

TARTU ÜLIKOOL  
Filosoofiateaduskond  
Ajaloo ja arheoloogia instituut

**INFO- JA KOMMUNIKATSIOONIAUDITI  
VÕRDLEMINE JA RAKENDAMINE TÕ  
PÄRNU KOLLEDŽI NÄITEL**

Magistritöö

Terje Talve  
Juhendaja: Tiiu Taur, MA  
Kaasjuhendaja: Kurmo Konsa, PhD

Tartu 2013

# Sisukord

Sissejuhatus .....	3
1. Töö teoreetilised lähtekohad .....	5
1.1. Info liikumise ja sisekommunikatsiooni teoreetiline käsitlus .....	5
1.2. Infoauditi olemus .....	8
1.3. Kommunikatsiooniauditi olemus .....	16
1.4. Info- ja kommunikatsiooniauditi sarnasused ja erisused .....	26
2. Uurimisprobleem ja –küsimused .....	30
3. Uurimisobjekti kirjeldus .....	33
3.1. TÜ Pärnu kolledži tutvustus .....	33
3.2. Valim .....	34
4. Metoodika .....	36
4.1. Auditi metoodika rakendamine TÜ Pärnu kolledžis .....	36
4.2. Andmete kogumise meetod .....	39
5. Uurimistulemused ja diskussioon .....	41
6. Rakendatud metoodika analüüs ja järeldused .....	59
Kokkuvõte .....	66
Summary .....	68
Viidatud allikad .....	71
Lisa 1. Intervjuu kava .....	76

## Sissejuhatus

Sisekommunikatsiooni olulisuses ei kahtle ilmselt enam ükski organisatsioon. Hästi toimiv ning organisatsiooni liikmete teabevajadusi rahuldav info liikumine on üheks organisatsiooni tervikliku tegevuse alustalaks. See ei võimalda mitte ainult täita seatud eesmärgi, muuta tööalaseid protsesse kiiremaks ja sujuvamaks ning vähendada sealjuures võimalikku asjatut ressursside kulutamist, vaid suurendab ka organisatsiooni liikmete töörahulolu ning kujundab tulemusrikka koostöö ja head kommunikatsioonisuhted.

Magistritöö eesmärgiks on anda ülevaade info- ja kommunikatsiooniauditi meetodikatest ning tuua välja nende sarnasused ja erisused. Töö empiirilises osas viib autor nendele meetodikatele tuginedes läbi pilootauditi ning analüüsib kasutatud meetodikat. Pilootauditi eesmärgiks on selgitada välja kontseptsioonide „efektiivsus“ ja „kiirus“ tajumine kommunikatsiooni kontekstis ning intervjueritavate hinnang info liikumisele ja sisekommunikatsioonile TÜ Pärnu kolledžis. Veel üheks eesmärgiks on analüüsida TÜ Pärnu kolledži infokeskkonna hetkeolukorra mõju arengukava valdkonna „Juhtimine ja kommunikatsioon“ eesmärgi täitmisele. Magistritöö teema valikul sai määravaks autori töökohas TÜ Pärnu kolledžis varasemalt läbiviidud kommunikatsiooniauditi ja töötajate rahuloluuuringute tulemustest selgunud info liikumise problemaatika.

Varasemates üliõpilastöodes on info liikumist ja sisekommunikatsiooni uuritud mitmeti. Infoauditit on oma magistritöös uurinud Lea Baumann (2011) ja Merle Musting (2012), kuid mõlema töö fookuses on organisatsiooni asjaajamine. Osaliselt on kommunikatsiooniauditi meetodikat oma bakalaureusetöös kasutanud Mari-Liis Mälberg (2001) uurides Majandusministeeriumi sisekommunikatsiooni (kasutades ICA küsimustikku) ning Liivi Ollino (2007), kes uuris Haapsalu Linnavalituse sisekommunikatsiooni (kasutades Cal Downs'i kommunikatsiooniauditi küsimustikku). Kuid varasemalt ei ole üliõpilastöodes võrreldud info- ja kommunikatsiooniauditit ega nende kahe auditi meetodika taustal süvaintervjuu meetodil uuritud organisatsioonisisest info liikumist ja sisekommunikatsiooni analüüsides nende rolli organisatsiooni arengukavas seatud eesmärgi saavutamiseks.

Töö koosneb kuuest peatükist. Esimene peatükk jaguneb neljaks alapeatükiks. Esimeses antakse ülevaade info liikumise ja sisekommunikatsiooni teoreetilisest alustest. Seejärel tutvustatakse info- ja kommunikatsiooniauditi metoodikaid. Viimases alapeatükis võrreldakse info- ja kommunikatsiooniauditi metoodikate sarnasusi ja erinevusi. Teises peatükis selgitatakse uurimisprobleemi ning tuuakse ära uurimisküsimused. Kolmas peatükk jaguneb kaheks alapeatükiks. Esimeses tutvustatakse uurimisobjekti Tartu Ülikooli Pärnu kolledžit ning teises iseloomustatakse uurimuse valimit ja kirjeldatakse selle koostamist. Neljas peatükk jaguneb kaheks alapeatükiks – esimeses selgitatakse etappide kaupa autori poolt läbiviidava pilootauditi metoodikat ning teises auditi andmete kogumiseks kasutatavat uurimismeetodit. Viiendas peatükis kajastatakse saadud uurimistulemusi, tuuakse ära peamised järeldused ning arutletakse saadud tulemuste üle. Viimases peatükis analüüsitakse rakendatud pilootauditi metoodikat, valimit, andmete kogumist ja selleks kasutatud uurimisinstrumenti ning andmete analüüsi. Seejärel tehakse ettepanekuid järgmiste auditite läbiviimiseks.

Käesoleva magistritöö valmimisele kaasaaitamise eest soovib autor esmalt tänada oma juhendajat Tiiu Tauri nõuannete ja pühendatud aja eest. Tema antud suunised ja toetus olid hindamatuks abiks kogu töö kirjutamise protsessi jooksul. Ilma tema julgustavate sõnadeta ei oleks töö käesoleval kevadel kaante vahele saanud. Autori suured tänud tagasiside andmise ja parendusettepanekute eest lähevad kaasjuhendajale dotsent Kurmo Konsale ja õppejõud Age Rosenbergile. Samuti kuuluvad autori tänud Anu Massole ja Krista Lepikule, kelle tagasiside oli abiks intervjuukava välja töötamisel. Autor tänab TÜ Pärnu kolledži kolleege intervjuus osalemise eest ning mõistva suhtumise ja paindlikkuse eest kogu õpingute perioodi kestel. Autor tänab siiralt ka oma lähedasi toetuse eest kogu ülikoolitee jooksul.

# 1. Töö teoreetilised lähtekohad

Käesolev peatükk jaguneb neljaks alapeatükiks. Esimeses antakse ülevaade info liikumise ja sisekommunikatsiooni teoreetilisest alustest. Teises tutvustatakse infoauditi metoodikat, keskenduses lähemalt Susan Henczeli (2001: 17) väljapakutud mudelile. Kolmandas alapeatükis käsitleb autor kommunikatsiooniauditi metoodikat. Neljandas alapeatükis võrreldakse info- ja kommunikatsiooniauditi metoodikate sarnasusi ja erinevusi.

## 1.1. Info liikumise ja sisekommunikatsiooni teoreetiline käsitlus

Sisekommunikatsioon on iga organisatsiooni alustala, kuna tagab organisatsiooni toimimise, liidab selle liikmeid ja tekitab ühtekuuluvustunde. Organisatsiooni liikmed on selle hinnatuim ressurss, iga töötaja võtab iga päev vastu erinevaid otsuseid, mis mõjutavad organisatsiooni tervikuna. Seetõttu on oluline, et sisekommunikatsioon on avatud, operatiivne, kahesuunaline ning kiire. Clappitt ja Downs (1993) toovad kvaliteetse sisekommunikatsiooni eelistena välja parenenud tööviljakuse, vähenenud töölt põhjusea eemaloleku, kõrgema kvaliteediga teenused ning uuendusmeelsuse.

Igasugune informatsioon on ülikooli põhitegevuse keskmes ning informatsiooni kogumine, selle asjakohasus, levitamine ja taastamine toetab kõrgkooli terviklikku toimimist (Davy 1998, Latif & Merzuki 2009: 95 kaudu). Ilma korraliku süstemaatilise infojuhtimiseta oleks ülesannete, mis nõuavad informatsiooni saamist ja jagamist, sooritamine küllaltki tülikas ja keeruline. Samuti võib vajaoleva informatsiooni identifitseerimine ning suuremal hulgal sidusrühmade suhtelistele vajadustele vastava informatsiooni ümberkorraldamine põhjustada täiendavat tööd ning suurendada ajakulu. (Latif & Merzuki 2009: 95)

Informatsioon on igasugune kirjalik, suuline või visuaalne teave, mida edastatakse kommunikatsiooniprotsessis (van Riel 1995, Varey 2006: 186 kaudu). Organisatsiooni infotöötlus ei ole pelgalt teabe saamine ebakindluse vähendamise eesmärgil, vaid ebaselgete ja mitmetähenduslike olukordade tõlgendamine (Daft & Lengel 1986: 559).

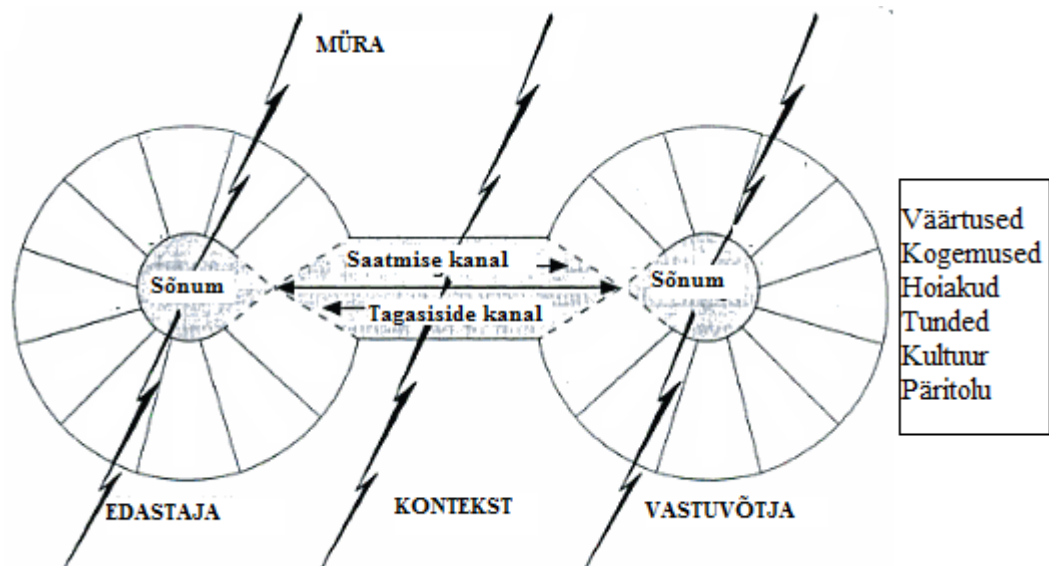
Antud kontekstis hõlmab ebakindluse mõiste informatsiooni puudust organisatsioonis ning „ebaselgus“ kirjeldab mitmetähenduslikku infosituatsiooni (Daft & Lengel 1986: 556).

Kuigi sisekommunikatsioonis on kesksel kohal sõnum – info – ja selle liikumine organisatsiooni liikmete vahel, on kommunikatsioon enamat kui sõnumite koostamine ja saatmine ning info kui kopeeritava ning jaotatava ressursi edastamine (Varey 2006: 184). Pigem tuleks organisatsioonikommunikatsiooni vaadelda nähtusena, milles toimub sotsiaalselt konstrueeritud institutsioonide taasloomine ja ümber kujundamine selle liikmete omavahelises mõtestatud tegevuses (Varey 2006: 191).

Virovere et al (2005: 74) defineerivad kommunikatsiooni kui inimestevahelise teabevahetuse protsessi, mille käigus toimub vastastikune tajumine ja tundmaõppimine ning sotsiaalsete suhete jaluleseadmine. Igasugune suhtlemine on diaadilise iseloomuga, see tähendab kahepoolne, ning edukate ja konstruktiivsete suhete jaoks on alati vaja tagasisidet ja oskust edastada õigeid sõnumeid (Virovere et al 2005: 74). Antud definitsioon kattub transaktsioonilise käsitlusega – kommunikatsioon on sõnumite vahetamise transaktsiooniline ja tähenduse kokkuleppimise (*negotiating meaning*) protsess suhete loomise ja säilitamise eesmärgil (Steinberg 2007: 40).

Traditsiooniliselt kaldutakse kommunikatsiooni käsitlema lineaarse protsessina, mille käigus toimub sõnumi edastamine saajalt vastuvõtjale. Mitmetel juhtudel on kommunikatsioon seotud üksnes info edastamisega juhtkonnalt töötajatele. Tegelikuses hõlmab see info vahetamist nii vertikaal-, horisontaal- kui ka diagonaalsuunal. Seega, efektiivne kommunikatsioon peab oma loomult olema kaheasuunaline ja seeläbi dialoogiline. (Deetz 1995, Fairhurst 2007, Hargie & Tourish 2009: 34 kaudu). Kuigi kommunikatsioon hõlmab info edastamist, ei ole antud käsitlus terviklik, kuna see ei käsitle aspekte kommunikatsiooniprotsessis osalejate vahelistest dünaamilistest suhetest. Saab öelda, et kommunikatsioon peegeldab organisatsiooni liikmete vahelisi suhteid; samuti loob, defineerib, kujundab ja selgitab neid suhteid nii liikmetele endile kui ka teistele. Üha enam proovitakse neid protsesse kommunikatsiooniauditiga käsitleda. (Tourish & Hargie 2009: 4-5)

Traditsioonilist lineaarse kommunikatsiooniprotsessi mudelit on täiendanud Shramm (Verderber & Verderber 2002: 112), kelle transaktsiooniline mudel (vt joonis 1) rõhutab kommunikatsiooni dünaamilisust, kus nii sõnumi saatja kui ka vastuvõtja osalevad aktiivselt igas kommunikatsiooniprotsessi etapis – sõnumi kodeerimises, edastamises, vastuvõtmises ja dekodeerimises. Tähtsuse loomine toimub protsessis osalejate kokkuleppel. Antud mudeli puhul rõhutatakse sõnumite järjepidevat vahetamist. (Steinberg 2007: 57) Iga kommunikatsiooniprotsessi mudel koosneb teatud komponentidest: kontekstist, teate edasiandjast ja vastuvõtjast, sõnumist, kanalist ja tagasisidest (Steinberg 2007: 45-51).



**Joonis 1.** Transaktsiooniline kommunikatsiooniprotsessi mudel. Allikas: Steinberg (2007:57), autori kohandustega.

Transaktsioonilise kommunikatsiooni protsessi mudeli joonisel kujutavad ringid teabe saatjat ja vastuvõtjat. Mõlema ringi keskel on sõnum, mida edastatakse kas verbaalselt või mitteverbaalselt. Saatja kodeerib sõnumi ning vastuvõtjal omakorda tuleb see dekodeerida – need tegevused on mõjutatud protsessis osalejate väärtustest, kogemustest, hoiakutest, tunnetest, kultuurist ja päritolust. Plokk kahe ringi vahel tähistab kanalit, mis hõlmab nii edastamist kui ka tagasiside, kuna mudel käsitleb kommunikatsiooni pideva protsessina. Sõnumi vahetamise protsessi mõjutab nii väline, sisene kui ka semantiline müra. (Steinberg 2007: 57-58) Kuigi kõik mudelid käsitlevad kommunikatsiooni kahe osaleja vahel, võib seda laiendada ka rohkematele osalejatele.

Welch ja Jackson (2007: 188) nimetavad sisekommunikatsiooni peamiste eesmärkidena: tagada organisatsioonisuhted, millele on iseloomulik töötajate pühendumus; edendada töötajate seas positiivset ühtekuuluvustunnet; arendada nende teadlikkust keskkonnamuutustest ja arusaamist; seada organisatsiooni eesmärgid keskkonnamuutustest lähtuvalt. Efektiivne kommunikatsioon soodustab organisatsiooni sidusust ja efektiivsust, kuna see rahuldab inimeste põhilised motivatsiooni impulsid. (Tourish & Hargie 2009: 18) Seega on sisekommunikatsioon dünaamiline protsess, mille käigus toimub informatsiooni vahetamine ja interpreteerimine organisatsiooni liikmete vahel.

## **1.2. Infoauditi olemus**

Informatsioon on organisatsiooni tähtsaim strateegiline vara. Seega on võtmeküsimuseks, millist informatsiooni vajatakse organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, kes on infoallikateks ning kuidas informatsioon organisatsioonis liigub. Nende aspektide käsitlemiseks kasutatakse infoauditi metodoloogiat. (Botha & Boon 2003: 24)

Kuigi mitmed teadlased (St. Clair 1999, Orna 1999, Henczel 2001) on infoauditit defineerinud, puudub sellel ühtselt aktsepteeritud definitsioon ja sellest tulenevalt ka meetod auditi läbiviimiseks. Kui varasemad infoauditi definitsioonid keskenduvad formaalsetele informatsiooniallikatele ning on suure rõhuga dokumendihaldusel, siis hilisemad definitsioonid (Buchanan & Gibb 1998, Orna 1999, Henczel 2001) käsitlevad auditit laiemalt – nendes on ühendatud organisatsioonilise perspektiivi tähtsus ja infoallikate lai valik (Vo-Tran 2011: 271).

Buchanan ja Gibb (1998: 34) defineerivad infoauditit kui protsessi, mis selgitab välja, inspekteerib ja hindab organisatsiooni infoallikaid viimaks ellu, säilitamiseks või parendamiseks organisatsiooni infojuhtimist. Infoauditit tuleks näha kui vältimatut asja, kui soovitakse määratleda infoallikate väärtust ja kasutamist selleks, et maksimaalselt ära kasutada selle strateegilist potentsiaali (Buchanan & Gibb 1998: 34).

Orna (1999: 69) määratluse kohaselt on infoaudit süsteemne infokasutuse, -allikate ja -voogude hindamine ning selle andmestiku võrdlemine töötajate arvamuse ja



olemasolevate dokumentidega selleks, et selgitada välja, mil määral need aitavad kaasa organisatsiooni eesmärkide täitmisele. Sama definitsiooni pakub välja ka *ASLIB Knowledge & Information Management Group* (Buchanan & Gibb 2007: 159-160).

Henczel (2001: 211) defineerib infoauditit kui protsessi, mis määratleb käesoleva infokeskkonna, selgitades välja organisatsiooni vajadustest lähtuva infovajaduse. Audit tuvastab, millist informatsiooni hetkel hangitakse ning sobitab kokku eelnevad kaks, selgitamaks välja lüngad, ebakõlad ja dubleerimised. Samuti hõlbustab protsess infovoogude kaardistamist nii organisatsiooni sees kui ka organisatsioonide vahelises väliskeskkonnas võimaldamaks kitsaskohtade ja ebaefektiivsuste määratlemise. (Henczel 2001: 211)

Eeltoodud definitsioonidest lähtuvalt saab öelda, et infoaudit on protsess, mis hindab organisatsiooni infokeskkonna hetkeolukorda, tuues välja nii infovajaduse kui ka olemasoleva informatsiooni ning selgitades seeläbi välja lüngad, vastuolud ning dubleerimised.

Infoaudit ei ole vajalik mitte ainult selleks, et selgitada välja, milliseid infoallikaid ja –teenuseid organisatsiooni liikmed oma tööks vajavad, vaid kuidas ning millisel eesmärgil neid allikaid ja teenuseid tegelikult kasutatakse. Audit keskendub eesmärkidele, olulistele eduteguritele, iga osakonna tegevustele ning seostab need asjakohase ettevõtte eesmärgiga. Seega, audit selgitab välja, millist informatsiooni on vaja iga tegevuse elluviimiseks. Ainult sellisel juhul on võimalik leida infoallikas, mis toetab konkreetset tegevust eesmärgi elluviimisel ning määratleda tase strateegilise tähtsuse skaalal. See omakorda võimaldab mitte ainult määratleda infoallikad ja –teenused, mis toetavad organisatsiooni eesmärke, vaid hinnata neid lähtudes strateegilisest tähtsusest. (Henczel 2000: 214-215)

Seega, saab järeldada, et organisatsiooni struktuurist, tegevuseesmärkidest ja –valdkonnast olenevalt saab konkreetse tööloigu auditeerimiseks kujundada sobiva infoauditi meetodika.

Buchanan ja Gibb (2007: 160) pakuvad välja, et infoauditi eesmärgid võib põhijoontes piiritleda organisatsiooni infoallikate ja –vajaduste väljaselgitamisega. Kuid

potentsiaalselt on infoauditi kasutusvaldkond laiem. Henczeli (2000: 216) järgi kasutatakse infoauditit:

- organisatsiooni infoga seotud vajaduste tuvastamiseks ja nende strateegilise tähtsuse taseme määramiseks;
- antud vajaduste rahuldamiseks vajaminevate allikate ja teenuste tuvastamiseks;
- nii organisatsioonisiseste kui ka organisatsiooni ja selle väliskeskkonna vaheliste infovoogude kaardistamiseks;
- lünkade, dubleerimiste, ebaefektiivsuste ning alade, kus valitseb info üleküllus analüüsimiseks, võimaldades tuvastada, kus täpselt muudatused on vajalikud.

Infoauditi põhiülesandeks peetakse strateegiliste juhiste pakkumist organisatsiooni infojuhtimisele (Buchanan ja Gibb 2007: 160). Sellisel juhul võiks väita, et infoauditil on organisatsioonis täita keskne roll, kuid tegelikkuses seisab metoodika silmitsi mitme probleemiga (Buchanan ja Gibb 2007: 160):

- infoauditi metoodika ei käi kaasas IKT arenguga;
- infoauditi ulatus ei ole kindlaksmääratud, seega võib tekkida probleeme isiklike asjaolude ja eesmärkide kohandamisel;
- puudub ühtne metoodika, mis jätab läbiviijale liiga suure mänguruumi ega anna konkreetseid juhiseid. Samuti ei ole piisavalt testitud olemasolevate metoodikate rakenduslikkust;
- käesolevaks hetkeks on küll loodud mitmeid auditi metodoloogiad ja olemasolevaid kohandatud, kuid siiski puudub ühtne metodoloogiline käsitlus.

Infoauditi keskmes on seega kontrollida, kas informatsiooniga seonduvad tegevused toetavad organisatsiooni eesmärke – kuidas organisatsiooni liikmed kirjapandud eesmärke mõistavad, mil määral need ühtivad tegelikkusega (auditist saadud andmetega) ning kas infosituatsioon toetab eesmärkide saavutamist.

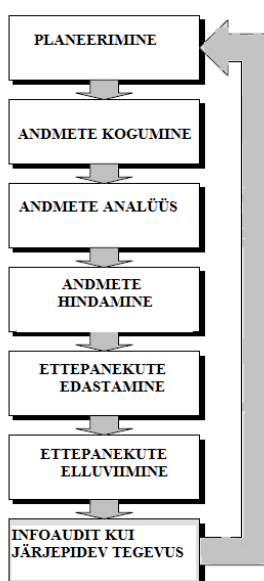
Kõige varajasem infoauditi metoodika InfoMap aastast 1988 on loodud Burk ja Horton poolt. Tegemist on neljaetapilise mudeliga, mille peamiseks eesmärgiks on organisatsiooni inforessursside välja selgitamine. Meetodi miinuspooleks on vähene organisatsiooni analüüs, mis tuleneb peamiselt alt-üles käsitlusviisist. (Buchanan & Gibb 2008: 3-4) Peamised hilisema aja infoauditi käsitlused on ära toodud tabelis nr 1.

**Tabel 1.** Infoauditi käsitlused

Aasta	Autor	Lühikirjeldus
1997, 1998, 2007, 2008	Steven Bunchanan, Forbes Gibb	Eesmärgiks oli luua universaalne mudel, mida saaks kasutada erinevates keskkondades arendamiseks efektiivset informatsiooni strateegiat. Viieastmeline mudel – edenda, tuvasta, analüüsi, raporteeri, sünteesi.
2001	Susan Henczel	Infoaudit peaks olema strateegilise suunitlusega ning on esimene aste teadmusauditi arendamisel. Seitsmeetapiline mudel – planeerimine, andmete kogumine, andmete analüüs, andmete hindamine, ettepanekute edastamine, ettepanekute elluviimine ja infoaudit kui pidev tegevus.
1990, 1999, 2004	Elizabeth Orna	Aruandluse audit kui dokumentide õigsuse tõendamine. Algselt seitsmeetapiline. Aastal 1999 arendas edasi kümneetapiliseks – vii läbi eeluuring, saa juhtkonna toetus, saa töötajate pühendumus, planeeri, identifitseeri infoallikad ja -vood, tõlgenda tulemusi, koosta raport, rakenda ettepanekud, jälgi muutusi, korda auditit.

Allikas: Vo-Tran (2011: 274)

**Henzeli** mudel (vt joonis 2) arendab edasi Orna (1990) ning Bunchanani ja Gibbi (1998) meetodite tugevaid külgi (Vo-Tran 2011: 275). Samuti ei ole mudel rangelt struktureeritud ning on paindlik, andes raamistiku ning võimaluse kohandusteks infoauditi läbiviimisel, lähtudes organisatsiooni eesmärkidest ja olemasolevatest ressurssidest. Henzeli (2000: 217) mudel koosneb seitsmest etapist: planeerimine, andmete kogumine, andmete analüüs, andmete hindamine, ettepanekute edastamine, ettepanekute elluviimine ja infoaudit kui järjepidev tegevus.



**Joonis 2.** Susan Henzeli infoauditi mudel. Allikas: Henczel (2000:23)

Nagu jooniselt näha, siis iga etapp on selgelt määratletud ning enne järgmise etapi juurde asumist peab eelnev olema lõpetatud.

Auditi läbiviimine algab esimesest ehk **planeerimise** (*planning*) etapist. Antud etapp on kõige olulisem, kuna sellest sõltub, kas auditi läbiviimine osutub edukaks või mitte. Planeerimise etapp koosneb omakorda viiest alaetapist (Henczel 2001: 23-24):

- Selgete eesmärkide määratlemine – seab raamistiku auditile, tuleb läbi mõelda auditeerimise põhjus ning mida tahetakse saavutada. Selleks on oluline saada ülevaade organisatsiooni missioonist, eesmärkidest, struktuurist, kultuurist, organisatsioonisisestest ja –välistest suhetest ning kommunikatsiooni probleemidest. Määratleda tuleb erinevad huvirühmad, kes tarbivad infoteenust. Enne auditi läbiviimist seatavad eesmärgid peavad olema vastavuses huvigruppide vajadustega.
- Auditi ulatuse ja ressursside määratlemine – määratletakse, mida auditeeritakse (kas informatsiooni liigi või organisatsiooni ulatuse järgi) ning vajalike ressursside olemasolu (nii ajalised, finantsilised, tehnilised kui ka inimressursid).
- Meetodi valimine – lähtudes organisatsiooni struktuurist ja kultuurist. Ühtse meetodi puudumise tõttu saab auditit kujundada vastavalt organisatsioonile. Meetodi valimisel tuleb lähtuda viiest aspektist – andmete kogumine, analüüs, hindamine, tulemuste ja soovitude edastamine ning soovitude rakendamine.
- Kommunikatsiooniplaani välja töötamine – milliseid kanaleid kasutatakse kommunikatsiooniks enne auditi läbiviimist, auditeerimise ajal ning pärast auditit. Kanalite valikul tuleb lähtuda organisatsioonistruktuurist ning juba kasutusel olevatest kanalitest. Töötajate teavitamine eesseisvast auditist on kõige efektiivsem intraneti vahendusel. Selle puudumisel saab kasutada seminare, koosolekuid, flaiereid, brošüüre, uudiskirju jms. Ka infoauditi läbiviimise ajal tuleb jätkata suhtlemist, soovitavalt intraneti vahendusel, selle puudumisel e-maili teel. Pärast auditit saab tagasiside anda intraneti, e-maili vahendusel, kirjalike teadaannetega. Tulemusi saab tutvustada ettekande vormis.
- Juhtkonna toetuse saamine – enne auditi läbiviimist tuleb plaani tutvustada juhtkonnale ning saada nende toetus. Samuti tuleks leida toetaja, kes toimiks vahelülina juhtkonna ja organisatsiooni liikmete vahel. Toetaja valikul peaks silmas pidama, et ta oskaks hinnata informatsiooni strateegilist tähtsust. Oluline on, et ka juhtkond väärtustab valitud toetajat.

Pärast hoolikat planeerimist järgneb **andmete kogumise** (*data collection*) etapp, mis hõlmab andmete kogumist infoallikate, -voogude ja nende kasutamise kohta. Enne uuringu läbiviimist tuleb luua inforessursside andmebaas, milles on võimalik säilitada kogutud andmed ja mis võimaldab tuvastada inforessursside ja organisatsiooni eesmärkide vahelisi seoseid (Henczel 2001: 179). Andmebaasi loomiseks võib kasutada programmi Microsoft Access (Henczel 2001: 64). Uuringuks ettevalmistumine hõlmab viit etappi: määratleda, milliseid andmeid on vaja koguda auditi eesmärkide saavutamiseks; saada juhtkonna toetus; määratleda uuringu ulatus, valida meetod ning hankida vajalikud ressursid. Uurimismeetoditena kasutatakse küsimustikku, individuaalset ja fookusgruupiintervjuud või nende kombinatsioone. (Henczel 2001: 67-70)

Küsimustikega on võimalik koguda nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid andmeid, nt millist informatsiooni kasutatakse ja kelle poolt, kuidas informatsiooni kasutatakse ja kuidas see organisatsioonis liigub, aga ka hoiakulisi ja käitumuslikke andmeid, nt kui hästi infoallikad või –teenused vastavad töötajate vajadustele. (Henczel 2001: 74) Küsimustiku koostamine algab instrumendi disainist (formaad, küsimuste tüübid, pikkus), mida tuleb pilootuuringuga testida. Seejärel tuleb mõelda, kuidas küsimustikku osalejatele edastada (e-maili, intraneti või interneti kaudu, väljatrükitult, isiklikult kätte anda) ning hiljem kokku koguda. Küsimustik peaks koosnema maksimaalselt kahekümnest küsimusest, mis peaksid olema jaotatud vähemalt nelja ossa. (Henczel 2001: 76)

Fookusgruupi intervjuud on vabas vormis intervjuu väikese rühmaga (6-8 inimest), mida juhib moderaator (Henczel 2001: 80). Intervjuu algab üldisemate teemadega ning kitseneb uurimuse keskse teemani (Crawford 1996, Henczel 2001: 80 kaudu). Moderaator tutvustab arutlusele tulevaid teemasid ning julgustab liikmeid nendel teemadel vestlema. Fookusgruuppe kasutatakse tavaliselt pärast küsimustike tagasisaamist, saamaks põhjalikumat kvalitatiivset informatsiooni toomaks selgust küsimustike vastustesse. Fookusgruuppe võib kasutada ka planeerimise faasis, saamaks eelinformatsiooni või aitamaks kaasa küsimustiku koostamisele. (Henczel 2001: 81)

Personaalsed intervjuud on üks-ühele intervjuud, millega kogutakse süvaandmeid peamistelt infokasutajatelt, täiendamaks küsimustike vastuseid. Oluline on

intervjueerida kõiki peamisi infokasutajaid, vähemalt üht liiget igast funktsionaalsest osakonnast. (Henczel 2001: 83-84) Personaalsed intervjuud võivad olla struktureeritud, poolstruktureeritud või struktureerimata. Sobivaim on poolstruktureeritud, kuna see on vähem formaalne, soodustab usaldusliku suhte loomist intervjuerija ja intervjueritava vahel, seega peaks intervjueritav avameelselt ja ausalt rääkima olulistest probleemidest. (Henczel 2001: 85)

Andmete kogumisele järgneb **andmete analüüs** (*data analysis*), mille käigus kogutud andmeid analüüsitakse, hinnatakse ja tõlgendatakse. Antud protsessi võib läbi viia nii majasiseselt kui ka majaväliselt, sõltuvalt võimalikest ressurssidest ja auditi ulatusest. Andmeid võib analüüsida käsitsi või kasutada erinevaid programme, nt Excel, Access, SPSS, Atlas.ti, QSR NUD\*IST. (Henczel 2001: 103-104) Enne andmete analüüsimist tuleb läbida neli etappi (Henczel 2001: 183-185): sisestada asjakohased andmed inforessursside andmebaasi, töötada välja andmete analüüsimise plaan, valmistada andmed ette transkribeerimiseks ja kodeerimiseks ning sisestada andmed andmebaasi või tabelisse. Andmete analüüsis tuleb lähtuda kogumise etapis kasutatud meetodist.

Küsimustike ja intervjuude analüüs. Pärast vastuste kodeerimist on võimalik teostada analüüs, soovitavalt kasutades erinevaid programme, millega on võimalik koostada tabeleid, graafikuid, jooniseid (Henczel 2001: 185).

Infovoogude kaardistamine võimaldab määratleda organisatsioonis saadaoleva ja loodava informatsiooni, samuti kitsaskohad, lüngad, dubleerimised ja ebaefektiivsused. Infovoogude diagrammiga on võimalik tuvastada, kes on usaldusväärse info valdaja ning organisatsiooni ametlikud ja mitteametlikud kommunikatsioonikanalid. Infovoogude diagramme saab luua nt Micrografx Flowcharter, Microsoft Draw tarkvara abil või kvalitatiivse analüüsi programmide nt Atlas.ti ja QSR NUD\*IST abil. (Henczel 2001: 123)

Infoallikate võrdlemine organisatsiooni eesmärkidega. Kasutades inforessursside andmebaasi on võimalik määratleda strateegilise tähtsusega infoallikad. Iga infoallikat tuleb käsitleda seoses ülesandega, mida ta toetab ja hinnata selle strateegilist tähtsust skaalal 1-5. (Henczel 2001: 129)

Pärast andmete analüüsi, tuleb uuringu käigus kogutud andmeid **hinnata** (*data evaluation*). Hindamine on protsess, kus analüüsitud andmeid esitatakse teadaolevas kontekstis ja määratakse kindlaks tulemuste väärtus. Tõlgendamine on protsess, kus selgitatakse, mida saadud andmed näitavad, tehakse nendest lähtuvalt järeldusi ning määratakse kindlaks nende olulisus organisatsiooni kontekstis. (Henczel 2001: 131) Nii hindamine kui ka tõlgendamine nõuavad organisatsiooni tundmist. Andmete hindamise etapp koosneb omakorda järgnevatest alaeappidest (Henczel 2001: 142-146):

- probleemide sõnastamine ja nende hindamine organisatsiooni kontekstis;
- puuduste/lünkade analüüsimine kõrvutades praegust ja ideaalset infoolukorda;
- kaardistatud infovoogude tõlgendamine (visuaalne infovoogude kujutamine);
- strateegiate arendamine sõnastatud probleemide lahendamiseks, puuduste kõrvaldamiseks. Oluline on kirja panna kõik alternatiivsed lahendused ning neid seejärel hinnata. Strateegiad tuleks kavandada organisatsiooni, osakonna ja infoüksuse tasemel;
- soovitude formuleerimine võttes arvesse kuluarvutlusi (*costings*; rakendus-, hooldus-, asenduskulud), protsesse (kuidas muutusi rakendada) ja eesmärgi (igal soovitatud muutusel peab olema mõõdetav eesmärk);
- tegevuskava väljatöötamine – peab hõlmama probleemide nimekirja, lahendusi, nende rakendamist ja ajakava.

Pärast auditeerimist tuleb tegevuskavas toodud **ettepanekud edastada** (*communicating the recommendations*). Auditi väärtust saab määratleda tulemuste edastamise efektiivsuse kaudu (Didis 1997, Henczel 2001: 149 kaudu). Soovitude edastamiseks on mitmeid meetodeid, valiku tegemisel tuleb silmas pidada organisatsioonikultuuri. Ettepanekud tuleb edastada positiivselt, garanteerimaks nende rakendamise juhtkonna poolt. Levinuim ettepanekute edastamise meetod on kirjalik raport. Isegi, kui see ei ole peamine kasutatav meetod, on raporti kirjutamine tähtis. Kirjalik raport hõlmab eesmärgi, ulatust, uuringu tulemusi ja soovitusi. (Henczel 2001: 149-150) Suuline ettekanne tuleb teha peamistele sihtrühmadele (juhtkond, info kasutajad, uuringus osalejad) ning peaks sisaldama vähem detaile kui kirjalik raport, selle keskmes peab olema tulemused ja huvirühmade vajadused. Suulise ettekanne peab võimaldama diskussiooni teket. (Henczel 2001: 153) Suulist ettekannet võib teha seminari vormis,

kuhu on kutsutud erinevate osakondade/tasandite töötajad. Ettepanekute edastamiseks võib kasutada ka intranetti, e-maili ja personaalset tagasiside (Henczel 2001: 155).

Pärast auditi tulemuste edastamist saab alustada **ettepanekute elluviimisega** (*implementing the recommendations*). Antud etapis töötatakse välja laiaulatuslik rakenduskava, milles tutvustatakse läbiviidavaid muudatusi koos ajagraafiku ja selgete eesmärkidega konkreetsete probleemide lahendamiseks. Iga ettepanekut tuleb käsitleda eraldi, sellel peab olema selge eesmärk, tunnustatud mõju (*acknowledged impact*) ja selgelt määratletud parameetrid. Parameetrite seadmine on oluline raamistiku seadmiseks ning vältimaks olukorda, kus muutused rakenduvad ka teistes valdkondades (kuna üksused organisatsioonis osad on omavahel tihedalt seotud). (Henczel 2001: 162-163) Muutused tuleks kirjutada sisse strateegilisse, turundus- ja äriplaani (Henczel 2001: 191). Selleks, et muudatuste rakendamine oleks edukas, peavad muutusi pooldama need organisatsiooni liikmed, keda need enim mõjutavad (Henczel 2001: 159). Antud etapis tuleb jätkata planeerimise etapis väljaarendatud kommunikatsiooni strateegiaga. Eriti tuleb tähelepanu pöörata, et muutuste läbiviimise protsessi on kaasatud liikmed, keda muudatused enim mõjutavad. Välja tuleb töötada ka järelrakendamise strateegia, mõõtmaks tehtud ettepanekute tulemusi, kuna see on aluseks infopoliitika strateegilisele dokumendile, mis defineerib organisatsiooni infojuhtimise. (Henczel 2001: 164-165)

Infoauditi viimane etapp hõlmab selle regulaarsust – **infoaudit kui pidev tegevus** (*The information audit as continuum*) – see kindlustab infoteenuste ja –allikate vastavuse organisatsiooni liikmete vajadustega. Pärast ettepanekute rakendamist on oluline mõõta muutustest tulenevat mõju organisatsiooni infokeskkonnale. (Henczel 2001: 167) Infoauditi läbiviimise sagedus sõltub organisatsioonist. Hilisemad auditid ei pea lähtuma esimese ulatusest ega kasutama sama metodoloogiat, kuid kõik järgnevad infoauditid peavad algama esimesest ehk planeerimise etapist (Henczel 2001: 169).

### **1.3. Kommunikatsiooni auditi olemus**

Argenti (2007: 139) rõhutab, et sobivaim viis organisatsiooni sisekommunikatsiooni efektiivsuse väljaselgitamisel on määratleda selle liikmete hoiakud ettevõttesse. Seda on võimalik teha kommunikatsiooni auditi kaudu. Kuid Argenti (2007: 139) ei selgita



lähemalt, millistest osadest peaks kommunikatsiooniaudit koosnema ega milliste meetoditega seda tuleks läbi viia.

Kommunikatsiooniauditi ajalugu ulatub 1970ndate aastate lõppu, mil seda tutvustati uue meetodina kahe distsipliini elementide, s.o. arvamusuuringud ja avalikkussuhted uurimiseks. Samasse aega jääb ka Rahvusvahelise Kommunikatsiooni Assotsiatsiooni (ICA) kommunikatsiooniauditi välja töötamine, mis hõlmas viit meetodit – küsimustikud, intervjuud, võrgustike analüüs, kriitilise juhtumi analüüs ja kommunikatsiooni päevik. (Henderson 2005: 288)

Kommunikatsiooniauditit on defineeritud mitmeti, hõlmates nii sise- kui ka väliskommunikatsiooni, kuid selle keskmes on organisatsiooni kuvandi kaardistamine peamiste sihtrühmade seas ning kommunikatsiooniprobleemide välja selgitamine (Henderson 2005: 289). Henderson (2005: 312) defineerib kommunikatsiooniauditit kui protsessi, mis on kavandatud organisatsioonikommunikatsiooni programmi uurimiseks ja hindamiseks, selgitamiseks välja tõrked efektiivses kommunikatsioonis, lüngad kommunikatsiooniprotsessis ning tehes parendusettepanekuid. Samuti peaks audit panema aluse edasistele uuringutele.

Kommunikatsiooniauditiga saab hinnata (Tourish & Hargie 2009: 30):

- informatsiooni üle- ja alakoormust, infoallikad ja –kanaleid;
- vahetatava info kvaliteeti;
- kommunikatsioonisuhteid – inimestevahelist usaldust, toetust, sotsiaalsust, tööga rahulolu;
- operatiivseid kommunikatsiooni võrgustikke;
- kommunikatsiooni kitsaskohti ja väravavahte;
- positiivseid ja negatiivseid kommunikatsiooni kogemusi;
- individuaalse, grupi ja organisatsiooni kommunikatsioonikäitumise mustreid.

Sisekommunikatsiooni uurimisele suunatud audit toob esile töötajate hoiakud, selgitab välja missugune kommunikatsioon toimib kõige paremini ning millist informatsiooni töötajad vajavad olemaks efektiivsemad ja tundmaks end organisatsioonis paremini (Wallace 1995).

Kommunikatsiooniauditiga uuritakse ka organisatsioonikommunikatsiooni elemente, milleks on: sümbolid, struktuurid, harjumuste mustrid, diskreetsed sõnumid, suhted ja suhtlemine, jutustused (*narratives*), koosolekud, võrgustikud, rituaalid, müüdid, arutelud (Cheney *et al* 2004, Hargie ja Tourish 2009: 30 kaudu). Ükski audit ei suuda käsitleda neid kõiki, kuid üldiselt on auditi eesmärgiks anda ülevaade kellega kommuniqueeritakse, kellega peaks kommuniqueerima, mis teemadel arutletakse, millistest allikatest infot hangitakse, milliste kanalite kaudu info jõuab inimesteni ning kõigi eelnevate aspektide mõju töösuhetele (Tourish & Hargie 2009: 31).

Kuigi kommunikatsiooniauditi etappe ei ole sama konkreetselt paika pandud nagu infoauditi puhul, saab järgida loogilist struktuuri. Kommunikatsiooniaudit algab samuti ettevalmistava etapiga – **saa tippjuhtkonna toetus ja valmista organisatsioon auditiks ette** (*engage senior management commitment & prepare the organization for the audit*). Auditeerimise protsessi alguses tuleks pidada koosolek tippjuhtkonnaga, mille käigus tuleb (Tourish & Hargie 2009: 35-37):

- Selgitada auditi väärtust, rolli antud ettevõttes ning juhtkonnapoolset toetust, mida on vaja maksimaalsete tulemuste saavutamiseks. Muuhulgas tuleks käsitleda ajakava ning organisatsiooni liikmete kaasamist auditi küsimuste koostamisel, tulemuste tõlgendamisel ja parendusettepanekute tegemisel.
- Määratleda kuus peamist probleemi, mis on töötajatel seoses informatsiooni vastuvõtmise ja saatmisega – aitab piiritleda auditi ulatust ja selgitada juhtkonnale kommunikatsiooniprotsessi käsitlust. Samuti annab ülevaate, mida on auditiga võimalik saavutada ega loo ebareaalset ootusi.
- Arutleda, milliseid kommunikatsiooni standardeid on juhtkond valmis omaks võtma ja rakendama.
- Võtmeisiku (*senior person*) määramine, kes on lüliks auditeerija ja organisatsiooni vahel.

Organisatsiooniliikmete informeerimiseks eesisevast auditist piisab tavaliselt lihtsast kirjast, kus on välja toodud auditi olemus ja ajakava ning osalejatele tuleb rõhutada, et nende vastuseid käsitletakse konfidentsiaalselt. (Tourish & Hargie 2009: 37).

Järgmine etapp on **andmete kogumine** (*data gathering*). See toimub tavaliselt kahes etapis – esmalt viiakse läbi üksikud intervjuud, mille eesmärgiks on tutvumine organisatsiooni liikmete arvamuste ja juhtkonna arvamuse kohaselt valupunktidega. Eelintervjuude käigus tuleks uurida, kuidas otsuseid vastu võetakse, kommunikatsioonikanaleid, kommunikatsioonisuhteid, kommunikatsiooni tõkkeid, organisatsiooni struktuuri, operatiivsust (nt kriisisituatsioonis). Saadav tagasiside on abiks lõpliku küsimustiku väljatöötamisel. (Tourish & Hargie 2009: 39) Enne auditeerimise alustamist tuleks läbi viia ka pilootuuring, mis ei tohiks kindlasti olla suuremahuline ega kujuneda omakorda eraldiseisvaks uuringuks. Auditi tulemusi tuleb esmajärjekorras nii kirjalikult kui ka suuliselt esitleda juhtkonnale. (Tourish & Hargie 2009: 41)

Enamik organisatsioone on lummatud küsimustikest – need meelitavad oma näilise lihtsuse poolest. Enne küsimustiku koostamist on vaja õppida tundma auditeeritavat organisatsiooni. Samuti on vaja kindlaks teha auditi eesmärk, selleks võib olla nt töötajate kommunikatsiooni kompetentsi, kommunikatsioonikanalite efektiivsuse hindamine. Sõltuvalt eesmärgist tuleb valida küsimustiku tüüp ja metodoloogia. Tavaliselt kasutatakse kaht tüüpi instrumente – protsessi ja laiaulatuslikke (*comprehensive*). Protsessi instrument uurib kommunikatsiooni mikrotasandil, nt konflikti juhtimine, meeskonnatöö, kommunikatsiooni kompetents, määramatuse juhtimine. Lainyaulatuslikud instrumendid uurivad kommunikatsiooni makro tasandil, nt rahuolu kommunikatsiooni kliimaga, järelevalve kommunikatsioon. (Clampitt 2009: 55-57) Kommunikatsiooni auditis on enim kasutatavad laiaulatuslikku tüüpi instrumendid (vt tabel 2) – kommunikatsiooni rahulolu küsimustik (CSQ; Downs & Hazen 1977), ICA Audit (Goldhaber & Krivonos 1979), organisatsioonikommunikatsiooni arengu audit (OCD; Wiio *et al* 1977) ja organisatsioonikommunikatsiooni skaala (OCS; Roberts & O'Reilly 1973). (Clampitt (2009:58-60)

**Tabel 2.** Instrumentide võrdlus

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

Allikas: Clampitt (2009:61).

Küsimustiku valimine sõltub auditi eesmärgist ja auditeerimise protsessi piirangutest. Võimalik on valida väljatöötatud küsimustike vahel, mis on teaduslikult testitud ja kindlustab seega eesmärkide täitmise, või koostada instrument ise. Hea küsimustiku koostamine on keeruline, kuid võimaldab lähtuda konkreetsest organisatsioonist. Olemasolevate instrumentide puuduseks võib olla see, et kõik küsimused ei ole konkreetsele organisatsioonile kohased. Vähemkogenud auditeerijale soovitatakse olemasoleva instrumendi kasutamist ja selle kohendamist vastavalt organisatsiooni vajadustele. (Clampitt 2009: 62)

Intervjuud peetakse kommunikatsiooniauditi peamiseks vahendiks. Seda võib kasutada ainumeetodina, ühe osana auditist, aga ka teiste meetodite täiendamiseks. Intervjuu käigus on võimalik saada olulist lisainformatsiooni, paremini mõista organisatsiooni töökorraldust ja liikmete omavahelist kommunikatsiooni ning laiendada teemakäsitlust mõnes olulises punktis. On kaht liiki intervjuusid: uurimuslik ja fokuseeritud. Uurimuslike intervjuude eesmärgiks on genereerida vaidlusküsimusi (*generate issues*) saamaks ülevaadet näiteks töötajate kommunikatsiooni kogemusest. (Millar & Tracey 2009: 78-81) Antud liiki iseloomustab üldine ettekujutus käsitletavatest teemadest, kuid intervjuueeritavatel on küllaldaselt võimalusi võtta juhtrolli ning arutleda teemade üle nii põhjalikult, kui nad soovivad, samuti tõstatada täiendavaid küsimusi. (Millar & Tracey 2009: 86) Uurimuslike intervjuusid on oma uuringutes kasutanud näiteks Robson & Tourish (2005), Goldhaber (1993), Lount & Hargie (1997). Fokuseeritud intervjuu

eesmärgiks on saada konkreetset informatsiooni eelnevalt väljavalitud teemadel, näiteks uurimaks formaalset kommunikatsiooni struktuuri. (Millar & Tracey 2009: 81) Antud tüüpi intervjuu puhul on enamik teemasid, küsimuste tüüpe, vastuse variante rangelt kindlaksmääratud. Fokuseeritud intervjuud on enamasti suletud küsimustega. Võrreldes uurimuslike intervjuudega on saadud vastuseid lihtsam kodeerida ja analüüsida (Millar & Tracey 2009: 86-88).

Kui kommunikatsiooni auditeerimise eesmärgiks on organisatsiooniliste küsimuste põhjalikum analüüs, tuleks kasutada fookusgrupe (Downs & Adrian 2004: 210). Boddy (2005, Dickson 2009: 103 kaudu) väidab, et kasutada tuleks väljendit „fookusgrupi diskussioon“ mitte intervjuu, kuna see hõlmab paremini antud käsitlust. Fookusgrupp koosneb vähesel arvul liikmetest (6-12), kellel on uuringu seisukohast teatavad ühised tunnused ning kes tulevad kokku, et läbiviija (*facilitator*) eestvedamisel mingi teema üle arutleda (Dickson 2009: 103). Fookusgrupi juht peaks määratlema arutletavad teemad, looma lõdvestava õhkkonna ja olema võimeline vestlust kokku võtma (Vaughn *et al.* 1996, Greenbaum 1998, Dickson 2009: 116 kaudu). Fookusgrupid võimaldavad inimestel oma sõnadega arvamust avaldada (Puchta & Potter 2004: 47). Fookusgrupi meetodit võib kasutada täiendamaks teisi tehnikaid, lisavahendina peamise instrumendi juures või uurimuse ainsa meetodina (Morgan 1977, Millward 2006, Dickson 2009: 108 kaudu).

Andmeid on võimalik koguda ka logiraamatu meetodil – see hõlmab auditis osalejate sissekandeid individuaalsetesse päevikutesse pärast kommunikatsioonikogemuse saamist, mitte tagantjärele nagu küsimustiku puhul. Rahvusvaheline Kommunikatsiooni Assotsiatsioon (ICA) on välja töötanud logiraamatu (DCL) malli, mida saab vastavalt organisatsiooni eesmärkidele kohandada. Logiraamatu eelisteks on see, et nad on enamikule tuttavad, sisaldavad detailset informatsiooni ning sama tegevust on võimalik pikema aja jooksul hinnata. Logiraamatu peamisteks miinusteks on see, et nende täitmise sagedust ei ole auditeerijal võimalik mõjutada; kirjapandud andmete tõele vastavust ei ole võimalik kontrollida; küllaltki suur on oht, et logiraamatuid ei tagastata auditeerijale; logiraamatu täitjad võivad hakata rohkem kommunikeerima selleks, et päevikusse rohkem sissekandeid teha. (Hargie & Tourish 2009: 123-127) Logiraamatu meetoditeks on veel ECCO (*Episodic Communication Channels in*

*Organization*) ja MCR (*Mystery-customer Research*). ECCO analüüs analüüsib ja kaardistab kommunikatsiooni võrgustikud ja mõõdab voo, sõnumi moonutamise ja ülekülluse määra. Antud meetodit kasutatakse konkreetse infoliikumise protsessi hindamiseks. (Hargie & Tourish 2009: 133) MCR on protsess, mille käigus koolitatud turundusuuringu töötaja külastab asutusi ja hindab sealseid teenindusstandardeid ja tuvastab probleemseid valdkonnad (Burnside 1994: 32, Hargie & Tourish 2009: 137 kaudu).

Auditi meetodiks on ka võrgustiku analüüs (*Network analysis*), mille peamine fookus on töötajatevahelistel suhetel mitte nende isiklikel kogemustel ja hinnangutel. Võrgustiku analüütikud proovivad hinnata organisatsioonikommunikatsiooni kvaliteeti, hinnates struktuurilisi suhete mustreid. Organisatsioonis kujunevad formaalsete võrgustike kõrval välja töötajate isiklikel eelistustel põhinevad mitteformaalsed suhted. Võrgustiku analüüsiga hinnatakse neid mõlemaid. See võimaldab määratleda infoblokke, mis tõkestavad kommunikatsiooni efektiivsust, kommunikatsiooni rolle ja alagruppe. Võrgustiku analüüs peaks käsitlema vähemalt kolme tüüpi võrgustikke (de Jong & Zwijze-Koning 2009: 149-151): strateegilisi (infovahetuse suhted lähtudes organisatsiooni poliitikast ja otsustamise protsessist), töökorralduslikke (lähtudes igapäevastest tööülesannetest) ja isiklikke (sõbrasuhted).

Kommunikatsioonivõrgustike kaardistamisel kasutatakse peamiselt nelja tehnikat: sotsiomeetiline küsitlus, vaatlus, väikese maailma tehnika ja arhiivandmete analüüs. Sotsiomeetiline küsitluse käigus soovitakse teada saada organisatsiooni liikmetega kontakteerumise sagedust kas tööalastel või töövälistel teemadel või mõlemat. Sotsiomeetilisi küsimusi võib esitada nii intervjuude ajal kui ka kasutada küsimustikke (de Jong & Zwijze-Koning 2009: 151-152).

Sotsiaalteadustes kasutatakse tihti vaatluse meetodit (*observation*) uurimaks peamiselt kvalitatiivseid andmeid näiteks väikese grupi või ekspertrühma käitumist ja tööprotsesse. Kvantitatiivselt on võimalik uurida kommunikatsiooni võrgustikke. Kuna meetod on ajamahukas, kasutatakse seda peamiselt kvalitatiivsete aspektide uurimisel. Vaatluse kasutamisel on mitu võimalust – uurijad võivad osaleda vaatluse ajal tööprotsessis või vaadelda kõrvalt sooritades samal ajal oma töö ülesandeid. Osalejaid

võib vaatlusest teavitada, kuid neid võib jätta ka informeerimata. (de Jong & Zwijze-Koning 2009: 153-154)

Infovahetuse suhteid (*information exchange relationships*) on võimalik uurida ka „väikese maailma tehnikaga“ (*small world technique*; Milgram 1967), mis keskendub töötajatevaheliste suhtluskanalite uurimisele – kas töötajad suhtlevad üksteisega vahetult või kolleegi(de) vahendusel. Tehnika rakendamiseks on mitmeid võimalusi. Enimlevinud on meetod, mil osalejatele antakse kaust, mis esitleb väljamõeldud probleemi. See kaust palutakse toimetada konkreetsele isikule (välja valitud uurija poolt). Kui katsealune seda isikut ei tea, tuleb tal kaust edastada inimesele, kes võiks teda enim teada. Kausta saaja peab täitma küsimustiku erinevate isiksusetüüpide kohta. Antud meetodiga on võimalik kaardistada sõnumi teekonda organisatsioonis, samuti määratleda väravavahid. Meetodi miinuseks on see, et ei ole kindlaks määratud sõnumite edastamise arvu kordades, mis garanteeriks selge ülevaate organisatsioonikommunikatsiooni süsteemist (de Jong & Zwijze-Koning 2009: 155-156).

Kommunikatsioonisuhteid organisatsioonis on võimalik uurida ka arhiiviandmete põhjal. Võrgustiku analüüsi sisendiks on kolme tüüpi andmed – siseposti, telefoni ja e-maili vahetuse kohta. Antud andmed võimaldavad määratleda osalejad, sõnumi vahetamise aja, mõningatel juhtudel ka sõnumi teema. Võrgustiku analüüsi puhul antud infovahetuse momendid kodeeritakse. Antud meetodi puhul jäetakse kõrvale näost näkku suhtlemise aspektid. (de Jong & Zwijze-Koning 2009: 157)

Järgmises etapis tuleb kogutud **andmeid analüüsida** (*analysing the data*). Andmete esitamise viis mõjutab informatsiooni tõlgendamist, järelduste tegemist (Clampitt 2009: 71). Analüüs sõltub kogumisel kasutatud meetodist.

Küsimustike puhul tuleb andmete analüüsil eristada kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid andmeid. Kvantitatiivsete andmete analüüsiks on võimalik kasutada järjestuse meetodit (*rank-order method*), andmebaaside võrdlust ja tegurite hindamist (*factor scores*). Tavaliselt kasutatakse kombinatsioone erinevatest meetoditest. Kvalitatiivsete andmete puhul kasutatakse sisuanalüüsi, millega sarnasuste leidmiseks kategoriseeritakse avatud küsimustest saadud vastuseid. (Clampitt 2009: 71-74)

Intervjuust saadud andmete analüüs koosneb omakorda kolmest etapist: intervjuust saadud andmetega tutvumine, vastuste kodeerimine, andmete kategoriseerimine sarnaste tunnuste alusel. Tänapäeval kasutatakse andmete analüüsiks enamasti programme, mitte ei tehta seda käsitsi. (Millar & Tracey 2009: 97-100)

Fookusgruppidest saadud andmete analüüsiks ei ole ühtset parimat meetodit. Krueger ja Casey (2000) pakuvad välja andmete analüüsi tuginedes mälule, märkmetele, lindistustele ja transkriptsioonidele. Transkribeerimine on nendest enim levinud. Kui fookusgruppe kasutatakse ainumeetodina, on transkribeerimine kohustuslik, kuid see on väga ajamahukas protsess. Võimalik on kasutada ka sisuanalüüsi, mis võib olla kvalitatiivne, kvantitatiivne või strukturealne. Enamasti kasutatakse ka fookusgruppide andmete analüüsil erinevaid programme, nt NVivo (ja eelkäijat NUDIST), ATLAS.ti, ETHNOGRAPH, HyperRESEARCH. (Dickson 2009: 118-121)

Võrgustikke saab hinnata erinevate kategooriate abil: need, mis kirjeldavad protsessis osalejate vahelisi suhteid (kontakti tihedus, tugevus, suhete sümmeetria) ja need, mis kirjeldavad positsiooni võrgustikus ja kogu võrgustikku (saab mõõta liikmete kaasatust, ja sidusust ning tsentraliseeritust). Võrgustikke saab analüüsida ka nende visualiseerimise kaudu, kasutades nt programmi NETDRAW. Samuti on võimalik võrgustikke hinnata, kasutades analüüsimiseks punktiseisu. (de Jong & Zwije-Koning 2009: 158-163)

Pärast andmete analüüsi saab asuda **tulemuste tõlgendamise** (*interpreting the results*) juurde. Küsimustike puhul tuleb alustada kvalitatiivsete andmete tõlgendamisest ja seejärel liikuda edasi kvantitatiivsete juurde vältimaks kvalitatiivsete andmete sobitamist kvantitatiivsete konteksti. Selleks, et tulemuste tõlgendamine oleks hõlpsam, tasub enne küsimustike koostamist prognoosida küsimuste erinevaid tõlgendusviise. Samuti tuleb selgelt eristada olulisi küsimusi vähemolulistest ning selgitada välja need, millel on suurem mõju kommunikatsioonikliimale tervikuna. Tulemuste tõlgendamisel tuleb eristada mikro- ja makrotasandiprobleeme vältimaks „üks suurus sobib kõigile“ mõtteviisi. Järelduste tegemiseks on oluline tulemuste üldistamine ja kategoriseerimine. (Clampitt 2009: 74-76) Igale tuvastatud probleemile ei pea järgnema konkreetset tegevust selle lahendamiseks – oluline on organisatsiooni tundmine oskamaks teha soovitusi, mida on võimalik rakendada. (Clampitt 2009: 77)



Kuigi tõlgendamise osa tuuakse välja vaid küsimustike all saab enamikke soovitusi järgida ka teistest meetoditest saadud andmete tõlgendamiseks.

Pärast auditi rakendamist on põhiülesandeks **aruande koostamine** (*crafting the audit report*) ja **tulemuste esitamine** (*delivering the report orally*). (Tourish & Hargie 2009: 224). Raportit kasutatakse informeerimiseks, analüüsimiseks, soovitusteks ja veenmiseks (Lamb 2006: 19). Raport on süsteemne hinnang organisatsiooni valikuvõimalustest, seatud eesmärkidest, piirangutest ja ressurssidest (Baake 2007, Tourish & Hargie 2009: 225 kaudu). Ideaalne raport peaks olema õigeaegne, hästi kirjutatud, hästi struktureeritud, atraktiivne (sisaldades graafikuid, jooniseid, diagramme, pilte), kulutõhus (*cost effective*; tehtud soovitused peaksid olema kulutõhusad) (Tourish & Hargie 2009: 225-226). Raporti struktuur peaks olema järgnev: tiitelleht, sisukord, kooskõlastused, sissejuhatus (ülevaade auditi struktuurist, olulisematest teguritest, andmete kogumisest), metodoloogia ja valimi põhjendus, tulemused ja soovitused, lisad ning viited teoreetilistele materjalidele (Hargie *et al* 2004, Tourish & Hargie 2009: 228-233 kaudu).

Raport peab olema objektiivne ning andma täpse ülevaate organisatsiooni kliimast ning peab seega hõlmama nii organisatsiooni tugevusi kui ka nõrkusi. Nõrkuste kajastamisel on alati oht, et juhtkond hakkab vastu töötama. Raport peab olema kirjutatud neutraalse tooniga, olema hinnangute vaba, ning pakkuma lahendusi mitte tegema etteheiteid. (Tourish & Hargie 2009: 236-237) Tavaliselt järgneb kirjalikule raportile tulemuste suuline esitamine tippjuhtkonnale. Oluline on, et ettekanne annaks ülevaate kõikidest auditi tulemustest. Ettekanne tegemisel tuleb tähelepanu pöörata sõnakasutusele ja kehakeelele. Ettekanne peab näitama, et auditi meeskond väärtustab organisatsiooni tugevusi, on selgitanud välja nõrkused ning töötanud välja plaani nende probleemide lahendamiseks. (Tourish & Hargie 2009: 241-242)

Auditi raporti eesmärgiks on veenda organisatsiooni rakendama soovitatud ettepanekuid. Kommunikatsiooniauditi viimane etapp on **muutuste jõustumine** (*influencing and persuading to effect change*). Wells ja Spinks'i (1996: 27) soovivad, et veenev sõnum peaks köitma tähelepanu, tekitama psühholoogilisi vajadusi, esitama informatsiooni nende vajaduste täitmiseks, tõendama nõuete täitmist, soovitada

tegevusi. Veenmisel võib kasutada ähvardamise taktikat või loogilisi argumente. (Tourish & Hargie 2009: 239).

Tourish ja Hargie (2009: 50-51) rõhutavad, et **auditi protsess on** oma iseloomult **tsükliline** mitte ühekordne ülevaate andmine organisatsioonikommunikatsiooni hetkeseisust. Erinevatel aegadel läbiviidud auditite tulemusi on võimalik omavahel kõrvutada ning seeläbi parendada organisatsioonikommunikatsiooni.

#### **1.4. Info- ja kommunikatsiooniauditi sarnasused ja erisused**

Nii info- kui ka kommunikatsiooniauditiga uuritakse infoga seotud vajadusi organisatsioonis – auditeeritakse info liikumist, kanaleid, analüüsitakse lünki ja dubleerimisi. Kui infoauditi fookuses on määratleda, mil määral informatsiooniga seonduvad tegevused toetavad organisatsiooni eesmäärke (Henczel 2000: 214-215), siis kommunikatsiooniaudit uurib organisatsiooni liikmete infovajadust ning infovahetuse protsessi tajumist parendades seeläbi ka kommunikatsiooni keskkonda (Henderson 2005: 312).

Baker (1999: 2) käsitluse kohaselt läbivad erinevad auditid vähemalt viis etappi:

- teema valik;
- soovitud tulemuste määratlemine kriteeriumite ja standarditega;
- objektiivsete andmete kogumine kontrollimaks standardite täitmist;
- vajalike muutuste rakendamine tegevuse parendamiseks;
- teistkordne andmete kogumine selgitamiseks välja muudatusettepanekute mõju organisatsiooni tegevusele.

Kuna nii info- kui ka kommunikatsiooniauditi puudub ühtne kokkulepitud kasutatav meetod, siis saab auditit kujundada vastavalt organisatsioonile. Sobiliku meetodika leidmiseks tuleb võtta arvesse organisatsiooni vajadusi, auditi eesmärki ning valida selle saavutamiseks vajalik meetod. Meetodi valimisel tuleb läbi mõelda ka, kuidas toimub andmete kogumine, nende analüüs, hindamine ning tulemuste edastamine. (Henczel 2001: 17; Hargie & Tourish 2009: 28)

Baseerudes käesoleva töö eelnevates peatükkides tehtud kirjanduse ülevaatele, saab teha järelduse, et nii info- kui ka kommunikatsiooniaudit on seitsmeetalised (vt tabel 3). Vaadates auditite metoodikate etappe, on nende nimetused mitte väga erinevad ja tehnilisest küljest vaadatuna on metoodikatel küllaltki sarnane auditeerimise protsess.

**Tabel 3.** Info- ja kommunikatsiooniauditi etapid

<b>Infoaudit</b>	<b>Kommunikatsiooniaudit</b>
Planeerimine	Saa juhtkonna toetuse ja valmista organisatsioon auditiks ette
Andmete kogumine	
Andmete analüüs	
Andmete hindamine	Tulemuste tõlgendamine
Ettepanekute edastamine	Aruande koostamine ja tulemuste esitamine
Ettepanekute elluviimine	Muutuste jõustumine
Infoaudit kui pidev tegevus	Audit kui tsükliline protsess

**Esimene etapp** on mõlema auditi puhul oma olemuselt ettevalmistav. Kui Henczeli (2001: 17-19) infoauditi metoodikas on välja toodud etapid, mida läbida ning on olemuselt väga konkreetne, siis kommunikatsiooniaudit annab vähem otseseid instruktsioone. Mõlema auditi esimeses etapis tuleb määratleda auditi ulatus, teavitada organisatsiooniliikmeid läbiviidavast auditist ning saada juhtkonna toetus oma tegevusele (Henczel 2001: 24; Tourish & Hargie 2009: 35-37). Kuigi kommunikatsiooniauditi esimene etapp ei hõlma otseselt eesmärkide määratlemist ja meetodi valimist on nende aspektide peale mõtlemine äärmiselt oluline saavutamaks soovitud tulemusi. Vähemoluline ei ole ka juhtkonnaga kooskõlastuse hõlbustamine läbiviidava auditi osas. Ettevalmistavast etapist sõltub auditi edukus (Henczel 2001: 23). Just soovitud tulemusteni jõudmiseks on põhjalik ettevalmistus tähtis.

**Andmete kogumiseks** on mõlema auditi puhul toodud välja nii küsimustiku kui ka intervjuu (kas siis personaalsed või fookusgrupi) meetod. Infoauditi puhul on valida küsimustike, fookusgrupi või personaalsete intervjuude vahel. Millise meetodi või kombinatsiooni kasuks otsustada, sõltub auditi eesmärgist, ulatusest ja saadaolevatest ressurssidest (Henczel 2001: 176). Enne andmete kogumist tuleb luua inforessursside andmebaas, milles on võimalik säilitada kogutud andmed ja mis võimaldab tuvastada inforessursside ja organisatsiooni eesmärkide vahelisi seoseid (Henczel 2001: 179). Kommunikatsiooniauditi puhul tuleb sõlmprobleemide väljaselgitamiseks viia esmalt läbi eelintervjuu, millele järgneb uuringu kava väljatöötamine ja selle testimine (Tourish

& Hargie 2009: 39-41). Kommunikatsiooniauditis on peamiseks andmete kogumise meetodiks intervjuu, mida võib soovi korral kombineerida teiste meetoditega (Millar & Tracey 2009: 78). Lisaks küsimustikele pakub kommunikatsiooniaudit meetoditena välja veel logiraamatu kasutamise, võrgustike analüüsi, vaatluse, väikese maailma tehnika ja arhiivandmete (siseposti, telefoni ja e-maili vahetuse) uurimise. Intervjuu meetodile rõhu panemine seisneb autori arvates selles, kuna otsesuhtlus võimaldab diskussiooni ja seeläbi on võimalik tõhusamalt uurida organisatsiooni liikmete kogemusi seoses info vahetamisega.

**Andmete analüüsi** etapis kogutud andmed esmalt redigeeritakse või kodeeritakse ning seejärel analüüsitakse järelduste tegemiseks. Analüüsimise puhul tuleb lähtuda auditeerimiseks kasutatavast meetodist – küsimustike puhul paremusjärjestuse või hierarhiate meetod (Clampitt 2009: 71) ja intervjuude puhul sisuanalüüs (Dickson 2009: 119). Infoauditi meetodika puhul hõlmab antud etapp veel erinevaid ettevalmistusi – andmete sisestamine loodud inforessursside andmebaasi, andmete analüüsimise plaani koostamine ning andmete ettevalmistamine transkribeerimiseks ja kodeerimiseks (Henczel 2001: 183-185).

**Neljandas etapis** teostatakse kogutud andmete hindamine ja nende tõlgendamine. Siin on olulisel kohal probleemide kaardistamine ja nende hindamine organisatsiooni kontekstis. Soovituste tegemiseks on oluline organisatsiooni hea tundmine ning oskus eristada olulisi kitsaskohti mitteolulistest (Clampitt 2009: 77). Infoauditi meetodikas hõlmab andmete hindamise etapp veel organisatsiooni olemasoleva ja ideaalse infoolukorra kõrvutamist ning tegevuskava koostamist tehtud ettepanekute elluviimiseks (Henczel 2001: 186)

**Viies etapp** hõlmab mõlema auditi puhul ettepanekute edastamist organisatsiooni juhtkonnale. Ettepanekute edastamiseks koostatakse kirjalik raport, millele järgneb suuline ettekanne auditi kontekstis olulistele sihtrühmadele. Raport peab olema loogilise ülesehitusega ning auditi ametliku dokumendina sisaldama tervikliku ülevaate saamiseks lisaks ettepanekutele ka auditi eesmärgi, ulatust ja tulemusi. Raporti eesmärgiks on anda objektiivne ülevaade nii organisatsiooni tugevustest kui ka nõrkustest, pakkudes sealjuures välja lahendusi olukorra parendamiseks. (Henczel 2001: 149-153; Tourish & Hargie 2009: 225, 241)

**Kuuenda etapi** eesmärgiks on veenda organisatsiooni väljapakutud ettepanekuid ellu viima. Infoauditi metoodikas tuuakse välja konkreetse tegevuskava koostamine, mis hõlmab ajagraafikut ja eesmärke (Henczel 2001: 162-163). Samuti tuleks soovitatud muutused kirjutada sisse nii strateegilisse, turundus kui ka äriplaani (Henczel 2001: 191). Kuna iga tehtud ettepanek toob endaga kaasa mingi muutuse, millele organisatsiooni liikmed võivad hakata vastu töötama (Tourish & Hargie 2009: 236-237), on oluline anda selge ülevaade muutuste protsessist. Siinkohal on autori arvates abiks konkreetse tegevuskava väljatöötamine, kuna protsessi lahutamine üksiktegevusteks võimaldab tuvastada esilekerkivad probleeme ning hiljem hinnata läbiviidud muudatuste tõhusust

**Viimane etapp** näeb ette organisatsiooni regulaarset auditeerimist (Henczel 2001: 167; Tourish ja Hargie 2009: 50). Kuid ära ei ole määratletud, millise ajavahemiku tagant auditi läbiviimist korrata. Järgmiste auditite läbiviimisel ei ole kohustust võtta aluseks eelnevat auditit, küll aga peab iga uus audit algama esimesest ehk planeerimise etapist (Henczel 2001: 169). Siiski, varasematele audititele tuginemine võimaldab vältida tehtud vigu ning saada terviklikku ülevaadet organisatsiooni arengust ja organisatsiooni infovajaduse asjakohasusest. Regulaarse auditeerimise eesmärgiks on mõõta muutuste efektiivust ning hinnata organisatsiooni infoolukorra vastavust vajadustele. (Tourish ja Hargie 2009: 51)

Downs (1988, Botha & Boon 2003: 25 kaudu) on toonud välja kommunikatsiooniauditi läbiviimise kasutegurid. Botha & Boon (2003: 25) jõudsid järeldusele, et infoauditi läbiviimisel on need kasutegurid sarnased. Informatsiooni aspekti (*information benefit*) kasuteguri kohaselt on kommunikatsiooniauditi fookuses kommunikatsiooni protsess organisatsioonis ja sellest tulenevalt selle parendamine, siis samal viisil võimaldab infoaudit koondada organisatsiooni liikmete tähelepanu informatsiooni kui ettevõtte ressursi kasutamise väärtusele. (Botha & Boon 2003: 25) Kuigi info- ja kommunikatsiooniauditi eesmärk on võrdlemisi erinev, on auditeerimise protsessi etapid küllaltki sarnased. Kuna ei info- ega kommunikatsiooniauditil ole ühtselt kokkulepitud „õiget“ läbiviimise metoodikat, saab organisatsiooni vajadusi ja auditi eesmärki arvesse võttes kujundada organisatsioonile auditeerimiseks sobiliku metoodika.

## 2. Uurimisprobleem ja –küsimused

Töötajatevaheline teabevahetuse problemaatika on Tartu Ülikooli Pärnu kolledžis (edaspidi TÜPK) olnud aktuaalne pikemat aega. Aprillis 2001 viidi kolledži töötajate seas läbi sisekommunikatsiooniaudit. Vajadus selleks tulenes kolledži teabekorralduse ehk infojuhtimise problemaatikast (Rugam-Rebane 2001). Auditi küsimustik käsitles kaht üksteisega seotud valdkonda – kolledži teabekorraldust (administratiivse ja õppeinformatsiooni liikumine, kättesaadavus, mõistetavus, infoallikad) ja kolledži töökorraldust (juhtimine ja töökorraldus). Audit koosnes kokku 28 küsimusest, neist 12 käsitlesid teabekorraldust ning 16 töökorraldust. Auditi koostas ja viis läbi Eleka Rugam-Rebane. Kuigi auditi läbiviimine peaks olema organisatsioonis regulaarne, ei ole sisekommunikatsiooni auditit TÜ Pärnu kolledžis korratud.

Aastal 2001 läbiviidud auditi tulemustest lähtuvalt tehti ettepanek töötada välja TÜPK kommunikatsioonistrateegia ehk põhimõtted, mille alusel toimib sise- ja väliskommunikatsioon (Rugam-Rebane 2001). Tegevused „TÜPK sise- ja väliskommunikatsioonipõhimõtete ja –vahendite väljatöötamine, arendamine ning rakendamine“ on välja toodud ka Tartu Ülikooli Pärnu kolledži arengukava 2015+ valdkonna „Juhtimine ja kommunikatsioon“ eesmärgi täitmiseks (Tartu Ülikooli Pärnu ... 2009). Sisekommunikatsiooniga seotud tegevuse kvaliteedinäitajaks on TÜPK liikmete (töötajad, üliõpilased) kaasatus nii teavitus- kui ka otsustusprotsessi. Tegevuse mõõdikuks on liikmete rahulolu (%) kommunikatsiooniprotsessidega. Aastaks 2010 oli ette nähtud kommunikatsioonikava väljatöötamine ning rahulolumäär aasta lõpus 50%. Käesoleva aasta (so 2013) lõpuks peaks rahulolumäär olema 85%. Probleemiks on, et antud sisekommunikatsioonikava ei ole käesolevaks hetkeks välja töötatud.

Üleülikooliline uuring (Tartu Ülikooli Pärnu ... 2013) selgitamaks välja töötajate rahuolu töökeskkonnaga viidi esmakordselt läbi jaanuaris 2011.a. Samal aastal 21.02.-02.03. viidi Pärnu kolledži töötajate seas läbi täiendav uuring, kogumaks täiendavat ja detailsemat infot töökeskkonna paremaks muutmiseks. Küsitlusi aitas ette valmistada ja läbi viia Tartu ülikooli personaliosakond. Käesoleva magistritöö uuringu probleemipüstitus tugineb TÜ Pärnu kolledžis aastatel 2011 ja 2012 läbiviidud töötajate

rahuolu uuringute tulemuste ja TÜPK arengukava sisekommunikatsioonikavaga seotud tegevuse analüüsil.

2011. aasta uuringus (TÜPK töötajate arvamusuuring 2011) hõlmas blokk „kollektiiv“ kaht väidet informatsiooni kohta: „info vahetamine on kiire“ ning „info vahetamine on efektiivne.“ Väitega „info vahetamine on kiire“ nõustus 73,5% kõigist vastajatest (täiesti nõus 7,5%). Kõige rahulolevamad olid kuni 1-aastase staažiga ja enam kui 5-aastase staažiga töötajad. Väitega „info vahetamine on efektiivne“ nõustus ca 55% vastajatest ning pigem olid need mitteakadeemilised töötajad. Töötajate kommentaaridest selgus, et infot edastatakse sageli moonutatud kujul, infot peetakse kinni, info on hilinevad, info vahetamine on ebaefektiivne ning segavaks faktoriks on negatiivsed hoiakud.

2012. aasta uuringus (TÜPK töötajate ... 2012) tehti informatsiooniga seotud väidete osas muutus. Kokku tõsteti väited kiiruse ja efektiivsuse kohta („info vahetamine on kiire/efektiivne“) ning lisandus väide „tööks vajalik informatsioon on mulle kättesaadav.“

Väitega „info vahetamine on kiire/efektiivne“ oli nõus 68,1% kõigist vastajatest (täiesti nõus 6,8%). Uuringust selgus, et selle väitega olid pigem nõus pikema tööstaažiga vastajad ning naised (74,3% nõustus, meeste seas oli sama näitaja 44,2%). Akadeemiliste ning mitteakadeemiliste töötajate vastused olid väga sarnased. Võrreldes eelmise aastaga on vastus antud väitele positiivsem kui „info vahetamine on efektiivne“ oma, kuid veidi negatiivsem kui „info vahetamine on kiire“ vastus.

Väitega „tööks vajalik informatsioon on mulle kättesaadav“ nõustus 84,1% vastajatest (täiesti nõus 18,2%). Väitega mittenõustujate seas oli rohkem mitteakadeemilisi töötajaid. Soolise ja staaži poolest erinevate tunnustega töötajate vastused oluliselt ei erine.

Samuti selgub rahulolu uuringu kokkuvõttest, et üks tegur, mis mõjutab töötajaid ning mida peaks TÜPK-s muutma on, et infovahetus võiks olla efektiivsem.

Probleemipüstitusest lähtuvalt on uuringu eesmärgiks selgitada välja kontseptsioonide efektiivsus ja kiirus tajumine kommunikatsiooni kontekstis ning intervjuueritavate

hinnang info liikumisele ja sisekommunikatsioonile TÜ Pärnu kolledžis. Veel üheks eesmärgiks on analüüsida TÜ Pärnu kolledži infokeskkonna hetkeolukorra mõju arengukava valdkonna „Juhtimine ja kommunikatsioon“ eesmärgi täitmisele.

### **Uurimisküsimused**

1. Millised on info- ja kommunikatsiooniauditi sarnasused ning erisused?
2. Millise meetodikaga viia läbi pilootaudit TÜ Pärnu kolledžis?
3. Kuidas intervjueeritavad tajuvad kontseptsioone „efektiivne“ ja „kiire“ kommunikatsiooni kontekstis?
4. Milline on intervjueeritavate hinnang info liikumisele ja sisekommunikatsioonile TÜ Pärnu kolledžis?
5. Kuidas organisatsiooni infokeskkonna hetkeolukord mõjutab TÜ Pärnu kolledži arengukava valdkonna „Juhtimine ja kommunikatsioon“ eesmärgi elluviimist?

Esimese teoreetilise uurimisküsimuse vastus on toodud välja käesoleva töö peatükis 1.4. Kasutatavat meetodikat (teine uurimisküsimus) selgitab autor peatükis 4.1. Kolmas, neljas ja viies uurimisküsimus saavad vastatud peatükis 5, kus autor annab ülevaate läbiviidud uuringutulemustest.



### 3. Uurimisobjekti kirjeldus

Käesolev peatükk jaguneb kaheks alapeatükiks. Esimeses tutvustatakse uurimisobjekti Tartu Ülikooli Pärnu kolledžit ning teises iseloomustatakse uurimuse valimit ja kirjeldatakse selle koostamist.

#### 3.1. TÜ Pärnu kolledži tutvustus

Pärnu kolledž on Tartu Ülikooli koosseisu kuuluv avalik-õiguslik akadeemiline õppeasutus, mis tegutseb oma põhikirja, Tartu Ülikooli põhikirja, Tartu Ülikooli seaduse, ülikooliseaduse ja teiste õigusaktide alusel (Pärnu kolledži põhikiri 2012). Pärnu kolledž asutati 17. mail 1996. aastal Pärnu Majanduskooli baasil.

Pärnu kolledž on Tartu ülikooli õppeprorektori alluvuses. Kolledži tööd juhib direktor. Kolledži kõrgeim otsustuskogu on nõukogu, mille koosseisu kinnitab rektor kolledži direktori ettepanekul. Direktor moodustab kolledži valitsuse (direktorile nõuandev organ) ning määrab selle tegevuse alused ja korra. (Pärnu kolledži põhikiri 2012)

Pärnu kolledži **eesmärk** on anda üliõpilastele rahvusvaheliselt tunnustatud rakenduskõrgharidust ja kraadiõpet (Tartu ülikooli Pärnu kolledži kodulehekülg 2013)

**Missioon.** Tartu Ülikooli Pärnu kolledž on ülikooli valdkondlikult tunnustatud üksus, mis tagab õppijale rahvusvaheliselt konkurentsivõimelise hariduse, koordineerib teadus- ja arendustegevust, vahendab ühiskonnale Tartu Ülikoolis ja mujal maailmas loodud ja loodavaid teadmisi ja oskusi ning on Eesti ja Pärnumaa arengu proaktiivne kujundaja. (Tartu ülikooli Pärnu ... 2009)

**Visioon.** Tartu Ülikooli Pärnu kolledž on rahvusvaheliselt arvestatav ettevõtluse ja teenuste disaini õppe-, uurimis- ja arendusasutus ning Pärnu regiooni akadeemilise vaimsure, kultuuri ja innovatsioonikeskus. (Tartu ülikooli Pärnu ... 2009)

**Väärtused** (Tartu ülikooli Pärnu ... 2009):

- Professionaalsus ja kvaliteet. Oleme asjatundlikud ja oma suundadel teaduspõhised, pakume terviklikke teenuseid.

- Avatus ja koostöövalmidus. Oleme avatud uutele võimalustele ning peame tähtsaks püsivaid partnerlussuhteid.
- Vastutustundlikkus ja hoolivus. Tunnetame oma rolli ühiskonnas ning arvestame inimestega.
- Loovus ja innovaatus. Tervitame loovat lähenemist ning toetame uute ideede elluviimist.

TÜ Pärnu kolledžis töötab 07.05.2013 seisuga 60 töötajat, kellest 32 on akadeemilised ning 28 mitteakadeemilised töötajad. Kolledži töötajatest on 44 naissoost ja 16 meessoost. (Personalistatistika 2013) TÜ Pärnu kolledži struktuur jaguneb akadeemilisteks (ettevõtluse osakond, keelekeskus, sotsiaaltöö korralduse osakond, turismiosakond ja uurimiskeskus) ning tugiüksusteks (direktor ja tema otsealluvuses olevad töötajad, haldusosakond, raamatukogu ja õppeosakond).

Kolledžis on võimalik omandada kõrgharidust neljal (ettevõtlus ja projektijuhtimine; turismi- ja hotelliettevõtlus; sotsiaaltöö ja rehabilitatsiooni korraldus; majandusteadus) ja magistriharidust kolmel erialal (heaolu- ja spaateenuste disain ja juhtimine; teenuste disain ja juhtimine; turismigeograafia). Käesoleva aasta seisuga õpib kolledžis ligi 900 üliõpilast.

### **3.2. Valim**

Antud teema uurimisel kasutab autor tüpoloogiatel põhinevat valimit. TÜ Pärnu kolledži struktuur jaguneb akadeemilisteks (ettevõtluse osakond, keelekeskus, sotsiaaltöö korralduse osakond, turismiosakond ja uurimiskeskus) ning tugiüksusteks (direktor ja tema otsealluvuses olevad töötajad, haldusosakond, raamatukogu ja õppeosakond). Uurimisteema seisukohalt on olulisteks tunnusteks struktuuri kuulumine (akadeemiline või tugiüksus), sellest tulenevalt ametikoha liik (nt spetsialist, lektor, ametnik) ning staaž ja sugu. Need on ka valimi heterogeensed tunnused. Ametikoha liik võib olla ka homogeenseks tunnuseks. Veel on homogeenseks tunnuseks töölepingu alusel töötamine TÜ Pärnu kolledžis. Informante on kokku kümme (vt tabel 4) – küsitletavate hulka on valitud üks töötaja igast üksusest. Iga osakonna kaasamine on oluline organisatsiooni liikmete arvamusest tervikpildi saamiseks.

**Tabel 4.** Kodeeritud intervjueeritavad

<b>Ametinimetus</b>	<b>Struktuuriüksus</b>	<b>Sugu</b>	<b>Staaž</b>
direktor		mees	4 aastat
direktori vastutav sekretär		naine	15 aastat
haldusjuht	haldusosakond	naine	16 aastat
praktikakorralduse spetsialist	ettevõtluse osakond	naine	2,5 aastat
projektijuht	turismiosakond	naine	5 kuud
sotsiaaltöö lektor	sotsiaaltöö osakond	mees	14 aastat
soome keele lektor	keelekeskus	naine	15 aastat
majandusmatemaatika- ja statistika lektor; uurimiskeskuse juhataja	uurimiskeskus	naine	12 aastat
osakonna juhataja	õppeosakond	naine	9 aastat
raamatukogu juhataja	raamatukogu	naine	16 aastat

Informantide kodeerimisel on aluseks võetud ametikoha liik, staaž ja sugu. Ametikoha liigid on saadud töötajate ametijuhenditest ning need on: A – ametnik, S – spetsialist, PS – peaspetsialist, L – lektor, OJ – osakonna juhataja ning D – direktor. Staaži kodeerimisel on kohandatud ülikooli uuringutes kasutatavaid vahemikke: kuni 1a, 1-5a ja enam kui 5a. Kuna selle süsteemi kasutamisel tekiks mitmel informandil sama kood, siis on kategooria enam kui 5a muudetud vahemikuks 6-10a ja lisandub kategooria enam kui 10a. Kodeerimisel on loodud järgmised seosed: kuni 1a=1, 1-5a=5, 6-10a=10 ja enam kui 10a=11. Näiteks kood S11N tähistab naissoost spetsialisti staažiga enam kui 10 aastat.

## 4. Metoodika

Käesolev peatükk jaguneb kaheks alapeatükiks – esimeses selgitatakse etappide kaupa autori poolt läbiviidava pilootauditi metoodikat ning teises auditi andmete kogumiseks kasutatavat uurimismeetodit.

### 4.1. Auditi metoodika rakendamine TÜ Pärnu kolledžis

Auditeerimaks info liikumist ja sisekommunikatsiooni TÜ Pärnu kolledžis, viib autor magistritöö raames läbi pilootauditi kombineerides info- ja kommunikatsiooniauditi metoodikat. Vajadus metoodikate kombineerimiseks tuleneb teises peatükis välja toodud uurimisprobleemist ja töö eesmärgist. Kombinatsioon info- ja kommunikatsiooniauditist võimaldab autori arvates teada saada nii töötajate hinnangut organisatsioonisisesele info liikumisele ja sisekommunikatsioonile kui ka analüüsida infokeskkonna hetkeolukorra mõju organisatsiooni arengukavas seatud eesmärgi saavutamiseks.

TÜ Pärnu kolledži arengukava valdkonna „Juhtimine ja kommunikatsioon“ (Tartu ülikooli Pärnu ... 2009) eesmärgini jõudmiseks on paika pandud kuus tegevussuunda, mis on omakorda jaotatud üksiktegevusteks. Käesoleva magistritöö eesmärgist lähtuvalt on oluline lähemalt käsitleda kaht üksiktegevust:

- TÜPK sisekommunikatsioonipõhimõtete ja –vahendite väljatöötamine, arendamine ning rakendamine;
- TÜ/TÜPK identiteedi ja ühtekuuluvustunde tugevdamine.

Pilootaudit on ettevalmistavaks etapiks ja metoodika testimiseks täies mahus auditi läbiviimiseks. Pilootaudit viiakse läbi viies etapis (vt tabel 5). Ajaliste piirangute tõttu ei ole antud magistritöö raames võimalik vaadelda ettepanekute elluviimist ega pilootauditit uuesti korrata.

**Tabel 5.** Auditi metoodika rakendamine TÜ Pärnu kolledžis

<b>Auditi metoodika info liikumise auditeerimiseks</b>	
<b>Auditi protsessi etapid</b>	<b>Etapi tegevused</b>
1. Planeerimine	1. eesmärgi seadmine 2. meetodi valik 3. nõusoleku saamine organisatsiooni juhilt 4. intervjuude kokku leppimine
2. Andmete kogumine	1. varasemate uuringutega tutvumine 2. prooviintervjuu läbiviimine 3. intervjuude läbiviimine
3. Andmete analüüs	1. intervjuude transkribeerimine 2. intervjuude kodeerimine 3. intervjuude analüüs
4. Andmete hindamine ja tulemuste tõlgendamine	1. kogutud andmete tõlgendamine 2. järelduse tegemine
5. Aruande koostamine ja ettepanekute edastamine	1. magistritöö kirjutamine ja esitamine 2. uuringu tulemuste esitlemine kolledžis

**Planeerimine.** Auditi eesmärgiks on selgitada välja kontseptsioonide efektiivsus ja kiirus tajumine kommunikatsiooni kontekstis ning intervjuueeritavate hinnang info liikumisele ja sisekommunikatsioonile TÜ Pärnu kolledžis. Veel üheks eesmärgiks on analüüsida TÜ Pärnu kolledži infokeskkonna hetkeolukorra mõju arengukava valdkonna „Juhtimine ja kommunikatsioon“ eesmärgi täitmisele. Eesmärgi täitmiseks kombineeris autor info- ja kommunikatsiooniauditi metoodikat. Teema uurimiseks ja andmete kogumiseks nõusoleku saamiseks pöördus autor TÜ Pärnu kolledži direktori poole. Intervjuude aeg lepitati iga informandiga individuaalselt kokku.

**Andmete kogumine.** Uurimisprobleemi seadmiseks tegi autor esmalt dokumendianalüüsi töötades läbi TÜ Pärnu kolledži arengukava ning varasemalt läbiviidud uuringud – TÜ Pärnu kolledži sisekommunikatsiooni auditi aastast 2001 ning Tartu Ülikooli personaliosakonna poolt läbiviidud töökeskkonna rahulolu uuringud aastast 2011 ja 2012. Nimetatud uuringutes on andmete kogumiseks kasutatud kvantitatiivset meetodit. Kuna autori hinnangul ei anna antud valdkonna uurimine kvantitatiivsete meetoditega adekvaatset ülevaadet olukorrale organisatsioonis, kasutas autor andmete kogumiseks süvaintervjuu meetodit, kuna see võimaldab saada teada organisatsiooni liikmete kogemusi ja hoiakuid. Meetodi valikut on lähemalt kirjeldatud ja põhjendatud peatükis 4.2. Intervjuu läbiviimiseks koostati semistruktureeritud kava ning selle testimiseks viidi läbi prooviintervjuu. Enne individuaalintervjuude läbiviimist tehti intervjuukavas prooviintervjuu andmete analüüsist tulenevalt mõned korrektuurid.

**Andmete analüüs.** Kuna autor kasutab intervjuu meetodit, tuleb kogutud andmete analüüsiks intervjuud esmalt transkribeerida, seejärel vastused kodeerida ning andmed sarnaste tunnuste alusel kategoriseerida. Saadud andmete analüüsimiseks kasutas autor sisu- ehk kontentanalüüsi. Kontentanalüüs tähendab, et tekstides sisalduva andmekategooriate olemasolu fikseeritakse ning süstematiseeritakse teatavate märksõnade ehk koodide alla. Koodid on kokkuleppelised kategooriad, mis võtavad üldistavalt kokku tekstides “hajali” oleva teabe. Kodeerimine tähendab seega, et uurija paneb analüüsi käigus teatud tekstiosadele kindlad (kokkuleppelised) nimetused, hõlbustamaks kogu tekstimaterjali süstematiseerimist ning sellest ülevaate saamist. (Vihalemm 2013) Kodeerimisel kasutas autor nii intervjuu kavast tulenevaid nominaalkoode kui ka uuringu tulemustel põhinevaid kirjeldavaid koode. Transkriptsioonid kodeeriti käsitsi. Tulemuste kodeerimisel kasutati järgmisi kategooriaid:

- kolledžisisese info liikumise korraldamine tööülesandena;
- info vahetamiseks kasutatavad kommunikatsioonikanalid;
- efektiivsus kommunikatsiooni kontekstis;
- kiirus kommunikatsiooni kontekstis;
- hinnang info liikumisele TÜ Pärnu kolledžis;
- sisekommunikatsiooni tugevused ja nõrkused;
- hinnang töötajatevahelistele suhetele;
- muutused teabevahetuses;
- sisekommunikatsiooni põhimõtete väljatöötamine.

**Andmete hindamine ja tulemuste tõlgendamine.** Tulemuste analüüsimisel kasutas autor nii horisontaal- kui ka vertikaalanalüüsi. Horisontaalanalüüsi (*case-by-case analysis*) korral analüüsitakse teksti (kogu vaatlusalust probleemistikku) vastaja tasandil, see tähendab iga vastaja vastuseid vaadeldakse läbi kogu intervjuu. Vertikaalanalüüsi (*cross-case analysis*) korral vaadeldakse teatud teemat (alaprobleemi) läbi kõigi vastajate hinnangute – kõrvutades neid ja otsides neis ühisjooni ja erinevusi. (Vihalemm 2013) Analüüsi ilmestavad informantide tsitaadid ning tabelid. Tehtud järeldused ja soovitused baseeruvad läbiviidud uuringu tulemustel.

**Aruande koostamine ja tulemuste esitamine.** Auditi raportiks on käesolev magistritöö, mille lugemist võimaldatakse kõigile TÜ Pärnu kolledži töötajatele. Lisaks koostab autor lühikokkuvõtte uuringu tulemustest esitledes neid kolledži töötajatele.

## **4.2. Andmete kogumise meetod**

Auditeerimaks info liikumist ja sisekommunikatsiooni TÜ Pärnu kolledžis kasutas autor kvalitatiivset meetodit. Kvalitatiivse uuringud on suunatud inimeste kogemuste, arusaamade ja tõlgenduste mõistmisele (Laherand 2008: 24). Peamiseks meetodiks kvalitatiivses uurimuses on intervjuu, mida defineeritakse vestlusena, millel on eelnevalt kavandatud eesmärk. Intervjuu ja vestlus hõlmavad nii verbaalset kui ka mitteverbaalset kommunikatsiooni, mille vahendusel toimub mõtete, tunnete, hoiakute, seisukohtade ja teadmiste vahetus. Samuti mõjutavad intervjuus osapooled teineteist. (Laherand 2008: 176)

Kvalitatiivne meetod on omane interpreteeritavale perspektiivile organisatsiooni-kommunikatsiooni käsitlemisel. Kommunikatsiooni uuritakse protsessina, mille käigus toimub sotsiaalse konstruktsioon. Eesmärgiks on saada teada organisatsiooni liikmete kogemusi ning selgitada välja need kommunikatsioonitegevused, mis toimuvad erinevates üksustes ning mis toovad esile organisatsioonile omased ainulaadsed tunnused. (Papa et al 2008: 10-11)

Intervjuu meetodit kasutatakse nii kommunikatsiooni- kui ka infoauditis. Seda peetakse kommunikatsiooniauditi peamiseks vahendiks. Intervjuu käigus on võimalik saada olulist lisainformatsiooni, paremini mõista organisatsiooni töökorraldust ja liikmete omavahelist kommunikatsiooni ning laiendada teemakäsitlust mõnes olulises punktis. (Millar & Tracey 2009: 78-80). Infoauditi meetodis kasutatakse personaalseid intervjuusid süvaandmete kogumiseks peamistelt infokasutajatelt, täiendamaks küsimustike vastuseid. Sobivaim on poolstruktureeritud intervjuu, kuna see on vähem formaalne, soodustab usaldusliku suhte loomist intervjuerija ja intervjueritava vahel, seega peaks intervjueritav avameelselt ja ausalt rääkima olulistest probleemidest. (Henczel 2001: 83-85)

Antud magistritöö uuringus kasutas autor standardiseerimata intervjuud. Selles meetodis kasutatakse poolstruktureeritud intervjuu kava, mis võimaldab küsimustele vastata vabas vormis (Kumar 2011: 84). Meetod võimaldab saada informantide kogemuste kaudu vahetut teavet uuritava teema kohta. Magistritöö uuringus kogus autor süvaandmeid info liikumise kohta TÜ Pärnu kolledžis, täiendamaks töötajate rahuolu uuringutest saadud vastuseid eesmärgiga saada terviklikku ülevaadet TÜ Pärnu kolledži info liikumise problemaatikast.

Intervjuu kava koostas käesoleva töö autor. Intervjuu kava (vt lisa 1) koosneb kolmest teemablokist: info liikumise protsess, infoga seotud mõisted ning rahuolu info liikumise ja sisekommunikatsiooniga. Lisaks on kava alguses sissejuhatav üldteema blokk, mille eesmärgiks on saada informantide kohta taustinformatsiooni nagu ametikoht, tööülesanded, staaž. Intervjuu lõpus saavad intervjueeritavad anda vabas vormis tagasiside või lisada omapoolseid täiendusi.



## 5. Uurimistulemused ja diskussioon

Tartu Ülikooli sisekommunikatsiooni üldiste põhimõtete alla kuulub, et ülikoolisese info liikumise eest vastutavad kõik töötajad, eeskätt aga juhid kõikidel juhtimistasanditel. Juhtide ülesandeks on teavitada töötajaid nii üksuse tööd puudutavatest otsustest ja (kavandatavatest) muudatustest kui ka ülikooli üldisest arengust ja eesmärkidest. Iga töötaja hoolitseb oma informeerituse eest, kasutades selleks ülikooli infokanaleid. (Tartu Ülikooli siseveeb 2013) Ülikooli allüksusena on antud põhimõtted aktuaalsed ka Pärnu kolledžis. Mõisted „ülikool“ ja „ülikoolisene“ tähistavad käesoleva töö kontekstis „kolledžit“ ja „kolledžisest.“ Uuringu tulemustest selgus, et antud põhimõtetest lähtutakse ja neid rakendatakse kas siis teadlikult või alateadlikult ka Pärnu kolledžis.

Ülikooli mõistes teabe koordinaatori rolli täidab Pärnu kolledžis direktori vastutav sekretär, kes on kogu majasisese info koordinaator. Vajadus keskset rolli täitva infojuhi järgi seisnes selles, et kolledži töötajad oleksid paremini informeeritud majas toimuvast, teadlikud kolleegide tegemistest ja et olulised asjad oleksid esile tõstetud. Infojuht koondab kokku ülemajalise info ja tegeleb selle edastamisega kollektiivile, näiteks teavitab juhtkonna otsustest, esseisvatest sündmustest, muudatustest asjaajamises (nt lähetuste vormistamisel) ning on vahendajaks kollektiivi informeerimisel erinevate üksuste tegevustest.

D5M: *Et murda neid kõrvaluksi maha, et tunnetada kes-kus-mida teeb, olla informeeritud ja ka tõsta esile olulisi asju, tunnustada. Et täna see süsteem toimib.*

A11N: *[---] et töötajateni jõuaks see info paremini, mis üldse toimub majas sees ja toimub ka väljaspool maja. Ja mida ka meie maja inimesed teevad.*

Kolledži töötajad, kes on vastutavad mingi valdkonna või tööloigu eest, peavad oma ülesandeks info liikumise korraldamisel neile laekunud info selekteerimist ja selle edastamist kolleegidele, keda vastav info puudutab. Kuna Pärnu kolledž on haridusasutus, siis on õppeosakonnal mitmes valdkonnas täita tsentraalne roll ja seda ka ülemajalise info korraldamisel.

S10N: *Kuna on ikkagi õppeasutus, siis on väga loomulik, et palju infot tuleb ka õppeosakonnast tegelikult.*

Info liikumise eest vastutavad ka teised kolledži töötajad, teavitades kolleege oma vastutusvaldkonda puudutavatest tegemistest, otsustest ja (kavandatavatest) muudatustest, mis mõjutab valdkonnaga seotud osapooli. On oluline, et kõik töötajad mõistaksid, et eesmärgiks on tagada asjassepuutuvate osapoolte õigeaegne informeeritus.

S10N: *See info jagamine on kompleksne asi, et ei saa tõmmata joont vahele, et siitmaalt see on minu tööülesanne ja siitmaalt see enam ei ole. Et kui sa selle asjaga tegeled, siis sa paratamatult mõtled, et, kuidas teised sellest teada saaks, kuidas ma nende arvamust teada saaks, kelle arvamus on ka oluline selle asja juures, et see on selline koostöö ja läbimõtlemise teema, et ei saa panna paika, et see on minu ülesanne ja see ei ole.*

Kogu kollektiivile info edastamiseks on loodud grupimeil foorum@pc.ut.ee. Nimetatud aadressile saavad kirju saata kõik maja töötajad, kuid viimasel paaril aastal on rakendatud põhimõtet, et ülemaja tööalane info, mida soovitakse kolleegidega jagada, saadetakse esmalt direktori vastutavale sekretärile, kes siis edastab selle kogu töötajaskonnale. Sisendi info jagamiseks annab tegevusega seotud olev üksus ning vajadusel hangib infojuht lisainformatsiooni enne teate edastamist. Infojuhi otsustada on ka, milline info kuulub edastamisele ja milline mitte.

A11N: *Ma teen seal muidugi mingit selekteerimist. [---] Et see peab olema mastapne värk, mis kõiki huvitab. Et see peab olema ikkagi mingi suurem asi [---], et see võib-olla haakub meie suure pika arenguga ja kui selle lõpptulemusena sõlmitakse (koostöö)leping. Et see on oluline info. Sellel tegevusel on tulemus.*

Kuna grupimeili foorum kaudu edastatav teave jõuab kõikide kolledži töötajateni, siis ei kasutata seda mitte ainult tööalase info jagamiseks, vaid see on ka kollektiiviga mõtete jagamise koht. Kuigi mitmed töötajad ei vaja seal jagatavat infot oma tööülesannete täitmiseks, on sealse info kaudu võimalik olla kursis majas toimuvaga.

L11N: *See meie foorumi asi on täitsa hea. Kõik selline üldine info jõuab ilusti sinna.*

L11M: *Tööülesannete täitmiseks ma vaevalt, et foorumist infot hangin. Aga mind huvitab üldiselt, mis majas veel toimub. [---] Ma arvan küll, et foorum ühendab meid kõige rohkem.*

Teisalt peetakse foorumi nõrkusteks info üleküllust ja info ebaolulisust, kuid siinkohal toovad informandid välja, et info vastuvõtjal on võimalus infot selekteerida – otsustada, milliseid kirju lugeda ja millised kõrvale jätta. Info üleküllust peetakse veidi väiksemaks probleemiks kui infost ilmajäämist. Küll aga ei tohiks tekkida olukorda, mil ülekülluse tõttu infosse ei süveneta ja oluline informatsioon võib jääda tähelepanuta. Seetõttu on äärmiselt oluline kirjade asjakohane pealkirjastamine.

S11N: *See foorum on ka selline, et ma ei tea, seal on ka mõnikord liiga palju asju, millest ma ei tahakski teada. Tegelikult on seal pahna päris palju. Aga samas on foorum ikkagi selline, kus tulevad olulised asjad ka, et selekteerid siis ära, mida sa loed ja mida sa ei loe.*

L11M: *Ei ole võimalik, et selles suures foorumis annab nii väga täpselt suunata infot. Mis tähendab seda, et aeg-ajalt on vaja ka seda infot mitte lugeda ja võib kustutada. Et lugeja teeb valikuid, kas ta avab ja loeb, või jätab kõrvale.*

Siiski on mitmeid kordi olnud päevakorral erinevate grupimeilide tegemine ehk info struktureerimine teatud rühmadele, näiteks akadeemilisele personalile. Uuringu tulemustest selgus, et selle teema osas lähevad lahku ka akadeemiliste töötajate arvamused. Osa töötajaid peab seda oluliseks, kuna tuntakse vajadust vahetada akadeemilise ringkonna informatsiooni. Teisalt on ka neid töötajaid, kes ei pea kollektiivi väiksuse tõttu kitsamale ringkonnale loodud grupimeili vajalikuks. Samuti toodi välja, et kogu kollektiiv „on ühes paadis“ töötades ühise eesmärgi nimel. Kolledžis on ka mitmeid mitteakadeemilise ametikoha töötajaid, kes on seotud akadeemilise tööga/valdkonnaga ning kellel võib olla vajadust ja huvi akadeemilise info saamiseks. Seega, uut grupimeili luues peaks sinna kuulumine olema vabatahtlik ning listiga peaks olema võimalik liituda kõigil soovijatel.

Info vahetamiseks kasutatakse nii suulisi kui ka kirjalikke kanaleid, suur osakaal on kommunikatsioonitehnoloogilistel lahendustel. Lisaks ülemajalisele grupimeilile

kasutatakse info vahetamiseks osakonnasisest või personaalset e-maili, otsesuhtlust (sh koosolekud), telefoni (sisekõne ja mobiil), Skype ja sotsiaalmeediat Facebook. Tööalast informatsiooni hangitakse ka ülikooli siseveebist, dokumendihalduse infosüsteemist, õppeinfosüsteemist ja Pärnu kolledži kodulehelt.

S1N: *Et põhimõtteliselt on kõik need modernsed vahendid kasutuses ja segamini, läbisegi.*

Kuigi kolledži töötajatel on erinevad kanalite kasutamise harjumused, mis tulenevad nii tööajast- ja keskkonnast, osakonna tavadest kui ka isiklikest eelistustest, on kõige levinumaks info vahetamise kanaliks kolledžis e-mail. E-maili laialdane kasutamine on tingitud nii erinevast töökorraldusest (erinev tööaeg ja -koht) kui ka kirjaliku kanali olemusest infot korduvalt üle lugeda ja kirjapandut vajadusel hiljem tõestada (vt tabel 6).

**Tabel 6.** Infokanalid ja nende kasutamise eelistused Pärnu kolledžis

Kanal	Iseloomulikud tunnused
E-mail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Läbimõeldud, formuleeritud, kontsentreeritud info</li> <li>• Ametlikud teated, oluline info</li> <li>• Mitmetele inimestele</li> <li>• Kui kolleegi hästi ei tunta</li> <li>• Jälg jääb maha</li> </ul>
Otsesuhtlus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatiivne info</li> <li>• Juhuslik</li> <li>• Pikem arutelu</li> <li>• Võimalik kohe juurde seletada</li> <li>• Hääletoon, kehakeel</li> <li>• Kiired lahendused</li> <li>• Võimalik liikuda (füüsiline aspekt)</li> </ul>
Koosolek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pikem arutelu mingi teema üle</li> </ul>
Telefon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiireloomulised küsimused</li> <li>• Kohalolu kontroll</li> <li>• Kui on teada, et inimene ei ole arvuti taga</li> <li>• Kui on vaja pikemalt seletada</li> <li>• Kui inimest hästi tuntakse</li> </ul>
Skype	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiireloomulised küsimused</li> </ul>
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolledži lehe info jagamine</li> <li>• Mitteformaalsed teated lähedaste kolleegidega</li> </ul>

E-maili kasutatakse olulise ja ametliku info edastamisel, samuti nende sõnumite saatmiseks, mille puhul on vajalik hilisem tõestusvõimalus. Kirjaliku info edastamisel on eriti tähtis, et teave oleks üheselt mõistetav, mis tingib, et sõnumi sisu mõeldakse hoolikalt läbi, et kirja saaks kõige olulisem info. Kirjaliku sõnumi puhul on siiski alati valesti mõistmise ja tõlgendamise oht. Teisalt on e-maili alati mitmeid kordi võimalik üle lugeda. E-maili kasutatakse ka samasisulise teabe edastamisel mitmele inimesele. Kirjaliku sõnumi plusspooleks on ka see, et info andjal on võimalik teave edastada endale sobilikul ajal ega sõltu vastaspoole asukohast (e-mail läheb alati kohale). Kuna e-maili puhul ei ole teada, millal kirja saaja seda loeb, siis kiireloomulise info vahetamisel kasutatakse kas telefoni, Skype või otsesuhtlust. Ülemajalises mõistes on Skype kasutamine siiski pigem erand, kuid soovitakse, et see oleks laialdasemalt kasutusel, sest Skypes *online* olek justkui garanteeriks inimese kohalolu teispool ekraani.

*S1N: Mulle tundub, et kõik on nagu meilboksis olemas, et kõik on meilide teel kättesaadavad, et see on üsna hea. Aga teinekord on niimoodi, mul tundub, et kui inimene on Skypes roheline, siis sul on see kindlustunne, et ta ongi seal teiselpool ekraani. Et meili teel sa kunagi ei tea, millal ta seda e-maili loeb. Et Skype on selles mõttes hea indikaator, et inimene on reaalselt kuskil mingi asja juures.*

Telefoni kasutatakse ka juhtudel, kui on vaja mingit teemat pikemalt lahti rääkida või anda lisainformatsiooni. Samuti kasutatakse telefoni nende kolleegidega info vahetamiseks, keda paremini tuntakse. Telefoni kaudu kontrollitakse ka kolleegi kohalolu kontoris, et siis soovi korral kohale minna ja suhelda otse.

Otsesuhtlust kasutavad informandid peamiselt sellise info vahetamiseks, mis vajab kiiret reageerimist ning küsimuste puhul, mis nõuavad pikemat arutelu. Regulaarsemalt kasutavad otsesuhtlust need kolledži töötajad, kes on igapäevaselt majas ning jagavad kolleegi(de)ga kabinetti. Otsene infovahetus võib olla ka juhuslik, kui kolleegiga kohtutakse ootamatult maja peal. Otsesuhtlus annab võimaluse ka majas puhtfüüsilistel kaalutlustel ringi liikuda.

Kolledžis toimub töötajate üldkoosolek kaks korda aastas. Osakondades tehakse koosolekuid vastavalt vajadusele, peamiselt siis, kui päevakajalisi arutlust vajavaid

teemasid on mitu või mõnda teemat on pikemalt vaja arutleda. Mitmed intervjuueeritavad avaldasid soovi saada teada teiste osakondade tegemistest.

*S10N: Aga oleks päris huvitav küll, kui osakonnajuhatajad teeks valitsuses ülevaate oma osakonnas toimunud koosolekust, arutatud teemadest. Et lühidalt räägid ära põhiteemad, et võib-olla sealt tuleb välja asju, mis haakuvad ka teiste osakondadega. Selleks, et majasisest koostööd parendada, oleks parem teada, mis teised ka teevad rohkem või mille üle nad arutavad või mis nende probleemid on, mida nad oluliseks peavad.*

Mõned kolledži töötajad kasutavad lähedaste kolleegidega info vahetamiseks ka sotsiaalmeedia kanalit Facebook. Teated, mida seal vahetatakse, on pigem mitteformaalset laadi. Pärnu kolledžil on sotsiaalmeedia kanalis Facebook oma lehekülg, mille haldamisega tegeleb turundusspetsialist. Antud lehekülge kasutatakse ka info saamiseks, näiteks eesolevatest üritustest. Samuti on Facebookis võimalik kolledžiga seotud infot edasi jagada.

*L11N: [---] millest ma tunnen, et minu kui lojaalse töötaja kohus on, küll mu enda valikul, aga ikkagi, teatud asju jagada. Et see on küll mu jaoks tähtis, kui maailm töötab praegu selle meedia najal, siis see on nüüd üks selline kindel koht, kus ma vaatan, ahah, see on tekkinud, jagan-meeldib süsteemid. Ma leian et see põhimõtteliselt võiks olla nagu mitte üksnes minu, vaid üleüldse nagu kõigi kohalviibijate selline meeldiv lisakohustus ju.*

Kanalite kasutamist mõjutab kindlasti ka majalogistika. Kui töötajad asuvad erinevates ruumides ja/või erinevatel korrustel, tulevad mängu erinevad info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) lahendused. Samuti mõjutab kanali kasutamist olukorrast tulenev võimalus, nt kas arvutile on juurdepääs olemas või mitte. Operatiivse info vahetamisel lähtutakse kanali valikul ka teise poole harjumustest.

*S1N: Et see oleneb sellest, kes seal vastaspool on, et mis kanaleid tema on harjunud kasutama ja kus ta kõige rohkem on kättesaadav.*

Läbiviidud intervjuudest selgus, et info vahetamiseks kasutatavaid kanaleid on kolledžis piisavalt ning rohkem ei ole kanaleid vaja kasutusele võtta. Küll aga peaks

olemasolevate kanalite kasutamisel olema süsteemsem ning panema paika, millist infot mingi kanali vahendusel edastada. Kõige rohkem tunti, et süsteemi puudumisest on vajaka infokraani kasutamisel. Lisaks Skype laialdasemale kasutamisele tuli läbiviidud intervjuudest välja, et rohkem võiks olla ülemajalisi kokkusaamisi. Kohtumised, kus erinevad üksused saaksid vahetada infot, rääkida oma tegemistest ja vahetada kogemusi, võiksid toimuda kord kvartalis.

Kuna enamik kolledži töötajaid on pikaajalise staažiga, siis enamikel juhtudel ei vajata, et keegi edastaks konkreetsete tööülesannete täitmiseks informatsiooni. Vajaminev teave otsitakse ise kas siseveebist, dokumendihalduse infosüsteemist või pöördatakse töökaaslase poole, kelle töövaldkonda küsimus puutub. Teadmised, kust mingit infot hankida või kelle poole pöörduda, on saanud selgeks aastate jooksul töökogemuse käigus. Protseduurilist infot vajavad pigem lühema staažiga töötajad või mõne uue tööülesande täitmiseks. Akadeemiliste üksuste töötajad peavad oluliseks õppe- või teadustöö alast infot, näiteks seda, mis on seotud üliõpilaste, tunniplaanide, õppematerjali, õpiobjekti, teaduskonverentside või -artiklite avaldamisega. Tugistruktuuride infovajadus on valdavalt seotud osakonna tegevusalaga. Mitte tööalase informatsiooni edastamise osas on informandid eri arvamusel – osa informatsioonist on pigem teretulnud (nt jooksva kuu sünnipäevalapsed), sest tekitab meie-tunnet, kuid teist osa informatsioonist peetakse üleliigseks (nt kultuuriteated).

OJL11N: [---] *Midagi võiks filterdada. Selliste teadete jaoks võiks olla mingi muu kanal. [---] Aga ma arvan, et kui kolledžis oleks ainult see tööga seotud info, siis organisatsioon vist laguneks üpris kiiresti laiali.*

L11N: [---] *see info, et kolledž on olnud Pärnu lehes, võin rahulikult oma töö seisukohalt jätta hilisemaks lugemiseks.*

Efektiiivsuse lahtimõtestamisel kommunikatsiooni kontekstis toodi mitmel korral välja kiiruse aspekt – infovahetuse efektiivsus sõltub sellest, kui kiiresti informatsioon kätte saadakse. Efektiiivne on selline infovahetus, kui informatsioon jõuab õige inimeseni õigeaegselt, see tähendab, et saadav info ei ole „aegunud“ ning sellele on võimalik veel reageerida, kas siis kasutada tööülesannete täitmiseks või edastada vajaminevatele osapooltele. Kiirus kommunikatsiooni kontekstis on intervjuueeritavate arvates info

liigiti erinev. Kiireks infovahetuseks peetakse ajavahemikku hetkest kohe kuni kahe tööpäevani.

Efektiivsus peaks lisaks kiirusele ühendama ka tulemuslikkust – et edastatud informatsiooniga kaasneks soovitud tulemus, saavutatakse eesmärk, millega kommunikeerima hakati (vt tabel 7). Soovitud eesmärgini jõudmist saab seostada ka sõnumi minimaalse moondumisega – et sõnumi sisust saadakse ühtviisi aru. Efektiivseks peetakse infot, mis on konkreetne ja võimalikult lühidalt sõnastatud, kuid et see sisaldaks tööks vajaminevaid olulisi aspekte ehk oleks asjakohane.

**Tabel 7.** Alateemade efektiivsus ja kiirus horisontaalanalüüs

<b>Intervjuu</b>	<b>Alateema: Efektiivsus</b>	<b>Alateema: Kiirus</b>
Intervjuu 1	<i>Efektiivsus seostub sellega, kui kiiresti sa selle info kätte saad [---] et see kanal on minu jaoks efektiivne, et ma saan selle info temaga kohe vahetatud ja kohe on ta mul olemas ja ma saan kohe edasi minna.</i>	<i>Kohe – paraku on asjad niimoodi, et tähtajad on kohe kohe ukse taga.</i>
Intervjuu 2	<i>Et kui on vaja tegutsema hakata, et siis saaksid seda kiiresti olulise informatsiooniga teha. Siis loomulikult, mis tagajärjed sellel on [---] kuidas keegi seda võtab või tegutsema hakkab.</i>	<i>Oleneb, mis asi on, aga ma arvan, et 24 tundi.</i>
Intervjuu 3	<i>Aga see efektiivsus on minu jaoks ikkagi see, et ma saan, teen ja on lõpp.</i>	<i>Et kui ma teen üht tööloiku, et ma saangi selle kohe tehtud.</i>
Intervjuu 4	<i>Mingi tulemus peaks tulema, selle tagajärjel. Kommunikeeruma hakkame ju ka mingi eesmärgiga.</i>	<i>Sõltub. Probleemist. Vajadusest, võimalusest. Vahetevahel on lihtsalt vaja aega maha võtta ja teinekord on just väga kiiresti, poole tunni jooksul vaja mingi otsus teha</i>
Intervjuu 5	<i>Tähtsam komponent see, et kui väike on see moondumine sellel teekonnal.</i>	<i>Kiire on kohe. [---] Kirjaliku kommunikatsiooni puhul peaks arvestama tööpäevaga.</i>
Intervjuu 6	<i>Info vahetus on minu jaoks efektiivne, kui seal on võimalikult palju selliseid fakte või selliseid olulisi aspekte, mida mul on oma töös vaja.</i>	<i>Normaalne oleks, et ma vastan kellelegi ikka paari päeva jooksul.</i>
Intervjuu 7	<i>Et kui ta on kasutatav, ta on õigel ajal tulnud ja on oma sisu poolest mulle oluline, siis ta ongi efektiivne</i>	<i>Et jõuaks õigel ajal päralt, et jõuaks reageerida. Et jõuaks oma päeva või nädala varakult paika sättida.</i>
Intervjuu 8	<i>Efektiivne info on lühike ja lööv. Et konkreetne, lühike, konkreetsed ülesanded.</i>	<i>No teoorias selle Dafti järgi on see näost näkku kõige kiirem, rikkam. Et tegelikult on ikka see, et kui ma saadan meili välja, siis ma ei tea, millal sa seda loed. [---] Et</i>



		<i>suhtlemine on kahepoolne asi, et kui sa tahad kiiresti, siis peab see aeg mõlemale sobima</i>
Intervjuu 9	<i>See, kui palju ma suudan seda informatsiooni vastu võtta, või kui palju ma üldse tahan sellest vastu võtta või on vajalik vastu võtta.</i>	<i>Kiire on kindlasti see, mida rikkam kanal, et sa lähed ja räägidki näost näkku, siis tõenäoliselt kõige kiiremini jõuab informatsioon kohale. [---] Ütleme nii, et paari tööpäeva jooksul. Oleneb ka, kellele ma kirja saadan. Et kui ma saadan spetsialistile, kes on terve päeva majas tööl, siis ma ootaks sama päeva jooksul, et ta leiab aega vastata. Aga kui see asi nõuab temalt suuremat tööd, nt 15-20 min, siis võib-olla järgmine, ülejärgmine päev.</i>
Intervjuu 10	<i>Ehk siis peab olema teatud optimaalne infokogus.</i>	<i>Pärast üht koolitust ma tegin endale meilboksi cito kasti, kus ma vastan kirjad 24h jooksul ära.</i>

Info selekteerimise seisukohast on oluline, et see oleks tehtud võimalikult lihtsaks, seda just kirjalikult edastatava teabe puhul. Info saajal peab hõlpsalt olema võimalik eristada ja välja valida talle vajalikku informatsiooni. Võimalus kergesti selekteerida minimeerib selle, et töötajad tunnevad, et nad on infoga üle kuhjatud ja maksimeerib info vastuvõtlikkuse. Nii nagu efektiivsuse on ka kiiruse puhul äärmiselt oluline, et infovahetuse protsessis osalejad tunnetaksid olukorda võimalikult sarnaselt – ideaalis peaks info edastaja suutma ennast panna infosaja olukorda, saamaks aru, mis on talle õige ja vajalik.

Kolledžisisest infoliikumist hindavad informandid viiepalliskaalal hindele 4- (neli miinus). Info, mis puudutab igapäevast töökorraldust on valdavalt kättesaadav ning vajalik info jõuab inimesteni enamasti õigeaegselt. Kõik informandid pidasid kolledžis vahetatavat infot usaldusväärseks. Rahulolu info liikumisega on suurem nendel informantidel, kes teavad, kust informatsiooni hankida ja kes saavad informatsiooni erinevatest kanalitest.

D5M: [---] *et elementaarinfo juhtimine, sellega on meil korras. Et meil on olemas süsteem, et on olemas vastutaja, et info jookseb vastutaja kätte, kes siis selekteerib ja saadab laiali. Ka sellega on korras. Et elementaarsed, vältimatud info asjad, ma arvan, et sellega on okei. Ma arvan, et sellega on okei, et meil on tehnoloogilised katsetused.*

*Et elementaarne infovajadus on meil olemas, aga kindlasti me vajame infokoolitust infoliikidest ja selleks et mitte infot üleprodutseerida. Täna meil on probleem selles, et see tarkvaraline lahendus ja majas toimuvad võõrad üritused, et seal ei ole süsteemi.*

Ka teised informandid tõid probleemina välja selle, et puudub informatsioon, mis võimaldaks olla teadlik majas toimuvatest sündmustest. Seetõttu võib tekkida probleem, et ei osata majas liikuvaid võõraid inimesi õigesti ruumi juhatada (kui peaks küsitama). Kolledži fuajees on küll infoteler, kus peaksid kajastuma nii jooksva päeva kui ka lähipäevadel eelseisvad majasündmused koos ruumidega, kuid selle teleri rakenduspotentsiaal on veel sissetöötamisel.

Üheks suurimaks rahulolematuse aspektiks seoses info liikumisega on see, et ei olda teadlikud, millega kolleegid teistes struktuuriüksustes tegelevad, seega ei teata, kelle käest mingit informatsiooni küsida, kelle poole mingi küsimusega pöörduda. Aspekt on tugevamalt tajutav lühema staažiga töötajate puhul, kes töö käigus alles omandavad teadmisi, kuidas mingid asjad majas toimivad. Isegi, kui on teada, kelle poole küsimusega pöörduda, võib probleeme tekkida siis, kui inimene, kellelt infot soovitakse saada, ei ole vajalikul hetkel kättesaadav.

Probleemina toodi välja, et info liigub teatud ringkondades, näiteks kolledži valitsuses, ega jõua tihtilugu kogu kollektiivini. Vaikimisi on lepitud kokku, et pärast valitsuse istungit annavad osakondade juhatajad osakondades päevakorralise info edasi, kuid see on pigem ebaregulaarne. Selleks, et kõik kolledži töötajad oleksid teadlikud vastuvõetud otsustest, on äärmiselt oluline, et langetatud otsustest jõuaks kõigi töötajateni juba samal päeval memo.

Rahulolematust põhjustab ka see, et osa informatsiooni liigub aeglaselt. Seda eriti juhtudel, kui informatsiooni ei ole võimalik sihtrühmale edastada otse, vaid seda on vaja teha kellegi vahendusel. Ilmselt on siin probleemiks, see et edastamiseks antud informatsiooni ei osata prioritseerida ega hinnata selle tähtsust.

Muutused teabevahetuses on ühest küljest olnud mõjutatud tehnoloogia võidukäigust. Kasutusele on tulnud erinevad tehnoloogia poolt toetatud lahendused nagu e-mail, telefon, Skype, mis on oluliselt kiirendanud infovahetust. Kolledži fuajeesse on stendide

kõrvale tekkinud veebipõhine infoteler kajastamaks nii jooksva päeva kui ka lähipäevadel eelseisvad kolledži sündmusi. Mõned aastad tagasi jõudis igal esmaspäeval kolledži töötajateni nädala infokiri, kus olid ära toodud nende töötajate tegemised (lähetusd jms), kes viibivad eesoleval nädalal majast väljas. Ühest küljest on info jagamine muutunud suunatumaks, kuna on olemas vastutaja, kes koondab majaülese info, selekteerib selle ja edastab kolledži töötajatele. Teisalt puuduvad kokkulepitud ühtsed põhimõtted, mille alusel infot selekteeritakse ning jagatakse. Seetõttu on tajuda mõningast süsteemitust. Välisüliõpilaste arvu kasvuga seoses on osa avalikust informatsioonist läinud lisaks eesti keelele ka ingliskeelseks, näiteks raamatukogus ja infostendidel.

Informantide arvates on informatsiooni ja kommunikatsiooni vahel tugev seos. Mõistel „kommunikatsioon“ on informantide jaoks laiem tähendus kui „informatsioonil“, samuti peetakse seda vähem formaalseks. Kommunikatsiooni nähakse protsessina, mille käigus ei vahetata mitte ainult informatsiooni, vaid ka tundeid ja emotsioone ning jagatud väärtusi, tajumaks võrgustikku kuulumist. Kommunikatsiooni oluline komponent on tagasiside andmine, seega on kommunikatsioon alati kahe- või mitmepoolne. Info edastamise ja vastuvõtu puhul töid informandid välja ka IKT vahendite kasutamise.

Peamisteks kolledži sisekommunikatsiooni tugevusteks peetakse hoomatava suurusega kollektiivi – inimesed on üksteisega tuttavad, mistõttu on lihtne kollektiivi poole pöörduda, temaga jutule saada ja erinevatel teemadel vestelda (vt tabel 8).

**Tabel 8.** Sisekommunikatsiooni tugevused ja informantide tugevad küljed kommuniqueerimisel

<b>Intervjuu</b>	<b>Alateema: sisekommunikatsiooni tugevad küljed kolledžis</b>	<b>Alateema: informandi tugevad küljed kommuniqueerimisel</b>
Intervjuu 1	<i>Kui inimene on tööl ja ta istub seal arvutis, et ma suudan selle info saada, kui ma tean täpselt kelle poole pöörduda.</i>	<i>Võib-olla see, et kui midagi küsitakse, siis üritan kiiresti vastata.</i>
Intervjuu 2	<i>Et ma arvan, et info ja teated jõuavad ikkagi õigeaegselt inimesteni.</i>	<i>Et see info, mida me edastame on õige ja täpne ja võimalikult kiiresti inimeseni jõuaks.</i>
Intervjuu 3	<i>Keskpärased, kui ma mõtlen sellele tehnilisele lahendusele. [---] Meil küll tehakse midagi, aga minu meelest ei ole see süsteemne. Tehakse nagu jupiti.</i>	<i>Oma tugevuste peale ma saan mõelda ainult niimoodi, et mind kiidetakse [---] et mul on kõik õigeaegselt tehtud. Et koostöö on väga hea.</i>
Intervjuu 4	<i>Äkki need tugevad küljed on meie</i>	<i>No ma püüan olla niivõrd palju</i>

	<i>töötajad, kes lihtsalt võtavadki asja käsile, kui neil on miski asja ajada, midagi vaja edasi arendada, lõpuni viia, siis nad koondavadki ise selle ringi inimesi, asjaga tegelevaid, asjaga seotud inimesi ja võtavad selle käsile ja siis teevadki ära.</i>	<i>konkreetne, kui ma seda oskan. Et ma räägin nagu asjast, vähemalt ma tahaks, et ma teen nii, räägin asjast konkreetselt ja kui ma midagi luban, siis ma tean, mida ma luban [---]</i>
Intervjuu 5	<i>Kui mingid infokogused liiguvad, siis nad on tegelikult on õnneks ikkagi suhteliselt esiteks õigel ajal välja saadetud, teiseks on nad piisavalt hästi lahti kirjutatud</i>	<i>Ma üritan kiiresti, selgelt, aga samas võimalikult kompaktselt, et see info töötlemise vaev oleks sellele teisele osapoolele võimalikult väike.</i>
Intervjuu 6	<i>Meil on küllaltki väike kollektiiv ja inimesed on üksteisega tuttavad. [---] Et kõik tunnevad kõiki ja ma arvan, et on lihtne inimestega jutule saada. Enamik inimesi on ju täiesti toredad ja kellega on rõõm koostööd teha. Ja enamik inimesi on väga koostöövalmis.</i>	<i>Ma meelsasti suhtlen inimestega, mis tähendab, et ehk sealt nagu poetub info ka.</i>
Intervjuu 7	<i>Me oleme hoomatava suurusega, et personal on nägupidi tuttav, kerge on leida vajalikku inimest, me oleme üksteisele lähedal, kättesaadavad. Normaalne tööõhkkond on, ma ei taju pingeid, konkurentsi, kadetsemist, tülitsemist, seega on väga kerge üles võtta mingit teemat, mis mind huvitab.</i>	<i>Minu tugevus ongi võib-olla see, et ma tunnen tarvidust jagada tundeid ja mõtteid. Ma ei pelga oma tunnetega välja tulla.</i>
Intervjuu 8	<i>Selles mõttes on meil päris hästi, et inimesed suhtlevad omavahel. Ja see suhtlemine on enamasti sõbralik, toetav ja julgustav</i>	<i>[---] et mina hästi kiiresti meilidele vastan. Põhiline ongi see kiirus ja ma arvan, et ma oskan ka piisavalt emotsionaalselt või haaravalt oma info edastada. Ja ka seda, et ma julgen klaarida, kui ma olen mingi käki kokku keeranud.</i>
Intervjuu 9	<i>Kolledž iseenesest on nagu väike, ega see töötajate arv ei ole ka väga suur. Et kui sa vähegi oled seal koha peal [---] siis ei ole probleemi.</i>	<i>Võib-olla ongi see, et ma lähen ja räägin näost näkku, et ma ei eelda, et inimene saaks minu kirjast täpselt nii aru nagu mina mõtlen.</i>
Intervjuu 10		<i>Mulle meeldib teadmine, et ma olengi see jagaja olnud, et see info ongi meie oma. Et meil on ühine vastutus. Ma usun sellesse, et jagatud info põhjal tagasipeegeldumine on otsuste seisukohast oluliselt parem. Ja sõnaliselt suhtlemises ma arvan, et ma olen üle keskmise, ma tahan suhelda, ma suudan suhelda.</i>

Informatsiooni saamine on intervjuueeritavate arvates kergem, kui olla majas koha peal. Kolledži töötajad iseloomustatakse proaktiivsetena, kes koondavad enda ümber ringi kolleege, kellega mingi eesmärgi nimel koostööd teha. Omavaheline suhtlemine on

sõbralik, toetav ja julgustav. Ühised ettevõtmised pakuvad võimalust kogukonna tunde tekkimiseks. Kolledži töötajad peavad enda tugevusteks kiirelt ja konkreetselt info jagamist, sh e-mailidele vastamist. Need töötajad, kes kasutavad palju näost-näku suhtlemist, on ka paremini informeeritud majas toimuvast.

Peamiste sisekommunikatsiooni nõrkustena (vt tabel 9) toodi välja, et info juhtimine ei ole selgelt süstematiseeritud, mistõttu ei ole inimesed alati teadlikud, kelle poole küsimustega pöörduda. Teadmatus, kust informatsiooni saada, on otseselt seotud ka sellega, et ei olda teadlikud, millega kaastöötajad tegelevad. See omakorda tuleneb sellest, et uusi töötajaid alati ei tutvustata kollektiivile. Lisaks kollektiivi tegemistele toodi välja, et soovitakse teada saada üliõpilasesinduse tegevusest.

**Tabel 9.** Sisekommunikatsiooni nõrgad küljed ja informantide nõrgad küljed kommuniqueerimisel

<b>Intervjuu</b>	<b>Alateema: sisekommunikatsiooni nõrgad küljed kolledžis</b>	<b>Alateema: informandi nõrgad küljed kommuniqueerimisel</b>
Intervjuu 1	<i>Teinekord ei ole võimalik aru saada, kelle poole sa pead pöörduma või kust sa selle vastuse saad. Ja teine asi on kommunikatsiooni osas see, et tuleb uus inimene, teda ei tutvustata. Ja kui toimuvad struktuuri muudatused, siis nendest ka ei teavitata.</i>	<i>See puudutab pigem neid tehnilist laadi teemasid. Et saaks palju lihtsamini, kiiremini, operatiivsemalt ära teha. Aga mul pole aega olnud seda õppida ja tudeerida.</i>
Intervjuu 2	<i>Me oleme ju nendest kuulnud, et kui neid uuringuid nagu tehakse, siis mingi rahulolematust on inimestes. Aga mis on see nõrkus seal? Ma olen nii vähe rahulolematu ise.</i>	<i>Ma ütlen võimalikult lühidalt ära, millest käib jutt ja mida ma ootan, et sellist pikka informatiivset kõlavat juttu kirjepildis mulle ei meeldi koostada.</i>
Intervjuu 3	<i>Ma ei oska öelda. Mind ennast nagu miski niiväga ei häiri.</i>	<i>Mu selline kommuniqueerumine istubki sellise vältimatu hädavajadustega.</i>
Intervjuu 4	<i>Et kui me räägime info vaatenurgast vaadates, et siis see info korraldus on korraldamata, et ta on nagu selline suvaline, ei ole süsteemi.</i>	<i>Et ikka on mingi info, mis ei jõua teieni nii kiiresti ja hästi, kui peaks võib-olla. No ja ikka jääb ilmselt mõni kiri vastamata kellelegi.</i>
Intervjuu 5	<i>[--] ma ei tea eriti, millega üliõpilasesindus tegeleb. Et sellest võiks ka aeg-ajalt foorumis infot liikuda. Et ma ise arvan, et me oleme nendega ühes paadis.</i>	<i>[--] ma olen teadlikult hoidunud igasugustest sotsiaalvõrgustikest. Ma eelistan suhteid näost näkku.</i>
Intervjuu 6	<i>Aeg-ajalt see, et kui üks on lahti, siis kõik astuvad sisse ja räägivad. See, et ma kabinetis istun ja teen tööd ei tähenda, et ma olen valmis suhtlema.</i>	<i>Liiga pikalt kirjutan.</i>
Intervjuu 7	<i>Et me ei tea, mis kõrvalkabinetis tehakse.</i>	<i>Võib-olla peaks rohkem revideerima infot, aga mulle ei meeldi.</i>

Kolledžis levinud „lahtiste uste poliitika“ tekitab mõnes informandis soovi mitte olla kogu aeg kättesaadav. Lisades sellele isiksuseomadustest tuleneva eelistuse minimaalselt kommunikeerida võib see vähendada informatsiooni liikumise kiirust. Kuigi sotsiaalvõrgustiku eesmärgiks on pigem olemasoleva ja töötajatele teadaoleva informatsiooni dubleerimine, on sotsiaalvõrgustikel kindlasti oma roll kommunikatsioonisuhete võrgustiku kujunemisel. Mõned informandid nentisid, et on küll teadlikud kolledžis valitsevast mõningasest rahulolematusest, kuid ei osanud konkreetseid põhjuseid välja tuua.

Ühiseid väärtuseid on hõlmatud arengukava üksiktegevusega „TÜ/TÜPK identiteedi ja ühtekuuluvustunde tugevdamine“ (Tartu ülikooli Pärnu ... 2009). Tegevust on arengukavas kommenteeritud järgmiselt: ühiste väärtuste hoidmist ja arendamist tuleb silmas pidada ja rõhutada kõigi tegevuste juures ja kõigi ülikooli töötajate ja üliõpilaste poolt (Tartu ülikooli Pärnu ... 2009).

Informandid peavad töötajatevahelisi häid suhteid väga oluliseks. Kõik intervjuueeritavad rõhutasid, et töökaaslastega ei pea olema parim sõber, küll aga peab suutma väga erinevate inimestega koostööd teha. Samuti peaks kinni pidama viisakusnormidest. Kuigi kolledži sisekommunikatsiooni tugevuste juures toodi välja, et enamik töötajaid on sõbralikud ja koostööaldis, nimetati omavaheliste suhete hindamise juures märksõnu „ebakõlad“ ning „nii ja naa.“ Ühe põhjusena toodi välja töötajate vastandamist, kellegi eelistamist, mis põhjustab konfliktsituatsiooni.

*OJL11N: See on küll ilmselt peamajast, aga tänu sellele, et see akadeemik ja mitteakadeemik, et see on löönud mingisuguse lõhe. Sellega ilmselt ei mõeldud midagi halba, aga see kõlab kuidagi pahasti.*

Lisaks koostöö oskusele toodi heade töötajatevaheliste suhete eeldusena välja seda, et töötajad peavad olema teadlikud organisatsiooni eesmärkidest, saama aru, mille nimel töötatakse ning liikuma ühise eesmärgi suunas. Organisatsiooni eesmärkidest teavitamisel on oluline roll juhtkonnal. Usalduslik ja läbipaistev juhtimine on ka aluseks töötajatevaheliste suhete kujunemisel. Organisatsiooni ühisüritused loovad ja süvendavad meie-tunnet, kuna ühise tegevuse käigus satuvad kokku inimesed, kes tavapäraselt eriti ei lävi.

OJL11N: Üldiselt on see, et kui meil oli see meeskonnakoolitus, siis pärast seda oli asi vinge, õhk oli puhas. See oli tegelikult omavaheliste suhete, inimlike suhete puhul väga hea, et pärast oli jube hea töötada, et visati nalja igasugu isiksuseomaduste üle. Et inimesed said üksteise inimlikust poolest rohkem teada ja hakkasid üksteist paremini mõistma. Aga jällegi kuidagi töömesilase sumina saatel see asi hajus laiali. Et ühisüritusi oleks tarvis.

Nimetatud meeskonnakoolitus toimus 2010/2011 õppeaastal ning see tulenes vajadusest parendada töötajatevahelisi suhteid. Koolituse käigus töötati ühiselt välja ka kolledži head tavad:

- Märkame (tervitan, naeratan, teen komplimendi, kuulan);
- Peame kinni kokkulepetest (tähtajad, tööülesanded, heatahtlik meeldetuletamine);
- Rakendame head suhtlemiskultuuri (e-kirjadele vastamine, vaba ning tööaja ja privaatsuse austamine);
- Oleme ausad nii enda kui teiste vastu;
- Kohtleme kolleegi õiglaselt (arvestame soove koormuse ja lisatööde jagamisel; me ei eelista ega pea kedagi vähemväärtuslikuks akadeemilise kraadi olemasolu või selle puudumise, ametipositsiooni ega soo tõttu)
- Anname konstruktiivsed edasi – ja tagasisidet;
- Tunnustame siiralt (ka väikeste võitude eest);
- Hoiaime ja säilitame kolledži traditsioone, osaleme üritustel.

Ka koostatud põhimõtetest tuleb välja, et kolledži töötajate jaoks on oluline hea vaimne õhkkond töökohal, kolleegide sõbralikkus ning üheskoos ka töövälisel ajal midagi ette võtta.

Kõik informandid, peale ühe, peavad vajalikuks sisekommunikatsiooni põhimõtete väljatöötamist, mis oleks raamistikuks ühtsetel alustel arusaamise ja süsteemsuse tagamisel nii info vahetamisel kui ka kommuniqueerimisel. Sisekommunikatsiooni reguleerimisega soovitakse leppida kokku näiteks, millist informatsiooni millise kanali vahendusel kellele ja mis aja jooksul edastada. Ühiste tavade olemasolu lihtsustab seda, et vajalik info jõuab õigetele inimestele õigel ajal.

S11N: *Ma arvan, et igas asutuses peaks tegelikult olema mõlemad nii sise- kui ka väliskommunikatsiooni põhimõtted, samamoodi peaksid täiesti korralikult olema kriisikommunikatsiooni põhimõtted.*

Lisaks sisekommunikatsioonipõhimõtete ja –vahendite väljatöötamisele on arengukavas (Tartu ülikooli Pärnu ... 2009) üksiktegevusena eesmärgi täitmiseks toodud välja ka väliskommunikatsioonipõhimõtete ja –vahendite väljatöötamine, arendamine ning rakendamine, kuid ka vastavat kommunikatsioonikava ei ole rakendatud.

TÜ Pärnu kolledži sisekommunikatsiooni põhimõtted võiksid informantide arvates hõlmata järgimisi valdkondi:

- info edastaja ja tema vastutus (*Kes kui palju mingit infot edastab.*);
- töötajate vastutusvaldkonnad (*Kes mille eest vastutab ja mis küsimuses sa kellegi poole pead pöörduma.*);
- kanalite kasutamine (*Kui sa oled tööl, siis sa paned Skype sisse. Ja reeglid ka, et kui sul on kiire, siis sa helistad.*);
- reageerimise tähtaeg (*Kui kiiresti peaks meilidele vastama, konkreetne, mitme tööpäeva jooksul. Et sellest kellast selle kellani sa oled kättesaadav, kui sind majas ei ole või sa vastad meilile tööpäeva sees*);
- infoliigid sihtgruppide lõikes (*Milline info on siis oluline edastada ja milline ei ole ja kellele edastada.*);
- infoliigid kanalite lõikes (*Et täpselt paika pandud, et mida kirjade teel jagame, mida telefoni, mis infot foorumi kaudu edastatakse või mis infot riputatakse ühe tahvli peale või teise tahvli peale.*);
- otsustustulemustest teavitamine (*Kuidas üldse kommunikatsioon majas toimub, et kuidas teavad programmijuhid, mida valitsuses otsustakse, kuidas teavad teiste osakondade inimesed, mida teistes osakondades otsustatakse.*  
*Siis võiks olla kindlasti see, et sellised väiksemas ringis tehtavad otsused, mis tegelikult kehtivad ka kõigi nende kohta, kes väiksemas ringis ei osale, võiksid tulla nagu ilma pikema jututa ikkagi mingid protokollid üle maja laiali, on see siis valitsus, on see siis nõukogu, et ei jääks nagu sellele seltskonnale.*);
- ühtmoodi e-kirja päis ja jalus (*Võiks olla mingid pead ja jalad välja töötatud*);



- kirjade kategoriseerimine (*Et kui kiri tuleb pikk või teema on oluline, et see oleks kuskil päises kirjutatud, et väga oluline kõigile kohe lugeda.*);
- ühised väärtused.

Läbiviidud intervjuude põhjal saab peamiste probleemidena välja tuua, et kolledžis ei olda teadlikud kolleegide tööülesannetest ja tegevustest, mistõttu ei teata kelle poole mingi küsimusega pöörduda. Seetõttu võib vajaliku info saamine ja/või edastamine asjassepuutuvatele isikutele viibida või halvimal juhul tekkida infosulg. Mõningatel juhtudel ei ole kolleegide ülesannetest mitte teadaolek otseselt segav faktor tööülesannete täitmisel, küll aga saab seda pidada ebaratsionaalseks kolledži arendustegevuse aspektist vaadatuna. Veel ühe probleemina toodi välja, et on palju kogu kollektiivi puudutavat informatsiooni, mis on kättesaadav vaid väiksemale ringkonnale ega jõua kõigi töötajateni. Kolmandaks peamiseks probleemiks on vajakajäämine info süstematiseeritud jagamises.

S10N: *Aga ma arvan, et suures osas on see, et kui sa midagi teada tahad, siis sa seda ka teada saad, aga kas see on kõige tõhusam info vahetamise viis, selles ma küll kindel ei ole.*

Info liikumise ja sisekommunikatsiooni parendamisele aitaks kaasa tõhusam osakondadevaheline koostöö, töötajatele infoalase koolituse pakkumine, majasisese info eest vastutaja suurem proaktiivsus ja sisekommunikatsiooni põhimõtete väljatöötamine. Regulaarne auditeerimine selgitaks välja aktuaalsed kitsaskohad ning ennetaks võimalike probleemide teket.

Vajadus regulaarse auditeerimise järgi tõstatub autori arvates ka sellest, et käesoleva magistritöö raames läbiviidud auditi tulemustest selgunud peamised kitsaskohad on samad nagu aastal 2001. Tolleaegse auditi raporti tulemustest selgus, et tunnetati segaduse esinemist tööalase vastutusala piiride osas (*Kellele millised ülesanded on pandud*), et osa töötajatest on rohkem informeeritud kui teised ning miinustena informatsiooni edastamisel ja korraldamisel nimetati ebaregulaarsust ja süsteemitust. Auditi tulemustes mainiti ära ka see, et töötajaid häiris omavaheline suhtlemine kolleegidega (*Me ei pea olema kõik suured sõbrad, peretuttavad, küll aga võiksime olla arukalt suhtlevad kolleegid*). (Rugam-Rebane 2001)

Üks põhjus, miks samad probleemid on jätkuvalt aktuaalsed, on ilmselt see, et põhjalikku uuringut/auditit kommunikatsiooni valdkonnas ei ole kolledžis pikema perioodi jooksul läbi viidud, seega ei olda probleemi olemasolust piisavalt teadlikud. Teisalt on põhjus ilmselt seotud kolledži töötajate küllaltki pikaajalise staažiga, mistõttu domineerib nii sarnane mõtteviis kui ka käitumismustrid. Juhul, kui nende muutmisega teadlikult ei tegeleta, on ka muutused aeglased/visad tulema.

2001. a. kommunikatsiooniauditi raportis toodi välja töötajate valdav arvamus, et informatsiooni edastamiseks peaks kolledžis kehtestama reeglid/põhimõtted, mis võimaldaksid hinnata info olulisust kolledži seisukohalt ja sellest lähtuvalt määratleda adressaat (Rugam-Rebane 2001). Ka käesoleva pilootauditi tulemustest selgus, et intervjuueeritavad peavad vajalikuks sisekommunikatsiooni põhimõtete väljatöötamist. Ühe tegevusena TÜPK arengukavas saavutamaks eesmärgi Juhtimise ja kommunikatsiooni valdkonnas on toodud välja sisekommunikatsioonipõhimõtete ja – vahendite väljatöötamine, arendamine ning rakendamine. Nimetatud valdkonna eesmärgiks on: Ülikooli kvaliteedijuhtimine tugineb kõigi tasandite juhtide professionaalsusele, eestvedamisele ja vastutusele ning ülikooli toimimise, ühiskondliku arengu ja huvipoolte vajaduste regulaarsele analüüsile. Ülikooli strateegilises juhtimises osalevad nõuandvalt ülikooli partnerid ja huvipooled (Tartu ülikooli Pärnu ... 2009).

Vaadeldes antud eesmärki lähemalt saab öelda, et kommunikatsioonil nähakse antud eesmärgi saavutamiseks toetavat rolli. Kommunikatsiooni käsiraamatus toodud käsitluse kohaselt peab kommunikatsioon toetava funktsioonina tagama, et organisatsiooni liikmetel oleks muu hulgas piisavalt informatsiooni organisatsioonist endast ja tema tegemisest ja, et atmosfäär, kus võetakse vastu ettevõtte jaoks olulisi otsuseid, oleks positiivne (Sarapuu 1998).

Võttes arvesse intervjuudest selgunud info ja kommunikatsiooni hetkeolukorda TÜ Pärnu kolledžis, saab teha järelduse, et kommunikatsiooni toetav roll on häiritud. Sellest tulenevalt võib ka seatud eesmärgi saavutamine olla raskendatud.

## 6. Rakendatud metoodika analüüs ja järeldused

Käesolevas peatükis analüüsitakse rakendatud pilootauditi metoodikat, valimit, andmete kogumist ja selleks kasutatud uurimisinstrumenti ning andmete analüüsi. Seejärel tehakse ettepanekuid järgmiste auditite läbiviimiseks.

Pilootauditi läbiviimiseks metoodika välja töötamisel kombineeris autor info- ja kommunikatsiooniauditi metoodikat. Vajadust selleks on põhjendatud peatükis 4.1. Kombineeritud metoodika kasutamisega soovis autor selgitada välja kontseptsioonide „efektiivsus“ ja „kiirus“ tajumine kommunikatsiooni kontekstis ning intervjueeritavate hinnangu info liikumisele ja sisekommunikatsioonile TÜ Pärnu kolledžis. Veel üheks eesmärgiks oli analüüsida TÜ Pärnu kolledži infokeskkonna hetkeolukorra mõju arengukava valdkonna „Juhtimine ja kommunikatsioon“ eesmärgi täitmisele.

Autori arvates on Henczeli (2001: 17) infoauditi metoodikas etappide tegevuste kirjeldus kohati liialdaselt detailne. Ühest küljest muudab üksikasjalik ülevaade soovituslikest läbiviidavatest tegevustest ja võimalus kasutada kontroll-loendit auditeerimise hõlpsamaks, seda eriti algajale auditeerijale. Teisalt raskendab liigne tegevuste detailsus autori arvates ülevaate saamist ja on oht, et selle järgimine muutub eesmärgiks omaette. Kommunikatsiooniauditi metoodika puhul tundis autor enim puudust loogilisest etapilisest struktuurist. Siinkohal oli metoodikate võrdlemisel ja töö eesmärgist lähtuvalt rakendamiseks sobiliku metoodika väljatöötamisel raamistiku seadmiseks abiks Henczeli poolt väljapakutud etapiline mudel.

Rakendatud metoodika koosnes viiest etapist, mis baseerub info- ja kommunikatsiooniauditi metoodikate esimestel etappidel. Kuna info- ja kommunikatsiooniauditi etapid on oma loomult sarnased, siis pilootauditi metoodika etappide sõnastamisel võttis autor arvesse nende sisulist olemust – etappide nimetus võtab kokku selles faasis läbiviidava tegevuse. Etappide üksiktegevused on valitud lähtuvalt sellest, mis on autori arvates vajalikud seatud eesmärgi täitmiseks. Autor pööras üksiktegevuste valikul tähelepanu aspektile, et pilootauditi metoodikasse oleks kaasatud need üksiktegevused, mis on olemas nii info- kui ka kommunikatsiooniauditis. Etapi üksiktegevustes on pilootauditi metoodikas välja jäetud need tegevused, mis on

iseloomulikud vaid ühele metoodikale ning mis oleksid seega rakendatud metoodika puhul autori arvates kitsendavad.

Kuna pilootaudit viidi läbi käesoleva magistritöö raames, pani auditi fookuse paika töö autor, kaardistades selleks esmalt uurimisprobleemi, arvestades nii organisatsiooni infokeskkonna hetkeolukorda kui ka isiklikku huvi teema vastu. Kommunikatsiooniauditi metoodikas soovitatakse esimeses etapis koos juhtkonnaga määratleda kuus peamist probleemi, mida soovitakse lahendada (Tourish & Hargie 2009: 35). Organisatsiooni juhtkonna kaasamine võimalikult varases staadiumis tagab autori arvates suurema toetuse auditi läbiviimise jooksul ja mõistmise, et aetakse ühist asja. Autori arvates tuleks seda põhimõtet silmas pidada eriti nende auditite läbiviimisel, mille uurimisprobleemi sõnastamisel ei ole vaja arvestada auditeerija isiklikku huvi.

Käesolevas magistritöös rakendatud metoodika on autori arvates sobiv auditeerimaks organisatsiooni liikmete hinnangut info liikumisele ja sisekommunikatsioonile ning infokeskkonna mõju organisatsiooni eesmärgi elluviimisel, kuna võimaldab eesmärgi saavutamise.

### **Valimi analüüs**

Nagu Henczel (2001: 182) rõhutas, on intervjuude kasutamisel uuringus oluline kaasata vähemalt üks peamine infokasutaja (*key information user*) igast organisatsiooni funktsionaalsest osakonnast. Käesoleva magistritöö uurimisteema seisukohalt, kuid võttes arvesse aja- ja mahupiirangut, oli valimisse oluline kaasata üks esindaja igast osakonnast (nii akadeemilisest kui ka tugiüksusest) hõlmates erinevate ametikohtade töötajaid. Variatiivsuse mõttes proovis autor valida erineva staažiga ja erinevast soost intervjuueeritavaid. Kuna kolledžis on enamik töötajaid pikaajalise staažiga ning naissoost, siis peegeldub see ka valimis. Intervjuu põhjal kogutud uurimistulemused ei esinda kõigi TÜ Pärnu kolledži töötajate seisukohti, kuid annavad siiski ülevaate TÜ Pärnu kolledži infokeskkonna hetkeolukorrast.

### **Andmete kogumine, uurimisinstrument ja selle kriitika**

Andmete kogumiseks kasutas autor intervjuu meetodit, mis on kasutusel nii info- kui ka kommunikatsiooniauditi metoodikas. Intervjuu eeliseks on selle paindlikkus, võimalus

saada olulist lisainformatsiooni ja laiendada teemakäsitlust mõnes olulises punktis ning paremini mõista organisatsiooni töökorraldust ja liikmete omavahelist kommunikatsiooni (Millar & Tracey 2009: 78-80). Andmete kogumise meetodina oli intervjuu valiku puhul oluline argument ka see, et uuritav teema vajab süvaandmete kogumist dokumendianalüüsi täiendamiseks. Uuringu eesmärk oli tuua selgust valimi kogemustesse ja sellest kujunenud arvamustesse ja seisukohtadesse.

Intervjuud viidi läbi perioodil 20.03.-11.04.2013. Intervjuude kokku leppimiseks kasutas autor valdavalt otsest pöördumist. Kahe töötajaga, kes olid raskemini kättesaadavad, võttis autor ühendust e-maili teel. Üheksa intervjuud viidi läbi Pärnu kolledžis ja üks väljapool kolledžit. Creswell (2003: 181-183) toob välja, et kvalitatiivne uuring viiakse läbi loomulikus keskkonnas ning uuringu läbiviija läheb sageli uuringus osalejate koju või töökohale, kuna see võimaldab uurijal märgata indiviidi või keskkonda iseloomustavaid rikkalikke detaile ning osalejate tegelikku kogemusse sisse elada. Pärnu kolledž, kus intervjuud läbi viidi, on nii informantide kui ka magistr töö autori töökoht. Valdavalt toimusid intervjuud informantide tööruumis – neile harjumuspärases keskkonnas. Intervjuude läbiviimiseks keskkonna valimisel on esmatähtis tingimus autori arvates võimalus segamatult vestelda. Autori arvates ei ole väljapool kolledžit läbi viidud intervjuu tulemused keskkonna teguritest mõjutatud, kuna uurija ja informant töötavad ühes organisatsioonis. Intervjuude salvestamiseks diktofoniga küsis autor informandidelt luba.

Intervjuu kava (vt lisa 1) töötas välja töö autor aine Meedia ja kommunikatsiooni uurimismeetodid kodutöö raames. Esmalt koosnes intervjuu kava teema blokkidest info liikumine, kanalite valik ning rahulolu info liikumise ja kommunikatsiooniga. Pärast tagasiside saamist aine õppejõududelt ning magistr töö juhendajaga konsulteerimist viis autor intervjuu kavas sisse korrektuurid. Intervjuu kava küsimused jagunesid jätkuvalt kolme suurema teemabloki vahel, kuid blokkide nimetused sõnastati ümber. Esimene blokk „info liikumise protsess“ hõlmab teemasid nii vahetatava info osas kui ka kasutatavaid kanaleid. Teise blokki said tõstetud mõisted, mille lahtiseletamist informantidelt sooviti. Eraldi mõistete bloki vajadus tekkis sellest, et kontseptsioone „efektiivsus“ ja „kiirus“ on võimalik seostada nii info liikumise, kanalite kui ka rahulolu aspektiga. Bloki nimetuses on teadlikult kasutatud väljendit kommunikatsioon

sisekommunikatsiooni asemel, minimeerimaks liigselt kitsendatud vastuste saamist. Viimases blokis „rahulolu info liikumise ja sisekommunikatsiooniga“ palutakse informantidel hinnata info liikumist ja sisekommunikatsiooni TÜ Pärnu kolledžis. Lisaks sisulistele teema blokkidele sisaldab intervjuu kava sissejuhatavat ja kokkuvõtvat blokki.

Kuna informantideks olid autori kolleegid, kellega ollakse omavahel tuttavad, siis oli intervjuu kava pigem raamistikuks ning küsimusi sõna-sõnalt maha ei loetud, kuna see tundus ebaloomulik. Mõne intervjuu puhul on autor alateadlikult hoidnud rohkem kinni intervjuu kavast, samas teiste intervjuude puhul on informant vastanud etteruttavalt näiteks teises või kolmandas blokis olevatele küsimustele, mistõttu on tulnud läheneda oluliselt loomingulisemalt ning pidada rohkem järge, et kõik küsimused saaksid esitatud ja midagi meelest ei läheks. Tuttava inimese intervjuerimisel on autori arvates nii tugevaid kui ka nõrku külgi. Ühest küljest puuduvad mitmed barjäärid, näiteks erinev taust, ja seega ei pea mõtlema, kuidas isiku poole pöörduda. Sellest tulenevalt on intervjuu meeldiv usalduslik vestlus. Teisest küljest võib tuttavate intervjuerimisel saamata jääda olulist uut informatsiooni, kuna mõlemad pooled võivad arvata, et mingeid aspekte tajutakse sarnaselt ning seetõttu võivad need jääda lahti rääkimata (Flick 2009: 110). Intervjuerimisel püüdis autor maksimaalselt keskenduda aktiivse kuulamise põhimõtetele (nt ümbersõnastamine, peegeldamine) ning saada maksimaalselt informatsiooni ja informandi arvamust uurimisteema kohta.

Intervjuu transkriptsioonidest selgus, et mitmetel juhtudel on autor alateadlikult kasutanud „kas“ küsimusi, näiteks „Kas see kanal sõltub ka inimesest, on nende vahel mingi seos?“ Selle asemel oleks võinud esitada küsimuse stiilis „Kuidas on Sinu jaoks seotud (kommunikatsiooni)kanal ja inimene, kellega informatsiooni vahetad?“ kuna „kas“ küsimuste puhul on oht, et vastus jääb väga lühikeseks, seda eriti napisõnalise informandi puhul. Sellisel juhul on küll võimalik esitada lisaküsimus, näiteks „Kuidas need on omavahel seotud?“ Kuna valdavalt olid informandid jutukad vastates ka loomu poolest suletud küsimustele pikemalt, siis täpsustavaid lisaküsimusi eriti vaja küsida ei olnud. Edaspidi tuleb küsimusi teadlikumalt formuleerida ja jälgida, et rõhk oleks hinnangute küsimisel avatud küsimuste kaudu. Samas tuleb jälgida, et küsimused ei oleks liigselt suunavad. Teisalt ei ole hea, kui informant kaldub teemast liigselt kõrvale

(kuigi ka niiviisi võib poetuda vajalikku infot). Samuti peab julgema lisaküsimusi esitades napisõnalisemat informanti ärgitama sügavuti teemade peale mõtlema.

Informantidele osutusid kõige keerulisemaks defineerimist vajavad küsimused, näiteks „Millega seostub Sulle mõiste „efektiivsus“ kommunikatsiooni kontekstis?“ Tundus, et sissejuhatav lause mõistete teemablokki tekitas eelarvamusi ja ehk isegi kartust, et küsimustele ei osata vastata. Siinkohal oleks parem ehk sõnastada mõistete küsimused stiilis „Palun kirjelda, milline on Sinu jaoks efektiivne kommunikatsiooni protsess?“

Kuigi enamik kolledži töötajad kuulub erinevatesse osakondadesse, võiks siiski mõelda küsimuses „Millise osakonna kolleegidega kõige rohkem informatsiooni vahetad?“ sõna „osakond“ asendamisele sõnaga „ametikoht“ (näiteks küsida Milliste ametikohtade töökaaslastega vahetad kõige rohkem informatsiooni?), sest osa töötajaid on otse direktori alluvuses.

Intervjuu kavas on küsimus, milliseid kanaleid võiks kolledžis rohkem kasutada? Hea oleks see ümber sõnastada ning küsida hinnangut info vahetamiseks kasutatavate kanalite piisavuse osas ning selgitada välja, kas on mingeid kanaleid, mida peaks lisaks kasutusele võtma või peaks mõnda olemasolevat kanalit kasutama rohkem või vähem.

Kuigi läbiviidud intervjuudest selgus informantide hinnang töötajate omavaheliste suhete kohta kolledžis, võiks intervjuu kavasse tuua selle kohta täiendava küsimuse lisaks olemasolevale „Kuivõrd on Sinu jaoks oluline, et töötajate omavahelised suhted oleksid head?“ peaks informantidel laskma hinnata töötajate omavahelisi suhteid kolledžis.

Autorile tundub, et mõned küsimused intervjuu kavas osutusid ebaoluliseks ega anna uuringule olulist lisaväärtust, näiteks „Kuidas Sinu arvates võiks kommunikatsioonikanaleid eristada?“ ja „Kuidas sulle tundub, kui usaldusväärne on kolledžis vahetatav informatsioon?“

### **Andmete analüüs**

Autor kodeeris intervjuude transkriptsioonid käsitsi, mis on käesoleval ajal vähem levinud, kuid sobib väiksemate andmestike töötluseks (Laherand 2008: 344). Suuremate

andmemahtude korral tasub mõelda tarkvara kasutamise peale. Kuigi programmidel on mitmeid eeliseid – see muudab andmetöötluse kiiremaks, võimaldab tõestada analüüsi toetumist rangete reeglite järgmisele ja seeläbi tõsta usaldusväarsust uurimuse suhtes, hõlbustab tekstiosade seostamist (Laherand 2008: 342, 346), on sellel ka puudusi. Millar ja Tracey (2009: 98) rõhutavad tarkvara kasutamisel aspekti, et programm on vaid vahend, mis soodustab analüüsi ja tõlgendust protsessi jooksul, kuid andmete sisuline tõlgendamine on uuringu läbiviija ülesanne.

### **Järeldused edasiseks tegevuseks**

Juhul, kui välja töötatud metoodikat rakendada ka edaspidi, peaks see hõlmama veel kaht etappi – ettepanekute elluviimine ning pidev auditeerimine. Antud magistritöö raames läbiviidavas pilootauditis ei olnud nende etappide rakendamine piiratud aja tõttu võimalik. Ettepanekute elluviimise etapis tuleks auditiga tuvastatud puuduste kõrvaldamiseks rakendada tehtud soovitusi. Oluline on siinkohal nii see, et organisatsiooni juhtkond aktsepteeriks tehtud ettepanekuid ja oleks nõus neid ellu viima kui ka see, et oleks esitatud konkreetne rakenduskava ajagraafiku ning eesmärkide ja mõõdikutega nende saavutamise kontrollimiseks. Pidev auditeerimine on vajalik tagasiside mehhanism, mille abil on võimalik saada ülevaadet organisatsiooni infokeskkonnast, analüüsida läbiviidud muudatuste/ettepanekute mõju ning tuvastada lünki.

Järgnevates auditites tuleb silmas pidada, et andmete kogumiseks tuleb uurimisinstrument kujundada auditi eesmärgist lähtuvalt. Soovi korral on võimalik korrigeerida ja edasi arendada käesolevas töös välja toodud uurimisinstrumenti. Kuigi intervjuude läbiviimine on ajamahukas, on see autori arvates sobivaim meetod organisatsiooni liikmete arvamuse ja hinnangu teada saamiseks. Uurimisprobleemi välja selgitamiseks, aga ka kitsaskohtadest täieliku ülevaate saamiseks peaks lisaks kasutama mõnda teist meetodit. Käesolevas magistritöös kasutas autor uurimisprobleemi kaardistamiseks dokumendianalüüsi – tutvus TÜPK arengukava ja kolledžis varem läbi viidud uuringutega. Ka Tourish ja Hargie (2009: 36) soovivad audis andmete kogumisel meetodite kombineerimist, kuna tulemuste tõlgendamine võib ühe meetodi põhjal olla keeruline.



Selleks, et saada veel terviklikumat pilti infokeskkonnast organisatsioonis, tuleb edaspidistes auditites mõelda valimi suurendamisele. Osakonnapõhised fookusgrupi intervjuud annavad hea võimaluse kaasata suuremal hulgal organisatsiooni liikmeid ja koguda rikkalikumat infot, saades ülevaate sihtrühma ühistest jagatud seisukohtadest ja kogemustest. Samuti jäävad rühmaintervjuude korral kõrvale äärmuslikud indiviidide vaated, mis ei peegelda kogu organisatsiooni keskkonna dünaamikat. Kuid rühmaintervjuude korral tuleb tähelepanu pöörata sellele, et kõigil liikmetel oleks võimalik arvamust avaldada ega keegi ei jääks tagaplaanile.

Auditeerimise puhul on oluline nende läbiviimise regulaarsus. Vaid vajaduspõhise auditeerimisega võivad olulised probleemid jääda tuvastamata, kuna vajaduspõhist saab tõlgendada subjektiivselt. Kuigi teoreetilistes käsitlustes on välja toodud näiteks igaaastane auditi läbiviimine, ei ole auditeerimise sageduse määramisel ühtset etaloni. Siin tuleb silmas pidada nii eelmiste auditite tulemusi ja nende põhjal seatud eesmärged, organisatsiooni hetkeolukorda, olulisi muudatusi organisatsioonis kui ka soovitatavate muutuste ulatust.

## Kokkuvõte

Iga organisatsiooni puhul on äärmiselt oluline tagada infovahetus, mis rahuldab organisatsiooni liikmete vajadusi, soodustab häid kommunikatsioonisuhteid, head töökeskkonda ning organisatsiooni eesmärkide saavutamist.

Käesoleva töö teoreetiline osa annab ülevaate info ja kommunikatsiooniauditi meetodikatest ning nende sarnasustest ja erisustest. Nendele meetodikatele tuginedes viidi läbi pilootaudit Tartu Ülikooli Pärnu kolledžis selgitamaks välja kontseptsioonide efektiivsus ja kiirus tajumine kommunikatsiooni kontekstis, intervjuueeritavate hinnang info liikumisele ja sisekommunikatsioonile ning analüüsivaks infokeskkonna mõju arengukavas seatud eesmärgi täitmisele valdkonnas „Juhtimine ja kommunikatsioon.“

Pilootauditi läbiviimiseks kombineeris autor info ja kommunikatsiooniauditi meetodikat. Vajadus selleks tulenes uurimisprobleemist ja töö eesmärgist. Kaardistatud uurimisprobleem tugineb TÜ Pärnu kolledžis aastatel 2011 ja 2012 läbiviidud töötajate rahuolu uuringute tulemuste ja TÜPK arengukava sisekommunikatsioonikavaga seotud tegevuse analüüsil. Andmete kogumiseks pilootauditis kasutas autor kvalitatiivset meetodit, viies läbi kümme süvaintervjuud TÜ Pärnu kolledži töötajatega, kaasates valimisse ühe töötaja igast osakonnast.

Läbiviidud intervjuude analüüsist selgus, et efektiivseks peetakse sellist infovahetust, kus informatsioon jõuab õige inimeseni õigeaegselt, nii et infole on võimalik reageerida; millega jõutakse kommunikeerimist alustatud eesmärgini, see tähendab, et sõnumi muundumine teekonnal on minimaalne; ja edastatav sõnum on konkreetne ja võimalikult lühidalt sõnastatud, sisaldades samal ajal tööks vajaminevaid olulisi aspekte. Intervjuueeritavate sõnul sõltub infovahetuse kiirus info liigist, kuid kiireks infovahetuseks peetakse ajavahemikku hetkest kohe kuni kahe tööpäevani.

Kolledžisisest infoliikumist hindavad informandid viiepalliskaalal hindele 4-. Igapäevast töökorraldust puudutav info ja vajalik informatsioon on valdavalt kättesaadav ning jõuab inimesteni enamasti õigeaegselt. Peamiste kolledži sisekommunikatsiooni tugevustena toodi välja hoomatava suurusega kollektiiv, kolleegide sõbralikkus ja koostöövalmidus. Läbiviidud intervjuudest selgunud peamised

kitsaskohad on: ei olda teadlikud kolleegide tööülesannetest ja tegevustest, palju kogu kollektiivi puudutavat informatsiooni on kättesaadav vaid väiksemale ringkonnale ega jõua kõigi töötajateni ning vajakajäämine info süstematiseeritud jagamises.

TÜ Pärnu kolledži arengukava valdkonna „Juhtimine ja kommunikatsioon“ eesmärgi vaatlemisel saab teha järelduse, et kommunikatsioonil nähakse antud eesmärgi saavutamiseks toetavat rolli. Kuid võttes arvesse intervjuudest selgunud info ja kommunikatsiooni hetkeolukorda TÜ Pärnu kolledžis saab teha järelduse, et kommunikatsiooni toetav roll on häiritud. Sellest tulenevalt võib ka seatud eesmärgini jõudmine olla raskendatud.

Käesolevas magistritöös rakendatud meetodika on autori arvates sobiv auditeerimaks organisatsiooni liikmete hinnangut info liikumisele ja sisekommunikatsioonile ning infokeskkonna mõju organisatsiooni eesmärgi elluviimisel, kuna võimaldab eesmärgi saavutamise. Juhul, kui välja töötatud meetodikat rakendada ka edaspidi, peaks see hõlmama veel kaht etappi – ettepanekute elluviimine ning pidev auditeerimine. Samuti tuleb iga järgneva auditi läbiviimisel tuleb arvestada, et andmete kogumiseks tuleb uurimisinstrument kujundada auditi eesmärgist lähtuvalt. TÜ Pärnu kolledži infokeskkonnast veel terviklikuma ülevaate saamiseks tuleb edaspidistes auditites mõelda valimi suurendamisele, näiteks viia läbi osakonnapõhised fookusgrupi intervjuusid. Samuti on TÜ Pärnu kolledži puhul oluline seada sisse regulaarne auditite läbiviimine, tuvastamaks võimalikke kitsaskohti ja parendamaks infokeskkonda.

## Summary

### COMPARISON OF INFORMATION AND COMMUNICATION AUDITS IN THE CONTEXT OF UNIVERSITY OF TARTU PÄRNU COLLEGE

The importance of internal communication is evidently well-known for organizations. An effective information flow that is satisfying the needs of organization's members serves a fundamental survival purpose for organizations. It enables not only achieving the organizational objectives, establishing faster and smoother work processes, and thereby reducing the potential unnecessary usage of resources, but also increases job satisfaction and shapes effective cooperation and good communication relationships.

The objective of the Master's Thesis is to provide an overview of information and communication audit methodologies, highlighting their similarities and differences. Based on the theoretical input, a pilot audit is conducted and later the used methodology is analysed. The aim of the audit is to examine how the interviewees perceive the concepts of efficiency and speed in communication context and evaluate information exchange and internal communication at Pärnu College. Another aim of the thesis is to analyse the influence of the current information environment on the achievement of the objective of the field "Management and communication" in the development plan of Pärnu College.

The theoretical part of the thesis is divided into four chapters. The first one gives an overview of information and (internal) communication theoretical approach. In the second and third chapter information audit and communication audit methodologies are introduced. The last chapter of the theoretical part compares information and communication audit methodologies highlighting their similarities and differences.

The research problem of the thesis is based on the analysis of the Employee Satisfaction Survey conducted in 2011 and 2012 at Pärnu College and on the development activity in conjunction with the internal communication in the development plan of Pärnu College. Qualitative method (in-depth interviews) was used for the research. The research instrument was designed by the author. Ten interviews were conducted with the employees of Pärnu College; one informant from each department was selected.

To meet the objective of the thesis the following research questions were raised and analysed.

RQ1: What are the similarities and differences between information and communication audit methodologies?

Both information and communication audit identify the information needs of the organization – information flows, communication channels, gaps and duplications are audited. The focus of the information audit is to establish the extent to which the current information-related activities are contributing an organisation's objectives'. The focus of the communication audit is to examine how the members of an organization perceive the communication process to provide suggestions for improvement. As there is no commonly accepted method for conducting these audits, the method is to be tailored according to the organization and its needs. A seven-stage model can be applied for conducting these audits but the tasks and the activities of the stages are slightly different.

RQ2: What methodology can be used for conducting the pilot audit at Pärnu College?

A combination of information and communication audit was used to conduct the pilot audit. The need for combination of these two methodologies enables to find out the evaluation of information movement and internal communication as well as analyse the influence of the current information environment in the light of achieving the objective in the development plan of Pärnu College.

RQ3: How do the informants perceive the concepts of efficiency and speed in communication context?

Efficiency should include both speed and result – the information transmitted must meet the objective that was set at the beginning of the communication process, i.e. the transformation of the message must be minimal. Effective information is concrete and briefly formulated but must include important aspects of a job. Information exchange process is effective when the right information reaches the right person in time, i.e. that the receiver has the possibility to react to the information. The speed of the information

exchange process depends on the type of the information. A fast information exchange occurs in the period between “instantly” and two workdays.

RQ4: How do the interviewees evaluate information exchange and internal communication at Pärnu College?

The interviewees rate the information movement at level 4- on a 5-point rating scale. Information needed to perform daily tasks is mostly available and timely. The interviewees listed rather small-sized organization, friendliness and willingness to cooperate as the strengths of the internal communication at Pärnu College. The main problems mentioned are the lack of knowledge of the job tasks of the colleagues, a lot of information meant for the whole college that does not reach the employees and a poor system for sharing the information.

RQ5: How do the current information environment influences the achievement of the objectives of the field “Management and communication” in the development plan of Pärnu College?

Examining the objectives it can be concluded that communication has a supporting role. Taking into consideration the results of the survey about the current information and communication situation it can be concluded that achieving the objectives might be complicated.

The methodology used to conduct the pilot audit is appropriate to examine the evaluation of information exchange and internal communication, and the influence of the current information environment on the achievement of the organizational objectives. Future audits should include two more stages – implementing the recommendations and continuous auditing. It is also important to remember that each audit instrument is rather unique that must be designed regarding the objective of an audit.

## Viidatud allikad

- Argenti, P. (2007). *Corporate communication* (4th ed). London: McGraw-Hill.
- Baker, R. (1999). The role of clinical audit in changing performance. R. Baker et al (toim.). *Implementing Change with Clinical Audit*. Chichester: Wiley, lk 1-8.
- Botha, H. & Boon, J. A. (2003). The Information Audit: Principles and Guidelines. *Libri: International Journal of Libraries and Information Services*, 53: 23-38.
- Buchanan, S. & Gibb, F. (1998). The Information Audit: An Integrated Strategic Approach. *International Journal of Information Management*, 18(1): 29-47.
- Buchanan, S. & Gibb, F. (2007). The information audit: Role and scope. *International Journal of Information Management*, 27: 159–172.
- Buchanan, S. & Gibb, F. (2008). The information audit: Methodology selection. *International Journal of Information Management*, 28: 3–11.
- Clampitt, P. G. & C. W. Downs (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *The Journal of Business Communication*, 30 (1): 5-28.
- Clampitt, P. G. (2009). The questionnaire approach. O. Hargie et al (toim.) *Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice*. New York: Routledge, 55-77.
- Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Daft, R. L. & R. H. Lengel (1986). Organizational Information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5): 554-571.
- De Jong, M. D. T. & K. H. Zwijze-Koning (2009). Communication Network analysis. O. Hargie et al (toim.) *Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice*. New York: Routledge, 149-166.

- Dickson, D. (2009). The focus group approach. O. Hargie et al (toim.) *Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice*. New York: Routledge, 103-122.
- Downs, C. W. & Adrian, A. D. (2004). *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. New York: Guilford Press.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. CA: Sage.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2009). Data collection log-sheet methods. O. Hargie et al (toim.) *Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice*. New York: Routledge, 123-148.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2009). *Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice*. New York: Routledge.
- Henczel, S. (2000). The Information Audit as a First Step Towards Effective Knowledge Management: An Opportunity for the Special Librarian. *International Journal of Special Libraries*, 34(3/4): 210-226.
- Henczel, S. (2001). *The Information Audit: A Practical Guide*. München: Saur.
- Henderson, J. K. (2005). Evaluating public relations effectiveness in a health care setting: the identification of communication assets and liabilities via a communication audit. *Journal of Health and Human Services Administration*, 28(2): 282-322.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2000). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology*. New Delhi: APH Publishing.
- Lahterand, M-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrukk.
- Lamb, S. E. (2006). How to write it: business plans and reports. *Business and Economic Review*, oktoober-detsember: 17-24.



Merzuki, S. E. & Latif, H. A. (2009). Information Management (IM) for Academic Staff Advancement Programme in Higher Institutions. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(1): 94-104.

Millar, R. & Tracey, A. (2009). The interview approach. O. Hargie et al (toim.) *Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice*. New York: Routledge, 78-102.

Orna, E. (1999). *Practical Information Policies*. Hampshire: Aldershot.

Papa, M. J. & T. D. Daniels & B. K. Spiker. (2008). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. CA: Sage Publications.

*Personalistatistika 2013*. Tartu Ülikool, personaliosakond.

Puchta, C. & Potter, J. (2004). *Focus Group Practice*. London: Sage.

Pärnu kolledži põhikiri (28.11.2008); viimati muudetud 14.06.2012. URL (kasutatud märts 2013) [http://www.ut.ee/sites/default/files/liveliink\\_files/kehtib\\_alates\\_14.06.12\\_tartu\\_ulikooli\\_parnu\\_kolledzi\\_pohikiri.pdf](http://www.ut.ee/sites/default/files/liveliink_files/kehtib_alates_14.06.12_tartu_ulikooli_parnu_kolledzi_pohikiri.pdf).

Rugam-Rebane, E. *Sisekommunikatsiooniaudit 2001*. Tartu Ülikooli Pärnu kolledž.

Sarapuu, K. (1998). *Kommunikatsiooni käsiraamat*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

Steinberg, S. (2007). *An Introduction to Communication Studies*. Cape Town: Juta & Co Ltd.

*Tartu Ülikooli Pärnu kolledži arengukava 2015+*. (2009). URL (kasutatud märts 2013) [http://www.pc.ut.ee/sites/default/files/tupk\\_arengukava\\_2015.pdf](http://www.pc.ut.ee/sites/default/files/tupk_arengukava_2015.pdf).

*Tartu Ülikooli Pärnu kolledži kodulehekülg*, URL (kasutatud märts 2013) <http://www.pc.ut.ee/et/kolledzist>.

*Tartu Ülikooli Pärnu kolledži kodulehekülg*, URL (kasutatud märts 2013) <http://www.pc.ut.ee/et/kolledzist/kvaliteedijuhtimine>.

*Tartu Ülikooli Pärnu kolledži töötajate arvamusuuring.* (2011). URL (kasutatud märts 2013) [http://www.pc.ut.ee/sites/default/files/tootajate\\_arvamusuuringu\\_kokkuvote\\_2011.pdf](http://www.pc.ut.ee/sites/default/files/tootajate_arvamusuuringu_kokkuvote_2011.pdf).

*Tartu Ülikooli Pärnu kolledži töötajate rahulolu uuring.* (2012). URL (kasutatud märts 2013) [http://www.pc.ut.ee/sites/default/files/tartu\\_ulikooli\\_parnu\\_kolledzi\\_tootajate\\_rahulolu\\_uuring\\_2012.pdf](http://www.pc.ut.ee/sites/default/files/tartu_ulikooli_parnu_kolledzi_tootajate_rahulolu_uuring_2012.pdf).

*Tartu Ülikooli siseveeb,* URL (kasutatud aprill 2013) <http://siseveeb.ut.ee>.

Tourish, D. & Hargie, O. (2009). Auditing communication to maximize performance. O. Hargie et al (toim.) *Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice.* New York: Routledge, 27-51.

Tourish, D. & Hargie, O. (2009). Communication and organizational success. O. Hargie et al (toim.) *Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice.* New York: Routledge, 3-26.

Tourish, D. & Hargie, O. (2009). Crafting the audit report. O. Hargie et al (toim.) *Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice.* New York: Routledge, 224-242.

Varey, R. (2006). Accounts in interactions: Implications of accounting practices for managing. F. Cooren et al (toim.) *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation.* London: Lawrence Erlbaum Associates Ltd.

Verderber, K. S. & Verderber, R.F. (2002). *Communicate!* (10 th ed). California: Wadsworth.

Vihalemm, T. (2013). *Sissejuhatus suuliste tekstide kvalitatiivsesse analüüsi.* Käsikirjaline loengukonspekt. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Virovere, A. & R. Alas & J. Liigand (2005). *Organisatsioonikäitumine.* Tallinn: Külim.

Vo-Tran, H. (2011). Adding Action to the Information Audit. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 14(2): 167-282.

Wallace, J. L. (1995). Getting employees to think like PR people. *Public Relations Tactics*, 2(10).

Welch, M. & P. R. Jackson (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2): 177-198.

Wells, B. & Spinks, N. (1996). The good, the bad, the persuasive: strategies for business messages. *Corporate Communications: An International Journal* 1(3): 22-31.

# Lisa 1. Intervjuu kava

## Üldine

- Palun kirjelda oma igapäeva tööd.
  - Kirjelda palun oma peamiseid tööülesandeid.
  - Milline on Sinu töökorraldus (aja- ja kohapaindlikkus)?
- Mil määral kuulub kolledžisisese info liikumise korraldamine Sinu tööülesannete hulka?
- Kui kaua oled töötanud TÜ Pärnu kolledžis?
  - Kui kaua oled töötanud praegusel ametikohal?
- Millisel ametikohal töötad?
- Millistel ametikohtadel oled veel töötanud?

## Peateema 1. Info liikumise protsess

*Palun mõtle ühele oma tavalisele tööpäevale ning tööks vajaminevale informatsioonile.*

- Millist informatsiooni vajad igapäevaste tööülesannete täitmiseks?
- Millise osakonna kolleegidega kõige rohkem informatsiooni vahetad?
- Kuidas jõuab vajalik informatsiooni Sinuni?
- Kuidas Sina kolleegidele tööalast informatsiooni annad?
- Kuidas Sinu arvates võiks kommunikatsioonikanaleid eristada?
- Milliseid kanaleid Sina kõige rohkem kasutad info saamiseks? Aga info andmiseks?
  - Mis põhjusel Sa just neid kanaleid eelistad?
- Millest lähtud, kui valid sõnumi edastamiseks kanali?
  - Kas ja kuidas erineb kanal olenevalt sellest, kellega infot vahetad?
  - Kas ja kuidas on omavahel seotud teabe sisu ja kanal, mida selle vahetamiseks kasutad?
- Milliseid kanaleid võiks kolledžis rohkem kasutada? Miks?

## Peateema 2. Info ja kommunikatsiooniga seotud mõisted

*Järgnevalt palun Sul lahti seletada mõningaid mõisteid.*

- Mis on Sinu jaoks „informatsioon“?
  - Mis ei ole Sinu jaoks informatsioon? Too palun näide.
- Millega Sulle seostub mõiste „kommunikatsioon“?
  - Kas ja kuidas on Sinu arvates seotud informatsioon ja kommunikatsioon?
- Millega seostub Sulle mõiste „efektiivsus“ kommunikatsiooni kontekstis? Too näide.
- Mis tähendab Sinu jaoks „kiirus“ kommunikatsiooni kontekstis? Too näide.

### Peateema 3. Rahulolu info liikumise ja sisekommunikatsiooniga

*Liigume nüüd edasi viimase alateema juurde. Soovin, et hindaksid info liikumist ja sisekommunikatsiooni kolledžis.*

- Kuidas Sulle tundub, kuidas kolledžis Sinu arvates info liigub?
- Millega oled rahul seoses info liikumisega kolledžis? Miks?
  - Millega Sa ei ole rahul? Miks?
- Millised on Sinu arvates sisekommunikatsiooni tugevad küljed kolledžis? Aga nõrgad?
- Kas informatsioon, mida Sa saad, vastab Sinu vajadustele?
  - Missugusest infost tunned kolledžis puudust? Miks?
- Kuidas Sulle tundub, kui usaldusväärne on kolledžis vahetatav informatsioon?
- Mis sa arvad, millised on Sinu tugevad küljed informatsiooni vahetamisel? Aga nõrgad küljed?
- Milliseid muutusi oled kolledži teabevahetuses viimaste aastate jooksul märganud?
- Kuivõrd on Sinu jaoks oluline, et töötajate omavahelised suhted oleksid head?
  - Millised väärtused on olulised heade suhete tekkimisel?
- Kuivõrd oluline on Sinu arvates sisekommunikatsiooni põhimõtete välja töötamine kolledžis? Miks?
  - Millised põhimõtted peaksid olema kirja pandud?

#### Lõpetamine

Suur aitäh intervjuus osalemast! Kas sooviksid veel midagi lisada? Kas meenub veel midagi olulist, mida ma ei küsinud, kuid mida sooviksid lisada?

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Terje Talve

(sünnikuupäev: 26.08.1988)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Info- ja kommunikatsiooniauditi võrdlemine ja rakendamine TÜ Pärnu kolledži näitel,

*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on Tiiu Taur ning kaasjuhendaja Kurmo Konsa,

*(juhendaja nimi)*

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 10.05.2013

(allkiri)