



Epp Sild

SISEKOMMUNIKATSIOONI KORRALDAMINE TOOTMISETTEVÖTTES

LÕPUTÖÖ

Teenusmajandusinstituut

Teabehaldus ja infosüsteemide korraldamine

Juhendaja: Virve Transtok, MA

Mõdriku 2024

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Epp Sild

annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Sisekommunikatsiooni korraldamine tootmisettevõttes“

- 1) reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada ja teha üldsusele kättesaadavaks Tallinna Tehnikakõrgkooli digiarhiivi DSpace kaudu;
- 2) reprodutseerimiseks pärast piirangu lõppu juhul, kui instituudi direktori korraldusega on kehtestatud lõputöö avaldamisele tähtajaline piirang.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi.

Autorideklaratsioon

Mina, Epp Sild

tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja ja iseenda varasematele teostele on viidatud õiguspäraselt. Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autori/te/le ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

(allkirjastatud digitaalselt)

Juhendaja Virve Transtok
Töö vastab lõputööle esitatavatele nõuetele.

(allkirjastatud digitaalselt)

(kuupäevad digiallkirjades)

Lõputöö on kaitsmisele lubatud instituudi direktori korraldusega.

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. SISEKOMMUNIKATSIOONI KORRALDAMINE ETTEVÕTTES	6
1.1 Sisekommunikatsiooni eesmärk ja roll	7
1.2 Sisekommunikatsiooni kanalid ja arendus.....	10
1.3 Sisekommunikatsiooniga kaasnevad probleemid	12
1.4 Sisekommunikatsiooni strateegia koostamine	13
2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA.....	15
2.1 Tootmisettevõtte tutvustus.....	17
2.2 Valimi ülevaade	18
3. UURIMIS TULEMUSTE ANALÜÜS	20
3.1 Info liikumine Rudus AS-is.....	21
3.2 Tunnustamine ja tagasiside sisekommunikatsioonis	26
3.3 Juhtimine sisekommunikatsioonis.....	30
3.4 Järeldused ja ettepanekud.....	33
KOKKUVÕTE	36
SUMMARY.....	38
VIIDATUD ALLIKAD.....	40
LISAD	46
Lisa 1. Ettevõtte töötajate ankeetküsimustik	47
Lisa 2. Intervjuu küsimused	51

SISSEJUHATUS

Tänapäeva ärimaailmas, kus info vahetamine omab kõrget rolli, on kommunikatsiooni aktuaalsus oluline teema. Organisatsiooni tulemusi, töötajate poolset rahulolu ning suhteid koostööpartneritega mõjutab suuresti kommunikatsioon. (Vadi, Raun, Õunapuu, & Jaakson, 2021)

Sisekommunikatsioon on kommunikatsioon, mis on kasutatav organisatsiooni siseseks suhtluseks. Sisekommunikatsioon hõlmab endas ideede jagamist ja tagasiside kogumist, otsuste tegemist, töötajate kaasamist ning info edastamist organisatsiooni siseselt. Sisekommunikatsioon aitab kaasa organisatsiooni väärtuste ja kultuuri loomisele ning omab otsest mõju töötajate rahulolule. Tõhus ning selge sisekommunikatsioon tagab töötajate teadlikkuse organisatsiooni suundadest ning eesmärkidest, mis omakorda aitab kaasa vajaliku teabe saamisele töö täitmiseks. Sisekommunikatsioonil on oluline roll ka muutuste juhtimisel, kus avatud suhtlus vähendab vastupanu uuendustele ning toetab töötajate kohanemist uuenduste protsessis. (*Ibid*)

2021. aasta Eesti juhtimisvaldkonna uuringu kohaselt, mille teostasid OÜ LevelLab ja Tartu Ülikooli majaandusteaduskond EAS-i tellimusel, on kommunikatsioon tähtsamaid juhtimispraktikaid Eesti ettevõtetes. Uuringu tulemustest selgub, et peamiselt kasutavad Eesti ettevõtted traditsioonilisi kommunikatsioonikanaleid nagu koosolekud ja e-post, kuid kasvanud on ka digitaalsete kanalite kasutus, milleks on videokonverentsid ja sotsiaalmeedia. Uuringu tulemustest ilmneb kommunikatsiooni tähtsus kriiside ajal ning kaasava suhtlemise arenduse vajadus ettevõtetes. (*Ibid*)

Paljudes organisatsioonides ekslikult arvatakse, et sisekommunikatsioon on vaid infovahetamine, kuid tegelikkuses on selle tähendus palju laiem. Sisekommunikatsioon on usalduse ja suhte loomine organisatsiooni ja töötaja vahel. Võtmerolli mängib ettevõtte stiil, kuidas ta oma töötajatega suhtleb. Oluline on rõhku panna ja märgata, et õige sisekommunikatsioon ja töötaja vahetud kogemused toetaksid üksteist. Usaldus on kiire kaduma, kui töötaja vahetu kogemus ei kattu sisekanalites jagatava infoga. Organisatsiooni usalduse kujunemisel mängib suurt rolli ka kust ja millal töötaja info kätte saab, kas siis kuulujutuna, organisatsiooni infokanalist või vahetult juhilt. Kõik need detailid võivad tunduda küll ebaolulised, kuid tegelikkuses on nendel suur roll ettevõtte toimimisel (Tuulik M. , 4 soovitus, kuidas sekretär saab aidata sisekommunikatsioonile elu sisse puhuda?, 28.03.2016) Organisatsioonide suurimaks murekohaks on puudulik sisekommunikatsioon.

Tänapäeva digiajastul, kus töötajad eelistavad kaugtöö tegemise võimalusi, peavad ettevõtte juhid arvestama e-kommunikatsiooni kompetentsiga, et vähendada võimalikku tööstressi kaugtöötajatel. 2022. aasta kaugtöö analüüsist ilmnes, et suurim seos tööstressiga kaugtöötajatel on puudulik kommunikatsioon (Rünkla & Marksoo, 2022). On ka ära märgitud, et tõhusa juhi omaduseks on oskus kasutada erinevaid kanaleid kommuniqueerimiseks. (Türk & Siiman, 2004, lk 265-267)

Lõputöö eesmärk on selgitada välja töötajate hinnangud Rudus AS-i sisekommunikatsiooni korraldamisest, et leida selle võimalikud kitsaskohad ning esitada ettepanekuid sisekommunikatsiooni tõhususe parendamiseks ettevõtte juhtkonnale.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- tuginedes teoreetilistele allikatele selgitada välja sisekommunikatsiooni korraldamine ja juhtimine ning selle roll ettevõttes;
- selgitada välja sisekommunikatsiooni juhtimises olulised aspektid ning sellega kaasnevad võimalikud probleemid;
- kavandada empiiriline uuring ja leida sobivad andmete kogumise ja analüüsimise meetodid;
- viia läbi empiiriline uuring tootmisettevõtte töötajate seas;
- tuginedes uurigu tulemuste analüüsile, teha ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid tõhusa sisekommunikatsiooni toimimiseks.

Lõputöö koosneb kolmest osast. Esimeses peatükis annab autor ülevaate teoreetilistest seisukohtadest sisekommunikatsiooni korraldamisel, juhtimisel ning sellega kaasnevatest probleemidest ja mõjust ettevõttele. Teine peatükk annab ülevaate uuritavast tootmisettevõttest, empiirilise uuringu meetodikast ja valimist. Kolmas peatükk annab ülevaate läbiviidud uuringu analüüsi tulemustest, selle järeldustest ja vajalikest ettepanekutest.

1. SISEKOMMUNIKATSIOONI KORRALDAMINE ETTEVÕTTES

Maailma tabanud pandeemia on sundinud organisatsioone muutma oma kommunikatsiooni strateegiaid. Suurenenud on vajadus tiheda ning kvaliteetse informatsiooni jagamise järgi juhtide ning töötajate vahel. Ettevõtted on pidanud kohanema uute väljakutsetega kommunikatsiooni juhtimisel. Sisekommunikatsiooni korraldamist, lihtsamalt öeldes suhtlust, peetakse vundamendiks ning on põhimäärajaks kuidas töötajad tõlgendavad, mõistavad ja juhivad muutusi (Li, Sun, Weiting, & Yeunjae, 03.2021)

Sisekommunikatsioon on ettevõttesisene suhtlus, mille eesmärgiks pole ainult info liikumine, vaid selle toimumisel peaks midagi ka sündima. Sisekommunikatsiooni eesmärgiks on tagada demokraatlik, tasakaalustatud kahe-suunaline kommunikatsioon, mille mõjul toimub personali kaasamine ettevõtte arengus. Hästi toimiv sisekommunikatsioon tagab ettevõtte töötajate rahulolu. Töötajad tunnevad end motiveerituna ning kaasatuna, mis omakorda omab suurt mõju töö tulemuslikkusele ning suurendab lojaalsustunnet ettevõtte suhtes. (Tuulik M. , 2016)

Kommunikatsiooni tekkeks annab tõe inimeste omavaheline suhtlus organisatsioonis eesmärgiga saavutada püstitatud äritulemusi ning olla konkurentsivõimeline ärimaastikul (Martinez & Hurtado, 02.2018). Tänapäeva digiajastul, kus meil toimub meeletu infovoog ning kasv, on tähtis omada oskusi selle keskel navigeerida ning kommunikeerimiseks olulised sõnumid välja sõeluda, et jätkuvalt püsida konkurentsisis. (Smallwood, 2020, lk 5)

Äritegevuses ei saa ettevõtte keskenduda ainult tootmisele, haldusele ja majandusele, vaid ka kommunikatsioonile, kui äritegevuse peamisele tugitalale, sest see on ettevõtte kõigi protsesside keskne süsteem. (*Ibid*)

Sisekommunikatsioon on valdkond, mis on seotud töökeskkonna kultuuriga. Ettevõtte liikmed toimivad alati tõhusamalt, kui neid on kaasatud ettevõtte tegevustesse ning järjepidevalt informeeritakse ettevõttes toimuvast. Edukuse võti ettevõttel on omakorda seotud otseselt töötajate rahuloluga. Seega on sisekommunikatsioon valdkond, mille puhul suhtekorralduslik tegevus muutub aktuaalseks juhtimisosaks. (Martin & Vilck, 05.10.2010)

Ettevõtte sisekommunikatsioon on oluline mitmel põhjusel. Nendeks on:

- teabe edastamine;
- töötajate kaasamine;

- töötajate informeeritus;
- töötajate arvamuse kuulamine;
- töötajate motiveerimine;
- töötajate arendamine ning koolitamine.

Sisekommunikatsioonil on oluline roll, sest see aitab luua tõhusat ja toimivat töökeskkonda, kus ettevõtte töötajad on motiveeritud, mis omakorda parandab ettevõtte tulemusi ning aitab saavutada edu (Lõbus, s.a).

Kokkuvõtteks on sisekommunikatsioon kriitilise tähtsusega tänapäeva kiiresti muutuv maailmas. Ettevõtte edu on otseselt seotud tõhusa sisekommunikatsiooni korraldamisega, mis hõlmab endas töötajate kaasamist ettevõtte tegmistesse.

1.1 Sisekommunikatsiooni eesmärk ja roll

Sisekommunikatsiooni eesmärgiks on luua ühine eesmärk, mis toetab ettevõtte töötajate dünaamikat. Töötajate dünaamika korrastab hoiakuid ning käitumisviise, mis on tähtis osa ühiste eesmärkide saavutamisel. Töötajatele ei piisa ainult eesmärkide teadmistest, sest kui puudub oskus jagada teadmisi, siis tõenäoliselt meeskond ebaõnnestub. Töötajate dünaamika hõlmab endas sisekommunikatsiooni, koostööd ja omavahelist vastastikust mõju. Kommunikatsioon on igale ettevõttele olulisemaid võtmesõnu. Usalduse puhul on töötajatel julgus jagada informatsiooni ilma hirmuta eksimise ees. Isegi erimeelsuste tekkimisel tagab avatud õhkkond võimaluse kõigil oma mõtete avaldamiseks ning erimeelsused ei muutu suuremaks konfliktiks (Napritson, 13.07.2021).

Roll sisekommunikatsioonil on arenenud ja organisatsiooniti erineb. Organisatsioonides küll suheldakse, kuid paljudes leidub rohkemaks motivatsiooni, kui ainult palja strateegilise informatsiooni jagamine. Oluliste punktide valik on märgatavalt suurenenud. Organisatsioonide definitsioonid sisekommunikatsioonist ning eesmärgid peavad ühtima omavahel. Sisekommunikatsiooni rolliks on saanud heaolu tõstmise ja kultuuri tööriist. (Toots, s.a)

Kommunikatsioon on dialoog, sest kui soovime olla edukad, siis peame omama motiveeritud ning pühendunud töötajaid. Selle tähenduseks on, et peame tundma oma töötajaid. Suure ettevõtte puhul on ilmselge, et osa personali on rohkem kättesaadavam kui teine, seega üheselt info liigutamine ei tule kõne alla. Suur roll on siin sisekommunikatsioonil. Informatsiooni jagaja peab olema laialdase silmaringiga oskuslik analüüsija, kellel on võime

näha olukordi ka läbi kolleegide silmade ning aimata millises suunas ettevõtetud sammud kommunikeerimisel viivad. (Aunroos, 21.04.2023)

Üks kommunikatsiooni eesmärkidest on ka muudatuste juhtimine. Muudatused, mis on halvasti korraldatud, mõjutavad kogu mahus ettevõtet ning selle tõttu kipuvad töötajad ettevõttest lahkuma, Selline asjade kulg mõjub rängalt ettevõtte konkurentivõimele ning järjepidevusele. Sisekommunikatsiooni eesmärgiks on edastada vajalikku informatsiooni eri tasanditel olevatele töötajatele, mis annab ülevaate kogu ettevõtte toimimisest. Eesmärk muudatuste kommunikatsioonil on jagada kõigile muudatustes osalejatele asjakohalist infot, mis sisaldab teavet muudatuste kohta, kuhu sellega soovitakse välja jõuda, mis see endaga kaasa toob, kuidas see mõjutab töötajaid milliseid tulemusi sellest oodatakse, millisel moel neid hakatakse läbi viima ning milline roll on ettevõtte töötajatel selles protsessis. Oluline on sellisel kommunikatsioonil hoiakute kujundamine, kus tuleb olla valmis lisaks positiivsete hoiakute mõjutamisele, tegeleda ka negatiivsete hoiakutega. Muudatustele eelnevalt täidab kommunikatsioon kahte püstitatud eesmärki, milleks on info edastamine muudatuste sisu kohta ning töötajate hoiakute kujundamine (Vaabrit-Raadla, 25.11.2021). Hea sisekommunikatsioon tagab toetava ning hea töökeskkonna, aitab luua ühtset töökultuuri ning tugevdab meeskonnatunnet ja motivatsiooni. (7 soovitus, kuidas olla peresõbralikum tööandja, 10.12.2018)

Sisekommunikatsioon annab eesmärgitunde. Töötajad tahavad mõista, olla kursis plaanidega sinna jõudmiseks ning olla kindlad, kui väärtuslik on nende panus sinna saamisel. Töötajatele on oluline olla kuulatud, hinnatud ja osa meeskonnast. Parimaks viisiks ettevõtte narratiivi kontrollimiseks on siseuudiste järjepidev kättesaadavus ettevõttes. Ja seda mitte ainult kriiside ajal. Sisekommunikatsioon aitab täita ettevõtte brändilubadust. Ettevõtte maine on täpselt nii hea, kui on seda tema brändilubadus. Selgesti kommuniqueeritud eesmärgid, koolitatud töötajad suurendavad ettevõtte tulusid. Sisekommunikatsiooni tähtsus kriiside ajal on suure tähendusega, sest õigeaegne suhtlus töötajatega on kriiside üleelamise võti ilma olukorra eskaleerumiseta. Tõhus kommunikatsioon aitab hoida andekaid töötajaid. (Grover, s.a)

Tõhusa ja tulemuslikku sisekommunikatsiooni eelised hõlmavad suurt osa ettevõttest. Täiustatud sisekommunikatsioon toob endaga kaasa efektiivsema meeskonnatöö, kaasatuse suurenemise, teadlikumaid töötajaid, suurema innovatsiooni ja ettevõtte kultuuri paranemise. Kui ettevõtted mõistavad ja keskenduvad nendele aspektidele, siis on nad teel suurema kaasatuse ja tootlikkuse poole. Sisekommunikatsiooni tähtsust ei saa alahinnata, eriti kasvavas äris. (Gibby, 08.09.2022)

Ettevõtted eeldavad, et töötajad käituvad ja mõtlevad viisil, mis toetab ettevõtte eesmärke. Sisekommunikatsiooni kasutamise üks eesmärk on toetada töötajate teadmisi ettevõtte eesmärkidest ning sellega toetada ka ettevõtte tulemuslikkust. Sellega on sisekommunikatsioon muutunud võtmevahendiks töötaja tegutsemisele ning ettevõtte edule. Sisekommunikatsioon, kui strateegiline süsteem, võimaldab kommunikatiivset suhtlust töötajate vahel ning arendab ettevõtte sisesid suhteid. Juhtide läbipaistva sisesuhtluse puhul suureneb nende individuaalne mõjuvõim, mis omakorda viib positiivselt propageeriva käitumiseni. (Arif, Johnston, Lane, & Beatson, 06.2023)

Suurem osa inimesi on keskendunud suhtlemise poole pealt inimlikule aspektile, sest virtuaalmaailmas on olnud juba pikemat aega. Suhtlemise ehk sisekommunikatsiooni tegelik eesmärk on inimeste vaheline suhte loomine, sest saabunud on mõistmine, kui oluline see on. Kommunikatsiooni pidajad pole pelgalt enam kõrvalseisvad info edastajad, vaid aktiivsed osalejad muutuste läbiviimisel, panustades tõhusa infovahetuse muudatuste juhtimisse. Nende eesmärgiks on aidata viia läbi muudatusi, mitte ainult lihtsalt kirjeldades seda. Brad Whitworthi Haiilo uurimisaruaude „Sisekommunikatsiooni trendid 2023. aastal“ kohaselt 71,8% uuringus osalejate hinnangul nõustub, et muudatuste juhtimisel ja muudatuste kommunikatsioonil on oluline roll 2023. aasta kommunikatsiooni strateegias. Tõhus sisekommunikatsioon annab tõeke motivatsiooniks rohkem kaasa lüüa töökohal. (Sisekommunikatsiooni trendid 2023. aastal, kuupäev puudub)

Muutuvas kriisimaailmas pühendavad oskuslikud juhid rohkem oma tähelepanu töötajatele. Tegeletakse aktiivse kuulamisega ning alles seejärel asutakse tegutsema. Räägitakse südamega ning tehakse tihedat koostööd oma alluvatega. Haiilo uuringute raporti „Sisekommunikatsiooni trendid 2023. aastal“ hinnangul on välja toodud millisena nähakse eestvedamise rolli sisekommunikatsioonis 2023. aastal. Nendeks on:

- nad peavad olema teadlikumad, et olla paremad suhtlejad ning kuulajad;
- proaktiivne suhtekäitumine;
- olla abiks juhtidel aktiivses kuulamises ja alles siis tegutseda;
- üha kriitlisemaks muutuvad pehmemad juhtimisoskused;
- empaatilisuse kasv juhtidel;
- fokuseerida rohkem südant kui pead. (*Ibid*)

Suhtele orienteeritud juhtimine on seotud positiivselt töötajate tulemustega, rahuloluga, pühendumusega ning usaldusega. Vaatamata sellele, et tippjuhid ei pruugi töötajatega suhelda nii tihedalt kui otsesed juhid, peegeldavad ettevõtted oma tippjuhtide omadusi nagu

väärtused ja isiksus. Ettevõtte juhid on eeskujuks sisekommunikatsioonikultuuri kujunemisel, mis edastab ettevõtte väärtusi ja visiooni. Seega aitab sisekommunikatsioon tajuda töötajatel ettevõtte üldist kommunikatsioonikultuuri ja seda mõjutavat keskkonda. Sümmeetriline sisekommunikatsioon on seotud positiivselt tippjuhi suhtekorraldusega. Sisekommunikatsiooni perspektiivist vaadatuna võib suhtekorralduskeskkonda, juhendamist ning töökultuuri pidada tähtsaks tööressursiks. Ettevõtte sümmeetriline kommunikatsioonikeskkond on ressursiks töötajate mõjutamiseks, luues endaga keskkonna, kus töötaja suudab turvaliselt ennast tundes küsida tagasisidet oma töö kohta. Selline sisekommunikatsiooni omadus suurendab töötajate teadlikku pühendumuse käitumist, mis on üheks sisekommunikatsiooni eesmärgiks. (Lee & Kim, 03.2021)

Sisekommunikatsioon, ehk ettevõtte sisene suhtekorraldus, pole pelgalt ainult igapäevane informatsiooni vahetamine ning edastamine ettevõtte siseselt, vaid vundamendiks ka ettevõtte edukusele, töötajate rahulolule ning motiveeritusele.

1.2 Sisekommunikatsiooni kanalid ja arendus

Töötajate ja ettevõtte vaheliseks tööriistaks on sisekommunikatsioon. Selle arendamisel peab eelnevalt saama ülevaate ettevõttes toimuvast. Oluline on kaardistada infoliigid ja ettevõtte arengut puudutavad detailid. Eritasanditel olevate töötajate info kättesaadavus ja soovid on erinevad ning sellest lähtuvalt on oluline teada milline on töötajate infovajadus. Silmas tasub pidada info edastamise regulaarsust, info olemust ning kättesaadavuse võimalust. Sisekommunikatsioonil on oluline saada töötajad infokanaleid jälgima. Selleks tuleb edastatav sõnum teha lihtsasti arusaadavaks, info peab olema struktureeritud. Valitud edastamise kanalid peavad olema viidud võimalikult töötajate lähedale ning info edastamise puhul tuleks luua kindel rutiin. Tähelepanu pööramiseks võiks läheneda loovalt ning jagada tuleb päriselt olulist infot. Enim levinud sisekommunikatsiooni kanalid on siseveeb, infostendid, siseraadio, siseleht, uudiskiri, plakatid, e-post, koosolekud. Informatsiooni edastamisel peab kaardistama olukorra, sest peame teadma töötajate ootusi, kellele sisekommunikatsiooni tehakse. Läbi tuleb mõelda põhisõnumid, millisel viisil ja kes vastutab info edastamise eest ning kui tihti ja kuidas tulemusi mõõdetakse. (Tuulik & Murdoja, 2014)

Pideva keskkonna muutuste ning tehnoloogiate arengute mõjul on ettevõtte sunnitud kohanema, et jõuda sisekommunikatsiooniga oma töötajateni. Sisekommunikatsiooni haldamiseks on oluline sellekohased teadmised, et saavutada selle läbi edu ning austuse. Ettevõtted, kes on kaasajastunud, kasutavad sisekommunikatsioonil erinevaid kanaleid –

alates personaalsest näost näkku suhtlusest kuni sotsiaalvõrgustikeni. Kanalite keerukuse tõttu ning võimaliku parima kanali valikul, on oluline arvestada töötajate eelistuste, vajaduste ning omadustega. (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020)

Tõhusad sisekommunikatsioonikanalid aitavad ettevõttel oma töötajaid kaasata ja luua ühenduvustunde. Sisekommunikatsioonikanalite valimisel tuleb arvestada mitmete teguritega. Sõltuvalt ettevõtte suuruselt, võib ettevõttel vajadus olla mitme info edastamise kanali järgi. Kaugtöötajate puhul peab silmas pidama, et soovitud informatsioon jõuaks nendeni õigel ajal ja audentsena, kombineerides erinevaid suhtluskanaleid nagu videokonverentsid, vestlusrakendused, elektrooniline post ja telefon, et tagada kõigi ühtsus. Edastatava informatsiooni iseloomust lähtuvalt, võib erinev informatsioon sobida erineva kanali kaudu edastamiseks. Näiteks olulised teadaanded sobivad edastamiseks sisevõrgu kaudu, pikemad artiklid sobivad edastamiseks siseveebi kaudu. Peamiste suhtluskanalite valimisel peab kindlasti arvetama ka töötajate vajaduste ja oskustega. (Poonian, s.a)

Olenemata eesmärkidest on sisekommunikatsioonil tekkiv liigne infomüra kahjulik ettevõttele. Sellest tingituna tuleb ettevõttel hoolikalt läbimõelda kuidas sisekommunikatsioon korraldada. Paljustki on antud teema päevakorda tulnud liikumisest kodukontoritesse. Tagamaks päriselt olulise info jõudmise töötajateni peab ettevõtte mõistma, et mis on see oluline informatsioon edastamiseks ning et just see informatsioon ka inimesteni jõuab. Siinkohal peab silmas pidama mitu tähtsamat põhimõtet. Planeerides sisekommunikatsiooni, tasub sellele läheneda strateegiliselt. Valida tuleks sobivad kanalid ja panna paika prioriteetsemad. Vältimaks liigset infomüra, tuleks keskenduda kõige olulisemale ning info tuleks selgelt struktureerida ja esile tuua. Valides õiged kanalid, toovad need paremaid tulemusi. Erinevatel sisekommunikatsioonikanalitel on oma eesmärk ning edukalt korraldatud info edastamisel saavad töötajad selge arusaamise millistest kanalitest tuleb oluline info ning millistest tuleb vähem kriitilise tähtsusega infot. Erinevates ettevõtetes on need erinevad ning vajaliku struktuuri loomine on iga ettevõtte enda kontrollida. Meeles peab pidama ka eritasanditel olevate töötajate suhestumist erinevate info edastamise kanalitega. Valikuid tehes tuleb eritüüpide segmenteerimine kasuks. Inimene on võimeline korruga läbitöötama piiratud koguses informatsioon, seega õige sõnumi edastamisel tuleb leida õige hetk ning kanal. (Raiski, Marika Raiski: infomüra on kerge tekkima ja visa kaduma – kuidas tagada pädev sisekommunikatsioon?, 13.04.2022)

Sisekommunikatsiooni kanaleid kasutades tuleks lähtuda õigete kanalite valikust sõnumi edastamisel, sõnumi täpsusest ja arvestada eritüüpi ning tasanditel olevate töötajatega, sest erinevate inimeste võimed ja oskused informatsiooni läbitöötamiseks on erinevad.

1.3 Sisekommunikatsiooniga kaasnevad probleemid

Sisekommunikatsiooni tähtsust on hakanud erineva suurusega ettevõtted mõistma, kuid siiani leidub puudusi, millele tuleb pöörata tähelepanu. Pidades silmas suuremat eesmärki, on võimalik informatsiooni edastada süsteemselt ning järjepidevalt. Järjepideva sisekommunikatsiooni puhul harjuvad töötajad informatsiooni vastu võtma ning andma tagasisidet. Kinnistamisel on abiks korduskommunikatsioon. Puuduva süsteemi ning järjepidevusega ei saavutata tulemusi. Informatsiooni edastamisel on lähtepunktiks fookussõnum. Rohke ja erineva iseloomuga info võib toetada, või siis vastupidi, tekitada segadust info mõistmisel. Oluline on, et töötajad on võimelised mõistma edastatud sõnumi kaudu, millised ootused nendele on ning mis on oluline. Igal informatsioonil on oma eesmärk ning selle edastamisel saab lähtuda valitud sihtrühma mõistmisest. Informatsiooni edastamisel tuleks lähtuda üheselt mõistetavast sõnumist.

Põhilised sisekommunikatsiooni vead on:

- puudulik järjepidevus ning süsteemsus;
- fookussõnumid pole paigas;
- informatsioon edastavate kanalite kaudu lähtub edastaja loogikast;
- valitud kanalid ei toeta info edastust;
- juhtide puudulik kaasatus sisekommunikatsiooni;
- tegelikkuse eitamine. (Tuulik M. , 2016)

Luues eesmärgede toetava sisekommunikatsiooni, jäetakse tihti toetavad kanalid ajakohastamata või arendamata. Oluline on mõistetava struktuuriga keskkonna loomine, mis on arusaadav ja vastuvõetav töötajatele. Enamus informatsiooni edastamist toimub e-kirjade kaudu, kuid siin puudub ette mõtlemine kuidas antud informatsioon jõuaks nendeni, kes igapäevaselt arvutiga kokku ei puutu. Ka väga hea informatsiooni edastamisel, mis on kooskõlas ettevõtte eesmärkidega, võib olla teine mõju ja tähendus, kui sinna pole kaasatud ettevõtte juht. Juhil, kui ettevõtte juhtimise kujundajal, on oluline roll olla kaasatud sisekommunikatsiooni. (*Ibid*)

Ka tuntud USA ajakirjas Forbes on viidatud levinumatele probleemidele sisekommunikatsioonis, millest enim paistavad silma informatsiooni läbipaistvuse puudumine, sõnumi sisu puudulikkus, vestlus, mis hõlmab pigem ühte poolt ja kuulamise oskuse puudumine. (15 Common Leadership Communication Problems (And How To Correct Them), 07.07.2020)

Paljud suuretevõtted on arvamusel, et investeerides sisekommunikatsiooni kanalitesse, on ettevõtte suhtlusprotsess sujuv, kuid ei osata ära kasutada antud kanalite kõiki tööriistu, mis kokkuvõttes mõjub negatiivselt nii töötajate raulolule, kui ka tootlikkusele. Sisekommunikatsioonile lähenetakse ettevõtete poolt valesti. Tavapärase põhjus selleks on ettevõtte enda hierarhia olemus. Juhtkonna mõtteviis on „Mida me tahame töötajatele öelda?“, kuid jäetakse arvestamata „Mida töötajad kuulda meilt tahavad?“. Kui ettevõttel on halb sisekommunikatsioon, võib sellel olla suur rahaline kahju. Ettevõtte kohuseks on tagada, et kõik suhtlusvajadused oleks kaetud. Usaldusväärse sidesüsteemi puudumine võib olla kulukas. Tõhusate sisekommunikatsiooni kanalite puudumine võib vähendada tootlikkust, mis omakorda võib viia produktiivsuse vähenemisele. Edukas sisekommunikatsioon paneb töötajad end tundma rohkem kaasatuna ja kuuldavana. (Gibby, 08.09.2022)

Sisekommunikeerimisel on murekohaks ka vastutuse jagamine, kus olulise sõnumi edastamine eritasanditel olevate töötajatega toimub vahetu juhi kaudu. See kahandab otsese juhi töö rolli ning fookust. Võimaldades suhtlust otsekanalite kaudu ning avalike küsimuste esitamist, julgustaks töötajaid rohkem kaasarääkima ning ühiselt probleemidele lahendust otsima. (Velling, s.a)

Puuduv süsteemsus, kaasajastus ning järjepidevus fookussõnumi edastamisel ei taga ettevõtte soovitud tulemusi, mis omakorda vähendab ettevõtte tootlikkust ja konkurentsivõimet.

1.4 Sisekommunikatsiooni strateegia koostamine

Suurimaid väljakutseid ettevõtetel sisekommunikatsiooni rakendamisel, kiirelt muutuvast digiajastus, on olnud inimlikkuse, autentsuse ja empaatia tähtsus töökoha juhtimisel ning suhtlemisel. Erinevad kriisid on sundinud ettevõtteid oma kommunikatsiooniplaane kohandama, kuid sellega on suurenenud ka vajadus uuendatud plaani järgi. Töötajate ootuste suurenemisega on töötajate kommunikatsiooniplaanita tegutsemine mõeldamatu. Strateegiline kommunikatsiooniplaan on ettevõtte tööriist, mis aitab juhtida ettevõtte töötajate tegevusi ning käitumist, mis omakorda soosib oodatavaid äritulemusi. Sisekommunikatsiooniplaani peamisi komponente on:

- selge ülevaade ettevõtte ärikeskkonnast ja eesmärkidest;
- millised on soovitavad suhtluseesmärgid ja ärieesmärgid;
- kellega peab kommunikeerima;

- millised on põhisõnumid;
- kuidas toimub kommunikatsioon;
- millal toimub kommunikatsioon;
- kuidas mõõta kommunikatsiooni edukust. (Grossman, 21.02.2021)

Kõike hõlmav strateegiline plaan võimaldab tegevjuhil olla proaktiivne. Ilma plaanita ollakse sunnitud reageerima plaaniväliselt, kuid see on ressursside kohapealt kõige kallim lähenemisviis. Süsteemsus kommunikatsiooniplaani koostamisel loob kindlust ning efektiivsust (Heagney, 2016, lk 69). Marketingi spetsialisti Werner Geier on toonud välja, et eesmärgi täitva kommunikatsiooniplaani loomine on ettevõtte seisukohalt tõhus juhtimistöriist. (Geier, 14.08.2022)

Siekommunikatsiooni strateegia väljatöötamise vastutus on tavaliselt ettevõtte juhtkonnal ning personaliosakonnal. Siekommunikatsiooni strateegia toimub tegelikult terve ettevõtte elu jooksul. Peamised ajahetked, millal see toimub on:

- ettevõtte planeerimise ajal;
- muutuste ja arendustega kohanemisel;
- ettevõtte muudatuste jooksul;
- erinevate kriiside ajal;
- uute töötajate tööle asumisel ettevõttesse;
- tagasisidestamisel. (Siekommunikatsioonistrateegia valdamine | Põhjalik juhend algajatele, 07.08.2023)

Eesmärgi täitva siekommunikatsiooni väljatöötamine vajab mitmeid toiminguid, et see oleks vastavuses töötajate vajaduste ning ettevõtte eesmärkidega. Plaani väljatöötamisel tuleb panna paika informatsiooni vahetamise eesmärk, kohanduda sihtrühmaga ning nende vajadustega ja valida tõhusamad suhtluskanalid. Hea siekommunikatsiooniplaan on aluseks hästi toimivale ettevõttele. Toimiv ettevõtte on edukas, tootlik ning konkurentsivõimeline ärimaastikul. (*Ibid*)

Starteegiline siekommunikatsiooniplaan, mis hõlmab kõike, aitab ettevõtte juhil olla proaktiivne ning on tõhusaks tööriistaks ettevõtte juhtimisel, mis omakorda on aluseks ettevõtte edukusele.

2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Lõputöö uurimisobjekt on tootmisega tegelev ettevõtte ning sihtgrupp on kõik ettevõtte töötajad. Teema on ettevõtte jaoks aktuaalne, kuna varasemalt ei ole kommunikatsiooni käsitlevat uuringut või analüüsi seal tehtud. Samuti puudub ettevõttel selge sisekommunikatsiooniplaan ning selle tõttu on ettevõttel tekkinud probleeme fookussõnumite edastamisel, nende kättesaadavusel sihtgrupil ning sõnumite mõistmisel. Ettevõtte on tegutsenud alates 1994. aastast ning selle ajajooksul kuni tänapäevani on muutunud nii kommunikatsioonikanalid, kui ka ühiskond, töökultuur ja töö tegemise tingimused. Tänapäeval on üha populaarsem kaugtöö tegemine ning sellest tulenevalt on väga oluline, et vajalik informatsioon jõuaks kõikide töötajateni. Toimival sisekommunikatsioonil on oluline roll ettevõtte edus.

Lõputöö eesmärk on selgitada välja töötajate hinnangud Rudus AS-i sisekommunikatsiooni korraldamisest, et leida selle võimalikud kitsaskohad ning esitada ettepanekuid sisekommunikatsiooni tõhususe parendamiseks ettevõtte juhtkonnale.

Eesmärgi saavutamiseks on vaja:

- kavandada ja viia läbi empiiriline uuring töötajate hulgas, et kaardistada Rudus AS-i sisekommunikatsiooni korraldamine tootmisettevõttes;
- uuringu tulemustest lähtuvalt esitada ettepanekuid sisekommunikatsiooni tõhususe parendamiseks ettevõtte juhtkonnale.

Eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi tootmisettevõtte töötajate seas empiiriline uuring sisekommunikatsiooni teemal, et kaardistada ettevõtte sisekommunikatsiooni korraldamine ettevõttes.

Empiiriline uuring viiakse läbi Rudus AS tootmisettevõttes. Antud tootmisettevõtte on tegutsenud aastast 1994 ning selle aja jooksul kuni tänapäevani on muutunud nii kommunikatsiooni kanalid, kui ka ühiskond, töökultuur ja tingimused. Sellest lähtuvalt on ettevõttel tekkinud vajadus sisekommunikatsiooni analüüsi järgi, et kaasajastada ettevõtte ja selle töötajate vajadusi. Ettevõttel puudub selge ülevaade sisekommunikatsioonist ning selle tõttu on tekkinud probleeme fookussõnumite edastamisel, nende kättesaadavusel sihtgrupil ning sõnumite mõistmisel.

Uuringu läbiviimiseks kasutatakse kombineeritud uurimisstrateegiat, mis koosneb nii kvantitatiivsest, kui ka kvalitatiivsest uurimismeetodist. Kvantitatiivses uuringus tehakse järeldusi varasematest teooriatest, uuringutest ning tuginedes vaatlusandmete analüüsile, tehakse järeldusi (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 2005, lk.131). Kvalitatiivses uuringus kogutakse andmeid tegelikus olukorras ning saavutamaks usaldusväärseid andmeid, eelistatakse andmekogumise instrumendina inimest (Hirsijärvi, Remes, & Sajavaara, 2005, lk 155). Kui omavahel kombineerida kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodeid, rikastab see uurimistulemusi. (Combine qualitative and quantitative data, s.a)

Andmete kogumise meetodid andmetel on väga olulised uurimisprotsessis, sest need on määravaks kvaliteedi ja täpsuse tagamiseks andmete kogumisel. Andmete kogumine tagab:

- määratleb andmete täpsuse ja kvaliteedi;
- andmete usaldusväärsus ja asjakohasus;
- toetab usaldusväärsete tulemuste paikapidamist;
- aitab saavutada uurimiseesmärke. (Data Collection Methods: Sources & Examples, s.a)

Kasutusele on võetud *Survey* meetod ehk kaardistusuuring. Kui küsimustikku on lisatud avatud küsimused, saab *Survey* meetodiga koguda kvalitatiivseid andmeid (Bering, 2018). Andmete kogumiseks kasutatakse autori poolt loodud ankeetküsimustikku, mille loomisel ja kohandamisel tuginetakse autor Kadi Pikkuri ankeetküsimustikule ning intervjuule (2021). Andmekogumise meetodid on küsitlus ja intervjuu. Antud meetodid on põhilisemad andmekogumise meetodid. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse küsimustikku. Küsimustik koosneb nii avatud kui suletud küsimustest. Küsimustiku eeliseks on, et andmekoguja saab koguda täpselt selliseid andmeid, mida ta oma lõputöö eesmärgi saavutamiseks vajab (Beilmann, 2020).

Valimi moodustavad kõik ettevõtte 43 töötajat. Küsimustikule vastamine toimub veebi teel *survey* meetodil selleks ettenähtud küsitluskeskkonnas ning võtab aega ligikaudu 5-10 minutit. Küsimustik koosneb autori poolt koostatud 36 küsimusest, mis on kombineeritud valik vastustega ning avatud vastustega. Küsimustiku tulemused on kättesaadavad ainult autorile ning sellega tagatakse konfidentsiaalsus, anonüümuse tagatakse isikuandmete mitte küsimisel.

Teiseks andmete kogumise meetodiks on poolstruktureeritud intervjuu. Poolstruktureeritud intervjuu on kavandatud, kuid küsimused pole kindlalt sõnastatud ega järjestatud ning

intervjuu läbiviija ise otsustab mida küsida ja millal (Virkus, 2016). Intervjuu viiakse läbi ettevõtte tegevjuhiga ning kavakindlalt ja toimub peale küsitlust, et saada tegevjuhi poolset vaadet. Andmekogumismeetodid nagu ankeetküsimustik ja intervjuu toetavad üksteist ning annavad võimaluse koguda rohkem informatsiooni ettevõtte sisekommunikatsiooni korraldamisest.

Järelduste tegemiseks kasutatakse deduktiivset strateegiat, mille puhul uuringu protsess kulgeb kindlalt ettenähtud etappide kaupa (Deduktiivne strateegia ja lineaarne uuringuprotsess, s.a). Kogutud andmeid analüüsitakse kirjeldava statistika teel. Lähtutakse küsimustikust saadud vastustest, intervjuu käigus saadud andmetest ning teoreetilistest allikatest. Selline analüüsi meetod annab hea ülevaate ettevõtte sisekommunikatsiooni hetke olukorrast ning samuti milliseid parendusi on vajalik ettevõttes läbi viia, et saavutada tulemuslik sisekommunikatsioon.

2.1 Tootmisettevõtte tutvustus

Lõputöö uuritavaks tootmisettevõtteks on Rudus AS, mis asutati Eestis 1994. aastal OY Rudus AB kapitalil. Tootmisettevõtte eesmärgiks on pakkuda Eesti ehitusmaastikul kõrge kvaliteediga betooni ja graniitkillustikku. (Ajalugu, s.a)

Koos kiire arengu ja müüginõud suurenemisega kasvas Rudus AS-i vajadus laienemise järgi, mis leidsid teostuse 1995. aastal, kus asutati esimene betoonitehas Tallinnas, seejärel avati graniitkillustiku terminal Bekkeri sadamas ning betooni tootmine laienes ka Tartusse. Ehitusmaterjalide turu muutused Euroopas tõid 1999. aastal endaga kaasa tootmisettevõtte omanike vahetuse. Alates sellest märgitud aastast kuulub Rudus AS CRH konserni, mis on rahvusvaheline ehitusmaterjalide valmistatavate ettevõtete grupp ning mille peakontori asukohaks on Iirimaa. (*Ibid*)

Rudus AS tegutseb Eestis juba 30 aastat ning tootmisettevõttes töötab igapäevaselt 43 inimest.

Rudus AS lähtub strateegias CRH kontserni põhimõtetest. Eesmärk on äritegevuse kasvatamine ja täiustamine ning pakkuda oma aktsionäridele ning ühiskonnale maksimaalset kasulikkust. Lähtutakse neljast põhimõttest:

- pidev täiustamine – juhitakse operatiivselt väärtuste realiseerimist ärilise tegevuse kaudu;

- fokuseeritud kasv – keskendutakse finantsilisele distsipliinile, mis toetab võimet rahastada väärtust loovaid projekte ning toodab tulu;
- skaala – kasutatakse kontserni võimalusi kohalikel turgudel liidripositsioonide loomiseks;
- juhtide arendamine – luuakse võimalused uuenduslikke ja ettevõtlikke juhtide arenemisele. (What it means to be a CRH Company, s.a)

Ametlikult arengukava koostatud pole, kuid lähtutakse eelnimetatud põhimõtetest. Kõigil allüksustel on need erinevad. Eesmärk on olla juhtiv ehitusmaterjalide tarnija/tootja. Ettevõtte visiooniks on kaasamine ja mitmekesisus, kus aktsepteeritakse erinevusi ning väärtustatakse kaasamist organisatsiooni ülesehitamisel. (*Ibid*)

Rudus AS missiooniks on olla juhtiv pakkuja betooni ja graniitkillustiku müügis.

Ettevõtte väärtusteks on turvalisus, ausus, professionaalsus, kliendiandmete privaatsus ja inimõiguste tagamine. Rudus AS väärtused on välja toodud järgnevalt:

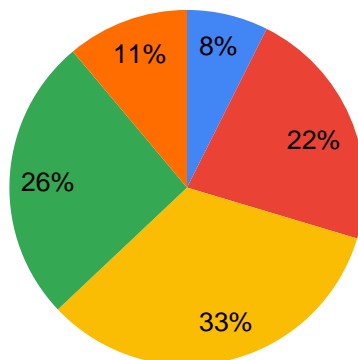
- tegevustes juhendatakse põhimõtetest, mis aitavad vältida keskkonna kahjustusi ja tööõnnetusi;
- arendada oma tootmist selliselt, et oleks võimalikult väike keskkonna koormus;
- pakkuda endast kõik, et kliendi soove rahuldada;
- ennast pidevalt arendades soovitakse ületada ettevõttega seotuid ootusi;
- olla usaldusväärsed ja ausad;
- teha kliendiga koostööd ja olla oma ala professionaalid;
- tagada ohutu töökeskkond;
- jagada teadmisi ehitajatega ja samaaegselt õppidest teistelt. (*Ibid*)

Inimõiguste tagamisel on ette võetud sammud, et oma ettevõttes ega tarneahelates ei toimuks orjapidamist ega inimkaubandust.

2.2 Valimi ülevaade

Rudus AS-is töötab püsivalt 43 inimest. Tootmisettevõtte on Rudus OY tütarettevõtte ja kuulub rahvusvahelisse CRH kontserni. Valimiks on ettevõtte kõik 43 töötajat. Kõiksest valmist, 43 töötajat, vastas küsimustikule 27 töötajat. 18-30 aastaste osakaal oli 8% (2 töötajat), 31-40 aastaste osakaal oli 22% (6 töötajat), 41-50 aastaste osakaal oli 33% (9 töötajat), 50-60 aastaste osakaal oli 26% (7 töötajat) ja 60-70 aastaste osakaal oli 11% (3 töötajat). Jooniselt 2 kujutatud tulemustel on näha, et kõige rohkem vastanuid oli vanuses 41-50 aasta ehk 33% kogu vastanute valimist.

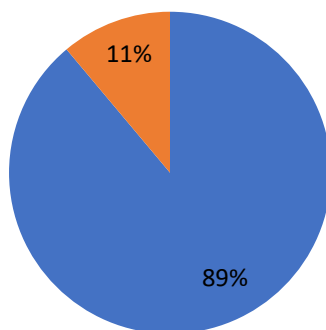
■ 18 - 30 aastat ■ 31 - 40 aastat ■ 41 - 50 aastat
■ 50 - 60 aastat ■ 60 - 70 aastat



Joonis 1. Küsimustikule vastanute osakaal vanuse lõikes

Kõige enim valimist vastas küsimustikule mehi 89% (24 töötajat), mis selgelt joonistub välja joonisel 2 ning ainult 11% (3 töötajat) vastanutest olid naised.

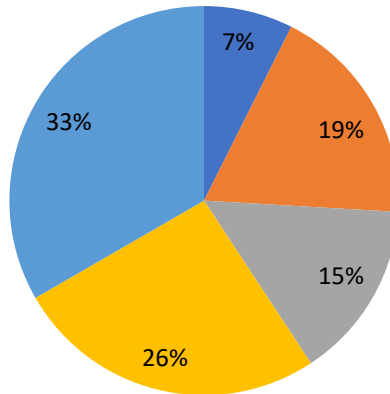
■ Mees ■ Naine



Joonis 2. Küsimustikule vastanute sooline jaotus

Enim valimist vastanuid, 9 töötajat, oli tööstaažiga rohkem kui 20 aastat (33%), 11-20 aastase staažiga töötajaid oli 7 (26%), 6-10 aastase staažiga oli 4 töötajat (15%), 1-5 aastase staažiga oli 5 töötajat (19%) ja kuni 1 aastase staažiga oli 2 töötajat (7%)

■ kuni 1 aasta ■ 1 – 5 aastat ■ 6 – 10 aastat ■ 11 – 20 aastat ■ üle 20 aasta



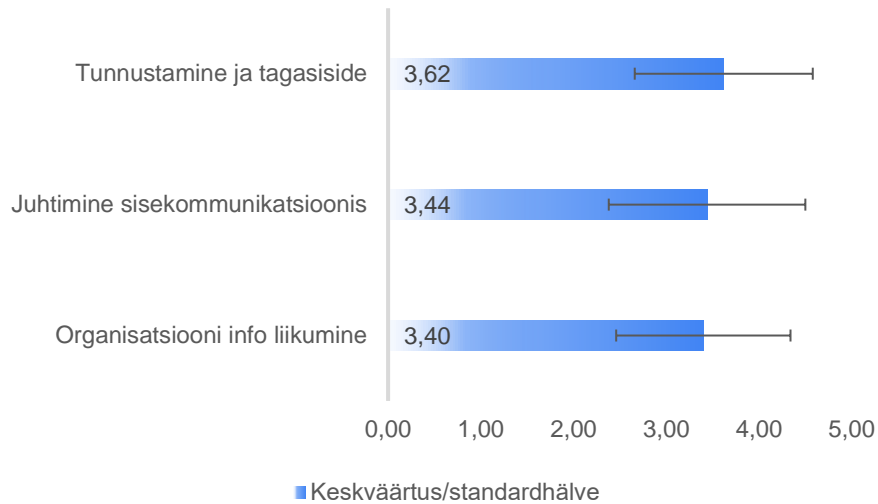
Joonis 3. Küsimustikule vastanute tööstaaži jaotus

Tööstaaži jaotuse joonise tulemuselt ilmneb, et vastanute seas olid suuremas osas tööstaažiga 11 ja enam aastat.

3. UURIMIS TULEMUSTE ANALÜÜS

Selles peatükis antakse ülevaade analüüsi tulemustest ja töötajate hinnangutest Rudus AS-is läbi viidud küsimustikule. Küsimustik koosnes neljast plokist, milleks oli üldinfo, organisatsiooni info liikumine, juhtimine sisekommunikatsioonis, tunnustamine ja tagasiside ning sisaldas ka ühte avatud küsimust, kus töötajatel oli võimalik teha oma ettepanekuid sisekommunikatsiooni paremaks toimimiseks. Ankeetküsimustik viidi läbi elektrooniliselt ja *google forms* keskkonnas. Rudus AS-i küsimustiku hindamisel võeti kasutusele Likerti 5 - palli skaala, kus kõrgeim keskväertus oli 5.0. Töötajad vastasid 5 - palli skaalal, mille tähendused olid 1 - pole üldse rahul, 2 - pole rahul, 3 - ei tea, 4 - olen rahul, 5 - olen väga rahul. Kõrgeima keskmise tulemuse sai plokk „Tunnustamine ja tagasiside“, mis loeti ka kõrgeimaks tulemuseks (3,62 kuni 5), sest antud ploki keskmiste keskmine on 3,62. Neljanda ploki „Juhtimine sisekommunikatsioonis“ loeti kesmiselt heaks (3,44 kuni 5) ja

selle keskmiste keskmine tulemus on 3,44. Teise ploki „Organisatsiooni info liikumine“ võib pidada heaks, kuna selle tulemus on 3,40 kuni 5, kus keskmiste keskmine on 3,40. Tulemused on näha joonisel number 4.

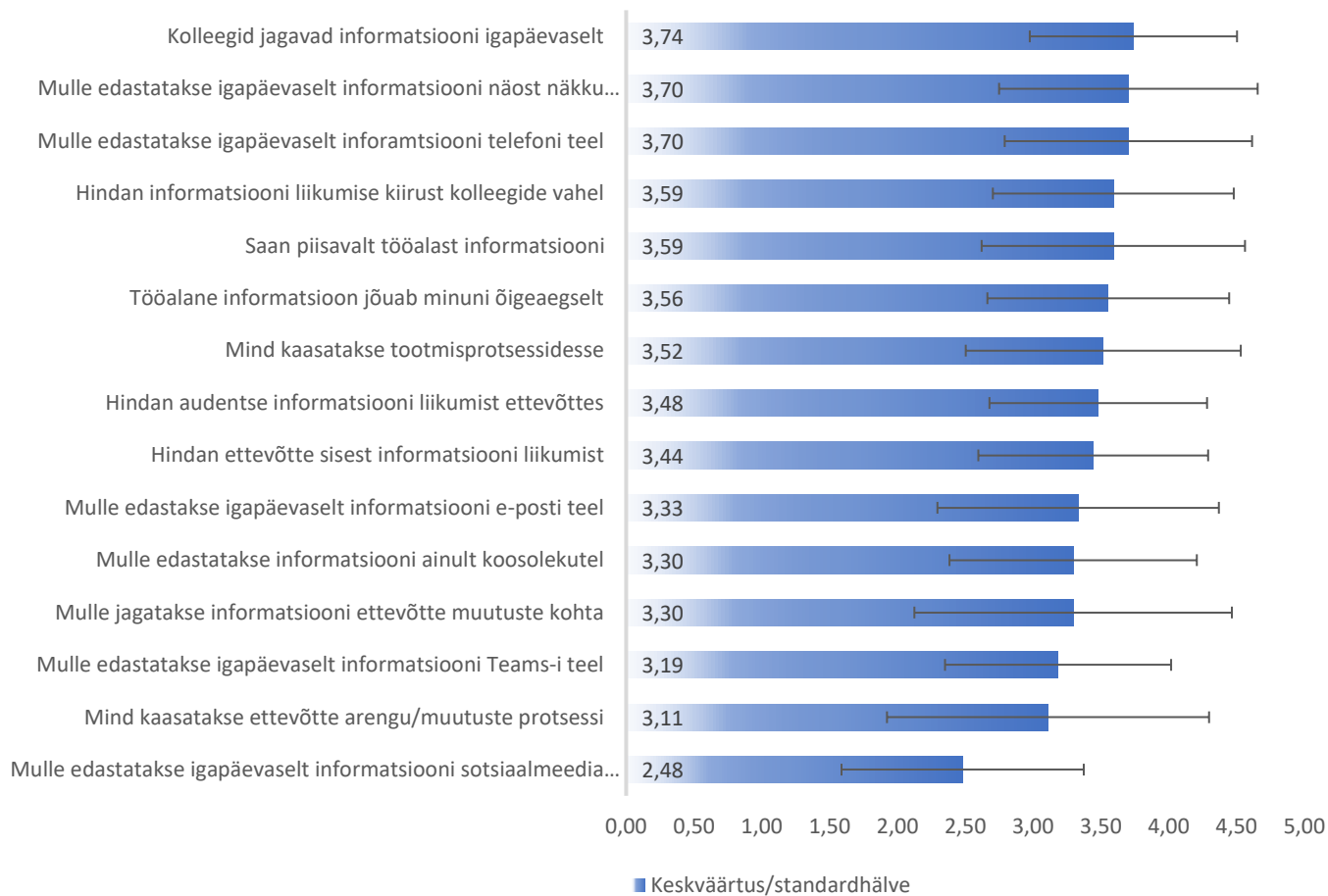


Joonis 4. Plokkide keskmiste keskmised tulemused

Jooniselt 4 on nähtav, et kõrgeima tulemuse ($m=3,62$) sai plokk „Tunnustamine ja tagasiside“ Tulemused, mis on üleval pool antud keskväärtusest, on saanud kõrgema hinnangu antud ploki. Hea tulemuse ($m=3,44$) sai plokk „Juhtimine sisekommunikatsioonis“. Tulemused, mis on üleval pool antud keskväärtusest, on saanud kõrgema hinnangu vastanute seas antud ploki. Madalaima näitajaga ($m=3,40$) on plokk „Organisatsiooni info liikumine“, millele tuleb kindlasti pöörata rohkem tähelepanu ja tegeleda tekkinud kitsaskohtadega. Tulemused, mis on üleval pool antud keskväärtusest, on saanud samuti kõrgema hinnangu antud ploki. Töö koostanud autor on seisukohal, et standardhälve, kus võrdne väärtus on väiksem kui 0,99, siis hajusus on väike, kuid kui väärtus on suurem kui 0,99, siis hajusus on suur.

3.1 Info liikumine Rudus AS-is

Teises küsimustiku ploki uuriti organisatsiooni info liikumist. Uuriti kuidas töötajad on üldise info liikumisega rahul, kas jagatakse informatsiooni järjepidevalt ehk igapäevaselt, kas informatsioon liigub piisavalt kiiresti. Oma hinnangu andis antud ploki väidetele intervjuu käigus ka Rudus AS-i tegevjuht. Küsimustiku ploki uuritakse info liikumise kiirust, kvaliteeti ja info kanaleid. Antud ploki on kokku 15 väidet. Teise küsimustiku ploki tulemused on kujutatud joonisel 5.



Joonis 5. Organisatsiooni info liikumine

Teise ploki aritmeetiline keskmine ($m=3,4$) ja standardhälve ($SD=0,97$) näitavad madalat hajusust ning kõrgemat rahulolu info liikumisega organisatsioonis. Antud ploki olemasolevas osas üksteisele. Kõige madalamalt on ettevõtte töötajad hinnanud „Mulle edastatakse igapäevaselt informatsiooni sotsiaalmeedia teel“, kus keskvärtus on 2,48 ja standardhälve on suur ($SD=0,89$) ning mille hajuvus on madal ehk siis olemasolevas osas üksteisele ning millest järeldub, et antud kanalit kasutatakse kõige vähem info edastamiseks. Kõige kõrgemalt on ettevõtte töötajad hinnanud teise ploki üheksa esimest väidet, kus keskvärtus on 3,44 kuni 3,74.

Kõige kõrgemalt hinnati väidet „Kolleegid jagavad informatsiooni igapäevaselt“, kus keskvärtus on 3,74 ja standardhälve ($SD=0,76$), mis näitavad, et hajuvus on madal ja millega olemasolevas osas üksteisele rahul vajaliku informatsiooni kätte saamisega. Sisekommunikatsioon on otseselt seotud töökeskkonna kultuuriga, kus ettevõtte töötajad toimivad alati tõhusamalt,

kui toimub järjepidev infovahetus (Martin & Vilks, 05.10.2010). Küsimustikust saadud tulemuse põhjal käib infovahetus ettevõtte kolleegide vahel igapäevaselt. Seega leiab autor, et muudatusi selles osas tegema ei pea, kuna jagatav informatsioon kolleegide vahel toimub igapäevaselt ja on piisav.

Keskmisest kõrgemalt on töötajanud hinnanud väidet „Mulle edastatakse igapäevaselt informatsiooni näost näkku suhtluse teel“, kus keskvärtus on 3,70 ja standardhälve ($SD=0,95$) on madala hajususega. Antud tulemusest ilmneb, et töötajad eelistavad info liikumist näost näkku suhtluse teel. Intervjuu käigus tegevjuhiga ilmses, et „*Ettevõttes eelistatakse võimalusel personaalset lähenemist, sest selline lähenemine on vähem pinget tekitavam ning rohkem selge informatsiooni edastamisel ja kergemini täpsustavam arusaamisel.*“ Avatud küsimuse „Palun tee ettepanekuid ettevõtte sisese kommunikatsiooni parendamiseks“ vastuste seas leidis väide, et suhtlust näost näkku võiks veel rohkem olla. Kaasajastunud ettevõtted, kes kasutavad erinevaid sisekommunikatsioonikanaleid peavad arvestama töötajate omaduste, eelistuste ja vajadustega (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020). Nii küsimustikust, kui ka intervjuust saadud tulemusest nähtub, et töötajad eelistavad info liikumisel kõige enam personaalset suhtlust. Autor leiab, et vastavalt töötajate vajadustele, tuleks antud väitele rohkem tähelepanu pöörata.

Väide „Mulle edastatakse informatsiooni igapäevaselt telefoni teel“ oli samuti keskmisest kõrgema keskvärtusega ($m=3,70$) ja mille hajuvus ($SD=0,91$) oli madal. Siin ollakse üksmeelel ning ka intervjuust tegevjuhiga selgus, et „*Kiireim viis info edastamisel on olnud telefonikõned.*“ Eritasanditel olevate töötajate informatsiooni edastamise kanalid peavad olema viidud võimalikult lähedale töötajatele, kus informatsiooni edastamisel tekib ka kindel rutiin (Tuulik & Murdoja, Kuidas sisekommunikatsioon ettevõttes toimima saada?, 2014). Seega leiab autor, et muudatusi selles osas tegema ei pea.

Keskmiselt kõrgemalt hindasid vastanud informatsiooni liikumise kiirust kolleegide vahel mille keskvärtus on 3,59 ja hajuvus ($SD=0,89$) madal. Antud väide viitab heale kiirusele info liikumisel kolleegide vahel. Keskmisest kõrgema keskvärtusega 3,56 ja madala hajuvusega ($SD=0,89$) väitega „Tööalane informatsioon jõuab minuni õigeaegselt“ oldi vastanute poolt üksmeelel. Tulemus viitab vajaliku info õigeaegsele saabumisele ja ollakse rahul info liikumise kiirusega. Väide „Mind kaasatakse tootmisprotsessidesse“, kus keskvärtus ($m=3,52$) on keskmisest kõrgem, kuid mille standardhälve ($SD=1,01$) hajuvus on suur, näitab tulemuste suurt erinevust. Intervjuu läbiviimisel tegevjuhiga selgus, et „*Mitte kõik osakonnad pole tootmisprotsessidega seotud ning antud infot pole ka vaja kõikidele jagada.*“ Siinkohal saab kinnitada, et tulemuste erinevus tuleneb antud

informatsiooni vajadusest ja mitte vajadusest jagamisel töötajatele vahel. Väide „Hindan audentse informatsiooni liikumist ettevõttes“ sai keskväärtuse ($m=3,48$) ja madala hajuvusega standardhälve ($SD=0,80$) ja millest järeldub, et vajalik informatsioon jõuab töötajateni algupärasena ehk audentseksena ning muutmata kujul. Keskmiselt kõrgema keskväärtusega ($m=3,44$) väide „Hindan ettevõtte sisest informatsiooni liikumist“ ja madala standardhälbe ($SD=0,85$) hajuvusega tulemusest järeldub, et informatsiooni liikumise kvaliteediga ollakse rahul vastanute seas. Uuringust selgus, et suure hajuvusega ($SD=1,04$) ning hea keskväärtusega ($m=3,33$) oli väide „Mulle edastatakse igapäevaselt informatsiooni e-posti teel“. Siinkohal selgub, et vastanute seisukohad on väga erinevad. Intervjuu käigus kinnitas ettevõtte tegevjuht, et „Teatud infovahetus kanalid osade inimeste vahel ei toimi, info levitatakse valikuliselt ning puudub reeglipärasus.“. Ettevõtte on arvamusel, et investeerides erinevatesse sisekommunikatsiooni kanalitesse, on suhtlusprotsess sujuv, kuid siiski ei osata ära kasutada antud kanalite kõiki tööriistu, mis mõjub aga negatiivselt töötajate rahulolule (Gibby, 08.09.2022). Autor leiab, et antud väitele tuleb rohkem tähelepanu pöörata ning erinevate sisekommunikatsiooni kanalite võimalused üle vaadata.

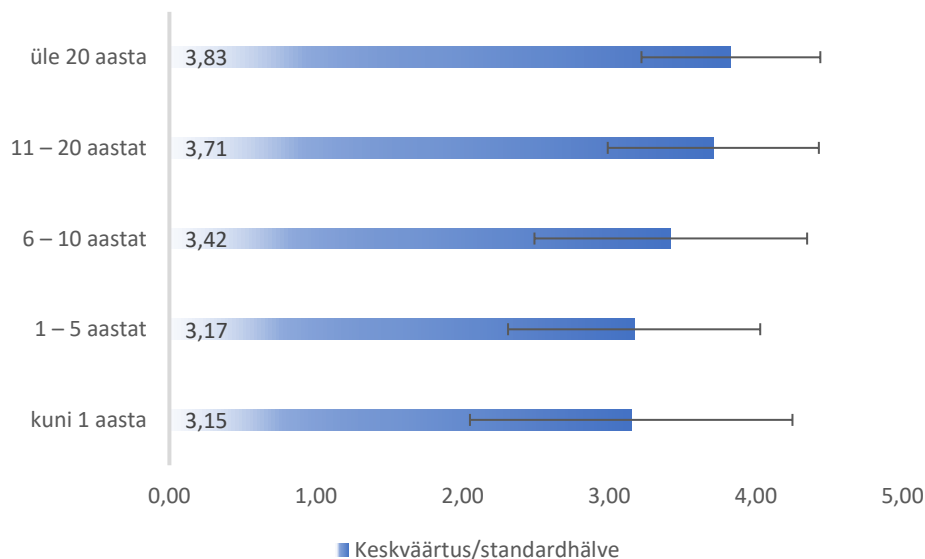
Keskmisest madalama keskväärtuse ($m=3,30$) ja madala standardhälbe ($SD=0,91$) hajuvuse tulemuse sai väide „Mulle edastatakse informatsiooni ainult koosolekutel“, millest ilmnes, et informatsiooni jagatakse mitte ainult antud kanalit pidi, vaid kasutusel on ka muud kanalid. Väitega on enamus vastanuid nõus. Avatud küsimusest „Palun tee ettepanekuid ettevõtte sisese kommunikatsiooni parandamiseks“ ilmnes, et koosolekuid võiks rohkem pidada. Autor leiab, et antud väitele tuleks rohkem tähelepanu pöörata ja võtta ette meetmed parendusteks.

Ühel meelel ollakse väitega „Saan piisavalt tööalast informatsiooni“, kus hajuvus on madal ($SD=0,97$) ja keskväärtus ($m=3,59$) keskmiselt hea. Sama väitega nõustus intervjuu käigus ka ettevõtte tegevjuht, et „Tööalast informatsiooni jagatakse emaetevõtte poolt regulaarselt.“. Sama ei saa öelda väite „Mind kaasatakse ettevõtte arengu/muutuste protsessi“ kohta, kus keskväärtus ($m=3,11$) on keskmisest keskväärtusest madalam ja mille hajuvus ($SD=1,19$) on suhteliselt suur. Siin lähivad vastanute vahel arvamused lahku ning vähesed on üksmeelel. Kui töötajad tunnevad ennast kaasatuna, suurendab see lojaalsust ettevõttele ning omab suurt mõju töö tulemuslikkusele (Tuulik M. , 2016). Autor leiab, et antud väitele tuleks pöörata rohkem tähelepanu ja võtta ette meetmed selle parendamiseks.

Keskmisest madalamad tulemused (keskväärtus 2,48 kuni 3,33) said ploki kuus viimast väidet. Antud tulemustest järeldub, et info liikumiseks kasutatavad kanalid on erinevad ja erinevate töötajate puhul kasutuses erinevates proportsioonides. Lisaks ilmnes avatud

küsimuse „Palun tee oma ettepanekud sisekommunikatsiooni parendamiseks“ vastustest, et osad soovivad rohkem infovahetust saada telefoni ja e-mailide teel, osad soovivad rohkem koosolekute toimumist, osad soovivad infoliikumise parandamist erinevate osakondade vahel ning osad soovivad rohkem koosolekute memode saatmist elektrooniliselt. Autor leiab, et antud väidetele tuleks pöörata rohkem tähelepanu, vaadata üle kommunikatsiooni kanalite kõik tööriistad ja võtta ette meetmed selle parendamiseks.

Töötajate staaži lõikes ollakse Rudus AS ettevõttes informatsiooni liikumisega enim rahul tööstaažiga üle 20 aasta, kus keskvärtus ($m=3,83$) sai kõrge tulemuse ning mille standardhälve ($SD=0,61$) on madala hajuvusega. Tööstaaži järgi on keskmiselt kõrgemalt hinnanud üle 20, 11 kuni 20 ning 6 kuni 10 aastase staažiga töötajad informatsiooni liikumist ettevõttes ning mille hajuvus on madal, seega ollakse antud ploki väidetega üksmeelel. Keskmisest madalama hinnangu andsid aga tööstaažiga kuni 1 aasta, 1-5 aastat ning mille keskvärtus jäi vahemikku 3,15 kuni 3,17. Suur standardhälve ($SD=1,10$) hajuvus ilmnes kuni 1 aastase tööstaažiga vastanute vahel, millest järeldub, et antud tööstaažiga vastajate arvamused siinkohal erinevad. Sisekommunikatsioonil on oluline roll muutuste juhtimisel, kus avatud suhtlus toetab töötajate kohanemist uuenduste protsessis ja sisseelamisel (Vadi, Raun, Õunapuu, & Jaakson, 2021). Autor leiab, et antud tööstaažiga töötajatele tuleb pöörata rohkem tähelepanu ja võtta ette parendusmeetmed seoses info liikumisega vähese tööstaažiga töötajate seas. Tulemused on kujutatud joonisel 6.



Joonis 6. Organisatsiooni info liikumine tööstaaži lõikes

Ametikohtade järgi hinnati „Organisatsiooni info liikumine“ plokki tulemusi kõige kõrgemalt tootejuhi, arendusjuhi, tehasejuhi, logistikajuhi, tootmisjuhti, autojuhtide, abitöölise, laotöölise, laborantide, logistikute ja operaatorite poolt, kus keskvärtus on 3,40 kuni 5, sest keskmiste keskmine on 3,34. Tulemused on näha tabelist 1.

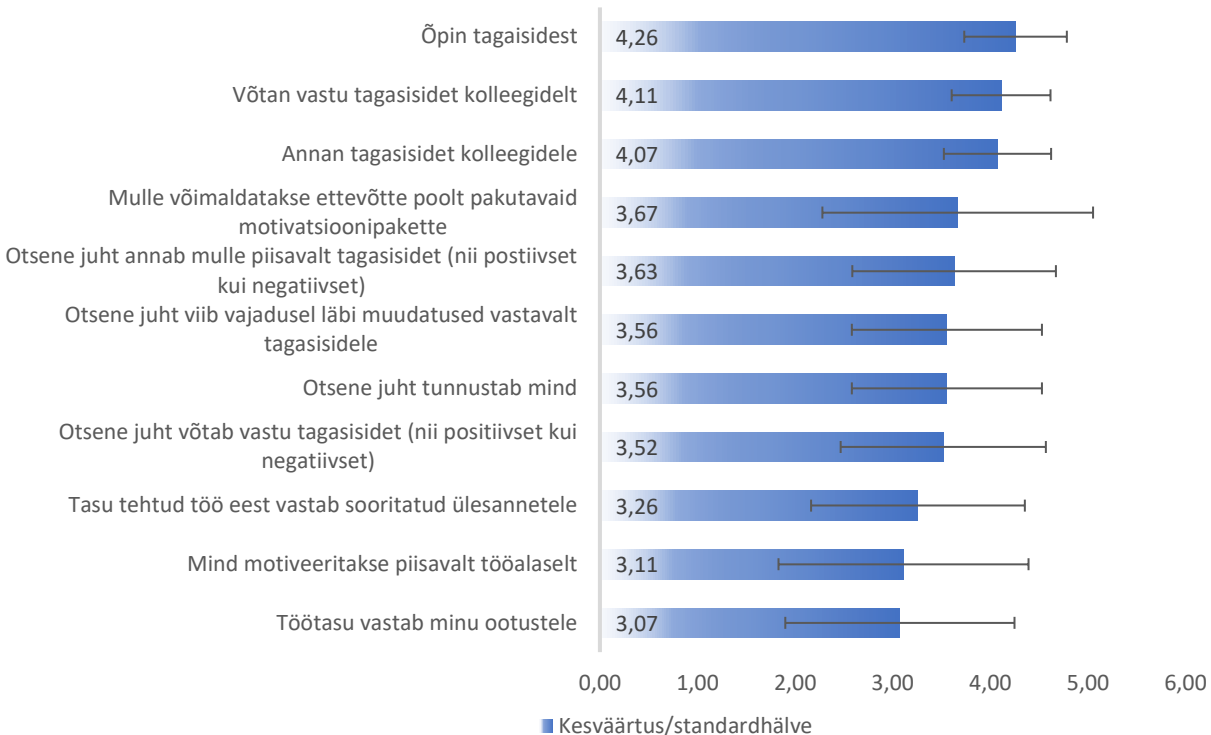
Tabel 1. Ploki „Organisatsiooni info liikumine“ ametikohtade statistilised suurused

Ametikohad	Keskvärtus	Standardhälve
Tootejuht, arendusjuht	3,60	0,51
Tehasejuht, logistikajuht, tootmisjuht	3,53	0,68
Autojuht, abitöölise, laotöölise	3,47	0,83
Laborant, logistic, operaator	3,40	0,76
Müügispetsialist, kvaliteedijuht	3,27	0,94
Sekretär, raamatupidaja, müügiassistent	2,76	1,01

Madalamalt hindasid informatsiooni liikumist organisatsioonis müügispetsialist, kvaliteedijuht, kus keskvärtus on 3,27 ja standardhälve ($SD=0,94$) on madalahajuvusega, seega ollakse üksmeelel. Madalaima hinnangu andsid antud plokile sekretär, raamatupidaja ja müügiassistent, kus keskvärtus on 2,76, kuid standardhälve ($SD=1,24$) on suure hajuvusega. Sellest järeldub, et antud plokki väidetega ei ole üksmeelel. Antud ametikohtade rahulolule seoses info liikumisega tuleb autori meelest pöörata rohkem tähelepanu ja võtta ette parendusmeetmed.

3.2 Tunnustamine ja tagasiside sisekommunikatsioonis

Kolmandas plokis uuriti ettevõttesisest tunnustamist ja tagasisidet, kuidas töötajad on sellega rahul. Selles plokis on üksteist väidet. Kolmanda plokki tulemused olid kõige kõrgemad, kus aritmeetiline keskmine ($m=3,62$) ja standardhälve ($SD=0,96$) on madala hajuvusega, seega ollakse vastajate seas üksmeelel. Ploki tulemused on kujutatud joonisel 7.



Joonis 7. Tunnustamine ja tagasiside

Keskmisest kõrgemalt on hinnatud viis esimest väidet, kus keskvärtus jääb vahemikku 3,62 kuni 4,26. Kõrgemalt on hinnatud väidet „Õpin tagasisidest”, kus keskvärtus on 4,26 ja standardhälve ($SD=0,53$) on väga madala hajususega. Antud väitega ollakse üksmeel. Intervjuu käigus kinnitas ka ettevõtte tegevjuht, et „*Tagasisidestamisega kaasneb esialgne võimalus töötajal ise võtta vastutus ja probleemi lahenduse leidmine, mis annab suurema võimaluse õppida tagasisidestamisel saadud informatsioonist.*”. Tagasiside on oluline, sest see aitab parendada tööprotsesse ja saavutada paremaid tulemusi. Lisaks toetab see eesmärkide saavutamist, vähendab teadmatust, innustab arenema ja suurendab eneseteadlikkust ning motivatsiooni (Rannula, 18.09.2019). Autor on seisukohal, et muudatusi antud väite puhul ette võtma ei pea.

Väide „Võtan vastu tagasisidet kolleegidelt” sai samuti keskmisest kõrgema keskvärtuse ($m=4,11$) ja madala standardhälbe ($SD=0,51$) hajuvuse ning millest järeldub, et vastanud on üksmeel. Siiski selgus intervjuu käigus tegevjuhiga, et „*Tagasiside saamine on madal ning seda võiks olla rohkem.*”. Keskmisest kõrgema keskvärtuse ($m=4,07$) sai väide „Annan tagasisidet kolleegidele”, kus standardhälve ($SD=0,55$) on madala hajuvusega ning millest järeldub, et vastanud on üksmeel. Antud väites järeldub, et vastanud annavad

tagasisidet üksteisele. Keskmisest kõrgema keskväärtusega ($m=3,67$) tulemuse sai ka väide „Mulle võimaldatakse ettevõtte poolt pakutavaid motivatsioonipakette“, kuid mille standardhälve ($SD=1,39$) on suure hajuvusega ja millest ilmneb, et antud väitega ei olda üksmeelel. Intervjuu käigus kinnitas tegevjuht, et „Kõikidele Rudus AS töötajatele võimaldatakse ühesuguseid motivatsioonipakette nagu sporditoetus, tervisekindlustus, sünnipäeva kingitused ja tööjuubeli toetused ning lisa puhkusepäevad.“. Kui ettevõtte tahab olla edukas, peab ta omama motiveeritud töötajaid (Aunroos, 21.04.2023). Kuna motivatsioonipakettide võimaldamises poldi üksmeelel, siis autor on arvamusel, et ettevõtte peab üle vaatama võimaldatud pakettide valiku ja võtma ette parendusmeetmed.

Väitega „Otsene juht annab mulle piisavalt tagasisidet“ ei olda üksmeelel, sest antud väite standardhälve ($SD=1,04$) on suure hajuvusega, kuid keskväärtus ($m=3,63$) on keskmisest kõrgem. Väide „Otsene juht tunnustab mind“ on keskmisest madalama keskväärtusega ($m=3,56$) ja madala standardhälbe ($SD=0,97$), kust järeldub, et vastanud on üksmeelel. Töötajatele on oluline olla kuulatud, hinnatud ning kuuluda meeskonda (Grover, s.a). Avatud väitest „Palun tee oma ettepanekuid sisekommunikatsiooni parandamiseks“ selgus, et osad töötajad soovivad rohkem motiveerimist ja tunnustamist ning tulemusest järeldub, et antud plokki väitele tuleks rohkem tähelepanu pöörata ja võimalikud meetmed võtta ette parendusteks.

Keskmisest madalama tulemuse sai väide „Otsene juht võtab vastu tagasisidet“, mille keskväärtus on ($m=3,52$) ja standardhälve ($SD=1,05$) on kõrge hajuvusega, millest järeldub, et vastajad pole üksmeelel. Samuti sai keskmisest madalama tulemuse väide „Tasu tehtud töö eest vastab sooritatud ülesannetele“, kus keskväärtus on 3,26 ja standardhälve ($SD=1,10$) on suure hajuvusega. Ka selle väite puhul järeldub, et vastanud pole üksmeelel. Keskmisest madala tulemuse sai väide „Otsene juht viib vajadusel läbi muudatused vastavalt tagasisidele, kus keskväärtus on 3,56 ja standardhälve ($SD=0,97$) on madala hajuvusega, mis annab informatsiooni, et ollakse üksmeelel vastajate seas. Madalaima hinnangu sai väide „Töötasu vastab minu ootustele“, kus keskväärtus ($m=3,07$) on märkimisväärselt madalam ja standardhälve ($SD=1,17$) hajuvus on suur. Seega ei ole enamust vastanuid üksmeelel. Madala tulemuse sai ka väide „Mind motiveeritakse piisavalt tööalaselt“, kus keskväärtus ($m=3,11$) on keskmisest (Joonis 4.) madalam ja standardhälve ($m=1,28$) hajuvus on suur. Seega ei ole enamust vastanuid üksmeelel. Intervjuu käigus kinnitas tegevjuht, et „Ettevõtte töötajaid motiveeritakse, pakutakse erinevaid motivatsioonipakette, antakse võimalusi rotateerumiseks ning ollakse valmis ja arvestatakse ka töötajate ettepanekutega.“. Sisekommunikatsioon on suhte loomine ettevõtte ja töötaja

vahel. Oluline on, kuidas ettevõtte suhtleb oma töötajatega. Tõhus sisekommunikatsioon ja töötajate vahetud kogemused peavad kattuma ja toetama üksteist (Tuulik M. , 4 soovitus, kuidas sekretär saab aidata sisekommunikatsioonile elu sisse puhuda?, 28.03.2016). Kuna antud väite tulemus oli madal, siis tuleks sellele pöörata rohkem tähelepanu ja vajadusel võtta ette vajalikud meetmed parandusteks. Antud ploki kuus viimast väidet on keskmisest madalama keskväärtuse tulemusega, mis jäävad vahemikku 3,07 kuni 3,56. Madalama keskväärtusega ploki tulemustest järeldub, et töötajate ootused on erinevad, mis puutub tunnustamisesse, motiveerimist ja töötasu.

Ametikohtade järgi hinnati „Tunnustamine ja tagasiside“ ploki tulemusi kõige kõrgemalt müügispetsialisti, kvaliteedijuhi, sekretäri, raamatupidaja ja müügiassistendi poolt, kus keskväärtus on 3,94 kuni 5, sest keskmiste keskmise antud plokis ja ametikohtade lõikes on 3,64. Tulemused on välja toodud tabelis 2.

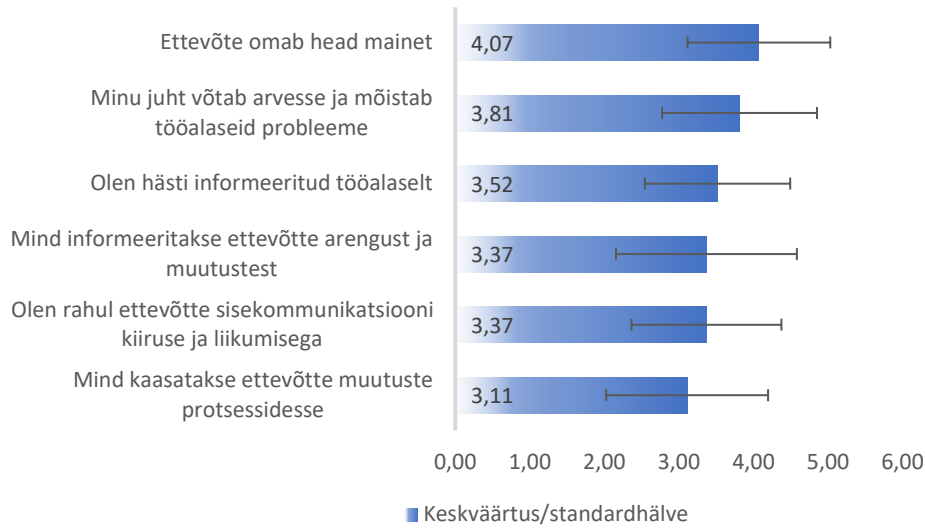
Tabel 2. Ploki „Tunnustamine ja tagasiside“ ametikohtade statistilised suurused

Ametikohad	Keskväärtus	Standardhälve
Müügispetsialist, kvaliteedijuht	4,09	0,64
Sekretär, raamatupidaja, müügiassistent	3,94	0,88
Autojuht, abitööline, laotööline	3,54	0,91
Laborant, logistic, operaator	3,49	0,88
Tehasejuht, logistikajuht, tootmisjuht	3,43	1,02
Tootejuht, arendusjuht	2,76	0,81

Keskmisest madalama hinnangu andsid autojuhid, abitöölised ja laotöölised, kus keskväärtus on 3,54 ja standardhälve (SD=0,91) madala hajuvusega, seega ollakse antud ploki väidetega ühel meelel. Madalalt (m=3,49) hindasid ka laborandid, logistikud ja operaatorid, kus standardhälbe (SD=0,88) madal hajuvus viitab väidete vastustes üksmeelele. Madalaimalt (m=2,76) hindasid ploki „Tunnustamine ja tagasiside“ väiteid tootejuht ning arendusjuht ning mille madal (SD=0,81) standardhälbe hajuvus viitab ka vastanute üksmeelele.

3.3 Juhtimine sisekommunikatsioonis

Neljandas plokis uuriti ettevõtte sisest juhtimist sisekommunikatsioonis, kuidas töötajad on sellega rahul. Selles plokis on kuus väidet. Ploki tulemusi hinnati heaks, sest selle keskmine keskvärtus on 3,44, kuid samas on ta standardhälvega ($SD=1,06$), mis on suure hajuvusega ehk vastanute arvamused lähevad lahku.



Joonis 8. Juhtimine sisekommunikatsioonis

Keskmisest kõrgemalt on hinnatud kolm esimest väidet, mis jäävad keskvärtuste vahemikku 3,44 kuni 4,07. Kõrgeima hinnangu sai väide „Ettevõtte omab head mainet“, mille keskvärtus ($m=4,07$) ja standardhälve ($SD=0,96$) madal hajuvus näitab, et ollakse ühelmeelel. Intervjuu käigus kinnitas ettevõtte tegevjuht, et „*Organisatsiooni näol on tegemist pikaajalise ja väärrika ettevõttega, mis on Eesti ehitusmaastikul tegutsenud juba pea kolmkümmend aastat ning omab head mainet nii oma klientide, töötajate, kui ka konkurentide seas.*“. Maine suuresti kujuneb ka ettevõtte juhi järgi. Kui ettevõtte eesotsas on mõistlik ja asjalik inimene on ka ettevõtte sees asjad enamasti korras. Samuti kujundab just juht organisatsioonikultuuri. Juhi kuvandist lähtuvalt saab teha järeldusi ka ettevõtte meeskonna kohta. Argumenteerimisvõimelise ja avatud juhi alluvusse kuuluvad tavaliselt ka koostöövõimelised inimesed. Maine kujundab organisatsioon tervikuna (Murdoja & Kiisler, 04.06.2013).

Väide „Minu juht võtab arvesse ja mõistab töölaseid probleeme“ sai keskmisest kõrgema hinnangu ($m=3,81$), kuid oli kõrge hajuvusega ($SD=1,04$) ehk siis ollakse rohkem

eriarvamusel. Eritüüpi inimeste juhtimine ja nende tööle panemine on omamoodi väljakutse, kuid ka suur konkurentsieelis. Igaüks peab siiski iseennast motiveerima ja juhi võimuses on leida tee nende motivaatoriteni (Judina, 25.11.2021).

Väide „Olen hästi informeeritud tööalaselt“ on samuti saanud keskmisest kõrgema keskväärtuse ($m=3,52$) ja mille standardhälve ($SD=0,98$) on madala hajuvusega. Seega ollakse selle väitega üksmeelel. Väide „Mind informeeritakse ettevõtte arengust ja muutustest“ sai keskmisest madalama hinnagu ($m=3,37$) ja mille standardhälve ($SD=1,21$) oli suure hajuvusega. Arvamused lähevad siin kohal lahku. Kui töötaja kaasatakse ettevõtte muutustesse ja arengusse ning töötaja õpib ja areneb koos ettevõtte vajadustega, siis kaob vajadus kedagi ära saata ja asemele palgata. Ja juhul, kui töötaja siiski lahkub näiteks lapsehoolduspuhkusele, võib ta siiski jääda ettevõtte brändisaadikuks ning soovitada antud ettevõtet oma tuttavatele, sest ta teab, et ettevõtte tööetika ja sisekliima on head (Bachmann, 14.11.2022). Autor leiab, et antud ploki väitele tuleb pöörata tähelepanu ja võtta ette parendusmeetmed.

Keskmisest madala tulemuse sai ka väide „Olen rahul ettevõtte sisekommunikatsiooni kiiruse ja liikumisega, kus keskväärtus oli 3,37 ja standardhälve ($SD=1,01$) suure hajuvusega. Kiire ja sujuv sisekommunikatsioon on tähtis sild töötajate ja ettevõtte vahel, eriti praegu, kus meid ümbritseb palju ebakindlust. Sisekommunikatsioon peab olema kaalutletud ja läbimõeldud ning ilma liigse mürata. Sisekommunikatsiooni korraldamisel tuleb lähtuda töötajate rahulolust ja tagasisidest (Raiski, Ekspert selgitab: kuidas raskel ajal töötajatele infot jagada, et see poleks paanikat tekitav infomüra, 09.12.2020). Läbiviidud intervjuus kinnitas ettevõtte tegevjuht, et „*Info liikumine pole reeglipärane ja on kohati valikuline.*“. Ettevõtte peab pöörama tähelepanu antud tõsiasi ja võtma ette meetmed selle parendamiseks.

Madalaima tulemuse sai väide „Mind kaasatakse ettevõtte muutuste protsessidesse“, kus keskväärtus on 3,11 ja standardhälve ($SD=1,09$) on kõrge hajuvusega. Väite tulemustest järeldub, et vastanud pole üksmeelel. Ettevõtte tegevjuhiga läbiviidud intervjuu käigus kinnitas tegevjuht, et „*Töötajaid kaasatakse muutuste protsessi.*“. Ettevõtte, mille sisekommunikatsiooni eesmärgiks on demokraatlik, kahesuunaline kommunikatsioon, toimub töötajate kaasamine ettevõtte arengusse (Tuulik M. , 2016) Arvestades madalat tulemust vastanute seas, siis tuleks antud väitele rohkem tähelepanu pöörata ja võtta ette parendusmeetmeid.

Madalaimad tulemused said antud ploki kolm viimast väidet, mille keskväärtuste vahemik on 3,11 kuni 3,37 ning millest on näha, et ettevõtte arengu ja muutuste protsessi kaasamisel pole töötajad rahul ja üksmeelel. Antud ploki madalamatele väidete tuleb pöörata tähelepanu ja võtta ette meetmed nende parendusteks.

Ametikohtade järgi hinnati „Juhtimine sisekommunikatsioonis“ ploki tulemusi kõige kõrgemalt laborantide, logistikute, operaatorite, tehasejuhtide, logistikajuhtide, tootmisjuhtide, müügispetsialistide, kvaliteedijuhtide, sekretäri, raamatupidaja ja müügiassistendi poolt, kus keskväärtus on 3,17 kuni 5, sest keskmiste keskmine antud plokis ja ametikohtade lõikes on 3,11. Siiski antud hinnang ametikohtade lõikes on suure hajuvusega (kõrgem kui $SD=0,99$), seega antud väidetega ei olda üksmeelel antud ametikohtadel. Tulemused on nähtavad tabelist 3.

Tabel 3. Ploki „Juhtimine sisekommunikatsioonis“ ametikohtade statistilised suurused

Ametikohad	Keskväärtus	Standardhälve
Laborant, logistik, operaator	3,50	1,06
Tehasejuht, logistikajuht, tootmisjuht	3,50	1,01
Müügispetsialist, kvaliteedijuht	3,33	1,03
Sekretär, raamatupidaja, müügiassistent	3,17	1,02
Tootejuht, arendusjuht	2,93	0,98
Autojuht, abitööline, laotööline	2,24	0,81

Madalamalt kesmisest keskväärtusest ($m=2,93$) hindasid juhtimist sisekommunikatsioonis tootejuht ja arendusjuht, kus standardhälve ($SD=0,98$) on madala hajuvusega, mis viitab vastanute üksmeelele. Madalaima hinnangu andsid antud ploki väidetele autojuhtid, abitöölised ja laotöölised, kus keskväärtus on 2,24 ning standardhälve ($SD=0,81$). Seega ollakse antud väidetes üksmeelel. Antud ametikohtade poolt madalalt hinnatud väidetele tuleb pöörata tähelepanu ning võtta ette parendusmeetmed.

3.4 Järeldused ja ettepanekud

Rudus AS tootmisettevõttes läbiviidud uuringust ilmnes, et ettevõtte sisekommunikatsiooni korraldamises on mõningad puudujäägid, millele peab pöörama tähelepanu, et saavutada tõhusama sisekommunikatsiooni korraldamise. Selle toimimiseks on vaja teha mõningaid muudatusi.

Positiivsena saab välja tuua, et infovahetus ettevõtte kolleegide vahel käib igapäevaselt ning sellega ollakse rahul. Uuringu tulemustest ja intervjuust selgus, et eelistatuimaks info edastamise viisiks peetakse näost näkku suhtlust ning antud sisekommunikatsioonikanaliga ollakse suuremas osas rahul vastanute seas. Kiiremaiks info edastamise viisiks peetakse uuringu tulemuste ja intervjuu põhjal telefoni teel edastatavat informatsiooni. Samuti hinnati üksmeelselt ja kõrgelt infoliikumise kiirust kolleegide vahel. Enim ollakse rahul info liikumisega pika tööstaažiga töötajate seas. Uuringust selgus ka, et ettevõtte töötajad õpivad tagasisidest, sest neile antakse võimalus ise võtta vastutus ja probleemile lahenduse leidmine, mis annab võimaluse areneda tagasisidestamisel saadud informatsioonist. Ettevõttes julgetakse nii anda tagasisidet, kui võtta seda vastu kolleegide vahel. Uuringu tulemusest ja intervjuust ilmnes ühtlasi, et ettevõttel Rudus AS on organisatsiooni siseselt hea maine. Tulemsutele tuginedes ollakse ettevõttes tööalaselt hästi informeeritud.

Rudus AS tootmisettevõtte töötajad soovivad rohkem näost näkku suhtlust. E-posti teel edastatud informatsioon ei jõua alati kõigi töötajateni, sest puudub reeglipärasus ja kõigil töötajatel pole pidevat ligipääsu e-postile. Töötajad soovivad rohkem ka koosolekute läbiviimisi. Ettevõtte töötajad ei tunne, et neid oleks piisavalt kaasatud ettevõtte muutuste ja arenguprotsessidesse. Tööstaaži lõikes olid enim rahulolematud organisatsiooni info liikumisega kuni 1 ja 1 kuni 5 aastase staažiga töötajad. Ettevõtte töötajad soovivad rohkem motiveerimist ja tunnustamist. Ollakse rahulolematud ka töötasu suuruse osas.

Läbiviidud uuringu tulemusest selgus, et keskmisest madalamad tulemused said 15 väidet 36-st. Madalaima hinnangu saanud väited koos parendusettepanekutega on välja toodud tabelis 4.

Tabel 4. Ettepanekud sisekommunikatsiooni tõhususe parendamiseks

Madalama hinnanguga väited	Ettepanekud parendusteks
Mulle edastatakse igapäevaselt informatsiooni e-posti teel	Lähtuvalt ametikohast, tuleb valida sobiv info edastamise kanal. Osakondade otsesed juhid vastutavad, et info jõuaks ka nendeni, kellel ei ole pidevat juurdepääsu e-postile
Mulle edastatakse informatsiooni ainult koosolekutel	Koostada kindel ajagraafik koosolekute pidamiseks, talletada koosolekute memod ühele kättesaadavale kettale, millele on ligipääs asjaosalistele
Mulle jagatakse informatsiooni ettevõtte muutuste kohta	Juurutada igakuine infokirja edastamine ettevõtte tegemiste ja arengu kohta
Mulle edastatakse igapäevaselt informatsiooni Teams-i teel	Antud väite puhul tuleb lähtuda ametikohast. Näiteks autojuhid, abitöölised ei oma pidevat ligipääsu arvutile ning infovahetus antud kanalit pidi antud ametikohtadele ei sobi. Parendusmeetmeid antud väide ei vaja
Mind kaasatakse ettevõtte arengu/muutuste protsessi	Mitte kõik osakonnad pole seotud kõikide muutuste protsessidega, seega pole alati vajadust kaasata kogu ettevõtte töötajaid kõikidesse protsessidesse. Siiski tasub muutuste käigus pöörata rohkem tähelepanu protsessiga seotud inimestele ning kindlasti neid ka kaasata
Mulle edastatakse igapäevaselt informatsiooni sotsiaalmeedia teel	Antud väide ei vaja parendusmeetmeid. Sotsiaalmeedia kanal pole ettevõtte ametlik suhtluskanal ja ka mitte kõige turvalisem valik
Otsene juht viib läbi muudatused vastavalt tagasisidele	Olenevalt läbiviidava muudatuse vajadusest, tuleks töötaja tagasisidega arvestada, eriti kes antud protsessiga on seotud igapäevaselt
Otsene juht tunnustab mind	Tunnustada alluvaid eesmärkide saavutamisel tänukirjaga, ettevõtte sümbboolikaga kingitustega, tuua esile infokirjas, rohkem positiivset tagasisidet
Otsene juht võtab vastu tagasisidet (nii positiivset kui negatiivset)	Viia läbi näost näkku arenguevestluseid, tagasisidestada ka otse juhtkonnale

Madalama hinnanguga väited	Ettepanekud parendusteks
Tasu tehtud töö eest vastab sooritatud ülesannetele	Seada mõistlikud eesmärgid, vaadata üle ülesannete suurus, võimalusel vaadata üle palgasüsteem, tuua sisse boonussüsteem eesmärkide saavutamisel, vaadata üle, kas tööjaotus on mõistlikult lahendatud, motiveerida ka väliste hüvedega nagu näiteks kinkekaardid
Mind motiveeritakse piisvalt tööalaselt	Tunnustada töötajat rohkem, motiveerida ka väliste hüvedega nagu näiteks kino kinkekaardiga või mõne muu vabaaja meelelahtuse kinkekaardiga, rohkem avatud suhtlust, tööalaste saavutuste korral avalik tunnustus ettevõttesiseses infokirjas
Töötasu vastab minu ootustele	Vaadata üle palgasüsteem, tuua sisse boonussüsteem eesmärkide saavutamisel
Mind informeeritakse ettevõtte arengust ja muutustest	Informatsioon, mis puudutab ettevõtte töötajaid muutuste osas, jagada infokirjas, otsesed juhid vastutavad info jõudmise eest ka oma alluvatele (tehastes infostendid näiteks, töötajate e-mailidele, näost näkku suhtluse teel)
Olen rahul ettevõtte sisese informatsiooni kiiruse ja liikumisega	Koostada kommunikatsioonistrateegia ning kommunikatsiooniplaan, mis sisaldavad sihtgruppi, kanaleid. Iga osakonna otsene juht kontrollib ja vastutab, et kas nende alluvad on edastatava informatsiooniga kursis. Vastavalt ametikohtadele valida sobivaimad kanalid info edastamiseks.
Mind kaasatakse ettevõtte muutuste protsessi	Kõik töötajad pole alati seotud kõikide muutuste protsessidega ning kõigi kaasamise vajadus ka puudub.

KOKKUVÕTE

Lõputöö teemaks oli uurida tootmisettevõtte sisekommunikatsiooni korraldamist. Tootmisettevõtte on tegutsenud Eestis aastast 1994 ning selle aja jooksul on muutunud nii ühiskond, töökultuur ja tingimused, kui ka kommunikatsiooni kanalid. Organisatsiooni tulemusi, töötajate rahulolu mõjutab suures osas sisekommunikatsioon, mis on tänapäeva kiiresti muutuv maailmas oluline teema. Tõhus sisekommunikatsiooni korraldamine on ettevõtte edukuse võti.

Lõputöö eesmärk oli välja selgitada töötajate hinnangud Rudus AS tootmisettevõtte sisekommunikatsiooni korraldamisele, leida selle võimalikud kitsaskohad ning esitada ettepanekuid ettevõtte juhtkonnale kommunikatsiooni tõhususe parendamiseks.

Töö autor lõi tööle teoreetilise raamistiku, lähtudes erinevatest teooriatest. Lõputöös käsitleti sisekommunikatsiooni olulisust, selle rolli organisatsiooni maines, kultuuris, sisekommunikatsiooni korraldamist, kanaleid ja arendusi, sisekommunikatsiooniga kaasnevat probleeme ja strateegiat, mis seoti erinevate teooriatega.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks viis autor tootmisettevõttes läbi uuringu. Tootmisettevõttes viidi töötajate seas läbi küsitlus ja tegevjuhiga intervjuu. Lähtuvalt küsimustikust, koostati intervjuu küsimused selle läbiviimiseks. Neljast plokist koosneva küsimustiku teemadeks olid üldinfo, organisatsiooni info liikumine, tunnustamine ja tagasiside ning juhtimine sisekommunikatsioonis ning lisana oli üks avatud küsimus, kus ettevõtte töötaja sai teha ettepanekuid sisekommunikatsiooni parendamiseks. Küsimustik edastati 43-le ettevõtte töötajale, kellest 1 vastas intervjuule ja 27 küsimustikule. Andmeanalüüsis kasutati nii kvalitatiivset, kui ka kvantitatiivset analüüsi meetodit.

Lõputöö autor saab anda lõputöö raames läbiviidud uuringule positiivse hinnangu. Uuringust ilmnes, et ettevõtte sisekommunikatsiooni korraldamises on mõningad puudujäägid, millele peab pöörama tähelepanu, et saavutada tõhusam sisekommunikatsiooni korraldamine. Selle toimimiseks on vaja teha mõningaid muudatusi.

Analüüsist ilmnes, et kõige kõrgemalt hindasid ettevõtte töötajad tunnustamise ja tagasiside plokki. Töötajad võtavad vastu tagasisidet, õpivad sellest ja ka annavad ise tagasisidet. Madalaimalt hinnati aga organisatsiooni info liikumise plokki, millest ilmnes, et info edastamise kanalid vajavad vastavalt ametikohtadele kohandamist ja ülevaatamist, sest

mitte kõik ettevõtte töötajad ei pääse ettevõtte kõikidesse info edastamise kanalitesse või siis ei kasuta neid.

Varem ei ole antud tootmisettevõttes sellist uuringut läbi viidud. Arvestades seda, et tootmisettevõtte tegutsemise jooksul, algusest kuni tänapäevani, on muutunud nii sisekommunikatsiooni roll kui ka tähtsus ning tuginedes uuringu tulemustele, kust ilmnes, et tootmisettevõttel on mõningad puudujäägid sisekommunikatsiooni tõhususes, järeldas autor, et antud uuringu läbiviimine ja hindamine oli tootmisettevõttele vajalik. Uuringu tulemused annavad tootmisettevõtte juhtkonnale parema ülevaate tekkinud kitsaskohtadest ning võimaluse parendada sisekommunikatsiooni nii, et see tõhusamalt toimiks. Tõhus ja toimiv sisekommunikatsioon on ettevõtte edu üks alustalasid. Lõputöö autor peab läbi viidud uuringut õnnestunuks.

SUMMARY

The topic of graduation thesis was to investigate the organization of internal communication within a manufacturing company. The manufacturing company has been operating in Estonia since 1994, and during this time, changes have occurred in both society, work culture, conditions, and communication channels. The organization's results and employees' satisfaction are largely influenced by internal communication, which is an important topic in today's rapidly changing world. Efficient organization of internal communication is the key to a company's success.

The aim the thesis was to determine the employees' assessments of the organization of internal communication in Rudus AS manufacturing company, identify possible shortcomings, and present proposals to the company's management fo improving the effecitiveness of communication.

The author established a theoretical framework for the thesis, drawing on various theories. The thesis addressed the importance of internal communication, its role in organizational reputation, culture, organization of internal communication, channels and developments, problems associated with internal communication, and strategies, which were linked to various theories.

To achieve the goal of the thesis, the author conducted a survey within the manufacturing company. A survey was conducted amongst employees, and an interview conducted with the CEO. Based on the questionnaire, interview questions were compiled for its implementation. The questionnaire consisted of four blocks covering general information, flow of organizational information, recognition and feedback, and leadership in internal communication, with an additional open-ended question where employees could make suggestions for improving internal communication. The questionnaire was distributed to 43 company employees, of which one was interviewed and 27 responded to the questionnaire. Both qualitative and quantitative analysis methods were used in the data analysis.

The author of the thesis can give a positive assessment of the conducted study within the framework of the thesis. The study revealed that there are some deficiencies in the organization of internal communication within the company, which need attention to achieve more efficient organization of internal communication. Some changes are need to be implemented fo its functioning.

The analysis showed that employees of the company rated recognition and feedback block the highest. Employees receive feedback, learn from it, and provide feedback themselves. However, the flow of organizational information block was rated the lowest, indicating that information dissemination channels need to be adjusted according to job positions and reviewed because not all company employees have access to all information dissemination channels of the company or do not use them.

Such a study has not been conducted in this particular manufacturing company before. Considering that both the role and importance of internal communication have changed during the operation of the manufacturing company from its inception to the present day, and based on the results of the study, which revealed that the manufacturing company has some deficiencies in the effectiveness of internal communication, the author concluded that conducting and evaluating this study was necessary for the manufacturing company. The results of the study provide the management of the manufacturing company with a better understanding of the identified shortcomings and the give them opportunity to improve internal communication so that it operates more effectively. Efficient and functional internal communication is one of the cornerstones of a company`s success. The author of the thesis concludes that the conducted study has been successful.

VIIDATUD ALLIKAD

15 Common Leadership Communication Problems (And How To Correct Them). (07.07.2020).
Forbes.

7 soovitus, kuidas olla peresõbralikum tööandja. (10.12.2018). Kasutamise kuupäev:
26.08.2023, allikas Raamatupidaja: <https://www.raamatupidaja.ee/uudised/2018/12/10/7-soovitust-kuidas-olla-peresobralikum-tooandja>

Ajalugu. (s.a). Kasutamise kuupäev: 08.05.2024, allikas Rudus a crh company:
<https://rudus.ee/firmast/ajalugu/>

Arif, S., Johnston, K. A., Lane, A., & Beatson, A. (06.2023). *A strategic employee attribute scale: Mediating role of internal communication and employee engagement*. Retrieved
20.08.2023, from ScienceDirect: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102320>

Aunroos, A. L. (21.04.2023). *Sisekommunikatsioon on ettevõtte nägu*. Kasutamise kuupäev:
19.08.2023, allikas Personaliuudised:
<https://www.personaliuudised.ee/uudised/2023/04/21/sisekommunikatsioon-on-ettevotte-nagu>

Bachmann, E. (14.11.2022). *Kas töötaja on ümbertöeldav ja taaskasutatav ressurss?*
Kasutamise kuupäev: 20.04.2024, allikas Postimees:
<https://majandus.postimees.ee/7643031/kas-tootaja-on-umbertoodeldav-ja-taaskasutatav-ressurss>

Beilmann, M. (2020). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Kasutamise
kuupäev: 24.08.2023, allikas Tartu Ülikool: <https://samm.ut.ee/k%C3%BCsitlusuuringud>

Bering, T. (2018). *An Introduction to Data Analysis: Quantitative, Qualitative and Mixed Methods*. Sage Publications Ltd.

Combine qualitative and quantitative data. (s.a). Kasutamise kuupäev: 21.08.2023, allikas
<https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/describe/combine-qualitative-quantitative-data>

Data Collection Methods: Sources & Examples. (kuupäev puudub). Kasutamise kuupäev: 26.08.2023, allikas QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/data-collection-methods/>

Deduktiivne strateegia ja lineaarne uuringuprotsess. (s.a). Kasutamise kuupäev: 24.08.2023, allikas Tartu Ülikool: https://sisu.ut.ee/teadustoo_alused/deduktiivne-strateegia-ja-lineaarne-uuringuprotsess

Geier, W. (14.08.2022). *Guide to Creating an Effective Communications Plan (+ Templates).* Kasutamise kuupäev: 26.08.2023, allikas Influencer Marketing Hub: <https://influencermarketinghub.com/communications-plan-template/>

Gibby, T. (08.09.2022). *Most Companies' Internal Comms Are Broken. Here's How To Fix It.* Kasutamise kuupäev: 04.05.2024, allikas Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/09/08/most-companies-internal-comms-are-broken-heres-how-to-fix-it/?sh=58d6ec855002>

Grossman, D. (21.02.2021). *Internal Communications Plan: 7-Step Strategy and Template.* Kasutamise kuupäev: 26.08.2023, allikas The Grossman Group: <https://www.yourthoughtpartner.com/blog/internal-communications-plan>

Grover, R. (s.a). *7 Reasons Internal Communication Is Important for Success.* Kasutamise kuupäev: 04.05.2024, allikas Staffbase: <https://staffbase.com/blog/7-reasons-why-internal-communication-is-important-for-success/>

Heagney, J. (2016). *Fundamentals of Project Management* (5 tr.). Amacom.

Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.

Judina, K. (25.11.2021). „Miks ta seda viis korda küsib?” ehk kuidas mõista ja juhtida erinevaid inimtüüpe? Kasutamise kuupäev: 20.04.2024, allikas Sekretär: <https://www.sekretar.ee/uudised/2021/11/25/miks-ta-seda-viis-korda-kusib-ehk-kuidas-moista-ja-juhtida-erinevaid-inimtuupe>

- Lee, Y., & Kim, J. (03.2021). *Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors*. Kasutamise kuupäev: 21.08.2023, allikas ScienceDirect: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Li, J.-Y., Sun, R., Weiting, T., & Yeunjae, L. (03.2021). *Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication*. Kasutamise kuupäev: 23.08.2023, allikas Siencedirect.com: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Lõbus, M. M. (s.a). *SISEKOMMUNIKATSIOON*. Kasutamise kuupäev: 19.08.2023, allikas Brandem.ee: <https://brandem.ee/brandemi-teenused/sisekommunikatsioon>
- Martin, A., & Vilks, U. (05.10.2010). *Õige info, õigel ajal ja õiges kohas*. Kasutamise kuupäev: 19.08.2023, allikas Sekretär: <https://www.sekretar.ee/uudised/2010/07/05/oige-info-oigel-ajal-ja-oiges-kohas>
- Martinez, A., & Hurtado, S. F. (02.2018). *Internal Communication Issues in the Firms: Does It Affect the Productivity?* Kasutamise kuupäev: 20.08.2023, allikas ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/323127938_Internal_Communication_Issues_in_the_Firms_Does_It_Affect_the_Productivity
- Murdoja, T., & Kiisler, V. (04.06.2013). *Ettevõtte maine sõltub suuresti juhust*. Kasutamise kuupäev: 20.04.2024, allikas Sekretär: <https://www.sekretar.ee/uudised/2013/06/04/ettevotte-mainesoltub-suuresti-juhust>
- Napritson, K. (13.07.2021). *Hea meeskonna dünaamika – kas sina tunned seda?* Kasutamise kuupäev: 19.08.2023, allikas Sekretär: <https://www.sekretar.ee/uudised/2021/07/12/hea-meeskonna-dunaamika-kas-sina-tunned-seda>
- Pikkur, K. (06.05.2021). *Sisekommunikatsiooni toimimine AS Infotark*. Kasutamise kuupäev: 12.02.2024, allikas <https://dspace.ttk.ee/handle/20.500.12863/3185>

- Poonian, S. (s.a). *Seven useful internal communications channels for 2023 and beyond*. Kasutamise kuupäev: 04.05.2024, allikas Simply A Gallagher Company: <https://simply-communicate.com/>
- Raiski, M. (09.12.2020). *Ekspert selgitab: kuidas raskel ajal töötajatele infot jagada, et see poleks paanikat tekitav infomüra*. Kasutamise kuupäev: 20.04.2024, allikas Delfi: <https://arileht.delfi.ee/artikkel/91869935/ekspert-selgitab-kuidas-raskel-ajal-tootajatele-infot-jagada-et-see-poleks-paanikat-tekitav-infomura>
- Raiski, M. (13.04.2022). *Marika Raiski: infomüra on kerge tekkima ja visa kaduma – kuidas tagada pädev sisekommunikatsioon?* Kasutamise kuupäev: 19.08.2023, allikas Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2022/04/13/marika-raiski-infomura-on-kerge-tekkima-ja-visa-kaduma-kuidas-tagada-padev-sisekommunikatsioon>
- Rannula, J. (18.09.2019). *Kuidas anda ja saada tõhusalt tagasisidet?* Kasutamise kuupäev: 20.04.2024, allikas Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/09/17/kuidas-anda-ja-saada-tohusalt-tagasisidet>
- Rünkla, E., & Marksoo, Ü. (2022). *Kaugtöö analüüs*. Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, Sotsiaalministeeriumi analüüsi ja statistika osakond.
- Sisekommunikatsiooni trendid 2023. aastal*. (kuupäev puudub). Kasutamise kuupäev: 20.08.2023, allikas Haiilo.com: <https://haiilo.com/internal-communications-trends-report/#wellbeing>
- Sisekommunikatsioonistrateegia valdamine | Põhjalik juhend algajatele*. (07.08.2023). Kasutamise kuupäev: 26.08.2023, allikas AhaSlides: <https://ahaslides.com/et/blog/internal-communication-strategy/>
- Smallwood, R. F. (2020). *Information Governance: Concepts, Strategies and Best Practices* (Kd. 2). New Jersey: Wiley.
- Tkalac Verčić, A., & Špoljarić, A. (2020). *Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction*. Kasutamise kuupäev: 19.08.2023, allikas SienceDirect: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>

- Toots, T. (s.a). *Sisekommunikatsioon – miks sul seda 2024. aastal vaja läheb?* Kasutamise kuupäev: 27.04.2024, allikas guavaHR: <https://guavahr.com/et/sisekommunikatsioon-miks-sul-seda-2024-aastal-vaja-laheb/>
- Tuulik, M. (2016). *Kuidas vältida sisekommunikatsiooni vigu?* Kasutamise kuupäev: 20.08.2023, allikas Äripäev: <https://www.aripaev.ee/uudised/2016/02/24/kuidas-valtida-vigu-sisekommunikatsioonis>
- Tuulik, M. (2016). *Kuidas vältida sisekommunikatsiooni vigu?* Kasutamise kuupäev: 20.08.2023, allikas Äripäev: <https://www.aripaev.ee/uudised/2016/02/24/kuidas-valtida-vigu-sisekommunikatsioonis>
- Tuulik, M. (28.03.2016). *4 soovitus, kuidas sekretär saab aidata sisekommunikatsioonile elu sisse puhuda?* Kasutamise kuupäev: 27.11.2022, allikas Sekretär: <https://www.sekretar.ee/uudised/2016/03/28/4-soovitust-kuidas-sekretar-saab-aidata-sisekommunikatsioonile-elu-sisse-puhuda>
- Tuulik, M., & Murdoja, T. (2014). *Kuidas sisekommunikatsioon ettevõttes toimima saada?* Kasutamise kuupäev: 19.08.2023, allikas Sekretär: <https://www.sekretar.ee/uudised/2014/11/10/kuidas-sisekommunikatsioon-ettevottes-toimima-saada>
- Türk, K., & Siiman, A. (2004). *Juhtimine: Teoreetilised alused*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vaabrit-Raadla, M. (25.11.2021). *Muudatuste juhtimise võtmesõna on kommunikatsioon*. Allikas: Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2021/11/24/muudatuste-juhtimise-votmesona-on-kommunikatsioon>
- Vadi, M., Raun, M., Õunapuu, T., & Jaakson, K. (2021). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring*. EAS.
- Velling, B. (s.a). *11 tõsist suhtlusprobleemi ettevõtetes + näited tööstusharude kaupa*. Kasutamise kuupäev: 28.08.2023, allikas Guavahr: <https://guavahr.com/et/11-kommunikatsiooniprobleemi-tookohal/>

What it means to be a CRH Company. (s.a). Kasutamise kuupäev: 08.05.2024, allikas CRH:
<https://www.crh.com/>

Virkus, S. (2016). *Intervjuu liigid.* Kasutamise kuupäev: 20.04.2024, allikas Tallinna Ülikool:
https://www.tlu.ee/~sirvir/Intervjuu_vaatlus_ja_sisuanals/intervjuu_liigid.html

LISAD

Lisa 1. Ettevõtte töötajate ankeetküsimustik

Lugupeetud ettevõtte töötaja!

Minu nimi on Epp Sild ning õpin Tallinna Tehnikakõrgkoolis teabehalduse- ja infosüsteemide korraldamist. Enda lõputöö raames soovin läbi viia Teie ettevõttes küsitluse, mille eesmärgiks on saada ülevaade ettevõtte sisekommunikatsiooni (suhtluse) korraldamisest.

Ankeetküsimustik on anonüümne ning analüüsis ei kajastu osalejate isiklikke andmeid. Küsimustiku eesmärgiks on koguda andmeid mida kasutatakse lõputöös. Küsimustik koosneb kolmekümne kuuest küsimusest ja võtab aega 5-10 minutit.

Küsimustikule vastates palun valige sobiv vastuse variant või täitke lüngad. Tänan Teid, et osalete ja aitate kaasa minu lõputöö eesmärgi saavutamisel.

1. Palun märgi Sinu vanus

- 18 - 30 aastat;
- 31 - 40 aastat;
- 41 - 50 aastat;
- 50 - 60 aastat;
- 60 - 70 aastat.

2. Palun märgi Sinu tööstaaž antud ettevõttes

- kuni 1 aasta;
- 1 – 5 aastat;
- 6 – 10 aastat;
- 11 – 20 aastat;
- üle 20 aasta.

3. Palun märgi Sinu ametikoht

- juht;
- tootejuht, arendusjuht;
- sekretär, raamatupidaja, müügiassistent;
- müügispetsialist, kvaliteedijuht;
- tehasejuht, logistikajuht, tootmisjuht;
- laborant, logistik;
- autojuht, abitööline, laotööline.

Hinnake palun järgmisi all olevaid küsimusi 5 palli süsteemis valides skaalast sobivaima skaala.

1-Pole üldse rahu	2-Pole rahul	3-Ei tea	4-Olen rahul	5-Olen väga rahul
-------------------	--------------	----------	--------------	-------------------

Organisatsiooni info liikumine

4. Ma saan piisavalt tööalast informatsiooni	1	2	3	4	5
5. Tööalane informatsioon jõuab minuni õigeaegselt	1	2	3	4	5
6. Hindan ettevõtte sisest informatsiooni liikumist	1	2	3	4	5
7. Kolleegid jagavad informatsiooni igapäevaselt	1	2	3	4	5
8. Hindan informatsiooni liikumise kiirust kolleegide vahel	1	2	3	4	5
9. Hindan audentse informatsiooni liikumist ettevõttes	1	2	3	4	5
10. Mulle jagatakse informatsiooni ettevõtte muutuste kohta	1	2	3	4	5
11. Mind kaasatakse ettevõtte arengu/muutuste protsessi	1	2	3	4	5
12. Mind kaasatakse tootmisprotsessidesse	1	2	3	4	5
13. Mulle edastakse igapäevaselt informatsiooni e-posti teel	1	2	3	4	5
14. Mulle edastatakse igapäevaselt informatsiooni telefoni teel	1	2	3	4	5
15. Mulle edastatakse igapäevaselt informatsiooni näost näkku suhtluse teel	1	2	3	4	5
16. Mulle edastatakse igapäevaselt informatsiooni <i>Teams-i</i> teel	1	2	3	4	5
17. Mulle edastatakse igapäevaselt informatsiooni sotsiaalmeedia teel	1	2	3	4	5
18. Mulle edastatakse informatsiooni ainult koosolekutel	1	2	3	4	5

Tunnustamine ja tagasiside

19. Minu otsene juht annab mulle piisavalt tagasisidet (nii positiivset kui negatiivset)	1	2	3	4	5
20. Minu otsene juht tunnustab mind	1	2	3	4	5
21. Minu otsene juht võtab vastu tagasisidet (nii positiivset kui negatiivset)	1	2	3	4	5
22. Minu otsene juht viib vajadusel läbi muudatused vastavalt tagasisidele	1	2	3	4	5
23. Ma võtan vastu tagasisidet kolleegidelt	1	2	3	4	5
24. Ma annan tagasidet kolleegidele	1	2	3	4	5
25. Ma õpin tagaisidest	1	2	3	4	5
26. Mind motiveeritakse piisavalt tööalaselt	1	2	3	4	5
27. Mulle võimaldatakse ettevõtte poolt pakutavaid motivatsioonipakette	1	2	3	4	5
28. Minu tasu tehtud töö eest vastab sooritatud ülesannetele	1	2	3	4	5
29. Minu töötasu vastab minu ootustele	1	2	3	4	5

Juhtimine sisekommunikatsioonis

30. Ettevõtte omab head mainet	1	2	3	4	5
31. Olen rahul ettevõtte sisekommunikatsiooni kiiruse ja liikumisega	1	2	3	4	5
32. Mind informeeritakse ettevõtte arengust ja muutustest	1	2	3	4	5
33. Mind kaasatakse ettevõtte muutuste protsessidesse	1	2	3	4	5
34. Minu juht võtab arvesse ja mõistab töölaseid probleeme	1	2	3	4	5
35. Olen hästi informeeritud tööalaselt	1	2	3	4	5

36. Palun tee oma ettepanekud ettevõtte sisese kommunikatsiooni (suhtluse) parandamiseks.

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

TÄNAN OSALEMAST!

Lisa 2. Intervjuu küsimused

Lugupeetud kolleeg!

Minu nimi on Epp Sild ning õpin Tallinna Tehnikakõrgkoolis teabehalduse- ja infosüsteemide korraldamist. Lõputöö raames soovin viia läbi intervjuu, mille eesmärgiks on saada ülevaade ettevõtte sisekommunikatsiooni korraldamisest.

Intervjuu andmeid kasutatakse ainult lõputöö kirjutamise jaoks ning on anonüümne. Isikuandmeid intervjuu tulemustes ei kasutata. Intervjuu koosneb kuusteistkümnest küsimusest.

Tänan, et osalete ja aitate kaasa minu lõputöö eesmärgi saavutamisel.

1. Palun märgi Sinu vanus

- 18 - 30 aastat;
- 31 - 40 aastat;
- 41 - 50 aastat;
- 50 - 60 aastat;
- 60 - 70 aastat.

2. Palun märgi Sinu tööstaaž antud ettevõttes

- kuni 1 aasta;
- 1 – 5 aastat;
- 6 – 10 aastat;
- 11 – 20 aastat;
- üle 20 aasta.

3. Kuidas Te olete rahul sisekommunikatsiooniga ettevõttes ?

4. Olete Te rahul ettevõtte informatsiooni liikumisega ja kiirusega ?

5. Olete Te rahul ettevõtte informatsiooni kvaliteediga ?

6. On ettevõtte töötajad Teie arust piisavalt tööalaselte informeeritud ?

7. Millisel moel edastate tööalast informatsiooni töötajatele ?

8. Jagate Te töötajatele nii positiivset, kui ka negatiivset tagasisidet ?

9. Millisel moel annavad ettevõtte töötajad Teile tagasisidet ?
10. Võtate Te vastu saadud tagasisidet ?
11. Kaasate Te töötajaid ettevõtte arengu/muutuste protsessi ?
12. Olete Te rahul ettevõtte mainega ?
13. Millisel moel annate Te oma töötajatele juhtnööre probleemide lahendamiseks ?
14. Millisel moel motiveerite Te oma töötajaid pingutama tööülesannete täitmisel ?
15. Võimaldate Te ettevõtte poolt oma töötajatele motivatsioonipakette, milliseid ?
16. Kuidas Te tunnustate oma töötajaid tehtud töö eest