

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Ulvi Kuus

**SISEKOMMUNIKATSIOONIGA RAHULOLU  
ETTEVÕTTES AS ISS EESTI**

Lõputöö

Juhendaja: Airi Noppel

Pärnu 2014

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Sisekommunikatsiooni teoreetilised lähtekohad .....	6
1.1. Sisekommunikatsioon ja seda mõjutavad tegurid .....	6
1.2. Infoliikumise suunad ja kommunikatsioonikanalid organisatsioonis .....	12
1.3. Audit sisekommunikatsiooni hindamise meetodina.....	21
2. AS ISS Eesti sisekommunikatsiooni uuring .....	32
2.1. AS ISS Eesti tutvustus ja sisekommunikatsiooniga seonduvad väljakutsed .....	32
2.2. AS ISS Eesti sisekommunikatsiooni uuringu meetodika ja tulemuste analüüs...	36
2.3. Järeldused ja ettepanekud sisekommunikatsiooni juhtimise parendamiseks .....	52
Kokkuvõte .....	58
Viidatud allikad.....	61
Lisad .....	66
Lisa 1. AS ISS Eesti kontserni struktuur.....	66
Lisa 2. AS ISS Eesti töötajate ankeetküsimustik .....	67
Lisa 3. Eelintervjuu juhtkonna liikmega .....	72
Lisa 4. Järelintervjuu juhtkonna liikmega.....	75
Lisa 5. Järelintervjuu teenindusjuhtidega.....	79
Lisa 6. Järelintervjuu töödejuhatajatega.....	83
Lisa 7. Järelintervjuu spetsialistidega .....	86
Lisa 8. Statistilised tabelid .....	89
Summary .....	92

## SISSEJUHATUS

Tõhus ja hästi toimiv organisatsioonisisene kommunikatsioon on eduka ettevõtte toimimise aluseks. Eriti oluline on efektiivne sisekommunikatsioon suuretevõttes, et info ei moonduks liikudes saatjalt vastuvõtjani. Organisatsiooni edukus ja efektiivsus sõltuvad teatud määral sellest, kui hästi on erinevate töötajate tegevus koordineeritud ühtseks tervikuks, kui hästi on informeeritud töötajad organisatsiooni eesmärkidest ja enda tööülesannetest ja töösooritustest ning kuidas on töötajad motiveeritud organisatsiooni eesmärke saavutama.

Organisatsioonisisene kommunikatsioon on üks juhtimise strateegilistest funktsioonidest organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Eesmärkidele pühendunud juhid on aru saanud, et kui ettevõtte sisekommunikatsioon ei täida eesmärgist tulenevaid funktsioone, hakkab rahulolematuse sisekommunikatsiooniga välja paistma ka organisatsioonist väljapoole ning mõjutab ettevõtte mainet ja efektiivsust. Õigeaegne, üheselt mõistetav ja täpne info vahetamine ettevõtte töötajate vahel igal tasandil on üheks olulisemaks teguriks, mis tagab ettevõtte eesmärkide täitmise. Tähtis on tööks vajaliku info optimaalne hulk, selle liikumise kiirus ja tagasiside saamine.

Sisekommunikatsiooni on ettevõtete ja asutuste jaoks oluline teema, sest kiirelt ja tõhusalt töötav sisekommunikatsioon võib anda konkurentide ees eelise tänapäeva kiiresti muutuvast majanduskeskkonnast. Sisekommunikatsiooni tähtsust kajastab ka see, et viimastel aastatel on sel teemal kirjutatud mitu lõputööd ja viidud läbi uuringuid. Näiteks on Tartu Ülikoolis viimase viie aasta jooksul kaitstud järgmised tööd: Andrus Viru käsitles bakalaureuse töös sisekommunikatsiooni Icosagen Grupp näitel, Priit Raamat uuris erinevate tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumusi A. Le Coq-i näitel, Terje Talve võrdles oma magistritöös info- ja kommunikatsiooniauditeid Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži näitel.

Põhjuse antud teemat käsitleda andis autori 2013 aasta praktika käigus läbi viidud personali töörahulolu uuring ettevõttes AS ISS Eesti, kus töötajad hindasid informatsiooni levitamist ettevõttes kõige madalama keskmise hindega võrreldes teiste hinnatud aspektidega. AS ISS Eesti juhtkonnal kujunes peale uuringu tulemustega tutvumist arvamus, et teemat võiks laiendada ja uurida ettevõtte personali rahulolu sisekommunikatsiooniga.

Käesoleva lõputöö eesmärk on selgitada välja sisekommunikatsiooni teoreetilised lähtekohad ja teha ettepanekuid AS ISS Eesti sisekommunikatsiooni juhtimise parendamiseks. Lõputöö uuringu probleemipüstitus tugineb üliõpilase praktika käigus AS-s ISS Eesti 2013 aastal läbiviidud töörahulolu uuringu analüüsil.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade sisekommunikatsioonist ja seda mõjutavatest teguritest;
- selgitada välja infoliikumise suunad ja kommunikatsioonikanalid organisatsioonis;
- selgitada välja auditi rakendamise võimalus sisekommunikatsiooni hindamise meetodina;
- viia läbi teooriale ja eelnevatele empiirilistele uuringutele põhinev sisekommunikatsiooni uuring AS-s ISS Eesti;
- teostada AS ISS Eesti sisekommunikatsiooni uuringu tulemuste analüüs;
- esitada ettepanekuid ja leida lahendused sisekommunikatsiooni tõhusamaks muutmiseks AS-s ISS Eesti.

Töös tuginetakse sisekommunikatsiooni valdkonda kajastavatele erinevate teoreetikute eestikeelsetele ja võõrkeelsetele materjalidele. Käesoleva töö teoreetiline osa põhineb erinevate teoreetikute sisekommunikatsiooni kajastavatel raamatutel ja teaduslikel artiklidel. Olulisemateks autoriteks, kellele töös tuginetakse, on Downs, Faules, Hargie, Hirokawa, Lindo, Pace, Schoemaker, Tourish ja Vos. Töös kasutatakse EBSCO ja Emeraldi andmebaasidest leitud teaduslikke artikleid. Käesoleva töö koostamisel lähtutakse Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži 2012. aasta üliõpilaste kirjalike tööde metoodilisest juhendist.

Töö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis antakse teoreetiline ülevaade sisekommunikatsiooni olemusest ja

tuuakse välja sisekommunikatsiooni mõjutavad tegurid. Teises selgitatakse välja infoliikumise suunad ja kommunikatsioonikanalid organisatsioonis. Kolmandas alapeatükis selgitatakse välja auditi rakendamise võimalus sisekommunikatsiooni hindamise meetodina. Teine peatükk jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimeses tutvustatakse uurimisobjekti AS-i ISS Eesti ja tuuakse välja sisekommunikatsiooniga seonduvad väljakutsed. Teises tutvustatakse uuringu metoodikat ja tutvustatakse analüüsi tulemusi. Viimases alapeatükis tuuakse välja analüüsi tulemuste järeldused ja tehakse ettepanekuid sisekommunikatsiooni juhtimise parendamiseks.

Käesoleva töö autor soovib tänada oma lõputöö juhendajat Airi Noppelit, uurimispraktika juhendajat Gerda Mihhailovat, lõputöö eelretsenseerijat Terje Talve, AS ISS Eesti juhtkonnaliige ja kvaliteedijuhti Jaanika Tõnnissoni ja kõiki teisi, kes võtsid vaevaks vastata ankeetküsimustikule ja osalesid intervjuude läbiviimisel.

# 1. SISEKOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

## 1.1. Sisekommunikatsioon ja seda mõjutavad tegurid

Erinevad teoreetikud on defineerinud sisekommunikatsiooni erinevalt, nagu organisatsioonisisene infokorraldus, teabelevik, sisemine suhtekorraldus, organisatsioonisuhtlemine ja nii edasi. Mitmed terminid on aga sedavõrd teoreetilised, et nende praktikas rakendamine on sellest tulenevalt keerukas. Pace ja Faules (1994:23) väidavad, et mõistlik oleks sellele probleemile läheneda küsimuse läbi, kuidas kommunikatsioonitegevusi organisatsioonis käsitletakse ning kuidas erineb kommunikatsioon teistest tegevustest organisatsioonis. Kommunikatsioon on väga lai kontsept ning hõlmab endas hulga väiksemaid termineid erinevate kommunikatsiooniprotsesside näol. D. McQuail (2000: 12) käsitluse järgi on kommunikatsioon tervikuna organisatsiooni edukaks toimimiseks oluline tegevus, mida Gerbner (1967) on lakooniliselt defineerinud kui „sotsiaalne interaktsioon sõnumite kaudu“ (Gerbner 1967, viidatud McQuail 2000: 12 vahendusel) või nagu Siimon ja Türk (2003: 277) on leidnud, et kommunikatsioon on teabevahetuse protsess, mille käigus toimub informatsiooni vahetus.

A. Past (2007: 53) on märkinud, et organisatsiooni kommunikatsioon on sidus tegevus, mille abil ühendatakse kõik organisatsiooni koostisosad ühtselt talitletavaks tervikuks. M. Vadi (2004: 138) on leidnud, et nii moodustub parasjagu püsiv inimsuhete süsteem, mida mõjutavad organisatsiooni ametlikud suhted. Suhtlemine toimub pidevalt ja kõikjal ning on seetõttu organisatsiooni üks mahukamaid tegevusi. Suhtlemine on üks korrastatuse loomise vahendeid. (Samas)

Organisatsiooni kommunikatsiooni võib defineerida kui sõnumite kuvamist ja nende tõlgendamist erinevate organisatsiooni allüksuste poolt. Organisatsioon koosneb kommunikatsiooni allüksustest, mis on jaotatud üksteise suhtes hierarhiliselt, ning need toimivad ühtses keskkonnas. Organisatsiooniline kommunikatsioon toimub siis, kui vähemalt üks selle töötajatest interpreteerib mingit sõnumit või informatsiooni. Uurides kommunikatsiooni organisatsiooni liikmete vahel, tuleb vaadelda mitmeid transaktsioone, mis kõik toimuvad üheaegselt. Organisatsiooni liikmete vahelist kommunikatsiooni kujundavad nende omavahelised suhted ja samas nende inimeste mõtlemist, otsuseid ja käitumist juhib regulatsioonide ja reeglite poliitika. Erinevatel inimestel on erinev suhtlemise, korralduse ja juhtimise stiil, erinevad motiveerijad, erinev harituse tase ning töökogemus jne. See kõik moodustab kokku organisatsiooni kommunikatsiooni süsteemi. (Pace, Faules 1994: 21)

P. Tompkins (1984) on märkinud, et organisatsiooni kommunikatsioon on uuring saadetud ja vastuvõetud sõnumitest, mis loovad ja säilitavad teadlikult koordineeritud tegevustega ja vahenditega süsteemi kahe või enama inimeste poolt (Tompkins 1984, viidatud Allen jt 1996: 384 vahendusel). A. Argenti (2009: 60) on märkinud, et sisekommunikatsioon on omaolemuselt üksteist austava sisekliima tekitaja. K. Saksakulm (2005: 20) on väitnud, et kommunikatsioon on protsess ja selle protsessi tulemusel tekivad/kujunevad teadlikult loodud suhted. Grunigi jt (1992: 5) on leidnud, et organisatsiooni kommunikatsioon on organisatsiooni juhitud kommunikatsioon, mida juhivad kommunikatsioonispetsialistid.

Wilcox jt (1995: 203) arvamuse kohaselt on kommunikatsiooniprotsessi eesmärk informeerida, veenda, motiveerida ja saavutada vastastikust mõistmist. Farace jt (1977) käsitlemise järgi on kommunikatsiooni eesmärk aidata organisatsiooni eesmärkide ja ülesannete täitmisel, see tähendab, et kommunikatsioon sisaldab töö, talitluse, motivatsiooni, integratsiooni ja innovatsiooni sõnumeid (Farace jt 1977, viidatud Pace ja Faules 1994: 23 vahendusel).

Organisatsioonisisest infoliikumist tuleks mõista kui protsessi, mille kaudu esitatakse sõnum, mida vastuvõtja tõlgendab ning omakorda edastab. Organisatsiooni infovahetus

on jätkuv protsess, mis on pidevas muutumises, seega võib öelda, et organisatsiooni sisekommunikatsioon toimub pidevalt. (Pace, Faules 1994: 117)

Sisekommunikatsioon annab võimaluse organisatsioonisiselt suurendada töötajate toetust muudatustele ning kaasata neid organisatsiooni üldiste eesmärkide saavutamise protsessi (Vos, Schoemaker 2001: 82). Seepärast ongi sisekommunikatsioon oluline, kuna ühiste eesmärkide nimel ei ole võimalik töötada, kui töötajate omavahelist suhtlust ei toimu. Kuid sageli kiputakse kommunikatsiooni tähtsust unustama ning eeldatakse, et töötajate head või halvad töötulemused on seotud nende erialaste oskustega, mitte omavahelise suhtlemisega. (Heath 1994: 4)

Sisekommunikatsioonil on organisatsioonis kolm põhilist funktsiooni, mida võib üldistatult välja tuua järgmiselt (Vos, Schoemaker 2001: 82-83).

- 1) Organisatsiooni põhitegevuse toetamine – informatsiooni edastamine ja vahetus on vajalik igapäevaste eesmärkide täitmiseks; ettevõttes on informatsiooni edastamine ja vahetus vajalik teenuse osutamiseks ning efektiivne kommunikatsioon on üks võimalusi, kuidas tagada kvaliteetne ja kiire teenuse saamine.
- 2) Osalemise soodustamine – piisav informatsioon kogu organisatsioonis toimuvast suurendab töötajate osalemist ning tõstab nende töötajate motivatsiooni; informeeritud ja kaasatud töötajad panustavad rohkem organisatsiooni ja on oma töökorraldusega rahulolevamad.
- 3) Organisatsiooni muutuste toetamine – muutusi tuleb organisatsiooni liikmetele põhjendada läbi sisekommunikatsiooni ning selle juures määratleda iga töötaja roll muutuste elluviimisel. Muutuste põhjendamine ja iga töötaja rolli määratlemine aitab organisatsioonil muutusi läbi viia kiiremini ja efektiivsemalt.

Organisatsiooni eesmärkide saavutamisel on muutunud üha olulisemaks inimene. Sisemiste sihtgruppide toetus määrab organisatsiooni edu. Tööandjad leiavad, et oluline on korralik juhtimine ja pühendunud inimesed. Töötajad ise peavad tähtsaks seda, kas neile on selgitatud ettevõtte strateegilisi eesmärke, kas nad tahavad ja oskavad neid eesmärke privatiseerida, kas ettevõtte kultuur on ühtne, kas sisekommunikatsioon on hea, kas tulemustest on huvitatud nii tööandja kui ka töötaja, kas tulemusi hinnatakse



kõigile mõistetavate kriteeriumide järgi. Oluline on töötajatele ka teadmine, et ettevõtte vastutab elukvaliteedi eest. (Past 2005: 206-208)

D. Lindo (1995: 15) sõnul keskenduti varem enam meediale kui sisemistele sihtgruppidele. Tänapäeval on tendents muutunud, sisemised sihtgrupid muutuvad järjest olulisemaks. Neli põhjust, miks sisemised sihtgrupid on nii olulised (Samas).

1) Sisekommunikatsioon tekitab töötajates huvi organisatsiooni eesmärkide vastu. Mida suurem on huvi, seda suurem on tõenäosus, et töötajad saavad aru organisatsiooni pikemaajalistest eesmärkidest ja toetavad neid.

2) Sisekommunikatsioon loob ja toetab organisatsioonikultuuri.

3) Sisekommunikatsioon aitab luua kollektiivset identiteeti ja sarnaseid hinnanguid.

4) Sisekommunikatsioon suurendab lojaalsust.

D. Lindo (1995: 14-16) toob välja, et töötajad hindavad juhte kõrgemalt, kui info ülalt alla jõuab õigeaegselt ning planeeritud vahendite kaudu nendeni. Samuti peavad juhid mõistma, et olgu informatsioon hea või halb, sellest peab esmajärjekorras informeerima töötajaid. Edukas sisekommunikatsioon tuleb organisatsioonile ainult kasuks, sest kui töötajad on ettevõttele lojaalsed, ületatakse ühise pingutusega tõenäoliselt ka kriisid. Clampitt ja Downs (1993: 18-20) leiavad, et kvaliteetse sisekommunikatsiooni eelisteks on parenenud tööviljakus, vähenenud töölt põhjuseta puudumine, kõrgema kvaliteediga teenused ning uuendusmeelsus.

Viis, kuidas inimesed organisatsioonis teatud teguritele reageerivad, kujundab organisatsiooni kommunikatsioonikliima. Kommunikatsioonikliima erineb organisatsiooni sisekliima mõistest sellega, et vaatleb infovahetusel sõnumite ja sõnumitega seotud sündmuste tajumist. Kommunikatsioonikliima on organisatsioonisisese infovahetuse abstraktne, tunnetuslik koostisosa ning näitab seda, kuidas tajutakse kommunikatsiooni, inimeste käitumist, töötajate vahelisi suhteid, ootusi, inimestevahelisi konflikte ja võimalusi areneda organisatsioonis. Samuti mõjutab kommunikatsioonikliima organisatsioonis liikuvaid sõnumeid. (Pace, Faules 1994: 100)

W. Buchholz (2001: 1) on märkinud, et kommunikatsioonikliima on organisatsiooni sisemine keskkond, kus inimesed edastavad üksteisele informatsiooni läbi ametlike ja

mitteametlike kanalite. Kommunikatsioonikliima on avatud, kui info liigub vabalt, ja kinnine, kui info liikumist takistatakse. Avatud kommunikatsioonikliimaga organisatsioonis liigub info vabalt ülevalt alla, alt üles ja horisontaalselt terves ettevõttes. Erinevad uuringud on näidanud, et avatud kommunikatsioonikliimal on kolm omadust: see on toetav, osalev ja usaldav. Grunig jt (1992: 540) on leidnud, et positiivset kommunikatsioonikliimat iseloomustavad vastastikust usaldust tekitav, avatud, usaldusväärne, täpne ja sage kommunikatsioon.

Pace ja Faules (1994: 109) on välja toonud organisatsioonisisese kommunikatsioonikliima põhilised mõjutegurid:

- usaldus,
- osalev otsustusprotsess,
- toetav õhkkond,
- avatus allapoole suunatud kommunikatsioonis,
- kuulamine ülespoole suunatud kommunikatsioonis,
- orienteeritus maksimaalsele töösooritusele.

Pace ja Faules (1994: 109) on usalduse all silmas pidanud seda, et iga organisatsiooni liige peaks aitama kaasa usalduslike suhete arendamisele ja säilitamisele. Osalevas otsustusprotsessis peaks iga organisatsiooni liige andma oma panuse tema pädevuses olevate organisatsiooni poliitikate arendamisse. Igal töötajal peaks olema võimalus suhelda vahetu juhiga, et osaleda teda puudutavas otsustusprotsessis ja eesmärkide seadmisel. Organisatsioonis on toetav õhkkond, kui kõigi tasemete liikmete vahel on suhtlus avameelne ja aus. Avatus allapoole suunatud kommunikatsioonis tekib siis, kui organisatsiooni liikmetel on vaba juurdepääs infole, mis on otseselt seotud nende töö sooritamisega ja koordineerimisega ning organisatsiooni juhtimisega ja eesmärkidega. Kuulamine ülespoole suunatud kommunikatsioonis all mõeldakse seda, et kõrgemal asetseva positsiooniga inimesed peaksid kuulama alluvate ettepanekuid ja probleeme ning nendele reageerima. Orienteeritus maksimaalsele töösooritusele all on mõeldud seda, et organisatsiooni liikmed peaksid andma maksimaalse panuse töösooritusse ning arvestama kaastöötajatega. (Samas)

R. Üksvärav (2008: 302-303) leiab, et organisatsioonilises olukorras on kommunikeerimine oma mitmepalgelisuse tõttu ulatuslik ja keeruline tegevusvaldkond, kus sisuline käsitus tehnilistest seisukohtadest ulatub inimeste käitumise mõjutamiseni ning kogu inimtegevuse võrdsustamiseni suhtlemisega. Organisatsioonis on kommunikatsiooni eesmärgiks tagada organisatsiooni ja üksikisiku taotluste saavutamiseks ladus, isikupärane ja ühine tegutsemine. (Samas)

Organisatsiooni sisekommunikatsiooni mõjutavad kõige rohkem viis näitajat (Grunig jt 1992: 560- 563):

- tsentraliseeritus – millises ulatuses toimub otsuste tegemine organisatsiooni hierarhia kõrgemal tasandil;
- kihistumine – kui palju on organisatsioon hierarhiliselt kihistunud;
- formaliseeritus – kui palju on organisatsioonis reegleid ja norme ning millises ulatuses neid järgitakse;
- komplekssus – kui palju on organisatsioon koolitanud oma töötajaid ning millist laadi on nende tööülesanded;
- otsustusprotsessides osalemine – kui palju osalevad organisatsiooni liikmed otsustusprotsessides.

Clampitt ja Berk (1996: 22-23) soovivad sõnumite kujundamisel siduda neid inimeste olemasolevate mõtlemisrutiinidega, mis tähendab, et sõnumis tuleks kasutada näiteks muudatuste kommunikeerimisel töötajatele juba tuttavat situatsiooni nende kogemusest. Samuti tuleks muudatuste kommunikatsioonis alati arutleda selle plusse ja miinuseid. Tavaliselt rõhutatakse ainult positiivseid kogemusi, kuid ka muudatuste varjukülgede esiletoomine on kasulik, kuna see tekitab usalduslikku suhet muudatuste elluviijate ja neis osalejate vahel. (Samas)

R. Üksvärav (2008: 311) väidab, et sõnumi kujundamine ja tähenduste loomine eeldab tegutsemist kahes suunas: sõnumile õige sisu koostamist ja sisu kõige paremini peegeldava väljenduse leidmist. Sõnumi sisu võib, kui see tugineb tõsiasjadele, arvestab tegevusvaldkonna iseloomu ja iseärasusi, toob parajal määral uut esile, on õige üldistusastmega ja ajakohane. A. Past (2007: 45) on väitnud, et kommunikatsioon on

efektiivne siis, kui sõnumi saatmise ja saamise protsessid on korrektsed ja sõnumi saaja vastab sõnumile sellisel viisil, mida ootab sõnumi saaja.

Autori arvates on kõige lihtsam ja tabavam definitsioon, organisatsiooni sisekommunikatsioon on sõnumite edastamine ja tõlgendamine organisatsiooni liikmete poolt. See on protsess, mille eesmärgiks on osapoolte vastastikune informeeritus ja mõistmine ning seeläbi ühtekuuluvustunde suurendamine ja seatud eesmärkide täitmise saavutamine. Edukat sisekommunikatsiooni mõjutavad paljud tegurid, kuid kõige rohkem kindlasti see, kuidas ettevõtte juhtkond suhtub alluvatesse ja kas nad peavad oluliseks, et organisatsiooni liikmed oleks hästi informeeritud organisatsioonis toimuvast. Samuti on oluline see, kui palju on ettevõttes kehtestatud reegleid ja norme ja millises ulatuses nendest kinni peetakse. Nendes ettevõtetes, kus on kehtestatud kindlad dokumendid, mille järgi info liikuma peab, nagu näiteks kvaliteedijuhtimissüsteem, ja seda ka regulaarselt kontrollitakse, liigub organisatsioonisisene info kiiremini ja tõhusamalt, kui nendes, kus pole kvaliteedijuhtimissüsteemi kasutusele võetud. Siinkohal peab autor silmas suuri ettevõtteid, kus on rohkem osakondi ja erinevaid juhtimistasandeid, kui väikeettevõtetes.

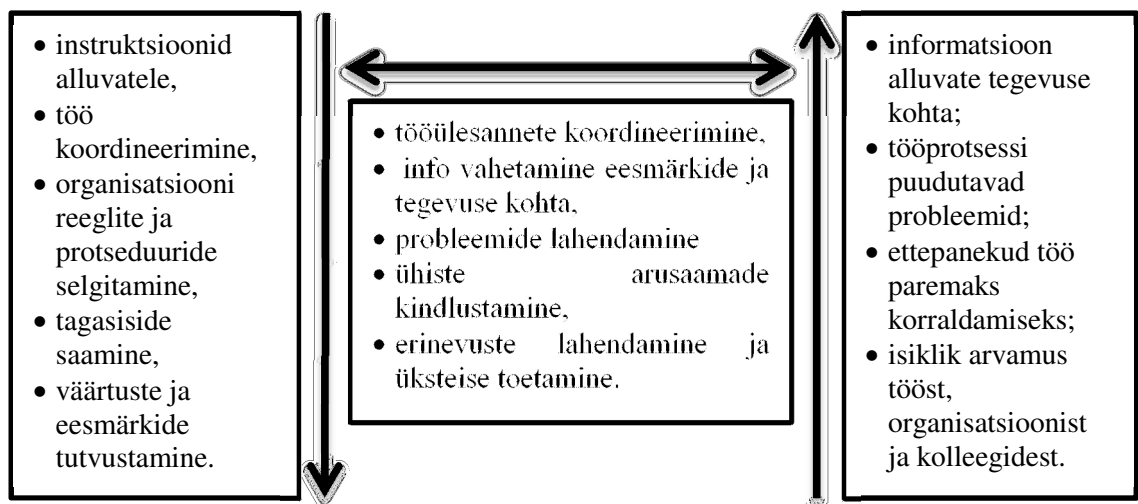
## **1.2. Infoliikumise suunad ja kommunikatsioonikanalid organisatsioonis**

Organisatsioonisiselt toimub informatsiooni liikumine nii vertikaalses, horisontaalses kui ka diagonaalses suunas. Iga organisatsioon valib ise, milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutatakse info edastamiseks ühes, teises või kolmandas suunas. Kommunikatsioonikanal, mille kaudu edastatakse tõhusalt ja kiirelt informatsiooni ühes suunas, ei pruugi teises suunas nii edukas olla. Alljärgnevalt toob töö autor välja erinevate teoreetikute lähtekohad infoliikumise suundadele ja kommunikatsioonikanalitele organisatsioonis.

Organisatsioonisisene suhtlemine võib toimuda vertikaalses, horisontaalses ja diagonaalses suunas. Vertikaalne suund järgib ametlikku organisatsiooniskeemi ning selles eristatakse omakorda ülenevat ja alanevat suunda. Alanevas suunas suhtlemise

funktsioonideks on töötajate instrueerimine, koordineerimine, sidustamine, nõuete selgitamine, tagasiside andmine ja organisatsiooni eesmärkide selgitamine. Alt üles suunduvast suhtlemisest saadakse teavet organisatsiooni liikmete ja nende eesmärkide kohta, inimeste probleemidest, tagasisidet sooritusest ja sellest, mida oleks vaja teha ja kuidas seda teha. Need on ettepanekud organisatsiooni tegevuse muutmiseks. Juhtide vahetut suhtlemist teiste organisatsiooniliikmetega peetakse oluliseks teguriks tööinnu ja organisatsiooni liikmete identiteedi kujundamisel. (Vadi 2001: 141-142)

Alljärgneval joonisel 1 on välja toodud ülevalt alla, alt ülesse ja horisontaalselt liikuva teabevoogi liigid.



**Joonis 1.** Ülevalt alla, alt ülesse ja horisontaalselt liikuva teabevoogi liigid (Past 2009: 69, Pace, Faules 1994: 131, 133-134), autori koostatud.

Informatsiooni ülevalt alla liikumisena mõistetakse eelkõige info liikumist juhtkonnalt alluvateni ning peamiseks küsimuseks on, millist infot ja mil viisil töötajateni edastatakse. Enamasti edastatakse ülemustelt alluvatele teavet tööülesannete kohta, tagasisidet tehtud tööle, üldisemat organisatsiooni informatsiooni ning missioonitunnet tõstvat teavet. (Pace, Faules 1994: 126-127) Alt üles toimuva kommunikatsiooni puhul liigub info alluvalt ülemusele (Samas: 131).

Tähelepanuta ei saa ka jätta tegureid, mis alt ülesse liikuvat teabevoogu vähendavad. Selleks võib näiteks olla usaldamatus juhtide vastu või tunne, et juhid on ükskõiksed ja

ei huvitu alluvate ettepanekutest ja probleemidest. Samuti pärssib alt ülesse liikuvat teabevoogu see, et juhid ei soodusta materiaalsete ja immateriaalsete vahenditega info liikumist alt ülesse. (Pace, Faules 1994: 131)

Horisontaalne kommunikatsioon hõlmab info vahetamist sama taseme töötajate vahel ühes struktuuriüksuses. Sellisel teabe vahetamisel on kuus peamist eesmärki: tööülesannete koordineerimine, info vahetamine eesmärkide ja tegevuse kohta, probleemide lahendamine, ühiste arusaamade kindlustamine, erinevuste lahendamine ja üksteise toetamine. (Samas: 133-134)

K. Miller (1999: 39) leiab, et klassikalistes organisatsioonides kasutatakse üldjuhul teabe liikumist ülevalt alla, kus juhtnöörid liiguvad juhtidelt alluvateni. Inimsuhteid arvestav lähenemine kaasab lisaks vertikaalsele kommunikatsioonile ka horisontaalse infoliikumise. Inimsuhete teoreetikud väidavad, et inimeste vajaduste rahuldamisel on tähtis osa töökaaslastevahelisel kommunikatsioonil, seepärast on organisatsiooni eesmärkide elluviimiseks ühtemoodi vajalikud nii vertikaalne kommunikatsioon ehk direktiivid ja juhtnöörid kui ka horisontaalne kommunikatsioon ehk töötajatevaheline interaktsioon. Kuna inimsuhteid arvestavas organisatsioonis on eesmärgiks soodustada ideede ja ettepanekute levikut terves ettevõttes, siis sellise lähenemise puhul peab kommunikatsioon sisaldama kõiki suundi: vertikaalset ehk ülevalt-alla ja alt-ülesse, horisontaalset ja diagonaalset. (Samas)

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

Oluliseks suhtlemisprotsessi kvaliteedi mõjutajaks on tagasiside saamine. Tagasiside kuulub vertikaalse infovoos hulka. Anseel jt (2007: 212) järgi on tagasiside suhtlemisprotsessi komponent, mis oma olemuselt on enesehindamise protsess. Tagasiside andmise kaudu on võimalik töötajaid arendada, tekkinud probleeme lahendada ning motiveerida alluvaid ülesandeid paremini täitama. (Samas)

Pace ja Faules (1994: 131) on öelnud, et ülespoole suunatud kommunikatsioon ehk tagasiside andmine aitab töötajatel toime tulla tööga seoses tekkinud probleemidega ja tugevdada nende sidet oma töökohaga ja kogu organisatsiooniga. Bull ja Brown (2012: 140) tsiteerivad Quirke (1995, 2000) väidet, et iga inimene peab olema avatud kahepoolseks kommunikatsiooniks, mitte ainult selgitamaks eelseisvaid töökorraldusi, vaid ka kuulama tagasisidet ja olema väljakutsetele avatud (Quirke 1995, 2000, viidatud Bull ja Brown 2012: 140 vahendusel).

C. McNamara (2014) on märkinud, et efektiivse sisekommunikatsiooni toimimiseks on vajalik tagasiside andmine, see aitab korraldada organisatsioonis toimuvaid muudatusi ja arendada töötajate kaasatust ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. DeNisi ja Kluger (2000: 131) on leidnud, et tagasiside andmise fokuseeritust organisatsioonis liigitatakse kolmeks suunaks:

- isikule suunatud tagasiside,
- eesmärkidele suunatud tagasiside,
- eesmärgi õppimisele suunatud tagasiside.

Isikule suunatud tagasiside on eesmärkide püstitamine isiku arendamiseks ja on enesehinnangu kontrollmehhanismiks tuginedes teiste inimeste hinnangutele. Eesmärkidele suunatud tagasiside suurendab eesmärkide täitmiseks vajalikke jõupingutusi ning motiveerib isikut täitma eesmärke kiiremini ja paremini. Eesmärgi õppimisele suunatud tagasiside puhul on fookus seatud eesmärgi täitmise detailidele ning vajalike tegevuste lihvimisele ja täiustamisele. (Samas)

Tagasiside muudab kommunikatsiooni kahesuunaliseks, kõigepealt ülevalt alla ja seejärel alt ülesse. Tagasiside andmine julgustab alluvaid avaldama oma mõtteid ja ettepanekuid, kartmata võimalike ebameeldivate tagajärgede pärast ja samas annab neile juurde ka kindlustunnet, et nad on organisatsioonile vajalikud. Efektiivne sisekommunikatsioon ühendab kahesuunalise kommunikatsiooni protsessi käigus töötajate pühendumise ja organisatsiooni identiteedi. (Cornelissen 2009: 198)

Alluvatelt efektiivse tagasiside saamiseks töösoorituse kohta peab juht põhjalikult läbi mõtlema kogu tagasiside andmise protseduuri. Et alluv oma tööga seotud ideedest ja probleemidest räägiks, peab ülemusel olema empaatiavõime, analüüsivõime ning

õiglustunne. DeNisi ja Kluger (2000: 129) on toonud oma uuringute järeldustes välja, et peale tagasiside andmist kolmandikul alluvatest halvenesid edaspidised töötulemused. Tulemus oli tingitud juhtide poolt põhjalikult läbimõtlemata ja keeruka sõnastatusega tagasisidest. (Samas)

S. Madzar (1995: 338) on järeldanud, et alluvad, kes ise küsivad tagasisidet, töötavad efektiivsemalt, on oma tööga rohkem rahul ja töötavad ettevõttes kauem, kui need, kes ei küsi tagasisidet. Töötajad küsivad erinevatel põhjustel tagasisidet. Välja võib tuua kolm peamist põhjust (Samas):

- vähendada ebakindlust, mis aitab töötajatel jõuda püstitatud eesmärkideni;
- aitab hinnata enda tööalast kompetentsust ning tugevdada eneseusku;
- aitab kaastöötajatele jätta endast head mulje.

Organisatsioonis saab eristada kahte suhtlusviisi: ametlikku ja mitteametlikku. Ametlik suhtlusviis järgib organisatsioonis kehtivat võimu ja hierarhiat. Seda reguleerivad organisatsioonis kehtestatud reeglid, protseduurid ning teave. Ametlikku suhtlemist seostatakse peamiselt kirjalik suhtlemiskanaliga. Mitteametlik suhtlus kujuneb inimeste eelistuste ja vajaduste baasil. See seostub vahetu suulise kontaktiga ja grupisisese suhtlemisega. Üheks mitteametliku suhtluse vormiks on näiteks kuulujutud. (Vadi 2001: 139)

Ametlik kommunikatsioon toimub vastavalt organisatsioonis struktuuri hierarhiale. Ülevalt alla kommunikatsiooni puhul antakse juhi poolt alluvale juhiseid ja juhtnööre. Alt ülesse suunatud kommunikatsiooni puhul annavad alluvad juhtkonnale tagasisidet (Hodgetts 1991: 397). Mitteametlik kommunikatsioon on tuntud ka kui suust-suhu kanduv jutt ehk *grapevine* (Samas: 399).

*Grapevine*’i positiivseteks omadusteks on, et see aitab edastada positiivset tagasisidet, mida inimesed organisatsiooni kohta annavad ning selle kaudu on võimalik arendada ühiseid väärtusi; samuti võimaldab *grapevine* rahulolu ja stabiilsust töögruppidele, andes neile ühtekuulumis- ja turvatunde; annab töötajatele oma emotsioonide jaoks ohutuspuhvri; julgustab juhte planeerima ja tegutsema hoolikamalt kui tavaliselt; on juhtidele tagasiside allikas. (Samas: 399-400)



Hirokawa jt (1996: 275) on leidnud, et formaalne kommunikatsioon toimub tavaliselt vastavalt organisatsiooni struktuuri hierarhiale. Mitteametliku kommunikatsiooni all mõistetakse organisatsioonides tekkivaid sotsiaalseid suhteid, mis ei toimu vastavalt organisatsiooni struktuuri hierarhiale (Samas). Kui ametlikud sisekommunikatsiooni kanalid ei toimi, asuvad tegevusse muud kanalid. Info hakkab liikuma suust suhu. Kuulujutud ja suitsunurga jutud võivad infot kõvasti moonutada. Mida ajastatumalt ja kvaliteetsemalt suudab ettevõtte infot edastada, seda vähem tuleb ette võitlusi kuulujuttudega. (Kommunikatsiooni... 2012)

Üldiselt võib kommunikatsiooniviise jagada kolmeks: suuline kommunikatsioon, kirjalik kommunikatsioon või vahendatud kanalite kaudu toimiv kommunikatsioon (Miller 1999: 19). Kirjalik kommunikatsioon on üks tavapärasemaid vorme, mis avaldub tavaliselt memode, aruannete või käsiraamatute kaudu. Paljudele juhtidele meeldib kirjalik suhtlus, sest see võimaldab sõnumit uuesti lugeda, kuid teisest küljest on sellel ka miinuseid, sest paljud juhid ei oska end kirjalikult väljendada ja sageli ei taheta pikki aruandeid lugeda. Lisaks sellele vajavad konkreetset tüüpi kirjutised pidevalt uuendamist, kuid see on aeganõudev protsess. Teised juhid aga eelistavad suulist suhtlust, sest see on kiirem ja võimaldab kohe tagasisidet saada (näost-näku, telefoni teel). Silmast silma suhtlemine on kõige efektiivsem kommunikatsiooniviis. (Hodgetts 1991: 400)

Hirokawa jt (1996: 275) toovad välja, et kommunikatsiooniviisi valik sõltub paljuski otsustusprotsessi tüübist. Lihtsamate ja rutiinsete otsuste tegemisel ei ole vahet, kas kasutatakse piiratud vahenditega suhtlust (kõik peale näost-näku suhtluse) või mitte, kuid mida kõrgema kvaliteediga otsuse tüübi poole liigutakse, seda olulisemaks muutub kommunikatsioonikanali kvaliteet. Kõrgema kvaliteediga otsuseid seostatakse pigem piirangutevaba või vähem piiranguid esitavate kommunikatsioonikanalitega. (Samas)

Pace ja Faules (1994: 118) on märkinud, et organisatsioonis võib esineda kolme liiki infoliikumist: samaaegne, seeriaviisiline või esimese kahe kombinatsioon. Seeriaviisiline sõnumi edastamine tähendab ahelat, kus A teatab B-le, B teatab C-le jne. Selline infovahetus toimub kõigis organisatsioonides, kuigi seeriaviisiline sõnumi edastamine on vajalik, on tema suurimaks puuduseks suur ajakulu ning võimalike

infomoonutuste tekkimine. Siin muutub oluliseks organisatsiooni suurus – mida rohkem liikmeid on organisatsioonis, seda kauem liigub seeriaviisiliselt edastatav info ning seda rohkem moonduv algne sõnum. Seetõttu tuleks suuremates organisatsioonides kasutada lisaks seeriaviisilisele ka samaaegset infoliikumist ehk siselehte, siseveebi (Intranetti) või mõnda muud kõigile kättesaadavat infokanalit. (Pace ja Faules 1994: 118)

Kommunikatsioonikanalid on tehnilised vahendid, mis võimaldavad edastada informatsiooni sihtgruppidele, saades vajalikku tagasisidet. Kommunikatsiooni võib jagada ametlikuks ja mitteametlikuks, kirjalikuks ja suuliseks. Kommunikatsiooni levinumateks vormideks on koosolekud, kirjavahetus, elektrooniline kommunikatsioon, omavaheline vahetu (näost-näku) suhtlemine jm. (Siimon, Türk 2003: 279)

Kommunikatsioonikanalite osas on palju valikuid. Olenevalt sõnumi või probleemi iseloomust võib rääkida töötajatega vahetult (näost-näku), kasutada elektroonilisi või kirjalikke kommunikatsioonivahendeid jm. Kommunikatsioonikanalid erinevad info kandevõime poolest, st info mahu poolest, mida on võimalik ühe ülekande ajal edastada. (Siimon, Türk 2003:281)

Allpool on tabelis 1 (vt lk 19) välja toodud otsese suhtluse ja vahendatud sisekommunikatsioonikanalid.

**Tabel 1.** Otsese suhtluse ja vahendatud sisekommunikatsioonikanalid (Kommunikatsiooni... 2012, autori koostatud)

Otsese suhtluse kommunikatsioonikanalid	Vahendatud kommunikatsioonikanalid
<ul style="list-style-type: none"> <li>• arenguveestlus;</li> <li>• jalutuskäik ettevõttes ning töö „eesliinil“ ehk juhtkond liigub ettevõttes ringi ja suhtleb otse töötajatega;</li> <li>• koosolekud;</li> <li>• infokoosolekud;</li> <li>• <i>road-show</i> ehk väljasõidud, et suhelda inimestega kohapeal;</li> <li>• teemaseminarid;</li> <li>• elektrooniliselt vahendatud kohtumised näiteks videokonverentsi või Skype'i vahendusel;</li> <li>• ettevõtte üritused.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intranet ehk siseveeb;</li> <li>• elektrooniline siseleht;</li> <li>• elektronpost;</li> <li>• sotsiaalmeedia (blogi, wiki, Facebook, Twitter);</li> <li>• sisevideo;</li> <li>• siseleht;</li> <li>• teadetetahvlid;</li> <li>• aastaraamat.</li> </ul>

Sisekommunikatsiooni kanalite valik sõltub nii konkreetse organisatsiooni tegevusalast, profiilist, võimalustest, vajadustest, organisatsiooni kultuurist kui ka organisatsiooni liikmete oskustest ja soovidest. Traditsiooniliselt jagunevad

sisekommunikatsioonikanalid kaheks, otsese suhtluse ja vahendatud kanaliteks. Tänapäeval võime rääkida üha enam ka otsese ja vahendatud kanalite segunemist. (Kommunikatsiooni... 2012).

Kõige rohkem soovivad inimesed kohtuda silmast silma ja saada otsest tagasisidet. Otsesuhtlus annab võimaluse kuulda inimeste reageeringuid sõnumile ning vastata kohe tekkinud küsimusele. Samas on otsesuhtlus ressursimahukas, sest kohtumised toimuvad valdavalt tööajast. Probleemid tekivad ka siis, kui kõik organisatsiooni liikmed ei tööta ühes kohas. (Samas)

Vahendatud infokanalid on kõik elektroonilised ja koostatud info edastamise kanalid. Info saab edastada operatiivselt, see jõuab ühtsel kujul paljude kasutajateni ning seda on võimalik hiljem uuesti üle lugeda. Puuduseks tuleb nimetada otsese tagasiside puudumist, sõnumi erinevat tõlgendust ning kiire täpsustamise võimaluste puudulikkust. (Samas)

Igal kommunikatsioonikanalil, mida kasutatakse, on oma spetsiifilised omadused. Melcher ja Beller (1968: 18-20) on välja toonud kuus võtmeomadust, mis on tõhusa kommunikatsiooni jaoks olulised. Nendeks on kommunikatsioonikanali kiirus, tagasiside andmise võimalus, selektiivsus, vastuvõtlikkus, kulukus ja kehtestatud vastutus. R. Daft (1999) on märkinud, et oluline on ka kommunikatsioonikanali rikkus, mis seisneb selle võimes täita mitut ülesannet korraga, anda kiiresti ja kahepoolset tagasisidet ja olla suhtlemisel personaalne (Daft 1999, viidatud Siimon, Türk 2003: 281 vahendusel). Kommunikatsiooni tõhususe paremaks mõistmiseks võib jagada kommunikatsioonikanalid, olenevalt neis sisalduva info rikkusest, hierarhilistesse gruppidesse. Hierarhia kõrgeimal astmel on niisugused kommunikatsioonikanalid, mis võimaldavad edastada palju infot, nagu näiteks vahetu suhtlemine. Suhteliselt vähe infot on võimalik edastada kirjavahetuse teel. Kommunikatsioonikanali tõhusust ja võimekust mõjutavad (Daft 1999, viidatud Siimon, Türk 2003: 281 vahendusel):

- võime tegeleda mitme märksõnaga üheaegselt,
- võime lihtsustada ja aidata luua kiiret kahepoolset tagasisidet,
- võime lisada kommunikatsiooniprotsessi käigus edastatavasse infosse isiklik vaatepunkt.

Siimon ja Türk (2003: 281) on leidnud, et kõige rikkam kommunikatsioonikanal on vahetu suhtlus, kuna see võimaldab saada erinevat infot, isiklikku tähelepanu, kohest tagasisidet, vahetut kogemust ja tunnetada vestluspartneri(te) või auditooriumi emotsionaalseid aspekte. Telefonivestlused ja interaktiivne suhtlemine kiirendavad küll suhtlemist, kuid ei võimalda silmsidet ega partneri kehakeele jälgimist. Kommunikatsioonikanalite rikkust aitavad suurendada näiteks videokonverentsid, mis aga vähendavad juhi suutlikkust aktiivselt kuulata, mõista ja mõjutada. (Samas)

P. Jones (2008: 33) on välja pakkunud omamoodi kanalite jaotuse, kus kanalid on jagatud enda spetsiifikast lähtuvalt, mitte kommunikatsiooniviisi järgi. Kanalite valimisel lähtutakse peamiselt kuuest kriteeriumist (Samas):

- kanali ühe- või kahesuunalisus,
- usaldusväarsus,
- kanali võimaldatavus formuleerida ka keerulisema sisuga sõnumeid,
- personaalsus või mittepersonaalsus,
- ettevalmistuse aeg,
- edastamise aeg.

Pace ja Faules (1994: 128) leiavad, et valimaks õiget kanalit töötajatele sõnumi edastamiseks, tuleb võrrelda erinevaid kanaleid kuue kriteeriumi alusel: kättesaadavus, kulukus, mõjukus, sobivus eesmärgiga, vastuse saamise võimalus, oskused.

Paljude uuringute tulemused on näidanud, et inimestele meeldivad kõige rohkem otsesuhtluskanalid ehk silmast silma suhtlus, kus saab anda kohe ka tagasisidet ja esitada täpsustavaid küsimusi. Eriti suurettevõtetes on väga raske kõigiga silmast silma suhelda, seda just erinevate asukohtade pärast ja suure ajakulu tõttu. Kindlasti on sellises organisatsioonis palju kiirem ja tõhusam viis kasutada elektroonilisi vahendeid, millest jääb ka märk maha ja iga kell on võimalik informatsiooni uuesti vaadata, kui vaja. Iga organisatsioon peab ise paika panema just enda jaoks kõige efektiivsemad kanalid, kus informatsiooni edastada. Enne seda välja töötama kriteeriumid, mille järgi sisekommunikatsiooni kanaleid valitakse.

### **1.3. Audit sisekommunikatsiooni hindamise meetodina**

Sisekommunikatsiooni saab hinnata nii infoauditi kui ka kommunikatsiooniauditi abil. Antud alapeatükis tutvustatakse lühidalt infoauditit olemust ning põhjalikumalt käsitletakse kommunikatsiooniauditit. Infoauditiga saab hinnata, millist informatsiooni vajatakse organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, kes on infoallikateks ning kuidas informatsioon organisatsioonis liigub. Sisekommunikatsiooni kiirust ja kvaliteeti saab hinnata kommunikatsiooniauditiga. Kommunikatsiooniaudit on mõeldud andmete kogumiseks, et teada saada organisatsiooni sisekommunikatsiooni tugevused ja nõrkused. Kommunikatsiooniaudit hõlmab organisatsioonisiseste sihtrühmade vahelist infoliikumise kaardistamist nii vertikaalsel kui ka horisontaalsel suunal. Audititulemuste põhjal saab organisatsioon välja töötada oma kommunikatsioonistrateegia, et arendada positiivseid tööalaseid suhteid, parandada infojuhtimist ja tõsta organisatsiooni tootlikust.

Infoauditi on pikka aega peetud info haldamise mõõtmise vahendiks, mis tuleneb finantsauditist. Mitmed teadlased (St. Clair 1997, Orna 1999, Henczel 2001) on püüdnud infoauditit defineerida, kuid siiski puudub sellel ühtselt aktsepteeritud definitsioon ja sellest tulenevalt ka meetod auditit läbiviimiseks. (Vo-Tran 2011: 272)

Varasemalt keskendusid infoauditid definitsioonid formaalsete informatsiooniallikate identifitseerimisele rõhuga dokumendihaldusele. Tänapäeval definitsioonid on laiemal fookusega teadvustades organisatsioonilise perspektiivi tähtsust ja laia informatsiooniallikate valikut. (Buchanan, Gibb 2007: 159)

G. St. Clair (1997) on märkinud, et infoaudit on protsess, mis uurib, kuidas organisatsiooni informatsiooni vajadused ja tulemused ühenduvad organisatsiooni missiooni, vajaduste ja eesmärkidega (St. Clair 1997, viidatud Vo-Tran 2011: 272 vahendusel). E. Orna (1999) on leidnud, et infoaudit on süstemaatiline ressursside ja voogude hindamine, millega kontrollitakse töötajate ja olemasolevate dokumentide seotust, et teha kindlaks, kui suures ulatuses, nad aitavad kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (Orna 1999, viidatud Vo-Tran 2011: 272 vahendusel).

Buchanan ja Gibb (2007: 160) on välja pakkunud, et infoauditi kõige lihtsam vorm võiks piirduda järgmiste eesmärkide püstitamisega (Samas):

- identifitseeritakse organisatsiooni infoallikad,
- identifitseeritakse organisatsiooni informatsiooni vajadused.

Buchanan ja Gibb (2007: 160) on märkinud, et infoauditi põhiülesandeks on strateegiliste juhiste väljapakumine organisatsiooni infojuhtimiseks. Sellest võiks järeldada, et infoauditi on organisatsioonis täita oluline osa, kuid tegelikult on sellel metoodikal mitmeid probleeme. Infoauditi metoodika ei käi kaasas IKT arenguga; puudub ühtne metoodika, mis sisaldaks konkreetseid juhiseid; olemasolevaid metoodikaid pole piisavalt testitud. Praeguseks on olemas mitmeid infoauditi metodoloogiaid, kuid siiski puudub ühtne metodoloogiline käsitlus. (Samas)

Organisatsiooni nn sisemise tervise uurimiseks ja analüüsimiseks on kommunikatsiooniteadlased ja organisatsiooni sotsioloogid välja arendanud sisekommunikatsiooni auditi metoodika. Sisekommunikatsiooni auditiga saab kõige paremini mõõta informatsiooniga, heaoluga, inimkapitaliga ja tehnoloogiaga seotud nähtamatuid tegureid. (Past 2009: 163-168)

1977. aastal töötasid Goldhaber ja Krivonos välja Rahvusvahelise Kommunikatsiooni Assotsiatsiooni (ICA) kommunikatsiooniauditi, mis hõlmab viit meetodit – küsimustikud, intervjuud, võrgustike analüüs, kriitilise juhtumi analüüs ja kommunikatsiooni päevik (Henderson 2005: 288).

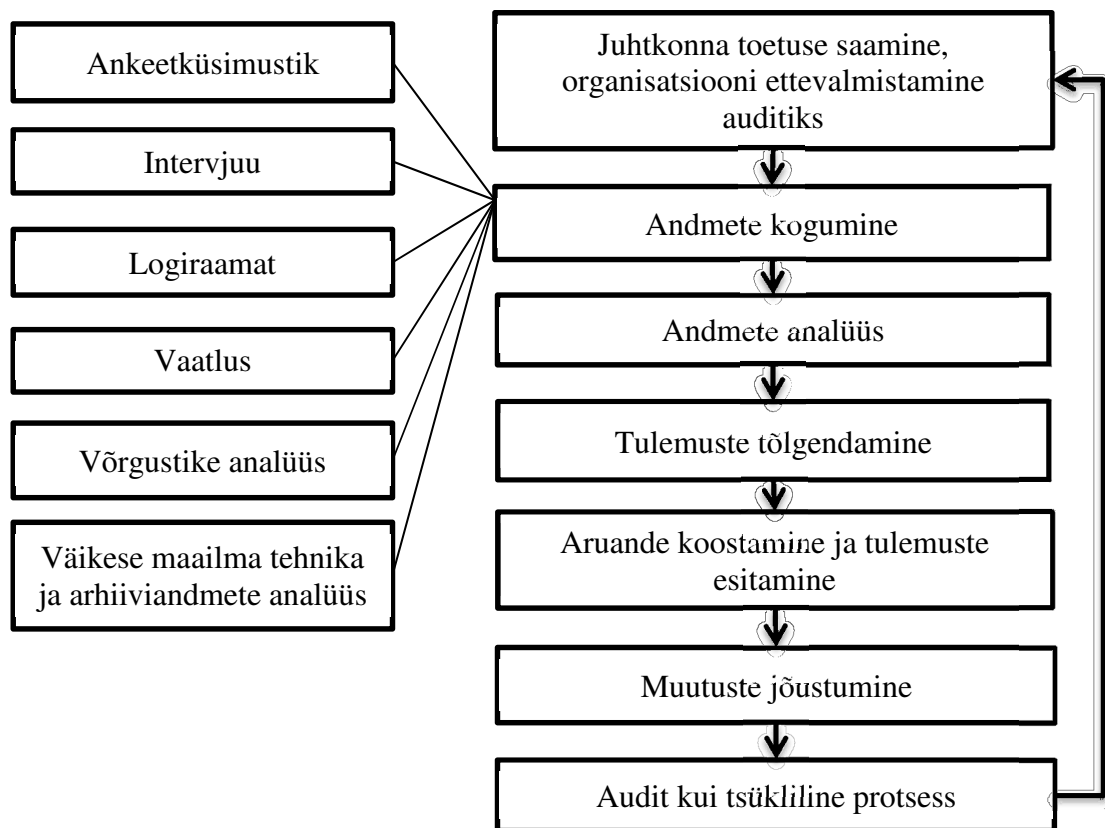
Sisekommunikatsiooni audit toob välja töötajate seisukohad, selgitab välja milline kommunikatsioon toimib kõige paremini ning missugust informatsiooni töötajad vajavad, et olla oma töös efektiivsemad ja tunda end organisatsioonis paremini (Wallace 1995). Henderson (2005: 312) väitel on kommunikatsiooniaudit protsess, mis on kavandatud organisatsioonikommunikatsiooni programmi uurimiseks ja hindamiseks, et selgitada välja kitsaskohad efektiivses kommunikatsioonis, puudujäägid kommunikatsiooniprotsessis ning teha parendusettepanekuid.

Vos ja Schoemaker (2004: 62-64) on välja pakkunud viis sisekommunikatsiooni kvaliteedi indikaatorit:

- sisekommunikatsiooni selgus,
- keskkonna hoiakud,
- järjepidevus,
- reageerimisvõime,
- tulemuslikkus ja tõhusus.

Vos ja Schoemaker (2004: 62-64) on leidnud, et sisekommunikatsiooni selgus tähendab seda, et töötajatele antud teave on selge, see tähendab, et töötajatele edastatakse infot poliitikate, ülesannete ja sotsiaalküsimuste kohta; infot on palju, see on täielik ja kergesti mõistetav. Töötajatele antakse infot õigeaegselt või on see kergesti leitav. Eraldi rõhutatakse, et sisekommunikatsioonivahendid peavad olema kasutajasõbralikud: sisekommunikatsiooni instrumendid (nagu näiteks intranet) on kasutajasõbralikud ja kommunikatsiooni teadaanded sisaldavad asjakohast informatsiooni. Keskkonna hoiakute all on mõeldud seda, et kommunikatsioon soodustab organisatsioonile pühendumist; kommunikatsioonitegevused julgustavad alt-üles kommunikatsiooni ja vastastikust mõju. Kommunikatsiooniekspertid toetavad muutuste juhtimist. Muutuste protsess toimub etappidena ja seda toetavad kommunikatsioonivahendid ja interaktsioon. Järjepidevus on see, kui inimesed on struktuuriüksustes on omavahel seotud: inimestevahelised kontaktid on head; toimib koostöö realiseerimaks sisekommunikatsiooni muutuste ajal. Tagasiside, mis on saadud eelnevatele tegevustele, võetakse arvesse uute eesmärkide seadmisel. Reageerimisvõime all mõeldakse, et kommunikatsioonioskused aitavad kaasa reageerimisvõimele – kommunikatiivsed oskused on osa juhtide treenimisest ja hindamisest. Sama kehtib alluvate kohta, kes suhtlevad klientidega. Kommunikatsioon panustab väliste muutuste sisemistesse tajudesse: töötajatele antakse informatsiooni ja nendega vahetatakse infot arengutest välissuhetes ja teistest keskkonna muutustest. Tulemuslikkuse ja tõhususe uurimiseks viiakse läbi sisekommunikatsiooniauditeid ja hinnatakse siseimago ehk kuidas töötajad tajuvad organisatsiooni. (Samas)

Alljärgneval joonisel 2 (vt lk 24) on välja toodud kommunikatsiooniauditi etapid.



**Joonis 2.** Kommunikatsiooniauditi etapid (Tourish, Hargie 2009: 35-41), autori koostatud.

Kommunikatsiooniaudit koosneb mitmest etapist. See algab ettevalmistava etapiga, kus tuleb kõigepealt saada tippjuhtkonna toetus ja valmistada ettevõtte auditiks ette. Enne auditi algust tuleb pidada tippjuhtkonnaga koosolek, mille käigus selgitatakse auditi väärtust ja tähtsust ning juhtkonnapoolse toetuse olulisust. Samuti tuleb määratleda kuus peamist probleemi, mis töötajatel seoses kommunikatsiooniga on. Määrata võtmeisik, kes hakkab kontaktisikuks auditeerija ja ettevõtte vahel. (Tourish, Hargie 2009: 35-37)

Ettevalmistavale etapile järgneb andmete kogumine. See toimub enamasti kahes etapis – kõigepealt viiakse läbi üksikud eelintervjuud, mille eesmärgiks on tutvuda juhtkonna ja ettevõtte personali arvamuste kohaselt sisekommunikatsiooni kitsaskohtadega. Eelintervjuude käigus tuleks uurida, kuidas otsuseid vastu võetakse, kommunikatsioonikanaleid, kommunikatsioonisuhteid, kommunikatsiooni tõkkeid,



organisatsiooni struktuuri ja operatiivsust. Saadud tagasiside põhjal töötatakse välja lõplik küsimustiku. (Tourish, Hargie 2009: 39)

Kommunikatsiooni auditite andmete kogumise meetoditeks loetak (Samas):

- küsimustikuga lähenemine,
- intervjuudega lähenemine,
- fookusgrupi lähenemine,
- vaatlus,
- väikese maailma tehnika ja arhiivandmete (siseposti, telefoni ja e-maili vahetuse) uurimine,
- andmete kogumine logiraamatu meetodiga,
- võrgustike analüüs.

Tavaliselt kasutatakse kommunikatsiooniauditis kaht tüüpi instrumente – protsessi ja laiaulatuslikke. Protsessi instrument uurib kommunikatsiooni mikrotasandil, nt konflikti juhtimine, meeskonnatöö, kommunikatsiooni kompetents, määramatuse juhtimine. Laiaulatuslikud instrumendid uurivad kommunikatsiooni makrotasandil, nt rahuolu kommunikatsiooni kliimaga ja järelevalve kommunikatsioon (Clampitt 2009: 55-57). Kommunikatsiooni auditis on enim kasutatavad laiaulatuslikku tüüpi instrumendid (vt tabel 2 lk 26) – kommunikatsiooni rahulolu küsimustik (CSQ; Downs, Hazen 1977), Rahvusvahelise Kommunikatsiooni Assotsiatsiooni audit (ICA; Goldhaber, Krivonos 1977), organisatsioonikommunikatsiooni arengu audit (OCD; Wiiio jt 1975) ja organisatsioonikommunikatsiooni skaala (OCS; Roberts, O'Reilly 1973) (Samas: 58-60).

Küsimustik on üks kõige levinumaid kommunikatsiooniauditi meetodeid. C. Downs (1988: 112) on leidnud, et kommunikatsiooni rahulolu küsimustik (CSQ) hõlmab efektiivset ja igakülgset lähenemist organisatsiooni kommunikatsiooni auditeerimisele. Sisaldades ainult 60 küsimust on küsimustiku läbiviimine lihtne ja kiire ning samal ajal märkimisväärselt põhjalik, sest see katab mitmesuguseid kommunikatsiooni valdkondi, mis ulatuvad personaalsest tagasisidest terveid asutusi hõlmavate kommunikatsioonideni. Seda on kasutatud paljudes erinevates organisatsioonides. (Samas)

**Tabel 2.** Instrumentide võrdlus

	<b>CSQ</b>	<b>ICA</b>	<b>OCD</b>	<b>OCS</b>
Väljatöötaja	Downs ja Hazen (1977)	Goldhaber ja Krivonos (1977)	Wii (1975)	Roberts ja O'Reilly (1973)
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

Allikas: Clampitt 2009: 61.

Kommunikatsiooni rahulolu CSQ küsimustik sisaldab kaheksa stabiilset kommunikatsiooniga rahulolu dimensiooni (Downs 1988: 113 – 114):

- rahulolu kommunikatsiooni kliimaga,
- rahulolu juhtidega,
- rahulolu organisatsiooni kui tervikuga,
- rahulolu meedia kvaliteediga,
- rahulolu horisontaalse ja mitteametliku kommunikatsiooniga,
- rahulolu organisatsioonilise perspektiiviga,
- rahulolu alluvatega,
- rahulolu personaalse tagasisidega.

Rahulolu kommunikatsiooni kliimaga peegeldab kommunikatsiooni nii organisatsioonilisel kui isiklikul tasandil. Ühelt poolt sisaldab see selliseid küsimusi, nagu millisel määral kommunikatsioon organisatsioonis motiveerib ja stimuleerib töötajaid saavutama organisatsiooni eesmärged ja millisel määral see samastab neid organisatsiooniga. Teiselt poolt sisaldab see hinnanguid selle kohta, kas inimeste suhtumine kommunikatsiooni selles organisatsioonis on terve. On tõestusi selle kohta, et kliima on kõige tugevam dimensioon ja et töötajad tavaliselt mõtleavad sellele, kui nad vastavad üldistele küsimustele kommunikatsiooni kohta. (Downs 1988: 113)

Rahulolu juhtidega hõlmab nii üles- kui allapoole suunduvaid aspekte kommunikatsioonis ülemustega. Kolm põhilist küsimust on: millisel määral nad on

avatud ideedele, millisel määral nad kuulavad ja panevad tähele ja millisel määral nad juhendavad tööga seotud probleemide lahendamist. (Downs 1988: 113)

Rahulolu organisatsiooni kui tervikuga keerleb ümber selle, millisel määral invidiidid saavad informatsiooni vahetu töökeskkonna kohta. Töötajad tahavad teada osakonna plaanidest, nõudmistest oma töö kohta ja töötajaskonda puudutavaid uudiseid. Selline informatsioon paneb neid tundma end organisatsiooni osana. (Samas)

Rahulolu meedia kvaliteediga käsitleb reaktsioone mitmetele tähtsatele kommunikatsioonikanalitele. Eriti oluline on kui hästi on koosoleku organiseeritud, kas kirjalikud direktiivid on lühikesed ja selged ja kas kommunikatsiooni on organisatsioonis piisavalt. (Samas)

Rahulolu horisontaalse ja mitteametliku kommunikatsiooniga puudutab seda, millisel määral mitteametlik suhtlemine on aktiivne ja millisel määral horisontaalne ja mitteametlik suhtlemine on õige ja vaba. Rahulolu organisatsioonilise perspektiiviga puudutab kõige laiemas mõistes informatsiooni organisatsiooni kui terviku kohta. See hõlmab teateid muudatuste kohta, organisatsiooni finantsseisu kohta ja organisatsiooni üldise poliitika ning eesmärkide kohta. (Samas: 113 – 114)

Rahulolu alluvatega keskendub nii üles- kui allapoole suunduvale kommunikatsioonile alluvatega, kellelt oodatakse reageeringut allapoole suunatud kommunikatsioonile ja ka seda, et nad aimaksid ette ülemuste vajadusi ja algataksid ülespoole suunduvat kommunikatsiooni, millest oleks abi. Rahulolu personaalse tagasisidega on üks tugevamaid dimensioone, sest üldiselt on töötajatel vaja teada, kuidas nende töö üle otsustatakse ja kuidas nende sooritust hinnatakse. (Samas: 114)

Selle rahulolu mõõtme konstruktsiooni põhjalikkus on selgesti märgatav. Sisemine reliaablus iga dimensiooni kohta ning informatsiooni valiidsus puuduvad. Kommunikatsiooni rahulolu küsimustik annab meile nii teoreetiliselt kui ka empiirilisel kindla meetodi andmete kogumiseks organisatsioonisisese kommunikatsiooni kohta. (Samas)

P. Clampitt (2009: 71-74) on väitnud, et küsimustike puhul eristatakse andmete analüüsil kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid andmeid. Kvantitatiivsete andmete

analüüsiks on võimalik kasutada järjestusmeetodit, andmebaaside võrdlust ja tegurite hindamist. Tavaliselt kasutatakse erinevate meetodite kombinatsioone. Kvalitatiivsete andmete puhul kasutatakse sisuanalüüsi, millega sarnasuste leidmiseks liigitatakse kategooriatesse avatud küsimustest saadud vastuseid. (Clampitt 2009: 71-74)

Millar ja Tracey (2009: 78-80) on leidnud, et uurimused, mis piirduvad ainult ankeetküsitlusega, võivad mitte leida otsustava tähtsusega ja tähendusrikast kommunikatsiooni puuduvat infot. Inimestega silmast silma kohtumine ja nendega vestlemine võimaldab audiitoritel paremini aru saada sellest, kuidas töötajad organisatsiooni tegevust ja probleeme tajuvad ja tõlgendavad.

Intervjuud peetakse kommunikatsiooni sise- ja välisauditi põhiliseks vahendiks. Selle kasulikkust illustreeris ehk kõige paremini Downs'i (1988) väide, et kui tuleks piirduda vaid ühe auditeerimismeetodiga, valiks ta intervjuu. Aastaid hiljem oli see väide ikka veel kehtiv (Downs, Adrian 2004 viidatud Millar, Tracey 2009: 78-80 vahendusel). Intervjuu käigus on võimalik saada olulist lisainformatsiooni, paremini aru saada organisatsiooni töökorraldusest, liikmete omavahelisest kommunikatsioonist, samuti on võimalus laiendada teemakäsitlust mõnes vajalikus punktis (Millar, Tracey 2009: 78-80). Intervjuust saadud andmete analüüs koosneb kolmest etapist: intervjuust saadud andmetega tutvumine, vastuste kodeerimine, andmete liigitamine kategooriatesse sarnaste tunnuste alusel. Tänapäeval kasutatakse andmete analüüsiks enamasti programme. (Samas: 97-100)

Intervjuu on kõige enam kasutatav uurimismeetod, andmete kogumine süvaintervjuude teel omab mitmeid eeliseid (Downs 1988: 49 – 50):

- intervjuueeritava tundma õppimine,
- sisukam arutelu,
- rahuldus intervjuueeritavale.

C. Downs (1988: 49 – 50) on märkinud, et intervjuueeritava tundma õppimine tähendab seda, et intervjuusid korraldades loob uurija küsitlevatega tugevama side, mille tulemusel on võimalik saada rohkem infot. Sisukama arutelu loob silmast silma suhtlemine, mis võimaldab rohkem sügavuti minna käsitletavatesse teemadesse.

Intervjuu pakub Rahuldus intervjuueeritavale, kuna inimestele meeldib rohkem rääkida neid puudutavatel teemadel, kui vastata küsimustele kirjalikult. (Downs 1988: 49 – 50)

Samas on intervjuudel kolm iseloomulikku puudust (Samas: 50-51):

- aeg,
- analüüs,
- tajutavate andmete piiratus.

C. Downs (1988: 50-51) on märkinud, et intervjuud on aeganõudvad ja see teeb nad kalliks. Mitte ainult intervjuueerija aeg pole kallis, vaid kallis on ka töötajate töölt eemaldamine nende intervjuueerimiseks. Intervjuueeritavatelt saadud infot on raskem kategoriseerida, analüüsida ja tõlgendada. Samuti on piiratud tajutavad andmed, see tähendab, et intervjuu andmed hõlmavad põhiliselt tajutud andmestikku selle kohta, kuidas intervjuueeritav organisatsiooni näeb ja neid tajusid on sageli vaja kinnitada. (Samas)

Fookusgruppide intervjuud on efektiivsed siis, kui intervjuueerija keskendub sellele, et hoida osalejaid aktiivses omavahelises arutelus mitteformaalses ja lõõgastunud õhkkonnas. Fookusgruppide intervjuudest saadud andmete analüüsiks on Krueger ja Casey (2000) pakkunud välja andmete analüüsi toetudes mälule, märkmetele, lindistustele ja transkriptsioonidele (Krueger, Casey 2000, viidatud Dickson 2009: 118 vahendusel). Kõige enam levinud on transkribeerimine. Kui fookusgruppide intervjuueerimist kasutatakse ainukese meetodina, siis on transkribeerimine kohustuslik. Samas võib kasutada ka sisuanalüüsi, mis võib olla kvalitatiivne, kvantitatiivne või strukturealne. Fookusgruppide intervjuude andmete analüüsil kasutatakse samuti erinevaid programme. (Dickson 2009: 119-121)

Hargie ja Tourish (2009: 123-127) on väitnud, et kui vajatakse nn „momentvõtet“, siis on näiteks küsimustikku lihtsam ja kergem rakendada. Kui ettevõttel on eesmärk uurida kommunikatsiooni teatud perioodi vältel, siis on logiraamatu kasutamine õigem. Logiraamatu meetodil andmete kogumine hõlmab auditis osalejate sissekandeid spetsiifiliste detailide kohta individuaalsetesse päevikutesse vahetult pärast kommunikatsioonikogemuse saamist, mitte tagantjärele, nagu küsimustiku puhul. Rahvusvaheline Kommunikatsiooni Assotsiatsioon (ICA) on välja töötanud logiraamatu

(DCL) mudeli, mida saab kohandada vastavalt organisatsiooni eesmärkidele. Logiraamatu eelisteks on see, et nad on enamikule inimestest tuttavad, sisaldavad üksikasjalikku informatsiooni ja sama tegevust on võimalik pikema aja jooksul hinnata. Logiraamatu miinusteks on see, et nende täitmise sagedust ei ole auditeerijal võimalik mõjutada; kirjapandud andmete tõlevastavust ei ole võimalik kontrollida; üsna suur on oht, et logiraamatuid ei tagastata auditeerijale; logiraamatu täitjad võivad hakata rohkem omavahel suhtlema selleks, et päevikusse rohkem sissekandeid teha. Logiraamatud võivad küll anda ülevaate sellest, kellega inimesed suhtlevad, kui sageli, kui kaua, ja mis teemasid arutavad, kuid organisatsioonilises kontekstis kantakse päevikutesse ainult ametlikud koosolekud ja kontaktandmed, teistsugust informatsiooni ei lisata. (Hargie, Tourish 2009: 123-127)

Organisatsioonis ei ole tavaliselt ainult üks kommunikatsioonivõrgustik, vaid mitu varieerudes vastavalt infovahetuse või suhte tüübile. Võrgustiku auditis püütakse eristada, millised võrgustikud on organisatsiooni jaoks kõige tähtsamad või problemaatilisemad ja uuritakse töötajate seoseid nende võrgustikega. Võrgustiku analüüsi sisendiks on kolme tüüpi andmed – siseposti, telefoni ja e-meili vahetuse kohta. Antud andmed võimaldavad kindlaks teha osapooled, sõnumi vahetamise aja ja mõnel juhul ka sõnumi teema. (de Jong, Zwijze-Koning 2009: 157-158). Võrgustikke analüüsitakse erinevate kategooriate abil: need, mis kirjeldavad protsessis osalejate vahelisi seoseid (liikmete vaheliste kontaktide sagedus, seose tugevus, selle mitmetahulisus, seose sümmeetrilisus) ja need, mis kirjeldavad üksikute töötajate positsiooni võrgustikus ning kogu võrgustikku (saab mõõta liikmete kaasatust, sidusust ja tsentraliseeritust). Veel üks moodus võrgustiku andmete analüüsiks on visualiseerida kommunikatsioonivõrgustik. Võrgustikke on võimalik hinnata ka, kasutades analüüsimiseks punktiseisu. (de Jong, Zwijze-Koning 2009: 158-163)

Kui andmed on analüüsitud, tuleb saadud tulemused ka tõlgendada. Küsimustike puhul tõlgendatakse kõige pealt kvalitatiivsed andmed ja seejärel kvantitatiivsed. Enne küsimustiku koostamist tuleks kõigepealt selgeks teha, kuidas erinevaid küsimusi tõlgendada. Tulemuste tõlgendamisel tuleb eristada mikro- ja makrotasandiprobleeme, sellepärast, et üks tõlgendamisviis, mis sobib ühele tasandile ei sobi teise tasandi küsimuste tõlgendamiseks. (Clampitt 2009: 74-76)

Tourish ja Hargie (2009: 224) on märkinud, et pärast tulemuste tõlgendamist ja järelduste tegemist koostatakse auditi aruanne ja esitletakse tulemusi. Auditi aruanne peab olema objektiivne ning andma täpse ülevaate organisatsiooni sisekommunikatsioonikliimast. Välja tuleb tuua nii kommunikatsiooni tugevused kui ka nõrkused. (Samas: 236-237). Aruanne peaks sisaldama graafikuid, jooniseid, diagramme, pilte, olema õigeaegselt esitatud ja esitatud ettepanekud peaksid olema kulutõhusad. (Samas: 225-226). Kirjalikku aruannet tuleks esitleda ettevõtte juhtkonnale ka suuliselt. Suuline ettekanne peab andma ülevaate kõikidest auditi tulemustest ja sisaldama ka plaani probleemide lahendamiseks. (Samas: 241-242)

Auditi aruande eesmärgiks on sisendada ettevõtte juhtkonnale, et esitatud soovitused ja ettepanekud tuleks ka ellu viia. Kommunikatsiooniauditi viimane etapp ongi muutuste elluviimine ja jõustumine. (Samas: 239)

Tourish ja Hargie (2009: 50-51) on märkinud, et auditi protsess on tsükliline mitte ühekordne. Kui kommunikatsiooniauditeid läbi viia erinevatel aegadel, siis on võimalik auditite tulemusi omavahel võrrelda ning seeläbi saab parendada organisatsiooni sisekommunikatsiooni. (Samas)

Töö autor valis sisekommunikatsiooni uurimiseks kommunikatsiooniauditi meetodid, kuna infoauditil puudub ühtselt aktsepteeritud meetod auditi läbiviimiseks. Töö autor pooldab ka teoreetikute seisukohti, et intervjuud peetakse kõige enam kasutatavaks kommunikatsiooni uurimismeetodiks. Inimestele meeldib rohkem rääkida, kui kirjalikult küsimustele vastata. Silmast silma suhtlemisega saab auditeerija luua küsitletavaga tugevama sideme. Intervjuu käigus võib saada olulist lisainformatsiooni, mis teiste hindamismeetoditega välja ei pruugi tulla. Samas on küsimustikud üheks kõige kindlamaks andmete kogumise meetodiks. Küsimustikule vastamine on rohkem ananüüme ja paljud inimesed vastavad küsimustele meelsamini anonüümselt, kui annavad intervjuud. Küsimustiku kaudu saadud andmeid on ka lihtsam analüüsida, kui intervjuust saadud andmeid.

## **2. AS ISS EESTI SISEKOMMUNIKATSIOONI UURING**

### **2.1. AS ISS Eesti tutvustus ja sisekommunikatsiooniga seonduvad väljakutsed**

ISS (Integrated Service Solution) ajalugu ulatub aastasse 1901, kui Taanis moodustati turvateenuseid pakkuv ettevõte. Tänapäevaks on ISS-st saanud rahvusvaheline ettevõte, kellel on esindused rohkem kui 50 riigis ning ligemale 530 000 töötajat.

Tänapäevane ISS Eesti on üle 1800 töötajaga ettevõte, mis pakub kinnisvara korrashoiu teenuseid kogu Eestis, omades esindusi suuremates keskustes: Tallinnas, Pärnus, Jõhvis, Tartus, Viljandis, Kuressaares ning Haapsalus. Pakutakse garanteeritud kvaliteedi ja hästi juhitud riskidega alternatiivi kliendi palgal olevale meeskonnale, võimaldades kliendil keskenduda oma põhitegevusele. ISS Eesti on saavutanud juhtiva positsiooni puhastusteenuseid osutavate firmade hulgas, pakkudes erinevaid puhastusteenuseid rohkem kui 1000 püsikliendile üle Eesti.

AS ISS Eesti on ISS Haldus OÜ tütar-ettevõtte. ISS Eesti kuulub rahvusvahelisse ISS kontserni, mis pakub kinnisvara korrashoiu-teenuseid 50 riigis üle maailma. OÜ ISS Haldus omab 100% osalust AS-s ISS Eesti. Ettevõtte õiguslik vorm on aktsiaselts.

Juhtkond:

ISS Haldus

- juhatuse esimees,
- finantsdirektor – juhatuse liige.

ISS Eesti juhtkonda kuuluvad (vt lisa 1 lk 66):

- tegevjuht,



- haldusdivisjoni juht – juhatuse liige,
- puhastusdivisjoni juht – teenindusdirektor,
- lõunaregiooni juht – juhatuse liige,
- idaregiooni juht,
- müügi- ja turundusdirektor,
- pearaamatupidaja,
- kvaliteedijuht,
- personalijuht.

Laia teenuste valikuga suudetakse ISS Eesti AS-s katta enamikku kliendi kinnisvara ja kontoriga seotud vajadustest. Koostöös kliendiga töötatakse välja kliendile sobiv efektiivne teenuste kontseptsioon. ISS-i põhilised teenused mida pakutakse klientidele on järgmised:

- puhastusteenused,
- kinnisvara korrashoid,
- tehnohooldusteenused,
- bürooteenused,
- integreeritud teenused,
- toitlustus.

ISS Eesti on ISO 9001:2008 kvaliteedijuhtimissertifikaadi ja ISO 14001:2005 keskkonnajuhtimissertifikaadi omanik ning täidab kõiki sertifikaatidele vastavaid nõudeid. Klientide vajadustele ja soovidele pööratakse pidevalt tähelepanu ja küsitakse tagasisidet teenuste kvaliteedi jne kohta. Ohutule töökeskkonnale pööratakse suurt tähelepanu.

ISS Eesti visioon on: „Me tahame olla maailma parim teenindusettevõte“. ISS Eesti missiooniks on: „Olles oma valdkonna asjatundjad, pakume klientidele sobivaid lahendusi luues meeldiva ja ohutu töökeskkonna“. ISS Eesti strateegiline eesmärk on: “Olla Eestis juhtiv kinnisvara hooldusteenuseid pakkuv ettevõte, omades valitsevat turuosa ja parimat kvaliteeti”

ISS Eesti väärtused.

- Ausus – suhtleme kliendiga ausalt ja otsekoheselt ning peame kinni enda lubadustest.
- Ettevõtlikkus – pakume kliendile parimat teenust.
- Vastutus – hoolime klientidest, enda töötajatest ja ümbritsevast keskkonnast
- Kvaliteet – meil on professionaalne meeskond, koostöös saavutame kliendiga kokkulepitud eesmärkide täitmise.

Ettevõtte loob professionaalselt hooldatud ruumidega meeldiva üldmulje ja ohutu ning tervisliku töökeskkonna. Ettevõtte oskused selles vallas põhinevad pikaajalisel kogemusel ja oma tööd valdavatel spetsialistidel, kes tunnevad erinevaid pinnakatete materjale, puhastusaineid ja vahendeid.

AS-s ISS Eesti on organisatsioonisisene infoliikumine fikseeritud kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimise käsiraamatus. Teabe- ehk infovahetuse eest vastutab AS ISS Eesti juhtkond. Info liikumine peab tagama (ISS Eesti... 2013):

- erinevate struktuuriüksuste piisava informeerituse püstitatud eesmärkide saavutamiseks ning avastatud kõrvalekallete likvideerimiseks,
- ettevõttevälistelt huvipooltelt tulnud teabe dokumenteerimise ja liikumise.

Kvaliteedi- ja juhtimise käsiraamatu asub ettevõtte serveris dokumendihaldusprogrammis WebDesktop. Dokumendihaldusprogrammi WebDesktop ja kliendihaldusprogrammi SalesLogix kaudu edastatakse osa organisatsioonisisest kirjalikust informatsioonist. Kirjalikku infot edastatakse ka e-posti teel. Suuline kommunikatsioon toimub igapäevaselt näost näkku suhtlemise teel ning erinevatel koosolekutel. Ettevõttesisene infovahetus tagatakse (Samas):

- iganädalaste juhtkonna nõupidamistega;
- regulaarsete struktuuriüksuste vaheliste nõupidamistega;
- arenguveestlustega;
- tippjuhtkonna ja tugiteenuste eest vastutavate juhtkonna liikmete visiitidega teistesse regioonidesse;
- kaks korda aastas toimuvate, kogu ettevõtet hõlmavate infopäevadega;
- kaks korda aastas ilmuva infolehega;

- interneti- ning veebipõhise arvutivõrguga (WebDesktop, SLX, e-post);
- töötaja käsiraamatuga.

Informatsiooni haldamisel on ettevõtte juhtkond selgitanud välja infovajaduse ning sisemised ja välised infoallikad ja loonud neile juurdepääsu, on taganud infovahetuse eesmärkide püstitamiseks, täitmiseks ning hindamiseks. Selgitamaks välja, kas AS-s ISS Eesti liigub info nii, nagu juhtkonna poolt välja töötatud dokumentides on fikseeritud ja kas töötajad on sisekommunikatsiooniga rahul, tuleb ettevõttes läbi viia sisekommunikatsiooni analüüs.

Aastal 2009 ja 2012 viidi AS-s ISS Eesti läbi administratiivtöötajate rahuloluuuringud, kus teiste teemade hulgas uuriti ka juhi tagasiside andmist tööülesannete täitmise kohta, tööks vajaliku info kättesaadavust ja piisavust ning kiitmist ja tunnustamist. Uuringule vastamine toimus läbi internetikeskkonna e-formular, mis aitas tagada uuringus osalejate anonüümsuse. Uuringu küsimusi sai hinnata 6-palli skaalal, kus „1“ tähendas väga halb, „2“ halb, „3“ pigem halb, „4“ pigem hea, „5“ hea („5“) ja „6“ väga hea. 2012 aastal oli nendest kolmest valdkonnast kõige halvem tulemus kiitmisel ja tunnustamisel 3,89 palli, järgnes juhi tagasiside andmist tööülesannete täitmise kohta 4,59 palli ja kõige parem tulemus oli tööks vajaliku info piisavus ja kättesaadavus 4,60 palli. Võrreldes 2009 aastaga oli kõigi kolme valdkonnaga rahulolu tõusnud, vastavalt kiitmine ja tunnustamine 0,09 palli, juhi tagasiside andmist tööülesannete täitmise kohta 0,1 palli ja tööks vajaliku info piisavus ja kättesaadavus 0,3 palli.

2013 aasta suvel viis töö autor oma ettevõtluspraktika käigus AS-s ISS Eesti läbi samuti töörahulolu uuringu. Ankeet koosnes 33-st küsimusest, millele sai vastata 10-palli süsteemis, kus 1 tähendas, et üldse ei ole väitega nõus ja 10, et ollakse täielikult väitega nõus. Uuringule vastamine toimus läbi internetikeskkonna LimeSurvey. Teiste hulgas käsitleti selliseid küsimusi nagu informatsiooni levitamine, tagasiside andmine ja nõupidamised. Kogu uuringu kõige väiksema keskmise hinde (5,22) sai vastanute hulgast informatsiooni levitamine, enamus arvas, et ettevõtte töötajaid teavitatakse ainult tähtsamatest otsustest, muus osas valitseb teadmatus. Nõupidamised said 5,83 palli, enamus arvas, et nõupidamisi alles õpitakse ja need ei ole veel hästi ettevalmistatud ja korraldatud. Nendest kolmest valdkonnast sai kõige parema tulemus

tagasiside andmine 6,00 palli, kust tuli välja, et infot saadakse, kui küsitakse, kuid korrektset info tulemuste kohta ise ei edastata.

Nende uuringute tulemused ei ühti ja sellepärast otsustas töö autor läbi viia AS-s ISS Eesti sisekommunikatsiooni analüüsi ja välja selgitada kitsaskohad info liikumisel vertikaalselt, horisontaalselt ja diagonaalselt. Analüüsi tulemuste järeldest saab teha ettevõtte juhtkonnale parendusettepanekuid sisekommunikatsiooni kiiremaks ja tõhusamaks muutmise kohta.

## 2.2. AS ISS Eesti sisekommunikatsiooni uuringu meetodika ja tulemuste analüüs

Sisekommunikatsiooni uuring viidi läbi kolmes etapis, mida kajastatakse allpool olevas tabelis 3. Autor kasutas lõputöös nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset meetodit, milleks olid struktureeritud ankeetküsitlus (vt lisa 2 lk 67) ja struktureeritud eel- ja järelintervjuud (vt lisa 3 lk 72, lisa 4 lk 75, lisa 5 lk 79, lisa 6 lk 83, lisa 7 lk 86). Kuna intervjuud peetakse kommunikatsiooniauditi põhiliseks vahendiks ja küsimustiku üheks kõige kindlamaks andmete kogumise meetodiks, siis leiab autor, et nende kahe meetodi kombineerimine annab antud uurimusele rohkem tõeseid andmeid, kui ainult ühe meetodi kasutamine.

**Tabel 3.** Meetodika ja valim

Meetod	Toimumise aeg	Valim
Struktureeritud süvaintervjuud	21. märts 2014/ 40 min.	AS ISS Eesti juhtkonna liige - kvaliteedijuht
Küsimustikuga uuring	24 – 31 märts 2014/8 päeva	AS ISS Eesti kõik administratiivtöötajad (142)
Kolm struktureeritud süvaintervjuud fookusgruppidega	14. aprill 2014/35 min.	I grupp – seitse spetsialisti
	14. aprill 2014/40 min.	II grupp – kaks teenindusjuhti
	14. aprill 2014/35 min.	III grupp – kolm töödejuhatajat
	21. aprill 2014/50 min.	Üks juhtkonna liige

Allikas: autori koostatud

Andmete kogumine toimus kolmes etapis – esmalt viidi läbi eelintervjuu, mille eesmärgiks on tutvumine organisatsiooni juhtkonna arvamuse kohaselt kõige

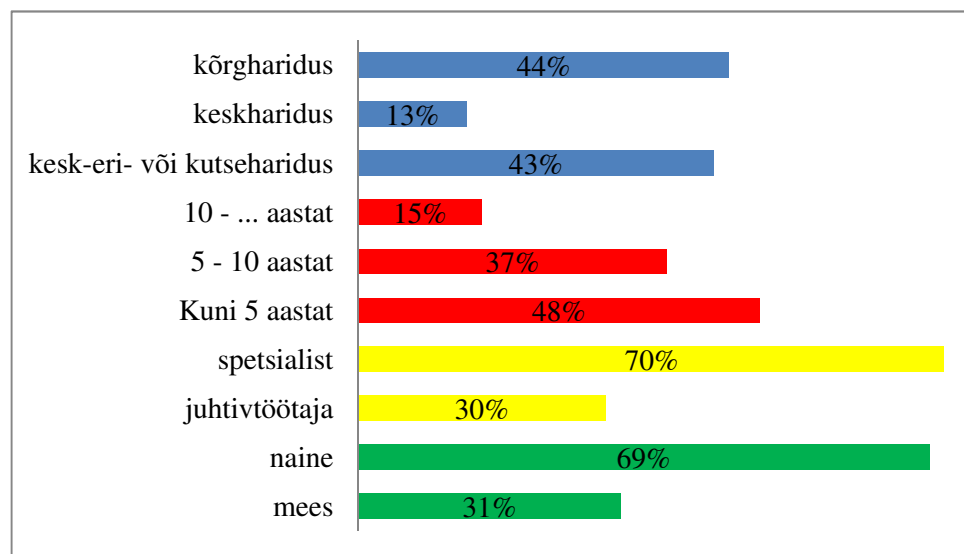
kriitilisemate punktidega (Tourish & Hargie 2009: 39). Eelintervjuude käigus uuriti, kellega suheldakse, kuidas otsuseid vastu võetakse, kuidas saadakse infot, mis info on vajalik töö tegemiseks, kommunikatsioonikanaleid, kommunikatsioonisuhteid, sisekommunikatsiooni tugevaid ja nõrku külgi, parandusettepanekuid (Downs 1988: 57-58). Saadav tagasiside oli abiks lõpliku küsimustiku väljatöötamisel. Seejärel ankeetküsimustik ning peale tulemuste analüüsi viidi läbi järelintervjuud ühe juhtkonna liikmega, kahe teenindusjuhiga, kolme töödejuhatajaga ja seitsme spetsialistiga, et saada lisainformatsiooni, mis aitavad tõlgendada küsimustikust saadud vastuseid.

Eelintervjuu koosnes 10-st küsimusest ja viidi läbi juhtkonna liikme kvaliteedijuhiga. Eelintervjuu kava töötati välja tuginedes Downs ja Hazeni välja töötatud intervjuude näidisele (Downs 1988: 52 - 53). Ankeetküsimustik koosnes 65-st küsimusest, millest 4 olid avatud küsimused. Avatud küsimuse kaudu saab vastaja väljendada omapoolset arvamust ja teha ettepanekuid. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni uuringu viis autor läbi perioodil 24. – 31. märtsil 2014. Ankeetküsitluse väljatöötamisel tugines autor teoreetilises osas esitatud infoliikumise suundadele ja Downs ja Hazeni poolt välja töötatud kommunikatsiooniga rahulolu küsimustikule *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) (Downs, Hazen 1977: 63 – 73) ja A. Viru (2012) bakalaureusetöö küsimustikule. Autor valis CSQ küsimustiku, kuna töö teema seisukohast sisaldab antud küsimustik optimaalse arvu küsimusi, sisaldab mitmesuguseid kommunikatsiooni valdkondi, hõlmab efektiivset ja igakülgselt lähenemist organisatsiooni kommunikatsiooni rahulolu väljaselgitamisele, läbiviimine on lihtne ja kiire. Ankeetküsimustik lõplik versioon on välja töötatud töö autori poolt. Downs ja Hazen (Downs 1988: 118 - 119) soovitasid jagada ankeetküsimustik 8-ks grupiks, millest igaüks sisaldab viite väidet, samas julgustavad nad ettevõtteid ise lisama oma küsimusi. Seoses sellega on ankeetküsimustikust välja jäetud väidete grupp „suhtlemine alluvatega“ ja lisatud väidete grupp „probleemid infovahetusega“, mida Downs ja Hazeni (1977) poolt väljatöötatud rahulolu küsimustikust ei leia. Downs ja Hazen (1977) jõudsid oma uuringutes järeldusele, et rahulolu sisekommunikatsiooniga on otseselt seotud tagasiside saamisega ja üldise kommunikatsiooni keskkonnaga.

Ankeetküsitluse läbiviimiseks kasutas autor seitsme pallist Likerti skaalat. Hindamise skaala jagunes seitsmeks väärtuseks, defineerides skaala madalaima ja kõrgeima

väärtuse: 1 - „üldse ei nõustu“ ja 7 - „nõustun täielikult“. Ankeet koostati LimeSurvey internetikeskkonnas, et tagada kõikide vastajate anonüümsus. Ankeetküsimustiku link saadeti 142-le administratiivtöötajale e-meilile. Töötlemiskõlbulikke vastuseid tuli tagasi 54, seega ankeedile vastas 38% administratiivtöötajatest. Andmed töödeldi tabeltöötlusprogrammis MS Excel.

Alljärgneval joonisel 3 on välja toodud uuringus osalenud töötajate jaotus hariduse, tööstaaži, ametipositsioonide ja soo järgi.



**Joonis 3.** Vastajate jaotus hariduse, tööstaaži, ametipositsiooni ja soo järgi (autori koostatud).

Joonisel 3 on välja toodud, et vastanute hulgas oli kõige rohkem kõrgharidusega töötajaid (24) 44%, järgnesid kesk-eri- või kutseharidusega töötajad (23) 43% ja kõige vähem oli keskharidusega vastajaid (7) 13%. Samuti on näha, et vastanute hulgas oli kõige rohkem kuni 5 aastase tööstaažiga töötajaid (26) 48%, järgnesid 5 – 10 aastase tööstaažiga töötajad (20) 37% ja kõige vähem oli üle 10 – ... aastase tööstaažiga vastajaid (8) 15%. AS ISS Eesti administratiivtöötajate hulgas on valdav enamus spetsialistid, seega on näha ka jooniselt 1, et 54-st vastanust on 38 spetsialistid ehk 70% ja 16 on juhtivtöötajad ehk 30% vastanutest. Vastajate hulgas oli rohkem naisi (37) 69%, kui mehi (17) 31%.

Andmete analüüsimisel tõi töö autor kõigepealt välja ankeetküsitluse kõikide väidete gruppide üldhinnangud aritmeetilised keskmised, standardhälve ja moodi. Standardhälve iseloomustab tunnuse hajuvust. Mida suurem on standardhälve, seda suurem on tunnuse väärtuste hajuvus. Mood on tunnuse kõige sagedamini esinev väärtus ehk mood näitab millist vastuse varianti kõige rohkem kasutati. (Veelmaa 2008)

Tabelis 4 on välja toodud töötajate üldine hinnang AS ISS Eesti sisekommunikatsioonile.

**Tabel 4.** Küsimustiku gruppide statistilised näitajad

Väide	Keskmine	Standardhälve	Mood
Rahulolu kommunikatsioonikliimaga	5,26	0,99	6
Rahulolu organisatsiooni üldise toimimisega	5,25	1,35	6
Rahulolu horisontaalse ja diagonaalse kommunikatsiooniga	5,13	1,08	5
Rahulolu tööalase info kättesaadavusega	5,04	1,15	5
Rahulolu juhtidega suhtlemisel	4,96	1,49	6
Rahulolu organisatsioonisisese individuaalse tagasisidega	4,19	1,48	4
Probleemid organisatsioonisisese infoliikumise	3,20	1,22	3

Allikas: autori koostatud

Väidete grupis „probleemid infoliikumise“ esitas autor väited läbi negatiivse fookuse ehk mida väiksemad on analüüsi tulemuse aritmeetiline keskmine ja mood seda positiivsemad on vastajate vastused. Tabelist 4 selgub, et väidete gruppidele „rahulolu kommunikatsioonikliimaga“ ja „rahulolu organisatsiooni üldine toimimisega“ on ettevõtte töötajate poolt antud üldine hinnang kõige kõrgem. Antud väidete keskmine hinnang on vastavalt 5,26 ja 5,25, mood on mõlemal väitel 6. Madalaimad hinnangud anti väidete gruppidele „rahulolu organisatsioonisisese individuaalse tagasisidega“ ja „rahulolu juhtidega suhtlemisel“ kohta. Antud väidete aritmeetiline keskmised on vastavalt 4,19 ja 4,96, mood mõlemale esimesele väitele on 4 ja teisele 6.

Tabelis 5 (vt lk 40) on välja toodud sisekommunikatsiooni uuringu neli kõige kõrgema hinnangu ja neli kõige madalama hinnangu saanud väidet.

**Tabel 5.** Sisekommunikatsiooni uuringu vastused (neli kõrgemat ja neli madalamat tulemust)

+/-	Väide	Keskmine	Standardhälve	Mood
+	Osakondade vaheline suhtlemine põhineb eelkõige tööülesannete täitmise vajadusel	5,72	0,66	6
+	Mulle meeldib töötada selles ettevõttes	5,59	0,90	6
+	Saan informatsiooni oma hüvede ja töötasu kohta	5,50	1,16	6
+	Töötajate vahelised suhted on head	5,48	0,91	6
-	Saan tagasisidet selle kohta, millised on minu töötulemused võrreldes teistega	3,65	1,54	3
-	Saan informatsiooni selle kohta, mille põhjal otsustatakse minu töötulemuste üle	3,81	1,47	3
-	Minu pingutusi tunnustatakse	4,11	1,61	5
-	Saan tagasisidet oma töö edukuse kohta	4,37	1,56	5

Allikas: autori koostatud

Tabelist 5 on näha, et kõige suurema keskmise hinde (5,72) sai väide „osakondade vaheline suhtlemine põhineb eelkõige tööülesannete täitmise vajadusel“, seega töötajad leiavad, omavahel suheldakse põhiliselt selleks, et tööülesandeid täita, vabal ajal üksteisega eriti läbi ei käida. Samuti sai üle keskmise positiivse hinnangu (5,59) väide „mulle meeldib töötada selles ettevõttes“. Leitakse, et ettevõttes üldiselt meeldib töötada. Olenemata sellest, et üldiselt suheldakse kolleegidega ainult tööalasel on paljud vastajad leidnud, et töötajate vahelised suhted on head (5,48). Nelja parema keskmise hinde hulka mahub ka väide „saan informatsiooni oma hüvede ja töötasu kohta“ (5,50). Kui tabeli madalamate hinnangute hulgas valitsevad tagasiside saamise väited, siis kõrgemate hulka on info saamine hüvede ja töötasu kohta. Seda võib seletada ka sellega, et tööle asude fikseeritakse töölepinguga ära palk ja muude hüvede saamise võimalus on välja toodud ettevõtte kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimise käsiraamat.

Kõige väiksema keskmise hinde (3,65) sai vastanute hulgast väide „saan tagasisidet selle kohta, millised on minu töötulemused võrreldes teistega“, enamus arvas ka, et tagasisidet oma töötulemuste kohta ei saada (4,37), kuigi see väide sai natuke parema keskmise hinnangu, millised on töötulemused võrreldes teistega on. Samuti leidsid paljud (keskmine hinne 3,81), et ei saa informatsiooni selle kohta, mille põhjal otsustatakse minu töötulemuste üle. Ühe neljast kõige kehvemast hindest sai väide „minu pingutusi tunnustatakse“ (keskmine hinne 4,11), kus leitakse, et nende pingutusi ei tunnustata



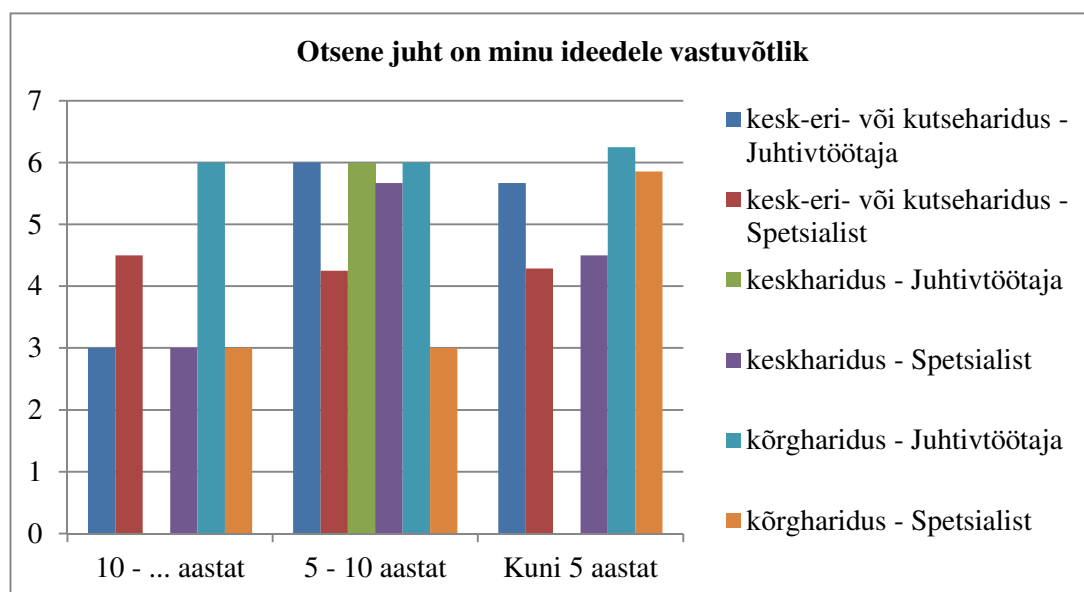
piisavalt. Nende nelja väite vahel võib näha omavahelist seost, sest kõik need on seotud tagasiside andmisega, järelkult tuntakse sellest puudust ja tagasiside andmine ei ole ettevõttes reguleeritud või seda lihtsalt ei tehta.

Tabelis 6 (vt lisa 8 lk 89) on välja toodud rahulolu kommunikatsioonikliimaga, kus tuuakse välja töötajate üldine suhtumine ja usaldus ettevõtte suhtes, samuti kuidas tajutakse omavahelisi suhteid. Kõige kõrgem keskmine hinnang anti väitele „mulle meeldib töötada selles ettevõttes“ (5,59). Mood samal väitel on 6 ehk kõige rohkem esines vastuseid „nõustun“ ja standardhälve 0,90, mis tähendab, et selle väite teised väärtused erinevad keskmisest väärtused 0,90 palli. Antud väide oli ka kõige homogeensem selles grupis, mida väljendab standardhälve ja aritmeetiline keskmine. Samuti tuli selles grupis välja, et töötajate omavahelised suhted on head (keskmine hinnang 5,48), mida võib otseselt seostada väitega „mulle meeldib töötada selles ettevõttes“. Nende kahe väite keskmiselt kõrgemaid hinnanguid võib seletada sellega, kui töötajate omavahelised suhted on head, loob see ka meeldiva õhkkonna ettevõttes töötamiseks. Sama tuli välja ka intervjuudest, kui kõik grupid vastasid küsimusele „Kas Teie jaoks on suuri erinevusi suhtlemisel töötajatega x osakonnast ja töötajatega y osakonnast“, kus kõik grupid vastasid, et vahet ei ole millise osakonna töötajaga suhelda. Antud grupi kõige madalam hinnang anti väitele „organisatsioonisisene kommunikatsioon motiveerib ja stimuleerib seatud eesmärkide saavutamist“ (4,81), mood on 5 ja standardhälve 1,18. Kokkuvõttes võib öelda, et töötajad on ettevõtte kommunikatsioonikliimaga rahul, mida kinnitab ka grupi üldine aritmeetiline keskmine 5,26 ja standardhälve 0,99.

Tabelis 7 (vt lisa 8 lk 89) on välja toodud rahulolu juhtidega. Kõige madalam keskmine hinnang anti väitele „organisatsiooni juhtkond tunneb ja mõistab alluvate probleeme“ (4,41). Mood samal väitel on 5 ehk kõige rohkem esines vastuseid „nõustun osaliselt“ ja standardhälve on 1,16. See tähendab, et antud väite teised väärtused erinevad keskmisest väärtused 1,16 palli. Grupis sai kõige kõrgema hinnangu väide „otsene juht on minu tööga kursis“ (5,37), mood on 6 ja standardhälve 1,32.

Alljärgneval joonisel 4 (vt lk 42) on välja toodud hinnang otsese juhi ideede vastuvõtlikkusele haridustaseme, tööstaaži ja ametipositsiooni järgi. Antud väite

keskmise hinnang on 4,76 palli, mood on 6 ja standardhälve 1,74 ehk selle väidete grupi kõige suurem.



**Joonis 4.** Hinnang otsese juhi ideede vastuvõtlikkusele haridustaseme, tööstaaži ja ametipositsiooni järgi (autori koostatud).

Joonisel 4 on näha, et sellele väitele andsid kõige madalama hinnangu (3 palli) 10 ja rohkema aasta tööstaažiga kesk-eri või kutseharidusega juhtivtöötajad, keskharidusega spetsialistid ja kõrgharidusega spetsialistid, samuti 5 – 10 aastat ettevõttes töötanud spetsialistid. Kõige kõrgema hinnangu andsid antud väitele alla 5-aastase tööstaažiga juhtivtöötajad.

Tabelis 8 (vt lisa 8 lk 89) on välja toodud hinnang tööalase info kättesaadavusele. Kõige madalam keskmine hinnang anti väitele „saan õigeaegselt informatsiooni, mida ma oma töös vajan“ (4,78). Mood samal väitel on 5 ehk kõige rohkem esines vastuseid „nõustun osaliselt“ ja standardhälve on 1,22. Grupis sai kõige kõrgema hinnangu sai väide „saan piisavalt informatsiooni, mida ma oma töös vajan ” (5,28), mood on 5 ja standardhälve 1,09. Seega võib öelda, et antud väite teised väärtused erinevad keskmisest väärtused 1,09 palli. Grupi hinnangutest on näha, et töötajad saavad küll piisavalt informatsiooni, mida nad oma töös vajavad, kui mitte päris õigeaegselt. Sama tuli välja ka intervjuudest, kui küsimusele „Kas Te peate küsima infot, et oma tööd teha, mis liiki ja miks seda rutiinselt ei saadeta“ vastasid teenindusjuhid järgmiselt:

*„Vahest ikka peab küsima. Näiteks seoses lepingu alustamisega. Vahest hakkab leping nii kiiresti, et kõiki üksikasju ei jõuta nii kiiresti kliendihaldusprogrammi panna.“*

Töödejuhatajad vastasid järgmiselt:

*„Vahetevahel peab küsima. Näiteks mingid tähtajad, lepingute lõpetamised. Ilmselt on kõigil nii palju tööd, et mõni asi jääb tahes või tahtmata kahe silma vahele.“*

Spetsialistid vastasid järgmiselt:

*„Vahest ikka peab küsima. Näiteks seoses arvetega või lepingutega või mingite tööde tegemise hilinemisega. Ilmselt on töötajatel nii kiire ja palju tööd, et mõni asi ununeb lihtsalt ära.“*

Seega tööalast informatsiooni saadakse piisavalt, kuid info liikumine on aeglane, mida võib seostada ka sellega, et ettevõttes ei ole täpselt paika pandud sisekommunikatsiooni protseduuri, kus oleks välja toodud, milline informatsioon, mis ajaks ja kelleni peab jõudma.

Tabelis 9 (vt lisa 8 lk 90) on välja toodud hinnang horisontaalsele ja diagonaalsele kommunikatsioonile. Grupis ja kõikide väidete hulgas üldse sai kõige kõrgema hinnangu väide „osakondade vaheline suhtlemine põhineb eelkõige tööülesannete täitmise vajadusel” (5,72), mood on 6 ja standardhälve 0,66. Kõige madalam keskmise hinnang grupis anti väitele „Mitteametlik suhtlemine organisatsiooni töötajate vahel on aktiivne ja vaba“ (4,63). Mood samal väitel on 6 ehk kõige rohkem esines vastuseid „nõustun“ ja standardhälve on 1,51. Grupi hinnangutest on näha, et töötajad suhtlevad põhiliselt tööalasel, kuid mitteametlik suhtlemine ei ole eriti aktiivne ja vaba, samas kolleege aidatakse meelsasti. Seda võib seletada sellega, et töö ja sõbrad hoitakse lahus ja töö juurest endale sõpru ei otsita, vaid suheldakse üksteisega vaid tööalasel.

Tabelis 10 (vt lisa 8 lk 90) on välja toodud hinnang organisatsioonisisesele individuaalsele tagasisidele. Antud grupp sai ka kõigi teiste gruppide hulgas kõige madalama keskmise hinnangu (4,19). Grupis sai kõige kõrgema hinnangu väide „saan informatsioon nõudmiste kohta, mida minu tööle esitatakse” (5,02), mood on 6 ja standardhälve 1,24. Kõige madalam keskmise hinnang grupis ja üldse kogu

ankeetküsitluse peale anti väitele „saan tagasisidet selle kohta, millised on minu töötulemused võrreldes teistega“ (3,65). Mood samal väitel on 3 ehk kõige rohkem esines vastuseid „pigem ei nõustu“ ja standardhälve on 1,54. Grupi hinnangutest on näha, et töötajad ei ole rahul tagasiside andmisega üldse ja võrreldes teiste töötajatega, samuti tuntakse, et nende pingutusi ei tunnustata. Väide „saan informatsiooni selle kohta, mille põhjal otsustatakse minu töötulemuste üle“ sai keskmise hinnangu 3,81, mood oli 3. Seega ei saa töötajad sellekohta tagasisidet, mille põhjal otsustatakse nende töötulemuste üle. Seda võib seletada sellega, et ettevõtte ei ole välja töötanud ühtseid kriteeriume, mille põhjal saaks töötajate töötulemusi mõõta. Sama trend tuli välja ka intervjuudest, kus küsiti kõigi gruppide käest kas korraldatakse alluvatega iga-aastaseid sooritusülevaatusi, kas ettevõttes on paika pandud kriteeriumid, mille järgi alluvate sooritustaset hinnatakse ja kas alluvad teavad neid kriteeriume. Juhtkonna liige vastas järgmiselt:

*„Üks kord aastas viin alluvatega läbi arenguvestlused ja iga poole aasta järel teeme vahekokkuvõtted. Arenguvestluste ühtne vorm ja kord on välja toodud ettevõtte kvaliteedijuhtimise dokumentides. Kui oleme teinud mingid kokkulepped, püstitanud eesmärgid siis nendest kinnipidamine, nendeni jõudmine ongi kriteeriumiks. Ettevõttes ei ole paika pandud kindlaid kriteeriume, mille järgi alluvate sooritustaset hinnatakse. Kuna eelmise küsimuse vastus on ei, siis ei saa ka sellele küsimusele vastata.“*

Teenindusjuhtide vastused nendele küsimustele olid järgmised:

*„Igal aastal peetakse töötajaga arenguvestlus, selle käigus pannakse paika järgmise aasta eesmärgid ja analüüsitakse möödunud aasta tulemusi, kas eesmärgid said täidetud või mitte. Igal aastal kasutatakse põhimõtteliselt ühesuguseid kriteeriume. Näiteks eritööde tegemiseks pannakse paika igakuine eritööde käive, hiljem vaadatakse kvartalite ja aasta lõikes, kas see eesmärk sai täidetud. Kasutame selliseid kriteeriume nagu remondifondi käive, teenindusraportid, eritööde müügi käive. Töötajad teavad neid kriteeriume. Numbrilised näitajad pannakse paika aasta alguses, teenindusraportite sisu tähtsust tutvustatakse töötajale juba siis, kui ta tööle tule. Tehnohooldusteenusel pannakse iga töö täitmiseks mõistlik aeg ja kui selle aja jooksul pole töö tehtud, siis ei*

*ole töötaja oma tööülesannetega hakkama saanud. Need kriteeriumid pannakse paika kohe, kui töötaja tööle asub.“*

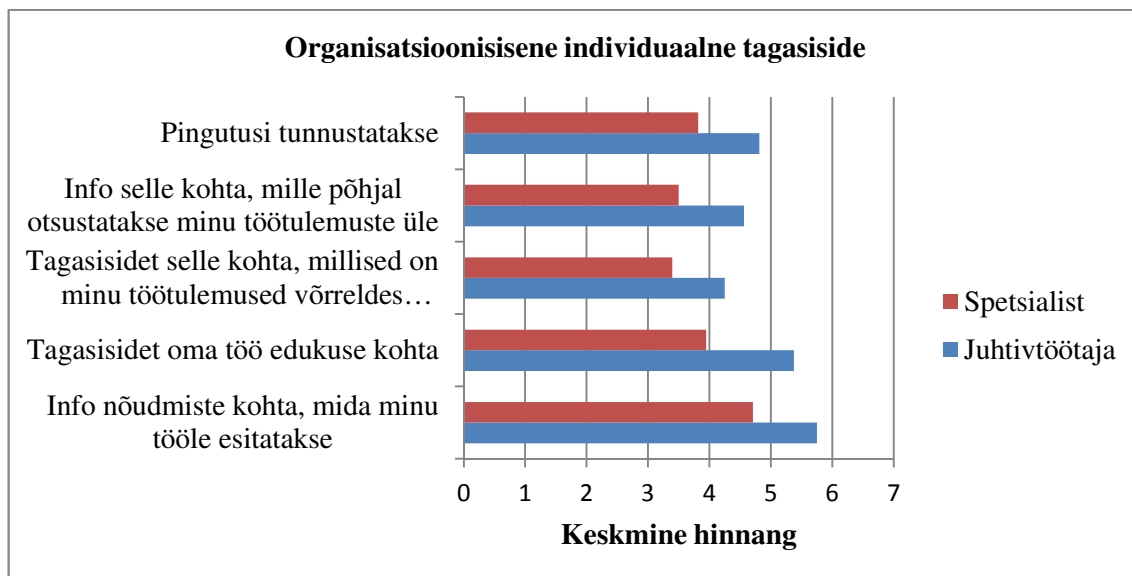
Töödejuhatajate vastused nendele küsimustele olid järgmised:

*„Igal aastal peetakse töötajatega arenguvestlus. Selle käigus vestleme nendega, kuidas on tööga toime tulnud, mida saaks paremini teha. Üldiselt on arenguvestluste blanketil punktid ette antud, millest arenguvestluse käigus rääkida. Ühtset kriteeriumi ei ole, kõik oleneb objekti eripärast, aga üldiselt peab objekti väljanägemine olema puhas ja korrektne. Töötajad teavad neid kriteeriume. Objektidel on olemas objektiraamatud, kus on täpselt kirjas, mida töötajad tegema peavad. Neid tutvustatakse töötajatele enne tööle asumist objektil. Kõikidel väliobjektidel ei ole objektiraamatuid, neile töötajatele tehakse kriteeriumid selgeks enne objektile tööle asumist.“*

Igal juhtivtöötajal on endal välja töötatud kriteeriumid, kuidas hinnata alluvate töösooritust, aga hindamise süsteemi pole välja töötatud ja seepärast on töötajad rahulolematud tagasiside, mille põhjal otsustatakse nende töösoorituse üle. Samas leidsid 20 töötajat, et nende töö tootlikus on keskmine, 15 töötajat, et nende töö tootlikus on veidi kõrgem, kui enamusel ja 19 vastajat, et nende töö tootlikus on kõrge. Seega ei leidnud ükski vastaja, et tema töö tootlikus on alla keskmise. Töötajad ise leiavad, et nad teevad oma tööd keskmiselt või keskmiselt paremini, aga neid ei tunnustata selle eest. Intervjuude käigus tuli välja, et töötajad ei saa aru, milliste kriteeriumite järgi jagatakse tunnustust. Küsimusele „kuidas tunnustab organisatsioon suurepäraseid tulemusi produktiivsuses või teeninduses vastasid spetsialistid ja töödejuhatajad järgmiselt:

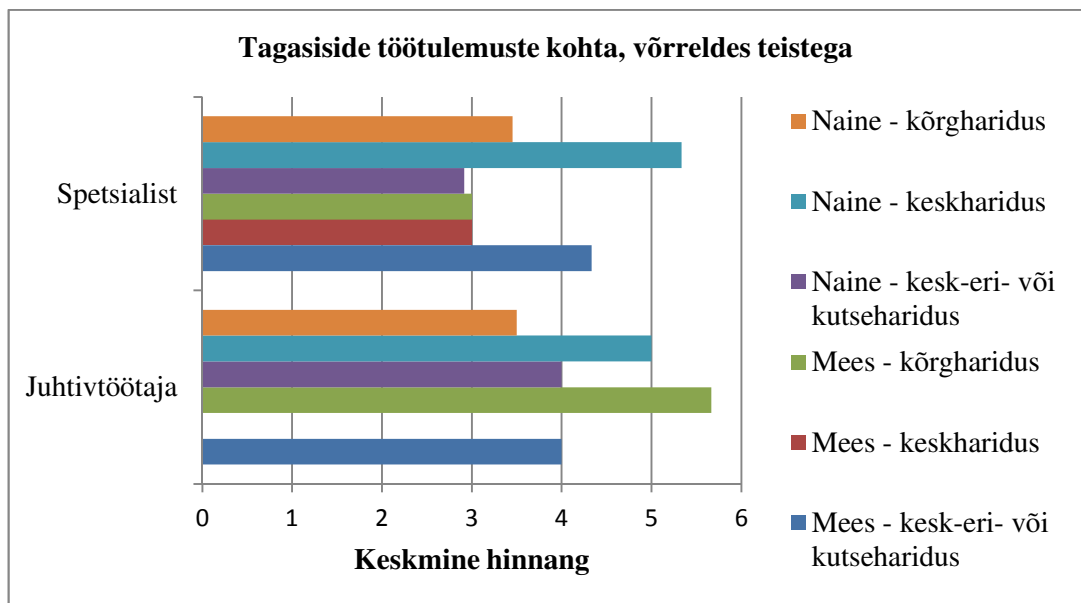
*„Üks kord aastas ülekontsernilisel infopäeval tunnustatakse paremaid kinkekaartide, diplomite ja meenetega. Kriteeriumid, mille järgi paremad välja valitakse on arusaamatud.“*

Allpool joonisel 5 (vt lk 46) on välja toodud hinnangud organisatsioonisisesele individuaalsele tagasisidele ametipositsiooni järgi spetsialistide ja juhtivtöötajate lõikes.



**Joonis 5.** Hinnang organisatsioonisisesele individuaalsele tagasisidele ametipositsiooni järgi (autori koostatud).

Jooniselt 5 on näha, et spetsialistide poolt antud kõikide väidete keskmised hinnangud on madalamad, kui juhtivtöötajatel. Kõige suurem hinnangute vahe on väitel „tagasiside selle kohta, millised on minu töötulemused võrreldes teistega“. Paljud spetsialistid ei saa oma otsestelt juhtidelt sellist tagasisidet, kus nad saaksid võrrelda enda töö tulemusi teistega. Analüüsist tuli välja, et juhtivtöötajad olid rohkem rahul ka kommunikatsioonikliimaga (keskmine hinnang 5,55), kui spetsialistid (keskmine hinnang 5,14). Samuti olid juhtivtöötajad rohkem rahul juhtide suhtlemisega (keskmine hinnang 5,78), kui spetsialistid (keskmine hinnang 4,62), tööalase info kättesaadavusega (juhtivtöötajate keskmine hinnang 5,66, spetsialistidel 4,78), osakondade vahelise kommunikatsiooniga (juhtivtöötajate keskmine hinnang 5,54, spetsialistidel 4,96), organisatsiooni üldise toimimisega (juhtivtöötajate keskmine hinnang 6,03, spetsialistidel 4,92). Mitte ühegi väite keskmine hinnang ei olnud spetsialistidel parem, kui juhtivtöötajatel. Seda võib seletada sellega, et üldjuhul on juhtivtöötajate tööalane motivatsioon kõrgem, kui alluvatel, mida märkis ära ka juhtkonna liige oma järelintervjuus (vt lisa 4 lk 78).



**Joonis 6.** Hinnang tagasiside saamisele töötulemuste kohta võrreldes teistega ametipositsiooni, soo ja hariduse järgi (autori koostatud).

Joonisel 6 on näha, et väitele „tagasiside selle kohta, millised on minu töötulemused võrreldes teistega“, on kõige madalama hinnangu andnud kesk-eri või kutseharidusega spetsialistid naised. Kõige kõrgemalt on hinnanud antud väidet kõrgharidusega meessoost juhtivtöötajad, samuti on andnud küllaltki kõrge hinnangu võrreldes keskmise hinnanguga keskharidusega naissoost spetsialistid.

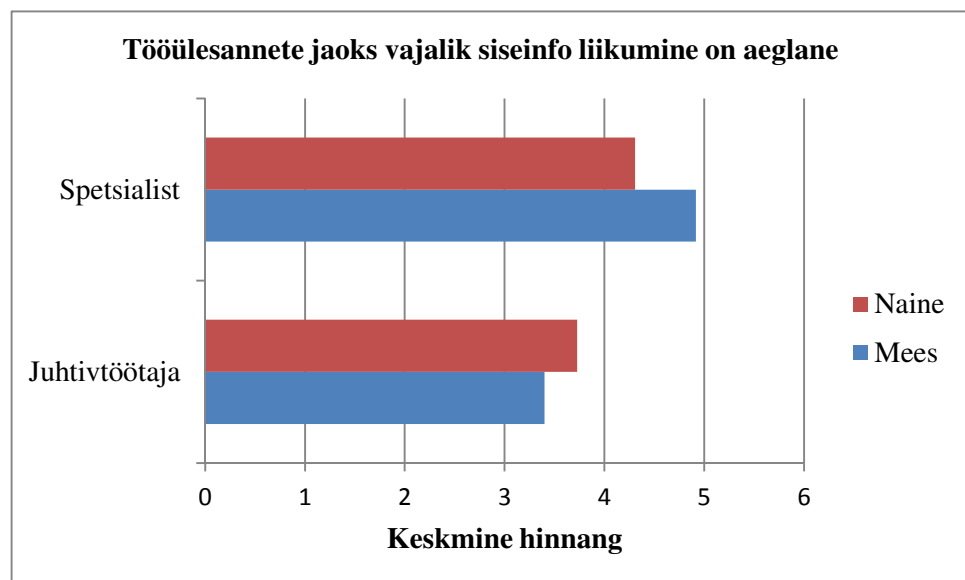
Probleemid organisatsioonisisesele individuaalse tagasisidega said kinnitust ka järelintervjuude käigus, kus valdkonnas „töö edukus ja kuidas Teie üle otsustakse“ küsimusele „millist infot tahaksite saada, kuidas Te seda saaksite, kellelt ja miks Te seda praegu ei saa“ vastasid spetsialistid järgmiselt:

*„Tahaks saada tagasisidet, kuidas me oma tööga oleme hakkama saanud. Kõige lihtsam oleks saada sellist infot silmast silma või telefoni teel oma otseselt juhilt. Osa spetsialiste ei saagi mingit tagasisidet, osa saavad segast ja arusaamatut tagasisidet. Info saamine sõltub ikka otsesest juhist.“*

Tabelis 11 (vt lisa 8 lk 90) on välja toodud hinnang organisatsiooni üldisele toimimisele. Grupis kõige kõrgema hinnangu sai väide „saan informatsiooni oma hüvede ja töötasu kohta“ (5,50), mood on 6 ja standardhälve 1,16. Kõige madalam

keskmise hinnang grupis anti väitele „saan informatsiooni firma saavutuste ja/või ebaõnnestumiste kohta“ (5,06). Mood samal väitel on 6 ehk kõige rohkem esines vastuseid „nõustun“ ja standardhälve on 1,41. Grupile antud keskmised hinnad on kahe parema hinnanguga grupi hulgas. Kõikidele väidetele anti üldisest keskmisest kõrgemaid hinnadeid. Seega võib öelda, et ettevõttes toimuva kohta saadakse piisavalt informatsiooni.

Tabelis 12 (vt lisa 8 lk 91) on välja toodud hinnang probleemidele infoliikumisega. Selles väidete grupis esitas autor väited läbi negatiivse fookuse ehk mida väiksemad on analüüsi tulemuse aritmeetiline keskmine ja mood seda positiivsemad on vastajate vastused. Selle grupi kõige kõrgem keskmine (ehk kõige halvem hinnang) hinne anti väitele „minu tööülesannete jaoks vajaliku siseinfo liikumine on aeglane“ (4,24), mood on 5 ehk enam vastajaid oli väitega osaliselt nõus. Standardhälve sellele väitel on 1,36. Selle grupi kõige madalam keskmine hinne (ehk kõige parem hinnang) anti väitele „informatsiooni vahetamiseks puuduvad vajalikud vahendid“, mood on 2 ja standardhälve 0,91. Siit on näha, et info liikumine ettevõttes ei jää vajalike vahendite taha, vaid pigem muude takistuste taha.

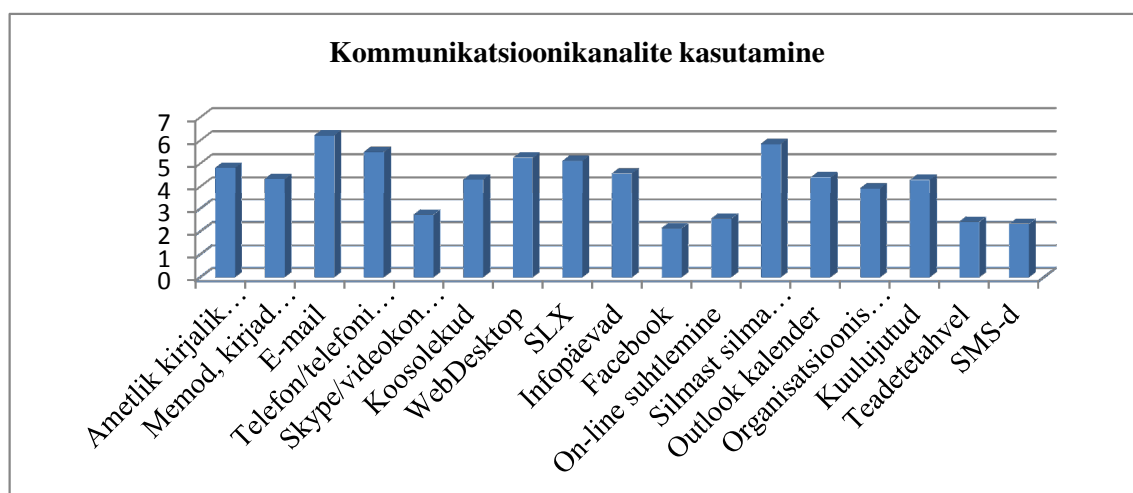


**Joonis 7.** Hinnang tööülesannete jaoks vajaliku siseinfo liikumise kohta ametipositsiooni ja soo järgi (autori koostatud).



Joonisel 7 (vt lk 48) on välja toodud hinnang väitele „tööülesannete jaoks vajalik siseinfo liikumine on aeglane“ ametipositsioonide ja soo järgi. Kõige madalama hinnangu on andnud meessoost spetsialistid. Kõige kõrgemalt on hinnanud antud väidet meessoost juhtivtöötajad, samuti on andnud küllaltki kõrge hinnangu võrreldes keskmisega naissoost juhtivtöötajad.

Joonisel 8 ja tabelis 13 (vt lisa 8 lk 91) on välja toodud vastajate keskmised hinded kommunikatsioonikanalitest saadava info sageduse kohta. On näha, et kõige tihedamini saadakse informatsiooni e-maili teel (keskmine hinnang 6,22), järgnevad silmast silma suhtlus (5,85) ja telefon/telefonikonverents (5,50).



**Joonis 8.** Hinnang kommunikatsioonikanalite kasutamise sagedusele (autori koostatud).

Samuti on jooniselt 8 näha infot saadakse sageli ka dokumendihaldusprogrammist WebDesktop (5,24) ja kliidihaldusprogrammist SalesLogix (5,11). Kõige harvem saadakse infot Facebookist (keskmine 2,15, mood 1), sms-de teel (keskmine 2,33, mood 1) ja teadetetahtlilt (keskmine 2,43, mood 12).

Ankeetküsimustiku täitmisel paluti välja tuua kolm kanalit, kust saadakse kõige kiiremini ja kõige vajalikumat tööalast informatsiooni. Tabelis 14 (vt lk 50) on näha, et kõige sagedamini toodi välja e-meil, silmast-silma suhtlemine ja telefon.

**Tabel 14.** Kanalid, kust saadakse kõige kiiremini ja kõige vajalikumat tööalast informatsiooni

Kommunikatsioonikanalid	Vastatud kordi
e-meil	41
silmast-silma, otsekontakt, isiklik kontakt	25
telefon	20
SLX	11
WD	10
koosolekud	4
kuulujutud	3
internet	3

Allikas: autori koostatud

Küsimusele „kui rahul olete oma tööga“ leidsid 6 töötajat, et nad on pigem rahulolematud, 1 töötaja ei osanud vastata, kas ta on tööga rahul, 26 vastas, et pigem on rahul, 17 leidsid, et nad on tööga rahul ja 4, et nad on väga rahul. Selle väite keskmine hinnang oli 5,22 palli, standardhälve 1,02 ja mood 5. Analüüsist tuli välja, et need, kes on tööga rahul või väga rahul on rahul ka üldise kommunikatsioonikliimaga juhtide suhtlemisega, tööalase info kättesaadavusega ja osakondade vahelise kommunikatsiooniga. Keskmine hinnang kommunikatsioonikliimale nendel 21 töötajal oli 5,82 palli, rahulolu juhtidega suhtlemisel 5,78 palli, rahulolu tööalase info kättesaadavusega 5,65 palli, rahulolu osakondade vahelise kommunikatsiooniga 5,73 palli.

Küsimusele „Kuidas saaks muuta Teie tööga seotud organisatsioonisisest kommunikatsiooni nii, et tõsta Teie tootlikust“ vastati 19-l korral. Kolmel korral märgiti, et ei osata öelda, ülejäänud vastused olid järgmised:

- tuleks rohkem vahetult suhelda kaastöötajatega;
- rohkem infot peaks saatma meili teel;
- vastutusvaldkonnad peaks olema selgemad;
- osakondade vaheline kommunikatsioon peaks olema parem (telefonikõned, e-meilid);
- teised osakonnad peaks toetama rohkem;
- tagasisidet peaks saama rohkem ja kiiremini;
- infosulg tuleks kaotada;

- vajalik info peaks liikuma kiiremini;
- kommunikatsioonivahendid peaks paranema;
- töövahendid peaks olema tõhusamad;
- SalesLogix programmi peaks korralikult kõigile selgeks õpetama;
- SalesLogix programmi võiks ühendada mobiiliga;
- võiks kasutusele võtta sellise tabeli, mis on kõigile nähtav, kus on märgitud probleemi kirjeldus, selle lahendamise kiirus, -moodus, -tulemus. Selle tulemusena saame õppida, kuidas vigu vältida.

Küsimusele „Kuidas saaks muuta Teie tööga seotud organisatsioonisisest kommunikatsiooni nii, et Te oleksite rohkem rahul“ vastati 14-l korral, nendest kuuel korral märgiti, et ollakse praeguse kommunikatsiooniga rahul. Kahel korral leiti, et osakondade vahel võiks pidada koosolekuid. Samuti märgiti, et võiks olla rohkem infokoosolekuid, et infot saadetak koheselt e-meilile, info liikumine võiks olla kiirem, rohkem võiks olla silmast silma suhtlust, osakondade vahel võiks olla parem kommunikatsioon (e-meil, telefonikõne), rohkem tuge võiks saada teistest osakondadest, GSM seadmed võiks autodelt maha võtta. Üks vastaja märkis, et organisatsioonisisest kommunikatsiooni pole vist võimalik muuta, sest kõik on inimestes kinni.

Küsimusele „Millisest infost Te kõige enam puudust tunnete“ vastati 19-l korral, nendest viiel korral märgiti, et ei tunta mingisugusest infost puudust. Kahel korral märgiti, et tuntakse puudust igasugusest infost, mis on seotud klientidega ja teenuse osutamisega. Kahel korral mainiti ka, et tuntakse puudust infost, mida teevad teised osakonnad. Samuti märgiti ära, et tuntakse puudust infost, mis puudutab lepingute muudatusi ja lõpetamisi, kuidas läheb teistel regioonidel, tööks vajalikust igapäevasest infost, isiklikust tagasisidest, infost, mis puudutab seadusandlust, erialasest infost, infost, mis puudutab igasuguseid muudatusi, tulevikuplaane ja infost, kas tulevikus on selles ettevõttes spetsialistina piisavalt tööd.

Viimase kolme küsimuse vastustest on näha, et mitmel korral toodi välja puudustena info liikumise kiirus, osakondade vahelist suhtlust, silmast silma suhtlust, tagasisidestamine. Info liikumise kiirus sai väidete grupis „probleemid

organisatsioonisisese infoliikumisega“ (keskmine hinnang 4,24) kõige halvema hinnangu. Seda võib seostada sellega, et kõik töötajad ei saa piisavalt kiiresti oma tööks vajalikku informatsiooni. Üheks takistuseks, et informatsioon ei liigu kiiresti on osakondade vahelise kommunikatsiooni puudus, mis seostub otseselt silmast silma suhtlusega.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud sisekommunikatsiooni juhtimise parendamiseks**

Käesoleva diplomitöö koostamise käigus kogutud andmete ja analüüsi tulemuste põhjal saab välja tuua mitmeid järeldusi, millest võiks abi olla ettevõtte sisekommunikatsiooni tõhusamaks muutmisel.

Ankeetküsitluse tulemuste analüüsist on näha, et kommunikatsioonikliimaga ollakse rahul, seega on ettevõtte õiged teel, sest Pace ja Faules (1994:100) on leidnud, et kommunikatsioonikliima on organisatsioonisisese infovahetuse abstraktne, tunnetuslik koostisosa ning näitab seda, kuidas tajutakse kommunikatsiooni, inimeste käitumist, töötajate vahelisi suhteid, ootusi, inimestevahelisi konflikte ja võimalusi areneda organisatsioonis. Samuti mõjutab kommunikatsioonikliima organisatsioonis liikuvaid sõnumeid. Analüüsi tulemustest saabki järeldada, et ettevõtte töötajate vahelised suhted on head, juhtkonda usaldatakse ja töötajatele meeldib selles ettevõttes töötada.

Rahulolu juhtidega suhtlemisele nii hea ei olnud. Otsese juhi vastuvõtlikkus töötajate ideele andsid kõige madalama hinnangu 10 ja rohkema aasta tööstaažiga kesk-eri või kutseharidusega juhtivtöötajad, keskharidusega spetsialistid ja kõrgharidusega spetsialistid, samuti 5 – 10 aastat ettevõttes töötanud spetsialistid. Kõige kõrgema hinnangu andsid antud väitele alla 5-aastase tööstaažiga juhtivtöötajad. Siit võib järeldada, et mida kauem on ettevõttes töötatud, seda vähem ollakse rahul sellega, et juhid ei võta töötajate ettepanekuid arvesse, kuigi just neil töötajatel on rohkem kogemusi selle ettevõtte kitsaskohtadega tegelemiseks. Siinkohal teeb autor ettepaneku otsesed juhid peaks hakkama kuulama alluvate muresid ja nende lahendamise ettepanekuid, analüüsima saadud infot ning siis alluvale tagasisidet, kas selle ettepaneku

saab ellu viia või miks seda ei saa rakendada. Tagasiside saamise tulemusena ei olda ka siis nii rahulolematud, et töötajate ettepanekutega ei arvestata.

Ankeetküsitluse analüüsi tulemusest paistab välja, et kõige madalam keskmine hinnang anti väidete grupile „rahulolu organisatsioonisisese individuaalse tagasisidega“. Kogu ankeetküsitluse tagasiside tulemusena peeti kõige madalama hinnangu vääriliseks väidet „Saan tagasisidet selle kohta, millised on minu töötulemused võrreldes teistega“. Sama paistab välja ka järelintervjuudest, kus valdkonnas „töö edukus ja kuidas Teie üle otsustatakse“ esitatud küsimusele „Millist infot tahaksite saada, kuidas Te seda saaksite, kellelt ja miks Te seda praegu ei saa“ vastasid spetsialistid, et tahaks saada tagasisidet, kuidas nad on oma tööga hakkama saanud (vt lisa 7 lk 86). Teenindusjuhid (vt lisa 5 lk 80) ja töödejuhatajad (vt lisa 6 lk 84) märkisid, et nemad saavad oma otseste juhtide käest tagasisidet. Siit võib järeldada, et tagasisidet, eriti positiivset tagasisidet, ei anna oma alluvatele just teenindusjuhid ja töödejuhatajad, kuigi intervjuude käigus mainisid nii kõik juhtivtöötajad, et annavad alluvatele tagasisidet. Seevastu negatiivset tagasisidet annavad kõik juhtivtöötajad alustades juhtkonnaliikmetest ja lõpetades töödejuhatajatega. Seda võib järeldada ka intervjuul esitatud küsimuste vastustest: „Mida Te ütlete või teete, kui Te pole rahul oma alluvate igapäevase tööga, kas Te võite tuua näite, kui sageli Te seda teete?“ ja „Mida Te ütlete või teete, kui olete rahul oma alluvate igapäevase tööga?“. Teenindusjuhid (vt lisa 5 lk 79) vastasid esimesele küsimusele järgmiselt, et nad räägivad alluvatega, kontrollivad alluvaid tihedamini, ja vajadusel juhendavad. Teisele küsimusele vastas üks teenindusjuht, et ta kiidab alluvaid, teine ei tee midagi. Töödejuhatajad (vt lisa 6 lk 83) vastasid, et räägivad alluvatega, teisele küsimusele vastasid kaks töödejuhatajat, et kiidavad alluvaid, kolmas, et igapäevaselt ei kiida. Juhtkonna liige (vt lisa 4 lk 76) vastas esimesel küsimusel, et räägib alluvatega ja teisele küsimusele, et kiidab töötajaid.

Teooria osas märgitud Pace ja Faules (1994: 131) väide, et ülespoole suunatud kommunikatsioon ehk tagasiside andmine aitab töötajatel toime tulla tööga seoses tekkinud probleemidega ja tugevdada nende sidet oma töökohaga ja kogu organisatsiooniga. Autor teeb ettepaneku üle vaadata ettevõtte juhtkonna poolt tagasiside andmise viisid ja näiteks lisama arenguevestlusesse diskussiooni, kus töötaja

saab tagasisidet mitte ainult enda tehtud töö kohta, vaid saab teada ka millised on tema tulemused võrreldes teiste töötajatega.

Ankeetküsitluse analüüsist tuli välja, et madala hinnang anti ka väitele „Saan informatsiooni selle kohta, mille põhjal otsustatakse minu töötulemuste üle“. See tähendab, et nende väidetega kõige sagedamini pigem ei nõustunud. Samas küsiti järeleintervjuudes kõigi gruppide käest, kas korraldatakse alluvatega iga-aastaseid sooritusülevaatusi, kas ettevõttes on paika pandud kriteeriumid, mille järgi alluvate sooritustaset hinnatakse ja kas alluvad teavad neid kriteeriume. Juhtkonna liige (vt lisa 4 lk 76), teenindusjuhid (vt lisa 5 lk 79) ja töödejuhatajad (vt lisa 5 lk 83) vastasid kõik, et viib alluvatega läbi arenguestlused. Ettevõttes ei ole paika pandud kindlaid kriteeriume, mille järgi alluvate sooritustaset hinnatakse.

Teooria osas toodi välja (Past 2005: 206-208), et töötajad ise peavad tähtsaks seda, kas sisekommunikatsioon on hea, kas tulemustest on huvitatud nii tööandja kui ka töötaja, kas tulemusi hinnatakse kõigile mõistetavate kriteeriumide järgi. Siis nendest vastustest tuli välja, et mingid kriteeriumid, mille järgi alluvaid hinnata on igal juhul endal paika pandud, kuid kogu ettevõttes ei ole ühtseid kriteeriume, mille järgi töötajate töötulemusi hinnatakse. Siit võib järeldada, et nii väited „Saab tagasisidet selle kohta, millised on minu töötulemused võrreldes teistega ning „Saan informatsiooni selle kohta, mille põhjal otsustatakse minu töötulemuste üle“ on saanud teistest madalamad hinnangud just sellepärast, et ettevõttel puudub ühtne süsteem, kuidas töötajate töötulemusi hinnata. Antud hetkel on igal juhul oma kriteeriumid, mille järgi hinnata alluvate töötulemusi. Autor usub, et see on üks põhjustest, miks personal ei ole rahul individuaalse tagasiside saamisega. Nad ei tea, mille põhjal otsustatakse nende töötulemuste üle ja nad ei saa võrrelda oma töötulemusi teiste töötajate tulemustega. Autor teeb ettepaneku moodustada töögrupp ja töötada välja ettevõttesisesed üldised kriteeriumid töö tulemuste hindamiseks. Töö tulemuste hindamise kriteeriumite väljatöötamisel tuleb igale osakonnale läheneda individuaalselt võttes arvesse nende spetsiifikat ja lisakriteeriume.

Ankeetküsimustiku vastuste analüüsist tuli välja, et kolm enim kasutatavat ametlikku kommunikatsioonikanalit on e-meil, silmast silma suhtlemine ja telefon.

Järelintervjuude käigus esitati fookusgruppidele küsimus „Kui tekivad kommunikatsioonitakistused, milliseid ametlikke kanaleid Te kasutate nende kõrvaldamiseks“, siis e-meili ja telefoni mainisid järelintervjuudes ka teenindusjuhid (vt lisa 5 lk 81), töödejuhatajad (vt lisa 6 lk 85), ja spetsialistid (vt lisa 7 lk 88), töödejuhatajad märkisid lisaks ka silmast silma kommunikatsioonikanalit. Eelintervjuu käigus (vt lisa 3 lk 72) tõi juhtkonna liige välja samuti e-meili, kui kommunikatsioonikanali, kust tavaliselt infot saadakse. Siit võib järeldada, et kõige tõhusamateks peetakse neid kolme kommunikatsioonikanalit, ülejäänuid kasutatakse info hankimiseks vähem. Samas tuli uuringust välja, et Facebooki ja sms-side teel praktiliselt infot ei saada. Autor teeb luua Facebooki suletud grupp, kuhu kuuluvad ettevõtte töötajad. Facebooki kaudu saaks rohkem infot jagada nii administratiivtöötajatele kui ka esmatasanditöötajatele. Samuti võiks kaaluda Intraneti kasutusele võtmist, kus saaks kiirelt ja operatiivselt informatsiooni vahetada.

Teooria osas tuli välja, et (Hodgetts 1991: 400) on märkinud, et silmast silma suhtlemine on kõige efektiivsem kommunikatsiooniviis ja seda peeti ka üheks kolmest enim kasutatavaks kommunikatsioonikanaliks. Kuid ometi tuli töödejuhatajate (vt lisa 6 lk 85), ja spetsialistide (vt lisa 7 lk 87), järelintervjuudest välja, et osades osakondades ei toimu üldse koosolekuid, kuigi see kommunikatsioonikanal on kõige efektiivsem. Ankeetküsitluse üks avatud vastusega küsimus oli, et „Kuidas saaks muuta Teie tööga seotud organisatsioonisisest kommunikatsiooni nii, et Te oleksite rohkem rahul“. Sellele küsimusele vastas päris mitu inimest, et võiks pidada ka osakondade vahelisi koosolekuid. Juhtkonna liikme (vt lisa 4 lk 77) järelintervjuus toodi ka välja, et just Tallinnas esineb probleeme osakondade vahelise kommunikatsiooniga, kuigi üks kord kuus peetakse kõikide divisjonide koosolekuid. Ankeetküsitluse vastustes peetakse ilmselt silmas tervete osakondade vahelisi koosolekuid, sest divisjonide koosolekud toimuvad ainult teenindusjuhtide ja kõrgema taseme juhtkonna vahel. Autor teeb siinkohal ettepaneku korraldada just Tallinnas, näiteks üks kord kuus, tervete osakondade vahelisi koosolekuid, kus saaksid vajalikke küsimusi arutada ka spetsialistid ja töödejuhatajad.

Väitega „tööülesannete jaoks vajalik siseinfo liikumine on aeglane“ olid osaliselt nõus kõige rohkem vastajaid. Sama trend tuli välja ka järelintervjuudest, kus küsiti „kas Te

peate küsima infot, et oma tööd teha, mis liiki ja miks seda rutiinselt ei saadeta“. Järelintervjuude käigus vastasid nii teenindusjuhid (vt lisa 5 lk 80), töödejuhatajad (vt lisa 6 lk 84) kui ka spetsialistid (vt lisa 7 lk 87), et nad peavad vahest tööks vajalikku infot ise küsima, peamiselt mainiti erinevat informatsiooni, seose teenuste lepingutega. Juhtkonna liikmele (vt lisa 4 lk 77) sai esitatud küsimus, „kui õigeaegne on informatsioonivahetus üksuste vahel ja osakonnasiseselt ja mida, kui üldse midagi, saab teha, et kergendada mingit sellealast probleemi“. Antud vastusest tuli välja, et erinevate üksuste vahel on info liikumise õigeaegsus väga erinev. Tallinnas esineb rohkem probleeme. Samuti tõi juhtkonna liige oma järelintervjuus välja, et probleemid kommunikatsiooniga tulenevad eelkõige allüksuste kehvast koostööst, kuid ta leidis, et pigem on tegemist siiski erandite kui reegluga. Autor teeb ettepaneku teha korrektiivid organisatsioonis välja töötatud sisekommunikatsiooni reguleerivates dokumentides ja kehtestada reeglid, millal hiljemalt peaks info saajale info edastatud olema. Kokku peaks leppima, millist infot, milliste kanalite kaudu tuleks edastada et, see kõige kiiremini kõigi vajalike saajateni jõuaks. Samuti tuleks paika panna, millist informatsioon kellelegi edastada, et teisi töötajaid üleliigse infoga mitte koormata.

Uuringu analüüsist tuli välja, et paljud töötajad tunnevad puudust nende pingutuste tunnustamisest. Intervjuude tulemusena on näha, et osasid töötajaid tunnustatakse, näiteks toob juhtkonna liige (vt lisa 4 lk 76) välja, et tema annab tublimatele tänukirja. Üks teenindusjuht (vt lisa 5 lk 79), märkis, et tema kiidab töötajaid, teine teenindusjuht ei tee midagi. Töödejuhatajatest (vt lisa 6 lk 83) üks kiidab töötajaid siis, kui klient on saatnud kirjaliku kiituse. Kaks töödejuhatajat kiidavad parimaid ja premeerivad neid ISS-i logoga šokolaadiga. Intervjuudes küsiti ka kuidas organisatsioon tunnustab suurepäraseid tulemusi, siis kõik vastasid, et infopäevadel tunnustatakse paremaid diplomite, meenete ja kinkekaartidega, kuid spetsialistidel ja töödejuhatajatel jääb arusaamatuks, mis kriteeriumi järgi neid töötajaid välja valitakse. Autor teeb ettepaneku, et otsesed juhid hakkaks hindama alluvate pingutusi ja neid tunnustama hea töösoorituse eest, kas või ainult hea sõnaga. Kõige parem, kui ettevõtte juhtkond leiab ressursse premeerida hea töö eest näiteks teatripiletitega või muu emotsioone pakkuva elamuse kinkimisega. Alluvate tunnustamine on hea motivaator, et töötajad oleks pühendunud ettevõtte eesmärkidele täitmisele.



Töö autor on seisukohal, et sisekommunikatsiooni auditeid võiks hakata läbi viima regulaarselt, et tõhustada organisatsioonisisest kommunikatsiooni ja seeläbi tõsta töötajate rahulolu siseinfo liikumisega, mille tulemuseks on töötajate suurem pühendumus ettevõtte eesmärkide täitmisel.

## KOKKUVÕTE

Tõhus ja hästi toimiv organisatsioonisisene kommunikatsioon on eduka ettevõtte toimimise aluseks. Õigeaegne, üheselt mõistetav ja täpne info vahetamine ettevõtte töötajate vahel igal tasandil on üheks olulisemaks teguriks, mis tagab ettevõtte eesmärkide täitmise.

Antud lõputöö eesmärk oli teha ettepanekuid AS ISS Eesti sisekommunikatsiooni juhtimise parendamiseks. Lõputöö uuringu probleemipüstitus tugines üliõpilase praktika käigus AS-s ISS Eesti 2013 aastal läbiviidud töötajate rahuolu uuringu analüüsil.

Käesoleva lõputöö teoreetiline osas anti ülevaate sisekommunikatsiooni olemusest ja seda mõjutavatest teguritest, selgitati välja infoliikumise suunad ja kommunikatsioonikanalid organisatsioonis ning selgitati välja auditi rakendamise võimalus sisekommunikatsiooni hindamise meetodina

Teoreetilisele osale tuginedes viidi AS-s ISS Eesti ettevõtte administratiivtöötajate seas läbi sisekommunikatsiooni uuring. Töö empiirilises osas tutvustati lühidalt ettevõtet, viidi läbi uuringu analüüs, toodi välja analüüsi tulemused ja järeldused ning tehti ettevõtte sisekommunikatsiooni tõhustamiseks ettepanekuid. Uurimismeetodi valikul tugines käesoleva töö autor Downs ja Hazeni (1977) poolt välja töötatud kommunikatsiooni rahulolu küsimustikule (*Communication Satisfaction Questionnaire*) ja samade autorite poolt väljatöötatud struktureeritud eelintervjuu ja järelintervjuude kavale.

Uuringu tulemusena selgus, et üldine hinnang rahulolule sisekommunikatsiooniga oli 7-palli süsteemis 4,98 ehk keskmisest natuke parem. Eriti oldi rahul kommunikatsioonikliimaga ja organisatsiooni üldise toimimisega. Ettevõtte töötajatele meeldib töötada selles ettevõttes, juhtkonda usaldatakse ja töötajatevahelised suhted on

head. Kõige vähem oldi rahul individuaalse tagasiside andmisega, eriti just sellise tagasiside andmisega, kus töötaja saaks oma töösooritusi võrrelda teiste töötajate töösooritustega. Samuti on paljudele jäänud arusaamatuks, mille põhjal otsustatakse nende töötulemuste üle. Paljud tunnevad ka puudust tunnustusest.

Ankeetküsimustiku ja intervjuude analüüsi tulemuste põhjal selgus, et teenindusjuhid ja töödejuhatajad ei anna oma alluvatele positiivset tagasisidet. Seevastu negatiivset tagasisidet annavad kõik juhtivtöötajad alustades juhtkonnaliikmetest ja lõpetades töödejuhatajatega. Analüüsi tulemuste põhjal järeldab autor, et ettevõttel puudub ühtne süsteem, kuidas töötajate töötulemusi hinnata. Antud hetkel on igal juhil oma kriteeriumid, mille järgi hinnata alluvate töötulemusi. Autor usub, et see on üks põhjustest, miks personal ei ole rahul individuaalse tagasiside saamisega. Nad ei tea, mille põhjal otsustatakse nende töötulemuste üle ja nad ei saa võrrelda oma töötulemusi teiste töötajate tulemustega.

Ankeetküsitluse ja intervjuude analüüsi tulemustena selgus, et kommunikatsioonikanalitest kõige sagedamini kasutatakse e-meili, silmast silma suhtlemist ja telefoni. Väga vähe kasutatakse ettevõtte töötajate informeerimiseks sotsiaalvõrgustikku ehk Facebooki ja sms-de saatmist telefonis. Samuti puudub ettevõttes intranet, mis aitaks kaasa siseinfo liikumisele.

Autor tegi sisekommunikatsiooni tõhustamiseks mitmeid ettepanekuid, nagu lisada arenguvestlusesse diskussioon, kus töötaja saab tagasisidet mitte ainult enda tehtud töö kohta, vaid saab teada ka millised on tema tulemused võrreldes teiste töötajatega. Tuleks moodustada töögrupp ja töötada välja ettevõttesisesed üldised kriteeriumid töö tulemuste hindamiseks. Töö tulemuste hindamise kriteeriumite väljatöötamisel tuleb igale osakonnale läheneda individuaalselt võttes arvesse nende spetsiifikat ja lisakriteeriumeid. Luua Facebooki suletud grupp, kuhu kuuluvad ettevõtte töötajad. Facebooki kaudu saaks rohkem infot jagada nii administratiivtöötajatele kui ka esmatasanditöötajatele. Samuti võiks kaaluda Intraneti kasutusele võtmist, mis võimaldab vahetada informatsiooni kiirelt ja operatiivselt. Uuringust tuli välja, et osakondade vaheline kommunikatsioon võiks olla parem. Seega tuleks korraldada Tallinnas, kus see probleem on kõige teravam, tervete osakondade vahelisi koosolekuid,

kus saaksid vajalikke küsimusi arutada nii spetsialistid, töödejuhatajad kui ka teenindusjuhid. Samuti tuleks teha korrektiivid organisatsioonis välja töötatud sisekommunikatsiooni reguleerivates dokumentides ja kehtestada reeglid, millal hiljemalt peaks info saajale info edastatud olema. Kokku peaks leppima, millist infot, milliste kanalite kaudu tuleks edastada et, see kõige kiiremini kõigi vajalike saajateni jõuaks. Samuti tuleks paika panna, millist informatsioon kellelegi edastada, et teisi töötajaid üleliigse infoga ei koormataks.

Käesoleva lõputöö praktiliseks väärtuseks peab autor asjaolu, et antud töö annab AS ISS Eesti juhtkonnale informatsiooni, millised on organisatsioonisese kommunikatsiooni kitsaskohad. Antud informatsiooni põhjal saab ettevõtte juhtkond teha järeldusi töötajate rahulolu kohta sisekommunikatsiooniga ning võtta arvesse autori poolt tehtud ettepanekuid parendustegevusteks.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Allen, B. J., Tompkins, P., Busemeyer, S.** 1996. Organizational Communication. Edited by Salwen, M. B., Stacks, D. W. An Integrated Approach to Communication Theory and Research. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 383-396.
2. **Anseel, F., Lievens, F., Levy, P. E.** 2007. A self-motives perspective on feedback seeking behaviour: linking organizational behaviour and social psychology research. – International Journal of Management Review, 2007, Vol. 9, No. 3, pp. 211-236.
3. **Argenti, P.** 2009. Corporate Communication (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
4. **Buchanan, S., Gibb, F.** 2007. The information audit: Role and scope. – International Journal of Information Management, Vol 27, pp. 159-172.
5. **Buchholz, W.** 2001. Open Communication Climate (URL).
6. **Bull, M., Brown, T.** 2012. Change communication: The impact on satisfaction with alternative workplace strategies. – Emerald Group Publishing Limited, Vol 30, pp. 135-151.
7. **Clampitt, P. G.** 2009. The questionnaire approach. Edited by Hargie, O., Tourish, D. Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice. New York: Routledge, pp. 55-77.
8. **Clampitt, P. G., Downs, C. W.** 1993. Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. – The Journal of Business Communication, Vol. 30 (1), pp. 5-28.
9. **Clampitt, P., Berk, L.** 1996. Strategically communicating organisational change. – Journal of communication management, Vol. 1 (1), pp. 15-28.
10. **Cornelissen, J.** 2009. Corporate Communication: a guide to theory and practice 2th ed. London: SAGE.
11. **Daft, R.** 1999. Leadership. Theory and Practice. The Dryden Press (kaudviide).

12. **De Jong, M. D. T., Zwijze-Koning, K. H.** 2009. The communication Network analysis. Edited by Hargie, O., Tourish, D. Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice. New York: Routledge, pp. 149-166.
13. **DeNisi, A. S., Kluger, A. N.** Feedback Effectiveness can 360-degree Appraisals be Improved? – Academy of Management Executive, 2000, Vol. 14, No. 1, pp. 129-139.
14. **Dickson, D.** 2009. The focus group approach. Edited by Hargie, O., Tourish, D. Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice. New York: Routledge, pp. 103-122.
15. **Downs, C. W.** 1988. Communication Audits. Kansas, USA: Scott, Foresman and Company.
16. **Downs, C. W., Adrian, A. D.** 2004. Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits. New York: Guilford Press (kaudviide).
17. **Downs, C. W., Hazen, M. D.** 1977. A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. – Journal of Business Communication, Vol. 14, pp. 63-73.
18. **Farace, R. V., Monge, P. R., Russell, M.** 1977. Communicating and Organizing. Reading, Mass: Addison-Wesley (kaudviide).
19. **Gerbner, G.** 1967. Mass Media and Human Communication Theory. Edited by Dance, F. E. X. Human Communication Theory. New York: Holt, Rinehart and Winston, pp. 40-57 (kaudviide).
20. **Grunig, J. E., Dozier D. M., Ehling, W. P., Grunig, L. H., Repper, F.C., White, J.** 1992. Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
21. **Hargie, O., Tourish, D.** 2009. Data collection log-sheet methods. Edited by Hargie, O., Tourish, D. Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice. New York: Routledge, pp. 123-148.
22. **Heath, R. L.** 1994. Management of Corporate Communication. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
23. **Henczel, S.** 2001. The Information Audit: A Practical Guide. München: K.G.Saur (kaudviide).
24. **Henderson, J. K.** 2005. Evaluating public relations effectiveness in a health care setting: the identification of communication assets and liabilities via a

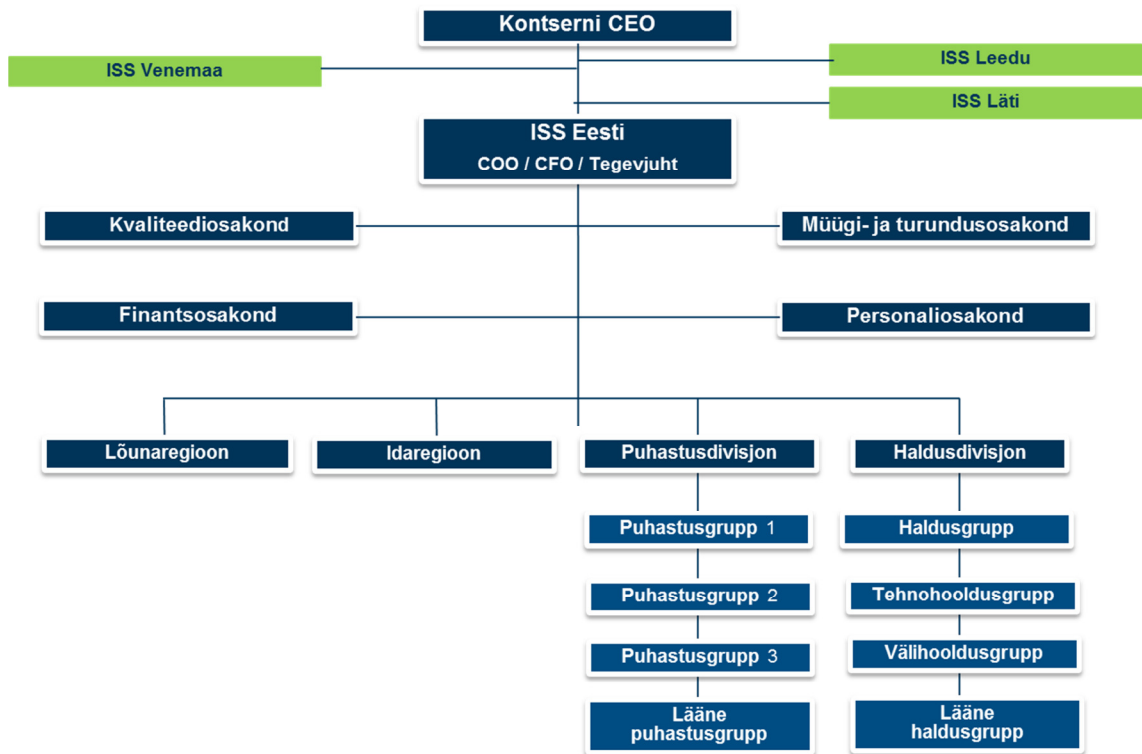
- communication audit. – Journal of Health and Human Services Administration, Vol. 28, (2), pp. 282-322.
- 25. Hirokawa, R., Y., Erbert, L., Hurst, A.** 1996. Communication and Group Decision-Making Effectiveness. Edited by Hirokawa, R., Y., Poole, M., S. Communication and Group Decision Making (2nd ed.). New York: SAGE, pp. 269-300.
  - 26. Hodgetts, R. M.** 1991. Organizational behavior: Theory and Practice. New York: Merrill.
  - 27. ISS Eesti kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimise käsiraamat.** AS ISS Eesti. Kinnitatud juhatuse esimehe käskkirjaga 12.11.2013.
  - 28. Jones, P.** 2008. Communicating Strategy. Hampshire: Gower Publishing Limited.
  - 29. Kommunikatsiooni käsiraamat 2012.** Organisatsioonisisene suhtekorraldus. Suhtekorralduse käsiraamat. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
  - 30. Krueger, R. A., Casey, M. A.** 2000. Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage (kaudviide).
  - 31. Lindo, D. K.** 1995. Have you checked out your public relations lately? – Supervision, Vol. 56 (11), pp. 14-16.
  - 32. Madzar, S.** 1995. Feedback seeking behavior: A Review of the Literature and Implications for HRD Practitioners. – Human Resources Development Quarterly, Vol. 6 (4), pp. 337-349.
  - 33. McNamara, C.** Basics of Developing Mission, Vision, Values Statement. [[http://managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/stmnts.htm](http://managementhelp.org/plan_dec/str_plan/stmnts.htm)] 27.02.2014.
  - 34. McQuail, D.** 2000. McQuaili massikommunikatsiooni teooria. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
  - 35. Melcher, A., Beller, R.** 1968. Toward a theory of organization communication: consideration in channel selection. – Journal of Business Communication, Vol. 5 (2), pp. 5-21.
  - 36. Millar, R., Tracey, A.** 2009. The interview approach. Edited by Hargie, O., Tourish, D. Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice. New York: Routledge, pp. 78-102.
  - 37. Miller, K.** 1999. Organizational communication. Approaches and Processes. Boston: Thomson/Wadsworth.

- 38. Orna, E.** 1999. Practical Information Policies. Hampshire: Aldershot (kaudviide).
- 39. Pace, W. R., Faules, D. F.** 1994. Organizational Communication. 3rd ed. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc.
- 40. Past, A.** 2005. Juhtimine ja suhtekorraldus. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
- 41. Past, A.** 2007. Mainekujundus ettevõtluses ja poliitikas. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- 42. Past, A.** 2009. Too oma meeskond ühte paati: sisekommunikatsioon ettevõtetes ja organisatsioonides. Tallinn: Äripäev.
- 43. Quirke, B.** 1995. Communicating Change. New York: McGraw-Hill (kaudviide).
- 44. Quirke, B.** 2000. Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action. Gower, Aldershot (kaudviide).
- 45. Saksakulm, K.** 2005. Praktiline suhtekorraldus: Eesti kogemus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- 46. Siimon, A., Türk, K.** 2003. Juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- 47. St. Clair, G.** 1997. The information audit I: defining the process. – InfoManage. Vol 4 (6), pp. 5-6 (kaudviide).
- 48. Tompkins, P. K.** 1984. Functions of Communication in organizations. Edited by Arnold, C., Bowers, J. W. Handbook of rhetorical and communication theory. New York: Allyn and Bacon, pp. 659-719 (kaudviide).
- 49. Tourish, D., Hargie, O.** 2009. Auditing communication to maximize performance. Edited by Hargie, O., Tourish, D. Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice. New York: Routledge, pp. 27-52.
- 50. Tourish, D., Hargie, O.** 2009. Crafting the audit report. Edited by Hargie, O., Tourish, D. Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice. New York: Routledge, pp. 224-242.
- 51. Vadi, M.** 2004. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- 52. Wallace, J. L.** 1995. Getting employees to think like PR people. – Public Relations Tactics, Vol. 2, (10) (kaudviide).
- 53. Veelmaa, A.** 2008. Tõenäosusteooria ja statistika elemendid gümnaasiumis. [<http://web.zone.ee/veelmaaallar/sisu1/index.html>] 19.05.2014.
- 54. Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agee, W. K.** 1995. Public Relations. Strategies and Tactics. 4th Edition. New York: HarperCollins College Publishers.



- 55. Viru, A.** 2012. Organisatsiooni sisekommunikatsioon Icosagen Grupp näitel. Tartu Ülikooli Majandusteaduskond Ettevõtetmajanduse instituut. (Bakalaureusetöö).
- 56. Vos, M., Schoemaker, H.** 2001. Integrated Communication. Concern, Internal and Marketing Communication. 2th Edition. Utrecht: Lemma Publishers.
- 57. Vos, M., Schoemaker, H.** 2004. Accountability of Communication Management. A Balanced Scorecard for Communication Quality. Utrecht: LEMMA Publishers.
- 58. Vo-Tran, H.** 2011. Adding Action to the Information Audit. – The Electronic Journal Information Systems Evaluation, Vol 14 (2), pp. 167-282.
- 59. Üksvärav, R.** 2008. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.

## Lisa 1. AS ISS Eesti kontserni struktuur



## Lisa 2. AS ISS Eesti töötajate ankeetküsimustik

Lugupeetud AS ISS Eesti töötaja!

Õpin Tartu Ülikooli Pärnu Kolledžis ettevõtlust ja projektijuhtimist. Oma lõputöö raames viin läbi sisekommunikatsiooni uuringu AS-s ISS Eesti. Antud küsimustiku eesmärgiks on mõõta ja hinnata rahulolu organisatsioonisisese infoliikumisega. Küsitlus viiakse läbi ajavahemikus 24.03.2014 – 31.03.2014. Küsimustik on anonüümne, see tähendab, et uurimusest saadud teavet avalikustatakse vaid üldistatud kujul (individuaalanalüüsi ei teostata). Palun Teil vastata kõikidele küsimustele, võimalusel vältige vastusevarianti 4 „neutraalne“. Vastamiseks kulub aega umbes 10-15 minutit. Ankeedis on 65 küsimust.

### I. Rahulolu kommunikatsioonikliimaga

Palun andke hinnang alljärgnevatele väidetele, valides kõige sobivama vastuse variandi, kus number 1 väljendab vastust „Üldse ei nõustu“, 2 „Ei nõustu“, 3 „Pigem ei nõustu“, 4 „Neutraalne“, 5 „Nõustun osaliselt“, 6 „Nõustun“ ja 7 „Nõustun täielikult“.

1. Töötajate vahelised suhted on head

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

2. Mulle meeldib töötada selles ettevõttes

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

3. Ma usaldan ettevõtte juhtkonda

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

4. Ettevõttes keskendutakse probleemide lahendamisele, mitte üksteise süüdistamisele

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

5. Organisatsioonisisene kommunikatsioon motiveerib ja stimuleerib seatud eesmärkide saavutamist

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

### II. Rahulolu juhtidega suhtlemisel

Palun andke hinnang alljärgnevatele väidetele, valides kõige sobivama vastuse variandi, kus number 1 väljendab vastust „Üldse ei nõustu“, 4 „Neutraalne“ ja 7 „Nõustun täielikult“.

6. Organisatsiooni juhtkond tunneb ja mõistab alluvate probleeme

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

7. Otsene juht kuulab mind ja vajadusel toetab mind

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

8. Otsene juht on minu tööga kursis

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

9. Otsene juht usaldab mind

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

10. Otsene juht on minu ideedele vastuvõtlik

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

## Lisa 2 järg

### III. Rahulolu tööalase info kättesaadavusega

Palun andke hinnang alljärgnevatele väidetele, valides kõige sobivama vastuse variandi, kus number 1 väljendab vastust „Üldse ei nõustu“, 4 „Neutraalne“ ja 7 „Nõustun täielikult“.

11. Saan piisavalt informatsiooni, mida ma oma töös vajan

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

12. Saan õigeaegselt informatsiooni, mida ma oma töös vajan

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

13. Edastatav informatsioon on kergesti kättesaadav

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

14. Kirjalikud korraldused ja ettekanded on selged ning täpsed

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

15. Koosolekud on hästi organiseeritud

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

### IV. Rahulolu horisontaalse ja diagonaalse kommunikatsiooniga

Palun andke hinnang alljärgnevatele väidetele, valides kõige sobivama vastuse variandi, kus number 1 väljendab vastust „Üldse ei nõustu“, 4 „Neutraalne“ ja 7 „Nõustun täielikult“.

16. Horisontaalne ehk osakondade vaheline suhtlemine teiste töötajatega on lihtne

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

17. Horisontaalne ehk osakondade vaheline suhtlemine on piisav

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

18. Osakondade vaheline suhtlemine põhineb eelkõige tööülesannete täitmise vajadusel

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

19. Mitteametlik suhtlemine organisatsiooni töötajate vahel on aktiivne ja vaba

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

20. Kolleege aidatakse meelsasti

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

### V. Rahulolu organisatsioonisisese individuaalse tagasisidega

Palun andke hinnang alljärgnevatele väidetele, valides kõige sobivama vastuse variandi, kus number 1 väljendab vastust „Üldse ei nõustu“, 4 „Neutraalne“ ja 7 „Nõustun täielikult“.

21. Saan informatsioon nõudmiste kohta, mida minu tööle esitatakse

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

22. Saan tagasisidet oma töö edukuse kohta

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

23. Saan tagasisidet selle kohta, millised on minu töötulemused võrreldes teistega

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

## Lisa 2 järg

24. Saan informatsiooni selle kohta, mille põhjal otsustatakse minu töötulemuste üle

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

25. Minu pingutusi tunnustatakse

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

### VI. Rahulolu organisatsiooni üldise toimimisega

Palun andke hinnang alljärgnevatele väidetele, valides kõige sobivama vastuse variandi, kus number 1 väljendab vastust „Üldse ei nõustu“, 4 „Neutraalne“ ja 7 „Nõustun täielikult“.

26. Saan informatsiooni oma hüvede ja töötasu kohta

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

27. Saan informatsiooni firma poliitikate ja eesmärkide kohta

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

28. Saan informatsiooni osakonna poliitikate ja eesmärkide kohta

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

29. Saan informatsiooni firma kasumi ja finantsolukorra kohta

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

30. Saan informatsiooni firma saavutuste ja/või ebaõnnestumiste kohta

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

### VII. Probleemid organisatsioonisese infoliikumisega

Palun andke hinnang alljärgnevatele väidetele, valides kõige sobivama vastuse variandi, kus number 1 väljendab vastust „Üldse ei nõustu“, 4 „Neutraalne“ ja 7 „Nõustun täielikult“.

31. Minu tööülesannete jaoks vajaliku siseinfo liikumine on aeglane

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

32. Edastatav informatsioon on ebaselge

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

33. Informatsiooni vahetamiseks puuduvad vajalikud vahendid

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

34. Informatsiooni vahetamiseks puuduvad vajalikud oskused

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

35. Edastatakse liiga palju ebaolulist informatsiooni

Üldse ei nõustu 1 2 3 4 5 6 7 Nõustun täielikult

### VIII. Kommunikatsioonikanalite kasutamine

Kui tihti saate järgnevatest kommunikatsioonikanalitest tööalast informatsiooni, valige vastuse variant, mis Teile tundub õige, kus number 1 väljendab vastust „Üldse ei saa“, 2 „Saan väga harva“, 3 „Saan harva“, 4 „Neutraalne“, 5 „Saan vahetevahel“, 6 „Saan sageli“ ja number 7 väljendab vastust „Saan väga sageli.“

## Lisa 2 järg

36.	Ametlik kirjalik dokument/ettekanne/raport	1	2	3	4	5	6	7
37.	Memod, kirjad (tavapost)	1	2	3	4	5	6	7
38.	e-mail	1	2	3	4	5	6	7
39.	Telefon/telefonikonverents	1	2	3	4	5	6	7
40.	Skype/videokonverents	1	2	3	4	5	6	7
41.	Sms-d	1	2	3	4	5	6	7
42.	Koosolekud	1	2	3	4	5	6	7
43.	Webdesktop	1	2	3	4	5	6	7
44.	SLX	1	2	3	4	5	6	7
45.	Infopäevad	1	2	3	4	5	6	7
46.	Facebook	1	2	3	4	5	6	7
47.	On-line suhtlemine	1	2	3	4	5	6	7
48.	Silmast silma suhtlemine	1	2	3	4	5	6	7
49.	Outlook kalender	1	2	3	4	5	6	7
50.	Organisatsioonisisene infoleht ISS-i teataja	1	2	3	4	5	6	7
51.	Kuulujutud	1	2	3	4	5	6	7
52.	Teadetetahvel	1	2	3	4	5	6	7
53.	SMS-d	1	2	3	4	5	6	7

54. Nimetage 3 põhilist kanalit, kust saate kõige kiiremini ja kõige vajalikumat tööalast informatsiooni.

.....

## IX. Üldine informatsioon

55. Kuidas Te hindaksite oma töö tootlikkust? (Valige 1)

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1. Väga madal                 | 5. Veidi kõrgem kui enamusel |
| 2. Madal                      | 6. Kõrge                     |
| 3. Veidi madalam kui enamusel | 7. Väga kõrge                |
| 4. Keskmine                   |                              |

56. Kuidas on Teie tootlikkus viimase 6 kuu jooksul muutunud? (Valige 1)

- |                     |               |                |
|---------------------|---------------|----------------|
| 1. On jäänud samaks | 2. On tõusnud | 3. On langenud |
|---------------------|---------------|----------------|

57. Kuidas saaks muuta Teie tööga seotud organisatsioonisisest kommunikatsiooni nii, et tõsta teie tootlikkust?

.....

58. Kui rahul olete oma tööga? (Valige 1)

- |                       |                |
|-----------------------|----------------|
| 1. Väga rahulolematu  | 5. Pigem rahul |
| 2. Rahulolematu       | 6. Rahul       |
| 3. Pigem rahulolematu | 7. Väga rahul  |
| 4. Ei oska öelda      |                |

59. Kuidas on organisatsioonisisene infovahetus viimase 6 kuuga muutunud? (Valige 1)

- |                     |               |                |
|---------------------|---------------|----------------|
| 1. On jäänud samaks | 2. On tõusnud | 3. On langenud |
|---------------------|---------------|----------------|

60. Kuidas saaks muuta Teie tööga seotud organisatsioonisisest kommunikatsiooni, nii et Te oleksite rohkem rahul?

.....

## Lisa 2 järg

61. Millisest infost Te kõige enam puudust tunnete?

.....

Palun valige ainult üks järgnevatest:

62. Tööstaaž AS-s ISS Eesti

- Kuni 5 aastat
- 5 – 10 aastat
- 10 - ... aastat

63. Ametipositsioon ettevõttes

- Juhtivtöötaja
- Spetsialist

64. Haridus

- alg- või keskharidus
- keskharidus
- kesk-eri- või kutseharidus
- kõrgharidus

65. Sugu

- Naine
- Mees

### **Lisa 3. Eelintervjuu juhtkonna liikmega**

1. Teie nimi ja ametikoht?

*Jaanika Tõnnisson, kvaliteedijuht*

2. Kirjeldage palun oma positsiooni organisatsioonis.

*Kvaliteediosakonna juht (8-9 alluvat), juhtkonna liige*

- Mis on Teie peamised ülesanded ja kohustused?

*Kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimissüsteemi juurutamine, asjakohasena hoidmine, parendamist vajavate valdkondade märkamine, analüüs ja juhtkonna tähelepanu juhtimine, kliendihaldusprogrammi haldamine ja klientidelt saadud tagasiside analüüs, parendustegevuste eestvedamine ja kontroll jpm.*

- Kellega või millise ametikohaga Te regulaarselt suhtlete?

*Igapäevaselt suhtlen eelkõige teenindusega seotud ametikohtadega (töödejuhatajad, teenindusjuhid) ja juhtkonna liikmetega.*

3. Kas Te saate ülemuselt/alluvatelt piisavalt tagasisidet enda poolt edastatud informatsiooni kohta (teave, mis puudutab Teie vastutusvaldkonda)?

*Jah*

4. Kas ettevõtte juht kaasab Teid otsustusprotsessi, kui jah, siis millisel määral arvestatakse Teie ettepanekutega?

*Jah, mind kaasatakse ja minu ettepanekutega arvestatakse enamikel juhtudel. Tõsi, sel juhul määratakse mind ka uut algatust, ideed vedama.*

5. Kirjeldage ametlikke kanaleid, mille kaudu Te tavaliselt infot saate.

*Kliendihaldusprogramm SalesLogix ja dokumendihaldusprogramm WebDesktop on põhilised töövahendid, lisaks e-post, regulaarsed ja töögruppide koosolekud mingite probleemide lahendamiseks.*

- Mis liiki infot Te saate?

- *SLX: klientide tagasiside - tellimused, info, hinnangud, kaebused.*

- *WD: protokollid, analüüsid, uued dokumendid kooskõlastamiseks ja kinnitamiseks, arved.*

- *E-post: kogu muu asjaajamine, probleemialgatused, lahendusplaanid jpm.*

- *Koosolekud/protokollid: ISSis tinglikult 4 erinevat liiki koosolekuid millel osalen: iganädalased juhtkonnapoolsed nõupidamised, müügijärgsed koosolekud teenuse üleandmisel müügilt teenindusele, teenindusgruppide koosolekud põhjaregioonis (peamiselt minupoolse info edastamiseks kuid ka tagasisidestamiseks) ning töögruppide koosolekud erinevate kitsaskohtade lahendamiseks, (p)arendustegevuse algatamiseks.*

- *Klientide rahulolu-uuringud, kaastöötajad: info parendusvaldkondadeks.*

- *Ettevõtte infopäevad: üldinfo aktuaalsetel teemadel, sageli olen ise esinejaks.*

- *Kui sageli?*

*Sõltuvalt ettevõttesisesest töökorraldusest:*

- *Regulaarsetel koosolekutel saan infot regulaarselt (peamine kanal kogu ettevõtet puudutava info saamiseks iganädalane juhtkonna koosolek).*

- *SLXist saan infot klientide poolt antud hinnete näol vastavalt ettevõtte poolt kehtestatud sagedusele 2-12 korda aastas ühe kliendi kohta.*

- *Kliendiuuringud 1 kord aastas.*



### Lisa 3 järg

- *Infopäevad 2 korda aastas.*
  - *Ettevõtte infoleht 2 korda aastas (seal olen küll ise peamiselt lehe koostaja ja info andja rollis).*
  - *Muudest infokanalitest saadav info sagedus ei ole määratletav.*
6. Kirjeldage mitteametlikke kanaleid, mille kaudu Te tavaliselt infot saate.

*Peamiselt käivad ettevõtte töötajad minu juures „jutul“ kui neil on probleem. Samuti saan väärtuslikku infot siseaudititelt 1 kord aastas ja regioonide külastustelt 1-2 korda aastas. Muid mitteametlikke kanaleid info saamiseks põhimõtteliselt ei kasuta.*

- *Mis liiki infot Te saate?*

*Peamiselt räägitakse erinevatest muredest, millele üritan lahenduse leida, kaasates teisi struktuuriüksusi. Suurim mure praeguseks töötajate vähesus ja IT süsteemide aeglus, milliste probleemidega minu juurde tullakse.*

- *Kui aktiivsed on mitteametlikud kanalid?*

*Pean neid oluliseks kanaliks, kuid kindlasti ei saa lootma jääda, et kõik probleemid minuni jõuavad. Selleks peab ise avatud meeltega ringi käima ja töötajate / erinevate allüksuste käekäigu järele pärima.*

7. Mis on organisatsiooni sisekommunikatsiooni peamised tugevad küljed?

*Dokumentide haldamine, muudatuste tegemine ja levitamine on tagatud dokumendihaldusprogrammi WebDesktop kaudu, kus on jälgitav ka dokumentatsiooniga tutvumine ning dokumentide kooskõlastuse käik. Infopäevad 2 korda aastas koos ühise vaba aja veetmisega annavad ametlikku, olulist infot ettevõtte kohta kui ühendavad üle Eesti paisatud meeskonda. Kaks korda aastas ilmuv Infoleht annab ettevõttele olulist informatsiooni kõikidele töötajatele. Leht toimetatakse põhitöötajateni posti teel.*

8. Mis on organisatsiooni sisekommunikatsiooni peamised nõrgad küljed?

*Töötajad ei ole seotud ISSiga kuna töötavad klientide objektidel. Mistahes info nendeni viimine on üliiraske. Põhitöötaja informeeritus sõltub paljuski esmatasandi juhi soovist ja ajaressursist. Tugiteenused saavad pakkuda vaid tuge erineva infomaterjali väljatöötamisel, selle levitamine ja selgitamine jääb endiselt esmatasandi juhtide teha. Võib juhtuda, et meil on hinnanguliselt 10% töötajaid, kes ei tea ISSist suurt midagi. Juhtkond aga ei tea, et nad ei tea ega oska hinnata, kui suur nende inimeste hulk on.*

9. Mida teie arvates tuleks teha siinse sisekommunikatsiooni parandamiseks?

*Seda peaks ilmselt hindama kõrvaltseisja pilguga. Just eile käisin ühes Eesti suurimas tootmisettevõttes ja vaatasin, kui lihtne on mistahes informatsiooni kommunikeerida kohas, kus kõik töötavad ühes hoones koos (mõtlesin eelkõige tööhutuse alast teavet ja ettevõtte poliitikaid, väärtusi, mis on töötajatel iga päev silme ees). Konkreetsetes ettevõttes kasutati lisaks seinalehtedele ja suuri ekraane sisetelevisiooni uudiste ja näiteks tööhutusala teabe edastamiseks. Super head lahendused, mis meie ettevõtte tegevusvaldkonda arvestades (töötajad laiali klientide objektidel) on võimatu ellu viia. Sellest on kahju. Oleme siiski alustanud nn sisetelevisiooni jaoks videotöökuulutuse filmimist, mis tutvustaks esialgu peamaja fuajees istude võimalikele töösoovijatele, miks on hea töötada ISSis.*

### **Lisa 3 järg**

*2013.aastal hakkasine lisainfokanaline kasutama sms'ide saatmist oma põhitöötajatele. Need siiski 160 tähemärki saatmist võimaldavad lühisõnumid. Infoleht võiks sagedamini ilmuda.*

- Miks seda pole veel tehtud?

*Infolehe sagedasemaks väljaandmiseks puudub ressurs, seda nii kirjutajate kui väljaandjate poole peale.*

- Mis on peamised takistused?

*Takistab heade ideede puudus.*

- Kui Teil oleks ettepanek kommunikatsiooni parandamiseks, kuidas te seda teeksite? Edastaksin juhtkonna koosolekul ja siis arutaksime läbi. Suure tõenäosusega leiaks rakendust mõni hea sisekommunikatsiooni idee.

10. Kas ma olen midagi välja jätnud, mida ma oleks pidanud veel küsima?

*Kui uurida sisekommunikatsiooni piisavust ja kvaliteeti, siis ei ole juhtkonna tasemel inimene ilmselt päris õige, kelle käest seda küsida. Tihtipeale tundub juhtkonnale, et oleme inimesi piisavalt infoga varustanud, aste või kaks allpool ei pruugi see hoopiski mitte nii tunduda. Tõsi, kui küsin infovahetuse ja kättesaamise kohta siseaudititel, siis ollakse peamiselt rahul ja väga rahul. Palju sõltub keskastme juhtidest, st nendepoolset soovist ja oskusest olemasolevat infot objektiivselt edastada.*

#### Lisa 4. Järelintervjuu juhtkonna liikmega

Järelintervjuu eesmärgiks on kontrollida varasemaid tajusid ja esitada täpsemaid küsimusi, rohkem teada saada tugevatest ja nõrkadest külgedest. Intervjueeritavate valik oli tingitud soovist küsitleda mõningaid samu inimesi, et kontrollida varasemat infot, et saada laiemat alust, see tähendab tagada, et organisatsiooni kõik osad oleksid esindatud. Anonüümsus on garanteeritud, andmed aitavad tulemusi põhjendada.

1. Oma uuringus leidsin väga positiivseid reaktsioone mõningatele küsimustele (rahulolu kommunikatsioonikliimaga 5,26 ja rahulolu organisatsiooni üldise toimimisega 5,25) ja identifitseerisin alad, mis vajavad parandamist (rahulolu organisatsioonisisese individuaalse tagasisidega 4,19). Töötajate poolt kommunikatsioonile antud hinnangud AS-s ISS Eesti on väga erinevad. Keskmine hinnang aga ei ole nii kõrge kui see võiks olla (4,98). Miks see Teie arvates nii on?

*Oskamaks hinnata töötajate keskmisest madalama hinnangu põhjusi, oleks kindlasti hea teda, millised kommunikatsioonivaldkonnad seda keskmist alla viisid ja hakata nendega tegelema. Ilmselt on juhtkond veidi ülehinnanud enda poolt edastatud info kogust ja kvaliteeti. Usun, et töötajate informeerituse ülehindamine on pigem tavapärane kui harv. ISSi puhul ei ole kindlasti tegemist tahtliku info kinnihoidmisega, pigem teadmatusena, millist infot erinevad grupid vajavad. Olen ka audititel seda küsimust alati puudutanud ja haruharva saanud vastuseks, millisest infost konkreetselt puudust tuntakse. Need teemad on auditijärgselt ka lahenenud. Enamjaolt ollakse rahul.*

2. Kas Teie organisatsiooni kommunikatsioonimudelites on viimasel ajal olnud märkimisväärseid muudatusi?

*Jah. Kuid pigem väliskommunikatsioon. Oleme hakanud süstemaatiliselt tegelema positiivse brändinguga. Selleks otstarbeks avasime Facebooki konto, kuhu lisame keskmiselt kaks uudist kuus, erinevate juhtunud või juhtuma hakkavate, ISSiga seotud sündmuste kohta. Meie Facebooki lehel on läinud üle ootuste hästi.*

*Kaudselt saab pidada kommunikatsiooniks sedagi, kui meie ettevõtte juhtkonna liikmed on hakanud esinema erinevatel üritustel, peamiselt vastutustundliku ettevõtluse ja kinnisvara arenguga seotud teemadel. Meie senisest aktiivsemat ja süstemaatilisemat teemakäsitlust on märganud mitmed organisatsioonid, kellele oleme saanud mitmeid tunnustusi ja/või esinemiskutseid*

*Sisekommunikatsioonis vast muudatused seoses põhjaregioonis erinevate divisjonide tekkimisega ehk muudatustega organisatsiooni struktuuris, sooviga parandada üksustevahelist koostööd. Hinnangut on veel vara anda, kuna uus struktuur kehtib 2013. lõpust.*

3. Kui tähtsad on juhtkonna koosolekud? Miks?

*Juhtkonna koosolekuteks toimuvad iga nädal. Regioonid osalevad Skype vahendusel. Väga oluline koht omavahelise jooksva info vahetamiseks ja kõiki puudutavate arutelude algatamiseks.*

4. Kui palju juhatuse koosolekuid toimub? Kas sellest piisab?

*Üks kord nädalas. Sagedus on piisav.*

5. Mida Te ütlete või teete, kui Te pole rahul oma alluvate igapäevase tööga (sooritusena)? Kas Te võite tuua näite? Kui sageli Te seda teete?

## Lisa 4 järg

*Kindlasti jään alluvaga kahekesti, alustan millestki positiivsest ja liigun ebameeldiva uudiseni. Arutame koos miks me ühele või teisele tulemusele ei ole jõudnud või aktsepteeritud/eeldatud viisil ei ole toimunud. Vajadusel pakun kaasabi asjade parandamiseks, muutmiseks. Püüan olla avatud. Pärast arutelu järgneb mingi lubadus. Õnneks ei tule mul seda sageli ette. Näitena võib olla viimati käivitav objekt, kus töötajate puudusel töötasid minu alluvad ja klient ei olnud nende tööga rahul. See oli minu praktikas esmakordne juhtum, et minu töötajate tööga objektile ei olda rahul, kuni ähvarduseni leping juba teisel töönädalal lõpetada. Arutasime teemat käivitusgrupi juhiga ning siis juba suuremas seltskonnas, et leida võimalikud kliendi rahulolematuse põhjused.*

6. Mida Te ütlete või teete, kui olete rahul oma alluvate igapäevase tööga?

*Tunnustan üldjuhul suuliselt (käime peaaegu iga päev koos lõunatamas, siis jagan ka päevamuljeid ja tunnustusi). 2-4 korral tänukirjaga. Eks kiitmist ja märkamist võiks olla rohkem. Aga siinkohal mainin, et need saavad lumepalli ja laviinina alguse ülalt. Ka minul on ülemused, kellelt ootan tagasisidet.*

7. Kas Te kasutate kindlaid kriteeriume nende sooritustaseme üle otsustamiseks?

*Ei*

8. Kas Teie töötajad teavad neid kriteeriume? Kuidas nad neid teavad? (Tagasiside, töö kirjeldused)

*Kuna eelmise küsimuse vastus on ei, siis ei saa ka sellele küsimusele vastata.*

9. Kas Te korraldate oma alluvatega iga-aastaseid sooritusülevaatusi? Milliseid kriteeriume kasutatakse? Kirjeldage seda. (Palun tuua näide.)

*Üks kord aastas viin alluvatega läbi arenguvestlused ja iga poole aasta järel teeme vahekokkuvõtteid. Arenguvestluste ühtne vorm ja kord on välja toodud ettevõtte kvaliteedijuhtimise dokumentides. Kui oleme teinud mingid kokkulepped, püstitanud eesmärgid siis nendest kinnipidamine, nendeni jõudmine ongi kriteeriumiks.*

10. Mõned küsimused tegelevad kõrgema juhtkonna tajumisega. Kuidas Teie arvates töötajad tajuvad kõrgemat juhtkonda? Miks?

*Arvan pigem, et juhtkonda tajutakse üksusena, kust tulevad üldjuhul keelud ja käsud ja numbrilised eesmärgid, mida on võimatu täita. Vähem mõistetakse, mis on nende käskude ja numbrite ning kõrgeenenud nõudmiste taga. Seda tühikut juhtkond üritabki oma arusaamist mööda täita. Kindlasti ei ole meie ettevõttes juhtkonna ja töötajate vahel semusuhted. Teatava distantssi hoidmist pean oluliseks, sest see on organisatsiooni hierarhia ja juhtimise seisukohalt ülioluline. Üks kord aastas peetavad suvepäevad on sündmus, mille ajal juhtkond näitab end vast enim „tavaliste inimestena“, veidi ka talvise infopäeva ajal.*

11. Milline on töödejuhatajate/teenindusjuhtide roll sisekommunikatsioonis? Kuidas neid välja õpetatakse? Hinnatakse? Millised kommunikatsiooniprobleemid neil on?

Kuidas töötajad neid Teie arvates tajuvad?

*Juhtkonna seisukohalt on nii teenindusjuhid, kui töödejuhatajad võtmerolliga töötajad, kuna läbi nende suhtleme oma 1500 põhitöötajaga. Muid häid, kiiresti toimivaid alternatiivseid suhtluskanaleid meie firma spetsiifikast (95% töötajatest töötavad kliendi objektidel) lähtuvalt ei ole suudetud välja mõelda.*

## Lisa 4 järg

*Teenindusjuhte kui keskastme juhte peame juhtkonnas oma käepikenduseks, kes peaksid suutma viia juhtkonna algatused, ideed, mõtted ja ka uue dokumentatsiooni oma alluvateni „rahvalikus kuues“, vajadusel personaalselt ja allüksuse spetsiifikast lähtuvalt. Töödejuhatajate roll on aga absoluutselt ja vaieldamatult olulisim kogu organisatsiooni toimimisel. Seetõttu oleme omalt poolt teinud paljugi, et nad seda rolli ja vastutust tajusid ning saaksid aru, mis juhtub siis, kui infoside nende kohalt katkeb.*

*Nii teenindusjuhaid, kui töödejuhatajad valime eelneva juhtimiskogemusega, seega eeldame juba värbamisel nendel elementaarsete suhtlusoskuste ja klienditeeninduskogemuse olemasolu. Mitmed teenindusjuhaid ja töödejuhatajad on läbinud juhtide arenguprogrammi 5-moodulilise koolituse, praegu käivad mitmed omandamas Puhastustööde juht III kategooriat. Sise- ja väliskommunikatsioon oli jutuks 2012. aasta talveüritusel. Spetsiaalseid, vaid kommunikatsioonile suunatud treeninguid ei ole ISSis tehtud. Kommunikatsiooni parendamiseks eelkõige väga hõivatud töödejuhatajate tasemel oleme võtnud mitmeid nende kohustusi tugiuksuste õlgadele (eelkõige Tallinnas, kus koormus ja elutempo on kõige kiirem), näiteks objektidele tööhutusmaterjalide vedamine, tööhutusala juhtimise valmispakettide koostamine ja digitaliseerimine. Samuti oleme vähendanud nende koormust objekti kontrolllehtede arvu minimeerimise ja teenindusraportite digitaalse täitmise võimaluste laiendamisega jne. Põhiline püüud on selle poole, et töödejuhatajad veedaksid senisest veelgi vähema aega kontoris, arvuti taga ja neil jääks rohkem aega objektide ja sealsete töötajate külastamiseks.*

*Probleemid on eelkõige allüksuste kehvast koostööst (nt iga-aastastel audititel tuleb välja Tallinnas arusaamatus eritööde ja sisepuhastuse vahelises info liigutamises, vahel on etteheiteid ka müügi-osakonnast tuleva infoga), kuid pigem on tegemist siiski erandite kui reeglina.*

12. Teistes organisatsioonides soovivad töötajad ülemustega rohkem kommunikatsioonivõimalusi näiteks parandusettepanekute tegemiseks. Kas Teie arvates on olukord AS-s ISS Eesti sama? Kuidas Te sellesse suhtute?

*Usun, et meie ettevõttes on administratsiooni töötajatel kõik võimalused oma ettepanekutega välja tulla. Selleks oleme piisavalt avatud ettevõtte ja parimaid ka tunnustatakse avalikult infopäeval. Juhtidena oleme teinud teadlikke valikuid parenduste esiletoomiseks. Reageerimine parendusettepanekule, selle saatus sõltub aga suuresti juhust. Samas oleme parendusettepanekute teema pannud nii arenguveestluse punktina sisse kui ISO audititel alati käsitletava teemana. Samuti käsitleb üks meie neljast põhiväärtusest ning üks üheksast juhtimispõhimõttest ettevõtlikkust ning valmidust parendusteks. Põhitöötajate ja nende parendustega on lugu kindlasti märkimisväärselt hullem, seda eelkõige nende asukoha tõttu kliendi objektidel.*

13. Kui õigeaegne on informatsioonivahetus üksuste vahel ja osakonnasiseselt? Mida, kui üldse midagi, saab teha, et kergendada mingit sellealast probleemi?

*Erinevate üksuste vahel väga erinev. Tallinnas esineb probleeme. Näiteks põhitöötajaid ei soovita omavahel jagada hirmust need teisele üksusele kaotada. Eritööde-, müügi- ja sisepuhastusgruppide vahelisest lahkkelidest või mitte õigeaegselt info edastamisest juba sai räägitud. Tugiuksuste poolse info edastamisega ollakse siseauditi andmetel alati pigem rahul. Probleemide ennetamiseks on alates sellest aastast Tallinnas üks*

## Lisa 4 järg

*kord nädalas puhastusdivisjoni koosolekud ja üks kord kuus kõikide divisjonide koosolekud, kus esilekerkinud probleeme jagada ning lahendust otsida. Organisatsioonikultuuri poole pealt takistust infovahetuseks ei ole ja seda osapooled ka ei väida. Samuti on erinevad info liigutamise ajad ja vastutajad määratud erinevates protseduurides. Küsimused tekivad pigem isikute tasandil või erandina.*

14. Kuidas saavad töötajad informatsiooni, mis puudutab näiteks uusi poliitikaid? *Ettevõtte eesmärgid ja poliitikad edastatakse töötajatele nende juhtide poolt üks kord aastas arenguvestlusel. Olulisemad teemad ja kitsaskohad räägitakse üle ka kaks korda aastas infopäevadel ja võetakse jutuks kaks korda aastas ilmuvas ISSi Teatajas.*

15. Paljud töötajad väljendavad sageli soovi rohkema hinnangulise ja informatiivse tagasiside saamiseks näost näkku suhtlemise teel. Mis takistab selle saamist? Kuidas see mõjutab produktiivsust? Tööga rahulolu? *Juhtide oskamatus, ajapuudus. Tehes oma igapäevast tööd igakuise töötasu eest, ei eelda me ju ise, et keegi meil selle eest igakuiselt, lisaks töötasule, pead paitaks. Kuna juhtidel on enesemotivatsioon kõrgem, siis arvatakse pahatihti, et alluvad töötavad samast inertsist. Ehk saavad ise aru, kui on hästi. Natuke eestlaslik kah. Meil ju isegi vanasõna selle kohta „Kiida lolli ...“*

18. Kas on veel mingeid teemasid, mida me peaksime arutama? *Ei oska öelda.*

19. Mis Teie arvates selle uurimustöö tulemusena muutub? *Muutused sõltuvad paljuski sellest, kui detailse analüüsi juhid oma kasutusse saavad, st mis teemadega enim rahul ei oldud ja kas see erines töötajate positsiooniti. Kahjuks on keskmiste hinnetega keeruline midagi ette võtta, kuid usutavasti saaksime seda ühe juhtimise tööriistana kasutada.*

## Lisa 5. Järelintervjuu teenindusjuhtidega

Järelintervjuu eesmärgiks on, kontrollida varasemaid tajusid ja esitada täpsemaid küsimusi, rohkem teada saada tugevatest ja nõrkadest külgedest. Intervjueeritavate valik oli tingitud soovist küsitleda mõningaid samu inimesi, et kontrollida varasemat infot, et saada laiemat alust, see tähendab tagada, et organisatsiooni kõik osad oleksid esindatud. Anonüümsus on garanteeritud, andmed aitavad tulemusi põhjendada.

1. Kui suur on Teie panus otsustes, mida langetab kõrgem juhtkond?

*Väga suur ei ole, aga natuke ikka kuulatakse.*

2. Millistes olukordades on Teie panus vajalik või tähtis?

*Igasugused muutused, mis puudutavad kliente, teenindust või lepinguid. Regioonides seoses regiooni eripäraga ja kohalike oludega.*

3. Millist infot Teilt vajatakse, et langetada kogu organisatsiooni puudutavaid otsuseid?

*Infot tööjõu vajaduse kohta, kulude kohta, tehnika soetamise vajaduse kohta.*

4. Mida Te ütlete või teete, kui Te pole rahul oma alluvate igapäevase tööga (sooritusega)? Kas Te võite tuua näite? Kui sageli Te seda teete?

*Räägime alluvatega, kontrollime tihedamini, vajadusel juhendame. Näiteks, kui klient on pööranud tähelepanu mingile probleemile ja sellega ei ole tegeletud 24h jooksul, siis tuleb alluvaga rääkida ja uurida, miks sellega pole probleem lahendatud. Nende asjadega tuleb tegeleda nii sageli, kui selleks vajadust on, kas või iga päev.*

5. Mida Te ütlete või teete, kui olete rahul oma alluvate igapäevase tööga?

*Üks teenindusjuht: kiidan, teine teenindusjuht: ei tee midagi.*

6. Kas Te kasutate kindlaid kriteeriume nende sooritustaseme üle otsustamiseks?

*Kasutame selliseid kriteeriume nagu remondifondi käive, teenindusraportid, eritööde müügikäive.*

7. Kas Teie töötajad teavad neid kriteeriume? Kuidas nad neid teavad? (Tagasiside, töö kirjeldused)

*Töötajad teavad neid kriteeriume. Numbrilised näitajad pannakse paika aasta alguses, teenindusraportite sisu tähtsust tutvustatakse töötajale juba siis, kui ta tööle tule. Tehnohooldusteenusel pannakse iga töö täitmiseks mõistlik aeg ja kui selle aja jooksul pole töö tehtud, siis ei ole töötaja oma tööülesannetega hakkama saanud. Need kriteeriumid pannakse paika kohe, kui töötaja tööle asub.*

8. Kas Te korraldate oma alluvatega iga-aastaseid sooritusülevaatusi? Milliseid kriteeriume kasutatakse? Kirjeldage seda (Palun tooge näide).

*Igal aastal peetakse töötajaga arenguvestlus, selle käigus pannakse paika järgmise aasta eesmärgid ja analüüsitakse möödunud aasta tulemusi, kas eesmärgid said täidetud või mitte. Igal aastal kasutatakse põhimõtteliselt ühesuguseid kriteeriume. Näiteks eritööde tegemiseks pannakse paika igakuine eritööde käive, hiljem vaadatakse kvartalite ja aasta lõikes, kas see eesmärk sai täidetud.*

9. Oma uuringus leidsin väga positiivseid reaktsioone mõningatele küsimustele (rahulolu kommunikatsioonikliimaga 5,26 ja rahulolu organisatsiooni üldise toimimisega 5,25) ja identifitseerisin alad, mis vajavad parandamist (rahulolu organisatsioonisisese individuaalse tagasisidega 4,19). Töötajate poolt

## Lisa 5 järg

kommunikatsioonile antud hinnangud AS-s ISS Eesti on väga erinevad. Keskmine hinnang aga ei ole nii kõrge kui see võiks olla (4,98). Miks see Teie arvates nii on?  
*Ilsest ei anta paljudele töötajatele tagasisidet ja võib-olla nad ise ka ei küsi.*

10. Kas Teie organisatsiooni kommunikatsioonimudelites on viimasel ajal olnud märkimisväärseid muudatusi?

*Olulisi muudatusi ei ole olnud, kuid pidevalt täiendatakse organisatsioonisiseseid dokumente, näiteks muudeti alles müügikalkulatsioonide põhjasid.*

11. Vaatleme Teid kui info saajat. Ma tahaksin küsitleda Teid Teile saabuva info viie valdkonna osas.

a. Küsimused:

1) Millist infot Te neis valdkondades tahaksite saada? Kuidas Te seda saaksite? Kellelt? Miks Te seda praegu ei saa?

b. Valdkonnad:

1) Töö edukus ja kuidas Teie üle otsustatakse.

*Kuidas me oleme oma eesmärkidega hakkama saanud. Näeme seda igakuiselt raamatupidamisprogrammist, samuti saame tagasisidet otseselt ülemuselt. Saame praegu ka tagasisidet.*

2) Organisatsiooni poliitikad.

*Tahaksime saada info selle kohta, kui midagi otsustatakse seoses ettevõtte eesmärkidega jne. Infot peaks jagama juhtkond, aga tihti ei jõua see keskastmejuhtideni. Juhtkond mõtleb liiga Tallinna keskselt ja võib-olla ei pea oluliseks regioone muutustest teavitada.*

3) Kuidas langetatakse organisatsioonis Teid puudutavaid otsuseid.

*Üldiselt saame infot koosolekutelt, mis meid puudutab, tagaselja otsuseid ei teha. Enne ikka arutatakse.*

4) Edutamise ja arengu võimalused.

*Tallinnas on edutamise ja arengu võimalused olema, regioonides praktiliselt puuduvad. Üldiselt, kui mõni töökoht vabaneb, siis personalijuht saadab kogu kontsernile info meili teel laiali ja annab teada, et saab sellisele ametikohale kandideerida.*

5) Tähtis uus teenus või programmiarendus.

*Üldiselt saadetakse selline info meili teel laiali, dokumendihaldusprogrammi pannakse ülesse ka vastavad juhendid ja teavitatakse kõiki sellest meili teel. Täiesti uut teenust ei ole meie teenuste portfelli pikka aega lisatud, aga siis tahaks küll enne põhjalikumalt sellega tutvuda.*

12. Nüüd vaatleme Teid kui info saatjat.

a. Kuidas Te teate, millist infot teistele saata? Kuidas Te otsustate kommunikatsiooni algatada? Kas Te saate palju infonõudeid?

*Otsustame info sisu järgi, kas see saata edasi ainult teatud inimestele või kõikidele töötajatel. Põhiliselt saadame infot edasi meili teel, aga vahest räägime töötajatega ka silmast silma. Saame päris tihti infonõudeid, tavaliselt paar tükki päevas.*

13. Kas Te peate küsima infot, et oma tööd teha? Mis liiki? Miks seda rutiinselt ei saadeta?

*Vahest ikka peab küsima. Näiteks seoses lepingu alustamisega. Vahest hakkab leping nii kiiresti, et kõiki üksikasju ei jõuta nii kiiresti kliendihaldusprogrammi panna.*



## Lisa 5 järg

14. Mis juhtub, kui Te saadate ülespoole suunduvat infot oma

a. keskastme juhile?

b. tippjuhile?

b. Kus tekib kõige suurem viivitus või takistus? Miks?

*Tavaliselt tähtis info kuskile vahepeale seisma ei jää, ikka jõuab tippjuhini. Viivitus tekibki kõige kõrgemal astmel, ilmselt sellepärast, et ei peeta infot nii oluliseks või lihtsalt ollakse tööga nii koormatud, et pole aega selle infoga tegeleda.*

15. Kui tekivad kommunikatsioonitakistused, milliseid ametlikke kanaleid Te kasutate nende kõrvaldamiseks? Millised mitteametlikud kanalid annavad Teile parimaid tulemusi?

*Tavaliselt, kui on kiireloomuline asi, siis kasutame info hankimiseks telefoni, kui ei ole nii kiire, siis saadame meili inimesele, kes peaks vajalikku infot valdama. Mitteametlikest kanalitest saab kõige paremat infot kolmandate osapoolt käest ja kuulujuttudest.*

16. Kui palju Te kasutate mitteametlikke kanaleid? Kuidas inimesed neile ligi pääsevad, kui nad seda soovivad?

*Päris sageli kasutame. Helistame inimestele, kes peaks asjast midagi teadma või on midagi kuulnud. Samuti saab infot juhuslikust kokkupuutest mõne tuttavaga. Igal inimesel on enda tuttavad ja sõbrad, kellelt infot saada, aga teiste tuttavate käest seda ei saagi.*

17. Kuidas Te hindaksite oma vahetut ülemust kui suhtlejat?

*On head suhtlejad, nende taha küll info toppama ei jää.*

18. Kuidas Te hindaksite oma osakonna koosolekuid järgmiste näitajate suhtes:

a. informatsioon?

*Koosolekud on informatiivsed, ülearuse jutu vestmiseks aega ei ole.*

b. otsused?

*Probleemid arutatakse läbi ja võetakse vastu otsused, kuidas neid likvideerida.*

c. sagedus?

*Sagedus on piisav (osakondades üks kord nädalas), tihedamini ei ole vaja.*

19. Kas Teie jaoks on suuri erinevusi suhtlemises töötajatega x osakonnast ja töötajatega y osakonnast?

*Ei ole mingit vahet, millise osakonna töötajaga suhelda.*

20. Millised kanalid on parimad, et hoida Teid kursis igapäevaste tegemistega ja sündmustega?

*E-meil, telefon, dokumendihaldusprogramm WebDesktop.*

21. Kuidas tunnustab organisatsioon suurepäraseid tulemusi

a. produktiivsuses?

b. teeninduses?

*Üks kord aastas ülekontsernilisel infopäeval tunnustatakse paremaid kinkekaartide, diplomite ja meenetega.*

22. Millistele järeldestele ma Teie arvates selle uuringu tulemusena jõuan? Mis juhtub minu uurimustöö tulemuste esitlemise tulemusena?

## **Lisa 5 järg**

*Tõenäiliselt on mõned kitsaskohad, mida võiks parandada. Loodame, et neile pööratakse tähelepanu ja võetakse kitsaskohtade likvideerimiseks ka midagi ette.*

23. Kas on mingeid küsimusi, mida ma ei esitanud, aga mida Te ootasite?

*Ei ole.*

## Lisa 6. Järelintervjuu töödejuhatajatega

Järelintervjuu eesmärgiks on, kontrollida varasemaid tajusid ja esitada täpsemaid küsimusi, rohkem teada saada tugevatest ja nõrkadest külgedest. Intervjueeritavate valik oli tingitud soovist küsitleda mõningaid samu inimesi, et kontrollida varasemat infot, et saada laiemat alust, see tähendab tagada, et organisatsiooni kõik osad oleksid esindatud. Anonüümsus on garanteeritud, andmed aitavad tulemusi põhjendada.

1. Mida Te ütlete või teete, kui Te pole rahul oma alluvate igapäevase tööga (sooritusega)? Kas Te võite tuua näite? Kui sageli Te seda teete?

*Räägime alluvatega, ütleme kohe, millega rahul ei ole. Näiteks, kui klient on esitanud pretensiooni, et mingi päev pole üldse teenust saanud või on teenust teostatud väga lohakalt. Nii, kui on vaja, kohe helistame või läheme töötajate objektile rääkima.*

2. Mida Te ütlete või teete, kui olete rahul oma alluvate igapäevase tööga?

Kaks töödejuhatajat: *kiidame, vahest viime kõige parematele ISS-i šokolaadi. Kolmas töödejuhataja: igapäevaselt ei kiida, ainult siis, kui klient on otseselt töötajat mulle kiitnud või saatnud kirjaliku kiituse.*

3. Kas Te kasutate kindlaid kriteeriume nende sooritustaseme üle otsustamiseks?

*Ühtset kriteeriumi ei ole, kõik oleneb objekti eripärast, aga üldiselt peab objekti väljanägemine olema puhas ja korrektne.*

4. Kas Teie töötajad teavad neid kriteeriume? Kuidas nad neid teavad? (Tagasiside, töö kirjeldused)

*Töötajad teavad neid kriteeriume. Objektidel on olemas objektiraamatud, kus on täpselt kirjas, mida töötajad tegema peavad. Neid tutvustatakse töötajatele enne tööle asumist objektil. Kõikidel väliobjektidel ei ole objektiraamatuid, neile töötajatele tehakse kriteeriumid selgeks enne objektile tööle asumist.*

5. Kas Te korraldate oma alluvatega iga-aastaseid sooritusülevaatusi? Milliseid kriteeriume kasutatakse? Kirjeldage seda (Palun tooge näide).

*Igal aastal peetakse töötajatega arenguvestlus. Selle käigus vestleme nendega, kuidas on tööga toime tulnud, mida saaks paremini teha. Üldiselt on arenguvestluste blanketil punktid ette antud, millest arenguvestluse käigus rääkida.*

6. Oma uuringus leidsin väga positiivseid reaktsioone mõningatele küsimustele (rahulolu kommunikatsioonikliimaga 5,26 ja rahulolu organisatsiooni üldise toimimisega 5,25) ja identifitseerisin alad, mis vajavad parandamist (rahulolu organisatsioonisisese individuaalse tagasisidega 4,19). Töötajate poolt kommunikatsioonile antud hinnangud AS-s ISS Eesti on väga erinevad. Keskmine hinnang aga ei ole nii kõrge kui see võiks olla (4,98). Miks see Teie arvates nii on?

Üks töödejuhataja: *Ilse ei anta töötajatele tagasisidet. Teine töödejuhataja: mina küsin ise tagasisidet. Kolmas töödejuhataja: ei oska öelda.*

7. Kas Teie organisatsiooni kommunikatsioonimudelites on viimasel ajal olnud märkimisväärseid muudatusi?

*Märkimisväärseid muudatusi meie arust pole olnud.*

8. Vaatleme Teid kui info saajat. Ma tahaksin küsitleda Teid Teile saabuva info viie valdkonna osas.

a. Küsimused:

## Lisa 6 järg

- 1) Millist infot Te neis valdkondades tahaksite saada? Kuidas Te seda saaksite? Kellelt? Miks Te seda praegu ei saa?
  - b. Valdkonnad:
    - 1) Töö edukus ja kuidas Teie üle otsustatakse.  
*Kuidas me oleme oma eesmärkidega hakkama saanud. Üldiselt saame oma otseste juhtide käest tagasisidet.*
    - 2) Organisatsiooni poliitika.  
*Tahaksime saada info selle kohta, kui otsustatakse ettevõttes midagi oluliselt muuta. Ettevõtte juhtkond võiks sellest teavitada teenindusjuhte ja need omakorda võiks osakonna koosolekul sellest rääkida oma alluvatele. Praegu saame mõningal määral infot kaks korda aastas toimuvatel infopäevadel.*
    - 3) Kuidas langetatakse organisatsioonis Teid puudutavaid otsuseid.  
*Igasugust informatsiooni sooviks saada, mis meid puudutab. Kõige parem, kui sellest räägiks otsene juht. Praegu ikka arutatakse enne meiega meid puudutavaid otsuseid.*
    - 4) Edutamise ja arengu võimalused.  
*Eesti siseselt on edutamise- ja arenguvõimalused olemas, kui oled ise nõus mõnda teise piirkonda elama asuma. Üldiselt antakse meili teel teada, milline töökoht on vabanenud ja kõigil ettevõtte töötajatel on võimalus sellele kohale kandideerida. Praegu saame ka meile, milline koht on vabanenud.*
    - 5) Tähtis uus teenus või programmiarendus.  
*Kui tuleb turule uus teenus või arendatakse mingit programmi, siis sooviks kõike selleks vajalikke materjale, et ennast uuendustega kurssi viia. Kõige lihtsam ongi e-meili teel teavitada. Kui on mingid suuremad programmiarendused, siis sooviks saada koolitust. Praegu saadetakse programmiarenduste kohta laiali e-meilid ja WebDesktop-i riputatakse ülesse uued juhendid.*
9. Nüüd vaatleme Teid kui info saatjat.  
Kuidas Te teate, millist infot teistele saata? Kuidas Te otsustate kommunikatsiooni algatada? Kas Te saate palju infonõudeid?  
*Otsustame info sisu järgi, kellele ja kuidas see edastada. Põhiliselt saadame infot edasi meili teel, või helistame. Saame väga vähe infonõudeid.*
10. Kas Te peate küsima infot, et oma tööd teha? Mis liiki? Miks seda rutiinselt ei saadeta?  
*Vahetevahel peab küsima. Näiteks mingid tähtajad, lepingute lõpetamised. Ilmselt on kõigil nii palju tööd, et mõni asi jääb tahes või tahtmata kahe silma vahele.*
11. Mis juhtub, kui Te saadate ülespoole suunduvat infot oma
  - a. keskastme juhile?
  - b. tippjuhile?
  - c. Kus tekib kõige suurem viivitus või takistus? Miks?  
*Meie arust kuskile keskele see info küll pidama ei jää ja saadetakse tippjuhtidele edasi. Enamasti oleme ka vastused saanud.*
12. Kui tekivad kommunikatsioonitakistused, milliseid ametlikke kanaleid Te kasutate nende kõrvaldamiseks? Millised mitteametlikud kanalid annavad Teile parimaid tulemusi?

## Lisa 6 järg

*Ametlikest kanalitest kasutame e-meili, telefoni, silmast silma suhtlust, WebDesktop-i, internetti. Mitteametlikest kanalitest saab kõige paremat infot tuttavate käest ja kuulujuttudest.*

13. Kui palju Te kasutate mitteametlikke kanaleid? Kuidas inimesed neile ligi pääsevad, kui nad seda soovivad?

*Üsna sageli kasutame. Kasutame tuttavaid ja alltöövõtjaid. Kui keegi teab, et kellegi teise tuttav võib olla asjaga kursi, siis palutakse tal sellele tuttavale helistada.*

14. Kuidas Te hindaksite oma vahetut ülemust kui suhtlejat?

*Kaks töödejuhatajat: Meie otsesed juhid on head suhtleja, saame nendega enamus asjadest rääkida. Kolmas töödejuhataja: Minu otsene juht suhtleb enam vähem normaalselt, vahest jääb mõtlema ja vastust ei saagi.*

15. Kuidas Te hindaksite oma osakonna koosolekuid järgmiste näitajate suhtes:

a. informatsioon?

*Kaks töödejuhatajat: meie osakonna koosolekud on asjalikud ja informatiivsed. Kolmas töödejuhataja: meil koosolekuid ei peeta, räägime asjad jooksvalt sirgeks.*

b. otsused?

*Üldjuhul võetakse ka otsuseid vastu, mis on meie osakonna koosolekul võimalik, keerulisemate asjade puhul pöördume enda otsese juhi poole.*

c. sagedus?

*Meie osakonna koosolekud toimuvad 1 kord nädalas, sagedamini pole vaja. Ülejäänud asjad saame jooksvalt teenindusjuhiga korda aetud.*

16. Kas Teie jaoks on suuri erinevusi suhtlemises töötajatega x osakonnast ja töötajatega y osakonnast?

*Ei ole mingit vahet, millise osakonna töötajaga suhelda.*

17. Millised kanalid on parimad, et hoida Teid kursis igapäevaste tegemistega ja sündmustega?

*E-meil, telefon, silmast silma suhtlus teiste töötajatega.*

18. Kuidas tunnustab organisatsioon suurepäraseid tulemusi

c. produktiivsuses?

d. teeninduses?

*Üks kord aastas ülekontsernilisel infopäeval tunnustatakse paremaid kinkekaartide, diplomite ja meenetega, kuigi valiku kriteeriumid jäävad arusaamatuks.*

19. Millistele järeldustele ma Teie arvates selle uuringu tulemusena jõuan? Mis juhtub minu uurimustöö tulemuste esitlemise tulemusena?

*Ilmselt on mõned kitsaskohad, mida võiks parandada, aga me arvame, et tegelikult midagi ei muutu.*

20. Kas on mingeid küsimusi, mida ma ei esitanud, aga mida Te ootasite?

*Ei ole.*

## Lisa 7. Järelintervjuu spetsialistidega

Järelintervjuu eesmärgiks on, kontrollida varasemaid tajusid ja esitada täpsemaid küsimusi, rohkem teada saada tugevatest ja nõrkadest külgedest. Intervjueeritavate valik oli tingitud soovist küsitleda mõningaid samu inimesi, et kontrollida varasemat infot, et saada laiemat alust, see tähendab tagada, et organisatsiooni kõik osad oleksid esindatud. Anonüümsus on garanteeritud, andmed aitavad tulemusi põhjendada.

1. Oma uuringus leidsin väga positiivseid reaktsioone mõningatele küsimustele (rahulolu kommunikatsioonikliimaga 5,26 ja rahulolu organisatsiooni üldise toimimisega 5,25) ja identifitseerisin alad, mis vajavad parandamist (rahulolu organisatsioonisisese individuaalse tagasisidega 4,19). Töötajate poolt kommunikatsioonile antud hinnangud AS-s ISS Eesti on väga erinevad. Keskmise hinnangu aga ei ole nii kõrge kui see võiks olla (4,98). Miks see Teie arvates nii on?

*Põhiliselt sellepärast, et töötajatele ei anta tagasisidet ja juhid hoiavad töötajatega distantsi.*

2. Kas Teie organisatsiooni kommunikatsioonimudelites on viimasel ajal olnud märkimisväärseid muudatusi?

*Ei ole.*

3. Vaatleme Teid kui info saajat. Ma tahaksin küsitleda Teid Teile saabuva info viie valdkonna osas.

c. Küsimused:

- 1) Millist infot Te neis valdkondades tahaksite saada? Kuidas Te seda saaksite? Kellelt? Miks Te seda praegu ei saa?

d. Valdikkonnad:

- 1) Töö edukus ja kuidas Teie üle otsustatakse.

*Tahaks saada tagasisidet, kuidas me oma tööga oleme hakkama saanud. Kõige lihtsam oleks saada sellist infot silmast silma või telefoni teel oma otseselt juhilt. Osa spetsialiste ei saagi mingit tagasisidet, osa saavad segast ja arusaamatut tagasisidet. Info saamine sõltub ikka otsesest juhust.*

- 2) Organisatsiooni poliitika.

*Võiks saada ka rohkem infot ettevõttes toimuva kohta. Praegu saame natuke infot kaks korda aastas toimuvatel infopäevadel või kvaliteedijuht saab meili teel. Osakonnas koosolekud võiks toimuda ja otsene juht võiks meid ka mingitest muudatustest informeerida.*

- 3) Kuidas langetatakse organisatsioonis Teid puudutavaid otsuseid.

*Kui ettevõttes langetatakse mingeid otsuseid, mis otseselt puudutavad meid, siis võiks ikka enne meid ka informeerida. Otsene juht peaks silmast silma enne rääkima, kui mingi otsus vastu võetakse. Praegu võetakse otsus vastu ja siis teavitatakse meid. Ei oska öelda, miks meid enne ei informeerita.*

- 4) Edutamise ja arengu võimalused.

*Enamusel puudub edutamise võimalus. Osad saavad teatud koolitustega oma kvalifikatsiooni tõsta. Praegu on nii, et kui mõni töökoht vabaneb, siis personalijuht saadab kogu kontsernile info meili teel laiali ja annab teada, et saab sellisele ametikohale kandideerida. Regioonisiselt ei ole aga mingisuguseid edutamisevõimalusi, ainult siis, kui oled nõus teise linna kolima.*

- 5) Tähtis uus teenus või programmiarendus.

## Lisa 7 järg

*Ikka tahaks teada, kui mingi uus teenus tuuakse turule, aga lähiminevikus seda pole tehtud. Programmiarenduste kohta saadetakse e-meil ja juhendid pannakse ülesse WebDesktop-i.*

4. Nüüd vaatleme Teid kui info saatjat.

a. Kuidas Te teate, millist infot teistele saata? Kuidas Te otsustate kommunikatsiooni algatada? Kas Te saate palju infonõudeid?

*Ise otsustame, millist infot teistele edastada, kõik oleneb informatsiooni sisust, siis saadame selle tavaliselt meili teel edasi, vahest edastame ka silmast silma või telefoni teel. Eriti palju infonõudeid me ei saa.*

5. Kas Te peate küsima infot, et oma tööd teha? Mis liiki? Miks seda rutiinselt ei saadeta?

*Vahest ikka peab küsima. Näiteks seoses arvetega või lepingutega või mingite tööde tegemise hilinemisega. Ilmselt on töötajatel nii kiire ja palju tööd, et mõni asi ununeb lihtsalt ära.*

6. Mis juhtub, kui Te saadate ülespoole suunduvat infot oma

a. keskastme juhile?

b. tippjuhile?

c. Kus tekib kõige suurem viivitus või takistus? Miks?

*Saadame info oma otsesele juhile ja kui tema leiab, et see on vajalik info ka tippjuhtkonnale, siis ta saadab selle edasi. Kui üldse info kuskile toppama jääb, siis juhtkonna juures. Ilmselt sellepärast, kas ei peeta sellist infot nii vajalikuks, et juhtkond peaks sellega tegelema või on neil nii palju tööd, et pole aega sellega tegeleda.*

7. Kui tekivad kommunikatsioonitakistused, milliseid ametlikke kanaleid Te kasutate nende kõrvaldamiseks? Millised mitteametlikud kanalid annavad Teile parimaid tulemusi?

*Kasutame e-meili, see jätab jälje maha, telefoni. Mitteametlikud kanalid meid ei aita.*

8. Kui palju Te kasutate mitteametlikke kanaleid? Kuidas inimesed neile ligi pääsevad, kui nad seda soovivad?

*Enamus meist ei kasuta üldse mitteametlikke kanaleid, mõni üksik kasutab mõne probleemi puhul tuttavate abi.*

9. Kuidas Te hindaksite oma vahetut ülemust kui suhtlejat?

*Osadel meist on täitsa normaalselt suhtlevad otsesed juhid, osade otsesed juhid aga on väga halvad suhtlejad ja üldse oma alluvatega rääkida ei taha.*

10. Kuidas Te hindaksite oma osakonna koosolekuid järgmiste näitajate suhtes:

c. informatsioon?

*Ühel osakonnal üldse toimuvad regulaarselt koosolekud, teistel ei toimu mingisuguseid koosolekuid. Selle osakonna koosolekul jagatakse väga vähe asjalikku informatsiooni ja põhiliselt aetakse tühja juttu.*

d. otsused?

*Mingeis konkreetseid otsuseid koosolekutel vastu ei võeta.*

e. sagedus?

*Koosolekud toimuvad üks kord nädalas ja peetakse ilmselgelt liiga tihti.*

## Lisa 7 järg

11. Kas Teie jaoks on suuri erinevusi suhtlemises töötajatega x osakonnast ja töötajatega y osakonnast?

*Ei ole mingit vahet, millise osakonna töötajaga suhelda.*

12. Millised kanalid on parimad, et hoida Teid kursis igapäevaste tegemistega ja sündmustega?

*E-meil, telefon, silmast silma suhtlemine.*

13. Kuidas tunnustab organisatsioon suurepäraseid tulemusi

e. produktiivsuses?

f. teeninduses?

*Üks kord aastas ülekontsernilisel infopäeval tunnustatakse paremaid kinkekaartide, diplomite ja meenetega. Kriteeriumid, mille järgi paremad välja valitakse on arusaamatud.*

14. Millistele järeldustele ma Teie arvates selle uuringu tulemusena jõuan? Mis juhtub minu uurimustöö tulemuste esitlemise tulemusena?

*Ilmselt on mõned kohad, mida tuleks parandada, aga meie ei usu, et selle uurimuse tulemusena midagi muutub*

15. Kas on mingeid küsimusi, mida ma ei esitanud, aga mida Te ootasite?

*Ei ole.*



## Lisa 8. Statistilised tabelid

**Tabel 6.** Rahulolu kommunikatsioonikliimaga

Väide	Keskmine	Standardhälve	Mood
Töötajate vahelised suhted on head	5,48	0,91	6
Mulle meeldib töötada selles ettevõttes	5,59	0,90	6
Ma usaldan ettevõtte juhtkonda	5,46	0,95	6
Ettevõttes keskendutakse probleemide lahendamisele, mitte üksikute süüdistamisele	4,94	1,02	5
Organisatsioonisisene kommunikatsioon motiveerib ja stimuleerib seatud eesmärkide saavutamist	4,81	1,18	5

Allikas: autori koostatud

**Tabel 7.** Rahulolu juhtidega suhtlemisel

Väide	Keskmine	Standardhälve	Mood
Organisatsiooni juhtkond tunneb ja mõistab alluvate probleeme	4,41	1,16	5
Otsene juht kuulab mind ja vajadusel toetab mind	5,04	1,73	6
Otsene juht on minu tööga kursis	5,37	1,32	6
Otsene juht usaldab mind	5,24	1,52	6
Otsene juht on minu ideedele vastuvõtlik	4,76	1,74	6

Allikas: autori koostatud

**Tabel 8.** Rahulolu tööalase info kättesaadavusega

Väide	Keskmine	Standardhälve	Mood
Saan piisavalt informatsiooni, mida ma oma töös vajan	5,28	1,09	5
Saan õigeaegselt informatsiooni, mida ma oma töös vajan	4,78	1,22	5
Edastatav informatsioon on kergesti kättesaadav	5,13	1,03	5
Kirjalikud korraldused ja ettekanded on selged ning täpsed	5,15	1,12	6
Koosolekud on hästi organiseeritud	4,87	1,27	6

Allikas: autori koostatud

## Lisa 8 järg

**Tabel 9.** Rahulolu horisontaalse ja diagonaalse kommunikatsiooniga

Väide	Keskmine	Standardhälve	Mood
Horisontaalne ehk osakondade vaheline suhtlemine teiste töötajatega on lihtne	5,22	1	5
Horisontaalne ehk osakondade vaheline suhtlemine on piisav	4,67	1,29	5
Osakondade vaheline suhtlemine põhineb eelkõige tööülesannete täitmise vajadusel	5,72	0,66	6
Mitteametlik suhtlemine organisatsiooni töötajate vahel on aktiivne ja vaba	4,63	1,51	6
Kolleege aidatakse meelsasti	5,43	0,96	5

Allikas: autori koostatud

**Tabel 10.** Rahulolu organisatsioonisisese individuaalse tagasisidega

Väide	Keskmine	Standardhälve	Mood
Saan informatsioon nõudmiste kohta, mida minu tööle esitatakse	5,02	1,24	6
Saan tagasisidet oma töö edukuse kohta	4,37	1,56	5
Saan tagasisidet selle kohta, millised on minu töötulemused võrreldes teistega	3,65	1,54	3
Saan informatsiooni selle kohta, mille põhjal otsustatakse minu töötulemuste üle	3,81	1,47	3
Minu pingutusi tunnustatakse	4,11	1,61	5

Allikas: autori koostatud

**Tabel 11.** Rahulolu organisatsiooni üldise toimimisega

Väide	Keskmine	Standardhälve	Mood
Saan informatsiooni oma hüvede ja töötasu kohta	5,5	1,16	6
Saan informatsiooni firma poliitikate ja eesmärkide kohta	5,28	1,39	6
Saan informatsiooni osakonna poliitikate ja eesmärkide kohta	5,24	1,33	5
Saan informatsiooni firma kasumi ja finantsolukorra kohta	5,17	1,45	6
Saan informatsiooni firma saavutuste ja/või ebaõnnestumiste kohta	5,06	1,41	6

Allikas: autori koostatud

## Lisa 8 järg

**Tabel 12.** Probleemid organisatsioonisisese infoliikumisega

Väide	Keskmine	Standardhälve	Mood
Minu tööülesannete jaoks vajaliku siseinfo liikumine on aeglane	4,24	1,36	5
Edastatav informatsioon on ebaselge	3,57	1,33	5
Informatsiooni vahetamiseks puuduvad vajalikud vahendid	2,19	0,91	2
Informatsiooni vahetamiseks puuduvad vajalikud oskused	2,37	1,14	2
Edastatakse liiga palju ebaolulist informatsiooni	3,65	1,35	3

Allikas: autori koostatud

**Tabel 13.** Kommunikatsioonikanalite kasutamine

Kommunikatsioonikanal	Keskmine	Standardhälve	Mood
E-mail	6,22	0,69	6
Silmast silma suhtlemine	5,85	1,12	6
Telefon/telefonikonverents	5,50	1,49	6
WebDesktop	5,24	1,41	6
SLX	5,11	1,51	6
Ametlik kirjalik dokument/ettekanne/raport	4,81	1,59	5
Infopäevad	4,57	1,77	6
Outlook kalender	4,39	1,83	5
Memod, kirjad (tavapost)	4,33	1,99	5
Koosolekud	4,30	1,70	6
Kuulujutud	4,28	1,58	5
Organisatsioonisisene infoleht ISS-i teataja	3,93	1,7	5
Skype/videokonverents	2,74	1,77	1
On-line suhtlemine	2,57	2,00	1
Teadetetahvel	2,43	1,50	2
SMS-d	2,33	1,53	1
Facebook	2,15	1,70	1

Allikas: autori koostatud

## **SUMMARY**

### SATISFACTION WITH INTERNAL COMMUNICATION IN ISS EESTI AS

Ulvi Kuus

Efficient and well-functioning internal communication is the basis of a successful company. In a large company efficient internal communication is especially important, so that the information does not change moving from the sender to the recipient. The success and efficiency of an organization to a certain extent depend on the level of coordination between the employees, how well they are informed of the goals of the organization and of their own work descriptions and achievements and how well they are motivated to achieve the organizational goals. Internal communication is an essential issue for organizations and companies, because fast and efficient internal communication can be an advantage in today's rapidly changing competitive economy.

The necessity for studying this subject cropped up in 2013, when a job satisfaction survey was carried out in ISS Eesti AS, which revealed that the employees assessed the spread of information with the lowest mean as compared with other assessed aspects. After studying the results of the survey, the ISS Eesti AS management was of an opinion that the subject should be expanded and the personnel's satisfaction with internal communication should be explored. The setup of the problem is based on the analysis of a survey of the employee satisfaction, which was carried out as a student's field work in ISS Eesti AS in 2013.

The purpose of the present diploma paper is to find out the theoretical starting points of internal communication and to make proposals for the improvement of managing the internal communication of internal communication in ISS Eesti AS. In order to reach the goal of the diploma paper the following research targets were set up:

- to provide a theoretical overview of internal communication and of the factors affecting it;
- to identify the directions of information movement and communication channels in the organization;
- to find out the possibility of implementing communication audit as a method of internal communication evaluation
- to conduct a study of internal communication in ISS Eesti AS, based on theory and previous empirical research;
- to conduct the analysis of the results of the study of internal communication in ISS Eesti AS;
- to make proposals and find solutions for making internal communication in ISS Eesti AS more efficient.

The theoretical part of the diploma paper provides an overview of internal communication and of the factors affecting it, introduces the directions of information flow and the communication channels in the organization and identifies the possibility of implementing communication audit as a method of internal communication evaluation.

Relying on the theoretical part, a survey of internal communication was carried out among the administrative employees of ISS Eesti AS. In the empirical part of the survey, the company was briefly introduced, the results and conclusions of the analysis were described and proposals to improve internal communication in the company were made. Choosing the research method, the author of the present paper relied on the *Communication Satisfaction Questionnaire* created by Downs and Hazen (1977) and on the structured exploratory and follow-up interview by the same authors.

The survey showed that the general assessment of satisfaction with internal communication was 4,98 on 7-point scale, i.e. slightly above the average. People were most satisfied with the communication climate and the general functioning of the organization. The staff likes working in the company, they trust the management and have good relations with colleagues. The least satisfied were the employees with individual feedback, especially the kind of feedback where they could compare their

productivity with their colleagues' productivity. Also many of them do not understand how their efforts are assessed and some feel they are deprived of recognition.

The results of analyzing the questionnaire and interviews showed that supervisors and service managers do not give positive feedback to their subordinates. However, all superiors, from top management to supervisors, give negative feedback. As the result of the analysis the author concludes that the company lacks general system of assessing employees' efforts. At the moment every superior has their own criteria for assessing the productivity of their subordinates. The author believes that this is one of the reasons why personnel is not satisfied with personal feedback. They are not aware of how their efforts are assessed and they are not able to compare their results with those of their colleagues.

Analyzing the questionnaire and the interviews revealed that the most frequently used communication channels are e-mail, face to face communication and telephone. Social media or Facebook and text messaging are very little used in informing the employees. The company also lacks intranet, which would considerably contribute to the flow of internal information.

The author has made several proposals to improve internal communication, for example include discussion in the development interview, so that employees could get feedback not only about their productivity, but could also compare their progress with that of their colleagues. A working group should be established which would work out general internal criteria for assessing productivity. In doing that each department should be looked at individually, taking into consideration their speciality and additional criteria. To create a closed group in Facebook that would include the personnel of the company. Facebook would provide an opportunity to share more information to both administrative and primary level employees. It would also be worth while contemplating introducing Intranet, which would help share information fairly fast and efficiently. The study also showed that communication between departments should improve. The problem is most severe in Tallinn, where meetings between departments should be organized, so that essential issues could be discussed with specialists, supervisors and service managers. Corrections should also be made in the documents

dealing with internal communication and it is necessary to work out rules about the deadlines of sending and receiving information. It should be agreed on which channels to use for sending information so that it would reach all recipients in shortest time. It should also be decided what information people need in order not to overload others with unnecessary information.

In the author's opinion the practical value of the present paper lies in the fact that it informs the management of ISS Eesti AS about the bottlenecks of internal communication in the company. Using this information the management can draw conclusions about employees' satisfaction with internal communication and can consider the author's proposals for improvement.

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

Mina, Ulvi Kuus (sünnikuupäev: 11.01.1971),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„SISEKOMMUNIKATSIOONIGA RAHULOLU ETTEVÕTTES AS ISS EESTI“,

mille juhendaja on Airi Noppel,

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 alates **07.06.2019** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **21.05.2014**