Organisatsioonisisene kommunikatsioon ja töörahulolu
(Ehitusmaailma näitel)

bakalaureusetöö

Juhendaja:
Kaja Tampere, Tartu Ülikool

Koostaja:
Katre Ratassepp, PR IV

Tartu, 2002
Sisukord

Sissejuhatus........................................................................................................................................4

I Teoreetilised lähtekohad
1. Kommunikatsioon........................................................................................................................5
   1.1. Kommunikatsiooni mõiste......................................................................................................5
   1.2. Kommunikatsioonimudelid..................................................................................................5
2. Organisatsioonisisene kommunikatsioon...................................................................................8
   2.1. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni mõiste................................................................8
   2.2. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni eesmärgid.........................................................8
   2.3. Erinevad organisatsioonisisese kommunikatsiooni käsitlused........................................9
   2.4. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni ümbrus................................................................10
3. Kommunikatsioonikliima..........................................................................................................11
   3.1. Kommunikatsioonikliima mõiste.......................................................................................11
   3.2. Kommunikatsioonikliima ja rahulolu kommunikatsiooniga.............................................11
4. Töörahulolu..................................................................................................................................13
   4.1. Hoiajakõrgeus......................................................................................................................13
   4.2. Töörahulolu mõiste.............................................................................................................13
   4.3. Töörahulolu liigid...............................................................................................................14
   4.4. Töörahulolu ja kommunikatsiooni seosed...........................................................................15
5. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni vahendid.................................................................16
   5.1. Organisatsiooni siseleht......................................................................................................16
      5.1.1. Siselehe põhiprintsiibid...............................................................................................17
      5.1.2. Lehe sisu mõistetavus.................................................................................................18

II Organisatsiooni tutvustus
1. Ehitusmaailma tutvustus..........................................................................................................20
   1.1. Ajalugu..................................................................................................................................20
   1.2. Tegevus................................................................................................................................20
   1.3. Kommunikatsioonikorraldus.............................................................................................21
2. Ehitusmaailma siseleht............................................................................................................23
   2.1. Eesmärgid..........................................................................................................................23

III Uurimisküsimused ja metoodika
1. Hüpoteesid..............................................................................................................................24
2. Uurimisküsimused.....................................................................................................................25
3. Metoodika..................................................................................................................................26

III Uuringu tulemused
1. Töörahulolu uuringu tulemused...............................................................................................28
   1.1. Rahulolu oma tööga.........................................................................................................28
   1.2. Rahulolu oma ülemusega.................................................................................................30
   1.3. Rahulolu poe/osakonna tegevusega................................................................................32
   1.4. Rahulolu organisatsiooniga tervikuna...........................................................................34
   1.5. Rahulolu erinevate komponentide võrdlus.......................................................................36
2. Sisekommunikatsiooni uuringu tulemused............................................................................39
   2.1. Üldine infoliikumine.........................................................................................................39
   2.2. Infovahetus teemad lõikes...............................................................................................41
   2.3. Puuduliku infovahetuse põhjustajad..............................................................................43
   2.4. Kommunikatsioonikanalid...............................................................................................44
2.5. Töötajate omavahelised suhed.................................................................46
2.6. Töökeskkond ja juhtimine.......................................................................47
2.7. Olulisemad sisekommunikatsiooni probleemid.....................................51
3. Siseselehe analüüs.....................................................................................53
  3.1. Ajalehe ülesehitus..................................................................................53
  3.2. Kasutatud žanrid.....................................................................................54
  3.3. Rubriigid lehes.......................................................................................54
  3.4. Teemad lehes..........................................................................................56
    3.4.1. Töötajate tutvustamine..................................................................57
    3.4.2. Meelelahutuslikud kirjutised.........................................................58
    3.4.3. Ettevõtte areng..............................................................................58
    3.4.4. Personalialane informatsioon.......................................................60
    3.4.5. Töökorralduslik informatsioon.....................................................61
    3.4.6. Uudised.............................................................................................61
  3.5. Autorkond...............................................................................................62
  3.6. Keelekasutus..........................................................................................63
  3.7. Lehe loetavus ja tajumine.....................................................................64
Kokkuvõte ja järeldused..................................................................................66
Diskussioon ja soovitused..............................................................................69
Summary.........................................................................................................71
kasutatud kirjandus.......................................................................................73
Lisad
  Lisa 1. Ehitusmaailma struktuur
  Lisa 2. Sisekommunikatsiooni uuringu ankeet
  Lisa 3. Siseselehe sisuanalüüsi kodeerimisjuhend
  Lisa 4. Töörahulolu küsimustikule vastanute ametialane jaotumus
  Lisa 5. Rahulolu eri aspektide võrdlus kaupluste lõikes
  Lisa 6. Rahulolu eri aspektide võrdlus teiste struktuuriüksuste lõikes
  Lisa 7. Sisekommunikatsiooni küsimustikule vastanute soolise, vanuseline ja
         ametialane jaotumus
 Lisa 8. Hinnangud info liikumisele osakonnas ja organisatsioonis tervikuna
         struktuuriüksuste lõikes
  Lisa 9. Puuduliku info liikumisele põhjused kauplustes ja teistes struktuuriüksustes
  Lisa 10. Kommunikatsioonikanalite kasutamine
  Lisa 11. Töötajate ja juhtkonna omavahelised suhed struktuuriüksuste lõikes
  Lisa 12. Infolehe loetavuse ja taju uuringu tulemused
Sissejuhatus

Organisatsiooni tegevuse edukus sõltub suuresti sellest, kui innukalt töötajad oma ülesannetesse suhtuvad, ettevõtte eesmärke teavad ja pingutusväärseiks peavad. Et saaks tekkida soov organisatsiooni eesmärkide saavutamisele omalt poolt võimalikult hästi kaasa aidata, peavad inimesed teadma, mis ettevõttes toimub – kuidas on töö korraldatud, millised on eesmärgid ja arenguplaanid, mida töötajatel oodatakse, kuidas neid hinnatakse jne. Sama oluline kui ülevalt poolt allapoole tulev info (ülemustelt alluvatele), on ka teave (oskusteave, tagasiside jms), mis levib altpoolt üles (alluvatel ülemustele). Seega on ettevõtte sujuva toimimise jaoks oluline võimalikult hästi töötajate vahel valitseda ja vastastikku õppida.

Ainult piisava, avala ja vastastikuse infovahetuse tagajärjel saab organisatsiooni ja tema töötajate vahel valitseda ja vastastikku õppida. Analüüsitakse, avala ja vastastikuse infovahetuse tagajärjel saab organisatsiooni ja tema töötajate vahel valitseda ja vastastikku õppida. Viimane aga mõjub hästi töötajate töörahulolule ja töö efektiivsusele.

Käesolevas bakalaureusetöös analüüsitakse organisatsiooni sisekommunikatsiooni korraldust ning kommunikatsiooni mõju töörahulolule ehitusmaterjalide müügiga tegelevaks aktsiaseltsiks Fanaal. Kuna nii firmatises käib sagedamini kasutatakse sagedamini firma kaubamärki, Ehitusmaailma nime, eelistatakse viimast ka antud töö. Analüüsitud on ka Ehitusmaailma põhilist sisekommunikatsiooni kanalit, organisatsiooni Infolehte ja selle efektiivsust.


Asjatundlike nõuannete ja kannatliku meele eest pälvivad autori tänu töö juhendaja, Kaja Tampere ja Ehitusmaailma-poolne kontaktisik, turundusjuht Kristiina Kullo.
I TEOREETILISED ALUSED

1. Kommunikatsioon

1.1. Kommunikatsiooni mõiste


Käesolev töö tähistab kommunikatsiooniprotsessi dünaamilisest protsessist, mille eesmärgiks on osapoolte vastastikune informeeritus ja mõistmine ning seeläbi tekkinud ühisosa ja ühtekuuluvustunde suurendamine.

1.2. Kommunikatsioonimudelid

Lähtuvalt üldtest arusaamadest kommunikatsiooniprotsessi eesmärkide, võtete ja tulemuste kohta, saab eristada erinevaid väärtusi ja käitumisnorme kirjeldavaid mudelid.
Grunigi ja Hunti (1984) kommunikatsioonimudelite teoorias eristatakse nelja põhilist ajalooliselt kujunenud lähenemisviisi kommunikatsioonile:

- **Pressiaagentuuri/reklaami mudel** (*the press agency/publicity model*) puhul vaadeldakse kommunikatsiooni ühesuunalise protsessina (saatjalt vastuvõtjale), mille põhieesmärgiks on propaganda. Tõde pole selle strateegia juures oluline;

- **Avaliku informatsiooni mudel** (*the public information model*) käsitteb kommunikatsiooni samuti ühesuunalise protsessina, mille eesmärgiks on aga erinevalt eelmisest mudelist lihtsalt informatsiooni levitamine, mitte veenmine. Tõde on selle mudeli puhul tähtis kriteerium;

- **Kahesuunaline asümmeetriline mudel** (*the two-way asymmetric model*) on dünaamilisem kui eelmised mudelid, kuna kommunikatsiooni vaadeldakse kahesuunalise protsessina. Informatsioon liigub nii avalikkusele kui ka avalikkuselt tagasi, mistõttu lisandub tagasiside kriteerium. Siiski ei tee tagasiside olemasolu saatjat ja vastuvõtjat veel võrdseteks partneriteks ning vastastikune mõju pole tasakaalus. Asümmeetrilise kommunikatsiooni puhul on initiatiiv ikkagi organisatsiooni käes ning kommunikatsiooni eesmärgiks eelkõige veenmine, suhtumiste ning hoia kute muutmine;

- **Kahesuunalise sümmeetrilise mudeli** (*the two-way symmetric model*) puhul vaadeldakse kommunikatsiooni kahesuunalise protsessina, mille eesmärgiks osapoolte vastastikune arusaamine. Kui eelmised mudelid olid rohkem monoloogitüüpi, siis sümmeetriline mudel sisaldab endas dialoogi, mille mõte on organisatsiooni juhtide mõttevahetus teiste gruppidega (sh organisatsiooni töötajatega), mille tagajärjel vastastikused suhtumised ja hoia kute sobivaks kohaldatakse. Kommunikatsioonisuhe sellise mudeli puhul on võrdne ja tasakaalus (Grunig 1992: 286-290).

Praktikas on Grunigi (1992) hinnangul kõige enam kasutusel avaliku informatsiooni mudel ja kahesuunaline asümmeetriline mudel; järjest olulisemaks on aga muutumas pürgimine kahesuunalise ja sümmeetrilise kommunikatsioonini.

olukordades/organisatsioonides sobiv, ent eetilist ja efektiivset suhtekorraldusprotsessi kirjeldab ta siiski eelkõige läbi kahesuunalise sümmeetrilise kommunikatsioonimudeli põhitööde järgimise.

Antud töö lähtub arusaamast, mille kohaselt on kõigil eelpooltoodud mudelitel omad plussid ning alati ei saa kasutada kahesuunalist sümmeetrilist kommunikatsioonimudelit. Edukaks tegutsemiseks vajab ettevõte aga siiski tavaliselt nii välis- kui sisekeskkonna toetust ning ausaim võimalus selle saavutamiseks on mõlemapoolsed pingutused vastastikuse arusaamise nimel. Seega peaks nii organisatsiooni sisene kui välis kommunikatsioon lähtuma püüdlusest kahesuunalise sümmeetrilise kommunikatsiooni poole.
2. Organisatsioonisisene kommunikatsioon

2.1. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni mõiste


2.2. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni eesmärgid

Organisatsioonisisese kommunikatsiooni põhieesmärgiks on luua ja säilitada vastastikuselt kasulikud suhted organisatsiooni ja tema töötajate vahel, kelledest sõltub ettevõtte käekäik (Cutlip et al. 1985: 315). Töötajatele suunatud kommunikatsiooni üksikasjalikemateks eesmärkideks on:

- luua teadlikkust organisatsiooni tegevusest, probleemidest ja eesmärkidest;
- hoida inimesed informeerituna olulisematest muudatustest, mis võivad mõjutada ettevõtte ja töötajate käekäiku;
- kujundada kõigist töötajatest võimalikult head ettevõtte saadikud nii tööl kui väljaspool tööaega;
- nõuda ja julgustada töötajaid töö efektiivsemaks muutmisel;
- rahuldada töötajate soovi olla organisatsioonist informeeritud ja selle tööse kaasatud (Cutlip et al 1985: 317).
Eelpooltoodud eesmärkide saavutamiseks peab aval, siiras ja piisav infoliikumine olema tagatud kõigil organisatsiooni tasanditel. Kindlasti ei tohi infoliikumist usaldada vaid mitteformaalse võrgustiku kätte. Läbimõeldud, teadlik ja sümmeetriline suhtlusprotsesside korraldus soodustab avatud ja töötajaid rahuldava kommunikatsioonikliima tekkimist ja aitab vältida Daniel Quinn Mills'i (Cutlip et al. 1985: 317) poolt sõnastatud oluliseid sisekommunikatsiooni probleeme, mille kohaselt:

- juhtkond dikteerib alluvatele liialt palju ja kuulab neid liiga vähe;
- suurt osa sellest, mida kommunikeeritakse, ei mõisteta;
- suur osa edastatavast infot puutub vaid juhtkonda ega huvita teisi töötajaid;
- liigselt palju edastatakse propagandat;
- liiga vähe on siirust;
- kommunikatsioon annab liialt vähe teada võimalikest muutustest.

2.3. Erinevad organisatsioonisisese kommunikatsiooni käsitlused

Sisekommunikatsiooni rolli organisatsioonis võib käsitleda mitmeti. Pace ja Faules (1994: 22-23) eristavad organisatsioonisisese kommunikatsiooni puhul kahte teoreetilist vaatenurka – subjektiivset (interpretatiivset) ja objektiivset (funktsionaalset, traditsioonilist) lähenemist:

- **Subjektiivne kommunikatsioonikäsitlus** keskendub inimkäitumisele organisatsioonis. Selle lähenemise kohaselt on organisatsioon kui kommunikatiivne nähtus rajatud oma liikmete kommunikatiivsele käitumisele; interaktsiooniprotsess mitte ei peegelda organisatsiooni, vaid ongi organisatsioon;

- **Objektiivne kommunikatsioonikäsitlus** keskendub organisatsiooni formaalsetele struktuuridele ning nende mõjule inimkäitumisele. Kommunikatsiooni vaadeldakse sõnumite esitamise ja interpreteerimisena läbi organisatsiooni kommunikatsioonisüsteemide.

Käesolev töö on tiheimalt seotud subjektiivse lähenemisviisiga. Kindlasti saab kommunikatsiooni vaadata ka kui vahendit, mis aitab töötajatel nt keskkonda sulanduda (objektiivne lähenemine), ent enam kaldub antud töö käsitlemata kommunikatsiooni “mõtteviisina”, mille abil organisatsioone pidevalt luuakse, säilitatakse ja muudetakse
(subjektiivne lähenemine). Subjektiivse lähenemise seisukohast on oluline, et asjade tähendus selgub osapoolte omavahelise suhtluse ja koostöö tagajärjel.

2.4. Organisatsioonisisesse kommunikatsiooni sümmeetria


3. Kommunikatsioonikliima

3.1 Kommunikatsioonikliima mõiste

Kommunikatsioonikliima on organisatsioonisises teabevahetuse abstraktne, tunnetuslik koostisosa, mis mõjutab organisatsiooni liikmete käitumist, ootusi, hoiakuid ja suhtlemist (Pace 1994: 100). Kommunikatsioonikliima aitab mõista inimeste käitumist organisatsioonis.

Positiivsette kommunikatsioonikliimat iseloomustavad vastastikust usaldust tekitav, avatud, usaldusväärne, täpne ja sage kommunikatsioon (Grunig 1992: 540).

3.2. Kommunikatsioonikliima ja rahulolu kommunikatsiooniga

Tabel 1. Rahulolu kommuniksiooniga ja kommuniksioonikliim. (Pace 1994: 112)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Rahulolu</th>
<th>Kliima</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Töö/individuaalne kommuniksioon</td>
<td>Organisatsioon/organisatsiooniline kommuniksioon</td>
</tr>
<tr>
<td>Abstraktsiooni tase</td>
<td>Mikro (konkreetne ja lihtne defineerida)</td>
<td>Makro (abstraktne, üldine)</td>
</tr>
<tr>
<td>Analüüsi tase</td>
<td>Individuaalne</td>
<td>Terviklik</td>
</tr>
<tr>
<td>Mõju tase</td>
<td>Hindav</td>
<td>Kirjeldav</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Määratlus

Enesehinnang sisemisele seisundile. Tundmuslik reaktsioon soovitud väljunditele, mis tuleneb oma tööst ja kogetud kommuniksioonist.

Individuaalne

Hindav

Mõju tase

Hindav

Kliima

Makro (abstraktne, üldine)

Organisatsioon/organisatsiooniline kommuniksioon

Usaldus, ühine otsusetegemine, toetus, avatus ülevalt-alla kommuniksioonile, alt-üles kommuniksiooniga arvestamine, huvi üldiste eesmärgide vastu

Individuaalne

Terviklik

Indiviidist väljapoole jäävate fenomenide kirjeldus. Terviklik kujutlus organisatsioonist ja selle kommuniksioonist.

4. Töörahulolu

4.1. Hoiaku mõiste

Hoiak on seadumus või kaldumus vastata või hinnata positiivselt või negatiivselt. Hoiak on üldine ja suhteliselt püsiv hinnanguline suhtumine mingisse nähtusesse ning hõlmab tõekspidamisi, tundeid ja käitumisi (Gerow et al. 1989: 342).

Hoiak koosneb kolmest komponendist:

1. tunnetuslik komponent sisaldab tõekspidamisi, arvamusi, teadmisi või informatsiooni mingi nähtuse kohta;
2. emotsionaalse komponendi moodustavad tunded, suhtumised ja meeleolud, mis antud nähtusega seotud;
3. käitumusliku komponendi moodustavad inimese soov ja oskused käituda vastavalt oma hoiakule (Vadi 1995: 63).

4.2. Töörahulolu mõiste


Üks põhjalikumaid töörahulolu käsitlus on Frederick Herzbergi kahe faktori teooria. Herzbergi põhiline seisukoht oli, et tööga rahulolu sõltub eelkõige töö edukusest ja rahulolu mõjutavad kaks faktorit: motivatsioonifaktor ja hügieenifaktor.


Antud töö lähtub arusaamast, et organisatsioonisisene kommunikatsioonikorraldus on eelkõige hügieenifaktor. Ainuüksi korraliku kommunikatsioonisüsteemi olemasolu ei muuda töötajaid veel oma töö ja organisatsiooniga rahulolevaks, küll aga võib selle puudumine tekita rahulolematust.

4.3. Töörahulolu liigid


Individuaalset tööga rahulolu ja rahulolu organisatsiooniga saab võrrelda ka Herzbergiteooriaga: kui individuaalne tööga rahulolu on seotud oma töö sisuga ehk sii eelkõige motivaatsioonifaktoriga, siis rahulolu organisatsiooniga tervikuna mõjutavad enam hügieenifaktorid, mille suurendamine ei aita küll suurendada individuaalset töörahulolu, kuid võib mõjuda hästi rahulolule organisatsiooniga tervikuna.

4.4. Töörahulolu ja kommunikatsiooni seosed


Näidates sümmeetrilise sisekommunikatsiooni olulisust ettevõtte üldisele toimimisele ja töörahululole, reastas Grunig (1992) järgnevad postulaadid:
1. hästi toimiv sisekommunikatsioon peegeldab sümmeetrilise kommunikatsiooni põhimõtteid;
2. sümmeetrilised kommunikatsioonisüsteemid muudavad organisatsioonid efektiivsemaks, luues avatud ja usalduslikke suhteid töötajatega;
3. organisatsiooni head suhted töötajatega avalduvad viimaste töörahulolus (eriti organisatsioonilises töörahulolus).

Käesolevad postulaadid on sellistena aluseks võetud ka antud bakalaureusetöös. Samuti käsitlet avatud ja usalduslikke suhteid oluliste eeldustena lojaalsuse tekkeks ja eeldan, et töötajate hea informeeritus ettevõtte käekäigust tihendab seotust ja rahulolu organisatsiooniga.
5. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni vahendid

Organisatsioonisisesse kommunikatsiooni olulisseks vahenditeks on (Keller 1998: 5):
- organisatsioonisisesed väljaanded;
- teadetetahvel;
- videokassetid ja sisemine TV;
- oma raadiojaam;
- ideede telefon;
- ideede kogumise kastike;
- töötajate koosolekud;
- koosolekud juhtkonnaga;
- töötajatele mõeldud üritused;
- E-post ja
- Intranet.

Kuna käesolev töö keskendub lähemalt ettevõtte siselehe analüüside, on alljärgnevalt põhjalikumalt tutvustatud just seda suhtluskanalit.

5.1. Organisatsiooni siseleht


Organisatsioonisisesse lehe erinevus massilehest tuleneb eelkõige selle spetsüفيلisest suunitlusest, konkreetsematist eesmärkidest ja selgelt piiritletud auditooriumist. Siselehe ilmumine sõltub otseselt seda väljaandva organisatsiooni vastavast soovist, mistõttu võib lehe sisu olla mõjutatud väljaülemise kartusest ning eelnovast tsensuurist. Ent nii, nagu massilehtede lugejad, ei võta ka siselehtede auditoorium kuigi tõsiselet kirjutisi, millest kumab läbi liigset propagandistlikkust ja ühekülgsust. Kui lehe lugejad ei taju esitatavaid teksti usaldusväärsetena, pole neil ka mingit mõju (vöi on see soovitule vastupidine).
Seega on päiuline tasakaalustatuse, tõesuse ja tõsiseltvõetavuse poole siselehtede üks olulisemaid ülesandeid. Lojaalsus ei saa tekkida usaldamatuse ja tõsiseltvõetamatuse pinnalt.

5.1.1. Siselehe põhiprintsiibi

Center ja Walsh (1985) sõnastavad kolm põhilist töötaja ja tööandja vahelise kommunikatsiooni printsiiipi, mis sobivad alustöödeteks ka siselehe väljaandmise puhul:

- **Töötajale tuleb öelda esimesena!** Juhul, kui töötajad kuulevad neid puudutavat infot väljastpoolt organisatsiooni, on kahepoolne usaldus tõsiselt ohus;

- **Nii nagu bääd üdisestid, tuleb töötajatega jagada ka baln üdisestid.** Vaid positiivsete uudiste edastamine vähendab väljaande usaldusväärdisust, lugejad hakkavad uudiste edastaja motiivides kahtlema ja otsivad teistest allikatest enam tasakaalust ja objektiivsemat informatiion;

- **Ajastus.** Töötajatele olulise informatsiooni ka ja täpne esitamine aitab luua dialoogi ja usaldust. Hilinemine aga, eesmärgiga uudist töödelda, avab te teistele allikatele, mis võivad uudist edastada moonutatult.

Uuringud on näidanud, et enamik töötajatest loodavad, et sisekommunikatsiooni vahend varustab neid eelkõige infoga selle kohta, mis hakkab juhtuma, mitte mis on juba juhtunud; missugune on muutuste ja arengute personaalne mõju töötajatele; kuidas vastuvõetud otsuseid põhjendatakse ning millised on nendest tulenevad otsesed kohustused (Grunig & Hunt 1984). Samuti on töötajatele mõeldud ajakirjandusel ajakirjanduse ka, sellest kroonikat koostav, töötajaid suhtlemiskult ka meeal, et ettevõte koostab koost, töötajaid suhtlusprotsessi kaasav (kaastööde kaudu) ja seeläbi ühtekuuluvustunnet suurendav roll (Center & Walsh 1985).

Siselehe mõjuvuse seisukohalt on oluline, et see kajastaks ettevõtte tegeliku olukorda ning muutuks üheskoos organisatsiooniga. Tüüpilisemad siselehes tehtavad vead väljenduvad:

- selge kontseptsiooni puudumises (leht on sisutühi, ebasobiva formaadiga jne);

- ebaprofessionalses teostuses (tekstit on toimetamata, konarliku keelekasutusega ja oskamatult kujundatud);

- liigises organisatsioonikesksuses või ühekülgsuses (maailma nähakse ainult “oma mätta otsast” ja keskendutakse nt ainult juhtkonna tegemistele);
• odavas ebakvaliteetsuses (püütakse teha “suur ja ilus” trükis liiga väikese eelarvega, tulemuseks ebaõnnestumine) ja
• ebaregulaarses ilmumises (Keller 1998: 16).

Siselehe väljaandmisega võtab ettevõte endale tõsise (sh majandusliku) kohustuse, mistõttu on otstarbekas kõiki selle poolt pakutavaid võimalusi võimalikult efektiivselt ära kasutada. Kirja pandud tekstid ei tähenda veel, et nende sisu ka mõistetav ja omaks võetud oleks. Et siselehes ilmuv materjal oleks lugejatele huvitav ega mõjuks vaid ühesuunalise protsessina (mõjutusena, veneenisa), peab selle koostamisel silmas pidama kommunikatsiooni sümmeetrilise nõuet.

Vaid juhtkonna ideede “müümine” jätab tähelepanuta ja ei soodusta altpoolt tuleva info kulgu. Seetõttu on oluline käsitleda teemasid, mis lugejatele tõeliselt korda lähevad (rääkida seda, mis neid huvitab, mitte vaid seda, mida juhtkond rääkida tahab), soodustada inimeste kaasarääkimisjulgust ja neid erinevate teemade üle arutlemisse aktiivselt kaasata.

Organisatsioonid, kes oma töötajatega avatamaid ja usalduslikumaid suhteid luua tahavad (ja seeläbi ka suurenenud töörühmühle kaasa aitavad), peaksid siselehte käsitlema kohana, mis pole loodud vaid oma tegevusest aru andmiseks. Siseleht võiks olla ka kohaks, mille vahendusel arusaamisad organisatsioonist alles üheskoos luuakse.

5.1.2. Lehe sisu mõistetavus


Alljärgnevalt on toodud olulisemad teksti lihtsamaks muutmise soovitused (Mikk 1980: 93-109):

- **Hoiduda tundmatustest sõnadest!** Teksti lihtsuse huvides tuleks vältida võõrsõnade ja harva esinevate sõnade kasutamist, mitte liialdada oskussõnadega, eelistada lühemaid sõnu, selgitada tundmatuid sõnu ja kasutada täpseid väljendeid;

- **Eelistada lühemaid lauseid!** Lugemise hõlbustamiseks tuleks hoiduda kõrvallausetest, paigutada seotud sõnad teineteise lähedusse, hoiduda lauselühendidest ja liigsetest sõnadest;

- **Teksti ülesehitus soodustab mõistmist!** Kirjutisi tuleks alustada kaasakiskuvalt, esituse järjekord peaks vastama loogikale ning esile tuleks tuua lausetevahelisi seoseid. Uut mõtet peaks selgitama võimalikult mitmekülgselt, põhilisi mõtteid korrates ja esile tõstes, näiteid tuues. Oluline on ka üldistuste tegemine ning teksti lõpetamine olulise mõttega.

Eelpooltoodud alustööde arvestamine aitab kaasa kirjutiste paremale arusaadavusele ja seeläbi ka nende võimalikule mõjule. Teksti mõistetavuse olulisust ei saa siselehtede puhul alahinnata.
II ORGANISATSIOONI TUTVUSTUS

1. Ehitusmaailma tutvustus

1.1. Ajalugu


Omanikuvahetusega seoses ehitab Ehitusmaailm oma kauplused ümber vastavaks ettevõtte Keskot ketikonseptioonile. Ümberehitatud kauplused sarnanevad sisult ja väljuselt supermarketile (“kõik ühest koha põhimõte”), kus tootevalik ja kaupade asetus määratletud päi mõeldud ja kindlate reeglite järgi paika pandud.

1.2. Tegevus

Ehitusmaailma missiooniks on olla parima valiku ja teenindusega ehituskaupade müüja. Ettevõtte häädluseks on Suures poes on suurem valik!

Ehitusmaailma äridadeks on läbi konseptsooni kaupluste ja personaalse teenindamise tagada klientide parim varustatus ehituskaupadega.

Olulisemateks eemärkideks on olla turulidriks ehituskaupade müügis ning teenida kasumit. Põhilisteks strateegilisteks plaanideks eesmärkide saavutamisel on jaekaubanduse osatähtsuse tõstmine kogumüügis, teeninduskvaliteedi ja -operatiivsuse parandamine ning kliendikeskse teenindamise põhimõtete sõvendamine.

Ehitusmaailma peakontor ja kolm kauplust asuvad Tallinnas, üks kauplus on nii Tartus kui Pärnus. 2002. aasta augustis on plaanis avada kauplus Haaberstis.


1.3. Kommunikatsioonikorraldus


Eraldi väljatöötatud kommunikatsioonistrateegiat, mille üks osa organisatsioonis isene kommunikatsioon olla võiks, ettevõttel pole. Töötajatega seotud teemad kajastuvad organisatsiooni personali- ja turunduspoliitikas.

Organisatsioonisisese kommunikatsiooni olulisemateks vahenditeks on:

• iganädalased koosolekud struktuuriüksuste juhtide ja juhtkonna ning struktuuriüksuste juhtide ja nende alluvate vahel;
• Intranet (Concorde XAL), mille kaudu edastatakse olulisemat igapäevatööd puudutavat operatiivteavet;
• igakuiselt ilmuv siseleht;
• infostendid kauplustes;
• klienditeeninduse käsiraamatud;
• sisseelamisprogramm uutele töötajatele (ettevõtet tutvustav koolituspäev) ja
• firmasisesed suvepäevad.
2. Ehitusmaailma siseleht

Ehitusmaailma sisekommunikatsiooni üks olulisemaid vahendeid on ettevõtte siseleht nimega Infoleht. Siseleht ilmub alates 2000nda aasta märtsist korra kuus, ilmumiskuupäev on ebaregulaarne, tiraaj 300.


2.1. Eesmärgid

Infolehe sihtgrupiks peetakse kõiki ettevõtte töötajaid. Siselehe olulisemad ülesanded on:

- informeerida töötajaid suurematest toimunud või toimuma hakkavatest muudatustest (tavaliselt teevad seda tippjuhid);
- edastada operatiivteave igapäevatöös paremaks korraldamiseks (protseduurireeglid, teadaanded);
- tutvustada uusi ja olemasolevaid töötajaid, suurendamaks ettevõttesisest seotust ja teadlikkust;
- ennetada kuulujuttude teket ja kirjutada ka ettevõtte probleemidest ja töötajate ebakorrektsetest käitumisest (rubriik kriminaalkroonika, kus räägitakse sisekontrolli tulemustest);
- selgitada laiemad (valdkonna)spetsiifilisi teemasid, mis aitaksid mõista ettevõtte üldjuhtimisega seotust (kirjutised mainest, kaubandusest, globaalse ehitusturu trendidest) (Kullo 2002).

Seega on Infolehe põhieesmärgiks eelkõige ettevõtte või tööülesandeid puudutava informatsiooni edastamine. Laiemateks siselehe eesmärkideks on töötajaskonna teadlikkuse, lojaalsuse ja kaasatuse suurendamine.
III UURIMISKÜSIMUSED JA METOODIKA

1. Hüpoteesid

Käesoleva tööga on autor seadnud endale eesmärgi analüüsida Ehitusmaailma sisekommunikatsiooni korraldust ning töötajate töörahulolu. Põhjalikumalt on analüüsid endet ettevõtte põhilist kommunikatsioonikanalit Infolehte ja seda, mil määral viimane oma eesmärke täidab.


Vähese tähelepanu pööramine sisekommunikatsiooni sümmeetrilisuse põhimõtetele avaldub töö alamhüpoteesist kohaselt ka töötajate rahulolu määras. Käesolevas töös soovib autor näidata, et parem organisatsioonisises kommunikatsiooni korraldus aitaks kaasa töötajate suuremale rahulolule ettevõttega tervikuna.
2. Uurimisküsimused

Uurimisküsimused, mille kaudu hüpoteside paikapidavust kontrollitakse, on:

1. milline on töötajate hinnang ettevõttesisele kommunikatsioonikorraldusele
   (saadava info hulk ja kvaliteet, kommunikatsioonikanalite kasutamine, töötajate
   omavahelised suhted, kommunikatsioonikliima jne)?

2. milline on rahulolu oma töö, osakonna, ülemuse ja organisatsiooniga tervikuna?

3. kas ja kuidas on omavahel seotud ettevõttesise kommunikatsioon ning rahulolu
   oma tööga ja organisatsiooniga tervikuna?

4. kuidas Infolehe kirjutised temaatiliselt jagunevad, milliseid sõnumeid edastavad ja
   kuidas seda teevad?.

25
3. Metoodika

Bakalaureusetöös on kasutatud kahe uuringu – töörahulolu ja sisekommunikatsiooni uuringu tulemusi.


Organisatsiooni sisekommunikatsiooni uuring viidi käsioleva töö autori poolt läbi 2002 aasta veebruaris. Küsimustikele vastas 160 inimest, mis arvestades antud ajaperioodil reaalselt töööl olevate inimeste arvu (u 300), moodustab puudel poole (53,3%) ettevõtte töötajaskonnast. Uuringu tulemused on töödeldud statistikaprogrammiga SAS ja MS Excel.


Sisekommunikatsiooni uuringus käsitletud teemad puudutasid üldist töökeskkonda ja tasustamist, info saamist eri teemade kohta, infovahetuse mõjutajaid, kommunikatsioonivahendite kasutamist, info liikumist töölöigus, töötajate omavahelisi suhteid, ettevõtte juhtimist ja motivatsiooniallikaid. Kolm küsimust puudutasid organisatsiooni siselehte.

Lehe sisu analüüsides on vaadeldud kuuteteist lehenumbrit (juuni, 2000 – detsember, 2001), analüüsiühikuks on valitud kõik artiklid.

Lehe eesmärkide väljaselgitamiseks ning organisatsiooni ja selle kommunikatsioonikorralduse kohta taustinfo saamiseks on läbi viidud intervjuud Ehitusmaailma turundusjuhi Kristiina Kulloga ja personalijuhi Tiiu Sarapuuga.
III UURINGU TULEMUSED

1. Töörahulolu uuringu tulemused

Rahulolu-uuringu tulemused on esitatud nelja uuringus käsitletud rahulolu liigi (rahulolu tööga, ülemusega, poe/osakonnaga ja organisatsiooniga tervikuna) kaupa. Küsimustiku tulemused on üldistuste saamiseks summeeritud jaemüügi (kaupluste töötajad, kokku 160 inimest) ja teiste struktuuriüksuste (administratsioon, tooterühmade juhid, ärikiendi müügiosakonnad, logistika/keskladu, rahandus ja IT, kokku 89 inimest) lõikes.

Rahulolu küsimustikule vastas 249 inimest. Enim vastanuid oli Tähetorni kauplusest (61 inimest), järgnesid Lasnamäe (41) ja Tartu kauplus (36), ärikiendi müügiosakonnad (23), Pärnu kauplus (22), administratsioon (20), tooterühmad (19), logistika/keskladu (17) ja rahandus ja IT (kokku 10 inimest). Küsimustikule vastanute täpne jaotumus on toodud lisas 4.

1.1. Rahulolu oma tööga


Kaupluste töötajad tunnetavad vähem kui teiste struktuuriüksuste töötajad, et nad saavad oma töö ise planeerida, et töö pakub võimalusi enescarendamiseks ning on vaheldusrikas. Kui oma tööga tervikuna on muude struktuuriüksuste töötajatest rahul 80%, siis kaupluste puhul on vastav näitaja 56%.

19st oma tööd puudutavast väitest sai kõige madalam hinnangu väide, mille kohaselt on töökoormus liiga suur (nii arvas 32,5% vastanuist). Samuti ei pidanud enamik vastanuist praegust palgaviisi piisavalt heaks - vaid 34% vastanuist arvas, et see ergutab headele töötulemustele. Oma tööks saavad piisavalt infot alla poole (44%) kaupluste töötajatest ja pisut üle poole (57%) muude struktuuriüksuste töötajatest.

Vaadeldud nelja näitaja (rahulolu tööga, ülemusega, osakonnaga, organisatsiooniga tervikuna) seast oli nii kaupluste kui teiste struktuuriüksuste seas suurim rahulolu just oma ülemusega. Jällegi olid teiste struktuuriüksuste hinnangud oma ülemusele paremad kui kaupluste töötajate omad.

Kõige enam hinnati otsese ülemuse koostööväimelisust (muud struktuuriüksused hindasid seda 91%, kauplused 76% ulatuses), usaldusväärsust (90% ja 73%) ning inimeste hindamist (88 ja 68%). Suhteliselt kõrged olid kõikide vastanute hinnangud ülemuse võimele neid koostööle ergutada ja eesmärke arusaadavalt lahti seletada. Tervikuna olid ülemusega rahul 74% teiste struktuuriüksuste ning 60% kaupluste töötajatest.

Kui 85% Ehitusmaailma teiste struktuuriüksuste töötajatest arvas, et otsene ülemus kohtleb inimesi õiglaselt, siis samal arvamusel olid vaid pisut üle poole, 54% kaupluste töötajatest.

Kõige nõrgem hinnang anti ülemuse võimele tagasisidet anda ning heade töötulemuste eest kiita. Nii teiste struktuuriüksuste kui kaupluste puhul olid senisega rahul alla poole vastanuist (va teiste struktuuriüksuste hinnang ülemuse poolt antavale tagasisidele, mille puhul olid senisega rahul 55% vastanuist). Hinnangud oma ülemusega rahulolemise kohta on esitatud joonisel 2.
1.3. Rahulolu poe/osakonna tegevusega

Nii kauplustes kui teistes struktuuriüksustes hinnati oma tegevust ausaks ning omavahelist koostööd heaks. Samuti tunnistati, et poe ja osakonna asju saab vabalt arutada ning aktuaalseid probleeme arutatakse aktiivselt. Üle poolte vastanuist hindasid poe või osakonna tegevust plaanipäraseks ja kliendikeskseks. Viimase puhul jagas seda veendumust 78% kaupluste töötajatest ning 65% teiste struktuuriüksuste töötajatest. Üle poolte vastanuist hindasid poe või osakonna tegevust plaanipäraseks ja kliendikeskseks. Viimase puhul jagas seda veendumust 78% kaupluste töötajatest ning 65% teiste struktuuriüksuste töötajatest.

Põhilised näitajad, mille puhul kaupluste hinnangud teiste struktuuriüksuste hinnangutest madalamad olid, puudutasid uute töötajate sisseelamist, poe või osakonna ühiste eesmärkide olemasolu ning võimalust neid mõjutada. Oma poe/osakonna tegevusega tervikuna oli rahul 69% teiste struktuuriüksuste ja 58% jaemüügi töötajatest.

Kõige vähem olid vastajad nõus väidetega, mille kohaselt osatakse poe/osakonna tegevuse kohta esitada konstruktiivseid ettepanekuid. Kauplustest olid selle väitega nõus 37% ja osakondadest 46% vastanuist. Täpsemad andmed rahulolu kohta oma poe või osakonnaga on toodud joonisel 3.

- Meie poe/osak. tegevuse kohta esitatakse konstruktiveid ettepanekuid (%): 37/46
- Tööjaotus meie poe/osak.-s on õiglane (%): 49/55
- Mul on võimalus mõjutada meie poe/osak. tegevust ja eesmärke (%): 44/57
- Meie poe/osak. tegevus on plaanipärane (%): 56/64
- Meie tegevus on kliendikeskne (%): 65/78
- Meie poes/osak-s on kõigil ühised eesmärgid (%): 49/66
- Olen meie poe/osakonna tegevusega tervikuna rahul (%): 58/69
- Usun, et selle uurimuse tulemust arutatakse meie poe/osak.-s (%): 59/70
- Meie poes/osak.-s jälgitakse piisavalt tegevust ja eesmärkide saavutamist (%): 54/71
- Igaüks teab, kuidas tema töö mõjutab meie poe/osak. tegevust. (%): 61/71
- Koostöö meie poe/osak. inimeste vahel on hea (%): 77/81
- Meie poes/osak-s saab kõiki tööasju vabalt arutada (%): 71/81
- Meie poe/osak. tegevus on aus (%): 78/84

Diagrammi eesmärk on ilmutada meie poe/osakonna tegevusega seotud erinevate struktuuriüksuste ja kaupluseid.

**Teised struktuuriüksused**

**Kauplused**
1.4. Rahulolu organisatsiooniga tervikuna

Organisatsiooniga tervikuna on rahul 64% teiste struktuuriüksuste ja 60% kaupluse töötajatest. Rahulolu organisatsiooniga tervikuna mõjutavad positiivselt firma pidev uuenemise ja areng, usaldusväärsus ja headena tajutud väljavaated.

Teistest struktuuriüksustest hindasid kauplused pisut paremaks firma tegevuse eesmärgipärasust, head mainet ja majanduslikku tõhusust.

Alla poole vastanuist nii kauplustes kui teistes struktuuriüksustes olid rahul karjäärivõimaluste ja omavahelise koostööga. 43% kaupluse töötajatest arvas, et kõik kliendisuhted on firmas hästi korraldatud, teiste struktuuriüksuste töötajatest julgesid seda kinnitada veel vähem, 34% vastanuist.

Joonis 4. Rabulolu organisatsiooniga tervikuna Teised struktuuriüksused ja kauplused.
1.5. Rahulolu erinevate komponentide võrdlus

Võrreldes omavahel kõiki nelja uuringus käsitletud rahulolu komponenti – rahulolu oma töö, ülemuse, poe/osakonna tegevuse ja organisatsiooni tegevusega tervikuna, selgus, et kaupluse puhul oli vastuste keskväärtus viiepallisüsteemis (kus 1 on negatiivseim ja 5 positiivseim hinne) 3,65 ning teiste struktuuriüksuste puhul 3,88. Kõik nimetatud rahulolu aspektid said kõrgema hinnangu teistes struktuuriüksustes kui kauplustes (vt joonis 5).

Joonis 5. Rahulolu erinevate rahulolu komponentidega.


Kaupluste puhul tervikuna olid kõigi nelja töörahulolu näitaja omavahelised erinevused nii väikesed (rahulolu ülemusega 3,69, organisatsiooni tegevusega tervikuna 3,66 ja
poe/osakonna tegevuse ning oma tööga 3,63), et ei võimaldanud ühtegi aspekti positiivsena või negatiivsena esile tuua. Seega ei saa väita, et töötajate rahulolu oma tööga oleks kaupluse töötajate puhul oluliselt suurem kui rahulolu organisatsiooniga tervikuna.

Erisuste puudumine võib olla tingitud nii sellest, et tõepoolest ei suudeta rahulolu erinevaid aspekte erinevalt hinnata kui ka üldisest selliste uuringute puhul valitsevast tendentsist hinnata kõige igaks-juhuks keskpäraseks, toomata välja ühtegi keskmisest positiivsemat või negatiivsemat arvamust. Ühetaoliste vastuste põhjuseks võib olla ka küsimustiku liigne pikkus, keerulisus, töötajate usaldamatus või ettevaatlikkus.


Mõlema vastajagrupi puhul said nõrga hinnangu kommunikatsiooni ja eriti kahepoolset kommunikatsiooni puudutavad väited – kõige rahulolematumad olid oma töö ja
organisatsiooni kui terviku kohta info saamisega, ülemusepoolse tagasiside ja kiitusega, ülevalt poolt tulevate ettepanekutega, karjäärivõimaluste ja koostööga. Eelpooltoodud põhjal võib arvata, et rahulolematuse vähendamisele saab kaasa aidata läbi planeeritud ja teadlikult juhitud organisatsioonisises sümmeetrilise kommunikatsiooni.
2. Sisekommunikatsiooni uuringu tulemused


2.1. Üldine infoliikumine

Üldise infoliikumise kohta käivad küsimused puudutasid infoliikumise kiirust ja kvaliteeti organisatsioonis tervikuna ning konkreetses osakonnas. Vastustest selgus, et oma osakonna sisest liigub info oluliselt paremini kui organisatsioonis tervikuna. Kui oma osakonna hindasid info liikumist rahuldavaks, heaks või väga heaks 79% vastanuist, siis organisatsioonis tervikuna lugesid info liikumis t heaks või rahuldavaks vaid 41% vastanuist ja väga heaks mitte keegi (joonis 6).

Joonis 6 Info liikumine osakonnas ba organisatsioonis tervikuna.
Antud tendents, kus info liigub paremini osakonna sees kui organisatsioonis tervikuna, on üsna tavaline ja osaliselt ka mõistetav. Ent sedavörd palju halvem info liikumine organisatsioonis tervikuna viitab siis tösistele puudustele kogu organisatsiooni puudutava info levitamises.

Oma osakonna sees hindasid infoliikumist kõige paremaks ärikesi Müügiosa, Lasnamäe kauplus ning Tartu kauplus; kõige halvemaks Tähetorni kauplus (liisa 8).

Hinnates info liikumise kiirust ja kvaliteeti oma töölõigu, peeti kõige kiiremaks ja täpsemaks infovahetust sama tasandi kolleegide vahel. Infoliikumist alluvatelt ülemustele hinnati mõnevõrra kiiremaks ning kvaliteetsemaks kui infoliikumist ülemustelt alluvatele. Siiski polnud hinnangud kolme erinevat tasandit infoliikumisele (alt üles, ülevalt alla, sama tasandi kolleegide vahel) kuigi suurem määral erinevad (joonis 7, 8).

Joonis 7. Info liikumise kiirus eri tasanditel.

Joonis 8. Info liikumise kvaliteet eri tasanditel.
2.2. Infovahetus teemade lõikes

Kõige enam saavad töötajad otseselt oma tööülesandeid puudutavat informatsiooni (85% vastanute meelest piisavalt). Samuti teavad enamus töötajaid (82%), kelle poole nad probleemide tekkimise korral pöörduma peavad. Siinkohal on huvitav märkida, et töörahulolu uuringus arvasid vaid poole vastanuist (kauplustes 44 ja teistes struktuuriüksustes 57%), et saavad oma tööks piisavalt infot. Tulemuste suhtes suur erinevus võib olla tingitud sellest, et kommunikatsiooni uuringus olid küsimused spetsiifilisemad (lisaks tööülesannete kohta saadavale infole küsiti ka teiste tööga seotud aspektide kohta info saamise kohta) ja seetõttu said vastanud oma hinnangutes olla detailsemad.

Pisut vähem kui oma tööülesannete kohta saavad töötajad teavit selle kohta, kuidas nende tööga rahul olla (piisavaks või pigem piisavaks pidas saadavat infot 65% vastanuist) ning kes peale nende veel organisatsioonis töötab (64%).

Organisatsiooni eemärkide ja tulevikuplaanide kohta väärsid end ebapiisavalt infot saavat üle poole vastanuist (51%), soovitust oluliselt vähem saadakse infot ettevõtte probleemide ning edutamisvõimaluste kohta (joonis 9).
Nimetatud väiteid analüüsides ilmneb, et kõige enam saadakse erinevate teenade kohta infot Lasnamäe kaupluses (keskmine hinne 4-palli skaalal, kus 1 tähistab ebapiisavat ja 4 piisavat, oli 3,1) ning kõige vähem Tähetorni kaupluses (keskmine hinne 2,5). Probleemsetena eristuvad Pärnu kaupluse tead matus organisatsiooni probleemide kohta (1,8) ja tooterühmade (1,6) ning Tähetorni kaupluse (1,9) tead matus edutamisvõimaluste kohta.

2.3. Puuduliku infovahetuse põhjustajad

Puuduliku infovahetuse olulisemate põhjustena nähti ebapiisavat töötajate ja juhtkonna vahelist suhtlust ja seda, et töötajad ei anna üksteisele vajalikku infot edasi. Üle poole vastanuist pidasid halva infoliikumise mõjutajaks ka ebamääraseid käskke ja arusaamatuid juhiseid, toimiva infokorraldussüsteemi puudumist, puudulikku teadmist ettevõtte üldistest eesmärkidest ja arengusuundadest ning ebaselget struktuuri ja tööjaotust.

Alla poole vastanuist pidas probleemseks töötajate omavahelisest suhtlemisest osakonna sees, sama mainiti ka mitmel korral lisakommentaارides. Kõige vähem nähti infoliikumist takistavate teguritega võimaluste puudumist info vahetamiseks ja rangeid alluvussuhteid (joonis 10).

Puuduliku infovahetuse põhjuste osas tulid erinevused struktuuriüksuste lõikes eriti selgelt esile. Nii näiteks on puudulik töötajate ja juhtide omavaheline suhtlemine teravaks probleemiks Pärnu (100%) ja Tähetorni kaupluses (91%) ning kesklao (89%), samal ajal kui Lasnamäe ja Tartu kaupluse puhul nimetatakse antud põhjust keskmisest vähem.

Probleem, et töötajad üksteisele vajalikku infot edasi ei anna, on tugevaim ärikiendit müügiosakonnas (nii arvad kõik vastanud), administratsioonis (94%) ja tooterühmades (80%).

Ebamääraselt antud käske ja arusaamatuid juhisid pidasid teistest enam häirivateks ärikiendi müügiosakonnad (100%) ja Tähetorni kauplus (70%).

Toimiva infokorraldussüsteemi puudumist tajusid teistest teravamalt keskladu (75%) ning administratsioon (75%), aga ka Tähetorni kauplus (71%).

Vähest teadmist ettevõtte üldiste eesmärkide kohta ja sellest tulenevaid infokorraldusprobleeme tõstsid teistest enam esile keskladu (86%) ning Pärnu kauplus (75%).

Ebanelge struktuur ning sellest tulenevad probleemid olid tugevamalt tajutud ärikiendi müügiosakonna (75%), kesklao (75%) ja Tähetorni kaupluse puhul (66%). Puuduliku infovahetuse põhjused nii kauplustes kui teistes struktuuriüksustes on toodud lisas 9.

2.4. Kommunikatsioonikanalid


Illustreerides peaaegu valitsevat infopuuudust, selgus vastustest, et senisest enam infot soovitakse saada peaaegu kõikidest kanalitest. Tulenevalt suulise suhtluse suurest
osatähtsusest sooviti senisest veelgi enam saada infot just eelkõige oma otseselt ülemuselt (pea igas küsimuses). Senisest enam tahetakse infot saada ka Infolehest, infostendidelt, koosolekutelt ja koolitustelt. Ülevaade sellest, kust praegu erinevate teemade kohta infot saadakse ja milliste kanalite vahendusel seda senisest rohkem vastu võtta soovitakse, on toodud lisas 10. Alljärgnevalt lühidalt iga teemavaldkonna põhiliste kommunikatsioonikanalite kohta.

Tööülesannete ja –kohustuste kohta saadakse enamus infot otseselt ülemuselt, olulisuselt järgmised on ametlikud dokumendid, koosolekud, suhtlus kolleegidega, telefon, Intranet ja e-post.

Selle kohta, kuidas inimese tööga rahul ollakse, saadakse põhiline info samuti oma otseselt ülemuselt. Antud teema vastu tuntakse aga suuremat huvi, mida näitab ka kuulujuttudest saadava sellesisulisest teabe suur osakaal. Senisest enam soovitakse, et antud teemal räägitaks koosolekutel ja kirjutatakse Infolehes ning ametlikes dokumentides.

Ettevõtte eesmärkide, tulevikuplaanide ja probleemide kohta saadakse kõige enam teavit Infolehest, järgnevalt vestlused ülemuse ja kolleegidega ning koosolekud ja ametlikud dokumentid. Küllalt palju infot, eriti ettevõtte probleemide kohta, saadakse kuulujuttudest. Vastanute meeest võiks antud teemadest rohkem kuulda ülemustelt ja koosolekult, lugeda Intranetist, Infolehest ning ametlikes dokumentides.

Kõige vähem saadakse infot teiste töötajate töökohustuste kohta, antud teemal soovitakse mõnevõrra enam lugeda Infolehest.


Ehitusmaterjalide turu kohta käiva info põhitheaks vahendajateks on kolleegid ning ajakirjandus, järgnevalt Intranet ja koolitused. Enam soovitatakse antud teemat käsitleda Infolehes.
Puuduliku infovahetuse põhjuste juures (ptk 2.3., lk 41) jäeb silma huvitav kommunikatsioonikanalitega seotud tendents. Nimelt mainiti ühe olulisema infovahetust hääriva tegurina ära see, et töötajad ei anna üksteisele vajaliku infor edasi (71%) ning et puudub toimiv infokorraldussüsteem (60%). Samas märgiti ühe kõige vähem infoliikumist takistavate tegurina ära võimaluste puudumine info vahetamiseks (30%). Seega - ühelt poolt justkui nenditakse võimaluste olemasolu info vahetamiseks, samas aga kritiseeritakse töötajate vastupidist käitumist.


2.5. Töötajate omavahelised suhted

Töötajate omavahelised suhted on Ehitusmaailmas head. Probleemide korral teatakse, kelle poole pöörduda, otseseid ülemusi usaldatakse. Töötajad saavad valdavalt omavahel hästi läbi ja usaldavad üksteist.

Heaks hinnati ka juhtkonna omavahelist läbisamist (sageli märgiti siiski, et puudub sellekohane info), samas ei usalda neljandik vastanuist tippjuhtkonda ning üle poolte ei pea tippjuhtkonda töötajatega suheldes avatuts.

Pisut üle poolte vastanuist suhtleb kaastöötajatega ka vabal ajal ning tajub võimalust rääkida kaasa enda tööd puudutavates küsimustes. Vaid alla poole vastanuist peab otsese ülemuse kiitust heade töötulemuste eest piisavaks (joonis 11).
Joonis 11. Töötajate omavahelised suhanded.

Summeerides eelpooltoodud organisatsioonikliima kohta käivate väidete tulemused, ilmnes, et struktuuriüksuste lõikes on tulemuse d üsna ühtlased, st töötaja te omavahelised suhanded on üsna sarnase kvaliteediga kogu organisatsioonis.

Teistest pisut kõrgema keskmise hindega (hinnatud 4-palli skaalal, millest 1 ei nõustu toodud väitega üldse ja neli nõustub täiel määräl) hinnati ülaltoodud väiteid tervikuna ärikiendi müügiosakonnas ning administratsioonis (mõlemas 3,0) ning keskmiseid madalamalt Tähetorni ning Pärnu kaupluses (mõlemas 2,7).

2.6. Töökeskkond ja juhtimine

Töökeskkonnaga tervikuna (müür, soojus, valgustus, sisustus) on rahul üle poole ehk 66% vastanuist, rahulematud väärtused on vastanuist 34% vastanuist. Enamikel töötajatel on olemas kõik tööks vajalikud vahendid ning võimalus keskenduda oma tööülesanne täitmisele (joonis 12).
Joonis 12. Töökeskkond ja tasustamine.

Struktuuriüksustest oli oma töökeskkonnaga tervikuna kõige enam rahul administratsioon, järgnesid ärikliendi müügiosakonnad, Tartu kauplus, Lasnamäe kauplus, Tähetorni kauplus, keskladu, Pärnu kauplus ning viimasena tooterühmad.

Olulisemateks motivaatoriteks töö tegemisel osutusid palk, kindlus töökoha säilimise osas, huvitav töö, meeldivad kollegid ja karjääritegemise võimalus. Tähtsateks peeti ka meeldivaid töötningimisi ja tegevuse jõukohasust. Tähtsusetutena või vähetähtsatena märgiti muretu äraoleku võimalust ning muude võimaluste puudumist (joonis 13).

Hinnates ettevõtte juhtimist ja juhtkonna ja töötajate vastastikke tundeid (joonis 15), selgus, et 41% vastanuist pidas ettevõtte juhtkonna suhtumist töötajatesse neutraalseks, 29% soosivaks ning 27% pigem kriitiliseks kui soosivaks.

Sarnaselt eelpooltoodude hindasid töötajad juhtkonda (joonis 16) enamasti neutraalselt (48%), soosivaid hinnanguid oli 30%, pigem kriitilisi 11% ja väga kõrgeid hinnanguid vaid 9% (juhtkonna arvatava suhtumise puhul oli väga kõrgeid hinnanguid vaid 1%). Seega saab öelda, et vastanute meelest suhtub juhtkond töötajatesse pisut kriitiliksemalt kui suhtuvad.
töötajad juhtkonda. Töötajate ja juhtkonna omavahelised suhted struktuuriüksuste lõike
on toodud lisas 11.


2.7. Olulisemad sisekommunikatsiooni probleemid

Kui positiivsena võib uuringu tulemustest esile tõsta töötajate häid omavahelisi suhteid, otseselt oma tööd puudutava info kättesaamist, head info liikumist osakonna sees ja otsese ülemuse usaldamist, siis kriitilisemad on vastanute hinnangud organisatsiooni kommunikatsioonile üldiselt.

Kommunikatsioonikorralduses hakkavad silma suured erinevused struktuuriüksuste lõikes (nt Pärnu ja Tähetorni kaupluse töötajate hinnangud olid sageli keskmisest madalamad), mis tulenevad tõenäoliselt vastavates kauplustes tööl olevatest isikutest ja nende juhtimistavadest ning väljakujunenud kommunikatsioonikliimast.
3. Siselehe analüüs


3.1. Ajalehe ülesehitus


Mahukamate lehenumbrite puhul (6-8lk) on keskmisi lehekülg (3,4 ja 4,5) enamasti kasutatud fotoreportažide esitamiseks. Keskmise lahtise vahelehe tõttu ei saa kuueleheküljelisi väljaandeid just kõige käepärastemaks pidada. Kahel korral, kui lahtist vahelehte on kasutatud töökuulutuste ning ankeedi jaoks, on lahtine vaheleht siiski õigustatud.

Kõige selgema ülesehitusega on tagalehekülg, mis pühendatud kergemate teemadele (sünnipäevad, naljapildid, uued töötajad) ja teadaannetele.

Infolehele omase harva ilmumisperioodi puhul pole õigustatud artikli jätkamine läbi mitme lehenumbri (nt jätkusid artiklil dokumentide vormistamisest ja helistamisest läbi kolme ja kahe lehenumbri, kusjuures teise näite puhul mahtus ühte lehte vaid loo pealkiri, sissejuhatus, autoril foto ja üks 10 cm pikkune veerg põhitekstist).
Üldiselt on Infolehe ülesehitus loogiline ja sarnane kõigil vaadeldud väljaannetel – põhilugu esilehel, teised olulisemad lood keskel ning meelelahutuslikum materjal tagalehel.

3.2. Kasutatud žanrid

Siselehe spetsiifilise iseloomu tõttu ei saa kõiki ilmunud lugusid traditsioonilist ajalehežanrid määra tlust aluseks võttes liigitada. Vaadeldud kuueteistkümnes lehenumbris ilmunust saab siiski eristada:

• 32 probleem- või ülevaatelugu;
• 23 intervjuud;
• 7 fotoreportaazi;
• 4 teadaanner;
• 3 uudist ja
• 3 kommentaari.

Probleem- ja ülevaateloo määratluse alla olen liigitanud kirjutised, milles juttu Ehitusmaailma ja konkreetsete piirkondade/projektide käekäigust või üldisematest töökorraldusega seotud teemadest. Intervjuude abil tutvustati põhiliselt Ehitusmaailma uusi töötajaid, fotoreportažide abil toodi lugejani meenutused olulisematest ettevõttes toimunud või ettevõttega seotud sündmustest. Uudisteks liigitatud lood puudutasid Ehitusmaailma poolt väljaantavaid stipendiume. Lehes ilmunud teadaanded teavitasid lühidalt eelolevatest sündmustest ja kommentaarid kajastasid osavõtjate ja läbiviijate poolseid hinnangu firmasisestele koolitustele.

3.3. Rubriigid lehes

Analüüsitud perioodil aitasid materjali selgitada ja lugemist lihtsustada 11 erinevat rubriiki:

• Sünnipäevad – rubriik lehe tagaküljel, mis ilmus kõigis vaadeldud 16 lehenumbris. Sünnipäevade ruubriigis toodi välja ajalehenumbri ilmunisest järgneva kuu sünnipäevalaste nimed ja sünnikuupäevad. Kahe inimese puhul (nr 14) oli välja toodud ka sünnipäevalapse positsioon (juhatuse liige ja nõukogu esimees,


- **Dokumentide vormistamine** on rubriik, mis hõlmab läbi kolme lehenumbri ilmunud lugu pealkirjaga Hea kolleeg, milles edastati suhteliselt üldist ja kuiva infot dokumentide, asjaajamise, blankettide, pitsatite, templite jms kohta.

- **Kriminaalkroonika** on rubriik, mis koondab enda alla sisekontrollijuhi artiklid Ehitusmaailma töötajate seaduskuulekuse kohta. Rubriigi kasutamine on teema olulisuse ja alatise aktuaalsuse tõttu sobiv.

- **Võtab sõna** rubriik ilmus vaadeldud perioodil kabel korral. Ühel korral käsitles rubriigis ilmunud lugu klienditeenindusauditi tulemusi, teisel korral Ehitusmaailma ja tema emafirma eesmärke ja plaane. Kumbki artikkel ei erinenud
oluliselt teistest samalaadsetest ülevaatartiklitest ning seetõttu on nende paigutus omaette rubriiki arusaamatu.

- **Mis uudist** rubriik ilmus samuti kahel korral ning dubleeris mõnevõrra Võtab sõna rubriiki. Mõlemad rubrigis ilmunud lood kajastasid Ehitusmaailma üldist arengut ja olid pigem tagasivaateartiklid kui uudislood (juba ühe loo pealkiri Positiivne ja ootuspärane start (nr 11) ei viita erilisile uudislikkusele).

- **Fotoreportaž** – üheksa ilmunud fotoreportaaži (pildid mõnel Ehitusmaailma ürituselt koos üritust ja pilte selgitava jutuga) juures ilmus rubriiginimi vaid kolmel korral. Iseenesest pole rubriiginime ilmumine küll vajalik, kuna on niigi aru saada, et tegu on fotoreportaažiga.

- **Personali töörahulolu uurimus ja Nõuanne** on ühekordselt ilmunud rubriigid. Sisuliselt on tegu raami paigutatud teadaande ning nõuandega, ent mingitel põhjustel on kasutatud rubriigailaseid. Kindlasti ei mõju sellised ühekordsed ja juhuslikud rubriigid kuigi veenvalt, lisaks muudab nii rubriiginime, rastertausta, raami kui osaliselt tumeda teksti kasutamine lehekülje rusuvaks ja muudab selle liialt kirjuks.

- **Saame tuttavaks ja Persoon** rubriigid tutvustavad mõlemad Ehitusmaailma töötajaid. Enamikul juhtudel töötajaid tutvustava teksti juures rubriiginimesid ei kasutatud, kuid kui seda siiski teha, tuleks kokku leppida ja püsima jääda ühe ruubriiginalmetuse juurde. Lühiduse mõttes sobiks selleks paremini ruubriiginalmi Persoon.

3.4. Teemad lehed

Infolehes kajastatud teemad jaotuvad proportsionaalselt järgnevalt:

- 19 loos tutvustati 22 erinevat Ehitusmaailma töötajat;
- 9 kirjutist/joonistust olid meelelahutuslik(-informatiivsed);
- 8 kirjutist puudutasid ettevõtte arengut ning eesmärke;
- 8 kirjutises käsitleti oteselt personaliga seotud teemasid;
- 8 kirjutist sisaldasid üldisemat või konkreetsemat töökorralduslikku inforatsiooni;
• 7 fotoreportaži kajastasid Ehitusmaailma puudutavaid sündmusi;
• 4 artiklit kajastasid ettevõtte sisekontrolli ja turvalisust;
• 4 teadaannet andsid edasi lühiateateid;
• 3 artiklit vastasid mõõndustega uudiste kriteeriumitele;
• 3 artiklit keskendus konkreetse poe või piirkonna käekäigule;
• 3 artiklit selgitas omanike plaane ja kavatsusi ja
• 3 kirjutist edastasid jõulusooove.

Alljärgnevalt on analüüsitud kõiki olulisemaid teemakäsitlusi lähemalt.

3.4.1. Töötajate tutvustamine

Infolehes on tutvustatud erinevatel ettevõtte tasanditel töötavaid inimesi: 5 intervjuud on Ehitusmaailma tippjuhtidega (müügi- ja finantsdirektor, logistika- ja turundusjuht, jurist), 5 struktuuriüksuste juhtidega (kaupluste ja osakondade juhatajad), 4 toote- ja müügijuhtidega, 4 abipersonaliga (sekretär, finantsjuhi abi, juhatuse esimehe abi, müügisekretär) ja 3 klienditeenindajaga. Tutvustatud mehi ja naisi on vaadeldud perioodil võrdselt.

Ühel korral on lehes olnud ka intervjuu Ehitusmaailma staažikaima töötajaga (nr 15), artikkel demonstreerib ettevõttesisese karjääri tegemise võimalikkust ja on sellisena vägagi sobiv.

Enamasti on intervjuueiritavatel uuritud nende haridustee (juhtide puhul), eelnevate töökokemuste ja praeguste tööülesannete kohta. Samuti on pea alati peaturud ka nn kergematel teemadel (hobid, isiklik elu), mis annab loole juurde inimlikkust. Mööningatel juhtudel võib tänu küsimuste sõnaseltele ja suunitlusele vastuseid küll juba ette ainata (kuidas sulle sekretäri amet meeldib, kas sinu tööd väärtustatakse piisavalt, kas oled täna rahul oma tööga ja töötajatega?) ning sellest tulenevalt on kirjutised mõnikord liialt positiivsed ega sisalda näiteks arutlust selle kohta, mida saaks tulevikus paremini teha ning millised on suurimad probleemid tööloigus.
3.4.2. Meelelahutuslikud kirjutised


Meelelahutus-informatiivsete kirjutiste ilmusid veel Ehitusmaailma suvepäevade sisekorra eeskirii, piparkoogimaja valmistamise õpetus (nr 10), valik jõululuuletusi (nr 10) ja lühiülevaade valentinipäeva ajalool (nr 12). Viimastena toodud näited (piparkoogimaja, valentinipäeva ajalugu) mõjusid küll pigem ruumitäidetena, mistõttu julgen kahelda nende sobivuses ettevõtte siseselehte.

Meelelahutuslikeks võib lugeda ka Ehitusmaailma sünnipäev fotoreportaži suvemängudelt, stipendiumite jagamisel, jõuluvastuvõtult ja kaupluse avamisel. Fotoallkirjade puhul oli keelekasutus kas silmatorkavalt omamehelik (Õhtuhämaruses lavale astunud Eesti oma ABBA võttis kõigil pildi uduseks, Personalidirektor näitas igati välje hooltse kaadri heaolu eest jagades lahke käega karastavaid jokke. Murumängur Jüri neelas silmatajas iga Tiiu liigutust, Õhtukiisimuseks kujunes, kumb jänku on ilusam?, ...ja haridusministrile jäid tühjad pihud, Sander tegi suu labti, kill-koll, rooljoookute kontroll), sellele vastanduvalt liigsetelt ametlikult (Hr. Haridusminister ja pr. aselinnapea sönarühmade kaasa elamas, Juhateuse liikmed pruudega) või põhjendamatu oluliselt keele (the winner takes it all!, Friends forever, We are the champions...). Muidugi leidus ka sobivalt vaimukaid ja fotot selgitavaid pildiallikirju (nr 15, 16).

3.4.3. Ettevõtte areng

Ettevõtte üldist arengut, plaane ja eesmärke, piirkondlike kaupluse käekäiku ja omanike plaane ja kavatsusi puudutavad kirjutised ilmusid enamasti lehe esiküljel.

Ehitusmaailma üldisest arengust kirjutas kõige sagedamini juhatus seimes (5 korda), sõna said ka juhatusi liige, finantsdirektor, kaubandusdirektor ja Ehitusmaailma emafirma asepresident.
Juhtide pöördumistes on juttu ettevõtte olemasolevast olukorrast ja plaanidest (Positiivne ja ootuspärane start (nr 11), AS Fanaal struktuur ja strateegia (nr 12), Selle aasta tulemused (nr 16)), põhjendatbiks ka uusi eesmärke (Üned sibid (nr 8)) ja muutuste vajalikust (Vanaviisi enam ei saa (nr 9), Töötada tuleb ettepoole mõeldes (nr 18)).

Juhtide pöördumistes oli mõnikord tunda kirjutiste ettekandelikkust (Peeter Randsepp võrdles oma sõnavõtus...Omal poolt lisaksin juurde... (nr 15), Meie beaul on meie endi kättes. Siinkohal soovin teile kõigile palju pealebakkamist muutuste elluviimisel ja jõudu tööle! (nr 8)). Sageli on kõnekasutus tavaline ja sageli tõenäoliselt liialt keeruline, sest sama mõtet saaks õelda ka lihtsalt (Plaani järgi peaksid kauplused juba suve algusest töötama KESKO kettõhise kontseptiooni kohaselt, olma K-Ranta kauplusetõhigi analoogid (nr 11), Niuid tuleb veel mõned aastad ekstenziivsalt kasvada ja kauplusi juurde soetada. Kui juba kasvatud on kirvis ja betooni investeeringute teel piisavalt, hakkame organilise kasvus asemel kvalitiivset kasvu taotlema (nr 15), kvaliteedi parandamine algab sellest, et määratleme oma klientide sõbralikku ja pöörande rohkem tähelepanu rentaable kiendile. (nr 9)).

Tõenäoliselt tuleneb kirjutiste ebaühtlane ja sageli liigselt spetsiifiline sõnavõtuast jaasalast, et kirjutiste autorid pole endale päris hästi selgeks teinud, kellele oma jutu suunavad. Ehitusmaailma-suurenes teenindusettevõttetes on kahtlemata oluline ettevõtte plaanide tutvustamine kõikide tasandi töötajatele, ent esineb tuleks silmas pidada siiski kõige suuremat ja olulisemat sisemis sihtgruppi, teenindavat personali, kuivõrd just selle tasandi töötajatega on juhtkonnal teistest väiksem kokkupuude, ent ettevõtte eesmärkide saavutamisel on teenindava personali täita otsustav roll.

Töötajate kiitmist ja motiveerimist ning juhtkonnapoolsete lubadusi esines, kuid harva. Mõnel korral oli töötajatele suunatud laused esitatud vormis, mida võis mõista nii ülekutsete kui etteheidetena (Klienditeenindaja peab samastama end firmaga ja mõistma, et igal puus kajastub üldises edasiliikumises. Tegukult ootab EM igalt töötajalt peale lojaalsuse ka tulennus (nr 12), Õppigem, küsigem, heitkem, möögém sellele, mida saaks paremini teha... (nr 4)).

Ehitusmaailma Tartu, Pärnu ja Lasnamäe kaupluse õpiküsituse kirjutati pikemalt kolmes lehenumbris, sõna said nii struktuuriüksuste juhid kui tavalistest. Erinevalt ettevõtte üldlist arengut puudutavatest kirjutistes olid piirkondlike kaupluse juhtide poolt kirjutatud
artiklid lihtsalt, isegi ehk liialt könekeeses kirjutatud (...oli olukord üsna nig elavõitu; pärast avamist, nii poole mai pealt...; ärikliendi müügi poole pealt veel seda, et... (nr 17)). Igas kirjutises oli positiivselt esile tõstetud ka konkreetse piirkonna personali (Soovin nii Pärnu töötajatele, kui ka kõigile teistele julget pealebakkamist ning usku enesesse! (nr 16), Saima endale bea, kvalifitsieritud kaadri... nii illdiste muudatuste, kui ka personaliga võib praeguseks päris rabul olla, (nr 17) Tahan kõiki oma töötajaid tabli olemise eest tänada ja õelda, et töötame heas firmas (nr 18)). Otsese juhtide poolt lehe kaudu avaldatud kiitus mõju töötajatele tõenäoliselt topeltmeeldivalt (sest sellest saavad teada ju ka teised ettevõtte töötajad!) ning on seetõttu igati sobilik.

3.4.4. Personalialane informsioon

Otseselt personali puudutavate kirjutistena on vaadeldud perioodil lahti selgitatud puhkuseseadust, põhjendatud arenguvesistuse korraldamise vajalikkust (rõhutatud on mõlemapoolset kasu), antud ülevaade toimunud koolitustest, klienditeenindusaudittist, töötajate rahulolu testuuringust ja sisekonkursi tulemustest. Enamuste kirjutiste autoriks on Ehitusmaailma personalidirektor Tiit Sarapuu, kelle kirjutised paistavad silma konkreetsuse, arusaadavuse ja selge ülesehituse poolest.

Personaliga on otseselt seotud ka sisekontrollialased kirjutised, mis ilmusid vaadeldud perioodil pealkirja all “Nihv-Nihv ja Nahv-Nahv” (küsitav on järgnevate kirjutiste puhul järjenumbri lisamine (nr 2, 3) vajalikkus), autoriks sisekontrollijuht Märt Mikkov. Kirjutistes toodi enamasti välja töötajate sisekontrollialased eksimused. Ühel korral toodi kastis eraldi välja ka tänusõnad tähelepanelike töötajate eeskujulikule käitumisele ja selline avalik tunnustus on väga tervitatav. Seaduste vastu eksinute nimed olid tumedas kirjas välja toodud vaid ühes kirjutises - sellise rõhutamise puhul peaksid reeglid läbi kirjutiste aga samad olema.

küll pisut kohatu, ent meees tasuks siiski pidada, et “avalikku hâbiposti” satuvad vaid inimesed, kelle lohakus ja rumalus ja seadusevastane käitumine tõestatud on.

Lood ise on kirjutatud huvitaval ja kaasaheavaval ning on oma õpetlikkuse tõttu kahtlemata ka vajalikud. Samuti aitab ettevõtte sisekorraeeskirjade rikkumisest avameelselt ja täpselt kirjutamine vähendada vastavasisulisest kuulujutte.

3.4.5. Töökorralduslik informatsioon

Infolehes ilmunud töökorralduslikku informatsiooni võib tinglikult jagada kolmeks. Esimesse klassi kuuluvad kirjutised (kaubandusest, erinevatest dokumentide tüüpidest, asjaajamisest jne) on väga teoreetilised, meenutavad kauba õpikute teksti ning pole antud valdkonna vastu suurema erihuvi puudumisel just kuigi huvitavad.

Teise gruppi kuuluvad juba konkreetemad töökorralduslikud ja üldharivad teemad – helistamine (helistamiskultuur, telefoni käsitlemine), klienditeenindus (nõuandeid jagab Tiina Tšatšua), logistika põhiprotsessid ja uue kontori funktsioonid ja kollektiiv. Kirjutised on esitatud atraktiivsel kujul (tabelis, liigendatult) ja puudutavad igapäevaelulist situatsioone, mistõttu on nende lugemine vajalikum ja huvitavam.

Kolmandasse gruppi kuuluvad kirjutised, mille vajalikkus igapäevase töö korraldamiseks on suur – kirjutised ettevõttes välja antud korralduste ja käsikirjade kohta, igapäevast järgimist vajavad logistilised punktid.

Töökorralduslikku, ehk siis otseselt lehe lugejate igapäevaselt kohta olulist infot kajastati Infolehes vörrelde kõige muuga väga vähe. Üldse pole Infolehe vahendusel tutvustatud näiteks konkreetseid muudatusi töökorralduses, algavaid kampaaniaid, uusi tooteid ja nende omadusi jne.

3.4.6. Uudised

Kõikides uudise kategoriasse liigitatud Infolehe kirjutistes oli juttu Ehitusmaailma poolt ehitus-, arhitektuuri ja restaureerimiseralja tudengitele välja antavat stipendiumitest. Kirjutistes selgitati ka stipendiume väljaandmise põhjused, ent mainiti vaid ettevõttest
väljapoole minevaid sõnumeid ja põhjendusi (kõrghariduse finantseerimisskeemi ümber käivaste vaidluste taustal on oluline, et ka erakapital teadvustaks hariduse ning teadustöö toetamise vajadust. Me peame seda käsitlemata investeeringuna nii terve riigi kui ka oma tegevusvaldkonna tulevikku (nr 8).

Oma töötajatele suunatud siselehe puhul võiks sõnum siiski avalikkusele suunatud sõnumist mõnevõrra erineda, kuivõrd sihtgruppide side teemaga on erinev.

3.5. Autorkond

Kirjutatud teksti tajutakse usaldusväärsemana, kui välja on toodud loo autor. Samuti aitab lehe mitmekülgsusele ja huvitavusele kaasa lai autorite ring. Erinevate tasandite töötajate kaasamine Infolehe tegemisse aitab lehele laiemat lugejaskonda leida (kirjutavad nõ omad inimesed) ja kannab endas ka sõnumit lehe avatuse kohta.

Infolehes pole autoreid märgitud töötajaid tutvustavate intervjuude, mõnedes ülevaatelugude ja uudiste puhul. Antud kirjutiste puhul on lugude autoriteks ja kokkupanijateks enamasti inimesed väljastpoolt organisatsiooni, lehe väljaandmist koordineerivast suhtekorraldusfirmast Hill & Knowlton, kelle nimede väljatoomine pole tõepoolest kuigi otstarbekas.

Ettévõtte töötajatest on Infolehes vaadeldud perioodil kõige enam kirjutanud personalidirektor Tiitu Sarapuu (8 kirjutist), talle järgnevad juhatuse esimees Peeter Raudsepp (6 kirjutist), juhatuse esimehe abi Kersti Sõõrumaa (4 kirjutist) ja sisekontrollijuht Märt Mikkov (4 kirjutist).

Jahe kirjutisega on esindatud juhatuse liikmed Erkki Kibbermann ja Raigo Oras, kaubandusdirektor Raul Kadaru ja Tartu piirkonna juht Aivar Tõnnis.

Ettévõtteleist inimestena kirjutavad Infolehes käitumisöppejõud Tiina Tšatšua, Ehitusmaailmas töörahulolu piloottuuringu läbi viinud Eesti Kõrgema Kommertskooli magistrand Urmas Orula, koolitajad Peep Vain, Anu Õun ja Indrek Rahi ja humorist Erkki Kõlu.

Üldiselt on autorkond Infolehe puhul piisavalt lai, kaaluda võiks aga suuremat oma (tava)töötajate kaasamist.
3.6. Keelekasutus

Nagu eelpool juba öeldud, kasutati kirjutis sageli liigselt keerulisi sõnu ning lausekonstruktsioone, kuigi sama mõtet saanuks väljendada ka lihtsamate sõnadega ning arusaadavamalt.

Vältida tasuks ka küsitavate eelduste kasutamist (kindlasti olete kuulnud ja lugenud asjaajamise korraldamist reguleerivatest aktidest, e-ajaajamisest, digitaalallkirjast, avaliku teabe seadusest ja muust sellistest. (nr 13)) ja liiget kantseliiti (Tervituskõnega esines... Sellele järgnesid mitmed huvitavad sõnavõtud komisjonil liikmete poolt, mis kulmineerusid br. Haridusministri ja pr. Ablinnaapea meelelokatate kõnede (nr 10)).

Samuti tuleks hoiduda liigsest pikkastest sissejuhatustest (Kogu maailma arenev ja meie koos sellega. Eesti Valiroom on saab peagi kümne aastaseks ning algusaastatessse tagasi vaadates tõdeme, et elu Eestis on selle aja jooksul kiiresti edasi liikunud. Koos muu maailmaga ka AS Fanaal (nr 15), Ehitusmaailmale pohnud lõppev aasta majandusnäitajate pooleste just kõige soodsam. Mõõduva tegelikku väärtust – struktuurimuutustest ja esimeste kontseptsioonikuulutest avamiste käigus saadud kogemisi, toimunnud arenegut – saab pärast õiglaselt binnata alles tuleva aasta vaadates. Emne jõule ja aastavabetust on beaks tavaks mõõdunud aasta kohta kokkuvõtteid teha. Infoleht palus aastalõpu viimasas jublikorjas sõna võtta Asi Fanaal emafirma juhil, Rantskesko asepresidendil, br. Simo Manneril. (nr 20)) ja jutustavatest või lugejaga dialoogi pidavatest nüüduvatest teemaarendustest (Siinkohal soovin teile... (nr 8), Siinkohal on sobilik teada anda meie emafirma plaanidest... (nr 15), ...seetõttu vaatlemese helistamisega seonduvat läbemalt...(nr 11), Aga nüüd algusesse ja ainete juurde....(nr 10), Nüüd käsise: milleks see jutt paberi määrimise kohta ja tiitlud nõuded. (nr 13)), mis on omased ja sobilikud pigem kõnekeele kui kirjalikule tekstile.

Olulisimaks kriitikaks Infolehe keelekasutusele on siiski üsna sageli ette tulevad õigekirjavead. Enamasti puudutavad grammatikavead komade puudulikkus kasutamist, sõnade poolitusvigu, lohakusvigu (nt on ühe detsembrikuu lehe lehepäises kuu nimetuseks aprill ja lehele nr 18 järgneb leht nr 20) ja punktide juhuslikku kasutamist (nt vahepeakirja ja ametinimetuse lõpus).

Ettevõtte enda nimena kasutatakse vaheldumisi, vahel isegi artiklisiseselt nii Ehitusmaailma kui AS Fanaali nime (esimene on kaubamärgi, teine ettevõtte nimi).

63

Samuti võiks ettevõtte nime asemel julgemalt kasutada ühtsustunnet loovat “meie-vormi”, mis muudaks artiklis öeldud mõnevõrra kodusemaks ja isilikumaks. Nii näiteks võiks pealkirja AS Fanaal struktuur ja strateegia asemel kirjutada Meie ettevõtte struktuur ja strateegia, lause AS Fanaal missiooniks on olla... asemel Meie missiooniks on olla... jne. Meievormi sagedasem kasutamine tuletaks meeldet tõsisasja, et ettevõte - see on ju tema töötajad, ehk siis ettevõte – need oleme ju meie!

3.7. Lehe loetavus ja tajumine

Lehe loetavus on suur. 84% küsimusele vastanuist kinnitasid, et loevad Infolehte kas alati või enamasti, mõnikord loevad lehte 14% ja tavaliselt mitte või mitte kunagi 2% vastanuist (joonis 16).

Infolehte ilmumise vajalikkuses olid enamik vastanuist veendunud. Põhilised põhjendused, miks siseleht ka edaspidi ilma peaks, olid järgmised (esinemise sageduse järjekorras, kursiivis toodud väljavõtted tühiplisemastest vastustest):

- Infolehest saab üldist infot firmas toimuva kohta, **muud ei teaks üldse, mis Fanaalis toimub** (see aspekt lisati pea pooltel juhtudel);
- Infolehe vahendusel saab tutvuda teiste töötajatega, **muud on ainult hääled telefonis**;
- Infoleht liid ab Ehitusmaailma erinevaid paikkondi, **olles vähemalt midagi, mis seob eraldiiseisvaid üksusi**;
- Infoleht on kultuuri kujundaja, **aidates luua tugevamat “kuuluvustunnet”**;

Põhilised etteheidet ja soovitused ilmuvale avaldusid järgnevas:

- leht peaks olema sisutihedam, huvitavam, vähem pinnapealne;
- rohkem võiks olla küsitud töötajate arvamust, praegu võtavad sõna kogu aeg samad inimesed ja jutt on liiga üldline;
- rohkem peaks tegelema probleemide lahkamisega, praegu on olukorda ettevõttes vaadatud “läbi roosade prillide”.

Vastustest küsimusele, mille kohta soovitakse Infolehest enam infot saada, ilmnes huvitav tendents – senisest enam infot sooviti saada kõigi loetletud teemade kohta. Enim ollakse huvitatud muudatustest töökorralduses (72%), sellele järgnevad info ettevõtte üldise arengu ja tegevuse kohta (62%), toodete tutvustus ja muu tööalane info (48%), ürituste kajastamine (44%) ja uute töötajate tutvustamine (42%). Kõige vähem (18%) soovitakse senisest enam infot kaubanduse ja turunduse põhjaluste tutvustamise kohta, mis võib olla aga tingitud ka sellest, et antud valdkonnaspetsiifilist infot on seni jagatud suhteliselt vähe ja selle vastu ei osata seetõttu ka huvi tunda. Teisalt võib huvist kõigi nimetatud teemade kohta enam teavet saada järelkutse üldisi infoliikumisprobleeme – töötajad tajuvad, et saavad soovitust vähem infot ja seetõttu tahetakse rohkem infot kõige kohta.

Omapoolsete soovitustena panid vastanud ette kajastada Infolehes enam töötajate arvamusi ja probleeme, tuua rohkem esile tublimaid töötajaid ja Ehitusmaailmas tehtavaid vigu (pettused, vargused), et neid oma osakonnas vältida saaks, kirjutada firma majandustulemustest, juhatuse otsustest, turusituatsioonist, klienditeenindusest.

Detailsemad andmed Infolehe loetavuse ja tajumise kohta on toodud lisas 12.
Kokkuvõte ja järeldused

Käesolevas bakalaureusetöös analüüsis autor Ehitusmaailma sisekommunikatsiooni korraldust, organisatsiooni siselehe efektiivsust ning kommunikatsiooni ja töörahulolu omavahelisi seoseid.

Bakalaureusetöö põhihüpoteesiks oli väide, et Ehitusmaailma sisekommunikatsiooni korraldus on pigem asümmeetriline kui sümmeetriline. Väite paikapidavusel pidi see ilmnema ka töörahulolu uuringu tulemustes. Võttes aluseks James Grunigitees, mille kohaselt on organisatsioonisisene kommunikatsioonikorraldus seotud pigem üldise organisatsioonilise kui individuaalse töörahuloluga, püstitas autor alamhüpoteesi, mille kohaselt sõltub Ehitusmaailma töötajate organisatsiooniline rahulolu eelkõige organisatsioonilisest kommunikatsioonikorraldusest ning selle efektiivsemaks muutmisel suurenens ka rahulolu organisatsiooniga tervikuna.

Hüpoteeside paikapidavust kontrollis autor töörahulolu ja sisekommunikatsiooni uuringu ja intervjuude abil. Ettevõtte siselehte on analüüsitud sisuanalüüsi meetodil.

Bakalaureusetöös püstitatud hüpoteesid leiutsid kinnitust. Organisatsiooni sisekommunikatsioon lähtub pigem asümmeetrilise kommunikatsiooni põhitõdedest ning sellest tulenevad puudused mõjutavad ka töötajate organisatsioonilist töörahulolu.


Kommunikatsioonikanalitest olid enamkasutatavad otsene suhtlus, koosolekud, Infoleht ja Intranet. Üldise infopuuduse põhjustajaks on kindlasti ka olemasolevate suhtluskanalite reguleerimata ja ebaefektiivne kasutus. Näiteks Ehitusmaailma siseleht, mida töötajad valdavalt loevad ja oluliseks peavad, ei kasuta ära kõiki võimalusi, mis tal töötajate informeerimisel, ühendamisel, vastastikuse mõistmise loomisel ja lojaalsuse tekitamisel.
võimalik pakkuda oleks. Infoteht täidab küll üldjoontes oma eesmärki ettevõtte töötajaid ja organisatsiooni üldist käekäiku tutvustades, ent teeb seda liialt juhtkonnakeskselt positsioonilt ja keeruliste sõnadega. Liigset palju pööratakse kirjutistes tähelepanu üldistele teemadele ning juba toimunud sündmuste kirjeldamisele, selle asemel et teavitada töötajaid alles juhtuma hakkavast. Üldse pole siselehte kasutatud näiteks (värskse) tootealase või Eesti ehitusmaterjalide turgu puudutava info edastuskanalina, vähe on kirjutatud töökorralduslikest muudatustest, probleemidest ja eelolevatest sündmustest, kuigi oma konkreetse ja olulisuse poolest huvitaks antud info tõenäoliselt paljud ning muudaks lehe olulisemaks.

Ettevõtte põhiline infokanal väljendab üldisi Ehitusmaailma sisekommunikatsiooni probleeme: suhtlust vaadeldakse ühepoolse informeerimis-, mõjutamis- või veenmisegevusena, arvestamata piiavalt vastuvõtja soove, vajadusi, huve ja tagasisidet. Kommunikatsioon on pigem asümmeetriline kui sümmeetriline.

Töötajate töörahulolu uuringust ilmnevad suured erinevused kaupluste ja teiste stрукtuuriüksuste vahel – kaupluste töötajad on vähem rahul nii oma töö, otse või ülemuse, kaupluse kui organisatsiooni tegevusega tervikuna. Ühel poolt on eesliini töötajate väiksem rahulolu paratamatu (töö pakub vähem vaheldust, palk on väiksem) või sõnaõigust vähem), teisalt on paljud rahulolematuse põhjused kinni just kommunikatsioonikorralduses ja sellisel juhul saaks organisatsioon küll olukorda parandada. Valdavalt madala hinnangu said igasugust tagasisidet, kiitmist, osalemist soodustavad jm sümmeetrilist kahepoolset kommunikatsiooni iseloomustavad näitajad. Läbimõlemata organisatsioonilise kommunikatsioonisüsteemi puudumine avaldus eriti hinnangutes rahulolule organisatsiooniga tervikuna.

Läbiviidud uuringutest selgus, et töötajate rahulolu organisatsiooniga tervikuna on madalam kui rahulolu ülemuse, oma töö ja poe või osakonna tegevusega. Eriti selgelt tuli see välja teiste struktuuriüksuste puhul, kaupluse töötajate hinnangud olid ühtviisi madalad kõikidele rahulolu aspektidele.

Käesolev töö lähtus kommunikatsiooni ja rahulolu omavahel seostades põhiliselt kahest teoreetikust – Grunigist ja Herzbergist. Esimene neist reastas postulaadid, mille kohaselt peegeldab hästi toimiv kommunikatsioon sümmeetrilise põhimõtteid, mis omakorda
mõjub hästi avatud ja usalduslike suhete tekkele töötajatega ning suurendab viimaste organisatsioonilist töörahulolu. Kui Grunig eristab individuaalset ja organisatsioonilist töörahulolu, siis Herzberg vaatleb töörahulolu mõjutavaid motivatsiooni- ja hügieenifaktoreid. Motivatsioonifaktorid (töö, saavutusvajadused, arenguvõimalused, usaldamine, tunnustus) on seotud rahulolu tõusuga ja hügieenifaktorid (tasu, suhted, töötingimused, kindlustunne, töökultuur ja juhtimise kvaliteet) rahulolematus vähendamisega. Kommunikatsiooni, mis on oluline küll mõlema faktori puhul, on käesolevas töös vaadeldud pigem hügieenifaktorina - toimiva organisatsioonisisesse kommunikatsiooni olemasolu üksi ei tekita veel tööga rahulolu, selle puudumine aga võib põhjustada rahulolematus nii oma töö mõne aspekti kui organisatsiooniga tervikuna.

Võttes aluseks ülaltoodud väited, mille kohaselt on organisatsioonisisesne kommunikatsioonikorraldus seotud pigem üldise organisatsioonilise kui individuaalse rahuloluga, võib järeldada, et keskmisest suurem rahulolematus organisatsiooniga tervikuna ongi suures osas põhjustatud üldistest infoliikumise probleemidest. Eelpooltoodu põhal võib järeldada, et läbi planeeritud ja teadlikult juhitud sisekommunikatsiooni väheneb ka rahulolematus organisatsiooniga tervikuna.
Diskussioon ja soovitused

Sisekommunikatsiooni olulisust kiputakse sageli alahindama, pidades olulisemaks seda, millisena väljapoole (eelkõige klientidele, investoritele, koostööpartneritele, konkurentidele jne) paistetaks. Samas saab aga ettevõte areneda vaid oma kõige olulisema ressursi - efektiivsete, lojaalsete ja ettevõtte eesmärke toetavate töötajate läbi. Et töötajaskond tõepoolest ettevõtte eesmärke järgimisvääärseiks peaks, peavad need olema sõnastatud, edastatud ja põhjendatud. Ainult pideva, ausa ja osapooli arvestava kommunikatsiooni tulemusena sündib organisatsioonis vastastikune usaldus.

Käesolev töö näitas, et Ehitusmaailma organisatsioonisisesenel kommunikatsioonikorraldus siiski nii teadlikult juhitud ja kahepoolne pole, kui võiks. Ettevõtte põhiline kõikide töötajateni jõudev kommunikatsioonikanal, organisatsiooni siseleht, ei täida endale võetud rolli olla ettevõtte ja tema töötajate vahelise arusaamise ja seotuse loojaks. Puudulik teadmine ettevõtte üldisest tegevusest – eesmärkidest, probleemidest, käekäigust, plaanidest jne – on avaldanud oma mõju ka töötajate rahulolule organisatsiooniga tervikuna.

Kuidas saaks Ehitusmaailma organisatsioonisest kommunikatsioonikorraldust sümmeetrilisemaks ja kahepoolsemaks muuta?

Eelkõige tuleks tähelepanu pöörata kommunikatsioonikanalitele: laiendada Intraneti kasutusvöimalusi, rakendada teisi organisatsioonilise kommunikatsiooni kanaleid (koolitusi, infostende, isiklikku suhtlust jne), suhtuda professionaalsemalt siselehe kaudu edastatavatesse sõnumitesse ja kontrollida, et kesktasandi juhid nendele antud teabe ka oma alluvatele edasi annaks. On väga tavaline, et ülevalpoo tulev info takerdub just kesktasandi juhtide võimetusele või viitzimstatusele seda edastada. Tähtis roll ongi täita just erinevate struktuuriüksuste juhtidel, kelledest väga suuresti sõltub see, mil määral töötajad end informeerituna, olulise ja hinnatuna tunnevad. Suured kauplustevahelised erinevused läbiviidud uuringutes on vaja üheskoos osapooltega läbi analüüsida.

Teadlikumalt peaks tähelepanu pöörata komunikatsioonikanalite: laiendada Intraneti kasutusvöimalusi, rakendada teisi organisatsioonilise kommunikatsiooni kanaleid (koolitusi, infostende, isiklikku suhtlust jne), suhtuda professionaalsemalt siselehe kaudu edastatavatesse sõnumitesse ja kontrollida, et kesktasandi juhid nendele antud teabe ka oma alluvatele edasi annaks. On väga tavaline, et ülevalpoo tulev info takerdub just kesktasandi juhtide võimetusele või viitzimstatusele seda edastada. Tähtis roll ongi täita just erinevate struktuuriüksuste juhtidel, kelledest väga suuresti sõltub see, mil määral töötajad end informeerituna, olulise ja hinnatuna tunnevad. Suured kauplustevahelised erinevused läbiviidud uuringutes on vaja üheskoos osapooltega läbi analüüsida.
aga otsustajad teavet, mida polegi võimalik saada mujalt kui klientide ja müügiga otse kokku puutuvatelt inimestelt. On elementaarne, et info sooduskampaaniatest ja muust taolisest väljapoole suunatud teabest jõuaks esimesena oma töötajateni. Nii see paraku praegu alati pole.

Ehitusmaailma siselehe väljaandmisse oleks kommunikatsiooni avatuse ja sümmeetria huides kaasata ettevõtte töötajaid kõigilt tasandeilt, luua neile võimalused tagasiside avaldamiseks, lähtuda teemadevalikul enam töötajate huvidest ja kirjutada ka konkreetsematest tööga seotud teemadest. Töötajatest hoolimise märgina peaks leht ilmuda korrapäraselt.

Sümmeetrilise kommunikatsiooni põhitõdede järgimine Infolehes oleks vajalik algus, muutmaks kogu organisatsioonilist kommunikatsioonikorraldust avatumaks ja osapooli enam arvestavaks. Sümmeetriline kahepoolne kommunikatsioon avaldab soodsat mõju ka töötajate (eelkõige) organisatsioonilisele rahulolule.

Nii nagu töörahulolu uuringut hakatakse edaspidi läbi viima iga-aastaselt, oleks regulaarselt vaja uurida ka muutusi ettevõtte kommunikatsioonikorralduses ja -kliimas. Läbi viidud uuringud peaksid olema edasise tegevuse planeerimise aluseks.
Summary

In this bachelor thesis author has examined organisational communication in company named Fanaal (in this paper, it has been used the name of it’s trademark – Ehitusmaailm). Ehitusmaailm is Estonian’s leading building materials seller and employer for more then 300 employees.

Workforce is important for every company. Because of the changes Ehitusmaailm has been devolved during these last years (new Finnish owner, developing into chain store, trying to be more customer-oriented etc), lots of employees have left. Considering this, well-trained, motivated and satisfied workforce is very important for company’s future progress. Communication plays important role in this. For mutual understanding, trust and cooperation between organisation and its employees sufficient, open and two-way communication must be established.

Author has analysed, if the organisational communication is symmetrical or asymmetrical, one-way or two-way; how effective is the organisational newspaper “Infoleht” and if and how are organisational communication and job satisfaction connected in Ehitusmaailm.

The main statement of this thesis was that organisational communication in Ehitusmaailm is rather asymmetrical and one-way.

For getting acknowledgements, author has conducted a survey about organisational communication, made interviews with marketing and personnel manager and used results of job satisfaction survey, conducted by Ehitusmaailm’s parent company. In analysing company’s internal newspaper, it has been used content-analysis method.

The main statement of this thesis has been warranted – organisational communication in Ehitusmaailm is asymmetrical. In the organisational communication research, the lowest were results for characters that are inherent to symmetric two-way communication (feedback, openness, sharing the problems and future plans, asking opinion, crowding-in etc). All of the possibilities the organisational newspaper can offer to inform, join and
contribute the employees aren’t been used. There’s not enough general information about organisation and it’s plans, problems and operations.

Positing James Grunig´s postulates in which he says that effective organisational communication must be symmetrical and that effective organisational communication affect employee’s satisfaction with organisation (he distinguish individual and organisational satisfaction), author has made some conclusion about connection between communication and satisfaction in Ehitusmaailm.

As the research results showed satisfaction with organisation in general is lower then satisfaction with job, superior or department. This can be so because of insufficiency of organisational communication system. People do get enough job-related information, but there’s lack of general organisational information. Not feeling enough informed, involved and appreciated, people are less satisfied with organisation generally than with their job.

Putting more attention to symmetrical characteristics of organisational communication, it should have good impact also on organisational satisfaction.
Kasutatud kirjandus


**Allikad**