

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Anna Marin Mõttus

ERINEVATEL POSITSIOONIDEL TÖÖTAVATE INIMESTE VÕRGUSTUMISE
STRATEEGIAD ELISA EESTI AS NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2022

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Võrgustumise olemuse, erinevatel positsioonidel töötavate inimeste võrgustumise ja võrgustumise strateegiate teoreetiline taust.....	6
1.1 Võrgustumise mõiste.....	6
1.2 Võrgustumise seos inimese taustatunnuste, isiksusest tulenevate tegurite, tööpositsiooni ja muude tööga seotud teguritega.....	9
1.3 Töötaja võrgustumise strateegiad.....	16
2. Võrgustumise strateegiate teoreetilise tausta rakendamine Elisa Eesti AS ettevõttes erinevatel positsioonidel töötavate inimeste kontekstis.....	20
2.1 Uuringumetoodika kirjeldus.....	20
2.2 Elisa Eesti AS juhtide ja spetsialistide intervjuude tulemused, analüüs ja järeldused.....	24
Kokkuvõte.....	36
Viidatud allikad.....	39
LISA A.....	44
LISA B.....	45
LISA C.....	48
Summary.....	50

Sissejuhatus

Võrgustumine (ingl k *networking*) on sotsiaalse kapitali tähtsuse suurenemise tõttu muutunud oluliseks tegevuseks inimese tööelus. Õigete kontaktide abil on võimalik leida häid tööpakkumisi, teenida välja uus ettevõttesisene roll, palgakõrgendus või saada vajalikul hetkel abi. Kuigi võrgustumisest võib olla kasu ka eraeluliselt, on selline suhtlemine mõeldud eelkõige karjääri edendamiseks ja tööalaste ambitsioonide täitmiseks.

Erinevaid võrgustumise strateegiaid on autorile teadaolevalt uuritud Eestis vaid ühes bakalaureusetöös, mis keskendus üliõpilaste võrgustumisele (Sõerd, 2020). Rohkem on võrgustumise teemat uuritud organisatsioonide vahelises ja avaliku sektori kontekstis, näiteks Tartu Teaduspargi võrgustumist kui innovatsiooni edendamise strateegiat (Proosa, 2011) ja Eesti linnade võrgustumist Läänemere linnade liidus (Järv, 2013). Ühe konkreetse ettevõtte tasemel on tegemist vähe uuritud teemaga ja telekommunikatsiooni ettevõtete kohta ei leidnud autor sarnaseid teadustöid ei Eesti ega ka välismaisetest allikatest, seega on valdkonnas palju võimalusi uuteks avastusteks ja teema edasi arendamiseks.

Võrgustumine jaguneb ettevõttesiseseks ja -väliseks võrgustumiseks. Ettevõttesisene võrgustumine on efektiivsem, pikas perspektiivis inimese karjäärile kasulikum (Wolff & Moser, 2009) ja seetõttu keskendub autor käesolevas töös ettevõttesiseste võrgustumise strateegiate uurimisele. Kuigi võrgustumist mõjutavaid tunnuseid on rohkem, on autor antud töö fookuseks valinud töötaja positsiooni. Positsiooni uurimise eeliseks on see, et võrreldes paljude teiste mõju avaldavate tunnustega (sugu, majanduslik taust, isiksuseomadused) muutub positsioon aja jooksul ja seeläbi võib mõjutada ühes või teises suunas inimese igapäevast võrgustumist. On leitud, et kõrgema positsiooniga inimesed võrgustuvad rohkem, sest neil on selleks paremad võimalused ja see on nende kohustus juhina (Forret & Dougherty, 2001), kuid on ebaselge, kas juhtide sisevõrgustumise strateegiates on võrreldes spetsialistidega ka sisulisi erinevusi. Erinevatel positsioonidel töötavate inimeste ambitsioonid, vajadused, võimalused, kohustused ja oskused võivad märkimisväärselt erineda ja kõik need tegurid võivad mõju avaldada ka võrgustumisele. Käesoleva töö raames intervjueritakse nii spetsialiste kui ka juhte, et mõista, milliseid erinevaid strateegiaid kasutatakse, miks selliseid strateegiaid kasutatakse ja kas töötajatel on positsioonist tulenevaid eeliseid või takistusi võrgustumisel. Intervjuude tulemused võimaldavad analüüsida ka kahe grupi vahelisi sarnasusi ja erinevusi sisevõrgustumise strateegiates.

Uuring viiakse läbi telekommunikatsiooniettevõttes Elisa Eesti AS. Elisa ettevõtte moodustavad kaks juriidilist üksust: Elisa Eesti AS, mille töötajate arv on 2021. aasta III kvartali seisuga 657 (Inforegister, 2021a) ja Elisa Teleteenusused AS, mille töötajate arv 2021.

aasta III kvartali seisuga on 210 (Inforegister, 2021b). Elisas on kokku kuus üksust – erakliendiüksus, ärikliendiüksus, tehnoloogiaüksus, personal, finants ja haldus. Nende kuue üksuse peale kokku on Elisas 36 väiksemat alaüksust. Peaaegu igal alaüksusel on juht ja alaüksuses võib omakorda olla veel mõne alamvaldkonna või tiimi juht. Lisaks on igas valdkonnas oma spetsialistid. Selle tõttu on Elisa autori hinnangul väga hea organisatsioon uuringu läbiviimiseks, kuna erineval positsioonidel töötavate juhtide ja spetsialistide valim on suur ja mitmekesine. Tänu struktuurile on töötajatel omavahelisi võrgustumise võimalusi ja vajadust nii tiimisiselt kui -väliselt palju ning võib eeldada, et ettevõttes toimub aktiivselt töötajate vaheline võrgustumine, mille käigus on inimestel välja kujunenud oma strateegiad. Lisaks on Elisa Eesti AS meedias silma paistnud juhtide poolt kirjutatud tarka tööd ja juhtimiskultuuri edendavate sõnumitega. Sealhulgas on kirjutatud ka ettevõttesiseste suhete olulisusest (Ploomann, 2020), seega on võimalik, et Elisa juhid on ettevõttesiselt väga teadlikud ja strateegilised võrgustujad. Kõigist nendest ettevõtte eripäradest tulenevalt loodab töö autor, et Elisas tehtud intervjuud juhtide ja spetsialistidega annavad uurimiseks tugeva sisendi.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, milliseid võrgustumise strateegiaid Elisas erinevatel positsioonidel töötavad inimesed ettevõttesiselt kasutavad. Antud eesmärgi saavutamiseks on autor formuleerinud järgnevad uurimisülesanded:

- Defineerida ja seletada lahti võrgustumise mõiste ja võrgustumist mõjutavad taustatunnused, isiksusest tulenevad tegurid ning tööga seotud tegurid (sh tööpositsioon)
- Varasematele uuringutele põhinedes teha kokkuvõtte siiani avastatud võrgustumise strateegiatest
- Koostada varasema kirjanduse põhjal intervjuu plaan ja viia Elisa Eesti AS töötajatega läbi kvalitatiivne uuring poolstruktureeritud individuaalintervjuu vormis
- Intervjuude kodeerimine ja tulemuste analüüs, et tuvastada erinevatel tööpositsioonidel töötavate intervjuueeritavate mainitud ettevõttesiseseid võrgustumise strateegiaid ja teha järeldused Elisa näitel inimeste võrgustumise kohta

Töö koosneb kahest osast – teoreetilisest osast ja empiirilisest osast. Teoreetilise osa moodustavad kolm alapunkti. Esimeses alapunktis seletab autor lahti võrgustumise mõiste. Teises alapunktis käsitleb autor võrgustumist mõjutavaid taustatunnuseid, isiksusest tulenevaid tegureid ja muid tööga seotud tegureid sh tööpositsiooni. Kolmandas alapunktis koostab autor ülevaate varasemate teadustööde käigus tuvastatud võrgustumise strateegiatest. Töö teine osa on empiiriline osa. Empiirilise osa esimeses alapeatükis põhjendab autor oma valitud uurimismetoodikat, analüüsimeetodeid ja kirjeldab valimit. Teises alapeatükis kirjutab autor lahti oma uurimistulemused ning esitab tulemustest tehtavad järeldused.

Käesolev töö on panus sisevõrgustumise uurimisse Eesti teadusmaastikul. Tuvastatud strateegiaid on erinevatel positsioonidel töötavatel inimestel võimalik rakendada oma ettevõttesisesse tööalase edu suurendamiseks ja karjääri juhtimiseks. Eriti tunnevad kommunikatsioonioskuste arendamisel puudust konkreetsetest juhustest ja abist uue generatsiooni töötajad (Neal et al., 2021). Uuring aitab tuvastada ka võimalikke juhtide ja spetsialistide võrgustumise erinevusi. Sellele infole põhinedes saavad ettevõtted ja juhid vajadusel ettevõtte võrgustumise kultuuri soovitud suunas arendada, et erinevatel positsioonidel töötavatel inimestel oleks rohkelt võimalusi sisevõrgustuda.

Töö autor tänab ettevõtet Elisa Eesti AS ja kõiki intervjuus osalenud inimesi koostöö ning avatuse eest. Lisaks väärrib suurt tänu käesoleva töö juhendaja, lektor Anne Aidla, kes toetas ja nõustas autorit terve protsessi vältel ning aitas mõttevahetustega keerulistel hetkedel edasi liikuda.

Tööd iseloomustavad märksõnad: sotsiaalne kapital, võrgustumine, sisevõrgustumine

1. Võrgustumise olemuse, erinevatel positsioonidel töötavate inimeste võrgustumise ja võrgustumise strateegiate teoreetiline taust

1.1. Võrgustumise mõiste

Võrgustumine on professionaalset arengut soosiv ja eesmärgistatud sotsiaalne tegevus töises kontekstis. Erinevad uurijad on läbi aastate võrgustumise mõiste definitsiooni täiustanud ja definitsiooni olulisi nüansse lisanud. See alapeatükk annab ülevaate erinevatest võrgustumise mõiste käsitlestest, analüüsib nende ühiseid jooni ja erinevusi. Võrdlused on kirjalikul kujul esitatud autori koostatud tabelis (vt tabel 1). Definitsioonidest tuvastatud märksõnadele baseerudes on autor kokku pannud enda tõlgenduse võrgustumise mõistest. Sellele tõlgendusele tugineb ka käesolev töö.

Michael & Yukl on oma 1993. aasta uurimuses defineerinud võrgustumise „erinevate käitumiste kogumina, mille eesmärgiks on mitteametlike inimeste vaheliste suhete loomine

nii ettevõttesiseselt kui -väliselt“ (Michael & Yukl, 1993). Forret ja Dougherty töid oma 2001. aasta ja 2004. aasta uurimustes suhete loomisele juurde ka suhete arendamise ja suhete hoidmise aspektid ning defineerisid, kes on tegevuse sihtmärgid (inimesed, kes saavad võrgustajat tööalaselts aidata). Wolff'i & Moser'i 2009. aasta töö panus mõiste täiendamisesse oli võrgustumisest tulenev kasu mõlemale osapoolele. Lisaks töid nad võrgustumise definitsioonis konkreetsemaid näiteid võrgustumise positiivsest mõjust tööle (ligipääsu tagamine ressurssidele, tööalaste tegevuste hõlbustamine). Hoolimata sellest, et võrgustumine on igapäevase suhtlusega võrreldes strateegilisem ja palju rohkem eesmärgile suunatud, tõi eesmärgipärase käitumise definitsiooni sisse alles 2014. aastal Gibson et al. Eesmärgipärase käitumise edasiarendusena defineeris Wolff et al. 2018. aastal võrgustumise lõppeesmärgina konkreetselt ära inimeste töö ja/või karjääri edendamise.

Tabel 1

Võrgustumise mõiste edasiarendus läbi aja

Mõiste autor(id)	Defineeritud tegevus(ed) – <i>mis moodustab võrgustumise?</i>	Defineeritud eesmärk – <i>mis on tegevuse eesmärk?</i>
Michael & Yukl (1993)	Erinevad käitumised / Defineerimata	Mitteametlike inimeste vaheliste ettevõttesiseste ja -välisete suhete loomine
Forret & Dougherty (2001), (2004)	Suhete arendamine ja hoidmine inimestega, kes saavad võrgustajat tööalaselts aidata	Defineerimata
Wolff & Moser (2009)	Mitteametlike suhete loomine, arendamine ja enda huvides ära kasutamine; ligipääsu tagamine ressurssidele ja mõlema osapoole kasu maksimeerimine	Võrgustuja tööalaste tegevuste hõlbustamine
Gibson et al. (2014)	Ettevõttesisene ja -väline eesmärgipärane käitumine	Inimeste vaheliste suhete loomine, arendamine ja enda huvides ära kasutamine
Wolff et al. (2018)	Inimeste vaheliste suhete loomine, arendamine ja enda huvides ära kasutamine	Inimeste töö/karjääri edendamine

Märkus: Tsiteeritud kujul on autorite definitsioonid välja toodud eraldiseisvas tabelis (vt lisa a)

Allikas: Autori koostatud tabel Michael & Yukl (1993), Forret & Dougherty (2001), Forret & Dougherty (2004), Wolff & Moser (2009), Gibson et al. (2014) ja Wolff et al. (2018) tööde põhjal.

Võrgustumise mõiste eri autorite poolt defineerimisel mainiti märksõnadena viiel korral inimeste vaheliste suhete loomist, neljal korral suhete hoidmist/arendamist, neljal korral suhete enda huvides ära kasutamist, kahel korral mitteametlikke suhteid, kahel korral ettevõttesiseseid ja -väliseid suhteid, ühel korral mõlema osapoolle kasu maksimeerimist, ühel korral ligipääsu ressursidele, ühel korral töö ja karjääri edendamist, ühel korral eesmärgipärast käitumist ja ühel korral töö hõlbustamist. Peaaegu kõik mainitud nähtused saab jagada kahe kategooria vahel: inimeste vahelised suhted ja otsene kasu tööle. Ainus kahest kategooriast eraldiseisev nähtus on eesmärgipärane käitumine. Lisaks on võrgustumist defineerides märksõnana esile toodud mitteametlikkus, mida saab siduda võrgustumise teooriast mitteformaalse võrgustumisega. Mitteformaalne võrgustumine tähendab orgaaniliselt probleemide lahendamiseks või info vahetamiseks tehtud praktilisi tegevusi ja selle käigus tekkinud sidemeid ning ressursse. Mitteformaalne võrgustumine on vähem ettevõtte struktuuri poolt kontrollitud ja sellise suhtluse puhul on initsiatiiv üksikisiku käes. (Johansen & LeRoux, 2013) Mitteformaalselt võrgustudes ei teki töötajate vahelised suhted ainult selle põhjal, kellega nende ametipositsioon läbi ettevõtte struktuuri ühendatud on, kuigi ametipositsioonil ja ettevõtte struktuuril on mitteformaalsele võrgustumisele kaudne mõju. Töötaja sõlmib tavaliselt ettevõttes suhteid inimestega, kellega ta ühel või teisel põhjusel peab kontakti astuma. Kuna samal astmel olevatel töötajatel on tavaliselt rohkem ühist ja nende funktsioonid ettevõttes on fundamentaalselt sarnasemad, satuvad nad tõenäolisemalt omavahelisesse suhtlusesse ja seetõttu on tõenäolisemalt osa üksteise mitteformaalsest võrgustikust. (Kuipers, 2009)

Töötaja ettevõttesisese võrgustiku teise poole moodustab formaalne võrgustik. Formaalne võrgustumine tähendab ettevõtte poolt defineeritud võrgustumise viise ja strateegiaid (Ritter, 1999; Schreyögg & Geiger, 2016) ja toimib ettevõtte ametliku struktuuri põhisel (Kuipers, 2009). Formaalset võrgustudes toimub töötajate vaheline suhtlus vaid ametlike positsioonide ja nendest tulenevate kohustuste põhjal ning selliste inimestega, kellega töötaja on läbi ettevõtte struktuuri ühendatud. Mitteformaalne ja formaalne võrgustik võivad suuremal või vähemal määral üksteisega kattuda kui töökaaslaste vaheline suhe hõlmab endas nii mitteformaalset elementi (sotsiaalne suhtlus, usaldus, nõu andmine) ja formaalset suhet autoriteediga. (Kuipers, 2009)

Formaalset võrgustudes on suhtluse eesmärk see, et töö saaks tehtud. (Kuipers, 2009) Töökaaslastelt probleemi lahendamiseks abi küsimine ei tähenda automaatselt töötajate omavahelist võrgustumist. Võrgustumisena saab suhtlust defineerida juhul kui probleemi lahendamise või abi küsimise käigus tekib töötajate vahel ka sotsiaalne side, ja sotsiaalse

sideme tekkimise korral on sisuliselt tegu mitteformaalse võrgustumisega (Kuipers, 2009) (Baumeler et al., 2018). Kui toimub vaid reaktiivne suhtlus, mille ainsaks eesmärgiks ja algatajaks on käesolev probleem ja sellele lahenduse leidmine, siis lõpeb suhtlus probleemi lahendamisega, sidet ei teki ja võrgustumist ei toimu. (Baumeler et al., 2018) Seega on formaalse võrgustumise kohta käivaid uurijate selgitusi võrgustumise definitsioonidega kõrvutades vaieldav, millisel määral formaalne võrgustumine sisuliselt võrgustumise olemusega kokku läheb. Kuigi formaalne võrgustumine on mitmete autorite poolt välja toodud osana võrgustumisest, keskendub olemasolev kirjandus võrgustumise nähtust uurides eelkõige mitteametlikule võrgustumisele.

Erinevatest definitsioonidest tuvastatud märksõnadest saab tuletada võrgustumise mõiste järgnevalt: võrgustumine toimub mitteametlikke ettevõttesiseseid ja -väliseid suhteid luues, hoides, arendades ning enda huvides ära kasutades. Võrgustumise lõpp-eesmärk on töö ja karjääri edendamine ja töö hõlbustamine. Käesolevas töös lähtutakse sellest definitsioonist, kuid keskendutakse kitsendatult ettevõttesisesele osale.

1.2. Võrgustumise seos inimese taustatunnuste, isiksusest tulenevate tegurite, tööpositsiooni ja muude tööga seotud teguritega

See alapeatükk toob välja laiema vaate sellele, missugused taustatunnused võivad mõjutada inimese võrgustumist. Sealjuures keskendutakse sotsiaal-demograafilistele tunnustele, isiksusest tulenevatele ja tööga seotud teguritele, mille puhul on varasemates uuringutes tuvastatud seoseid võrgustumise aktiivsuse või efektiivsusega. Isiksusest tulenevad tegurid ja sotsiaal-demograafilised taustatunnused mõjutavad autori hinnangul rohkem inimese eelduseid, võimalusi ja loomulikku oskust olla hea võrgustuja. Kuigi mõned nende kategooriate alla käivad tunnused on arendatavad, näiteks saab inimene omandada kõrgema haridustaseme, ei muutu need tunnused üldiselt ajas palju. Sellest hoolimata on inimesel võimalik võrgustumist õppida ja arendada ning läbi selle mõne tunnuse puudumist korvata. (De Klerk, 2010) Ajas rohkem muutuvad tunnused on tööpositsioon ja muud tööga seotud tegurid ning nendest võib sõltuda inimese igapäevane motivatsioon ja vajadus töökeskkonnas võrgustumiseks. Alapeatüki lõpus on autor teooriale põhinedes teinud sotsiaal-demograafilistest taustatunnustest, isiksusest tulenevatest teguritest ja tööga seotud teguritest üldistava kokkuvõtte.

Enamlevinud sotsiaal-demograafilised taustatunnused, mis on varasematele uuringutele tuginedes võrgustumisele mõju avaldanud, on sugu, majanduslik taust ja haridustase.

Varasemad uuringud viitavad sellele, et erinevate võrgustumise strateegiate kasutamine on meeste karjäärile tõhusam kui naiste omale, kuna naistel võib esineda raskusi ettevõtte siseringidesse pääsemisel. (Forret & Dougherty, 2004; Linehan, 2001) Selline barjäär võib põhjustada infosulgu, ebapiisavat tööalast toetust ning halvimal juhul kannatab naiste palk või karjääri edenemine (Linehan, 2001). Sarnast ebavõrdsust tuvastas ka värskem, 2019. aastal koostatud raport, mille kohaselt oli vaid 15% naistel (võrreldes 48% meestega) piisavalt informatsiooni arenguvõimaluste (koolitusvõimalused, arenguprogrammid, mentorlussuhted) kohta ettevõttes. 77% naistest väitis, et puudulik informatsioon on nende karjääri arengu suurim takistus. Strateegiline võrgustik, mida vajadusel kasutada oma karjääri edendamiseks, oli olemas 62% küsitletud meestel ja 41% küsitletud naistel. (Frankel et al., 2019) Sellist vahet strateegilise võrgustiku olemasolus võib seletada paar aastat varem tehtud uuring, mille tulemustest selgus, et võrreldes 18% meestega nägid vaid 8% naisi võrgustumist karjääri edendamiseks olulise töövahendina. (Chisholm-Burns et al., 2017) Eelnevalt mainitud infosulud ja barjäärid võivad olla põhjustanud nii võrgustumise kasutegurite teadvustamise madala protsendi kui madalama võrgustike protsendi naiste seas. On tõenäoline, et soopõhised infosulud vähenevad ja võrgustumise kasutegurid ning populaarsus naiste seas suureneb järgnevatel aastatel, kuna järgmise kümne aasta üheks suurimaks muutuseks ettevõtete juhtimises prognoositakse naiste osakaalu suurenemist kõrgema astme juhi rollis (Neal et al., 2021).

Erineva majandusliku taustaga (st inimese perekonna majanduslikku taset üles kasvamise ajal) inimeste võrgustumise strateegiaid uurides on leitud, et kõrgema majandusliku taustaga inimesed on suurema võrgustikuga, pingutavad olemasolevate väliste kontaktide säilitamise nimel rohkem ja pääsevad lihtsamini ligi kõrgema staatusega inimestele. (Forret & Dougherty, 2001) Sellised erinevused võivad olla tekkinud kõrge ja madalama majandusliku taustaga inimeste erinevatest võrgustumise lõpp-eesmärkidest nii töises kui ka eraelulises suhtluses. 2012. aastal läbi viidud uuringust selgus, et USA-s elavad madalama majandusliku taustaga inimesed eelistavad väikest võrgustikku, kuid tähendusrikkaid ja sügavaid inimeste vahelisi suhteid. Sellistesse suhetesse investeerimine tasub neile majanduslikult rasketel aegadel ära. Kõrgema majandusliku taustaga inimestel on kasulikum luua suurem, kuid pealiskaudsem tutvusringkond. (Oishi & Kesebir, 2012) Madalama majandusliku taustaga inimeste väiksema võrgustiku üheks põhjuseks võib olla ka see, et nende koolis, tööl, huviringides ja muudes vaba aja veetmise kohtades käimine on majanduslikel või geograafilistel põhjustel tihti piiratud (Van Eijk, 2010).

Kõrghariduse omandamine vähendab madalama ja kõrgema majandusliku taustaga inimeste võrgustike ebavõrdust (Andersson, 2018). Kõrgema haridustasemega inimestel on suurem võrgustik tänu õpingute ajal teiste üliõpilastega suhete loomisele (Forret & Dougherty, 2001) ja tõenäoliselt on võrgustumisele kaasa aidanud ka ülikooli poolt pakutavad võimalused (näiteks vabatahtlikuna üritustel aitamine, õppeassistendi rolli võtmine, tuutor olemine jm).

Eelnevatele uuringutele tuginedes võib seega väita, et täna on suurema tõenäosusega paremad võimalused võrgustumiseks kõrgema majandusliku taustaga kõrgharitud meestel.

Olulisemad isiksusest tulenevad tegurid, mis mõjutavad võrgustumist, on isiksuseomadused, moraalsed hinnangud, motiivid ja hoiakud. Isiksuseomaduste seost võrgustumisega on eelnevalt uuritud läbi Suure Viisiku raamistiku ja erinevate omaduste kohta on saadud erinevaid tulemusi.

Kõrge ekstravertsus tähendab välistest mõjudest energia ja impulsside saamist, aktiivset suhtlust teiste inimestega ja teiste seltskonna armastamist (McCrae & Costa, 1989), seega on ootuspärane, et ekstravertne inimene võrgustub rohkem kui introvertne. Kõrge ekstravertsuse positiivne korrelatsioon võrgustumisega on tuvastatud kahes erinevas uuringus (Wanberg et al., 2000) (Wolff & Spurk, 2020).

Kõrge sotsiaalsusega inimestele on väga oluline teistega läbisaamine, usaldus, koostöö ja teistele hea tegemine (McCrae & Costa, 1989), mis muudab nad teiste jaoks meeldivamaks inimeseks ja seetõttu võib kõrge sotsiaalsus lihtsustada teistega võrgustumist. Sotsiaalsuse ja võrgustumise vahel on varasem uuring tuvastanud positiivse korrelatsiooni (Wanberg et al., 2000), kuid uuemate andmete puhul tugevat korrelatsiooni võrgustumise ja sotsiaalsuse vahel ei esine (Wolff & Spurk, 2020). On võimalik, et kõrge sotsiaalsusega inimese fookus on suunatud rohkem olemasolevate kontaktidega läbisaamisele ja koostööle ning tema motiiviks ei ole uute suhete sõlmimine. Seega võiks kõrge sotsiaalsusega inimene olla edukas võrgustuja näiteks väikeses kollektiivis, kus kõik tunnevad üksteist ning rõhk on eelkõige olemasolevate suhete hoidmisel.

Meelekindlaid inimesi iseloomustab vajadus midagi saavutada, järjekindlus ja organiseeritus (McCrae & Costa, 1989), mis aitab neil võrgustudes järjepidevalt pingutada. Varasem uuring tuvastas korrelatsiooni kõrge meelegindluse ja võrgustumise vahel (Wanberg et al., 2000), kuid uuemates andmetes tugev korrelatsioon puudub (Wolff & Spurk, 2020). On võimalik, et kõrge meelegindlusega inimeste tõine maksimalism ja täpsus võivad tekitada töötajatevahelisi konflikte või pahameelt madalama meelegindlusega töötajate seas. Lisaks

võib kõrge meelekindlusega inimene olla lihtsalt väga pühendunud tööle ja seetõttu vähem teiste töötajatega võrgustuda.

Avatus kogemusele tähendab uudishimu ja soovi uudse vastu (McCrae & Costa, 1989). Positiivse korrelatsiooni võrgustumise ja kogemusele avatuse vahel on tuvastanud üks uuring (Wolff & Spurk, 2020), seega ei ole võimalik selle omaduse kohta teha ühtegi üldistust. Avatus kogemusele võib võrgustumise kontekstis suurendada soovi uute inimestega tutvuda või läbi suhtlemise uudset informatsiooni koguda, kuid uute kogemuste väljund võib inimestel erineda ning ei pruugi alati olla seotud teistega suhtlemisega.

Suure Viisiku omadustest on negatiivne korrelatsioon tuvastatud võrgustumise ja neurootilisuse vahel (Wolff & Spurk, 2020). Neurootilisus on seotud tugevamate ja tihedamate negatiivsete emotsioonide, kõgema stressitaseme ja häbelikkusega (McCrae & Costa, 1989), mis võib raskendada nende inimeste jaoks teistega võrgustumist ja muuta nad endassetõmbunuks. Ka madalast enesehinnangust tulenev endassetõmbumine vähendab suhtlemist. Endassetõmbumist ja vähest soovi uusi kontakte luua põhjustab madala enesehinnangu korral hirm, et teised ei huvitu sinust piisavalt või tõrjuvad sinu katseid suhelda. (Gibson et al., 2014). Tõenäolisemalt tegelevad erinevate võrgustumist soodustavate tegevustega kõrge enesehinnanguga inimesed (Forret & Dougherty, 2001).

Kirjanduses on sisevõrgustumist soodustavate omadustena välja toodud veel head kommunikatsioonioskused, konfliktide lahendamise oskus, emotsionaalne stabiilsus, enesepeegeldus ja õiglusetunne. (Ritter, 1999) Lisaks on uuritud Suure Viisiku iseloomuomaduste seost teiste sotsiaalsete nähtustega, näiteks grupipoolse omaksvõtuga, mis on samuti võrgustumisest rääkides olulised. Grupipoolset omaksvõttu uurides selgus, et grupp soovib tõenäolisemalt uue tulijaga sotsiaalse suhte luua juhul, kui tulija tundub avatud kogemusele, kõrge sotsiaalsusega, meelekindel ja madala neurootilisuse tasemega. (Joardar & Matthews, 2010)

Nende tulemuste põhjal saab öelda, et võrgustumist mõjutab kõige tõenäolisemalt inimese ekstravertsuse tase. Ülejäänud omadused võivad võrgustudes olenevalt kontekstist soodustavaks või takistavaks osutada. Eespool olevast loetelust saab järeldada ka seda, et võrgustumist mõjutab tõenäoliselt rohkem kui üks iseloomuomadus. Välja toodud uuringud on mõõtnud iga iseloomuomaduse eraldiseisvat seost võrgustumisega, kuid on võimalik, et võrgustumist mõjutab enim hoopis mõni ülalpool nimetatud omaduste kombinatsioon. Sellist nähtust on esinenud ka varasemalt Suure Viisiku raamistikku kasutades – näiteks ei mõjutanud eraldiseisvalt inimeste sotsiaalse õigluse taju ükski omadus, küll aga oli sotsiaalse õigluse taju suurem kõrge ekstravertsuse ja neurootilisuse kombinatsiooniga inimestega seas

ja kõrge ekstravertsuse ning sotsiaalsuse kombinatsiooniga inimeste seas. (Bye & Sandal, 2016)

Inimese moraalsed hinnangud, motiivid ja hoiakud võrgustumise suhtes mõjutavad samuti võrgustumisaktiivsust. Bensaou et al. jagasid oma 2014. aasta võrgustumise strateegiaid uurivas töös inimesed hoiakute järgi viide kategooriasse: passiivne, vajadusepõhine, aktiivne, planeeritud ja strateegiline/kalkuleeriv võrgustuja.

Kõige järjepidevamalt tegelevad võrgustumisega kõrge saavutusvajadusega inimesed (Wolff et al., 2018), kes võivad olla aktiivsed, planeeritud või strateegilised/kalkuleerivad võrgustujad. Strateegilistel võrgustujatel on ette planeeritud kellega, millistel üritustel, kuidas ja miks nad plaanivad suhelda. Nad oskavad hinnata enda erinevate inimestega võrgustumise kulusid ja tulusid endale ning võrgustuvad antud hinnangute põhjal. (Bensaou et al., 2014) Saavutusvajadusega inimeste motiiv on põhiliselt karjääri edendamine ja edu saavutamine ning võrgustumine annab neile ligipääsu eesmärkide saavutamiseks vajaminevatele ressurssidele. Inimesed, kelle motiiviks on võim, kasutavad ettevõttesiseseid kontakte soovitud tulemuse saavutamiseks, kuid tegutsevad tihti viisil, mis takistab koostööd ja võrgustumist (Wolff et al., 2018), seega võib järeldada, et võimumotiiviga inimesed ei ole võrgustumises väga edukad. Inimesed, kelle motiivid on sotsiaalsed ja kes soovivad olla „osa karjast“, võivad olla pigem vajadusepõhised või aktiivsed võrgustujad (Bensaou et al., 2014). Sotsiaalsete motiividega inimesed loovad küll uusi kontakte, kuid ei ole keskendunud kontaktide väärtuslikkusele karjääri kontekstis, pigem soovivad nad lihtsalt teistega suhelda (Wolff et al., 2018). Inimesed, kellel ei ole motiiviks võrgustuda, on passiivsed võrgustujad. Passiivseid võrgustujaid iseloomustab negatiivne suhtumine võrgustumisesse ning nad tajuvad seda kui võltsi ja kunstlikku tegevust. Nad ei tee ühtegi omapoolset pingutust ja eelistavad asjade loomulikku kulgu - võrgustumine on nende jaoks suur väljakutse. (Bensaou et al., 2014) Sellist negatiivset suhtumist lähemalt uurides on teadlased avastanud, et võrgustumine võib olla negatiivselt seotud inimese tajuga tema moraalsest palest ja võib mõjuda võrgustuja jaoks moraalselt rüvetavana. Enim moraalselt rüvetatuna tunnevad end peale võrgustumist organisatsiooni hirearhias madalama astme töötajad. (Casciaro et al., 2014) Kõrgemate positsioonide inimesed ei tunne võrgustudes end võrdselt halvasti. (Casciaro et al., 2014), kuid Harvard Business Journali juhtide võrgustumist uurivas artiklist selgus, et paljud intervjueeritavatest juhtidest pidasid siiski võrgustumist ebasiiraks, manipuleerivaks ja teisi inimesi ära kasutavaks tegevuseks ning selline sisemine hoiak muutis nende jaoks võrgustumise keeruliseks. (Ibarra & Hunter, 2007)

Tööga seotud tegurid, mis mõjutavad võrgustumist, on tööpositsioon, erialased teadmised, tööstaaž, töötunnid ja organisatsioonikultuur.

Forret & Dougherty 2001. aastal läbi viidud uuringust selgus, et kõrgema positsiooniga töötajad sisevõrgustusid rohkem, kuna neil olid selleks paremad võimalused ja seda eeldati neist juhina. Juhi tööülesanded ja töö iseloom on üldiselt sellised, mis loovad võimalusi orgaaniliseks võrgustumiseks ettevõttes. Sealjuures tegelesid keskastme juhid (näiteks üksuste juhid) ja tippjuhid igapäevaselt rohkem sisevõrgustumisega kui madalama astme juhid (näiteks tiimide juhid ja valdkondade juhid). Kolmest juhtasemest enim tegelesid sisevõrgustumisega tippjuhid. Kõrget tippjuhtide võrgustumisaktiivsust võib seletada sellega, et tippjuhtide tööd mõjutavad enamasti kõik nende alluvad, kuid keskastme juhtide tööd peamiselt kõrgemal hiearhilisel positsioonil olevad juhid. (Michael & Yukl, 1993) Uuemad, virtuaalses keskkonnas võrgustumise kohta kogutud andmed väidavad, et virtuaalselt võrgustuvad enim keskastme juhid. Selle põhjenduseks võib olla tõsiasi, et keskastme juhid juhivad tihti tiime, seega suhtlevad samaaegselt nii spetsialistide kui kõrgemal tasemel olevate juhtidega. (Miao et al., 2021) Üleüldist juhtide aktiivset võrgustumist võib seletada veel see, et tihti värvatakse juhte väljaspoolt ettevõtet – 2020. aastal läbi viidud uuringus oli vaid 11% ettevõtete töötajate seas juhiositsioonidele sobivaid kandidaate. (Neal et al., 2021) Väljaspoolt tulnud juhtide jaoks on oluline ettevõttesse sulandumiseks ja töös edukas olemiseks võtmeisikutega aktiivselt suhteid arendama hakata.

Ettevõttesiseseid võrgustikke vaadeldes tuleb silmas pidada seda, et kolleegidevaheline sõprus ei pruugi baseeruda sarnastel alustel sõprussuhetega väljaspool tööd. Kui töövälistes sõprustes tugevdab sõprust vastastikune hoolivus ja tugi, siis ettevõttesiseselt võib sidemeid hoida ja tugevdada hoopis sarnane roll ettevõttes või töökohustustest tulenevad ühishuvid. (Kuipers, 2009) Ka tööandja sotsiaalvõrgustikes loovad sotsiaalseid sidemeid suurema tõenäosusega inimesed, kes on tööpositsiooni vaatest samal hiearhilisel tasemel või töötavad samas valdkonnas. Sellistel inimestel on sarnased suhtlusviisid ja staatus ning nad tunnevad seetõttu end üksteisega suheldes mugavamalt. (Miao et al., 2021)

Valdkond ei mõjuta ainult seda, kellega töötaja sisevõrgustub, vaid ka seda kui aktiivselt ta võrgustub. Müügi- ja turundusosakonna positsioonidel töötavad inimesed (sh juhid) on keskmisest vähem aktiivsed sisevõrgustujad, kuna nende tööülesanded ja igapäevane suhtlus on suunatud suurel määral ettevõtetest väljapoole (Forret & Dougherty, 2001). Enda töövaldkonna hästi tundmine on efektiivseks sisevõrgustumiseks kasulik, kuna ettevõttesisesed interaktsioonid põhinevad suuresti omavahelistel tehnilistel küsimustel

(Ritter, 1999). Seetõttu võib võrgustumine osutada töötajate jaoks ka väärtuslikuks abivahendiks tööalaseid väljakutseid lahendades. Mida tugevama võrgustiku töötaja on endale loonud, seda kergem on tal enda sidemeid ja ressursse ära kasutades keerulisemaid tööülesandeid täita (Baumeler et al., 2018) ja seeläbi oma töös edukam olla. On võimalik, et nendel kahel põhjusel toimub keerulisemate tööülesannete, rohkete väljakutsetega ja samal ajal valdkonna tundmist nõudvatel positsioonidel rohkem võrgustumist.

Tööstaaži ja aktiivse võrgustumise vahel on tuvastatud negatiivne korrelatsioon. See tähendab, et mida kauem on inimene organisatsioonis tööl olnud, seda vähemtõenäoliselt sooritab ta erinevaid võrgustumise alla liigituvaid tegevusi. Sellel muustril on kaks potentsiaalset seletust. Esiteks on uued ja vähema kogemusega töötajad aktiivsemad võrgustujad, kuna näevad selles enese jaoks kasulikku tööriista, mille abil karjääriredelil edasi areneda. (Forret & Dougherty, 2001) Ettevõtte karjääriredelil edasi arenemisel tuleb ükskord lagi ette, seega motivatsioon võrgustumiseks võib aja möödudes väheneda, kuna tegevuste mõju karjäärile on samuti madal. Teiseks on vanade olijate sisevõrgustik ajaga kasvanud väga suureks, seega pole neil vaja eraldi pingutusi võrgustiku suurendamiseks ega hoidmiseks – neil on piisavalt olemasolevaid kontakte, et saada oma võrgustikust kätte kõik, mida nad vajavad. Sarnast muustrit staaži ja võrgustumise vahel on tuvastanud ka lühema ajaraami sees läbi viidud uuring. Uuriti värskest kooli tööle läinud õpetajaid, kes tööd alustades tekitasid endale informatsiooni kogudes ja tuge otsides laia sisevõrgustiku, kuhu kuulusid väga erinevad osapooled. Mõne kuu möödudes selline võrgustumine lõppes, olemasolev sisevõrgustik muutus väiksemaks ja suhtlused strateegilisemaks. Suheldi vajaduspõhiselt ja sealt edasi nende sisevõrgustik olulisel määral enam ei muutunud. (März & Kelchtermans, 2020)

Need, kes töötavad nädalas rohkem tunde, sooritavad rohkem ka sisevõrgustumise alla kuuluvaid tegevusi. Seda seost võib seletada lihtne tõsiasi, et mida rohkem aega inimene tööle veedab, seda rohkem suhtleb ta ka oma kolleegidega. Ületundide tegemine võib aidata inimesel saada kutseid erinevatesse projektidesse või spontaansetele peale tööd toimuvatele üritustele. (Forret & Dougherty, 2001)

Kui töötajad tunnevad, et organisatsioonikultuur on võrgustumist soodustav, soovivad nad oma sisenähtavust ettevõttes suurendada, on proaktiivsemad (Forret & Dougherty, 2001) ja võrgustuvad tõenäolisemalt (McCallum et al., 2014). Võrgustumist soodustav organisatsioonikultuur on avatud, suhtlemist ja koostööd soosiv (McCallum et al., 2014), toetav ja hästi juhitud kommunikatsiooniga (Proosa, 2011).

Varasematele uuringutele tuginedes saab öelda, et võrgustumiseks võivad olla soodsad taustatunnused kõrgharidus, kõrgem majanduslik taust ja kõrgem ekstravertsus, enesekindlus, positiivne hoiak võrgustumise suhtes, võrgustumist soodustav organisatsioonikultuur, lühem tööstaž, erialased teadmised ja kõrgem positsioon. Kõrge sotsiaalsus, avatus kogemusele, meelekindlus ja madal neurootilisus aitavad inimesel grupiga sotsiaalseid sidemeid luua ja seeläbi aitavad need omadused ka võrgustumisele kaasa (Joardar & Matthews, 2010), kuid nende omaduste otsesest korrelatsioonist võrgustumisega ei ole piisaval hulgal sarnaseid tulemusi, et lõplike järeldusi teha. Praegused uuringud viitavad ka sellele, et meessoost inimesed võivad saada võrgustumisest rohkem kasu.

1.3. Töötaja võrgustumise strateegiad

See alapeatükk avab erinevaid strateegiaid, mida nähakse võrgustumise osana. Lisaks annab autori koostatud tabel (vt tabel 2) ülevaate erinevate strateegiate ja karjäärimõjude omavahelisest korrelatsioonist, toob iga strateegia kohta konkreetseid näiteid ja määrab ära, millisesse dimensiooni strateegia kuulub. Alapeatükk lõppeb ettevõtte ja töötaja võrgustumise vahelise suhte analüüsimisega.

Forret ja Dougherty on enda 2004. aastal valminud uurimuses toonud välja neli erinevat sisevõrgustumist edendavat strateegiat. Nendeks strateegiateks on kolleegidega suhtlemine, sisenähtavuse tõstmine, kogukondlikest tegevustest osa võtmine ning tööalaste ülesannete täitmine. Strateegiate edu mõõdeti uuringus kolme teguriga: ametikõrgenduste arv, rahaline kompensatsioon ja suurenenud edutunne oma karjääri osas. Uurimuse tulemusena osutusid kõige edukamateks strateegiateks sisenähtavuse tõstmine ja tööalaste ülesannete täitmine. Kõige nõrgemalt mõjutas karjääri kogukondlikest tegevustest osa võtmine. Hilisemad võrgustumise teemal kirjutatud tööd on põhinenud enamjaolt eelpool mainitud strateegiate liigitusele ja toonud juurde konkreetseid näiteid strateegiate alla kuuluvatest tegevustest. Ng ja Feldman on 2014. aasta uuringus toonud võrgustumise strateegiate liigina juurde ka juhi aitamise. Juhi aitamisest tulenenud kasu on seotud palga, boonuste ning sotsiaalset liiki kasuga (nt suurenenud emotsionaalne tugi, uued võimalused, ligipääs informatsioonile) (Wayne et al., 1997).

Alternatiivse strateegiate jaotuse koostasid 2014. aastal Bensaou et al., kes jagasid intervjuusid kodeerides võrgustumise tegevused seitsmeks erinevaks dimensiooniks. Seitsmest dimensioonist kuus kirjeldavad erinevaid võrgustumise strateegiaid. Need kuus dimensiooni on: kliendifookus, välispartnerite fookus, töökaaslaste fookus, tiimi fookus, uute võimaluste tuvastamine ja isiklik kasu. Esimesed neli dimensiooni hõlmavad endas tegevusi,

mille eesmärgiks on kindla huvigrupiga võrgustumine (klient, välispartner, töökaaslane, tiimiliige). Uute võimaluste tuvastamise dimensioon sisaldab tegevusi, mille eesmärgiks on uute inimestega võrgustumine. Isikliku kasu dimensioonis on tegevused, mille eesmärgiks on olemasoleva võrgustiku rakendamine isikliku kasu saamise eesmärgil. (Bensaou et al., 2014) Seitsmes dimensioon, mis nende intervjuude analüüsimise tulemusel tekkis, on „hoiakud võrgustumise osas“. See dimensioon erineb teistest, kuna selle alla ei kuulu võrgustumise tegevused, vaid selle dimensiooni eesmärgiks on hinnata, kuidas uuritav inimene võrgustumist tegevusena enda jaoks lahti mõtestab ja mis on tema võrgustumisega seotud hoiakud. (Bensaou et al., 2014) Hoiakute dimensioon ei ole tabelisse 2 lisatud, kuna see pole strateegiline suund ega hõlma endas ühtegi tegevust. Sellegipoolest on hoiakutega arvestamine võrgustumise strateegiaid analüüsidest oluline, kuna need mõjutavad oluliselt inimese võrgustumise aktiivsust. Bensaou et al. (2014) hoiakute dimensiooni on rohkem avatud käesoleva töö alapeatükis 1.2. Tabelis 2 ei ole välja toodud ka kliendifookus ja välispartnerite fookus, kuna need ei ole seotud ettevõttesisesega võrgustumisega.

Võrgustumist uurides tuleb silmas pidada seda, et inimeste vaheline suhtlus liigub aina rohkem digitaalsetesse kanalitesse. Kuna esimene strateegiate raamistik valmis pea 20 aastat tagasi, on sellest välja jäänud erinevad digitaalsetes kanalites tehtavad tegevused, mis võiksid jaguneda nii erinevate olemasolevate strateegiate alla (kolleegidega suhtlemine, sisenähtavuse tõstmine, töökaaslaste fookus, tiimi fookus) või moodustada täiesti eraldi uue strateegia. Digitaalsete kanalite kasutuselevõtt on mõjutanud töötajate sisevõrgustumist mitmel viisil. Näiteks on tuvastatud tööandja sotsiaalmeediakanalite kasutamise positiivne mõju töötajate vahelisele teadmiste jagamisele ja omavahelise kommunikatsiooni edendamisele (Pitafi et al., 2020). Ka enne tööd sotsiaalmeedia kasutamise ja tööl võrgustumise vahel on leitud positiivne korrelatsioon (Labban & Bizzi, 2020). Digitaalsete kanalite abil sisevõrgustumise nõrkustena on välja toodud järjepideva suhtluse puudumine, madal osalusmäär ja püsiva võrgustiku mittetekkimine (Hellström et al., 2000). Lisaks võib väljaspool tööandja sotsiaalmeedia kanaleid sotsiaalvõrgustikes töökaaslastega ühenduses olemine tekitada inimestes identiteedikonflikte, mõjutada negatiivselt koostööd tegevate töötajate töö tulemuslikust ja tööga rahulolu. (Yang et al., 2021) Seega võib sotsiaalmeedia kasutamine mõjuda töötajale kasulikult, kuid teiste töökaaslastega on soovituslik ühenduses olla tööandja sotsiaalmeediakanaleid kasutades, et säilitada teatud piirid töö ja eraelu vahel.

Tabel 2

Erinevad sisevõrgustumise strateegiad, näited tegevustest ja mõju.

Strateegiad (Forret & Dougherty, 2004)	Strateegiad (Bensaou et al., 2014)	Näide tegevusest	Mõju
Sisenähtavuse tõstmine	Töökaaslaste fookus; uute võimaluste tuvastamine; isiklik kasu	Ettevõtte mõjuisikute sotsiaalsetele üritustele kutsumine; teiste osakondade töötajatega tutvumine; õppegruppides ja sisekoolitustel osalemine; töögruppides osalemine	Ametikõrgenduste arv; rahaline kompensatsioon; suurenenud edutunne karjääri osas
Kogukondlikest tegevustest osa võtmine	Uute võimaluste tuvastamine	Vabatahtlikes projektides osalemine; avaliku sektori töös osalemine	Mõõdukalt suurenenud ametikõrgenduste arv
Tööalaste ülesannete täitmine	Töökaaslaste fookus	Ekspertidega konsulteerimine; tiimis töötamine; innovatsiooniprojektides osalemine; müügitegevused	Rahaline kompensatsioon, suurenenud edutunne karjääri osas
Kolleegidega suhtlemine	Isiklik kasu; tiimi fookus; töökaaslaste fookus	Lõunatel käimine; koos sportimine; väljaspool tööd suhtlemine; uue töötaja ettevõttesse „sisseviskamised“; mentorlussuhted; tööüritustel osalemine; teenete tegemine; nõu küsimine; suitsupausid	Vähesel määral suurenenud edutunne karjääri osas, pikema aja vältel kõrgeneb palk
Juhi aitamine (Ng & Feldman, 2014)	Isiklik kasu; töökaaslaste fookus	Enda tööülesannetest väljaspool olevate ülesannete täitmine juhi soovil; isiklike teenete osutamine	Suurenenud palk; boonused; tugi karjääri edendamisel; erinevad tööalased võimalused (ülesanded, koolitused); emotsionaalne tugi; informatsioon; tutvustamine teistele võtmeisikutele organisatsioonis (Wayne et al. 1997)

Allikas: Autori koostatud tabel Forret & Dougherty (2004), Forret & Dougherty (2001), Gibson et al. (2014), Wolff & Moser (2009), Ng & Feldman (2014), Wayne et al. (1997), Hellström et al. (2000), De Janasz & Forret (2008), Bensaou et al. (2014) allikate põhjal

Sisevõrgustumise mõjude ulatuse määrab järjepidevus eespool mainitud strateegiate kasutamisel. Kui töötaja võrgustub ühel konkreetsel päeval, on selle tulemus kolleegide suurenenud toetus (Baumeler et al., 2018) ja vähenenud kurnatuse tunne peale tööd (Volmer & Wolff, 2018). Igapäevane võrgustumine toob endaga kaasa positiivse mõju karjäärile (Baumeler et al., 2018), aitab töötajatel koguda vajalikke ressursse, suurendada tööga seotud positiivseid tundeid ja seeläbi ka töötaja heaolu (Volmer & Wolff, 2018).

Töötajate ettevõttesisene võrgustumine ei mõjuta ainult nende karjääri ja suhteid oma kolleegidega, vaid ka suhet ettevõttega. Töötajate pühendumuse ja nende sisevõrgustumise vahelise seose kohta on eelnevates uuringutes ilmnenud vastandlikke tulemusi. McCallum et al. leidis 2014. aastal läbi viidud uuringus, et ettevõttesisene võrgustumine suurendas töötajate pühendumust ja emotsionaalset sidet ettevõttega, aitas neil siseinfot hankida ning tõstis üleüldist töökohaga rahulolu. Värskem, 2021. aastal läbi viidud uuring tuvastas aga vastupidiselt sisevõrgustumise negatiivse mõju ettevõtte töötajate emotsionaalsele pühendumisele, mis omakorda põhjustas suurenenud kaadrivoolavuse ja töötaja isiksustundekadu. Uuringus osalenud töötajad ei võrgustunud ettevõttesiseseks karjääri arendamiseks, vaid kogusid vajalikke kontakte selleks, et ettevõttest lahkuda ja oma karjääri mujal edendada. Negatiivsetest mõjudest hoolimata suurenes võrgustumise tagajärjel töötajate positiivne tajus enda ettevõttesisesest konkurentsivõimest ja karjäärivõimalustest. (Soares & Mosquera, 2021) Erinevaid uuringutulemusi võib mõnevõrra seletada see, et sisevõrgustumise positiivse või negatiivse mõju määrab sisevõrgustikku kuuluvate suhete iseloom. Suhted teiste töötajatega mõjutavad otseselt töötaja suhtumist ettevõttesse – teised töötajad võivad näiteks suurendada töötaja rahulolematust, jagades negatiivset informatsiooni ettevõtte kohta või muutes töökeskkonda ebameeldivaks. (Kuipers, 2009)

Ettevõttesisest võrgustumist saab ettevõtte edendada läbi erinevate sisevõrgustumist soodustavate praktikate, kommunikatsiooni ja organisatsioonikultuuri juhtimise. Sisevõrgustumist edendavad praktikad ettevõttes on näiteks koostöö märkamine ja tunnustamine, võrgustumise strateegiate kommunikatsioon ja töötajate sel teemal koolitamine, sisemised ideekorjed ja innovatsiooniprogrammid, osakonna koosolekud ja ettevõtte blogi pidamine. (McCallum et al., 2014). Lisaks ettevõtte blogi pidamisele võivad ka muud ettevõttesisese turundamise alla kuuluvad tegevused (töötajatele ettevõtte visiooni, missiooni, strateegiate ja eesmärkide tutvustamine, töötajate interpersonaalsete oskuste arendamine, selge kommunikatsioon ettevõttesiseste struktuuride osas ja ühendatud töögruppidega ettevõtte probleemide lahendamine) edendada töötaja võrgustumist. (Bennett & Barkensjo, 2005) Töögruppides probleemide lahendamine on töötajate vahelistele suhetele

positiivse mõjuga, kuna nende käigus toimub vajaliku info jagamine ning moodustuvad sidemed ka edaspidiseks suhtluseks (Flaherty & Pappas, 2000). Kaugtöö tõttu on töötajate sisevõrgustikud kolinud täna suures osas virtuaalsetesse kanalitesse. Virtuaalsetes kanalites sisevõrgustumine on toonud kaasa positiivse mõju ettevõtte protsesside efektiivsusele, kuna nendes toimub informatsiooni ja teadmiste vahetamine kiiremini (Leon et al., 2020) ja tänu sellele on infosulud vähenenud.

Järjepidevad sisevõrgustumise strateegiad (tööülesannete täitmine, kolleegidega suhtlemine, ülemuse aitamine ja sisenähtavuse tõstmine) toovad kaasa positiivse mõju karjäärile. Sisevõrgustumisega tegelevad rohkem inimesed, kellel on selleks soodsad taustatunnused ja isiksusest tulenevad omadused, lühem tööstaaz, palju erialaseid teadmisi ja kõrgem tööpositsioon. Omavahel võrgustuvad tõenäolisemalt samal hierarhilisel positsioonil olevad inimesed. Võrgustumise käigus tekkinud kvaliteetsed ja positiivsed suhted võivad suurendada töötaja heaolutunnet ja rikastada tema tööväliselt elu. Negatiivsed suhted või teistelt töötajatelt saadud negatiivne info võib vähendada töötaja pühendumist ettevõttes. Ettevõtte poolne sisevõrgustumise edendamine ja juhtimine võib ennetada olukordi, kus osad töötajad jäävad mitteformaalsetest sisevõrgustikest välja ja suhtlusbarjäärid erinevate taustatunnustega inimeste vahel suurenevad. Ettevõttepoolne võrgustumise edendamine võib positiivselt mõjutada töötajate vahelist info ja teadmiste vahetamist. Digitaalsete kanalite kasutamine võib avaldada positiivset mõju töötajate võrgustumisele ja ettevõtte protsessidele, kuid neid kasutades on mõistlik säilitada piirid töö- ja eraelu vahel.

2. Võrgustumise strateegiate teoreetilise tausta rakendamine Elisa Eesti AS ettevõttes erinevatel positsioonidel töötavate inimeste kontekstis

2.1. Uuringumetoodika kirjeldus

Varasemalt on võrgustumise teemalisi uuringuid läbi viies andmeid kogutud peamiselt ankeetküsitlusi kasutades ja saadud andmeid statistiliselt analüüsitud (näiteks McCallum et al. 2014, Forret & Dougherty 2001; 2004, Wolff & Moser 2018; 2009). Statistilise analüüsi juurde on liidetud fookusgrupi intervjuusid (De Klerk, 2010). Alternatiivse meetodina on uurijate poolt välja pakutud ka pikemaajaline vaatlus töökeskkonnas või välislähetustel (Gibson et al., 2014) ja võrgustumise strateegiate avastamiseks on autorile teadaolevalt üks 16 kuu pikkune vaatlus ka läbi viidud (Bensaou et al., 2014).

Pikemaajaline vaatlus ei ole tänases olukorras võimalik, kuna koroonalaine tõttu on Elisa Eesti AS töötajad 2020. aasta märtsist kodukontorites ning koos samas ruumis ei viibi. Kuna ankeetküsitlused seavad vastustele kindla raamistiku, ei ole võimalik nende põhjal

töötajate individuaalseid ja unikaalseid kogemusi uurida ning seetõttu ka potentsiaalseid uusi mõtteid tuvastada. Autori töö eesmärgiks ei ole üldkogumi kohta järelduste tegemine, vaid erinevatel positsioonidel töötavate inimeste strateegiate tuvastamine ja eluliste näidetega sidumine ning erinevatel positsioonidel töötavate inimeste strateegiate võrdlemine.

Eesmärgist tulenevalt otsustas autor uurimiseks kasutada kvalitatiiivset meetodit ja viia Elisa Eesti AS töötajatega läbi poolstruktureeritud individuaalintervjuud. Poolstruktureeritud individuaalseid intervjuusid soovitatakse kasutada, et uurida ja lahti seletada inimeste isiklike tundeid, arvamusi ja kogemusi, mis võivad erineda grupinormidest. Selline vorm sobib hästi, et arutada teemadel, millest intervjuueeritav ei pruugi teiste juuresolekul soovida rääkida. (Mack et al., 2005) Kuna intervjuueeritavad töötavad samas ettevõttes erinevatel võimupositsioonidel, hindas autor poolstruktureeritud individuaalse intervjuu meetodina kõige sobivamaks, sest see andis intervjuueeritavatele piisavalt privaatsust ja vabadust oma kogemuste väljendamiseks.

Autor valis uuringu läbi viimiseks eesmärgist lähtuva valimi, kuna eesmärk oli uurida nii spetsialiste kui ka juhte. Valim koosnes viiest spetsialistist ja kuuest juhust. Juhte ja spetsialiste valides lähtus autor sellest, et esindatud oleks erinevate tööstaažidega, erinevate positsioonidega ja erinevast soost inimeste arvamused. Töös tulemuste eristamisel kasutas autor intervjuueeritavate eristamiseks vaid tööpositsiooni (juht või spetsialist) ja tööstaaži, et garanteerida kõigile intervjuueeritavatele piisav anonüümsus. Kuna valimisse valiti inimesed samast ettevõttest, ümbritseb neid sarnane töökultuur. Seetõttu on võimalik tulemusi omavahel objektiivsemalt võrrelda. Ettevõttega kooskõlastati uuringu läbi viimine ja kõik töötajad osalesid vabatahtlikult. Intervjuueeriti ka viimase kahe aasta jooksul Elisaga liitunud inimesi, kes on Elisas töötanud aja veetnud suurel määral kodukontorites. Autori esialgne soov oli sellised inimesed oma tööst välja jätta, kuid kaugtöö on jäänud mõningal määral püsivaks töövormiks, seega on väärtuslik koguda informatsiooni ka sellise töökorraldusega tööl olnud inimeste strateegiate kohta. Elisas tehti palju kaugtööd ka enne 2020. märtsis alanud pandeemiat, seega on pikema staažiga inimestel kaugtöö kogemusi ka pandeemia-välisest ajast. Lisaks oleks kõikide kuni kahe aastase tööstaažiga inimeste uuringust välja jätmine olulisel määral vähendanud erinevusi intervjuueeritavate vahel. Eesliini töötajad jäid samuti valimist välja, kuna nende töö iseloom on suunatud väga tugevalt ettevõtteväliste inimestega suhtlemisele ning võrreldes kontoritöötajatega on nende kokkupuude teiste Elisa töötajatega minimaalne.

Intervjuu küsimusi (vt lisa b) koostades lähtus autor võrgustumise olemuse ja strateegiate teoreetilisest taustast ja töö kirjutamiseks läbi töötatud materjalidest.

Teemaplokkide koostamisel võttis autor aluseks De Klerki 2010. aastal tehtud uuringu, mille raames uuriti ettevõtjate individuaalseid nägemusi võrgustumisest ja võrgustumise olulisust juhtimisoskusena. De Klerk jagas uuringu kvalitatiivse osa tulemused kaheks suureks kategooriaks: inimeste nägemus võrgustumisest ja inimeste kogemused võrgustumisega. Sellest lähtudes jagunevad käesoleva töö küsimused kolme teemaplokki, millest esimene on keskendunud intervjueeritava nägemusele ning teine ja kolmas plokk keskendunud inimese kogemustele:

- Intervjueeritava nägemus võrgustumisest ja võrgustumise strateegiatest – teemaploki eesmärgiks on välja selgitada, kuidas defineerivad intervjueeritavad enese jaoks võrgustumist ja milliseid strateegiaid nad mõistega seovad. Vajadusel seletab selle ploki küsimuste seas autor intervjueeritavale võrgustumise mõiste lahti ja vastab mõiste definitsiooni puudutavatele täpsustavatele küsimustele, et järgmise ploki küsimustele vastamiseks oleks intervjueeritaval piisavalt arusaamist võrgustumisest.
- Intervjueeritava kogemused võrgustumisega: Sisevõrgustumisel kasutatavad strateegiad, strateegiate kasutegurid ja raskused võrgustumisel – teemaploki eesmärgiks on kaardistada erinevatel positsioonidel töötavate intervjueeritavate võrgustumise eesmärgil kasutatavad strateegiad koos konkreetsete näidetega igapäevastest tegevustest. Küsimustega kaardistatakse intervjueeritavate toodud näited strateegiate kasuteguritest ja võrgustumisel esinevatest takistustest.
- Intervjueeritava kogemused võrgustumisega: Võrgustumise seos ametipositsiooniga – teemaploki eesmärgiks on välja selgitada positsiooni mõju sisevõrgustumisele läbi intervjueeritava enda hinnangute.

Intervjueeritavatelt küsiti ka nende tööstaaži.

Kuna kõik intervjueeritavad olid autorile varasemalt tuttavad, läheneti neile esmalt Microsoft Teamsi keskkonnas töö tutvustusega ja kutsega uuringus anonüümselt osalema. Selle tulemusena sai autor intervjueeritavalt esmase nõusoleku osalemiseks. Seejärel saadeti e-kirjana informatsioon uurimistöö üldiste eesmärkide kohta. E-kirjas kinnitati intervjueeritavatele ka seda, et kogu saadud informatsioon läheb kasutusse anonüümsel kujul ja intervjueeritavate konfidentsiaalsus säilitatakse. Intervjueeritavad andsid ka e-kirja teel kirjaliku loa, millega kinnitasid, et on nõus uuringus osalema. Üheksa intervjuud viidi läbi Microsoft Teams keskkonnas, mis on ettevõtte peamine suhtluskeskkond. Intervjueeritavatele tuttav suhtluskeskkond lõi usaldava atmosfääri ja minimeeris tehnilisi takistusi. Kaks intervjuud viidi läbi telefonikõne vahendusel, et tagada nendel kahel juhul piisavalt hea kõne

kvaliteet. Intervjuud salvestati autori nutitelefoniga diktofoniga. Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 1.-10. detsember 2021. Intervjueeritavad on välja toodud tabelis (vt tabel 3), kus on kuvatud iga intervjueeritava positsioon, tööstaaž ja intervjuu kestvus. Kõige lühem intervjuu kestis 10 minutit ja 11 sekundit, kõige pikem intervjuu 44 minutit ja 49 sekundit.

Tabel 3

Ülevaade intervjueeritavatest.

Juhid	J1	J2	J3	J4	J5	J6
Tööstaaž	6 aastat	11 aastat	13 aastat	3 aastat	11 aastat	7 aastat
Intervjuu kestvus	10min	39min	20min	16min	44min	20min
	11sek	10sek	31sek	56sek	49sek	4sek
Spetsialistid	S1	S2	S3	S4	S5	
Tööstaaž	<1 aastat	4 aastat	3 aastat	2 aastat	5 aastat	
Intervjuu kestvus	19min	30min	21min	23min	19 min	
	23sek	16sek	54sek	45sek	16 sek	

Märkus: Töötajate puhul, kes ütlesid enda tööstaaži kuu täpsusega, on tööstaaž ümardatud lähima aastani.

Allikas: autori koostatud

Küsimuste arusaadavuse testimiseks viis autor läbi prooviintervjuu. Prooviintervjuu toimus Microsoft Teamsi vahendusel. Kogu protsess võttis kokku aega 18 minutit, millest salvestatud intervjuu osa oli 10 minutit ja 11 sekundit. Enne salvestamise alustamist informeeriti intervjueeritavat veelkord sellest, et kõik salvestatav on anonüümne ja intervjuu toimub vabatahtlikkuse põhimõttel, ehk intervjueeritaval on võimalik igal ajahetkel katkestada. Intervjueeritav oli eelnevalt andnud kirjaliku loa ja oli salvestamisega nõus. Seda praktikat kasutas töö autor ka edaspidi. Intervjuu õhkkond oli sobiv, kuna mõlemad osapooled olid intervjuu ajal üksinda teistest eraldatud ruumides. Suhtlus läbi Microsoft Teamsi oli mõlemale osapolele harjumuspärane ja seetõttu oli küsimustele vastamine vaba ja avatud. Platvormiga tehnilisi probleeme ei esinenud, küll aga oli diktofon intervjuu režiimil ja seetõttu salvestas heli kõikuva kvaliteediga, sest virtuaalsel kujul ei liikunud heli sarnaselt näost-näku intervjuu tegemisele. Hiljem oli salvestus küll arusaadav, kuid helitugevus varieerus üsna palju, mis aeglustas transkribeerimist. Järgmisteks intervjuudeks jättis autor diktofoni tavalisele režiimile. Prooviintervjuu käigus tuvastas autor ka ühe ebaselge sõnastusega küsimuse, mis intervjueeritavas nähtavat segadust tekitas. Küsimus sõnastati ümber ja seejärel viidi läbi ka ülejäänud 10 intervjuud.

Intervjuude käigus esitas autor mõnel juhul täpsustavaid küsimusi, peegeldas räägitut ja suunas vajadusel intervjuueeritavaid teemast kõrvale kaldudes õigele rajale tagasi. Intervjuu lõppedes arutles autor mitmete intervjuueeritavatega ka vabas vormis võrgustumise teemadel ja vastas küsimustele. Teema oli intervjuueeritavate jaoks huvitav ning tekitas täiendavaid mõtteid. Kuna prooviintervjuu oli üldjoontes edukas ja andis uurimistöösse hea sisendi, otsustas autor ka seda analüüsis kasutada.

Intervjuude läbiviimisele järgnes helifailide transkribeerimine. Neli intervjuud transkribeeris autor kasutades veebipõhist kõnetuvastust (Alumäe et al., 2018). Kuna kõik automaatselt transkribeeritud intervjuud oli vaja manuaalselt üle käia ja vigade parandus teha, hindas autor aja kokkuhoiu liialt väikeseks ja transkribeeris ülejäänud intervjuud käsitsi. Transkribeeritud intervjuude kogumaht oli 59 lehekülge. Peale kõikide intervjuude transkribeerimist hakkas autor teksti analüüsima. Teksti analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi meetodit, kuna valim oli väike ja töö eesmärgiks ei olnud analüüsida ainult koodide esinemissagedust, vaid võtta kokku uurimisküsimusest lähtuvalt olulised tulemused ning märgata ka harva esinevaid nähtuseid. (Kalmus et al., 2015). Autor jagas intervjuud kaheks – juhtide ja spetsialistide intervjuudeks ning kodeeris esmalt juhtide intervjuud. Eraldi kodeerimise eesmärk oli lihtsustada kahe grupi hilisemat omavahelist võrdlust. Intervjuude kodeerimisel kasutas autor QCMap kvalitatiivse sisuanalüüsi tarkvara. Autor kasutas induktiivset kodeerimist ja alustas tekstidest fraaside või osalauseste kaupa koodide märkimisega. Vahepeal vaatas autor tekkinud koodid üle ja ühendas korduvad koodid. Järgmise sammuna hakkas autor QCMap tarkvaras loodud koode kategooriatesse jaotama. Jaotamine võimaldas autoril koode uuesti üle vaadata ja vajadusel sarnase mõttega koode ühise märksõna alla koondada. Jaotuse tulemusena tekkisid kategooriad ja kahe kategooria puhul ka alamkategooriad. Autor jagas tekkinud kategooriad, alamkategooriad ja koodid kolme teemaplokki (vt lisa c).

2.2 Elisa Eesti AS juhtide ja spetsialistide intervjuude tulemused, analüüs ja järeldused

Selles alapeatükis toob autor kodeerimistabelitele põhinedes välja oma uurimistulemused, illustreerib neid tsitaatidega intervjuudest ja seob need teoreetilise taustaga. Tulemuste põhjal analüüsib autor ka positsioonide vahelisi sarnasusi ja erinevusi strateegiates.

Kodeerimise järgselt jagunesid intervjuude tulemused kolme teemaplokki:

1. Kuidas mõistavad Elisa töötajad võrgustumise olemust?
2. Võrgustumiseks kasutatavad strateegiad – juhid ja spetsialistid.

3. Võrgustumist mõjutavad tegurid.

Esimese teemaploki alla moodustus kaks kategooriat: võrgustumisega seonduvad tegevused ja võrgustumise kasutegurid. Võrgustumisega seonduvate tegurite alla moodustus ka kolm alakategooriat: inimsuhetele orienteeritud tegevused, sisenähtavusele orienteeritud tegevused ja tööle orienteeritud tegevused. Esimese teemaploki kategooriad, alamkategooriad ja koodid on välja toodud tabelis (vt tabel 4).

Tabel 4

Kuidas mõistavad Elisa töötajad võrgustumise olemust?

Kategooria	Alamkategooriad	Koodid
Võrgustumisega seonduvad tegevused	Inimsuhetele orienteeritud tegevused	Suhete loomine; suhete hoidmine; kontaktibaasi olemasolu; mitteformaalne suhtlus; üritused; koos sportimine
	Sisenähtavusele orienteeritud tegevused	Persoonibränding; sisekommunikatsioon
	Tööle orienteeritud tegevused	Töö tegemine; töövarjutamine; tiimides töötamine; koosolekutel osalemine; formaalne suhtlus; koostöö; vabatahtlikud projektid; kokkulepped
Võrgustumise kasutegurid		Eesmärkide saavutamine; inimeste mõjutamine; suhete kasutamine; ligipääs informatsioonile; karjääri edendamine; töö hõlbustamine; ettevõtte tundma õppimine

Allikas: Autori koostatud intervjuutulemuste põhjal

Võrgustumist defineerides kasutasid nii spetsialistid kui ka juhid inimsuhetele orienteeritud tegevustega seotud märksõnu. Kõige rohkem toodi välja kontaktibaasi olemasolu (10 inimest) ning suhete loomist (5 inimest), mida mainisid ka erinevad teoreetilise osa definitsioonid (vt tabel 1). Tööle orienteeritud tegevusi kasutasid võrgustumise defineerimiseks ainult juhid. Läbi kasutegurite defineeris võrgustumist üks spetsialist ja kolm juhti. Kõik neli mainisid kasutegurina eesmärkide saavutamist, juhid ka töö hõlbustamist, ligipääsu informatsioonile ja tutvuste kasutamist. Võrreldes märksõnu teoreetilises osas kasutatud märksõnadega on kattuvad märksõnad töö hõlbustamine ja ligipääs ressurssidele (Wolff & Moser, 2009). Suhete oma huvides ära kasutamist, mis on oluline osa teoreetilises osas välja toodud definitsioonist, mainis sõnaliselt vaid üks inimene.

Tegevustest seostati võrgustumisega samuti kõige rohkem inimsuhetele orienteeritud tegevusi, mis oli intervjueeritavate mõiste defineerimist arvesse võttes ootuspärane. Spetsialistid tõid kõige rohkem välja mitteformaalset suhtlust. Juhid tõid mitteformaalset suhtlust välja samal määral, aga mainisid kõige rohkem suhete loomist. Mitteformaalse võrgustumise puhul ei ole erinevatel positsioonidel töötavatel inimestel ettevõtte struktuurist tulenevaid takistusi suheldes (Johansen & LeRoux, 2013) ja takistuste puudumist mainiti korduvalt ka intervjueeritavate poolt. Mõnes intervjuus mainiti ka formaalset võrgustumist, ehk võrgustumist ettevõtte ametlikku struktuuri pidi (Ritter, 1999), kuid nenditi, et mitteformaalsem tee on üldiselt kiirem ja efektiivsem. Erinevalt spetsialistidest tõid juhid välja ka sisenähtavusele orienteeritud tegevusi: persoonibrändingut ja sisekommunikatsiooni.

Juhid seostasid võrgustumist peamiselt tööle orienteeritud tegevustega seotud olukordadega ja spetsialistid inimsuhetele orienteeritud tegevustega seotud olukordadega, mis joonistub välja ka strateegiatest.

Teine teemaplokk jagunes kaheks – juhtide plokk ja spetsialistide plokk. Mõlema ploki alla moodustus kolm kategooriat: strateegiad, juhi/spetsialisti eelised ja juhi/spetsialisti takistused. Nii spetsialistide kui ka juhtide strateegiad jagunesid neljaks alamkategooriaks: õppimisele, sisenähtavusele, suhtlemisele ja tööle orienteeritud tegevusteks. Teise teemaploki kategooriad, alamkategooriad ja koodid on välja toodud eraldi juhtide võrgustumise tabelis (vt tabel 5) ja spetsialistide võrgustumise tabelis (vt tabel 6).

Juhid mainisid enda sisevõrgustumise strateegiaid kirjeldades tööle orienteeritud tegevusi kokku 78 korda, suhtlemisele orienteeritud tegevusi kokku 77 korda, sisenähtavusele orienteeritud tegevusi 16 korda ja õppimisele orienteeritud tegevusi 12 korda. Tööle orienteeritud tegevustest oli juhtide poolt enim mainitud tööülesannete täitmine. Tööülesannete täitmise näideteks toodi projektide juhtimine, juhtimine, strateegiatöös osalemine, tiimides töötamine ja tööülesannete saamine.

„...minu puhul on kindlasti ikkagi need tööprojektid, kuna need on lihtsalt nii erinäolised ja.. eri.. eri klientide sihtrühmad, eri inimesed, kellega saab majas sees teha /---/ Ma isegi ei tea, kas on mingit valdkonda, kus ma ei ole nagu mingit pidi nagu võrgustunud.. nii-öelda näppupidi sees.“ (J6)

Suhtlemisele orienteeritud tegevustest toodi kõige rohkem välja suhete loomist ja hoidmist, sotsiaalseid üritusi ja olemasoleva võrgustiku kasutamist. Suhete loomisest ja hoidmisest rääkides toodi välja nii erinevaid virtuaalse suhtluse tegevusi (kõned, e-mailid, suhtlus Microsoft Teamsis) kui ka kontoris tutvumist ja suhtlemist. Virtuaalse suhtluse tegevusi mainiti rohkem kui kontoris suhtlemist ja seda põhjendasid mitmed intervjueeritavad

kaugtööga. Võrreldes spetsialistidega oli juhtide ettevõttesisene suhtlemisvõrgustik mitmekesisem – olenevalt juhust suheldi tihedalt nii teiste juhtide, erinevate spetsialistide ja oma alluvatega.

Tabel 5

Juhtide võrgustumine

Kategooria	Alamkategooriad	Koodid
Strateegiad	Õppimisele orienteeritud tegevused	Enda harimine psühholoogiliselt; teiste koolitamine; grupi- <i>coaching</i> ; sisekoolitusel osalemine
	Sisenähtavusele orienteeritud tegevused	Tegevuste kommunikatsioon; siseinfo tarbimine; sotsiaalmeedia
	Suhtlemisele orienteeritud tegevused	Suhete loomine ja hoidmine; koos sportimine; sotsiaalsed üritused; olemasoleva võrgustiku kasutamine; probleemide lahendamine; suhtlusstiili kohandamine
	Tööle orienteeritud tegevused	Tööülesannete täitmine; suurema tööalase vastutuse võtmine; eesmärkide saavutamine; vabatahtlikult lisatöö tegemine; koosolekud; koostöö
Juhi eelised		Juhipositsioon; juhtimisstiil
Juhi takistused		Erinevad suhtlusstiilid; konkurents; madalad eneseturundusoskused; salastatud informatsioon; fookus majast väljas; pole võimalik töötajat aidata

Allikas: Autori koostatud intervjuutulemuste põhjal

Sisenähtavusele orienteeritud tegevustest mainiti enim tegevuste kommunikatsiooni - artiklite kirjutamist või intervjuude andmist, uute asjade ja projektide sisekommunikatsiooni. Õppimisele orienteeritud tegevustest mainisid kaks juhti enda psühholoogilist harimist, üks juht teiste koolitamist ja grupi-*coachingut* ning üks juht koolitustel osalemist.

„...minule meeldib DISCi teooria, mille põhjal nagu ma üritan vähemalt väga helikopter vaates lahterdada või aru saada, mis sorti inimesega tegemist on, et selle põhjal siis ee.. põhimõtteliselt kujundada strateegia, kuidas talle läheneda või temast ka aru saada. /---/ ...see nagu toolbox peab olema väga mitmekesine, et suhtlusvõrgustiku loomisel edukas olla, et alustades aktiivsusest kuni mingisuguste teooriateni ja enda harimiseni välja, et selles õnnestuda.“ (J5)

Kolm juhti kuuest ütlesid, et nende ametipositsioon on andnud neile sisevõrgustumisel eelise. Põhjendusteks toodi, et juhipositsioonilt on lihtsam inimestele läheneda ja neid kaasata. Üks juht tundis, et tema juhtimisstiil on andnud talle võrgustumisel eelise, kuna ta ei juhi läbi võimu, vaid käitub nagu liider. Võimu motiivist kannustatud

inimesed ei tegutse võrgustumist soodustaval viisil (Wolff et al., 2018) seega on intervjueeritava välja toodud juhtimisstiil igati võrgustamist soodustav. Enim mainitud takistus oli madalad eneseturundusoskused (ei meeldi avalikult esineda, ei kajasta enda tegevusi piisavalt ja puuduv kirjalik ja suuline väljendusoskus). Muud takistused, mida sisevõrgustumisel välja toodi olid: erinevad suhtlusstiilid, töötajate vaheline konkurents, see, et pole võimalik teist töötajat aidata ja majast välja suunatud võrgustumise fookus, mis võib mõjutada negatiivselt sisevõrgustumise aktiivsust (Forret & Dougherty, 2001). Erinevate suhtlusstiilide teemal tõi üks juht näiteks enda reaktiivse iseloomuga suhtlusstiili, mis ei ole teistega võrgustumist soodustanud. Kuna selliste suhtluse eesmärgiks ja algatajaks on käesolev probleem ja lahenduse leidmine, siis lõppeb suhtlus probleemi lahendamise ja töötajate vahelist sidet ei teki (Baumeler et al., 2018), seega ei ole selline suhtlusstiil võrgustumiseks efektiivne. Lisaks toodi ühe juhi poolt välja, et võrgustumist takistab salastatud informatsioon.

Tabel 6

Spetsialistide võrgustumine

Kategooria	Alamkategooriad	Koodid
Strateegiad	Õppimisele orienteeritud tegevused	Teiste koolitamine; sisekoolitusel osalemine
	Sisenähtavusele orienteeritud tegevused	Tegevuste kommunikatsioon; sotsiaalmeedia; projektid ettevõttes; tegevustega eristumine; endast hea kuvandi loomine; suhtlus juhtidega
	Suhtlemisele orienteeritud tegevused	Suhete loomine ja hoidmine; koos sportimine; sotsiaalsed üritused; olemasoleva võrgustiku kasutamine; ühised lõunad; sotsiaalmeedias postitamine/kommenteerimine; informatsiooni kogumine; kohtumine väljaspool tööd
	Tööle orienteeritud tegevused	Tööülesannete täitmine; eesmärkide saavutamine; koosolekud; koostöö
Spetsialisti eelised		Ligipääs juhi võrgustikule
Spetsialisti takistused		Kõrgemal positsioonil inimestele lähenemine; hirm ebakompetentne tunduda; erinevused tööprotsessides; ebapiisav kommunikatsioon

Allikas: Autori koostatud intervjuutulemuste põhjal

Spetsialistid mainisid kõige rohkem oma sisevõrgustumise strateegiaid kirjeldades suhtlemisele orienteeritud tegevusi (68 korda). Tööle orienteeritud tegevusi mainiti 33 korda, sisenähtavusele orienteeritud tegevusi 26 korda ja õppimisele orienteeritud tegevusi 3 korda.

Sarnaselt juhtidele oli ka spetsialistide tööle orienteeritud tegevustes enim mainitud tööülesannete täitmine. Võrgustumist läbi tööülesannete täitmise töid välja kõik viis spetsialisti, kuid võrreldes juhtidega oli spetsialistidel vähem erinevaid näiteid sellistest olukordadest. Kõik viis spetsialisti töid välja ka koostöö (teiste aitamise ja abi palumise).

Suhtlemisele orienteeritud tegevustest oli enimmainitud strateegia suhete loomine ja hoidmine. Suhtlemisele orienteeritud tegevuste puhul töid spetsialistid välja võrreldes juhtidega ka rohkem erinevaid näiteid. Sama astme töötajad satuvad tõenäolisemalt suhtlusesse (Kuipers, 2009) ja see kumas välja ka vastustest. Võrgustumisest rääkides eristasid spetsialistid korduvalt juhtidega suhtlust oma tiimikaaslaste ja teiste spetsialistidega suhtlemisest.

Sisenähtavusele orienteeritud tegevustest toodi enim välja oma tegevuste kommunikatsiooni ja projekte ettevõttes, mis hõlmasid ettevõttesiseste ürituste korraldamist ja ettevõttes korraldatud projektides osalemist. Võrreldes juhtidega töid spetsialistid rohkem erinevaid näiteid sisenähtavusele orienteeritud tegevustest.

„Kindlasti mingid sihukesed nagu ettevõtte poolt korraldatud väga suured üritused, kus mul on siis, ma ei tea, võimalik olnud olla mingis ühes seltskonnas ee.. kõrgematel positsioonidel olevate inimestega. Ja siis võib-olla nendega nagu tuttavaks saada. Jätta endast head muljet. Et sa oled nagu sihuke normaalse.. normaalse mõtlemisega inimene ja siis.. siis nagu ehk on nagu see nagu aidanud kaasa nagu tekitada endast paremat kuvandit.“ (S3)

Õppimisele orienteeritud tegevusi töid välja kaks spetsialisti. Mõlemad leidsid, et neid on sisevõrgustumisel aidanud koolitustel osalemine ja ühe jaoks oli kasulik olnud ka teiste koolitamine.

„Ee.. ütleme niimoodi, et üks ülimalt hea näide on tegelikult ühel koolitusel osalemine, kus olid erinevatest osakondadest töötajad. /---/ Ja läbi selle võrgustumine, ehk siis teada saamine, kes millega tegeleb ja võib-olla ka see kinnistumine isegi sealt on nii-öelda kolleegidest sõpradeks saanud onju.“ (S2)

Spetsialisti ametipositsioonist tuleneva eelisena toodi välja ligipääs juhi võrgustikule – juht tutvustab sind ettevõttes teistele inimestele ja ütleb sulle, kellega millistel teemadel võiks ühendust võtta. Takistusena töid spetsialistid välja erinevused töötajate tööprotsessides, mille baasilt tekib vahetevahel frustratsiooni ja konflikte. Toodi välja ka hirm

ebakompetentne tunduda, ebapiisav kommunikatsioon ja ebakindlus kõrgemal positsioonil inimestele lähenedes.

Tabel 7

Elisa võrgustumise strateegiate võrdlus teoreetilise käsitlusega

Elisa strateegia	Õppimisele orienteeritud tegevused	Suhtlemisele orienteeritud tegevused	Sisenähtavusele orienteeritud tegevused	Tööle orienteeritud tegevused
Forret & Dougherty (2004); Ng & Feldman (2014) vaste	Sisenähtavuse tõstmine	Kolleegidega suhtlemine	Sisenähtavuse tõstmine	Tööalaste ülesannete täitmine
Bensaou et al. (2014) vaste	Uute võimaluste tuvastamine; töökaaslaste fookus	Isiklik kasu; tiimi fookus; töökaaslaste fookus	Töökaaslaste fookus; uute võimaluste tuvastamine; tiimi fookus	Isiklik kasu; töökaaslaste fookus; tiimikaaslaste fookus; uute võimaluste tuvastamine

Allikas: Autori koostatud tabel intervjuutulemuste, Forret & Dougherty (2004) ja Bensaou et al. (2014) põhjal.

Juhtide ja spetsialistide kasutatavad strateegiad jagunesid intervjuude tulemuste põhjal neljaks: õppimisele orienteeritud tegevused, sisenähtavusele orienteeritud tegevused, suhtlemisele orienteeritud tegevused ja tööle orienteeritud tegevused. Nagu tuleb välja tabelist (vt tabel 7), on selline strateegiate jagunemine mõnevõrra erinev varasemast, 2004. aastal Forret & Dougherty tehtud jaotusest, kus sisekoolitustel osalemine oli liigitatud sisenähtavuse alla. Õppimisele orienteeritud tegevustest tekkis käesolevas töös eraldi strateegia, kuna seda toodi intervjuueeritavate poolt mitmeid kordi välja ja seda strateegiat seostati rohkem kui ühe erinevat laadi tegevusega. Võrreldes varasemalt tuvastatud strateegiatega (vt tabel 1) ei maininud Elisa töötajad kogukondlikest tegevustest osa võtmist (Forret & Dougherty, 2004) ega juhi aitamist (Ng & Feldman, 2014). Juhi aitamise mitte mainimine võib tuleneda maatriksjuhtimise süsteemist Elisas, mille puhul töötajad ei taju nii selget hierarhiat ja ei näe sellises tegevuses strateegilist kasutegurit või ei oska seda üldisest teiste aitamistest eristada. Juhiga seoses tõid uuringus intervjuueeritud töötajad välja vastupidiselt selle, et juhi abi on neid võrgustumisel aidanud. Tööülesannete täitmine ja kolleegidega suhtlemine on strateegiaid võrreldes kõige vähem muutunud, kuid läbiviidud uuring tõi suhtlemisele orienteeritud tegevustesse juurde virtuaalse osa, mis erineb näost-näku suhtlusest ja võib mõjutada töötajate sisevõrgustumist nii positiivselt (Pitafi et al.,

2020) kui ka negatiivselt (Hellström et al., 2000). Sisenähtavuse tõstmise strateegia varasemad näited (Forret & Dougherty, 2004) erinevad olulisel määral käesolevas töös toodud sisenähtavusele orienteeritud tegevuste näidetest – täna on see strateegia inimeste jaoks rohkem seotud eneseturundus ja -kommunikatsioonitegevustega.

Kolmanda teemaploki alla moodustus neli kategooriat: inimesest endast tulenevad tegurid, tööga seotud tegurid, ettevõttega seotud tegurid ja situatsioonilised tegurid.

Kolmanda teemaploki kategooriad ja koodid on välja toodud tabelis (vt tabel 8).

Tabel 8

Võrgustumist mõjutavad tegurid

Kategooria	Koodid
Inimesest endast tulenevad tegurid	Empaatia; julgus; enesekindlus; D-tüüp; I-tüüp; avatus; abivalmidus; introvertsus; sõbralikkus; aktiivsus; loomupärane võrgustuja; hea kuulamisoskus; jutukus; tagasihoidlikkus; positiivsus; inimtüüpide tundmine; emotsionaalne intelligentsus; viisakus; ei meeldi virtuaalne suhtlus; motivatsioon; eesmärgid
Tööga seotud tegurid	Erinevatel positsioonidel töötamine; pikk tööstaaž; osakond; töö iseloom
Ettevõttega seotud tegurid	Maatriksjuhtimine; organisatsioonikultuur; juhi tugi; ettevõtte suurus
Situatsioonilised tegurid	Kaugtöö; ajapuudus

Allikas: Autori koostatud intervjuutulemuste põhjal

Intervjuude vältel mainisid intervjuueeritavad ka erinevaid võrgustumist mõjutanud tegureid. Inimesest endast tulenevatest teguritest mainiti positiivses võtmes aktiivust, julgust, loomupärast võrgustumist, jutukust ja positiivust, mis on seotud Suure Viisiku raamistikus ekstravertsusega (McCrae & Costa, 1989). Teooria osas välja toodud varasemad uuringud (Wolff & Spurk, 2020) (Wanberg et al., 2000) kinnitavad positiivset korrelatsiooni ekstravertsuse ning võrgustumise vahel. Edukate võrgustujatena toodi välja DISC teooriale põhinevaid D- ja I-tüüpi inimesi, kes kuuluvad samuti kõrge ekstravertsusega inimeste hulka (DISCInsights). Välja toodud märksõnadest võib kaudselt siduda meelegendlusega aktiivsuse, mida mainiti korduvalt ka töise aktiivsuse kontekstis ja D-tüüpi inimese, kellel on kõrge saavutusvajadus (DISCInsights), kuid konkreetseid meelegendluse alla liigituvaid omadusi

intervjueeritavad võrgustumist mõjutavate teguritena välja ei toonud. Kuigi meelekindluse ja võrgustumise vahel on leitud positiivne korrelatsioon (Wanberg et al., 2000), siis intervjueeritavad seda ei kinnitanud. Veel mainiti võrgustumist soodustavate omadustena empaatiat, abivalmidust, sõbralikkust, head kuulamisoskust ja viisakust, mis on Suure Viisiku raamistikus seotud sotsiaalsusega (McCrae & Costa, 1989). Sotsiaalsuse mõju osas võrgustumisele on uuringud (Wanberg et al., 2000)(Wolff & Spurk, 2020) jäänud erinevatele seisukohtadele, kuid intervjueeritavate mõtted toetasid sõnaliselt siiski sotsiaalsuse ja võrgustumise vahelist positiivset korrelatsiooni. Intervjueeritavate kommentaarid sotsiaalsuse alla minevate omaduste osas toetasid ka autori teooria osas olevat arutluskäiku, et sotsiaalsus aitab ettevõttes pigem suhteid hoida ja arendada. Kõige rohkem mainisid intervjueeritavad positiivse ja võrgustumist toetava omadusena avatust nii uutele inimestele, suhtlusele kui ka võimalustele. Sellist sorti avatust võib seostada nii ekstravertsusega kui ka avatusega kogemustele. Tõises kontekstis võivad uued väljakutsed ja projektid olla tõenäolisemalt seotud teiste inimestega ja sellisel juhul aitab avatus kindlasti töötajal paremini võrgustuda.

Võrgustumist takistavate omadustena toodi välja introvertsus, mis on võrgustumise ja ekstravertsuse vahelist positiivset seost arvesse võttes loogiline. Intervjuudest tuli võrgustumist takistava omadusena välja tagasihoidlikkus ja võrgustumist soosiva omadusena välja enesekindlus, mida on välja toonud ka teooria (Forret & Dougherty, 2001). Enese psühholoogiline koolitamine, et inimtüüpe paremini tundma õppida ja emotsionaalselt intelligentsemaks saada oli üks juhtide sisevõrgustumist soodustavatest strateegiatest ja sellest tulenevalt toodi need oskused välja ka võrgustumist positiivselt mõjutavate teguritena. Enese psühholoogiline koolitamine võib arendada ka kommunikatsioonioskusi, konfliktide lahendamise oskusi ja enesepeegeldusoskust, mis võivad kõik sisevõrgustumist soodustada (Ritter, 1999). Läbi nende oskuste arendamise on võimalik läheneda inimestele sobival viisil ja maandada konflikti sattumise riski, mis teeb uute kontaktide sõlmimise ja olemasolevate suhete hoidmise lihtsamaks.

Motivatsioon ja eesmärgid mõjutasid samuti Elisa töötajate võrgustumise aktiivsust. Motivatsiooni langetas kõige rohkem pikk tööstaaž, kuna kontaktid olid juba aastatega sõlmitud ja piisav sisevõrgustik olemas. See leid kinnitab autori arutlust, et pika tööstaaži ja võrgustumise vahel on tuvastatud negatiivne suhe (Forret & Dougherty, 2001), kuna vanadel olijatel pole vaja teha jooksvalt pingutusi oma sisevõrgustiku suurendamiseks ega hoidmiseks. Ühtegi strateegilist/kalkuleerivat ega planeeritud (Bensaou et al., 2014) võrgustajat autor intervjuude käigus ei tuvastanud. Mõnel juhul oli tajuda ka teatavat

võrgustumist manipuleerivaks tegevuseks (Ibarra & Hunter, 2007) pidavat moraalset hoiakut strateegilise võrgustumise suhtes.

„...mõne enda kõrgema juhiga, kellega sa tahad hästi.. kellele sa tahad silma jääda, räägidki kohe võib-olla malbemal toonil, võib-olla lähened talle kuidagi pehmemalt, kuidagi avatumalt, kui sa võib-olla muidu oled või kuidas sa võib-olla mõne teise inimesega räägid. Mis on muidugi minu arvates väär, aga ma nagu tunnen seda, et mõnele.. see võib nii öelda mõne nii-öelda praktikasse toimida.“ (S4)

Peamiselt olid intervjueeritavad vajadusepõhised võrgustujad (Bensaou et al., 2014) ja rääkisid, et eraldi eesmärki neil võrgustuda ei ole vaid see juhtub pigem loomulikult teel. Kuna praegu on kõik Elisa töötajad juba teist aastat kodukontorites, võib ka see muuta töötajate vahelisi suhtlemisi rohkem vajaduspõhiseks. Seda ideed toetab ka intervjuudest välja koorunud mõjutegur, et virtuaalne suhtlus ei ole loomupärane, mugav ja ei meeldi, mõnel juhul ka kurnab inimest ja see omakorda raskendab võrgustumist. Vastumeelsus virtuaalse suhtluse osas võib tuleneda situatsioonilistest teguritest ja kaugtööst.

Tööga seotud teguritest aitas sisevõrgustuda erinevatel positsioonidel töötamine, pikem tööstaaž, osakond ja töö iseloom. Nagu ka eelpool mainitud, siis on seni leitud tööstaaži ja aktiivse võrgustumise vahel negatiivne suhe (Forret & Dougherty, 2001), kuid samal ajal on sellised töötajad, kes on tööandja juures kaua püsinud, olnud läbi aastate motiveeritumad ja efektiivsed võrgustujad (Ng & Feldman, 2014). Ka intervjuudest tuli välja, et pika tööstaažiga töötajad ei ole täna aktiivsed võrgustujad, kuid nad on olnud aktiivsed võrgustujad ettevõttes töötatud aastate jooksul ja omavad selle tulemusena suurt sisevõrgustikku, mida kasutada. Pika tööstaaži ja erinevatel ametipositsioonil töötamise positiivset mõju võrgustumisele tõid välja ainult juhid. Autor ei oma informatsiooni selle kohta, kas mõni intervjueeritud spetsialistidest on Elisas oldud aja jooksul mitmel erineval spetsialisti positsioonil töötanud, kuid intervjuude põhjal võib väita, et spetsialisti tasemel saadud võrgustik on kasulik hiljem juhile, kellel tekib sinna kõrvale peale juhiks saamist ka laiem juhtide ja teiste valdkondade spetsialistide võrgustik. Ehk erinevatel positsioonidel töötamine mõjub sisevõrgustiku suurenemisele kõige tugevamalt siis kui positsioon muutub spetsialist-juht tasemel. Veel toodi välja, et ka töö kindlates osakondades ja töö iseloom mõjutavad võrgustumist. Töö iseloomu kohta tõid nii juhid kui ka spetsialistid välja, et nende igapäevased ülesanded hõlmavad endas palju suhtlust erinevate osapooltega, mis lükkab mõnevõrra ümber autori arutluse teooria osas, et just juhi ülesanded ja töö iseloom on sellised, mis loovad võimalusi orgaaniliseks võrgustumiseks ettevõttes. Intervjueeritavad tõid

välja, et neil oleks keerulisem võrgustuda kui nad oleks eesliini töötaja või nende töö iseloom oleks mõne hästi kindla jupi tegemine (näiteks arendamine või võrkude monitoorimine).

„Et ma ütleks, et see ametikoht nagu.. ütleme, et kui mul ei oleks seda ametikohta, siis ma peaks oluliselt rohkem ise pingutama, vaeva nägema, postitama.. ma ei tea mida veel tegema, et seda võrgustumist tekitada. Et ma ütleks, et see praegune ametikoht on nagu A ja O, et üldse võrgustuda minu jaoks. /---/ Võib-olla on natuke ülbe sellist joont tõmmata, aga ma arvan, et keskastme juhid ja sealt ülesse tekib see võrgustumine palju automaatsemalt.. või on selline business as usual. Ongi vaja täita tööülesandeid, mis hõlmavad väga palju erineva valdkonna inimesi ja töötajaid.“ (J6)

Ettevõttega seotud võrgustumist soodustavatest teguritest toodi välja võrgustumist soodustav organisatsioonikultuur, mis ka teooriale põhinedes muudab töötajad proaktiivsemaks (Forret & Dougherty, 2001) ja maatriksjuhtimine. Elisa kultuuri ja maatriksjuhtimist kirjeldasid intervjueeritavad kui sõbralikku, mitteformaalset, läbipaistvat ja kaasavat. Mitu intervjueeritavat löid paralleele ka varasematest kokkupuudetest teiste organisatsioonidega.

Juhi tuge nähti olulise abina sisevõrgustumisel. Intervjueeritavad tõid näiteid, kus nende juht on julgustanud, õigete inimesteni suunanud või mingi kindla juhi alluvuses töötades on teiste töötajate seas autoriteet tekkinud. Ettevõtte suurus toodi välja pigem negatiivse mõjuna võrgustumisele. Ettevõtte suurus toob töötajate jaoks endaga kaasa erinevaid probleeme nagu näiteks infosulud ja sellest tulenev frustratsioon. Nii paljude töötajatega ettevõttes on võimatu kõiki töötajaid teada ja seetõttu on keeruline leida enda jaoks õigeid inimesi. Lisaks ei ole võimalik kõigi töötajatega suhteid hoida, kuna tööalaseid suhteid on lihtsalt liiga palju. Ehk jooksvalt suheldakse enamasti nendega, kellega tööülesannete ja projektide raames kokku puututakse.

Situatsioonilistest teguritest toodi ootuspäraselt välja kaugtöö ja ajapuudus, mis mõlemad on võrgustumist mõjutanud negatiivselt. Ajapuudus ja liialt tööd vähendab inimese energiat ja ressursse, et teistega suhelda ja see mõjub ka võrgustumisele negatiivselt. Kaugtöö mõjutab võrgustumist negatiivselt eelpool mainitud põhjusel - on inimesi, kellele ei meeldi või ei sobi virtuaalne suhtlus. Lisaks vähendab kaugtöö oluliselt orgaaniliselt tekkivat mitteformaalset suhtlust, mis leiab kontoris aset näiteks kohvinurgas, ühiselt lõunatades või koridoris kokku põrgates. On töötajaid, kes loovad sarnast suhtlust ka virtuaalsel teel, näiteks vabas vormis virtuaalsetes kanalites rääkides või Teamsis vastavaid koosolekuid organiseerides, kuid ka need intervjueeritavad tõid välja kaugtöö negatiivse mõju võrgustumisele.

Intervjueeritavad ei maininud võrgustumist mõjutavate tegurite seas mitte ühtegi sotsiaal-demograafilist tegurit, kuigi intervjueeritavad erinesid nende tegurite poolest üksteisest. On võimalik, et nad ei seostanud selliseid tegureid võrgustumisega ning ei osanud neid seetõttu ka välja tuua. Alternatiivselt ei ole intervjueeritavad lihtsalt tundnud, et sellised tegurid nende võrgustumist Elisas mõjutaks. Ühes intervjuus toodi välja, et Elisas on palju naisjuhte, seega on tõenäoline, et varasemates uuringutes tuvastatud ebavõrdsust (Frankel et al., 2019)(Linehan, 2001) Elisas ei ole ja naistel on meestega võrdsed võimalused karjääri edendamisel. Kuna Elisat kirjeldati ka avatud ja läbipaistva ettevõttena, kus toimub peamiselt töötajate vaheline mitteformaalne võrgustumine ja ükski intervjueeritud meessoost isik samuti sellist asja ei maininud, on tõenäoline, et selliseid siseringe, kuhu naised ei pääse (Forret & Dougherty, 2004; Linehan, 2001) ettevõttes ei eksisteeri.

Töö tulemustest saab järeldada, et sisevõrgustumise strateegiatest on võrreldes varasemaga olulisemaks muutunud õppimisele orienteeritud tegevused ja sisenähtavusele orienteeritud tegevused, mis on suunatud eneseturundusele, kommunikatsioonile ja sotsiaalmeediale. Nii juhtide kui ka spetsialistide jaoks seisneb võrgustumise suurim kasu töö hõlbustamises. Juhtide jaoks on sisevõrgustumisel võrdselt olulised nii tööle orienteeritud tegevused kui ka suhtlemisele orienteeritud tegevused. Juhtidel on spetsialistidega võrreldes mitte ainult suurem, vaid ka mitmekesisem võrgustik, kuna suheldakse teiste juhtide, spetsialistide ja oma otseste alluvatega. Juhtide tööle orienteeritud tegevuste kõrgem osakaal spetsialistidega võrreldes võib tuleneda sellest, et juhtidel on rohkem erinevaid tööülesandeid, mis tekitab neile ka rohkem võimalusi tööle orienteeritud tegevuste kaudu võrgustuda. Juhid töid võrreldes spetsialistidega võrgustumise strateegiana välja rohkem õppimisele orienteeritud tegevusi. On võimalik, et juhtidel on sellistele tegevustele parem ligipääs või positsioonist tulenevalt rohkem vaja ennast arendada, et töös edukas olla. Sisenähtavuse tõstmine ei ole juhtide jaoks oluline, kuna neil on ettevõttes piisavalt palju kontakte. See võib olla nii positsiooni eripära kui tuleneda ka pikaajalisest tööstaazist. Juhipositsioon on andnud üldiselt juhtidele võrgustumises eelise.

Spetsialistide jaoks on kõige olulisem võrgustumise strateegia suhtlemisele orienteeritud tegevused ja nad suhtlevad igapäevaselt peamiselt enda juhi ja teiste spetsialistide/oma tiimiga. Kuigi spetsialistide tööle orienteeritud tegevused on võrreldes juhtidega väiksema varieeruvusega, aitavad need sellegipoolest sisevõrgustuda. Spetsialistide jaoks on oluline strateegia oma sisenähtavuse tõstmine teiste seas ja nad tegelevad sellega rohkem kui juhid. Spetsialistide jaoks ei ole nende positsioon kui selline võrgustumisel eeliseks, kuid annab neile ligipääsu oma juhi võrgustikule.

Peale positsiooni tulid uuringus välja mitmed tegurid, mis mõjutasid ja/või hõlbustasid nii spetsialistide kui ka juhtide sisevõrgustumist. Nendeks teguriteks olid tööstaaž, osakond ja töö iseloom, erinevad iseloomuomadused ja muud inimesest endast tulenevad tegurid, ettevõttega seotud tegurid ja situatsioonilised tegurid nagu kaugtöö ja ajapuudus.

Kokkuvõte

Võrgustumine on professionaalset arengut soosiv eesmärgistatud tegevus, mis koosneb erinevatest sotsiaalsetest strateegiatest. Inimesed saavad võrgustada nii ettevõttesiseselt kui ka -väliselt. Teema on oluline, kuna võrgustumist teadlikult enda huvides ära kasutades on inimesel võimalik enda karjääri edendada ning erinevaid hüvesid välja teenida. Teema on relatiivselt uus ja vähe uuritud.

Teoreetilise osa esimene alapeatükk analüüsis erinevate autorite definitsioone võrgustumise mõistest ning mõiste definitsioonides olevaid märksõnu. Sellele analüüsile põhinedes sai autor koostada võrgustumise mõistele oma definitsiooni, millele tööd kirjutades põhineda. Autor määras ära, et võrgustumine toimub mitteametlikke ettevõttesiseid ja -väliseid suhteid luues, hoides, arendades ning enda huvides ära kasutades. Võrgustumise lõpp-eesmärk on töö ja karjääri edendamine ja töö hõlbustamine.

Teine alapeatükk käsitles võrgustumise seost inimese taustatunnuste, isiksusest tulenevate tegurite, tööpositsiooni ja muude tööga seotud teguritega. Eelnevad uuringud on tuvastanud, et võrgustumiseks võivad olla soodsad taustatunnused kõrgharidus ja kõrgem majanduslik taust. Isiksusest tulenevatest teguritest on mitme uuringu poolt leitud seos ekstravertsuse ja võrgustumise vahel. Inimese moraalsed hoiakud võrgustumise suhtes võivad samuti avaldada mõju tema võrgustumise aktiivsusele. Sisevõrgustumist mõjutavad veel organisatsioonikultuur, lühem tööstaaž, töötunnid, erialased teadmised ja töötaja kõrgem positsioon. Täna näitavad uuringud, et võrgustumine toob meestele suuremat kasu kui naistele, mis võib olla tingitud naiste vähesest teadlikkusest võrgustumise kasuteguritest ja selle põhjustatud väiksemast võrgustumisaktiivsusest. Lisaks võib neil olla teatud barjääre siseringidesse pääsemisel.

Kolmas alapeatükk analüüsis erinevaid võrgustumise strateegiaid, mida inimesed kasutavad. Analüüsis vaadeldi Forret ja Dougherty 2004. aasta nelja sisevõrgustumise strateegiat, milleks olid kolleegidega suhtlemine, sisenähtavuse tõstmine, kogukondlikest tegevustest osa võtmine ning tööalaste ülesannete täitmine. Need strateegiad liideti kokku Ng ja Feldmani 2014. aastal lisandunud juhi aitamise strateegiaga. Alternatiivse strateegiate jaotusena toodi analüüsi juurde ka Bensaou et al. 2014. aasta sisevõrgustumisele

keskendunud strateegiad, milleks olid töökaaslaste fookus, tiimi fookus, uute võimaluste tuvastamine ja isiklik kasu. Sisevõrgustumise strateegiatest olid karjäärimõjudega positiivses korrelatsioonis kolleegidega suhtlemine, tööülesannete täitmine ja sisenähtavuse tõstmine. Alapeatükk tõi ka näiteid, kuidas ettevõtte saab sisevõrgustumist edendada ja miks see on ettevõtte jaoks oluline.

Töö teine osa rakendas võrgustumise strateegiate teoreetilise tausta Elisa Eesti AS ettevõttes erinevatel positsioonidel töötavate inimeste võrgustumise strateegiate uurimiseks. Autor tutvustas oma uurimismeetodit, milleks oli poolstruktureeritud individuaalsed intervjuud. Intervjuud viidi läbi 11 töötajaga, kellest 5 olid spetsialistid ja 6 juhid. Intervjuu küsimused jaotusid kolme teemaplokki ja küsimuste eesmärgiks oli tuvastada erinevate positsioonide võrgustumise strateegiad. Peale intervjuude läbiviimist transkribeeriti helifailid, kodeeriti induktiivselt intervjuud ja viidi läbi sisuanalüüs.

Uuringu tulemused moodustasid neli erinevat sisevõrgustumise strateegiate kategooriat. Neid nelja strateegiat kasutasid nii juhid kui ka spetsialistid. Strateegiateks olid õppimisele orienteeritud tegevused, sisenähtavusele orienteeritud tegevused, suhtlemisele orienteeritud tegevused ja tööle orienteeritud tegevused. Võrreldes varasema teooriaga lisandus strateegiana õppimisele orienteeritud tegevused ja sisenähtavusele suunatud tegevused muutusid sisuliselt, olles nüüd seotud rohkem eneseturunduse- ja kommunikatsiooniga. Spetsialistid kasutasid strateegiana enim erinevaid suhtlemisele orienteeritud tegevusi, juhid kasutasid peaaegu võrdselt erinevaid suhtlemisele orienteeritud tegevusi ja tööle orienteeritud tegevusi. Spetsialistid kasutasid rohkem sisenähtavusele orienteeritud tegevusi, juhid rohkem õppimisele orienteeritud tegevusi. Peale tööpositsiooni oli ka teisi tööga seotud, ettevõttega seotud, inimesest endast tulenevaid ja situatsioonilisi tegureid, mis mõjutasid võrgustumist.

Töö kitsaskohtadeks on väike valim ja ühe ettevõtte inimeste subjektiivsete kogemuste kogumine, mis ei võimalda teha järeldusi üldpopulatsiooni kohta. Kõik intervjuueeritavad olid varasemalt autoriga tuttavad, mis võis nende vastuseid teadmata määral mõjutada. Autor ise tundis uuringut läbi viies, et varasem tutvus toetas uuringut pigem positiivsest küljest, kuna see andis autorile ligipääsu töötajatele, kes võhivõõraga poleks nii avatult ja ausalt võrgustumise teemadel rääkinud ja seeläbi võimaldas koguda rohkem informatsiooni. Suurim sisuline kitsaskoht töös on see, et võrgustumist mõjutavaid tegureid on palju, mis tuli välja nii teoorias kui ka uuringus. See tähendab, et töötaja strateegiaid mõjutavad väga tõenäoliselt peale ta positsiooni ka muud tegurid, nagu näiteks

iseloomuomadused või organisatsioonikultuur ja seetõttu ei saa vaid positsiooni vaadates võrgustumise strateegiate kohta lõplike järeldusi teha.

Tööd kirjutades tekkis autoril ka mitmeid ideid teema edasiarenduseks. Kvantitatiivse ja erinevaid ettevõtteid hõlmava uuringu abil oleks võimalik ka statistiliselt kinnitada siin uuringus välja joonistunud mustreid juhtide ja spetsialistide strateegiate osas. Kindlasti oleks huvitav uurida kitsamalt digitaalse võrgustumise strateegiaid ja kitsaskohti ettevõtetes, kuna ka intervjuudest tuli välja, et kaugtöö ja digikanalid on mõjutanud tugevalt ettevõtte töötajate omavahelist võrgustumist. Lisaks tuleks edasi uurida iseloomuomaduste kombinatsioonide seost võrgustumisega.

Käesoleva töö väärtus avalikkusele on ennekõike erinevate erinevatel positsioonidel sisevõrgustumist edendavate strateegiate tuvastamine ja strateegiate kohta eluliste näidete toomine. Neid näiteid saavad kasutada ettevõtted oma inimeste suunamiseks ning spetsialistid ja juhid, kes tahavad ettevõttesiseselt rohkemate inimestega tutvuda ja tugevamaid sidemeid luua, aga ei oska seda teha.

Viidatud allikad

1. Alumäe, T., Tilk, O., & Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Human Language Technologies – The Baltic Perspective*, 1–8. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-912-6-1>
2. Andersson, M. A. (2018). Higher Education, Bigger Networks? Differences by Family Socioeconomic Background and Network Measures. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 4, 237802311879721. <https://doi.org/10.1177/2378023118797217>
3. Baumeler, F., Johnston, C. S., Hirschi, A., & Spurk, D. (2018). Networking as predictor of work-nonwork enrichment: Mechanisms on the within- and between-person level. *Journal of Vocational Behavior*, 109, 166–177. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.015>
4. Bennett, R., & Barkensjo, A. (2005). Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers' Commitment to Providing High-Quality Services in a UK Helping and Caring Charitable Organization. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(3), 251–274. <https://doi.org/10.1007/s11266-005-7724-0>
5. Bensaou, B. M., Galunic, C., & Jonczyk-Sédès, C. (2014). Players and Purists: Networking Strategies and Agency of Service Professionals. *Organization Science*, 25(1), 29–56. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0826>
6. Casciaro, T., Gino, F., & Kouchaki, M. (2014). The Contaminating Effects of Building Instrumental Ties: How Networking Can Make Us Feel Dirty. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 705–735. <https://doi.org/10.1177/0001839214554990>
7. Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312–324. <https://doi.org/10.2146/ajhp160930>
8. De Janasz, S. C., & Forret, M. L. (2008). Learning The Art of Networking: A Critical Skill for Enhancing Social Capital and Career Success. *Journal of Management Education*, 32(5), 629–650. <https://doi.org/10.1177/1052562907307637>
9. De Klerk, S. (2010). The importance of networking as a management skill. *South African Journal of Business Management*, 41(1), 37–49. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v41i1.512>
10. DISCInsights. (n.d.-a). Can You Determine Personality Type Without Using a DISC Report? *DISCInsights by PeopleKeys*. Retrieved 4 January 2021, from

- <https://blog.discinsights.com/can-you-determine-personality-type-without-using-a-disc-report>
11. DISCInsights. (n.d.-b). The 'D' Personality Style Explained. Retrieved 4 January 2021, from <https://discinsights.com/personality-style-d>
 12. Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2000). The role of trust in salesperson–sales manager relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 271–278.
 13. Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2001). Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees. *Group & Organization Management*, 26(3), 283–311. <https://doi.org/10.1177/1059601101263004>
 14. Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419–437. <https://doi.org/10.1002/job.253>
 15. Frankel, B., Richards, S., & Ferris, M. (2019). *The gender gap at the top—What's keeping women from leading corporate America?* Working Mother Media. https://www.workingmother.com/sites/workingmother.com/files/attachments/2019/07/women_at_the_top_gender_gap_report_1.pdf
 16. Gibson, C., H. Hardy III, J., & Ronald Buckley, M. (2014). Understanding the role of networking in organizations. *Career Development International*, 19(2), 146–161. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2013-0111>
 17. Hellström, T., Kemlin, P., & Malmquist, U. (2000). Knowledge and competence management at Ericsson: Decentralization and organizational fit. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 99–110. <https://doi.org/10.1108/13673270010336594>
 18. Ibarra, H., & Hunter, M. L. (2007). How Leaders Create and Use Networks. *Harvard Business Review*, January 2007. <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>
 19. Inforegister. (2021a). *ELISA EESTI AS (10178070)—Ülevaade @ Inforegister.ee*. inforegister.ee. <https://www.inforegister.ee/10178070-ELISA-EESTI-AS>
 20. Inforegister. (2021b). *ELISA TELETEENUSED AS (10069659)—Ülevaade @ Inforegister.ee*. inforegister.ee. <https://www.inforegister.ee/10069659-STARMAN-AS>
 21. Järv, M. (2013). *Eesti linnade koostöö Läänemere Linnade Liidu võrgustikus* [Thesis, Tartu Ülikool]. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/30886>
 22. Johansen, M., & LeRoux, K. (2013). Managerial Networking in Nonprofit Organizations: The Impact of Networking on Organizational and Advocacy Effectiveness. *Public Administration Review*, 73(2), 355–363. <https://doi.org/10.1111/puar.12017>

23. Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. *Sotsiaalse Analüüsi Meetodite Ja Metodoloogia Õpibaas*. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
24. Kuipers, K. J. (2009). Formal and Informal Network Coupling and its Relationship to Workplace Attachment. *Sociological Perspectives*, 52(4), 455–479. <https://doi.org/10.1525/sop.2009.52.4.455>
25. Labban, A., & Bizzi, L. (2020). Are social media good or bad for employees? It depends on when they use them. *Behaviour & Information Technology*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1830174>
26. Leon, R.-D., Rodríguez-Rodríguez, R., Gómez-Gasquet, P., & Mula, J. (2020). Business process improvement and the knowledge flows that cross a private online social network: An insurance supply chain case. *Information Processing & Management*, 57(4), 102237. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2020.102237>
27. Linehan, M. (2001). Networking for female managers' career development: Empirical evidence. *Journal of Management Development*, 20(10), 823–829. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006237>
28. Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Family Health International. <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Qualitative%20Research%20Methods%20-%20A%20Data%20Collector%27s%20Field%20Guide.pdf>
29. März, V., & Kelchtermans, G. (2020). The networking teacher in action: A qualitative analysis of early career teachers' induction process. *Teaching and Teacher Education*, 87, 102933. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.102933>
30. McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator From the Perspective of the Five-Factor Model of Personality. *Journal of Personality*, 57(1), 17–40. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1989.tb00759.x>
31. Miao, R., He, X., & Huang, L. (2021). Modelling employees' social networking behaviours on enterprise social media: The influence of enterprise social media visibility. *Behaviour & Information Technology*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2021.2004228>
32. Michael, J., & Yukl, G. (1993). Managerial Level and Subunit Function as Determinants of Networking Behavior in Organizations. *Group & Organization Management*, 18(3), 328–351. <https://doi.org/10.1177/1059601193183005>

33. Neal, S., Boatman, J., & Watt, B. (2021). *Global Leadership Forecast 2021* (pp. 1–26).
<https://media.ddiworld.com/research/GLF2021-final.pdf>
34. Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Community embeddedness and work outcomes: The mediating role of organizational embeddedness. *Human Relations*, *67*(1), 71–103.
<https://doi.org/10.1177/0018726713486946>
35. Oishi, S., & Kesebir, S. (2012). Optimal Social-Networking Strategy Is a Function of Socioeconomic Conditions. *Psychological Science*, *23*(12), 1542–1548.
<https://doi.org/10.1177/0956797612446708>
36. Pitafi, A. H., Rasheed, M. I., Kanwal, S., & Ren, M. (2020). Employee agility and enterprise social media: The Role of IT proficiency and work expertise. *Technology in Society*, *63*, 101333. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101333>
37. Ploomann, M. (2020, September 20). *Me oleme kõik suhete äris. Juhi ainus töö on saada karja liidriks. Ärileht*. <https://arileht.delfi.ee/a/91079683>
38. Proosa, A. (2011). *Tartu Teaduspargi kommunikatsioonistrateegia lähtealused* [Thesis, Tartu Ülikool]. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/18164>
39. Ritter, T. (1999). The Networking Company. *Industrial Marketing Management*, *28*(5), 467–479. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00075-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00075-9)
40. Schreyögg, G., & Geiger, D. (2016). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4485-6>
41. Soares, M. E., & Mosquera, P. (2021). Linking career management practices with individual outcomes: The mediating role of perceived employability. *Journal of Business Research*, *124*, 547–559. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.049>
42. Sõerd, K. (2020). *Võrgustumises osalemise kasutegurid Eesti noorte näitel* [Thesis, Tartu Ülikool]. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/67756>
43. Van Eijk, G. (2010). Does living in a poor neighbourhood result in network poverty? A study on local networks, locality-based relationships and neighbourhood settings. *Journal of Housing and the Built Environment*, *25*(4), 467–480.
<https://doi.org/10.1007/s10901-010-9198-1>
44. Volmer, J., & Wolff, H.-G. (2018). A Daily Diary Study on the Consequences of Networking on Employees' Career-Related Outcomes: The Mediating Role of Positive Affect. *Frontiers in Psychology*, *9*, 2179.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02179>

45. Wanberg, C. R., Kanfer, R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of networking intensity among unemployed job seekers. *The Journal of Applied Psychology, 85*(4), 491–503. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.491>
46. Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND LEADER-MEMBER EXCHANGE: A SOCIAL EXCHANGE PERSPECTIVE. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
47. Wolff, H.-G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 196–206. <https://doi.org/10.1037/a0013350>
48. Wolff, H.-G., & Spurk, D. (2020). Developing and Validating a Short Networking Behavior Scale (SNBS) From Wolff and Moser's (2006) Measure. *Journal of Career Assessment, 28*(2), 277–302. <https://doi.org/10.1177/1069072719844924>
49. Wolff, H.-G., Weikamp, J. G., & Batinic, B. (2018). Implicit Motives as Determinants of Networking Behaviors. *Frontiers in Psychology, 9*, 411. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00411>
50. Y. McCallum, S., L. Forret, M., & Wolff, H.-G. (2014). Internal and external networking behavior: An investigation of relationships with affective, continuance, and normative commitment. *Career Development International, 19*(5), 595–614. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2013-0101>
51. Yang, F. X., Xu, Y. H., & Wong, I. A. (2021). Too close to work together? Identity conflicts induced by coworker friendships in cyberspace. *International Journal of Hospitality Management, 99*, 103060. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103060>

LISA A

Erinevate autorite võrgustumise mõiste definitsioonid tsiteeritud kujul

Mõiste autor(id)	<i>Definitsioon tsiteeritud kujul</i>
Michael & Yukl (1993: 328)	„Võrgustumine hõlmab endas palju erisuguseid käitumisviise, mis on välja kujundatud mitteametlike inimeste vaheliste suhete loomiseks ettevõttesiseselt ja -väliselt.“
Forret & Dougherty (2001: 284), (2004:420)	„Võrgustumisega seotud tegevused on siin defineeritud kui üksikisikute püüded suhteid luua ja hoida teistega, kellel on potentsiaali isikut töö või karjääriga abistada“
Wolff & Moser (2009:196-197)	„Võrgustumine on defineeritud käitumisviisidena, mille eesmärkon luua, hoida ja ärakasutada mitteametlike suhteid, millel on (potentsiaalne) kasu üksikisikute tööalase tegevuse hõlbustamisele, andes vabatahtlikult ligipääsu ressurssidele ja maksimeerides ühiseid eeliseid.“
Gibson et al. (2014:146)	„Võrgustumine on defineeritud kui eesmärgipärane käitumine, mis toimub nii ettevõttesiseselt kui ka väljaspool seda ning keskendub inimeste vaheliste suhete loomisele, arendamisele ja ära kasutamisele“
Wolff et al. (2018:1)	„Võrgustumine tähendab mitteametlike suhete loomist, arendamist ja kasutamist isiku töö või karjääri abistamiseks“

Allikad: Michael & Yukl (1993), Forret & Dougherty (2001), Forret & Dougherty (2004), Wolff & Moser (2009), Gibson et al. (2014) ja Wolff et al. (2018) tööd.

LISA B

Intervjuu raamistik. Intervjuu teemaplokid, teemaplokkide eesmärgid, küsimused ja küsimuste allikad.

Teemaplokk	Eesmärk	Küsimused	Allikad
Võrgustumine	Intervjueeritava nägemus võrgustumisest ja võrgustumise strateegiatest – teemasse sissejuhatus ja soojendusküsimused. Teemaploki eesmärgiks on välja selgitada, kuidas defineerivad intervjuueeritavad enese jaoks võrgustumist ja milliseid strateegiaid nad mõistega seovad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuidas seletaksid lahti mõiste „võrgustumine“? 2. Millised tegevused kuuluvad võrgustumise alla? 3. Milliseid näiteid oskad sa tuua olukordadest, kus inimesed ettevõttesiseselt võrgustuvad? 	De Klerk (2010)
Võrgustumise strateegiad	Intervjueeritava kogemused võrgustumisega: sisevõrgustumisel kasutatavad strateegiad – teemaploki eesmärgiks on kaardistada erinevatel positsioonidel töötavate intervjuueeritavate võrgustumise eesmärgil kasutatavad strateegiad koos konkreetsete näidetega igapäevastest tegevustest ja mõista, miks sellised strateegiad on valitud. Vastuste põhjal on võimalik analüüsida juhtide ja spetsialistide strateegiate sarnasusi ja erinevusi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Milliseid näiteid oskad tuua tegevustest, mis on aidanud sul ettevõttesiseselt võrgustuda? 2. Kuidas on aidanud tööülesannete täitmine kaasa sinu ettevõttesisesele võrgustumisele? 3. Kuidas lood sa tavaliselt uusi kontakte teiste Elisa töötajatega? 4. Kuidas säilitad ja arendad ettevõttesisesi suhteid? 5. Kui soovid või oled minevikus soovinud enda sisenähtavust ettevõttes tõsta ja teistele rohkem silma jääda, siis milliseid tegevusi selleks kasutad või kasutanud oled? 6. Millisel määral on aidanud väljaspool tööd kogukondlikest tegevustest osalemine sul tööalasel võrgustuda? Abiküsimus: Kas oskad 	<p>Autori poolt püstitatud uurimisküsimus</p> <p>Forret & Dougherty (2004) strateegiad</p> <p>Teoreetiline taust: võrgustumise mõiste definitsioon. Forret & Dougherty (2004) strateegiad.</p> <p>Forret & Dougherty (2004) strateegiad.</p> <p>Forret & Dougherty (2004) strateegiad.</p>

Teemaplokk	Eesmärk	Küsimused	Allikad
Võrgustumise strateegiate seos ametipositsiooniga	Intervjueeritava kogemused võrgustumisega: ametipositsiooni mõju sisevõrgustumisele – teemaploki eesmärgiks on välja selgitada positsiooni mõju sisevõrgustumisele läbi intervjueeritava enda hinnangute.	tuua mõne näite tegevusest?	Autori poolt püstitatud uurimisküsimus
		7. Milliseid sisevõrgustumist soodustavaid tegevusi on sul veel meenunud eelnevatele küsimustele vastamise käigus?	Teoreetiline taust: Võrgustumise seos inimese taustatunnuste, individuaalsete isiksuseomaduste, tööpositsiooni ja muude teguritega. Võrgustumise strateegiad ja nende mõju.
		8. Kui mõtled erinevate võrgustumise tegevuste peale, millest me rääkisime, siis milliseid tegevusi teed neist kõige rohkem? Miks?	Teoreetiline taust: Võrgustumise seos inimese taustatunnuste, individuaalsete isiksuseomaduste, tööpositsiooni ja muude teguritega.
		9. Millistesse tegevustesse panustad kõige vähem? Miks?	
		10. Mis on olnud sinu eelised Elisas võrgustumisel? Mis on sind võrgustumisel aidanud ja kuidas?	
		11. Mis on sinu jaoks olnud takistused Elisas võrgustumisel? Mis on olnud keeruline ja miks?	
		1. Kuidas on sinu arvates seotud sinu ametipositsioon ja kohustused sinu ettevõttesisese võrgustumisega?	Michael&Yukl (1993), Forret & Dougherty (2001)
		2. Milliseid näiteid oskad tuua võrgustumise tegevustest, mida teed oma ametipositsiooni tõttu?	
		3. Kuivõrd palju erineksid mõnel teisel ametipositsioonil töötades sinu võrgustumise tegevused tänastest? Miks?	Michael&Yukl (1993), Forret & Dougherty (2001)
		4. Millised on sinu ametipositsioonist tulenevad eelised tööalasel võrgustumisel?	

Teemaplokk	Eesmärk	Küsimused	Allikad
		Abiküsimus: Mis on ametipositsioonist tulenevalt sind võrgustades aidanud ja kuidas? 5. Millised on sinu ametipositsioonist tulenevad takistused tööalasel võrgustumisel? Mis on olnud keeruline ja miks?	Teoreetiline taust: Tööga seotud tegurid, Forret&Dougherty (2001)

LISA C

Intervjuudest tekkinud koodid kategoriseeritud kujul

I teemaplokk. Kuidas mõistavad Elisa töötajad võrgustumise olemust?

Kategooria	Alamkategooriad	Koodid
	Inimsuhetele orienteeritud tegevused	Suhete loomine; suhete hoidmine; kontaktibaasi olemasolu; mitteformaalne suhtlus; üritused; koos sportimine
Võrgustumisega seonduvad tegevused	Sisenähtavusele orienteeritud tegevused	Persoonibränding; sisekommunikatsioon
	Tööle orienteeritud tegevused	Töö tegemine; töövarjutamine; tiimides töötamine; koosolekutel osalemine; formaalne suhtlus; koostöö; vabatahtlikud projektid; kokkulepped
Võrgustumise kasutegurid		Eesmärkide saavutamine; inimeste mõjutamine; suhete kasutamine; ligipääs informatsioonile; karjääri edendamine; töö hõlbustamine; ettevõtte tundma õppimine

II teemaplokk. Juhtide võrgustumine.

Kategooria	Alamkategooriad	Koodid
	Õppimisele orienteeritud tegevused	Enda harimine psühholoogiliselt; teiste koolitamine; grupi-coaching; sisekoolitusel osalemine
Strateegiad	Sisenähtavusele orienteeritud tegevused	Tegevuste kommunikatsioon; siseinfo tarbimine; sotsiaalmeedia
	Suhtlemisele orienteeritud tegevused	Suhete loomine ja hoidmine; koos sportimine; sotsiaalsed üritused; olemasoleva võrgustiku kasutamine; konfliktide lahendamine; suhtlusstiili valimine
	Tööle orienteeritud tegevused	Tööülesannete täitmine; suurema tööalase vastutuse võtmine; eesmärkide saavutamine; vabatahtlikult lisaprojektide tegemine; koosolekud; koostöö
Juhi eelised		Juhipositsioon; juhtimisstiil
Juhi takistused		Erinevad suhtlusstiilid; konkurents; madalad eneseturundusoskused; salastatud info; fookus majast väljas; pole võimalik töötajat aidata

II teemaplokk. Spetsialistide võrgustumine

Kategooria	Alamkategooriad	Koodid
Strateegiad	Õppimisele orienteeritud tegevused	Teiste koolitamine; sisekoolitusel osalemine
	Sisenähtavusele orienteeritud tegevused	Tegevuste kommunikatsioon; sotsiaalmeedia; projektid ettevõttes; tegevustega eristumine; endast hea kuvandi loomine; suhtlus juhtidega
	Suhtlemisele orienteeritud tegevused	Suhete loomine ja hoidmine; koos sportimine; sotsiaalsed üritused; olemasoleva võrgustiku kasutamine; ühised lõunad; sotsiaalmeedias postitamine/kommenteerimine; informatsiooni kogumine; kohtumine väljaspool tööd
	Tööle orienteeritud tegevused	Tööülesannete täitmine; eesmärkide saavutamine; koosolekud; koostöö
Spetsialisti eelised		Ligipääs juhi võrgustikule
Spetsialisti takistused		Kõrgemal positsioonil inimestele lähenemine; hirm ebakompetentne tunduda; erinevused tööprotsessides; ebapiisav kommunikatsioon

III teemaplokk. Võrgustumist mõjutavad tegurid.

Kategooria	Koodid
Inimesest endast tulenevad tegurid	Empaatia; julgus; enesekindlus; D-tüüp; I-tüüp; avatus; abivalmidus; introvertsus; sõbralikkus; aktiivsus; loomupärane võrgustuja; hea kuulamisoskus; jutukus; tagasihoidlikkus; positiivsus; inimtüüpide tundmine; emotsionaalne intelligentsus; viisakus; ei meeldi virtuaalne suhtlus; motivatsioon; eesmärgid
Tööga seotud tegurid	Erinevatel positsioonidel töötamine; pikk tööstaaž; osakond; töö iseloom
Ettevõttega seotud tegurid	Maatriksjuhtimine; organisatsioonikultuur; juhi tugi; ettevõtte suurus
Situatsioonilised tegurid	Kaugtöö; ajapuudus

Summary

NETWORKING STRATEGIES OF PEOPLE WORKING IN DIFFERENT POSITIONS IN ELISA ESTONIA AS

Anna Marin Mõttus

Networking is an activity that promotes professional development through contacts with other people and consists of different social strategies. People can network both internally and externally. The topic of networking is relevant in today's world because by consciously using networking for one's benefit, one can advance their career and earn various benefits. A few examples of benefits of networking are a job offer, promotions, getting a raise, or receiving help with work projects. As internal networking has more effect on career success (Wolff & Moser, 2009), this bachelor's thesis focuses on researching internal networking. From different aspects influencing networking, the author decided to focus on positions and research the networking strategies of people working in different positions. The benefit of studying position is that it is more changeable during a person's life compared to other aspects influencing networking such as social-demographic or personality-based factors. So far, there has been evidence that people working in a manager's position engage in networking more because they have more opportunities to do so (Forret & Dougherty, 2001), but it remains unclear whether managers have differences in networking strategies as well compared to specialists.

To research the networking strategies of people working in different positions, the author set the following goals:

- Define and explain the concept of networking and the correlation between networking and other aspects such as social-demographic factors, personality-based factors, position, and other work-related aspects.
- Based on previous research, give an overview of all networking strategies discovered so far
- Compose an interview plan and conduct a qualitative semi-structured individual interview with employees of Elisa Eesti AS
- Code interviews and analyze the results to identify internal networking strategies mentioned by people working at different positions and reach conclusions based on said strategies and examples from interviews.

The study was conducted in a big telecommunications corporation Elisa Eesti AS. The benefits of doing this research in Elisa were its multi-layered structure with lots of departments and size, both of which give good indicators of active employee networking.

The theoretical part of this bachelor's thesis analysed the definition of networking and correlations between networking and other aspects, such as social-demographic factors, personality-based factors, position, and other work-related aspects. The most influential aspects in relation to networking were extraversion, confidence, positive attitude towards networking, higher education, higher economical background, good organization culture, less years of work, work-related knowledge and higher position. The theoretical part also summarised internal networking strategies established by previous research papers and outlined ways and specific examples of how a company can directly or indirectly promote internal networking.

The second part of the thesis applied the theoretical background of networking strategies to research people working in different positions in Elisa Eesti AS. The research method was semi-structured individual interviews. 11 employees in total were interviewed: 5 specialists and 6 managers. The interview questions were divided into three thematic blocks: networking, networking strategies, and position's role on networking strategies. The aim of all questions was to map out and identify differences in networking strategies. After the interviews and transcribing the interviews, inductive coding and content analysis was done by the author.

The author identified four categories of different internal networking strategies used by both managers and specialists. The strategies were learning-orientated activities, internal-visibility orientated activities, communication-orientated activities, and work-orientated activities. Compared to previous research, learning-orientated activities are a new addition. Furthermore, internal visibility strategy has changed, and today internal visibility strategy of employees includes self-marketing, communication and social media.

Managers used work- and communication-orientated activities almost equally and also were using more learning-orientated activities compared to specialists. Specialists used communication-orientated activities the most and more internal visibility-orientated activities than managers. A lot of other aspects that influence networking were identified from the interviews as well. The aspects were person-related, work-related, company-related and other situational aspects such as remote work.

The limitations of this study were the small size of the sample and the subjective experiences from only one company. This means the results cannot be used to make

assumptions about the general population. The results of this study could be used in quantitative research to further confirm the discovered patterns with statistics. It would also make sense to narrow down and do networking strategy research about digital networking strategies and problems since it was a reoccurring topic in interviews done for this research.

The value of this thesis is to identify different networking strategies of people working in different positions and connect these with real-life examples. These examples and strategies could be used by companies to give direction to employees and by both managers and specialists who wish to network more internally but are unskilled to do so.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anna Marin Mõttus,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Erinevatel positsioonidel töötavate inimeste võrgustumise strateegiad Elisa Eesti AS näitel“, mille juhendaja on Anne Aidla, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Anna Marin Mõttus

13.01.2022