



Monika Mägi

REGIO OÜ SISEKOMMUNIKATSIOONI UURING

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduse instituut

Teabehalduse ja infosüsteemide korraldamise õppekava

Juhendaja: Virve Transtok

Mõdriku 2023

Autori deklaratsioon ja lihtlitsents

Mina, **Monika Mägi**, tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teostele on viidatud õiguspäraselt.

Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autorile ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

Juhendaja **Virve Transtok**

Lõputöö on kaitsmisele lubatud teenusmajanduse instituudi direktori korraldusega nr 1-14/53 kuupäev 03.05.2023.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Monika Mägi** sünnikuupäev: 12.07.1975 annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose **Regio OÜ sisekommunikatsiooni uuring**

- 1) reprodutseerimiseks paberkandjal kõrgkooli raamatukogus avaldamise ja säilitamise eesmärgil;
- 2) elektroonseks avaldamiseks kõrgkooli repositooriumi kaudu;
- 3) kui lõputöö avaldamisele on instituudi direktori korraldusega kehtestatud tähtajaline piirang, lõputöö avaldada pärast piirangu lõppemist.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et:

1. lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;
2. PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Mõdrikul, 04.05.2023 /allkirjastatud digitaalselt/

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. 1 SISEKOMMUNIKATSIOONI KORRALDAMINE	6
1.1. Sisekommunikatsiooni roll organisatsioonis.....	8
1.2. Sisekommunikatsioonikanalid ja info liikumine.....	12
1.3. Sisekommunikatsiooni toimimise ja töörahulolu seosed	18
1.4. Sisekommunikatsioon kui ettevõtte maine kujundaja	24
2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA	26
3. EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS JA TULEMUSED	29
3.1. Ettevõtte Regio OÜ tutvustus.....	30
3.2. Ankeetküsimustiku üldosa analüüs	31
3.3. Vastanute rahulolu sisekommunikatsiooniga.....	33
3.4. Vastanute rahulolu suhtlemise ja tagasiside aspektidega	41
3.5. Lõputöö uuringu järeldused ja ettepanekud Regio OÜ-le.....	47
KOKKUVÕTE.....	51
SUMMARY	53
VIIDATUD ALLIKAD.....	55
LISAD	59
Lisa 1. Regio OÜ struktuur	59
Lisa 2. Ankeetküsimustik.....	60

SISSEJUHATUS

Toimiva sisekommunikatsiooni tunnuseks on, et ettevõttes liikuv info jõuab õigeaegselt ja moondumata õigete osapoolteni. See mõjutab töösooritust, tootlikust ning töörahulolu. Organisatsioonis töötajate rahulolematust suurendabki sisekommunikatsiooni ebaefektiivsus, mis tuleneb kui info ei jõua selleni kelleni peab või siis jõuab teiste osapoolte poolt ja erinevalt kui algselt edastada sooviti. Töötajad on nõus ettevõtte eesmärgi täitma kui nad on teadlikud ettevõttes toimuvast – töökorraldus, ettevõtte eesmärgid, arenguplaanid, eesootavad muudatused, kuidas hinnatakse töötajaid, teatakse mida neilt oodatakse. Sageli jääb ettevõtte sisekommunikatsioon ühesuunaliseks ja ei pöörata tähelepanu info selgusele, edastusviisidele enne kui on meeskonnas tekkinud lahkkelisid ja töörahulolu langenud.

Ülemaailmsete AON ja Gallup (HR Exchange Network) uuringufirmade 2018. aastal korraldatud küsitluse tulemuste põhjal ei tunne umbes neli viiendikku töötajatest ennast selle organisatsiooni liikmena, kus nad parajasti töötavad. Lisaks selgus, et 18% töötajatest pole aktiivselt organisatsioonis töötamisele pühendunud ja 67% töötajatest käivad lihtsalt töö, et palka saada, see tähendab, et nad ei seosta ennast organisatsiooni tegemistega. Tulemustes toodi välja, et 10% töötajatest hakkavad kroonilise rahulolematuse tulemusena tööandjast ja organisatsioonist rääkima halba, tõlgendab muudatused enda jaoks kahjulikuks, rikub tööandja vara vms (Elenurm, 2021, lk 15).

Palgainfo Agentuuri 2021. aastal läbiviidud üle-eestilises töötajate küsitluses selgus, et töötajad, kellelt küsitakse tagasisidet mingilgi viisil, on tavaliselt oma töötingimustega rohkem rahul ning lojaalsemad isegi siis kui nende tagasisidega täiel määral ei arvestata. Sellest võib järeldada, et juba küsimine mõjutab töötajate suhtumist ja käitumist, sest nad tunnevad, et nende arvamuse vastu tuntakse huvi. Tagasiside saamiseks ei ole vaja alati läbi viia küsitlust, vaid suur roll on igapäevasel suhtlemisel ning tuleb jälgida, et info jõuaks alt-üles suunal võimalikult kiiresti juhini (Seeder, 2022, lk 35).

2021. aastal tellis Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus Eesti juhtimisvaldkonna uuringu (Eesti juhtimisvaldkonna uuring, 2021), mille viisid läbi Tartu Ülikooli ja LevelLab'i uuringumeeskond ja kaasati rohkem kui 1000 Eesti juhti. Uuringu tulemustest selgus, et juhid peavad oluliseks koostööd ja kaasavat õhkkonda. Juhtide laia ringi kaasamine ja koosolekute korraldamine, kus töötajatele jagatakse teavet ja selgitatakse eesmärgi, püstitatakse tihti ka eesmärgid ja nende saavutamise viisid ühiselt, seostuvad positiivselt majandustulemustega. Samas uuringust selgub, et paljud juhid võtavad oma töö nõudlikkust iseenesestmõistetavana ja usuvad iseenda suutlikkusse, kuid kasvav füüsiline ja

vaimne töökoormus mõjutab nii juhti ennast kui ka tema töötajaid. Seoses üha kasvava infohulgaga tänases kiires muutuste rohkes keskkonnas, on efektiivne ja läbimõeldud sisekommunikatsioon omandamas järjest suuremat tähtsust ettevõtte eesmärkide täitmisele läbi püsiva ja kasvava töörahulolu.

Lõputöö eesmärk on kaardistada Regio OÜ töötajate hinnangud sisekommunikatsiooni toimimisele, et teha ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid sisekommunikatsiooni parendamise kaudu töörahulolu tõstmiseks.

Lõputöö uurimisülesanneteks on:

- selgitada sisekommunikatsiooni ja töörahulolu teoreetilisi põhimõtteid;
- analüüsida sisekommunikatsiooni positiivseid tegureid ja puudusi ettevõtte, tööandja ja ka töötaja vaatenurgast lähtudes;
- lähtuvalt valitud metoodikast valida sobivad andmeuurimisinstrumendid ja -meetodid empiirilise uuringu läbiviimiseks;
- läbi viia Regio OÜ-s töötajate hulgas sisekommunikatsiooni ja töörahulolu kaardistamise uuring;
- analüüsida uuringu tulemusi ja teha Regio OÜ-le ettepanekuid sisekommunikatsiooni parendamise kaudu töörahulolu tõstmiseks.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis selgitatakse lähtuvalt uurimisülesannetest sisekommunikatsiooni olemust, olulisust organisatsioonides, info liikumise kanaleid, seoseid töörahuloluga. Teises peatükis kirjeldatakse uurimisülesannete lahendamiseks kasutatavaid meetodeid ning koostatakse uuringu läbiviimiseks vajalikud uurimisinstrumendid. Samuti antakse ülevaade uuritavast ettevõttest – Regio OÜ. Kolmandas peatükis toob autor välja uuringu tulemused, sidudes neid esimeses peatükis väljatoodud teoreetiliste lähtekohtadega. Selles peatükis tehakse järeldusi ja ettepanekuid Regio OÜ sisekommunikatsiooni parendamise kaudu töörahulolu tõstmiseks. Lõputöö aitab Regio OÜ-l mõista oma ettevõtte sisekommunikatsiooni toimimist, kaardistada töötajate töörahulolu ning saada parendusettepanekuid.

1.1 SISEKOMMUNIKATSIOONI KORRALDAMINE

Kommunikatsioon on ühelt inimeselt teisele inimesele või ka organisatsioonilt teisele organisatsioonile oma hoiakute, informatsiooni ja/või ideede edastamine või siis meedia abil teostada massikommunikatsiooni (Virkus, *et al.*, 2017, lk 531). Kommunikatsiooni käigus, mis on peamiselt infovahetuse protsess inimeste vahel, üks osapool edastab informatsiooni, teine osapool võtab informatsiooni vastu, tõlgendab enda jaoks lahti sõnumi tähenduse. Teine osapool omakorda koostab vastuseks oma sõnumi, edastades selle omakorda esimesele osapoolele, kes selle enda lahti dekodeerib ja koostab teisele osapoolele taas sõnumi. Selline dialoog võib sageli kesta isikute või organisatsioonide vahel pikka aega. Mida pikemaks dialoogi aeg kujuneb, seda rohkem hakkab osapooltel informatsiooni tõlgendamist mõjutama väline keskkond ja osapoolte uued kogemused ning tuleb vastastikuse mõistmise tagamiseks olla järjepidev. (Pauts, 2012, lk 364)

Organisatsioonide kommunikatsioon on väga mitmekesine - toimides mikro-, makro- ja mesotasandil. Kommunikatsioon toimub nii organisatsiooni sees (koosolekud, e-post, kiirsuhtluskeskkonnad, meeskonna ühisüritused, tööülesannete tutvustused, esitlused jms) kui ka organisatsioonist väljapoole suunatuna (kliendisuhtlused, messid, meediakanalid, organisatsioonide omavaheline koostöö jms) Kommunikatsioon hõlmab ametlikku ja mitteametlikku informatsiooni edastamist. (Baker, 2002, lk 1)

Käesoleva lõputöö keskendub organisatsioonisisesele kommunikatsioonile.

Edukas sisekommunikatsioon võimaldab vahendada kõikide, ka madalamatel ametipostidel töötavate inimeste mõtete ja ideede jõudmist juhini ja vastupidi – juhilt töötajateni. Organisatsiooni suhtlus on juhtimisfunktsioon, mis pakub raamistikku kogu sisemise ja välise kommunikatsiooni tõhusaks koordineerimiseks, mille üldiseks eesmärgiks on luua ja säilitada soodsat mainet koos sidusrühmadega, millest organisatsioon sõltub. (Cornelissen, 2014, lk 5)

Sisekommunikatsiooni ülesandeks on toetada organisatsioonide põhitegevust, aidata kaasa organisatsioonide eesmärkide saavutamisele, parandada igapäevast koostööd töötajate – juhtide ja ka töötajate endi vahel ning tugevdada organisatsioonikultuuri. Kui sisekommunikatsioon on toimiv, siis töötajad tunnevad endeid organisatsiooni tegevusse kaasatuna, nad on informeeritud eesmärkidest, tunnevad ennast motiveerituna ja nende töörahulolu on kõrge. Töötajatele on oluline, et nende arvamust küsitakse, võetakse kuulda ja vajadusel arvestatakse otsuste tegemisel. Igal organisatsiooni liikmel on sisekommunikatsiooni toimimises oma roll, mille alusel on tal õigus teada organisatsiooni

eesmärke, saada oma igapäevatööks vajalikku informatsiooni, samas on liikmel kohustus õigeaegselt jagada tekkinud tööalast infot teiste organisatsiooni liikmetega, vastutades sealjuures jagatud informatsiooni õigsuse eest. (Lään, 2011, lk 15)

Sisekommunikatsiooni abil jagatakse, kogutakse, levitatakse informatsiooni ja eesmärgiks on tagada, et töötajad saaksid ühese teadmise organisatsiooni eesmärkidest. Sisekommunikatsiooni põhiülesanneteks on (Virkus, *et al.*, 2017, lk 533):

- informeerida töötajaid juhtkonna poliitikast (sh sotsiaalsed garantiid, ametiredelil liikumised);
- pöörata erilist tähelepanu tehtavatele uuendustele;
- luua harmoonilised suhted töötajate vahel;
- luua kahe-suunalised kommunikatsioonikanalid, mis hoiaksid ära kuulujuttude leviku;
- informeerida töötajaid juhtimistasandite funktsioonidest ja tegevusest;
- korraldada horisontaalset infovahetust;
- avaldada firmasisestes infoallikates ka kriitilisi materjale;
- esitleda uusi töötajaid esile tõsta ja tunnustada parimaid töötajaid.

H. D. Lasswell (1948) on kirjeldanud kommunikatsiooni kui ahelat, kus vastata tuleb viiele küsimusele ja seda saab aluseks võtta ka sisekommunikatsiooni kontekstis:



Joonis 1. Lasswelli (1948) kommunikatsiooni ahel (autori kohandatud joonis)

Joonisel 1 kujutatud kommunikatsiooni ahel kirjeldab, kuidas ühel isikul ehk siis sõnumi edastajal on kindel sõnum, mida ta soovib mingi kanali kaudu edastada teisele isikule ning kuidas sõnumi saaja reageerib sõnumile. Kui organisatsioonis planeeritakse ellu viia muudatusi, siis muutub hästi oluliseks just toimiv sisekommunikatsioon. Muudatuste elluviimine on sujuv ja edukas kui juhtkond on informeerinud töötajaid põhjustest, miks on vaja muudatusi teha, milline on muudatuste eesmärk, kuidas see mõjutab töötajaid muudatuste tegemise ajal ja muudatuste järgselt, milline on läbiviimise protsess. Muudatusi planeerival ja teostaval meeskonnal tuleb arvestada, et informatsiooni edastamine organisatsioonis tuleb hoida järjepidev, et vältida mitteametliku ja valesti mõistetud informatsiooni tekkimist, küsima tagasisidet kindlustamiseks, et informatsioonist on õigesti aru saadud,

julgustades niiviisi kõiki osapooli aktiivselt osalema muudatuste elluviimisel. (Alas, Pramann Salu, 2005, lk 135)

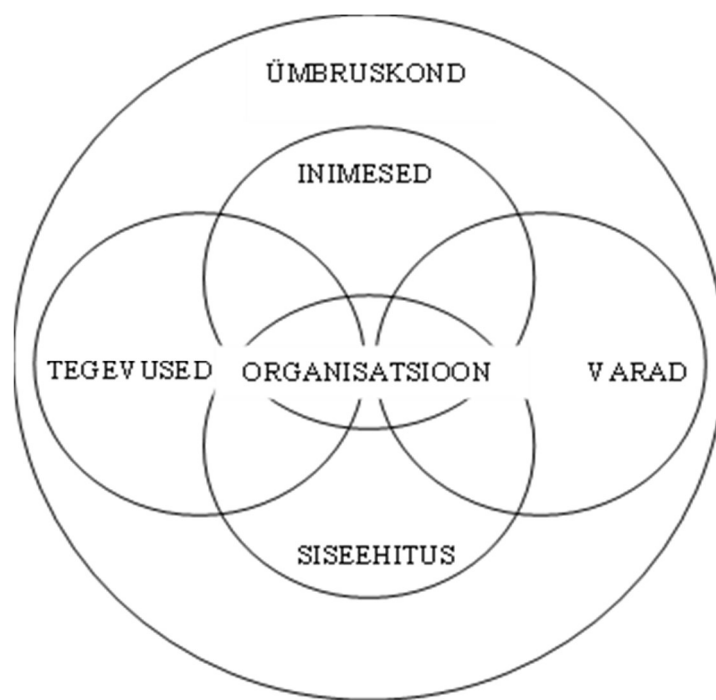
Muudatuste kavandamise ja elluviimise protsessis tuleb välja töötada informatsiooni edastamise voog, mis saab alguse muudatuste planeerimisest, kestes muudatuste protsessi ajal ja lõppeb kui visioon on ellu rakendatud. Infovoo toimimiseks ja muudatuste läbiviimiseks on vaja läbida järgmised etapid (Alas, Pramann Salu, 2005, lk 137–138, Kikas, 2019, lk 9):

- tutvustada uue visiooni, eesmärgi olemust kõigile töötajatele, keda see puudutab;
- informeerida järjepidevalt töötajaid, kuidas kulgevad muudatused, mis etapis parasjagu ollakse;
- anda töötajatele kindlustunnet, et muudatused on vajalikud, õigustatud ning teostatakse parimal võimalikul moel;
- pakkuda töötajatele erinevaid valikuvõimalusi, toetades seeläbi ka individuaalset arengut;
- juhtida muudatustes osalejate tähelepanu tegevustele, mis toetavad elluviimist ja ka aitavad langetada otsuseid kui tekivad probleemid;
- tagada muudatuste elluviimiseks sobivad kasulikud käitumisviisid;
- anda õigeaegselt ja õiget informatsiooni hajutamaks organisatsioonist väljaspool seisvatele huvitatud osapooltele.

Sisekommunikatsioon ei saa olla ainult ühesuunaline, see tähendab, et info edastamisele ei järgne tagasisidet, mis võimaldaks aru saada, kas ja millisel moel saadi õige info kätte. Alati ei ole tagasiside oluline kui ei nõuta järeltegevusi ja ollakse veendunud, et saadetud info oli üheselt mõistetav. Samas kahe-suunaline info edastamine aitab vältida info valesti tõlgendamist, saada kindlust, et järeltegevused on edukad ja täidavad eesmärgi ning toetab töörahulolu.

1.1. Sisekommunikatsiooni roll organisatsioonis

Üksvärava (2008, lk 15-17) sõnastatud mõiste kohaselt on organisatsioon terviklikult korraldatud ühendus, mis on moodustatud kindla inimrühma ühiste eesmärkide taotlemiseks ning tähtsamaks ülesandeks on anda tulemusi. Üks inimene ei ole veel organisatsioon, selleks on vaja rohkem osapooli. Organisatsioonide mõistmiseks on Üksvärav (2008, lk 18) on Joonisel 2 (lk 9) välja toonud neli peamist koostisosa, mis on üksteisega tihedas omavahelises sõltuvuses ja üksteisega lahutamatult seotud: inimesed, tegevused (teenused, tooted, ideed), siseehitus ja varad (teave, raha, materjalid, seadmed).



Joonis 2. Organisatsiooni põhilised koostisosad (Üksvärav, 2008, lk 18)

Sisekommunikatsiooni ülesandeks on luua ettevõtte ja töötaja vahelist head suhet ning sellest sõltub, kas ja kui pühendunud on töötajad, kas ettevõtte töötab tervikuna ja kas töötajatest saavad ikka kolleegid. Sisekommunikatsioon ei ole ainult info liikumine edasi-tagasi, vaid selle tulemusena on ettevõtte juhtidel eesmärk kasvatada töötajate teadlikkust ettevõtte eesmärkidest, aidata mõista töötajatel uuenduste ja muudatuste vajalikkust ja need neil omaks võtta, muuta töötajate käitumist või ka kujundada töötajate harjumusi, kujundada töötajate suhtumist ettevõttesse, kolleegidesse, klientidesse ja juurutada ettevõtte väärtusi. (Tuulik, 2016, lk 20)

Informatsiooni edastamisel peab arvestama, et sihtgruppide infovajadus võib olla erinev (Virkus, *et al.*, 2017, lk 540):

- isiku infovajadus – info, mida töötaja vajab oma tööülesannete mõistmiseks ja täitmiseks;
- otsustamiseks vajalik infovahetus – info, mida otsustaja vajab otsustamiseks;
- ülesandega seotud infovajadus - info, mis on vajalik konkreetse ülesande täitmiseks;
- ülesandega seotud infovajadus – info, mis on vajalik konkreetse ülesande täitmiseks;
- protsessi infovajadus – info, mis on vajalik protsessi toimimiseks.

Inimese käitumine organisatsioonis sõltub inimese enda isiksusest, väärtustest, hoiakutest, tajust, õppimisest, otsustamisest ning inimest omakorda mõjutavad muutused, konfliktid, infovahetus (Brooks, 2008, lk 54). Hästi toimiva sisekommunikatsiooni eesmärgiks on, et kõik organisatsiooni

liikmed saaksid teha koostööd ühise eesmärgi saavutamise nimel. Seeläbi areneb ühtne organisatsioonikultuur ning annab töötajatele võimaluse teha organisatsiooni eesmärkidega kooskõlas olevaid õigeid otsuseid, mis omakorda toovad kaasa suurema efektiivsuse, tootlikkuse, parandab klienditeenindust ja omavahelist suhtlust, tagab töörahulolu tõusu ja aitab kaasa positiivse töökeskkonna õhustiku tekkimisele. Ei ole vahet, kas tegu on suure või väikese organisatsiooniga - pikemaajalise äriedu jaoks on vajalik toimiv ja läbimõeldud kommunikatsioonistrateegia ja -struktuur. (Ritchie, 2015).

Sisekommunikatsiooni viis kvaliteedi kriteeriumi on lahti kirjeldanud Vos ja Schoemaker (2004, lk 62-64):

- selgus – edastatav informatsioon peab olema igas suunas selge, arusaadav, eristatav, lihtsalt leitav, kättesaadav, kasutajasõbralik, keeleliselt arusaadav;
- keskkonnaga arvestamine – arvesse tuleb võtta nii sise- kui väliskeskkonda, motiveerida panustama organisatsiooni arengusse läbi koosolekute ja võimaluse osaleda ühisüritustel;
- järjepidevus – varem edastatud informatsiooni arvesse võtmine, sellega arvestamine otsuste tegemisel;
- reageerimisvõime – varakult avastada info muutused ja anda koheselt tagasisidet vastavalt vajadusele ülevaalt-alla või alt-üles suunal;
- tõhusus ja efektiivsus – töötajate tajude välja selgitamine organisatsiooni ja ülesannete suhtes.

Pauts (2012, lk 365) rõhutab, et just sisekommunikatsioon on see, mis aitab ettevõttes toimuvate protsesside tõlgendamiseks vajaliku info tõlkida töötajatele arusaadavasse keelde ning siduda seega ühtseks sihtrühmade huvid ja ettevõtte eesmärgid. Samuti ei saa ilma toimiva kommunikatsioonita juhtida organisatsiooni ja langetada otsuseid, mis viiksid kõikide organisatsiooni sihtgruppide eesmärkide täitmiseni.

Schmitz (2012, lk 554-563) ja Kurkina (2017, lk 20) on välja toonud sisekommunikatsioonis informatsiooni liikumist takistavaid tegureid – filtreerimine, informatsiooni ülekoormus, kuulujutud töökohal, soolised erinevused ning saatja ja saaja erinevad tajud. Filtreerimiseks peetakse informatsiooni moonutamist või varjamist eesmärgiga juhtida juhi, kolleegide tähelepanu tekkinud probleemilt mujale, ennetades teise reaktsioone, emotsioone. Heaks näiteks on müügiosakonna juht, kes soovib ja proovib varjata kehvaid müügiandmeid, neid isegi võltsides, ise kartes, et tema juht muutub rahulolematuks ja ta peab hakkama selgitusi andma. Selle tulemusena ei saa nii juhid kui ka töötajad terviklikku pilti müügitulemustest, mis organisatsioonis toimub ja näiliselt hea tulemuse taga

võib olla konflikt organisatsiooni enda sees või klientidega ning puudub võimalus asuda probleemi tekkimisel lahendusi otsima ja lahendada tekkinud olukorda rahumeelselt.

Informatsiooni ülekoormuse korral on informatsiooni hulk suur ja seda hulka on juhil ja töötajal keeruline käsitleda. Tihtipeale sisaldub välja saadetud suures informatsiooni hulgas ka ebaolulist informatsiooni, mis raiskab juhi ja ka töötaja aega, mida nad oleksid saanud kasutada oma töö efektiivsemaks tegemiseks ning tulemuseks on loovuse, tööga rahulolematuse kasvamine. Mitteametliku informatsiooni (sh töökohal levivad kuulujutud) edastamine on organisatsioonides levinud, sest töötajatel on harjumus otsida uut infot oma ettevõtte, tööülesannete, kolleegide kohta. Töötajad kipuvad üksteist rohkem usaldama kui juhti, selgeks mõistmata, et see informatsioon, mida kolleegid omavahel räägivad, võib osutuda valeks. Kuulujuttude levimine takistab juhtidel töötajatele edastada õiget algupärast informatsiooni, kuna peab tegelema kuulujuttude ümberlükkamisega ning see takistab sisekommunikatsiooni toimimist. (Schmitz, 2012, lk 554-563; Kurkina, 2017, lk 20)

Kommunikatsioonistiilides tulevad välja ka meeste ja naiste ehk soolised erinevused, mida teades on võimalik vältida erimeelsusi. Näiteks mehed soovivad kohe asuda projektide, tööülesannete kallale, kasutavad oma suhtluses rohkem ametialaseid termineid, seevastu naised soovivad enne alustamist saada rohkem informatsiooni ja eelistavad toimuvat seletada, kirjeldada laialdasemalt. Samuti peab arvestama, et informatsiooni edastajate ja saajate tajud on erinevad, mille tõlgendamist mõjutavad osapoolte vanus, haridus, kultuur. Mitmekultuurilistes organisatsioonides tuleb arvestada eri rahvuste töö- ja kultuuritaustaga, sest öeldu ei pruugi olla kõikidele ühtemoodi arusaadav ja üheselt mõistetav. (Schmitz, 2012, lk 554-563; Kurkina, 2017, lk 20)

Ettevõtte sisekommunikatsiooni arendama, parendama hakates tuleb meeles pidada, et igal ettevõttel on oma eripära ja vajadused ning seda arvestades tasub läbi mõelda ja kindlaks teha, et millised on juhtide ja ka töötajate ootused, millised on puudujäägid ning mis on parasjagu hästi. Nii on võimalik saada olukorrast tervikpildi, mille alusel saab muutusi ellu viia, parandades seejuures ka töörahulolu (Tuulik, 2016, lk 20).

Selleks, et sisekommunikatsioon saaks organisatsioonis täita oma eesmärgi, olles samal ajal kiire, on oluline, et edastatav informatsioon oleks konkreetne ja selgesõnaline ning liiguks kahesuunaliselt, nii horisontaalselt kui vertikaalselt. Suurt rolli mängib ka informatsiooni edastamise viis ja toon ja millised on kokkulepped info vastuvõtmisel tagasiside andmisel. Suur panus on siin juhtidel, kes saavad läbi sisekommunikatsiooni mõjutada töötajate tööga rahulolu. Kui arvestada töötajate ettepanekutega, arvamustega, siis on see töötajaid motiveeriv, aga eirates peab arvestama

demotiveeritusega, millega võib kaasneda ettevõttele väärtuslike töötajate lahkumine. Sisekommunikatsioon ei ole ainult isikute vahel, vaid toimub organisatsiooni kõikidel tasanditel. Soov tegutseda ühiste eesmärkide nimel tagab positiivse töökeskkonna õhustiku ja töörahulolu.

1.2. Sisekommunikatsioonikanalid ja info liikumine

Kommunikatsioon organisatsioonis võib olla nii ühe- kui ka kahesuunaline. Ühesuunaline kommunikatsioon on vajalik vaid informatsiooni jagamiseks, kuid kahesuunaline sümmeetriline kommunikatsioon küsib ka tagasisidet ning muudab ettevõtte töökeskkonna avatumaks ja usaldusväärsemaks. Ettevõtte sisekommunikatsioonil oluline roll igapäevatöö sujuvuse tagamisel, sest hõlmab endas suhtlemist ettevõtte töötajatega. Tänu süsteemsele kommunikatsioonile on võimalik panna suur organisatsioon liikuma ühiste eesmärkide poole. Sisekommunikatsioon hõlmab endas näiteks tööalase informatsiooni jagamist, muudatuste elluviimist ja toetamist ning heade töötajate hoidmist organisatsioonis (Korjus, 2019, lk 15).

Organisatsioon, kus toimib tõhus sisekommunikatsioon, on usaldusväärne ja avatud partner, kellega on hea teha koostööd. Vastastikune infoliikumine organisatsioonis tagab suurema rahulolu töötajate hulgas (Virkus, *et al.*, 2017, lk 534). Toimiv sisekommunikatsioon loob ettevõtte kultuuri ning muuhulgas süvendab meeskonnatunnet ja töörahulolu.

Pauts (2012, lk 370-371, 374) on lähtudes Vosi ja Schomakeri (1999) käsitlusest kirjeldanud kolme kommunikatsioonikanalit, mida organisatsioonid saavad kasutada efektiivse otsese ja kaudse kommunikatsioonivahendina – suulised, kirjalikud ja elektroonilised kanalid. Suuliste kommunikatsioonikanalite alla liigitatakse organisatsioonis kahe või enama inimese vahel näost näkku toimuvate tegevustena koosolekud, telefonikõned, koolitused, arenguvestlused, erinevad (meeskonna)üritused, videokohtumised, intervjuud. Tegemist on efektiivsete kahesuunaliste infokanalitega, kus infot edastades on info edastajal vestluses võimalik kohe saada tagasisidet, vajadusel infot täpsustada ja veenduda, et infot on üheselt aru saadud. Edastatav info peaks olema lihtne ja kergesti arusaadav. Soovitav on suuliselt edastatud info hiljem ka fikseerida kirjalikult taasesitatavas vormis, aga ei ole alati vajalik. Koosolekute korraldamisel on suur roll läbimõeldusel ja plaani koostamisel. Ettevõtetes, kus töötajad, juhid on erinevates geograafilistes punktides (nii Eesti-siseselt kui ka ülemaailmselt), aitavad videokoosolekute korraldamised kokku hoida väärtuslikku aega, mis kuluks näost-näkku toimuvatele koosolekutele sõitmiseks. Samas tuleks leida aeg-ajalt võimalusi näost-näkku toimuvateks kokkusaamisteks. Suuliste kommunikatsioonikanalite eeliseks on tagasiside saamine koheselt mitte ainult verbaalsel kujul, vaid tõlgendamiseks tulevad

juurde ka mitteverbaalsed vahendid – näoilmed, hääletoon, kehahoiak, üldine kehakeel, füüsiline distants. Seda kanalit ei soovitata kasutada kui informatsiooni edastamise hulk on suur, sisaldab palju arve, detaile ja sama informatsiooni peab erinevatel põhjustel eraldi aegadel edastama mitmetele sihtgruppidele. Peab arvestama, et on oht kuulujuttude jm mitteametliku informatsiooni levikuks.

Kirjalike kommunikatsioonikanalite all mõistetakse erinevaid just paberkandjatel olevaid dokumente, sh protokollid, kirjad, plakatid, infolehed, teadetetahvlid, reklaamid, memod, (töö)juhendid, (töö)korraldused, aruanded, raamatud. Selliselt edastatud dokumendid aitavad kinnistada ka suuliselt edastatud informatsiooni. Tegemist on kontrollitud kommunikatsioonikanaliga ja võimaldavad edastada just ametlikke seisukohti. Sageli ei ole võimalik ja ka vajalik anda kohest tagasisidet. Kirjalikul teel edastatud informatsiooni peetakse usaldusväärsemaks kui suuliselt edastatud informatsiooni ja on emotsioonide vaba. Kirjalikud infokanalid on rohkem kasutuses organisatsioonides, kus on rohkem töötajaid, kelle igapäevatöö ei ole seotud ligipääsuga arvutitele või on töötajad geograafiliselt hajutatud. (Pauts, 2012, lk 374)

Elektroonilised kommunikatsioonikanalid (e-kirjad, siseveeb ehk *intranet*, SMS-id, sotsiaalmeedia, kiirsõnumitekanalid) on tänapäeval kujunenud üheks peamiseks informatsioonikanaliks. Edastamise eelduseks on arvuti ja interneti kasutamise võimalus ja e-posti aadressi olemasolu. Nende kanalite puhul on oluliseks märksõnaks informatsiooni edastamise kiirus. Kuigi samaaegselt saab edastada informatsiooni suuremale hulgale sihtgrupile, siis on info saajal võimalik otsustada, et millist infot millal ta läbi töötab. Pikk informatsioonile reageerimise vabadus võib tekitada otsustusprotsessides probleeme. Selle vältimiseks on oluline organisatsioonis paika panna kommunikatsioonireeglid. Jälgima peab, et kuna informatsiooni pidevalt kaasajastatakse, oleks teatud regulaarsusega ja küsitakse tagasisidet informatsiooni mõistmise kohta. Elektroonilise kanali valikul peab hindama, kas tegemist on vabas suhtluses või ametlikumas vormis jagatud informatsiooniga ning on kas on vajadus seda salvestada ja millises taasesitatavas vormis. Ohuks on edastatava informatsiooni üleküllus ja kontrollimatus, võib tekkida probleeme olulise eristamisest ebaolulisest. (Pauts, 2012, lk 374)

Soovitava informatsiooni edastamiseks tuleb valida efektiivseim kommunikatsioonikanal, arvestades sihtrühma ja edastatava informatsiooni olulisust, kiirust. Kui selgub, et varem kasutatud kommunikatsioonikanal ei toimi, siis tuleks hinnata, mis olid kitsaskohad ja vajadusel muuta kanalit või infoliikumise viisi. Eesti juhtimisvaldkonna uuringust (2021, lk 29-32) lähtub, et töötajate informeerimiseks ja ettevõtte plaanide edastamiseks on kõige levinumateks vormideks koosolekud, töötajate omavaheline suhtlemine ja e-kirjad. Vähem kasutatakse sotsiaalmeedia kanaleid, teadetetahvlit. Juhtide arvates vajavad töötajad kahesuunalist kommunikatsiooni ning mitteametlikku

suhtlemist peetakse vajalikuks, sest need toetavad töötajate motivatsiooni ja aitavad igapäevatööd koordineerida. Universaalseks ametisuhtluse vormiks peavad uuringus osalenud juhid koosolekuid. Ettevõtetes, kus info jagamiseks ja eesmärkide selgitamiseks rakendatakse koosolekuid, usutakse, et kõik ettevõtte juhtimisfunktsioonid (sh planeerimine, koordineerimine, organiseerimine, kontrollimine, mehitamine) on ettevõtte edu aluseks. Uuringus rõhutatakse, et virtuaalsete suhtluskanalite arendamine võib sõltuda juhtide juhtimisfunktsioonide tajumisest. Ametlikku suhtlemist oluliseks pidavates ettevõtetes on ka sisekommunikatsioon ja vastutustundliku tegutsemise printsiibid selgelt määratletud.

Organisatsioonis toimivaid erinevaid infoliikumise viise on Virkus (*et al.*, 2017, lk 535-536) kirjeldanud järgnevalt:

- ülalt alla – juhtide poolt alluvatele edastatav informatsioon (näiteks töö sisekorraeeskiri, koosolekute kokkuvõtted) on sobilik tööde koordineerimiseks, juhiste andmiseks tööülesannete täitmiseks, andmaks tagasisidet töötajate käitumise ja tulemuste kohta, organisatsiooni eesmärkide ja põhimõtete selgitamiseks jne. Iseloomustab juhtimist;
- alt üles – informatsiooni liikumine alluvatelt juhtidele, näiteks ettepanekud töö paremaks korraldamiseks, isikliku arvamuse edastamine, küsimuste küsimine (näiteks töötajatepoolsed ettepanekud, arenguestlused, koosolekud) võimaldab töötajate osalemist organisatsiooni toimimises, aitab töötajatel mõista nende vastutust, soodustab probleemide diskuteerimist, lahendamist. See suund soodustab kaasatust ja tõstab tööga rahulolu;
- horisontaalselt – organisatsioonisisese informatsiooni vahetamine hierarhiliselt samal tasemel töötajate vahel, näiteks tööülesannete koordineerimine, ühiste arusaamade kindlustamine, koostöö suurendamine jne. Iseloomustab koostööd;
- diagonaalselt – suhtlevad omavahel erineval hierarhilisel positsioonil ja struktuuriüksustes olevad töötajad.

Ettevõtte juhtkond peaks alt-üles suunal koguma töötajatelt informatsiooni, et saada teada, millega töötajad tegelevad, sh nende töö, tulevikuplaanid, saavutused. Samuti, et on neil töös probleeme, mis vajaksid lahendamist, abi. Oluline on teada saada, et kuidas on töötajad rahul tervikuna oma tööga, töökaaslastega ja ka ettevõtte endaga. (Pauts, 2012, lk 367-368).

Palmaru (2017) on jaganud oma konspektis „Kommunikatsiooni liigid“ (slaidid 7-9) kommunikatsiooni kaheks liigiks. Individuaalse kommunikatsiooni (ehk vahetu suhtluse) käigus suhtlevad osapooled teineteisega vahetult ja vastastikku (ingl *mutual*), samas võib suhtlus olla kahesuunaline ehk infot jagatakse teineteisele kordamööda või vastastikku. Individuaalne

kommunikatsioon võib olla nii keeleline, aga saab olla ka sõnatu ehk mitteverbaalne ning juhib verbaalset kommunikatsiooni. Teiseks kommunikatsiooni liigiks on meediakommunikatsioon (ehk vahendatud suhtlus) ja see toetab kiirete sõnumite edastamist.

Mägi (2017, lk 9) on oma magistritöös „Sisekommunikatsiooni seosed tootekvaliteediga Mistra-Autex ASi näitel“ koostanud ülevaate informatsiooni edastamise kanalitest, tuginedes Tartumaa Rahvakultuuri Keskse MTÜ sisekommunikatsioonivahenditele (Tabel 1).

Tabel 1. Sisekommunikatsiooni vahendid ehk informatsiooni edastamise kanalid ehk (Mägi, 2017, lk 9, autori täiendatud)

Kanal	Plussid	Miinused
E-kiri	• Põhjalik • Taasesitamist võimaldav • Dokumenteeritud	• Võimalus väärtõlgendusteks • Ajaline ressurss • Vajadus küsida lisaküsimusi
Koosolek	• Tegevusele orienteeritud • Osapooled üheaegselt ühes ruumis	• Protokollimine puudulik • Pikk planeerimine • Info üleküllus • Kõik ei pruugi saada osaleda
Isiklik suhtlemine	• Vahetu • Kohene tagasiside	• Ei protokollita • Võimalus väärtõlgendusteks • Emotsioonide tulv
Telefonikõne	• Kiire • Kohene tagasiside	• Mitte väga detailne • Võimalus väärtõlgendusteks
Intranet	• Kogu informatsiooni kättesaadavus igal ajahetkel	• Ajakohastamata • Tarkvara tõrked
Siseajaleht	• Ettevõttega siduv • Võimalus esitada ka kontrollitud mitteametlikku informatsiooni	• Ebaregulaarne • Info üleküllus
Ettevõtte üritused	• Töökeskkonnast eraldatud • Kõik on võrdsed • Võimalus suhelda mitteametlikult	• Liiga meeleolukad ja fookustamata • Kulukad
Teadetetahvel	• Meeldetuletus	• Liialt üldine • Ei kaasajastata informatsiooni • Liiga detailne
Dokumendihaldus	• Dokumenteeritud • Taasesitamist võimaldav	• Ajamahukas • Tarkvara tõrked
Puhketuba	• Välkideede võimalus • Meeskonda ühendav	• Ideid ei protokollita • Info ei jõua nendeni, kes ei viibi samal hetkel kohal • Kuulujuttude tekkimine

Tuulik (2016, lk 19-20) on välja toonud Eesti ettevõtetes korduma kippuvad vead, mida tehakse sisekommunikatsioonis info edastamisel:

- järjepidevuse ja süsteemsuse puudumine. Infoedastus toimub jooksvalt töö käigus, lähtudes juhtunud sündmustest ja tundest, et nüüd on õige aeg infot edastada. Oluline on meeles pidada, et infot tuleb edastada süsteemselt, järjepidevalt ja silmas pidada laiemat eesmärki, nii tekib ka töötajatel harjumus infot vastu võtta ja ka jagada juhtidele tagasisidet;
- sõnumid on juhuslikud, tekitades töötajates segadust, puudub fookus. Infot edastades tuleb läbi mõelda, mida ühe või teise infoga soovitakse öelda. Iga sõnum või sündmus toetab või ei toeta ettevõtte eesmärkide elluviimist;
- sõnumid ja ka nende edastamise kanalid lähtuvad edastaja loogikast. Enne infokanali valimist tuleks mõelda, et mis on selles sõnumis töötajate jaoks oluline, millisel parimal viisil see jõuab infosaaajani, milline on töötajate taust, nende varasemad teadmised või isegi hirmud, millised võiksid olla infosaaajate küsimused, millele saaksime juba algset infot edastades juba ära vastata;
- sisekanalid ei toeta infoedastust, sh siseveeb on ajast ja arust, keerulise struktuuriga või pööratakse suurt tähelepanu ainult e-kirjadele ja unustatakse töötajad, kes igapäevaselt arvutit ei kasuta. Tuleb investeerida uutesse ja paindlikkesse lahendustesse ja nende kasutamist õpetada töötajatele;
- juhid ei ole kaasatud sisekommunikatsiooni, see tähendab, et sisekommunikatsiooni eest on vastutama pandud töötaja ja on unustatud, et juht ei ole ainult toetaja, vaid ka aktiivne kõneisik ja liider. Juhid on ettevõttes eestvedajateks ja kogu ettevõtte suhtumise kujundajateks;
- tegelikkuse ilustamine. Eriti tuleb see välja ebameeldivate teemade puhul, kus ei juleta probleeme tunnistada ja neist rääkida ja on kartus, et info lekib ettevõttest välja. Lojaalsust, meie-tunnet ja töörahulolu aitab tõsta just aus ja avatud sisekommunikatsioon – usaldades töötajaid, usaldavad ka töötajad ettevõtet ja juhti.

Töötajaid tuleks organisatsiooni eesmärkidest, käekäigust, esilekerkivatest probleemidest ja muudatustest teavitada, tehes seda õigel ajal, sobivate kanalite kaudu ja ausalt. Töötajad väärtustavadki ettevõttesiseses infovahetuses kõige enam vahetut suhtlemist ja et info tuleb otseselt juhilt. Hästi korraldatud sisekommunikatsioon aitab töötajatel tunda end kaasatuna, motiveerituna, rahulolevatena (Malmberg, 2005, lk 74).

Tuulik ja Murdoja (2014) on oma artiklis „Kuidas sisekommunikatsioon ettevõttes toimima saada?“ välja toonud ettepanekuid, kuidas muuta töötajatele sisekommunikatsiooni kaudu edastatav info jälgitavamaks. Esiteks tuleb teha edastatav informatsioon lihtsalt arusaadavaks. Erinevate

positsioonide töötajate keelekasutus on erinev (näiteks IT-inimesed, tootmistöölised, raamatupidajad, juristid, klienditeenindajad). Samas konkreetse sihtgrupi peale mõeldes ei tohi minna liiale ka liigse lihtsustamisega, samas tuleks vältida keerulisi mõisteid. Teiseks aitab informatsiooni struktureerimine ehk dokumendid kirjutada ümber uudisteks, otsustest teha kokkuvõtted, vältida tervete dokumentide edasi saatmist. Alapealkirjadega ja graafikutega teksti on lihtsam lugeda, samuti isikustatud teksti. Oluline on luua ja hoida rutiini. Informatsiooni liikumine peab olema regulaarne (kord nädalas, kvartalis vm ajavahemik), sest see aitab kaasa harjumuse tekkimisele informatsiooni jälgimisel. Tuleb meeles pidada, et vältitaks ilustamist, jagada tuleb päriselt olulist infot. Töötajad näevad töökeskkonnas, väljaspool seda isegi, milline on tegelikkus. Ettepanekutes toodi ka välja, et pöörata tähelepanu muudatustest teatamisel just lisainfole. Ei piisa ainult teatamisest, et kasutusele võetaks uus strateegia või lõpetatakse näiteks mingi toote tootmine, suletakse tootmisüksus. Töötajaid huvitab, miks miski toimub ja kuidas muudatus konkreetselt neid puudutab (töökoha säilimine, töötaja pikkus, puhkused, ümberõppe vajalikkus jms). Kui muudatused on plaanis või juba toimumas, siis tasub muudatustest teavitamist alustada järk-järgult, mitte edastada korraga lõplik informatsioon. Muudatusi käsitletava informatsiooni jagamisel tasub pakkuda välja alternatiive, kuidas toetatakse töötajaid, kas ja kuidas paranevad töötingimused.

Tuleks leida sobiv informatsiooni edastamise kanal, isegi kui see on ebatraditsiooniline (plakatid ja stendid kohvinurgas kohviaparaadi juures, töötajaid vedavas bussis, töökeskkonnas, üleriiete nagide juures jms). Plakatite puhul tõmbab tähelepanu ootamatu lahendus või siis kolleegi pilt. Ei tasu karta tähelepanu püüdmiseks loovat lähenemist, kohti, uusi ideid, huumori kasutamist, ei pea alati olema tõsine. Meeleolu tõstvalt mõjub naljakate juhtumite jagamine, juhtus see töötajal endal, kolleegil (kindlasti tuleb küsida nõusolekut juhtunu jagamiseks juhul kui ta ise ei soovi olla juhtunu edastajaks), kliendiga (viisakus, vältida konkreetsete vihjete andmist kliendi kohta, piirduda rangelt ainult situatsiooni kirjeldusega). (Tuulik, Murdoja, 2014)

Info edastamisel ja vastu võtmisel peab arvestama ka kommunikatsioonibarjääridega ehk analüüsima, mis on need tegurid, mis ei võimalda informatsioonil adekvaatselt kohale jõuda, mis takistab teist inimest mõistmast, temast aru saamast. Takistavateks teguriteks võivad olla erinevad arusaamad (vanus, sugu, isiksus, haridus, rahvus, kultuur, eelnevad kogemused, amet, staatus jne), ennatlikud järeldused, teadmiste- või huvipuudus, erinevad eelteadmised, samasse gruppi või eluvaldkonda kuuluvate inimeste ühesugustena kohtlemine ehk stereotüüpiseerimine, aga ka isiksus ise. Suhtlemisbarjäärid jagatakse kolme rühma – vastuvõtubarjäärid (ümbruskonna mõju, vastuvõtu eelarvamused ja seisukohad, vastuvõtja vajadused ja ootused), barjäärid mõistmisel (vastuvõtja

võime kuulata ja vastu võtta, keele- ja lauseehituslikud probleemid, ametipositsiooni mõjud, kommunikatsiooni pikkus), barjäärid omaksvõtmisel (isikutevahelised konfliktid saatja ja vastuvõtja vahel, hinnangute andmine esmamulje põhjal). Seega on oluline, et kommunikatsioonibarjääride mõju vähendamiseks tuleks sõnumi saatjal endalt küsida – kellele on teade määratud, milline on suhtlemise eesmärk, millised on tema motiivid. Sõnumi vastuvõtja soovitu peaks tegelema aktiivse kuulamisega, küsima täpsustavaid küsimusi, peegeldama ehk teise poolt öeldut kordama. Vaeleusaamade tekkimine on paratamatu ja seega peavad mõlemad osapooled üle küsima ja kontrollima info mõistmist üksteisele tagasisidet andes. Oluline on see, mida info saaja aru sai, mitte see, mida öeldi (Virovere, Alas, Liigand, 2008, lk 80-81).

Ettevõtte juhid peavad arvestama, et olulist infot kinni hoides või pidades selle edastamist ebaoluliseks, tekivad töötajate hulgas kuulujutud, kus keegi teab midagi, aga täpselt ei tea ja hakatakse eeldama. Oluline on rääkida ka halbadest uudistest ning selline info tuleb edastada paanikat tekitamata. Keeruliste ja raskete teemade vältimine lõhub usaldust ning kannatab töötajate töörahulolu (Malmberg, 2005, lk 74).

Igal kommunikatsioonikanalil on eeliseid ja puuduseid ning vahel tuleb valida, millise kanali kaudu on efektiivsem ja selgesõnalisem informatsiooni jagada. Aeg-ajalt on vajalik teha ettevõttes suhtluskanalite kaardistamisi, et vajadusel muuta infoliikumise kanaleid tagamaks õige ja üheselt mõistetava info jõudmise sihtgrupini ja ka tagasiside info edastajale. Tagasiside saamine aitab vältida kuulujuttude tekkimisi või kui on juba tekkinud, siis tuleks edastatud informatsioon kriitilise pilguga üle vaadata ja vajadusel anda lisainformatsiooni.

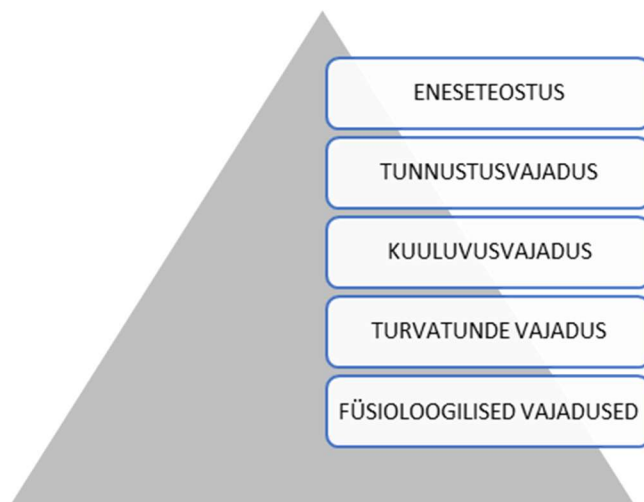
1.3. Sisekommunikatsiooni toimimise ja töörahulolu seosed

Omavahel on tihedalt seotud töötajate rahulolu oma tööga, sisekommunikatsiooni sujuvus ja ka pühendumine organisatsioonile. Kokku moodustavad need rahulolu organisatsiooniga ja selle saavutamisel on suur roll juhtkonnal. Juba ühe teguriga rahulolematuse annab märku madalast organisatsiooni rahulolust ja sellest tingituna võib langeda ka rahulolu teiste teguritega. Downs ja Adrian (2004, lk 55, Soolo, 2015, lk 20) on kommunikatsiooniauditi protsessi uuringute tulemustena välja selgitanud, et juhtkonnalt töötajatele ehk ülevalt-alla kommunikatsiooniga rahulolevad töötajad on suurema tõenäosusega oma organisatsioonile pühendunud. Ettevõttega samastavad end rohkem töötajad, kes on rohkem rahul tagasiside edastamise viisidega ja eelistavad seda saada oma otseselt juhilt.

Töörahololu uuringute läbiviimist alustati USA-s juba umbes sada aastat tagasi ja korduvalt on välja selgitatud, et nii töötingimuste reaalne parandamine kui ka töötajate arvamuste vastu huvi tundmine aitab kasvatada rahulolu. (Elenurm, 2021, lk 14)

Ameerika psühholoog ja sotsioloog Maslow (Virovere, Alas, Liigand, 2008, lk 60-61) lähtus oma vajadustel põhineva motivatsiooniteooria loomisel sellest, et inimese aktiivsuse allikaks on tema vajadused. Maslow eristas seitset vajaduste taset, millest kolme viimast vaadatakse ühe, eneseteostuse vajadusena, mistõttu vajaduste hierarhiale vastab viieastmeline püramiid (Joonis 3):

- 1) füsioloogilised põhivajadused (janu, uni, nälg jne);
- 2) turvalisuse vajadus (soov tunda end kaitstult, ümbritsetud lähedastest);
- 3) ühtekuuluvuse vajadus (soov olla tunnustatud, kuuluda kuhugi);
- 4) sotsiaalse hinnatuse vajadus (soov olla tähele pandud, saada positiivset tagasisidet);
- 5) tunnetusvajadus (soov mõista ja uurida ümbritsevat);
- 6) esteetilised vajadused (soov olla loov, kogeda häid emotsioone);
- 7) eneseteostamise vajadus (soov enesearenguks).



Joonis 3. Maslow viieastmeline vajaduste püramiid (Virovere, Alas, Liigand, 2008, lk 61)

Inimeste vajadused kasvavad hierarhiliselt alt üles ja kõrgema taseme vajadused saavadki tekkida alles siis kui madalama taseme vajadused on vähemalt minimaalselt rahuldatud. Vajaduste rahuldamine on tsükliline ning ühest ja samast vajadusest juhinduv käitumine väljendub igal inimesel erinevalt. Töörahololu suurendamiseks saab juht jälgida töötajate vajaduste täitmisi. Näiteks kui töötajal on rahuldamata sotsiaalsed vajadused, siis töökeskkonnas saab juht pakkuda tööd, mis nõuab suhtlemist ja meeskonnavaimu loomist. Kui töötajal on rahuldamata eneserealiseerimise vajadus, siis

peaks juht pakkuma koolitust, tagada töö, mis vastaks töötaja potentsiaalile ja soodustaks loovuse kasutamist töös. (Virovere, Alas, Liigand, 2008, lk 61-63)

Tööga rahulolu ja rahulolematuse põhjuseid on uurinud Frederick Herzberg, kes kujundas kahe faktori teooria, mille kohaselt saab kõik põhjused jagada kahte rühma, mis on välja toodud Tabel 2. Herzbergi motivatsiooni ja hügieeni teooria kasutamise eesmärgiks on teha kindlaks, millised tegurid töötajaid tõesti motiveerivad ja millised tegurid mõjuvad allapoole rahuldavat taset langedes pärssivalt ja keskendub peamiselt motivatsioonile töökohal (McGrath, Bates, 2016, lk 90).

Tabel 2. Herzbergi kahe faktori teooria põhjuste jagunemine (Virovere, Alas, Liigand, 2008, lk 64, autori kohendatud)

Hügieenifaktorid – mõjutavad kõige rohkem tööga rahulolematust	Motivatsioonifaktorid – nende olemasolu võib tõsta rahulolu
• töökultuur, -poliitika • inimestevahelised suhted (kolleegid, juhid) • töötasu, hüvitised • kindlustunne töö, tööturvalisus • töötingimused (sh varustus, valgus, müra, temperatuur) • kontrolli tihedus ja ulatus • juhtimise kvaliteet	• tunnustus, kiitus töö eest • isiklikku ja tööalast enesearengut võimaldav töö • vastutus töös • karjääri võimalus, edutamine • huvipakkuv töö, selle iseloom • tagasiside • huvide vastavus • saavutusvajaduse rahuldamine • head sotsiaalsed suhted kolleegidega, juhtkonnaga • juhtimisvabadus • võimalus iseseisvaks tööks

Herzbergi teooria kohaselt on esmaseks ülesandeks hügieenifaktorite paremaks muutmine ehk rahulolematuse vähendamine. Hügieenifaktorite puudumine tekitab töötajates küll rahulolematust, ka ebamugavust, kuid ei pruugi alati olla motivatsiooni alandajaks. Alles peale seda kui hügieenifaktoritega on tegeletud, saab asuda motivatsioonifaktoreid toetama, see tähendab, et kõigepealt tuleks töötajatega selgeks rääkida ja arusaadavalt kokku leppida rahulolematust põhjustava personalipoliitika, tasustamise põhimõtted, suhted juhtidega, juhtimine. Seejärel saab hakata tegelema positiivse tunde tekitamisega ehk motivatsiooni hoidva ja ergutava tunnustamise, saavutuste esile tõstmise, töö sisu meeldivaks muutmise ja huvidega vastavusse seadmisega, vastutuse, edutamise ja arenguvõimaluste pakkumisega ning ka pingutusele vastava töötasu suurendamise läbirääkimistega (Elenurm, 2021, lk 14-15).

McGrathi ja Batesi (2016, lk 91) sõnutsi enamikku inimesi ainult palk ja töötingimused ei motiveeri, vaid tuleb pakkuda neile võimalust isiklikuks arenguks, ametiredelil tõusmiseks, vajalikke ressursse,

täiendõpet töö tõhustamiseks, muuta töö huvitavamaks kasvõi läbi tööülesannete muutmise. Sealjuures tuleb töötajatega säilitada häid suhteid, küsida tagasisidet, tunnustada töötajaid selle andmise eest ning võimalusel rakendada saadud ettepanekuid.

Töötajate töörahulolu ja motivatsiooni suurendamiseks tuleks arvestada ka Harvardi ülikooli majandusteadlaste J. Richard Hackmani, Greg R. Oldhami välja töötatud töö omaduste teoorias (Virovere, Alas, Liigand, 2008, lk 65) toodud teguritega, mille alusel töötaja tunnetab oma tööd olulisena, tunnetab vastutust oma töö tulemuste eest ning teab oma pingutuste tulemust.

Töötajate töörahulolu, saavutada kõrget motiveeritust, teha kvaliteetset tööd, vähendada tööjõu voolavust ja töölt eemalolekuid aitavad suurendada viis töö omadust (Virovere, Alas, Liigand, 2008, lk 65):

- vilumuste ja oskuste mitmekesisus, teadmine mida töö nõuab;
- ülesande identiteet, töö lõpetatuse astme teadmine;
- ülesande tähtsuse teadmine, sh millisel tasemel on seotus teiste töötajatega;
- autonoomsus, teadmine kui iseseisvalt on võimalik planeerida töö ajakava ja ülesandeid;
- tagasiside, info töötaja sooritusedukuse kohta.

Töö omaduste teooria järgi määrab töörahulolu positiivsete ja negatiivsete meeleolude kogum, mis on omandatud kogemuste kaudu konkreetsetes organisatsioonides töötades. Samuti muudab töö motiveerivaks ja rahuldust pakkuvaks inimese kõrgemaid vajadusi rahuldav tööprotsess. Positiivsed või negatiivsed hoiakud töö suhtes sisaldavad töökoha tegelikele tingimustele antavaid hinnanguid, lisaks juhtide hinnangud töötajatele ja ka kogemusi, mida omakorda on mõjutanud töökaaslastega vastastikune mõistmine (Elenurm, 2021, lk 15).

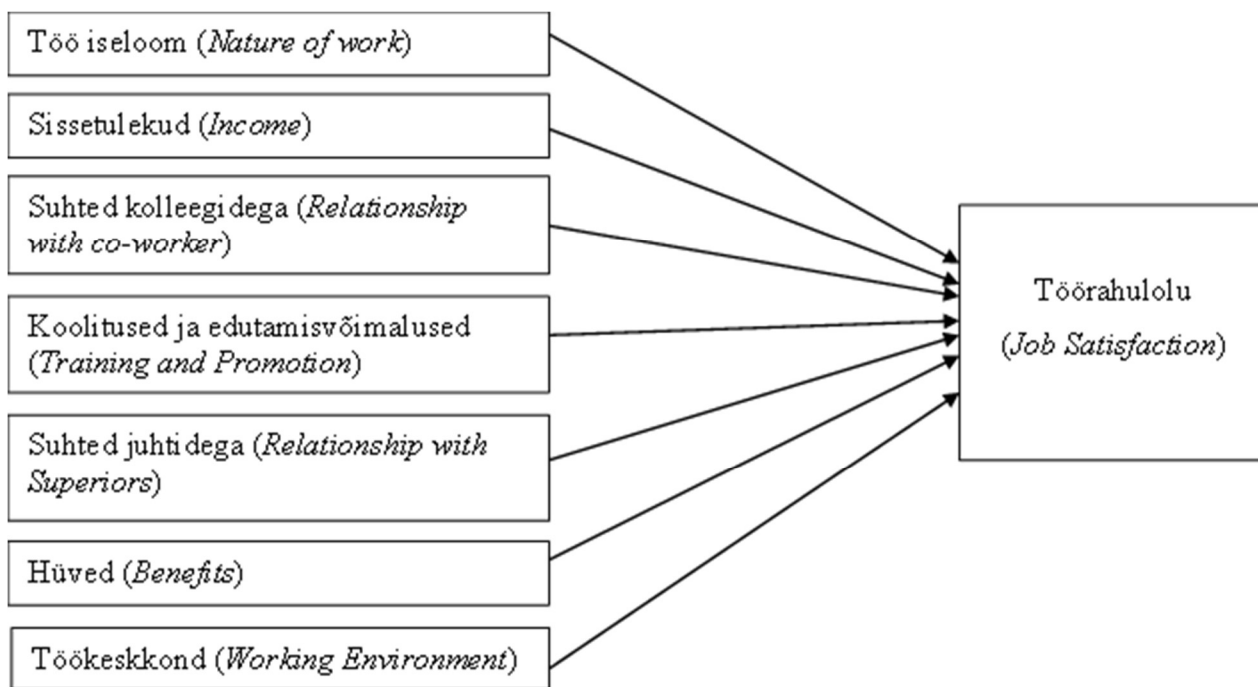
Oluline on anda igapähele regulaarselt tagasisidet ning selget ja vahetut infot selle kohta, kui hästi nad ülesande vältel olulistel etappidel tegutsesid või mida oleks saanud juba või saab tulevikus teisiti teha. Töötajate iseseisvus ja tagasiside on tugevateks motiveerivateks teguriteks, ei maksa ettevõttele midagi ja peaks olema iga töö loomulikuks osaks (McGrath, Bates, 2016, lk 96-97).

Rahulolu puudumine ei tähenda alati rahulolematust. Samuti ei tähenda negatiivsete ilmingute kaotamine veel positiivsete tekkimist, vaid lihtsalt ei ole enam rahulolematust. Motivatsioonifaktorite abil saab tõsta rahulolu ja hügieenifaktorite abil saab leevendada rahulolematust. Mõnikord on efektiivsem tõsta rahulolu kui leevendada rahulolematust ehk siis tuleks tegeleda motivatsioonifaktoritega. Samas vastupidi – kui on vaja eelisjärjekorras leevendada rahulolematust

kui tõsta rahulolu, siis peaks kaaluma hügieenifaktorite kasutamist (Virovere, Alas, Liigand, 2008, lk 64-65).

Tööga rahulolu või rahulolematuse on tihedalt seotud töötajate lojaalsuse ja ka palgasurvega ehk kuludega. Rahulolevad töötajad on lojaalsemad ja puuduvad vähem. Rahulolematud töötajad vaatavad aga tööturul ringi, puuduvad kergekäelisemalt ja küsivad häirivate olukordade kompensatsiooniks rohkem palka. Seega on töötajate rahulolu ja rahulolematuse mõõtmine ja analüüsimine oluline, et osata hinnata kriitilisi tegureid, mis mõjutavad töötajate organisatsioonisisest ja tööturukäitumist. (Seeder, 2017) Tööga rahulolu on otseselt seotud üldise tööheaoluga ja suurendab nii panustamisvalmidust kui soovi pikemalt samas ettevõttes töötada. Tööraahulolu mõjutavad asjaolud ja olulise järjestus on paljuski individuaalne, kuid samas mõjutab otseselt töö kvaliteeti ja tulemuslikkust (Kiigema, 2022, lk 27).

Nguyen (2021) on oma töörahulolu puudutavas lõputöös välja toonud, et positiivselt mõjutavad töörahulolu töö iseloom, sissetulekud, erinevad pakutavad hüved, suhted kolleegidega, juhtidega. Samuti mõjuvad positiivselt koolituste võimaldamine, edutamise võimalus ning oluline roll on ka töökeskkonnal. Seda ilmestab Nguyeni koostatud Joonis 4, kus tuuakse välja töörahulolu elemendid.



Joonis 4. Tööraahulolu elemendid (Nguyen, 2021, lk 358-359)

Tööheaolu juhtimise eesmärgiks on sellise töökeskkonna ja töötingimuste loomine, kus töötajad saavad edendada oma sisemist rahulolu, esile tõusta, kaasa rääkida ning samuti oma võimeid ja oskusi

rakendada maksimaalselt enda ja ka organisatsiooni tulemuslikkuse tõstmiseks. Suur roll töötaja mõjutamisel on tema otsene juht, kuid palju sõltub ka töötajast endast, millised on tema hoiakud, suhtumine, teadmised. Iga töötaja võtab vastutuse oma töö eest, kuid samas ei saa ta suurel määral mõjutada terve ettevõtte üldist tööheaolu. Kui ettevõttes on teadlikult tehtud töötajate tööheaolu toetavaid valikuid organisatsioonikultuuri parandamiseks ja seeläbi saavad töötajad teha kvaliteetset ja tulemuslikku tööd, siis on seal ka kõrge rahulolu tööga ehk on hea töötada ja töötajaskond on püsivam. Samuti on uutel töötajatel sujuvam töökeskkonda sulandumine ning hoida üldist tööga rahulolu (Piirsalu-Kivihall, 2018).

Palgainfo Agentuuri uuringud on tõestanud, et tööga rahulolu on seotud tööl kogetud positiivsete ja negatiivsete emotsioonidega. Töötajad, kes kogevad sageli uhkust, rõõmu, tunnevad ennast mõnusalt, on oma tööga keskmiselt rohkem rahul. Nad tunnevad end tugevamalt seotuna oma töö ja organisatsiooniga. Samas töötajad, kes pole kunagi kogenud ükskõiksust ja pettumust, on oma tööga palju rohkem rahul. Seevastu tööga rahulolematud töötajad kogevad sagedamini negatiivseid emotsioone ja harva positiivseid. Tööl kogetud emotsioonid mõjutavad töötajate rahulolu, motiveeritust, suhtumist oma töösse, kolleegidesse, organisatsiooni ning ka käitumist läbi lojaalsuse, puudumiste, töösoorituste ja panustamise (Seeder, 2018, lk 32).

Piirsalu-Kivihall (2020) on välja toonud tegurid, mis mõjutavad tööheaolu:

- Töötaja endaga seotud tegurid: tervis, töö ja eraelu tasakaal ning töötaja nn elujuhtimisoskused. Need on oskused, mis aitavad meil toime tulla erinevate elus ettetulevate olukordadega, näiteks suhtlemise, koostöö-, enesejuhtimis-, stressijuhtimisoskused jne.
- Tööga seotud tegurid: töö autonoomsus, see tähendab, et inimesel on teatud valikuvabadused oma töös, ta saab valida kas töö teostamise viise, aega, järjekorda vm. Oluline on ka see, mis on selle töö mõte, miks seda tööd üldse teha.
- Meeskond: kas meeskonnas on avatud suhted ja kas koostöö toimib.
- Juhi toetus: kas töötaja tunneb, et tema otsene juht toetab teda või nad on pigem vastasleerides.
- Organisatsioon: mis on selle eesmärgid ja kas organisatsioon areneb. Samuti on oluline tervist ja töövõimet toetav töökeskkond.

Suurema osa oma ajast veedavad inimesed tööl, mistõttu on oluline, et töö ka neile meeldiks. Töökeskkonna meeldivus on seotud mitmete teguritega, sh kompetentne juhtimine, sobivad kaastöötajad, sobiv staatus, head töötingimused, paindlik tööaeg, hea info liikumine. Hoolimata töötaja valmisolekust, kõrgest motivatsioonist, oskustest, on asjaolusid, mis ei sõltu töötajast ning võib muuta tööga rahulolematuks. Suur roll ja vastutus on ettevõtte juhtkonnal tagamaks tööheaolu

ning sellele aitab kaasa info liikumine läbimõeldud sisekommunikatsioonikanalite kaudu. Seda toetavad ka eelnevalt välja toodud teooriad, mille põhjal arusaam tööülesannetest, tagasiside, suhted kolleegidele, töörahulolu on otseses seoses informatsiooni liikumisega ettevõtte sees.

1.4. Sisekommunikatsioon kui ettevõtte maine kujundaja

Iga organisatsiooni esimeseks prioriteediks on toimiv sisekommunikatsioon, sest töötajad on ettevõtte parimateks sõnumikandjateks ja ükski organisatsioon ei soovi näidata ennast halvast küljest. (Pauts, 2012, lk 364-365) Enne kui hakata tegelema väliskommunikatsiooniga, tuleb teha tööd, et sisemine maine oleks suurepärase, sest see juba iseenesest peegeldub väljapoole. Sisemise kuvandi kaardistamiseks tuleks kindlasti kaasata ettevõtte töötajaid. Rahuloluküsimustikke kasutades saab teada, mida töötajad päriselt arvavad oma tööandjast ning mis on see, mis teeb tööandjast suurepärase tööandja (Einberg, Evert & Gorobinski, 2020, lk 119-121).

On oluline, et ka ettevõtte oma töötajad hoiaksid ja säilitaksid ettevõtte mainet, et see toimiks, tuleb teha selgitustööd. Eduka suhtekorralduse alustalaks on hästi toimiv sisekommunikatsioon, sest sisekommunikatsiooni saab pidada ka suhtekorralduse üheks valdkonnaks ja suhtekorraldust võib pidada üheks osaks organisatsiooni integreeritud kommunikatsioonist (Past, 2009, lk 63).

Puudulik sisekommunikatsioon tähendab ettevõttele töötajate kasvavat rahuolematust, tekivad konkureerivad grupid, saadakse erinevalt aru ettevõtte suundadest, tekib teadmatus tuleviku ees, kartus kaotada oma töökoht. Sisekommunikatsiooni tulemuslikkus sõltubki suuresti ettevõtte loodud „minapildist“ ja kas seda suunatakse negatiivses või positiivses suunas. Äris edukamad on ettevõtted, kus väärtustatakse oma töötajaid ja hoitakse sisekliima korras ja ettevõtte põhiväärtuste hulka kuuluvad motiveeritus, töötajate ja klientide rahulolu, üksmeelsus. (Levo, 2012)

Eesti juhtimisvaldkonna uuringus (2021, lk 57-58) tuuakse välja, et organisatsioonikultuuri ja kuvandi kooskõla puhul on töötajad ettevõtte saadikuteks. Oluline roll on seejuures kõigil hierarhia astmetel asetsevatel töötajatel. Ükskõik kes töötajatest võib levitada nii positiivset kui negatiivset sõna ettevõtte kohta, mis sotsiaalmeedia kaudu võib jõuda kiirelt tuhandeteni. Ettevõtted peavad nägema märkimisväärset vaeva selle nimel, et töötajad oleksid motiveeritud ja tööga rahul.

Edukalt korraldatud sisekommunikatsiooni abil on võimalik ettevõttel kujundada töötajate hinnangut oma tööandja mainele, mis on tööandja soovimisega positiivselt seotud. Samas ametirühmade kaupa on kõige vähem ettevõtte mainest tähtsustamas lihttöölised võrreldes juhtide ja spetsialistidega. Selle üheks põhjuseks on ka vähene sisekommunikatsioon, mistõttu lihttöölised ei

ole väga kursis ettevõttes toimuvaga, see tähendab, et neile ei ole piisavalt selgitatud, miks on tööandja maine kasulik nii ettevõttele, neile endale kui ka meeskonnale. Ettevõtte maine parandamiseks tuleb ka lihttöölisi kaasata näiteks värbamistegevusse, suurendada nende teadlikkust organisatsiooni üldisest käekäigust, suurendades seeläbi ka tööga rahulolu (Evert, 2018, lk 25).

Info levib ka ettevõttest välja, olles tegu tahtmatu levitamisega või eesmärgistatud ning sellisel juhul on tegemist välise kommunikatsiooniga ning sealt saadav tagasiside mõjutab kaesuunaliselt liikudes ettevõtte sisemisi sihtgruppe ja läbib taas sisekommunikatsiooni tasandeid. Paljud organisatsioonid suunavad oma tähelepanu tihtipeale rohkem väliskommunikatsioonile, turundusplaanile ja mulje loomisele väljastpoolt sissepoole ning unustatakse ära, et just toimiv sisekommunikatsioon on see, mis annab välisele kuvandile aluse. Toimiv sisekommunikatsioon tõstab ettevõtte mainet, muudab usutavamaks ja seda tänu oma töötajatele, kes on ettevõtte esmasteks kujundajateks. Hea maine on eelkõige vajalik ettevõttele turul püsimiseks ja edasi arenemiseks.

2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Lõputöö eesmärk on kaardistada Regio OÜ töötajate hinnangud sisekommunikatsiooni toimimisele, et teha ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid sisekommunikatsiooni parendamise kaudu töörahulolu tõstmiseks.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- valida sobivad andmete kogumise ja andmeanalüüsi meetodid empiirilise uuringu läbiviimiseks;
- läbi viia Regio OÜ-s töötajate seas sisekommunikatsiooni ja töörahulolu kaardistamise uuring;
- analüüsida uuringu tulemusi ja teha Regio OÜ-le ettepanekuid sisekommunikatsiooni parendamise kaudu töörahulolu tõstmiseks.

Lõputöö lähenemise viis on deduktiivne ehk ankeetküsimustiku tulemuste järeldusi esitatakse loogilise arutlusega, teooriaid kontrollitakse või lükatakse ümber (Ghauri, Grønhaug, 2004, lk 25). Deduktiivse uuringustrateegia korral liigutakse üldiselt üksikule ja argumendi ehk põhjendi alusel püstitatakse hüpotees, mida asutakse analüüsi käigus kontrollima (Õunapuu, 2014, lk 61).

Uuringu läbiviimisel kasutatakse nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivse uurimismeetodi puhul võetakse aluseks varasemate uuringute järeldused, erinevad teooriad, esitatakse hüpoteesid, andmed korrastatakse statistiliselt käsitletavateks arvudeks, tehakse järeldused tugiunedes statistilisele analüüsile (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 2005, lk 131).

Andmekogumismeetodina on kasutatud *Survey*-tüüpi ülevaate ehk kaardistusuuringut, mille käigus kogutakse andmeid standardiseeritult ehk küsides kõigilt vastajatele samu küsimusi. *Survey*-kaardistusuuring on küsitlemise kaudu andmete kogumise nn küsitlusuuringute peamiseks meetodiks. Selle meetodi kasutamine on eelistatud kui andmete kogumine eeldab andmete kogumist suurelt arvult ja vastajatelt. *Survey*-tüüpi kaardistusuuringut võib kasutada mis tahes organisatsioonilise probleemi või küsimuse uurimiseks nii organisatsiooni sees kui väljaspool või mõlemat. (Lancaster, 2005, lk 146-147)

Ankeetküsimustikus olid valikvastustega ja ka skaalal põhinevad struktureeritud küsimused, lisaks avatud küsimused. Skaalal põhinevate küsimuste vastuste tulemusi hinnati *Likerti* 5-punktilisel skaalal. *Likerti*-skaala küsimustele vastates peavad töötajad hindama, et kui olulised on talle küsitavad väited ja valida saab vahemikust 1 – üldse ei nõustu kuni 5 – täiesti nõus. Skaala abil mõõdetakse hoiakuid ja nende tugevust ning peamiseks tunnuseks on keskpunkt – „ei oska öelda“.

Likerti-skaala on välja töötatud Ameerika pedagoogi ja organisatsioonipsühholoogi Rensis Likerti poolt ja on üks sagedamini kasutatavatest liitskaaladest. (Õunapuu, 2014, lk 167)

Avatud küsimuste vastused võimaldavad teha juhtumianalüüsi ja tuua välja täiendavaid parendusettepanekuid näiteks negatiivsete kogemuste edaspidiseks vältimiseks ja sisekommunikatsiooni parendamiseks ja töörahulolu suurendamiseks. Küsimuste koostamisel on peetud tähtsaks, et küsimustest saaksid ühtemoodi aru nii uuringu läbiviija kui ka küsimustikule vastajad. Enne küsimustiku esitamist valimile on küsimustikku testinud analüüsitava ettevõtte juht ja vastavalt tema ettepanekutele on küsimustikku täiendatud. Küsitluse tegemisel on mitmeid puuduseid, näiteks ei ole võimalik kontrollida, kas vastaja sai küsimusest õigesti aru või kui tõsiselt vastamise suhtuti (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 2005, lk 182). Töötajate küsitluste laiemad eesmärgid peaksid olema kooskõlas organisatsiooni enda eesmärkidega ja toetama eesmärkide saavutamist. Rahulolu või rahulolematuse ulatuse mõõtmiseks on vajalik, et küsitluse sisend tuleks vahetutelt juhtidelt. Küsimustike koostamisel tuleb arvestada, et töötajate ootuseks on, et küsitaks kõikide aspektide kohta ja et ka teadaolevad probleemsed kohad on küsimustikku lisatud või siis on võimalik neid välja tuua avatud vastustele vastates (Seeder, 2022, lk 36).

Lõputöö uuringu sihtrühmaks on kõik Regio OÜ töötajad, ametikohast sõltumata ehk tegemist on kõikse valimiga. Kõikset uuringut (*census*) kasutatakse kui andmeid kogutakse üldkogumi iga liikme kohta ning on sobilik siis kui üldkogum on väike (näiteks ühe ettevõtte töötajad) (Kuusik, et al., 2010, lk 321).

Küsimustikule on võimalik vastata elektroonselt *Google Forms* keskkonnas, mis on lihtne ja mugav veebiküsitluste koostamise vahendiks ning on võimalik koostada erinevaid küsimuste tüüpe: lühem ja pikem teksti ala avatud küsimustele vastamiseks, valikvastustega küsimused, kus saab valida ühe või mitme vastusevariandi valimise vahel, tabeli tüüpi küsimused ning hinnanguskaalad. Selle keskkonna valimise aluseks on uuringu läbiviija varasemad kogemused erinevate küsimustike koostamisel. *Google Forms*i keskkonna kasutamisel on ka eeliseks, et uuringu läbiviija ei saa mõjutada vastajaid küsimustele vastamisel. Samas on miinuseks, et puudub selgitamise võimalus, kuid selle lahendamiseks on ankeetküsitluse sissejuhatusse lisatud uuringu läbiviija e-posti aadress. Küsimustikule on võimalik vastata ka paberkandjal. Elektroonsele küsimustikule saavad vastata töötajad, kes igapäevaselt töötavad arvutitega. Paberkandjal ankeete saavad täita kõik, kes ei soovi seda teha arvutis või ei kasuta oma igapäevatöös arvutit. Ankeetküsimustikule vastamine on anonüümne. Demograafiliste andmete küsimuste puhul on näiteks vanuse, tööstaaži vahemikute

tegemisel arvestatud, et hiljem tulemuste analüüsimisel ei oleks võimalik seostada vastuseid konkreetse vastajaga.

Andmete analüüsimiseks kasutatakse programmi *MS Exceli* tabelarvutuse ja *MS Wordi* tekstitötluse tarkvara. Selle tarkvara valimise aluseks on uuringu läbiviija varasemad kogemused nende programmide kasutamisel andmete analüüsimiseks ja esitamiseks. Uuringu tulemuste esitamiseks luuakse jooniseid, graafikuid, diagramme, tabelleid ja neid lahti seletades, järeldusi tehes. Uuringu analüüsi käigus arvatud arvulised tulemused on esitatud kaks kohta peale koma.

Analüüsimeetodina kasutatakse kirjeldavat statistikat, sealhulgas arvutatakse ja võrreldakse aritmeetilisi keskmisi ehk keskväärtusi (m), leitakse osakaalud, esinemissagedused, arvutatakse standardhälve (*the standard deviation* ehk edaspidi SD).

Ankeetküsitluse koostamisel on eeskujuna võetud 1977. a Downs ja Hazeni poolt välja töötatud *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) küsitlusest (*Communication Satisfaction Questionnaire Databank, s.a*). Küsimustikku on täiendatud küsimustega, mis aitavad konkreetses uuritavas ettevõttes välja tuua rahulolu tööga, sisekommunikatsiooniga ning välja jäetud on küsimusi, mis ei tundu asjakohased. Näidisenä on kasutatud ja kohandatud Sander Kalda poolt Tartu Ülikoolis 2014. aastal koostatud lõputööd teemal „Töötajate rahulolu sisekommunikatsiooniga ettevõttes Tele2 Eesti AS“ (Kalda, 2014, lk 50-53). Lisaks on küsimustiku koostamisel kasutatud Merje Kulli poolt Lääne-Viru Rakenduskõrgkoolis 2018. aastal koostatud lõputöös „Sisekommunikatsiooni korraldus osaühingus Koduaken“ (Kull, 2018, lk 53-56) kasutatud ankeetküsimustikku. Samuti on küsimustiku koostamisel arvestatud analüüsitava ettevõtte, Regio OÜ, suhtlusvõrgustikku, harjumusi. Maksimaalse tulemuse saamiseks on koostöös Regio OÜ esindajaga küsimustikku täiendatud ja ümber sõnastatud. Regio OÜ jaoks kohandatud ankeetküsimustik on esitatud Lisas 2.

Lõputöö aitab uuritaval ettevõttel mõista oma ettevõtte sisekommunikatsiooni toimimist ja kuidas see mõjutab ettevõtte töötajate töörahulolu ning saada parendusettepanekuid töörahu tõstmiseks läbi sisekommunikatsiooni toimise parendamise.

3. EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS JA TULEMUSED

Käesoleva lõputöö uurimisobjektiks on Regio OÜ sisekommunikatsiooni toimimine. Märtsis 2023 viidi läbi Regio OÜ töötajate seas rahulolu-uuring küsitlusena. Rahuloluküsitlus viidi läbi ankeetküsimustikuna.

Käesolevas peatükis esitatakse lõputöö uuringu käigus kogutud ankeetküsitluste tulemused ja tehakse nende alusel ettepanekud uuritava ettevõtte juhtkonnale. Ettepanekute tegemisel lähtuti lõputöö käigus omandatud teadmistest, teoreetilistest alustest, varasematest uuringutest.

Lõputöö uuringu ja analüüsi aluseks oli viiest osast koosnev ankeetküsimustik, mille struktuur on kirjeldatud Tabel 3 ja küsimustik on esitatud Lisas 2.

Tabel 3. Lõputöö uuringu ankeetküsimustiku struktuur

Ankeetküsimustiku plokk	Selgitus
1. Sissejuhatus ja ankeedi täitmise juhend	Tutvustatakse vastajatele uuringu eesmärki, antakse näpunäiteid küsimustiku täitmiseks. Lisatud uuringu koostaja kontaktandmed juhuks kui vastajal tekib küsimusi küsimustiku täitmisel, saaks ta koostajaga ühendust võtta
2. Üldküsimused	Küsimused on demograafilised (sugu, vanus, tööstaaz, töötegemise koht). Küsimused on struktureeritud, valikvastustega ja vastaja saab valida ühe vastusevariandi.
3. Küsimuste plokk „Rahulolu sisekommunikatsiooniga“	Küsimused on seotud sisekommunikatsiooni rahulolu välja selgitamisega. Küsimused on struktureeritud ja esitatud <i>Likerti 5-punktilisel</i> skaalal. Lisaks skaalal põhinevale küsimustikule on üks valikvastustega struktureeritud küsimus, kus vastaja saab valida kuni kolm vastusevarianti teada saamaks, millist sisekommunikatsiooni vahendit vastaja kõige rohkem oma töös kasutab. Ploki on lõppu lisatud üks avatud küsimus, et saada juurde vastuseid, infot, mille kohta ei olnud küsimust küll esitatud, kuid vastaja peab vajalikuks küsimuste plokki täiendada.
4. Küsimuste plokk „Rahulolu tööga“	Küsimused on seotud töörahulolu välja selgitamisega ja on jagatud omakorda kahte alaplokki – suhtlemine ja tagasiside. Küsimused on struktureeritud ja esitatud <i>Likerti 5-punktilisel</i> skaalal. Ploki on lõppu lisatud üks avatud küsimus, et saada juurde vastuseid, infot, mille kohta ei olnud küsimust küll esitatud, kuid vastaja peab vajalikuks küsimuste plokki täiendada.
5. Küsimuste plokk „Ettepanekud seoses sisekommunikatsiooniga ja töörahuloluga“	Esitatakse avatud küsimusi eelpool vastatud osade kohta. Selles ploki on avatud küsimused, julgustades vastajat oma sõnadega välja tooma oma tähelepanekuid, avaldama rahulolematust, pakkuma välja ideid, tegema ettepanekuid.

Regio OÜ on juba aastaid oma töötajate hulgas läbi viinud rahulolu-uuringuid 12 küsimuse meetodi ehk *Q12* alusel, et mõõta oma inimeste pühendumust. Küsimuste koostamisel on nad põhinenud lisaks muudele allikatele ka SOKET Technologies OÜ (<https://www.soket.ee/q12-ettevotte-rahulolu>) välja töötatud Q12 "tööriistakastile", mis on mõeldud juhtidele mõõtmaks oma töötajate pühendumist. Selleks esitatakse uuringus osalejatele 12 küsimust, mis on otseselt seotud töötaja tulemuslikkusega. Hinnanguid annavad vastajad anonüümselt 5-pallisel skaalal ja eesmärk on välja tuua nii ettevõtte tugevused kui arenguvajadused. Küsitluse tulemused annavad ettevõtte juhile kiire ja hea ülevaate arendamist vajavatest pühendumust mõjutavatest valdkondadest ja seda selleks, et veelgi tõsta oma töötajate pühendumust. Varasemate rahulolu-uuringute tulemusi Regio OÜ lõputöö autorile tutvumiseks ei andnud.

Lõputöö uuringu jaoks koostatud ankeetküsimustik saadeti kõigile Regio OÜ töötajatele ehk 25 inimesele. Tegemist oli kõikse valimiga. Ankeetküsimustikku täideti *Google Forms*i keskkonnas koostatud vormil, täitmine oli anonüümne. Ankeetküsimustiku täitmise tähtajaks täitis küsimustiku 16 töötajat, mis moodustab 64% ankeedi saanutest ehk koguvalimist.

Ankeetküsimustiku teemaplokkide küsimuste vastuste tulemusi hinnati *Likerti* 5-punktilisel skaalal, kus 1 – üldse ei nõustu, 2 – pigem ei nõustu, 3 – nii ja naa, 4 – pigem nõus ja 5 – täiesti nõus. Joonistel on esitatud tulemused küsimuste kaupa tuues välja aritmeetiline keskvärtus. Kõrgeim keskmine värtus saab olla 5. Tulemusi alates 4 loetakse heaks. Käesolevas peatükis koostatud tabelid ja joonised on koostatud lõputöö autori poolt.

Lõputöö autoril isiklik suhe uuritava ettevõttega puudub.

Lõputöö käigus läbiviidava uuringu tulemused aitavad Regio OÜ-l võrrelda neid varasemate rahulolu-uuringute tulemustega, et kas esineb erisusi või kinnitab nende seniseid teadmisi sisekommunikatsiooni toimimisest.

3.1. Ettevõtte Regio OÜ tutvustus

REGIO on asutatud 1990. aastal Tartu Ülikooli *spin-off*-firmana. Alates 01. jaanuarist 2016 jagunes firma kaheks – Reach-U ja Regio OÜ, mis moodustus varasema kaartide, ruumiandmete ja GIS lahenduste osakonnast. Ettevõtte on spetsialiseerunud keerukate ja infomahukate kaartide tootmisele, lisaks trükitavatele kaartidele valmistatakse ka GPS-kaarte, reisijuhte, turismikaarte, reisijuhte, aga ka erinevaid sisustustooteid. Lisaks pakutakse erinevaid teenuseid nagu näiteks Regio API kaugühenduse rakendusliides, ruumiandmetel põhinevad analüüsiteenused, ruumiandmete loomise

ja korrastamise teenused. Samuti komplekteeritakse ja kujundatakse GIS rakendustesse ja mobiilsetesse seadmetesse sobivad taustakaarte, teemakaarte. Regio OÜ pakub ka vabavaraliste GIS süsteemide konsultatsioone. Regio OÜ haldab maailmas unikaalset Baltimaade teede ja navigatsiooniinfo andmebaasi, milles sisalduvate andmetega on võimalik lahendada logistilisi ülesandeid, lisaks sisaldab andmebaas põhjalikku navigatsiooniinfot. (<http://www.regio.ee>)

Regio OÜ on tuntud oma erinevate kaarditoodete arendajana nagu näiteks Eesti Teedeatlas, Eesti topograafiline atlas, meresõiduatlas. Ettevõtte pakub ka veebipõhiseid kaardistamisteenuseid ja mobiilirakendusi, näiteks Regio *Map*, mis on saadaval *iOS*-i ja *Android*-seadmetele. Regio OÜ on GIS-valdkonnas väljakujunenud ettevõtte, mis pakub oma klientidele usaldusväärseid ja uuenduslikke lahendusi. (<http://www.regio.ee>)

Regio OÜ on juurutanud oma ettevõttes juhtimissüsteemi standardi ISO 9001:2015 sertifitseerimisulatusse: kaartide loomine ja kirjastamine ning geoinfo kogumine, töötlemine ja visualiseerimine. Regio OÜ peab väga tähtsaks kvaliteeti nii töös, suhetes klientidega, oma personali hulgas. Kvaliteetseks peetakse tööd siis, kui klient usaldab ettevõtet ja on tulemusega rahul ja see on saavutatud majanduslikult ökonoomselt. Regio OÜ töötajad püstitavad ise tööülesanded, mõtestavad isiklikku panust ühisesse tulemusse ning sõnastavad oma eesmärged. Selline töökorraldus annab vabaduse kõrval ka suure vastutuse igale töötajale. Regio juhtkonnal on veel lisavastutus innustada igal aastal kõrgemate eesmärkide püstitamist ja jälgida eesmärkide täitmist. (<http://www.regio.ee>)

Regio OÜ missiooniks on, et kaartide ja ruumiandmete tark kasutamine oleks iseenesestmõistetav elu osa, mis avardab mõtlemist ja maailmatunnetamist. Nad näevad endi visioonis soovi aidata organisatsioonidel ja üksikisikutel infoühiskonnas ja geograafilises ruumis paremini orienteeruda. (<http://www.regio.ee>)

3.2. Ankeetküsimustiku üldosa analüüs

Esimese plokina olid uuringus osalejatele ankeetküsimustikus üld- ehk demograafilised küsimused (sugu, vanus, tööstaaž, töö tegemise koht), kus vastused sai anda valikvastustena.

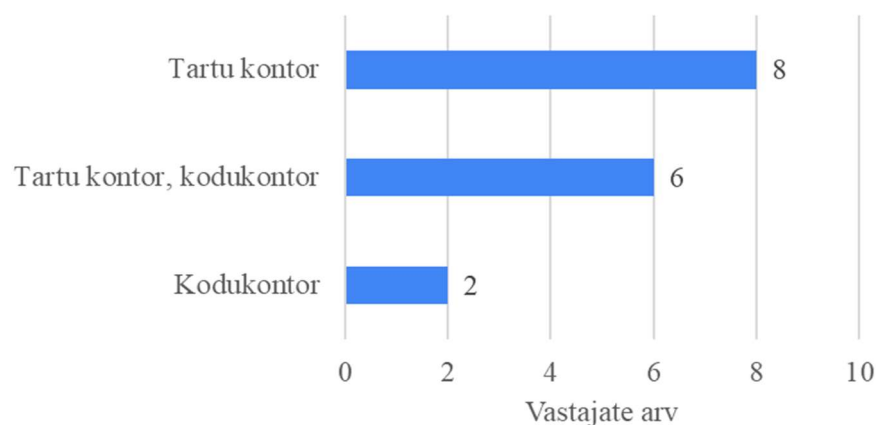
Regio OÜ-s töötab töölepinguga 22 töötajat (sh üks lapsehoolduspuhkusel), kolm töötajat on tööle käsunduslepingu alusel. Ettevõttel on kontor ainult Tartus, Riia 35. Enamik töötajaid töötavad kontoris, mõned kodukontorites. Kõigil töötajatel on võimalus töötada soovi korral kodukontorites. Samuti võimaldatakse paindlikku tööaega. Töötajad on jagatud tiimidesse. Osad tiimid on kindlad

(müügitiim, andmebaasitiim), teised tiimid on projektipõhised ja ajas muutuvad. Regio OÜ töötajate struktuuri on kirjeldatud Joonisel 15 (Lisa 1, lk 59).

Regio OÜ töötajate poolt ankeetküsimustikule vastas 16 töötajat, mis teeb osaluseks 64% kõigist ettevõtte töötajatest. Vastanutest moodustasid 75% naised, keda oli 12. Mehi seevastu oli 25% vastanutest ehk neli. Kõik vastasid küsimustikule elektrooniliselt *Google Forms*i keskkonnas.

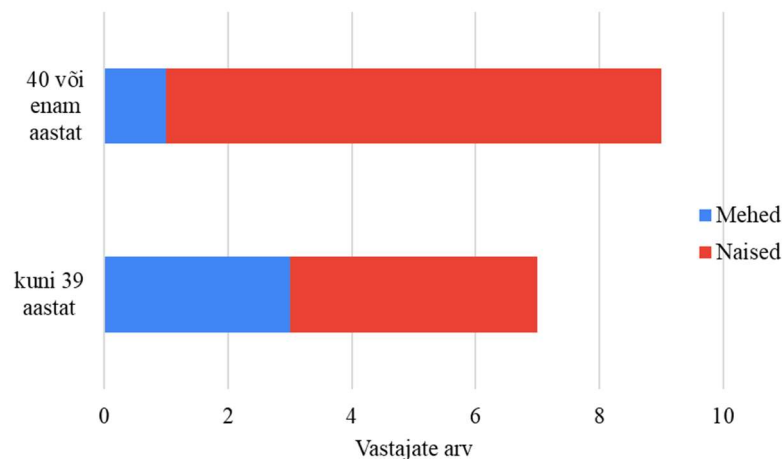
Lõputöö autor on pidanud vajalikuks võrdlust tööstaaži gruppide vahel, et saada ülevaadet, kuidas suhtuvad uuringu teemalõikudesse erineva tööstaažiga töötajad. Vastanute tööstaaži puhul kasutati uuringus vahemikke, milliseid kasutab uuritav ettevõtte ka teistes oma ettevõttesisestes uuringutes: 1-9 aastat ning 10 ja enam aastat. Käesolevas uuringus olid ülekaalus vastajad, kes on töötanud ettevõttes 10 ja enam aastat - 10 vastajat ehk 63% vastanutest. Vähem kui 10 aastat on vastanutest töötanud Regio OÜ-s kuus vastajat ehk 37% vastanutest. Tulemusest nähtub, et vastajate hulgas on enamuses pika tööstaažiga töötajad, mis näitab töötajate kõrget rahulolu oma töö ja ettevõttega.

Regio OÜ töötajatel on võimalus teha oma tööd nii Tartus asuvas kontoris (Riia 35, Tartu) kui kodukontoris. Jooniselt 5 nähtub, et eelistatum variant on töötamine kontoris, mida teeb igapäevaselt kaheksa töötajat ehk 50% vastanutest. 38% ehk kuus vastanut jagab oma tööaega nii kontoris kui ka kodukontoris töötamise vahel. Ainult kodukontoris töötavad kaks vastanut.



Joonis 5. Vastanute peamised töö tegemise kohad

Vanuse küsimuse juures on kasutatud vahemikke, milliseid kasutab uuritav ettevõtte ka teistes oma ettevõttesisestes uuringutes: kuni 39 aastat ning 40 ja enam aastat. Jooniselt 6 (lk 33) on näha, et tegemist on suhteliselt võrdse vanuselise jaotumisega – 44% ehk seitse vastajat olid nooremad kui 40 aastat ja 56% ehk üheksa vastajat olid vanuses 40 aastat või vanemad.



Joonis 6. Vastanute vanuseline jaotus

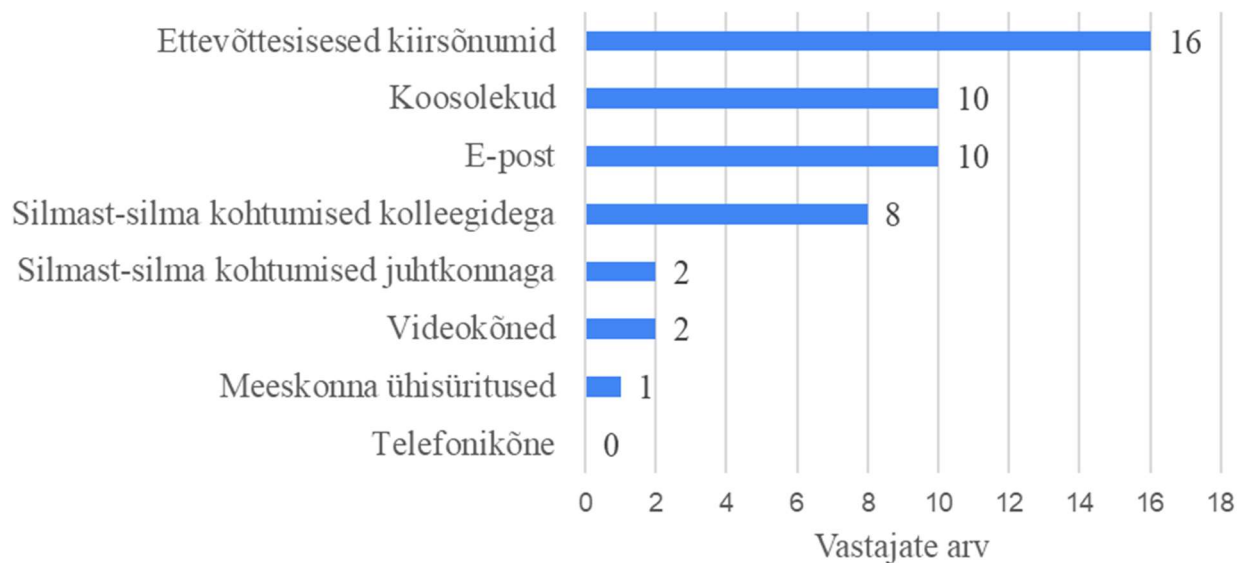
Seega on ettevõttes esindatud nii nooremaid kui vanemaid töötajaid. Kui küsimustikule vastanute hulgas oli 25% mehi ehk neli, siis nendest kolm on vanuses alla 40 aastat ja üks on vanem kui 40 aastat. Naiste hulgas on alla 40-aastaseid naisi neli ja enamiku vastajatest moodustasid üle 40-aastased naised, keda oli kaheksa.

3.3. Vastanute rahulolu sisekommunikatsiooniga

Ankeetküsimustiku teise osa küsimuste ja väidete eesmärgiks oli välja selgitada, milline on Regio OÜ töötajate rahulolu sisekommunikatsiooni korraldusega. Teine osa oli omakorda jagatud kaheks alaplokiks – enimkasutatavad sisekommunikatsioonivahendid ja rahulolu ettevõtte sisekommunikatsiooni erinevate aspektidega.

Uuringus paluti vastajatel valida sisekommunikatsioonikanalite loetelust kuni kolm kanalit, mida nad kasutavad oma töös kõige rohkem. Valikusse oli antud uuritava ettevõtte poolt järgmised sisekommunikatsioonikanalid: e-post, ettevõttesisesed kiirsõnumid (*Teams, Skype, Messenger*), telefonikõned, silmast-silma kohtumised kolleegidega, silmast-silma kohtumised juhtkonnaga, koosolekud, videokõned, meeskonna ühisüritused.

Sisekommunikatsioonis mitteelektronseid info edastamise kanaleid (näiteks stendid) Regio OÜ-s ei kasutata. Eraldiseisvat sisekommunikatsiooniplaani ei ole koostatud. On erinevaid informatsiooni liikumise kokkuleppeid teistes töödokumentides, näiteks Regio siseseadus, kuid see on ettevõttesisene dokument ja seda kolmandate isikutega, sh lõputöö uuringu läbiviijaga, ei jagata.

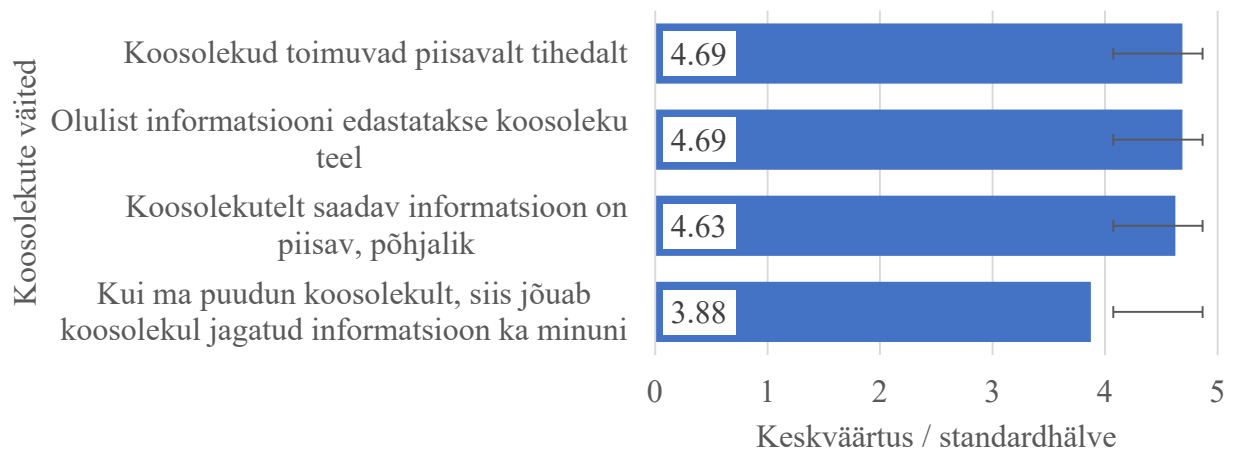


Joonis 7. Vastanute sisekommunikatsioonikanalite eelistused

Jooniselt 7 lähtub, et 100% vastanutest ehk 16 töötajat kasutavad kõige rohkem omavahel info edastamiseks erinevaid kiirsõnumite edastamise võimalusi - *Teams*, *Skype*, *Messenger*. Regio OÜ juhtkonna poolt antud alginfo põhjal on *Teams* peamiselt tööga seotud info vahetamiseks, vähesel määral ka *Skype* ja *Messenger*. Kiirsuhtluskanalid aitavad hõlbustada info kiiret vahetamist. Suureks plussiks nende kasutamisel on võimalus infot saata ja infot vastu võtta igal ajahetkel ning lisaks arvutitele ka teistes mobiilseadmetes. Seda kanalit kasutades on vastuste saamine, tagasisidestamine kiire ja on vähem formaalsed kui e-kirjad. Erinevate kiirsuhtluskanalite miinuseks on, et võib tekkida mittevajaliku ja -ametliku informatsiooni üleküllus ja on keeruline eristada olulist informatsiooni mitteolulisest. Lõputöö autor teeb ettepaneku teha töötajatele juhis, et millises kanalist millist informatsiooni edastatakse vältimaks informatsioonide segunemist.

Samuti on informatsiooni vahetuskanalitena suurema tähtsusega koosolekud ja e-posti teel vahetatav info – mõlemal juhul märgiti seda ära 10 töötaja poolt. See ühtib ettevõtte juhtkonnalt lõputöö autorile edastatud infoga, et juhtkonna poolt eelistatakse infot edastada e-kirjade teel ja korralistel koosolekutel, mis on igal teisel nädalal ja seal koostatakse koosolekute memod, mis saadetakse töötajatele.

Joonisel 8 (lk 35) on välja toodud koosolekute kohta esitatud väidete keskmised väärtused. Joonisel esitatud väidete keskmine on kõrge ($m = 4,47$, $SD=0,40$). Tulemus näitab, et vastajate arvates on koosolekud sobiva sagedusega ($m=4,69$) ning koosolekud on kohaks, kus edastatakse olulist informatsiooni ($m=4,69$) ja see on piisav, põhjalik ($m=4,63$).



Joonis 8. Vastanute hinnangud koosolekutele

Samas vastajad tõdevad, et kui nad puuduvad koosolekult, siis ei pruugi kogu jagatud informatsioon temani jõuda ($m=3,88$). Juhtkond peab arvestama, et koosolekul edastatud ametlik informatsioon tuleb korrektselt protokollida. Kui edastav informatsioon on saadetud koosolekult puudunutele, siis võib tekkida oht kuulujuttude ehk mitteametliku informatsiooni levikuks. See tekitab omakorda valesti mõistmisi, pingeid töösuhetes, tööülesannete teadmatust ning langeb töörahulolu.

Ettepanek uuritavale ettevõttele on, et terve meeskonna või ka tiimide koosolekul toimuks regulaarne protokollimine, arvestades seda, et kõik ei pruugi erinevatel põhjustel koosolekul saada osaleda, ka veebi teel. Peale koosolekut tuleks saata protokoll kõigile asjaosalistele kas e-posti teel ja/või luua veebikeskkonnas infokaust, kuhu saab üles laadida erinevaid dokumente, mille sisu teadmine, aeg-ajalt meelde tuletamine on vajalik pikema aja jooksul. Eriti on see vajalik kui informatsiooni on vaja edastada mitmele sihtgrupile, ka erinevatel aegadel, informatsiooni hulk on suur, sisaldades palju detaile, arve.

Kaheksa vastajat on Joonisel 7 (lk 34) nimetanud oma valikute hulgas kolme kõige rohkem töös kasutatava sisekommunikatsioonivahendina ka silmast-silma kohtumisi kolleegidega. Selle kanali eeliseks on kiirus ja võimaldab jagada kohest tagasisidet ning kontrollida infost arusaamist. Seda toetab ka Joonis 5 (lk 32), kust nähtub, et 50% vastanutest eelistab käia igapäevaselt kontoris tööl ning 38% vastanutest jagab oma tööaega kontori ja kodukontori vahel. Seega ongi neil omavaheline silmast-silmast suhtlus tähtsal kohal. Videokõnede olulisuse märkisid vastustena just ainult kodukontoris töötavad vastajad. Koosolekute osas on vastaja poolt tehtud ettepanek, et veebikaamerate kasutamine oleks aktiivsem, tugevalt soovituslik.

Kodukontorites töötajatel on oht jääda ilma olulisest infost, mis on jagatud silmast-silma suhtlusel. Liiatigi ei pruugi nad ise teadagi, et neil on puudu informatsioonist ja selle selgumine võib tekitada hiljem tööülesandeid täites rahulolematust. Ettevõtte peab hoolitsema, et kodukontoris töötavad inimesed ei jääks ilma tööd puudutavast infost, mis on edastatud kontoris silmast silma, koosolekutel, kasutades selleks protokollitud märkmeid, mis edastatakse kiirsõnumite kanali kaudu või e-posti teel.

Juhtkonnaga silmast silma kohtumisi pidasid infovahetuskanalina oluliseks kaks vastajat. Vastuste põhjal nähtub, et telefonikõnesid omavahel tähtsal ei peeta ja seda asendavad just kiirsõnumite edastamiskanalid, mis võimaldavad edastatavat infot säilitada, taasesitada, lisada kohestele juurde pilte, faile jms, mida ei saa telefonivestluses kasutada.

Lõputöö autor teeb ettepaneku reguleerida suhtluskanalite kasutamine, arvestades ka kodukontoris töötavate töötajatega. Selleks tuleks sõlmida tiimide, meeskondade üleselt kokkuleppeid, need protokollima, aeg-ajalt üle kordama ja vajadusel täiendama.

Avatud küsimuste plokis paluti vastajatel välja tuua kitsaskohti, mille parendamine aitaks muuta Regio OÜ sisekommunikatsiooni läbipaistvamaks, kiiremaks, tõhusamaks, toimivamaks ja samuti aitaks tõsta rahulolu tööga. Kui mitmed vastajad ei osanud midagi soovitada, mainiti, et hetkel toimivad asjad piisavalt hästi, siis oli ka neid vastajaid, kes nimetasid kitsaskohtadena järgmiseid nüansse:

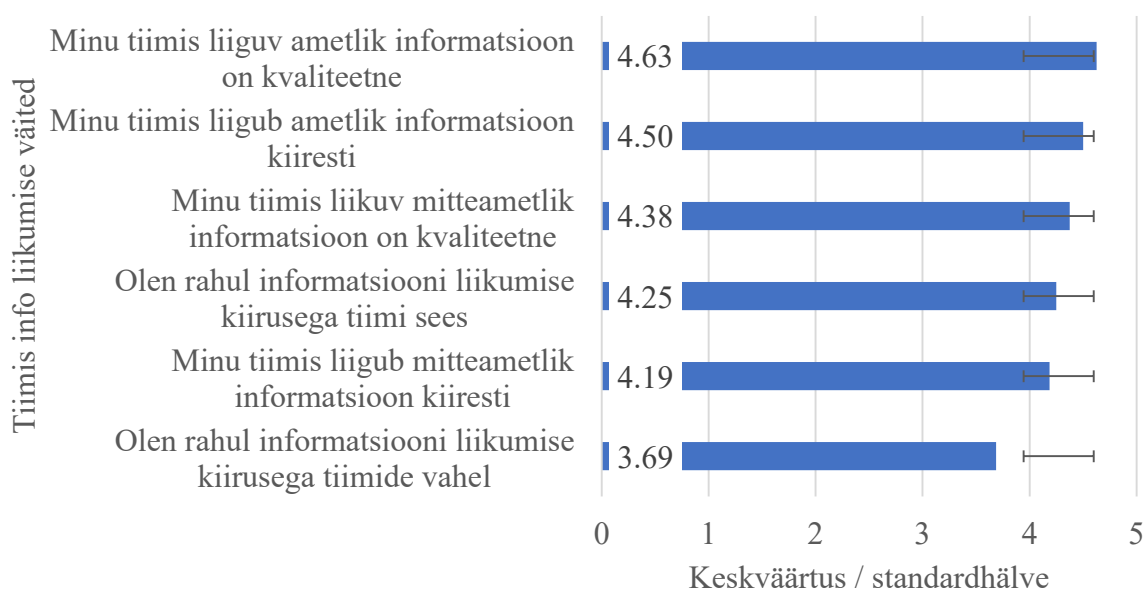
- „Ametlik info võiks liikuda kiiremini. Vahel liigub info esmalt töörühmas, aga ununeb üksikutele rühma mittekuuluvatele inimestele edastada. Üldise töökorralduse kohta infot sisaldavate dokumentide asukohti võiks sagedamini meelde tuletada, asukoha muutused ei jää meelde. Korralduste selgitused võiksid olla ka kirjalikult üles tähendatud, et paremini mõista langetatud otsuseid (nt puhkusepäevade arvestamine).“
- „Rohkem olulist infot võiks liikuda üldlisti/ringkirjade kaudu. Hetkel on selline seis, et osa infot räägitakse üldkoosolekul suuliselt, osa liigub a la kohvinurgas või lõunalauas, ja need kes pole ei koosolekul ega kohvinurgas kohal olnud, jäävad sellest infost ilma.“
- „Mõnikord oleks vaja juhatuse otsuseid rohkem ja paremini töötajatele selgitada. Töötajate motiveerimissüsteem välja töötada.“
- „Kui on midagi kiireloomulist, siis võiks kirjutada Teamsi sõnumi.“

Nimetatud kitsaskohad on juhtkonnale heaks võimaluseks üle vaadata informatsiooni edastamise viisid, kanalid ning jälgida, et oluline info ei jääks ainult a la kohvinurgas räägitavaks, vaid jõuab kõikideni, kelle tööd see puudutab – üksik töötaja, tiimiliikmed või terve meeskond.

Ankeetküsimustiku teise küsimuste plokki teemaks oli välja selgitada Regio OÜ töötajate rahulolu ettevõtte sisekommunikatsiooni erinevate aspektidega. Väidete esitamisega sooviti teada saada, et milline on vastaja arvates ettevõttes infoliikumine nii ülevalt-alla ja vastupidi suunas, samuti tiimide siseselt, millise kvaliteediga on informatsioon.

Joonisel 9 on esitatud väidete, mis puudutasid informatsiooni liikumist tiimide sees, tulemused ($m=4,27$, $SD=0,33$).

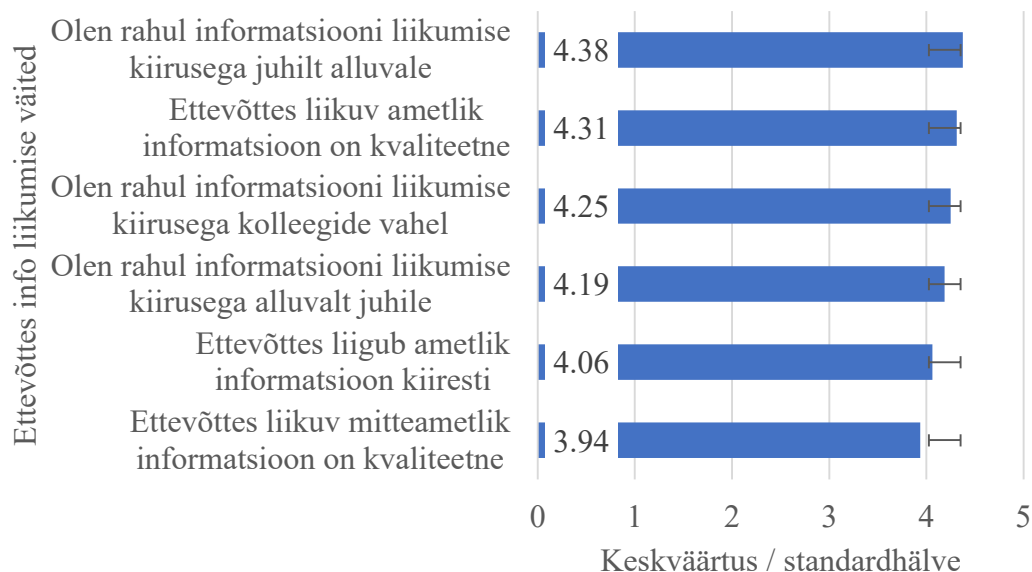
Tiimide siseselt liigub ametlik informatsioon kiiresti ja rahulolu võib lugeda kõrgeks ($m=4,50-4,63$) ja see on nii töötegemise kohtade kui ka tööstaaži lõikes. Üks vastaja on märkinud, et „*Ametlik info võiks liikuda kiiremini. Vahel liigub info esmalt töörühmas aga ununeb üksikutele rühma mittekuuluvatele inimestele edastada.*“ Seda märkust peaksid tiimide juhid, juhtkond arvestama, et kõik seotud osapooled saaksid info kätte õigel ajal.



Joonis 9. Vastanute hinnangud informatsiooni liikumisele tiimide sees

Tiimide sees mitteametliku informatsiooni liikumise kiirust ja kvaliteeti hinnatakse kõrgelt ($m=4,19-4,38$). Seevastu tiimidevaheliselt informatsiooni liikumine ei ole kõrge ($m=3,69$). Seda toetab ka ühe vastaja lisamärkus „*Vahel tundub, et on moodustunud väike töötajate ring, kellele juhtkond jagab sageli ja rohkem infot kui ülejäänud töötajatele. See tekitab ülejäänutes kõrvalejätuse tunnet ja ei mõju motiveerivalt.*“ Selline rahulolematuse on aluseks mitteametliku informatsiooni, sh kuulujuttude levimisele.

Jooniselt 10 selgub, et vastajate rahulolu informatsiooni liikumisega ettevõtte sees (ülevalt-alla ja alt-üles suunal) on hea ($m=4,19$, $SD=0,16$).



Joonis 10. Vastanute hinnangud informatsiooni liikumisele ettevõtte sees

Juhtidelt alluvatele edastatakse informatsioon vastajate arvates kiiresti ($m=4,38$) ja seda seisukohta jagavad kõik vastajate sihtgruppid. Samuti edastavad omakorda alluvad juhtidele informatsiooni piisavalt kiiresti ($m=4,19$), tehes seda ka kolleegidena omavahel ($m=4,25$). See näitab usaldust juhtkonna vastu, kolleegid usaldavad üksteist ja ei kardeta pöörduda juhtide, kolleegide poole oma muredega, ollakse nõus edastama tööga seotud informatsiooni, andma tagasisidet, küsima nõu, julgetakse tunnistada oma vigu kui neid tekib. Ühe vastusena rahulolematust puudutavate avatud küsimuste juures toodi välja, et oodatakse kiiremaid otsustusprotsesse oma toodete arendamise osas.

Ettevõttes liikuva ametliku informatsiooni kiiruse ($m=4,06$) ja kvaliteedi ($m=4,31$) ollakse rahul. Samas võib täheldada mõningast rahulolematust just ainult kodukontoris töötavate vastanute poolt ($m=3,50$). Ettevõtte sees mitteametliku informatsiooni liikumise ja kvaliteedi osas on madal tulemus ($m=3,30-3,50$) nende hulgas, kes töötavad kodukontoris või kasutavad kontori-kodukontori võimalust. Sarnane keskmine tulemus ($m=3,60-3,80$) on neil vastanutel, kelle tööstaaž on üle 10 aasta. See võib tuleneda sellest, et kontorist eemal olles puudub võimalus mitteametlikeks vestlusteks näiteks kohvinurgas, puhkepausidel. Seevastu vastanutel, kes on igapäevaselt kontoris, on hinnang kõrge ($m=4,25-4,38$). Koos olles jagatakse erinevat informatsiooni meelsamini. Samuti saab silmast-silma kohtumistel spontaanselt arutada nii töö- kui ka muid teemasid.

Vastajate seisukohta ettevõtte eesmärkide täitmise, käekäigu, motiveerimise jm informatsiooni andmist ja saamist ehk kaasatust iseloomustab Joonis 11. Jooniselt nähtub, et töötajad ei tunne ennast väga kaasatuna ($m=3,72$, $SD=0,46$).



Joonis 11. Vastanute hinnangud kaasatusele

Regio OÜ töötajad tunnevad ennast tööalaselt informeerituna ($m=4,31$). Samuti tunnevad vastanud, et nad on kursis ettevõtte majandusliku käekäiguga ($m=4,00$). Täpsemalt sihtgruppide kaupa analüüsid selgus, et ettevõtte majandusliku käekäiguga on rohkem kursis töötajad tööstaažiga kuni 10 aastat ($m=4,67$), aga kauem aega töötanud, üle 10 aasta tööstaaži, siis nemad on vähem kursis ($m=3,60$). Erisus tuli välja ka vanusegruppide lõikes – üle 40-aastased töötajad ei ole väga kursis ($m=3,56$), aga alla 40-aastased töötajad arvavad olevat ennast kursis ettevõtte majandusliku olukorraga ($m=4,57$). Kuigi vastustest ei selgu erinevuse põhjus, siis võib eeldada, et kuigi kauem töötanud ei ole väga kursis, on nad siiski rahulolevad, usaldavad ettevõtte juhtkonda, on tekkinud stabiilsuse tunne töökoha, ettevõtte toimimise osas.

Vastajad on üldiselt kursis kliendikaebustega ($m=3,94$). Regio OÜ töötajad on valmis kliendikaebustele kiirelt reageerima, mõista, miks ja millised vead on tekkinud erinevates projektides, kuidas vigu parandada ja neid edaspidi vältida. Seda toetab ka väide „Olen saadavale tagasisidele avatud“ keskmine väärtus ($m=4,19$) (Joonis 13, lk 43).

Vastanud tunnetavad, et neid ei kaasata piisavalt otsustusprotsessidesse ($m=3,63$) ja neil ei pruugi ettevõtte arengusuundade, suundade kohta olla informatsioon kõige uuem ($m=3,63$). Vastajate hulgast eristusid vastajad, kelle tööstaaž uuritavas ettevõttes on kuni 10 aastat - nemad tunnevad ennast paremini informeerituna ($m=4,00-4,17$). Erisus tuli välja ka töötajate vanuse järgi analüüsides. Töötajad, kelle vanus on 40 ja enam aastat, ei tunne, et nad oleksid piisavalt kursis arengusuundadega ($m=3,22$), samas nooremad töötajad on teadlikumad ($m=4,14$). Ettepanek on uute plaanide kavandamisel kaasata aruteludesse täiendavalt mõned töötajad, kellelt võidakse saada teisi lähenemise vaatenurki. Peale plaanide kinnitamist tutvustada neid tervele meeskonnale.

Vastanud tunnevad, et neid ei motiveerita piisavalt oma tööülesandeid täitma ($m=3,63$). Madalat motiveerivat toetust tunnevad kõik vastanute grupid - töökoha tegemise ja tööstaaži järgi, meeste-naiste lõikes. Seda tõi välja ka ühe vastaja vastus avatud küsimusele, mis puudutas rahulolematust tööga – „*Mõnikord oleks vaja juhatuse otsuseid rohkem ja paremini töötajatele selgitada. Töötajate motiveerimissüsteem välja töötada.*“.

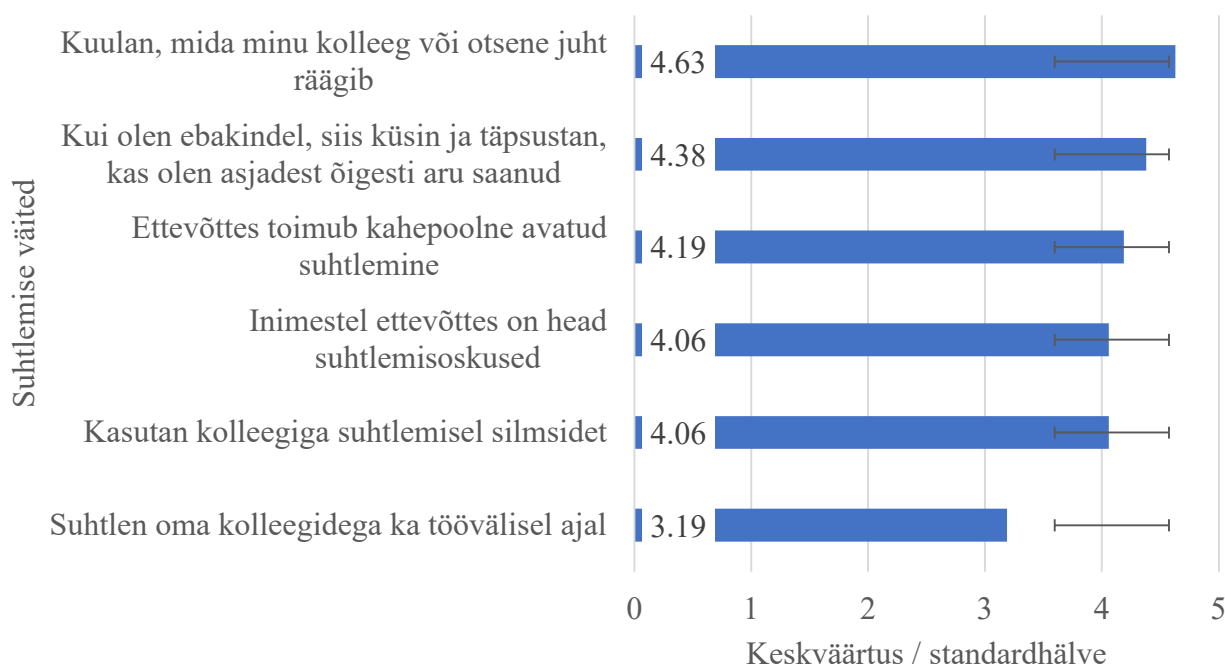
Lõputöö autori ettepanek Regio OÜ juhtkonnale on üle vaadata ettevõtte töötajate motiveerimissüsteem. Vajadusel teha töötajate hulgas küsitlus, et mis on see, mis neid täiendavalt motiveeriks, seejärel hetkel kehtivat motivatsioonipaketti korrigeerida ja täiendada. Samuti võiks kord poolaastas korraldada koosoleku, mis võib olla ka meeskonna ühisürituse osa ning seal tutvustada ettevõtte eesmärke, ettevõtte majanduslikku käekäiku, arutada ühiselt terve meeskonnaga olemasolevaid, uusi arengusuundi, leida uusi ideid, lähenemissuundi ja teha vajadusel korrekture varasemates plaanides, eesmärkides. See aitab tõsta meeskonna soovi rääkida kaasa ettevõtte käekäigule ja on ka töötajatele motiveeriv kui nende arvamusi, ettepanekuid arvestatakse.

Tulemustest selgub, et ettevõtte töötajad ei ole kursis, et kuidas toimub info liikumine hädaolukordade korral ($m=2,75$). Kõige madalam tulemus oli ainult kodukontoris töötavatel vastanutel ($m=2,00$), kõrgem kontoris töötajatel ($m=2,88$). Ettepanek Regio OÜ-le on üle vaadata oma hädaolukordade korral tegutsemise juhendid, hinnata kas vastutajad on pädevad, sh kas on ettevõttes olemas esmaabiandjad, kellel on kehtivad tunnistused, on töökeskkonnaspetsialistil ja juhtkonnal vaja uuendada riskianalüüsi, on töötajad juhendatud, on olemas ohutusjuhendid, tulekahju korral tegutsemise plaan jne. Seejärel tutvustada lähiajal toimuval koosolekul töötajatele, et millised on nende ettevõttes erinevad tekkida võivad hädaolukorrad, kuidas peaks käituma kui hädaolukord on juhtunud, milline on kommunikatsiooni liikumise järjekord, dokumentatsioon. Samuti on ettepanek ettevõttele teha hädaolukordi käsitlevad dokumendid kättesaadavaks kõikidele töötajatele või kui need on juba olemas, siis tuletada töötajatele meelde nende asukoht.

3.4. Vastanute rahulolu suhtlemise ja tagasiside aspektidega

Sisekommunikatsiooni lahutamatuks osaks on suhtlemine (ülevalt-alla ja vastupidises suunas, kolleegide vahel jt) ning tagasiside andmine ja vastuvõtmine. Ankeetküsimustiku kolmanda osa väidete eesmärgiks oli välja selgitada, milline on Regio OÜ töötajate rahulolu suhtlemise ja tagasidestamisega.

Joonisel 12 on välja toodud tulemused suhtlemise osa väidete lõikes ja vastustest selgub, et Regio OÜ-s on loodud hea õhkkond positiivseks suhtlemiseks ($m=4,09$, $SD=0,49$).



Joonis 12. Vastanute hinnangud suhtlemise aspektidele

Regio OÜ töötajad on valmis kuulama, mida räägib nende juht või kolleeg ($m=4,63$), kõige suurem on see nende hulgas, kes on igapäevaselt Tartu kontoris tööl ($m=4,75$). Vastanute arvates toimub ettevõttes kahepoolne avatud suhtlemine heal tasemel ($m=4,19$) ja vastanud on hinnanud inimeste suhtlemisoskuseid headeks ($m=4,06$). Samas töötajad, kellel on tööstaaži rohkem kui 10 aastat, on arvamusel, et suhtlemisoskused on kesised ($m=3,80$).

Üldjuhul töötajad ei karda küsida juhilt või kolleegidelt abi kui tunnevad ennast ebakindlalt ($m=4,38$). Välja saab tuua, et ainult kodukontoris töötavate vastanute hulgas on keskmine väärtus madalam ($m=4,00$), mis näitab, et kontoris on kiirem ja suurem võimalus saada kohe abi kui seda tehes erinevate elektrooniliste sisekommunikatsioonivahendite abil kontorist eemal olles. Töötajad ei karda

kasutada suhtlemisel kolleegide ja juhtidega silmsidet ($m=4,06$), seega julgetakse avaldada oma arvamust, kartmata negatiivset tagasisidet. See väljendab kõrget töörahulolu läbi toimiva sisekommunikatsiooni.

Lõputöö uuringust selgub, et töö ajal toimub küll aktiivne avatud suhtlemine, on olemas ühtse meeskonna tunne, valitsevad head suhted, kuid töötajad töövälisel ajal üksteisega väga ei suhtle ($m=3,19$). Omavahel ühiseid tegevusi, suhtlust töövälisel ajal on rohkem töötajatel, kelle tööstaaž on Regio OÜ-s 10 või enam aastat ($m=3,80$). Kodukontoris töötavate vastanute hulgas on tulemus madal ($m=2,50$), samuti on madal tulemus neil vastanutel, kelle tööstaaž on vähem kui 10 aastat ($m=2,17$). Vastanuid vanuse järgi analüüsides selgus, hajuvus on väga suur. Üle 40-aastased töötajad on altimad ühiselt aega veetma ka töövälisel ajal ($m=4,00$), aga nooremad töötajad pigem piirduvad koosveedetud ajaga töö ajal ($m=2,1$). Seega kauem töötanutel on tekkinud aja jooksul rohkem ühiseid kokkupuutepunkte ja tiimitunne on kõrgem. Lõputöö autor soovib uuritava ettevõtte kaardistada töötajate huvisid, hobisid ja teha ettepanek töötajatele oma hobisid tutvustada järgmistel ühisüritustel. Nii võib selguda kolleegide kohta meeldivaid üllatusi, mida varem ei teatud ja leida tegevusi, kus vahetada kogemusi, teha üheskoos midagi vahvat. See aitab kaasa mitteametliku suhtlemise paranemisele ja suurendab töörahulolu ja võib suurendada huvi suhelda omavahel ka väljaspool tööaega.

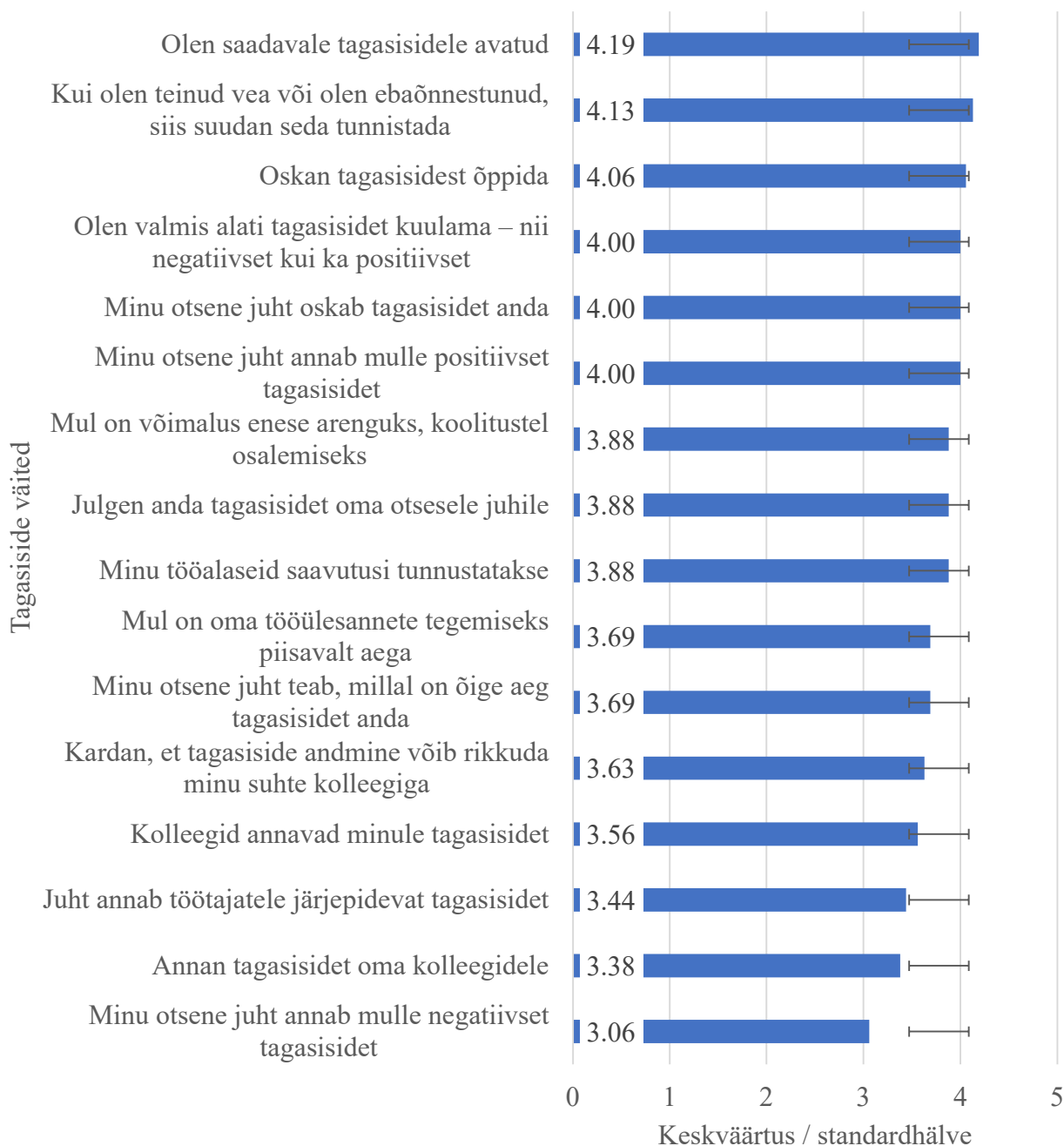
Lõputöö uuringu ankeetküsimustiku tagasiside plokis leidis üks negatiivne väide („Kardan, et tagasiside andmine võib rikkuda minu suhte kolleegiga“), mille tulemuste õigema tõlgendamise jaoks kasutati pöördkaalat.

Joonisest 13 (lk 43) nähtub, et tagasiside erinevaid aspekte kajastava ploki keskmine tulemus on võrreldes teiste varasemate väidete plokkidega madalam ($m=3,75$, $SD=0,26$).

Positiivseks tulemuseks saab lugeda, et vastajad on enda arvates igati tagasisidele avatud ($m=4,19$) ja oskavad saadud tagasisidest õppida ($m=4,06$). Samuti on vastajad valmis vastu võtma nii negatiivset kui ka positiivset tagasisidet ($m=4,00$). Eriti avatud tagasisidele on töötajad, kelle tööstaaž on alla 10 aasta ($m=4,50$) ning töötajad, kes töötavad kodukontoris ($m=4,50$).

Ebaõnnestumiste puhul tunnevad töötajad, et nad ei karda oma eksimusi tunnistada ($m=4,13$), seda kinnitab ka suhtlemise ploki väide, kus töötajad olid alati küsima kolleegidelt abi ja täpsustama kui midagi jäi arusaamatuks ($m=4,38$). Mõlemas plokis tundsid ainult kodukontoris töötajad ennast mõnevõrra ebakindlamana kui teised töötajad, kes käivad kontoris või jagavad tööaega kontori ja kodukontori vahel. Kodukontorites töötavatel inimestel on oluline iseseisvus, seega peavad nad ise

rohkem uurima ja küsima, näitama selles suhtes üles suuremat initsiatiivi ning juhtkond peab neid selleks rohkem julgustama ja omakorda ise ka neilt tihedamalt küsima, et kuidas läheb ja kas saab kuidagi aidata.



Joonis 13. Vastanute hinnangud tagasiside andmise ja saamise erinevatele aspektidele

Lõputöö autor soovib uuritava ettevõtte pöörata suuremat tähelepanu just kodukontoris töötavatele töötajatele, julgustades neid koheselt abi küsima kui tekib vajadus või ka eksimus või ei ole täpselt aru saadud tööülesannetest. Selleks võiks kasutada ettevõttes enimkasutuses olevaid sisekommunikatsioonivahendeid, mida on uuringule vastajad nimetanud ka peamiseks info saamise

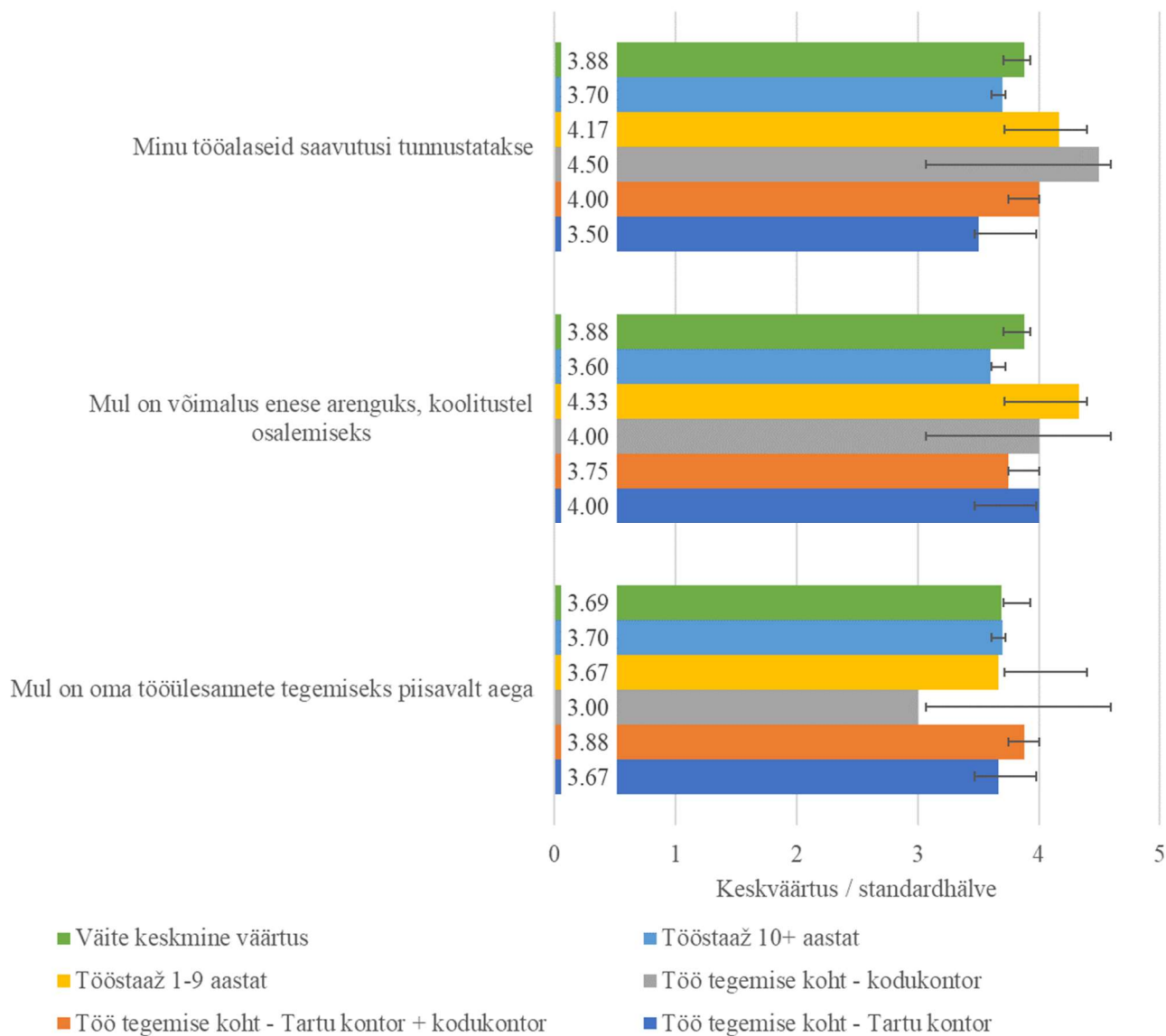
viisideks – e-post, kohtumised silmast-silma, lisaks kiirsõnumid, näiteks *Teams*, aga ka telefonikõned (Joonis 7, lk 34).

Kolleegid annavad üksteisele pigem vähe tagasisidet ($m=3,38$). Töötajate vanuseid analüüsides selgus, et töötajad, kes on nooremad kui 40 aastat, siis nemad pigem hoiduvad tagasiside andmisest kolleegidele ($m=2,86$), samamoodi ei ole nad altid andma tagasisidet juhtidele ($m=3,57$). Seevastu töötajad, kes on vanemad kui 40 aastat, annavad parema meelega tagasisidet kolleegidele ($m=3,78$) ja juhtidele ($m=4,11$). Kolleegidele tagasiside andmise osas oli erinevust on täheldada ka tööstaaži osas, kus kuni 10 aastat Regio OÜ-s töötanud vastajate tulemus oli madal ($m=2,83$), samuti ei ole nad altid andma tagasisidet oma juhtidele ($m=3,67$). Kauem kui 10 aastat töötanud vastajad annavad parema meelega kolleegidele tagasisidet ($m=3,70$), samuti on nad julgemad andma tagasisidet juhtidele ($m=4,00$).

Lähtudes käesoleva lõputöö teoreetilistest seisukohtadest on positiivsel ja argumenteeritud negatiivsel tagasisidel oluline roll tööülesannete täitmisel, vastutuse võtmisel (McGrath, Bates, 2016, lk 96-97, lõputöö lk 21). Töötajatele tuleb tagasisidet jagada järjepidevalt, tehes seda vastavalt vajadusele kas avalikult või privaatelt, kasutades ettevõttes kasutusel olevaid sisekommunikatsioonivahendeid. Sellisel juhul tunnevad töötajad, et neid väärtustatakse ja nad soovivad rohkem panustada, mis on aluseks positiivsele töörahulolule.

Joonisel 14 (lk 45) tuuakse välja vastanute hinnangud väidetele, mis käsitlesid tunnustamist, töö tegemise aega ja enesearengu võimalusi. Töötajate omavahelised head suhted ja tagasiside andmine on seoses töötajate tunnustusega, töörahuloluga ja kuuluvad hügieenifaktorite alla, mida on välja toonud Herzberg oma kahe faktori (hügieeni- ja motivatsioonifaktorid) teoorias (lõputöö lk 20-21).

Lõputöö uuringust selgub, et Regio OÜ töötajad on hinnanud ankeetküsimustikule vastamise hetkel, et tunnustamise ootus on suurem kui nad seda hetkel saavad ($m=3,88$). Kõige rohkem tunnetavad kontoris töötavad vastajad, et neid ei tunnustata piisavalt tööülesannete täitmise eest ($m=3,50$). Kodukontoris töötavad vastanud on vastupidisel arvamusel ($m=4,50$) ja saavad enda arvates piisavalt tunnustust, mis neid ka rahuldab. Üle keskmise tulemus on ka alla 10 aasta tööstaažiga töötajatel, kelle tunnustamise vajadus on paremini täidetud ($m=4,17$) kui kauem aega töötanutel ($m=3,70$).



Joonis 14. Vastanute hinnangud tunnustamisele, töö tegemise ajale ja enesearengule

Ettepanek Regio OÜ juhtkonnale, tiimijuhtidele on edaspidi jälgida, et tunnustust saaksid kõik töötajad. Tunnustus peab olema põhjendatud ja asjakohane, mitte ei oleks ainult sellepärast, et püüda tõsta töötajate meeleolu, aga samas andes valesignaali, et kõik on väga hästi kui tegelikult on lahendamist vajavaid asjaolusid. Tunnustust tuleks jagada töötajatele nii silmast silma suhtluses, kasutada ametlikke sisekommunikatsioonikanaleid, luua näiteks kiirsuhtluskanalis eraldi grupp rõõmusõnumite jaoks, kus meeskond saab kiita oma kolleege, juhte, kliente, jagada isiklikke edusamme jms. Kasutusele võtta näiteks kvartali parima töötaja tunnustamine (kas siis terve meeskonna üleselt või tiimide siseselt), töötades selleks välja kriteeriumid, mis ei oleks saavutatavad ainult paarile töötajale, vaid leida nüansse, mille väljateenimiseks saavad kõik osaleda. Tunnustuse

jagamisel tuleb arvestada sellega, et kõik töötajad ei soovi avalikku tunnustamist, esile tõstmist rambivalgusesse, sellisel juhul tuleb jagada tunnustust otsesuhtluses ja elektroonsetes infokanalites.

Vastanute arvates ei ole neil piisavalt aega oma tööülesannete täitmiseks ($m=3,69$), eriti tunnetavad seda kodukontoris töötavad vastajad ($m=3,00$). Töötajad, kes on igapäevaselt kontoris või jagavad oma tööaega kontori ja kodukontori vahel, tunnevad, et tööde tegemiseks on rohkem aega ($m=3,67-3,88$) ning see ühtib vastanute keskmise väärtusega. See võib olla seotud paljude erinevate projektidega, milles uuritav ettevõtte osaleb ning seega on töökoormus teatud ajahetkedel tavapärasest suurem. Uuringus avatud küsimustele vastates toodi tööga rahulolematuse põhjusena välja, et mõnikord on projektid väga mahukad, mistõttu on vaimne pingeline suur, et ei pruugi jõuda tähtajaks valmis, eriti kui samal ajal peab tegelema ka teiste projektidega. Ka teine vastaja märkis, et on teatud ajavahemikud, kus tööd kuhjuvad. Lisaks soovitakse palgata rohkem töötajaid. Märkimist väärib ka ühe vastanu tagasiside, et esineb rollide ja sihtide ebaselgust.

Lõputöö autor teeb Regio OÜ juhtkonnale ettepaneku uute projektide lisandumisel teha koosolek uude projekti kaasatavate töötajatega, et tutvustada projekti, selgelt välja tuua ja ka protokollida iga tiimiliikme ülesanded, tähtajad. Samuti tuleks kaardistada tiimiliikmete koormus juba pooleliolevate projektidega ning vajadusel anda lisaaega käimasolevate projektide tegemiseks või delegeerida osa tööülesandeid teistele töötajatele.

Uuringus uuriti, et millised on vastanutel võimalused enese arenguks, koolitustel osalemiseks. Tulemus ($m=3,88$) näitab, et vastajad ei hinda võimalusi väga kõrgeks. Töötajad, kes on Regio OÜ-s töötanud alla 10 aasta, hindavad oma võimalusi enese arenguks kõrgelt ($m=4,33$). Seevastu kauem kui 10 aastat töötanud on teisel arvamusel ($m=3,60$). Lõputöö autor soovib Regio OÜ-l läbi viia kõikide töötajatega küsitlus, et kaardistada just töötajatepoolsed soovid koolituste ja enesearengu osas, andes võimaluse kirja panna nii tööalased koolitused kui ka need, milliste oskuste teadmine pakuks head enesetunnet ka töövälisel ajal. Tulemustest võib selguda, et juhtkonna ja töötajate nägemused koolitussoovidest võivad olla väga erinevad ja üllatuslikud ning võib tekkida vajadus muuta senist ettevõtte koolitusplaani. Juhtidele (sh tiimijuhtidele) teeb autor ettepaneku osaleda arengukoolitustel, kus õpetatakse tagasisidestamist. Koolitused ei ole odavad, kuid see on investering töötajatesse, mis läbi tõuseb töörahulolu ja motivatsioon täita ettevõtte eesmärged.

Lõputöö uuringus osalenud vastajad on välja toonud, miks neile meeldib töötada Regio OÜ-s, mis tekitab neile rahulolu oma tööga:

- „Mulle meeldib töötada Regios, sest töökeskkond on mõnus, töökaaslased toredad ja töö ise pakub ka meelerahu. Rahulolu töö juures tekitab see, kui kõik laabub ja tulemus on vaeva väärt.“
- „Meeldiv töökollektiiv, ühised üritused, paindlik tööaeg.“
- „Töö ise meeldib. Firma missioon meeldib. Saan teha seda, milles olen parim.“
- „Inimlik suhtumine töötajatesse, paindlik ja huvitav töö“
- „Mulle meeldib mida ma teen. Tööaja paindlikus on super. Siin töötavad inimesed on toredad. Siin suhtutakse sinusse kui inimesse, mitte kui robotisse.“
- „Meeldib, et on paindlik tööaeg ja toredad kolleegid. Kontori üldine atmosfäär on ilus ja hubane. Meeldivad ühisüritused.“
- „Mulle meeldib minu töö, meeldib paindlik tööaeg, kodukontori võimalus ja see, et mul on toredad kolleegid.“
- „Töö on mitmekesine. Kui oled mõnda aega ühte projekti teinud, siis on hea, kui tuleb uus projekt.“
- „Minu panus on oluline. Mul on võimalik töötada paindliku tööajaga. Mul on toredad ja kompetentsed töökaaslased.“

Samas selgub avatud küsimuste vastustest, et jalutusruumi võiks olla kontoris rohkem. Kontori suurus ja töökohtade rohkus ei võimalda töötajatel puhkepauside ajal piisavalt ennast liigutada, kasvõi telefonikõnede tegemisel ringi liikuda. Ettepanekuna saab julgustada ettevõtet oma töötajatele lubama väikeseid jalutuskäike töökoha ümbruses.

Eelpool toodud vastustest võib järeldada, et vastanute arvates on ettevõtte maine hea. Samuti võib öelda, et rahulolu töökeskkonnaga on väga hea. Töötajad on rahul, et ettevõtte pakub paindlikku tööaega. Kui need on korras, siis saabki edasi tähelepanu suunata motivatsioonifaktorite suurendamisele, sisekommunikatsiooni parendamisele ja seeläbi tõuseb ka töörahulolu.

3.5. Lõputöö uuringu järeldused ja ettepanekud Regio OÜ-le

Läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et Regio OÜ-s on kasutusel toimiv sisekommunikatsiooni korraldus. Toimivamateks sisekommunikatsioonikanaliteks on ettevõttesisesed kiirsõnumid (peamiselt *Teams*), regulaarselt toimuvad koosolekud, e-post, silmast-silma kohtumised kolleegidega. Koosolekud on kohaks, kus edastatakse olulist informatsiooni ja see on piisav, põhjalik.

Töötajad tunnevad ennast tööalaselt informeerituna, ollakse rahul informatsiooni liikumise kiirusega juhilt alluvale, alluvalt juhile ja ka kolleegide vahel ehk ettevõttes toimub avatud kahepoolne avatud

suhtlemine. Ettevõttes edastatav ametlik informatsioon on kvaliteetne. Tiimides liigub ametlik informatsioon kiirelt ja on kvaliteetne. Töötajad omavad informatsiooni ettevõtte majandusliku käekäigu kohta.

Üldiselt töötajad arvavad, et ettevõtte töötajatel on head suhtlemisoskused, kuulatakse, mida räägib juht või kolleeg. Töötajatel on usaldus juhtkonna vastu, kolleegid usaldavad üksteist ja ei kardeta pöörduda juhtide, kolleegide poole oma muredega, ollakse nõus edastama tööga seotud informatsiooni, andma tagasisidet, küsima nõu, julgetakse tunnistada oma vigu kui neid tekib. Ebakindluse korral julgetakse kolleegidelt abi küsida.

Regio OÜ töötajad on tagasisidele avatud, ollakse valmis kuulama positiivset ja negatiivset tagasisidet. Töötajad ei karda kasutada suhtlemisel kolleegide ja juhtidega silmsidet ja julgetakse avaldada oma arvamust, kartmata negatiivset tagasisidet

Välja tuuakse, et Regio OÜ-s on meeldiv ja sõbralik töökollektiiv, toredad ühised üritused, töö on mitmekesine. Töökaaslased on pädevad ja abivalmid. On võimalus töötada nii kontoris kui ka kodukontoris. Paindliku tööaja võimaldamine tõstab töörahulolu. Regio OÜ maine on hea.

Lõputöö eesmärk oli kaardistada Regio OÜ töötajate hinnangud sisekommunikatsiooni toimimisele ja teha ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid sisekommunikatsiooni parendamise kaudu töörahulolu tõstmiseks.

Lõputöö uuringus selgunud puudused ja nende likvideerimiseks autori poolt tehtud parendusettepanekud on esitatud Tabel 4.

Tabel 4. Uuringu järeldused ja ettepanekud Regio OÜ-le

Järeldused	Ettepanekud
Koosolekutel puudunuteni ja kodukontoris töötavate töötajateni ei jõua kogu vajalik ametlik informatsioon	- Koosolekud protokollida ja memod saata kõikidele koosolekul osalenud ja mitteosalenud töötajatele, keda otsused puudutavad. - Vältida ametliku informatsiooni edastamist <i>a la</i> kohvinurkades - Ametlik informatsioon edastada e-posti teel või kiirsõnumite kanalis kokku lepitud korra alusel
Kodukontoris töötavad töötajad tunnevad ennast ebakindlamalt	- Julgustada neid koheselt abi ja nõu küsima kui tekib vajadus või eksimus, ei ole aru saadud tööülesannetest - Tiimijuhtidel, juhtkonnal regulaarselt läbi viia vestluseid selgitamaks välja, mis on hästi, kus on vaja abi, kasutades selleks soovitatavalt silmast silma kohtumisi, telefonivestluseid

Järeldused	Ettepanekud
Ei kaasata otsustusprotsessidesse	- Juhtkonnal kaasata uute plaanide aruteludesse täiendavalt mõned töötajad, kellelt võidakse saada teisi lähenemise vaatenurki - Tutvustada kord poolaastas ettevõtte eesmärke, ettevõtte majanduslikku käekäiku - Arutada ühiselt terve meeskonnaga või väiksemates tiimides olemasolevaid, uusi arengusuundi, leida uusi ideid, lähenemissuundi
Ei ole piisavalt aega tööülesannete täitmiseks, projektid on mahukad	- Uute projektide lisandumisel teha koosolek uude projekti kaasatavate töötajatega, tutvustada projekti, selgelt välja tuua ja ka protokollida iga tiimiliikme ülesanded, tähtsajad. - Kaardistada tiimiliikmete koormus juba pooleliolevate projektidega. Vajadusel anda lisa aega projektide tegemiseks või delegeerida osad tööülesanded teistele töötajatele.
Motiveerimissüsteem ei ole piisav	Üle vaadata hetkel kehtiv motiveerimissüsteem, seda korrigeerida ja täiendada motivatsioonipaketti
Kõrvalejätuse tunne	Vältida juhtkonnal kitsas ringis informatsiooni jagamist kui see on siiski mõeldud suuremale hulgale, kasutades informatsiooni edastamiseks ametlikke kanaleid
Tagasisidet ei anta õigeaegselt ja järjepidevalt	- Juhtidel ja ka töötajatel julgustada edastama tagasisidet koheselt ja järjepidevalt kui tekib selleks vajadus - Jagada tagasisidet vastavalt vajadusele avalikult või privaatsest
Suuremad ootused tööalaseks tunnustamiseks	- Jälgida, et kõiki töötajaid tunnustatakse - Välja töötada tunnustussüsteem (näiteks kvartali parim töötaja), mis ei kätke ainult tööülesandeid, vaid ka mitteametlikke nüansse
Enesearengu võimalused ei ole piisavad	- Läbi viia töötajatega vestlused kaardistamiseks nende koolitusvajadusi ja uuendada olemasolev koolitusplaan - Lisaks individuaalsete koolituste võimaldamisele organiseerida ka tervele meeskonnale arengukoolitusi
Ei olda kursis, et kuidas toimub informatsiooni liikumine hädaolukordade korral	- Üle vaadata hädaolukordade korral tegutsemise juhendid, ohutusjuhendid - Hinnata kas vastutajad on pädevad - Tutvustada koosolekul töötajatele, et millised on nende ettevõttes erinevad tekkida võivad hädaolukorrad, kuidas peaks käituma, keda ja kuidas teavitama, kus asub vastav dokumentatsioon - Teha hädaolukordi käsitlevad dokumendid kättesaadavaks kõikidele töötajatele, tuletada meelde nende asukoht
Vähe jalutusruumi kontoris	Julgustada töötajaid minema kontorist välja väikestele jalutuskäikudele kas üksi või väiksema seltskonnaga

Järeldused	Ettepanekud
Tööväline suhtlus väga väike	• Korraldada üle veebi koosolekuid, mis on vabamas vormis • Kaardistada töötajad hobid, huvid ja leida ühiseid pidepunkte • Kiirsõnumite kanalis sisse viia „rõõmunurk“, kus lisaks tööalastele headele sõnumitele julgustada jagada ka isiklikke ehk mitteametlikke rõõmusõnumeid • Väljaspool töökeskkonda korraldada meeskonnaüritusi ja soodustada läbi ühiste tegevuste üksteisega suhtlema mitteametlikus vormis.

Lõputöö uuringu tulemused ja ettepanekud edastatakse Regio OÜ juhtkonnale tutvumiseks.

KOKKUVÕTE

Sisekommunikatsiooni toimimas hoidmine ning tööga rahulolu hoidmine, suurendamine on oluline ja samas lõputu väljakutse igale töötajale, juhile ja ettevõttele. Üha enam saavad ettevõtted aru, et väärtuste põhjalikum kirjeldamine ja kahesuunaline kommunikeerimine aitab ettevõtet paremini juhtida, aitab saavutada eesmärke ning suurendab töörahuolu, mistõttu on suureks väärtuseks püsivam ja kokkuhoidvam töökollektiiv, kes jagavad ettevõtte põhiväärtuseid. Organisatsioonides on just juht see, kes korraldab sisekommunikatsiooni süsteemi ja on selle toimise eest vastutav, teised töötajad on toetajateks.

Rahulolu sisekommunikatsiooniga sõltub infoliikumise suundadest, kommunikatsioonikanalitest, töötajate suhtumisest, organisatsiooni väärtustest. Sobiva kommunikatsioonikanali valimine sõltub edastatava informatsiooni mahust, sisust ja olulisusest. Ebatõhus sisekommunikatsioon juhtide või ka kolleegide poolt on tööga rahulolematuse üheks põhjuseks ja seega ka tööstressi tekitajaks. Töörahuolu on töösuhete kvaliteedi indikaatoriks ja selleks üheks suunajaks on organisatsiooni sisekommunikatsioon.

Kõikide töötajate jaoks oluline saada juhtidelt ja kolleegidelt usaldusväärset, ametlikku ja värsket informatsiooni, tagasisidet selleks õiges sisekommunikatsioonikanalis. See kuulub Herzbergi motivatsiooni ja hügieeni teooria järgi motivatsioonitegurite hulka, mille kohaselt saab toimiva sisekommunikatsiooniga kindlustada turvalise töökeskkonna, tõsta kindlustunnet ja töörahuolu. Teadlikud töötajad on motiveeritud tegema hästi oma tööd, osalema ettevõtte eesmärkide täitmisel ja on positiivselt meelestatud.

Lõputöö eesmärk oli kaardistada Regio OÜ töötajate hinnangud sisekommunikatsiooni toimimisele ja teha ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid sisekommunikatsiooni parendamise kaudu töörahuolu tõstmiseks.

Lõputöö esimeses osas uuriti sisekommunikatsiooni rolli organisatsioonis, selle liikumise kanaleid ning toodi välja seoseid töörahuoluga. Teises peatükis kirjeldati uurimisülesannete lahendamiseks kasutatavaid meetodeid ning koostati empiirilise uuringu läbiviimiseks vajalik raamistik ja küsimustik. Kolmandas osas viidi läbi uuring. Uuringu läbiviimisel kasutati nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmekogumismeetodina kasutati *Survey*-tüüpi ülevaate ehk kaardistusuuringut. Ankeetküsimustikus olid valikvastustega ja ka skaalal põhinevad struktureeritud

küsimused, lisaks avatud küsimused. Skaalal põhinevate küsimuste vastuste tulemusi hinnati *Likerti* 5-punktilisel skaalal.

Lõputöö uuring viidi läbi Regio OÜ-s. Ankeetküsimustikule vastas 16 töötajat. Uuringu tulemusena selgus, et Regio OÜ-s on kasutusel toimiv sisekommunikatsiooni korraldus. Toimivamateks sisekommunikatsioonikanaliteks on ettevõttesisesed kiirsõnumid, regulaarselt toimuvad koosolekud, e-post, silmast-silma kohtumised kolleegidega. Töötajad tunnevad ennast tööalaselt informeerituna. Ettevõttes edastatav ametlik informatsioon on kvaliteetne. Töötajatel on usaldus juhtkonna vastu, kolleegid usaldavad üksteist. Regio OÜ töötajad on tagasisidele avatud, ollakse valmis kuulama positiivset ja negatiivset tagasisidet. Regio OÜ-s on meeldiv ja sõbralik töökollektiiv.

Uuringu käigus selgusid mitmed puudused, näiteks koosolekutel puudunuteni ja kodukontoris töötavate töötajateni ei jõua kogu vajalik ametlik informatsioon, kodukontoris töötavad töötajad tunnevad ennast ebakindlamalt, ei kaasata otsustusprotsessidesse, ei ole piisavalt aega tööülesannete täitmiseks, tagasisidet ei anta õigeaegselt ja järjepidevalt, ei olda kursis hädaolukorra juhenditega. Lõputöö autor koostas uuringu tulemuste põhjal Regio OÜ-le esitamiseks ülevaate vastanute positiivsest tagasisidest ja ettepanekud puuduste parendamiseks.

Lõputöö eesmärgid ja uurimisülesanded on autori seisukohast täidetud.

SUMMARY

The topic of the thesis is „Internal communication research of Regio OÜ“.

Keeping internal communication functioning and maintaining and increasing job satisfaction is an important and at the same time endless challenge for every employee, manager and company. Satisfaction with internal communication depends on the directions of information movement, communication channels, attitude of employees, values of the organization. The choice of a suitable communication channel depends on the volume, content and significance of the information transmitted. Employees are willing to meet the company's goals if they are aware of what is happening in the company – work organization, company goals, development plans, upcoming changes, how employees are valued, what is expected of them. Often, the company's internal communication remains one-way and does not pay attention to the clarity of information, ways of transmitting it until disagreements have arisen in the team and work satisfaction has fallen. The flow of information in internal communication must be two-way.

The aim of the thesis is to map the assessments of Regio OÜ employees on the functioning of internal communication in order to make proposals to the management of the company to increase job satisfaction by improving internal communication.

The research tasks of the thesis were:

- explain the theoretical principles of internal communication and job satisfaction;
- analyse the positive factors and shortcomings of internal communication from the point of view of the company, the employer and also the employee;
- based on the chosen methodology, select the appropriate data research instruments and methods for conducting empirical research;
- to conduct a survey of internal communication and work satisfaction mapping among employees at Regio OÜ;
- analyse the results of the survey and make proposals to Regio OÜ to increase job satisfaction by improving internal communication.

The first part of the thesis examined the role of internal communication in the organization, the channels of its movement, and highlighted the connections with job satisfaction. The second chapter described the methods used to solve research tasks, and a framework and questionnaire for conducting an empirical study were compiled. In the third part, a study was conducted. When conducting the

study, both qualitative and quantitative research methods were used. A Survey-type overview or mapping survey was used as a data collection method. The questionnaire included structured multiple-choice questions as well as scale-based questions, plus open-ended questions. The results of the answers to the questions based on the scale were evaluated on the Likert 5-point scale. Descriptive statistics were used as a method of analysis, including calculating and comparing arithmetic averages found proportions, frequencies, calculation of standard deviation. In the analysis of the study, the results are reflected in the figures, tables.

As a result of the survey, it turned out that Regio OÜ uses a functioning internal communication organization. Employees feel informed at work, the official information provided is of high quality. The employees of Regio OÜ are open to feedback, they are ready to listen to positive and negative feedback. The survey revealed a number of shortcomings, such as those who missed meetings and employees working from home do not receive all the necessary official information, employees working from home feel more insecure, employees do not have enough time to perform their duties, feedback is not given on time and consistently, and is not aware of emergency instructions. Based on the results of the survey, the author of the thesis prepared an overview of the feedback of the respondents and suggestions for improving the shortcomings for submission to Regio OÜ.

The goals of the thesis and research tasks are fulfilled from the point of view of the author.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alas, R., Pramann Salu, M. (2005). *Muudatuste meistrikläss*. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.
- Baker, K. A. (2002). *Organizational communication*. Kasutamise kuupäev: 15.05.2022, allikas <http://wachum.com/eBook/1065106/commutheory3.pdf>
- Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Äripäev.
- Communication Satisfaction Questionnaire Databank*. (s.a). Kasutamise kuupäev: 15.05.2022, allikas http://www.imetacomm.com/otherpubs/appendix_b_cme2.pdf
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication A Guide to theory and practise*. London: SAGE Publication Ltd.
- Downs, C. W., Adrian, A. D. (2004). *Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press.
- Eesti juhtimisvaldkonna uuring*. (2021). Kasutamise kuupäev: 05.02.2023, allikas: EAS: <https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>
- Einberg, R., Evert, H., Gorobinski, E., (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE.
- Elenurm, T. (2021). *Töörahololu näitab töösuhete kvaliteeti*. Personalipraktik, juuni 2021/106, lk 14-16.
- Evart, M. (2018). *Mis tekitab töötajas tahet oma tööandjat soovitada?* Personalipraktik, märts 2018/73, lk 24-25.
- Ghuri, P., Grønhaug, K. (2004). *Äriuuringute meetodid. Praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- Kalda, S. (2014). *Töötajate rahulolu sisekommunikatsiooniga ettevõttes Tele2 Eesti AS. Lõputöö*. Kasutamise kuupäev: 17.12.2022, allikas Tartu Ülikool: https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/43018/kalda_sander.pdf
- Kiigema, K. (2022). *Töötajate hoidmisest ja töörahololust*. Personalipraktik, november 2022/119, lk 26-27.
- Kikas, K. (2019). *Sisekommunikatsioon ja selle parandamise võimalused Muuntosähkõ-Trafoxi grupis*. Kasutamise kuupäev: 16.12.2022, allikas Tallinna Tehnikaülikool: <https://digi.lib.ttu.ee/i?13028>
- Korjus, S. (2019). *Töötajate rahulolu sisekommunikatsioonikanalitega AS-i Tallinna Vesi näitel*. Kasutamise kuupäev: 16.12.2022, allikas Tallinna Tehnikaülikool: <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/9c889041-610c-4c45-9368-e572ead49d1d>

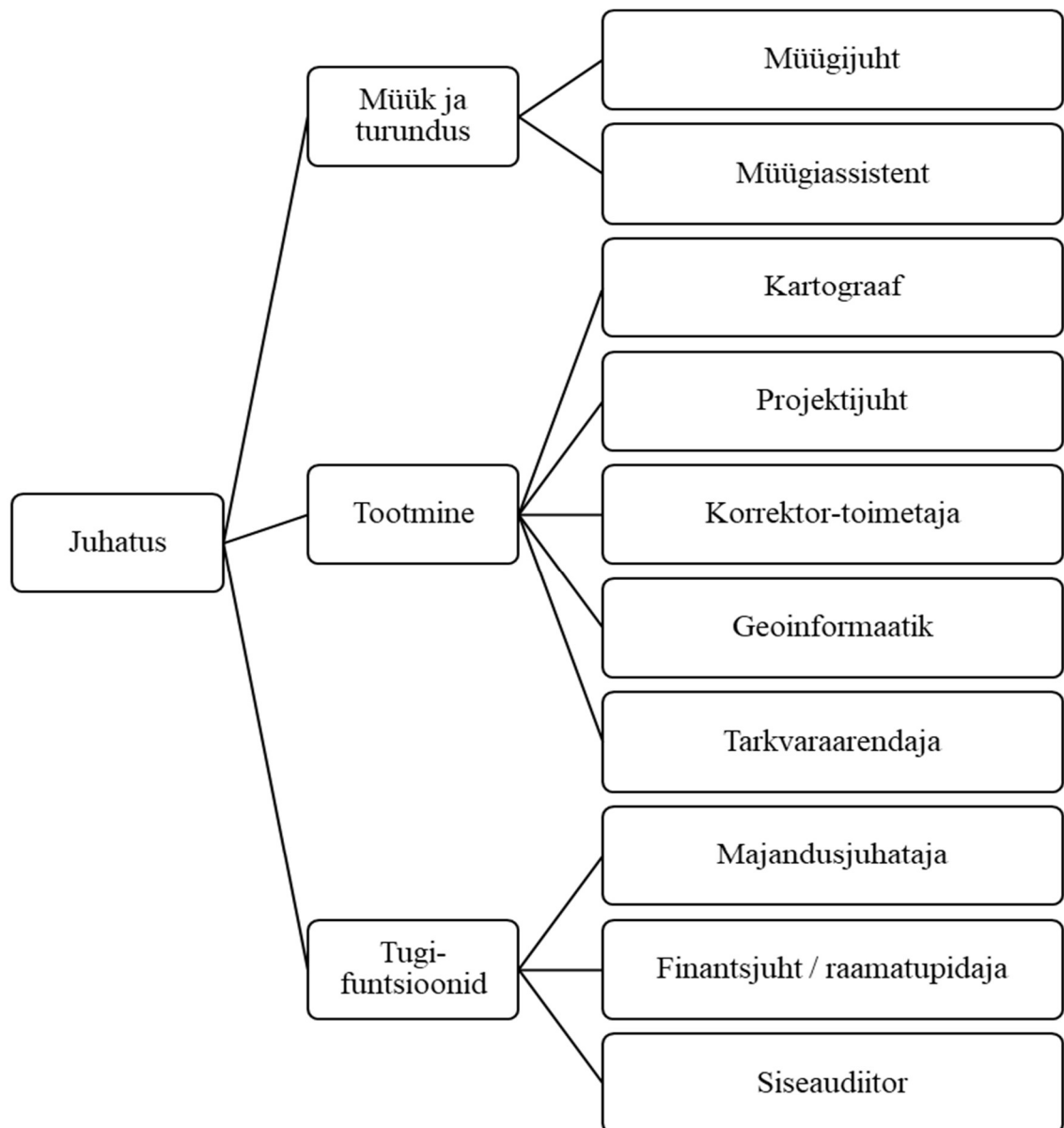
- Kull, M. (2018). *Sisekommunikatsiooni korraldus osaiühingus Koduaken*. (Lõputöö). Käsikiri. Lääne- Viru Rakenduskõrgkool
- Kurkina, A. (2017). *Sisekommunikatsiooni probleemid ettevõttes X*. Kasutamise kuupäev: 01.12.2022, allikas Tartu Ülikool:
https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/55447/kurkina_anna_.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinshthal, I. (2010). *Teadlik turundus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Lancaster, G. (2005). *Research Methods in Management. A concise introduction to research in management and business consultancy*. Oxford, UK: Elsevier.
- Levo, L. (2012). *Aune Past "Too oma meeskond ühte paati"*. Kasutamise kuupäev: 04.01.2023, allikas: Postimees: <http://majandus24.postimees.ee/762362/aune-past-too-oma-meeskond-uh-te-paati>
- Lään, I. (2011). *Kommunikatsiooni käsiraamat kutsekoolidele*. Tallinn: Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove.
- Malmberg, K. (2005). *Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda?* Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.
- McGrath, J., Bates, B. (2016). *Suurte juhtimisteeooriate väike käsiraamat*. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.
- Mägi, A. (2017). *Sisekommunikatsiooni seosed tootekvaliteediga Mistra-Autex ASi näitel*. Magistritöö. Kasutamise kuupäev: 15.01.2023, allikas Tartu Ülikool:
https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/57877/magi_ahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nguyen, H. T. (2021). *Factors affecting job satisfaction of accountant and auditors at Hanoi auditing firms*. Kasutamise kuupäev: 28.01.2023, allikas: Growing Science:
https://www.growingscience.com/ac/Vol7/ac_2020_179.pdf
- Q12 - *Kuidas mõõta töötajate pühendumust?* (2022). Kasutamise kuupäev: 02.04.2023, allikas: SOKET Technologies OÜ: <https://www.soket.ee/q12-ettevotte-rahulolu>
- Palmaru, R. (2017). *Kommunikatsiooni liigid*. Kasutamise kuupäev: 07.12.2021, allikas: Tallinna Ülikool:
<http://komteooria.pbworks.com/w/file/etch/89833322/06KT%20Kommunikatsiooni%20liigid1.pdf>
- Past, A. (2009). *Too oma meeskond ühte paati*. Tallinn: AS Äripäev.
- Pauts, J. (2012). *Sisekommunikatsioon on juhi tööriist*. Rmt: Varts, R., Laurson, K. (Koost), Personali juhtimise käsiraamat (lk 361-377). Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE.

- Piirsalu-Kivihall, K. (2018). *Miks mõnes töökohas on hea töötada, aga teises mitte?* Kasutamise kuupäev: 14.01.2023, allikas: <https://www.terviseinfo.ee/et/blogi/4969-miks-mones-toeokohas-on-hea-toeetada-aga-teises-mitte>
- Piirsalu-Kivihall, K. (2020). *Kuidas kaugtöö puhul tasakaalu ja heaolu hoida?* Kasutamise kuupäev: 14.01.2023, allikas: https://www.terviseinfo.ee/images/T%C3%B6%C3%B6heaolu_kaugt%C3%B6%C3%B6l.pdf
- Regio OÜ koduleht (2023). Kasutamise kuupäev: 27.03.2023, allikas: Regio OÜ: <http://www.regio.ee/>
- Ritchie, J. (2015). *The importance of internal communications*. Kasutamise kuupäev: 13.01.2022, allikas: The Business Matters Brand Ltd: <https://bmmagazine.co.uk/opinion/the-importance-of-internal-communications/>
- Saksakulm Tampere, K. (2005). *Praktiline suhtekorraldus: Eesti kogemus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Seeder, K. (2017). *Miks on oluline mõõta töötajate rahulolu?* Kasutamise kuupäev: 15.01.2022, allikas: Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/03/13/miks-on-oluline-moota-tootajate-rahulolu>
- Seeder, K. (2018). *Tööga rahulolevad kogevad sagedamini positiivseid emotsioone*. Personalipraktik, aprill 2018/74, lk 32.
- Seeder, K. (2022). *Tagasiside küsitlused – igand või juhi oluline tööriist?* Personalipraktik, mai 2022/115, lk 34-35.
- Schmitz, A. (2012). *Management Principles*. Kasutamise kuupäev: 07.12.2021, allikas: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.1.pdf>
- Soolo, S. (2015). *Organisatsiooni sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahelised seosed AS Pajo näitel*. Kasutamise kuupäev: 15.04.2021, allikas Tartu Ülikool: https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/49301/soolo_siret.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tuulik, M. (2016). *Kuus põhiviga sisekommunikatsioonis*. Personalipraktik, veebruar 2016/52, lk 19-20.
- Tuulik, M., Murdoja, T. (2014). *Kuidas sisekommunikatsioon ettevõttes toimima saada?* Kasutamise kuupäev: 15.01.2023, allikas: Äripäev: <https://www.sekretar.ee/uudised/2014/11/10/kuidas-sisekommunikatsioon-ettevottes-toimima-saada>

- Virkus, S., Lepik, A., Uverskaja, E., Reimo, T., Metsar, S., Raivo, R., Merle, L. (2017). *Infoteadused teoorias ja praktikas*. Tallinn: TLÜ Kirjastus.
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. (2008). *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Külim.
- Vos, M., Schoemaker, H. (2004). *Accountability of communication mangement; a balanced scorecard for communication quality*. Utrecht, Holland: Lemma Publishers
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Kasutamise kuupäev: 24.09.2022, allikas: Tartu Ülikool:
https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf
- Üksvärav, R. (2008). *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus

LISAD

Lisa 1. Regio OÜ struktuur



Joonis 15. Regio OÜ struktuur (Regio OÜ)

Lisa 2. Ankeetküsimustik

Hea vastaja!

Minu lõputöö eesmärgiks on saada ülevaade Regio OÜ töötajate rahulolust ettevõtte sisekommunikatsiooniga ja leida tööloigud, kus rahuolu on kõrge või vastupidiselt madal. Samuti on eesmärgiks hinnata töötajate töörahulolu taset ning kuidas mõjutab hetkel kasutusel olev sisekommunikatsioon töörahulolu. Teie antud vastused ja hinnangud aitavad puuduste esinemisel välja pakkuda lahenduste ettepanekuid olukorra parendamiseks või siis saada kinnitust sisekommunikatsiooni toimimisest ja positiivsest mõjust töörahulolule.

Küsimustik on anonüümne ja saadud teavet avalikustatakse ainult üldistatud kujul. Andmeid vajatakse statistiliste kokkuvõtete tegemiseks. Analüüsi kokkuvõttes ei kasutata andmeid, mille järgi saab vastajat tuvastada.

Valikvastustega küsimuste juures on kasutatud hindamise skaalat vahemikus 1-5, millest 5 näitab rahulolu kõrgemat taset ja 1 rahulolematust. Küsimustiku täitmiseks palun valige sobivaim vastus igale küsimusele.

Küsimustik koosneb neljast osast, milles on lisaks avatud ja üldküsimustele 49 väiteküsimust.

Palun vastake kõikidele küsimustele võimalikult ausalt. Küsimustiku täitmisele kuluv orienteeruv aeg on 20 minutit. Olen väga tänulik, kui leiaksite aega vastamiseks.

Küsimuste tekkimisel palun koheselt ühendust võtta küsimustiku koostajaga, Monika Mägi, momagi@tktk.ee.

1. osa - Üldküsimused

1.1 Sugu

- Mees
- Naine

1.2 Teie tööstaaž organisatsioonis

- 1-9 aastat
- 10+ aastat

1.3 Töö tegemise koht (valige kuni 2 vastust)

- Tartu kontor
- Kodukontor

1.4 Vanus aastates

- Kuni 39
- 40 või enam

2. osa – Rahulolu sisekommunikatsiooni korraldusega

2.1 Milliseid sisekommunikatsioonikanaleid kasutate oma töös kõige rohkem? (valige kuni 3 vastust)

- e-post
- ettevõttesisesed kiirsõnumid – Teams, Skype, Messenger
- telefonikõne
- silmast-silma kohtumised kolleegidega
- silmast-silma kohtumised juhtkonnaga
- koosolekud
- videokõned
- meeskonna ühisüritused

2.2 Palun andke järgmistele küsimustele oma hinnang, kuivõrd olete rahul ettevõtte sisekommunikatsiooni järgmiste erinevate aspektidega.

Valige Teile sobivaim vastuse variant järgnevast skaalast:

1- üldse ei nõustu	2- pigem ei nõustu	3- nii ja naa	4- pigem nõus	5- täiesti nõus
--------------------	--------------------	---------------	---------------	-----------------

1. Tunnen ennast tööalaselt informeerituna	1	2	3	4	5
2. Ettevõttes liigub ametlik informatsioon kiiresti	1	2	3	4	5
3. Ettevõttes liikuv ametlik informatsioon on kvaliteetne	1	2	3	4	5
4. Ettevõttes liigub mitteametlik informatsioon kiiresti	1	2	3	4	5
5. Ettevõttes liikuv mitteametlik informatsioon on kvaliteetne	1	2	3	4	5
6. Minu tiimis liigub ametlik informatsioon kiiresti	1	2	3	4	5
7. Minu tiimis liikuv ametlik informatsioon on kvaliteetne	1	2	3	4	5
8. Minu tiimis liigub mitteametlik informatsioon kiiresti	1	2	3	4	5

9. Minu tiimis liikuv mitteametlik informatsioon on kvaliteetne	1	2	3	4	5
10. Saan informatsiooni ettevõtte arengusuundade ja strateegia kohta	1	2	3	4	5
11. Saan informatsiooni ettevõtte majandusliku käekäigu kohta	1	2	3	4	5
12. Saan informatsiooni uute töötajate / lahkunud töötajate kohta	1	2	3	4	5
13. Saan informatsiooni kliendikaebuste kohta	1	2	3	4	5
14. Olen rahul informatsiooni liikumise kiirusega juhilt alluvale	1	2	3	4	5
15. Olen rahul informatsiooni liikumise kiirusega alluvalt juhile	1	2	3	4	5
16. Olen rahul informatsiooni liikumise kiirusega tiimide vahel	1	2	3	4	5
17. Olen kursis hädaolukorra kommunikatsioonijuhenditega	1	2	3	4	5
18. Olen rahul informatsiooni liikumise kiirusega kolleegide vahel	1	2	3	4	5
19. Olen rahul informatsiooni liikumise kiirusega tiimi sees	1	2	3	4	5
20. Saan igapäevast informatsiooni suuliselt	1	2	3	4	5
21. Saan igapäevast informatsiooni e- kirja teel	1	2	3	4	5
22. Olulist informatsiooni edastatakse koosoleku teel	1	2	3	4	5
23. Koosolekud toimuvad piisavalt tihedalt	1	2	3	4	5
24. Koosolekutelt saadav informatsioon on piisav, põhjalik	1	2	3	4	5
25. Kui ma puudun koosolekult, siis jõuab koosolekul jagatud informatsioon ka minuni	1	2	3	4	5
26. Töötajaid kaasatakse otsustusprotsessi	1	2	3	4	5
27. Töötajaid motiveeritakse pingutama oma ülesannete täitmisel	1	2	3	4	5

3. osa – Rahulolu suhtlemise ja tagasisidega

Palun andke järgmistele küsimustele oma hinnang kuivõrd rahul olete oma töö järgmiste aspektidega.

Valige Teile sobivaim vastuse variant järgnevast skaalast:

1- üldse ei nõustu	2- pigem ei nõustu	3- nii ja naa	4- pigem nõus	5- täiesti nõus
--------------------	--------------------	---------------	---------------	-----------------

3.1 Suhtlemine

1. Ettevõttes toimub kahepoolne avatud suhtlemine	1	2	3	4	5
2. Inimestel ettevõttes on head suhtlemisoskused	1	2	3	4	5
3. Kasutan kolleegiga suhtlemisel silmsidet	1	2	3	4	5
4. Kuulan, mida minu kolleeg või otsene juht räägib	1	2	3	4	5
5. Kui olen ebakindel, siis küsin ja täpsustan, kas olen asjadest õigesti aru saanud	1	2	3	4	5
6. Suhtlen oma kolleegidega ka töövälisel ajal	1	2	3	4	5

3.2 Tagasiside

1. Minu otsene juht annab mulle positiivset tagasisidet	1	2	3	4	5
2. Minu otsene juht annab mulle negatiivset tagasisidet	1	2	3	4	5
3. Minu otsene juht oskab tagasisidet anda	1	2	3	4	5
4. Minu otsene juht teab, millal on õige aeg tagasisidet anda	1	2	3	4	5
5. Olen saadavale tagasisidele avatud	1	2	3	4	5
6. Minu tööalaseid saavutusi tunnustatakse	1	2	3	4	5
7. Annan tagasisidet oma kolleegidele	1	2	3	4	5
8. Kolleegid annavad minule tagasisidet	1	2	3	4	5
9. Julgen anda tagasisidet oma otsesele juhile	1	2	3	4	5
10. Juht annab töötajatele järjepidevat tagasisidet	1	2	3	4	5
11. Olen valmis alati tagasisidet kuulama – nii negatiivset kui ka positiivset	1	2	3	4	5
12. Kui olen teinud vea või olen ebaõnnestunud, siis suudan seda tunnistada	1	2	3	4	5
13. Oskan tagasisidest õppida	1	2	3	4	5
14. Kardan, et tagasiside andmine võib rikkuda minu suhte kolleegiga	1	2	3	4	5
15. Mul on võimalus enese arenguks, koolitustel osalemiseks	1	2	3	4	5
16. Mul on oma tööülesannete tegemiseks piisavalt aega	1	2	3	4	5

4. osa - Ettepanekud seoses sisekommunikatsiooni toimimisega ja töörahuloluga

4.1 Palun kirjeldage oma sõnadega, miks Teile meeldib töötada selles ettevõttes. Mis tekitab Teile rahuolu oma tööga?

.....

.....
4.2 Palun kirjeldage oma sõnadega, mida sooviksite muuta ettevõtte töökorralduses. Mis tekitab
Teile rahulolematust oma tööga?
.....
.....

4.3 Palun tooge välja ettepanekuid, kuidas muuta ettevõtte sisekommunikatsiooni läbipaistvamaks,
kiiremaks, tõhusamaks, toimivamaks ning mis aitaks tõsta rahulolu tööga.
.....
.....

Tänan Teid aja leidmise ja vastamise eest!