

TARTU ÜLIKOOL  
Pärnu kolledž  
Ettevõtlusosakond

Algo Kärp

**SISEKOMMUNIKATSIOONI MÕJU  
TÖÖTAJATE TÖÖTULEMUSTELE IT-  
ETTEVÕTETE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Grete Männikus, MBA

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Grete Männikus

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Algo Kärp

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Ettevõtte sisekommunikatsiooni teoreetilised lähtekohad .....	7
1.1. Sisekommunikatsiooni olemus ja eesmärgid .....	7
1.2. Sisekommunikatsiooni korraldus .....	9
1.2.1. Sisekommunikatsiooni liikumise tasandid ja suunad.....	9
1.2.2. Sisekommunikatsiooni korraldus ja kanalid .....	12
1.2.3. Sisekommunikatsiooni korraldus IT-ettevõttes .....	15
1.3. Sisekommunikatsiooni ja töötajate töö tulemuste vahelised seosed .....	17
2. Sisekommunikatsiooni uuring IT-ettevõtetes.....	22
2.1. Ülevaade uurimismeetoditest ja valimist .....	22
2.2. Sisekommunikatsiooni mõju uuringu tulemuste analüüs.....	26
2.3. Järeldused ja ettepanekud sisekommunikatsiooni parendamiseks .....	41
Kokkuvõte .....	46
Viidatud allikad.....	50
Lisa 1. Ankeetküsimustiku küsimused ja põhjendused.....	58
Lisa 2. Intervjuu küsimused .....	63
Summary .....	65

## SISSEJUHATUS

Tõhus ja hästi toimiv kommunikatsioon on tähtis nii töötajatele, juhtidele kui ka ettevõtte ja organisatsiooni klientidele, olenemata tegevusvaldkonnast või kultuuriruumist, kus ettevõtte toimetab. Halvasti korraldatud ja strateegiliselt planeerimata kommunikatsioon võib kaasa tuua kehvad töötulemused, keerulised inimsuhted ja rahulolematud kliendid. Seevastu hästi korraldatud kommunikatsioon toetab töötajate motivatsiooni, kuna selle kaudu antakse neile teada, mida tuleb teha ja millised on nende töö tulemused (Atambo & Momanyi, 2016). Selleks, et organisatsioon saaks seatud sihid ka reaalselt saavutada, peavad kõik töötajad olema teadlikud püstitatud eesmärkidest. Kui kunagi nähti sisekommunikatsiooni lihtsalt toreda kõrvaltegevusena, siis nüüdisaegses maailmas mõistab aina enam juhte, et sisekommunikatsioon on ettevõtte edukuse määramisel kriitilise tähtsusega (Abdullah & Antony, 2012). Lihtsamalt öeldes on iga ettevõtte edu pant just efektiivne sisekommunikatsioon (Ruck & Welch, 2012).

Sisekommunikatsiooni olulisusest on maailmas aastaid räägitud (Abdullah & Antony, 2012; Atambo & Momanyi, 2016; Ramirez, 2012; Ruck & Welch, 2012). Ka Eestis pole see teema võõras – olgu selle kinnituseks kasvõi iga-aastased sisekommunikatsiooni konverentsid ja hulk sama valdkonna koolitusi, aga ka arvukad eri aastatel kaitstud bakalaureuse- ja magistritööd, mis vaagivad töötajate suhtumist ja rahulolu sisekommunikatsiooniga ning selle parandamise võimalusi nii Eesti kui ka rahvusvaheliste ettevõtete näitel (Aadomaa, 2014; Johanson, 2010; Kalda, 2014; Kikas, 2019; Koorits, 2017; Kuus, 2014; Ruus-Ruusa, 2012; Täht, 2010; Tootsi, 2013; Viru, 2012). Kuigi valdkonda on põhjalikult uuritud, ei ole kommunikatsiooniprobleemid kuhugi kadunud ja ootamatud proovikivid kommunikatsiooniprotsessis avaldusid COVID-19 ning eriolukorra tingimustes isegi selgemalt kui varem. (Hommikuseminar..., 2020) Koroonaviiruse tulemusel võeti sisekommunikatsioon, mida sageli eelisjärjekorras ei arendata, paljudes ettevõtetes luubi alla ja selle vajalikkusele asuti senisest enam mõtlema. Muutunud olukord tõstis uude valgusesse ka sisekommunikatsiooni rolli, mis

vajab nüüd ehk veelgi rohkem uurimist ja seda eelkõige sellistes sektorites nagu infotehnoloogia, kus töö autorile teadaolevalt ei ole sisekommunikatsiooni praktikaid Eestis praktiliselt uuritudki.

Lõputöö eesmärk on teha uuritavate IT-ettevõtete juhtidele ettepanekuid, kuidas ja mil viisil sisekommunikatsiooni parendamise kaudu suurendada töötajate töö tulemuslikkust. Selle eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

- Millist mõju avaldab sisekommunikatsioon IT-sektori töötajate töö tulemuslikkusele?
- Kas, kuidas ja milliste tegevustega saab sisekommunikatsiooni abil mõjutada töötajate töö ja ettevõtte tulemusi?

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- kirjeldada sisekommunikatsiooni olemust ja eesmärke;
- tuua välja sisekommunikatsiooni korralduse teooriad üldisemalt ja anda ülevaade IT-sektori eripäradest;
- analüüsida sisekommunikatsiooni ja töötajate töö tulemuste vahelisi seoseid;
- anda ülevaade sisekommunikatsiooni mõju uuringu meetodikast ja kirjeldada valimit;
- korraldada sisekommunikatsiooni mõju uuring kolmes IT-ettevõttes ja analüüsida saadud tulemusi;
- teha analüüsi põhjal järeldused ja uuritavate ettevõtete juhtidele sisekommunikatsiooni tõhustamiseks ettepanekud, mis aitaksid suurendada töötajate töö tulemuslikkust.

Lõputöö koosneb kahest osast. Esimeses osas tutvustatakse sisekommunikatsiooni teoreetilisi aluseid ja teises uuringu empiirilisi tulemusi. Teoreetilise peatüki koostamisel on autor tuginenud soomlasest kommunikatsiooniuurija Hanna K. Kalla sisekommunikatsiooni definitsioonile. Kommunikatsiooni korralduse puhul pidas autor oluliseks mitte mööda minna James E. Grunigist, kes on otsinud vastust küsimusele, kuidas, miks ja millises ulatuses mõjutab kommunikatsioon organisatsiooni eesmärkide saavutamist ning on leidnud, et ideaal võiks olla kahesuunalise sümmeetrilise kommunikatsioonimudeli rakendamine. See on lõputöö autorile kommunikatsiooni võimalike suundade ja tasandite mõtestamisel lähtepunktiks. Selleks, et koondada

tähtsamad aspektid, millega tõhusa sisekommunikatsiooni korraldamisel arvestada, töötas lõputöö autor läbi hulga eri allikaid, püüdes leida ja koondada neist ühisosa.

Töö esimeses peatükis selgitatakse sisekommunikatsiooni olemust ja eesmärke. Sisekommunikatsiooni paremaks mõistmiseks kirjeldatakse lisaks töö esimestes alapeatükkides kommunikatsiooni suundi, tasandeid ja kanaleid. Lähtudes teoreetilistest allikatest, tutvustatakse esimese peatüki lõpus detailsemalt sisekommunikatsiooni korraldamist IT-ettevõtetes ja sisekommunikatsiooni seost töötajate töö tulemustega.

Lõputöö teises peatükis antakse ülevaade uuringu valimist, uurimismeetoditest ja tutvustatakse uuringu tulemusi. Empiirilise uuringu jaoks palutakse valitud IT-ettevõtete töötajatel täita ankeetküsimustik ja selle tulemuste põhjal koostatakse semistruktureeritud intervjuu kava. Intervjuud tehakse iga uuritava ettevõtte ühe töötajaga. Lõpetuseks tehakse tulemuste põhjal järeldused ja esitatakse uuritavate IT-ettevõtete juhtidele ettepanekud, kuidas sisekommunikatsiooni parendamisega suurendada töötajate töö tulemuslikkust ja seeläbi ka ettevõtte tulemusi.

# 1. ETTEVÖTTE SISEKOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

## 1.1. Sisekommunikatsiooni olemus ja eesmärgid

Organisatsiooni kommunikatsioon on mitmeotstarbeline ja pidev sõnumite saatmise ja vastuvõtmise protsess, mille kaudu organisatsiooni liikmed loovad, arendavad ja kujundavad organisatsiooni. On oluline mõista, et kommunikatsioon pole asi iseeneses. See on võimas juhtimise tööriist, mille abil kujundatakse organisatsiooni kuvandit nii väliste sihtrühmade, aga ka töötajate hulgas. Lõputöös keskendub autor inimestevahelisele ehk interpersonaalsele suhtlusele, jättes vaatluse alt välja raportid, dokumendihaldussüsteemid ja teabevahetuse infovahetussüsteemidega.

Organisatsiooni kommunikatsioon hõlmab mikro-, makro- ja mesotasandit, kätkestes formaalset ja mitteformaalset suhtlust ning välis- ja sisesuhtlust (Baker, 2002). Selle lõputöö kontekstis huvitab uurijat neist viimane.

Sisekommunikatsioon on osa organisatsiooni igapäevasest tegevusest (Harmainen, 2014, lk 8). Täpsemalt öeldes see osa, mis puudutab organisatsioonis toimuvaid suhtlusprotsesse ja millel on kaks peamist eesmärki – edastada laialdaselt infot ja luua organisatsioonis kogukonnatunnet (Friedl & Verčič, 2011, lk 85).

Kui kunagi nähti sisekommunikatsiooni lihtsalt toreda kõrvaltegevusena, siis nüüdisaegses maailmas mõistab aina enam juhte, et sisekommunikatsioon on ettevõtte edukuse määramisel kriitilise tähtsusega (Abdullah & Antony, 2012). Sisekommunikatsiooni protsessidel on suur mõju töötajate rahulolule ja tulemuslikkusele ning need omakorda mõjutavad otseselt organisatsiooni toimetamise edukust (Goris, Vaught, Pettit, 2000, lk 349). Võib lausa väita, et efektiivne sisekommunikatsioon on ettevõtte edu pant (Ruck & Welch, 2012).

Juhid üle maailma on mõistnud, et töötajad on nende suurim vara, keda tuleb hoida, kuulata, väärtustada ja toimuvaga igati kursis hoida. Terve meeskond suudab töötada tõhusamalt kui üksik indiviid, kuid seda üksnes eeldusel, et meeskond mõistab, mis on organisatsiooni eesmärgid ja kuidas töötajate roll nende eesmärkidega suhestub (Welch, 2011, lk 338). Nende eesmärkideni jõudmisel mängib olulist rolli hästi toimiv sisekommunikatsioon. Sisekommunikatsiooni juhtimise ja suunamise eest võib vastutada üks kindel üksus, kuid kommunikatsiooniahelatesse peavad kaasatud olema kõik töötajad, sõltumata nende positsioonist või ülesannetest. Organisatsioonid, kus on hästi korraldatud sisekommunikatsioon, on reeglina edukamad kui need organisatsioonid, kus kommunikatsiooni korralduses esineb lünki (Kalla, 2005, lk 303). Kvaliteetne sisekommunikatsioon väärtustab töötajaid ja motiveerib neid ning suurendab organisatsioonisisest usaldust ja ühtekuuluvustunnet. Tõhus sisekommunikatsioon aitab vähendada võimalikke vigu, tõhustada ettevõtte äriprotsesse ning suurendada konkurentsivõimet (Kikas, 2019, lk 38).

Sisekommunikatsiooni on defineeritud mitmeti, kuid autori arvates võtab näiteks Kalla (2005, lk 303-304) hästi kokku mõiste olemuse, kirjeldades sisekommunikatsiooni kui organisatsiooni integreeritud sisesuhtlust, mis hõlmab nii ametlikku kui ka mitteametlikku suhtlust ja mis toimub organisatsiooni kõigil tasanditel. Kallale sarnaselt on sisekommunikatsiooni mõistet defineerinud Welch ja Jackson (2007, lk 183), kelle järgi on sisekommunikatsioon organisatsiooni kõigil tasanditel toimuvate suhete ja suhtluse strateegiline juhtimine.

Sisekommunikatsiooni eesmärgid võib laias laastus jagada kuueks (FitzPatrick & Yeomans, 2017):

- toetada suuri muutuseid;
- julgustada väärtuslikke töötajaid tööl püsima;
- kindlustada, et töötajad teaksid, mida neilt oodatakse ja kuidas neid eesmärke saavutada;
- kindlustada välist mainet – saavutada olukord, kus töötajad räägivad asutusest väljaspool oma töökohast, st töötajad on nõ ettevõtte mainesaadikud;
- edendada koostööd ja ühtsustunnet töökohal;
- kindlustada, et organisatsioon suhtleks oma töötajatega.



Sisekommunikatsioon võib vastavalt asutuse või ettevõtte tegevussuunale kanda endas ka mitmeid kitsamaid eesmärke. Nii näiteks toob Kalla (2005, lk 26) välja, et ettevõttesisese suhtluse eesmärk on koolitada töötajaid nii, et nad suudaks organisatsiooni väliskeskkonnast tulnud organisatsiooni puudutavatele küsimustele selgeid ja ammendavaid vastuseid anda. Ehk ettevõtte töötajad peavad olema pidevalt kursis kogu ettevõtet puudutava olulise infoga.

Sama mõtet toetavad teisedki autorid (Daly, Teague ja Kitchen 2003, lk 160), kelle hinnangul on just ebatõhus sisekommunikatsioon peamine põhjus, miks muudatusi plaanivad asutused nendega sageli kehvasti toime tulevad. Vastavalt sellele, kuidas töötajad muudatusi tajuvad, kommuniqueerivad nad ka organisatsioonist või asutusest väljapoole kas positiivseid või negatiivseid sõnumeid, mis jõuavad oluliste siht- ja sidusrühmadeni ja mõjutavad otseselt asutuse käekäiku (viidatud Kitchen 1997, Daly, Teague ja Kitchen 2003, lk 153-154 vahendusel). Hästi toimiv sisekommunikatsioon ei suurenda üksnes töötajate teadlikkust ettevõttes toimuvast, vaid kasvatab ka nende seotust asutusega (MacLeod ja Clarke 2009, lk 93, 110), samas kui halvasti korraldatud sisekommunikatsioon vähendab töötajate soovi olla konkreetse asutusega seotud (Bedarkar ja Pandita 2014, lk 113).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et sisekommunikatsioonil on organisatsioonide sisekliima kujundamisel, töötajate motivatsiooni ja kaasatuse suurendamisel ning töö tulemuslikkuse suurendamisel keskne roll. Sisekommunikatsioon mõjutab otseselt organisatsiooni väliskommunikatsiooni, sest töötajad, kes on ühest küljest organisatsiooni sisemine jõud, mille abil asutus toimib, on teisalt ka organisatsiooni mainesaadikud, kes aitavad suurendada asutuse usaldusväarsust ja levitada organisatsiooni kohta positiivseid sõnumeid.

## **1.2. Sisekommunikatsiooni korraldus**

### **1.2.1. Sisekommunikatsiooni liikumise tasandid ja suunad**

Organisatsiooni sisekommunikatsiooni mõistmiseks on oluline uurida kõiki suhtlustasandeid, suhtluse suundi ja formaalsuse astet. Selleks, et organisatsioon tõhusalt toimiks, on tähtis, et suhtlus toimuks sujuvalt kõigis suundades ja eri tasandite vahel.

Peamiselt tegelevad sisekommunikatsioonialased uuringud mesotasandiga – see tähendab, et vaatluse all on grupisisene ja organisatsioonisisene suhtlus. Mis puudutab formaalsuse astet, siis varem oldi arvamusel, et informaalne asutusesisene suhtlus pigem halvab organisatsiooni sooritusvõimet. Kaasajal leitakse, et pidev, dünaamiline ja mitteformaalne suhtlus on moodsate organisatsioonide efektiivsusel määrava tähtsusega. (Baker, 2002, lk 5–7)

Krackhardt ja Hanson (1993) leidsid oma uuringus, et ettevõtetes on formaalne ja mitteformaalne suhtlus omavahel tihedalt läbipõimunud ning selleks, et sisekommunikatsioon tõhusalt toimiks, peavad juhid neid võrgustikke enesele teadvustama ja neid vastavalt suhtlusolukorrale ühendama. See tähendab, et olulist teavet üksnes formaalseid kanaleid kaudu edastades võivad olulised sihtgrupid jääda infoväljast eemale ning võtmata arvesse mitteformaalsetes suhtluskanalites levivat teavet, võivad paljud probleemid jääda teadvustamata.

Vastavalt suunale on kommunikatsiooni iseloomustatud kui vertikaalset, horisontaalset või diagonaalset (Baker, 2002, lk 7; Saruhan, 2014, lk 148-149; Valk, 2003, lk 200-201). Avalike suhete teoreetik Grunig on märkinud, et süsteemides, kus võetakse kasutusele kahesuunaline sümmeetriline kommunikatsioonimudel, suudetakse töötajatega luua avatud ja usaldav koostööine suhe (Grunig, 1992). Seda, kui ettevõtte või osakonna juht juhendab oma alluvuses töötavat töötajat ning töötaja annab juhtidele teada oma töö tulemustest või probleemidest, nimetatakse vertikaalseks kommunikatsiooniks (Saruhan, 2014, lk 148-149). Järjest enam uurijaid on seisukohal, et just see kommunikatsioonisuund on kõige olulisem ja mahukam komponent organisatsiooni sisekommunikatsioonist, kuna juhte peetakse kõige usaldusväärsemateks ja soositumateks info allikateks, neilt oodatakse kohest olulise info jagamist ja selle konteksti asetamist ning nende suhtlemiskompetentsid ja suhtlusstiilid mõjutavad otseselt töötajate tulemuslikkust (Whitworth, 2011, lk 206; Larkin & Larkin, 1994, lk 216).

Endiselt kohtab ettevõtetes veel ainult ülevalt alla kommunikatsiooni, kus juhid jagavad töötajatele infot nende tööülesannete kohta. Sellist formaalset suhtlust kasutavad peamiselt autokraatliku juhtimisstiiliga ettevõtted. Alt ülesse suunatud kommunikatsiooni all mõistetakse info liikuvust, kus töötajad saavad kaasa rääkida otsustusprotsessides ja anda tagasisidet juhtidele organisatsiooni ning oma tööülesannete

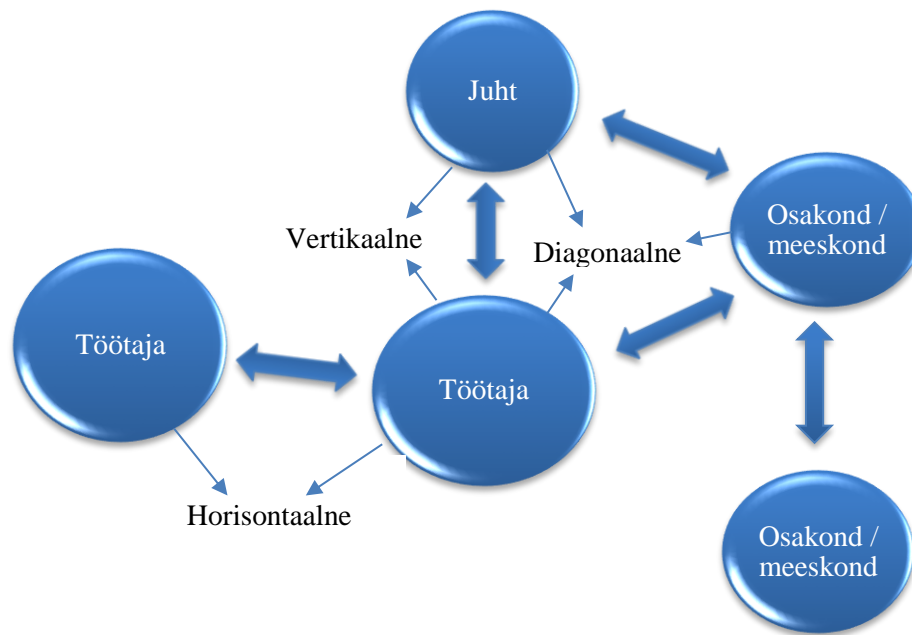
kohta. (Valk, 2003, lk 200) Juhtide jaoks on oluline, et nad oleksid kursis nende alluvuses oleva töötaja tegemistega – probleemide ja või tulemustega tööülesannete täitmisel. Samuti on oluline, et juhid hoiaksid töötajaid kursis neid puudutava olulise infoga. (Reina & Reina, 2006, lk 55)

Vertikaalset kommunikatsiooni täiendab horisontaalne kommunikatsioon, mis toimub samal ametiastmel olevate töötajate vahel (Sahuran, 2014, lk 148-149). Horisontaalne suhtlus on üks peamisi ettevõttes igapäevaselt toimuvaid kommunikatsioonivorme, mille puhul samal positsioonil olevad töötajad suhtlevad omavahel ühistel koosolekutel ja vahetavad infot näiteks telefoni, e-posti või mõne muu suhtluskanali kaudu. Lisaks kasutatakse horisontaalset suhtlust eri osakondade vahel tööülesannete jagamiseks ja konfliktide ning probleemide lahendamiseks. (Valk, 2003, lk 201)

Autor on arvamusel, et selleks, et töötajal oleks võimalik omada võimalikult head teadmist ettevõttele ja talle personaalselt seatud eesmärkidest ning saada tehtud tööle maksimaalselt tagasisidet, on oluline kombineerida horisontaalset suhtlust vertikaalsega – nii jõuab töötajani info kolleegidelt ja juhtidelt korraga.

Ettevõttesisest suhtlusuunda, kuhu kuuluvad horisontaalsete ja vertikaalsete tasandite esindajaid, kes paiknevad eri hierarhilistel astmetel ega tööta sama funktsiooni kandvas üksuses, nimetakse diagonaalseks (Valk, 2003, lk 201; Wilson, 1992). Diagonaalsele kommunikatsioonile viitab see, kui ettevõttes on protsesside tõhususeks ja kvaliteedi parendamiseks loodud suhtlusgrupid, kuhu kuuluvad nii osakondade juhid, tippjuhid kui ka töötajad. Kommunikatsioon, mis toimub hierarhiliselt eri positsioonidega inimeste gruppides, võimaldab koguda suurema variatiivsuse ideid ja ettepanekuid, mis on omakorda ettevõtte arengu hea eeldus. (Valk, 2003, lk 201)

Eri suundadel ja eri tasemega ametipositsioonide vahel toimuvat organisatsioonisisest infoliikuvust on kirjeldatud järgneval joonisel (joonis 1 lk 12).



**Joonis 1.** Eri tasandite vaheline kommunikatsioon ettevõttes. Allikas: Schmitz, 2012, p 12.5.

Eelneval joonisel (joonis 1) markeeritud infovahetus toimub juhtide ja alluvate vahel, samal taseme kolleegide ja eri osakondade vahel. Ehk info liigub ülevalt alla, alt üles ja samal tasandil.

### 1.2.2. Sisekommunikatsiooni korraldus ja kanalid

Selleks, et sisekommunikatsiooni edukalt juhtida, tuleks infoliikuvus väga hästi läbi mõelda ja planeerida, kasutades sihtgrupile sobivaid sõnumeid ja kanaleid. Mis sobib ühele sihtgrupile, ei pruugi sobida teisele. Sama kehtib laiemalt organisatsioonide puhul. Iga ettevõtte peab enda jaoks sobiva mudeli ise leidma ja teistelt pole seda mõistlik kopeerida.

Selleks, et ettevõtte juhtkonnal tekiks arusaam, milline on ettevõttes sisekommunikatsiooni hetkeolukord, milliseid vigu tehakse kanalite valikul, sõnumite edastamisel ja suhtluse viisides, on alustuseks tarvilik korraldada kommunikatsiooni audit. Auditid aitavad avastada, analüüsida, monitoorida ja hinnata

kommunikatsiooni (Vaananen, 2011). Kommunikatsiooniaudit aitab organisatsiooni juhtkonnal mõista, kellega nad peaksid kommunikatsioonis arvestama, kellega nad tegelikkuses arvestavad, mida tuleks kommuniqueerida, kuidas tuleks kommuniqueerida ja kuidas nad tegelikult uuritaval hetkel kommuniqueerimisega tegelevad (Hargie & Tourish, 1993). Kommunikatsiooniauditi korraldamiseks on võimalik kasutada mitmeid meetodeid, kuid neist levinumad on intervjuud, küsimustikud ja kriitilised juhtumianalüüsid (Quinn & Hargie, 2002, lk 149).

Eri autorid (Burnside-Lawry, 2011; Schmitz, 2012; White *et al.*, 2009, lk 79) on loetlenud mitmeid aspekte, mida tuleks tõhusa sisekommunikatsiooni juurutamisel jälgida:

1. sõnumite täpsus, arusaadavus ja üheselt mõistetavus;
2. sõnumite edastamise kiirus ja ajakohasus;
3. sõnumite edastamise sujuvus ja mitmesuunalisus;
4. kommunikatsioonikanalite teadlik valik ja lihtne loogika;
5. kommunikatsioonisüsteemi paindlikkus;
6. teabe ülekülluse vältimine;
7. ettevaatlikkus info selektiivse esitamisega;
8. arvestamine sihtgruppide omavahelise mõistmisega;
9. semantika tähtsus;
10. info edastamise süsteemsus ja regulaarsus.

Need juhuslikus järjekorras sõnastatud punktid on kõik olulised selleks, et sisekommunikatsiooni tõhusalt korraldada – et sõnumid jõuaksid õigeaegselt kohale ja et sõnumi saaja mõistaks, millist käitumist temalt oodatakse. Kui infot on liiga palju, on töötajal seda keeruline hallata. Lisaks mõjutab töötaja töö kvaliteeti saadava teabe kõikuv kvaliteet. Töötajal kulub olulise ja vähem olulise info eristamiseks palju aega ja energiat, mis mõjutab otseselt tema töö kvaliteeti. Samas võib negatiivse tulemuse anda ka ülemäära selekteeritud info, kui esitamata otsustatakse jätta teave, mida sihtgrupp tegelikult vajab. Nii jõuab sihtgrupini vaid osa infost ja tervikpildi puudumine võib samuti negatiivselt mõjutada tema töö kvaliteeti ja organisatsiooni sisekliimat. Igasuguse teabe edastamisel tuleb kindlasti arvestada sellega, kes on info tarbija ja kuidas ta öeldut, loetut, kirjutatut mõistab. Inimesed mõistavad sõnumeid erinevalt. Eriti selgelt avaldub see asutustest, kus on kasutusel oma spetsiifiline sõnavara, mida uus töötaja võib

tõlgendada valesti või jääb sõnum tema jaoks sootuks arusaamatuks. Samuti võib töötajate erinev kultuuriline taust, vanus, ja haridustase põhjustada info valesti tõlgendamist. (Burnside-Lawry, 2011; Schmitz, 2012; White *et al.*, 2009, lk 79)

Autori arvates kinnitavad eelpool loetletud punktid, et sisekommunikatsioonile tuleks läheneda strateegiliselt – tegevused peaksid ühest küljest lähtuma ettevõtte pikemaajalistest eesmärkidest, kuid teisalt peaksid need toetama sisemiste sihtgruppide vajadusi ja ootuseid. Tegevuskava koostamisel tuleks läbi mõelda nii katussõnumid kui ka sihtgrupid, kellele neid esitatakse. Seejuures on võtmetähtsusega infokanalite valik.

Kommunikatsiooni planeerimisel on suure tähtsusega võimalike kanalite leidmine ja arendamine, sest siseinfokanalite valik mõjutab otseselt töötajate rahulolu organisatsioonisisese kommunikatsiooniga. Seejuures on oluline teada, et eri kanalid mõjutavad rahulolu erineval määral (Verčič & Špoljarić, 2020, lk 4–5). See, milliseid kanaleid organisatsioon otsustab sõnumite saatmiseks kasutada, sõltub nii organisatsiooni suuruselt, profiilist, sisemisest kultuurist, keskkonnast, aga ka töötajate tehnilisest võimekusest (Dévényi, 2016).

Kommunikatsioonikanal tähendab formaalset või mitteformaalset protsessi, mille kaudu liigub sõnum saatjalt saajani (Wood, 1999, lk 136). Tehnoloogia ja telekommunikatsiooni areng, aga ka teised kommunikatsioonikliimat mõjutavad tegurid nagu näiteks suured ülemaailmsed kriisid, sunnivad sisekommunikatsiooni eest vastutajaid pidevalt leidma uusi kanaleid, mille kaudu töötajateni jõuda.

Lisaks varem põhikanalitena kasutusel olnud memodele, kirjadele, e-kirjadele, faksile ja telefonile on kaasajal võimalik kasutada väga mitmekesist kanalite valikut. Nii näiteks on paljudes suuremates organisatsioonides kasutusel regulaarsed infokirjad, infokraanid, temaatilised listid, siseveeb, sisepost ja moodsad kiirsuhtluskanalid (Men, 2015, lk 463). Kõigi mainitud kanalite kõrval peavad palju töötajad kõige tõhusamaks kommunikatsioonikanaliks siiski näost-näkkude otsesuhtlust, mis võimaldab saada kiiret tagasisidet ja luua dialoogi (Men, 2014, lk 269). Seejuures tasub siiski meeles pidada, et vastavalt teemale ja inimese isikuomadustele ei pruugi näost-näkkude otsesuhtlus olla alati parim viis info vahetamiseks. Näiteks koguvad IT-sektoris kommunikatsioonikanalina üha enam populaarsust kiiret grupisuhtlust võimaldavad vestlusaknad, kus teave jõuab

kõigi grupi liikmeteni väga kiiresti ja samaaegselt ning võimaldab kohest reageerimist (Handel & Herbsleb, 2002, lk 1). Niisiis on igal juhul kanalite valikul kõige tähtsam lähtuda sihtgrupi eelistustest, harjumustest ja töö iseloomust.

Eelnevat kokkuvõtvalt võib öelda, et iga ettevõtte peab kujundama endale sobiva sisekommunikatsiooni süsteemi, mis on paindlik kohanduma ajast ja olukorrast tulenevatele muutustele ja mis lähtub otseselt nii ettevõtte eesmärkidest kui ka töötajate vajadustest. Efektiivse sisekommunikatsiooni juurutamine on aeganõudev protsess, mille nimel tuleks igal edumeelsel asutusel vaeva näha. Kommunikatsiooniauditid on hea võimalus saada aimu hetkeolukorra tugevustest ja nõrkustest ning parandada kitsaskohti.

### **1.2.3. Sisekommunikatsiooni korraldus IT-ettevõttes**

Kiirelt arenevas infotehnoloogiasektoris on paindlik ja pidev infovahetus klientidega töö üks tähtsamaid osi. Suurtes, sageli rahvusvahelise mõõtmega tarkvaratehnilistes projektides, kus kooskõlastusringidele, keeleliste ja kultuuriliste tõkete ületamisele ning omavahelise töö koordineerimisele kulub suur osa ajast, on kommunikatsioonil keskse tähtsusega roll. Välissuhtlusele pööratakse kõrgendatud tähelepanu, samal ajal kui ettevõttesisest infoliikumist peetakse sageli enesestmõistetavaks. Viimast kinnitab ka teadlaste senine suhteliselt vähene huvi valdkonna vastu.

Ehk on tehnoloogiasektoris sisekommunikatsiooni alahinnatud ka seetõttu, et IT-ettevõttes töötava arendaja stereotüüp kipub olema omaette nurgas nokitsev introvert, kes suhtleb pigem arvuti kui teiste inimestega. Tegelikkus on vastupidine – teadlased on leidnud, et arendajad kulutavad tööpäevast keskmiselt 75 minutit vabale planeerimata suhtlusele ja 50% ajast kulub meeskonnatööle (koosolekutele ja teistele tööga seotud aruteludele) (Herbsleb & Mockus, 2003, lk 481). Niisiis on kommunikatsioon oluline osa IT-sektoris töötavate inimeste igapäevatööst. Hästi toimiv sisekommunikatsioon, mis varustab töötajaid selge, kasuliku ja ajakohase teabega, on IT-sektoris eriliselt tähtis, kuna aitab suurendada töötajate rahulolu ja seeläbi nende pühendumist ettevõttele (Atouba, 2021). On teada, et IT-ettevõtete vahel toimub pidev konkurents ka töötajate pärast. Seetõttu on just selles sektoris eriti oluline suurendada töötaja rahulolu, mis omakorda tagab tema pühendumise organisatsioonile.

Uurijad on erilist tähelepanu pööranud IT-ettevõtete vajadusele kiiresti ja kergesti ajas kohaneda – teisisõnu agiilsusele. Samas on väga vähe tähelepanu pööratud sisekommunikatsioonile, mis on üks agiilsuse võtmelemente (González-Cruz, Botella-Carrubi & Martínez-Fuentes, 2020, lk 1102). Mitmed autorid on kinnitanud, et just tõhusalt kavandatud kommunikatsioonitegevused on agiilseid meetodeid rakendavatele ettevõtetele peamised proovikivid ja vajavad seetõttu erilist tähelepanu, kuna on edu saavutamisel võtmeteguriks (Cooper & Sommer, 2016, lk 516; Gregory et al., 2016, lk 98). Agiilsed meetodid tähendavad projektijuhtimise meetodikaid, mida kasutatakse tarkvara arendamisel ja mis võimaldavad projekti käigus klientidega kiiresti suhelda, vajalike muutustega koheselt kohaneda ja töötada kiiresti (González-Cruz, Botella-Carrubi & Martínez-Fuentes, 2020, lk 1104). Seejuures on oluline tegevuste planeerimine mikrotasandil, kuna arendustegevused on jaotatud nõ sprintideks, mis võimaldavad lõpuks jõuda töötava lõpptulemuseni.

Agiilsuse tagamisel on kolm tähtsat komponenti: autonoomsete meeskondade sisesuhtlus, meeskondadevaheline teadmiste ja tööde koordineerimine ning teadlik kiiret infovahetust võimaldavate suhtluskanalite valik (González-Cruz, Botella-Carrubi & Martínez-Fuentes, 2020, lk 1102). Just spetsiifiliste suhtluskanalite kasutamine eristab IT-ettevõtteid mitmetest teistest organisatsioonidest. Näiteks eelistavad IT-ettevõtete töötajad sageli tavapärasele e-kirjadele ja telefonikõnedele vahetat sõnumite saatmist spetsiaalsetel suhtlusplatvormidel, mis võimaldavad vastata töötajale sobival ajal ega löhu tööritmi nagu näiteks telefonikõne (Herbsleb & Mockus, 2002, lk 492). Olenemata valitud suhtluskanalist on kommunikatsiooni süstemaatilisus – regulaarne suhtlus (aegsasti antud vastused, avatus, tagasisidestamine) - parim viis ettevõttes meeskondade vahel usalduse loomiseks (Henttonen & Blomqvist, 2005, lk 114) ning seeläbi tarkvaraarenduse tõhustamiseks (Paasivaara & Lassenius, 2003, lk 195).

Olenemata sellest, kas vaatluse all on IT-ettevõtted või teistes sektorites toimetavad organisatsioonid, annab hästi kavandatud ja korraldatud sisekommunikatsioon eelise nii meeskondadele organisatsiooni sees kui ettevõttele tervikuna.



### **1.3. Sisekommunikatsiooni ja töötajate töö tulemuste vahelised seosed**

Selleks, et ettevõtte suudaks olla edukas ja konkurentidest eristuda, peab pakutav toode või teenus olema kvaliteetne. Viimase määrab toodangu valmistaja või teenuse osutaja ehk töötaja. Kuidas tagada töötaja võimekus pakkuda kvaliteetset teenust või toodet, on kompleksne küsimus. Kindel on see, et lisaks töötaja erialasele kutseoskusele on väga tähtis see, kuidas ja millise detailsuse astmega on talle selgitatud nõudeid oodatavale väljundile. Teisisõnu – kuiõrd selgelt on sõnastatud töötajale seatud ootused ja kuiõrd hästi toimib organisatsioonisisene suhtlus.

Hästi toimiv sisekommunikatsioon mõjutab tugevalt töötajate suhtumist ettevõttesse, nende lojaalsust tööandjale, pühendumist tööle ja rahulolu. Need hoiakud omakorda panevad aluse paremale produktiivsusele ehk parendavad töötajate tulemuslikkust (Men & Stacks, 2014, lk 301). Rohkem kui kunagi varem on juhid ja organisatsiooniteadlased ühel meelel selles, et organisatsiooni tulemuslikkuse, konkurentsivõime ja võimekuse innovatsiooniks määrab töötajate pühendumus (Atouba, 2021; Kwon et al, 2010, lk 60–61). Rõhutatakse, et eriti kehtib see teadmispõhistes tööstusharudes nagu seda on näiteks infotehnoloogia valdkond (Davenport, 2005, lk 20, 24). Ahmed ja Rafiq (2003, lk 1183) kasutavad töötajatest rääkides „sisemiste klientide“ kontseptsiooni, selgitades, et sarnaselt ettevõtte välistele klientidele soovivad ka sisemised kliendid, et nende vajadused oleksid rahuldatud. Kui töötaja ehk sisemine klient on rahul, suureneb tema motivatsioon ja lojaalsus ettevõttele, mis loob soodsa pinnase väliste klientide rahulolu kasvuks (Ahmed & Rafiq, 2003, lk 1183).

Selleks, et mõõta töötajate rahulolu organisatsiooni kommunikatsiooniga, löid Downs ja Hazen vastava küsimustiku (Communication Satisfaction Questionnaire), millele vastates analüüsivad töötajad kommunikatsioonikliimat. Downs ja Hazen tegid selle küsimustiku sooviga uurida suhtlemise ja tööga rahulolu suhet, keskendudes töötajate üldistele hinnangutele suhtlemisele organisatsioonis, kus nad töötavad. Nad leidsid, et mida rohkem on töötajad rahul ettevõttes suhtlusega, seda enam on nad ka rahul oma tööga. Ühtlasi kinnitasid nad, et töötaja jaoks on suhtlus otsese juhiga olulisem teistest suhtlusliinidest. Ankeedis palutakse töötajatel avaldada arvamust kindla hulga

kommunikatsioonisituatsioonide kohta 7-punktilisel skaalal. (Hargie & Tourish, 2002, lk 58) Mitmed teised uurijad on kinnitanud selle küsimustiku usaldusväärsust ja kehtivust (Zwijze-Koning & de Jong, 2007, lk 279). CSQ võimaldab seega saada aimu töötajate üldistest hoiakutest. Taoline sisekommunikatsiooni analüüs võimaldab mõista töötajate rahulolu ettevõttesisese kommunikatsiooniga. (Zwijze-Koning & de Jong 2007, lk 262) Nagu kinnitavad mitmed autorid, mõjutab efektiivne ja rahuldust pakkuv kommunikatsioon organisatsiooni produktiivsust ja võimekust (Downs & Adrian, 2004, lk 2-3).

Lisaks CSQ küsitlusele on kommunikatsiooniuuringutes populaarne ka ICA (International Communication association) auditi küsitlus rahulolu mõõtmiseks. 122 küsimusest koosneva küsimustiku loonud meeskonda juhtis Gerald Goldhaber. Küsimused on jagatud kaheksaks kategooriaks, millest esimese viie puhul tuleb vastajal anda hinnanguid punktiskaalal ühest viieni. Kategooriad hõlmavad nii edastatava kui saadava teabe hulka võrrelduna soovituga; eri kanalites liikuva teabe hulka võrreldes soovituga kui ka informatsiooni ajakohasust, suhteid organisatsioonis ja rahulolu organisatsiooni tulemustega. (Clampitt, 2009, lk 58–59) Tegemist on keeruka ja kompleksse mõõtevahendiga, mis aitab mõõta mitmeid organisatsiooni kommunikatsiooni aspekte.

Kommunikatsiooniauditite puhul on lisaks kahele eelpool mainitule tuntumad veel organisatsioonikommunikatsiooni arengu audit ehk OCD ning organisatsiooni-kommunikatsiooni skaala ehk OCS. OCD auditi küsimustiku puhul on eesmärk selgitada, kuidas toetab kommunikatsioonisüsteem organisatsiooni eesmärkide saavutamist. OCD küsimustik võiks oma eesmärgipüstiselt sobida hästi ka selle uuringu meetodiks, kuid paraku võtab see meetod vähe arvesse sektori eripärasid. Lisaks on tegu võrdlemisi ajamahuka küsimustikuga, kuna 12 kategooriaks jagatud küsimuste hulk on kokku 76 ja keskmine ajakulu neile vastamiseks on arvestatud 30–40 minutit. Organisatsioonikommunikatsiooni skaala ehk OCS on algselt eri organisatsioonide kommunikatsioonipraktikate võrdlemiseks loodud 35 küsimusest koosnev skaala, mille puhul töötajad hindavad 7-punktilisel skaalal kommunikatsiooni liikumist tasandite vahel, kommunikatsiooniks kuluvat aega ja üldist rahulolu kommunikatsiooniga. (Clampitt, 2009, lk 55–61)

Eelpool loetletud küsimustike võrdlus on esitatud alljärgnevas tabelis (tabel 1), vaadeldes küsimuste ja alljaotuste arvusid, avatud küsimuste võimalust, aga ka küsimustiku täitmiseks kuluvat umbkaudset aega.

**Tabel 1. Küsimustike võrdlus**

	QSC	ICA	OCD	OCS
Küsimuste arv	46	122	76	35
Alajaotuste arv	10	8	12	16
Skaala	Rahulolu skaala	Likerti skaala	Rahulolu skaala	Likerti skaala
Avatud küsimused	Jah	Jah	Jah	Ei
Andmepanga kättesaadavus	Jah	Jah	Ei	Ei
Läbiviimise aeg	10-15 min	45-60 min	30-40 min	5-10 min
CSQ – kommunikatsiooni rahulolu küsimustik ( <i>Communication Satisfaction Questionnaire</i> )				
ICA – Rahvusvaheline Kommunikatsiooni Assotsiatsiooni audit ( <i>International Communication Association Audit Survey</i> )				
OCD - organisatsioonikommunikatsiooni arengu auditi küsimustik ( <i>Organizational Communication Development audit questionnaire</i> )				
OCS - organisatsioonikommunikatsiooni skaala ( <i>Organizational Communication Scale</i> )				

Allikas: Clampitt (2009, lk 61)

See, milline instrument loetletuist on parim, sõltub eelkõige uuringu eesmärgist. On siiski selge, et rahulolu kommunikatsiooniga pole ainus oluline lüli sisekommunikatsiooni ja töötaja töö tulemuslikkuse vahel, mistõttu tuleb teemat vaadelda laiemalt kui vaid rahulolu aspektist.

On leitud, et ettevõtted, kelle edukus sõltub eelkõige sellest, kui võrd innovaatsiliselt nad suudavad mõelda või kui võrd kõrge on nende klienditeeninduse tase, peavad seesmiselt arendama avatud suhtluse ja igakülgse teabe jagamise kultuuri (Garrett, 2011, lk 467). IT-ettevõtted liigituvad kahtlemata selliste ettevõtete alla, kus klientidele sobiva teenuse pakkumine on peamine eesmärk.

Usalduslik sisemine töökultuur võimaldab töötajatel omavahel avatult teadmisi jagada ja mõelda rohkem nõ kastist välja. Mida rohkem on usaldust, seda enam soovivad töötajad neile antud usaldust õigustada, töötades produktiivsemalt, mõeldes uuenduslikumalt, olles kliendile lojaalsemad ja kasvatades selle kõige tulemusel ettevõtte kasumit (Garrett, 2011, lk 467-468). Lõpuks on ju ettevõttes töötav spetsialist see, kes suhtleb kliendiga ja kannab ettevõttes väljapoole rahulolu või rahulolematust, mida ta seest poolt tunnetab.

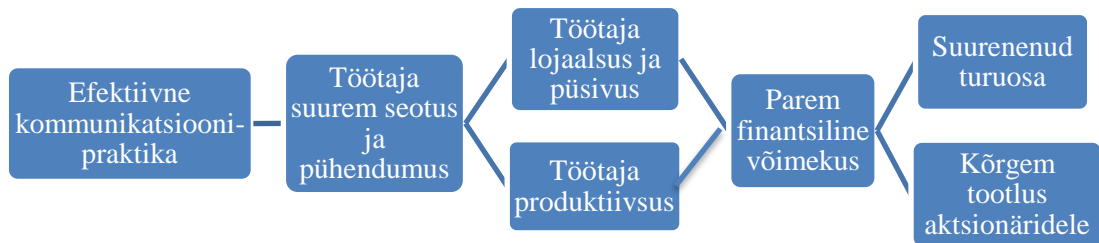
See, milline on organisatsiooni töö- ja suhtluskultuur, saab suuresti alguse juhist. Organisatsioonide ja osakondade juhid peaksid edastama oma alluvatele alati tõest ja nende tööks vajalikku ning olulist informatsiooni. Töö edukusele aitab kaasa juhtide aus ja otsekohene suhtlus töötajatega. Läbipaistev suhtlus aitab vältida olukordi, kus töötajatel tekib infopuuduse tõttu segadus oma tööülesannete täitmisel. Puudulik, liiga üldine või eksitav info tekitab olukorra, kus töötaja raiskab oma aega ja energiat korrektse, vajaliku teabe otsimiseks, et oma tööd kvaliteetselt teha ja halvimal juhul ei mõista töötaja üldse, mida ta täpselt tegema peab (Reina & Reina, 2006, lk 56-57; Ahmed & Rafiq, 2003, lk 1183)

Kui ettevõttes toimuvad muutused, peab juht tagama, et töötajateni jõuaks operatiivne info muudatustest. Juhtide jaoks võib selline olukord olla proovikivi, kuna tuleb leida tasakaal info ülekülluse ja infosulu vahel. Liigne infomüra väsitab töötajaid ja tekitab segadust, kuna olulist on väheolulisest raske eristada. Puudulik info omakorda võib tähendada, et töötaja ei tea, millises suunas ettevõtte liigub ja mida temalt täpselt oodatakse. Hoides töötajaid ettevõtet puudutava infoga pidevalt kursis, tunnevad töötajad end väärtustatuna ja nad on rohkem motiveeritud. (Reina & Reina, 2006, lk 57)

Töötajate pidev infoga varustamine on juhtide jaoks oluline eesmärk. Selleks, et töötajad oleksid entusiastlikud ja efektiivsed, vajavad nad protsesside ja otsuste kohta pidevalt teavet. Teisalt vajab infot ka juhtkond, kes saab kogutud teabe põhjal lahendada organisatsioonis tekkivaid muresid. (Reina & Reina, 2006, lk 55)

Töötajate töö tulemuste kvaliteedis ja produktiivsuses ei mängi siiski rolli üksnes nende juhid. Kuna töötajad sõltuvad tihti üksteisest, peab kolleegide vahelises kommunikatsioonis valitsema usaldus. Vastastikuse usalduse loob pidev aus suhtlus, kus antakse tagasisidet üksteise töö kohta ja õpetatakse teineteisele uusi oskuseid. Kolleegide vaheline suhtlus, kus jagatakse vastastikku arvamusi ja ideid teineteise töö ja organisatsiooni kohta, muudab inimesed pingevabaks, tekitades usaldust ja pühendumust. Sellises keskkonnas suudetakse paremini keskenduda tööülesannete täitmisele, ollakse produktiivsemad ja sellise kultuuriga asutusse soovitakse tööle tulla. (Reina & Reina, 2006, lk 25)

Kathryn Yates (2006), kes analüüsis Watson Wyatti ülemaailmseid kommunikatsiooni ja ettevõtete tulemuslikkuse vahelisi uuringuid aastatel 2003 ja 2005, kirjeldas, kuidas ettevõtted, kus sisekommunikatsioon on hästi korraldatud, saavutavad paremaid tulemusi, nende aktsionäride tootlus suureneb, töötajate töövõime paraneb ja väheneb kaadrivoolavus (Yates, 2006, lk 71). Kokkuvõtlikult – efektiivne sisekommunikatsioon parandab äri tulemuslikkust. Efektiivse kommunikatsiooni ja ettevõtte äri produktiivsuse kasvamise vahelise suhte ilmestamiseks on Yates (2006, lk 13) loonud alljärgneva joonise (joonis 2).



**Joonis 2.** Efektiivne kommunikatsioon suurendab ettevõtte finantstulemusi. Allikas: Yates, 2006, lk 13.

Tuginedes ülal kirjutatule, võib kokkuvõtlikult väita, et sellest, kui võrd hästi on organisatsioonis sisekommunikatsioon kavandatud ja planeeritud tegevused ellu viidud, sõltub otseselt töötajate rahulolu, mis omakorda mõjutab nende motivatsiooni ettevõttes töötada, lojaalsust tööandjale ja töövõimet. Lojaalsed, stabiilsed, rahulolevad ja võimekad töötajad on aga omakorda võtmeteguriks ettevõtte tulemuste määramisel.

## **2. SISEKOMMUNIKATSIOONI UURING IT-ETTEVÕTETES**

### **2.1. Ülevaade uurimismeetoditest ja valimist**

Töö autor kasutab uuringus andmete kogumiseks kombineeritud uurimismeetodit. Kvantitatiivse meetodina kasutab autor enda loodud ankeetküsimustikku, mille väljatöötamisel tugineti töö teoreetilises osas esitatud väidetele ja suundadele (lisa 1). Autor ei pidanud võimalikuks ühegi väljatöötatud ja teaduslikult testitud küsimustiku kasutamist, kuna need ei võimaldanud lähtuda lõputöös vaatlusel all oleva IT-sektori eripäradest ega konkreetsetest organisatsioonidest. Kuna sobivat uuringut, mille abil hinnata just kitsamalt sisekommunikatsiooni mõju ja seda spetsiifiliselt IT-sektoris, ei õnnestunud leida, lõi töö autor ise uuringuks sobiva ankeedi. Ankeetküsimustikku testiti enne põhiuuringut kolme IT-sektori töötaja peal, kellega vesteldi pärast ankeedi täitmist. Nende vestluste tulemusel korrigeeriti ankeeti selliselt, et see vastaks IT-sektori kontekstile.

Kvalitatiivse meetodina kasutab autor kommunikatsiooniauditi üht peamist meetodit – intervjuud. Intervjuu küsimused koostati ankeetküsimustiku vastuste analüüsi põhjal (lisa 2). Semistruktureeritud intervjuud ankeetküsitluse jätkumeetodina aitavad täiendada juba kogutud teavet, täpsustada selgitamist vajavaid aspekte ja laiendada seeläbi teemakäsitlust. Autor leiab, et nende kahe meetodi kombineerimine tagab uurimiseks laiemat ja tõesema hulga andmeid.

Semi-struktureeritud intervjuu formaat on kvalitatiivsete uurimuste puhul enim kasutatav intervjuu vorm (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006, lk 315). Semistruktureeritud intervjuud annavad uurijale vabaduse varieerida küsimuste sõnastust ja järjekorda ning võimaldavad esitada vastaja jutust tulenevaid lisaküsimusi, et saada täiendavat teavet või teha vajadusel täpsustusi. Semistruktureeritud intervjuude puhul on oluline, et uurija

oleks uuritavat teemat enne intervjuud mingil määral analüüsinud, kuna intervjuu küsimused peavad tulenema eelnevast teadmisest. (Kallio *et al.*, 2016, lk 2055-2956) Seega lähtub eelnevalt paika pandud küsimustik teooriale toetudes kindlast temaatikast ja ankeetküsimuste vastuste analüüsist. Meetodi eelis on, et varem paika pandud küsitluskavas saab küsimuste tüüpe ja sõnastusi paindlikult varieerida.

Intervjuude tekstianalüüsil kasutab autor kvalitatiivset sisuanalüüsi, mis võimaldab keskenduda tekstis peamisele, kuid võimaldab võtta analüüsil arvesse ka ridade vahele peidetud sisu, et mõista rääkija kavatsusi mingi väite esitamisel (Kalmus *et al.*, 2015). Kuna töö peamine andmekogumise meetod on ankeetküsitlus, nähakse selles lõputöös intervjuusid vaid täiendava meetodina. Kõik intervjuud transkribeeritakse ja neist nopitakse välja kõnekamad tsitaadid, mis esitatakse analüüsi peatükis, ilmestamaks autori väiteid ja tõlgendusi.

Lõputöö uuringus kasutatakse mittetõenäosuslikku valimit, milles kombineeritakse mugavus- ja lumepallivalimit. Uuringu üldkogumisse valitakse kolm IT-ettevõtet. Tabelis 2 (lk 24) on välja toodud uurimismeetodid, üldkogum ja valim ning uuringu ajaline periood koos valitud meetodite põhjendusega. Valitud ettevõtete töötajatele saadetakse ankeetküsimustik, mille vastuste põhjal koostatakse intervjuu küsimused (vt lisa 2). Analüüsides ankeetküsimustike vastuseid, saab autor koostada intervjuude jaoks detailsemad ja täpsustavamad küsimused. Intervjuud tehakse igast ettevõttest ühe töötajaga.

**Tabel 2.** Uurimismeetodite tabel

Uurimismeetod	Üldkogum ja valim	Aeg	Eesmärk
Ankeetküsitlus <i>Google Formsi</i> keskkonnas (vt lisa 1).	Üldkogum – kolme IT-ettevõtte töötajad (470 töötajat). Valim 218.	Ankeetid saadeti välja 09.03 ja vastamise aeg kestis kuni 19.03.	Selgitada välja töötajate suhtumine sisekommunikatsiooni ja selle mõju nende töö tulemustele.
Semistruktureeritud intervjuud <i>Microsoft Teamsi</i> rakenduse vahendusel (vt lisa 4, lisa 3 ja lisa 5)	1. Ettevõtte Avatud Lahendused ärianalüütik. 2. Ettevõtte STACC arendaja. 3. Ettevõtte Fujitsu arendaja	1. 26.03 2. 28.03 3. 29.03	Laiendada ankeetküsitluse kaudu saadud teadmisi eesmärgiga uurida süvitsi sisekommunikatsiooni mõju töötajate töö tulemustele.

Uuringu eesmärk on selgitada välja, millised on analüüsitavates ettevõtetes spetsialistide hinnangul sisekommunikatsiooni kitsaskohad ning millist mõju avaldavad need puudujäägid IT-sektoris töötavate spetsialistide töö tulemustele.

Uurimistöö valimisse on valitud kolm IT-sektori ettevõtet: Avatud Lahendused OÜ, Fujitsu Estonia AS ja STACC OÜ. Nende valikul lähtus uurimistöö autor isiklikust kokkupuutest ja praktika- või töökogemusest. Järgnevalt tutvustab töö autor valitud ettevõtteid lähemalt.

Avatud Lahendused OÜ tegeleb ettevõtetele majandustarkvara Odoo juurutamise, tarkvara erilahenduse ning infosüsteemide loomisega. Ettevõtte on asutatud 2015. aastal ja selles töötab 17 inimest. Ettevõttes on järgmised ametikohad: tarkvaraarendaja, juurutaja/projektijuht, tiimijuht, kasutajatoe spetsialist ja finantsjuurutaja.

Töö toimub projektipõhiselt. Igal juurutajal/projektijuhil on projektid, mille meeskonna ta valib ise. Meeskonna koostamisel lähtutakse peamiselt kliendi äriprotsesside spetsiifikast ja Avatud Lahenduste arendajate töökoormusest (vabast ajast). Ühe projekti juurutusprotsessi käigus võivad meeskonnaliikmed ka vahetuda. Näiteks kaasatakse ka neid tarkvaraarendajaid, kes parasjagu töötavad mõnes teises projektis. Info tööks saab juurutaja/projektijuht otse kliendilt (tavaliselt kliendi projektijuhilt). Lisaks analüüsib juurutaja/projektijuht info saamiseks kliendi äriprotsesse. Pärast seda koostab ta



konkreetses projektiplaani ja tööde ajakava. Arendajad saavad oma töö jaoks info juurutaja/projektijuhi käest. Tööalast infot hallatakse Odoo majandustarkvara projektijuhtimise rakenduses, kus iga töö jaoks luuakse eraldi pilet. Sellele piletile pannakse kirja kogu töö kirjeldus. Lisaks vahetatakse infot igahommikustel *stand-up*-koosolekutel, näost näkku suheldes ja Microsoft Teams'i vestluskanali kaudu.

Avatud Lahendused on pigem väike ettevõtte ja sellel puudub kommunikatsioonistrateegia, millest kommunikatsioonitegevustel juhindutakse. Võib arvata, et kuna ettevõtte on hetkel veel nii väike, pole sisekommunikatsiooni jaoks eraldi dokumenteeritud strateegiat vaja luua. Tänu väiksusele on info liikuvus vahetum ja neid osapooli, kellega infot jagada, on vähe. Lõputöö autor on poolteist aastat Avatud Lahendustes töötanud ja tal on ettevõtte sisekommunikatsioonist hea ülevaade. Selle kogemuse põhjal näeb ta parendamiskohti just info edastamisel kliendipoolse kontaktisiku ja projektijuhi ning projektijuhi ja tarkvaraarendajate vahel. Selleks, et saada parem ülevaade ettevõtte sisekommunikatsioonist just töötajate silmis, tuleks välja selgitada, kuidas nad sisekommunikatsiooni hindavad ja millist teavet ning mis allikast saada soovivad.

Teine uuritav ettevõtte on Fujitsu Estonia AS, mis on Eestis üks juhtivaid IT-teenuste ja -toodete pakkujaid. Ettevõtte eesmärk on uuenduslike tehnoloogiate ja teenuste abil lihtsustada ettevõtete ja organisatsioonide tegevust (Fujitsu, *s.a.-a*). Fujitsu Estonia on asutatud 1991. aastal ja e-krediidiinfo portaali andmetel töötab praegu ettevõttes 401 töötajat (Creditinfo Eesti AS, *s.a.*). Ettevõttel on kontorid Tallinnas, Tartus ja Pärnus. Klientuuri moodustavad ettevõtted Eestis, Soomes ja teistest Põhjamaades. Kodumaises ettevõtluskeskkonnas tehakse koostööd mitmete avaliku sektori organisatsioonidega. Erasektorist kuulub kliendiportfelli suuri kliente kaubandus-, pangandus- ja tootmissektorist. (Fujitsu, *s.a.-b*)

Selleks, et vähendada ettevõtete kulusid ja tõsta tootlikkust, pakutakse klientidele nende ärispetsiifilisi tarkvaraarendusi, majandustarkvara Microsoft Dynamics 365 ja personalihaldustarkvara Personat (Fujitsu, *s.a.-b*). Lisaks tegeleb Fujitsu Estonia AS arvutite, arvuti välisseadmete ning tarkvara müügi ja parandusega (Creditinfo Eesti AS, *s.a.*).

Kolmanda IT-ettevõttena kaasatakse uuringusse 2009. aastal kahe ülikooli (Tartu Ülikool ja Tallinna Tehnikaülikool) ja Eesti juhtivate IT-ettevõtete loodud andmeteaduse ettevõtte STACC OÜ. STACC OÜ on EAS-i rahastatav tehnoloogia-arenduskeskus, mille eesmärk on motiveerida ettevõtteid tegema koostööd teadusasutustega ja looma innovaatilisi lahendusi. Ettevõttes töötavad andmeteadlased, insenerid ja analüütikud, kes aitavad ettevõtte klientidel leida andmepõhiseid võimalusi oma äriprobleemide lahendamiseks. Tihedat koostööd tehakse Tartu Ülikooliga, olles sealse IT-õppekava üliõpilaste praktikabaas. Äriprojektide ja teadusarenduse kõrvalt annab ettevõtte Eestis suure panuse ka tehisintellekti valdkonna arendamisse. (STACC, *s.a.-a*)

STACC-is on e-krediidiinfo portaali andmetel 44 töötajat (Creditinfo Eesti AS, *s.a.*). Ettevõttes on rakendusvaldkondade põhiselt määratud neli arendussuunda, mille arendamise kaudu pakutakse oma klientidele suuremat ärilist väärtust (STACC, *s.a.-b*):

- andmeanalüütika tarkvara ja süsteemide optimeerimine;
- suurandmed ja küberturvalisus;
- aeg-ruumiliste andmete analüüs;
- e-tervis ja personaalne meditsiin.

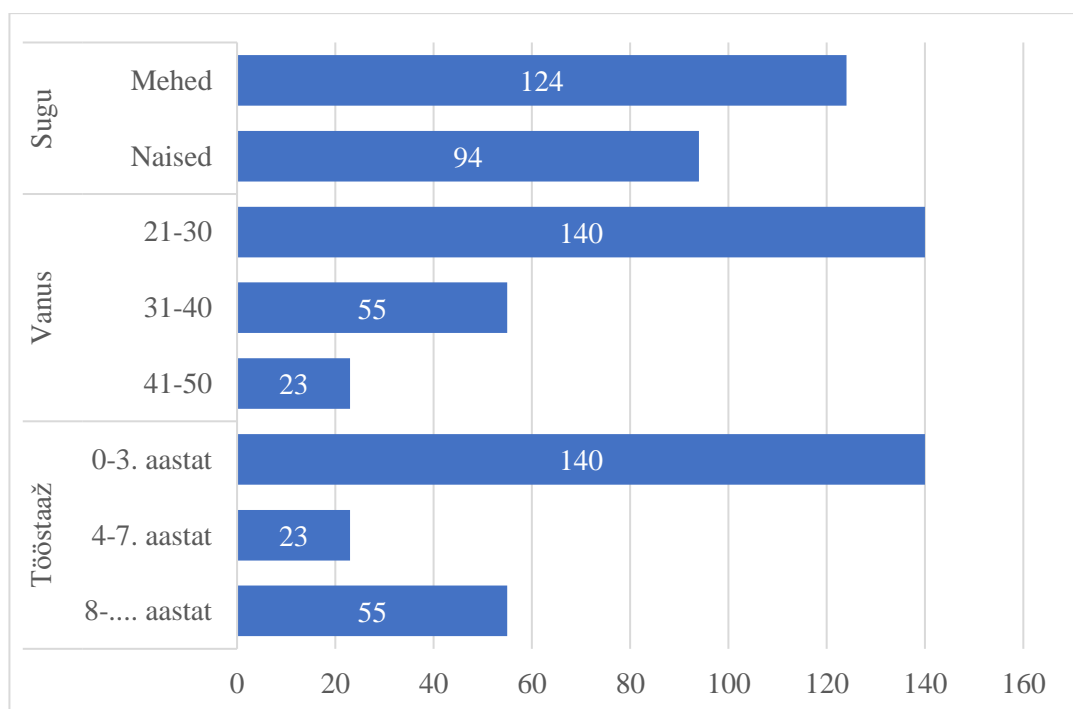
Nende ettevõtete uurimine võimaldab mõista, milline on IT-ettevõttes töötavate spetsialistide hinnang sisekommunikatsioonile ja millist mõju avaldab see nende töö tulemuslikkusele.

## **2.2. Sisekommunikatsiooni mõju uuringu tulemuste analüüs**

Lõputöö eesmärk on teha uuritavate IT-ettevõtete juhtidele ettepanekuid, kuidas sisekommunikatsiooni parendamise kaudu tõsta töötajate töö tulemuslikkust. Selleks tuli esmalt mõista, millised on nende ettevõtete sisekommunikatsiooni kitsaskohad töötajate silmis ja kuidas saaks neid lahendada. Nii valiti uuringusse üksnes spetsialistid ja jäeti kõrvale juhtide tasand. Oluline oli teada saada, kui palju ja mil määral mõjutab sisekommunikatsioon IT-ettevõttes töötava spetsialisti töö tulemuslikkust. Juhtidel on õigus ja kohustus otsustada, mida soovib ettevõtte kommunikatsiooniga saavutada ja kuidas saab kommunikatsioon ettevõtte eesmärkide saavutamist toetada. Seetõttu vajaks juhtide tasandi uurimine täiendavat uuringut.

Lõputöö autor edastas küsimustiku *Google Forms*’i lingi ettevõtte STACC personalijuhile e-kirjaga. E-kirjas tutvustas tudeng ennast ja küsimustikku ning selle eesmärgi. Ettevõtete Fujitsu ja Avatud Lahendused puhul kasutas töö autor uuringu korraldamiseks isiklike tutvusi, saates küsimustiku Fujitsu Estonias töötavale isiklikele tuttavale, kes jagas küsimustiku *Google Forms*’i linki kõigile ettevõttes töötavatele spetsialistidele. Ettevõttes Avatud Lahendused, kus lõputöö autor ka ise töötab, jagati küsimustiku linki suhtluskanalis *Microsoft Teams* ettevõttesiseses grupis. Küsimustikku jagati kõigis ettevõtetes 9. märtsil ja vastamiseks anti aega 19. märtsini. Kolmes ettevõttes jagati linki kokku 433-le töötajale. Neist vastas küsitlusele 218 spetsialisti ehk 50,3% kõigist spetsialistidest. Võttes uuringu usaldusnivooks 95% ja lubatud veapiiriks 5% ning teades, et uuritavaid oli 433, selgub, et uuringu usaldusväärsuseks peaks valim olema minimaalselt 204 vastajat. Kuna küsitlusele vastas 218 spetsialisti 433-st uuritavast, saab pidada uuringut usaldusväärseks.

Joonisel 3 on esitatud ülevaade ankeetküsitluse sotsiaal-demograafiliste küsimuste vastuste kohta.



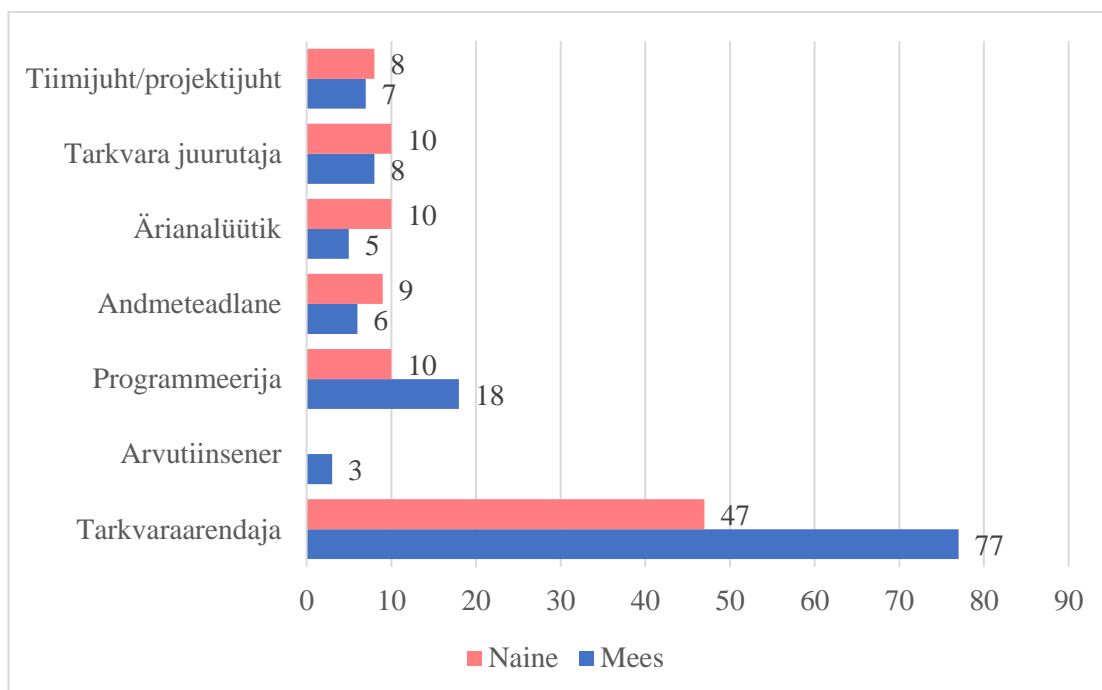
**Joonis 3.** Vastajate demograafilised andmed

Töö demograafilistest küsimustest selgus, et ankeetküsimusele vastajad olid vanuses 22-46 eluaastat, keskmine vanus oli 29,1 aastat ja mediaanvanus 27 aastat. Vastanutest

noorim oli 22-aastane ja vanim 46-aastane. 2013. aastal Eesti IKT kompetentsidega töötajate hetkeseisu ja vajaduste kirjeldamise uuringust selgus, et Eesti IKT sektoris on 69% töötajast nooremad kui 35-aastased, 20% vanuses 36-45 eluaastat ja 11% töötajatest vanemad kui 45 eluaastat (Jürgenson *et al.*, 2013, lk 69-71). Kuigi selle lõputöö jaoks tehtud uuringus vaadeldi vaid kolme Eesti IT-sektoris tegutseva ettevõtte töötajaid, on tulemused varasema tervet Eesti IT-sektorit hõlmava uuringuga siiski väga sarnased ja lõputöö autor eeldab, et Eesti IKT-sektoris valitseb 2021. aastal spetsialistide vanuse poolest sarnane olukord nagu aastal 2013 – pigem töötavad selles sektoris spetsialisti ametipositsioonil nooremad inimesed.

Vastanute keskmine tööstaaž oli 4,8 aastat, mis on võrdlemisi lühike aeg. Kuigi uurija tööstaaži kohta põhjalikumalt ei uurinud, võib oletada, et põhjuseks on ühest küljest IT-sektoris ettevõtete vaheline töötajate tihe liikumine, aga teisalt vaatluse all olnud ettevõtete kohati väga lühike toimetamise aeg (nt Avatud Lahendused loodi 2015. aastal). Uuringu kontekstis on oluline, et aeg, mil spetsialist on ettevõttes töötanud, oleks piisav, et õppida sisekommunikatsiooni süsteemi tundma. 4,8 aastat on uurija hinnangul piisav aeg, et spetsialist kasutaks peamiseid ettevõtte infokanaleid, jõuaks teadvustada ettevõtte eesmärke ja suhet juhiga, oskaks esile tuua infovahetuse kitsaskohti ja suudaks hinnata, millist mõju sisekommunikatsioon tema tööle avaldab. Seega saab tulemuste analüüsil olla kindel, et uuringus osalenud spetsialistid suudavad peegeldada oma rahulolu sisekommunikatsiooniga ja näha seoseid töö tulemuste ja sisekommunikatsiooni korralduse vahel.

Naisi oli kõigest vastanuist 94 (43%) ja mehi 124 (57%). Ühest küljest võib uuringule vastanute tulemusest järeldada, et IT-sektoris töötavad pigem meesterahvad, kuid teisalt on nende protsentide erinevus võrdlemisi väike ja uurijal puudub võrdlusmaterjal neis ettevõtetes töötavate kõikide spetsialistide soolise jaotuse kohta. Kui Jürgenson jt (2013, lk 71) leidsid 2013. a, et Eestis töötab IKT-sektoris tarkvaraarendaja positsioonil 92% mehi ja kõigest 8% naisi, siis uuringus osalenute näitel võib väita, et soolise jaotuse puhul on toimunud liikumine suurema tasakaalu suunas. Jooniselt 4 (lk 29) on näha, et ametipositsioonide lõikes oli vastanute seas kõige enam tarkvaraarendajaid, moodustades kõigest vastanutest 57%. Tarkvaraarendajate hulgas oli naisi 38% ja mehi 62%.



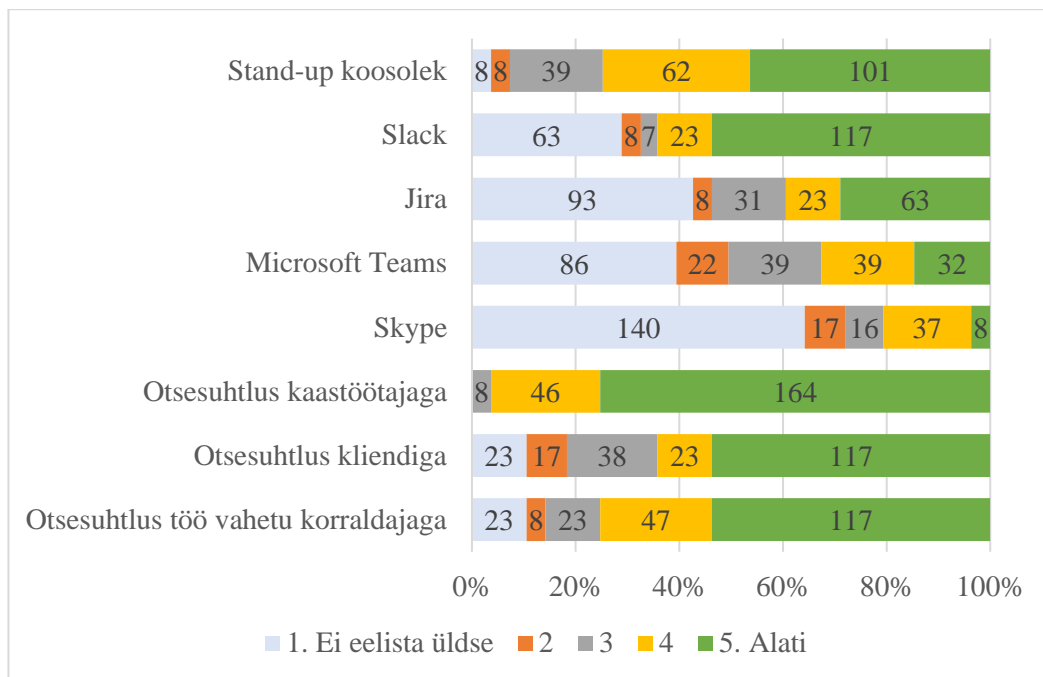
**Joonis 4.** Ankeetküsitlusele vastanute ametipositsioonid

Töö autor järeldab uuringu põhjal, et IT-sektoris olevad ametipositsioonid paeluvad üha rohkem ka naisi, ja julgeb loota, et peagi tõuseb naistöötajate arv meestega samale tasemele.

Küsitluse vastuste analüüsist selgus, et uuritud kolmes ettevõttes kasutatakse omavaheliseks suhtluseks väga erinevaid kommunikatsioonikanaleid. See tulemus vastab teoreetikute väitele, et üha kiirenevas ajas otsivad ettevõtted aina enam uusi suhtluskanaleid, rikastades nende valikut. Igapäevaselt enim kasutatavad kommunikatsioonikanalid on *stand-up*-koosolek ja otsesuhtlus kaastöötajaga (vt joonis 7, lk 33). *Stand-up*-koosoleku puhul märkisid kõigist vastanutest lausa 186 spetsialisti, et kasutavad seda väga sageli või lausa igapäevaselt. See on kõigist vastanutest 85,3%. Vastav protsent otsesuhtlusel kaastöötajaga oli ligi 79%. Mõlemad näitajad on keskmisest kõrgemad ja annavad tunnistust sellest, et näost-näku otsesuhtlusel on ka IT-sektoris väga oluline roll. Samuti kummutavad need tulemused levinud müüti selle kohta, et IKT sektori töötajad on pigem antisotsiaalsed. Viimast väidet toetab näiteks Kindsiko ja Türki 2015. a uuring, mille käigus uuriti abiturientidelt IKT valdkonna töö kohta. Vastanute arvates seisneb IKT valdkonna töö eelkõige programmeerimises, arvutite parandamises

ja uute rakenduste väljatöötamises ning vastajad usuvad, et üliõpilased, kes IKT-d õpivad, on tagasihoidlikud, vaiksed ja isegi antisotsiaalsed (Kindsiko & Türk, 2015, lk 102).

Lõputöö uuringu ankeetküsitluses vastasid uuringus osalenud kanalite eelistuste kohta aga pigem vastupidist - 5 palli skaalal hindas 210 vastanut (96,3%) 4 ja 5 palli määral, et eelistavad kasutada enim just otsesuhtlust kaastöötajaga (vt joonis 5) ja kõrgelt hinnati ka *stand-up*-koosolekut, mis on samuti näost-näku otsesuhtluse formaat.



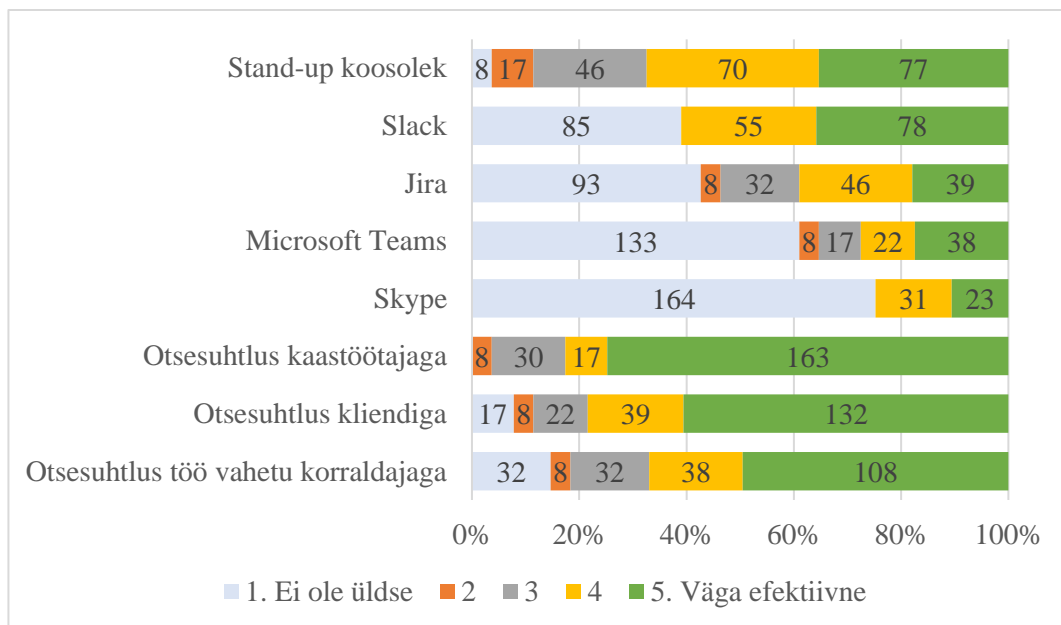
**Joonis 5.** Töötajate kommunikatsioonikanalite kasutuseelistused

Kui eelnevast tuleb selgelt välja, et töötajad kasutavad ja ühtlasi eelistavad kommunikatsioonikanalitena eelkõige vahetut suhtlust kolleegidega, siis otsesuhtlust on vastajad pidanud töö tulemuslikkuse jaoks ka kõige efektiivsemaks infovahetuse kanaliks. Nagu jooniselt 6 (lk 31) selgub, peavad vastajad kõige efektiivsemaks info edastamist otse kaastöötajale ja töö vahetule korraldajale ning *stand-up*-koosolekuid. Ka intervjueeritavad tõid välja, et töötajate vaheline suhtlus on väga oluline ja see on heade töötulemuste saavutamiseks kindlasti tähtis. Intervjueeritav 1 vastas otsesuhtluse efektiivsest mõjust töötulemustele järgmiselt:

Jah nõustun kindlasti. Et selles mõttes, et sul on nagu otsesuhtluse puhul hästi palju informatsiooni ja see liigub palju kiiremini ning saad ka kohe tagasisidet. Et näiteks täiesti erinev on see, kui näiteks kirjutatakse sõnumeid. See nõuab ikkagi

aega. Aga sa saad, noh, no ütleme nii, et rääkimine on palju kiirem. (intervjueeritav 1)

Intervjueeritav 2 vastas, et hetkel, kui töötatakse kodukontorites ja suheldakse *Microsoft Teams* rakenduse kaudu, moodustab kolleegidega suhtlusest 95% tööalane ja 5% tööväliline info.



**Joonis 6.** Kanalite hinnang töö tulemuslikkuse efektiivsuse aspektist lähtudes

Intervjueeritav 3 tõdes, et saab vajadusel tööalast abi kaastöötajatelt:

Kui ma näiteks jään ise hätta mõne lahenduse mõtlemisel, siis on olnud olukordi, kus kolleegiga mõtteid vahetades jõuame koos mõne toimiva lahenduseni. Nii et selline mõttevahetus või kompetentside jagamine võib otseselt minu töö tulemusi mõjutada. (intervjueeritav 3)

Küsitlusest selgus ka, et töötajad saavad kolleegidelt töö jaoks tähtsat teavet ja peavad seda väga oluliseks paremate töötulemuste saavutamisel. 57% vastanuist (vt joonis 10, lk 38) olid rahul kolleegide vahelise suhtlusega, mis on muude vastuste kõrval pigem väike protsent ja siin näeb lõputöö autor ettevõtetel selgelt parenduskohta. Kuna töötajad peavad heade töötulemuste saavutamisel oluliseks kolleegide vahelist avatud suhtlust (seda kinnitas 210 vastajat 218-st), on see kindlasti üks tähtsamaid infokorralduse viise, mis peaks olema läbi mõeldud ja juhtide poolt toetatud (vt joonis 10, lk 38).

Nagu öeldud eespool, pidasid IT-ettevõtete spetsialistid vahetu kolleegidega suhtluse kõrval väga oluliseks ka *stand-up*-koosolekut, mis on oma olemuselt ajaliselt kompaktne infovahetuse formaat, võimaldades anda edasi olulisema tõise info nii spetsialistil kui ka juhil. Tõenäoliselt just oma tempoka kahepoolset suhtlust võimaldava iseloomu tõttu eelistatakse seda kõigis analüüsitud ettevõtetes. Sellel koosolekul räägivad töötajad lühikese aja jooksul kolmel teemal:

- mis tööülesandeid ma tegin eile?
- Mida ma teen täna?
- Mis takistab mul ülesandeid edukalt teha?

Selleks, et koosoleku aega lühikesena hoida, peetakse seda koosolekut püsti seistes. (Stray *et al.*, 2016, lk 102) Küll aga joonistub vastuste analüüsi põhjal välja, et tegelikkuses arutatakse sel koosolekul ka teemasid, mis otseselt tööd ei puuduta. See võib olla tingitud ka sellest, et uuringu tegemise hetkel töötasid palju vastajad kodukontorites ja kontaktid kolleegidega olid harvemad. Sellele viitas ka intervjueritav 2:

Praegu töötame kodukontorites ja *stand-up*-koosolekuid teeme igal tööpäeva hommikul Microsoft Teamsi kaudu. Koroona ajal on muutunud see, et nüüd räägime lisaks puhtalt tööalasele jutule *stand-up*-il ka muud juttu. See on hea, sest üldine suhtlus töökaaslastega on pandeemia ajal oluliselt vähenenud. (intervjueritav 2)

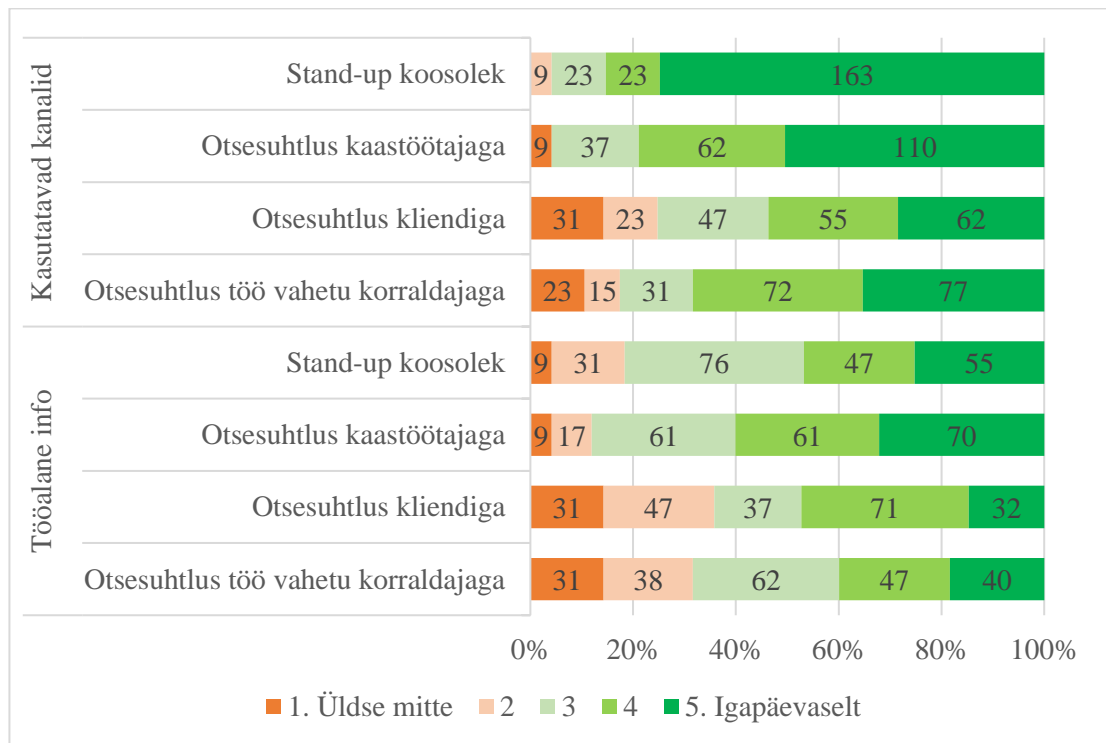
Intervjuu käigus tuli välja, et ettevõtte juht oli rõhutanud, et pandeemia ajal kodukontorites töötades ei ole tarvis tavapärasest *stand-up*-koosolekuvormist kinni pidada ja võib rääkida ka muudel teemadel.

Lõputöö autori arvates mõjub ettevõtte juhi taoline otsus ja paindlikkuse väljendamine kindlasti ettevõtte sisekliimale positiivselt, kuna kodukontoris töötamise perioodil ei ole töötajatel ühiseid lõunapause ja seetõttu jäävad ära ka töötajate jaoks olulised kolleegide vahelised vestlused.

Joonisel 7 (lk 33) on loetletud ettevõttes kasutusel olevad otsesuhtluse kanalid. Vastajatel paluti hinnata, millistes loetletud kanalites vahetatakse tööalast teavet. Jooniselt nähtub, et kõige enam vahetatakse tööalast teavet kolleegiga otse suheldes. Kuigi suur hulk



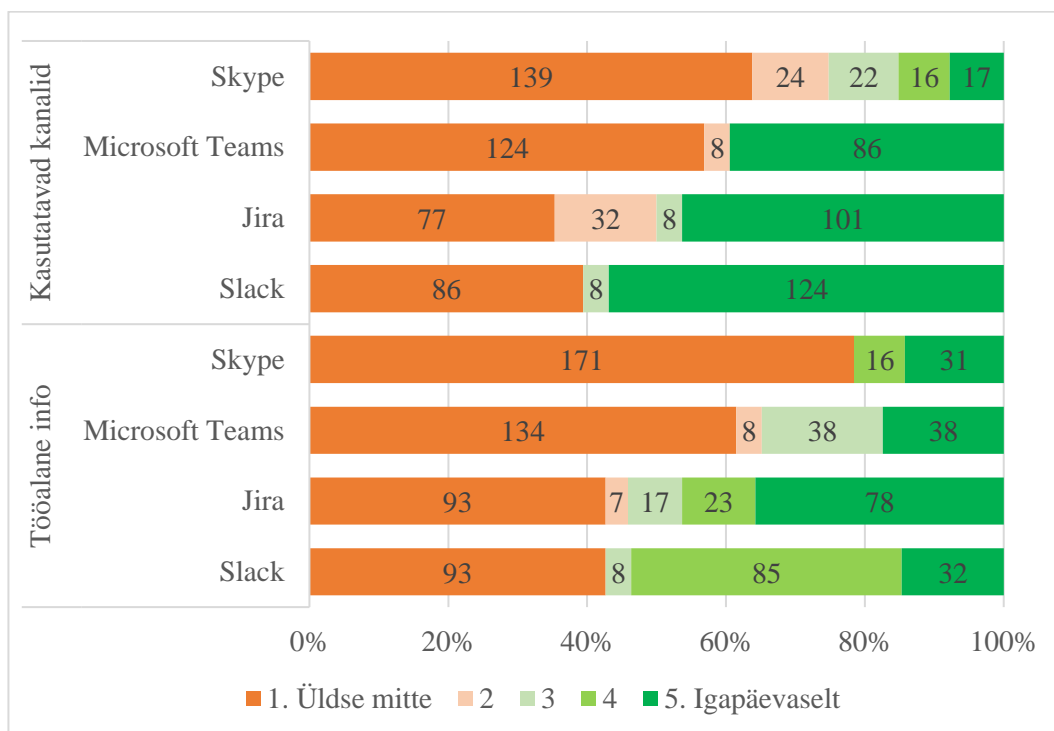
vastajaid (85%) on märkinud *stand-up*-koosoleku igapäevaselt kasutatavaks otsesuhtluse kanaliks, selgub jooniselt, et vaid 42% vastanuist saab igapäevaselt oma tööks vajalikku infot *stand-up*-koosolekul. Sellest võrdlusest selgub, et *stand-up*-koosolekul vahetatakse teavet, mis ei ole otseselt tööülesannete täitmiseks vajalik või ei puuduta seal vahetatud tööalane info konkreetset töötajat. Võimalik, et sellise olukorra on tinginud COVID-19 pandeemia ja sund töötada kodukontoris, kus kontaktid kaastöötajatega on harvemad ja seetõttu kasutatakse väheseid kohtumisi ka informaalseteks suhtluseks.



**Joonis 7.** Otsesuhtluse kanalid tööalase ja igapäevase info edastamiseks

Kui võrrelda otsesuhtluskanaleid vahendatud info kanalitega, siis selgub, et töötajad kasutavad tööalase info edastamiseks esmajärjekorras otsesuhtlust. Samas järgneb sellele kasutatavuselt suhtlusrakendus *Slack* (vt joonis 8, lk 34), kus liigutatakse samuti palju tööalast teavet (ligi 54%). Vastavalt teooriale (Men, 2015, lk 463) võtavad ettevõtted järjest enam kasutusele moodsaid kiirsuhtluskanaleid, mida *Slack*i eelistamine kindlasti kinnitab. Nagu nimigi ütleb, hõlbustavad kiirsuhtluskanalid infovahetuse kiiret toimimist. Võrreldes näiteks e-kirjadega on need vähem formaalsed ning nii sõnumi edastamine kui vastuse hankimine võtavad vähem aega, kiirendades tööprotsessi ja võimaldades selle kaudu suuremat produktiivsust.

Joonisel 8 on näha, et erinevaid kiiret infovahetust võimaldavad kanaleid on mitmeid ja need kõik leiavad analüüsitud kolmes ettevõttes vähemal või suuremal määral kasutust. Võib eeldada, et tõenäoliselt eelistatakse igas ettevõttes ühte kuni kahte kanalit, sest kõiki korraga kasutada oleks ebamõistlik ja ajakulukas. Nagu joonisel 8 on võimalik näha, on kõige ebapopulaarsem infovahetuse kanal Skype. Kõne all olevatest kanalitest on see ka ajaliselt kõige vanem, mis omakord kinnitab veelkord fakti, et ettevõtted otsivad ja võtavad kasutusele järjest uusi kanaleid. Nii Skype, *Microsoft Teams*, *Jira* kui ka *Slack* jäävad uuringu tulemuste põhjal oma kasutatavuselt alla otsesuhtluskanalitele.



**Joonis 8.** Vahendatud suhtluse kanalid tööalase ja igapäevase info edastamiseks

Võib kujutleda, et vahendatud infokanalite puhul tajuvad töötajad selgemalt kanalite seost tööteemadega ega kipu neid kasutama tööväliseks jutuajamisteks. Vahendatud suhtluskanalite kasutamine eeldab üldjuhul ka arvuti juures töölauda taga istumist, samas kui muudel teemadel on mugav arutleda kohvilaua taga puhkehetkedel.

On oluline märkida, et uuring tehti hetkel, mil töötajad olid kodukontorites töötanud alles lühikest aega ja kaugtöö jätkumisel suureneks kindlasti ettevõtte sisekommunikatsioonis vahendatud suhtluskanalite osatähtsus. Lisaks väheneb kodukontorites töötajate

omavaheline suhtlus töövälistel teemadel. See aga võib omakorda halvendada ettevõtte üldist sisekliimat ja avaldada seeläbi mõju ka töö tulemustele.

Töö tulemuslikkust võib mõjutada palju faktoreid alates erialasest pädevusest kuni töötajale edastatud tööalase info kvaliteedi ja hulgani. Uuringu põhjal selgub, et 39% vastanutest saavad oma tööks kas liiga vähe või - vastupidi - liiga palju infot. Liigse info korral tekib olukord, kus töötajatel on keeruline olulist infot väheolulisest eristada. Neist, kes leidsid, et saavad tööks liiga palju või vähe infot, märkisid rohkem kui pooled (65%), et see mõjutab suurel määral ka nende töö kvaliteeti.

Kõik kolm intervjueeritavat tõdesid samuti, et saavad tihti tööks liiga vähe või nende tööloiku mitte puuduvat infot. Intervjueeritav 1 vastas, et loeb kogu oma tööülesande läbi ja kui see sisaldab liiga vähe või hoopis tema tööloiku mitte puuduvat infot, siis see pärsib oluliselt töö efektiivsust:

*Taskis on kirjas palju teksti, mille läbi lugemine võtab mul palju aega. Ja kui sellest infost on enamik näiteks kliendi äriprotsessi kirjeldus ja mitte otseselt töö kirjeldus, mis ma tegema peaksin, siis minu jaoks on selle lugemine aja raiskamine. Tihti ma teen siis kirjeldatud infost omale lühikokkuvõtte, ehk võtan minu töö jaoks olulise info välja. Minu töö efektiivsus langeb selle arvelt.*  
(intervjueeritav 1)

Sarnane probleem tekib olukorras, kus infot on liiga palju – ka siis kulub ebamõistlikult palju aega infost olulisema mõistmisele:

*Kui infot on liiga palju ja see on segane, võib mingi oluline nüanss kaotsi minna. Ma ju eeldan, et kõik, mis mulle edasi saadetakse, peaks vajalik olema. Kui see tegelikult nii ei ole, siis ma kulutan ainuüksi selle info lugemisele ja kaasa mõtlemisele mõttetult aega, mida saaksin pigem töö tegemiseks kasutada.*  
(intervjueeritav 3)

Intervjueeritava 1 sõnul tuleks selliste olukordade vältimiseks luua ettevõttes konkreetne juhised, kuidas arendajale *taski* (tööülesanne programmis) koostada:

Kuna me kasutama tööülesannete kirjeldamiseks ja edastamiseks *taske*, siis võiks neil olla nõ kokku lepitud mallid. Ehk oleks kokku lepitud, mis info seal kirjas peab olema. See kindlasti aitaks olukorda parandada. (intervjueeritav 1).

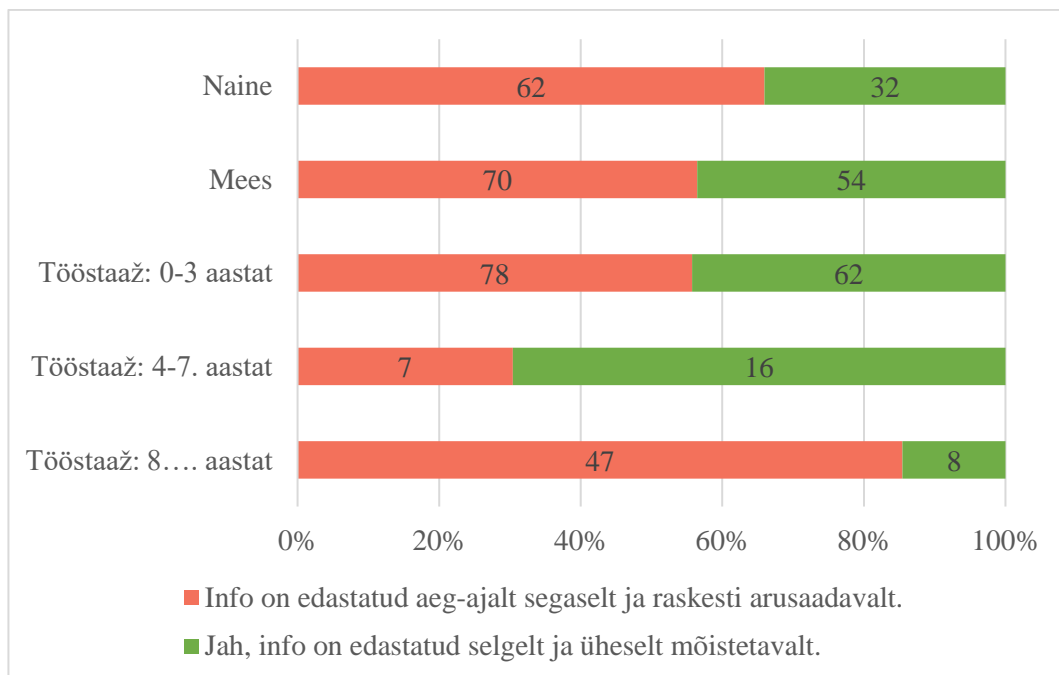
Ankeedis paluti vastajatel hinnata nendeni jõudnud info selgust. 60,5% vastanutest tõdes, et neile edastatud info on aeg-ajalt segane ja raskesti arusaadav (vt joonis 9, lk 37). Intervjueeritav 3 leidis, et ettevõttes, kus ta töötab, on vähe muresid info liikumisega, kuid probleeme on just segaselt esitatud sõnumitega:

Jama on siis, kui info liigub, aga see on nii segaselt esitatud, et seal seda kasulikku mõtetust on keeruline eristada (intervjueeritav 3).

Intervjueeritav 1 tõdes, et loeb enamasti kõik selgitavad tekstid läbi, kuid suuremat ajalist ressursi nõuavad just need ülesanded, mille sõnastus on liialt üldine.

Kui sul on nagu mingi suur asi, mis on hästi üldsõnaliselt seletatud, siis see nõuab aega. Ja kui on mingi suur jutt seal, nii palju infot, siis ma ütleks ikkagi, et ma üldjuhul loen läbi. Aga see analüüsimine võib minna pikaks ja ma ei tea enne seda, et kas mul on sellega vaja arvestada või mitte. Võib juhtuda, et ma teen mingi lahenduse ära. Ja kui kuskil on seal mingi lause sees, et nad tahavad hoopis teistmoodi, olen ma täiesti valesti ülesande lahendanud. (intervjueeritav 1)

On selge, et segaselt, umbmääraselt, infoaukudega esitatud teabe mõistmiseks kulub tavapärasest enam aega. Teine oht on siin lõputöö autori silmis see, kui töötaja jätab segaselt esitatud info sootuks tähelepanuta ja võib niimoodi toimides jääda olulistest otsustest teavitamata.



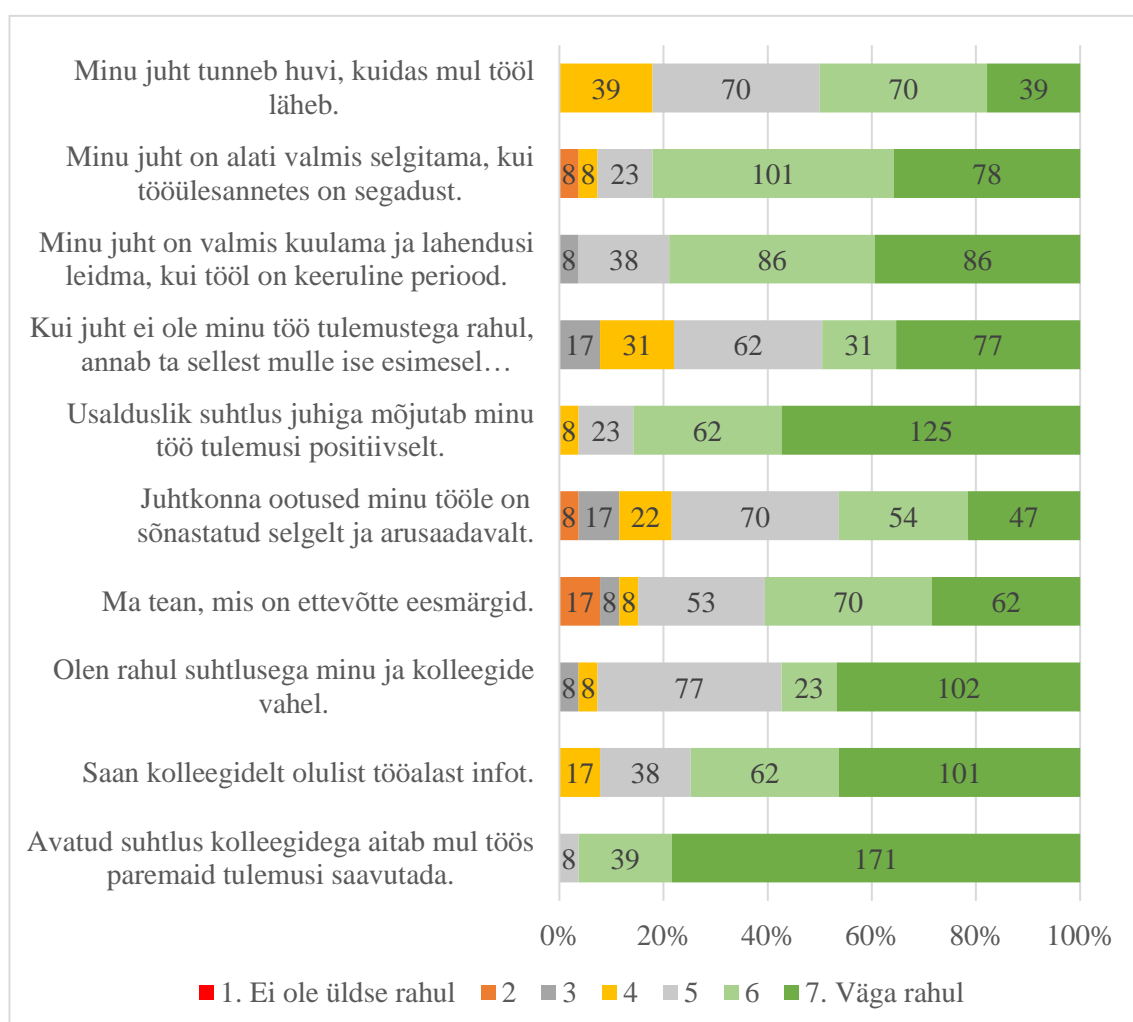
**Joonis 9.** Töötajatele edastatud info selgus soo ja tööstaaži alusel

56% vastanud meestest ja 67% naistest väitsid, et on saanud aeg-ajalt segaselt ja raskesti arusaadavat infot. Kuna infot edastatakse naistele ja meestele alati ühistes kanalites, selgub, et uuritavates ettevõtetes tunnetab info selgusetust 12% naisi enam kui mehi. Tööstaaži alusel mõistab edastatud infot kõige paremini keskmine grupp ehk töötajad, kes on ettevõttes töötanud 4-7 aastat. See tuleneb ilmselt sellest, et nemad on ettevõttes piisavalt kaua töötanud ja tunnevad hästi oma kolleege ning ettevõttes toimuvaid protsesse. Samas ligi 84% töötajaid tööstaažiga 8 ja enam aastat vastas, et neile edastatud info on aeg-ajalt segane ja raskesti arusaadav. Põhjuseid, miks pikema staažiga töötajad tunnetavad edastatavat infot segasemalt, võib olla mitmeid:

- kommunikatsioonikanalid arenevad kiiresti ja kasutusele on võetud uusi kanaleid info edastamiseks;
- eeldusel, et pikem tööstaaž tähendab ka kõrgemat vanust, võivad infost arusaamist raskendada kindlale eagrpile omane sõnavara ja suhtlusstiil;
- IT-sektor areneb väga kiiresti ja ei suudeta arengutega piisavalt kiiresti kohaneda;
- pikema tööstaažiga töötajad alustasid oma IT-alast tööd ajal, mil nii palju ei kasutatud IT-ettevõtetes otsesuhtluskanaleid ja avatud kontoreid, vms.

Kuna info kvaliteet mõjutab otseselt töötajate töö tulemusi, peaksid ettevõtte juhid selgitama välja, miks pikima staažiga töötajate jaoks info selgusetuks jääb. Ka eri autorid (Burnside-Lawry, 2011; Schmitz, 2012; White *et al.*, 2009, lk 79) on viidanud aspektile, mille kohaselt tuleks sisekommunikatsiooni juurutamisel arvestada, et töötajate erinev kultuuriline taust, vanus ja haridustase võivad põhjustada info erinevat tõlgendamist.

Ettevõtetes, mille töötajad küsitlusele vastasid, on töötajatele loodud hea ja produktiivne töökeskkond. Rahuloluküsimuse vastuste põhjal loodud joonisel 10 joonistub selgelt välja, et ettevõtete juhtide ja nende alluvate vahel on usalduslik suhe, juhid on kaasatud kommunikatsiooniprotsessidesse ning valmis oma töötajaid juhendama ja abistama.



**Joonis 10.** Rahulolu hinnang

Töötaja ja juhi vahelist usalduslikku suhet pidasid oluliseks kõik intervjueeritavad.  
Intervjueeritav 1:

Ma arvan kindlasti, et see on väga tähtis, et mul on juhiga usalduslik suhe. Ma arvan, et kellelegi ei meeldiks, kui su juht ei usu sind ja ta suhtuks sinu probleemidesse ja muredesse ükskõikselt. Kindlasti peaks juhi ja töötaja vahel olema usalduslik suhe (intervjueeritav 1).

Intervjueeritav 2:

Näiteks mulle endale ei meeldi rahaliste teemadega tegeleda ja kui kliendiga tekib mingi rahaline probleem, siis tegelikult ma saan sellest juhile rääkida ja siis ma tean ja tunnen seda, et juht tegelikult aitab mu sellest olukorrast välja, kaitseb ja läheme nõ koos seda probleemi lahendama kliendi juurde. /.../ Ma tean, et kui midagi kehvasti läheb, ma ei ole üksi, mul on võimalik kuhugi pöörduda. /.../ (intervjueeritav 2)

Neist intervjuukatketest on näha, et töötajad peavad suhteid juhiga väga olulisteks, kuna ebamugavate, kuid vastutusrikaste ülesannete täitmisel on neil võimalik juhile toetuda. Vertikaalse kommunikatsiooni hea toimimine võimaldab töötajatega luua avatud ja usaldava koostöise suhte (Grunig, 1992). Sellest, milline on juhi suhtlusstiil, ei sõltu üksnes suhe spetsialisti ja juhi vahel, vaid töö sisekliima tervikuna, sest just juhist sõltub suurel määral see, kuivõrd soodsad või ebasoodsad tingimused on kolleegide omavaheliseks suhtluseks loodud.

Ma toon näite – kui juht tuleb igal hommikul tööle ja hakkab kohe arvuti taga tööle, siis lähtuvad kõik spetsialistid ju ka sellest ja tunnetavad, et pole okei näiteks lehti lugeda ja kohvi juua. Kui juht tuleb tööle, võtab kohvi ja istub kohvinurka, et uurida, kuidas meil läinud on, tundubki see kõigile okei. (intervjueeritav 3)

Küsitluse vastuste analüüsis selgus, et ligi 40% vastanutest ei tea täpselt, millised on ettevõtte eesmärgid. Selleks, et organisatsioon saaks seatud sihid ka realselt saavutada, peavad aga töötajad teadma, milliste eesmärkide suunas liigutakse. Intervjueeritavatelt selle kohta selgitusi uurides selgus, et ettevõtte eesmärkide teadmine on töötajate jaoks

väga oluline ja mõjutab nende tööd, kuna aitab mõista, miks midagi täpselt tehakse. Intervjueeritav 1 väitis, et ettevõtte keskne eesmärk on teenida raha. Kõik, mida ettevõttes tehakse, peab teenima raha teenimise eesmärki:

Kõik otsused, mis tehakse, tehakse selle põhjal nagu ja siin ei ole niimoodi, et me teeme lihtsalt midagi. Kõike, mida teeme on alati on nagu hästi-hästi suur rõhk on raha teenimisel. Pidevalt rõhutatakse, et mis on eelarved ja nii edasi. (intervjueeritav 1)

Intervjueeritav tõdes veel, et kuigi eesmärgi teadmine mõjutab tema töö tulemusi, ei ole sellel siiski väga suurt mõju. Intervjueeritav 1 sõnul mõjutab nende ettevõttes selline eesmärk eriti projektijuhte, kellele see paneb iga päeva väga suure surve:

Hetkel ma väga isegi ei tunne seda. Meie ettevõttes on projektijuhtidel nagu see surve aga minul, kui arendajal, ei ole (intervjueeritav 1).

Intervjueeritav 2 sõnul on ettevõtte eesmärkide teadmine väga oluline, kuid tema hinnangul pole nende ettevõttes suured eesmärgid kõigile teada ja see on tema silmis probleem:

Jah, ma arvan, et see on meil täna kehvasti, meil ei ole see üldpilt kõigil teada. Minul on võib-olla see natukene paremini teada, aga ma arvan, et siis mõistetakse paremini, miks midagi tehakse, kuhu me tahame jõuda ja siis võib-olla tehakse ka koostööd paremini. (intervjueeritav 2)

Töö autori arvates peaksid ettevõtte ja selle töötajate eesmärgid ühtima. Ettevõtte eesmärkide mitte teadmine võib ühest küljest tulla nõrgast kommunikatsioonist, kuid teisest küljest peab töötaja olema valmis seda infot vastu võtma ehk sellest huvituma. Põhjused, miks suur osa IT-sektoris töötavatest spetsialistidest ettevõtte eesmärkidega tuttav ei ole, vajavad täiendavat uurimist. Selle uurimuse pinnalt ei ole võimalik põhjapanevaid järeldusi teha. On selge, et töötaja peaks oma igapäevatoos teadma, milleks ta midagi teeb ja millist tulemust tema töö ettevõttele tooma peab. Kui töötaja teeb oma tööd eesmärki teadmata, ei pruugi tulemus olla see, mida sooviti. Ettevõtte ja selle töötajad on justkui perekond, millel peavad olema edasi arenemiseks ja koos toimimiseks ühised teadvustatud eesmärgid, mille poole püüelda.



## 2.3. Järeldused ja ettepanekud sisekommunikatsiooni parendamiseks

Lõputöö eesmärk oli teha uuritavate IT-ettevõtete juhtidele ettepanekuid, kuidas ja mil viisil sisekommunikatsiooni parendamise kaudu saaks suurendada töötajate töö tulemuslikkust, mis omakorda mõjutab otseselt ettevõtte tulemuslikkust. Selles peatükis tuuakse välja lõputöö käigus kogutud ankeetvastuste ja intervjuude tulemused ning esitatakse nende põhjal ettepanekud. Ettepanekute tegemisel lähtutakse töö käigus kogutud teadmistest, teoreetilisest alusest ja varasematest uuringutest. Järgnevad järeldused ja ettepanekud on välja toodud ka tabelis 3.

**Tabel 3.** Järeldused ja ettepanekud

Järeldused	Ettepanekud
<ul style="list-style-type: none"> <li>IT-sektori töötajad eelistavad otsesuhtluskanaleid kaudsetele.</li> <li>Otsesuhtlus annab parema ülevaate tööülesandest ja kiirema infovahetuse võimaluse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soodustada töötajatevahelise otsesuhtluse võimalusi – avatud kontoriruumid (töö- kui ka puhkeruumid), ühisüritused, eri koosolekuformaadid. Töötajatevahelist otsesuhtlust tugevdada tööalaselt ja tööväliselt.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tööülesannete edastamisel eelistatakse kirjaliku info kombineerimist suulisega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kombineerida tööalase info edastamisel kirjalikku ja otsesuhtlust. Kui tööks vajalik info on kirjeldatud <i>taskis</i>, rääkida ülesande sisu ka suuliselt tööga alustamise hetkel üle.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tööülesannete edastamisel peetakse oluliseks otsesuhtlust kliendiga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kui tööülesande sisu määrab klient, soodustada spetsialistide ja klientide omavahelist suhtlus – näiteks korraldada kohtumine.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Töötajad eelistavad kindlaid suhtluskanaleid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valida tööalase info levitamiseks üks keskne kanal, mille valikul arvestada töötajate soovidega</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Segaselt või liialt üldsõnaliselt edastatud tööalane info nõuab suuremat süvenemist ja see mõjutab negatiivselt töö tulemuslikkust.</li> <li>Pikema staažiga töötajatest tajub ligi 84%, et edastatav info on aeg-ajalt segane ja raskesti arusaadav.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Määrata organisatsioonisiseseid sihtrühmad ja kirjeldada nende infovajadus. Seejärel saab teavet paremini sihtida ja eri sihtrühmade puhul mõelda edastavad sõnumid läbi.</li> <li>Oluliste sõnumite puhul, mis puudutavad kõiki sihtrühmi, testida edastatavaid sõnumeid enne välja saatmist mõne kolleegi peal, et selgitada välja sõnumi kitsaskohad.</li> <li>Ettevõttes tuleks teha kommunikatsiooniaudit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Suhtlus juhiga on väga oluline.</li> <li>Usalduslik suhe juhiga annab juurde enesekindlust, julgust ja turvatunnet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuleb süsteemselt ja teadlikult tegeleda töötajaga usaldusliku suhte loomisega. Selleks tuleks töötaja jaoks leida eraldi aega, et ta saaks oma mõtteid juhile avada. Juht peaks otsima kontakti ka nende töötajatega, kes ise seda ei nõua.</li> </ul>

Ankeetküsitluse ja intervjuude tulemustest selgus, et sarnaselt teistele eluvaldkondadele hindavad ka IT-sektori töötajad kõige enam otsesuhtluse eri formaate ja eelistavad neid

mitmetele teistele kanalitele. Intervjuudes osalenud spetsialistide sõnul aitab otsesuhtlus saada parema ülevaate tööülesandest, infot on võimalik kiiremini vahetada ja tekib kohe võimalus tagasisidestamiseks. Eriti kõrgelt hindasid töötajad vahetut suhtlust kaaskollegidega. Ka varasemad uuringud (Krackhardt ja Hanson 1993) on kinnitanud, et selleks, et sisekommunikatsioon tõhusalt toimiks, peavad juhid enesele mitteformaalsete suhtlusvõrgustike tähtsust teadvustama ja neid formaalsete formaatidega ühendama. Uuringu tulemustest ilmnas, et tõiseks infovahetuseks mõeldud otsesuhtluskanal *stand-up*-koosolek on võrdlemisi sageli kohaks, kus vahetatakse ka tööga mitte seonduvat teavet. Ajutises (näiteks COVID-19 situatsioonis) olukorras on paindlikkuse loomine kahtlemata vajalik, kuid pikas perspektiivis kaotab see koosolek oma algse eesmärgi. Lisaks räägib tõise koosoleku muudeks vestlusteks kasutamine ehk ka sellest, et töötajad vajaksid ühte mitteformaalset suhtlusvormi.

Vastajad leidsid ka, et otsesuhtlus kliendiga hõlbustaks samuti suhtlust, kuna kirjalikust tekstist on sageli raske kõike olulist välja lugeda ja mõndagi tähtsat võib jääda nõ kahe silma vahele. Teisalt nähti ka kirjalikul suhtlusel – eelkõige tööülesannete sõnastamise funktsioonist vaadatuna – olulist kohta.

Eelnevat arvesse võttes soovitab lõputöö autor IT-sektori ettevõtete juhtidel teadlikult kombineerida kirjalikku suhtlust otsekontaktidega, kuna see võimaldab tööülesandeid kiiresti üle täpsustada, raiskamata seejuures aega kirjaliku vastuse ootamisele – töö on kiirem ja efektiivsem. Ka hoiab see tõenäolisemalt ära olukorra, kus töötaja kulutab aega valesti mõistetud tööülesande täitmisele ja töö tulemus ei rahulda klienti ega juhti. Seega on näha otsene mõju töö tulemusele. Kui segadus tööülesannete mõistmisel puudutab üksikut töötajat, ei avalda see ehk ettevõtte tulemustele väga suurt mõju. Kui segaduses töötajaid on aga mitmeid ja nad kõik kulutavad väärtuslikku tööks planeeritud aega vastuste otsimisele, hakkab see suurema tõenäosusega pärssima ka ettevõtte tulemusi.

Samuti soovitab autor kombineerida formaalseid suhtlusformaate informaalsetega, kuna töötajate töö tulemusi aitab positiivselt mõjutada kolleegidevaheline usalduslik suhtlus. Kolleegidevaheline suhtlus, kus jagatakse vastastikku arvamusi ja ideid teineteise töö ja organisatsiooni kohta, muudab inimesed pingevabaks, tekitades usaldust ja pühendumust. Sellises keskkonnas suudetakse paremini keskenduda tööülesannete täitmisele, ollakse produktiivsemad ja sellise kultuuriga asutusse soovitakse tööle tulla (Reina & Reina,

2006, lk 25). On tõenäoline, et just IT-sektori ettevõtte puhul on konkurents parimate kandidaatide vahel tihe ja ettevõtte, kes suudab endale värvata kõige pädevamad spetsialistid, lõikab suurema kasu.

Otsekontaktide soodustamiseks soovitab lõputöö autor mõelda eri suhtluskanalitele, mis toetaksid töötajate omavahelist suhtlust. Abiks võiksid olla avatud lahendusega kontoriruumid, kus töötajatel on igal ajahetkel mugav omavahel suhelda. Vähem tähtsad pole ilmselt tervet meeskonda kaasavad ühisüritused, ühised lõuna- ja kohvipausid, aga ka eri koosolekute formaadid (osakonna iganädalased koosolekud, igal hommikul peetavad *stand-up*-koosolekud jne).

Juhtidel tuleks mõelda ka sellele, kuidas soodustada spetsialistide ja klientide omavahelist otsesuhtlust. Kui oluline on vahetatud info jäädvustamine, võiksid sobivad suhtluskanalid olla näiteks *Zoom* või *Teams*, mille kaudu saavad kaks partnerit küll justkui näost-näku suhelda, kuid samas on võimalik vestlus hilisemaks faktikontrolliks salvestada.

Vahendatud infokanalite puhul oli ankeetküsitluse vastustes näha selget kanali eelistust, aga ka seda, milliseid kanaleid pigem ei kasutata. Nagu varasemad uuringud kinnitavad (Verčič & Špoljarić, 2020, lk 4–5), on just suhtluseks kasutatavate infokanalite valik kommunikatsiooni planeerimisel võtmetähtsusega, sest infokanalite valik mõjutab otseselt töötajate rahulolu organisatsioonisisese kommunikatsiooniga. Rahulolu on omakorda tulemuste vaatest võtmetähtsusega, kuna see on üks olulisemaid komponente, mis paneb aluse produktiivsusele ehk parendab töötajate tulemuslikkust (Men & Stacks, 2014, lk 301; Goris, Vaught, Pettit, 2000, lk 349).

Lõputöö autor soovitab juhtidel valida eelistatult üks keskne infokanal tööalase teabe levitamiseks. See hoiab ära kanalite vahel hüplemise ja info võimaliku kadumise. Sobivaima kanali kasuks otsustamisel võiks olla võimalus kaasa rääkida ka töötajatel, et juht saaks arvestada töötajate harjumuste, soovide ja oskustega.

Kuigi edastatava teabe hulk, täpsemalt liiga vähene või liialt suur teabe hulk, ei olnud analüüsitud ettevõtetes märkimisväärselt suureks probleemiks (39% vastanuist kinnitas, et saab oma tööülesannete täitmiseks liiga palju või liiga vähe teavet), tõdesid intervjuudes osalenud spetsialistid, et aeg-ajalt tuleb infosulgusid siiski ette ja nendes

olukordades aitab enamasti taas otsesuhtlus, et ülesandeid täpsustada. Siit järeldub, et ka nendes ettevõtetes, kus valdav osa suhtlusest käib kirjalikul teel, ei saa suulisest kommunikatsioonist kuidagi mööda minna ja vahendatud ning otsesuhtlus pigem täiendavad teineteist.

Ka tõdeti, et info üleküllus võib olla aeg-ajalt murekohaks, kuna sellest olulise välja filtreerimine kulutab tööks vajalikku aega. Info ülekülluse või ebapiisavuse teemaga haakub edastatava teabe selguse küsimus. Rohkem kui pooled küsitlusele vastanutest leidsid, et nendeni jõuab aeg-ajalt keeruliselt või segaselt sõnastatud teavet ja see pole üksnes IT-sektori mure, vaid laiemalt üks kesksemaid sisekommunikatsiooni murekohti ka teistes sektorites. On selge, et segaselt või liialt üldsõnaliselt esitatud sõnumid nõuavad suuremat süvenemist ja võivad juhtida töötaja täiesti valele teele. See kõik väljendub aga töö tulemuslikkuses, kuna vajalikud tööd ei pruugi õigeaegselt valmida.

Lõputöö autor soovib juhtidel kirjeldada enda jaoks ära organisatsioonisiseseid sihtrühmad ja mõelda läbi, milline on mingi sihtrühma infovajadus. Kõik sõnumid ei pea ega saagi kõiki võrdselt kõnetada ega tervele kollektiivile olulised olla. Mõistlik on teavet paremini sihtida ja eri sihtgruppide puhul mõelda sõnumid eraldi läbi. Väga oluliste sõnumite korral, mille puhul soovitakse, et kogu meeskond neist ühtmoodi aru saaks, on mõistlik sõnumeid enne välja saatmist paari kolleegi peal testida, et kitsaskohad enne laiemat levitamist välja selgitada ja vajadusel sõnumeid selgemaks sõnastada. Lisaks tuli uuringu tulemustest välja, et ligi 84% töötajatest tööstaažiga 8 ja enam aastat tunnetavad edastavat infot raskesti arusaadavana. Selleks tuleks ettevõtte juhtidel selgitada välja, kuidas nende töötajateni edastatav info oleks arusaadavam. Kuna kommunikatsiooniauditi abil on võimalik leida, analüüsida, monitoorida ja hinnata kommunikatsiooni (Vaananen, 2011), siis selleks tulekski ettevõttes korraldada kommunikatsiooniaudit.

Uuringus osalenute vastused näitasid, et analüüsitud ettevõtetes tajusid töötajad suhet juhiga pigem positiivselt ja pidasid seda suhtlusliini väga oluliseks. Sama kinnitavad varasemad uuringud, mille autorid on leidnud, et just alluvate ja juhtide vaheline kommunikatsioonisuund on kõige tähtsam ja mahukam komponent kogu organisatsiooni sisekommunikatsioonist. Lõputöö käigus intervjueritud spetsialistid kinnitasid juhiga suhtlemise olulisust ja nende vastused lubavad järeldada, et usalduslik suhe juhiga annab

juurde nii enesekindlust, julgust kui ka turvatunnet, sest kahepoolse usaldusliku suhte puhul tajutakse juhi seljatagust ka kriitiliste või ebameeldivate tööülesannete täitmisel. Julgus, enesekindlus ja turvatunne on aga need sambad, millele saab töötaja tööprotsessis toetuda, et sooritada töid kiiresti, tõhusalt ja motiveeritult. Ebakindel töötaja vajab rohkem toetamist ja kulutab tõenäoliselt rohkem aega sellele, et otsida kinnitust, kas ta on töid teostades õigel teel. See omakorda kulutab väärtuslikku aega ja kajastub töö tulemustes. Samuti võib juhtuda, et töötaja, kellel napib enesekindlust, ei julge võtta ette suuri ja olulisi tööloike, mis suurendaksid klientide rahulolu ja võimaldaksid ettevõttel kiiremini areneda ning paremaid tulemusi saavutada.

Lõputöö autor on uuringu järel veendumusel, et juhtidel tuleb teadlikult ja süsteemselt tegeleda usaldusliku suhte loomisega. Seejuures ei piisa ilmselt korra nädalas peetavast meeskonna koosolekust, vaid aega tuleks leida ka iga töötaja jaoks eraldi ja mitte alahinnata nende töötajate vajadust oma mõtteid avada, kes ehk ise häälekalt ja nõudlikult kohtumisi ei palu. Töötaja jaoks on oluline aeg-ajalt kombata, kas ta on nõ õigel teel. Selle mõistmiseks ei piisa kord aastas peetavast arenguestlusest. Usaldusliku suhte loomise aluseks võiks olla esimene kontakt, kui töötaja ettevõttega liitub. Sealt edasi saavad oluliseks empaatiline hoiak ja valmidus tõeliselt töötajat kuulata ja tema jaoks olemas olla.

## KOKKUVÕTE

Sisekommunikatsioon toimub pidevalt kõigis ettevõtetes ja asutustes, sõltumata sellest, kas see on teadlikult juhitud või mitte. Hästi toimiv sisekommunikatsioon on suhtlusviiside kogum, mis hõlmab endas nii informaalset vestlust kohviturgas, aga ka kindlalt ja selgelt juhitud sõnumite edastamist ning muuhulgas ettevõtte eesmärkide teadvustamist.

Varasemad uuringud kinnitavad, et sisekommunikatsiooni korraldus ja toimimine avaldavad töötajate rahulolule ja motivatsioonile otseselt mõju – rahulolev töötaja kui organisatsiooni tootmisjõud töötab efektiivsemalt ja aitab kaasa organisatsiooni tulemuslikkusele. Teisalt on töötaja ettevõtte saadik – rahulolev töötaja räägib suurema tõenäosusega oma tööandjast positiivselt, arendades sel viisil kaudselt tööandja välissuhteid ja tugevdades ettevõtte head mainet, mis on muuhulgas vajalik heade spetsialistide värbamiseks.

Kuigi sisekommunikatsiooni on eri vaatenurkadest palju uuritud, ei ole varasemad uurinud pööranud märkimisväärset tähelepanu IT-sektori sisekommunikatsioonile, kuigi just selles valdkonnas töötavate spetsialistide kohta levib mitmeid uskumusi nii nende antisotsiaalsuse kui introvertsuse kohta. Just seetõttu ja uurija isiklikust huvist tulenevalt otsiti selles lõputöös vastust küsimusele, kuidas mõjutab sisekommunikatsioon IT-ettevõtetes töötajate töö tulemuslikkust.

Lõputöö teoreetilises peatükis andis töö autor ülevaate sisekommunikatsiooniga seotud teoreetilistest lähtepunktidest, kirjeldades sisekommunikatsiooni eesmärke ja korralduse võimalusi, keskendudes eelkõige neile aspektidele, mis võivad mõjutada töötajate töö tulemuslikkust. Eraldi tehti sissevaade IT-sektoris kommunikatsiooni korraldamisse, tuues välja sektori eripärad.

Sisekommunikatsioon kannab mitmeid eesmärke, kuid selle lõputöö fookusest lähtudes on neist tähtsaimad töötajate ootuste juhtimine selgelt sõnastatud eesmärkide kaudu ja koostöö edendamine kolleegide vahel ning juhtidega. Hästi toimiv sisekommunikatsioon mõjutab tugevalt töötajate suhtumist ettevõttesse, nende lojaalsust tööandjale, pühendumist tööle ja rahulolu. Need aspektid omakorda loovad vundamendi, mille pealt on töötaja võimeline tulemuslikult töötama. Seetõttu on sisekommunikatsiooni tõhusa korraldamise eesmärk enam kui infovahetus. Sisekommunikatsiooni korraldamisel on oluline jälgida, et teave liiguks kõigi sihtgruppideni ja eri tasandite vahel. Selleks, et kommunikatsiooni paremini korraldada, tuleks esimese asjana analüüsida hetkeolukorda ja seejärel planeerida vajalikud tegevused, võttes arvesse sihtgruppide harjumusi ja eelistusi kanalite valikul. Seejuures saavad määravaks sisemiste sihtgruppide demograafilised näitajad, aga ka sektor, milles toimetatakse, tervikuna. Nii saavad valitud kommunikatsioonikanalid võtmetähtsusega faktoriteks just IT-sektoris, kus rakendatakse agiilseid projektijuhtimise meetodikaid ja kiire suhtlus, tööde tempokas koordineerimine ning meeskondadevaheline kontakti hoidmine seavad infokanalitele erilised nõudmised.

Töö empiirilises osas kirjeldas autor analüüsitud kolme ettevõtet, andis ülevaate ankeetküsitluse tulemustest ja täiendas kogutud teadmisi isikuintervjuudel lisaks kogutud materjaliga. Ankeetküsitluste puhul kasutas autor enda loodud ja lõputöö teoorial põhinevat küsimustikku, mida testis eelnevalt IT-sektori töötajate peal. Kvalitatiivse meetodina kasutas töö autor isikuintervjuusid kolme töötajaga, eesmärgiga koguda ankeetküsimustiku tulemuste paremaks tõlgendamiseks täiendavat teavet. Lõpetuseks naasis autor töö algse eesmärgi juurde ja tegi järeldustest tulenevalt ettepanekuid IT-sektori ettevõtete juhtidele sisekommunikatsiooni tõhusamaks korraldamiseks.

Tehtud analüüsi tulemused kinnitavad teooria peatükis sõnastatud tõdemust, et aina enam kasutatakse organisatsioonides moodsaid kiirsuhtluskanaleid. Analüüsitud kolmes ettevõttes kasutati mitmeid kiiret kommunikatsiooni võimaldavaid kanaleid, kuid neist kõige populaarsemaks osutus *Slack*. Lõputöö autori jaoks oli üks tähtsamaid järeldusi teooriat kinnitav tõdemus, et sarnaselt teistele eluvaldkondadele hindavad ka IT-sektori töötajad kõige enam otsesuhtlust, mis võimaldab saada parema ülevaate tööülesandest ja infot kiiresti vahetada. Eriti kõrgelt hindasid töötajad vahetatut suhtlust kaaskolleegidega, kuid väärtustasid ka otsesuhtlust kliendiga, mis aitaks vältida infoauke ja aitaks kliendi

soove paremini mõista. Otsesuhtlust peeti ka parimaks relvaks infosulgude lahendamisel. Kui info liiga suur või vähene hulk ei osutunud analüüsitud ettevõtetes märkimisväärseks probleemiks, siis keerulise või segaselt esitatud infoga oli kokku puutunud enam kui pool küsitlusele vastanuist. Tõenäoliselt on info selgekeelsus üks keskseid kommunikatsiooniga seotud muresid paljudes sektorites ja vajab seetõttu senisest enam tähelepanu, sest segaselt esitatud sõnumid võivad lugejat lihtsasti eksitada, nõuavad rohkem aega süvenemiseks ja võivad halvemal juhul juhatada töötaja täiesti valele teele.

Eraldi pööras lõputöö autor uuringus tähelepanu juhtide ja spetsialistide vahelisele suhtlusele, kuna teooria kohaselt on see suhtlusliin väga oluline. Sama tõdemust saab pärast analüüsi kinnitada töö autor – spetsialistid hindavad kõrgelt häid suhteid juhiga, kuna usalduslik suhe annab juurde julgust, turvatunnet ja enesekindlust töö tegemisel. Pidev tagasiside juhilt annab töötajale kindlustunde, et töötatakse ettevõtte eesmärkide nimel ja motiveerib endast maksimumi andma.

Kogutud teadmistega täitis lõputöö autor töö eesmärgi ja sõnastas ankeetküsimuste ja intervjuude baasil IT-ettevõtete juhtidele ettepanekud, kuidas sisekommunikatsiooni korraldust parendada, et selle kaudu suurendada töötajate töö tulemuslikkust. Esimese sammuna soovitab lõputöö autor juhtidel kirjeldada ära hetkeolukord ja mõelda läbi, millised on ettevõttesisesed sihtgrupid ja kuidas oleks nendeni kõige parem jõuda. Selline kaardistus võimaldab panna aluse süsteemsele ja strateegilisele sisekommunikatsioonile. Teiseks soovitab lõputöö autor pöörata tähelepanu informaalset suhtlust soodustavate formaatide rakendamisele. Kolleegidevaheline suhtlus suurendab ühtekuuluvustunnet ja soovi ettevõtte eesmärkide nimel pingutada. Seetõttu ei tasu alahinnata ühisüritusi ja vabama õhustikuga koosolekuid.

Vahendatud suhtluse kanalite puhul soovitab lõputöö autor lähtuda kasutajate eelistustest ja harjumustest ning valida välja üks keskne kanal, mille kasutamist juurutada. See hoiab ära segaduse ja kanalite vahelise hüplemise. Läbi tuleks mõelda ja võimalusel ka katsetada kõigile töötajatele edastatavad sõnumid, et need annaksid edasi piisavalt teavet, ei koormaks töötajaid ebavajaliku infoga ja oleksid üheselt mõistetavad. See kehtib nii igapäevaste tööd puudutavate teadaannete, aga ka ettevõtte pikaajalisi eesmärke puudutavate sõnumite kohta. Viimased, nagu selgus uuringust, vajaksid senisest enam teadvustamist. Töö autori viimane, kuid mitte vähem oluline soovitus, on tegeleda



juhtidel teadlikult ja süsteemselt alluvatega usaldusliku suhte loomisega, et töötaja tunneks, et temast hoolitakse ja teda toetatakse. See kõik loob aluse pikaajaseks lojaalseks ja tulemuslikuks töiseks suhteks, mis on eriti tähtis just IT-sektoris, kus töötajate kiire liikumine töökohtade vahel on pigem tavaline nähtus.

Seda lõputööd võib käsitleda kui miniuuringut Eesti IT-ettevõtete näitel ja töös loetletud ettepanekuid kasutada sisekommunikatsiooni protsesside tõhustamisel. Tuleb siiski silmas pidada, et töö lähtub spetsialistide vaatenurgast ega anna seetõttu edasi ühe IT-ettevõtte kõigi sihtgruppide tunnetust sisekommunikatsioonist ja selle mõjust nende sihtgruppide töö tulemustele. Seega on lõputöö heaks lähtepunktiks edasistele uuringutele, mis võimaldaksid analüüsida IT-ettevõtetes toimuvat sisekommunikatsiooni juhtide ja tugitöötajate (näiteks personalispetsialistide) vaatenurgast ning hinnata, kuidas erinevad sisemised sihtgrupid IT-sektoris omavahel suhtlevad ja millist mõju see suhtlus kõigi nende töötajate tööle avaldab.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Aadomaa, J. (2014). *Sisekommunikatsiooni organisatsioonile pühendumise ja töörahulolu vahelised seosed OÜ Kaisma näitel*. (Bakalaureusetöö). Loetud aadressil  
[https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/41936/aadomaa\\_jaanika.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/41936/aadomaa_jaanika.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Abdullah, Z., & Antony, C.A. (2012). Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia. *Asian Social Science*, 8(2), 17–26. doi:10.5539/ass.v8n2p17.
- Ahmed, K. P., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.  
<https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Atambo, W. N., & Momanyi, D. K. (2016). Effects of International Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(5), 328–340.  
[https://www.academia.edu/30908710/Effects\\_of\\_Internal\\_Communication\\_on\\_Employee\\_Performance\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_Kenya\\_Power\\_and\\_Lighting\\_Company\\_South\\_Nyanza\\_Region\\_Kenya](https://www.academia.edu/30908710/Effects_of_Internal_Communication_on_Employee_Performance_A_Case_Study_of_Kenya_Power_and_Lighting_Company_South_Nyanza_Region_Kenya)
- Atouba, Y. (2021) How does participation impact IT workers' organizational commitment? Examining the mediating roles of internal communication adequacy, burnout and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0422>
- Baker, K. A. (2002). Organizational communication. *The College of Information Sciences and Technology*  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.448.8283&rep=rep1&type=pdf>

- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174
- Clampitt, G. P. (2009). *Auditing Organizational Communication. A Handbook of Research, Theory and Practice*. Routledge. doi/10.4324/9780203883990.ch3
- Cooper, G. R., & Sommer, F. A. (2016). The Agile-Stage-Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and New Research Opportunity. *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), 513-526. https://doi.org/10.1111/jpim.12314
- Creditinfo Eesti AS. (n.d.). *Fujitsu Estonia AS raportid*. [andmebaas]. https://www.e-krediidiinfo.ee/10239452-FUJITSU%20ESTONIA%20AS
- Creditinfo Eesti AS. (n.d.). *STACC OÜ raportid*. [andmebaas]. https://www.e-krediidiinfo.ee/11672027-STACC%20O%C3%9C
- Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153–162.  
https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280310487612
- Davenport, H. T. (2005). *Thinking for a Living: How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers*. Harvard Business Press.  
https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=rpCEnGAGmRsC&oi=fnd&pg=PP3&dq=Davenport,+T.H.+(2005)
- Dévényi, M. (2016). The role of integrative strategies and tactics in HR negotiations. *Strategic Management*, 21(2). https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1821-3448/2016/1821-34481602032D.pdf
- DiDicco-Bloom, B., & Crabtree, F., B. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321. https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x
- Downs, W. C., & Adrian, D. A. (2004). *Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits*. The Guilford Press, Inc.  
https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=Swd07n8nCTgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Downs,+C.+W.,+%26+Adrian,+A.+D.+(2004).+Assessing+organizational+com

munication.+London:+Guilford.&ots=PsoQG-2ee-&sig=Buda9Se2tfRQBixob-  
PuLjEn4vU&redir\_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Eljand, V. (2011). *Eelkooliealiste laste intervjuerimise ohud ja võimalused*. (Magistritöö). TÜ, Tartu.
- Euroopa Parlament. (2020). *Raport. Soolise digilõhe kaotamise ja naiste osaluse kohta digitaalajanduses*. [andmebaas].  
[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2020-0232\\_ET.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2020-0232_ET.html)
- Friedl, J., & Verčič, T. A. (2011). Media preferences of digital natives` internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84-86.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811110001311?via%3Dihub>
- Fujitsu. (n.d.-a). *Teenused*. <https://www.fujitsu.com/ee/services/>
- Fujitsu. (n.d.-b). *Fujitsu Eestis*. <https://www.fujitsu.com/ee/about/local/>
- Garret, K. (2011). Navigating the Infinite Nature of Knowledge. G. L. Tamara (Eds), *The IABC Handbook of Organizational Communication. A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership* (lk 462- 470). Jossey-Bass A Wiley Imprint. <http://dr-zakeri.ir/wp-content/uploads/2017/09/Ref-4.pdf#page=494>
- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2000). Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis. *The Journal of Business Communication*, 37(4), 348–368. <https://doi.org/10.1177/002194360003700402>
- González-Cruz, F. T., Botella-Carrubi, D. & Martínez-Fuentes, M. C. (2020). The effect of firm complexity and founding team size on agile internal communication in startups. *Intenational Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1101-1121. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00633-1>
- Gregory, P., Barroca, L., Sharp, H., Deshpande, A., & Taylor, K. (2016). The challenges that challenge: Engaging with agile practitioners` concerns. *Information and Software Tehnology*, 77, 92-104. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.04.006>
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Retrieved from <https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=RZKMAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP>

1&dq=Grunig,+J.E.+(1992).+%E2%80%98Symmetrical+systems+of+internal+com  
munication%E2%80%99+in+Excellence+in+Public+Relations+and+Communicatio  
n+Management.&ots=sfdgrqCiPZ&sig=z1fpMfa-  
me204h6gtigPzk4PzEs&redir\_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Harmainen, L. (2014). *Internal Communication & Employee Commitment: A Secret Ingredient for Start-up Success?* (Master`s Thesis). Retrieved from [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/21366/hse\\_thesis\\_14544.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/21366/hse_thesis_14544.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Handel, M., & Herbsleb, D. J. (2002). What is Chat doing in the workplace? *CSCW '02: Proceedings of the 2002 AVM conference on Computer supported cooperative work*, 1-10. <https://doi.org/10.1145/587078.587080>
- Hargie, O., & Tourish, D. (1993). Assessing the Effectiveness of Communication in Organisations: The Communication Audit Approach. *Health Services Management Research*, 6(4), 276-285. <https://doi.org/10.1177/095148489300600406>
- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication Audits and the Effects Increased Information: A Follow-up Study. *Journal of Business Communication*, 39(4). <https://doi.org/10.1177/002194360203900402>
- Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107-119. <https://doi.org/10.1002/jsc.714>
- Herbsleb, D. J., & Mockus, A. (2003). An empirical study of speed and communication in globally distributed software development. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 29(6), 481-494. doi: 10.1109/TSE.2003.1205177
- Hommikuseminar: Sisekommunikatsiooni õppetunnid COVID- 19 ja eriolukorra ajast. (2020). Loetud aadressil <https://www.koda.ee/et/sundmused/hommikuseminar-sisekommunikatsiooni-oppetunnid-covid19-ja-eriolukorra-ajast>
- Johanson, M. (2010). *Sisekommunikatsioon ettevõttes Euronics*. (Bakalaureusetöö). Loetud aadressil <https://dspace.ut.ee/handle/10062/15309>
- Jürgenson, A., Märgi, E., Pihor, K., Batueva, V., Rozeik, H., & Arukaevu, R. (2013). *Eesti IKT kompetentsidega töäjõu hetkeseisu ja vajaduse kaardistamine*. Tallinn: Poliitikauuringute keskus Praxis.

- [https://vana.kutsekoda.ee/fwkc/contenthelper/10373139/10493920/IKT\\_uuringu\\_l6p\\_paruanne.pdf](https://vana.kutsekoda.ee/fwkc/contenthelper/10373139/10493920/IKT_uuringu_l6p_paruanne.pdf)
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. – Corporate Communications. *An International Journal*, 10(4), 302-314.  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563280510630106>
- Kalla, H. (2006). Integrated Internal Communications in the Multicultural Corporation. Helsinki. *Helsinki School of Economics*. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a280.pdf>
- Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *JAN. Leading Global Nursing Research*, 72(12), 2954-2965.  
<https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs.  
<http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kikas, K. (2019). *Sisekommunikatsioon ja selle parandamise võimalus muutosähhkotrafoxi grupis*. (Magistritöö). Loetud aadressil  
<file:///C:/Users/AlgoK%C3%A4rp/Downloads/deda07a43d734f1e877807e9d77a9238.pdf>
- Kindsiko, E., & Türk, K. (2015). *Naised IKTs – üks võimalus Eesti Nokia leidmiseks*. Riigikogu Toimetised. <https://rito.riigikogu.ee/wordpress/wp-content/uploads/2015/12/Eneli-Kindsiko-Kulno-T%c3%bcrk-Naised-IKTs-%e2%80%93-%c3%bcks-v%c3%b5imalus-Eesti-Nokia-leidmiseks.pdf>
- Kiwook, K., Bae, J., & Lawler, J. J. (2010). High Commitment HR Practices and Top Performers: Impacts on Organizational Commitment. *Management International Review*, 50(1), 57-80. doi: 10.2307/40658351
- Kuus, U. (2014). *Sisekommunikatsiooniga rahulolu ettevõttes AS ISS Eesti*. (Lõputöö). Loetud aadressil <https://dSPACE.ut.ee/handle/10062/41943>
- Kurkina, A. (2017). *Sisekommunikatsiooni probleemid ettevõttes X*. (Bakalaureusetöö). Loetud aadressil  
[http://dSPACE.ut.ee/bitstream/handle/10062/55447/kurkina\\_anna\\_.pdf](http://dSPACE.ut.ee/bitstream/handle/10062/55447/kurkina_anna_.pdf)
- Koorits, D. (2017). *Tõhus sisekommunikatsioon kui kriitiline edutegur organisatsiooni muudatuste juhtimisel (Delux OÜ näitel)*. (Bakalaureusetöö). Loetud aadressil  
<https://digikogu.taltech.ee/et/item/e99b71bc-6842-451c-aae6-2bd2723d640d>

- Krackhardt, D., & Hanson, R. J. (1993) Informal Networks: The Company Behind the Chart. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1993/07/informal-networks-the-company-behind-the-chart>
- Larkin, T. J., & Larkin, S. (1994). *Communication Change: Winning Employee Support for New Business Goals*. McGraw-Hills Professional Book Group.
- Macleod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement*. [A Report to Government]. Retrieved from <https://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>
- Men, R. L. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461-471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Men, R. L. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, R. L., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance* 25(5), 452–64. doi:10.1080/08959285.2012.721834
- Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2004). Collaboration practices in global inter-organizational software development projects. *Software Process: Improvement and Practice*, 8(4), 183-199. <https://doi.org/10.1002/spip.187>
- Quinn, D., & Hargie, O. (2004). Internal communication audits: a case study. *Corporate Communications: An internal Journal*, 9(2), 146-158. <https://doi.org/10.1108/13563280410534348>
- Ruus-Ruusa, J. (2012). *Väikeettevõtte sisekommunikatsiooni eripärad toitlustusettevõtete Cafe Truffe, Crepp ja Meat Market näitel*. (Bakalaureusetöö). Loetud aadressil <https://dspace.ut.ee/handle/10062/25863>.

- Ramirez, D.L. (2012). *Organisational communication satisfaction and job satisfaction within university foodservice*. (Doctoral dissertation). <https://krex.k-state.edu/dspace/handle/2097/14123>
- Reina, D. S., & Reina, M. L. (2006). *Usaldus ja reetmine töökohal: Efektiivse suhte loomine organisatsioonis*. Tallinn: Tänapäev.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing Internal Communication; Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.016.
- Schmitz, A. (2012). *Principles of Management*. Retrieved from <https://www.freebookcentre.net/business-books-download/Principles-of-Management-by-Andy-Schmitz.html>
- STACC OÜ. (s.a.-a). *Meist*. <https://www.stacc.ee/meist/>
- STACC OÜ. (s.a.-b). *Teadus*. <https://www.stacc.ee/teadus/arendussuunad/>
- Stray, V., Sjöberg, D. I. K., & Dyba, T. (2016). The daily stand-up meeting: A grounded theory study. *Journal of Systems and Software*, 114, 101-124. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.01.004>
- Titang, F. (2013). The Impact of Internal Communication on Employee Performance in an Organization. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2865675.
- Vaananen, M. (2011). Developing Organizations' Internal Communication by Communication Audits. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/265158745\\_DEVELOPING\\_ORGANIZATIONS'\\_INTERNAL\\_COMMUNICATION\\_BY\\_COMMUNICATION\\_AUDITS](https://www.researchgate.net/publication/265158745_DEVELOPING_ORGANIZATIONS'_INTERNAL_COMMUNICATION_BY_COMMUNICATION_AUDITS)
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3) <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Viru, A. (2012). *Organisatsiooni sisekommunikatsioon Icosagen Grupp näitel*. (Bakalaureusetöö). Loetud aadressil <https://dspace.ut.ee/handle/10062/28709>
- Valk, A. (2003). *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris*. Õpik rakenduskõrgkoolile. Sisekaitseakadeemia kirjastus: Tallinn.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.



- <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563281111186968/full/html?fullSc=1&mbSc=1>
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications An International Journal* 12(2), 177-198.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280710744847/full/html>
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2009). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.  
<https://doi.org/10.1080/10627260903170985>
- Whitworth, B. (2011). Internal Communication. G. L. Tamara (Eds), *The IABC Handbook of Organizational Communication. A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership* (1k 205-214). Jossey-Bass A Wiley Imprint. <http://dr-zakeri.ir/wp-content/uploads/2017/09/Ref-4.pdf#page=237>
- Wilson, D. O. (1992). Diagonal communication links within organizations. *The Journal of Business Communication* (1973), 29(2), 129-143.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002194369202900202>
- Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels that Work. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21(2), 135-149.  
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1360080990210202>
- Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79.  
<https://doi.org/10.1002/joe.20102>
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal communication. *Exploring Public Relations. Pearson Education*.  
<http://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3499/3/Internal%20Communication.pdf>
- Zwijze-Koning, K., & de Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282. <https://doi.org/10.1177/0893318906295680>

## Lisa 1. Ankeetküsimustiku küsimused ja põhjendused

Küsimused	Põhjendus
1. Vanus	Ankeetküsimustike vastuste analüüsimisel on küsitud aspekte oluline teada, kuna see teadmine võimaldab mõista, kas erisoost, vanusest ja tööstaažist sõltub kanalite eelistus.
2. Sugu	
3. Sinu tööstaaž	
4. Nimeta oma ametipositsioon	
5. Milline väide iseloomustab organisatsiooni, kus sa töötad? Vastusevariandid: 1. Info edastamiseks on sisse seatud kindel ja järjepidev süsteem. 2. Infot edastatakse kaootiliselt ja puudub järjepidevus. Vastamine 5 punkti skaalal, kus 1 punkt tähendab variant 1 ja 5 punkt variant 2.	Süsteemi ja järjepidevuse puudumine. (Katkendlik ja kaootiline sisekommunikatsioon ei kujunda töötajates infotarbimise harjumusi. Sõnumid ei jõua kohale ega kinnistu.) (Tuulik, 2016)
6.1 Kui sagedasti kasutatakse teie organisatsioonis järgnevaid kommunikatsioonikanaleid? Tuleks hinnata 5 punkti skaalal, kui sagedasti kasutatakse järgmisi kanaleid: Stand-up koosolek, Slack, Jira, Microsoft Teams, Skype, otsesuhtlus kaastöötajaga, otsesuhtlus kliendiga, otsesuhtlus töö vahetu korraldajaga, mõni muu. 1 punkt – Ei kasutada üldse 5 punkt - Igapäevaselt	Kommunikatsiooni planeerimisel on suure tähtsusega võimalike kanalite leidmine ja arendamine, sest siseinfokanalite valik mõjutab otseselt töötajate rahulolu organisatsioonisisesel kommunikatsiooniga. Seejuures on oluline teada, et eri kanalid mõjutavad rahulolu erineval määral (Verčič & Špoljarić, 2020, lk 4–5). See, milliseid kanaleid organisatsioon otsustab sõnumite saatmiseks kasutada, sõltub nii organisatsiooni suurusest, profiilist, sisemisest kultuurist, keskkonnast, aga ka töötajate tehnilisest võimekusest (Dévényi, 2016).
6.2 Kui teie organisatsioonis kasutatakse mingeid muid kommunikatsioonikanaleid, siis palun nimeta need.	
7.1 Mil määral eelistad kasutada järgnevaid kanaleid? Tuleks määrata 5 punkti skaalal, mil määral eelistad järgmisi kanaleid: Stand-up koosolek, Slack, Jira, Microsoft Teams, Skype, otsesuhtlus kaastöötajaga, otsesuhtlus kliendiga, otsesuhtlus töö vahetu korraldajaga, mõni muu. 1 punkt – Ei eelista üldse 5 punkt - Alati	
7.2 Kui eelistad kasutada mõnda muud kanalit, siis palun nimeta mõni.	Lisaks põhikanalitena kasutusel olnud memodele, kirjadele, e-kirjadele, faksile ja telefonile on kaasajal võimalik kasutada väga mitmekesist kanalite valikut. Nii näiteks on paljudes suuremates organisatsioonides kasutusel regulaarsed infokirjad, infokraanid, temaatilised listid, siseveeb, sisepost ja moodsad kiirsuhtluskanalid (Men, 2015, lk 463).
8.1 Kui sagedasti saad infot tööülesannete kohta järgnevatest kanalitest? Hinda 5 punkti skaalal, kui sagedasti saad tööülesandeid järgnevatest kanalitest: Stand-up koosolek, Slack, Jira, Microsoft Teams, Skype, otsesuhtlus kaastöötajaga, otsesuhtlus kliendiga, otsesuhtlus töö vahetu korraldajaga, mõni muu. 1 punkt – Ei kasutada üldse 5 punkt - Igapäevaselt	

## Lisa 1 järg

Küsimused	Põhjendus
8.2 Kui saad tihti infot mõnest muust kanalist, mida eelpool nimetatud pole, siis nimeta millistest!	
9.1 Kui efektiivsed on järgmised kommunikatsioonikanalid Sinu töötulemustele? Hinda 5 punkti skaalal, kui efektiivsed on järgmised kanalid: Stand-up koosolek, Slack, Jira, Microsoft Teams, Skype, otsesuhtlus kaastöötajaga, otsesuhtlus kliendiga, otsesuhtlus töö vahetu korraldajaga, mõni muu. 1 punkt – Ei kasutata üldse 5 punkt – Väga efektiivsed	Kommunikatsiooni planeerimisel on suure tähtsusega võimalike kanalite leidmine ja arendamine, sest siseinfokanalite valik mõjutab otseselt töötajate rahulolu organisatsioonisisese kommunikatsiooniga. Seejuures on oluline teada, et eri kanalid mõjutavad rahulolu erineval määral (Verič & Špoljarić, 2020, lk 4–5).
9.2 Kui eelnevas valikus pole välja toodud kanalit, mis mõjutab sinu tööd efektiivselt, siis palun nimeta see.	
10. Kumb väide iseloomustab paremini organisatsioonis kasutatavaid kommunikatsioonikanaleid? Vastusevariandid: 1. Kanalid, mida info edastamiseks kasutatakse, on mugavad ja lähtuvad kasutajate eelistustest. 2. Kasutajatavad kanalid ei ole mugavad ja kasutajate eelistusi ei arvestata. Vastamine 5 punkti skaalal, kus 1 punkt tähendab variant 1 ja 5 punkt variant 2.	Vastavalt teemale ja inimese isikuomadustele ei pruugi näost-näku otsesuhtlus olla alati parim viis info vahetamiseks. Nii näiteks koguvad IT-sektoris kommunikatsioonikanalina üha enam populaarsust kiiret grupisuhtlust võimaldavad vestlusaknad, kus teave jõuab kõigi grupi liikmeteni väga kiiresti ja samaaegselt ning võimaldab kohest reageerimist (Handel & Herbsleb, 2002, lk 1).
11.1 Kumb väide iseloomustab Sinu tööks vajaliku info kättesaadavust organisatsioonis, kus Sa töötad? Vastusevariandid: 1. Tööks vajalik info on mulle lihtsasti kättesaadav. 2. Pean nägema ise vaeva, et koguda tööks vajalikku teavet.	Sisekanalid ei toeta infoedastust. On oluline, et valitud kanalid oleksid lihtsasti kasutatavad, teave hõlpsasti kättesaadav ja kanalid lähtuksid kasutajate eelistustest, oskustest ja loogikast. (Tuulik, 2016)
11.2 Juhul, kui pead ise vaeva nägema, et tööks infot koguda, siis kas see mõjutab Sinu töö tulemuslikkust? Hindamine 5 punkti skaalal, kus 1 punkt tähendab „Ei mõjuta üldse“ ja 5. punkt „Mõjutab palju“.	

## Lisa 1 järg

Küsimused	Põhjendused
<p>12.1 Kas tööks vajalik info jõuab Sinuni õigeaegselt? Vastusevariandid:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jah, tööks vajalik info jõuab minuni enamasti õigeaegselt.</li> <li>2. Aeg-ajalt jõuab tööks vajalik info minuni hilinemisega.</li> <li>3. Ei, tööks vajalik info jõuab minuni enamasti hilinemisega.</li> </ol>	<p>Hästi toimiv sisekommunikatsioon, mis varustab töötajaid selge, kasuliku ja ajakohase teabega, on IT-sektoris eriliselt tähtis, kuna aitab suurendada töötajate rahulolu tööga ja seeläbi nende pühendumist ettevõttele (Atouba, 2021).</p>
<p>12.2 Juhul, kui tööks vajalik info jõuab Sinuni hilinemisega, siis kas see mõjutab töö tulemuslikkust? Hindamine 5 punkti skaalal, kus 1 punkt tähendab „Ei mõjuta üldse“ ja 5. punkt „Mõjutab palju“.</p>	
<p>13.1 Kuidas hindad Sulle edastatud info kasulikkust? Vastusevariandid:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kogu mulle edastatud info, on kasulik ja/või minu tööks oluline.</li> <li>2. Mulle edastatud info, on tihti kasutu ja/või ei puuduta minu tööloiku.</li> <li>3. Mulle edastatud info on kasutu ja/või ei puuduta minu tööloiku.</li> </ol>	
<p>13.2 Juhul, kui Sinuni jõuab sageli kasutat või tööks mitte vajalikku infot, siis mil määral mõjutab see Sinu töö tulemuslikkust? Hindamine 5 punkti skaalal, kus 1 punkt tähendab „Ei mõjuta üldse“ ja 5. punkt „Mõjutab palju“.</p>	
<p>14.1 Kas Sulle edastatud info on arusaadav? Vastusevariandid:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jah, info on edastatud selgelt ja üheselt mõistetavalt.</li> <li>2. Info on edastatud aeg-ajalt segaselt ja raskesti arusaadavalt.</li> <li>3. Ei, info on edastatud segaselt ja raskesti arusaadavalt.</li> </ol>	
<p>14.2 Juhul, kui Sinuni jõuab sageli segaselt ja raskesti mõistetavalt esitatud infot, siis kas see mõjutab Sinu töö kvaliteeti? Hindamine 5 punkti skaalal, kus 1 punkt tähendab „Ei mõjuta üldse“ ja 5. punkt „Mõjutab palju“.</p>	

## Lisa 1 järg

Küsimused	Põhjendused
<p>15.1 Milline väide iseloomustab Sulle edastatud info piisavust? Vastusevariandid:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ma saan alati oma tööks piisavalt infot.</li> <li>2. Ma saan oma tööks liiga palju infot ja seetõttu on keeruline olulist väheolulisest eristada.</li> <li>3. Ma saan oma tööks liiga vähe infot.</li> </ol>	<p>Läbipaistev suhtlus aitab vältida olukordi, kus töötajatel tekib infopuuduse tõttu segadus oma tööülesannete täitmisel. Puudulik, liiga üldine või eksitav info tekitab olukorra, kus töötaja raiskab oma aega ja energiat korrektse, vajaliku teabe otsimiseks, et oma tööd kvaliteetselt teha ja halvimal juhul ei mõista töötaja üldse, mida ta täpselt tegema peab. (Reina &amp; Reina, 2006, lk 56-57; Ahmed &amp; Rafiq, 2003, lk 1183)</p>
<p>15.2 Juhul, kui Sinuni jõuab liiga vähe või liiga palju infot, siis kas see mõjutab töö kvaliteeti? Hindamine 5 punkti skaalal, kus 1 punkt tähendab „Ei mõjuta üldse“ ja 5. punkt „Mõjutab palju“.</p>	
<p>16. Kuivõrd usaldusväärne on info, mida töötajatele edastatakse? Hindamine 5 punkti skaalal, kus 1 punkt tähendab „Ei ole usaldusväärne“ ja 5. punkt „On usaldusväärne“.</p>	<p>Sõnumid ei vasta tegelikkusele. Tähtis on rääkida kriitilistest teemadest ausalt ja avatult, andes töötajatele sõnum, et neid usaldatakse. (Tuulik, 2016)</p>
<p>17. Mil määral on organisatsiooni juhtkond kaasatud sisekommunikatsiooni? Vastusevariandid:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ettevõtte juhtkond on kommunikatsiooni kaasatud ja edastavad sageli ise oma sõnumeid alluvatele.</li> <li>2. Juhid ei osale aktiivselt sisekommunikatsioonis.</li> </ol>	<p>Juhid ei ole sisekommunikatsiooni kaasatud. Töötajad soovivad olulisi sõnumeid kuulda juhtide ja mitte spetsialistide suust. Seega peavad juhid olema kommunikatsiooniprotsessidesse aktiivselt kaasatud (Tuulik, 2016).</p>

## Lisa 1 järg

Küsimused	Põhjendused
<p>18. Andke hinnang, kui võrd olete rahul oma ettevõttes järgmiste aspektidega. Hinnang 7 punkti skaalal, kus: 1. punkt – Ei ole üldse rahul 7. punkt – Väga rahul Aspektid, mida hinnata: 1. Minu juht tunneb huvi, kuidas mul tööl läheb. 2. Minu juht on alati valmis selgitama, kui tööülesannetes on segadust. 3. Minu juht on valmis kuulama ja lahendusi leidma, kui tööl on keeruline periood. 4. Kui juht ei ole minu töö tulemustega rahul, annab ta sellest mulle ise esimesel võimalusel teada. 5. Usalduslik suhtlus juhiga mõjutab minu töö tulemusi positiivselt. 6. Juhtkonna ootused minu tööle on sõnastatud selgelt ja arusaadavalt. 7. Ma tean, mis on ettevõtte eesmärgid. 8. Olen rahul suhtlusega minu ja kolleegide vahel. 9. Saan kolleegidelt olulist tööalast infot. 10. Avatud suhtlus kolleegidega aitab mul töös paremaid tulemusi saavutada.</p>	<p>Töötajate pidev info varustamine on juhtide jaoks oluline eesmärk. Selleks, et töötajad oleksid entusiastlikud ja efektiivsed, vajavad nad protsesside ja otsuste kohta pidevalt teavet. Teisalt vajab infot ka juhtkond, kes saab kogutud teabe põhjal lahendada organisatsioonis tekkivaid muresid. (Reina &amp; Reina, 2006, lk 55) Kolleegide vaheline suhtlus, kus jagatakse vastastikku arvamusi ja ideid teineteise töö ja organisatsiooni kohta, muudab inimesed pingevabaks, tekitades usaldust ja pühendumust. Sellises keskkonnas suudetakse paremini keskenduda tööülesannete täitmisele, ollakse produktiivsemad ja sellise kultuuriga asutusse soovitakse tööle tulla. (Reina &amp; Reina, 2006, lk 25) Usalduslik sisemine töökultuur võimaldab töötajatel omavahel avatult teadmisi jagada ja mõelda rohkem nõ kastist välja. Mida rohkem on usaldust, seda enam soovivad töötajad neile antud usaldust õigustada, töötades produktiivsemalt, mõeldes uuenduslikumalt, olles kliendile lojaalsemad ja kasvatades selle kõige tulemusel ettevõtte kasumit (Garrett, 2011, lk 467-468).</p>

## Lisa 2. Intervjuu küsimused

1. Ankeetküsitlusest selgus, et otsesuhtlus mõjutab suurel määral (75%-l vastanutest) IT-sektori töötajate töötulemusi. Kas te nõustuse selle väitega? Kui jah, siis kuidas see sind mõjutab sinu töötulemusi?

- Kui suur roll otsesuhtluses kaastöötajaga on tööalase info vahetamisega?
- Kui suur roll on tava-suhtlusel ehk nõ tava lobisemisel?

2. Ankeetküsitluse vastustest selgus, et tööks vajaliku info jõudmine töötajani mõjutab tema töötulemusi.

- Kuidas info hiline mine tööprotsessi täpsemalt mõjutab?
- Kuidas käitute, kui vajate töö jätkamiseks infot ja see pole teieni jõudnud?

3. Kas Sinuni jõuab aeg-ajalt kasutat või sinu töölõiku mitte puudutavat infot?

- Kas Sind häirib, et sa sellist infot saad?
- Kas selline info mõjutab kuidagi Sinu tööd? Kui jah, siis kuidas?

4. Suur osa ankeedile vastanutest tõdes, et nad saavad aeg-ajalt segaselt ja raskesti arusaadavat infot.

- Kas nõustud sellega?
- Mida sellises olukorras teed?
- Kui suurt ajalist ressursi nõuab Sinult sellise info endale mõistetavaks tegemine?
- Kuidas see kõik Sinu töö kvaliteeti mõjutab?

5. Veerand vastanutest väidab, et saavad liiga vähe tööks vajalikku infot.

- Milliseid ettepanekuid oskate teha sellise olukorra parandamiseks?

6. Paljud vastajad leidsid, et info paljusus ja info vähesus mõjutavad olulisel määral nende töö kvaliteeti.

- Kas oskad tuua näiteid olukorrast, kus liigne infohulk või liiga vähene info on töö kvaliteeti mõjutanud?

7. Enamik küsitlusele vastanutest tõdes, et ettevõtte juhtkond on kommunikatsiooni aktiivselt kaasatud.

- Kas peate seda oluliseks? Miks?

- Kas ja kuidas see teie töötulemusi mõjutab, et juhtkond alluvatega otse suhtleb?
8. Üldiselt selgus ankeetküsitluse vastustest, et IT-sektoris tunnevad juhid alluvate käekõigu vastu huvi, on valmis kuulama ja lahendusi leidma.
- Kas võiksite selgitada, miks on usalduslik suhe juhiga teie töö kontekstis oluline?
  - Palun tooge mõni näide, kuidas usalduslik suhe juhiga mõjutab Sinu töötulemusi?
9. Mitmel juhul tõdesid töötajad, et nad ei tea täpselt, mis on ettevõtte eesmärgid.
- Kas teie hinnangul mõjutab ettevõtte eesmärkide teadmine teie tööd ja tulemusi?



## Summary

Internal communication takes place constantly in all companies and institutions, regardless of whether it is consciously managed or not. Well-functioning internal communication is a set of communication methods, which includes informal conversations in the coffee corner, as well as the delivery of reliably and clearly managed message exchange and, *inter alia*, awareness of the company goals.

Previous research confirms that the organization and functioning of internal communication directly impacts employee satisfaction and motivation – a satisfied employee as the production force of the organization works more efficiently and contributes to the performance of the organization. On the other hand, the employee is an ambassador of the company – a satisfied employee is more likely to speak positively about his or her employer, thus indirectly developing the external relations of the employer and strengthening the company prestige.

Although internal communication has been studied extensively from different perspectives, not much attention was paid by previous studies to internal communication in the IT sector, even though there are many beliefs about the antisociality and introversion of professionals working in this field. That is why, and due to the researcher's personal interest, this thesis sought an answer to the question of how internal communication affects the performance of employees in IT companies.

In the theoretical chapter of the thesis, the author gave an overview of the theoretical starting points related to internal communication, describing the objectives and organizational opportunities of intercommunication, focusing, primarily, on those aspects which may affect the performance of employees. A separate insight into the arrangement of communication in the IT sector was made, highlighting the specifics of the sector.

Internal communication pursues multiple goals, but based on the focus of this thesis, the predominant goals include managing employee expectations through clearly defined objectives and promoting cooperation between colleagues and managers. Well-functioning internal communication strongly affects employee attitudes towards the company, their loyalty to the employer, commitment to work and satisfaction. These aspects, in turn, create the foundation on which the employee shall be able to work efficiently. Therefore, the purpose of effective internal communication is more than the exchange of information. When organizing internal communication, ensuring information flows to all target groups and between different levels is of primary importance. Aiming at better arrangement of communication, the first thing to do is to analyse the current situation and then plan the necessary activities, taking into account the habits and preferences of the target groups when choosing channels. Whereas the demographic indicators of the internal target groups will be decisive, as well as the sector in which the delivery is made as an entire whole. Thus, the selected communication channels become key factors in the IT sector, where agile project management methodologies are applied, and speedy communication, fast coordination of work and keeping in touch between teams place special demands on information channels.

In the empirical part of the work, the author described the three companies under study, gave an overview of the results of the questionnaire survey and supplemented the knowledge gathered in personal interviews with additional material. In the case of questionnaires, the author used a questionnaire created by himself and based on the theoretical grounds of the thesis, which was previously tested on the IT sector employees. As a qualitative method, the author used personal interviews with three employees aimed to gather additional information for better interpretation of the questionnaire results. Finally, the author returned to the original goal of the research and, based on the conclusions, made suggestions to the managers of companies in the IT sector for more efficient internal communication.

The results of the analysis confirm the statement formulated in the theoretical chapter claiming that modern instant messaging channels are increasingly used in organizations. The three companies under research used a number of high-speed communication channels, but the *Slack* appeared to be the most popular. One of the most important

conclusions for the author of the thesis was the statement confirming the theory that, like other spheres of life, employees in IT sector value direct communication the most, which allows to get a better overview of the task and to exchange information quickly. Employees particularly valued direct communication with colleagues, but also appreciated direct communication with the client, which would help to avoid information gaps and help to better understand the customer wishes. Direct communication was also considered to be the best weapon in resolving information blackout. While too much or too little information did not prove to be a significant problem in the analysed companies, more than half of the respondents had been exposed to complex or confusing information. Clarity in information is obviously one of the major communication concerns in many sectors and therefore needs more to be addressed, as confusing messages can easily mislead the reader, take more time to dig deeper and, in the worst case, completely mislead the reader.

The author of the thesis paid special attention in this study to the communication between managers and specialists, because as the theory claims, this line of communication is of utmost importance. The same statement can be confirmed after the analysis by the author of the work – specialists highly value a good relationship with the manager, as a relationship of trust adds courage, security and confidence in doing the work. Constant feedback from the manager gives the employee the confidence that he is working for the company goals and motivates him to give his maximum.

Using the gathered knowledge, the author of the thesis achieved the purpose of the work and, supported by questionnaires and interviews, formulated proposals for IT company managers on ways of improving the organization of internal communication aimed at increasing employee work efficiency. As a first step, the author of the thesis advises the managers to describe the current situation and consider what the target groups within the company are and how to reach them best. Such mapping allows them to lay the foundations for systematic and strategic internal communication.

Secondly, the author suggests concentrating on the implementation of formats that promote informal communication. Intercollegiate communication increases the sense of at-oneness and the desire to strive for the company goals. Therefore, joint events and open-air meetings should not be underestimated. In the case of mediated communication

channels, the author of the thesis recommends follow the preferences and habits of the users and to choose one central channel for the use. This will prevent confusion and jumping between channels. Messages to all employees should be considered and, where possible, tested so that they convey sufficient information, do not burden employees with unnecessary information and are unambiguous. This applies to daily work announcements as well as messages about the company long-term goals. The latter ones, as the study showed, would need more awareness. The last but not least recommendation by the author is to consciously and systematically engage managers in building a relationship of trust so that the employee feels cared for and supported. All listed points create the basis for a long-term loyal and productive work relationship, which is especially important in the IT sector, where the rapid flow of employees between jobs is a rather common phenomenon.

This thesis can be considered as a mini study on the example of Estonian IT companies and the proposals set forth in the work can be used to improve the effectiveness of internal communication processes. Nevertheless, it must be borne in mind that the work is based on the point of view of specialists and therefore does not convey the perception of all target groups of an IT company about internal communication and its impact on the results of the work of these target groups. Thus, the thesis is a good starting point for further research that would study the internal communication of IT companies from the perspective of managers and support staff (such as HR professionals) and assess how different internal target groups in the IT sector interact and how such intercommunication may impact all employees.

Mina, Algo Kärp

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Sisekommunikatsiooni mõju töötajate töötulemustele IT ettevõtete näitel“, mille juhendaja on Grete Männikus, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Algo Kärp

18.05.2021