

Tartu Ülikool  
Sotsiaal- ja haridusteaduskond  
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

Sihtasutuse Archimedes sisekommunikatsioon:  
kommunikatsioonikanalite kasutamine ja tajumine

Bakalaureusetöö

Autor: Stella Täht  
Juhendaja: Age Rosenberg (MA)

Tartu  
2010

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD.....	6
1.1. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni tähtsus.....	6
1.2. Suhtlussuunad ja –viisid .....	9
1.3. Kommunikatsioonikanalite tajumine .....	14
1.3.1. Kommunikatsioonikanalid .....	14
1.3.2. Kanalite edasiarenduse teooria (channel expansion theory).....	15
1.4. Töö empiirilised alused .....	17
2. SA ARCHIMEDES KIRJELDUS .....	19
3. EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED .....	21
4. METOODIKA .....	22
4.1. Süvaintervjuud.....	22
4.1.1. Süvaintervjuude valimi kirjeldus .....	23
4.2. Dokumendianalüüs .....	23
4.3. Ankeetküsitlused .....	24
5. TULEMUSTE ESITUS .....	26
5.1. Töötajate harjumused ja ootused kommunikatsioonikanalite kasutamisel .....	26
5.2. Töötajate hinnang sihtasutuse-sisesele infoliikumisele.....	37
6. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON.....	45
6.1. Töötajate harjumused ja ootused kommunikatsioonikanalite kasutamisel .....	45
6.2. Töötajate hinnang sihtasutuse-sisesele infoliikumisele.....	46
6.3. Edasised uurimissuunad .....	48
6.4. Meetodi kriitika .....	49
6.5. Soovitused .....	49
KOKKUVÕTE .....	51
SUMMARY .....	53
KASUTATUD KIRJANDUS .....	55
LISAD .....	57
Lisa 1. Ankeetküsitlus .....	57
Lisa 2. Süvaintervjuu kava .....	72
Lisa 3. Intervjuud.....	75

Lisa 3.1 Intervjuu SA Archimedese töötajaga.....	75
Lisa 3.2 Intervjuu SA Archimedese juhatuse liikmega.....	86

## SISSEJUHATUS

Uurimisobjektiks on sihtasutus Archimedes, mis on haridus- ja teadusvaldkonna tugiteenuste pakkumisel tunnustatud liider Eestis ning ka tunnustatud koostööpartner maailmas. Minul tekkis huvi teha Archimedesele kasulik uuring pärast eelmisel suvel sihtasutuse Tartu kontoris praktiliselt veedetud kuud. Sihtasutuse missiooni järgi peaksid Archimedese töötajad nägema ühiselt vaeva Eesti hariduse ja teaduse konkurentsivõime arendamiseks maailmas. Sisekommunikatsiooni ja selles kasutatavaid kanaleid uurides võib üsna selgelt välja tulla, kui ühtne on organisatsioon.

Antud töö teema on oluline, sest uuritav organisatsioon on töötajate arvult paari aastaga kahekordistunud, kuid kommunikatsioonitöös on selles sihtasutuses pühendatud väliskommunikatsioonile. Kogu sihtasutust hõlmavat sisekommunikatsiooniuringut ei ole tehtud.

Sisekommunikatsiooni üldisemalt on uurinud kogu maailmas mitmed teoreetikud, kuid kommunikatsioonikanalite kohta on uurimusi tehtud väga vähe. Üks kanaleid käsitlevatest teooriatest on kanalite edasiarendamise teooria, mida kasutan kommunikatsioonikanalite analüüsimisel.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on analüüsida Archimedese sisekommunikatsioonis kasutatavaid kommunikatsioonikanaleid ja seda, kuidas töötajad neid kanaleid tajuvad, ning anda soovitusi sisekommunikatsiooni paremaks toimimiseks kommunikatsioonikanalite kaudu. Veidi üldisemalt on uurimise all rahulolu sihtasutuse-sisese infokorraldusega, kus pööratakse tähelepanu vertikaalsele suhtlusuunale.

Analüüsiks on läbi viidud kaks süvaintervjuud – üks organisatsiooni juhatuse liikme ning teine töötajaga, et välja selgitada, kas nemad näevad sisekommunikatsioonis probleeme ja kui näevad, mida nad peavad kitsaskohtade põhjusteks. Kvantitatiivse meetodina on 105 töötajat vastanud ankeetküsitlustele, milles hinnati organisatsioonisest teabelevikut ning anti informatsiooni oma harjumustest ning ootustest kommunikatsioonikanalite kasutamisel. Lisaks intervjuudele on teise kvalitatiivse uurimismeetodina kasutatud ka dokumendianalüüsi ehk täpsemalt sihtasutuse Archimedes kommunikatsioonikorralduse protseduuri, millest peaks samuti järelduma praeguse teabevahetuse puudused.

Bakalaureusetöö jaguneb kuueks osaks, millest esimeses peatükis keskendutakse teoreetiliste ning empiiriliste lähtekohtade selgitamisele; teises kirjeldatakse uurimisobjekti; kolmandas püstitatakse uurimisküsimused ja selgitatakse töö eesmärki; neljandas on lahti

kirjutatud metoodika; viiendas esitletakse saadud tulemusi ning kuuendas keskendutakse järeldustele ja diskussioonile.

Töö autor tänab oma juhendajat Age Rosenbergi ning sihtasutuse Archimedes kommunikatsioonijuhti Märt Miljanit.

# 1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

## 1.1. *Organisatsiooni sisekommunikatsiooni tähtsus*

Organisatsioonisuhtlemine on sidus tegevus, mille abil ühendatakse kõik organisatsiooni koostisosad ühtselt talitletavaks tervikuks. Nii moodustub võrdlemisi püsiv inimsuhete süsteem, mida mõjutavad organisatsiooni ametlikud suhted. Suhtlemine toimub pidevalt ja kõikjal ning on seetõttu organisatsiooni üks mahukamaid tegevusi. Suhtlemine on üks korrastatuse loomise vahendeid (Vadi 2004: 138).

Organisatsioonisuhtlemise definitsiooni on vaja, et mõista, kui oluline on kommunikatsioon organisatsioonis. Minu uuringu seisukohast on oluline teadvustada, et suhtlemine on organisatsiooni tervikuna toimimise alustalaks. Niisiis ei sõltu sihtasutuse töö tulemuslikkus sellest, kuidas iga lüli oma tööd maksimaalselt teeb, vaid kõigi lülide koostöövõimest.

Antud töös põhjendab organisatsioonisuhtlemise defineerimine ära Archimedese sisekommunikatsiooni uurimise vajalikkuse. Kui Vadi seletas lahti organisatsioonisuhtlemise üldiselt, siis Lindo toob punktide kaupa välja väga konkreetseid organisatsioonisisese suhtluse vajalikkuse põhjused.

Lindo (1995) sõnul keskendusid suhtekorraldusjuhid varem enam meediale kui sisemistele sihtgruppidele. Tänapäeval on tendents, et sisemised sihtgrupid muutuvad kõige olulisemaks.

Neli põhjust, miks sisemised sihtgrupid on nii olulised

1) Sisekommunikatsioon tekitab töötajates huvi organisatsiooni eesmärkide vastu. Mida suurem on huvi, seda suurem on tõenäosus, et töötajad mõistavad organisatsiooni eesmärke pikas perspektiivis ja toetavad neid.

2) Sisekommunikatsioon loob ja toetab korporatiivset kultuuri.

3) Sisekommunikatsioon aitab luua jagatud tähendust, sarnaseid hinnanguid.

4) Sisekommunikatsioon suurendab lojaalsust

(Lindo 1995: 15).

Sihtasutuses Archimedes on mõistetud, et sisemine sihtgrupp on oluline, kuid varem pole jõutud ühegi sisegrupi uuringuni.

Organisatsiooni juhtide õnnestumine või ebaõnnestumine sõltub suurel määral sellest, kui võrd mõistetakse kommunikatsiooni rolli ja tuntakse kommunikatsioonivahendeid.

Sisekommunikatsiooni ebaõnnestumine mõjutab otseselt ka näiteks korporatsiooni aktsiate hindu börsil. Ei tohi kõnelda avalikkusele midagi enne, kui sellest on kõneldud organisatsiooni liikmetele. Töötajad on iga firma parimad saadikud, organisatsiooni liikmed on parimad organisatsiooni müügimehed ja imago kujundajad. (Lindo 1995: 14-16)

Siin toob Lindo välja erinevad tasandid: juhid ja töötajad. Töötajad hindavad juhte kõrgemalt, kui info ülalt alla jõuab õigeaegselt ning planeeritud vahendite kaudu nendeni. Samuti peavad juhid mõistma, et olgu hea või halb uudis, sellest peab igatahes informeerima esmalt töötajaid. Edukas sisekommunikatsioon tuleb organisatsioonile ainult kasuks, sest kui töötajaskonnas on saavutatud lojaalsus, suudetakse suurema tõenäosusega elada üle ühise pingutusega ka kriisid.

Organisatsiooni eesmärkide saavutamisel on muutunud üha olulisemaks inimene. Sisemiste sihtgruppide toetus määrab organisatsiooni edu. Tööandjad leiavad, et heaks firmaks olemisel on oluline korralik juhtimine ja pühendunud inimesed. Töötajad ise peavad tähtsaks seda, kas neile on selgitatud ettevõtte strateegilisi eesmärke, kas nad tahavad ja oskavad neid eesmärke privatiseerida, kas ettevõtte kultuur on ühtne, kas sisekommunikatsioon on hea, kas tulemustest on huvitatud nii tööandja kui ka töötaja, kas tulemusi hinnatakse kõigile mõistetavate kriteeriumide järgi. Oluline on töötajatele ka teadmine, et ettevõtte vastutab elukvaliteedi eest (Past 2008: 206-208).

Erinevate tasandite töötajate hinnangute analüüsiks on aluseks vaja teooriat, et teada, mida eri tasanditel väärtustatakse. Sarnaselt Lindole viitab ka Past erinevatele tasanditele, nii et see tõestab vajadust pöörata tähelepanu töötajate ja juhtide vahelisele kommunikatsioonile. Lisaks Lindo neljale sisemise sihtgrupi olulisuse punktile on Past toonud välja veel teisi aspekte, kuidas organisatsioonis on vajalik hea sisekommunikatsiooni toimimine.

Sisemine suhtekorraldus aitab luua töötajate heatahtlikku suhtumist organisatsiooni ja tema tootesse, teenusesse või ideesse; formuleerib poliitika, mis viib vastastikusele mõistmisele töötajatega; suurendab töötajate rahulolu ja võimaldab eneseteostust; loob töötajatele turvatunde; loob firmapoliitika, kus töötaja tunneb, et tema väärtushinnangud ja firma väärtushinnangud on lähedased (Past 2008: 210).

Infokorraldus on üks sisemise suhtekorralduse olulisem osa. Töötajad saavad oma väärtushinnanguid võrrelda organisatsiooniga ainult sel juhul, kui neil on piisavalt infot tööandjate ning organisatsiooni üldiste eesmärkide kohta.

Firma kultuur on firma tegutsemistava. Esimene mulje tekib juba sellest, kuidas vastavad telefonile firma töötajad. Firma sisekultuur kajastub firma väärtuste ja töötajate väärtuste lähenemises. Eestis firma väärtuste ja sisemise imago alal läbiviidud uuringud

näitavad, et mittelojaalsed töötajad esitavad palju rohkem pretensioone töötingimuste ja juhtide kohta, nad tahavad täpselt ettemääratud juhendeid ja peavad oma firmat suletud süsteemiks. Eduka ettevõtte kultuuris on kontroll mitte süsteemikeskne, vaid isikukeskne, orienteeritus on töötajatele, tulemuslikkus on orienteeritud tulemusele, mitte töö tegemisele, mitte protsessile, töötajate identiteet on enam orienteeritud oma professionile kui ettevõttele, ettevõtet hinnatakse avatuks. Väärtused peavad firmas olema olema ja kajastuma igapäevaelu praktikates. Enamasti on oluliseks väärtuseks teadmine, et töötaja on oluline, et ta teab otsuste tagamaid, et firmas tunnustatakse head töötegemist, et tunnustusega käib kaasas ka vastav palk, et inimesed määratlevad oma kollektiivi „meiena“. Oluline on töötaja osalemise tunne; see, kas on selge, kuidas on jagatud võim ja vastutus, milline on aruandlushierarhia, kas toimib osalusdemokraatia. Oluline on ka töötajate ja juhtkonna suhe (Past 2008: 210-212).

Past selgitab, miks on organisatsiooni edukuses oluline iga lüli ehk iga töötaja. See on eeldus analüüsiks – väga tähtis on see, milliseid mõtteid avaldab töötaja oma organisatsiooni kohta. Kommunikatsioonikanalite uurimisest lähtudes tuleb tähelepanu pöörata mõttele, et töötajate telefonile vastamine on organisatsiooni visiitkaardiks. Laiendaksin seda mõtet, et organisatsiooni visiitkaardiks on iga töötaja kõigi kommunikatsioonikanalite kasutamine nii välis- kui ka sisesuhtluses.

Järgnevad sisekommunikatsiooni kvaliteedi kriteeriumid on teoorias üks olulisemaid osasid, kuna neil indikaatoritel põhineb Archimedese kommunikatsioonikorralduse protseduuri analüüs.

Vos ja Schoemaker (2004) toovad välja sisekommunikatsiooni kvaliteedi kriteeriumid. Neid on kokku viis. Esmalt on nad ära maininud **selguse**: töötajaskonnale antud info on selge, see tähendab, et töötajaskonnale antakse infot poliitikate, ülesannete ja sotsiaalsete teemade kohta; seda infot on ohtralt, see on täielik ja kergesti mõistetav. Töötajatele antakse infot punktuaalselt või leiavad nad selle ise kergesti. Eraldi on nad rõhutanud, et sisekommunikatsiooni tööriistad peavad olema kasutajasõbralikud: sisekommunikatsiooni instrumendid (nagu näiteks intranet) on kasutajasõbralikud ja kommunikatsiooni bulletäänid sisaldavad asjakohast infot.

Teisena on mainitud **keskkondlikku orientatsiooni**: kommunikatsioon tugevdab pühendumist organisatsioonile kui tervikule; kommunikatsioonitegevused julgustavad alt-üles kommunikatsiooni ja interaktsiooni. Kommunikatsiooniekspertid toetavad muutuste juhtimist. Muutuste protsess leiab aset staadiumitena ja seda toetavad kommunikatsioonivahendid ja interaktsioon.



Kolmandaks on välja toodud **järjepidevus**: inimressursside osakonnas on sidusus: kontaktid inimressurssidega on head; toimib koostöö realiseerimaks töölevõtmisega seotud kommunikatsiooni ja sisekommunikatsiooni muutuste ajal. Hinnangud, mis minevikus on antud, kasutatakse ära uutes plaanides.

Järgnevalt räägitakse **reageerimisvõimelisusest**: kommunikatsioonioskused aitavad kaasa reageerimisvõimele – kommunikatiivsed oskused on osa juhtpositsioonidel olevate inimeste treenimisest ja hindamisest. Sama kehtib töötajaskonna kohta, kes suhtlevad klientidega. Kommunikatsioon panustab väliste muutuste sisemistesse tajudesse: töötajaskonnale antakse infot ja vahetatakse infot arengutest välissuhetes ja teistest muutustest keskkonnas.

Viimasena on välja pakutud **efektiivsus ja tõhusus**, mille järgi viiakse sisekommunikatsiooni kohta läbi siseauditeid ja hinnatakse siseimagnet (Vos & Schoemaker 2004: 62-64).

Kommunikatsioonikanalitele keskendunud uuring on kõige suuremas seoses selguse printsiibiga, milles on nii sisu kui ka vormi puudutavad väärtused sõnastatud. Keskkondliku orientatsiooni kriteerium pöörab tähelepanu vertikaalsele kommunikatsioonile, mis on ka uuringu üks osasid. Järjepidavuse kriteerium püüab anda kinnitust, miks on kommunikatsioonikorralduse uuendamisel vaja arvesse võtta selle uuringu raames töötajate antud hinnanguid. Kui eespool sai rõhutatud, et sisemine info peab esmalt olema töötajatele teada, siis reageerimisvõimelisuse kriteerium paneb rõhuasetuse pigem välissuhtlusele.

## 1.2. Suhtlussuunad ja –viisid

**Tabel 1.1. Infoliikumise lähenemised (Allikas: Miller 1999: 56)**

	<b>Klassikaline lähenemine</b>	<b>Inimsuhete lähenemine</b>	<b>Inimressursi lähenemine</b>
Kommunikatsiooni sisu	Ülesanne	Ülesanne ja suhtlemine	Ülesanne, suhtlemine ja innovatsioon
Kommunikatsioonivoo suund	Vertikaalne (ülalt-alla)	Vertikaalne ja horisontaalne	Igas suunas, meeskonna-põhine
Kommunikatsiooni viis/kanal	Tavaliselt kirjalik	Sageli näost-näku	Kõik kanalid
Kommunikatsiooni stiil	Formaalne	Informaalne	Mõlemad, kuid eriti informaalne

Selle tabeli järgi saab vaadata, milline lähenemine domineerib sihtasutuses Archimedes. Samas ei pruugi üks lähenemine domineerida jääda, vaid võib olla hoopis mitme lähenemise segu. Sellepärast on oluline jälgida iga horisontaalset tulpa eraldi. Uurimisküsimustest lähtudes on kaks keskmist horisontaali kõige tähtsamad. Tasandite suhtluse analüüsimise aluseks on suhtlemissuunad, mille mõtestamiseks on vajalik kõigepealt lahti seletada erinevate suundade olemused.

Organisatsioonisisene suhtlemine võib toimuda vertikaalses, horisontaalses ja diagonaalses suunas. Vertikaalne suund järgib ametlikku organisatsiooniskeemi ning selles eristatakse omakorda ülenevat ja alanevat suunda. Alt üles suunduvast suhtlemisest saadakse teavet organisatsiooni liikmete ja nende eesmärkide kohta, inimeste probleemidest, tagasisidet sooritusest ja sellest, mida oleks vaja teha ja kuidas seda teha. Need on ettepanekud organisatsiooni tegevuse muutmiseks. Juhtide vahetut suhtlemist teiste organisatsiooniliikmetega peetakse oluliseks teguriks tööinnu ja organisatsiooni liikmete identiteedi kujundamisel. Alanevas suunas suhtlemise funktsioonideks on töötajate instrueerimine, koordineerimine, sidustamine, nõuete selgitamine, tagasiside andmine ja organisatsiooni eesmärkide selgitamine (Vadi 2004: 141-142).

Selles teoorias pole küll öeldud, et vertikaalse suuna mõlemad alasuunad oleksid sama olulised, kuid mina pean nende olulisust samaväärseks, sest kahepoolne kommunikatsioon eeldab, et alt-üles liiguks samuti informatsioon nagu ülalt-alla.

Horisontaalses suunas toimub suhtlemine siis, kui selle osalisteks on võrdsetel ameti- ja hierarhiatasanditel olevad organisatsiooniliikmed. Sageli on sama tasandi liikmete vaheline suhtlemine mitteametlikku laadi ning rahuldab ühtlasi indiviidide suhtlemisvajadust. Ühel tasandil olevate inimeste omavahelised kontaktid loovad neile ettekujutuse sellest, mida sama positsiooniga organisatsiooniliikmed teevad. See aitab neil mõista oma tegevuse osa ning selle seoseid teiste sooritusega. Horisontaalsel tasandil vahetatakse kogemusi, mis omakorda loob eeldused sünergia tekkimiseks (Vadi 2004: 142-143).

Horisontaalsel tasandil suheldakse Vadi käsitluse järgi enamasti mitteametlikult, kuid mina arvan, et suhtluse stiil oleneb organisatsioonist ning sealsest kommunikatsioonikultuurist. Kindlasti ei tohiks indiviidid minna tööle suhtlemisvajadust rahuldama, vaid põhieesmärk peaks siiski olema töö tegemine, mis on ühildatud suhtlemisega. Vadi on toonud välja, et horisontaalselt tasandil loovad sama tasandi kontaktid ettekujutuse nende tööst. See ettekujutus võib aga olla petlik ning töötajates moonutada arusaama enda tegevuse osast, mispärast võiksid sama tasandi töötajad teha külastusi teistesse üksustesse, et saada kindlam pilt teiste tegemistest.

Diagonaalse suhtlemis-suuna puhul on eri vertikaalsete ja horisontaalsete tasandite esindajad seotud ühte suhtlemisvõrgustikku mingi eesmärgi saavutamiseks. Mitteametlik suhtlemine on valdavalt diagonaalse suunaga, kuid organisatsioonis võib olla ka külgmistes suundades arenevaid ametlikke suhtlemisvõrgustikke (Vadi 2004: 143).

Diagonaalne suhtlemis-suund tähendab sisuliselt suhtlemist kogu sihtasutuse üleselt. Domineeriv diagonaalne suhtlussuund on iga organisatsiooni ideaalsuund, sest kui suhtlemine toimub ainult horisontaalses või vertikaalses suunas, pole tegu integreeritud kommunikatsiooniga.

Organisatsioonisisese suhtlemise korraldamisel tuleks silmas pidada, et oleks tagatud nii vertikaalses kui horisontaalses suunas suhtlemine. See võimaldab üksikute allüksuste tervikuks ühendamist. Organisatsioonide tegevuses tekivad sageli probleemid just sellepärast, et puudub organisatsioonisisene teabeleviku süsteem, mis rahuldaks liikmete vajadusi (Vadi 2004: 181).

Vadi viitab sellele, kuivõrd peab olema organisatsioonis erinevates suundades suhtlemist. Eriti tähelepanu väärib on Vadi välja toodud lause teabeleviku süsteemi kohta, sest selle töö lõpptulemusena selgub mitmeid kommunikatsiooni kitsaskohti, mille põhjal annan sihtasutusele soovitusi kommunikatsioonikorralduse tõhusamaks muutmiseks.

Edukas kommunikatsioon tähendab inimestega kõnelemist nende oma keeles. Võimalusi firmasiseseks kommunikatsiooniks: grupidiskussioonid, ühiskonsultatsioonid, käsiraamatud, bukletid, firma ajaleht/ajakiri, videod. Kindlasti ei tohi unustada mitteformaalseid kanaleid. Tihti edastatakse olulisim osa infost suitsunurgas või kohvitades (Past 2008: 209).

Past toob näiteid kommunikatsioonikanalitest, aga see nimekiri pole kindlasti lõplik, vaid pigem näitlikustav. Ta on rõhutanud, et kommunikatsioonianalüüsis tuleb eritählepanu pöörata ka mitteformaalsetele kanalitele, kuid minu uurimuse küsimustikes siiski pole otseselt mitteformaalset suhtlust käsitlevaid küsimusi.

Kommunikatsioonikanaleid saab analüüsida ka suhtlusstiilidest lähtudes. Mõned kommunikatsioonitüübid sobivad paremini formaalse sõnumi täitmiseks, aga teised jällegi paremini informaalsete vahendamiseks. Formaalse kommunikatsiooni reguleerimisel püütakse tavaliselt võimalikult palju suhtlemisstandardeid kirjalike reeglitega paika panna.

Formaalne kommunikatsioon käib organisatsioonis struktuuri pidi. Ühalt alla kommunikatsiooni kasutatakse, et viia edasi direktiive ülemuselt alluvale. Ülessuunatud kommunikatsioon annab juhtkonnale tagasisidet alluvatelt (Hodgetts 1991: 397).

Hodgetts võtab aluseks, et horisontaalne kommunikatsioon on formaalne. Mina arvan, et horisontaalses suunas suhtlemine peab organisatsioonis olema sageli formaalne, kuid mitte alati. Mõnes situatsioonis võib jääda just informaalsusest puudu. Suhted ei tohi minna liiga sõbralikuks, kuid liiga range korra puhul võib tekkida justkui hirmuvalitsus. Nende kahe suhtlusstiili vahel on väga õhuke piir, mida annab veidi ühele või teisele poole nihutada, aga üldiselt peaks organisatsiooni korra järgi olema igale töötajale teada, millal missugust stiili eelistada.

Mitteformaalne kommunikatsioon on tuntud ka kui suust-suhu kanduv jutt ehk *grapevine*. Davis on Hodgettsi sõnul öelnud, et see on „sotsiaalsete suhete võrgustik, mis kerkib spontaanselt, kui inimesed üksteisega suhtlevad. See on inimeste loomuliku kommunikatsiooni motivatsiooni väljendus.“ (Davis 1973, Hodgetts 1991: 399 kaudu)

Hodgetts põhjendab mitteformaalse kommunikatsiooni erilist tähtsust ning toob välja, miks on vaja organisatsioonis tähelepanu pöörata peale formaalse suhtluse ka mitteformaalsele. Järgnevalt on ära põhjendatud, miks viimane kommunikatsioonistiil võib olla olulisemgi kui formaalne.

*Grapevine*’i positiivsed omadused: aitab kanda positiivseid kommentaare, mida inimesed organisatsiooni enda kohta teevad ja arendadada selle kaudu ühiseid väärtusi; võimaldab rahulolu ja stabiilsust töögruppidele, andes neile ühtekuulumise ja turvatunde; annab töötajatele oma emotsioonide jaoks ohutusventiili; julgustab juhte planeerima ja tegutsema hoolikamalt kui tavaliselt ning lisaks on juhtidele tagasiside allikas (Hodgetts 1991: 399-400).

Hodgetts on asjalikult nimetanud mitteformaalse suhtluse positiivseid külgi, kuid on negatiivse poole täiesti kajastamata jätnud. Ei ole hea, kui mitteformaalne suhtlusstiil organisatsioonis domineerima hakkab. Horisontaalses suunas võiks ideaalis olla nii, et juhid suhtlevad töötajatega pigem formaalselt, kuid töötajatel peaks olema taju, millal edastada formaalset infot ning millal ja millise info puhul otsustada mitteformaalse stiili kasuks. Loomulikult ei peaks juhid alati formaalsuse piiridesse jääma, kuid nendepoolne formaalsem suhtlus tekitab töötajates suuremat austust.

Ametlik ehk formaalne kommunikatsioon toimub tavaliselt vastavalt organisatsiooni struktuuri hierarhiale. Informaalse kommunikatsiooni all mõistetakse aga organisatsioonides tekkivaid sotsiaalseid suhteid, mis ei ole määratud organisatsiooni hierarhiaga. Kommunikatsiooniviisi valik sõltub paljuski otsustusprotsessi tüübist. Lihtsamate ja rutiinsete otsuste tegemisel ei ole eriti vahet, kas kasutatakse piiratud vahenditega suhtlust (kõik peale näost-näku suhtluse) või mitte, kuid mida enam liigub otsuse tüüp programmeerimata otsuste

poole, seda olulisemaks muutub kommunikatsioonikanali kvaliteet. Kõrgema kvaliteediga otsuseid seostatakse pigem piirangutevaba või vähem piiranguid esitavate kommunikatsioonikanalitega (Hirokawa et al 1996: 275).

Selles teorias tuuakse võrreldes Hodgettsiga põhjalikumalt välja suhtlusstiilide ja -viiside erinevaid tahke. Stiile jaotatakse hierarhia-põhiselt sarnaselt Hodgettsile, kuid siin on jaotuse põhimõtte selgemalt esitatud. Viimaks tuuakse sisse ka kommunikatsioonikanalid. Väga oluline info peitub viimases lauses, ainult kahju, et pole välja kirjutatud, mis kanaleid nad peavad silmas vähem piiranguid esitavate all. Minu arvates on kõige vähem piiranguid näost-näku suhtlusel ning eriti olulisi otsuseid peaks vastu võtma koosolekutel.

Üks võimalus on kommunikatsiooniviisid jagada kolmeks: suuline kommunikatsioon, kirjalik kommunikatsioon või vahendatud kanalite kaudu toimiv kommunikatsioon (Miller 1999: 19).

Kirjalik suhtlus on üks tavapärasemaid vorme, mis avaldub tavaliselt memode, aruannete või käsiraamatute kaudu. Paljudele juhtidele meeldib kirjalik suhtlus, sest see võimaldab uuesti lugeda, kuid teisest küljest on sellel ka probleeme, sest paljud juhid ei oska end kirjalikult väljendada ja sageli ei taha nad pikki aruandeid lugeda. Lisaks sellele vajavad mõnd tüüpi kirjutised pidevalt uuendamist, kuid see on väga aeganõudev protsess. Paljud teised juhid aga eelistavad hoopis suulist suhtlust, sest see on kiirem ja võimaldab kohe tagasisidet saada (näost-näku, telefoni teel). Üks-ühele suhtlemine on kõige efektiivsem kommunikatsiooniviis. Mitteverbaalseks suhtluseks nimetatakse kehakeelt, füüsilise ruumi kasutamist ja kõneviisi (Hodgetts 1991: 400).

Aastal 1991 on Hodgetts kommunikatsiooniviiside jaotuse lahti seletanud, kuid on ilmselge, et kommunikatsioonikanalite areng on kahekümne möödunud aastaga olnud märgatav. Kommunikatsiooniviiside sellist jaotust kasutatakse senini, aga näidete alla lisandub uusi kanaleid ning mõne teise kanali tähtsus aina väheneb. Enam pole kirjutiste uuendamine väga aeganõudev, kuid on säilinud probleem, et kõik juhid pole kirjalikus suhtluses piisavalt kõrgel tasemel. Üks-ühele suhtlemise kanaleid on nüüdseks juures mitmeid, neist kasutatavamad on Skype ning MSN.

Põhimõtteliselt samadest nimetajatest on lähtunud teisedki teoreetikud. Hitt et al (2005) võtavad kokku suulise ning kirjaliku kommunikatsiooni ja panevad need ühise nimetaja - verbaalse kommunikatsiooni - alla. Verbaalse kommunikatsiooni kõrvale toovad nad mitteverbaalse kommunikatsiooni (vt tabel 1.2).

**Tabel 1.2. Kommunikatsiooniviisid (Allikas: Hitt et al 2005: 493)**

Verbaalne		Mitteverbaalne
Suuline	Kirjalik	
- Vestlus	- Tavapost (kirjad)	- Riietus
- Kõne	- Memo	- Intonatsioon
- Telefonikõne	- Raport	- Žestid
- Videokonverents	- E-mail	- Näoilme
	- Faks	

Siiski pole seegi tabel täielik. Viis aastat tagasi, kui Hitt oli kirja pannud kommunikatsiooniviiside jaotuse, ei olnud ilmselt MSN ja Skype niivõrd arvestatavad kommunikatsioonikanalid organisatsioonis, kuid nüüdseks on neist kindlasti saanud ühed kiiremad kanalid, mida kasutatakse. Samuti polnud siis paljud organisatsioonid välja arendanud intraneti süsteeme, millest on saanud peaaegu iga organisatsiooni kommunikatsioonikanal. Mitmetes asutustes ei seisa raportid mitte enam paberkaustades, vaid on kiirelt kättesaadavad elektrooniliselt. Faksi kasutati varem rohkem kui praegu, kuid lepinguid faksitakse siiani. Küll aga jääb mõistetamatuks, miks on mainimata jäänud koosolekud, mida ometi on peetud organisatsioonides juba väga pika traditsioonina.

### **1.3. Kommunikatsioonikanalite tajumine**

Alljärgnevalt räägitakse kommunikatsioonikanalitest Jonesi kanalite jaotuse ning valiku lähtekohtade teooria kaudu ning seletatakse pikemalt lahti kanalite edasiarenduse teooria, mille järgi saab teha järeldusi kanalite rikkalikkuse kohta.

#### **1.3.1. Kommunikatsioonikanalid**

Kommunikatsioonikanalid jaotatakse kolme põhilisse gruppi (Jones 2008: 33)

- 1) näost-näku kanalid** (näiteks koosolek), mis toetuvad personaalsele kontaktile,
- 2) elektroonilised kanalid** (näiteks e-kirjad, blogi, aga ka telefon), mis võimaldavad sõnumite kiiret edastamist,
- 3) traditsioonilised kanalid** (näiteks tavapost), mida samuti siiani kasutatakse laialdaselt.

Jones teeb omamoodi kanalite jaotuse, mis erineb tabeli 1.2 jaotusest selle poolest, et tabelis on jagatud kanalid kommunikatsiooniviisi järgi, kuid siin kanali enda spetsiifikast lähtuvalt. Kuna minu töö keskendub kanalitele, siis meeldib mulle viimane jaotus rohkem.

Kommunikatsioonikanalid on tehnilised vahendid, mis võimaldavad edastada informatsiooni sihtgruppidele võimalikult kiiresti ning usaldusväärselt, saades vajalikku tagasisidet.

Kanalite valimisel lähtutakse peamiselt kuuest kriteeriumist (Jones 2008: 33)

- 1) kanali ühe- või kahe-suunalisus;
- 2) usaldusväärsus;
- 3) kanali võimaldatavus formuleerida ka keerulisema sisuga sõnumeid;
- 4) personaalsus või mittepersonaalsus;
- 5) ettevalmistuse aeg;
- 6) edastamise aeg.

Jonesi käsitluses on sõnastus ideaalist lähtuv ning küllalt umbmäärane, sest vajalikku tagasisidet ei pruugita saada. Samuti ei pruugi võimalikult kiire olla piisavalt kiire ja usaldusväärsuses võib ka kahelda, kuid huvitav on võrrelda, kas töötajad nimetavad kanalite valiku samasid lähtepunkte.

### **1.3.2. Kanalite edasiarenduse teooria (channel expansion theory)**

Kanalite uurimise aluseks olen võtnud põhiliselt *channel expansion theory*, kuna see teooria tundus põnev ning muid enda silmis asjalikke süvitsi kanaleid uurivaid teooriaid ma ei leidnud. Kanalite uurimine ka teooriatasandil on üsna algne, mistõttu tuleb sellesse teooriasse kriitiliselt suhtuda.

Kanalite edasiarenduse teooria põhineb kanalite rikkalikkuse teorial. Kanalite rikkalikkuse teooria loodi, et parandada organisatsioonisisest informatsiooniliikumist, kirjeldades kommunikatsioonikanalite valikute protseduure. Kommunikatsioonikanalite rikkalikkuse omadustena toodi välja kiire tagasiside andmine, lihtne keelekasutus, personaalne fookus ja mitmekülgne otsing. Täheledatai ka, et näost-näku ja telefoni teel toimuvat suhtlust võiks kasutada mitmekülgsete sõnumite lahkamisel ning teisi vahendeid ühekülgsema suhtluse eesmärgil (D'Urso & Rains 2008).

Kanalite rikkalikkuse teooria loomine on toimunud samal põhjusel, miks teen sihtasutuse Archimedes sisekommunikatsiooni uurimust – kirjeldan kommunikatsioonikanalite valikut ning annan soovitusi infoliikumise parandamiseks.

Kanalite edasiarenduse teoreetikud uurivad kommunikatsioonikanalite valimist ja kasutusala organisatsioonide liikmete seas. Selle teooria väljaarendajad väidavad, et kanalite rikkalikkuse tajumine on seotud kogemusega teiste kommunikatsioonipartneritega, sõnumi teemaga ja hetkel kasutuses oleva kommunikatsioonivahendiga. On saadud teada, et kogemus kanaliga, teema, partner ning sotsiaalne mõju määravad kanali rikkalikkuse. Samuti on leitud, et kanali rikkalikkus pole fikseeritud, seda mõjutavad ka isikutevahelised faktorid, nagu näiteks varasemad kogemused (D'Urso & Rains 2008).

Eelmises alapeatükis tõi Jones välja kanali valiku lähtekohti, aga D'Urso & Rains nimetavad siin kommunikatsioonikanalite valimise teisi aspekte, mis küll sisuliselt võivad mitme punkti all Jonesi mõtetega kattuda. D'Urso & Rains'i jaotus tundub mulle loogilisem.

Kanalite edasiarenduse teooriat on kasutatud, et tõsta organisatsioonide efektiivsust. Selle teooria kohta on tehtud vähe uurimusi, kuid üks neist on Carlson'i ja Zmud'i uurimus 1999ndast aastast, milles keskenduti küll põhiliselt e-kirja rikkalikkuse uurimisele. Carlson ja Zmud leidsid, et kanali rikkalikkuse tajumine on vastavuses inimeste kogemusega kanali kasutamises. Kui kogemus suureneb, suureneb ka taju. 2004ndal aastal tehtud Carlsoni ja George'i uuringust selgus, et kanali familiaarsus on samuti seotud kanali rikkalikkusega. Kanalite familiaarsus sõltub aga kogemuste suurusest. Organisatsioonides on põhilisteks kommunikatsioonivahenditeks telefon ning näost-näku suhtlus. Uuemateks suhtlusviisideks on e-kirjade ja kiirsõnumite saatmine ning nende kasutusnormid ei ole veel täielikult välja arenenud. Täheledatakse aga, et just uuemate vahendite kasutamine mõjutab taju kommunikatsioonivahendite rikkalikkusest kõige rohkem (D'Urso & Rains 2008).

Minu uurimuse keskmeks pole e-kirjad, kuid küsimustikust leiab mitmeid küsimusi e-posti kasutamise kohta. Kanalite edasiarenduse teooria miinus ongi see, et selle teooria raames on vähe uuritud teisi kanaleid, kuid erinevaid kommunikatsioonikanaleid on nii palju, et seda teooriat saaks veel jõudsalt edasi arendada. D'Urso & Rains viitavad, et e-kirjade normid on veel arenemisjärgus. Mina arvan, et kiirsõnumite saatmises läheb arenguks ning normide väljakujunemiseks veel aega, aga e-kirjade normid hakkavad tasapisi kinnistuma.

Telefoni, e-posti, näost-näku suhtlust ning kiirsõnumite saatmist kasutatakse organisatsioonides kõige tihedamini, varieerub vaid kasutussagedus. Järgnevad uurimused on tegelenudki kõigi nelja suhtlusviisi tajumise põhjustega. Leitakse, et põhjused on samad, mis ka e-maili kasutamisel (kanalikasutamiskogemus, kogemus kommunikatsioonipartneriga ning teemaga). Leitakse ka, et neil faktoritel on rohkem tähtsust uuemate kui traditsiooniliste kommunikatsioonivahendite kasutamisel. Samuti lisanduvad neile faktoritele veel kanalite



erinev struktureeritus, kommunikatsioonivahendite kasutaja vanus ning sotsiaalne mõju (D'Urso & Rains 2008).

Eeldan, et neli esimest suhtlusviisi domineerivad ka sihtasutuses Archimedes ja huvitav on välja selgitada, millist neist neljast eelistavad töötajad kasutada kõige enam.

Seda väidet, nagu oleks erinevus vanade ja uute kommunikatsioonivahendite kasutamises, on ümber lükatud. Põhjenduseks öeldakse, et uued kanalid ei pruugi uuritud organisatsioonide seas olla enam niivõrd uued, vaid juba tükil ajal seal kasutuses olevad. Lisaks sellele võivad organisatsiooni liikmed olla nendega ka varem tööväliselt kokku puutunud ning osata neid juba käsitseda. Lõppjärelendusena võib aga öelda, et tehnoloogiakoolitused võivad organisatsioonides vilja kanda. Nii saavutatakse kõrgem, aga ka ühtlasem tase organisatsioonisiseselt kommunikatsioonivahendite kasutamises (D'Urso & Rains 2008).

Siin on näha, kuidas D'Urso & Rains ehk selle teooria edasiarendajad suhtuvad varem kirjutatusse kriitiliselt ning toovad esile teooria kitsaskohti. Mina nõustun nende väidetega, sest tõepoolest võib töötajate kogemus kanalitega olla juba pikaajalisem, samas kui kanaleid kauem või vähem kasutanud võivad ikkagi neid kanaleid tajuda võrdselt uutena. Eriti olen nõus mõttega, et töötajatele on vaja teha koolitusi, sest isegi olenemata vanusest harjuvad inimesed kõige uuega omamoodi. Mõni tahab rohkem juhendamist, teine vähem, aga koolitused aitavad saavutada kiiremini ühtlasemat arengut ning taset.

#### ***1.4. Töö empiirilised alused***

Sihtasutuses Archimedes pole kogu organisatsiooni hõlmavaid sisekommunikatsiooni-uuringuid varem tehtud, rääkimata kommunikatsioonikanalite kasutamise analüüsimisest.

Väga vähe on läbi viidud uuringuid, mis käsitlevad organisatsioonisuhlust kommunikatsioonikanalite kaudu. Täiesti kommunikatsioonikanalitele pühenduvatest uuringutest leidsin Tartu ülikooli tudengi Martin Miido tehtud bakalaureusetöö intraneti rollist Kodakondsus- ja Migratsiooniametis, kus oli peale intraneti analüüsitud ka muude kanalite kasutamist selles organisatsioonis. Sihtasutuses Archimedes pole intranetti, kuid Miido on uurinud kanalite kasutamist ka üldisemalt ning kommunikatsioonisuundade teoreetiliseks lähtekohaks oleme mõlemad kasutanud Vadi käsitlusi.

Samuti kommunikatsioonikanalite kasutamist on oma bakalaureusetöös SEBi sisekommunikatsiooniürituste näitel vaadelnud Tartu ülikooli tudeng Katre Relve, kuid ta on keskendunud üritustuturundusele kui kommunikatsioonikanalile, mis on jällegi teistsugune fookus – ainult üritusturundus, kuid mitte tavapärasemate kanalite kasutamine. Minu uurimus

on seevastu üritused sisekommunikatsiooni osana täiesti välja jätnud. Relve töös on hästi välja toodud sisekommunikatsiooni vahetu suhtlemise kanalid, mille kohta võinuks minagi töötajatelt rohkem küsida.

Internetist leitud kanalite kohta käivatest uuringutest pidasin asjalikuks põhiliselt ühte: 2000. aastal tellis Tallinna Tehnikaülikool suhtekorraldusfirma Crypton HM'i läbiviidud uuringu, kus analüüsiti ülikoolisisesid vertikaalseid ja horisontaalseid kommunikatsioonikanaleid ning töötajate ja üliõpilaste rahulolu nende kanalite toimimisega. Selle tööga on minu uurimisel rohkem ühist kui eelnevalt mainitutega, kuna minugi töös on uurimise all töötajate rahulolu infokorraldusega, pannes rõhku tasanditele ehk vertikaalsele suhtlusele.

Küll aga on veidi rohkem tehtud uuringuid, kus on lisaks muudele aspektidele tähelepanu pööratud ka kommunikatsioonikanalitele ja info liikumisele. Siiski nendes uuringutes on domineerivad muud aspektid ning kanalite roll on päris väike. Näiteks on 2006. aasta augustis analüüsitud Läänemaa ja Hiiumaa omavalitsuste arenguid muuhulgas kommunikatsiooni-kanalite kaudu. Siinkohal on tegu omavalitsusi hõlmava uuringuga, millele pole teooriat põhjaks kirjutatud ning kanalite kasutamist ei analüüsita nii põhjalikult.

Kanalite edasiarenduse teooriat on kasutatud ainult mõne uurimuse läbiviimiseks ja need uurimused on põhiliselt keskendunud vaid e-kirjadele. Timmermani ja Madhavapeddi (2008) uuring hindab aga selle teooria paikapanevust ja analüüsib kanalite edasiarenduse eeldusi ja ülekülluse dimensioone kolme kanali (e-kirjad, telefon, näost-näku suhtlus) kaudu. Uuringu põhjal tehti neli põhilist järeldust. Esiteks: kogemused kanaliga, kommunikatsioonipartneriga, teemaga ja sotsiaalsete mõjutajatega on positiivses seoses kanali rikkalikkuse tajuga. Teiseks: need seosed on täiesti kooskõlas e-kirjade, telefoni ja näost-näku suhtlusega. Kolmandaks: erinevused rikkalikkuses on omistatavad erinevustele kanalite vahel. Ja neljandaks: edasiarenduse muutujad on valikuliselt seoses rikkalikkuse dimensioonidega ja need suhted vahelduvad kanalite vahel (Timmerman & Madhavapeddi 2008). Selle uurimusega ei saavutatud midagi uut, vaid varasemad teadmised leidsid kinnitust. Timmermani & Madhavapeddi uurimistöö oli aga sellepärast oluline, et nad analüüsisid kanalite edasiarenduse teooriat kolme suhtluskanali lõikes võrdselt mahukalt. Siiski nad oleksid võinud välja tuua rohkem kriitikat.

## 2. SA ARCHIMEDES KIRJELDUS

Uurimistöö objektiks on sihtasutus Archimedes. Täpsemalt on töö fookuses sisekommunikatsiooni toimimine Archimedeses. Uurimuse lähtepunktiks on sihtasutuses kommunikatsiooniga tegelevate inimestega läbirääkimised, mille tulemusel jõuti otsusele analüüsida sisekommunikatsiooni ning kitsama fookuse seada kommunikatsioonikanalitele.

Mõistmaks paremini uuringu olulisust, on järgnevalt pikemalt lahti seletatud sihtasutuse Archimedes olemus. Lisaks on välja toodud põhjused, miks on sihtasutuse Archimedes jaoks vajalik antud bakalaureusetöö ja kuidas töö tulemusi kavatakse kasutama hakata.

Archimedese koduleheküljele on lühidalt kirja pandud organisatsiooni olemus: sihtasutus Archimedes avab Euroopa haridus- ja teadusruumi Eesti jaoks koostööprogrammide ja –projektide kaudu ning loob tingimusi programmides osalemiseks kõrghariduse akrediteerimise ja teaduse hindamise kaudu. (Sihtasutus Archimedese... 2009)

### **Visioon**

Archimedes on tunnustatud liider haridus- ja teadusvaldkonna tugiteenuste pakkumisel ning usaldusväärne ja tunnustatud partner maailmas.

### **Missioon**

Loome arengukeskkonna, mis aitab tagada Eesti hariduse ja teaduse konkurentsivõime maailmas. (Sihtasutuse Archimedese... 2009)

Tegemist on töötajate arvult hiljuti kahekordistunud organisatsiooniga. Praegu on organisatsioonis 120 töötajat. Sihtasutus Archimedes kuulub kolmandasse sektorisse – organisatsioon on osa professionaalsest mittetulundussfäärist, kus inimesed palgatööd tehes tegelevad peamiselt teenuste pakkumisega ning esindavad ka avalikku huvi. Archimedesel on väga keeruline struktuur, sest allüksustena võib välja tuua Eesti kõrghariduse kvaliteediagentuuri, hariduskoostöökeskuse, Euroopa noored Eesti büroo, teaduskoostöökeskuse, kõrghariduse arenduskeskuse ja struktuuritoetuste rakendusüksuse. Iga allüksuse (välja arvatud Eesti kõrghariduse kvaliteediagentuuri) alla kuuluvad veel omakorda üksused ning bürood. Hariduskoostöö keskuse alla kuuluvad info büroo, üldhariduse büroo, kutsehariduse büroo, kõrghariduse büroo ja täiskasvanuhariduse büroo; Euroopa noored Eesti büroo all on Euroopa noored projektide üksus ja noorsootöö arendamise keskus; teaduskoostöö keskuse allüksused on T ja A koostööprogrammide büroo, ETISE büroo, teaduse populariseerimise büroo ja teaduskompetentsi nõukogu; kõrghariduse arenduskeskus

jaguneb mobiilsusbürooks, Primus bürooks, Educo bürooks ja kommunikatsioonibürooks ning struktuuritoetuste rakendusüksuse alla kuuluvad T&A inimressursi arendamise büroo ja T&A majanduskeskkonna arendamise büroo.

Samalaadseid uuringuid pole organisatsioonis läbi viidud, sellepärast ongi ka organisatsioonipoolne huvi antud uurimuse vastu väga suur. Varem on tehtud näiteks 2007. aastal Tallinnas uuring IT-teenuste rahulolu kohta, kuid ühtegi terve sihtasutuse ülest süvauuringut pole tehtud. Archimedeses soovitakse selle uuringu alusel oma kommunikatsioonikorralduse protseduuri muuta. Protseduur on neil kvaliteedijuhtimise süsteemis oluline dokument, sisuliselt on see juhatuse liikme kinnitatud töökorraldus – kehtib kõigile.

### **3. EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED**

#### **Eesmärk:**

Bakalaureusetöö eesmärgiks on analüüsida sihtasutuse Archimedes sisesuhtlust kommunikatsioonikanalite kasutamise ning tajumise aspektidest, andes hinnangu kommunikatsioonikorraldusele.

#### **Uurimisküsimused:**

1. Millised on töötajate harjumused ja ootused sihtasutuses Archimedes kommunikatsioonikanalite kasutamisel (ja tajumisel) ning millised kasutatavatest kanalitest on rikkalikud?
2. Millise hinnangu annavad töötajad sihtasutuse-sisesele infoliikumisele?

## 4. METOODIKA

Bakalaureusetöös kasutan intervjuusid, ankeetküsitlust ning dokumendianalüüsi. Varem on sihtasutuses Archimedes lähtunud ainult kommunikatsioonitöötajate arvamusest, seega on viimane aeg kaasata uurimusse ka teiste valdkondade esindajaid sihtasutusest. Üks intervjuu on tehtud töötajaga ning teine juhatuse liikmega, esindamaks erineva astme töötajate arvamusi. Ankeetküsitlused jõudsid aga kõigi töötajateni. Intervjuusid ning küsitlusi täiendavaks meetodiks olen valinud dokumendianalüüsi. Sihtasutuse Archimedes kommunikatsioonikorralduse protseduuri dokument on organisatsioonis väga oluline, sest sellel põhineb kogu kommunikatsioonikorraldus. Seega on kommunikatsioonikorralduse protseduuri oluline kriitiliselt analüüsida, sest sealt võib välja tulla mitmeid asjaolusid, mis süvaintervjuudest või ankeetküsitluste tulemustest ei ilmne.

### 4.1. Süvaintervjuud

Süvaintervjuud on vajalikud, et jõuda sisekommunikatsiooni probleemide tuumani ning seejärel uurida seda tuuma kogu organisatsioonis ankeetküsitluste abil.

Küsimused olen üritanud sõnastada nii, et uurija roll ja mõju oleksid minimeeritud, luues usalduslikku õhkkonda - küsitletav saab vastata seda, mis ta tegelikult arvab. Küsimused on mõlemale intervjuueeritavale esitatud ühesugusena, et oleks alust hilisemale vastuste võrdlusele.

Intervjuu eeliseks on paindlikkus – andmekogumist on võimalik vastavalt olukorrale ning vastajale reguleerida (Siibak 2009). Samas on siin oht, et uurija hakkab liialt intervjuueeritava vastuseid suunama. Mina lasin intervjuud tehes inimesel pikalt mõtteid väljendada, sest põhjalikust mõttekäigust selgus nii mõnigi probleemkoht, millele küsimusi koostades ei osanud viidata. Teisalt, kui mõtteväljendus liiga pikaks ning ennast kordavaks muutus, esitasin järgmise küsimuse või suunasin sama küsimust uurimuse fookusele lähemale.

Intervjuu sobib, kui uuritakse väikest arvu inimesi; enamik küsimusi on avatud ning nõuavad pikki ja põhjalikke vastuseid; kesksel kohal on tähenduse sujuv mõistmine, tüüpilisus on teisejärguline; eesmärk on nähtust mõista (Gillham 2004, Siibak 2009 kaudu). Tüüpilisus kujunes olulisemaks ankeetküsitluste puhul, kuid intervjuud said tehtud selleks, et mõista sisekommunikatsiooni toimimise tuuma.

### **Intervjuus käsitletavat teemasid:**

- 1) Kommunikatsiooni ja kommunikatsioonitöötajate roll organisatsioonis
- 2) Rahulolu kommunikatsioonikorraldusega
- 3) Organisatsiooni eesmärkide ja teenustega kursisolek
- 4) Roll organisatsiooni arengus ja otsustustes
- 5) Töötajate vaheline suhtlemine
- 6) Juhatuse ja töötajate vaheline suhtlus
- 7) Põhilised kasutuses olevad kommunikatsioonikanalid
- 8) Konkreetse kanali kasutamise põhjused
- 9) Kanali valiku lähtekohad
- 10) Kommunikatsioonikanali eelistused
- 11) Info liikumine töötajani (kanal ja kiirus)
- 12) Uute süsteemidega harjumine
- 13) Hinnang kanalite vajalikkusele
- 14) Kanalitega seostuvad märksõnad
- 15) Sõnumi erinevuse tajumine sõltuvalt kanalist

### **Süvaintervjuude valimi kirjeldus**

Uuringu valimisse kuulub kaks intervjuueeritavat. Üks intervjuueeritavatest on sihtasutuse Archimedes Tartu kontori töötaja. Töötaja sai välja valitud juhuvaliku teel. Teine intervjuueeritav on valitud sihtasutuse juhatusest, et saaks teada, kuidas tundub kommunikatsiooniolukord organisatsioonistruktuuris kõrgemal olevale isikule. Juhatuse liikmetest sai välja valitud see, kellel eelduste kohaselt oleks pidanud olema rohkem aega küsimustele vastamiseks.

#### ***4.2. Dokumendianalüüs***

Teiseks kvalitatiivseks uuringumeetodiks olen valinud dokumendianalüüsi. Praegune kommunikatsioonikorraldus sihtasutuses Archimedes põhineb kommunikatsioonikorralduse protseduuri dokumendil, mis on kinnitatud juhatuse poolt – seda peavad järgima kõik töötajad organisatsioonis. Dokumendianalüüs on vajalik selleks, et analüüsida sihtasutuse sisekommunikatsioonikorralduse hetkeseisu ning leida korralduslikust poolest võimalikke vigu, mille parandamisel toimiks sisekommunikatsioon paremini.

Dokumentide tõlgendamist võib segada nende intertekstuaalsus (Siibak 2009). Kommunikatsioonikorralduse protseduur on kirja pandud lihtsas ning arusaadavas eesti

keeles, kasutamata väga spetsiifilisi sõnu või mõisteid. Dokumentide kasutamise puuduseks võib pidada seda, et dokumentidesse kirjutatud info ei pruugi olla täielik ning täpne, kuid antud dokumendianalüüs oligi mõeldud selleks, et ebatäpsusi välja tuua. Mõni dokument võib olla raskesti kättesaadav, kuid sihtasutuse Archimedes kommunikatsioonijuht jagas kommunikatsioonikorralduse protseduuri analüüsimiseks meelevõtteid.

Dokument jaguneb viieks eri osaks:

- kommunikatsiooni strateegiline juhtimine;
- meediasuhete ja avalike suhete korraldamine ja teostus;
- turunduskommunikatsiooni vahendite planeerimine ja teostus;
- sisekommunikatsiooni korraldamine ja teostus;
- kommunikatsiooniga seotud tõendusdokumentide ja –andmete säilitamine.

Lähtuvalt eesmärgist analüüsida just sisekommunikatsiooni toimimist sihtasutuses Archimedes, käsitletakse ka dokumendianalüüsis ainult neljandat ehk sisekommunikatsiooni korraldamist ja teostust puudutavat punkti.

Dokumendianalüüsi aluseks olen võtnud kategooriad, mida pidada kommunikatsioonis oluliseks. Need kategooriad põhinevad Vosi ja Schoemakeri (2004) kommunikatsiooni kvaliteedi viiel indikaatoril, mis on antud töö teooriaosas välja toodud.

### ***4.3. Ankeetküsitlused***

Uurimuse kolmandaks meetodiks olen valinud ankeetküsitluse (vaata Lisa 1). Küsitluse koostas sihtasutuse Archimedes kommunikatsioonijuht Märt Miljan. Ankeedis on küsimusi, mis toetavad eelnevalt kahe töötajaga läbiviidud intervjuudest ning kommunikatsioonikorralduse protseduuri dokumendianalüüsist välja tulnud sihtasutuse Archimedes sisekommunikatsiooni probleemkohtade analüüsi. Lähtuvalt seatud töö eesmärgist võtsin analüüsimiseks kaks vastusteblokki: „mina ja sihtasutus“ ning „mina ja kommunikatsioonivahendid“. Lisaks neile kahele blokile on küsimustikus veel kaks väiksemat küsimuste gruppi „mina ja töö“ ning „mina ja kolleegid“. Neid gruppe ma ei analüüsinud, sest esimeses grupis antakse üsna spetsiifilist hinnangut oma tööle ning kuigi teine käsitleb kolleegide vahelist kommunikatsiooni, saab „mina ja sihtasutus“ vastuste põhjal teha töötajate kommunikatsiooni tasandite-vahelist analüüsi. Kogu küsimustiku peale on kokku 57 küsimust, millest „mina ja kommunikatsioonivahendid“ grupis on 18 küsimust ning „mina ja sihtasutus“ grupis 11 küsimust. Küsimustik oli esitatud vastamiseks 120 töötajale ja vastused laekusid 105 töötajalt. See tähendab, et vastajate osakaal on märkimisväärselt suur.



Küsimustikud olid vastamiseks üles seatud Limesurvey süsteemi. Limesurvey on vabavaraline ankeetide loomise tarkvara, millesse küsimused luuakse puustruktuuri järgi ehk küsimuste kategooriatesse. Ankeetküsitlusele kohaselt on ankeedi enamik küsimusi kinnised, ent leidub ka paar avatud küsimust.

Küsitluste andmed on kvalitatiivsetest tõhusamad ja võimaldavad üldistamist. Küll aga ei saa tulemuste üldistamisel kirjeldada vastajate käitumist. Ankeetküsitluste probleemideks võivad olla küsimuste liigne üldisus või eeldatavus ja arusaamatus vastajate jaoks. Küsitlused sobivad, kui uuritakse suurt hulka inimesi; kesksel kohal on materjali laius ning esinduslikkus; eesmärk on esitada ja summeerida fakte; materjal pole eriti õrn ega tundlik ja enamik küsimusi on kinnised (Siibak 2009).

## 5. TULEMUSTE ESITUS

Tulemuste analüüsis keskendun töö eesmärgist lähtuvalt kommunikatsioonikanalitele. Samas selgus kahest erineva tasandi töötajaga läbi viidud intervjuust, et Archimedese sisekommunikatsiooniprobleemid võivad seisneda ka vertikaalses kommunikatsioonis. Selle oletuse aluseks on samuti asjaolu, et Archimedese kommunikatsioonikorralduse protseduuri dokumendis on kajastamata jäetud alt-üles infoliikumise põhimõtted.

### 5.1. *Töötajate harjumused ja ootused kommunikatsioonikanalite kasutamisel*

„Vosi ja Schoemakeri arvates on oluline, et kommunikatsioon panustaks välistesse muutustesse sisemiselt ja et kommunikatsioonioskused edendaks reageerimisvõimet. Kommunikatsioonikorralduse protseduuris on lahti kirjutatud sihtasutuse peamiste kommunikatsioonivahendite kasutamise põhimõtted. E-maili teel vastamise juures on eraldi rõhutatud, kui kiiresti oleks viisakas vastata. Asutusesisese infovahetuse alapunkt kommunikatsioonikorralduse protseduuris ja selles samas dokumendis olevad erinevad viited kommunikatsiooni puudutavatele dokumentidele peaks andma töötajatele põhilised kommunikatsioonioskused. JÄRELDUS: Reageerimisvõime indikaator on asjalikult lahti kirjutatud ka kommunikatsioonikorralduse protseduuris.“ (Täht 2010: 32-33)

Intervjuudest selgub et, eelistatakse isikliku suhtluse kanaleid. „*Juhatuse liikme sõnul on põhilisteks kanaliteks e-mail, telefon, skype ning esimesel kohal on isiklik suhtlus. Ka töötaja nimetab esmalt suulise suhtluse ja siis edasi e-maili, telefoni ja Messengeri.*“ (Täht 2010: 24)

Intervjuudest tuleb välja juhatuse liikme arvamus, et praegu pole organisatsioonis ühtegi üleliigset kommunikatsioonikanalit ja millestki puudust ka ei tunne. Töötaja on samal arvamusel, et need, mis on kasutusel, täidavad kõik oma funktsiooni mõistlikkuse printsiibil. Ühtegi kanalit ta ära ei jäta, kuid kui loodaks parem lahendus, siis võiks välja vahetada küll.

Ankeetküsitlustes ei olnud uuritud kanalivaliku lähtekohti, kuid intervjuudes vastasid kaks inimest sellele küsimusele ning põhjendasid kommunikatsioonikanalite kasutamise eelistusi teatud olukordades.

„*Töötaja eelistab juhatusega suhtlemiseks silmast-silma suhtlust. Juhatuse liige saadab töötajale pigem e-maili, kuid järgmisena nimetab samuti otsesuhtlemist. Kogu sihtasutusega suhtlemiseks kasutavad mõlemad listi. Oma üksusega suhtlemiseks mainib*

juhatuse liige samuti listi, kuid töötaja ütleb, et enda üksuses suhtleb tema eelkõige näost näkku. Siiski ta täiendab, et üksusesiseselt konkreetsete kuupäevade arutamise järel saadetakse info üle listi. Kanali valikul lähtub juhatuse liige eelkõige mugavusest, mis tähendab seda, et ta üritab võimalikult palju kasutada kommunikatsiooniks e-maili. Töötaja lähtub info edastamisel teisest poolest, info sisu eripärast ning ajalimiidist.“ (Täht 2010: 25)

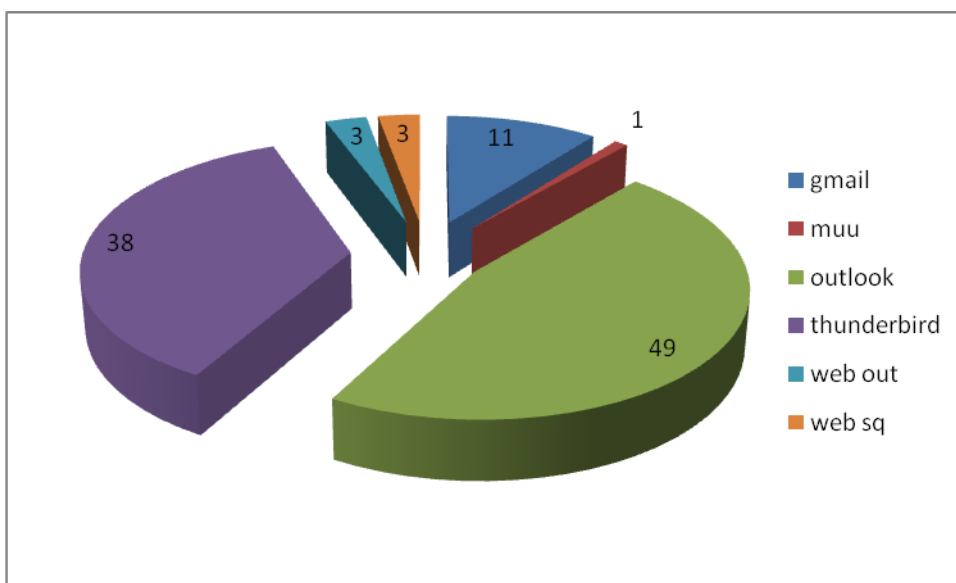
Samuti polnud ankeetküsitlustes rõhku pandud kanalite tajule, aga intervjuudes sai küsitud nii kanalite kui ka sõnumite taju kohta.

„Juhatuse liige tajub sõnumite erinevust teatud kanali kaudu sõnavõtvast inimesest lähtudes. Töötaja aga toob välja erinevusi ametlikkuse lähtekohast: väga ametlikud on WebDesktopis üleval olevad dokumendid. Ametlikuks nimetab ta ka e-maili, mainides ära, et ta on muutunud üha ametlikumaks, kuigi kõik veel teda päris ametlikuks alati ei pea. Messenger on töötaja jaoks siiski pigem mitteametlikum. Suulise info puhul peab ta oluliseks, et seda saab interpreteerida ning alati peab üle küsima, kas on õigesti aru saadud.“ (Täht 2010: 28)

## E-post

E-post on sihtasutuses Archimedes üks kõige kasutatavamaid kommunikatsioonikanaleid. Juhatuse liige tunnistab, et eelistab informatsiooniedastamiseks e-maili. Sama kinnitab ka töötaja: „/---/\_kui me räägime sellest, et inimene on oma olemuselt laisk...siis palju edastan infot listi – kirjutad selle kirja valmis./---/“

Jooniselt (vt joonis 5.1) näeb e-posti lugemiseks ja kirjutamiseks kasutatavate süsteemide jaotust.



Joonis 5.1. E-posti jaoks tööarvutis peamiselt kasutatavad süsteemid (vastanute arvud)

Enamuses kasutatakse Outlooki ning Thunderbirdi, kuid 11 inimest kasutab ka Archimedese Gmaili. Teine küsimus puudutas samuti e-kirju, kuid sellest fookusest, et mida kasutatakse e-posti lugemiseks tööarvutist eemal olles. Siin domineeris 43 vastajaga veebipõhine Outlook, millele järgnes 34 vastajaga veebipõhine Squirrel Mail. 17 inimest kasutavad peamiselt Archimedese Gmaili ning 11 inimest muid kanaleid.

Personaalse e-posti jaoks kasutab aga 33 inimest Gmaili, 28 inimest Archimedese meilikontot, 18 vastajat Hotmaili ning 11 vastajat Hot.ee meili. 13 inimest vastasid „muu“. Neist 12 täpsustasid, et kasutavad mail.ee`d ning üks kirjutas täpsustuseks gmx.de.

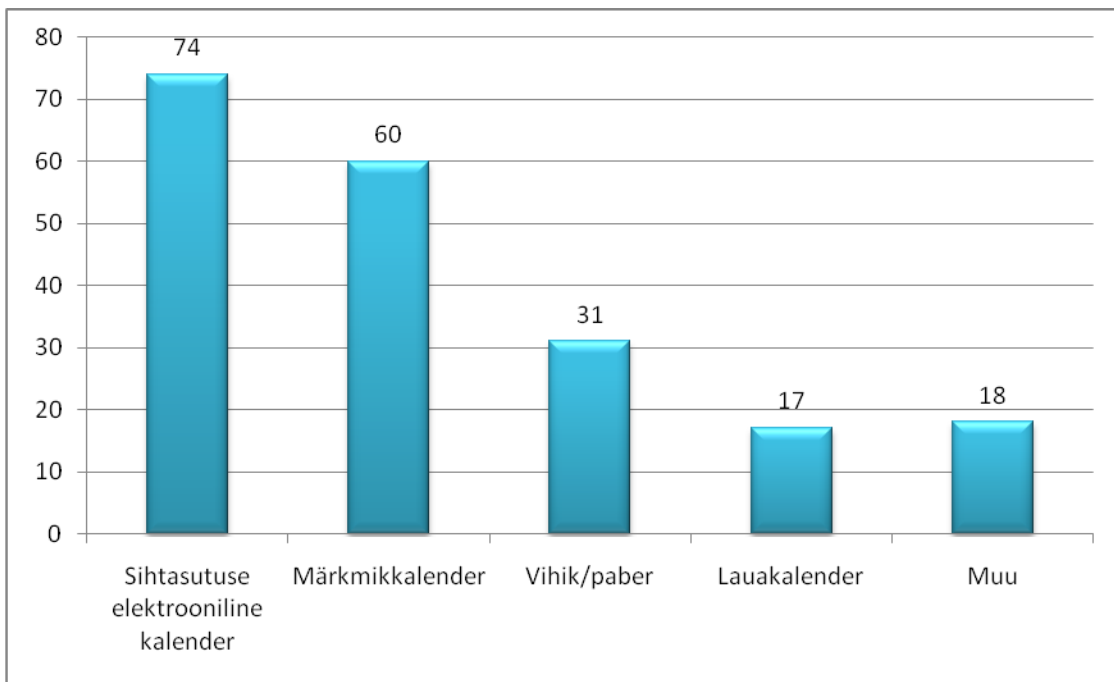
Ankeetküsitlustes olid küsimused ainult elektroonilise posti kohta, kuid intervjuudes uurisin ka tavaposti kasutamise olukordi. Töötaja vastas, et allkirjastatud lepingud saadab ja võtab vastu ta suurel määral tavapostina. Juhatuse liige aga ei kasutagi tavaposti muuks kui programmikomiteede ülevaadeteks, kuid need on suhtlusvõrgus ka olemas. E-posti kohta ütles töötaja, et kindlasti saadab elektroonilise kirja, kui on vaja konkreetset infot kuupäevade või muude kindlate faktide kohta.

Tavapost ei ole rikkalik kanal, kuid elektroonilist posti peetakse rikkalikuks, kuna selle kaudu antakse kiiret tagasisidet (sageli) personaalse fookusega ning üldjuhul lihtsa keelekasutusega.

## **Kalendrimärkmesüsteemid**

Kõige rohkem töötajaid kasutavad märkmesüsteemina sihtasutuse elektroonilist kalendrit (vt joonis 5.2). Kuna selle küsimuse juures kasutas „muu“ vastusevarianti üsna suur hulk inimesi, toon välja selle all olevad täpsustused: kirjutati, et kasutatakse Outlooki kalendrit (6 vastajat), telefonikalendrit (5 vastajat), mälu (kaks vastajat), Stickies programmi, omatehtud kalendrit excelis (kaks vastajat), wordi dokumenti ning üks lisas, et on kehv planeerija.

Suure osakaaluga, 81 inimest vastasid, et kasutavad kalendrit otse veebist (<http://cal.archimedes.ee>). 19 inimest kasutavad Archimedese kalendrisüsteemi programmi Outlook kaudu. Viis inimest märkisid ära „muu“.



**Joonis 5.2. Töö planeerimiseks kasutatavad märkmesüsteemid (vastanute arvud)**

Töötaja vastab intervjuus, et eriti hea on sihtasutuse elektroonilist kalendrit kasutada ruumide broneerimiseks, samuti saab seal infot teiste töötajate tegemiste kohta. Juhatuse liige märgib ainult, et kasutab Archimedese kalendrisüsteemi vajadusel.

Vaatamata üldjuhul lihtsale keelekasutusele ning personaalsele fookusele ei saa kalendrimärkmesüsteeme pidada rikkalikeks kanaliteks, kuna kanali rikkalikkuse esikriteeriumiks on kiire tagasiside andmine (ning lisaks mitmekülgne otsing), mida märkmesüsteemid ei võimalda.

### **Töökirjad ja kalender mobiiltelefonis**

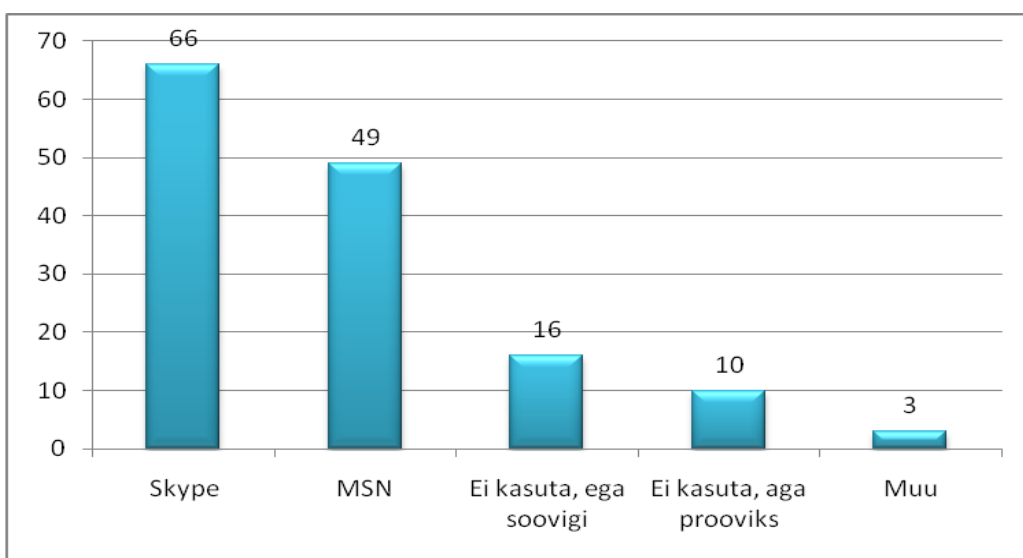
See alapunkt võtab kokku kaks eelmist ning seob need kolmanda kanali – mobiiltelefoniga. Niisiis otsiti vastust, kas töötajad kasutavad mobiiltelefoni ligipääsuks töökirjadele ja –kalendri. Sellele küsimusele vastas 77 inimest „ei“ ja 9 inimest valisid jaatava vastuse. 19 töötajat otsustasid vastuse „ei, kuid sooviks“ kasuks. Viimase vastuse protsent on üsna arvestatav: 18,10%. Kui arvesse võtta ka vastuseid, milles märgiti ära, et töökirjade ja –kalendri mobiiliga ühildumise kohta võiks saada rohkem infot, siis selle küsimuse vastuste järgi tundub, et töötajatel võiks olla soovi rohkem ühildumist kasutada.

Ankeetküsitluses puudutas üks infopiisavuse küsimus töökirjade ja –kalendri ühilduvust mobiiliga ning selle küsimuse vastused jaotusid selgelt pigem skaala allaosasse. 42 inimesel pole huvi või vajadust olnud töökirju ja/või –kalendrit mobiiliga ühildada. 20 inimest

ei olnud üldse nõus ja 22 inimest pigem mitte nõus, et neil on selle kohta piisavalt informatsiooni.

Küsitluses oleks saanud uurida ka tavatelefoni kasutamise kohta. Intervjuus ütles töötaja, et telefoni teel võtab ta ühendust, kui on vaja langetada kiire otsus või kiiresti midagi küsida. Juhatuse liige peab telefoni tavaliseks suhtluskanaliks. Kanali rikkalikkuse teooria järgi on telefon justnimelt rikkalik kanal. Telefoni teel antakse kiiret tagasisidet, üldjuhul lihtsa keelekasutusega ning ilmselgelt personaalse fookusega. Mobiiltelefonide ühildamisel kalendriga haagitakse rikkalikule kanalile külge mitterikkalik kalendrisüsteem; e-postiga ühildamisel aga ühendatakse kaks rikkalikku kanalit.

### Kiirsuhtlustarkvara



Joonis 5.3. Kiirsuhtlustarkvara tööalane kasutamine (vastanute arvud)

Töölaseks kasutatakse niisiis Skype`i kõige enam ning sellele järgneb MSNi kasutamine. Kolm inimest vastasid „muu“, kellest kaks oma valikut ka täpsustasid: üks neist kasutab Archimedese gmail chat`i ja teine asendab kiirsuhtlustarkvara kasutamist Facebook`iga.

Intervjuueeritavad mainisid, et nagu nimi kiirsuhtlustarkvaragi ütleb, siis MSNi ja Skype`i kasutatakse eriti kiire info edastamiseks. Juhatuse liige lisab, et kasutab Skype`i eelkõige välismaa kolleegidega suhtlemiseks.

MSN ning Skype on kahtluseta rikkalikud kanalid. Nendes kiirsuhtlustarkvara keskkondades toimub pidev kiire tagasiside andmine, sealjuures kasutades lihtsat keelt ning neil kanalitel on selgelt personaalne fookus. Mitmekülgselt otsingut kanalid ei võimalda, kuid nende puhul ongi eelmainitud kolm kriteeriumit domineerivad.

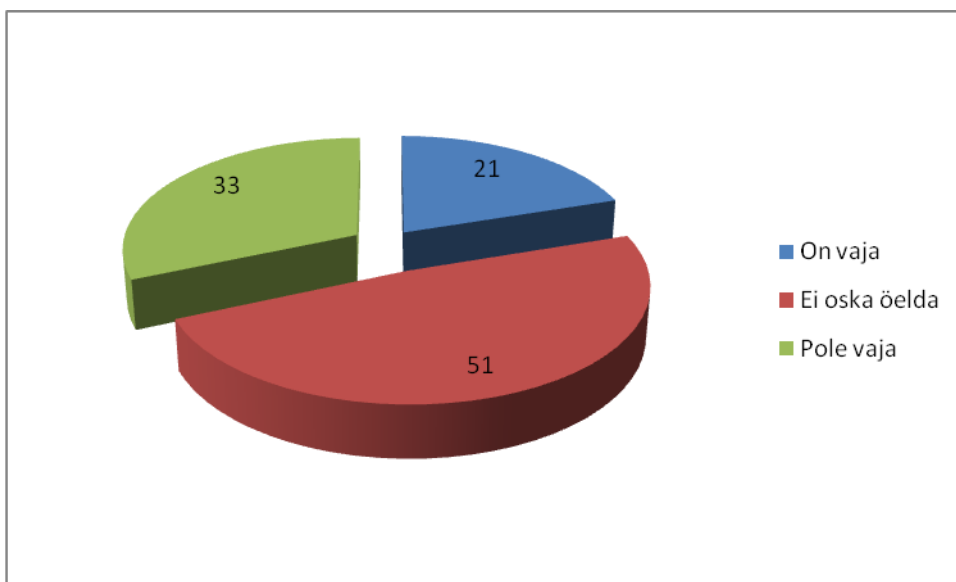
## Facebook

Viimasest vastusest on hea üleminek järgnevalt küsimusele, milles küsiti sotsiaalvõrgustik Facebook'i kohta. 70 Archimedese töötajal on olemas Facebook'i konto. Neist täpselt pooled (35 inimest) kasutavad kontot aktiivselt ja teine pool nii aktiivselt ei kasuta. 34 inimest vastasid, et neil pole antud suhtlusportaalis kasutajat ning üks inimene ei teadnud, mis koht on Facebook.

Aktiivsema kasutamise korral võiks Facebookist kujuneda rikkalik kanal. Antud suhtlusportaal on personaalse fookusega ning lihtsa keelekasutusega, võimaldab kindlasti tagasiside andmist ja samuti mitmekülgset otsingut, viimast küll lähtuvalt oma keskkonna spetsiifikast. Sisekommunikatsiooni seisukohast aga ilmselt väga kasutatavat kanalit Facebookist ei saaks, kuna seal pole ühel kolmandikul töötajatest kontot ning teine kolmandik ei ole harjunud olemasolevat kontot aktiivselt kasutama. Pigem aitab Facebooki Archimedese leheküljel edendada väliskommunikatsiooni.

## Siseveeb

Sihtasutusel Archimedes pole praegu kasutusel siseveebi, niisiis järgmise küsimusega uuritakse, kas töötajad tunnevad vajadust siseveebi järgi. Peaaegu pooled vastajatest ei oska selles küsimuses seisukohta võtta (vt joonis 5.4).



Joonis 5.4. Siseveebi vajadus (vastanute arvud)

Teine siseveebi kohta käiv küsimus oli avatud – oodati vastuseid, milleks töötajad kasutaks siseveebi peamiselt. Sellele küsimusele vastas 27 töötajat. 13 inimest mainis, et ootaksid siseveebist Archimedese siseinfo/siseuudiste saamist (ilmselt assotseerus siseveebiga kohe sarnane liitsõna, mille esimene pool oli samuti „sise“). Täpsustades arvasid töötajad, et kuna praegu ei liigu kuigipalju infot teistes üksustes toimuva kohta, siis siseveebi olemasolu võiks seda parandada. Kontaktide või töökorraldusega seotud dokumentide leidmiseks kasutaksid siseveebi 6 töötajat. 5 vastajatest hoopis täpsustasid, et nad ei kasutaks siseveebi ja ei oska hetkel sellest puudust tunda. Üks töötaja on vastuseks märkinud „surfamiseks“. Üks töötaja avaldab muret, et ilmselt siseveeb muutuks lihtsalt vaatamise kohaks, mitte aktiivseks kommunikatsioonivahendiks, samas kui üks teine töötaja ootaks just siseveebilt aktiivset foorumit, kus saaks küsimusi küsida. Üks töötaja tahaks, et siseveebis oleks arhiiv töötajatest ülevaate saamiseks (k.a pildid).

## **Archimedes.ee**

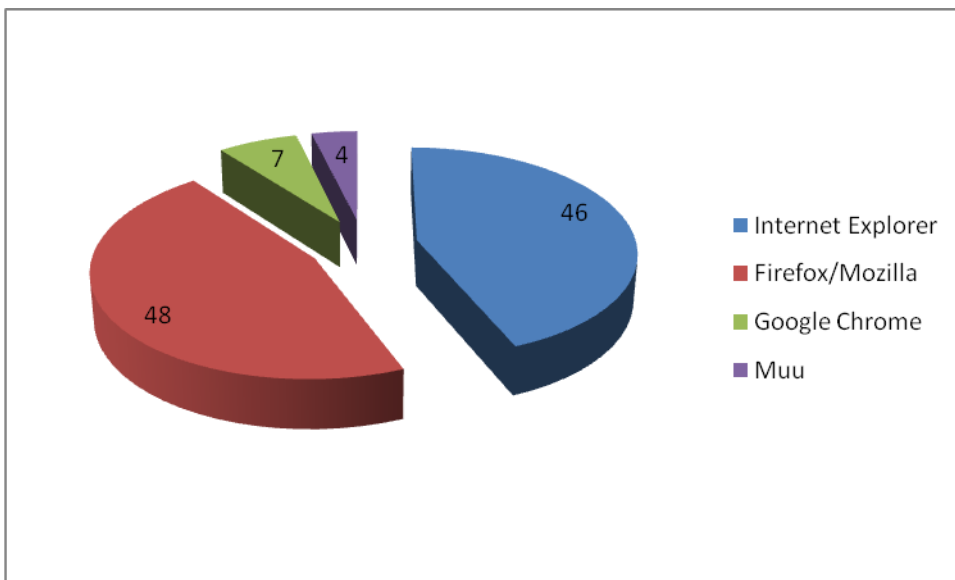
Üks küsimus ankeedis uuris, milleks kasutatakse pealehte archimedes.ee. Ette oli antud kaks vastusevarianti (valida võis kõik variandid): kolleegide kontaktide leidmiseks, mida vastas 70 töötajat, ning teiste üksuste tegemise jälgimiseks, mille valis vastuseks 59 töötajat. 22 töötajat vastasid „muu“. Lisaks „ei kasuta“ vastustele, on muu all täpsustatud: uudiste sisestamine, teiste üksuste veebilehtedele sisenemine, juhendmaterjalide leidmine, ürituste info jälgimine, infootsijate juhatamine, pressiteadete lisamine, üldinfo uurimine, oma üksuse uudiste pealehele jõudmise kontrollimine, sihtasutuse registreerimisnumbri meeldetuletamine. Lisaks väljendab üks vastus ülimalt negatiivsust: „Ei kasutagi, sest see on mõttetu, inetu ja absoluutselt igasuguse loogikata leht“.

Kodulehe nimetatud kasutamispõhjustest saab kinnitust, et archimedes.ee ei ole rikkalik kanal, sest tagasisidet seal ei anta ning fookus pole personaalne, vaid ikkagi üldine. Keelekasutuse kohta otseselt ei saaks nende vastuste põhjal suurt midagi järeldada, kui välja arvata viimane vastus, mis viitab, et ilmselt on keelekasutus ka piisavalt keeruline, et lehel loogikat märgata. See-eest mitmekülgne otsing on kodulehel võimaldatud.

## **Veebilehitseja ja avaleht**

Selle bloki esimese küsimusega taheti teada, mida kasutatakse tööarvutis peamise veebilehitsejana. Firefox/Mozilla`it ning Internet Explorer`it kasutatakse üsna võrdselt palju (vt joonis 5.5).





**Joonis 5.5. Veebilehitsejad tööarvutis (vastanute arvud)**

Teine küsimus oli avatud ning sellega sooviti teada, mis on iga töötaja veebilehitseja avaleht tööarvutis. 32 inimesel on avaleheks google (mõned on ka täpsustanud, kas google.ee või google.com). 19 töötaja arvutis on avaleht neti.ee. Ainult 13 inimese tööarvuti avaleheks on archimedese pealeht. Üksuse veebileht on avaleheks 10 töötajal, üks kasutab avalehena archimedese e-posti lehekülge ning üks archimedese kalendrit. Neli töötajat on vastuseks pannud Internet Explorer ning viis on vastanud Firefox (ilmselt mõeldakse selle all Mozilla pealehte). Üheksal töötajal on avaleheks erinevad uudisteportaalid. Kahel näeb avalehena galeriid enim kasutatud veebilehekülgedest ning lisaks on veel vastustena märgitud muid lehekülgi.

## **WebDesktop**

### **WebDesktopi plussid**

Juhatuse liige vastas intervjuus, et WebDesktopil on täiesti hädapärane vajadus, kuna seal on vaja dokumente vormistada. See-eest töötajal nii konkreetne vajadus puudub.

Selle küsimustegrupi all oli kaks avatud küsimust ning üks skaala-küsimus. Esimese avatud küsimusega taheti teada saada, mis meeldib töötajatele WebDesktopi juures. Sellele küsimusele vastas 103 töötajat. 57 inimest nimetasid, et on üldse hea, et on selline ühtne süsteem, kus on koos kõik vajalikud dokumendid ja mida on lihtne kasutada (kui süsteem on selge). 15 töötajat tõid välja plusse seoses dokumentidega: lihtsam registreerida/kinnitada/suunata dokumente (näiteks töölähetusi ja koolitusi, aga ka puhkuseavaldusi), dokumentide näidised/vormid on hõlpsamini leitavad. Kaks inimest

märkisid, et süsteem vähendab paberitööd. Samuti kaks töötajat vastasid, et kontaktandmestikust on kerge leida andmeid sihtasutuse klientide kohta. Veel kaks töid välja, et neile meeldib esilehele toodud kõige olulisem info. Ülejäänud 25 inimest ei osanud öelda, mis konkreetselt neile WebDesktopi juures meeldib.

### **WebDesktopi miinused**

Teine avatud küsimus puudutas WebDesktopi negatiivset poolt ehk seda, mida töötajad WebDesktopis muudaksid ning mis neid häirib. Vastajaid oli ka sel küsimusel 103. Kõige rohkem (29 vastajat) nuriseti keerulise ning ebaloogilise struktuuri üle. Lisaks mainis 28 töötajat vigu või puudujääke otsingute tegemises (otsinguid peab tegema väga kindlate märksõnade järgi, muidu ei anna tulemusi; otsingu tulemus pole loendatav ega sorteeritav). 8 vastasid, et nad pole rahul WebDesktopi töökindlusega – esineb tõrkeid süsteemi töös. Kolm töötajat mainisid, et kõigile dokumentidele pole ligipääsu või neil dokumentidel pole faile, üks töötaja tahaks tegeleda dokumentide loomisega WebDesktopis. Kaks töötajat kurtsid kohmaka (hiljem mitte-vajaminev info on süsteemi sisestatud) ning liiga mahuka informatsiooni üle. Üks töötaja tõi välja, et pole teada, millist infot erinevat kasutajagrupid näevad, ning lemmikuid võiks esilehel saada ise seada (seda viimast sooviks veel kaks töötajat). Kahele töötajale ei meeldi, et sisselogimine ID-kaardiga ei õnnestu. Ühte töötajat häirib ajax ja „drag and drop“ funktsiooni mittefunktsionaalsus. Üks töötaja tahaks, et süsteem teataks asjaosalistele, mil mingi dokument kinnitatud saab. Ühte töötajat häirib, et paralleelselt WebDesktopiga peab kasutama ka paberimajandust. Üks töötaja tunneb puudust „Help“ funktsioonist WebDesktopis. 23 inimest ei osanud täpselt midagi negatiivset välja tuua.

Nende nimetatud miinuste taustal ei saa WebDesktopi pidada rikkalikuks kanaliks, sest WebDesktopis ei toimu otsest kahepoolset kommunikatsiooni – ei anta tagasisidet, otsingule heidetakse ette mitmekülgsuse puudumist ega ole sel ka personaalset fookust. Samuti tuuakse miinusena välja keerulist keelekasutust, kuid rikkalikul kanalil peab olema lihtne keelekasutus.

### **Infovajadus kommunikatsioonikanalite kohta**

Selle küsimuse all pidid töötajad andma mitmete kanalite kohta hinnangu, kas neil on piisavalt infot nende kanalite kasutamise kohta. Infopiisavust sai hinnata viiepallisel skaalal. Esimeseks oli **telefonide suunamine**, millele vastas 95 töötajat skaalal üle 3-palli, kuid **WebDesktopi** kasutamise infopiisavusega oli vähemalt keskmiselt rahul 99 töötajat. **Google**

**Calendari** kasutamise infohulgaga on samuti suur enamus, 98 töötajat, rahul. **Kontorimasinate** kohta ei tea ainult üks töötaja piisavalt, teised 104 on igati rahul. **Uute veebipõhiste lahenduste** (näiteks Google Docs, Google Sites) infopiisavusega aga ei olda nii rahul. Lausa 18 töötajat vastasid, et neil pole huvi/vajadust olnud neid uusi lahendusi kasutada ning 57 töötajat nimetasid piisavust pigem kehvaks. 16 inimest hindasid, et neil pigem on piisavalt infot, kuid 8 polnud info piisavusega üldse päri. Kõigest kolm inimest pidasid uute veebipõhiste lahenduste kohta käivat infohulka täiesti piisavaks.

Lisaks eelmisele hinnangute küsimusele said töötajad ise avatud küsimuse alla kirjutada, mille kohta nad tahaksid rohkem infot. 9 vastajat nimetasid, et soovivad saada rohkem infot e-posti ja kalendri mobiiltelefoniga ühildumise kohta. 8 vastasid üldiselt, et soovivad paremini teada, kuidas kasutada uusi veebipõhiseid lahendusi. 5 nimetas ära GoogleDocsi kohta soovitava info. Kolm inimest tunnevad, et infost lauatelefonide (eriti suunamiste) kohta on puudus. Kaks sooviksid rohkem teada WebDesktopi kasutamise kohta. Lisaks neile esitati spetsiifilisemaid üksikuid soovide.

Intervjuus räägib töötaja, et on IT-taustaga väga kiire uute süsteemidega harjuja. Samas ta räägib mõnest töötajast, kes poole aastaga pole jõudnud harjuda näiteks Google Calendariga.

*„See on jälle see normaaljaotuse kõver...et kes on need hästi kiired – esimesed viisteist protsenti... ja ma ütleks, et praegu organisatsioon on hiliste kasutajate juures, et üksikud veel õpivad ja omandavad asju. Aga neid, kes sinna lõppu jäävad, kes kunagi ei omanda...neid on ka. Oleneb vanusest ja sinu tehnoloogilisest tundlikkusest...kui sa oled nooremapoolsem, ei karda asja kasutada, siis läheb see valutult.“*

Alljärgnevas tabelis on nii küsitluste kui ka intervjuude põhjal välja toodud kommunikatsioonikanalite iseloomustuseks kasutusmugavus ning –sagedus, rikkalikkus ja märksõnad.

**Tabel 5.1. Kanalite iseloomustus**

<b>Kommunikatsioonikanal</b>	<b>Mugavus</b>	<b>Kasutamissagedus</b>	<b>Rikkalikkus</b>	<b>Märksõnu intervjuudest</b>
WebDesktop	Pigem mitte mugav	Vajadusel	Mitterikkalik	Hädapärane vajadus dokumentide vormistamiseks
Näost-näkkude suhtlus (k.a koosolekud, konverentsid jne)	Väga mugav	Väga sage	Rikkalik	Kiire, tõhus, tulemuslik
E-post	Väga mugav	Väga sage	Rikkalik	Üha ametlikum olemus, üldise info ning konkreetsete kuupäevade edastus
Kiirsuhtlustarkvara (Skype; MSN Messenger)	Mugav	Sage	Rikkalik	Mitteametlik, suhtlus välismaa kolleegidega
Kodulehekülge Archimedes.ee	Pigem mitte mugav	Vajadusel	Mitterikkalik	Ametlik, kättesaadav
Telefon	Mugav	Sage	Rikkalik	Kiired otsustused/küsimused
Kalendrimärkmesüsteemid (nt Google Calendar)	Pigem mugav	Vajadusel	Mitterikkalik	Kiire võimalus aja planeerimiseks, koosolekute kokkuleppimiseks, ruumide broneerimiseks
Facebook	Vastajad ei hinnanud mugavust	Oleneb kasutajast	Potentsiaalselt rikkalik	Intervjuudes Facebooki kohta infot ei antud

## 5.2. Töötajate hinnang sihtasutuse-sisesele infoliikumisele

Kommunikatsioonikorralduse protseduuri analüüsi taustal selgub, et töötajate hinnanguid peaks tihedamini küsima ning uuringute ajaline vahemik võiks protseduuris märgitud olla.

*„Vos ja Schoemaker toovad välja, et oluline on hinnata organisatsiooni sisemist imagot ning läbi viia sisekommunikatsiooni auditeid. /---/ Kui kommunikatsioonikorralduse protseduuris oleks täpsemalt ette nähtud, kuidas ning mis aja tagant kommunikatsioonikorraldust hinnata ja analüüsida, siis oleks ehk hoiakute ja tajude ning eelistuste ja muid sisekommunikatsiooni uuringuid ka tehtud.“ (Täht 2010: 33)*

### Info juhtkonna otsuste kohta

*Dokumendis on nimetatud, et sihtasutuse sisemine infovahetus peab toimima kõigi juhtimise tasandite vahel, tagades piisava infovahetuse sihtasutuse:*

- juhatuse ja juhtkonna vahel;
- juhatuse ja töötajate vahel;
- struktuuriüksuste juhtide vahel;
- struktuuriüksuse juhi ja allüksuse juhtide vahel (juhul, kui struktuuriüksuses on loodud allüksused);
- struktuuriüksuse juhi ja struktuuriüksuse töötajate vahel;
- sihtasutuse töötajate vahel (Miljan 2009).

Need kõik punktid on kommunikatsioonikorralduse protseduuris põhjalikult lahti kirjutatud ning on põhjendatud, miks erinevate tasandite vaheline kommunikatsioon on väga oluline. Ankeetküsitlusest „mina ja sihtasutus“ grupi esimene küsimus puudutas hinnangut, kui oluline on iga töötaja jaoks info juhtkonna otsuste kohta. Suur enamus vastajatest, täpsemalt 76 töötajat, pidasid infot juhtkonnalt kas väga oluliseks (37 vastajat) või pigem oluliseks (39 vastajat). Pigem mitte olulisuse kasuks otsustas kaks ning mitte üldse olulisuse märkis ära üks.

Siiski tuleb intervjuust töötajaga välja arvamus, et informatsioon võiks töötajateni jõuda juhatusele ka enne otsuste langetamist. Töötaja räägib, et juhatuse liikmed nendeni eriti tihti ei jõua. *„Kui midagi tunneme, et midagi on paigast ära või et kui on vaja sõna võtta, siis ikka saadame infot nendeni. Aga nad ise ei küsi.“ (Täht 2010: 24)*

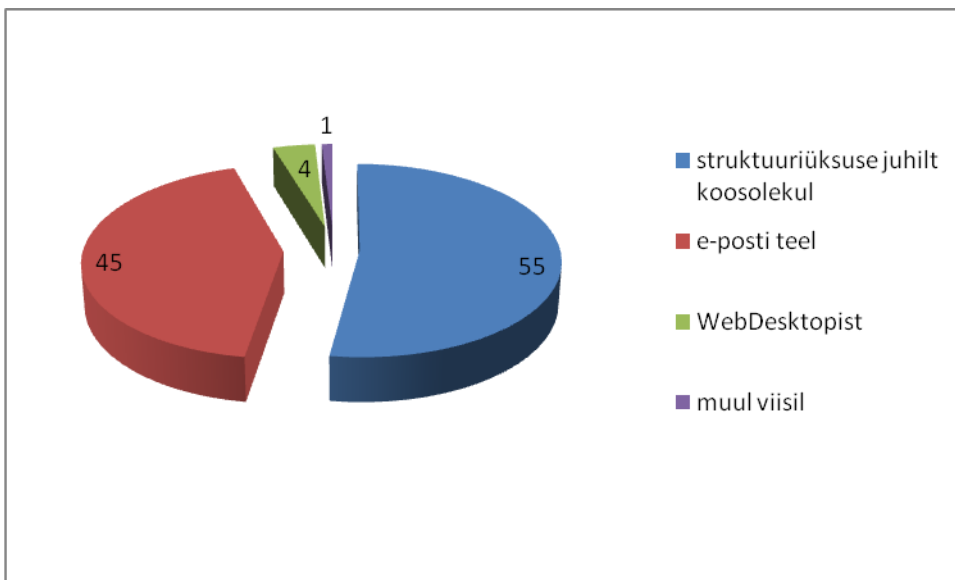
Alt-üles infoliikumise probleem võib alguse saada kommunikatsioonikorralduse protseduurist.

Sihtasutuse töötajaid teavitatakse reeglina (Miljan 2009)

- a) sihtasutuse nõukogu koosolekul käsitletud teemadest ja vastuvõetud otsustest (jurist-juhatuse abi teavitab sihtasutuse töötajaid asutusesisese memo teel, saadetakse e-posti ja/või WebDesktopi kaudu, otsuse memo sisu ja mahu kohta teeb juhatuse liige);
- b) sihtasutuse juhatuse või juhtkonna koosolekul käsitletud olulisematest teemadest ja vastuvõetud otsustest (kommunikatsioonijuht teavitab sihtasutuse töötajaid asutusesisese memo teel, saadetakse e-posti ja/või WebDesktopi kaudu, otsuse memo sisu ja mahu kohta teeb juhatuse liige);
- c) sihtasutuse kvaliteedijuhtimissüsteemi arendustest, muudatustest, dokumentidest või dokumendivormidest jm seonduvast (kvaliteedijuht teavitab sihtasutuse töötajaid e-posti, postiloendite ja/või WebDesktopi, vajadusel ka koosolekute kaudu);
- d) sihtasutuse uutest ametikohtadest, uutest ja lahkuvatest töötajatest (personalijuht teavitab sihtasutuse töötajaid postiloendite kaudu).

*„Siit võib leida probleemkoha. Nimelt on Vos ja Schoemaker pidanud tasanditevahelisel suhtlusel oluliseks just alt-üles kommunikatsiooni, kuid antud dokumendis on töötajate ja juhtkonna vahelise kommunikatsiooni puhul punktid välja toodud ainult sellest, kuidas ülevalt liigub informatsioon alla, mitte aga sellest, kuidas peaks alt üles info liikuma. JÄRELDUS: Keskkondliku orientatsiooni indikaatori kõiki oluliseks peetavaid aspekte pole kajastatud kommunikatsioonikorralduse protseduuris. Oluline puudus on see, et kajastamata on jäetud alt-üles infoliikumise põhimõtted.“ (Täht 2010: 31)*

Kõigi töötajateni jõudnud küsitlus kinnitas selle probleemi olemust, kuna küsimus oli sõnastatud nii, et kuidas soovitakse saada infot juhtkonna otsuste kohta. Järelikult see küsimus eeldab, et otsused on juba juhtkonna poolt tehtud enne töötajateni jõudmist. Ankeetküsitlusest puudus küsimus, kuidas sooviks juhtkond saada informatsiooni töötajatelt, kuid alljärgneval joonisel 5.6 on näha, millisel suhtlusviisil soovivad töötajad saada informatsiooni juhtkonna otsuste kohta.



**Joonis 5.6. Mil viisil soovitakse saada infot juhtkonna otsuste kohta (vastanute arvud)**

Esimeseks eelistuseks on näost-näku suhtlus koosolekul ning kümme inimest vähem eelistaksid saada juhtkonnalt infot e-posti teel. Joonis näitab hästi ära, et üldjuhul töötajad WebDesktopist eraldi juhtkonna otsuste kohta dokumente lugema ei soovi minna, vaid tahavad, et info jõuaks otse nendeni.

Intervjueeritud töötaja pole rahul infokorraldusega, mis puudutab juhatusele info liikumisega: „Kohati nagu...juhatuse käib koos, otsustab midagi, siis aeg-ajalt tuleb mingi infokokkuvõte, sellest mis juhatuse tegi...mingi paarinädalase viivitusega võib-olla. Aga samas paljudel kordadel see ei tule...et ma ei tea, kas seal on mingi filter ees või ei saadeta või./---/“

## Suhtlemine teiste töötajatega

Kommunikatsioonikorralduse dokumendis on täpselt nimetatud sihtasutuse peamised kommunikatsioonivahendid, mille kaudu asutusesisene infovahetus toimub:

- otsesuhtlus (näost näkku, telefoni teel, e-posti teel, kiirsuhtlustarkvara kasutades)
- koosolekud ja nõupidamised;
- postiloendid
- elektroonilised töökeskkonnad (Miljan 2009).

„Vos ja Schoemaker kirjutavad, et infot peab andma täpselt ja see peab olema töötajatele endale kergesti leitav ning kommunikatsiooni väljaanded peavad sisaldama ajakohast infot. Kommunikatsioonikorralduse protseduuri dokumendis on põhjalikult lahti kirjutatud kõigi eespool nimetatud kommunikatsioonivahendite kasutusprintsüübid, sealhulgas

*on mainitud ka info kergesti leitavuse ja info ajakohasuse nõuet. JÄRELDUS: Niisiis on selguse indikaatori kõiki vajalikke osasid kajastatud antud dokumendis.*“ (Täht 2010: 29)

Dokumendis on nimetatud sisesuhtluseks kasutatavaid kommunikatsioonikanaleid, millest otsesuhtlus on mainitud esimesena. Töötajad eelistavad omavahelisel suhtlusel just otsesuhtlust ning sealjuures samasid kanaleid, millelt nad ootavad informatsiooni juhtkonna otsuste kohta. Selgelt eelistatud on näost-näku suhtlus ning ka e-kirjad.

*„Töötaja ütleb, et info kiirest kättesaamise pärast otsitakse näost näku suhtlust, kuid kui asjaga annab oodata, siis saadetakse tavaliselt e-mail.*“ (Täht 2010: 23)

Ankeetküsitluses polnud küsimusi mitteformaalse suhtluse kohta, kuid intervjuudes räägiti mitteametlikust suhtlusest mitmest vaatenurgast lähtudes.

*„Nii töötaja kui ka juhatuse liige ütlevad, et igatahes domineerib organisatsioonis formaalne suhtlus, kuid mitteformaalset suhtlemist on ka, näiteks mitmepäevaste seminaride õhtutel või suve- ja talvepäevadel. Töötaja rõhutab, et niimoodi ei saa tööd teha, et ei tekiks häid tuttavaid ning ka juhatuse liige sõnab, et ta peab isikukeemiat väga tähtsaks teguriks edukas koostöös. /---/ Juhatuse liige ütleb, et suhtleb muidugi rohkem nende töötajatega, kellega asutakse samas linnas. Töötaja ütleb isegi veelgi kitsamalt, et kõige rohkem suheldakse oma büroo inimestega.*“ (Täht 2010: 23)

## **Töökorralduse info liikumine**

Ankeetküsitluste vastustes andsid töötajad hinnangu töökorralduslike muudatuste kohta info saamisele. 56 töötajat vastasid, et nad pigem on nõus piisavalt töökorraldusliku info saamisega. Selle väitega olid täiesti nõus 26 ning kuidas kunagi 18 inimest. Üldse ei nõustunud üks ning pigem mitte neli töötajat. See tulemus näitab, et üldiselt ollakse töökorraldusliku info liikumisega rahul.

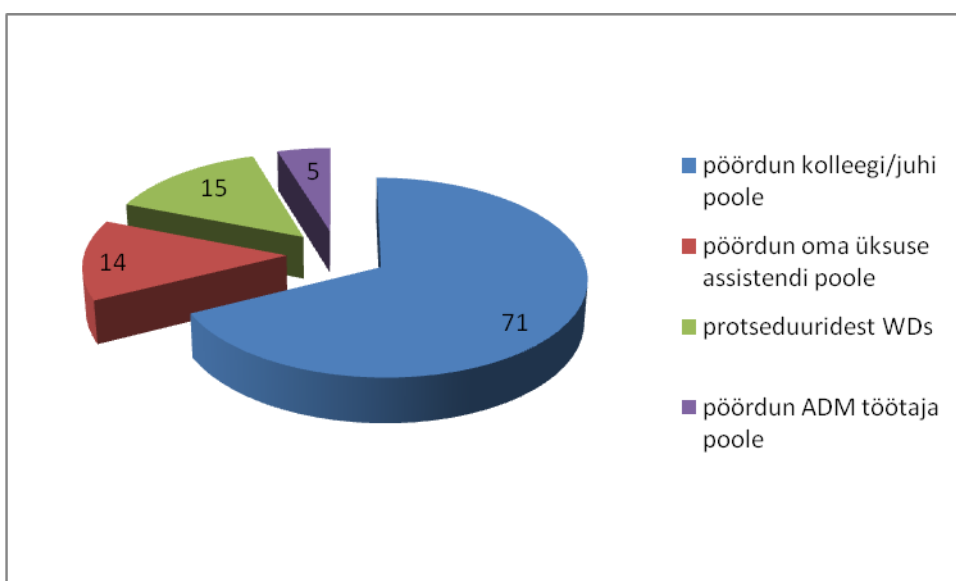
Teiseks tuli küsitlustes anda hinnang enda tegevusele ehk hinnata, kas ise aidatakse kaasa töökorralduse parendamiseks ettepanekutega. Subjektiivse hinnangu kohaselt valiti kõige rohkem keskmist hinnangut ehk märgiti ära kuidas kunagi (43 vastajat). Pigem nõus olid 30 ning pigem mitte nõus 18 vastajat. 11 inimest olid täiesti nõus, et nad teevad ettepanekuid töökorralduse parendamiseks. Kolm töötajat arvasid, et nad ei tee üldse ettepanekuid. Oma tegevuse kohta on üsna keeruline anda hinnangut, keegi ei taha end üle ega ka alla hinnata, seega on tavaline, et märgitakse end keskmiseks.

Samuti pidi intervjuus töötaja analüüsima enda rolli otsustustes ning ettepanekutes. Teatud otsustes ta tunneb end kaasatuna, ent selle põhjusena näeb IT-tausta, millepärast vajatakse tema nõu IT-alaselt.



„Töötaja hakkas kohe võrdlema kogu organisatsiooni ning oma bürood. Viimase puhul toob ta välja ühise tegemise kokkuhoidva tunde, et kõik töötavad sama tulemuse nimel sama eesmärgiga. Kogu Archimedeses ta aga sellist kokkuhoidmist ei näe. Ta on küll arvamusel, et tema hääl mingil määral räägib otsustustes kaasa, kuid seda põhjendab pigem oma ametist lähtuvalt.“ (Täht 2010: 23)

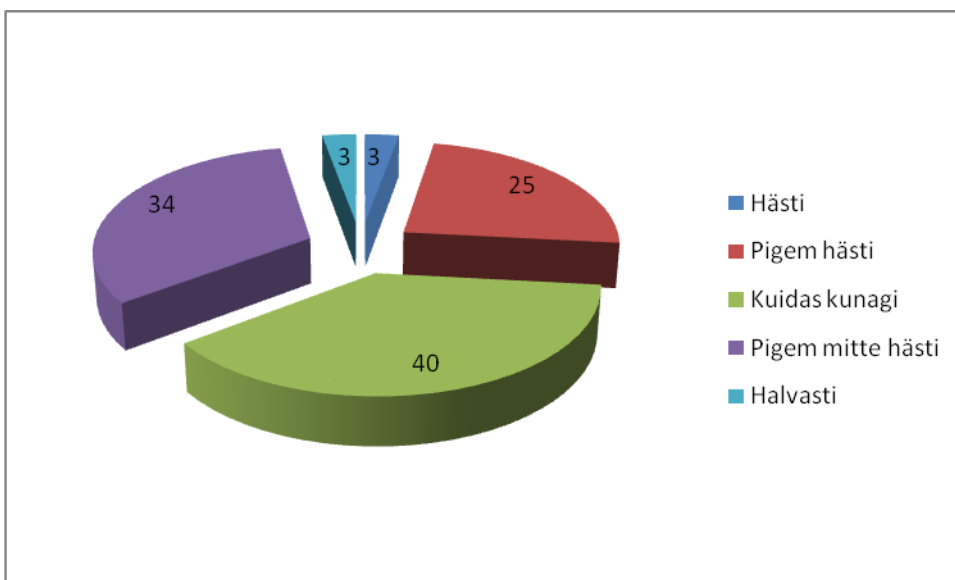
Uurimistöö fookuseks on siiski kommunikatsioonikanalid, mispärast oli ka töökorraldusliku infoliikumise all paslik uurida, kuhu pöörduakse, kui otsitakse informatsiooni töökorralduslike küsimuste kohta. Jooniselt 5.7 on näha, et selgelt eelistatud on pöördumine kolleegi või juhi poole.



**Joonis 5.7. Kust otsitakse infot sihtasutuse töökorralduslike küsimuste kohta (vastanute arvud)**

## **Üksuste-vaheline infoliikumine**

Ankeetküsitluses pidid sihtasutuse töötajad andma hinnangu üksuste-vahelisele koostööle. Joonis 5.8 näitab tendentsi pigem negatiivsele suhtumisele. Äärmuslikult täiesti rahul või mitterahul on kolm inimest.



**Joonis 5.8. Kuidas toimib koostöö üksuste vahel (vastanute arvud)**

Ka intervjuust töötajaga ilmneb rahulolematust koostööga. Töötaja toob välja puudused integreeritud koostööst:

*„/.../...mina tunnen nagu puudust, et ma ei tea mis sünnib mujal...et ma ei tea näiteks et mis Tallinnas...meil on siuke programm nagu Euroopa Noored...et ma ei tea, millega nad tegelevad...et samas võiks olla tihedam võib-olla siuke uudiskiri tulla, et nemad tegid seda, teist ja kolmandat.../--/“*

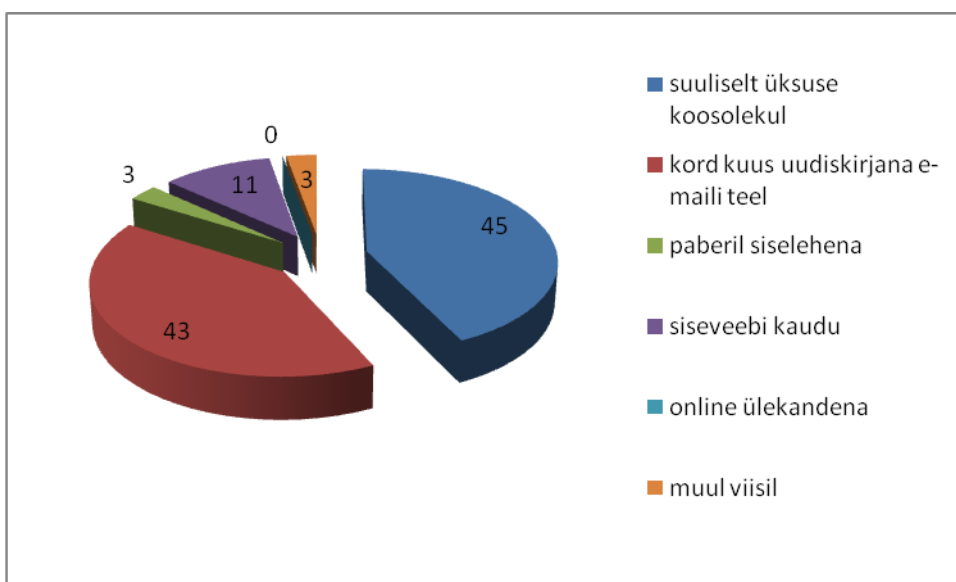
Teine ankeedi üksuste-vahelise kommunikatsiooni küsimus oli avatud, millele vastas 42 inimest. Avatud küsimuste puhul pole imeks pandav, et üle poolte vastajatest jäävad vastuse võlgu. Küsimus ootas vastuseid, millist infot soovitakse teistes üksustes toimuva kohta saada. 6 töötajat tõi välja, et võiks saada infot, millega üldse teised üksused laiemalt tegelevad (üksuste missioonid ja rollid sihtasutuses, nende sihtgruppid/kliendid/partnerid, pakutavad teenused). 12 töötajat nimetasid juba kitsamalt, et regulaarselt võiks liikuda info tööalaste saavutuste, sündmuste (k.a konverentside, koolituste, taotlustähtaegade) ja probleemide kohta. 11 inimest rõhutasid, et info kattuvate töövaldkondade osas on väga oluline. Mainitakse, et infoliikumine sama valdkonda ja sihtrühma puudutavate küsimuste osas tekitab sünergiat ning võimaldaks oma tööd paremini planeerida. Üks töötaja mainis, et üheks päevaks võiks teha töötajate vahetust (oma positsiooni tasemel), sest nii saaks hea pildi, kuidas teises üksuses töö toimub ning kuidas nendega suhtlema peaks. Üks vastajatest tõi positiivsena välja, kui kodulehele on osad üksused oma töötajatest pildid üles pannud, sest niimoodi saab ikka teiste üksuste töötajate nime ja näo kokku panna.

## Informatsioon sihtasutuses toimuva kohta

Intervjuudes mainisid mõlemad, nii juhatuse liige kui ka töötaja, et neil oli raske organisatsiooni sisse sulanduda ja end organisatsioonis toimuvaga kurssi viia. Samas on mõlemad praegu arvamusel, et neil on regulaarne info sihtasutuses toimuva kohta.

*„Juhatus liige nendib, et ta peab olema kõigega kursis, kuid ka temale tuleb ette üllatusi. Ta arvab, et sisekommunikatsiooni saaks paremaks teha uue veebi arendamine. Ka töötaja peab end hästi kursisolevaks. Tema seletab pikemalt, kuidas Archimedeses tehakse uute töötajate koolitust, mis aitab töötajatel koguda infot organisatsioonis toimuva kohta.“*  
(Täht 2010: 22)

Küsitluse kaudu uuriti töötajatelt, millise kanali kaudu tahetakse saada infot sihtasutuses toimuva kohta. Nendeski vastustes tuleb välja üldine sihtasutuse töötajate eelistus saada informatsiooni kas suuliselt või e-kirjade teel (vt joonis 5.9).



**Joonis 5.9.** Mis kanali kaudu eelistatakse saada sihtasutuse kohta käivat infot (vastanute arvud)

Selle alateema teine küsimus ankeedis oli avatud ja sellega sooviti teada, mis infot tunnevad töötajad kõige enam puudust. Sellele küsimusele vastas 35 inimest, kuid vastanute hulgas oli ka 10 inimest, kes vastasid lihtsalt punkti või küsimärgiga. 6 inimest vastasid, et tunnevad enim puudust samas valdkonnas töötavate kolleegide tegemisi puudutavast infost. 5 inimest tahaksid rohkem teada, mis toimub ja mida korraldatakse teistes üksustes (k.a finantsiküsimustes) või mida teevad juhid, samas kui üks töötaja tunneb ka oma üksuses toimuva info vähesust. 5 inimest vastasid, et infot liigub piisavalt või isegi liiga palju. Kaks inimest mainisid, et nad tunnevad puudu ajast, et infot hallata. Kaks vastajat iseloomustasid

oodatavat infot: et see oleks süsteemne ja õigeaegne ning annaks ülevaate sellest, mis-millal- kus toimub ja kes seda korraldab (et töötaja saaks ka ise oma infot jagada). Kaks töötajat on mõelnud veidi laiemalt: üks sooviks saada infot muude Eestis ja Euroopas toimuvate haridusalaste ürituste kohta ning teine sooviks teada, millal ja kuhu mõni sihtasutuse töötaja (töölalasel) lendab. Üks vastaja täpsustas puudust tuntud info saamise kohta, nimelt koosolekut, kus ise kohal viibida ei saa. Üks töötaja tahaks saada rohkem informatsiooni, mis puudutab asutuse „nänni“ olemasolu, saamist ning tellimist, põhjendusega et pidevalt on vaja kedagi kas õnnitleda või autasustada.

## 6. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

### 6.1. *Töötajate harjumused ja ootused kommunikatsioonikanalite kasutamisel*

Intervjueeritavad ei taju veel kommunikatsioonikanalite üleküllust, kuid ennatlikult ütlevad, et see võib juhtuda, kui uusi kanaleid kasutusse võtta. Küsitlustest ja ka intervjuudest selgub, et organisatsioonis on palju nii suulist kui ka kirjalikku suhtlemist, eriti rõhutatakse kahte suulise suhtluse kanalit (isiklik kontakt ja telefon) ning kahte kirjalikku kanalit (e-mail ja Skype/MSN Messenger). Intervjueeritavad kinnitavad kanali rikkalikkuse teoreetikute arusaama, et telefoni ja silmast-silma suhtlus võimaldavad mitmekülgsemat suhtlust. Skype võib olla ka suulise suhtluse kanal, kuid intervjueeritavad kasutavad seal rohkem kirjutamist. Kuigi mõlemad ütlevad, et hästi palju suheldakse näost-näku, mis tähendab seda, et peaks justkui domineerima informaalsem suhtlus, siis hiljem nad mainivad, et ikka domineerib formaalne suhtlus.

E-posti jaoks kasutatakse kõige enam Outlooki ning Thunderbirdi. Kalendrimärkmesüsteemidest on kõige kasutatavam Archimedese elektrooniline kalender. Kiirsuhtlustarkvarast eelistatakse Skype'i, kuid samuti paljud kasutavad MSN Messengeri. Archimedese koduleheküljel vajaks uuendamist ja lihtsamat ülesehitust. WebDesktopi puhul hinnatakse selle väärtust, et dokumendid on ühes kohas, kuid seda keskkonda peetakse üsna keerukaks. Siseveebi vajalikkuses kahtlevad umbes pooled küsitletutest.

Kanalite rikkalikkuse teoriapunktide ning analüüsi järgi pole rikkalikud kanalid koduleheküljel archimedes.ee, kalendrimärkmesüsteemid ning WebDesktop. Siseveebi rikkalikkus sõltub täiesti sellest, milliseks kanaliks intranet kujuneb, kui selle arendamine kavatsetakse sihtasutuses ette võtta. Eeldatavasti võimaldaks intranet mitmekülgset otsingut ning loodetavasti oleks keelekasutus lihtne. Rohkem tähelepanu tasuks aga pöörata kahele teisele rikkalikkuse kriteeriumile, milleks on tagasiside andmine ning personaalne fookus. Minu arvates oleks siseveebi mõttekas arendada ainult nende kahe kriteeriumi täitmisel, vastasel juhul tekib juurde kanal, mis on segu lihtsama keelekasutusega koduleheküljest ning mitmekülgsema otsinguga WebDesktopist. Juba sihtasutuse sisekommunikatsioonis kasutusel olevad rikkalikud kanalid on e-post, telefon, kiirsuhtlustarkvara (MSN, Skype) ning otsene suhtlus, mille kohta polnud küll konkreetset kanali-küsimust, kuid mille kasutamist mainiti pidevalt. Veel potentsiaalselt rikkalik kanal on Facebook, kui selle võimalusi kasutatakse aktiivsemalt ning oskuslikumalt ära.

Kanalite edasiarenduse teooria väidab, et kõige olulisemad organisatsioonisisese informatsiooni liikumise kanalid on telefon ja vahendamata suhtlus. Eelnevatest vastustest on mõista, et ka küsitletavad peavad neid olulisuselt domineerivateks kanaliteks, kuid ometi eelistavad ise saata e-kirju. Siiski tuleb igast kanalieelistuse küsimuse vastustest välja, et e-kirjade kõrval eelistatakse saada infot suuliselt nii sihtasutuses toimuva kohta kui ka teistelt üksustelt ning juhtkonnalt. Kommunikatsioonikanalite valiku lähtekohtadena toovad intervjuueeritavad välja mugavuse, ajalimiidi, teise kommunikatsioonipoole ning informatsiooni sisu. Kanali rikkalikkuse teooria väljaarendajad väidavad, et kanalite rikkalikkuse tajumine on seotud kogemusega teiste kommunikatsioonipartneritega, sõnumi teemaga ja hetkel kasutuses oleva kommunikatsioonivahendiga. Teoreetikud ei ole nimetanud mugavuse aspekti. Jones (2008) on kirja pannud kanalivaliku lähtekohad hoopis teisiti: kanali ühe- või kahe-suunalisus; usaldusväärsus; kanali võimaldatavus formuleerida ka keerulisema sisuga sõnumeid; personaalsus või mittepersonaalsus; ettevalmistuse aeg; edastamise aeg. Neid otseselt ei nimeta kumbki intervjuueeritud isik, kuid ajalimiit iseenesest tähendabki arvestamist nii ettevalmistuse kui ka sõnumi edastamise ajaga; personaalsuse ning usaldusväärsus-küsimus on seotud teise kommunikatsioonipoolega ning kindlasti ka informatsiooni sisuga, millega haakub samuti kanali võimaldatavus formuleerida keerukamaid sõnumeid.

Kommunikatsioonikorralduse protseduuris on kommunikatsioonikanalitena ära mainitud koosolekud, elektroonilised töökeskkonnad, postiloendid ja otsesuhtlus, mille alla on pandud telefon, e-mail, kiirsuhtlustarkvara ning näost-näku suhtlemine. Otsesuhtlust võib aga tõlgendada mitmeti, tutvumata teooriaga võiks selle all eelkõige mõista vahendamata suhtlemist, milleks on näost-näku suhtlemine (k.a koosolekud). Kommunikatsioonikorralduse protseduuri võiks teha uue, selgema kanalite jaotuse, näiteks Jonesi (2008) jaotuse järgi: näost-näku kanalid, elektroonilised ning traditsioonilised kanalid. Lihtsamalt saaks kanalid jaotada veel Hitt et al (2005) kommunikatsiooniviiside, kirjaliku ning suulise kommunikatsiooni järgi.

## ***6.2. Töötajate hinnang sihtasutuse-sisesele infoliikumisele***

Sihtasutuse Archimedes kommunikatsioonijuht pidas sisekommunikatsiooni probleemkohaks kommunikatsioonikanaleid, kuid suuremad sujuva kommunikatsiooni takistajad võivad peituda hoopis selles, et infoliikumise põhimõtted erinevates suundades pole täpselt välja arendatud. Nii Lindo kui ka Past on seletanud põhjalikult, kuidas sisekommunikatsiooni roll organisatsiooni ühises toimimises on väga suur.

Kommunikatsioonikorralduse protseduuris on kirjas, et vaatamata struktuuriüksuste erinevatest tegevustest, moodustavad nad kokku ikkagi ühtse terviku. Intervjuust töötajaga aga selgus, et seda ühist tunnet ei ole nii hästi sihtasutuse üleselt märgata ja teiste üksustega koostöö vähesust mainiti ka küsitluste vastustes. Mõlemad intervjuueeritavad peavad oluliseks, et töötajad tunneksid end kaasatuna ja samuti on kommunikatsioonikorralduse protseduuri see põhimõte sisse kirjutatud, kuid töötaja vastustest selgub, et ta ei tunne alati, et tema roll organisatsioonis on väga vajalik. Töötajate hinnangute küsimine ja tihedam sisekommunikatsiooniuuringute tegemine aitaks tekitada töötajates organisatsioonile vajalikumat tunnet.

Milleri (1999) infoliikumise tabeli järgi võib öelda, et Archimedeses ei domineeri mitte üks, vaid on valdavalt kaks lähenemist: inimsuhete ning inimressursi lähenemine. Inimressursi lähenemise järgi kasutatakse kõiki kanaleid ning kommunikatsioonistiilidest on kasutusel nii informaalne kui ka formaalne, kuid eelistatakse informaalset suhtlust. Inimsuhtete lähenemise järgi jääb Archimedeses kommunikatsioonivoo suund veel eraldi horisontaalseks ning vertikaalseks ega ole täiesti meeskonnapõhine, mida eeldaks inimressursi lähenemine.

Archimedese kommunikatsioonistrateegia eesmärk on üldises plaanis täidetud. Kommunikatsioonikorralduse protseduuri analüüsimisest selgub, et enamjaolt on dokumendis kvaliteedikriteeriumidele vastatud. Reaalses sisekommunikatsioonis aga ei toimi kõik päris nii, nagu seda dokumendi järgi eeldatakse. Näiteks on kommunikatsioonikorralduse protseduuris eraldi punkt struktuuriüksuste ja allüksuste kommunikatsiooni kohta, kuid nii intervjuudest kui ka küsitluse vastustest tuleb välja, et teistes allüksustes toimuvast ei liigu informatsiooni nii palju, kui oleks töötajatel vajadust ja huvi. Eriti huvitatud oleksid töötajad sama valdkonnaga tegelevate töötajate tegemistest, kuid ka üldisemas plaanis üksuste tööst, et saada sihtasutusest kui tervikust paremat pilti. Üldiselt tajutakse, et horisontaalses suunas (mitte silmas pidades üksuste-vahelist, vaid sama üksuse töötajate kommunikatsiooni) toimib organisatsioonisisene kommunikatsioon hästi, kuid vertikaalses suunas võiks nii ülenevalt kui ka alanevalt olla kommunikatsioonikorraldus parem.

Kommunikatsioonikorralduse dokumendi suurim miinus on asjaolu, et märgitud on küll ülalt-alla kommunikatsioonikorraldus, kuid mitte alt-üles infoliikumise põhimõtted. Kuigi dokumenti on kirjutatud, millal peaks juhtkond andma töötajatele informatsiooni, siis ei täida juhtkond ka seda punkti alati - töötajad tahaks infot varem, mitte siis kui on juba otsused tehtud.

Selgus, et küsitletavad on teadlikud sihtasutuse pakutavatest teenustest ning eesmärkidest. Küll aga saab kommunikatsiooniga vaeva näha selle kallal, et töötajad tunnetaks tugevamalt enda rolli kogu organisatsiooni tegevustes ja suundumustes. Nagu eelpool mainitud, siis selleks tuleks kasuks, kui töötajate hääl jõuaks paremini juhtkonnani. Küsitluste vastuste järgi on töötajad pigem nõus, et nad teevad ettepanekuid töökorralduse paremaks muutmiseks.

### **6.3. Edasised uurimissuunad**

Kuna Archimedeses pole varem tehtud kogu sihtasutust hõlmavaid sisekommunikatsiooni-uuringuid, siis on ilmne, et esimese uuringuga taheti katta võimalikult mitmeid kategooriaid. Iseenesest küsimuste grupid täiendasid teineteist ning ühtegi üleliigset küsimust silma ei jäänud. Esimeseks uuringuks on üldisem küsimustik hea algus, kuid edasi oleks vaja igasse probleemi minna süvitsi. Minu koostamisel olnud küsimustik hakkas kujunema sügavama kommunikatsioonikanalites edastatavate sõnumite fookusega, millega saab jätkata järgmiste küsimustike koostamisel. Kui võrdlen eelnevalt läbiviidud intervjuusid ja hilisemat küsitlust, siis pole kahtlustki, et intervjuud annavad palju sügavamat infot. Samas on ilmselge, et kommunikatsioonikorralduse muutmiseks on vajalik teada kogu organisatsiooni töötajate nägemust organisatsioonikommunikatsioonist.

Ankeetküsitlusest saab kindlasti edasi arendada palju põhjalikumat uurimust ning analüüsi. Kasutades kanalite rikkalikkuse teooriat (*media richness theory*) saab luua nii kanalite rikkalikkuse kui ka sõnumite sisu rikkalikkuse kategooriaid. Kui need kategooriad on loodud, siis peaks läbi viima uue kommunikatsioonikanalite kasutamise ning neis kanalites edastatavate sõnumite sisu küsitluse. Nii saab võrrelda teoorias loodud kategooriaid ning tendentse, mis praktikas sihtasutuse näitel tegelikult selguvad. See tähendab teooria paikapidavuse kontrollimist, samas ka sisukat analüüsi, kas sihtasutuses edastatakse rikkalikes kanalites rikkalikke sõnumeid või jääb teatud kanalite potentsiaal mitterikkaliku sõnumisisuga kasutamata. Lisaks saab küsida kommunikatsioonikanalite valiku põhimõtete ning eelistuste kohta palju informatiivsemaid küsimusi.

Samuti on võimalik süvitsi uurida erinevate tasandite vahelist kommunikatsiooni. Sellele annaks teoreetilist alust Vadi ning ka teiste teoreetikute kommunikatsioonisuundade lähenemised, millele tuginedes võiks veel mitmetest erinevatest organisatsioonisuhtluse aspektidest küsitleda sihtasutuse töötajaskonda. Sellest uurimusest tuleks selgelt välja, kuidas toimib kommunikatsioon igal tasandil ning mil määral valitseb organisatsioonis diagonaalne



ehk meeskonnapõhine suhtlussuund. Lisaks saab kõrvutada ning võrrelda erinevate tasandite töötajate arvamusi, harjumusi ning eelistusi.

#### **6.4. Meetodi kriitika**

Intervjuude planeerimisel ei osanud arvestada, et juhatuse liikmel on väga palju tööalaseid tegemisi. Intervjueeritavaks juhatuse liikmeks valisin inimese, kellel oleks pidanud olema võrreldes teiste liikmetega rohkem aega, kuid lõpuks tuli välja, et ka tema ei leinud aega suuliseks intervjuuks ja palus küsimused endale saata, et saaks ise vastamiseks aja valida. Tema vastused olid niisiis palju napisõnalisemad kui töötaja omad, kuid kuna tal oli nii kiire graafik, siis poleks ta ka silmast silma intervjuul jõudnud pikalt vastata.

Ankeetküsitlust kritiseerida ei ole kuigi sobiv, kuna mina ei olnud küsitluse koostajaks. Siinkohal saan kritiseerida ennast, et mu küsitlus oli küll koostamisel, kuid enne jõuti juba sihtasutuse koostatud küsimustik töötajatele vastamiseks esitada. Lisamärkuseks küsitluse kohta ütleks aga seda, et sealsed küsimused annavad samuti sisekommunikatsiooni kohta infot, mitte ainult vastused. Näiteks on ankeedis küsimus selle kohta, mil viisil soovivad töötajad saada informatsiooni juhatuse otsuste kohta – seega küsimuse järgi on juba paika pandud, et töötajad ei saa enne juhatuselt infot, kui nad pole otsust ise vastu võtnud.

Dokumendianalüüs kulges kindlate kriteeriumide järgi ning täiesti planeeritult. Dokument andis selge pildi sihtasutuse kehtiva kommunikatsioonikorralduse alustest, seega see meetod oli vajalik.

#### **6.5. Soovitused**

- Regulaarselt viia läbi sisekommunikatsiooni-uuringuid.
- Juhtkond võiks töötajaid kaasata otsuste protsessi, mitte ainult anda töötajaskonnale märku juba langetatud otsustest. Alt-üles infoliikumise võiks sisse kirjutada ka kommunikatsioonikorralduse protseduuri dokumenti.
- Üksuste-vahelist kommunikatsiooni oleks vaja edendada. Võiks korraldada infopäevi või meelelahutuslikel üritustel (suve- ja talvepäevad) esitleda meelelahutuslikus võtmes oma üksuse tegemisi. Asjalikuma poole pealt võiks sama valdkonna või programmiga töötajatele võimaldada arutlusi-kohtumisi/koosolekuid.
- Tööarvutites võiks avaleheks olla archimedes.ee või oma üksuse veebilehekülg.

- Kui hakatakse uuendama leheküge archimedes.ee, siis tuleks mõelda muuhulgas sellele, kuidas muuta veebilehte ka töötajate jaoks intrigeerivamaks.
- Kuna Facebook on praegu nii rikkalik kanal, siis võiks töötajaid õhutada kasutama Facebooki kontot aktiivsemalt. Seda muidugi eeldusel, et sealne Archimedese lehekülg töötab aktiivselt ning töötajad võtavad ka sel lehel sõna. Küll aga ei oleks Facebookil suurt väärtust sisekommunikatsioonikanalina, vaid niimoodi võiks edendada välist teavitust. Siiski võiks sellest kasu olla sisekommunikatsiooni edendamisel, kui seeläbi tunneksid töötajad end organisatsioonile vajalikumana ning kaasatuna.
- Korraldada huvitatud töötajatele infotund, kuidas kasutada mobiiltelefoni ligipääsuks töökirjadele ja –kalendrile.
- Kaaluda hoolikalt, mis funktsioone hakkaks siseveeb täitma ning kas mõni olemasolevatest kommunikatsioonikanalitest juba samasid eesmärke ei täida. Siseveebi pole vaja täiendamaks WebDesktopi või kodulehekülge, vaid selle vajalikkust näen aktiivse kommunikatsiooni seisukohalt.

## KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö „Sihtasutuse Archimedes sisekommunikatsioon: kommunikatsioonikanalite kasutamine ja tajumine“ eesmärgiks oli analüüsida sihtasutuse Archimedes sisesuhtlust kommunikatsioonikanalite kasutamise ning tajumise aspektidest, andes hinnangu kommunikatsioonikorraldusele. Tulemuse esituse ning analüüsi aluseks oli kaks uurimisküsimust, milles esimeses uuriti töötajate harjumusi ning ootusi kommunikatsioonikanalite kasutamisel ning teises selgitati välja töötajate hinnang sihtasutuse-siseselt infoliikumisele. Kanalite kasutamist ning tajumist analüüsiti kanalite edasiarenduse teooria järgi kanalite rikkalikkust määrates. Sihtasutuse-sisest infoliikumist analüüsiti eelkõige suhtlussuundade teooria järgi. Süvaintervjuusid ning ankeetküsitlusi toetasid kommunikatsioonikorralduse protseduuri analüüs ning teoreetilised lähtekohad.

Uurimisobjektiks oli sihtasutuse Archimedes sisekommunikatsioon. Sihtasutuses oli kommunikatsioonijuht juba ammu mõistnud, et on vaja teha sisemiste sihtgruppide uuringut, kuid arvukate väliskommunikatsiooni puudutavate tööülesannete kõrvalt ei olnud ta seda jõudnud teha. Selle töö tulemustest lähtuvalt oleks kommunikatsioonijuhil soov muuta siingi töös analüüsitud kommunikatsioonikorralduse protseduuri dokumenti.

Kommunikatsioonikorralduse protseduuri analüüsimise eesmärgiks oli hinnangu andmine sisesuhtluse korraldamisele. Dokumendianalüüs kvaliteedikriteeriumide põhjal suuri küsitavaid kohti dokumendist esile ei toonud, kuid leidis ikka üht-teist, mille võiks dokumenti lisada või täpsemalt välja kirjutada. Puudulikuks jäi alt-üles kommunikatsiooni kajastamine.

Intervjueeritavateks oli kaks organisatsioonis töötavat inimest. Töötajaga tegi autor süvaintervjuu, kuid juhatuse liikme eriti kiire ja planeeritud ajagraafiku tõttu tuli teine intervjuu teha kirjalikult. Õnneks vastas töötaja küsimustele nii põhjalikult, et muutis intervjuude analüüsi sisukamaks. Ankeetküsitlustele vastas 120 töötajast 105. Küsimused olid ankeedis jaotatud nelja osasse, millest enda töö eesmärgi järgi analüüsisin kahte gruppi: „mina ja sihtasutus“ ning „mina ja kommunikatsioonivahendid“.

Uurimistulemustest selgus, et informatsioon eri üksuste vahel võiks paremini liikuda ning infoliikumine juhtkonna ning töötajate vahel vajaks rohkem reguleerimist. Kommunikatsioonikanalite kasutamise kohta selgus, et eelistatakse saata elektroonilisi kirju, aga palju suheldakse ka telefoni teel ja näost-näku. Kommunikatsioonikanali valikul lähtutakse kommunikatsioonipartnerist, edastatavast sõnumist, ajalimiidist ning mugavusest. Rikkalikeks kanaliteks on e-post, telefon, kiirsuhtlustarkvara (MSN, Skype) ning otsene

suhtlus. Mitterikkalikud sihtasutuses kasutusel olevad kanalid on kodulehekül  
archimedes.ee, kalendrimärkmesüsteemid ning WebDesktop.

## SUMMARY

The objective of "Internal Communication of the Archimedes Foundation: Use and Perception of Communication Channels" was to analyse the internal communication of the Archimedes Foundation from the aspects of the use and perception of communication channels, and to evaluate the management of communication. The analysis was based on the habits and expectations of employees when using communication channels, as well as their evaluation of intra-foundation flow of information. The use and perception of channels was analysed by measuring the richness of channels according to the channel expansion theory. Intra-foundation flow of information was analysed according to the theory of the direction of communication. In-depth interviews and questionnaires were supported by the analysis of the communication management procedure, and theoretical basis for appraisal.

The internal communication of the Archimedes Foundation was the subject of the research. The Communications Manager of the foundation had come to the understanding a while ago that it was necessary to study internal target groups, but due to numerous job assignments regarding external communication he hadn't been able to carry out his plan. Depending on the results the Communications Manager would like to change the document of the communication management procedure that was analysed in this work.

The purpose of the analysis of communication management procedure was to evaluate the management of internal communication. Analysing the document based on the quality criteria revealed no major questionable points, though certain additions and elaborations could be made. The reflection of communication from employees to management was insufficient. The interviewees were two employees of the organisation. The author had an in-depth interview with one of the employees, but due to the especially busy time schedule of the member of the board the other interview had to be in writing. Fortunately, the employee answered the questions so thoroughly that it enriched the analysis of the interviews. 105 out of 120 employees filled out the questionnaire. The questions were divided into four categories, two of them - "me and the foundation" and "me and the means of communication" - were analysed in this work.

The results showed that the information flow between different units could be better and more regulated between the board and the employees. Regarding the use of communication channels electronic mail was preferred, but a lot of communication was done face-to-face and by phone. When choosing a communication channel a lot depends on the

communication partner, the message, time limit, and convenience. E-mail, the phone, instant messaging software, and direct communication are rich channels. Lean channels in use in the foundation were the home page [archimedes.ee](http://archimedes.ee), calendar note systems and WebDesktop.

## KASUTATUD KIRJANDUS

1. D'Urso, C. & S. A. Rains. (2008). Examining the Scope of Channel Expansion. A Test of Channel Expansion Theory With New and Traditional Communication Media. SAGE.
2. Hitt, A.M. & J.S. Black & W.L. Porter. (2005). *Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
3. Hirokawa, Y. R. & L. Erbert & A. Hurst. (1996). *Communication and Group Decision Making*. New York: SAGE.
4. Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational behavior : theory and practice*. New York: Merrill.
5. Jones, P. (2008). *Communicating Strategy*. Aldershot; Burlington: Gower.
6. Lindo, D. K. (1995). Have you checked out your public relations recently? *Supervision*, 56 (11): 14-16.
7. Miljan, M. (2009). *Kommunikatsioonikorralduse protseduur*. Sihtasutus Archimedes.
8. Miller, K. (1999). *Organizational communication. Approaches and Processes*. Boston: Thomson/Wadsworth.
9. Murre, U. [2000]. *Tehnikaülikool tahab suhted selgemaks muuta*, URL (kasutatud jaanuar 2010) <http://deephought.ttu.ee/ajaleht/tp2000/13marts2000/murre.html>.
10. Past, A. (2008). *Juhtimine ja suhtekorraldus*. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
11. *Sihtasutus Archimedese kodulehekülj*, URL (kasutatud oktoober 2009) <http://archimedes.ee/index.php?leht=160>.
12. Siibak, A. (2009). *Teadustöö alused*. Loengukonspekt. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.
13. Timmerman, C.E. & S.N. Madhavapeddi. (2008). Perceptions of Organizational Media Richness: Channel Expansion Effects for Electronic and Traditional Media Across Richness Dimensions. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 51 (1): 18-32.

14. Täht, S. (2010). *Sihtasutuse Archimedes sisekommunikatsioon: kommunikatsiooni-kanalite kasutamine ja tajumine*. Seminaritöö.
15. Vadi, M. (2004). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
16. Vos, M. & H. Schoemaker. (2004). *Accountability of communication management; a balanced scorecard for communication quality*. Utrecht: Lemma.



## LISAD

### *Lisa 1. Ankeetküsitlus* sisekommunikatsiooni uuring 2010

SA Archimedes sisekommunikatsiooni uuring 2010

Hea kolleeg!

Palun leia need paarkümmend minutit, et täita käesolev ankeet. Uuringu eesmärk on saada pilt sihtasutuses sisemisest infoliikumisest ning seda paremaks muuta.

### Mina ja kommunikatsioonivahendid

**1 [email\_t88arvutis]E-posti jaoks kasutan tööarvutis peamiselt: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

- Outlook
- Thunderbird
- Veebipõhine Squirrel Mail
- Veebipõhine Outlook
- Gmail Archimedesele
- Muu (täpsustage)

**2 [muusarvutis\_epost]Töövutist eemal olles kasutan e-posti lugemiseks peamiselt: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

- Veebipõhine Outlook
- Veebipõhine Squirrel Mail
- Gmail Archimedesele
- Muu (täpsustage)

**3 [kalender]Kasutan Archimedese kalendrisüsteemi: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

- Programmi Outlook kaudu
- Otse veebist (aadressil <http://cal.archimedes.ee>)

Muu (täpsustage)

**4 [t88\_planeerimivahend]Oma töö planeerimiseks kasutan: \*Palun valige kõik sobivad vastusevariandid:**

Lauakalender

Märkmikkalender

Vihik/paber

Sihtasutuse elektrooniline kalender

Muu (täpsustage):

**5 [isiklik\_epost]Personaalse e-posti jaoks kasutan peamiselt: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

Gmaili

Hotmaili

Hot.ee meili

Archimedese meilikontot

Muu (täpsustage)

**6 [komvahendite\_info]Mul on piisavalt infot, kuidas kasutada: \*Palun valige kõige sobivaim vastus:**

	<b>5 - olen täiesti nõus</b>	<b>4 - pigem olen nõus</b>	<b>3 - kuidas kunagi</b>	<b>2 - pigem ei ole nõus</b>	<b>1 - ei ole üldse nõus</b>	<b>0 - Pole huvi/vajadust olnud</b>
<b>telefonide suunamine</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>WD kasutamine</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Google kalendrisüsteemi kasutamine</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	5 - olen täiesti nõus	4 - pigem olen nõus	3 - kuidas kunagi	2 - pigem ei ole nõus	1 - ei ole üldse nõus	0 - Pole huvi/vajadust olnud
<b>Kontorimasinate kasutamine (printer, skänner jne)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>uute veebipõhiste lahenduste kohta, mida töös kasutada (nt Google Docs, Google Sites)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>töömeilide ja -kalendri ühildumise kohta mobiiliga</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 [komvahendite\_infovaj] Soovin paremini teada, kuidas kasutada...

Kirjutage vastus siia:

8 [kal\_moblasse] Kasutan oma mobiili ligipääsuks töömeilidele ja -kalendri:

\*Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Jah
- Ei
- Ei, kuid sooviks

9 [kiirsuhtlustarkavra] Kasutan tööalaselt kiirsuhtlustarkvara: \*Palun valige **kõik** sobivad vastusevariandid:

- Skype
- MSN
- Ei kasuta, ega soovigi
- Ei kasuta, aga prooviks

Muu (täpsustage):

**10 [facebook]Mul on Facebooki konto:** \*Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- jah, kuid eriti ei kasuta
- jah, kasutan aktiivselt
- ei ole kontot
- mis see Facebook on?

**11 [WD kasutus]Dokumendihaldussüsteemi WebDesktop kasutus:** \*Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Kui tihti kasutan					Kasutusmugavus					
	igapäevaseks	kord-kord nädalas	paar korda kuus	harvemini kui üks kord kuus	ei kasuta	5 - väga hea	4 - pigem hea	3 - kuidas kuni	2 - pigem ei ole hea	1 - ei ole üldse hea	0 - ei kasuta
töölähetused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arved või majanduskulude aruanded	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kolleegide kontaktandmete otsing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saga seotud isikute/asutuste kontaktandmete otsing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
töökorralduslike protseduuride otsing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tööks vajalike vormide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kui tihti kasutan****Kasutusmugavus**

igapäevaselt	kord- paar nädal as	paar kord a kuus	harvemi ni kord kuus	ei kasut a	5 - väg a hea	4 - pige m hea	3 - kuida s kuna gi	2 - pige m ei ole hea	1 - ei ole ülds e hea	0 - ei kasut a

otsing

üksuse siseste  
dokumentide  
registreerimi  
ne

dokumentide  
edastamine  
ja/või  
kinnitamine

12 [Wd meeldib]WebDesktopi puhul meeldib, et...

\*Kirjutage vastus siia:

13 [WDs\_muudaks]WebDekstopi puhul häirib ja muudaksin...

\*Kirjutage vastus siia:

14 [siseveebi\_vajadus]Tunnen vajadust Archimedes siseveebi järgi: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:

Jah

Ei

Ei oska öelda

15 [siseveebi\_kasutaks]Kasutaksin siseveebi peamiselt...

Kirjutage vastus siia:

**16 [archimedes.ee]Kasutan pealehte archimedes.ee:** \*Palun valige **kõik** sobivad vastusevariandid:

kolleegide kontaktide leidmiseks

teiste üksuste tegemiste jälgimiseks

Muu (täpsustage):

**17 [veebilehitseja]Oma tööarvutis kasutan peamise veebilehitsejana:** \*Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

Internet Explorer

Firefox/Mozilla

Google Chrome

Muu (täpsustage)

**18 [brauseri\_avalet]Minu tööarvuti veebilehitseja avaleht on:**

\*Kirjutage vastus siia:

Mina ja töö

**19 [t88ylesanded]Mul on selged tööülesanded, tean mille eest pean oma töös vastutama** \*Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

5 - olen täiesti nõus

4 - pigem olen nõus

3 - kuidas kunagi

2 - pigem ei ole nõus

1 - ei ole üldse nõus

**20 [t88info]Tööks vajalik info on mulle kättesaadav** \*Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

5 - olen täiesti nõus

4 - pigem olen nõus

- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole nõus
- 1 - ei ole üldse nõus

**21 [t88\_meeldib]Minu töö meeldib mulle: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

- 5 - olen täiesti nõus
- 4 - pigem olen nõus
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole nõus
- 1 - ei ole üldse nõus

**22 [mind\_motiveerib]Mind motiveerib peamiselt:**

\*Kirjutage vastus siia:

**23 [juht\_kursis]Minu otsene juht on minu tööga kursis \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

- 5 - olen täiesti nõus
- 4 - pigem olen nõus
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole nõus
- 1 - ei ole üldse nõus

**24 [tagasiside\_juhilt]Töölane tagasiside otseselt juhilt:**

\*Palun valige kõige sobivaim vastus:

**Piisavalt sage**

**Asjakohane**

5 - olen täiesti nõus	4 - pigem olen nõus	3 - kuidas kunagi	2 - pigem ei ole nõus	1 - ei ole üldse nõus	5 - olen täiesti nõus	4 - pigem olen nõus	3 - kuidas kunagi	2 - pigem ei ole nõus	1 - ei ole üldse nõus
-----------------------	---------------------	-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------	-------------------	-----------------------	-----------------------

**Positiivne tagasiside on minu jaoks:**

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

**Piisavalt sage**

**Asjakohane**

5 - olen täiesti nõus	4 - pigem olen nõus	3 - kuidas kunagi	2 - pigem ei ole nõus	1 - ei üldse nõus	5 - olen täiesti nõus	4 - pigem olen nõus	3 - kuidas kunagi	2 - pigem ei ole nõus	1 - ei üldse nõus
-----------------------	---------------------	-------------------	-----------------------	-------------------	-----------------------	---------------------	-------------------	-----------------------	-------------------

**Konstruktiivne ja kriitiline tagasiside on minu jaoks:**

**25 [juhi\_konfliktilahend]Minu otsene juht oskab lahendada konflikte: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

- 5 - olen täiesti nõus
- 4 - pigem olen nõus
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole nõus
- 1 - ei ole üldse nõus

**26 [post\_6hkkond]Struktuuriüksuse juht oskab kujundada positiivset õhkkonda: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

- 5 - olen täiesti nõus
- 4 - pigem olen nõus
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole nõus
- 1 - ei ole üldse nõus

**27 [pingevaba\_ohustik]Minu struktuuriüksuses on pingevaba ja meeldiv õhkkond: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

- 5 - olen täiesti nõus
- 4 - pigem olen nõus
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole nõus
- 1 - ei ole üldse nõus



## Mina ja kolleegid

**28 [kolleegid\_aitavad]**Vajadusel minu töökaaslased aitavad mind \*Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- 5 - olen täiesti nõus
- 4 - pigem olen nõus
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole nõus
- 1 - ei ole üldse nõus

**29 [yksysev2line\_abi]**Olen otsinud tööalast abi/infot ka teistest struktuuriüksustest SAs \*Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- jah
- ei
- seni pole abi või koostööd vaja läinud

**30 [kolleegi\_kompetents]**Olen teadlik kolleegide kompetentsidest, mida tööalaselt **vajan** \*Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- 5 - olen täiesti nõus
- 4 - pigem olen nõus
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole nõus
- 1 - ei ole üldse nõus

**31 [kolleegi\_kompetents1]** Info kolleegide kompetentside kohta on minu jaoks: \*Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- 5 - väga oluline
- 4 - pigem oluline
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole oluline
- 1 - ei ole üldse oluline

**32 [info kiirus]**Olen rahul kolleegidelt info saamise kiiruse ja asjakohasusega \*Palun valige kõige sobivaim vastus:

**Info kiirus****Info asjakohasus**

5 - olen täiesti rahul	4 - olen pigem rahul	3 - kuidas kunagi	2 - pigem ei ole rahul	1 - ei üldse rahul	5 - olen täiesti rahul	4 - olen pigem rahul	3 - kuidas kunagi	2 - pigem ei ole rahul	1 - ei üldse rahul
------------------------	----------------------	-------------------	------------------------	--------------------	------------------------	----------------------	-------------------	------------------------	--------------------

Telefoni teel

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

E-posti teel

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

33 [mina\_sisekomis]Minu osalus sisekommunikatsioonis: \*Palun valige kõige sobivaim vastus:

5 - olen täiesti nõus	4 - pigem olen nõus	3 - kuidas kunagi	2 - pigem ei ole nõus	1 - ei ole üldse nõus
-----------------------	---------------------	-------------------	-----------------------	-----------------------

jagan oma tööalast informatsiooni lähemate kolleegidega

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

jagan oma töö kohta käivat olulist infot SA üleselt

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

34 [annan\_infot\_kanal]Enda tööalase info edastamiseks kolleegidele eelistan: \*Palun valige kõik, mis sobivad ja lisage kommentaar:

e-posti

nõupidamist/koosolekut

telefoni

Paremal asuvasse lahtrisse saad täpsustada, millist informatsiooni eelistad sel viisil jagada

35 [strv2line\_kom\_kolleg]Suhtlen kolleegidega väljaspool enda struktuuriüksust \*Palun valige ainult üks järgnevatest:

- 5 - olen täiesti nõus
- 4 - pigem olen nõus
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole nõus
- 1 - ei ole üldse nõus

**36 [strv2line\_kom\_olulis]Suhtlemine kolleegidega väljaspool enda struktuuriüksust on minu jaoks: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

- 5 - väga oluline
- 4 - pigem oluline
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole oluline
- 1 - ei ole üldse oluline

**37 [mitteform\_suhtlus]Võimalusi kolleegidega tööväliselt suhelda pean piisavaks: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

- 5 - olen täiesti nõus
- 4 - pigem olen nõus
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole nõus
- 1 - ei ole üldse nõus

**38 [mitteform\_olulisus]Töövälise suhtluse osas muudaksin... on minu jaoks: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

- 5 - väga oluline
- 4 - pigem oluline
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole oluline
- 1 - ei ole üldse oluline

**39 [mitteform\_ettepanek]Töövälise suhtluse osas muudaksin...**

Kirjutage vastus siia:

## Mina ja sihtasutus

**40 [juhtkonnainfo\_olulis] Info juhtkonna otsuste kohta on minu jaoks: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

- 5 - väga oluline
- 4 - pigem oluline
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole oluline
- 1 - ei ole üldse oluline

**41 [infojuhtkonnast] Saan piisavalt infot juhtkonna otsuste kohta: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

- 5 - olen täiesti nõus
- 4 - pigem olen nõus
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole nõus
- 1 - ei ole üldse nõus

**42 [juhtk\_mis\_info] Juhtkonna otsuste kohta soovin infot saada: (prioritiseeri) \*Palun nummerdage kõik kastid alustades 1-st kuni 4**

struktuuriüksuse juhilt koosolekul

E-posti teel

WebDesktopist

muul viisil

**43 [tookorraldus\_info] Saan piisavalt infot mind puudutavate töökorralduslike muudatuste kohta \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

- 5 - olen täiesti nõus
- 4 - pigem olen nõus
- 3 - kuidas kunagi
- 2 - pigem ei ole nõus

1 - ei ole üldse nõus

**44 [tookorraldus\_kanal]SA tasandi töökorralduslikele küsimustele otsin vastust (palun reasta olulisuselt):** \*Palun nummerdage kõik kastid alustades 1-st kuni 4

protseduuridest WDs

pöördun kolleegi/juhi poole

pöördun ADM töötaja poole

pöördun oma üksuse assistendi poole

**45 [parendan\_ise] Aitan ise kaasa töökorralduse parendamiseks parendusettepanekutega** \*Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

5 - olen täiesti nõus

4 - pigem olen nõus

3 - kuidas kunagi

2 - pigem ei ole nõus

1 - ei ole üldse nõus

**46 [koostoo\_heal]Pean üksustevahelist koostööd heaks:** \*Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

5 - olen täiesti nõus

4 - pigem olen nõus

3 - kuidas kunagi

2 - pigem ei ole nõus

1 - ei ole üldse nõus

**47 [yksyste\_info]Sooviksin järgnevat infot teistes üksustes toimuva kohta:**

Kirjutage vastus siia:

**48 [eelinfo\_kasulik]Pean iganädalast üldlisti saadetavat uudiste ja eelinfo ülevaadet:**

\*Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

kasulikuks, loen seda iga kord

kasulikuks, loen vahel

vähe kasulikuks, üldiselt ei loe

loen, aga kasulikuks ei pea

müraks, ei loe seda kunagi

**49 [mis\_olulineinf]Eelistan saada olulist infot SA kohta (palun järjestä) \*Palun nummerdage kõik kastid alustades 1-st kuni 6**

suuliselt üksuse koosolekul

kord kuus uudiskirjana emaili teel

paberil siselehena

siseveebi kaudu

online ülekandena (nt Skype teel)

muul viisil

**50 [tahan\_mis\_infot]Tunnen enim puudu infost, mis.....**

Kirjutage vastus siia:

**Mina:**

**51 [yksus] Üksus: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

ADM

EKKA

ENEB

FIN

KHA

HKK

TTK

STR

**52 [vanus] Vanus: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

alla 30

31-45

46-...

**53 [staazh] Staaž Archimedeses: \*Palun valige ainult üks järgnevatest:**

alla ühe aasta

1-3 aastat

üle 3. aasta

**54 [Ametitasand]Ametitasand: Palun valige ainult üks järgnevatest:**

tubli töötaja, kuid üksust ei juhi :)

allüksuse/büroo juht

struktuuriüksuse juht

Lõpetuseks...

**55 [rahulettepanek] Oleksin tööga rohkem rahul, kui...**

Kirjutage vastus siia:

**56 [1parandus] Kui saaksin parandada ühe probleemi või puuduse Archimedeses, mis see oleks....**

Kirjutage vastus siia:

**57 [1positiivne] Vähemalt üks positiivne asi meil tööl, mis mul silma särama paneb on....**

Kirjutage vastus siia:

Saada ankeet.

Täname teid, et vastasite ankeedile.

## ***Lisa 2. Süvaintervjuu kava***

### **1) Soojendusküsimused**

✚ Enesetutvustus

- Kellena töötate?
- Kaut olete töötanud Sihtasutuses Archimedes?
- Millised on teie tööülesanded?
- Meenutage, kas teil oli organisatsiooni kerge sisse sulanduda?

### **2) SA Archimedese kommunikatsioonist**

- Millisena näete kommunikatsiooni rolli organisatsiooni toimimises?
- Millisena näete kommunikatsioonitöötajate rolli organisatsioonis?
- Millega olete rahul kommunikatsioonikorralduses (eelkõige silmas pidades sisekommunikatsiooni)?
- Mida muudaksite kommunikatsioonikorralduses (eelkõige mõeldes sisekommunikatsioonile)?

### **3) SA Archimedese sisekommunikatsiooni toimimine**

- Kui hästi olete kursis organisatsiooni eesmärkide ning teenustega? Kust olete saanud sellekohase info?
- Millisena tunnetate enda rolli organisatsiooni arengus ja otsustustes?
- Kirjeldage enda suhtlemist teiste Archimedese töötajatega?
- Kuidas hindate töötajate vahelist suhtlemist? Milline on teie arvates formaalse ja informaalset suhtluse suhe organisatsioonis?
- Kas suhtlemine juhatusega erineb kuidagi teiste töötajatega suhtlemisest? Kui jah, siis kuidas?

### **4) Kommunikatsioonikanalite kasutamisest organisatsioonis**

- Millised on põhilised kanalid, mida teiste töötajatega infovahetuseks kasutate?

Miks kasutate just neid kanaleid?

- Ametlik kirjalik dokument/ettekanne/raport
- Memod, kirjad (tavapost)
- E-mail
- *On-line* suhtlemine (MSN)
- Telefon/telefonikonverents
- Skype; videokonverents



- Silmast-silma suhtlemine
  - Koosolek
  - Archimedese aastaraamat
  - Webdesktop
  - Iga-reedene infokiri üldlisti
  - Välisveebid
  - Google calendar
- 
- Millised on põhilised kanalid, kui vahetate infot töötajalt juhatusele (või teise intervjuueeritava puhul juhatuselt töötajale)? Miks kasutate just neid?
  - Kas kasutate erinevaid kanaleid, kui pöörduate kogu sihtasutuse poole või kui edastate infot ainult enda üksusele? Milles seisneb see erinevus?
  - Millest lähtute, kui valite sõnumi edastamiseks kanalit? Siin võiks välja tuua kolm põhilist lähtekohta.
  - Kas eelistate mingit kommunikatsioonikanalit, sõltumata infost, mida edastate? Millist?
  - Millise kanali kaudu jõuab tavaliselt organisatsioonisisene info teieni? Aga üksuse-sisene info?
  - Kui kiiresti jõuab tavaliselt asutusesisene informatsioon teieni? Ja kui kiiresti üksuse-sisene info?

## 5) Kommunikatsioonikanalite tajumisest organisatsioonis

- Kui kiiresti harjute/olete harjunud uute töös kasutatavate kommunikatsiooni-süsteemidega? (Näiteks uue telefonisüsteemiga või google calendariga jne)
  - Millised kommunikatsioonikanalid ja –süsteemid on teie arvates väga vajalikud (pidevas kasutuses)? Kas on midagi üleliigset või midagi puudu?
  - Milliseid tähendusi erinevad kanalid kannavad teie jaoks (millise tähenduse olete ise mingile kanalile omistanud)?
- Ametlik kirjalik dokument/ettekanne/raport (webdesktop ühildatud)
  - Memod, kirjad (tavapost)
  - E-mail
  - *On-line* suhtlemine (MSN)
  - Telefon
  - Skype; videokonverents
  - Silmast-silma suhtlemine
  - Koosolek
  - Archimedese aastaraamat
  - Iga-reedene infokiri üldlisti

- Välisveebid
- Google calendar

- Kas tajute kuidagi sõnumi erinevust sõltuvalt kanalist, mille kaudu info edastatakse?  
Kui jah, siis kuidas tajute erinevust?

Kas soovite veel midagi lisada või ära mainida, mille kohta ma pole konkreetselt küsimust esitanud?

### ***Lisa 3. Intervjuud***

#### **Lisa 3.1 Intervjuu SA Archimedese töötajaga**

*Tere. Esmalt sooviks teada, kellena te töötate siin organisatsioonis?*

Töötan programmi Primus büroos ja olen õppejõudude ja koolituse valdkonna koordinaator.

*Ja kaua te olete siin töötanud?*

Ütleme suurusjärku poolteist aastat.

*Ja millised on teie tööülesanded?*

Eemn...Põhiline ülesanne on programmi Primuses siis jälgida, et õppejõudude koolitus toimub; kuidas toimub; kui on vaja, siis organiseerida, plaanida, jälgida eelarveid, kuidas õppejõudude koolitustel on läinud koolitused õppejõududele, mentor õppejõudude koolitused ja nende töö jälgimine ja siis kõrgkooli didaktika alaste raamatute väljaandmine.

*Seega päris palju ülesandeid. Aga nüüd ma sooviks, et te meenutaks, kas teil oli organisatsiooni kerge sisse sulanduda...*

Ütleks, et...ma tootsin välja kaks ringi...on Primus büroo ring...siis sellesse oli jah lihtne, sellepärast et meil olid...meil võeti kõik koordinaatorid korraga tööle ja me kõik õppisime üksteiselt ja arenesime koos. Aga kui me Archimedese võtame laiemalt...siis oli probleem selles, et meile oli selles majas määratud esimene korrus, aga see ei saanud meie töölevõtmiseks valmis...meid võeti tööle augustis ja me olime esimesed kaks-kolm nädalat kolmandal korrusel, oma töölauda ei olnud...oma otsene ülemus oli siis veel puhkusel...nii et noh, õppisime ja tegime...aga minu eelis on see olnud, et ma olen Archimedesega varem ka kokku puutunud teistel ametipostidel, et et...ma olen koolis töötanud varem ja seal tekkis simulatsioonimängude vastu huvi...ja see seltskond oli seal...ja üks asi, mis nad tegid oli õpetajatele konverentside organiseerimine...et iga aasta oli konverents õpetajatele, kuidas kasutada arvutit õppetöös...ja siis ma olen ka nende kaudu taotlenud välislähetusi...

*Hmm, väga põnev. Nüüd aga läheks edasi konkreetsemalt Archimedese kommunikatsiooniga. Et millisena näete teie kommunikatsiooni rolli organisatsiooni toimimises?*

Mida sa mõtled täpsemalt kommunikatsiooni all?

*Kuna minu töö keskendub sisekommunikatsioonile, siis mõtlen just sisesuhtluse rolli organisatsioonis.*

Ma jätkaksin jälle selle kahe ringiga...ütleme, et kui me räägime siin sellest väiksest Primus büroost, siis ma arvan, et see sisemine suhtlus on väga hea...et me oleme kõik koos ühes ruumis, või see tähendab ruumides, hästi lähestikku...me suhtleme...kui tekib probleeme, siis ma saan kohe kolleegiga suhelda, kõik info jookseb kokku...ütleme, abivahenditest kasutame,

meil on oma list...ja kõigil on jagatud omavahel nagu messengeri account`id, nii et kui keegi on näiteks lähetuses, siis suhtlus on messengeris püsivalt...et selles suhtes et väga hästi on siseriingis. Aga kui me vaatame nüüd...ma võtan nüüd tegelt kolmanda ringi, mis on siis Kõrghariduse arenduskeskus, siis...pool arenduskeskusest on Tallinnas, pool on Tartus...

*Aga Primus on kõik Tartus?*

Jah, Primus on kõik Tartus. Siis...põhimõtteliselt on Kõrghariduse arenduskeskusel oma list...me teeme kord aastas midagi koos...noh seminarid...ja listist see info, mis tuleb, see tuleb...et see, kus me teeme koostööd nagu rohkem...ütleme Tallinna poolepealt...on EDUCO programm...mõistlik on koostööd teha, sellepärast et kuna et noh EDUCO õpetaja poole pealt arendab haridust, siis meil on noh laiemalt kõik õppejõud...veidi kattuvad need teenused ja me lihtsalt peame koostööd tegema, sest muidu oleks raha raiskamine. Ühesõnaga omavahel, kui vajadus on, siis teeme koostööd ja suhtleme tihedamini... Aga kui me nüüd vaatame Archimedest laiemalt, siis ütleme põhiliseks kanaliks on üldlist...tuleb aeg-ajalt uudiskiri ja aegajalt pannakse üles teade, et midagi toimub või midagi on tehtud...ja ametlikku suhtlust nagu rohkem ei ole. Kui sul on kellegagi koostööd vaja teha või on isiklikud kontaktid, siis suhtled messenger`is.

*Järgmine küsimus on eelmisest lähtuv...et millisena näete kommunikatsioonitöötajate rolli organisatsioonis?Ja ka siin võib keskenduda sisesuhtlusele...*

Mhm...Kui me vaatame jälle arenduskeskust ja Primust...ma vaatan siin nüüd neid koos...siin me näeme nüüd seda, et noh sisesuhtluse osas otseselt seda kommunikatsiooninimest vaja ei ole, sest see ring on suhteliselt väike...

*Palju teil Primuses töötajaid on?*

Primuses on...eee...üheksa...ja kõik on siinsamas...nii et siin ei ole...ütleme et siin on kommunikatsiooninimese vajadus pigem väljapoole, aga noh see ei ole meil teema praegu... Aga kui me vaatame laiemalt organisatsiooni, siis...võib-olla selles suhtes on, et...mina tunnen nagu puudust, et ma ei tea mis sünnib mujal...et ma ei tea näiteks et mis Tallinnas...meil on siuke programm nagu Euroopa Noored...et ma ei tea, millega nad tegelevad...et samas võiks olla tihedam võib-olla siuke uudiskiri tulla, et nemad tegid seda, teist ja kolmandat...et eriti kui me teame seda, et mingisugune uudisvoog jookseb Archimedesest Haridusministeeriumisse...et Haridusministeeriumil on iganädalane uudiskiri...see sama uudis jookseb sinna...ja see sama uudis võiks tulla ka näiteks siselisti... hmm ja et mis veel võiks olla...(pikk mõttepaus).

*Mul tuleb veel küsimusi selle kohta, nii et vahepeal võiks siis käsitleda seda, millega te olete kommunikatsioonikorralduses rahul?*

(Mõttepaus)...meeldib nagu, et asutuses on kommunikatsiooninimesed olemas...et mul eelmine kogemus on selline, et seal polnud absoluutselt...üritati väliskommunikatsiooni suhtlemiseks palgata inimest, aga enamus aeg oli too inimene kadunud, tähendab tegeles oma põhitööga...et see on nagu positiivne, et on mõeldud, et on vajadus...(paus).

*Aga kui te nüüd positiivseid külgi ei oskagi rohkem välja tuua, siis võib minna selle juurde, et mida te muudaksite kommunikatsioonikorralduses?*

Hmm...Tasuks kanalite peale mõelda...ütleme, et tegelikult ei pea ju kogu infot paiskama listi...et äkki...on muudki võimalused...näiteks on Archimedesel Facebookis oma leht, et näiteks sinna uudised panna. Mina näiteks olen Arcticu spordiklubi liige...meil on Facebookis oma leht...kõik info, mis mul vaja, tuleb...kõik muudatused tulevad mul sinna Facebooki kokku...kuid samas tuleb arvestada sellega, et paljud ei kasuta Facebooki...aga samas, mis saab teha, on...saab panna kusagile üles näiteks uudistevoo, RSS`i...et seda saab igauks, vaikselt seal tiksub meilerisse ja siis saab vaadata, mis toimub...

*Kuid kommunikatsioonitöötajaid...kas on teie arvates piisavalt või võiks olla rohkem, vähem?*

Ma arvan, et on piisavalt, aga samas nad peaks olema rohkem nähtavad. Me lihtsalt teame, et kuskil on olemas kommunikatsioonijuht, aga kommunikatsiooniinfo nagu...tähendab teame, et osad asjad peame temaga kooskõlastama või osad asjad ta teeb ise ära, aga see info liikumine on väga aeglane.

*Nüüd tuleb uus küsimuste blokk. Alustame küsimusega, kui hästi olete kursis organisatsiooni eesmärkide ning teenustega ja kust olete saanud sellekohase info?*

Hmm, olemas on...iga uus töötaja peab läbima uue töötaja koolituse. Seal on...räägitakse organisatsiooni üldisest taustast ja kuna kogu dokumendihaldus toimub webdesktopis, siis seda näidatakse ja kuna oleme ka kvaliteedi ISO standardiga seotud, siis peame ka sellega kursis olema.

*Kes teeb seda koolitust teile?*

Teevad erinevad inimesed. Kui ma õigesti mäletan, siis oli kolm inimest...Märt ehk kommunikatsioonijuht tegi siis nagu üldist kommunikatsioonipõhimõtteid, mis on asutuses, et mida peaks järgima...ei, kahekesi ikka olid. Siis kvaliteedispetsialist Kirsi tegi dokumendihaldust ja ISO kvaliteedipoolt.

*Ja see koolitus on kogu Archimedeses?*

Nii, kui kokku tuleb piisav hulk uusi töötajaid, siis tehakse. Seda ei tehta nagu niimoodi, et igale töötajale personaalselt, vaid vaadatakse, et kui Tallinnas on paar inimest tulnud ja Tartus paar inimest, siis võetakse nad kuskile päevaks kokku.

*Vajalik ettevõtmine. Aga millisena tunnetate enda rolli organisatsiooni arengus ja otsustustes?*

(Mõttepaus) Kui ma räägin jällegi Primuse seisukohast, siis jah, me kõik, kes me Primuses töötame, tunneme, et oleme Eesti kõrghariduses olulised ja räägime kaasa, sest me oleme...esimesel koosolekul oli sõnastatud moto, et „jätame jälje Eesti kõrgharidusmaastikule“. Et põhimõtteliselt kõik on asjast huvitatud ja kõik me teeme. Noh, ma tunnen ise ka seda, et me oleme ühe asja eest väljas ja me toetame üksteist. Tunned, et oled kaasatud ja et sinust on kasu. Aga ku me vaatame nüüd Archimedest...(pikk

mõttepaus)...aeg-ajalt hää minu hää jõuab ülespoole...et ma nagu suudan midagi öelda, minu eripära on see, et mul on IT-taust...et minu hää jõuab IT poole pealt kõrgemale.

*Milles te näete seda põhjust, miks töötaja hää alati ei jõua üles poole?*

Ma usun, et...Eesti maastikul on meil sedasi, et pooled inimesed on meil Tallinnas ja pooled Tartus. Ja samas, aeg-ajalt, kui mingit asja tehakse, siis on nagu sellised küsitlused väiksed, et mida arvata, aga seda on nii üliharva...seda võiks rohkem olla, et küsida inimeste arvamust. Väga palju tehakse ära, et „me otsustasime ja nüüd ongi sedasi“. Et noh...sama näide, et me läksime septembrist üle goole calendarile...et keegi jälle otsustas. Aga samas turvariskid minu jaoks olid kaalumata jäetud. Et tegelikult kalendritesse läheb päris palju salastatud infot, või mitte salastatud infot, aga mis ei peaks laiemale ringkonnale teada olema. Aga see süsteem on väljaspool, me ei saa seda kontrollida, meie ei tee back up´e, siis kas ta on turvaline. Tuleks nagu mõelda seda. Aga samas, nii palju, kui ma google´i teenuseid olen kasutanud, siis on nad täiesti turvalised, aga kunagi ei tea, mis toimub. Jah, sotsiaalne tarkvara on hea, aga kui kaua ta püsib, selles on küsimus.

*Mhm. Nüüd järgmine küsimus on suhtlemise kohta täpsemalt...kirjeldage oma suhtlemist teiste töötajatega? Jällegi võib tuua väiksema ringi ja siis suurema ringi Archimedesest.*

Mhm, Primuses me siis suhtleme hästi palju Messengeri teel ja suhtleme ka hästi palju just väljapoole Messengeri teel. See on meil töövahend juba. Tegelikult minu puhul on see, et ma kasutan Skype´i ja Messengeri mõlemat, aga Skype on mul isiklike tuttavate jaoks, aga Messenger on kujunenud töövahendiks. See on täiesti reaalne infokanal suhelda nii väljapoole kui ka sissepoole. Eelis on, et kui kedagi pole sees, siis jääb sõnum ja kui ta tuleb, siis saab selle kohe kätte. Väga palju kasutame siseinfo jaoks ka listi.

*Jah, kanalite küsimus tuleb mul ka natuke hiljem...*

Okei.Ühesõnaga siis meilindus on see, kuidas suhtleme...või ka siis suusõnaline. Et kui on vaja ikka ruttu küsida, siis küsid otse ruttu ja kiiresti. Lähed kohe teise laua juurde ja küsid.

*Ja aga siin siis tulebki see erinevus välja, et Primuses olete siin kõik koos, kuid kui kogu Archimedesest arvesse võtta, siis ei saa alati teise juurde minna. Kasvõi siin Tartu kontoriski...ei lähe alati kolmandale korrusele kohale, vaid saadad pigem e-maili?*

Jah. Aga samas...see on küll natuke kõrvalepõige su töölt, aga...see oleneb õudselt palju ka organisatsiooni töökultuurist. Minu eelmine töökoht oli Eesti Infotehnoloogia sihtasutus ja ma olin ainukesena Tartus. Jah, ma käisin igal nädalal vähemalt korra, ajasin oma asju Tallinnas...seal pidas juhatus koosolekuid. Aga ma tunnen, et nagu minu hää tolles olukorras jõudis paremini juhtkonnani. Samamoodi, infokanalid olid Messenger ja Skype ja listid. Aga kuidagi...jõudis!

*Kui suur oli too organisatsioon?*

Mingi viiskümmend-kuuskümmend inimest.

*Archimedes on küll suurem, aga annab vist võrrelda küll.*

Mhm, aga kui me räägime nüüd majasiseselt...et kuidas me suhtleme siin Tartu kontoris, siis oleneb olukorrast...kas sa tõesti lähed teisele korrusele asju küsima/kuulama, kui on vaja kiiresti infot ja siis saab kohe ka täpsustavaid küsimusi küsida...see tundub mõistlikum. Aga kui sul on ikka seda ajavaru, siis üldjuhul saadad kirja.

*Töötajate suhtlemise kohta on veel see küsimus, et kuidas hindate töötajate vahelist suhtlemist? Milline on teie arvates formaalse ja informaalne suhtluse suhe?*

Ma arvan, et tööajal ikkagi formaalne suhtlus, et tööajal räägid ikka tööasjadest. Aga samas lõunapaus või kui lähed oled väljas õhtul, selles mõttes et nagu mõned seminarid on kahepäevased...väljas...et siis pärast õhtul pärast seminari on ikkagi mitteametlik suhtlus. Ma arvan, et niipalju kui mina suhtlen, siis inimestel on käitumisreeglistik paigas...et enamus...ma ei saa küll öelda, et alati...aga on ikka formaalne tööalane suhtlus. Ja ikka ei saa niimoodi tööd teha, et ei teki häid tuttavaid, ei saa ka öelda, et südamesõbrad oleks tekkinud.

*Kuid kas suhtlemine juhatusega erineb suhtlemisest teiste töötajatega?*

Juhatus jõuab meie juurde hetkel, kui on mingi juhatuse koosolek siin meie esimese korruse ruumides. Muidu tavatöö olukorras...Ülle on kolmandalt, tema kolmandalt ei liigu kuhugi, Eve on siin teisel korrusel, ei liigu kuhugi ja Rait on Tallinnas...siia korrusele jõuab ta üliharva, siis kui on koosolek meie majas või tuleb ta läbi, kui on Tartus asju ajamas ja siis astub lihtalt läbi ja ütleb „tere“ või küsib, kas allkirja vaja anda on. Ja info neilt jõuab ka meieni, kui nad on võtnud mingi otsuse vastu.

*Aga teie info nendeni jõuab kuidas?*

Kui midagi tunneme, et midagi on paigast ära või et kui on vaja sõna võtta, siis ikka saadame infot nendeni. Aga nad ise ei küsi.

*Nüüd tulevad siis kanalite küsimused... Millised on põhilised kanalid, mida teiste töötajatega infovahetuseks kasutate?*

Ma arvan, et kõige enam populaarsem on suuline suhtlus ikkagi Primuse raames. Siis on Messenger ja ka e-mail. Ja võtame ka telefoni ja helistame. Aga kui on vaja suhelda laiemal ringil, siis on e-mail, Messenger, telefon. Telefon eriti siis, kui on vaja kiiresti saada.

*Tegelikult on mul koostatud ka nimekiri igasugustest kanalitest. Kui ma nimetan kanali, siis te võiks tuua põhjusi, miks ja mis situatsioonis konkreetset kanalit võiks kasutada/kasutatakse.*

*Esimene on ametlik ettekanne või dokument või raport*

Mingid osad pannakse webdesktop'i üles, et sealt saab lugeda. Aga me liigume selles suunas, et üritame võimalikult vähe hoida paberdokumente ja üritame elektrooniliselt...ja kõik need elektroonilised asjad on webdesktop'is olemas ja seal saab nendega tutvuda. Mõistlik on ja vajadus on...sest kõike ei suuda e-maili panna. Aga seda et, mulle saadetak스 päevas kümme-kakskümmend raportit, seda ei ole. Aga kui ta kuskil üleval on ja ma vähemalt tean, et ta on kuskil olemas, siis väga hea.

*Aga kuidas on lood tavaposti liikumisega?*

Ikka liigub.

*Mida tavaliselt siis saadetakse tavapostina?*

Hmm, põhimõtteliselt, allkirjastatud lepingud, kuigi juba liigume ka sinnapoole, et digiallkirju anname. Et kui teine pool saab digiallkirja panna, siis meie ka alati paneme digiallkirja. Lepingud...kuna Euroopa Liidu sotsiaalfondide asjaajamine on selline, kus elektroonilisel allkirjal hakkab vaikselt olema sõnaõigus. Kuid väga palju asju tuleb ikkagi paber kandjal kokku korjata ja rakendusüksusele esitada – üle kahe kuu tulevad kuludokumendid, mis tuleb esitada.

*Nii aga e-maili teel?*

Tuleb kõiksugune üldine info. Ja seal saadetakse ka dokumente, kui vaja on. Ja kui on vaja mingit arvamust, siis küsid ka e-maili teel. Messenger'i ei jää jälg maha, lihtsalt kirjutad reale. Aga e-mail tundub paljudele, et on natuke ametlikum kanal. Seal on ikkagi nimi ja e-maili aadress üleval...ta nagu maksab natuke rohkem.

*Ja järgmine ongi mul Messenger...*

Kui keegi on kusagil ära ja on kiiresti vaja ja tead, et tal on näiteks mingi kokkusaamine/koosolek, et ta ei saa telefoni võtta, aga kui ta on Messengeris, siis saab talle trükkida ja vastab, kunas ta vastab, aga ta on vähemalt näinud, et tema käest on midagi küsitud.

*Siis telefoni teel...ja telefonikonverents*

Sama lihtne on kasutada ka videokonverentsi. Oleneb, mida on vaja rääkida ja kokku leppida. Kui on vaja näidata pilti, siis on ikkagi videokonverents, aga kui on lihtsalt vaja midagi rääkida, siis on telefonikonverents.

*Ja telefon...näiteks e-maliga võrdluses, millal eelistate saata e-maili ja millal eelistate helistada?*

Ütleme, et e-mail on siis, kui sa tead, et sul on aega. Aga kui sul mõned asjad on vaja kiiresti otsustada, siis telefon.

*Skype...*

Minu jaoks skype on rohkem personaalne suhtlus oma sõprade ja tuttavatega.

*Aga kas tööalaselt ei ole Skype'is teinud videokonverentsi?*

Ei ole.

*Ja selline kommunikatsiooniviis nagu silmast silma suhtlemine?*



See domineerib. Kui on vaja kuupäevad ja ümbertegemised paika panna, siis eelistame e-  
maile ja liste – siis on asjad ees. Ja teine kanal on google calendar, kuhu paneme asjad üles.  
Aga kui on vaja midagi mõelda, koos arutada, ajurünnakud...siis ikka suuline, vahetu suhtlus.

*Järgnevalt siis koosolek...mis on ka suulise suhtlusega seotud...*

Kui me räägime Primusest, siis vähemalt kord nädalas, on meil esmaspäeviti koosolekud.  
Esmaspäev on kindel päev, aga aeg kõigub. Kui me räägime laiemast ringist, siis asutusel on  
selline traditsioon, et on suve- ja talvapäevad. Et see on nagu laiema seltskonna  
suhtlemisvõimalus.

*Et siis peate ikka oluliseks, et korraldatakse selliseid üritusi koos?*

Loomulikult. Et seal näed teisi töötajaid ja saad teada, millega nad tegelevad.

*Kas räägite seal palju tööalast juttu või...?*

No seniajani kui mina olen seal käinud, on need olnud kahepäevased. Esimene päev on olnud  
siuke...terve asutuse informeerimine mingist asjast. Näiteks suvel sai valmis Archimedese uus  
logo ja identiteet ja siis räägiti sellest, et kuidas kasutada ja mida teha või millal teha. Et siis  
räägitakse kõiki puudutavaid üldasju. Ja õhtust hakkab siis mitteformaalne suhtlus...et on  
siuksed meeskonnamängud ja koostegemised.

*Niisiis, veel kanalitest...kui palju puutute kokku Archimedese aastaraamatuga?*

Selles suhtes et aastaraamat jõuab...eelmissesse aastaraamatusse kirjutasin isegi artikli.

*Aga kas te loete või sirvite selle läbi?*

Kui trükist tuleb, siis ikka sirvin...juba kasvõi sellest huvist, et kuidas minu artikkel välja tuli.

*Ja te mainisite, et kasutate webdesktop'i...*

Jah, see on dokumendihaldussüsteem. Et siis on teada, kus mingid dokumendid on ja sealt  
saab võtta. Suhteliselt loogiline süsteem.

*Üldlisti tuleb teil igal reedel infokiri...*

Üldiselt ikka tuleb jah...

*Kui palju on seal vajalikku infot?*

Põhimõtteliselt, mis sinna tuleb, seda ma loen diagonaalis. Kui tuleb, siis seal on need, mis on  
asutuse tähtsamad pressikad, mis on välja läinud ja see, kuidas asutuse kajastus on olnud  
ajakirjanduses ja lisaks veel mingid asjad. Kui on seotud minu enda programmiga, siis ikka  
klikkan lahti ja loen. Aga ma ei ole tajunud, et see päris iga reede tuleb...et see kohati tuleb  
nagu liiga kaootiliselt. Aga ma tean, et aeg-ajalt postkasti potsatab.

*Hmm, kas teie üksus kasutab wikit?*

Hmm, ei, me ei kasuta wikit.

*Aga siis teie kõige uuem kanal ongi siis google calendar...*

Jah, see on olnud meil esimesest septembrist ehk põhimõtteliselt pool aasta.

*Ja olete selle kasutamisega harjunud?*

Oma lõbuks olin sellega varem ka varem kokku puutunud. Oma lõbuks selles mõttes, et kui ma töötan tudengitega ja annan neile ülikoolis loenguid, siis pean teadma ka, mis toimub vabavara maailmas. Aga Archimedeses polnud kokku puutunud. Me oleme läinud üle...ja mis on positiivne, näiteks ruumide broneerimine, sa paned sinna kirja ja saad kiirelt bronnida. Ja me kasutame seda aktiivselt. Kõik märgivad üles ja kui sa tahad teisega ühendust võtta, aga ei tea, kus ta on, siis kalendrist saab alati teada.

*Ning siis veel välisveebid...et kui palju külastate oma kodulehekülgi?*

Archimedese pealehte külastan harjumusest, et kui mul on vaja kellelegi helistada, siis ma saan sealt kontaktid. Aga ta on suhteliselt keeruka struktuuriga...sisulist infot on sealt raske leida. Kui me räägime nüüd Primuse lehest, siis seda kasutan üle päeva...mõni päev rohkem, mõni päev vähem.

*Nii...aga millised on põhilised kanalid, kui te edastate info juhatusele?Ja miks te kasutate just neid kanaleid?*

Ma arvan, et e-mail ja suuline suhtlus...reegline näost näkku. Pean tunnistama, et ma pole kordagi ühelegi juhatuse liikmele helistanud.

*Aga nag ma ühest eelnevast vastusest aru sain, siis juhatuse liikmed tavaliselt ei tule teie juurde? Seega teie peate minema nende juurde?*

Reeglina küll jah. Selle maja juhatuse liikmed...ma arvan, et ei olegi juhtunud siia esimesele korrusele...tähendab on juhtunud, aga väga väga harva.

*Selge. Kas te kasutate erinevaid kanaleid, kui pöördate kogu sihtasutuse poole või kui edastate infot ainult enda üksusele?*

(Mõttepaus)...tähendab et, kui ma tahan, et info kõigini jõuaks, siis ma kasutan listi – meil on üldine Archimedese list, mõlemal kontooril on eraldi listid ja siis väiksemas ringis on Primusel oma list. Kui kõigile on vaja infot saata, siis vastavalt sellele, kes ta on, saadad listi. Kuid oma Primuses kasutame rohkem suulist suhtlust ja kui on konkreetsed tööülesanded ja kuupäevad, siis räägime küll suuliselt läbi, aga alati läheb ka e-maili kokkuvõtte.

*Kuid millest te lähtute, kui valite sõnumi edastamiseks kanalit?*

Kõigepealt...eee...tegelikult siin ma ei saakski eristada sise- ja välissuhtlust. Minu puhul on oluline, et ma tean, kes mul teispool otsas on...pean teadma teist poolt. Siis on veel info olemusest palju ja on palju ka ajalimiidist, mis mul on selle asja jaoks parasjagu vajalik. Kui on kiirelt vaja info edastada, siis ma valin listi, aga kui on vaja mõlemapoolset

suhtlust...ütleme kaks poolt, kolm poolt...siis valin e-maili. Ütleme et jah minu jaoks on need kolm olulised jah – teine pool, aeg ja sisu eripära.

*Selge...hmm, kas on mingi üks kommunikatsioonikanal, mida te absoluutselt eelistate, sõltumata infost, mida parasjagu edastate?*

(Mõttepaus)...võib-olla...kui me räägime sellest, et inimene on oma olemuselt laisk...siis palju edastan infot listi – kirjutad selle kirja valmis. Kui sa mõtled kirja kirjutamise ajal asjad läbi, siis kiri tuleb loogiline...ja siis saadad listi. Võib-olla see on selline väike eelistus, aga tegelikkuses ei ole suurt lemmikut.

*Siis...millise kanali kaudu jõuab teieni tavaliselt organisatsioonisisene ja üksusesisene info?*

Kui me räägime organisatsioonist, siis on list...e-mailindus. Kui me räägime nüüd keskmiselt, mis on Kõrghariduse arenduskeskus, siis on jälle list...ja siis Primuse puhul on nii ja naa – list ja suuline. Teine suur kanal on ka koosolekud.

*Ja nüüd põhimõtteliselt sama küsimus, aga lähtudes ajast. Et...kui kiiresti jõuab info teieni?*

Kohati nagu...juhatus käib koos, otsustab midagi, siis aeg-ajalt tuleb mingi infokokkuvõte, sellest mis juhatus tegi...mingi paarinädalase viivitusega võib-olla. Aga samas paljudel kordadel see ei tule...et ma ei tea, kas seal on mingi filter ees või ei saadeta või...ütleme, kui me räägime üldisest infost, siis tuleb ta suhteliselt ruttu. Ja e-mailide hea tava on et...hea oleks, kui suudaks kahekümne nelja tunni jooksul vastata, aga täiesti normaalne on ka kolm ööpäeva, kui on vaja reageerida. Ja teine hea tava, mida väga paljud kasutavad, on et kui sa oled kontorist väljas, siis on sul see teade, et „out of office“, et „olen sellel ajavahemikul ära ja kohtume esimesel võimalusel“.

*Nüüd viimane küsimusteblokk... Kui kiiresti harjute ja olete harjunud uute töös kasutatavate kommunikatsioonisüsteemidega?*

Heh, mina väga kiiresti...aga samas ma näen, et on kolleege...mõni siin poole aastaga ei ole harjunud näiteks calendar'i süsteemiga – üksikud asjad lähevad ülesse. See on jälle see normaaljaotuse kõver...et kes on need hästi kiired – esimesed viisteist protsenti... ja ma ütleks, et praegu organisatsioon on hiliste kasutajate juures, et üksikud veel õpivad ja omandavad asju. Aga neid, kes sinna lõppu jäävad, kes kunagi ei omanda...neid on ka. Oleneb vanusest ja sinu tehnoloogilisest tundlikkusest...kui sa oled nooremampoolsem, ei karda asja kasutada, siis läheb see valutult. Aga kui on ikkagi siuke vanem töötaja, siis natuke nagu...“arvuti tegi midagi“...aga tegelikult see, kes ikkagi klahve vajutab ja hiirt liigutab, on inimene. Aga samas ma arvan, et meil siin võetakse omaks...isegi raamatupidaja, on meil pensionieelik ja teeb.

*Nii...siis...millised kommunikatsioonikanalid ja ka süsteemid on teie jaoks väga vajalikud...pidevas kasutuses?*

Vajalik on ikkagi jah telefon, e-mail. Ja mingisugune kiirsuhtlusvahend...kas Messenger või Skype. Need on need, mis peaks kindlasti olema. Aga samas ei tohi neid liiga palju olla...et peab olema mõistlik hulk neid kanaleid. Kui sul neid kanaleid on juba rohkem, siis sa lähed

nagu hulluks, siis ei jõua kõiki jälgida. Et ma saan aru, et noored inimesed on need multitasking inimesed, kes suudavad korraga teha mitut asja, aga tegelikkuses...inimene ei suuda.

*Kas siin oskate tuua ka mingi näite, et mis kanal tundub näiteks üleliigne? Või mida oodatakse, et te jälgiks, aga te ise ei jälgi niivõrd?*

(Mõttepaus). Praegu ei oskakski välja tuua midagi siukest. Tegelikult noh, need mis on kasutusel, on kasutusel mõistlikkuse printsiibist lähtudes, nad täidavad oma funktsiooni. Asjad on ikkagi erinevad olukorras iga hetk ja vastavalt sellele valid asja ja uurid. Aga tuleb arvestada, et muuta „hullust“ et nagu...kohe ei tasu ka kõige uuega kaasa minna, sest muidu lähevad inimesed hulluks. Aga ma arvan, et praegust on neid piisavalt...või või ma tunnen, et ma ei tahaks midagi juurde...ei teagi mingit siukest lahendust...Idealis ju võiks kõigil olla arvuti, mille sees on personaalne videokonverentsi seade...aga samas see nõuab õudselt suuri finantskulutusi...ja samas ajab Skype`i või Messenger`i konverents ka asja ära...kui ei ole vaja ideaalset pilti. Aga et ära ei jätaks midagi ja kui tuleb midagi asjalikku, mis asendaks midagi või mis ühendaks mitmeid kanaleid, siis miks mitte.

*Mhm... Kas te tajute kuidagi sõnumi erinevust, mille kaudu parasjagu infot edastatakse? Kui jah, siis kuidas?*

Selles mõttes et...e-mail tundub selline ametlikum ja kui see on välja saadetud, siis seda enam muuta ei saa. Ja sama on ka webdesktapis kinnitatud dokumendid...neid enam muuta ei saa, need on ametlikud asjad. Aga samas kui tuleb aeg-ajalt suuline info, siis on võimalus seda interpreteerida...ja sa pead alati küsima, et kas sa said ikka asjadest õigesti aru. See on üks erinevusi. Ja muidugi Messengeri puhul on see, et alati võib ju panna sõnumi salvestama, et siis jääb ka sellest jälg...aga ikkagi, e-mail on juba...ütleme, et kui vanasti oli ilus paberile trükitud kiri oli dokument, siis tegelikult e-mail võrdub selle dokumendiga praegu juba, ta on ikkagi ametlikum kiri.

*Jah ja nüüd liigumegi viimase küsimuse juurde. Mul on siin välja toodud jälle see sama nimekiri kanalitest ja soovin teada, milliseid tähendusi need kanalid kannavad teie jaoks...võiksite tuua välja kohe kanaliga seostuvad märksõnad ja kas see kanal on teie jaoks ametlikum või mitteametlikum...*

*Esimesena ametlik ettekanne, raport, dokument*

Ametlik dokument webdesktapis, kuskil kinnitatud kellegi poolt

*Tavapost, tavakirjad*

Samad märksõnad, et...ametlik asi, vajab kiiret reageerimist mõnikord

*E-mail*

Kultuuriruumis ja Eestis on e-mail ikkagi veel...kuigi ta peaks olema tavalise tigupostiga juba samaväärne...aga ta on veel natuke mitte veel nii ametlik....aga ta on ametlik. On liikunud üha ametlikuma olemuse poole.

*MSN*

Mitte nii ametlik, aga kiire suhtluskanal.

*Telefon*

Kiirus ja teine asi on see, et kohati asendab ka Messengeri või Skype`i, sest väga paljud ei kasuta neid kahte vahendit ja siis saab väga kiiresti ka nendega suhelda. Ametisuhtluseks, aga võib-olla mitte nii ametlik.

*Ja järgmine ongi Skype*

Skype ja Messenger on võrdsed minu jaoks.

*Siis silmast silma suhtlemine*

Kiire, tõhus ja tulemuslik. Nii mitteformaalne kui ka formaalne.

*Ja koosolekutel suhtlemine*

See on ikkagi formaalne, sest reeglina see lõppeb mingi kokkuvõttega, siis on see ikkagi ametlik...aga samas kui on ajurünnak, siis mitte nii väga – need on kaks erinevat asja minu jaoks. Aga jällegi kiire, tõhus.

*Ja mis võiks seostuda Archimedese aastaraamatuga*

Oluline info paberil, aga võiks valmida kiiremini.

*Jaa...infokiri, mis peaks tulema igal reedel listi*

Võimalus olla kursis Archimedeses toimuvaga.

*Välisveebid*

Ametlik kindlasti...veebi ei pane midagi ebaolulist. Ja kättesaadavus.

*Ja jääbki veel google calendar*

Võimalus oma aja planeerimiseks, kiire võimalus koosolekute ja ühisürituste kokkuleppimiseks.

*Aitäh, suur tänu vastamast. Kas on teil veel soovi midagi lisada?*

Ei, ma arvan, et ma vastasin nii, nagu mõtlesin. Loodetavasti on minu vastustest kasu.

## Lisa 3.2 Intervjuu SA Archimedese juhatuse liikmega

### Soojendusküsimused

- *Kellena töötate?*

Juhatus liige, teaduskoostöö keskuse juhataja

- *Kaua olete töötanud Sihtasutuses Archimedes?*

9 aastat

- *Millised on teie tööülesanded?*

Juhatus liikmena vastutan kommunikatsiooni eest

- *Meenutage, kas teil oli organisatsiooni kerge sisse sulanduda?*

Ei olnud.

### SA Archimedese kommunikatsioonist

- *Millisena näete kommunikatsiooni rolli organisatsiooni toimimises? (konkreetselt siis sisekommunikatsiooni roll Archimedeses)*

Et inimesed tunneksid ennast kaasatuna.

- *Millisena näete kommunikatsioonitöötajate rolli organisatsioonis?*

Vahendaja ja ivade kokkukorjaja.

- *Millega olete rahul kommunikatsioonikorralduses (eelkõige silmas pidades sisekommunikatsiooni)?*

Kellel huvi on, peaks kogu informatsiooni kätte saama (WebD, uudised). Lisanduvad veel igakuised üksuste juhatajate kokkusaamised, kus saab silmast-silma suhelda.

- *Mida muudaksite kommunikatsioonikorralduses (eelkõige mõeldes sisekommunikatsioonile)?*

Kuna erinevaid infokanaleid on palju, siis suuremaks seda kogust ei tahaks teha. Pigem ootaks kommunikatsioonitöötajatelt omavahelist koostööd ning enam suunatud tegutsemist. Nende hulka vähendada poleks küll vaja.

### SA Archimedese sisekommunikatsiooni toimimine

- *Kui hästi olete kursis organisatsiooni eesmärkide ning teenustega? Kust olete saanud sellekohase info?*

Juhatus liikmena pean sellega kursis olema, aga ka minu jaoks on üllatusi ☺ Kindlasti parandab meie sisekommunikatsiooni ka see, kui saame korda oma veebi.

- *Millisena tunnetate enda rolli organisatsiooni arengus ja otsustustes?*

Juhatus liikmena on mul selles osas täielik kohustus ja vastutus.

➤ *Kirjeldage enda suhtlemist teiste Archimedese töötajatega?*

Kuna asume kahes linnas, siis paratamatult suhtlen enam Tartu kontori inimestega. Kuna aga meie tööd on seotud, siis vastavalt vajadusele kontakteerun kõigi üksustega, enamasti muidugi üksuse juhi tasandil. Vabal ajal suhtlemine on võimalik eelkõige kaks korda aastas toimuvate seminaride ajal.

➤ *Kas suhtlemine juhatusega erineb kuidagi teiste töötajatega suhtlemisest? Kui jah, siis kuidas?*

Mulle on nad head kolleegid, kellega eelkõige tekkivaid/tekkinud probleeme arutada.

➤ *Kuidas hindate töötajate vahelist suhtlemist? Milline on teie arvates formaalse ja informaalse suhtluse suhe organisatsioonis?*

Kuna töötajaid on 106, siis kõigi üle otsustada ei oska. Vastavalt isikukeemiale on sõprusgrupe tekkinud, üldjuhul suheldakse siiski kolleegidena. Archimedese Tartu kontor loodi sõpruskonna poolt, praeguseks on sellest tuumikust tööle kaks inimest. Samas pean isikukeemiat väga tähtsaks teguriks eduka koostöö loomisel.

### **Kommunikatsioonikanalite kasutamisest organisatsioonis**

➤ *Millised on põhilised kanalid, mida teiste töötajatega infovahetuseks kasutate?*

Isiklik kontakt, e-mail, skype, telefon.

➤ *Miks kasutada kanaleid? (Iga kanali juurde võiks panna põhjuse/olukorra, millal just antud kanalit kasutatakse)*

- Ametlik kirjalik dokument/ettekanne/raport - üldjuhul ei kasuta, olen töötajale negatiivse käskkirja teinud üks kord
- Memod, kirjad (tavapost) – ainult programmikomiteede ülevaated, mille paneme suhtlusvõrku
- E-mail - tavaline
- *On-line* suhtlemine (MSN) - ei
- Telefon/telefonikonverents - tavaline
- Skype; videokonverents – kui näen, et vajalik inimene on sees, eelkõige kasutan suhtluses välismaiste kolleegidega
- Silmast-silma suhtlemine - tavaline
- Koosolek – kord nädalas
- Archimedese aastaraamat – kuna see moodustub aruandest, siis eelneb sellele suur kollektiivne töö. Minu ülesandeks on anda igale töötajale tagasiside tema aruande kohta, vajadusel ka paluda see uuesti teha.
- Webdesktop - hädapärane vajadus, tavaliselt dokumentide vormistamiseks
- Iga-reedene infokiri üldlisti - diagonaalne ülevaatamine
- Välisveebid - vajadusel

- Google calendar - vajadusel

- *Millised on põhilised kanalid, kui vahetate infot juhatusele töötajale? Miks kasutate just neid?*

Vastavalt vajadusele, kas kiri üldlisti. Kui midagi konkreetsemat, siis otsekontakt töötajaga.

- *Kas kasutate erinevaid kanaleid, kui pöördute kogu sihtasutuse poole või kui edastate infot ainult enda üksusele? Milles seisneb see erinevus?*

Jah, meil on erinevad listid.

- *Millest lähtute, kui valite sõnumi edastamiseks kanalit? Siin võiks välja tuua kolm põhilist lähtekohta.*

Lähtun eelkõige mugavusest. Mis vähegi võimalik, teen ära elektrooniliselt.

- *Kas eelistate mingit kommunikatsioonikanalit, sõltumata infost, mida edastate? Millist?*

E-maili.

- *Millise kanali kaudu jõuab tavaliselt organisatsioonisene info teieni? Aga üksuse-sisene info?*

Jooksev info – e-kirjad, ka Archimedese uudiste jälgimine. Kõige huvitavama info saan inimestega otse suheldes.

- *Kui kiiresti jõuab tavaliselt asutusesisene informatsioon teieni? Ja kui kiiresti üksuse-sisene info?*

Enam-vähem kohe.

### **Kommunikatsioonikanalite tajumisest organisatsioonis**

- *Kui kiiresti harjute/olete harjunud uute töös kasutatavate kommunikatsioonisüsteemidega? (Näiteks uue telefonisüsteemiga või google calendariga jne)*

Varasem kalender meeldis mulle rohkem, aga kuna otsustati uuele üle minna, olen ka sellega rahul. Telefonisüsteem on hetkel kindlasti parem ning tema võimalused on suuremad (pidasin paar päeva tagasi audiokonverentsi Hollandi-Iisraeli-Inglismaa-Saksamaa-Hispaaniaga, seda lihtsal põhjusel, et paaril partneril ei läinud skype tööle).



- *Millised kommunikatsioonikanalid ja –süsteemid on teie arvates väga vajalikud (pidevas kasutuses)? Kas on midagi üleliigset või midagi puudu?*

Kõik, mis mul kättesaadav on, on kasulik ja vajalik.

- *Milliseid tähendusi erinevad kanalid kannavad teie jaoks (millise tähenduse olete ise mingile kanalile omistanud)? (Iga kanali juurde võiks kirjutada sellega seostuva(d) märksõna(d) ja selle, kas kanal on teie jaoks pigem ametlik või mitteametlik)*
- Ametlik kirjalik dokument/ettekanne/raport (webdesktop ühildatud) – vajalik bürokraatia
  - Memod, kirjad (tavapost) – ametialane informeeritus
  - E-mail - elu
  - *On-line* suhtlemine (MSN) - 0
  - Telefon – siiani vajalik
  - Skype; videokonverents – odav võimalus, mis kahjuks alati ei tööta
  - Silmast-silma suhtlemine – kui aega on, siis parim
  - Koosolek – vajadus ühise laua taga istuda ning seisukohti läbi arutada, kord nädalas hädavajalik
  - Archimedese aastaraamat – meie märk olgugi et mõne arvates vanamoodne ☺
  - Iga-reedene infokiri üldlisti - on kindlasti neid, kes seda loevad
  - Välisveebid – igapäevane vajadus
  - Google calendar – igapäevane vajadus
- *Kas tajute kuidagi sõnumi erinevust sõltuvalt kanalist, mille kaudu info edastatakse? Kui jah, siis kuidas tajute erinevust?*
- E-mail, telefonivestlus, skype – erinevust eriti pole, sõltub, kellega sa räägid.

*Kas soovite veel midagi lisada või ära mainida, mille kohta ma pole konkreetselt küsimust esitanud?*

Ei soovi.

*Suur tänu vastamast!*