitteverbaalne suhtlemiskanal                                | Uuemad kommunikatsiooniallikad   |
|--|---|--|--|
| Suuline  | Kirjalik                                    | Intonatsioon<br>Riietus<br>Silmakontakt<br>Miimika<br>Žestid | Intranet<br>Blogid<br>Skype<br>Sotsiaalsed võrgustikud<br>(nt. Facebook) |
| Telefonikõne<br>Vestlus<br>Kõne<br>Videokonverents | Kiri<br>Raport<br>Infokiri<br>E-mail<br>Fax |  |  |

Allikas: (Viru 2012: 14; Men 2014: 270).

Selleks, et aru saada erinevate kommunikatsioonikanalite tähtsusest ja vajalikkusest organisatsiooni jaoks, on vaja välja tuua erinevate kommunikatsioonikanalite nõrgad ja tugevad küljed. Suuline kommunikatsioonikanal on tavapäraselt kõige lihtsam ja kiirem viis info edastamiseks (Viru 2012: 14). Selle kanali kasutamine aitab vältida arusaamatusi, kuna võimaldab kohe küsida, mis jäi ebaselgeks ning vajadusel paluda korrata sõnumit veelkord. Kõige olulisem suulise kommunikatsioonikanali puudujääk on see, et suuline kanal nõuab vastuvõtjalt suurt tähelepanu ja keskendumist. Kui informatsiooni vastuvõtja on vähe tähelepanelik võib oluline info märkamata jääda.

Kirjalikku kanalit kasutades on suurimaks eeliseks info kirjalik talletumine. See säilib kas elektroonilisel kujul või paberil. Peale selle, kirjaliku kanali, nagu e-maili kaudu, võib suhelda teiste töötajatega ajast ja kohast sõltumatult. Puudusena saab viidata

võimalusele, et informatsiooni saatja kehv kirjutamisoskus võib muuta sõnumi ebaselgeks ja arusaamatuks. Seega, kirjalikke kommunikatsioonikanaleid kasutades peavad nii juht, kui ka organisatsiooni töötajad oskama end väga hästi kirjalikult väljendada, et vältida edasisi arusaamatusi.

Mitteverbaalsete kommunikatsioonikanalite eeliseks on see, et näiteks miimika, žestid ja emotsioonid aitavad tugevdada saadetavat sõnumit ning aitavad luua sobiva emotsionaalse õhkkonna. Puudustena aga võib tuua selle, et miimika ja intonatsiooni vale kasutamine võivad tekitada arusaamatusi ja see info, mida taheti edastada, jõuab saajani vääril kujul. Tuleb väga hoolikalt kasutada nii verbaalseid kui ka mitteverbaalseid kanaleid, et kedagi mitte solvata ja edastada õiget infot.

Uuemad kommunikatsioonikanalid on interaktiivsed ja mugavad, nad edendavad kahe-suunalist infovahetust ja töötajate osalust ning ergutavad töötajaid oma arvamust väljendama (Men 2014: 270). Kahe-suunaline kommunikatsioon on info vahetamise protsess, kus infosaajalt oodatakse dialoogi või mingil muul kujul tagasisidet (Veetõusme *et al.* 2009: 4). Ühesuunaline kommunikatsioon ehk informeerimine on info edastamine sihtgrupile ilma tagasisidet eeldamata (*Ibid.*: 4).

Lisaks võib välja tuua üha enam tavapärasemaks muutunud elektrooniliste suhtluskanalite kasutamise, mis on märkimisväärselt muutnud sisekommunikatsiooni kuju ettevõtetes. Nende kanalite kasutamise käigus suhtlemine toimub põhiliselt läbi arvutite. Kõige suurem elektrooniliste kanalite kasutamise eelis on selles, et nad võimaldavad informatsiooni kiiret ja lihtsat vahetust. Teiseks plussiks on see, et elektroonilised sõnumid ja info võivad säilida väga pikka aega arvutis või mälu-pulgal ja seda on igal ajal lihtne kätte saada. Elektrooniliste kanalite puudujäägiks võib tuua ohte, mis tulenevad arvuti viirustest ning mille tõttu oluline ja privaatne informatsioon võivad lekkida ja seda võivad kätte saada valed inimesed (Stuart, Sarow 2007: 12-13).

Efektive sisekommunikatsiooni võti seisneb kommunikatsioonikanali samastamisel ettevõtte poliitika ja eesmärkidega. Näiteks, kirjalikud kanalid on sobivad, kui sõnumite saatja tahab, et sõnum säiliks, ta ei nõua kiiret vastust, kui sõnum on keerulise sisuga ning on vaja aega, et sellest aru saada või kui saatja asub saajast kaugel. Suuline kanal

on aga mõttekas siis, kui sõnumi saatja nõuab kiiret tagasisidet või edastab emotsionaalse või spetsiifilise sõnumi. (Schmitz 2012: 532)

Kommunikatsioonikanali valik sõltub ka töötajatest ja nende ootustest. Paljud töötajad eelistavad e-maili vaatamata sellele, et nad igapäevaselt saavad palju e-kirju. Teised, aga eelistavad näost-näku kohtumisi, kuna neile on oluline saada kiiret tagasisidet või neil on vaja näha partneri emotsioone ja miimikat. (White *et al.* 2010: 8)

Kui kaalutleda veel sisekommunikatsiooni formaalse ehk ametliku ja mitteformaalse ehk mitteametliku formaadi üle, siis formaalne teeb töötajaid närviliseks, sest see sisaldab rohkem stressi tekitavaid tegureid kui mitteformaalne (Argenti 2009: 197). Ametlik kommunikatsioon hõlmab kõigepealt tööalast suhtlemist ning see võib liikuda nii töötajalt töötajani kui ka töötaja ja juhi vahel (Ruus-Ruusa 2012: 14).

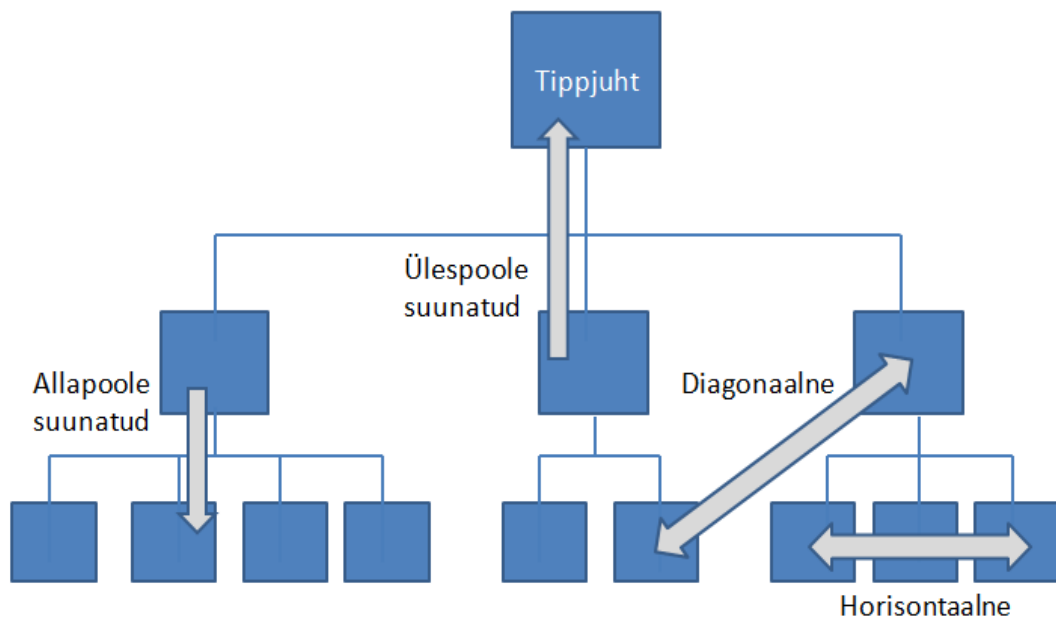
Mitteformaalsesse kommunikatsioonivõrgustikku kuuluvad tegevused alates töötajatevahelisest, personaalsest ja isiklikust suhtlemisest kuni nalja ja kuulujuttudeni ühises puhketoas ja see hõlmab tööga mitteseotud suhtlemist. Mitteformaalne suhtlemine on mõnikord isegi tähtsam kui formaalne. Seda tänu usaldusväärsele ja sõnumi vahetuse kiirusele võrreldes läbi formaalsete memode ja ühiste koosolekute informatsiooni edastamise kiirusele. (Argenti 2009: 197)

Erinevate kommunikatsioonikanalite kasutamine sõltub ettevõtte suurusest ja struktuurist ning ettevõtte teistest iseärasustest. Erinevatel organisatsioonidel tuleb leida kõige mugavamad ja sobivamad kommunikatsioonikanalid, mis aitavad ettevõttel efektiivselt infot vahetada erinevates olukordades. Selleks, et saavutada sisekommunikatsiooni kanalite efektiivne toimimine, tuleb need organiseerida niimoodi, et informatsioon, mida edastatakse ei oleks puudulik ega segane. Informatsiooni peaks edastama ja vahetama niimoodi, et see saabuks õigeaegselt ja nõutud kujul. Sisekommunikatsiooni kanalite süsteem peab olema pidevalt analüüsitud selleks, et vajadusel teha parandusi, sest muidu sisekommunikatsioon ei toimi hästi (Grunig 1992: 541).

Väga olulised iga organisatsiooni puhul on ka sõnumite suunad. On olemas kolm viisi, kuidas sisekommunikatsioon võib toimuda: vertikaalselt, horisontaalselt ja diagonaalselt

(Montana, Charnov 2000: 340). Vertikaalne viis jaguneb omakorda allapoole ja ülespoole suunatud kommunikatsiooniks (*Ibid.*: 340).

Tuginedes Montana ja Charnov (2000) käsitlusele, koostas autor oma joonise (vt joonis 1), et oleks paremini näha, milliste hierarhiliste astmete vahel toimub kommunikatsioon iga viisi puhul.



**Joonis 1.** Sõnumite suunad organisatsioonis (Montana, Charnov 2000: 340 , autori koostatud).

Vertikaalse suuna puhul toimub infovahetus erinevatel hierarhilistel astmetel olevate töötajate vahel. Ülevalt alla suuna korral liigub info juhilt alluvatele, aga alt üles korral - alluvatelt juhile. Juhid peaksid organisatsioonis rohkem tähelepanu pöörama alt üles informatsiooni liikumisele ja parendama seda. Selle põhjus seisneb selles, et läbi töötajate arvamuste võib saada hinnanguid sellele, kui hästi juht töötab ja vajadusel muuta midagi tema töös. Just põhiliselt läbi alt üles infovoogu juhid saavad teada töötajatel tekkivatest probleemidest ja kui see infovoog töötab hästi, siis töötajate probleeme suudetakse lahendada varakult. Samuti antud infovoost alluvad edastavad juhile teavet sellest, mis ettevõtte ja personali töös vajab parandust ja täiendust. (Hodgetts 1990: 424)

Kommunikatsioon on seda efektiivsem, mida lihtsamalt töötaja saab juhiga ühendust võtta (Downs, Adrian 2004: 54). Ülespoole suunatud kommunikatsiooni puhul edastavad alluvad juhile infot töösoorituse osas, sh ootused, probleemid ja kaebused, ent edastavad ka finantsteabe ja soovitusel edasiseks arenguks (Viru 2012: 20). Efektiivne ülespoole suunatud kommunikatsioon muudab õhkkonna organisatsioonis pingevabamaks ja sõbralikumaks, mis omakorda suurendab töötajate tööle pühendumust (Downs, Adrian 2004: 55). Kui aga alluvad ei saa vabalt suhelda juhiga, muudab see tööõhkkonna pingelisemaks (*Ibid.*: 55).

Ülevalt alla kommunikatsiooni infovool on samuti suur tähtsus organisatsioonis. Sellele infovoole on vaja ka pöörata tähelepanu, sest just läbi selle suhtlevad juhid peamiselt oma alluvatega. Ülevalt alla infovoo puhul, juhid annavad alluvatele tagasisidet töösoorituse kohta, edastavad tööjuhised ja põhimõtted, selgitavad tööprotseduure ja tavasid (Viru 2012: 20).

Horisontaalne sõnumi suund on kõige tavalisem ja on kõige sagedamini kasutatud organisatsioonides. Selle korral toimub infovahetus samal astmel asuvate töötajate vahel ja hõlmab pigem mitteametlikku suhtlemist. Kui horisontaalne kommunikatsioon toimib hästi, siis on töötajatel olemas stiimul töötada, sest tööõhkkond on sõbralik. Kuna sõbralik ja positiivne õhkkond mängib suurt rolli, jääb horisontaalne kommunikatsioon väga oluliseks protsessiks igas organisatsioonis. Horisontaalse sisekommunikatsiooni puuduseks võib pidada seda, et mõnikord töötajad unustavad edastada juhtkonnale infot, mida nad vahetavad omavahel horisontaalse kommunikatsiooni kaudu ning vertikaalset kommunikatsiooni ignoreeritakse. (Downs, Adrian 2004: 55)

Diagonaalne infoliikumine tähistab infovahetust erinevate osakondade, samuti erinevatel hierarhilistel positsioonidel olevate töötajate vahel (Vos ja Schoemaker 2001: 85). Diagonaalse kommunikatsiooni ülesandeks on edendada osakondadevahelist koordineerimist, säästa töötajate aega, mis kulub ülespoole ja allapoole suunatud informatsiooni liikumisele erinevate hierarhiliste tasandite vahel (Viru 2012: 19). Sellepärast selle kommunikatsioonivoo puhul toimub kõige suurem infovahetus (Pace, Faules 1994: 135).

Sisekommunikatsiooni õigeks toimumiseks on vaja valida konkreetse ettevõtte jaoks kõige sobivamad kanalid infovahetuse teostamiseks, sest ühes ettevõttes võivad mõned kanalid hästi toimida, aga teises mitte. Samas peab soosima töötajaid kasutama ettevõtte poolt valitud kommunikatsioonikanaleid ja sõnumite suundi. Kui ettevõtte juhtkond korraldab ja mõtleb hästi läbi kõik sisekommunikatsiooniga seonduva, siis töötajad saavad kogu vajaliku ja olulise informatsiooni töö sooritamiseks. Seejärel suureneb ka töötajate üldine rahulolu sisekommunikatsiooniga ja nendel tekib soov ettevõtte poolt seonduvate eesmärkide täitmiseks. Efektiivsel sisekommunikatsioonil on olemas teatud iseärasused ning on olemas ka tegurid, mis võivad efektiivset sisekommunikatsiooni toimumist takistada. Need tuleb õigel ajal tuvastada ja kõrvaldada. Järgmises alapeatükis tuuakse välja efektiivse sisekommunikatsiooni kriteeriumid, seda takistavad tegurid ning antakse ülevaade sisekommunikatsiooniga rahulolu uurimiseks kasutatavatest meetoditest.

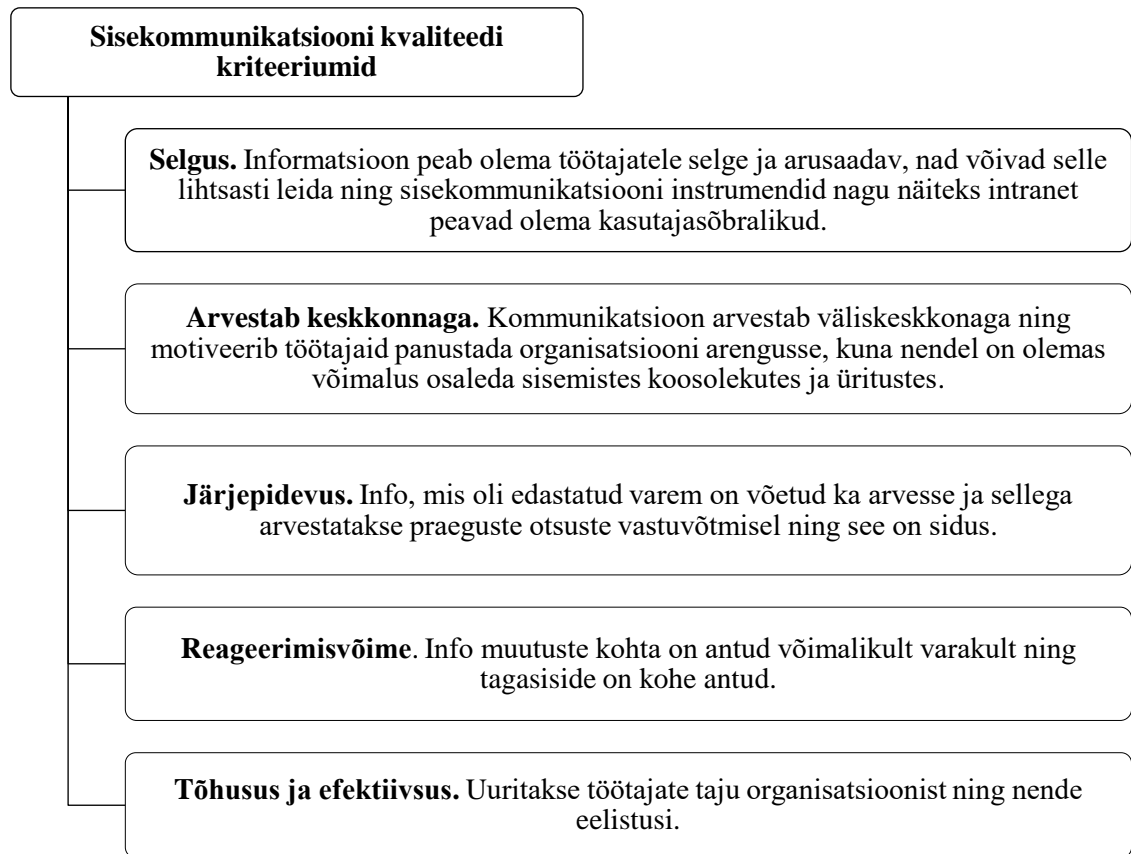
### **1.3. Efektiivne sisekommunikatsioon, selle probleemid ja mõõtmise võimalused**

Tänapäeva ärimaailm muutub keerulisemaks ja võistluslikumaks, mis nõuab organisatsioonidelt hästi korraldatud sisekommunikatsiooni ning paneb aina rohkem rõhku töötajate kommunikatsioonioskustele (Argenti 2009: 184). Kahjuks ei ole ettevõtetes tihti sisekommunikatsiooni piisavalt palju tähtsustatud. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni küsimus jääb tihti lahendamata ja see ongi põhjuseks organisatsiooni ebaefektiivsele tööle.

Sisekommunikatsiooni efektiivne toimimine organisatsioonis võimaldab ennetada töötajate rahulolematust. Efektiivne sisekommunikatsioon aitab muuta organisatsioonis toimuvaid protsesse kiiremaks ja sujuvamaks ning vähendada ressurside raiskamist. Juhid kipuvad sageli sisekommunikatsiooni olulisust alahindama ja leiavad pigem, et töötajate töötulemused omavad seost ainult töötaja kvalifikatsiooniga, mitte aga ei tulene organisatsioonisisest infovahetusest. (Viru 2012: 10)

Kasutades Vos ja Schoemakeri (2004) käsitlust ja selle Viru (2012: 9) poolset visuaalset esitlust, koostas autor joonise 2 sisekommunikatsiooni kvaliteedi kriteeriumidest. Joonis toob hästi esile, kuidas sisekommunikatsiooni kvaliteedi kriteeriumid, mis on omavahel

väga tugevalt seotud. Selleks, et sisekommunikatsioon oleks kvaliteetne ja täidaks oma eesmärgi efektiivselt, peavad olema täidetud kõik kriteeriumid. Vos ja Schoemaker (2004) toovad välja viis sisekommunikatsiooni kvaliteedi kriteeriume (viidatud Viru 2012: 9 põhjal):



**Joonis 2.** Sisekommunikatsiooni kvaliteedi kriteeriumid (Vos ja Schoemaker 2004; Viru 2012: 9).

Kuna "efektiivsuse" mõiste on ebamäärane, üldine ja mitmetähenduslik ning erinevatel juhtudel võib efektiivsust erinevalt mõõta, toob autor ära erinevate autorite näiteid sellest, millistel juhtudel sisekommunikatsioon on efektiivne. Spitzer ja Swidler (2003:75) eeldavad, et efektiivne sisekommunikatsiooni täidab kolme põhieesmärgi:

- informatsioon, mida edastatakse töötajatele on arusaadav ja töötajad võtavad seda vastu, samuti nad saavad aru sõnumi sisust ja kavatsusest;
- sisekommunikatsiooni eesmärgi täidab suurem osa töötajatest;

- sisekommunikatsiooni lõplikuks tulemuseks on edu saavutamine alades nagu toote kvaliteet, müük, kasumlikkus, tööjõu tulemused ja rahuldus ningseejärel ka klientide rahulolu.

Tegelikult efektiivne sisekommunikatsioon on tasakaalustatud. Vähene informatsioon tekitab tühjust, mis põhjustab usaldamatust ja spekulatsiooni. Liigne info aga võib põhjustada teabe üleküllust ning vajalik info võib kaduda (Rosenfeld *et al.* 2004: 30). Haas (2006) leidis, et kuigi info hulk organisatsioonis oli suurendatud, vajasisid töötajad siiski rohkem (viidatud White *et al.* 2010: 7 vahendusel). Selle põhjuseks oli liigne ja tühine info ja see fakt, et selles infohulgas töötajad ei leidnud endale õiget ja vajalikku teavet (White *et al.* 2010: 7). Nii siis, efektiivne sisekommunikatsioon püüdleb "info adekvaatsuse" poole, mis on vajaliku ja tegelikult saadud info vaheline tasakaal (Rosenfeld *et al.* 2004: 31-32).

Efektiivne sisekommunikatsioon peab alguse saama töötajatest. Vaatamata nende ametile ja kohale organisatsioonis peavad kõik töötajad korraldama kommunikatsiooni efektiivselt. Igas organisatsioonis peavad töötajad teadma kõiki protsesse, mis toimuvad nende organisatsioonis. Kui nendele esitatakse küsimusi ettevõtte missiooni, visiooni või praeguse seisuga kohta, peavad nad olema valmis nendele vastama. Sisekommunikatsiooni eesmärgiks on õpetada, kuidas suhelda avalikkusega ning mida öelda, kui puudutatakse spetsiifilisi küsimusi, mis on seotud ettevõtte investeeringute, finantside või tööpoliitikaga. Töötaja valmidus ja oskus vabalt arutleda organisatsiooni üle näitab organisatsiooni sisekommunikatsiooni tõhusust ja efektiivsust. (Kalla 2006: 142)

Samas, sisekommunikatsiooni süsteem peab koosnema kolmest kommunikatsioonitasemest. Esiteks, oluline informatsioon peab olema vabalt levitatud selleks, et töötajad oleksid kursis, milline olukord ettevõttes praegu on. Selleni võib jõuda, korraldades kohtumisi, muutes äristrateegiat ning tehes investeeringuid, mis otseselt mõjutavad organisatsiooni alumisi tasemeid. Samuti organisatsioonil peavad olema andmebaasid ja serverid, kus vajalik info on säilitatud ning töötajatel peab olema nendeni vaba juurdepääs. Vajalik info sisaldub kataloogides, kliendiregistris, õigusaktides ning konfidentsiaalsuse tagamise lepingutes. Kolmas punkt, mis on vajalik sisekommunikatsiooni efektiivseks töötamiseks on teadmine, kus oluline teave asub

ning kuidas selleni jõuda. Siin on abiks erinevad meeldetuletused oluliste sündmuste kohta nagu ärireisid, kohtumised või tulevased üritused. Meeldetuletusi võib teha e-maili kaudu, kohtudes näost-näkku, teadete tahvlile infot paigutades või sisemiste uudisteserverite kaudu. Eelnevalt on vaja aga analüüsida ja testida süsteemi, mille kaudu sõnumeid saadetakse ja teha vajalikke parandusi selleks, et info liiguks töötajateni õigel kujul, lihtsalt ja vabalt. (Grunig 1992: 533-536, 541)

Kuigi sisekommunikatsioon võib olla korraldatud hästi on alati olemas tegurid, mis takistavad seda. Neid tegureid on välja toonud Schmitz (2012: 509).

- **Filtreerimine-** see on info moonutamine või varjamine selleks, et juhtida teise inimese reaktsiooni ja emotsioone, näiteks müügiosakonna juht, kes varjab halbu müügiandmeid, kartes, et tema juht muutub vihaseks. Filtreerimise tõttu ei saa töötajad terviklikku pilti sellest, mis organisatsioonis toimub.
- **Informatsiooni ülekoormus.** Liigne informatsioon, mida on töötajal väga raske käsitleda. See on ebaoluline informatsioon, mis saadetakse töötajale. See raiskab töötaja aega, mida ta võiks kasutada oma töö sooritamiseks. Seejärel halveneb töötaja loovus, aktiivsus ja tööefektiivsus.
- **Kuulujutud töökohal.** Urijate sõnul see on organisatsioonielu vältimatu osa, kuna töötajad pidevalt otsivad infot oma ettevõtte kohta. Töötajad usaldavad teineteist rohkem kui juhti, aga see info, mida kolleegid räägivad, võib osutuda vääraks. See takistab efektiivset sisekommunikatsiooni tugevalt, kuna kuulujuttude tõttu ei saa juht edastada töötajatele õiget infot.
- **Soolised erinevused.** Naiste ja meeste kommunikatsioonistiilid on erinevad. Näiteks, naised esitavad rohkem küsimusi enne projektiga alustamist, mehed aga alustavad projektiga kohe. Mehed võivad kasutada mõningaid termineid, mis on naistele ebaselged. Sellepärast on vaja aru saada meeste ja naiste erinevustest, et vältida arusaamatusi.
- **Saatja ja saaja erinevad tajud.** Haridus, vanus ja kultuur on tegurid, mis mõjutavad, kuidas me sõnumeid tõlgendame. Mida vähem võetakse arvesse kuulajaid, seda on suurem võimalus, et nad ei saa sõnumist aru või saavad sellest teisiti aru. Eriti tähelepanelikult tuleb sisekommunikatsiooni korraldada mitmekultuurilises organisatsioonis. On alati vaja läbi mõelda, mida öelda ning kas see on kõikidele üheselt mõistetav ja arusaadav.

Töötajate sisekommunikatsiooniga rahulolu hindamine on oluline komponent kogu organisatsioonikommunikatsiooni efektiivsuse mõõtmises (Gray, Laidlaw 2004: 426). Downs *et al.* (1988) ning Pincus ja Rayfield (1989) selgitasid välja, et kui töötajad on rahul organisatsioonisisese kommunikatsiooniga, siis nende tööga rahulolu tõuseb ka (viidatud Viru 2012: 11 vahendusel). Byrne ja LeMay (2006: 149) leidsid oma uuringus, et kui töötajad on rahul sisekommunikatsiooniga, siis nad rohkem pühenduvad oma organisatsioonile, nende tootlikkus on kõrgem, töötulemused on paremad, ning tööga rahulolu on suurem. Töötajate rahulolematuse sisekommunikatsiooniga põhjustab, aga töötajate tööle vähest pühendumist, suurendab töötajate töölt põhjuseta puudumist ja tööjõu volavust ning vähendab töötajate produktiivsust (Hargie *et al.* 2002: 415).

Individuaalsel tasandil nõrk sisekommunikatsioon võib suurendada otsustamisvõimetust, rahulolematust tööga, endaga ja teistega ning tekitada stressi. Kui ettevõtte töötajad on jäetud ilma vajalikust kommunikatsioonist, info ei saabu õigel ajal või töötajatel puudub asjalik info organisatsioonis toimuva kohta, siis selles ettevõttes ei prognoosita töötajate rahulolu, heakskiidu, heade sise- ja välissuhete ning ka tootlikkuse tõusu kasvu. (Gray, Laidlaw 2004: 427)

Sisekommunikatsiooni rahulolu kaardistamine ja mõõtmine tagab ettevõtte "tervise" ja töötajate rahulolu (*Ibid.*: 428). Sisekommunikatsiooni auditeid ehk rahuloluküsitlusi viiakse läbi andmete kogumiseks, et teada saada sisekommunikatsiooni tugevustest ja nõrkustest ning pakkuda lahendusi positiivse tööõhkkonna loomiseks ja infojuhtimise parandamiseks, et läbi selle parandada organisatsiooni töö efektiivsust (*Ibid.*: 427).

Mitmed uurijad leidsid, et on olemas kaks sisekommunikatsiooni rahulolu mõõdet: infoga seotud, mis keskendub info sisu ja voogude rahulolule ning suhetega seotud, mis keskendub teiste organisatsiooni liikmete suhete rahulolule (*Ibid.*: 430). Neid kahte aspekti rõhutas Quirke (1996: 33), väites, et suurim osatähtsus on infol, mis liigub alt-üles, sest see ühendab neid, kes teavad, mida peab parandama ja neid, kellel on võim muutuste läbiviimiseks.

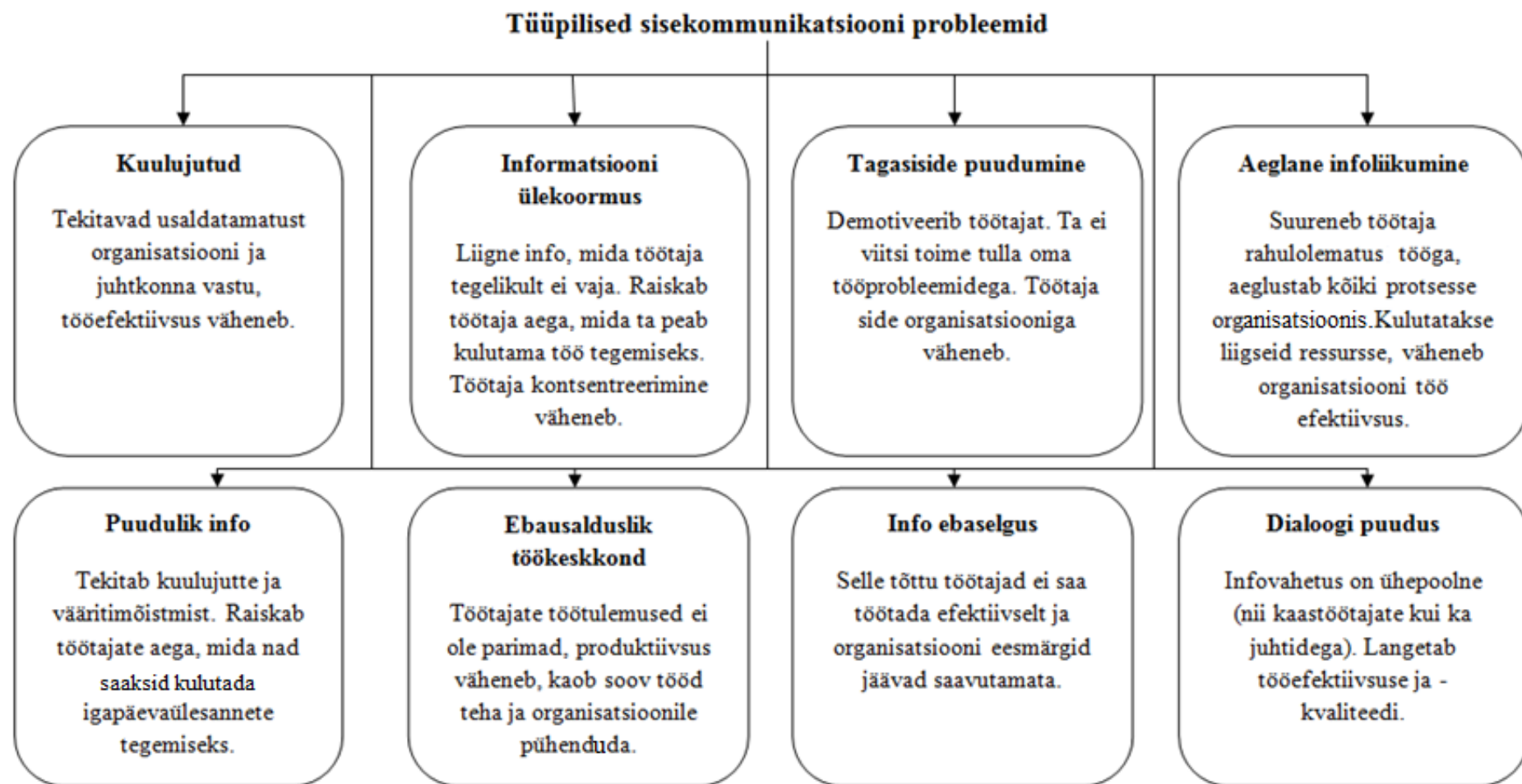
Paljudes organisatsioonisisese kommunikatsiooniga rahulolu uuringutes kasutatakse Downs ja Hazeni (1977) poolt loodud kommunikatsiooni rahulolu skaalat

(*Communication Satisfaction Questionnaire – CSQ*) (Nakra 2006: 43). Küsimustik on koostatud enam kui 25 aastat tagasi, kuid ka tänapäeval on see jäänud põhiliseks mõõtevahendiks kommunikatsiooniga rahulolu välja selgitamiseks (Nakra 2006: 43). Selle küsimustiku reliaablus ja valiidsus on tõestatud erinevate uurimuste poolt ja seda kasutatakse mitmes riikides üle maailma (Aadomaa 2014: 25).

Champitt ja Downs (1993) on arvamusel, et CSQ võib pidada üheks parimatest mõõtevahenditeks organisatsioonisisese kommunikatsiooniga rahulolu mõõtmiseks (viidatud Carrière ja Bourque 2009: 32 vahendusel). Seda arvamust toetasid ka Greenbaum *et al.* (1988) ja väitsid, et antud küsimustiku kasutamisel on mitu plusse (viidatud Mount, Back 1999: 405 vahendusel):

- CSQ on arusaadav ja see küsimustik on piisavalt lühike, sejärel selle täitmiseks ei kulu rohkem kui 15 minutit;
- CSQ abil saadud tulemusi on lihtne analüüsida;
- küsimustik on kergesti kohandatav erinevate suuruse ja tegevusalaga ettevõtetele ja organisatsioonidele;
- CSQ abil võib mõõta rohkem kui üks näitaja, näiteks kommunikatsiooniga rahulolu ja tööga rahulolu.

Kokkuvõtteks ülalpool toodule teoreetilisele osale koostas autor joonise 3, kust võib leida, missugused sisekommunikatsiooni takistavad probleemid on autori arvates kõige tüüpilisemad ning kuidas nad mõjutavad organisatsiooni töötajaid:



**Joonis 3.** Tüüpilisemad sisekommunikatsiooni probleemid ja nende mõju (Brooks 2008; Pace ja Faules 1994; Gholipour *et al.* 2011; Reina, D.S. ja Reina, M.L. 2006; Schmitz 2012; Smith 2006; Vos ja Schoemaker 2001; autori koostatud).

Ülalpool toodust võib järeldada, et peamised sisekommunikatsiooni probleemid on seotud infovahetusega. Probleemiks osutub see, et info, mida töötajad vajavad on ebapiisav või see liigub liiga aeglaselt ja saajad peavad seda kaua ootama. Kuulujutud, aga tekkivad just sellest, et töötajad ei saa olulist infot õigeaegselt ja seejärel hakkavad seda otsima teiste töötajate käest. Samuti probleemiks on see, et saadetakse liiga palju ebaolulist infot, mida töötaja ei vaja või info ei ole töötajale selge. Lisaks on tähtis dialoogi ja tagasiside olemasolu, kuna nende puudus vähendab tööefektiivsust ning töötajate side organisatsiooniga kaob.

Sisekommunikatsiooni probleeme on palju ja neid kõiki tuleb arvesse võtta, et sisekommunikatsioon toimiks efektiivselt ja ilma probleemideta. See on aga keeruline ja aeganõudev töö. Seejärel on alati vaja varuda ajaressurssi, et analüüsida sisekommunikatsiooni takistavaid tegureid ning hoida ära nende tekkimist.

Sisekommunikatsioonis esineda võivate probleemide väljaselgitamiseks viiakse läbi rahuloluküsimustikke, mis võimaldavad aru saada, mis osas esineb probleeme sisekommunikatsioonis. Peale probleemide väljaselgitamist võib teha nõutud parandusi selleks, et sisekommunikatsioon toimiks efektiivselt. Peamiselt on see juhi töö ja tema peal on vastutus organisatsiooni ja töötajate ees. Kui juht õigeaegselt märkab sisekommunikatsioonis probleeme ja lahendab neid, siis juhi sõnum liigub juhilt töötajateni ja töötajatelt tagasi juhile vabalt ning on kõigile üheselt arusaadav. Sellel juhul organisatsiooni tööd ei takista miski, see töötab õieti ja edukalt ning töötulemused on paremad.

Järgmises peatükis vaadatakse, kas ja millised tüüpilised sisekommunikatsiooni probleemid, mis on toodud teoreetilises osas, esinevad ka uuritavas ettevõttes X. Selleks viiakse läbi töötajate sisekommunikatsiooniga rahulolu küsimustik. Ettevõttes X sisekommunikatsiooni probleemide ilmnemisel, teeb autor ettevõtte X juhtkonnale ettepanekuid sisekommunikatsiooni probleemide lahendamiseks ja selle parendamiseks.

## **2. ETTEVÖTTE X TÖÖTAJATE HINNANGUD SISEKOMMUNIKATSIOONILE**

### **2.1. Ettevõtte X ja selle sisekommunikatsiooni hetkeolukorra tutvustus ning uurimisprotsessi kirjeldus**

Ettevõtte X on omakapitalil põhinev ettevõtte, mis tegeleb tootmise, müügi ja teenindusega. Ettevõttes töötab 98 inimest üle Eesti ning neist 52 Tallinnas. Ettevõtte asutati ligi 20 aastat tagasi. See ettevõtte laenab oma seadmeid klientidele, toob oma kaupa klientidele, tegeleb seadmete hoolduse ja kontrollimisega. Suurem osa ettevõtte klientidest on ärikliendid ja ettevõtted, erakliente on vähe. Kolm aastat tagasi alustas ettevõtte ka oma sõsarettevõtte kaupade müüki.

Klientide paremaks teenindamiseks on ettevõttel teenindusosakonnad Tallinnas, Tartus, Pärnus ja Jõhvis. Selline struktuur võimaldab pakkuda ühtlase kvaliteediga teenust üle kogu Eesti. Ettevõtte struktuuri võib leida lisast 1.

Sisekommunikatsiooni korraldamise uurimiseks viidi läbi dokumendianalüüs ajavahemikus 21.03.2016 – 23.03.2016. Dokumendianalüüsi käigus uuriti ettevõtte erinevaid dokumente, millel oli mingi seotus organisatsiooni sisekommunikatsiooniga. Samuti suheldi samal ajal ettevõtte finantskontrolleri- ja personalijuhiga, et saada küsimuste tekkimise korral täiendavat informatsiooni ja selgitusi. Analüüsi käigus leiti, et konkreetselt kommunikatsioonilaseid dokumente ei ole ja enamik kommunikatsiooniga seonduv on ettevõttes suusõnaline.

Autor uuris ettevõtte põhikirja, töökorralduseeskirju ja käsiraamatut. Töökorralduseeskirjadest leiti, et igapäevaste küsimuste tekkimiste korral tuleb pöörduda oma otsese ülemuse poole. Töötajate töölepingutes on kirjas töötaja otsene ülemus. Kui vajalikku teabet ei ole võimalik saada, või kui otsene ülemus puudub töökohalt, võib pöörduda tegevjuhi poole. Keeruliste ja formaalsete küsimuste korral

tuleb pöörduda personalijuhi poole, kes on tegevjuhi abi. Tegevjuhile pöördumise korra võib leida ettevõtte käsiraamatust. (Ettevõtte X töökorralduseeskirjad)

Käsiraamatu analüüsist selgus, et kõik avaldused, taotlused ja infokirjad, mis vajavad tegevdirektori läbivaatamist ja kinnitamist, saadetakse esiteks elektrooniliselt juhiabi-personalispetsialisti e-posti aadressile. Käsiraamatust leiti ka info ürituste kohta, tänu millele kõik töötajad saavad kokku ja võivad suhelda mitteformaalses õhkkonnas ja läbi selle oma suhteid parandada. Peale seda, käsiraamatust leiti ka infot ametikohtade alusel erinevate gruppide eristamise kohta (Ettevõtte X käsiraamat).

- Juht: juht.
- Müük: müügiesindaja, kliendihaldur.
- Kontor: raamatupidaja, müügisekretär, assistent, personalispetsialist.
- Klienditeenindaja: klienditeenindaja-autojuht.
- Hooldus: hooldustehnik.
- Ladu: operaator, laotööline.

Ainus, mis on seotud ettevõtte X sisekommunikatsiooniga põhikirjas on ettevõtte struktuur (vt lisa 1). Sealt leiti ka infot, et kõik töötajad alluvad tegevjuhile, olenemata nende ametist (Ettevõtte X põhikiri). Tavatöötajad alluvad nii oma otsesele juhile kui ka tegevjuhile (*Ibid*).

Dokumendianalüüsi käigus sai selgeks, et sisekommunikatsiooni konkreetselt puudutavat dokumenti ettevõttes pole, kuigi ettevõtte plaanides on kommunikatsioonimudeli ja info liikumise juhend koostada käesoleva aasta lõpuks. Enamus sisekommunikatsiooniga seonduv on ettevõttes suusõnaline.

Ettevõttes on suusõnaliselt kokku lepitud, et kirjalikku informatsiooni jagatakse e-posti teel, kasutades selleks MS Outlooki. Kõikidel töötajatel on olemas e-posti aadress, mis on loodud töö jaoks. Mõnikord vahetatakse informatsiooni, kasutades Skype'i. Kontoris on olemas teadetetahvel, kust igaüks võib leida infot ettevõtte saavutustest, eesmärkidest ja arenguplaanidest. Igas osakonnas on olemas ka oma infotahvel. Selle peal uuendatakse iga päev dokumente ja graafikuid ning nad sisaldavad infot praeguse tööpäeva korralduse kohta ehk milline on tänase päeva töömaht. Suulistest

kommunikatsioonikanalitest, mida ettevõtte X kasutab, võib välja tuua igapäevase suhtlemise, telefonikõnesid ning koosolekuid.

Ettevõttes viidi 2016.a. veebruaris läbi töötajate rahulolu ja tööohutuse uuring, kus uuriti ka kommunikatsiooniga rahulolu. Ettevõttesisene kommunikatsioon oli üks peamistest murekohtadest. Mõningat rahulolematust info liikumise ning kommunikatsiooniga tajuvad ettevõtte töötajad olenemata ametigrupist. Hinnangutest ning kommentaaridest selgus, et kõige enam on probleeme esinduste vahelise inovahetusega. Vastajad näevad tihti tööd takistava tegurina ning ühe peamise pingening konfliktiallikana just ebapiisavat kommunikatsiooni. Sellest tulenevalt otsustas autor korraldada sügavama töötajate sisekommunikatsiooniga rahulolu uuringu, milles kasutatakse nii avatud kui ka suletud vastustega küsimustikku.

Küsimustiku koostamiseks töö autor kohtus kõigepealt ettevõtte juhtkonnaga, et uurida, mida täpsemalt nad tahaksid oma organisatsiooni sisekommunikatsiooni kohta teada saada. Arutamise käigus sai selgeks, et ettevõtte juhtkond sooviks leida vastused ja lahendused küsimustele, milliseid autor toob allpool.

- Millised sisekommunikatsioonikanalid on töötajatele kõige mugavamad infovahetamiseks? Seda oli vaja teada saada selleks, et juhtkond saaks ebamugavamad kanalid kas eemaldada kasutamisest või parandada selleks, et nad toimiksid efektiivsemalt.
- Milliseid puudujääke ettevõtte töötajad näevad ise ettevõtte sisekommunikatsiooni toimimises, et seda parandada?
- Millised on sisekommunikatsiooni tugevamad küljed? Neid tuleb säilitada ja arendada.
- Millised on töötajate omapoolsed pakkumised sisekommunikatsiooni parandamiseks ja arendamiseks?

Edasi bakalaureusetöö autor asus nendele küsimustele vastuseid otsima küsimustiku abil. Küsimustiku (vt lisa 2) koostamisel autor võttis aluseks Andrus Viru (2012) poolt rakendatud küsimustikku, mille Viru omakorda mugavdas Downs ja Hazeni (1977: 63-73) kommunikatsiooni rahulolufaktoritele ja küsitlusest *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ). Seetõttu, antud bakalaureusetöö küsimustiku mõned küsimused

ja osad on sarnased Downs ja Hazeni ning Viru omadega, sest aluseks on võetud sama CSQ küsimustik. Küsimustikus on kokku kaheksa gruppi. Märkusena, teine väidete grupp (küsimustiku osa/küsimuste grupp) on mõeldud ainult juhtidele, kellel on töötajaid, seega ainult nemad hindasid antud grupi väiteid.

Esimeses küsimuste osas on töö autor välja toonud üldised andmed vastajate kohta ehk nende tööstaaž antud ettevõttes ja ametikoht. Teise osa väidete abil võib selgitatada välja juhtide suhteid alluvatega. Kolmas küsimuste osa sisaldab väiteid, mis näitavad ettevõttesisest kommunikatsioonikliimat ning kirjeldab suhteid töötajate vahel. Neljas küsimuste osa adresseerib kuivõrd selge, kättesaadav ja piisav on tööalane info ning selgitatakse väljakuivõrd suur on töötajate üldine vajadus info järele. Viies väidete grupp toob välja töötajate eelistused erinevate ettevõttes kasutusel olevate kommunikatsioonikanalite osas. Kuues osa avab töötajate ja nende otsuste juhtide omavahelised suhted. Seitsmes väidete grupp annab ülevaate kolleegide omavahelistest suhetest, samuti info liikumisest erinevate osakondade vahel. Viimases blokis andsid vastajad oma kommentaarid ja märkused ning pakkusid lahendusi, et parandada ettevõtte sisekommunikatsiooni.

Küsimustiku väljatöötamisel kasutati Likerti skaalat, mis koosneb kuuest pallist (Hartley 2014: 84). Suuremates valikvastustega blokkides paluti vastajatel hinnata väiteid 6 palli skaalal, kus 1 tähistab, et vastaja ei ole punktiga üldse nõus ja 6 tähistab täielikku nõusolekut. Samuti oli vastajatel võimalik mitmes küsitluse lõigus oma hoiakuid ja seisukohti vabalt väljendada. Samuti, küsimustiku lõpus oli olemas vaba ruum töötajatele erinevate märkuste, kommentaaride ja arvamuste kirjutamiseks.

Küsimustiku subjektideks olid ettevõtte X Tallinna teenindusosakonna töötajad ning juhid teistest teenindusosakondadest üle Eesti. Valimi moodustasid kokku 55 töötajat. Kokku on ettevõttes 98 töötajat ehk see on üldkogum. Otsustati uurida ainult ettevõtte X Tallinna teenindusosakonda, kuna seal asub ettevõtte peakontor, mis koordineerib kogu organisatsiooni tegevust. Samas otsustati uurida kõikide teenindusosakondade juhte, kuna teenindusosakondade vaheline kommunikatsioon on oluline. Kõik ettevõtte teenindusosakonnad moodustavad ühtse terviku, mille sidus koostöö on ettevõtte efektiivse toimimise aluseks. Peamine infovahetus teenindusosakondade vahel toimub, aga ainult läbi juhtide.

Selleks, et tagada vastajatele anonüümsust, kasutati küsimustikus ametikohtade alusel koostatud gruppe.

Küsimustik koostati Google Docs'is. Selle abil sai kiiremini ja mugavamalt uuringu koostada, läbi viia ja tulemusi analüüsida. Enne küsimustiku töötajatele laialisaatmist saadeti küsimustik ülevaatamiseks ka personalispetsialistile. Pärast küsimustiku kontrollimist tehti seal nõutud parandusi ning täiendusi.

Link küsimustikule saadeti kõikidele töötajatele e-posti kaudu. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni uuring viidi läbi ajavahemikus 14.04.2016-22.04.2016. Uuringu tulemusi analüüsiti *Microsoft Office Excel 2010* abil.

## 2.2. Uuringu tulemuste analüüs ja kokkuvõte

Antud alapeatükis antakse ülevaade ettevõtte X töötajate hinnangutele organisatsioonisisesele kommunikatsioonile ja analüüsi tulemustele.

Järgmisest tabelist võib leida, kuidas jaotusid vastajad tööstaaži ja ametikohta lõikes.

**Tabel 2.** Vastanute jaotus tööstaaži ja ametikohta lõikes

| Tööstaaž     |                              |   |                             |                        |               |  |
|--------------|------------------------------|---|-----------------------------|------------------------|---------------|--|
| Kuni 1 aasta | 1-5 aastat                   | 6-10 aastat   | Üle 10 aastat               |                        |               |  |
| 13,2%        | 39,5%                        | 31,6%   | 15,8%                       |                        |               |  |
| Ametikoht    |                              |   |                             |                        |               |  |
| Juht         | Müügiesindaja, kliendihaldur | Raamatupidaja, müügisekretär, assistent, personalispetsialist | Klienditeenin-daja-autojuht | Operaator, laotöölaine | Hooldustehnik |  |
| 23,7%        | 26,3%                        | 26,3%   | 15,8%                       | 2,6%                   | 5,3%          |  |

Allikas: autori koostatud.

Kokku vastas küsimustikule 38 töötajat 55st ehk 69%. Tööstaažilt oli vastanutest kõige rohkem ehk 39,5% töötanud vahemikus 1-5 aastat, 31,6% töötajatest on tööstaažiga 6-10 aastat, 15,8% on töötanud üle 10 aasta ning kõige väiksem osa töötajatest ehk 13,2% on töötanud ettevõttes kuni 1 aasta. Need tulemused näitavad, et suurem osa töötajatest on töötanud ettevõttes rohkem, kui üks aasta. Neid, kes on töötanud ettevõttes kuus

aastat ja rohkem on kokku 47,4%. See võib viidata sellele, et töötajatel on päris pikaajaline pühendumus ettevõttele. Neid, kes on töötanud ettevõttes kuni 1 aasta on ainult 13,2%, mis võib viidata sellele, et ettevõttes ei ole personali voolavust.

Samuti, tabelist on näha, et kõige rohkem vastajaid ehk 26,3% töötavad järgmistel ametikohtadel: raamatupidaja, müügisekretär, assistent, personalispetsialist ning müügiesindaja ja kliendihaldur. Natuke vähem ehk 23,7% vastajatest on juhid ning 15,8% on klienditeenindajad-autojuhid. Kõige väiksem osa ehk 5,3% ning 2,6% vastajatest moodustavad vastavalt hooldustehnikud ning operaatorid, laotöölised.

Küsimustikus käsitletud väidete analüüsimiseks autor otsustas valida väidete gruppide aritmeetilised keskmised, standardhälve ja mood. Vastavad näitajad kõikide väidete gruppide kohta on esitatud tabelis 3.

**Tabel 3.** Statistilised näitajad kõikide väidete gruppide kohta.

| Väidete grupp  | Aritmeetiline keskmine | Standardhälve | Mood |
|--|------------------------|---------------|------|
| Suhtlemine alluvatega                                  | 4,6                    | 0,65          | 5    |
| Ettevõttesisene kommunikatsioonikliima                 | 4,37                   | 1,14          | 5    |
| Töö sooritamiseks vajaliku info kättesaadavus          | 4,55                   | 1,22          | 5    |
| Suhtlemine otseste juhtidega                           | 4,84                   | 1,02          | 5    |
| Suhtlemine kolleegide ja teiste osakondade töötajatega | 4,84                   | 0,98          | 5    |

Allikas: autori koostatud. Märkused: 1- üldse ei nõustu ja 6- olen täiesti nõus.

Tabel 3 toob välja, kuidas ettevõtte X töötajad hindasid gruppide „suhtlemine kolleegide ja teiste osakondade töötajatega“ ning „suhtlemine otseste juhtidega“ väiteid. Nende hinnangute aritmeetilised keskmised on kõrgeimad –mõlemal väidete grupil on 4,84. See võib viidata sellele, et ettevõttes on usalduslik töökeskkond ning töötajad austavad ja usaldavad teineteist ning oma otsest juhti. Kõige madalama hinnangu sai väidete grupp „ettevõttesisene kommunikatsioonikliima“, mille aritmeetiline keskmine on 4,37, kuigi mood on 5. See võib tähendada, et töötajad ei ole väga rahul üldise infoliikumisega organisatsioonis. Väidete grupi „suhtlemine alluvatega“ puhul on juhtide hinnangute aritmeetilised keskmised 4,6. Üks juht ei hinnanud väiteid antud grupist, kuna tal alluvaid ei ole.

Samas, töötajad on pigem rahul töö sooritamiseks vajaliku info kättesaadavusega, kuna nad andsid vastavale väitele keskmiselt hinnangu 4,55. Väidete grupile „töö sooritamiseks vajaliku info kättesaadavus“ hinnangutel on aga suurem standardhälve, peaaegu võrdub ühega, mis tähendab, et vastajate hinnangud varieerusid suurimal määral ja ühtedel töötajatel on piisavalt infot töö sooritamiseks, kuigi teistele on raskem vajalikku info kätte saada. Väidete grupi „suhtlemine alluvatega“ hinnangute standardhälve on väikseim, mis tähendab, et juhtide poolt antud hinnangud on peaaegu sarnased. Kõikidel väidete gruppidel on sama mood ehk 5.

Lisaks üldpildi loomisele vaatleb bakalaureusetöö autor iga väidete gruppi ka eraldisesivana. Teises väidete grupis selgitas töö autor välja, milline on ettevõtte X juhtide hinnang suhtlemisele alluvatega, mida võib leida tabelist 4.

**Tabel 4.** Statistilised näitajad grupi „suhtlemine alluvatega“ kohta.

| Väidete grupp   | Aritmeetiline keskmine | Standardhälve | Mood |
|---|------------------------|---------------|------|
| Minu alluvad on vastuvõtlikud kriitikale, minu ettepanekutele ja tagasisidele | 4,5                    | 0,76          | 4    |
| Minu alluvad reageerivad neile saadetud informatsioonile                      | 4,75                   | 0,69          | 5    |
| Minu alluvad edastavad alati mulle infot, mida ma neilt vajan                 | 4,7                    | 0,74          | 5    |
| Mul on alluvatega head suhted   | 5,13                   | 0,69          | 5    |
| Võtan arvesse alluvate märkusi ja arvamusi                                    | 5,00                   | 0,69          | 5    |

Allikas: autori koostatud.

Tulemuste analüüsi käigus sai selgeks, et ettevõtte X juhtidel on alluvatega tõesti head suhted, mida tõestab aritmeetiline keskmine 5,13 ja standardhälve 0,69, mis tähendab, et vastustel ei ole näha väga suurt varieeruvust. Samas, juhid on nõus, et nende alluvad reageerivad neile saadetud informatsioonile ning et juhid võtavad arvesse alluvate märkusi ja arvamusi, kuna vastavate väidete aritmeetilised keskmised on 4,75 ja 5,00 ning mood on mõlemal 5. Peale selle, nendel väidetel on sama standardhälve 0,69, mis näitab, et hinnangute varieeruvus ei ole suur. Samuti juhid on arvamusel, et nende töötajad siiski edastavad neile infot, mida juhid neilt vajavad. Sellele väitele on juhid andnud keskmiselt hinnangu 4,7. Juhid on vähem rahul alluvate vastuvõtlikkusega kriitikale, ettepanekutele ja tagasisidele, kuna antud väite aritmeetiline keskmine on 4,5

ja mood on 4. See võib tähendada, et antav tagasiside on pigem negatiivne ning töötajad on väga tundlikud kriitikale. Kõikidel teistel väidetest on mood 5 ning standardhälbed on väiksemad, kui 0,75, mis tähendab, et töötajate hinnangud selle grupi väidetele on sarnased.

Kolmas väidete grupp keskendus sellele, kuidas ettevõtte X töötajad hindavad ettevõttesisest kommunikatsioonikliimat (vt tabelit 5 allpool).

**Tabel 5.** Statistilised näitajad grupi „ettevõttesisene kommunikatsioonikliima“ kohta.

| Väidete grupp   | Aritmeetiline keskmine | Standardhälve | Mood |
|---|------------------------|---------------|------|
| Töötajad ettevõttes on abivalmid  | 5,00                   | 0,74          | 5    |
| Organisatsioonis ei levi kuulujutte   | 3,59                   | 1,12          | 3    |
| Ettevõttes liigub info kiiresti   | 3,84                   | 1,08          | 4    |
| Töötajad suhtlevad omavahel vabalt  | 4,89                   | 0,74          | 5    |
| Olen piisavalt varustatud infoga ettevõtte majanduslikust ja finantsolukorrast                                    | 4,00                   | 1,21          | 4    |
| Olen teadlik ettevõtte eesmärkidest   | 4,47                   | 1,11          | 5    |
| Informatsioon ettevõttes toimuva kohta on kättesaadav (muudatused personalis, uued teenused/tooted, üritused jne) | 4,79                   | 1,04          | 5    |

Allikas: autori koostatud.

Lähtudes hinnangute analüüsist tegi autor järelduse, et töötajad ettevõttes on tõesti abivalmid ja suhtlevad omavahel vabalt, mida kinnitavad ka aritmeetilised keskmised, mis võrduvad vastavalt 5,00 ning 4,89 ja mood on mõlemal väitel 5. See võib viidata sellele, et ettevõttes on usalduslik töökeskkond. Samas, töötajad on nõus, et informatsioon ettevõttes toimuva kohta on kättesaadav. See väide sai keskmise hinnangu 4,79 ja mood oli 5. Analüüsist võib teha järelduse, et ettevõttes võib levida kuulujutte, kuna vastajad andsid antud väitele keskmise hinnangu 3,59 ning mood on samas väike ehk 3. See võib viidata sellele, et töötajad ei saa piisavalt õiget infot või saavad seda mitte õigeaegselt. Selle tulemusena hakkavad levima kuulujutud. Seda võib tõendada väitele "ettevõttes liigub info kiiresti" keskmise hinnanguga, mis on 3,84 ja mood on 4. See tähendab, et info liikumise kiirus organisatsioonis ei ole parim ja vajalik info ei pruugi saabuda õigeaegselt. Samas, töötajad arvavad, et nad ei ole piisavalt varustatud infoga ettevõtte majanduslikust ja finantsolukorrast, mida kinnitab ka antud

väite aritmeetiline keskmine 4,00 ja mood 4. Standardhälbed on päris suured, mis tähendab, et töötajate vastused ei ole ühetüüplised.

Küsimustiku neljas väidete grupp keskendus sellele, kuivõrd ettevõtte X töötajate töö sooritamiseks vajaliku info kättesaadavuse vajadus on rahuldatud (vt tabelit 6).

**Tabel 6.** Statistilised näitajad grupi „töö sooritamiseks vajaliku info kättesaadavus“ kohta.

| Väidete grupp  | Aritmeetiline keskmine | Standardhälve | Mood |
|--|------------------------|---------------|------|
| Vajaliku info võib kiiresti ja lihtsasti kätte saada                 | 3,7                    | 0,95          | 4    |
| Tööjuhendid on minu jaoks selged                                     | 5,07                   | 1,22          | 6    |
| Olen piisavalt varustatud töö sooritamiseks vajaliku infoga          | 4,95                   | 0,95          | 5    |
| Saan piisavalt infot oma töötulemuste ja tööalase arengu kohta       | 4,8                    | 0,98          | 5    |
| Mulle ei edastata ebaolulist informatsiooni                          | 3,8                    | 1,26          | 4    |
| Olen piisavalt informeeritud kliendiürituste kohta (raadiomängud jt) | 4,74                   | 1,08          | 5    |

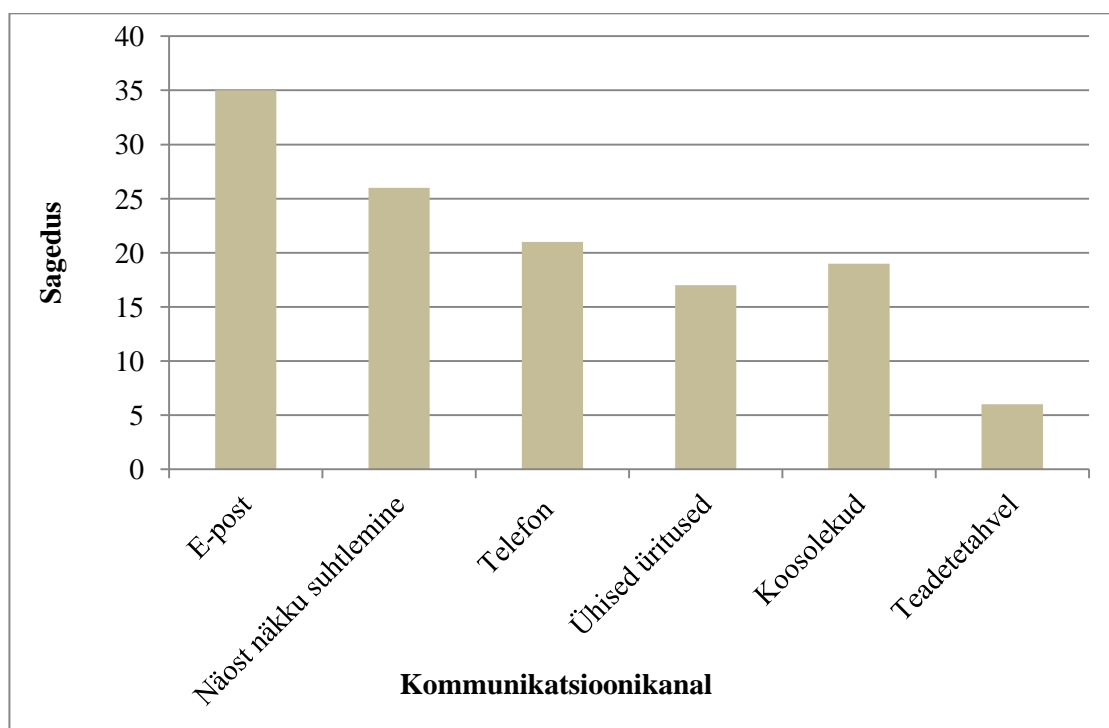
Allikas: autori koostatud.

Kõige kõrgema keskmise andis väide „tööjuhendid on minu jaoks selged“. Antud väite aritmeetiline keskmine oli 5,07 ning mood oli 6. Samas on töötajad väga rahul töö sooritamiseks vajaliku info hulga. Sellele väitele andsid töötajad keskmiselt hinnangu 4,95 ja mood on 5. Kui töötajad saavad õigesti aru oma tööülesannetest ning nendel on piisavalt infot selleks, et teha oma tööd, muutub tööefektiivsus ja töö kvaliteet paremaks. Peale selle, töötajad on nõus, et nad saavad piisavalt infot nende töötulemuste ja tööalase arengu kohta ning nad on piisavalt informeeritud kliendiürituste kohta. Nendele väidetele antud hinnangute aritmeetilised keskmised on vastavalt 4,8 ja 4,74 ja mood on 5. See võib tähendada, et töötajad saavad piisavalt tagasisidet ja järelkult teavad oma vigadest ja töösooritusest ning järgnevalt nende töö kvaliteet paraneb.

Töötajad näevad puudujääke vajaliku info lihtsas ja kiires kättesaadavuses ning arvavad, et nendele siiski edastatakse ebaolulist infot. Nende väidete aritmeetilised keskmised on vastavalt 3,7 ja 3,8. Kui vajalik info ei ole kergesti kättesaadav või töötajatele edastatakse ebaolulist infot, raiskab see töötajate aega, mida nad võiksid kulutada töö sooritamiseks. Seetõttu võib töö produktiivsus ja efektiivsus langeda. Standardhälvete

näitajad on kõikide väidete puhul vahemikus 0,95-1,26, mis näitab, et hinnangud varieerusid päris suurel määral. See võib olla tingitud sellest, et kaks vastajat panid suuremale osale väidetest antud grupist hinnangu 1.

Küsimuste grupp, mis adresseeris organisatsiooni töötajate eelistusi erinevate kommunikatsioonikanalite osas, on välja toodud joonisel 4.



**Joonis 4.** Kommunikatsioonikanalite eelistus (autori koostatud).

Tulemuste analüüsi käigus sai selgeks, et kõige eelistatum kommunikatsioonikanal info vahetamiseks on e-post, mida kasutab 35 töötajat 38st. Teine eelistatuim kommunikatsioonikanal on näost näkku suhtlemine, mida valis 26 inimest. Kõige vähem eelistatud kommunikatsioonikanal on teadetetahvel. Seda kasutab ainult 6 töötajat. Telefoni, ühiseid üritusi ja koosolekuid eelistab umbes pool kõigist vastajatest. Põhjuseks, miks nii vähe töötajaid kasutab teadetetahvlit võib olla selle ebapiisav informatiivsus. Teadetetahvlile ei saa õigeaegselt panna vajalikku ja piisavat infot, kuna sinna lihtsalt ei mahu kõik vajalik info. E-posti kasutamise suur eelistus võib olla selles, et infovahetus e-posti kaudu on mugav ja liigipäas e-postile on võimalik igal ajal ning igast kohast.

Peale selle, tulemuste analüüsist selgus, et suurem osa vastajatest ehk 63,2% on rahul koosolekute toimumise tihedusega ning 65,8% arvavad, et koosolekud on piisavalt informatiivsed ja põhjalikud.

Kuuenda väidete grupi, mis keskendus töötajate ja nende otseste juhtide vahelisele suhtlemisele, tulemused on esitatud tabelis 7.

**Tabel 7.** „Suhtlemine otseste juhtidega“ statistilised näitajad

| Väidete grupp  | Aritmeetiline keskmine | Standardhälve | Mood |
|--|------------------------|---------------|------|
| Mul on head suhted minu otsese juhiga  | 5,03                   | 0,85          | 5    |
| Minu otsene ülemus annab piisavalt juhiseid tööga seotud probleemide lahendamiseks | 4,76                   | 1,08          | 5    |
| Minu otsene juht võtab arvesse minu arvamust                                       | 4,71                   | 0,93          | 5    |
| Otsene juht suhtub minusse lugupidavalt  | 4,92                   | 1,08          | 5    |
| Minu otsene juht annab mulle piisavalt infot tehtud töö kohta                      | 4,8                    | 1,24          | 5    |

Allikas: autori koostatud.

Analüüsi tulemused näitasid, et töötajatel on head suhted oma otsese juhiga. Sellele väitele antud hinnangute aritmeetiline keskmine on 5,03 ja mood on 5. Head suhted otsese juhiga muudavad töökeskkonda usalduslikumaks ja õhkkonda positiivsemaks. Samuti, analüüsist selgus, et otsene juht suhtub töötajatesse lugupidavalt. Töötajate poolt antud hinnangute aritmeetiline keskmine sellele väitele on 4,92 ja mood on 5. Peale selle, töötajad on rahul juhilt saadud tagasisidega, mida näitab väitele "minu otsene juht annab mulle piisavalt infot tehtud töö kohta" antud hinnangu aritmeetiline keskmine 4,8 ja mood 5.

Pealegi, töötajad on nõus, et otsene ülemus annab piisavalt juhiseid tööga seotud probleemide lahendamiseks ja võtab arvesse oma töötajate arvamust. Nendele väidetele antud hinnangute aritmeetilised keskmised on vastavalt 4,76 ja 4,71 ja mood on 5. Standardhälvete analüüsist võib öelda, et vastajate hinnangud varieerusid suurel määral. Antud väidete grupile töötajate poolt antud keskmised hinnangud on päris kõrged, mis viitab sellele, et töötajate suhted oma otsese ülemusega on head ning nendevaheline

suhtlemine toimib hästi. Kui töötajad suhtlevad oma otsese ülemusega aktiivselt, muutuvad nad produktiivsemaks ja tunnevad end organisatsioonis vajalikuna.

Viimases ehk seitsmendas väidete grupis uuriti ettevõtte X töötajate rahulolu osakondadevahelise infovahetusega, millised on suhted kolleegide ja teiste osakondade töötajatega. Vastavad tulemused on esitatud tabelis 8.

**Tabel 8.** Statistilised näitajad väidete grupi „Suhtlemine kolleegide ja teiste osakondade töötajatega“ kohta.

| Väidete grupp   | Aritmeetiline keskmine | Standardhälve | Mood |
|---|------------------------|---------------|------|
| Mul on kolleegidega head suhted                             | 5,29                   | 0,61          | 6    |
| Minu osakonnas ei esine konflikte                           | 4,4                    | 1,02          | 4    |
| Mul on head suhted töötajatega teistest osakondadest        | 5,11                   | 0,76          | 6    |
| Suhtlen aktiivselt ka teiste osakondade töötajatega         | 4,8                    | 1,00          | 5    |
| Info liikumine osakondade vahel on kiire                    | 3,82                   | 1,18          | 4    |
| Erinevate osakondade töötajate vahel toimub konflikte harva | 4,35                   | 0,94          | 4    |
| Mina alati aitan oma kolleege vajaduse korral               | 5,42                   | 0,6           | 6    |
| Minu kolleegid aitavad mind                                 | 5,11                   | 0,83          | 6    |
| Teiste osakondade töötajad on abivalmid                     | 5,03                   | 0,75          | 5    |

Allikas: autori koostatud.

Tabelist 8 võib esile tuua selle, et ettevõtte X töötajad on üksteise suhtes pigem abivalmid. Seda kinnitavad väidete "mina alati aitan oma kolleege vajaduse korral" ning "minu kolleegid aitavad mind" hinnangute kõrged aritmeetilised keskmised (vastavalt 5,42 ja 5,11) ning mood on mõlemal väitel 6 ehk kõige rohkem vastajatest olid antud väitega "täiesti nõus". Samuti, töötajad on nõus, et teiste osakondade töötajad on ka abivalmid, mida näitab aritmeetiline keskmine 5,03 ja mood 5. Peale selle, töötajatel on nii kolleegide kui ka töötajatega teistest osakondadest head suhted. Seda võib kinnitada antud väidetele antud hinnangute aritmeetilise keskmisega, mis on vastavalt 5,29 ja 5,11 ning mood on 6. Töötajad suhtlevad aktiivselt teiste osakondade töötajatega. Töötajate aritmeetiline keskmine vastavale väitele on 4,8 ja mood on 5. Niivõrd kõrgeid tulemusi võib siinkohal lugeda üsna ootuspäraseks, kuna tegemist on suhteliselt väikse

ettevõttega. Töötajad näevad teineteist igapäevaselt, nendel on head suhted nii oma osakonna töötajate kui ka töötajatega teistest osakondadest ning töötajad on väga ühtsed. Kõige suurem rahulolematuse on töötajatel osakondadevahelise info liikumise kiirusega. Seda kinnitab ka aritmeetiline keskmine 3,82 ning mood 4.

Antud alapeatükis autor viis läbi ettevõtte X töötajate hinnangute ja vastuste analüüsi ning esitas neid tabelitena, et tulemused oleksid paremini loetavad ja arusaadavamad. Analüüsi käigus selgus, et ettevõttes esinevad mõned probleemid sisekommunikatsiooniga, milliseid autor analüüsib kitsamalt ja sügavamalt järgmises alapeatükis.

### **2.3. Ettevõttes X esinevate sisekommunikatsiooni probleemide väljatoomine ning soovitud sisekommunikatsiooni parendamiseks**

Antud alapeatükis toob autor välja peamised sisekommunikatsiooni probleemid, leiab seoseid teooriaga ning sellest tulenevalt teeb ettepanekuid sisekommunikatsiooni paremaks muutmiseks. Lähtudes küsimustiku tulemuste analüüsist teeb autor järelduse, et ettevõtte X rahulolu sisekommunikatsiooniga on kõrge tasemel. Samuti autor leidis vastused ettevõtte juhtkonna pool püstitatud küsimustele, mis on väljatoodud alapeatükis 2.1. Autor leidis, millised kommunikatsioonikanalid on töötajate jaoks mugavamad, millised on sisekommunikatsiooni tugevused ning leidis, millised on ettevõtte X sisekommunikatsiooni puudused.

Andmete analüüsist autor tegi järelduse, et ettevõtte X sisekommunikatsioonis siiski esines kohti, kus ettevõtte saaks sisekommunikatsiooni veel paremaks muuta. Järgmisest tabelist võib leida ettevõttes X esinevad sisekommunikatsiooni probleeme ning nende seostamist teooriaga. Antud tabelist selgub, et peamised kitsaskohad on infoliikumise kiirus, kuulujutud, puudulik info ning informatsiooni ülekoormus.

**Tabel 9.** Ettevõttes X esinevad sisekommunikatsiooni probleemid ja nende süntees teooriaga

| Sisekommunikatsiooni probleemid | Probleemi sisu ja kirjeldus  | Süntees teooriaga   |
|---------------------------------|--|---|
| Kuulujutud                      | Organisatsioonis levivad kuulujutud. See takistab sisekommunikatsiooni toimimist tugevalt, kuna kuulujuttude tõttu sõnumi sisu moonduv ja töötajad on varustatud ebaõige infoga            | Kuulujutud tekivad, kui töötajad ei saa piisavalt vajalikku infot või ei saa seda õigeaegselt (Smith 2006). Selgus, et töötajad tegelikult ei saa infot õigeaegselt, kuna nad ei ole väga rahul infoliikumise kiirusega organisatsioonis. |
| Puudulik info                   | Töötajad tunnevad, et nad ei saa piisavalt infot ettevõtte majanduslikust ja finantsolukorrast. See võib tuleneda sellest, et ettevõttes esinevad probleemid vajaliku info kättesaamisega. | Piisav informeeritus organisatsioonist võib suurendada töötajate kaasamist. Puuduliku info tõttu väheneb sisekommunikatsiooniga rahulolu ja soov täita ettevõtte eesmärgi. (Vos, Schoemaker 2001)   |
| Aeglane info liikumine          | Töötajad tunnevad, et info liigub aeglaselt, seda nii üldiselt organisatsioonis kui osakondade vahel.  | Info liikumise aeglust või info töötajateni saabumise hilinemist võib põhjustada vale kommunikatsioonikanalite kasutus (Gossett 2006).  |
| Informatsiooni ülekoormus       | Töötajad arvavad, et nendele edastatakse ebaolulist informatsiooni, mida nad tegelikult ei vaja.   | Ebaolulise info töötlemine raiskab töötaja aega, mida ta võiks kasutada oma töö tegemiseks. Seejärel töötaja töö efektiivsus ja kvaliteet halvenevad ning töötaja aktiivsus ja loovus kannatavad. (Schmitz 2012)                          |

Allikas: autori koostatud enda poolt läbiviidud uuring ning teoreetilised tähelepanekud pärinevad viidatud allikatest.

Kuulujuttude tekkimise põhjuseks võib olla see, et info liigub liiga aeglaselt ning seejärel töötajad ei saa seda õigeaegselt, mistõttu töötajatel puudub oluline informatsioon, mis on vaja töö sooritamiseks. Seejärel nad hakkavad tööks vajalikku informatsiooni otsima kaastöötajatelt. Kuulujuttude tõttu töötajad ei saa õiget infot, info sisu moonduv, mille tagajärjeks võib olla töötajate väiksem töö kvaliteet ja -produktiivsus. Lisaks, töötajate arvates info liigub liiga aeglaselt nii kogu organisatsioonis kui ka osakondade vahel. Selle põhjuseks võib olla vale kommunikatsioonikanalite kasutus. Võib olla juhtkonnale tuleks kommunikatsioonikanalite kasutust ümber vaadata või võtta kasutusele uusi kommunikatsioonikanaleid. Puuduliku info põhjuseks võib olla ka see, et töötajad ei tea, kust seda otsida. Autori arvates, tuleks juhtkonnal sellele faktille tähelepanu pöörata. Samas, töötajate arvates, neile saadetakse liigselt ebaolulist infot, mis tekitab informatsiooni ülekoormust. Töötajad raiskavad selle töötlemiseks aega, mida nad tegelikult peaks kulutama tööga seotud ülesannete täitmiseks. Selle tõttu langeb töö kvaliteet ja töötajad ei tee oma tööd kõige efektiivsemalt.

Ülaltoodust võib järeldada, et sisekommunikatsiooni probleemid on omavahel seotud ja üks probleem võib tuleneda teisest. Niisis, juhtkonnal tuleb neid probleeme tõsiselt arvesse võtta.

Küsimustiku viimases küsimuste grupis esitas töö autor ka avatud küsimused, kus töötajatel oli võimalus anda oma soovitusi info liikumise paremaks muutmise osas ning kirjutada teisi kommentaare ja märkusi. Ettevõttele ettepanekute tegemiseks võtab autor ka neid vastuseid arvesse. Töötajate arvamusel võib info liikumist ettevõttes muuta paremaks järgmiste meetmetega:

- "infokirja abil, mida koostaks juhiabi";
- "intraneti abil";
- "osakonna juhtide vahel infovahetuse muutmise";
- "sõltuvalt infohulgast lühikeste väik-koosolekute korraldamine osakondade vahel";
- "teineteise usaldamise ja arvamuste vahetamise abil";
- "järjepideva õigete andmete edastuse abil";

- "infomemo abil, mida saaks üles riputada neile, kel arvutisse juurdepääs puudub";
- "kui edastada juhtidele infot, siis tihti nad ei viitsi- ei edasta infot edasi oma alluvatele";
- "töövarjutamine erinevate osakondade töötajate vahel".

Üks ettevõtte töötajatest (autojuht) kirjutas küsimustikus olemasolevast sisekommunikatsiooni probleemist. Probleem seisneb järgmises: tellimuse ko haletoimetamise ajal klientidele võivad toimuda muudatused või täiendused, millest autojuht peab olema teadlik. Tavaliselt nendest muudatustest teavitatakse autojuhti sõnumi või telefoni teel. See tekitab ebamugavust kuna autojuht on sunnitud peatuma, et vaadata uut informatsiooni sisaldavat sõnumit või et vastata telefonikõnele.

Võttes arvesse töötajate märkused ja soovid ning analüüsid ettevõttes X esinevaid sisekommunikatsiooni probleeme järgnevalt pakub töö autor lahendusi ettevõtte X sisekommunikatsiooni paremaks muutmiseks.

Võttes aluseks ettevõtte X töötajate vastused ja soovid, teeb töö autor ettepaneku kord kvartalis läbi viia ettevõtte X Tallinna teenindusosakonnas üldkoosolek, milles osaleksid kõik töötajad antud teenindusosakonnast. Seal võib välja tuua ettevõtte majandustulemusi, finantsolukorda, iga osakonna tulemusi ja saavutusi. Sellest tulenevalt töötajad teadlikud teiste osakondade tööst ja toimimisest. Koosolekutel võib ka välja tuua ettevõtte eesmärged ja teavitada töötajaid uutest projektidest ja uuendustest. Lisaks, koosolekutel võiksid kõik töötajad väljendada oma arvamust. Selle tulemusena on kõikidel ettevõtte töötajatel olemas sarnane info ning nad näevad veel selgemalt ühist eesmärki.

Autori teiseks soovitusena on sõltuvalt infost korraldada lühikesi välgukoosolekuid erinevate osakondade juhtide vahel. Need võiksid toimuda kaks korda kuus ja nendel võiksid juhid arutada kõige olulisemaid küsimusi ning anda tagasisidet, kas info edastamine ja vahetamine möödunud nädalatel õnnestus või tekkis probleeme.

Uuringu tulemuste analüüsist selgus, et ettevõttes esinevad siiski konfliktid töötajate ja osakondade vahel. Konflikti tekkimise korral soovib töö autor kohe keskenduda

konflikti põhjuse väljaselgitamisele ja lahendada konfliktid koheselt. See on vajalik, et säilitada häid suhteid töötajate vahel.

Kuna tellimuse muutmise ja täienduse ilmumine tekitab autojuhtidele ebamugavust, on vaja sellest teavitamise protsessi mugavamaks muuta. Kui tellimusel ilmneb mingi muutus siis info edastajad kas helistavad autojuhtidele või saadavad sõnumeid. Selles näevad probleemi autojuhid, kuna nendele on ebamugav kogu aeg peatuda, et kõnele vastata või sõnumit lugeda. Tuginedes autojuhtide soovidele ja tagasisidele, soovitab autor välja töötada mobiiliäppi. Selles äppis võiks olla interaktiivne kaart, millel on märgitud kõik sihtkohad ning tellimused ja tellimuste info. Peale selle, äppi võib saabuda lisateateid ja lisainfo tellimuse kohta. Seejärel võib autojuht paigaldada elektroonilise seadme auto eesmisele paneelile ja jälgida mugavalt tellimust.

Lisaks, autor soovitab võtta kasutusele täiendava kommunikatsioonikanali, mis võiks tõsta info liikumise kiirust. Autori arvates oleks hea töötada välja Intranet ehk ettevõtte sisevõrku. See võiks olla ühtne andmebaas, millele oleks võimalik juurde pääseda olenemata asukohast ja ajahetkest, mis muudaks info kättesaadavamaks. Seal oleks võimalik ka kohe kolleegidele sõnumeid saada, mis on mugavam, kui e-posti kaudu. Intranet'is võiks olla digiarhiiv, kust saaks otsida viimaste aastate infot. Intraneti loomisega ei teki enam töötajatel vajadust vajalikku infot otsida ja filtreerida. Intranet võiks olla ühtseks infokanaliks, mille abil võiks ajalist ressursi ning infovahetust efektiivsemaks muuta.

Samas, tuleks rohkem tähelepanu pöörata osakondadevahelisele info liikumisele. Ettevõttes on probleemiks see, et mõned juhid ei edasta saadud olulist infot edasi oma alluvatele. Info liikumist osakondade vahel võib korraldada, koostades kommunikatsioonilase dokumendi. Selles võiks olla kirjutatud näiteks, millal hiljemalt on vaja info saajale edastada, mis tagaks informatsiooni edastatavuse õigeaegsuse. Peale selle, seal võib olla ka kirjutatud, mis tüüpi infot edastada läbi milliste kanalite.

Töö autor soovitaks ka koostada elektroonilise infokirja ehk uudiskirja, mis sisaldab ettevõtte saavutusi, ettevõtte töötulemusi, lühiajalisi eesmärke ja plaane ning ülevaadet sündmustest, mis toimusid möödunud kuus. Seda võiks väljastada kord kuus. Läbi selle oleks võimalik veelgi suurendada töötajate teadlikkust ettevõttes toimuva kohta.

Lisaks eelpool nimetatule võib ettevõttes korraldada nõ töövarju päevasid, et töötajad võiksid oma oskusi, kogemust ja teadmisi kaastöötajatega vahetada. See aitaks töötajatel veelgi ühtsemad olla ja töötajad näeksid veel selgemalt ühist eesmärki. Iga päev võib töötaja minna ühest osakonnast teise, et vaadata, kuidas toimub töö seal ning jälgida oma kolleegide tööd.

Antud bakalaureusetöö praktiline väärtus on just küsimustiku tulemustes ja autori poolt välja toodud omapoolsetes ning töötajate poolt pakutud soovitustes. Nende alusel saab edaspidi ettevõtte juhtkond muuta sisemist kommunikatsiooni paremaks, eemaldada või parandada puudulikult toimivad osad ning arendada oma ettevõtte sisekommunikatsiooni, et see toimiks kõige paremal moel.

## KOKKUVÕTE

Sisekommunikatsioon on asendamatu osa organisatsiooni igapäevases toimimises ja sellega rahulolu on väga oluline. Sisekommunikatsioonil on erinevaid definitsioone, kuid nendest võib kombineerida ühtse definitsiooni: Sisekommunikatsioon on organisatsiooni sisemine protsess, mis toimub organisatsiooni kõigil tasanditel kõikide töötajate vahel ja koordineerib selle tegevust, tagades informatsiooni ning ideede vahetuse.

Selleks, et info jõuaks töötajateni õigel ajal ja kujul ning info liikumine oleks kiire, on vaja valida kõige sobilikumaid kommunikatsioonikanaleid, kaaludes nende eeliseid ja puudusi. Kommunikatsioonikanalid jagunevad verbaalseteks ja mitteverbaalseteks. Tänapäeval võib nendele lisanduda ka uuemad elektroonilised kommunikatsioonikanalid. Verbaalsed kanalid jagunevad omakorda suulisteks (telefonikõne, koosolekud, näost-näku suhtlemine, videokonverents) ning kirjalikeks (e-post, kirjad, infokirjad, faks). Mitteverbaalsete kanalite hulka kuuluvad miimika, intonatsioon, riietus ja žestid. Uuemad kommunikatsioonikanalid on Skype, Facebook, Intranet, blogid. Infoliikumise suunad on organisatsioonis ka olulisel kohal. Sõnum organisatsioonis võib liikuda horisontaalselt, vertikaalselt (ülevalt alla ja alt üles) ning diagonaalselt.

Organisatsiooni edukaks tööks on vajalik, et sisekommunikatsioon toimiks efektiivselt. Efektiivne sisekommunikatsioon aitab tõsta organisatsiooni usaldatavust ja parandada ettevõtte edukust. Samuti on alati olemas tegurid, mis takistavad sisekommunikatsiooni efektiivset toimimist ehk ilmnevad sisekommunikatsiooni probleemid. Nende hulgas on peamiselt kuulujutud, info ebaselgus, ebapiisavus ning ülekoormus, ebausalduslik töökeskkond, tagasiside, dialoogi puudus ning aeglane info liikumine. Selleks, et uurida, kas sisekommunikatsioon toimib efektiivselt ning teada saada sisekommunikatsiooni nõrkustest, viiakse läbi sisekommunikatsiooniga rahulolu küsitlusi. Nende käigus

kogutakse andmeid ja viiakse läbi analüüs, et pakkuda lahendusi infojuhtimise parendamiseks ja seejärel organisatsiooni töö paremaks muutmiseks.

Ettevõtte X sisekommunikatsiooniga rahulolu uurimiseks rakendas töö autor Viru (2012) poolt eestindatud ja rakendatud ning Downs ja Hazeni (1977) poolt väljatöötatud küsimustikku. Küsimustiku tulemustest võib teha järelduse, et ettevõtte X töötajad hindavad sisekommunikatsiooni toimumist päris kõrgelt ning nende sisekommunikatsiooniga rahulolu on üldiselt hea. Sisekommunikatsiooni aspektid, mis töötajate arvamusel funktsioneerivad hästi ja sujuvalt on: vaba suhtlemine kaastöötajate vahel, töötajate valmidus aidata oma kolleege ning teiste osakondade töötajaid, töö sooritamiseks vajaliku info piisavus, head suhted kõikide töötajate vahel. Samuti tunnevad töötajad, et saavad piisavalt infot oma töötulemuste ja tööalase arengu kohta oma juhilt ning juht võtab nende arvamust arvesse.

Siiski, ettevõtte X sisemises kommunikatsioonis ilmnes ka puudujääke. Peamisteks probleemideks on vajaliku info ebapiisav kättesaadavus, infoliikumise aeglane kiirus, ebavajaliku informatsiooni ülekoormus ja vajaliku info puudus. Samuti levivad ettevõttes kuulujutud, mis võib tähendada, et töötajad ei saa vajalikku infot juhtidelt ja seejärel hakkavad seda otsima oma kaastöötajatelt.

Töö autor tõi välja võimalikud lahendused sisekommunikatsiooni takistavatele probleemidele jagas oma mõtteid sisekommunikatsiooni parandamiseks. Oluliseks ja kõige vajalikumaks muudatuseks peab autor Intraneti ja mobiiliäpi väljatöötamist, uudiskirja koostamist, ühiste koosolekute korraldamist ning kommunikatsioonialase dokumendi koostamist, mis korraldaks infovahetust formaalselt.

Kasutades antud informatsiooni ja soovitusi võib ettevõtte X juhtkond viia sisse pakutud muutusi sisekommunikatsiooni, mille tulemusena infoliikumine organisatsioonis võib muutuda efektiivsemaks. Peale selle, ettevõtte X juhtkond võib teha oma järeldusi töötajate hinnangutest sisekommunikatsiooni erinevatele aspektidele ja viia sisse omapoolseid muutusi, mida nad peavad vajalikuks.

Antud bakalaureusetööd oleks võimalik edasi arendada. Eeskätt tuleks analüüsida sisekommunikatsiooni probleeme täpsemalt ametite lõikes ning analüüsida, kuidas

probleemid on ametikohtade lõikes sarnased või erinevad. Antud töö käigus seda ei uuritud, sest ettevõtte juhtkonnal oli esialgu soov teada saada üldist pilti sisekommunikatsiooni hetkeolukorrast. Oleks hea ka täpsemalt uurida sisekommunikatsiooniga rahulolu tööstaaži lõikes, et teada saada kuidas erineva tööstaažiga töötajad on rahul sisekommunikatsiooniga ning kas uutel ja värsketel töötajatel või nendel, kellel on väike tööstaaž esineb rohkem arusaamatusi sisekommunikatsiooni kohta. See võimaldaks vajadusel pakkuda kohe nendele abi, pakkuda eraldi juhendajat või töötada välja lahendus antud olukorrale. Samuti, antud töö edasiarendamiseks võiks viia läbi küsitluse kõikides ettevõtte teenindusosakondades, kuna antud töö käigus uuriti ainult Tallinna oma. See aitaks näha veel terviklikumat pilti ning uurida, kas teistes teenindusosakondades esinevad samad probleemid. Antud töös seda ei tehtud, sest see nõuab veel rohkem aega ja sügavamat analüüsi.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aadomaa, J.** Sisekommunikatsiooni organisatsioonile pühendumise ja töörahulolu vahelised seosed OÜ Kaisma näitel. TÜ Pärnu kolledz, 2014, 71 lk (bakalaureusetöö).
2. **Argenti, P., A.** Corporate Communication. McGraw-Hill, 2009, 313 p.
3. **Blundel, R.** Effective Organisational Communication: Perspectives, Principles and Practices. Harlow: Financial Times, 2004, 448 p.
4. **Brooks, I.** Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Äripäev, 2008, 344 lk.
5. **Byrne, 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.  
DOI: 10.1007/s10869-006-9023-8
6. **Carrière, J., Bourque, C.** The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. – Career Development International, 2009, Vol. 14(1), pp. 29 – 49. URL:  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620430910933565>
7. **Downs, C.W., Adrian, A.D.** Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits. New York: The Guilford Press, 2004, 292 p.
8. **Downs, C.W., Hazen, M.D.** A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. – Journal of Business Communication, 1977, Vol. 14, pp. 63-73. URL:  
<http://job.sagepub.com/content/14/3/63.short?rss=1&ssource=mfc>
9. Ettevõtte X käsiraamat, 01.01.2012. a. (käsikiri)
10. Ettevõtte X põhikiri, 01.01.2012. a. (käsikiri)
11. Ettevõtte X töökorralduseeskirjad, 01.01.2014. a. (käsikiri)

12. **Gates, B.** Business @ the Speed of Thought: Succeeding in the Digital Economy. New York: Hachette, 2009, 496 p.
13. **Gerson, M.S., Gerson, J.S.** Workplace communication: Process and Product. Pearson Education Ltd. 2007, 352 p.
14. **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. URL:  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17515631111114859>
15. **Gossett, L.M.** Falling Between the Cracks. Control and Communication Challenges of a Temporary Workforce. – Management Communication Quarterly, 2006, Vol. 19, No. 3, pp. 376-415.URL:  
<http://mcq.sagepub.com/content/19/3/376.abstract>
16. **Gray, J, Laidlaw, H.** Improving Measurement Of Communication Satisfaction. – Management Communication Quarterly, 2004, Vol. 17, Issue 3, pp 425-448.URL:  
<http://mcq.sagepub.com/content/17/3/425.abstract>
17. **Grunig, E.J.** Excellence in Public Relations and Communication Management. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, 680p.
18. **Guffey, M.E., Rhodes, K. and Rogin, P.** Business Communication: Process and Product.Toronto: Nelson Education, 2010, 672 p.
19. **Hargie, O., Tourish, D.** Auditing organizational communication. New York: Routledge. 2009, 497 p.
20. **Hargie, O., Tourish, D., Wilson, N.** Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. – The Journal of Business Communication, 2002, 39(4), pp. 414-436.URL:  
<http://job.sagepub.com/content/39/4/414.abstract>
21. **Hartley, J.** Some thoughts on Likert-type scales. – International Journal of Clinical and Health Psychology, 2014, Vol. 14, Issue 1, pp. 83-86. URL:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1697260014700407>
22. **Hitt, A.M., Black, J.S., Porter, W.L.** Management. USA: Pearson Prentice Hall, 2005, 736 p.

23. **Hodgetts, R.M.** Modern human relations at work. USA: The Dryden Press, 1990, 503 p.
24. **Howard, C. M.** How Your Employee Communications Programs Can Boost Productivity and Pride. – Public Relations Quarterly, 1998, 43 (3), pp. 15-23. URL:  
<http://connection.ebscohost.com/c/articles/1317828/how-your-employee-communications-programs-can-boost-productivity-pride>
25. **Kalla, H.K.** Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. – Corporate Communications: An International Journal, 2005, Vol. 10, No. 4, pp. 302-314. URL:  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563280510630106>
26. **Kalla, H.** Integrated Internal Communications in the Multicultural Corporation. Helsinki: Helsinki School of Economics, 2006, 200 p. URL:  
<http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a280.pdf>
27. **Kitchen, P. J., Daly, F.** Internal communication during change management. – Corporate Communications: An International Journal, 2002, Vol. 7, No.1, pp. 46-53.  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563280210416035>
28. **Lindo, D. K.** Have you checked out your public relations lately? – Supervision, 1995, 56 (11), pp. 14-16. URL:  
<http://connection.ebscohost.com/c/articles/9511131499/have-you-checked-out-your-public-relations-lately>
29. **Men, L.R.** Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels and Employee Satisfaction. – Management Communication Quarterly, 2014, Vol. 28, No. 2, pp. 264–284. URL:  
<http://mcq.sagepub.com/content/28/2/264.short?rss=1&ssource=mfr>
30. **Montana, P., Charnov, B.** Management. 3rd edition. NY: Barron's Educational Series, 2000, 545p.
31. **Morgan, J.M., Reynolds, C.M., Nelson, T.J., Johanningmeier, A.R., Griffin, M., Andrade, P.** Tales from the Fields: Sources of Employee Identification in Agribusiness. – Management Communication Quarterly, 2004, Vol. 17( 3), pp. 360- 395. URL:

- <http://mcq.sagepub.com/content/17/3/360.abstract>
32. **Mount, D.J., Back, K.-J.** A Factor-Analytic Study of Communication Satisfaction in the Lodging Industry. – Journal of Hospitality & Tourism Research, 1999, 23 (4), pp. 401- 418. URL:  
<http://journals.sagepub.com.ezproxy.utlib.ut.ee/doi/abs/10.1177/109634809902300405>
  33. **Nakra, R.** Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study. – The Journal of Business Perspective, 2006, Vol.10 (2), pp. 41-51. URL:  
<http://vis.sagepub.com/content/10/2/41.abstract>
  34. **Pace, R.W., Faules, D.F.** Organizational Communication. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1994, 386 p.
  35. **Past, A.** Too oma meeskond ühte paati. Sisekommunikatsioon ettevõtetes ja organisatsioonides. Tallinn: Äripäev, 2009, 216 lk.
  36. **Quirke, B.** Communicating corporate change. UK: McGraw-Hill, 1996, 328p.
  37. **Reina, D. S., Reina, M. L.** Usaldus ja reetmine töökohal: Efektiivse suhte loomine organisatsioonis. Tallinn: Tänapäev, 2006, 264 lk.
  38. **Robson, P.J.A., Tourish, D.** Managing internal communication: an organizational case study. – Corporate Communications: An International Journal, 2005, Vol.10, No.3, pp. 213-222. URL:  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563280510614474?journalCode=ccij>
  39. **Rosenfeld, L.B., Richman, J.M., May, S.K.** Information Adequacy, Job Satisfaction and Organizational Culture in a Dispersed-network Organization. – Journal of Applied Communication Research, 2004, Vol. 32, No. 1, pp. 28-54. URL:  
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0090988042000178112>
  40. **Rothwell, J.,D.** In Mixed Company. Communicating in Small Groups and Teams. Wadsworth: Thomas Learning, 2004, 496 p.
  41. **Ruck, K., Welch, M.** Valuing internal communication; management and employee perspectives. – Public relations Review, 2012, Vol.38, Issue 2, pp. 294-302. URL:

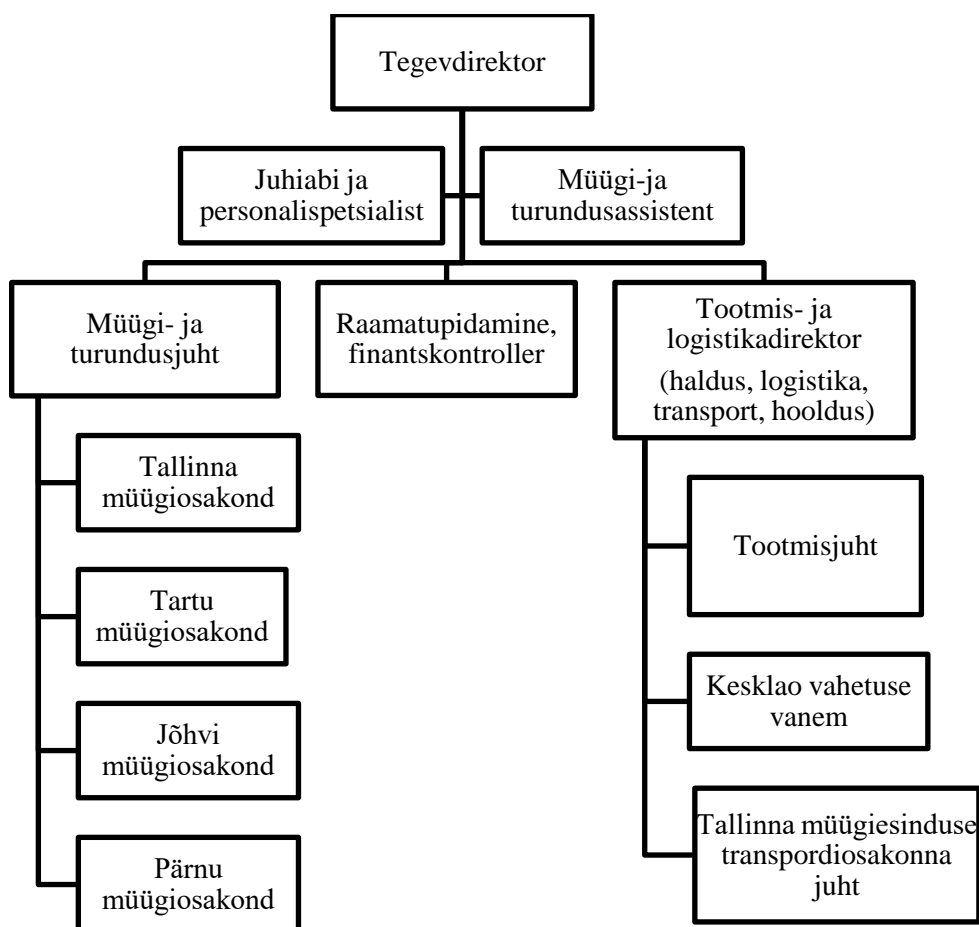
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111002116>

42. **Ruus-Ruusa, J.** Väikeettevõtte sisekommunikatsiooni eripärad tootlustusettevõtete Cafe Truffe, Crepp ja Meat Market näitel. TÜ ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut, 2012, 134 lk. (bakalaureusetöö)
43. **Schmitz, A.** Management Principles. California: Creative Commons, 2012, 714 p.
44. **Shahrina, M. N., M. Halib, G. Zulkipli.** Strengthening Internal Communication: A Case of Communication Satisfaction in an Organization. – European Journal of Social Science, 2011, 24(4), pp. 617-624. URL: <http://connection.ebscohost.com/c/case-studies/67633319/strengthening-internal-communication-case-communication-satisfaction-organization>
45. Sisekommunikatsiooniga rahulolu uuriv küsimustik. Google Docs. [[https://docs.google.com/forms/d/1S1g0wEp01qr8mqmo5a6c8stGRPbqbKjv9gdQDI3KsMM/viewform?c=0&w=1&usp=mail\\_form\\_link](https://docs.google.com/forms/d/1S1g0wEp01qr8mqmo5a6c8stGRPbqbKjv9gdQDI3KsMM/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)]. 11.01.2017.
46. **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. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01435120610668232>
47. **Smith, L., Mounter, P.** Effective Internal Communication. London: Kogan Page, 2008, 274 p.
48. **Spitzer, R., Swidler, M.** Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications.- Employment Relations Today, 2003, 30(1), pp. 69-82.
49. **Stuart, B., E. Sarow, M.** Integrated Business Communication: In a Global Marketplace. Glasgow: Bell and Bain, 2007, 448 p.
50. **Šliburyte, L.** Internal communication in organizations undergoing change. – Management of Organizations: Systematic Research, 2004, Vol. 29, pp. 189-200. URL: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/22055808/internal-communication-organizations-undergoing-change>
51. **Talal, M.** Add Value to Internal Communication through Human Resources

- Management.– Valahian Journal of Economic Studies, 2013, Vol. 4 (4), pp. 21-30.
52. **Veetõusme, R., Riikoja, M., Piltre, B.** Kuidas oma sõnumit avalikustada? Tallinn: Sotsiaalministeeriumi tööturu osakonna ESF üksus, 2009, 59lk.
  53. **Virovere, A., Alas, R., Liigand, J.** Organisatsioonikäitumine: käsiraamat. Tallinn: Külim, 2008, 136 lk.
  54. **Viru, A.** Organisatsiooni sisekommunikatsioon Icosagen Grupp näitel. TÜ Ettevõtetmajanduse Instituut, 2012, 66 lk. (bakalaureusetöö).
  55. **Vos, M., Schoemaker, H.** Accountability of communication management; a balanced scorecard for communication quality. Utrecht: Lemma Publishers, 2004, 117 p.
  56. **Vos, M., Schoemaker, H.** Integrated Communication: concern, internal and marketing communication. Utrecht: Lemma Publishers, 2001, 372 p.
  57. **White, C., Vanc, A., Stafford, G.** Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. – Journal of Public relations Research, 2010, 22 (1), pp. 1-26. URL: [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/White\\_Vanc\\_Stafford.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/White_Vanc_Stafford.pdf)
  58. **Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Vercic, D., Moreno, A.** European communication monitor 2010. Brussels: EACD, EUPRERA, 2010, 120 p.

# LISAD

Lisa 1. Ettevõtte X struktuur



Allikas: (Ettevõtte X põhikiri).

## **Lisa 2.** Ettevõtte X töötajate küsimustik

Austatud töötaja!

Olen Anna Kurkina ja õpin Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas. Soovin läbi viia antud küsimustiku oma bakalaureusetöö raames, mille eesmärgiks on selgitada välja ettevõttes esinevad sisekommunikatsiooni probleemid selleks, et teha ettepanekuid ettevõtte sisekommunikatsiooni paremaks muutmiseks.

Küsimustikule vastamiseks kulub Teil umbes 15 minutit. Küsimustikus esitatud väiteid palun hinnata küsimustikus antud skaala järgi, vastavalt Teie arvamusele ja seisukohale.

Palun võimalusel anda võimalikult täpseid isiklikke hinnanguid, et saada adekvaadseid tulemusi. Küsimustikus on olemas ka avatud küsimused, mis annavad Teile võimaluse oma arvamust pikemalt väljendada.

Küsimustik on anonüümne. Saadud andmeid kasutatakse üksnes bakalaureusetöö kirjutamise jaoks.

Küsimuste tekkimise korral palun pöörduge personalijuhi poole või kirjutage minu e-posti aadressile : a.kurkina94@gmail.com

### **I. Üldine info**

Palun vastake järgmistele küsimustele:

1. Teie tööstaaž antud ettevõttes:

- kuni 1 aasta;
- 1-5 aastat;
- 6- 10 aastat;
- üle 10 aasta.

## Lisa 2 järg

2. Palun märkige ametikoht, kus peamiselt töötate ning mille põhjal vastate ka järgnevale küsimustele.

- Juht.
- Müügiesindaja, kliendihaldur.
- Raamatupidaja, müügisekretär, assistent, personalispetsialist.
- Klienditeenindaja-autojuht-ekspediitor/profülaktik
- Hooldustööde tehnik, hooldusmeister, hooldustehnik, tootmistehnik, hooldusremonditehnik
- Operaator, laotööline

## II. Suhtlemine alluvatega

Palun täitke sellist osa juhul, kui Teil on alluvad. Palun anna oma hinnang järgnevale väidetele 6-punkti skaalal, kus:

- 1 – üldse ei nõustu
- 2 – ei nõustu
- 3 – pigem ei ole nõus
- 4 – pigem nõustun
- 5 – olen nõus
- 6 – olen täiesti nõus

Minu alluvad on vastuvõtlikud kriitikale, minu ettepanekutele ja tagasisidele

1                      2                      3                      4                      5                      6

Minu alluvad reageerivad neile saadetud informatsioonile

1                      2                      3                      4                      5                      6

Minu alluvad alati edastavad mulle infot, mida ma neilt vajan

1                      2                      3                      4                      5                      6

Mul on alluvatega head suhted

1                      2                      3                      4                      5                      6

Võtan arvesse alluvate märkuseid ja arvamusi

1                      2                      3                      4                      5                      6

## Lisa 2 järg

### III. Ettevõttesisene kommunikatsioonikliima

Palun anna oma hinnang järgnevatele väidetele 6-punkti skaalal, kus:

1 – üldse ei nõustu

2 – ei nõustu

3 – pigem ei ole nõus

4 – pigem nõustun

5 – olen nõus

6 – olen täiesti nõus

Töötajad ettevõttes on abivalmid

1                      2                      3                      4                      5                      6

Organisatsioonis ei levi kuulujutte

1                      2                      3                      4                      5                      6

Ettevõttes liigub info kiiresti

1                      2                      3                      4                      5                      6

Töötajad suhtlevad omavahel vabalt

1                      2                      3                      4                      5                      6

Olen piisavalt varustatud infoga ettevõtte majanduslikust ja finantsolukorrast

1                      2                      3                      4                      5                      6

Olen teadlik ettevõtte eesmärkidest

1                      2                      3                      4                      5                      6

Informatsioon ettevõttes toimuva kohta on kättesaadav ( muudatused personalis, uued teenused/tooted, üritused jne)

1                      2                      3                      4                      5                      6

### IV. Töö sooritamiseks vajaliku info kättesaadavus

Palun anna oma hinnang järgnevatele väidetele 6-punkti skaalal, kus:

1 – üldse ei nõustu

2 – ei nõustu

3 – pigem ei ole nõus

4 – pigem nõustun

5 – olen nõus

6 – olen täiesti nõus

## Lisa 2 järg

Vajaliku info võib kiiresti ja lihtsasti kätte saada

1                      2                      3                      4                      5                      6

Tööjuhendid on minu jaoks selged

1                      2                      3                      4                      5                      6

Olen piisavalt varustatud töö sooritamiseks vajaliku infoga

1                      2                      3                      4                      5                      6

Saan piisavalt infot oma töötulemuste ja tööalase arengu kohta

1                      2                      3                      4                      5                      6

Mulle ei edastata ebaolulist informatsiooni

1                      2                      3                      4                      5                      6

Olen piisavalt informeeritud kliendiürituste kohta (raadiomängud jt)

1                      2                      3                      4                      5                      6

## V. Kommunikatsioonikanalite kasutus

Palun vastake järgmistele küsimustele.

Milliseid kommunikatsioonikanaleid tööga seotud informatsiooni saamiseks ja edastamiseks Teie eelistate? (Võib olla rohkem, kui üks vastus):

- E-post
- Näost näkku suhtlemine
- Teadetahvel
- Telefon
- Koosolekud
- Ühised üritused
- Muud.....

Milliseid kommunikatsioonikanaleid ( mida ei ole praegu ettevõttes kasutatud)

Te sooviksite veel töökohal kasutada info vahetamiseks? (Võib olla rohkem, kui üks vastus)

- Intranet
- Elektrooniline infokiri ettevõttes toimunu kohta (kord kuus)
- Paber kandjal infokiri ettevõttes toimunu kohta (kord kuus)
- Muud.....

Kas koosolekud toimuvad piisavalt tihe?

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda
- Muud.....

## Lisa 2 järg

Kui vastasite eelmisele küsimusele eitavalt, siis kui tihti sooviksite Te koosolekute toimumist?

.....

Kas koosolekud on piisavalt informatiivsed ja põhjalikud?

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda
- Muud.....

Kui vastasite eelmisele küsimusele eitavalt, siis millist infot Te veel sooviksite koosolekutel saada?

.....

.....

.....

## VI. Suhtlemine otseste juhtidega

Palun anna oma hinnang järgnevatele väidetele 6-punkti skaalal, kus:

1 – üldse ei nõustu

2 – ei nõustu

3 – pigem ei ole nõus

4 – pigem nõustun

5 – olen nõus

6 – olen täiesti nõus

Mul on head suhted minu otsese juhiga

1                      2                      3                      4                      5                      6

Minu otsene ülemus annab piisavalt juhiseid tööga seotud probleemide lahendamiseks

1                      2                      3                      4                      5                      6

Minu otsene juht võtab arvesse minu arvamust

1                      2                      3                      4                      5                      6

Otsene juht suhtub minusse lugupidavalt

1                      2                      3                      4                      5                      6

**Lisa 2 järg.**

Minu otsene juht annab mulle piisavalt infot tehtud töö kohta

1                      2                      3                      4                      5                      6

**VII. Suhtlemine kolleegide ja teiste osakondade töötajatega**

Palun anna oma hinnang järgnevatele väidetele 6-punkti skaalal, kus:

1 – üldse ei nõustu

2 – ei nõustu

3 – pigem ei ole nõus

4 – pigem nõustun

5 – olen nõus

6 – olen täiesti nõus

Mul on kolleegidega head suhted

1                      2                      3                      4                      5                      6

Minu osakonnas ei esine konflikte

1                      2                      3                      4                      5                      6

Mul on head suhted töötajatega teistest osakondadest

1                      2                      3                      4                      5                      6

Suhtlen aktiivselt ka teiste osakondade töötajatega

1                      2                      3                      4                      5                      6

Info liikumine osakondade vahel on kiire

1                      2                      3                      4                      5                      6

Erinevate osakondade töötajate vahel toimub konflikte harva

1                      2                      3                      4                      5                      6

Mina alati aitan oma kolleege vajaduse korral

1                      2                      3                      4                      5                      6

Minu kolleegid aitavad mind

1                      2                      3                      4                      5                      6

Teiste osakondade töötajad on abivalmid

1                      2                      3                      4                      5                      6

**Lisa 2 järg.**

Kommentaariid ja märkused

Kuidas Teie arvates oleks võimalik info liikumist ettevõttes paremaks muuta?

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

Teised märkused, kommentaarid

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

**Täna vastamast!**

Allikas: (Sisekommunikatsiooniga rahulolu...; autori koostatud).

## SUMMARY

### INTERNAL COMMUNICATION PROBLEMS IN COMPANY X

Anna Kurkina

Communication is a crucial part of company's everyday work. The basis of successful company is well-functioning internal communication. It connects workers and departments, who depend on each other and in achieving a company's goals. The internal communication problems can set the barriers to the cowork of employees and therefore limit the company's effective functioning. Therefore, this topic is essential for companies and needs to be studied.

In this bachelor's thesis author studies employees' satisfaction with internal communication in specific organization. The study of this topic is important both for the author and for the company's X management as author finds out which internal communication problems exist in this company and provides the suggestions for their solution, which management can adopt in future. Author is using the name "Company X" instead of using the real name of the company due to the company's wish to remain anonymous. The aim of this bachelor's thesis is to suggest the solutions for improvement of the internal communication in company X by carrying out a study on the case of worker's satisfaction with internal communication. To reach the aim, author has set some tasks:

- to give the theoretical review of internal communication and its importance;
- to introduce the different channels and direction dimensions of internal communication;
- to give the review of effective internal communication criteria's, its most common problems and ways to study the employees' satisfaction with internal communication.

- to introduce the company X and its internal communication state and present the study methodology;
- to conduct the research to make clear the internal communication problems in company;
- to analyze the outcomes of the study and make conclusions;
- to make suggestion for company's X internal communication improvement.

This thesis consists of two chapters. The first chapter is theoretical, there is given a theoretical review of internal communication, its channels and directions, and the main internal communication problems are introduced. The second chapter is empirical. In this chapter, the company X is introduced and the methodology of the study is presented. Moreover, the outcomes of the study are analyzed there and the suggestions for company's management are made.

There are a number of definitions of internal communication. From all the definitions author has outlined one: internal communication is the internal process of organization, which takes place at all the stages of a company between all the company members and coordinates its work by providing the exchange of information and ideas.

In order to make the internal communication work effectively and to provide the punctual and clear information exchange, the company's management should choose the right communication channel to use in the company. The communication channels are of two types: verbal and non-verbal. Verbal channels are written (e-mail, message, fax) and oral (phone call, video conference, conversation). Non-verbal channels are for example mimics, gesture, clothes. Nowadays, the electronical channel is added to channels' list and it is Skype, Facebook, blogs, Intranet. There are also various message directions in the company: horizontal, vertical (upward and downward) and diagonal.

The main internal communication problems, which are extracted from the theoretical part, are: gossip, information overload, absence of feedback, slow information flow, lack of information, untrustable working environment, unclear information and the absence of dialogue. In order to find out which of the problems present in company, it is essential to conduct a communication satisfaction questionnaire (CSQ) which was

worked out by Downs and Hazen (1977) and translated to Estonian language and applied by Andrus Viru (2012).

The company, which was studied deals with service, production and sale. Document analysis showed that company does not have the specific document that regulates the communication.

The conducted survey showed that employees are mostly satisfied with the internal communication; however, there are some problems in it. The most well functioning factors in company are: trust to colleagues and management, the workers' readiness to help each other, the sufficient information, good relationships between workers and with managers. What is more, workers think that they receive the sufficient feedback and they can always express their opinion about company and its functioning improvement.

The main problems are: slow information flow, information overload and the absence of needed information. Moreover, the gossip takes place in the company, which can mean that workers do not get important information from managers and therefore begin to search it within the colleagues through gossiping.

Based on research outcomes, author makes suggestions to management for improving the internal communication. The company should create the Intranet so that all the necessary information is stored in one place and is accessible at any time. Moreover, company should create a Mobile phone application for drivers to make the delivery of produce to clients more convenient. What is more, it would be useful to create the document, which regulates the internal communication, to lead meetings with all the employees together and to issue a newsletter once a month.

Author believes that if company's management considers the provided suggestions, they will be able to improve the internal communication and make it function most effectively.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Anna Kurkina,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Sisekommunikatsiooni probleemid ettevõttes X“,

mille juhendaja on Eneli Kindsiko,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandit ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 12.01.2017