

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaalteaduste valdkond

Ühiskonnateaduste instituut

Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava

**Eesti suurimate ajakirjandusorganisatsioonide struktuurimuutused
2010-2020 veebi kontaktilehtede põhjal**

Maarja Puistaja

Juhendaja: Ragne Kõuts-Klemm, PhD

Tartu 2022

SISSEJUHATUS	4
1 TÖÖ TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD	6
1.1 Organisatsiooni struktuur ja selle muutused	6
1.2 Ajakirjandusorganisatsiooni struktuurimuutused	8
1.3 Struktuurimuutused ajakirjandusväljaannetes – kaardistus	9
1.3.1 Majandusloogika ja -keskkond ja selle muutumine	10
1.3.2 Tehnoloogia muutumine	11
1.3.3 Tehnoloogia arengutest ajendatud uued (ajakirjandus)suunad	12
1.3.4 Ajakirjandusorganisatsiooni väline kriis	13
1.3.5 Kommertsialiseerimine	14
1.3.6 Ettevõtete liitumised ja muutused juhtimises	15
1.3.7 Uus turg või toode	17
2 UURIMISKÜSIMUSED	18
3 METOODIKA	19
3.1 Valim	19
3.2 Andmekogumine ja -analüüs	20
3.3 Kodeerimine	22
4 TULEMUSED	24
4.1 Postimees	24
4.2 Eesti Päevaleht	29
4.3 Õhtuleht	32
4.4 Äripäev	34
4.5 Avalikkuses esitatud põhjused muutusteks	38
4.5.1 Majandusloogika ja -keskkond ning selle muutumine	38
4.5.2 Tehnoloogia muutumine – digisse üleminek	39
4.5.3 Uued ajakirjandussuunad-videotoimetused ja sisuturundus	40

4.5.4	Ajakirjandusorganisatsiooni väline kriis	41
4.5.5	Kommertsialiseerumine	42
4.5.6	Ettevõtte liitumised ja muutused juhtimises	43
4.5.7	Uus turg või toode – teemaveebid	45
4.6	Kokkuvõtteks	46
4.7	Metoodika kriitika	47
5	JÄRELDUSED	49
5.1	Diskussioon	52
	KOKKUVÕTE	54
	SUMMARY	55
	KASUTATUD KIRJANDUS	56
	LISAD	61

SISSEJUHATUS

Organisatsioonide toimimiseks ja töö korralduseks luuakse nendes toimijate poolt tavaliselt süsteem, mille põhjal on võimalik mõista, kes, mida ja kellega koos teeb. Säärast süsteemi võime nimetada organisatsiooni struktuuriks. Organisatsiooni elutsüklis aga paratamatult need struktuurid muutuvad. Muutused võivad tuleneda nii organisatsiooni väliskeskkonnast kui ka asutuse enda seest. Muutuste vaatlemine on oluline, kuna need mõjutavad organisatsiooni toimimist ja selle töö tulemit.

Käesoleva töö eesmärk on uurida ajakirjandusorganisatsioonide struktuure ja nende muutusi Eesti meediamajade näitel. Muutustena struktuurides vaatlen kahte aspekti: arvulised muutused ja struktuuriüksuste tähistuste muutused. Esimene neist kajastub struktuurides töötajate ja osakondade arvus, teine struktuuriüksuste ehk osakondade nimedes. Analüüsi tegemiseks soovin esmalt väljaannete kodulehtede baasil tuvastada organisatsiooni struktuuri. Et vaadelda ja analüüsida struktuuride muutusi, on esmalt tarvilik kaardistada, milliseid ajendeid on teaduskirjanduses toodud välja struktuurimuutuste kohta. Töö teoreetiline osa kujutabki endast meediavaldkonna struktuuriüksuste muutuste analüüsikategooriate kaarti. Püüdsin leida teaduskirjandusest põhjusi, mida on välja toodud seoses organisatsiooni struktuuride muutumisega just töötajate ja osakondade arvu muutustega seoses. Põhjustest kajastuvad tihti ka uute tekkinud osakondade nimed. Seepärast loob töö teoreetiline osa ka kaardi, mille põhjal otsida seletusi Eesti ajakirjandusorganisatsioonides toimunud struktuurimuutustele.

Töö kaudne eesmärk on uurida, kuidas struktuurimuutused võivad mõjutada meediamaaistikku laiemalt. Mitmed ajakirjandusorganisatsioonid käsitlevad tööd toovad välja, et ajakirjandus on pidevas muutuses (Weezel, 2009; Massey ja Ewart, 2012; Cohen, Hunter ja O'Donnell, 2019). Arvan, et on oluline pidevalt ajas jälgida, kas ja kuidas need muutused ka üldist meediapilti mõjutavad. Käesoleva töö panus on vaadelda muutusi lähtuvalt organisatoorsest struktuurist, mis on üks ajakirjanike töö korraldamise aspekt.

Ajakirjandusorganisatsioonidena käsitlen oma töös Eesti nelja päevalehte ja nende kodulehtedel presenteeritud organisatsiooni struktuuri. Mõiste „struktuur“ viitab mingi kindla süsteemi ülesehitusele, sisemiste seostele või koosseisule (Eesti keele seletav sõnaraamat, 2009). Organisatsiooniteoreetikud on põhiliselt vaadelnud organisatsioonide struktuuri kahest järgnevast aspektist: füüsiline ja sotsiaalne. Esimene viitab ruumilis-ajalistele suhetele organisatsiooni materiaalsete elementide, näiteks selle hoonete või geograafilise asukoha, vahel. **Sotsiaalne**

struktuur viitab aga „suhetele inimeste seas ning rollide ja kohustuste vahel, mida nad organisatsioonis võtavad, näiteks rühmad või üksused, kuhu nad kuuluvad (nt tiimid, osakonnad).“ (Hatch, 2013:90). Just sotsiaalsed struktuurid, täpsemalt organisatsiooni osakonnad, võtan ma oma töös vaatluse alla.

Hatchi (2013) sõnastatud struktuuri elemendid (tööjaotus, autoriteedi hierarhia ning vormistatud reeglid ja protseduurid) lõhutakse struktuure muutes, et muutuse käigus neid parandada. Muutuse eeldatav tagajärg on paremini toimiv ettevõtte, kuid muutuste taustal toimub paratamatult nii positiivseid kui ka negatiivseid protsesse. Uus tööruum ja -kultuur, muutunud sotsiaalsed suhted ja kompetentside muutus on teaduskirjanduses analüüsitud struktuurimuutuste tagajärjed. Küll aga ei hakka teadusartiklitest silma ajakirjanduseorganisatsiooni struktuuri kirjeldust ja analüüsi, mistõttu soovin oma tööga just sellel teemal pilti luua.

Niisiis uurin, kuidas on Eestis lähtuvalt organisatsiooni struktuurist esitletud struktuuriüksused organisatsioonide kodulehtede kontaktide alalehel. Samuti vaatlen, millised töökorralduslikud üksused, nt toimetused või osakonnad on aja jooksul tekkinud või kadunud, millised üksused on märgatavalt suurenenud või vähenenud ja kas eelnev võib millelegi viidata.

Kuigi struktuuride muutused mõjutavad asutuses just nendes samades struktuurides toimijaid ehk inimesi, olen ma võtnud töö fookuseks kirjeldada ära organisatsiooni väljapoole kommunikeeritud struktuur ja vaatlen selle muutusi. Kuna Eestis pole mulle teadaolevalt ajakirjandusorganisatsioonide struktuure vaadeldud, soovin ennekõike kirjeldada viimase aastakümne struktuure ning kajastada nende muutusi. Lähem uurimine struktuuride põhjustest asutuse tasandil ja nende toimijate vaatevinklist võib olla sügavam uurimisteema tulevikus.

Esitan oma töö kolme suurema osana: teooriaosas kirjeldan lühidalt organisatsioonide struktuuridesse jaotamise ja nende muutumise põhjuseid; kaardistan asjaolud, millega seoses on struktuurimuutusi ajakirjandusorganisatsioonides ette võetud. Meetodi osas kirjeldan, millistel alustel tuvastasin Eesti ajakirjandusväljaannete kodulehtedelt organisatsiooni struktuuri ning kuidas neid seoses kaardistuses välja toodud kategooriatega muutuste kontekstis uurisin. Tulemuste peatükis vaatlen, kas mujal maailmas tõstatunud struktuurimuutuste põhjusi on toodud esile ka Eestis avalikkusele esitatud selgitustes meediamajade enda poolt, kui on struktuurimuutus tehtud. Seejärel esitan struktuurimuutused kvantitatiivsete näitajate ja üksuste tähistuste muutustena.

1 TÖÖ TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

1.1 Organisatsiooni struktuur ja selle muutused

Weberi teooria põhjal on tänapäeva organisatsiooniteoreetikud ära nimetanud kolm olulist komponenti organisatsiooni struktuuris: tööjaotus, autoriteedi hierarhia ning vormistatud reeglid ja protseduurid (Hatch, 2013). Eelmainitud aspektide põhjal saavad tihti ka nimetused nii ametid kui osakonnad. Põhinedes Weberi organisatsioonistruktuuri komponentide määratlusele, soovin kaardistada Eesti meediamajade organisatoorseid struktuurimuutusi. Eeldan, et tööjaotuse, autoriteedi hierarhia ja reeglite ning protseduuride raamistik väljendub organisatsiooni jagunemises osakondadeks või muudeks tööüksusteks, mille kohta annab infot organisatsioonikaart või organisatsioonijoonis.

Henry Mintzberg (1989) on organisatsioonikaartide koostamise põhjuseks nimetanud järgneva:

- a) sellega kehtestatakse ühine süsteem, et oleks ülevaade ametikohtade ja üksuste kohta;
- b) organisatsioonikaardi olemasolu tavaliselt eeldab ametikohtade ja osakondade ühiseid ressursse;
- c) selle olemasolul saab hinnata ühiseid tulemusnäitajaid;
- d) organisatsioonikaardi tulemusena pannakse osakonna liikmed füüsiliselt üksteise lähedale, mis julgustab nende vahel vastastikust kohanemist.

Tema sõnul saab osakondi jaotada kahel järgneval eesmärgil: „**funktsiooni** (sealhulgas teadmised, oskused, tööprotsessi tööfunktsioon) ja **turu** järgi (väljund, klient ja koht)“ (Mintzberg, 1989:329-330). Ajakirjandusorganisatsioonides oleme harjunud kuulma liigitusi nagu sporditoimetis ja reklaamiosakond, mis viitab rühmitamisele funktsiooni järgi. Kas aga seesugune osakondade rühmitamise viis kajastub ka kodulehtedel ja kuidas on see aja jooksul muutunud, on selle töö üks uurimiskohti.

Et jääda püsima muutuv asjas, peavad ettevõtted ja organisatsioonid kohanema. Kłosowski (2012) on kohanemist kirjeldanud järgnevalt: “Kohanemiseks on vaja asutustel pidevalt jälgida sise- ja välistegureid. Kuna väliste mõjutajate üle pole asutustel kontrolli, on tähtis need kindlaks teha, et seejärel vaadata üle sisemised tegurid, mille abil siis väljastpoolt tulnud mõjudega turul hakkama saada” (Kłosowski, 2012:55). Üheks Kłosowski sisemiste tegurite ülevaatamiseks saabki nimetada struktuuriüksuste hindamist ja vajadusel muutmist. Neid saab vaadelda mõnel viisil.

Näiteks, kas kõiki olemasolevaid osakondi on vaja või kas näiteks nende suurusi (ehk neis töötvate spetsialistide arvu) on tarvis muuta.

Üheks viisiks muutustega kohanemiseks on tööprotsesside hindamine ja sellest tulenevalt töö ümberkorraldamine näiteks osakondi restruktureerides. Ettevõtte restruktureerimine on loomulik osa selle töös hoidmisest, et käia kaasas muutustega ja säilitada toimiv töökorraldus (Bowman ja Singh, 1993; Dalton, Perry, Younger ja Smallwood, 1996; Whittington, Molloy, Mayer ja Smith, 2006). Asutuse restruktureerimine võib hõlmata erinevaid protseduure. Näiteks on Bowman ja Singh (1993) struktuurimuutuste ilmingutena nimetanud osakondade või organisatsiooni osade müümist, teiste ettevõtete omandamist, kapitali struktuuri vahetamist või organisatsiooni sisetöökorralduse muutmist. Kłosowski on toonud välja, et kui kirjanduses vaadeldakse tavaliselt ühte struktureerimise viisi eraldatult, toimivad tavaliselt kaks tegurit koos (Kłosowski, 2012:56).

Organisatsiooni struktuuri muutusi peab aga vaatlema mitmest mõjust olenevalt. Daniel Katz ja Robert L. Kahn (1966) on hoiatanud organisatsioonide vaatlemise eest eraldiseisvalt, keskkonnast puutumatuna. Nende sõnul on tähtis organisatsioone, nagu ka elus organisme uurides juba tehakse, uurida seoses nende keskkonnaga (Katz ja Kahn, 1966:350). Nad nimetavad oma käsitlust avatud süsteemiteooriaks (*open system theory*), mille kohaselt mõjutavad muutused keskkonnas ning ka organisatsiooni enda osad organisatsiooni. Põhjuseid muutusteks saab tihti võrdsustada keskkonna mõjudega. Seetõttu puudutab ettevõtetud uurimistöö struktuurimuutuste fikseerimise kõrval ka selgitusi struktuurimuutuste võimalike põhjuste kohta Eesti ajakirjandusorganisatsioonides.

Massey ja Ewarti (2012) sõnadega „ilmneb muutus lihtsustatud vaates kui tegevuste kulg, mille eesmärk on hoida või muuta organisatsioon tõhusaks, konkurentsivõimeliseks ja kasumlikuks. Organisatsioon tajub probleemi või võimalust keskkonnas, kus ta asub. Ta reageerib sellele, disainides plaani oma tavade muutmiseks viisil, mis ta usub probleemi lahendavat või võimalust ära kasutavat. Seejärel paneb see muutuste plaani töösse.“ (Massey ja Ewart, 2012: 208). Organisatsioonist väljapoole kuvatakse tavaliselt juba nende protsesside tulem – kindlalt nimetatud struktuuriüksused, millega siis organisatsiooni tööd korraldatakse. Muutusi aga saab vaadelda aastate lõikes nende samade osakondade kadumist, kahanemist, juurde tekkimist või suurenemist fikseerides.

Tsoukas ja Chia (2002) on arutlenud, et organisatsiooni muutused toimuvad pidevalt ning neid tuleb lihtsalt näha. Nende sõnul on nii muutuste läbiviijad kui ka uurijad keskendunud muutuste vaatlemisel etappidele, mida organisatsioon peaks või võiks läbida. Oma tööga üritan aga just enne

„näha“ neid muutusi organisatsioonis ühes, s.t struktuuriüksuste või osakondade aspektis. Sedasi on võimalik enne kindlaks teha, milliseid muutusi tundub olevat.

Arusaadavalt on loonud teoreetikud nähtu põhjal ka muutuste mudeleid ja nendest lähtuvalt muutusi uurinud (vt. Lewin's 3-Stage Model of Change, McKinsey 7-S Model). Tsoukase ja Chia (2002) sõnul ei saa aga muutust vaadelda nii konkreetseid ja tihti vaid ühekülgsed aspekte arvestades. Pigem tuleb vaadelda organisatsiooni arengut liikuvuses, kus inimesed üritavad sobitada muutuseks loodud struktuuridesse ja ise ka olemasolevaid struktuure muudavad. Seetõttu vaatlen ka oma töös ajakirjandusorganisatsiooni pikema perioodi jooksul ja fikseerin neid vastavalt teoorias ning varasemates uuringutes esile toodud uurimiskategooriatele.

1.2 Ajakirjandusorganisatsiooni struktuurimuutused

Kahtlemata mõjutab organisatsiooni ülesehitus ja töökorraldus ka organisatsiooni liikmete töö väljundit, s.t et sel on mõju ka näiteks ajakirjanike tööle. Viimastele on tähelepanu pööranud Stephen Reese (2001), kes eristab ajakirjanike professionaalsust käsitlevas töös hierarhiliselt mõjusid, milles avalduvad aspektid mõjutavad ka meediasõnumeid. Reese'i sõnastatud tasandid, mille omavahelist ja eraldiseivat mõju meediamaastrile peaks uurima, on järgnevad: individuaalne tasand, rutiini tasand, organisatsiooni tasand, meediaväline tasand, ideoloogiline tasand.

Ajakirjanduse organisatsiooni tasandi muutusi igapäevaelus võib laiem avalikkus märgata eelkõige finantsuudiseid lugedes, näiteks kui mõni korporatsioon on omandanud väljaande, või ka ajakirjanduslikku „toodet“ tarbides, näiteks kui ajalehte on tekkinud uus rubriik või meediamajale uus väljaanne. Mõlemat tüüpi muudatustega käib pea alati kaasas kollektiivi ümberkorraldamine, olgu see siis kas muudatus personali mahus või töökorralduses. Küll aga pole neid muutusi lihtne uurida, sest personalivaldkonna tööplaanid ja raamatupidamine kuuluvad eraettevõttes üldjuhul ärisaladuste hulka. Seetõttu uurin ajakirjandusorganisatsiooni struktuuri läbi kaudsete allikate. Täpsemalt võtan vaatluse alla ajakirjandusorganisatsiooni enda kommuniqueeritud asutuse struktuuri.

Uudistoimetused on alati muutuses olnud, vastavalt kas meediamaastril toimuvate uuenduste või väliste tegurite tõttu. Vastupidiselt tänavapäeval toimivale mudelile on ajakirjanduse ajalugu uurides selge, et kunagi olid väljaanded ja selle toimetused ühe mehe kanda. Näiteks on Ben

Bagdikian (1973) kirjeldanud, kuidas kuni 1950. aastateni nähti tendentsi, kus ajaleheäri oli pereettevõtte. Töö järgnevatel peatükkides kirjeldan, kuidas üks mõjutegureid organisatsiooni töökorraldusele võib olla omandivorm.

Kuid muutused ajakirjanduses ei ole vaid juhatusepõhised. Erinevad ametikohad lisanduvad või kaovad ka tehnoloogia tõttu. Mõistest „toimetuse“ saabki hakata rääkima alles 19. sajandi teisest poolest, mil ajakirjaniku töö eraldus nõ tehnoloogiast, mis seda toodab ehk töökojast, kus lehte trükiti (Nerone ja Barnhurst, 2010). Mainitud arengu ja lisaks veel erinevate ajalehetüüpide tekke tagajärjel hakkas vähemalt Ameerika Ühendriikide meediamaaastikul välja kujunema ka toimetusesisene tööjaotus (Nerone ja Barnhurst, 2010:441).

Nerone ja Barnhurst (2010) on kirjeldanud paari sajandi tagust toimetuse struktuuri, kuid tänapäevase ajalehetoimetuse struktuuri kirjeldavaid töid on keerulisem leida. Põhiliselt on uuritud just ajakirjaniku tööd ja praktikaid ning eriti põhjalikult ka tema rollitunnetust (vt Ferrucci ja Edson C. Tandoc, Cottle ja Ashton jt). Seetõttu on ka antud uurimus kui ridade vahelt lugemine – paljud viited struktuurimuutustele toimetuses tuleb leida muud teemat käsitlevatest allikatest.

1.3 Struktuurimuutused ajakirjandusväljaannetes – kaardistus

Olen oma töös struktuuride muutuste ilmingutena käsitlenud kahte näitajat: arvuline muutus ja struktuuriüksuste nimed. Struktuuriüksuste nimede muutuste tõlgendamiseks tuginen varasemalt tehtud uuringutele, mis on käsitlenud muutusi struktuuride ja kollektiivide suurustes muude teemade raamistikus. Selle abil loon uurimiskategooriad, mis aitavad selgitada, kas ja milliseid muutusi on toimunud Eestis ajakirjandusorganisatsioonide struktuurides ning milliseid kollektiivi muutusi on see endaga kaasa toonud. Nõnda saab teooria ja empiirilise uuringu koostöös pakkuda tõlgendusi, millest tingituna muutuseid ette võetakse ja kuidas need numbriliselt ja struktuuriüksuste jaotuses kajastuvad.

Alljärgnev alapeatükkide temaatiline liigendus ei ole kindlasti ainuvõimalik, sest organisatsioonilise korralduse juures on mitmeid nüansse ja teemasid, millega seoses ajakirjandusorganisatsiooni struktuuride muutused ette võetakse. Varasemates uuringutes esile toodud muutuste süstematiseerimiseks olen lahku löönud faktoreid, mida sageli nimetatakse üheskoos, kuid mille omavahelist seost pole allikates detailsemalt selgitatud. Näiteks on mitmes tekstis koos mainitud digitaliseerimist ja tootmiskulude vähendamist (Hofstetter ja Schoenhagen,

2017; Cohen, Hunter ja O'Donnell, 2019) ning kuigi mõni autor on arvanud, et majanduskriis on viinud ajakirjanduse tähelepanu digitaliseerimisele (Doherty, 2012), ei saa kindlalt väita, et üks sündmus on teise ajendiks. Seepärast proovin lahutada erinevad tegurid alateemadeks, võttes arvesse nii seda, kas selle teguri puhul on tähelepanu fookus pigem kitsamalt organisatsioonil ja selle sisestel protsessidel või laiemalt ka keskkonnateguritel, mis võivad põhjustada ümberkorraldusi organisatsiooni sees. Kui ettevõtte omandamine, uute üksuste liitmine või omanikuvahetus, samuti tööülesannete ümberjagamine või uue toote loomine võivad näiliselt olla ajendatud selgete viideteta organisatsiooni väliskeskkonna muutumisele, on aga üldisem majanduskeskkonna muutumine, tehnoloogia areng või erinevat sorti kriis ühiskonnas selged tõukejõud organisatsiooni muutumisele, et väliskeskkonna muutustega kohaneda.

1.3.1 Majandusloogika ja -keskkond ja selle muutumine

Majanduskeskkonna muutumine leiab käsitlemist suuremas osas uuringutest, mis puudutavad ajakirjandusväljaande töötajaskonna muutusi. Erinevad autorid on lähenenud nii turuolukorra, tulu kasvatamise või ka näiteks raha ja ajakirjanduskvaliteedi suhte perspektiivist.

David Pearce Demers (1996) on vaadelnud organisatsiooni struktuuri korrigeerimist vastavalt majandusloogika põhimõtetele. Tema hüpoteesi kohaselt, mis ka tõestust leidis, on korporatiivsed väljaanded rohkem struktureeritud ja tulusamad, mis aga ei tähenda, et töötavate ajakirjanike igapäevaseks eesmärgiks on kasum. Pigem on struktureeritus loonud olukorra, kus spetsialiseerumist on rohkem ja seetõttu on ka väljaande kvaliteet kõrgem. Demersi järgi on korporatiivse asutuse tunnused järgnevad: keeruline tööjaotus, võimude hierarhia, kõrgelt haritud personal, kirja pandud ametlikud reeglid ja protseduurid ning suur rõhk ratsionaalsusele otsuste tegemisel (Samas).

Mitmed artiklid käsitlevad koos majandustemaatikat ja struktuuriga seondult tööjõu vähendamise aspekti, põhiliselt viidates otseselt või kaudselt 2010. aasta majanduskriisile. Lisaks on juba ammu nenditud, kuidas ajakirjandus üldiselt on langustrendis, kuna trükinumbrid vähenevad ja lugejad pöörduvad teiste infoallikate poole (Weezel, 2009:144). Kui põhiliselt lähtuvad tööjõu vähenemist käsitlevad uuringud ajakirjaniku vaatepunktist, näiteks seoses sellega, kuhu ajakirjanikud pärast suuri koondamisi tööle lähevad (O'Donnell, Zion & Sherwood, 2016; Francois, 2010) või kuidas vallandamisega toime tulevad (Cohen, Hunter & O'Donnell, 2019), siis üldiselt kumavad uuringutest koondamiste põhjusena läbi turuloogika ja majanduskliima mõjud.

Turuloogika vaatevinklit, mille kohaselt uudised on toode, mille kulusid tuleb madalal hoida, on tööjõu ja inimkapitali perspektiivist uurinud Brian L. Massey (2020). Oma artiklis “*Era of newsroom downsizing*” väidab ta, et ajakirjandusväljaannetes väärtustatakse tööjõudu ning hoopis soovitakse hoida olemasolevaid teadmiste pagasiga töötajaid. Sellest aga võib järeldada, et majanduse muutlikkus suuri muutusi struktuuri ei too. Viimase kümne aasta jooksul, st vahemikus 2010-2020 ei ole majanduskriisi esinenud, kuid 2008.a. kriisi mõjud võivad ulatuda ka minu uuritavasse kümnendisse. 2008.a. kriisi mõjusid ilmselt struktuuris niisama lihtsalt ei ole võimalik tuvastada, sest oletatavasti tehti suuremad kriisist ajendatud ümberkorraldused juba kriisi toimumise aastal.

1.3.2 Tehnoloogia muutumine

Ajakirjandus peab kaasas käima ka tehnoloogiliste uuendustega. Olgu see siis interneti tulek või areng andmehaldusprogrammides. Viimase paari kümnendi jooksul on nii maailmas kui ka Eestis interneti kasutajate hulk hüppeliselt tõusnud ning see on omakorda kaasa toonud ka ajakirjandusorganisatsioonide võistlemise muu vaba meediasisuga, näiteks blogid, videomeedium, netiraadiod ja muu sarnane. Nende sisuliste uuendustega kaasas käimiseks täiendavad ka toimetused enda tehnilist baasi. Kindlasti on võimalik võtta uut tehnoloogiat kasutusele kogu organisatsioonis, inimeste baasil, aga samuti nii, et teatud tehnoloogia kasutamiseks luuakse uus struktuuriüksus. Seega võib spetsiifiline tehnoloogia kasutuselevõtt muuta struktuuris kas töökorraldust (üksikisiku tasandil, lisades tehnoloogia oma harjumuste hulka) või organisatsioonistruktuuri tasandil, kus mingi spetsiifiline tehnoloogia vajab eraldi toimetuse moodustamist, näiteks veebiväljaande juurde videouudiste toimetuse loomine.

Toimetusesisese tööjaotuse ja ajakirjandusorganisatsiooni muutusest on tihti räägitud just seoses uute tehnoloogiate kasutuselevõtuga. Simon Cottle ja Mark Ashton (1999) on kirjeldanud 90. aastate lõppu, mil digitaliseerimise ja konvergentsi tõttu vähendati töötajaskonda ja muudeti töökorraldust. Täpsemalt räägivad autorid nähtusest *multi-skilling* (ja kriitikute sõnul *de-skilling*), mis avaldus ka BBC töötajatega tehtud intervjuudest. Üks intervjuueeritu kirjeldab, kuidas ajakirjandusorganisatsioonis töötamine nõuab mitme oskuse haldamist, kuid intervjuueeritu ei tundnud ennast ühtegi oskust omavat. Tema sõnul on ta küll uusi oskusi omandanud, kuid mitte üheski neis vilunud. Cottle ja Ashtoni (1999) metoodikast joonistub välja, et taolised uuringud on pigem isikupõhised ning toimetuse struktuuri ja muutusi pigem ei kajastata.

Küll aga on tehnoloogiast tulenevat struktuurimuutust avanud oma 2020. aasta uurimuses Thomas Schmidt ja Regina Lawrence (2020). Täpsemalt kirjeldasid autorid uue tehnoloogia Hearkini kasutuselevõttu. Uuendust vaadeldes täheldasid nad, et paratamatult peab tegema muudatusi ka tööprotsessides ja struktuurides. Näiteks moodustas üks raadiojaam Hearneni kasutamiseks uue meeskonna, kes töötabki just selle programmiga. Programm peaks aitama auditooriumi aktiivsemalt uudisloomesse kaasata. Niisiis võib tehnoloogia kasutuselevõtt muuta töötajaskonna töökorraldust ning Hearneni näitel tuua ka kollektiivi uut tööjõudu.

Digitaalse meedia pealetungile ja sellega kaasnevale restruktureerimisele meediatööstuses meediatööstuse kollektiivide siseselt on viidanud ka O'Donnel, Zion ja Sherwood, kes oma 2016. aasta töös käsitlevad 2012. aastal Austraalias toimunud ajakirjanike töökohtade järsku vähenemist. Töökohtade vähenemise põhjuseks tõid nad digitaliseerimise ja ajakirjanike kohanemise digikeskse töökorraldusega.

Uue tehnoloogia kasutuselevõtt võib nii kasvatada kui vähendada vajaminevate töötajate arvu. Vaatlen töös toimetuste struktuuri jaotust, et kaardistada, kas Eesti päevalehtede töötajate arv on muutunud ning kas see kajastub ka osakondade töötajate mahus. Teisalt saab tehnoloogia mõjusid struktuuridele uurida uute osakondade tekkega, näiteks uue tehnoloogia kasutusele viitava osakonna nime põhjal.

1.3.3 Tehnoloogia arengutest ajendatud uued (ajakirjandus)suunad

Arenev tehnoloogia toob kaasa uusi võimalusi, kuidas ka ajakirjandustööd kiiremal ja paremal viisil teha. Tehnoloogiline innovatsioon ei toimu aga ainult ajakirjanduse vallas, vaid ka teistes meediaväljaande osakondade töös, näiteks nagu reklaam. Viimane pole küll pealkirjas viidatud ajakirjandussuuna osa, kuid nagu viimased aastad on näidanud, piir reklaami ja ajakirjanduse vahel võib mõneti väga õrna olla.

Boyles ja Meyer (2017) on käsitlenud andmeajakirjanduse kasutuselevõtiga kaasnevaid struktuurimuutusi toimetuses. Nad on kirjeldanud kolme järgnevat viisi, kuidas andmeajakirjandus on toimetuses töösse pandud: tööle on võetud andmeajakirjandusele spetsialiseerunud ajakirjanikud, kasvatades nõnda olemasolevate toimetuste suurust; olemasolevate ajakirjanike tööritmi on muudetud; on loodud täiesti uus osakond, kes valdkonnaga tegeleb. Kõik kolm viisi muudavad mõneti kas kollektiivi struktuuri või töökorraldust. Autorite sõnul nõuab aga uue valdkonna integreerimine restruktureerimise läbimõtlemit, sest andmeajakirjanduse rakendamisel

kasvab ka töötajate arv. Nende sõnul eeldab andmeajakirjanike lisandumine ka muudatusi juhtimises, sest töötajate integreerimine ja koostöö teiste osakondadega nõuab läbimõeldud korraldamist (Boyles ja Meyer, 2017).

Menke ja teised on oma 2016. aasta artiklis kirjeldanud andmeajakirjanduse tõusu ja sellega kaasnevat uue tööjõu vajadust ning seda saab omakorda seostada eelnevas alapeatükis mainitud *multi-skilling*’uga. Doherty (2012), arutledes teemal, miks ajakirjanikud peaksid õppima infotehnoloogiat. Autor tõi välja, et tihti istuvad ajakirjanikud ja toimetajad kõrvuti programmeerijatega ning peaksid infovahetuse hõlbustamiseks mingil määral infotehnoloogia valdkonnas orienteeruma. Uued ajakirjandusliigid on seega tihti uusi osakondi loovad või töötajate hulga suurenedes töökorraldust uuendavad.

Uuesuunalist ajakirjandust on käsitlenud Carvajal ja Barinagarrementeria (2021), kes kirjeldavad sisuturundusosakondade teket. Autorid on välja toonud kolm osakondade loomise vormi: iseseisvad meeskonnad, integreeritud meeskonnad ja ise-tekkelised meeskonnad. Kõik kolm illustreerivad, kuidas töötajad ise liikumist korraldavad või tööandjapoolsete oskuste tõttu töötajaid juurde värvatakse ja nõnda uusi osakondi moodustatakse. Ka Eesti ajakirjandusmaastikul on sisuturundus esindatud. Kavatsen uurida, kas reklaamimuutustega on toimetusse tekkinud ka uusi osakondi.

1.3.4 Ajakirjandusorganisatsiooni väline kriis

Töökorralduse ja meeskonnaliikmete restruktureerimist on uuritud ka seoses ülemaailmsete kriisidega, viimasel aastakümnetel näiteks majanduskriisi, terrorirünnakute või pandeemia kontekstis. Eva-Karin Olsson (2009) on kirjeldanud, kuidas Rootsi traditsiooniline meediatoimetus ja digitoimetus töökorralduslikult 11. septembri terrorirünnakule reageerisid. Autor märkis, et terrorirünnaku kajastamiseks tööle rakendatud reporterite arv suurendati pea kaks korda. Sellest hoolimata polnud ööpäevaringselt uudiseid tootev digitoimetus kriisisituatsiooniks valmis. Olukorras toimisid paremini tsentraliseeritud korraldusega traditsioonilised ajakirjandustoimetused (Olsson, 2009). Seega võib kriis tuua kaasa näiteks töötajate hulga suurenemise, kuid otseste eraldi osakondade teket pole mainitud.

Olssoni (2009) sõnul on kriisisituatsioonides uudiste kajastamist seni uuritud pigem ajakirjaniku vaatenurgast ning organisatsiooni toimimise analüüse on tema väitel vähe. Kuigi tegu on rohkem kui kümne aasta taguse väitega, nendin samuti, et üldiselt käsitlevad ajakirjandusuuringud

üksikindiviidi vaatenurka. Küll aga lisandub uuringuid kriiside teemal jõudsasti pärast pandeemiat, nagu ka järgnev allikas.

Jose A. García-Avilés (2021) on uurinud COVID-19 pandeemia mõjusid ajakirjandusväljaannetele. Tema sõnul on piirangute tõttu muutunud töökorraldus ja suhtlusviisid, näiteks loodi töös juurde rohkem paindlikust viisil, et osakonnad, kellel polnud nii palju uudiseid pandeemia ajal kajastada, toetasid teisi osakondi (Samas). Samuti on ta täheldanud, et uuritud toimetustes pandi rõhku kommunikatsiooni säilitamisele ja kolleegide toetamisele. Seega otsest muutust struktuuris ei olnud, ümberkorraldused olid pigem töökorralduslikud. Samuti ei täheldanud autor suuremaid muutusi töötajate arvus (Samas).

Finneman ja Thomas (2021) on aga pandeemia mõju kajastanud pessimistlikumalt. Autorid toovad välja, et pandeemia mõju toimetustele oli märkimisväärne, sest juba esimestel nädalatel toimus ameerika kohalikes ajalehtedes koondamisi, palgakärpeid ja muutusi tootmises. Minu uuritava perioodi lõpp, aastat 2020 oli just pandeemia algus. Võib kahelda, et nii kiiresti muutused organisatsioonistruktuuris toimusid ja uuritavatelt kontaktilehtedelt neid näeb.

1.3.5 Kommertsialiseerimine

Kommertsialiseerumise all mõistetakse protsessi, mis viib massimeedia olukorda, kus asutuse struktuur ja sisu peegeldavad firma ja selle omanike tulukasvatamise eesmäärke ning kui meediat juhivad turutingimused (Dobek-Ostrowska, 2015:212). Mitmed ajakirjandusorganisatsioonide struktuurimuutusi puudutavad tööd on haakunud just kommertsialiseerumise loogikaga.

Tihti on kommertsialiseerimise tagajärjeks töökorralduse muutus väiksemal või suuremal viisil. Sedasorti muutus võib asutuses olla vaid mõne tööülesande andmine ühelt töötajalt teisele või uute tööülesannete lisamine vastava pädevusega kolleegile. Suuremate ärieesmärkide korral võib see aga kaasa tuua aga täielikult uue osakonna loomise.

Näiteks on Drew ja Thomas kirjeldanud oma töös *“From separation to collaboration”* ajakirjandusväljaannete eesmärki kokku tuua majandusosakond ja toimetused, et saavutada paremaid eesmäärke individuaalsel, organisatoorsel ja ka institutsionaalsel tasandil (Drew ja Thomas, 2018: 196). Kasutades võrdlust “kirik ja riik”, on nad luubi alla võtnud ajakirjandusorganisatsioonide võtte, millest juhindudes on eetilise säilitamiseks hoitud lahus ajakirjandus ja äri. Muutuse analüüsimiseks intervjuerisid nad ajakirjandusorganisatsioonide

liikmeid, kes töötavad meeskondades, kuhu ühise eesmärgi nimel on kokku toodud toimetuse ja äriosakonna liikmed (Drew ja Thomas, 2018: 201). Niisiis võib kommertsialiseerimine tuua kaasa uute osakondade tekke.

Kvalitatiivse uuringu järeldustes kirjeldavad Drew ja Thomas, kuidas traditsioonilisemates väljaannetes on sedasorti struktuuriüksuste ühendamine mõneti keerulisem kui näiteks ajakirjanduslikes iduettevõtetes. Tehtud intervjuude põhjal on nad kirjeldanud raskusi, mis võivad ette tulla struktuurimuutuste puhul. Välja on toodud ohukohti nii isikliku suhtluse tasandil kui ka ajakirjanduseetikas. Et mõista paremini restruktureerimise mõjusid, oleks vaja koguda andmeid, kas selliseid osakondade ühendamisi on tehtud ka Eestis, näiteks uute osakondade nimede põhjal kodulehel.

Koostööd ja muutunud suhet äriosakonna ja toimetuse vahel käsitlevad ka Cornia, Sehl ja Nielsen (2020) oma töös, viidates, et meediaorganisatsioonid mõistavad juba üsna üheselt, kuidas neid kaht valdkonda ei saa lahus hoida. Nad kirjeldavad, kuidas mitmetes ajakirjandusorganisatsioonides kas juba tegeletakse äri ja ajakirjanduse ühendamise või on see tulevikuperspektiivis soositud peatoimetajate poolt. Mõlemal juhul märgitakse, et ärimõtlemine on ajaga kaasas käimine, see on vajalik nii töötaja harimise tasandil kui ka toimetuse struktuuride toimimiseks (Samas).

Kommertsialiseerumine võib, kuid ei pruugi olla nähtav organisatsiooniskeemil ehk organogrammil. Antud töö üks analüüsipunkt on küsimus, kas Eesti ajakirjandusorganisatsioonides esineb nagu Drew ja Thomase (2018:197) kirjeldusele sarnaseid töögrupe, mille eesmärgiks on konkreetne ärialgatus ja kas selle läbi on ka organisatsiooni suurus muutunud.

1.3.6 Ettevõtete liitumised ja muutused juhtimises

Ettevõtte liitumine teise organisatsiooniga võib kaasa tuua dubleeritud osakondade eemaldamist või olemasolevate liitmist. Samuti võib uue juhi strateegia tuua kaasa nii osakondade kui töötajate arvu muutusi, lähtuvalt tema plaanist.

Ettevõtte juhtimisest lähtuvat organisatsioonistruktuuri on uuritud nii avalik-õiguslike kui eraomandis olevate ajakirjandusorganisatsioonide kontekstis. Vaadeldud on nüansse poliitilise juhtimise tasandil, aga ka seda, kuidas eraõiguslik mõtteviis riigiasutuse korraldusse tuua (Faustino, 2018). Viimast on Faustino oma järelduses kirjeldanud kui olulist muudatust

stagneerunud seisu muutmiseks. Paulo Faustino (2008) on analüüsinud näiteks Portugali ringhäälingu juhtumit, kus kahjumis telekanal päästeti. Telekanali töötajaskonna restruktureerimise käigus, millega kaasnes ka koondamisi, suudeti muuta telekanal kasumlikuks ja ka programmi sisu kvaliteetsemaks.

Jonas Ohlsson (2012) on aga oma uuringus vaadelnud Rootsi kohalike ajalehtede omandivorme ja seda, millist rolli on nende töökorralduses omanud muuhulgas ettevõtete juhatused. Oma järeldustes on ta välja toonud, et „sihtasutuse omandiõiguse tagajärgede kohta ajakirjanduses ühest vastust pole. Üha tiheneva konkurentsi tõttu on alates 1990. aastate algusest ettevõtetes siiski üha enam domineerinud professionaalsed juhid ja juhatuse liikmed, mistõttu on traditsioonilised juhtimisomadused vähem eristatavad. Protsessi on ajendanud asjaolu, et kõik kolm ajalehte on muudetud sõltumatutest ajalehtedest laienevate ajalehtede gruppide osadeks. Selle tulemusena on suur osa kohalikele juhatustele varem kuulunud jaotamise kontrollist viidud üle ettevõtte hierarhia keskterasanditele.“ (Ohlsson, 2012:354). Suurde korporatsiooni kuulumine võib seega muuta nii juhtust kui ka organisatsiooni alaosade struktuure ja otsustamisvabadust.

Ferrucci, Russell, Choi, Duffy ja Thorson (2017) on kirjeldanud olulist struktuurimuutust oma töös „*Times Are a Changin'*“, kus on luubi alla võetud ajalehe ja avaliku raadiojaama ühinemine. Mõlema asutuse juhid põhjendasid liitumist sooviga luua kaasajastatud mudel ajakirjandusväljaande toimimiseks ja leida uus suund toimimiseks meediamaaistikul. Artikkel keskendub detailselt ajakirjanike töökorraldusele enne ja pärast liitumist. Väljatoodu on oluline, sest näitlikustab, kuidas struktuur peab suure liitumuse tagajärjel muutuma ja uuenema. Kirjeldatu põhjal kaasneb kollektiivide ühendamise ka töövormide muutus ja spetsialiseerumine. Meediaväljundite lisandumisega, konkreetse uurimuse puhul ajalehele lisaks raadio, kaasneb ka uute oskuste õppimine, mille tõttu töö aeglustub ja töömaht suureneb. Kirjeldatu mõjutab oluliselt väljaande toimimist ning seetõttu on ka Eesti kontekstis oluline sellised muutused kaardistada.

Ajakirjandusorganisatsioonide ühinemisi ja omanike vahetusi on toimunud ka Eesti meediamaaistikul. Firmade ühendamised on omakorda loonud konvergenti toimetustes, mille aluseks on „soov vähendada tööprotsessides dubleerimist, toimetuse töö operatiivsuse ja kiiruse kasvu“ (Allik, 2019: 44). Alliku sõnul on Eesti meediamajades konvergenti ka õnnestunud, „tegeletakse platvormiülese tootmisega ning ühendtoimetused on ühise juhtimise all“ (Samas:45). Käesolev töö uurib, milliseid töökorralduslike üksuste liitmisi ja lahutamisi on perioodi jooksul tehtud. Ühtlasi saab vaadelda, kas omanike vahetumine on kaasa toonud ka märkimisväärse töötajate liikumise organisatsiooni siseselt ja väliselt ehk kas töötajaid on drastiliselt kodulehe info

põhjal vähenenud või mõne osakonna suurus muutunud.

1.3.7 Uus turg või toode

Uue turu sihikule võtt või tootearendus on tavaliselt ette võetud firma kasumi suurendamiseks. Alati ei pruugi selle jaoks vaja minna uut osakonda või rohkem töötajaid, kuid suuremate eesmärkide puhul tuleb ette ajakirjanduses struktuuriüksuste loomist, mis uue suunaga tegelevad.

Näiteks kirjeldas Mel Brunce (2019), kuidas Reutersi kontori kollektiiv muutus pärast 2009 aastal uue suuna valimist. Nimelt võttis väljaanne sihi poliitiliste uudiste kajastamiselt finantsmaailma uudistele. See tõi endaga kaasa paar uut kollektiivi liiget ja töökultuuri muutuse. Uuring kajastas aga ka struktuurimuutusega kaasuvat probleemi: vastupanu toimetuse pikaajalistelt töötajatelt (Brunce, 2019). Viimase uuringu valguses saaks selles uuringus kontaktilehtede põhjal analüüsida, kuidas on muutuses osakondade suurused ja kas mõni neist on aja jooksul suurenenud, mis võib viidata rõhu asetamist just selle osakonna valdkonna tööle.

Uute teemaveebide loomist ja kadumist soovin vaadelda ka oma töös. Kas uued osakonnad käivad kaasas trendidega ja millised need täpselt olla võivad, saab vaadelda struktuuriüksuste osakondade nimede pinnalt. Uued suunad meediaäris ei pruugi ainult uusi osakondi luua, vaid olemasolevate suunda muuta. Seda saab jällegi vaadelda näiteks osakondade nimemuutuste põhjal.

Kokkuvõttes võib öelda, et ajakirjandusorganisatsiooni sisemine töökorraldus ja töökorralduslike üksuste muutmine võib olla tingitud väga erinevatest asjaoludest. Nii muutustest organisatsiooni väliskeskkonnas kui ka sisemiselt kujunenud ja küpsenud protsessidest. Igal juhul peegeldab organisatsiooni struktuuri muutumine organisatsiooni kaasaminemist keskkonna muutumisega või sisemisi eneseotsinguid.

2 UURIMISKÜSIMUSED

Töö eesmärk on uurida Eesti suuremate erameedia organisatsioonide struktuurimuutusi viimase kümne aasta jooksul. Struktuurimuutusi mõtestan töö teooriaosas väljatoodud struktuurimuutuse põhitegurite pinnalt: majandusloogika ja -keskkond ning selle muutumine; tehnoloogia muutumine; tehnoloogia arengutest ajendatud uued ajakirjandussuunad; ajakirjandusorganisatsiooni väline kriis; kommertsialiseerimine; ettevõtte liitumised ja muutused juhtimises; uus turg või toode.

Et saada esialgne pilt toimetuste struktuuris toimunud muutustest ja nende võimalikest tagamaadest, sõnastan kolm laiemat uurimisküsimust ja alaküsimused:

- 1. Kuidas on muutunud avalikult kättesaadava info alusel ajakirjandusorganisatsioonide suurus?**
- 2. Kuidas on muutunud ajakirjandusorganisatsioonide töökorralduslike üksuste arv ja suurused?**
 - a.** Milliseid üksusi on lisandunud?
 - b.** Milliseid üksusi on kadunud?
 - c.** Millised üksused on kasvanud?
 - d.** Millised üksused on kahanenud?
- 3. Milliseid võimalikke struktuurimuutuste põhjuseid võib leida, kõrvutades muutusi kaardistusega ja seletustega avalikkusele?**

3 METOODIKA

Metoodika peatükis kirjeldan oma uurimuse valimit ja meetodit, millega andmeid analüüsin. Seletan lähemalt, kust pärinevad analüüsitavad andmed ja kuidas neid teoreetilistest lähtekohtadest väljakujunenud kaardistusest lähtuvalt kõrvutan.

Vaadeldes eespool kirjutatut, on selge, et aspekte ja põhjuseid organisatsiooni struktuuri muutmiseks on palju ja väljatoodu pole kindlasti ammendav nimekiri. Seepärast valin tingituna töö mahust hoomatava aspekti, mida struktuuridega seoses uurida. Otsustasin vaadata Eesti põhiliste ajakirjandusorganisatsioonide struktuuri kättesaadavate allikate abil ning arutleda viimase kümnendi jooksul toimunud muutuste võimalike põhjuste üle.

3.1 Valim

Uuritavateks organisatsioonideks valisin nelja suurema eraõigusliku ajakirjandusorganisatsiooni nii-öelda esinduspäevalehed. Täpsemalt eelkõige nende need üksused, mis tegelevad päevakajalise info vahendamisega. Kuna uuritava perioodi alguses, s.t. aastal 2010 olid päevalehed meediamaaistikul veel märksa selgemad „uudistebrändid“, mis teiselt poolt on teinud läbi olulisi muutusi seoses online-meedia jõulise läbimurdega, võib oletada ka, et muutused nende struktuuris on kõnekad.

Uuritavateks ajakirjandusorganisatsioonideks on:

- Eesti Päevaleht
- Postimees
- Õhtuleht
- Äripäev*

** Äripäev on alates 2020.a. aprillist nädalaleht, kuid kogu vaadeldava perioodi oli see veel päevaleht. (ERR.ee, 2020)*

Kuna eeldatavalt reageerib erameedia väliskeskkonna muutustele kiiremini ja selgemalt, ei käsitle ma antud töös avalikõiguslikku Eesti Rahvusringhäälingut, mille struktuurimuutuste dünaamika ja tegurid on tõenäoliselt teistsugused kui erameedial.

Nelja ajakirjandusorganisatsiooni puhul analüüsin nende struktuuri selle alusel, kuidas need seda ise avalikult esitlevad – seega **veebis avaldatud kontaktilehtede põhjal**. Kuna toimetuste koosseisud olid Eestis avalikud juba siis, kui ajalehed ei ilmunud veebis, siis pole põhjust eeldada, et avalikult kuvatav info ei vastaks sellele, kuidas tegelikult organisatsioon oma struktuuri näeb. Küll aga ei ole teada, millise regulaarsusega organisatsioonid uuendavad andmeid oma kodulehtedel – see võib tingida teatud ajalised lõtkud organisatsiooni tegeliku struktuuri ja veebilehel esitletud struktuuri muutumise vahel.

Organisatsioonide empiirilistes uuringutes on struktuuride uurimise aluseks tihti organisatsiooniskeem (*organization chart*), kuid kuna minu uuritavate ajakirjandusorganisatsioonide organisatsiooniskeemid ei ole uurimisküsimustele vastamiseks piisavalt inforikkad, lähtun pigem kontaktilehtedest, mis annavad rikkalikumat infot.

Olen valinud uuritavaks ajaperioodiks ümardatult viimase kümnendi, aastad **2010-2020**. Viimast kümnendit on iseloomustanud meediaturu suhteline stabiilsus võrreldes varasemate kümnenditega (Kõuts-Klemm jt, 2019) ja see tähendab, et muutused on olnud ka organisatsioonides orgaanilised ja rahulikamad ning selle võrra ka on huvitavam näha, kas suhteline stabiilsus kajastub ka ajakirjandusorganisatsioonide struktuuris.

3.2 Andmekogumine ja -analüüs

Oma töös kasutan andmete kogumiseks ja analüüsimiseks standardiseeritud kontentanalüüsi. Kontentanalüüsi abil saan tekstilise sisu kategoriseerida ja kodeerida ehk panna kvalitatiivne sisu kvantitatiivsesse vormi. Kontentanalüüsi abil võib olla võimalik iseloomustada diskursiivset korda, vaadatuna läbi keelelis-kommunikatiivse prisma (Kalmus, 2015). Allpool kirjeldan andmekogumise meetodit ja leitud andmete analüüsimiseks loodud kodeerimist.

Andmed on kogutud kasutades veebilehte *Wayback Machine* (<https://archive.org/web/>), mis on *Internet Archive* mittetulundusühingu veebikeskkond, kuhu on salvestatud aja jooksul erinevate veebilehtede kuvatõmmised arhiveerimise eesmärgil. Viisin andmete uurimise läbi veebis ning allikaid alla ei laadinud.

Töötajate kontaktilehtedel kajastatud infot olen proovinud saada vaadeldava aasta alguse seisuga. Tihti aga võib kuupäev nihkuda, kuna allikana kasutatud *Wayback Machine* keskkonnal on omad piirangud. Paljudel lehekülgedel ei ole lihtsalt jäädvustusi soovitud ajahetkest, mis tõttu on näiteks

mõni uuritud lehekülg hilisema kuupäevaga kui aasta esimene kuu. Üldiselt on jäänud kuvatõmmiste aeg perioodi jaanuar-märts. Töö lisades (vt Lisa 1) on toodud kõigi käsitletud ajakirjandusorganisatsioonide veebilehtede väljavõtte kuupäevad.

Lisades 2-5 on näha toortabelid, mis olen koostanud järgmisel põhimõttel: Wayback Machine'i otsingusse lisasin väljaande nime. Seejärel avasin väljaande esilehe uurimusperioodi aastate kaupa (näiteks Õhtulehe koduleht aastal 2012, 4. jaanuaril). Seejärel otsisin veebilehelt kontaktidele viitava alalehe. Struktuuriüksuste uurimiseks kasutasin lehti, kus on kajastatud kõik töötajad ning eraldi lisaotsingut teiste struktuuriüksuste leidmiseks ei teostanud. Kui mõni toimetuse ei kuva eestikeelse kontaktide lehel venekeelse toimetuse olemasolu või koosseise, siis venekeelne üksus uuringus ei kajastu.

Kui töötajate lehel oli alajaotus (näiteks hilisem Eesti Päevalehe toimetuse on kajastatud lehel, kus on toodud välja kõik ajakirjandusorganisatsiooni töötajad), siis loendasin kõikide toimetuste töötajad. Ainuke erand oli Äripäeva kontaktid aastast 2018, kuna neil puudus sellest aastast alates kogu töötajate infot kajastav leht. Et saada ülevaade asutuse töötajatest, võtsin aluseks AS Äripäeva kodulehe tooteportfelli, avasin eraldi iga tooteportfelli kodulehe ja loendasin töötajad nende lehtede info põhjal.

Siinkohal peab tõdema, et tulemusi võib mõjutada toimetuse praktika näidata või mitte näidata mingit üksust enda osana. Kontaktileht näitab toimetuse väljapoole suunatud (enese)pilti toimetuse struktuurist. Samuti võib kontaktilehtedelt kaotatud osakonnad viidata latentsetele protsessidele: töö *outsourcing*, struktuuriüksuste viimine teistele tasanditele organisatsioonis (näiteks müügiüksuse tegevuse rakendamine mitme väljaande kasutusse).

Andmeühikute käsitlemisel struktuuriüksusi, mis on ära nimetatud ajalehega seotud kontaktilehtedel. Struktuuriüksus on ettevõtte allüksus (<https://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=struktuuri%C3%BCksus>). Teine uuritud andmeühik, päevalehtede töötajad, on ära mainitud nende kodulehel ning üldiselt kuulub töötaja nimi ja kontaktnumber / meiliaadress alati teatud struktuuriüksuse alla, mis on ka kontaktide organiseerimise aluseks kodulehel. Olen töös kasutanud ainult kontaktilehti, mida viitavad väljaande kodulehed. Et keskenduda toimetuse ja selle tugiüksuste seostele, olen välja jätnud kogu meediaorganisatsiooni ehk kontserni teiste kollektiivide kontaktilehed – nt ei ole ma vaadanud Ekspress Grupi ajakirjade kontaktilehti või eraldi gruppi kuuluva Maalehe kontaktilehte kui see ei ole Eesti Päevalehe kontaktilehel kuvatud jne.

3.3 Kodeerimine

Struktuuriüksuste ehk osakondade ülesmärkimise aluseks võtsin kontaktilehtedel kuvatud pealkirjad, mille alla olid märgitud osakonna töötajate kontaktid. Osakonna töötajaskonna suurused määrasin osakonna all nimetatud töötajaid loendades. Vastava info kandsin väljaannete kaupa koondtabelitesse (vt Lisad 2-5).

Joonis 1. Kuvatõmmised uuritud päevalehtede kontaktilehtedelt.

Raamatupidamine	
Helle Jemmer Peاراamatupidaja	+372 614 4010 helle.jemmer@ohtuleht.ee
Liidi Kull Raamatupidaja	+372 614 4009 liidi.kull@ohtuleht.ee
Grete Mälton Raamatupidaja	+372 614 4006 grete.malton@ohtuleht.ee
Turundusosakond	
Liivi Ermas Turunduse- ja leviosakonna müügidirektor	+372 614 4002 liivi.ermas@ohtuleht.ee
Liina Valner Turundusjuht	+372 614 4093 liina.valner@ohtuleht.ee
Tehnika ja tootmine	
Riho Vedler Tehnika- ja tootmisdirektor	+372 614 4111 riho.vedler@ohtuleht.ee
Urmas Talivee Tehnikaspetsialist	+372 614 4090 urmas.talivee@ohtuleht.ee
Haldus	
Ene Käit Kirjade arvestaja	+372 614 4092 ene.kait@ohtuleht.ee

Uudistetoimetis		üles
Holger Roonemaa	uudistejuht	680 4425
Kärt Anveit	vanemtoimetaja	680 4411
Rein Silt	vanemtoimetaja	322 3487
Raimo Poom	poliitikatimetaja	680 4414
Veiko Pesur	Eesti Päevalehe digilehe toimetaja	680 4400
Eda Post	toimetaja	680 4615
Maris Meissaar	toimetaja	680 4614
Henrik Ilves	toimetaja	680 4563
Aare Reivart	toimetaja	680 4561
Teele Tammeorg	toimetaja	680 4595
Ulvar Käär	reporter (lapsehoolduspuhkusel)	680 4595
Ilmar Kahro	reporter	680 4644
Kaari Ibrus	reporter	680 4481
Tuuli Jõesaar	reporter	680 4543
Dannar Leismaa	reporter	680 4446
Majandustoimetis		üles
Andres Ellart	peatoimetaja asetäitja	680 4462
Andres Reimer	majandustoimetuse juhataja	680 4418
Ann-Mari Nergi	majandustoimetuse reporter	680 4475
Eesti Päevaleht Online		üles
Ardo Kaljuvee	toimetaja	
online@epi.ee	Oopäevaningsed kontaktid	680 4440
Arvamustoimetis		üles
Külli-Riin Tigasson	toimetuse juhataja	680 4451
Priit Simson	arvamustoimetaja	680 4450
Viljo Zirnask	kolumnist	680 4532
Erik Rand	toimetaja	680 4634
Hillar Mets	karikaturist	
Margit Adorf	toimetaja	680 4440
Andrus Kivirähk	arvamustoimetaja	
Välisuudiste toimetis		üles
Kaivo Kopli	toimetuse juhataja	680 4455
Heiki Suurkask	toimetaja	680 4457

Analüüsisin struktuure kahe kategooria lõikes:

Ajakirjandusliku sisuga tegelevad osakonnad- struktuuriüksused, mille nimi viitab kas otseselt või kaudselt ajakirjanduslikule sisule sõnadega nagu toimetis, teemaveeb, väljaande nimi.

Tugipersonal- tugipersonalina viitan struktuuriüksustele, mille nimes sisaldub kas müügi, turunduse või reklaamiga seotud sõnavara ja struktuuriüksused või mille nime põhjal ei saa tuvastada eelmisesse kategooriasse kuuluvust, näiteks veebikeskus, projektijuhid, teabegraafika.

Lisaks kontaktilehtedel esitatud infole olen kogunud ka infot selle kohta, milliseid olulisi muutusi on ajakirjandusorganisatsioonid vaadeldaval perioodil läbi teinud. Selleks otsisin ajakirjanduses nende muutuste kohta avaldatud artikleid, et tuua esile ka põhjendusi, miks meediamajade esindajate sõnul on teatud muutusi ette võetud. Kahtlemata ei jõua kõik põhjendused organisatsioonisisestest ümberkorraldustest avalikkusesse, kuid kogutud info siiski võimaldab mõningaid muutuste tegureid välja tuua.

Artikleid otsisin süsteemselt, sisestades esimeseks otsingusõnaks väljaande nime, seejärel toimetuse ning siis põhiliselt muutustele viitavad sõnad nagu: muutuma, suurenema, vähenema, laienema, likvideerima, ühinema, vahetuma, lisanduma, kaduma, kasvama, kahanema. Vaatasin üle ka leitud artiklite juures soovitatud või “samal teemal” kirjatükid ning täiendasin oma nimekirja. Kasutasin neid allikaid, et kõrvutada toimunud sündmusi kaardistuses välja toodud aspektidega, mis võivad struktuurimuutusi esile tuua.

Leitud artiklitest otsisin neist avalikkusele esitatud põhjendusi ajakirjandusorganisatsioonis tehtud muutustele. Seejärel kirjutasin põhjendused artiklist välja ja seejärel süstematiseerisin teooria osas toodud loetelu alusel: majandusloogika ja -keskkond, tehnoloogia muutumine, tehnoloogia arengutest ajendatud uued ajakirjandussuunad, ajakirjandusorganisatsiooni väline kriis, kommertsialiseerimine, ettevõtete liitumised ja muutused juhtimises ning uus turg või toode.

4 TULEMUSED

Käesolevas peatükis annan ülevaate minu läbi viidud analüüsi tulemustest. Kõigepealt annan ülevaate asutuse ja osakondade suuruste muutuste kohta, luues ülevaate iga väljaande kohta eraldi alapeatükis. Iga väljaande struktuurimuutuste taustaks esitan ka alapeatüki alguses kokkuvõtte ajakirjandusväljaande ajaloost. Seejärel annan ülevaate kaardistuses kujunenud kategooriate kaupa, milliseid struktuurimuutuste põhjendusi on esitatud meediale. Detailne info selle kohta, millised osakonnad väljaannetel läbi aastate on olnud, mis on nende töötajate arv ja milliseid osakondade tekkeid või kadumisi kodulehtedel näha on, leiab Lisa 2 alt. Peatüki lõpuosas võtan kokku leitud muudatused ja esitan metoodika kriitika.

4.1 Postimees

Ajaleht Postimees on Eesti vanim ilmuv päevaleht. Postimees on kuus korda nädalas ilmuv päevaleht, mille väljaandja on AS Postimees Grupp (Eesti meediaettevõtete., i.a.). Postimehe väljaandja AS Postimees Grupp ainuomanik oli AS Eesti Meedia, mis kuulus aastatel 1998–2013 Norra kontsernile Schibsted. 2013. ostis Eesti Meedia juhtkond ja Margus Linnamäe ettevõtte Eesti Meedia kõik aktsiad Schibstedi käest välja. 2015. müüs Eesti Meedia juhtkond oma osaluse Eesti Meedias Margus Linnamäele kuuluvale ettevõttele UP Invest. Postimees ja Ühinenud Ajalehed ühinesid sama aasta lõpuks uueks meediaettevõtteks AS Postimees Grupp (Postimeesgrupp.ee, i.a.).

2017. aastal ühinesid Eesti Meedia meediaettevõtted AS Postimees Grupp, AS Kanal 2, AS Trio LSL ning BNS Group OÜ AS-ga Eesti Meedia. (Postimeesgrupp.ee, i.a.).

Tabel 1 toob esile viimasel kümnel aastal toimunud pidevad muutused organisatsioonis. Siit on näha, et kui kuni 2015.a. alguseni oli osakondade arv üsna stabiilne – perioodi kahel esimesel aastal 32 ja järgmistel 26, siis edasi on olnud osakondade arv igal aastal erinev. Kui võrrelda, mis on igal aastal muutunud võrreldes eelmisega, siis on näha, et 2016.aastast on hakanud igal aastal lisanduma osakondi ja ühel aastal (2019.a.) on neid ka terve hulk ära kaotatud.

Tabel 1. Postimehe osakondade muutused aastatel 2010-2020 veebi kontaktilehtede põhjal (muutus võrreldes eelmise aastaga).

Muutused	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Osakondade arv kokku	32	32	26	26	26	26	29	36	34	18	20
Lisandunud osakondade arv	x		3		1		4	10	9	0	2
Kadunud osakondade arv	x		9				2	3	6	16	
Liitunud osakondade arv*	x				1						
Lahkulöödud osakondade arv*	x					1					
Osakond ei ole muutunud, aga muutunud on vaid nimi (arv)	x		2			1	1	2	1		

*-liitunud osakondade arv ja lahku löödud – siin on silmas peetud vaid lihtsat inimeste üheks üksuseks liitmise või erinevateks jagamise asjaolu. Lisandunud osakonnad ja kadunud osakonnad on fikseeritud juhul kui kodulehele uuritud aastal on lisandunud uus osakonna nimetus.

Vaadeldes Postimehe struktuuride nimede esitlust kodulehel, tundub, et vähemalt töötajate grupeerimine osakondadesse on pidevas muutuses. Perioodil 2010-2020 on vaid kaks aastat, kui pole toimunud ühegi osakonna juurde loomist või kadumist (need aastad on 2011. ja 2013, vt Tabel 1).

Perioodil 2010-2020 on Postimehe toimetuse kontaktilehtedel olnud püsivad järgnevad osakonnad: AS Postimees, Toimetusrühm, Eesti uudised, Arvamus, Majandustoimeus, Kultuur, Sport, Arter, Foto, Elu24 toimeus, Teostusrühm, Tartu Postimees.

Kõige stabiilsem aasta tundub andmete põhjal olevat 2013, pärast mida aga on kontaktide lehel kajastatud struktuur pidevas muutuses. Igal aastal alates 2014. lisandub vähemalt 2 uue nimega osakonda või kaob sama palju. Sellised ümbermängimised toimuvad kuni 2019. aastani, mil vähendatakse kuvatud osakondade arvu drastiliselt (34 osakonnalt 18 osakonna peale).

Muutused Postimehe kodulehel kajastatud töötajate lehel on põhiliselt kas tugiüksuste (nt turundus, reklaam, finants jms.) arvelt või teemaveebide tekke ja kaoga. Teemaveebide juurde tekkimine paistab välja 2016. aastal, mil lisandusid portaalid nagu Elustiil, Kodu Kauniks, Lemmiklooma- ja Reisiportaal, mis jätkus 2018. osade samateemaliste osakondade

ümbernimetamise ja lisandumisega.

Osakondade suuruste muutuses ei nähtu selget seost muutustega omanikeringis. Kuigi Postimehe 2014. aasta tabelit vaadates (aasta pärast seda kui Norra kontsern Schibsted müüs oma osaluse eesti juhtkonnale) tundub, et paljude osakondade töötajaskond on vähenenud, jääb lehel kuvatud töötajate arv samaks.

Ajakirjandusorganisatsiooni toimetuse muutuste hulgas on märgilised aastad 2012., mil loodi Postimehe uuriv toimetus ja 2017. aasta, kui toimetuse nimekirja lisandus eraldi teadustoimetus. Need teemaveebide kõrval kõige väljapaistvamad ajakirjandussisuga tegelevad osakonnad, mis Postimehe toimetusse lisandunud. Teemaveebid on tavaliselt väga kindla suunitlusega lugejale, näiteks kodulooma omanikele (Lemmikloomaportaali) või reisihuvilistele (Reisiportaali).

2019. aasta töötajate kontaktilehel on näha, et tugipersonali enam ei kajastata. Ainuke erand on teostusgrupp, mis on siiski tugevalt toimetuse tööga seotud (vastav üksus koosneb põhiliselt kujundajatest). Kindlat põhjendust sellisele kontaktide esitlemise otsusele on raske välja tuua. Üks ajend selleks võib olla Postimehe meediaettevõtete ühendamise, mille tulemusena liideti ehk tugipersonal eralditoimivaks osakonnaks, toetades kõiki väljaandeid. Teine võimalik põhjus on ehk vähenenud vajadus kajastada vastavat infot väljaande kodulehel.

Tabel 2: Töötajate arv Postimehe kodulehe kontaktilehe põhjal.

Aasta	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Töötajate arv	224	224	201	202	202	199	231	313	253	140	137

Struktuuriüksuste töötajate arv on pidevas muutuses. Töötajate arvu kajastavas tabelis (vt. Lisa 2) on näha, et uuritud perioodil pole ühtegi aastat, mil toimetuste või tugiüksuste suurused poleks vähenenud või suurenenud. Kõige drastilisemad muutused töötajate arvus osakonniti on toimunud näiteks 2012. aastal, kui reklaami osakond lisandus 11 töötajat. Samal aastal suurenes ka jõudsasti Eesti uudiste toimetuse, kuhu lisandus võrreldes eelnenud aastaga 5 töötajat.

Kõige suuremad töötajate arvu muutused aastatel 2011-2012 ja 2018-2019 on seotud osakondade kas mitte kuvamisega töötajate lehel või täieliku kaotamisega. Esimene aastavahemik tekitab küsimuse, kas on võimalik, et konvergentsi tõttu on töötajad ülesandeid juurde saanud ning eraldi online toimetusi enam polnudki vaja (kadunud on lehelt kogu online toimetuse alajaotus). 2018-

2019 perioodil on muutus just tingitud tugipersonali, täpsemalt igasuguse turunduse ja reklaamiga seotud osakondade mitternimetamisest.

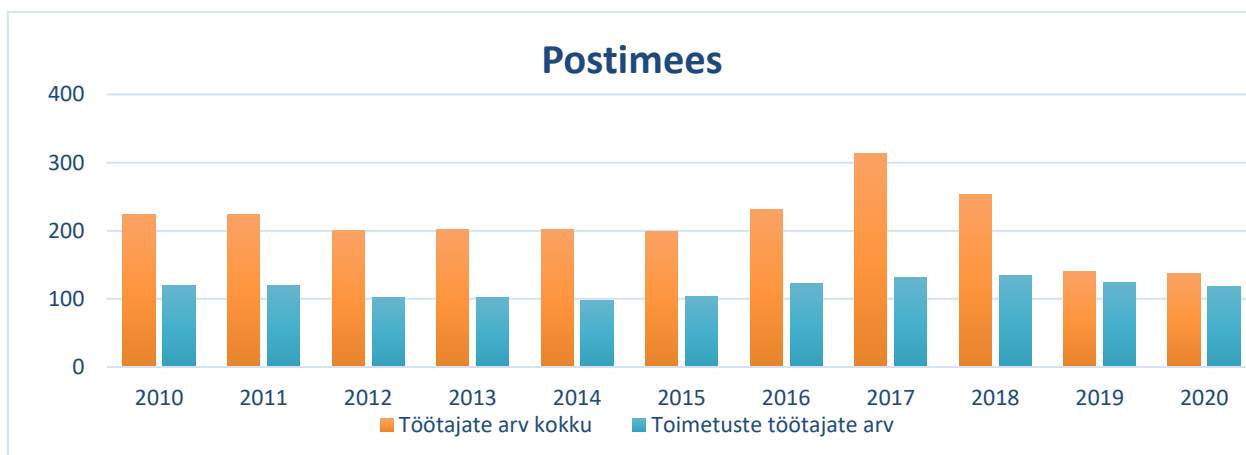
Kuvatud töötajate ja osakondade arv on muutunud pärast 2015. aastat, mil Margus Linnamäele kuuluv ettevõtte UP Invest sai Postimehe ainuomanikuks (Postimeesgrupp.ee, i.a, c). Kuvatud töötajate arv kasvab 199-lt 231-ni ja lisandub 4 struktuuriüksuse nimetust. Kasv jätkub kuni 2017. aastani, mil on lehel kuvatud kõige rohkem töötajaid ja osakond (vastavalt 313 ja 36).

Uuriva toimetuse osakond on nii oma algusaja kui ka käsitletud perioodi kahel viimasel aastal teinud läbi kõige suurema töötajaskonna vähendamise: 2012. aastal koosnes uuriv toimetuse seitsmest ajakirjanikust, töötajate arvu tippaastal 2019. kümnest kolleegist, kuid 2020. aasta jaanuaris oli töötajaid vähendatud kolmele töökohale.

Kontaktilehtedelt ilmneb, et 2018. aastal on Postimees saanud juurde telemarketingi osakonna. Võrreldes aga töötajate ja toimetuse töötajate arve, on näha, et 2018. on töötajaskond üldiselt vähenenud, aga toimetuse töötajate arv pea samaks jäänud. Selle põhjal võib järeldada, et telekommunikatsiooni ja klienditoe osakond on loodud olemasolevate töötajate baasilt ning muutus toimus ametite ümberkorraldamisega.

Kui võrrelda kümnendi algust ja lõppu, struktuuriüksuste ja töötajate arvu osas, on näha suurt langust mõlemas näitajas 2020. aastaks. Põhjusi võib otsida eelarutletud kasvajaduse puudumisest tugiüksuse töötajaid väljaande lehel kuvada või viitab see suuremale korporatiivistumisele, kus personali ja turunduse või müügi alased osakonnad on täiesti eraldi ning ei teegi lähemalt koostööd toimetusega.

Joonis 2. Kogu töötajate arv võrdluses toimetuste töötajate arvuga ajakirjandusorganisatsioonis



(Koostamise alus: Postimehe töötajate info kodulehel, Lisa 2)

Joonisel 1 on näha, et üldiselt on toimetuse suurus olnud pool kogutöötajate arvust. Märkimisväärne erand on ehk 2017. aasta, mil toimetuse moodustas veidi enam kui 1/3 kogutöötajate arvust. Pööran ka tähelepanu asjaolule, et 2019-2020 aasta on andmestik puudlikum, kuna neil aastail ei kuvatud enam suurt osa tugiüksustest Postimehe töötajate lehel.

Küll aga võib kuni 2018. aastani, mil kodulehel on kuvatud ka tugiüksused, näha rõhuasetust müügi ja reklaamiga tegelevate osakondade suurusele. Samal ajal on näiteks 2010. ja 2020. aasta ajakirjandusega tegelevate toimetuste numbrites näha, et töötajate arv on jäänud üsna samaks. See on aga tähtis tähelepanek arvestades, et väljaanne toodab rohkelt sisu nii paberväljaande kui veebi jaoks.

Töötajate info kuvamine on Postimehe puhul muutunud fookust. Aastakümne algul kuvati pea kõik võimalikud osakonnad, nii ajakirjandusliku sisuga tegelevad toimetused kui ka tugiüksused. Aastakümne lõpus on aga keskendutud põhiliselt teemaosakondade ja lisalehtede kontaktide jagamisele. Erandiks on nimekirjas olev teostusgrupp ja sotsiaalmeedia toimetaja.

4.2 Eesti Päevaleht

Eesti Päevaleht on alates 1995. ilmuv päevaleht. Alates 2011. aastast kuulub Eesti Päevaleht täielikult Ekspress Grupi kontserni. Varem kuulus Eesti Päevalehe AS võrdsetes osades Ekspress Grupile ja Vivarone OÜ. (Jaagant, 2011).

2012. aasta märtsis teatas AS Ekspress Grupp, et moodustab ajalehe Eesti Päevaleht ja internetiportaali Delfi toimetuste baasilt uue päevauudiste toimetuse, mida asub juhtima Delfi senine peatoimetaja Urmo Soonvald. (Kund, 2012).

Tabel 3 toob esile viimasel kümnel aastal toimunud pidevad muutused Päevalehes. Erandiga 2012. aasta on osakondade arv ja nimemuutused pigem vähesed. Suurem muutus võrreldes eelnenud aastaga tuleb 2017. aastal, mil kodulehe lisandus rekordiliselt 19 osakonda ja kaotati 9 osakonna nimetust. Sellest aastast edasi on osakondade arv kasvanud, põhiliselt lehel kajastatud teiste väljaannete tõttu.

Tabel 3. Eesti Päevalehe osakondade muutused aastatel 2010-2020 veebi kontaktilehtede põhjal

Muutused	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Osakondade arv kokku	19	19	16	17	17	18	18	26	28	35	41
Lisandunud osakondade arv	x	1	2			1		19	2	11	7
Kadunud osakondade arv	x	1	5					9		4	3
Liitunud osakondade arv*	x										
Lahkulöödud osakondade arv*	x			1				1			
Osakond ei ole muutunud, aga muutunud on vaid nimi (arv)	x							4	1	1	

Perioodil 2010-2020 on Eesti Päevalehe toimetuse kontaktilehtedel olnud püsivad järgnevad osakonnad: Toimetuse juhtkond, Uudistetoimetuse (võrdustatud 2020. aastal osakonna nimega Eesti Päevaleht), Arvamustoimetuse, Välisuudiste toimetuse, Eesti Päevalehe laupäevaleht LP, Sporditoimetuse, Reklaamiosakond, Levi, Turundusosakond, Klienditeenindus, Teema- ja erilehed.

Kuigi uudis Eesti Päevalehe ja Delfi toimetuste liitmisest tuli juba 2012. aastal, siis kodulehe töötajate sektsioonis see ei kajastu. Põhiliselt jäävad struktuuriüksuste nimetused samaks kuni

2017. aastani. Suurem töötajate lisandumine 2012. aastal on vaid kujundusgrupi osakonnas, kuhu lisandub 8 töötajat.

Kõige hüppelisem aasta on struktuuriüksuste nimetamises toimunud alates 2017. aastast, millest alatest on osakondade arv palju kasvanud (2016.-2017. aastatel 18-lt 26-le). Põhiliselt on see number suurenenud Delfi osakondade ning ajakirjade, ajalehtede ja teemaveebide arvelt.

Eesti Päevalehe toimetuse muutuste puhul on kõige silmatorkavamad lisandused aastast 2012. ja 2020. Esimesel neist löi Päevaleht eraldi majandustoimetuse, nelja töötajaga. 2020. aastal aga loodi toimetusse eraldi uuriv toimetus, mida eelneval uuritud perioodil kodulehel kajastatud pole. Silmatorkav on see just seepärast, et teistel uuritud ajakirjandusorganisatsioonidel ei ole oluliselt traditsioonilisi toimetuse osakondi pärast aastakümne algust lisandunud.

Tabel 4: Eesti Päevalehe töötajate arv kodulehe kontaktilehe põhjal.

Aasta	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Töötajate arv kodulehe järgi	127	101	104+	111+	110+	89+	90+	223	240	300	327

** Pluss märgiga tähistatud töötajate arvud, kus ei ole kindlat teadmist, kuna osakond on näidatud ainult nime ja üld-kontaktiga, töötajaid pole kuvatud.*

Enne töötajate arvu tulemuste arutlemist pean välja tooma asjaolu, et koostatud tabel ei peegelda täielikku reaalsust, kuna 2012. aastast on kontaktide lehel mõnel osakonnal ainult üldkontakt ning töötajaid pole mainitud. Üldkontaktidega aastad on tabelis märgitud + tähisega. Osakonna, mis oma töötajate infot kuni 2017 aastani ei kajasta on: Eesti Päevaleht online, Fototoimetus ja Reklaamiosakond.

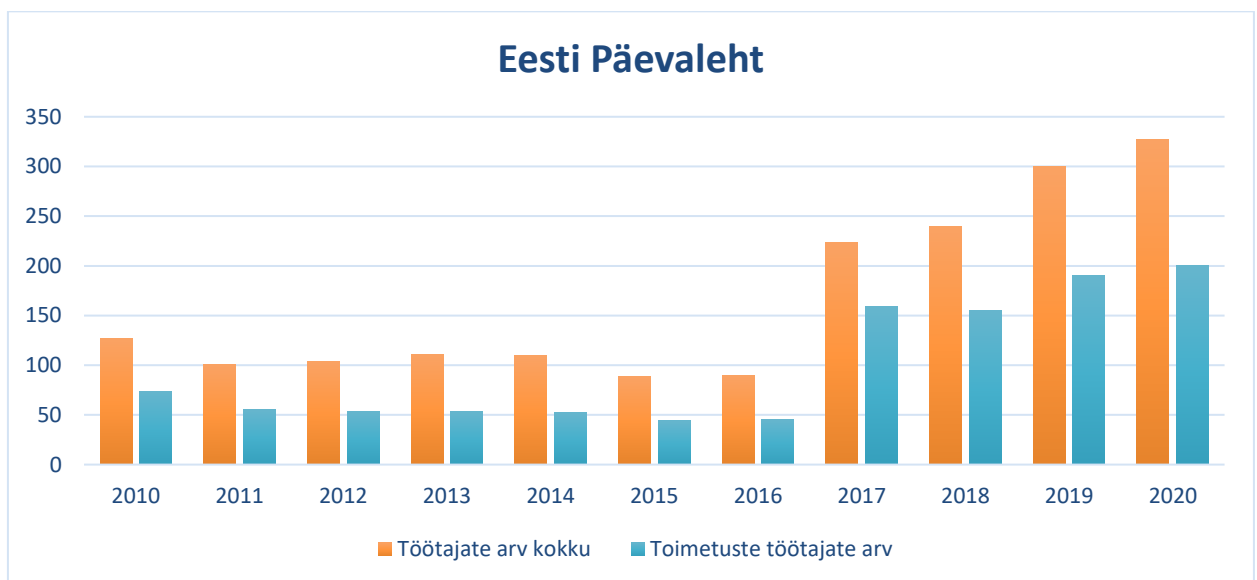
Mis kaalutlustel on Eesti Päevalehe toimetuse info koondatud Ekspress Meedia kodulehele alles 2017. aastal (kui ühinemine tehti teatavaks juba 2012), on raske öelda. Põhjus võib olla nii kodulehe arendamise töömahus kui ka reaalse vajaduse tekkimisest. Kuigi, 2012. aastal kommenteerisid grupi omanikud Delfi ja Eesti Päevalehe toimetuste ühendamist töö tõhustamisega, tundub, et liitmine on jäänud (vähemalt kontaktilehtede valguses) ainult füüsiliseks. Seda fakti kajastavad ka kontaktide lehelt kokku loetud töötajate arv, mis oluliselt ei muutu kuni 2017. aastani.

Enne 2017. aastat on kõige drastilisem muutus töötajate arvus olnud 2011. aastal, mil võrreldes eelneva aastaga on töötajaid vähenenud 26 võrra. See muutus ei toimu mõne osakonna kuvamata jätmise tõttu, vaid töötajaid on kontaktide arvu järgi vähenenud 13 osakonnas (keskmiselt üks

inimene osakonnast, uudistetoimetusest viis). Siinkohal saab ainult spekuloida, et kas need on möödunud majanduskriisi kaugeleulatuvad mõjud.

Kui Postimehe puhul oli näha aastakümne algust ja lõppu võrreldes osakondade ja töötajanimbrite vähenemist, siis Eesti Päevalehe toimetuse puhul on pilt teistpidi. Väljaande töötajad on samale lehele pandud teiste meediakontserni töötajatega. Mingis mõttes võib sellisest infokuvamisest tajuda kollektiivi rohkem koostöötamist. Samas võib mu aimdus tulla eelpool mainitud ajakirjandusorganisatsiooni enda väljaütlemisest juba 2012. aastast, kus öeldi välja Delfi ja Eesti Päevalehe liitumine ning pikem perspektiiv muuta kogu kontserni väljaannete töö sujuvamaks (Kund, 2012).

Joonis 3. Kogu töötajate arv võrdluses toimetuste töötajate arvuga ajakirjandusorganisatsioonis



(Koostamise alus: Eesti Päevalehe töötajate info kodulehel, Lisa 2)

Antud joonise juures pean veelkord märkima, et aastad 2012-2015 ei kajasta täpset töötajate arvu, kuna tol perioodil oli osad struktuuriüksused kajastatud veebilehel vaid nimena ning töötajate nimekiri puudus. Aastast 2017. on lisaks Eesti Päevalehe töötajate arvule sisse arvestatud ka teiste toimetuste töötajad, et võrdluses oleks kõigi sisulise osakondade töötajate arv ja kogu lehel kuvatud töötajate arv.

Nagu ka Postimehe puhul on näha Eesti Päevalehe toimetuse ja kogutöötajate arvu üsna võrdselt jagunemas (vaata Joonis 2). Suurem erinevus tuleb sisse alates 2017. aastast, kus töötajate hulga sees on ka teised väljaanded nagu Eesti Ekspress, Kroonika, Oma Maitse, Tervis Pluss ja teised. Kui suuremat pilti siinjuures võtta, jääb mulje, et Ekspress Grupp üldiselt paneb rõhku

ajakirjanduse sisulise töötajate arvule ning tugiüksused moodustavad umbes 1/3 ajakirjandusorganisatsiooni kollektiivist.

Töötajate kuvamise kokkuvõtteks peab veel märkima, et aja jooksul on Eesti Päevalehe kontaktide lehel muutunud liigitamise vorm. Kui aastakümne alguses liigitati töötajate kontakte pigem valdkondade järgi, siis 2020. aastaks on pigem fookus väljaande või teemalehe kaupa liigitamisel. Samuti on erinevaid üksusi grupeeritud, näiteks Teostusüksus liigitab enda all erinevad kas ajalehe, ajakirja või veebiga seotud kujundajad ja toimetajad.

4.3 Õhtuleht

Õhtuleht on kuus korda nädalas ilmuv päevaleht, mida annab välja AS Õhtuleht Kirjastus Õhtuleht (Eesti meediaettevõtete., i.a). Oma nime all ilmub Õhtuleht alates 2008. aastast (Õhtuleht, 2008). September 2020 seisuga oli Õhtuleht suurima tiraažiarvuga ajaleht Eestis. (Statistika 2020, i.a.)

Tabel 5 näitab üsna ilmekalt, kuidas võrreldes eelneva aastaga on osakondade nimede kajastamises üllatavalt vähe muutusi. Nii osakondade arv kui ka nende nimed on pea muutumatud kuni 2018. aastani, mil hakati kajastama ka Õhtulehe kirjastuse alla kuuluvaid ajakirju.

Tabel 5. Õhtulehe osakondade muutused aastatel 2010-2020 veebi kontaktilehtede põhjal.

Muutused	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Osakondade arv kokku	15	15	15	15	15	14	13	13	23	28	27
Lisandunud osakondade arv	x								10	8	2
Kadunud osakondade arv	x					1			2		3
Liitunud osakondade arv*	x										
Lahkulöödud osakondade arv*	x										
Osakond ei ole muutunud, aga muutunud on vaid nimi (arv)	x				1				2		1

Õhtulehe kontaktilehte vaadates jääb silma kohe asjaolu, et alates 2010-2018. aastani ei ilmne suuremaid muudatusi võrreldes teiste toimetuste ja ajakirjandusorganisatsioonidega pea üldse. Perioodil 2010-2020 on Õhtulehe toimetuse kontaktilehtedel olnud püsivad järgnevad osakonnad:

Uudistetoimetuse, Arvamustoimetuse, Sporditoimetuse, Fototoimetuse, Keeletoimetuse, Tehniline keskus, Reklaamiosakond, Leviosakond, Raamatupidamine, Turundus. Huvitava kombel on isegi osakondade nimekirja järjestus jäänud üsna sarnaseks aastakümne algusele (vt Lisa 2).

Alles 2018. aasta juulist on asutuse töötajate lehel näha suuremaid muutusi. Tähelepanuväärselt on need nii toimetuse kui tugipersonali osas. Sellel aastal kadus õhtuleht.ee ja meelelahutustoimetuse. Olemasolev uudiste toimetuse jagunes kaheks: uuriv toimetuse ja päevauudised. Lisandus uue nimega Elu toimetuse, millel on samuti 2 osakonda, uuriv ja päevauudised. Fototoimetusele lisandus käesoleval aastal ka video.

Tugipersonali osakondi tekkis kas juurde või taastati kunagi olnud. Näiteks naases 2018. aastal nimistusse haldusosakond, mis kadus kontaktilehelt 2015. aastal. 2018. alates on kuvatud Õhtulehe töötajate saidil ka Tehniline keskus, Äriarendus ja IT osakond, mida enne kontaktilehtedel välja pole toodud.

Tabel 6: Õhtulehe töötajate arv kodulehe kontaktilehe põhjal.

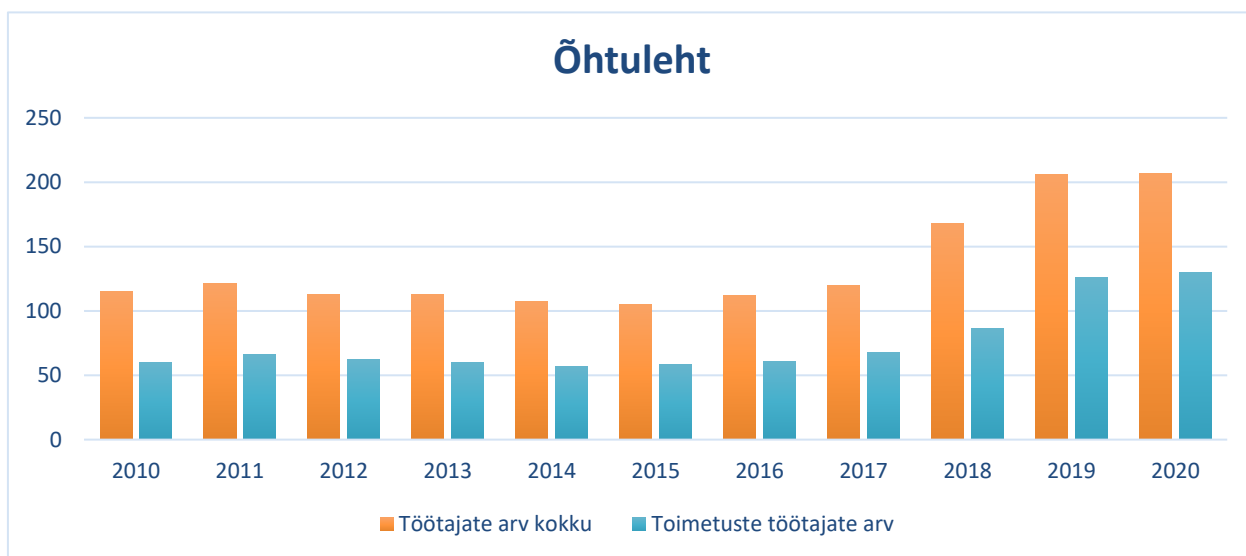
Aasta	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Töötajate arv kodulehe järgi	115	121	113	113	107	105	112	120	168	206	207

Alates 2018. aastast on Õhtuleht esitlenud ka Toidutare ja Naistelehe toimetuse ning järgneval aastal edasi on nimetatud ka teised Õhtulehe alla kuuluvad väljaanded (Linnaleht, Kodukiri, Ristsõnad jt). 2018. on ka aasta, mil on toimunud ainult 1 osakonna kollektiivi vähenemine (turundus) ja kõige suurem kollektiivi täienemine (lisandus 48 uut töötajat).

Turundusosakonna näitajates rääkides on Õhtulehel olnud turundusosakonnas keskmiselt 2 töötajat. 2019. aastal aga suurendati osakond 5 töötajani. Üldist turunduse ja äri osakondade teket ja suurenemist võib seostada Õhtulehe puhul ajakirjade lisandumisega grupi alla. 2018, mil töötajate nimekirja tulid juurde Toidutare ja Naisteleht, väljaanded, mis sisaldavad reklaami, suurenesid ka Äriarendus ja Turundusosakond.

Kasv Õhtulehe tugipersonali majandusliku edendamise poolel on selgesti nähtav. 2010. aastal kuulus reklaamiosakonna kollektiivi 17 töötajat, mis oli keskmine töötajate arv päris mitu aastat. Alates 2016. aastast on see aga jõudsamalt kasvanud ning 2020. aastaks oli reklaamiosakonnas 34 töötajat. Muutus on samamoodi mõistetav nagu ka Turunduse ja Äriarenduse puhul: organisatsioon on mitme väljaande võrra kasvanud ja see nõuab lisapersonali reklaamivaldkonnas.

Joonis 4. Kogu töötajate arv võrdluses toimetuste töötajate arvuga ajakirjandusorganisatsioonis



(Koostamise alus: Õhtulehe töötajate kuvatud info kodulehel, Lisa 2)

Õhtulehes on püsivalt olnud toimetuste töötajate osakaal kergelt üle poole kogutöötajate arvust. Säärane püsivus nii osakondade kui töötajate arvus paneb küsima, et kas see on olnud võti, et olla eesti suurima tiraažiga ajaleht mitmel viimasel aastal.

Samuti on märkimisväärne Õhtulehe üsna stabiilne töötajate arv, mis siis suuremad muutused sai alles pärast 2017. aastat, kui kodulehel kuvatakse ka ajalehtede toimetuste töötajad. Tabelitest on ka näha, et Õhtulehel puudub aasta, mil töötajate arv kodulehel oleks vähenenud rohkem kui 8 võrra.

Õhtulehe töötajate info grupeerimine ja kuvamine on jäänud läbi aastate üsna samaks. Nagu eelpool mainitud, on isegi osakondade järjestus kontaktide lehel 2020. aastal sarnane aastakümne algusele. Lisandunud on vaid uued väljaanded ning ka nende info on pigem manatud lehe lõpus, näidates põhiväljande infot esimesena.

4.4 Äripäev

Äripäev on 1989. aastast tegutsev ajaleht, mis keskendub ärimedia valdkonnale. Äripäeva omanik on Põhjamaade suurim meediakontsern Bonnier Grupp (Firmast, i.a.).

Tabel 7 näitab, kui tihedalt on osakondade muutused võrreldes iga eelneva uuritud aastaga muutunud. Pea läbi kogu kümnendi on uusi osakondi lisandunud, kadunud, struktuuriüksusi on

liidetud ja ette tuleb ka nimemuutusi.

Tabel 7. Äripäeva osakondade muutused aastatel 2010-2020* veebi kontaktilehtede põhjal

Muutused	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Osakondade arv kokku	30	29	30	32	34	31	29	21	31	31	29
Lisandunud osakondade arv	x		2	7	3	3	3	13	16		2
Kadunud osakondade arv	x	2	3	8	2	2	5	19	5		4
Liitunud osakondade arv*	x			1			1				
Lahkulöödud osakondade arv*	x		1								
Osakond ei ole muutunud, aga muutunud on vaid nimi (arv)	x	1			1		1	2			

Äripäeva struktuuride uurimine osutus kõige keerulisemaks. Nimelt ei kuva Äripäev oma kodulehel toimetuse andmeid alates 2017. aastast. Täheldama peab ka, et uuritud väljaande struktuuriüksused on olnud kõige rohkem muutuses. Perioodil 2010-2017 on Äripäeva toimetuse kontaktilehtedel olnud püsivad järgnevad osakonnad: Uudistetoimetuse, Uuriv toimetuse, Fototoimetuse, Kujundusosakond, Delovõje Vedomosti, Koolitus-ja konverentsikeskus. Pärast seda on töötajate info leitav vaid teemaveebidelt. Tabelist on näha, kuidas ainuke püsiva osakondade nimetusega aasta on 2019.

Küll aga peab tõdema, et osakondade arv on püsinud üldiselt sama, erandiga 2017. aasta. Samas näib, et 2017. aasta oli suurimate muutuste aeg töötajate ja firma alalehtede mõttes üldiselt. Peale seda esitleb Äripäev Meeskonna lehel leitavad ainult juhtide nimed. Töötajate kontaktid oli võimalik tuvastada vaid alalehelt Tooteportfell, kus siis valides vastava toote koduleht, võib kas suunatud lehe jaluses või kontaktilehel leida töötajate arvu. Kuna Äripäeva ega Delovõje Vedomosti töötajaid pole enam presenteeritud (tabelis on kõikide teiste tooteportfellide lehtedel kajastatud töötajate arv), on keeruline analüüsida aastakümne lõpus toimetuse ja tugipersonali suhet arvuliselt ja ka toimetuse sisu.

Küll aga peab välja tooma, et nii struktuur enne kui pärast 2017. aastat näitab, et Äripäev on tugevalt ärile keskenduv väljaanne. Enne 2017. aastat oli selle tõenduseks asjaolu, et juba reklaami ja müügiga tegelevaid osakondi (nime järgi) oli Äripäeval üheksa, kuid ajakirjandussisulisi kuus (vt Lisa 2). Peale 2017. aastat räägib ärilise suunitluse poolt asjaolu, et iga teemaveebi toimetuses

on ka müügijuht või vastav töötaja. Tihti on teemaveebidel ainult 2 töötajat, niisiis on äriplane koostöö toimetajal ja äripersonalil pidev.

Tabel 8: Äripäeva töötajate arv kodulehe kontaktilehe põhjal.

Aasta	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Töötajate arv kodulehe järgi	205	195	219	228	249	263	244	65	87+	93+	91+

** plussiga on tähistatud aastad, kus kahe toimetuse töötajaid enam Äripäeva kontaktilehel ei kuvata ja töötajate täpne arv on puudulik*

Töötajate arv Äripäeva kontaktilehtedel on väga muutlik. Nagu ka Eesti Päevalehel, on kõige rohkem vähenenud töötajaid 2011. aastal, kus töötajate arv on vähenenud 14 osakonnas. Ülaltoodud tabelis on näha küll kõige väiksemat töötajate arvu 2017. aastal, kuid see on aasta, mil kodulehel on leitavad ainult toimetuste ja teemaveebide töötajad ning kõik tugipersonali alale info on kodulehelt kaotatud.

Aastate jooksul on näha suurt kasvu just tellimuste müügi alaste osakondade töötajate hulgas. Võrdlusena toon välja aasta 2010. ja 2016. aasta (viimane aasta, mil tugipersonal kodulehel kuvatud) Allpool tabelis on näha osakondade nimesid ja nende järel sulgudes töötajate arv, kodulehel ülesloetud kontaktide põhjal:

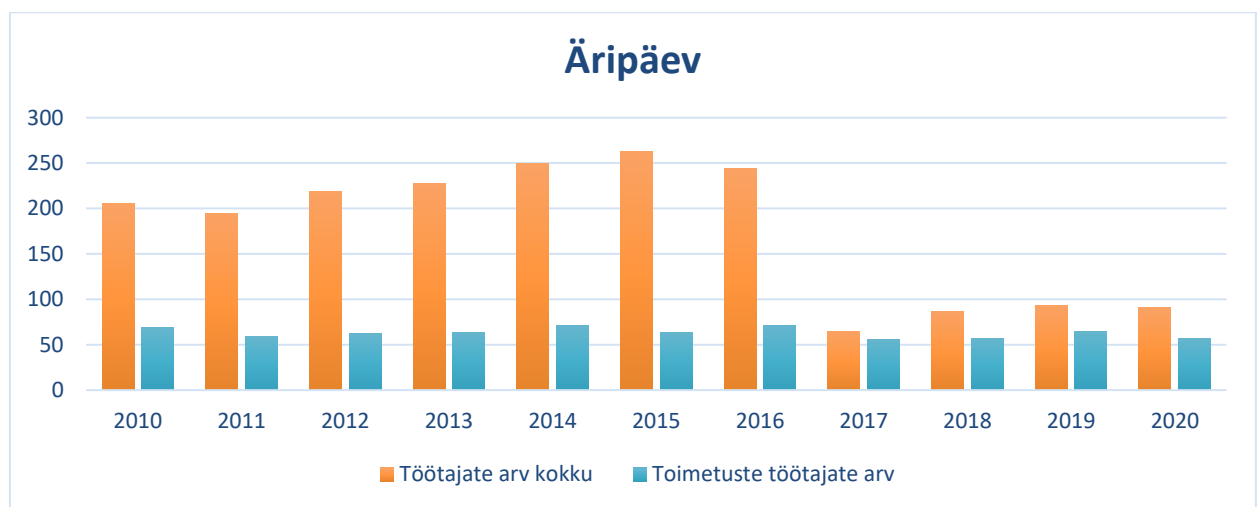
Tabel 9: Äripäeva müügiüksuste võrdlus aastal 2010 ja 2020 kodulehe allikate põhjal.

2010. aasta	2016. aasta
- Tellimuste müügi ja teeninduse osakond (1)	- Tellimuste müügi ja teeninduse osakond (1)
- Tellimuste müügi osakond, tellimiskeskus (4)	- Tellimuste müügi osakond, tellimiskeskus (6)
- Tellimuste müügi osakond, andmehaldusgrupp (4)	- Tellimuste müügi osakond, andmehaldusgrupp (7)
- Tellimuste müügi osakond, Äripäev (18)	- Tellimuste müügi osakond, DV müügigrupp (15)
- Tellimuste müügi osakond, käsiraamatud (15)	- Tellimuste müügi osakond, käsiraamatud (27)
- Tellimuste müügi osakond, eriprojektid (9)	- Tellimuste müügi osakond, eriprojektid (13)
	- Tellimuste müügi osakond, ajakirjad (22)
	- Tellimuste müügi osakond, koolitused (6)

Nagu näha, on suurenenud märgatavalt nii osakondade arv kui ka nendes töötavate inimeste arv.

Arusaadavalt võib kasvada see arv ettevõtte kasvuga, kuid näitab taas väljaande keskendumist ka ärilisele poolele. Ajakirjandusliku sisuga töötavate inimeste arv toimetustes on näiteks nende kahe aasta võrdluses koguarvult jäänud üsna sarnaseks (vt. Joonis 4). Küll aga on näha suuri osakondade vähenemisi kõrvutades ükshaaval temaatilisi osakondi. Näiteks kuulus 2010. aastal uurivasse toimetusse 9 ajakirjanikku, 2016. aastal aga vaid 3 töötajat. Foto-, kujundus- ja küljetoimetus, mis olid aastakümne algul veel eraldiseisvad osakonnad, töötajate koguarvuga 18, on 2016. aastaks kokku liidetud kujundus- ja fototoimetuseks (küljendusosakond kaotatud) ning töötajaid kokku 11.

Joonis 5. Kogu töötajate arv võrdluses toimetuste töötajate arvuga ajakirjandusorganisatsioonis



(Koostamise alus: Äripäeva kodulehel kuvatud töötajate info, Lisa 2)

Joonisel 4 on näha ka eelpool kirjeldatud tõsiasja, et Äripäeva tugiüksused on suuremad kui ajalehe toimetus ise. Muidugi on antud fakt ka mõistetav, Äripäev on ennast nii uudiste kui toimimise poolest alati kirjeldanud kui ärile suunatud organisatsiooni. Muutus 2017. aastal aga töötajate arvus tuleb sellest, et enam ei ole kuvatud kodulehel töötajaid, vaid need on leitavad ainult teemalehtede jaluses. Kuid, nagu ka enne öeldud, on pea kõigil lehtedel alati lisaks toimetajale ka müügiinimene.

Siinkohal saabki kokku võtta töötajate info esitamise loogika Äripäeva kodulehel. Seitse aastat olid kättesaadavad Äripäeva osakondade liigitus ja nende nimed. Seejärel aga koondatud infot asutuse töötajatest enam ei kuvata ja peaaegu iga väljaande (v.a. Äripäeva ja Delovõje Vedomosti) ja teemaveebi töötajate info on leitav eraldi vastava lehekülje lõpust.

4.5 Avalikkuses esitatud põhjused muutusteks

Alljärgnevalt kõrvutan Eesti meediast leitud põhjendusi struktuurimuutusteks teooriaosas loodud kaardistusega, et leida, missuguseid struktuurimuutusi on toimunud. Olen leitud põhjendused jaotanud lähtuvalt teooriaosas toodud kaardistusele, kuid vajadusel täpsustanud või lisanud põhjendusi, mis esile kerkivad. Lisaks viitan võimalikele muutustele ka eelnevas peatükis leitud infole osakondade lisandumise ja kadumise osas.

4.5.1 Majandusloogika ja -keskkond ning selle muutumine

Muutuvas majanduskeskkonnas toimetulekuks võib vaatluse alla võtta toimetuste tugistruktuurid seoses reklaami, müügi ja turundusega, osakonnad, mille töö on ajalehe müüdavust ja sissetulevat reklaamitulu suurendada.

Esimeseks uurimiskohaks võiks kõrvutada struktuuriüksusi aastal 2010 ja 2020. Küll aga ei viita mõne väljaande kontaktilehed enam turundus ja müügiialastele osakondadele viimastel aastatel (näiteks Äripäev ja Postimees). Eesti Päevalehe finantsiga seotud osakonnad aastakümne lõpus ja alguses on järgnevad:

Tabel 10. Eesti Päevalehe finantsiga seotud osakonnad.

2010. aasta	2020. aasta
- Finantsosakond (4), - Reklaamiosakond (13), - Turundusosakond (3), - Telemarketing (4), - Päevaleht pood (2).	- Erilahendused ja sisuturundus (17), - Veebireklaam (16), - Print ja Digilehtede reklaam (43), - Äriarendus (4), - Turundus (11), - Elamusturundus (2).

Kindlasti peab osakondade ja töötajate hulka ning kasvu vaatama seisukohast, et ka asutus on aastate jooksul suurenenud, kuid vaadates ainuüksi reklaamiga seotus osakondade töötajaskonna numbreid, on näha pea viiekordset kasvu töötajate hulgas ning osakondade spetsialiseerumist.

Õhtulehe eelpool mainitud üsna püsivas struktuuris on näha, kuidas finantsiga seotud osakondades on toimunud samuti suurenemine töötajate hulgalt. 2010. aastal töötas näiteks reklaamis ja turunduses vastavalt 17 ja 2 inimest, 2020. aastal 34 ja 5 inimest. Ajakirjanduse finantsmudeli

muutumisega on seesugune osakondade suurenemine mõistetav ning mõneti võib eeldada selles positiivset mõju, kuna võib välistada koormuse ajakirjanikel endal majandusliku poole pärast muretsemise.

4.5.2 Tehnoloogia muutumine – digisse üleminek

Tehnoloogia ja digitaliseerimisega seonduvaid struktuurimuutusi on kõige selgemalt näha eesti toimetustes *online* toimetuste tekke ja kaoga. Postimehe kodulehel on alates 2010. aastast näha eraldi *online* toimetust, mida aga 2012. aastast enam ei kuvata. Ühe oletusena võib sellest järeldada toimetuste konvergentsi, kus töötajad on hakanud sisu tootma nii paberlehe kui veebiväljaannete jaoks.

Ka Õhtulehel on välja toodud alates 2010. aastast eraldi *online* toimetus, mis 2014. muutis nime Õhtuleht.ee toimetuseks, kuid kaob 2018. aastal, mis võib samuti viidata ajakirjanike töömuutusele kirjutada nii lehte kui veebi. Ka Päevalehel on *online* toimetus eraldi kuni 2017. aastani, pärast mida enam veebitoimetust eraldi ei eksisteeri.

Äripäeva kontaktide lehel ei ole aastakümne algul eraldi *online* toimetust välja toodud, kuid struktuuriüksus nimega veebikeskus viitab eraldi osakonnale, kes sellealasel tegeleb. Küll aga kaob ka see osakond 2015. aastal, mis võib viidata samuti töökorralduses muutusele, kus eraldi osakond enam veebi ei kirjuta, vaid töö ja oskused on omandanud olemasolevad ajakirjanikud.

Uute tehnoloogiatega võib lisanduda struktuuriüksusi, mis selle toimimist toetavad. Siinkohal aga käsitletud toimetuste kontaktilehtedes ühist trendi pole näha. Postimehel ja Õhtulehel on IT osakond tekkinud või siis kontaktilehel kuvatud alles hilisematel aastatel, mis võib viidata, et majasiseseks tugiüksuseks tekkis alles hiljem vajadus, kuid arvestades, et mõlemal väljaandel oli juba enne *online* toimetus, ei tähenda see uue tehnoloogia lisandumist alles neil aastatel. Äripäeval aga näiteks enam 2013. aastast pole eraldi välja toodud IT osakonda ja Päevalehel on sellise spetsiifikaga osakond vaid 2011. aastal kirjeldatud.

Tehnoloogia, täpsemalt veebi kasutamise hoogustumisega käivad kaasas ka toimetused ning veeb on muutnud ka asutuse struktuure. 2018. aasta Postimehe töötajate nimekirjas näeme, kuidas lisandunud on üheksa uut osakonda, millest kolm viitavad otseselt veebile (.ee lõpuga väljaanded) (vt. Lisa 2). Ka väljaannete juhid on põhjendanud ettevõtetavaid muudatusi organisatsioonis just tehnoloogiaga seoses:

"Samas, kui vaatame nüüd veebi, kuna täna kõik meediaorganisatsioonid panustavad veebi, siis lugeja jaoks peaks kindlasti veebi veelgi rohkem sisu tekkima, mitmekülgsemat sisu. Meil on lähiajal plaanis ka mitmeid olulisi arendusi ja muutusi, et veebisisu pakkuda mitmekülgsemalt ja ka interaktiivsemalt," rääkis Hussar. (Koppel, 2017)

Eesti Päevalehte on tekkinud 2020. teostusüksus, milles järgnevad osakonnad (sulgudes töötajate arv): Teostusüksus (2), Veebiteostus (3), Multimeedia teostus (5), Ajakirjade teostus (9), Ajalehtede teostus (12), Keeletoimetus (10). Teostusüksus koosneb põhiliselt keeletoimetusest ja kujundajatest. Sellist spetsialiseerumist saab vaadelda kui tehnoloogia kasutusele võtul tööülesannete ja osakondade spetsialiseerumise vajaduse suurenemist. Samas on see ka vajalik just majanduslikust aspektist, kus organisatsiooni töö tõhustamiseks võetakse tihti ette täpsem osakondade jaotamine ja spetsialistide grupeerimine.

4.5.3 Uued ajakirjandussuunad-videotoimetused ja sisuturundus

Eelpool mainitud IT osakondade tekkest ja kadumisest võib ainult oletada, et näiteks Boylesi ja Meyeri kirjeldatud andmeajakirjanduse jaoks ei ole enam eraldi osakonda, kes selle spetsiifikaga ajakirjanikke toetataks, vaid näiteks on ajakirjanikud omal käel selle oskuse omandanud.

Küll aga on tõendusi uue tehnoloogia populaarsusega seonduvalt struktuurinimetuste muutusest. Näiteks nimetas 2015. aastal Postimees oma endise fototoimetuse foto- ja videotoimetuseks. Postimees on ise kirjutanud uusi töötajaid tutvustavas artiklis kirjutanud nii:

"Järgmisest nädalast asub Postimehes tööle ka seni Äripäevas tegutsenud Erik Prozes, kelle ülesanne on üles ehitada tugev ja hästi toimiv foto- ja videotoimetus. Luige sõnul on video osakaal online-meedias plahvatuslikult kasvamas ja selle trendiga liigub ka Postimees kaasa." (Tuntud ajakirjanikud...,2014)

Uue ajakirjandusvormi või siis pigem seda toetava sissetuleku võimaluse teket on näha sisuturundusosakondade loomega. Päevalehe kontaktide lehel on Sisuturunduse ja Erilahenduste osakond alates 2019. aastast, kuid on ka ainuke toimetus, mis vähemalt struktuuriüksuste nimetuse järgi sellega eraldi tegeleb. Tegemist on siiski märkimisväärselt suure osakonnaga, kuna selles on töötajaid 2020. aastal 17, mis on pea sama suur, kui Päevalehe enda toimetus (teiste väljaannete toimetused välja jättes).

Tehnoloogia arenguga seoses peab ära mainima ka asjaolu, et Postimehe ja Õhtulehe toimetustele on aastate jooksul lisandunud klassikalisele fototoimetusele veel videotoimetus. Täpsemalt on mõlema puhul (Postimees 2016. ja Õhtuleht 2018.) video pool liidetud fototoimetusega. See on märk ilmselt ajakirjaniku töö mitmekesisistumisele, kui arvestada, et mõlemad väljaanded on siiski alustanud paberväljaannetena ning video kui selline on teistsugune meedium, millega uudist edastada. Kahjuks ei saa siinkohal teada, kas vastav meedium on olemasolevatele töötajatele lisakoormust toonud või lisandunud on just spetsialiseerunud ajakirjanikke selles valdkonnas. Küll aga on uue meediumi mõjul nimetatud osakonna töötajate hulk suurenenud, kuid mitte märgatavalt (paari töötaja võrra).

4.5.4 Ajakirjandusorganisatsiooni väline kriis

Ülemaailmsete kriiside mõju ajakirjandusele on olnud nii finantsiline kui ka töökorralduslik (vt Dickinson, 2010, Finneman ja Thomas, 2021). Majanduskriisi kaudseks mõjuks saab lugeda ka näiteks reklaamiosakondade suurendamist, et keskenduda rohkem raha sissetoomisele läbi müüdavate teenuste, et samal ajal niigi muutuvast ajakirjandusloogikast tekkinud rahastuskriisi leevendada.

Kõige värskemalt on näha kriisi mõju ajakirjandusele just seoses pandeemiaga. 2020. aastal tuli mitmeid teateid ajakirjandusväljaannete töötajate palkade vähendamisest, kuid ka töötajate koondamistest seoses vähenenud reklaamituluga (Äripäev, 2020; Err.ee, 2020). Finantsiline kokkuhoid mõjutas lisaks töötajate arvule ka omakorda Äripäeva näitel füüsilise lehe ilmumist, kui 2020. aastal sai 1995. aastast kuni tollaseni päevalehena ilmunud väljaandest nädalaleht (Äripäeva paberlehest..., 2020).

Teooria osas kirjeldasin, kuidas sooviksin uurida ka majanduskriis mõjusid toimetustele, kuna selle mõjud Eestis olid veidi hilisemad. Küll aga sain oma (valele) väitele vastuse Äripäeva peatoimetaja kommentaarist:

„Eelmise kriisi ajal, aastatel 2008-2009 vähendati Rõtovi sõnul Äripäeva töötajate palku 10% ja seda mitmes jaos. „Erinevus on see, et tollal koondati väga palju. Siis koondasime poole aasta jooksul 100 töötajat ja langetasime ka palku,“ rääkis Rõtov. Praegu on Äripäeval püüid vähem koondada. „Palgad on praegu ka kõrgemad kui kümme aastat tagasi, seega ei pruugi palgalangus olla seekord nii valus,“ ütles ta.“ (Meediamajad langetavad...,2020).

Samuti ei näita minu struktuure kirjeldavad uurimustulemused otseselt pandeemia mõjusid, kuna ka Covid-19 puhang Eestis toimus 2020. aasta märtsis, mis on uuritud perioodi lõpuaasta ja viimased kuvatõmmised kontaktilehtedelt pärinevad just sellest kuust. Küll aga leiab meediast juba samal kuul artikleid, kus räägitakse näiteks töötajate palkade vähendamisest (Õhtuleht vähendab..., 2020) ja ka töötajate koondamisest (Äripäev langetab..., 2020). Selle põhjal võib väita, et täpsemalt pandeemiaga seotud kriisi mõju struktuurile Eesti ajakirjandusorganisatsioonides on esinenud, põhiliselt töötajate arvu vähenemise läbi.

4.5.5 Kommertsialiseerumine

Kui Õhtulehe struktuur on olnud püsiv ja mitte mingit moodi viitav ärilise poole muutustele, siis Postimehe, Eesti Päevalehe ja Äripäeva kodulehtedel kuvatav selle teemaline struktuur on olnud sagedasti muutumises läbi aastate. Põhiliselt avalduvad need kui erinevate teemaveebide või toimetuste teke ja kadumine. Sellised kõikumised viitavad turu laiendamise katsetele. Postimehe ja Äripäeva puhul on aga märgata, et kümnendi lõpupoole ei esitleta kodulehel enam töötajate hulgas näiteks reklaami- või turundusosakonda. Kas see viitab asjaolule, et teenuseid võidakse osta väljapoolt või lihtsalt ei peeta selle osakonna kuvamist vajalikuks, vajab lähemalt uurimist mõnes teises kirjutises.

Postimehe tugistruktuuride ümberkorraldustele ärielistel eesmärkidel viitavad ka töötajate kontaktilehed. 2017. aastal pole enam lehel kuvatud algset reklaamiosakonda, millesse eelnenud aastal kuulus 42 töötajat. Loodud on mitu müügi, reklaami ja leviga tegelevat osakonda, erinevate nimedega, mis viitavad osakondade spetsialiseerumisele (vt Lisa 2).

Lisaks kirjule struktuuride muutustele on märgatav ka, et kõigil väljaannetel puudub aasta, mil töötajate arv ei oleks vähemalt ühes osakonnas muutunud. Kui struktuuriüksuste arv ja ajalehe ning veebiversiooni ilmutumissagedus jääb samaks, kuid töötajaid vähendatakse, võib eeldada, et olemasolevate töötajate töökoormus (võimalik et ka tööstress) suureneb.

Kaardistuses kirjeldatud äri ja ajakirjanduse ühendamisele otseselt ükski struktuuriüksuse nimi Eesti ajakirjandusorganisatsioonides siiski otseselt ei viita. Aimdus meedia ja äri eesmärgil koos tegutsevale struktuuriüksusele on Eesti Päevalehele 2019. aastal juurde tekkinud Erilahenduste ja Sisuturunduse osakond. Sisuturundus iseenesest pole midagi uut 2019. aastaks. Analüüsitud kontaktilehed ei too ühelgi teisel väljaandel sellist osakonda välja.

Tugevat ärilist mõju kirjeldab 2018. aastal Merilin Pärli artikkel, mis esitab küsimuse: „Kas sein Äripäeva toimetuse ja reklaamimeeste vahel peab?“ (Pärli, 2018). Artiklis kirjeldatud koondamisi ajakirjandusosakondadest on põhjendatud järgnevalt:

„Mandeli sõnul on probleem selles, et kogu ajakirjanduslikku sisu ei saa rahaks pöörata. Nii näiteks polnud mõtet pidada suurt fototoimetust, sest see oli väga kulukas. Kunagi ikooniliste fotodega ajakirjandusmaastikku rikastanud Äripäev ajab nüüd läbi vaid kahe fotograafia, sest enamat pidada poleks kulutõhus.“ (Pärli, 2018).

Kuigi kulude-tulude põhimõttel otsuste tegemist saab liigitada ka majandusloogika alla, on nii Pärli artiklist kui ka kogutud allikatest näha, et Äripäev keskendub üha rohkem müügile ning et isegi toimetuse töötajate kontaktide kuvamisele ei keskenduta nii palju. Organisatsiooni kommertsialiseerumist on näha ka asjaolust, et iga Äripäeva temaveeb toimetaja kõrval on alati üks töötajatest kas müügi või reklaami inimene.

4.5.6 Ettevõtte liitumised ja muutused juhtimises

Uuritud ajavahemikus on ettevõtte liitumiste ja juhtimise muutuste raames tulnud ette toimetuste ühinemist, mida on oma uuringus välismeedia põhjal analüüsinud ka Ferrucci jt (2017), kes on välja toonud et, erineva väljundiga toimetuste ühinemiste puhul (Ferrucci jt uuritud ühendtoimetused koosnes ajalehest ja raadiojaamast) toimub töövormide muutus ja seetõttu ka juurdeõppimine. 2012. aastal ühendati Aktsiaselts Ekspress Grupi tütarettevõttesse kuuluvad **Eesti Päevalehe** ja Delfi toimetused (BNS, 2012). Uudises kirjeldatud uut “päevauudiste” toimetust kontaktlehel aga ei kajastata ning vaadeldes järgnevate aastate kontaktilehtesid jääbki nimetatud päevauudiste toimetuse vähemalt kodulehel kuvatud informatsiooni põhjal kas eraldiseisvaks või kokkuleppeliseks tööjaotuses organisatsiooni sees. Ekspress Grupi juhatuse esimees Gunnar Kobini sõnul ei muutunud ka 2012. aastal ühinemist kommenteerides midagi töötajate arvust ega ka lugeja jaoks ja pikemas perspektiivis on erinevate brändide kokku toomise eesmärgiks tööd tõhustada ning ühe väljaande kirjutajaid teistes näidata (Kund, 2012). Ferrucci ja teiste uuringu põhjal võib aga oletada, et Delfi ja Päevalehe ühendamisel võis lisanduda töötajatele kohustus õppida ümber, kuidas toota sisu veebi või ajalehe jaoks.

Märkimisväärne struktuuride muutus Eesti Päevalehe töötajate kontaktide organiseerimises tuli alles 2017. aastal, kus ühel lehel on leida nii Eesti Päevalehe kui ka teiste Ekspress Grupi alla

kuuluvate väljaannete töötajad. Töötajate numbreid võrreldes 2016. aastaga on 2017. aasta töötajate arv isegi kasvanud. See võib olla positiivne järeldus, kuid lähem uurimine oleks vajalik kogu kontserni tasandil, et näha, millised olid muutused samal ajal näiteks Eesti Ekspressi väljaande ja teiste võimalike samanimeliste toimetustega väljaannete struktuurides.

Postimehega seoses on toimunud viimase kümnendi jooksul nii omanike vahetusi kui allfirmade ühinemisi. 2013. aastal said Postimehe omanikeks Eesti Meedia juhtkond ja Margus Linnamäe. 2015. aastal müüs Eesti Meedia juhtkond oma osaluse Eesti meedias Margus Linnamäele kuuluvale ettevõttele UP Invest. 2017. aastal toimus Eesti Meedia meediaettevõtete konsolideerimine (Postimeesgrupp.ee, i.a.).

Algu Postimehe suurematest muutustest võib näha juba 2015. aastast, millest allpool lähemalt kirjutan. Kas ajalehe sisu reklaamivad artiklid (vt Alla, 2016, Elu24 meelelahutustoimkond, 2015) olid uus nähtus uue ainuomanikuga, võib spekuloida, kuid näha on, et väljaande ennast tunnustav toon on midagi uut tole aja kajastustes.

Meediast võib leida viiteid aga selgele eesmärgile muuta struktuuriüksusi töökorralduse tõhustamiseks just seoses firma liitumisega. Peep Kala, kes töötas 2016.-2017. aastal Postimees Grupi juhatuse esimehena, sõnas oma lahkumist põhjendades nii:

“Peep Kala ei pidanud oma lahkumist ootamatuks ja selgitas, et tema ülesanne oli viia läbi Ühinenud Ajalehtede ja Postimehe liitumine Postimees Grupiks ning kõiki tugistruktuure reformida. “See töö sai valmis. Nüüd läheb edasi järgmine etapp ja minu töö on tehtud,” nentis Kala.” (Luts ja Koppel, 2017).

Restruktureerimise üheks ajendiks saabki lugeda 2017. aastal Eesti Meedia poolt ette võetud meediaäri konsolideerimise protsessi, mille käigus ühendati kõik meediaettevõtted (Luts ja Koppel, 2017). Ettevõtte juhatuse esimees Sven Nuutmann kommenteeris olukorda toona nii :

“...küsimus on puhtalt juhtimise efektiivsemaks muutmises, et tagada paremat meediaettevõtete koostööd. “Seetõttu me kõike omavahel ühendame ja reaalselt muutub läbi ühendamise see, et juhtimistasandeid jääb vähemaks, juhte ja administratiivset tegevust jääb vähemaks, et saaks jätkuvalt teha maksimaalselt head ajakirjandust,” kinnitas ta. “ (Luts ja Koppel, 2017).

Eelpool kirjeldatud muutuste väljundit kinnitavad ka kodulehel kuvatud töötajate info. Märkimisväärselt on uuenenud töötajaskonna kontaktileht 2017. aastal, mil on näha rõhu asetamist ja osakondade loomist just reklaami ja müügi suunal. Kontakti lehele tekkis sel aastal Äriarendus,

Veebireklaami ja Printreklaami osakond ning tekkinud on ka Tallinna ja maakondade müügiüksused. Jõudsalt suurenesid töötajate arvult ka olemasolevad müügi ja leviga seotud osakonnad nagu Levi, Turundus, Arendusosakond (kaks esimest pea kahekordistasid oma töötajaskonda).

4.5.7 Uus turg või toode – teemaveebid

Uue toote või turuga seonduvaid struktuurimuutusi eesti väljaannetes on näha näiteks toimetuste või lisalehtede tekkega. Postimees toimetuse sai lisandust 2012. aastal uuriva toimetuse ja meelelahutustoimetuse näol, 2014. ja 2016. aastast edasi on lisandunud mitmeid veebipõhiseid toimetusi (tallinncity.ee, lemmiklooma-, reisiportaal jt). Küll aga on uued tooted ka teinekord kiired kaduma. Näiteks on tolleaegne Postimehe peatoimetaja Merit Kopli tutvustanud 2015. aastal uut nädalalõpulehe vahel ilmutavat Elustiil (Kopli, Ideon, 2015), mille toimetust aga juba 2017. aasta alguseks nende veebilehel enam pole.

Uued tooted võib siduda ettevõtte üleüldiste uute sihtidega. Näiteks oli 2015. aasta Postimehe puhul ka uue tunnuslause tutvustamise periood, kus turusuunda on kirjeldatud järgnevalt:

“Uus tunnuslause toob turule Postimehe uuenenud ambitsioonid. Muutuva maailmaga tuleb sammu pidada ja olla tihtipeale ka ise teerajajaks,» kinnitab Postimehe turundusdirektor Janeck Uiho.” (Elu24 meelelahutustoimkond, 2015)

Janeck Uiho nimetud ambitsioonikust on näha nii juurde tekkinud osakondade kui ka töötajate arvus. Lisandunud teemaveebid ja teadustoimetused 2016.-2017. aastal näitavad väljaande sisulist arengut. Sellele lisaks spetsialiseerus ka 2017. aastal tugipersonal, mil Postimees sai endale eraldi Tallinna ja Maakondade müügiüksused, äriarenduse ning veebi- ja printreklaami osakonna.

Eesti Päevalehe kontaktilehtedel ei kajastu nii hulgaline alaveebide lisandumine kui Postimehes, kuid see võib tuleneda Delfi veebiportaali kõrval toimimisest alates 2012. aastast. Küll aga lisandus ajalehe toimetusse näiteks 2012. aastal majandusuudiste toimetuse ja 2013. kultuuritoimetuse.

Tihedalt uute toodete arendust on näha Äripäeva toimetuses, kus alates 2012. aastast on iga-aastaselt juurde tulnud vähemalt üks uus tegevusvaldkond. Äripäev, olles äriteemaline väljaanne,

on paljuski oma tegevust laiendanud meediast väljapoole. Näidetena võib tuua seminari- ja konverentsikeskuse või raamatukirjastuse äri. Alates 2018. on ka ehk just erinevate toodete rohkusega loodud kodulehel eraldi alaleht “tooteportfell”, mille tagajärjel ei kuvata ka enam ühtset töötajate listi kogu ettevõtte kohta. Vaadates läbi tooteportfellide kodulehtedel kuvatud töötajaid, on aga näha, et näiteks üks reklaami või müügiesindaja võib kirjas olla mitme teemalehe kollektiivis. See asjaolu kirjeldab Siinkohal aga peabki ära märkima, et uute toodete lisandumisega seoses ei saa vaadelda näiteks Äripäeva enda toimetuse töötajaskonna muutusi, kuna alates 2017. aastateisest poolest pole väljaande töötajate kontaktinfo saadaval. Ka tänases päevas annavad otsingutulemused Äripäeva kodulehel viite töötajate lehe artiklile aastast 2017 kuupäevaga 1. jaanuar.

4.6 Kokkuvõtteks

Uuritud kümne aasta jooksul on nelja uuritud väljaande töötaja kontaktide ja nende liigitamine ehk osakondadesse jaotamine muutunud eriilmeliseks. Kõige enam muutusi on olnud tugiüksuste kuvamises, sest aastakümne lõpus on näiteks otsustatud mitte neid töötajate kontakte enam kuvada (Postimees, Eesti Päevaleht).

Äripäev on muutnud oma töötajate kontaktide kuvamist teisel viisil. Firma lehel ei ole enam üht kontakte koondavat lehte ning erinevate toodete lehtedel (teemaveebide) on kuvatud selle lehe toimetaja ja müügiinimene. Teise iseärasusena ei avalda Äripäev enam oma kahe väljaande, Äripäev ja Delovõje Vedomosti toimetuste töötajaid. Aastate jooksul on neil olnud aga olnud üsna stabiilne töötajaskonna liigitus osakondadesse, välja arvatud siis suure muutusega 2017. aastal, mil kõik tooted ja temaveebid said oma kodulehe ja töötajate koondlehte sealt edasi enam polnud.

Kõige püsivama osakondade nimetamisega on olnud Õhtuleht, kelle suurim muutus kodulehe kontaktide baasil tuli 2017. aastal, kui kodulehel hakati kuvama ka sama meediamaja ajakirjade töötajaid. Muus osas on osakondade jaotamine olnud püsivalt sama, aasta 2010 ja 2020 võrdluses on püsivaid osakondi 10.

Tähelepanelikult vaadeldes on Eesti Päevalehel ja Postimehel aga üle 10 osakonna, mille nimi (või vähemalt nime järgi aimatav funktsioon) on jäänud samaks. Siiski on Õhtulehe püsivus osakondade arvus ja nimetuses tähelepanuväärne, sest kahel eelpool mainitud väljaandel on aga nende püsiosakondade kõrval olnud väga mitmete tugistruktuuride ja temaveebide lisandumisi

ning kadumisi kodulehe nimistust.

4.7 Metoodika kriitika

Kogutud andmed näitavad, milliseid osakondi on juurde tekkinud ja kadunud aja jooksul avalikes andmetes. Neid sündmusi saab võrrelda meediamaaastikul toimunuga, mis võiks sellised tekked või kadumised esile tuua.

Peab rõhutama, et andmed on ainult kättesaadavate allikate põhjal ning loogika töötajate kontaktide presenteerimiseks võib olla väga erineva. Nagu näiteks Äripäeva puhul näha, võib ükshetk asutus otsustada, et ajakirjanike kontakte enam ei kuvata. See aga ei tähenda, et toimetus kui selline lakkaks töötamast. Äripäeva toimetus tegeleb endiselt nii veebi kui paberlehe sisu tootmisega.

Küll aga on minu valitud uurimusviisil kitsaskohti. Töötajate arvu muutuse taga võib olla nii ametikoha kadumine kui ka lihtsalt töötaja lahkumine ja talle mitte asendaja leidmine, kuna esialgsetest andmetest tuleb juba välja, et Eesti kontekstis on kollektiivi muutused pigem väikesed.

Teine tugev kriitika on andmete järjepidevuse osas. Wayback Machine'i andmestik ei arhiveeri iga lehte igal ajahetkel. Niisiis on töötajate kontaktilehed eri aegadel võetud ning sedasi ei olnud võimalik teha ülevaadet ja analüüsi täpselt aastaste vahedega. Sedasi võib juhtuda, et mõni aasta tegelikult muutus ei olnud nii märgiline. Tähele tuleb panna ka veebilehtede täiendamise kiirust ja vajalikkust organisatsiooni jaoks. Arora, Li, Youtie ja Shapira (2015) on arutlenud, et mida võimekam on organisatsioon, seda vajalikumaks ehk peab ta veebilehe info kaasajastamist. Seepärast tuleb veebilehtedel kajastatud infot võtta väga kriitiliselt, arvestades, et uurija ei tea tausta veebilehe uuendamise prioriteetidest ja regulaarsusest. Nad rõhutavad, et kokkuvõttes peab Wayback Machine'i sotsiaalteaduslikuks analüüsiks kasutamine kätkema endas automatiseeritud meetodi käsitsi kontrollimist protsessi kõikides etappides (Samas).

Kõige äärmuslikum kriitika veebiarhiivi uurimise juures on asjaolu, et arhiivide materjali on võimalik manipuleerida. Ada Lerner, Tadayoshi Kohno ja Franziska Roesner (2017) on oma uuringus läbi viinud katse muuta Wayback Machine'i sisu, mis neil ka õnnestus ning nad viitavad asjaolule, et nõ ajaloo ümberkirjutamise variant omapoolse huvi olemasolul on võimalik. Isiklikult tahaks arvata, et töötaja andmete kuvamises pole tagant järgi muudatusi tehtud, kuid selles ei saa kunagi kindel olla.

Asutuse koduleht on vaid üks allikas, mille järgi organisatsiooni struktuuri uurida. Kodulehe kontaktide info valisin põhjusel, kuna see on esimesena kättesaadav info. Küll aga pole see lihtsalt kättesaadav info, see näitab ka, mida organisatsioon soovib väljapoole kommunikeerida. Pean seda oluliseks, et luua teatav pilt toimuvast ning loodetavasti saab selle töö põhjal tulevikus võtta ette uue uurimisviisi, millega süvitsi analüüsida ajakirjandusorganisatsioonide struktuuri.

5 JÄRELDUSED

Selle bakalaureuse töö eesmärk oli uurida eesti ajakirjandusorganisatsiooni struktuure ja selle muutusi, avalikult kättesaadavate allikate põhjal ning keskenduses osakondade ja töötajate hulga muutustele. Soovisin ka leida avalikkuses esitatud põhjendusi toimunud struktuurimuutustele, uurides võimalikke põhjendusi seoses teooriaosas väljakujunenud kategooriatega. Allpool esitan vastused enda uurimusküsimustele.

1. Kuidas on muutunud avalikult kättesaadava info alusel ajakirjandusorganisatsioonide suurus?

Ajakirjandusorganisatsioonide suurust analüüsisin töötajate ja osakondade arve vaadeldes. Avalikult kättesaadava info põhjal on Eesti ajakirjandusorganisatsioonide suurused pidevas muutuses. Üks selle indikaator on asutuse kodulehel ülesloetud töötajate arv. On eriilmelisi aastaid, näiteks võib ühel aastal kodulehe töötajate kontaktidest leida 20 töötjat vähem, teinekord on 40 töötja võrra rohkem. Küll aga on suuremad muutused tihti seoses osakondade juurde loomise või nende info kaoga kodulehelt. Stabiilsematel, mitte nii suure osakondade muutustega aastatel muutub organisatsiooni suures kuni kümne töötaja piires.

Samasugused muutused on toimunud ka kuvatavate struktuuriüksuste arvus. Kõige stabiilsema osakondade numbriga on läbi viimase aastakümne olnud Õhtuleht, kuid teised väljaanded on kodulehe allikate põhjal teinud tihti ümbermängimisi töötjate liigitamises struktuuriüksustesse. Osakondade arv on muutunud ja seeläbi muutnud organisatsiooni suurust lisanduvate ja kaduvate teemaveebidega ja majandusliku poolega tegelevate tugiüksuste kas kodulehel kuvamise või just mittekuvamise teel.

2. Kuidas on muutunud ajakirjandusorganisatsioonide osakondade arv ja suurused?

a) Milliseid üksusi on lisandunud?

Vaadeldes kontaktilehti, jääb siiski silma, et enim on lisandunud müügi ja reklaamiga tegelevaid üksusi. Täpsemalt, selle valdkonna struktuuriüksusi on juurde tulnud nende spetsialiseerumise teel. Näiteks Eesti Päevaleht, kellel on 2020. aastal reklaamiosakond kahe, klienditeenindus ja levi kahe ja äriarendusosakond kolme allüksusega.

Aastate jooksul on lisandumisi tulnud palju teemaveebide arvelt. Väljaanded on loonud, kuid ka kaotanud, näiteks naistele suunatud erinimelisi osakondi (Naine24.ee Postimehel, Naistekas Eesti

Päevalehel) või tarbijaspetsiifikast lähtuvaid teemaveebe (Noorte Hää! ja Ärileht Eesti Päevalehel, Põllumajandus ja Logistikauudised Äripäeval).

Ajakirjanduslikule sisule (välja jättes teemaveebid) viitavaid osakondi on uuritud aastakümnel lisandunud pigem vähem. Nendeks on Postimehe Uuriv toimetuse ja Teadustoimetus, Eesti Päevalehel Majandustoimetus ja Kultuuritoimetus, Äripäeval Börsitoimetus ja Arvamustoimetus.

b) Milliseid üksusi on kadunud?

Kõige tähelepanuväärsemad kadumised on toimunud tugiüksuste ja teemaveebide kaotamisega kontaktilehtedelt. Viimase puhul on mõistetav, kuna veebipõhist toodet on üsna hõlbus välja anda ja sedapidi on ka võimalik katsetada, mida inimesed loevad ja mis on ajakohane. Kuna lugemus muutub, on võimalik ka „toode“ kaotada koos vajaliku struktuuriüksusega.

Kadumised on toimunud ka arvatavast ressursside hindamisest. Näiteks oli Postimehel 2016. aastani eraldi meedia ja meelelahutuse osakond, mis 2017. aastaks kaotati. Kuna Postimehe väljaanne Elu24.ee tegeleb meelelahutus uudiste väljaandmisega, võis see olla praktiline kaalutlus.

Jääb ka silma, et üksused „kaovad“ kontaktilehtede loogika muudatustest. Näiteks on näha tendentsi, kuidas ajakirjandusorganisatsioonid ei too välja enam enda tugiüksusi nagu IT osakond, haldus või personaliosakond.

c) Millised üksused on kasvanud?

Kui vaadelda traditsioonilisi ajakirjandustoimetuse osasid: uudiste toimetuse, sporditoimetus, fototoimetus jms, ei ole kontaktilehte põhjal ühest arengu- või muutuste suunda. Postimehel on näiteks võrreldes aastaid 2010 ja 2020 püsitoimetuste osakonnad jäänud töötajate arvu osas üsna samaks. Siiski peab siinkohal mõtlema asjaolule, et ajakirjandusorganisatsioon ise on selle aja jooksul palju kasvanud ning mõneti võiks toimetuse töötajate numbrid selles väljenduda.

Teisalt on näiteks Õhtuleht teinud püsitoimetuste töötajate arvult tohutu kasvu võrreldes taaskord aastaid 2010 ja 2020. Kümneni algul oli Õhtulehe uudiste toimetuses 16 töötajat. Aastal 2020. oli eelnimetatud nüüd 34 töötajat. Arvestades asjaolu, et antud uurimuses on vaadeldud vaid nelja ajakirjandusorganisatsiooni, ongi arusaadav, et muutustele ei ole võimalik üldistusi tuua.

Küll aga üksused, mis on läbi aastate teinud suuremad täiendamised, on reklaami ja müügiga tegelevad üksused, nagu eelpool ka nimetatud sai. Rohkem spetsialiste on värvatud juurde ka aastakümne alguse ja lõpu võrdluses visuaalsetesse osakondadesse, mis üsna tihti tegelevad

tänapäeval nii foto kui videosisu tootmisega.

d) Millised üksused on kahanenud?

Üldistatud kahanemist mõne osakonna puhul ei saa olemasolevate andmete põhjal välja tuua. Pigem saab vaadelda üksikuid juhtumeid. Näiteks on Eesti Päevalehel 2013. aastal kultuuri toimetuses 6 töötajat, 2020. aastaks on selles osakonnas aga poole vähem ajakirjanikke. Postimehel on toimunud suurem vähenemine uurivas toimetuses. Perioodi algusajal kuulus Postimehe uurivasse toimetusse 7 ajakirjanikku, 2020. aastaks oli osakonnas töötajate arv 3.

Kohati jääb silma, et osakondade vähenemised ei ole ehk nii väga selle valdkonna tööst sõltuvad, vaid seoses mõne aastaga on kogu asutuses rohkelt vähendamisi kõigist osakondadest. Näitena võib tuua Eesti Päevalehe 2011. aasta, mil toimus töötajate vähendamine lausa 13 osakonnas. Või siis 2018. aasta Postimehes, kus töötajaid vähenes 10 osakonnas. Mõlemas väljaandes vähendati töötajaid nii ajakirjanduslikes kui ka tugiüksustes.

3. Milliseid võimalikke struktuurimuutuste põhjuseid võib leida, kõrvutades muutusi kaardistusega ja seletustega avalikkusele?

Uurides võimalikke seletusi ajakirjandusorganisatsioonide struktuurimuutusteks, jääb esialgu Eesti puhul mulje, et mõjus tegur on omanikuvahetus ja sellest lähtuvalt ka uus juhatuse. Postimehe puhul oli näha, et uue omanikuga kaasnesid ka uued turusuunad, mille mõjul lisandus või kaotati osakondi, ja struktuuriüksusi kas suurendati või vähendati töötajate arvult. Juhtimismuutuseid on Postimehes toimunud mitme aasta jooksul, mille põhjal võib esimesel pilgul asutuses pidevalt toimuvaid muutusi just sellega seondada.

Samas on väljaanne Õhtuleht teinud samuti läbi omanikuvahetuse, kuid selle osakondade nimetused on jäänud suuresti samaks. Isegi töötajate kontaktileht on aastakümne lõpus üsna sarnane võrreldes 2000ndate algusega, kuvades lihtsa nimekirja osakondadest ja sealolevatest töötajatest. Niisiis ei saa otseselt luua võrdusmärki juhtimismuutuste ja struktuurimuutuste vahele.

Nagu eelpool mainitud, ei Õhtulehe ja lisaks sellele ka Äripäeva organisatsioonides ei ole olnud drastilisi muudatusi. Ka Äripäev struktuuri võib nimemuutuste ja mõne osakonna lisandumise-kadumisega suures pildis samaks pidada, kuni siis 2017. aastani, pärast mida ei avaldata enam Äripäeva väljaande ja Delovõje Vedomosti toimetust.

Uute osakondade teke ja teiste kadu viitab paratamatult töökorralduse muutustele. Kui ühe osakonna kadumine ei muuda ülesandeid teise osakonna sees, siis peavad allesjäänud osakonnad siiski kas omavahel jagama kadunud struktuuriüksuse tööülesanded või uute tekkel arvestama töö ümberjaotusega. Tihedat osakondade muutust võib aga ohumärgina vaadelda töötaja heaolule. Coheni, Hunteri ja O'Donnelli (2019) on kirjeldanud, kuidas teadmatus tööülesannetes ja ebakindlus sotsiaalsetes suhetes võivad töötajat nii emotsionaalselt kui soorituslikult negatiivselt mõjutada. Seetõttu on vajalik ajakirjandusväljaannete struktuuride muutuste uurimine, et omakorda analüüsida võimalikke mõjusid töötaja heaolule.

5.1 Diskussioon

Oma uuringu tulemuste põhjal on kinnitust saanud loomulik protsess, mis iga ettevõtte struktuuris toimub – pidev muutus. Uuritud aastakümne jooksul on tekkinud ja kadunud struktuuriüksusi, neid on liidetud ja lahku pandud toimima. Samamoodi on osakondade suurused muutunud. Olenevalt majandusstrateegiast, uutest omanikest või mõne muu ajendi tagajärjel on teatud osakonnad saanud tööjõudu juurde või töötajaid hulka on vähendatud.

Minu uuritud viisil on võimalik analüüsida põhiliselt ajakirjandusorganisatsiooni enesepresenteerimist veebis lähtuvalt sellest, mis infot nad soovivad välja näidata. Kodulehe andmetel saab ka kokku panna organisatsioonistruktuuri skeemi, kuid selle info puhul on alati küsimus, kas või mis määral kuvatakse näiteks asutusse käsunduslepingu alusel või ajutiselt tööle võetud inimesi. Ajakirjanduses on samuti tegutsemas nõ vabakutselisi, kirjutades honoraride eest. Kodulehel kuvatud info aga ei pruugi näidata selliste ajakirjanike osakaalu.

Leitud tulemused võiksid aga ehk kõige enam viidata asjaolule, et nii asutuse ja tihti ka osakondade töötajaskond on iga-aastases liikumises. Sedasorti tihedad ümberkorraldused eeldavad tõhusat suhtlust ning olenevalt muutuste juhtimisest või mittejuhtimisest, võivad kaasneda kas uued positiivsed suhted või hoopis konfliktid.

Näiteks mainis Ohlsson (2012), et ettevõtte hierarhia kolmeastmeliseks muutmisega suurenesid esialgu pinged struktuuride vahel. Samas kaasnes ümberkorraldusega mandaatide jagunemine, mis edaspidi vähenes märgatavalt ka sihtasutuse mõju äriaga seonduvatele otsustusprotsessidele ajalehtedes (Ohlsson, 2012:364). Muutused võivad tihti esialgu vastuseisu tekitada, kuid seda saab leevendada, kui asjaosalisi otsustamisprotsessi kaasata. Sel viisil saab tõhustada muutuse

rakendamist (Massey ja Ewart, 2012:208).

Teine oluline punkt, mida enda uurimuses tähele panin, on aja jooksul kas töötajate arvult samaks jäänud ajakirjandustoimetused või töötajate vähenemine teatud osakondades, näiteks uuriv toimetust ja kultuuritoimetust. Oma allikates ei uurinud ma küll töötajate kogemust või vanust ametikohal, kuid igasuguse tööjõu väljavoolamisega on üks võimalik probleem. O'Donnell, Zion ja Sherwood (2016) on oma töös toonud välja olulise valukoha. Seoses vanemate töötajate lahkumise või koondamisega tunnevad autorid muret järelejäänud töötajate töökoormuse pärast, mis töötajakonna vähenedes kasvab. Samuti märgivad autorid, et noortele ei jää mentoreid ning sedasi võib ajakirjanduse tase langeda (Samas).

Loodan, et käesolev töö on andnud esialgse vaate Eesti ajakirjandusorganisatsioonide struktuurile ja selle muutuste ilmingutele ja võimalikele põhjustele. Organisatsiooni struktureerimine loob suure aluse töökorraldusele, mis omakorda mõjutab tugevalt ajakirjaniku ja teiste meediaorganisatsiooni liikmete tööd. Tean, et antud töö on vaid pinnapeale vaade, mida ajakirjandusorganisatsioonid näitavad ja peavad tähtsaks näidata majast väljapoole. Olemasoleva info põhjal on aga hea liikuda edasi süvendatuma vaate poole, analüüsides ajakirjandusväljaannete organisatsiooni struktuuri võimalusel juba otseallikatest nagu personalikorraldus plaanid ja ettevõtete juhid ise.

Uurimuse käigus tekkinud pildi põhjal võib väita, et struktuurid Eesti meediaorganisatsioonides on muutuvad. Oluline on siinkohal veelkord täheldada, et igasugune organisatsioonitasandi muutus tähendab ka muutust inimesele ning see võib endaga tuua nii positiivseid kui negatiivseid tagajärgi. Kui ajakirjanik on mõjutatud, võib see jõuda ka ajakirjandusse, olgu see siis läbi suurenenud stressi või asutusepoolsete nõudmistest, töökoormuse väheemise või uue huvitava „toote“ abil, kuhu teda on kaasatud. Neid muutusi tuleb vaadelda ning leida viise, kuidas ajakirjandusorganisatsioonide tööd ja seeläbi ka ajakirjaniku elukutset parendada.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärk oli uurida ajakirjandusorganisatsioonide struktuure ja nende muutusi Eesti meediamajade näitel. Muutustena struktuurides vaatlesin kahte aspekti, arvulised muutused ja struktuuriüksuste ehk osakondade tähistuste muutused. Esimene neist kajastub struktuurides töötajate ja osakondade arvus, teine struktuuriüksuste ehk osakondade nimedes.

Analüüsi tegemiseks kaardistasin esmalt töö teoreetilises osas, milliseid ajakirjandusorganisatsioonide struktuurimuutus te ajendeid on empiiriliselt käsitletud. Kaardistusest kujunesid välja järgnevad enim esile kerkinud teemad, mille valguses töös edaspidi muutusi uurisin: majandusloogika ja -keskkond ning selle muutumine; tehnoloogia muutumine; tehnoloogia arengutest ajendatud uued ajakirjandussuunad; ajakirjandusorganisatsiooni väline kriis; kommertsialiseerimine; ettevõtte liitumised ja muutused juhtimises; uus turg või toode.

Uurimusküsimustele vastamiseks kogusin materjali väljaannete kodulehtede baasil, et tuvastada organisatsiooni struktuur. Struktuuri määramiseks ja selle analüüsimiseks kasutasin kvantitatiivset sisuanalüüsi meetodi võtteid. Sama tegin ka leidmaks ja analüüsima võimalikke põhjendusi, mida meedia avalikes allikates on muutuste põhjusteks toodud.

Peamise järeldusena võib välja tuua, et ajakirjandusorganisatsioonide struktuur ja töötajaskond selles on iga-aastaselt muutuses. Vahelduvad nii osakondade suurused kui ka osakondade olemasolu üldiselt. Seoses uute valdkonnapõhise trendidega või majanduslike eesmärkide uuenemisega tekib osakondi juurde või kaotatakse ära.

Kümnendi jooksul on näha ajakirjandusliku sisuga tegelevate osakondade suuruste kas samale tasemele jäämist või vähendamisi nende töötajaskonna hulgas. Turundus, müügi ja reklaamiga tegelevad osakonnad on perioodil 2010-2020 pigem kasvanud. Sellest võib järeldada rõhuasetust ajakirjandusväljaannete tulu teenimisele läbi müügi ja reklaami.

SUMMARY

This work aimed to study the structures of journalism organisations and their changes in the example of Estonian media houses. As changes in structures, I looked at two aspects, numerical changes and changes in the designations of structural units or departments. The first of these is reflected in the structures in the number of employees and departments, the second in the names of the structural units or departments.

In order to perform the analysis, I first mapped the theoretical part of the work in which motives have been discussed regarding the structural changes in journalistic organisations. The following topics emerged from the mapping, in the light of which I then studied the changes in the structures: the economic logic and economic environment and its change; technological change; new trends in journalism driven by technological developments; crisis outside the press organisation; commercialisation; company mergers and management changes; new market or product.

In order to answer the research questions, I collected material based on the websites of the publications to identify the organisation's structure. To determine the structure and analyse it, I used the techniques of the qualitative content analysis method. I did the same to find and analyse possible justifications for the changes in the public media.

The main conclusion is that the structure and staffing of journalistic organisations are changing every year—both the size of the departments and the existence of departments in general vary. Due to new sectoral trends or renewed economic targets, new departments will be created or eliminated.

Over the past decade, the size of the departments dealing with journalistic content has remained at the same level or reduced among their staff. The marketing, sales and advertising departments grew somewhat from 2010 to 2020. From this, it can be deduced that the emphasis is on earning revenue from press publications through sales and advertising.

KASUTATUD KIRJANDUS

Alla, H. (2016) Postimehe paberleht puhkeb õitsele! *Postimees*. Kasutatud 27.04.2022 <https://leht.postimees.ee/3667977/postimehe-paberleht-puhkeb-oitsele>

Arora, S. K., Li, Y., Youtie, J., & Shapira, P. (2015). Using the wayback machine to mine websites in the social sciences: A methodological resource. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(8), 1904-1915. doi:10.1002/asi.23503

Bagdikian, B.H. (1973) Shaping media content: professional personnel and organization structure. *Public Opinion Quarterly*, Volume 37, Issue 4, WINTER 1973, Pages 569–579, <https://doi.org/10.1086/268113>

Bowman, E.H. and Singh, H. (1993), Corporate restructuring: Reconfiguring the firm. *Strat. Mgmt. J.*, 14: 5-14. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140903>

Boyles, J. L., & Meyer, E. (2017). Newsrooms accommodate data-based news work. *Newspaper Research Journal*, 38(4), 428–438. <https://doi.org/10.1177/0739532917739870>

Brunce, M. (2019). Management and resistance in the digital newsroom. *Journalism*, 20(7), 890–905. <https://doi.org/10.1177/1464884916688963>

Carvajal, M., Barinagarrementeria, I. (2021) The Creation of Branded Content Teams in Spanish News Organizations and Their Implications for Structures, Professional Roles and Ethics. *Digital Journalism*, 9:7, 887-907, DOI: 10.1080/21670811.2021.1919535

Cohen, N. S., Hunter, A. ja O'Donnell, P.(2019) Bearing the Burden of Corporate Restructuring: Job Loss and Precarious Employment in Canadian Journalism. *Journalism Practice*, 13:7, 817-833, DOI: 10.1080/17512786.2019.1571937

Cornia, A., Sehl, A., & Nielsen, R. K. (2020). ‘We no longer live in a time of separation’: A comparative analysis of how editorial and commercial integration became a norm. *Journalism*, 21(2), 172–190. <https://doi.org/10.1177/1464884918779919>

Cottle, S. ja Ashton, M. (1999). From BBC Newsroom to BBC Newscentre : On Changing Technology and Journalist Practices. *Convergence*, 5(3), 22–43. <https://doi.org/10.1177/135485659900500304>

Dalton, G.W., Perry, L.T., Younger, J.C. ja Smallwood, W.N. (1996) Strategic restructuring. *Hum. Resour. Manage.*, 35: 433-452. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199624\)35:4<433::AID-HRM1>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199624)35:4<433::AID-HRM1>3.0.CO;2-X)

Demers, D.P. (1996) Corporate Newspaper Structure, Profits, and Organizational Goals. *Journal of Media Economics*, 9:2, 1-23, DOI: 10.1207/s15327736me0902_1

Dickinson, M. (2010). Where Were the Media in the Financial Crisis of 2008, and Have We Seen This Trend Before? https://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=honors_communi

[cation](#)

Doherty, S. (2012). Will the geeks inherit the newsroom?: Reflections on why journalists should learn computer science. *International Journal of Technology, Knowledge and Society* 8 (2) 111-121. <https://doi.org/10.18848/1832-3669/cgp/v08i02/56259>

Drew, K.K. ja Thomas, R.J. (2018) From Separation to Collaboration. *Digital Journalism*, 6:2, 196-215, DOI: 10.1080/21670811.2017.1317217

"Eesti keele seletav sõnaraamat" 2009 (2009). Struktuur. *Eesti keele seletav sõnaraamat veebileht*. Kasutatud 20.04.2022 <http://eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=struktuur>

Eesti meediaettevõtete liidu liikmed (i.a.a). Eesti Meediaettevõtete Liit. Kasutatud 28.04.2022 <https://meedialiit.ee/liikmed/>

Elu24 meelelahutustoimkond (2015). Galerii! POSTIMEES esitles uut tunnuslauset «Kõik on võimalik». *Postimees online*. Kasutatud 27.04.2022 <https://elu24.postimees.ee/3053035/galerii-postimees-esitles-uut-tunnuslauset-koik-on-voimalik>

Faustino, P. (2008) Restructuring and Turnaround of A Public Service Broadcaster: Public Management with a Private Attitude. *Journal of Media Business Studies*, 5:3, 53-81, DOI: 10.1080/16522354.2008.11073475

Ferrucci, P., Russell, F.M., Choi, H., Duffy, M. ja Thorson, E. (2017) Times Are a Changin'. *Journalism Studies*, 18:3, 247-264, DOI: 10.1080/1461670X.2015.1065197

Finneman, T., Thomas, R. J.(2021): "Our Company is in Survival Mode": Metajournalistic Discourse on COVID-19's Impact on U.S. Community Newspapers. *Journalism Practice*, DOI: 10.1080/17512786.2021.1888149

Firmast (i.a.) firma.aripaev.ee. Kasutatud 28.04.2022 <http://firma.aripaev.ee/firmast/?kmi=mg2YggTcBSDNVchtqCIYq3lXROs%3D>

Francois, N. (2010). Laid Off: What do UK journalists do next? Kasutatud 05.01.2022 https://www.researchgate.net/publication/258389211_Laid_Off_What_do_UK_journalists_do_next

García-Avilés, J.A. (2021) Journalism as Usual? Managing Disruption in Virtual Newsrooms during the COVID-19 Crisis. *Digital Journalism*, 9:9, 1239-1260, DOI:10.1080/21670811.2021.1942112

Hatch, M. J. (2013) Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives. *South Asian Journal of Management*; New Delhi Vol. 26, Iss. 4, (Oct-Dec 2019): 215-218. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/organization-theory-modern-symbolic-postmodern/docview/2374199352/se-2?accountid=16531>

Hofstetter, B. ja Schoenhagen, P. (2017) When Creative Potentials are Being Undermined By Commercial Imperatives. *Digital Journalism*, 5:1, 44-60, DOI: 10.1080/21670811.2016.1155966

- Jaagant, U. (2011) Ekspress Grupist sai Päevalehe ainuomanik. *Eesti Päevaleht*. Kasutatud 28.04.2022 <https://epl.delfi.ee/artikkel/51293391/ekspress-grupist-sai-paevalehe-ainuomanik>
- Johnston, M. (2017). Secondary Data Analysis: A Method of which the Time Has Come. *Qualitative And Quantitative Methods In Libraries*, 3(3), 619-626. <http://www.qqml-journal.net/index.php/qqml/article/view/169>
- Kłosowski, S. (2012). The application of organizational restructuring in enterprise strategic management process. *Management*. 16. 10.2478/v10286-012-0055-z.
- Kopli, M, Ideon, A. (2015). Merit Kopli: 90 lehekülge Postimeest. Postimees. Kasutatud 27.04.2022. <https://arvamus.postimees.ee/3317509/merit-kopli-90-lehekulge-postimeest>
- Koppel, K. (2017). Hussar: Rohkem personalimuudatusi Postimehes praegu ei tule. *ERR.ee* <https://www.err.ee/590512/hussar-rohkem-personalimuudatusi-postimehes-praegu-ei-tule>
- Kund, O. (2012). Delfi peatoimetaja haarab ohjad ka Eesti Päevalehes. *Postimees online*. Kasutatud 28.04.2022 <https://www.postimees.ee/772242/delfi-peatoimetaja-haarab-ohjad-ka-eesti-paevalehes>
- Kõuts-Klemm, R., Harro-Loit, H., Ibrus, I., Ivask, S., Juurik, M., Jõesaar, S., Järvekülg, M., Kauber, S., Koorberg, V., Lassur, S., Loit, U. ja Tafel-Viia, K. (2019). Meediapoliitika olukorra ja arengusuundade uuring. Ühiskonnateaduste instituut, Tartu Ülikool. Tallinna Ülikool.
- Lerner, A., Kohno, T., Roesner, F. (2017). Rewriting History: Changing the Archived Web from the Present. In *Proceedings of the 2017 ACM SIGSAC Conference on Computer and Communications Security (CCS '17)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 1741–1755. <https://doi.org/10.1145/3133956.3134042>
- Luts, P., Koppel, K. (2017). Peep Kala ja Urmas Oru lahkuvad Eesti Meediast, töö saab Hanno Tomberg. *ERR.ee*. Kasutatud 27.04.2022 <https://www.err.ee/582135/peep-kala-ja-urmas-oru-lahkuvad-eesti-meediast-too-saab-hanno-tomberg>
- Massey, B. L. (2020). Testing for the human capital value of daily newspaper journalists in the era of newsroom downsizing. *Newspaper Research Journal*, 41(4), 399–416. <https://doi.org/10.1177/0739532920968192>
- Massey, B., L., Ewart, J. (2012) Sustainability of Organizational Change in the Newsroom: A Case Study of Australian Newspapers. *International Journal on Media Management*, 14:3, 207-225, DOI: 10.1080/14241277.2012.657283
- Meediamajad langetavad palku. (18.04.2020). *Äripäev*. Kasutatud 28.04.2020 <https://www.aripaev.ee/uudised/2020/03/18/meediamajad-langetavad-palku>
- Menke, M., Kinnebrock, S., Kretzschmar, S., Aichberger, I., Broersma, M., Hummel, R., Kirchhoff, S., Prandner, D., Ribeiro, N. ja Salaverría, R. (2018) Convergence Culture in European Newsrooms. *Journalism Studies*, 19:6, 881-904, DOI: 10.1080/1461670X.2016.1232175

- Merryn Sherwood & Penny O'Donnell (2018) Once a Journalist, Always a Journalist? *Journalism Studies*, 19:7, 1021-1038, DOI: [10.1080/1461670X.2016.1249007](https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1249007)
- Nerone, J. ja Barnhurst, K.G. (2003) US newspaper types, the newsroom, and the division of labor, 1750–2000. *Journalism Studies*, 4:4, 435-449, DOI: 10.1080/1461670032000136541
- O'Donnell, P., Zion, L. ja Sherwood, M. (2016) Where do journalists go after newsroom job cuts? *Journalism Practice*, 10:1, 35-51, DOI:10.1080/17512786.2015.1017400
- Ohlsson, J. (2012). The Practice of Newspaper Ownership: Fifty Years of Control and Influence in the Swedish Local Press. Kasutatud 27.12.2021 <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Practice-of-Newspaper-Ownership%3A-Fifty-Years-of-Ohlsson/f827cc38519e8d0452e07b14245cb040284ea4eb>
- Olsson, E.-K. (2009). Media Crisis Management in Traditional and Digital Newsrooms. *Convergence*, 15(4), 446–461. <https://doi.org/10.1177/13548565093427807>
- Pärli, M. (2018) Kas Sein Äripäeva toimetuse Ja reklaamimeeste vahel peab? *ERR*. Kasutatud 22.05.2022 <https://www.err.ee/654762/kas-sein-aripaeva-toimetuse-ja-reklaamimeeste-vahel-peab>
- Reese, S. (2001). Understanding the Global Journalist: a hierarchy-of-influences approach. *Journalism Studies*. 2. 173-187. 10.1080/14616700118394. <https://journalism.utexas.edu/sites/default/files/sites/journalism.utexas.edu/files/attachments/reese/reese-understanding-the-global-copy.pdf>
- Schmidt, T.R., ja Lawrence, R. G. (2020) Engaged Journalism and News Work: A Sociotechnical Analysis of Organizational Dynamics and Professional Challenges. *Journalism Practice*, 14:5, 518-536, DOI: 10.1080/17512786.2020.1731319)
- Statistika 2020 (i.a) Eesti Meediaettevõtete liit. Kasutatud 28.04.2022 <https://meedialiit.ee/statistika/statistika-2020/>
- Tsoukas, H., Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*. 13. 567-582. 10.1287/orsc.13.5.567.7810.
- Tuntud ajakirjanikud liituvad Postimehega (16.01.2014) *Postimees*. Vaadatud 27.04.2022 <https://www.postimees.ee/2663888/tuntud-ajakirjanikud-liituvad-postimehega>
- Weezel, A. v. (2009) Organizational Changes in Newspaper Firms and Their Relation to Performance. *International Journal on Media Management*, 11:3-4, 144-152, DOI: 10.1080/14241270903278868
- Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M. ja Smith, A. (2006) Practices of Strategising/Organising: Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, Volume 39, Issue 6, 2006, Pages 615-629, ISSN 0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.10.004>)
- Õhtuleht (2008) SL Õhtuleht muutus lihtsalt Õhtuleheks. *Delfi*. Kasutatud 28.04.2022

<https://www.delfi.ee/artikkel/20042566/sl-ohtuleht-muutus-lihtsalt-ohtuleheks>.

Õhtuleht vähendab reklaami äralangemise tõttu viiendiku võrra palkasid. (2020). *ERR.ee*. Kasutatud 28.04.2022. <https://www.err.ee/1065566/ohtuleht-vahendab-reklaami-aralangemise-tottu-viiendiku-vorra-palkasid>

Äripäeva paberlehest saab nädalaleht (2020). *ERR.ee*. Kasutatud 28.04.2022 <https://www.err.ee/1074496/aripaeva-paberlehest-saab-nadalaleht>

Äripäeva paberlehest saab nädalaleht. (2020). *Äripäev*. Kasutatud 28.04.2022 <https://www.aripaev.ee/uudised/2020/04/08/aripaev-muudab-ilmumissagedust>

Äripäevas langeb palk ja osa töökohti koondatakse. (2020). *Äripäev*. Kasutatud 29.04.2022 <https://www.aripaev.ee/uudised/2020/03/30/aripaev-langeb-palk-ja-osa-tookohti-koondatakse>

LISAD

Lisa 1. Väljaannete kontaktilehtede väljavõtte kuupäevad.

Väljaande aasta	Postimees	Eesti Päevaleht	Õhtuleht	Äripäev
2010	23.01	9.02	2.01	13.01
2011	21.03	26.05	16.03	24.08
2012	5.01	14.06	4.01	2.01
2013	15.01	13.07	1.01	27.05
2014	22.01	3.01	26.02	5.07
2015	2.01	6.01	26.01	17.07
2016	8.01	3.02	21.01	26.03
2017	2.01	26.01	20.01	1.01
2018	10.02	21.01	5.06	12.01
2019	20.03	12.01	24.01	29.03
2020	30.03	1.03	29.03	22.01

Lisa 2. Nelja ajakirjandusorganisatsiooni töötajate kontaktilehtede struktuuriüksused ja töötajate arv nendes.

Tabelite legend:

- töötajate arv osakonnas vähenenud

- töötajate arv osakonnas suurenenud

 **Osakonna nimi** – uus osakonna nimi kodulehel

 **Osakonna nimi** – osakonna nimi kaotatud kodulehelt

POSTIMEES

2010 23. jaanuar	2011 21. märts	2012 5. jaanuar	2013 15. jaanuar
- AS Postimees (7) - Arter ja meedia (6) - Arvamus (5) - Auto (1) - Eesti uudised (11) - Eriprojektid (2) - Finants (5) - Foto (9) - Haldus (3) - Keeletoimetuse (5) - Kodu (1) - Kultuur (5) - Levi (15) - Majandus (1) - Personaliosakond (1) - Reklaam (27) - Sport (6) - Tartu Postimees (14) - Teabegraafika (3) - Teostusgrupp (13) - Toimetusegrupp (3) - Turundus (2) - Venekeelne Postimees (19) - Välisuudiste toimetuse (4) Online toimetuse - Postimees online (5) - Postimees.ee toimetuse (13) - Majandustoimetuse (7) - Tarbijat24 toimetuse (2) - Elu24 toimetuse (6) - Rus.postimees.ee toimetuse (5) - Postimees online reklaam (8) - Postimees online arendus (10)	- AS Postimees (7) - Arter ja meedia (7) - Arvamus (5) - Auto (1) - Eesti uudised (10) - Eriprojektid (2) - Finants (5) - Foto (9) - Haldus (3) - Keeletoimetuse (5) - Kodu (1) - Kultuur (4) - Levi (14) - Majandus (1) - Personaliosakond (1) - Reklaam (29) - Sport (6) - Välisuudiste toimetuse (5) - Tartu Postimees (13) - Teabegraafika (3) - Teostusgrupp (13) - Toimetusegrupp (4) - Turundus (2) - Venekeelne Postimees (19) Online toimetuse - Postimees online (5) - Postimees.ee toimetuse (13) - Majandustoimetuse (7) - Tarbijat24 toimetuse (2) - Elu24 toimetuse (6) - Rus.postimees.ee toimetuse (5) - Postimees online reklaam (8) - Postimees online arendus (10)	- AS Postimees (6) - Toimetusegrupp (6) - Auto (1) - Eesti uudised (15) - Uuriv toimetuse (7) - Arvamus (5) - Majandustoimetuse (6) - Tarbijat24 toimetuse (5) - Välisuudiste toimetuse (5) - Kultuur (4) - Sport (6) - Arter (5) - Foto (6) - Meedia ja meelelahutus (3) - Naine24.ee toimetuse (3) - Elu24 toimetuse (5) - Keeletoimetusegrupp (3) - Teostusgrupp (11) - Reklaam (40) - Levi (15) - Turundus (4) - Eriprojektid (2) - Finants (6) - Personaliosakond (1) - Arendusosakond (8) - Haldus (3) - Tartu Postimees (23) - Venekeelne Postimees (19) - Kodu (1) - Teabegraafika (3) Online toimetuse - Postimees online (5) - Postimees.ee toimetuse (13) - Rus.postimees.ee toimetuse (5) - Postimees online reklaam (8) - Postimees online arendus	- AS Postimees (6) - Toimetusegrupp (6) - Eesti uudised (15) - Uuriv toimetuse (7) - Arvamus (5) - Majandustoimetuse (6) - Tarbijat24 toimetuse (5) - Välisuudiste toimetuse (5) - Kultuur (4) - Sport (6) - Arter (5) - Foto (6) - Meedia ja meelelahutus (3) - Naine24.ee toimetuse (2) - Elu24 toimetuse (4) - Keeletoimetuse (3) - Teostusgrupp (11) - Reklaam (48) - Levi (15) - Turundus (3) - Eriprojektid (2) - Finants (5) - Personaliosakond (1) - Arendusosakond (13) - Haldus (2) - Tartu Postimees (23)

2014 22. jaanuar	2015 2. jaanuar	2016 8. jaanuar	2017 2. jaanuar
- AS Postimees (6) - Toimetusrühk (6) - Eesti uudised (12) - Tallinncity.ee toimetused (3) - Uuriv toimetused (8) - Arvamus (5) - Majandustoimetused (6) - Tarbija24 toimetused (5) - Välisuudiste toimetused (5) - Kultuur (4) - Sport (7) - Arter (5) - Foto (6) - Meedia ja meelelahutus (2) - Naine24.ee toimetused (2) - Elu24 toimetused (4) - Keeletoimetused (3) - Teostusrühk (10) - Reklaam (48) - Levi (14) - Turundus (4) - Eriprojektid (2) - Finants (5) - Personaliosakond (1) - Arendus ja turundusosakond (13) - Arendusosakond (8) - Haldus (3) - Tartu Postimees (19)	- AS Postimees (7) - Toimetusrühk (6) - Eesti uudised (13) - Tallinncity.ee toimetused (3) - Uuriv toimetused (6) - Arvamus (5) - Majandustoimetused Majandus24 (6) - Välisuudiste toimetused (5) - Tarbija24 toimetused (8) - Kultuur (4) - Sport (7) - Arter (5) - Foto ja videotimetused (6) - Meedia ja meelelahutus (1) - Naine24.ee toimetused (3) - Elu24 toimetused (6) - Teostusrühk (10) - Keeletoimetused (3) - Reklaam (33) - Levi (14) - Turundus (2) (lahku loodud arendusest) - Eriprojektid (2) - Finants (5) - Personaliosakond (1) - Arendus ja turundusosakond (15) - Haldus (3) - Tartu Postimees (20)	- AS Postimees (7) - Toimetusrühk (5) - Eesti uudised (15) - Tallinncity.ee toimetused (1) - Uuriv toimetused (8) - Arvamus (7) - Majandustoimetused (7) - Välisuudiste toimetused (5) - Tarbija toimetused (2) - Kultuur (5) - Sport (7) - Foto ja videotimetused (8) - Arter (2) - Elustiil (4) - Meedia ja meelelahutus (1) - Naine.ee toimetused (3) - Elu24 toimetused (7) - Kodukauniks.ee (3) - Lemmikloomaportaali (2) - Reisiportaal (1) - Teostusrühk (10) - Keeletoimetused (4) - Reklaam (42) - Levi (14) - Turundus (2) - Finants (5) - Arendusosakond (23) - Eriprojektid (2) - Personaliosakond (1) - Haldus ja IT (2) - Tartu Postimees (22)	- AS Postimees Grupp (8) - Postimees (3) - Toimetusrühk (7) - Eesti uudised (13) - Tallinncity.ee toimetused (1) - Uuriv toimetused (8) - Arvamus (7) - Majandustoimetused (9) - Välisuudiste toimetused (7) - Tarbija toimetused (8) - Kultuur (7) - Teadustoimetused (2) - Sport (7) - Foto ja videotimetused (10) - Arter (9) - Naine.ee (3) - Elustiil (4) - Meedia ja meelelahutus (1) - Elu24 toimetused (7) - Kodukauniks.ee (2) - Lemmikloomaportaali (1) - Reisiportaal (1) - Sotsiaalmeedia toimetajad (2) - Teostusrühk (11) - Tartu Postimees (24) - Keeletoimetused (4) - Kirjastus (14) - Äriarendus (5) - Veebireklaami osakond (14) - Printreklaami osakond (3) - Reklaam (42) - Tallinna müügiüksus (15) - Maakondade müügiüksus (21) - Prindi teostusrühk (17) - Levi (24) - Turundus (7) - Finants (8) - Arendusosakond (26) - Haldus ja IT (2)

2018 10. veebruar		2019 20. märts	2020 30. märts
- Postimees (4) - Toimetusrupp (6) - Eesti uudised (15) - Tallinncity.ee toimetuse (1) - Uuriv toimetuse (8) - Arvamus (7) - Majandustoimetuse (11) - Välisuudiste toimetuse (6) - Tarbija toimetuse (6) - Kultuuritoimetuse (6) - Teadustoimetuse (1) - Sporditoimetuse (7) - Foto ja video (12) - Arter (8) - Naine.ee (3) - Kodu kauniste.ee (2) - Lemmikloomaportaali (1) - Reisiportaali (1) - Teemaveebid (3) - Sõbranna.ee (3) - Tervise toimetuse (3) - Kodustiil (2) - Reisile.ee (1) - Maaelu (4) - 60+ toimetuse (2) - Sotsiaalmeedia toimetaja (2) - Elu24 toimetuse (7) - Teostusgrupp (11) - Tartu Postimees (21) - Keeletoimetuse (4) - Kirjastus (14) - KIRJASTUS POST FACTUM (9) - Äriarendus (8) - Veebireklaami osakond (13) - Printreklaami osakond (4) - Tallinna müügiüksus (8) - Maakondade müügiüksus (18) - Prindi teostusgrupp (13) - Telemarketing ja klienditeenindus (24)	- Turundus (7) - Finants (9) - Arendusosakond (26) - Haldus ja IT (2) - Levi (1)	- Postimees (4) - Toimetusrupp (8) - Eesti uudised (14) - Tallinncity.ee toimetuse (1) - Uuriv toimetuse (10) - Arvamus (8) - Majandustoimetuse (9) - Välisuudiste toimetuse (6) - Kultuuritoimetuse (8) - Teadustoimetuse (1) - Sporditoimetuse (8) - Foto ja video (11) - Arter (7) - Teemaveebid (14) - Sõbranna.ee (3) - Tervise toimetuse (3) - Kodustiil (2) - Reisile.ee (1) - Maaelu (3) - 60+ toimetuse (2) - Sotsiaalmeedia toimetaja (1) - Elu24 toimetuse (8) - Teostusgrupp (11) - Tartu Postimees (20) - Keeletoimetuse (4) - KIRJASTUS POST FACTUM (9) - Äriarendus (8) - Veebireklaami osakond (13) - Printreklaami osakond (4) - Tallinna müügiüksus (8) - Maakondade müügiüksus (18) - Prindi teostusgrupp (13) - Telemarketing ja klienditeenindus (24) - Levi (1) Kas põhjuseks eraldi kodulehed?	- Postimees (5) - Toimetusrupp (6) - Eesti uudised (14) - Uuriv toimetuse (3) - Arvamus (7) - Majandustoimetuse (6) - Välisuudiste toimetuse (5) - Kultuuritoimetuse (5) - Teadustoimetuse (1) - Sporditoimetuse (9) - Meie Eesti (3) - Foto ja video (14) - Arter (7) - Maa elu (4) - Teemaveebid (14) - Juunior (3) - Sotsiaalmeedia toimetaja (1) - Elu24 toimetuse (2) - Teostusgrupp (13) - Tartu Postimees (18)

PÄEVALEHT

2010 9. veebruar	2011 26. mai	2012 14. juuni	2013 13. juuli
- Toimetuse juhtkond (4) - Uudistetoimetus (19) - Eesti Päevaleht Online (9) - Arvamustoimetus (6) - Välisuudiste toimetus (3) - Laupäev, kultuur, melu ja meedia (13) - Kujundusgrupp (13) - Fototoimetus (5) - Sporditoimetus (4) - Finantsosakond (4) - Leviosakond (1) - Reklaamiosakond (13) - Raamatukirjastus (6) - Turundusosakond (3) - Telemarketing (4) - Klienditeenindus (5) - Teema- ja erilehed (11) - Eesti Päevaleht Disain (2) - Päevaleht Pood (2)	- Toimetuse juhtkond (3) - Uudistetoimetus (14) - Eesti Päevaleht Online (7 (8)) - Arvamustoimetus (5) - Välisuudiste toimetus (2) - Laupäev, kultuur, melu ja meedia (7) - Kujundusgrupp (12) - Fototoimetus (4) - Sporditoimetus (4) - Finantsosakond (4) - Leviosakond (1) - IT-osakond (3) - Reklaamiosakond (14) - Raamatukirjastus (2) - Turundusosakond (2) - Telemarketing (3) - Klienditeenindus (3) - Teema- ja erilehed (9) - Eesti Päevaleht Disain (2) - Päevaleht Pood (1)	- Toimetuse juhtkond (3) - Uudistetoimetus (17) - Majandustoimetus (4) - Eesti Päevaleht Online ((1)) - Arvamustoimetus (7) - Välisuudiste toimetus (2) - Laupäev, kultuur, melu ja meedia (6) - Kujundusgrupp (10) - Fototoimetus (2) - Sporditoimetus (3) - Finantsosakond (1) - IT-osakond (3) - Reklaamiosakond (15) - Raamatukirjastus (OÜ HEA LUGU) (6) - Leviosakond (17) - Turundusosakond (1) - Telemarketing (3) - Klienditeenindus (3) - Teema- ja erilehed (9) - Eesti Päevaleht Disain (2) - Päevaleht Pood (1)	- Toimetuse juhtkond (2) - Uudistetoimetus (15) - Majandustoimetus (3) - EPL Online ja digilehed (4) - Arvamustoimetus (6) - Välisuudiste toimetus (2) - Kultuur, melu ja meedia (6) - Laupäev LP (4) - Kujundusgrupp (18) - Fototoimetus ((1)) - Sporditoimetus (3) - Finantsosakond (1) - Reklaamiosakond (13) - Raamatukirjastus (OÜ HEA LUGU) (6) - Leviosakond (18) - Turundusosakond (1) - Teema- ja erilehed (8)

2014 3. jaanuar	2015 6. jaanuar	2016 3. veebruar	2017 26. jaanuar
- Toimetuse juhtkond (2) - Uudistetoimetus (17) - Majandustoimetus (4) - EPL Online ja digilehed (3) - Arvamustoimetus (6) - Välisuudiste toimetus (2) - Kultuur (5) - Laupäev LP (4) - Kujundusgrupp (18) - Fototoimetus ((1)) - Sporditoimetus (2) - Finantsosakond (1) - Reklaamiosakond (13) - Raamatukirjastus (OÜ HEA LUGU) (7) - Leviosakond (17) - Turundusosakond (1) - Teema- ja erilehed (7)	- Toimetuse juhtkond (2) - Uudistetoimetus (18) - Majandustoimetus (4) - EPL Online ja digilehed ((1)) - Arvamustoimetus (5) - Välisuudiste toimetus (2) - Kultuur (5) - Laupäev LP (4) - Sporditoimetus (1) - Fototoimetus ((1)) - Teema- ja erilehed (5) - Kujundusgrupp (17) - Leviosakond (17) - Turundusosakond (2) - Finantsosakond (1) - Reklaamiosakond ((1)) - Personal (1) - Raamatukirjastus (OÜ HEA LUGU) (4)	- Toimetuse juhtkond (3) - Uudistetoimetus (16) - Majandustoimetus (5) - EPL Online ja digilehed ((1))-meiliaadress - Arvamustoimetus (5) - Välisuudiste toimetus (2) - Kultuur (3) - Laupäev LP (4) - Sporditoimetus (3) - Fototoimetus ((1))-meiliaadress - Teema- ja erilehed (4) - Kujundusgrupp (17) - Leviosakond (17) - Turundusosakond (2) - Reklaamiosakond ((1))-meiliaadress - Finantsosakond (1) - Personal (1) - Raamatukirjastus (OÜ HEA LUGU) (4)	- TOIMETUS - Toimetuse juhtkond (3) - Delfi ja Eesti Päevaleht - Uudistetoimetus-Eesti päevaleht (20) - Majandustoimetus - EPL Online ja digilehed ((1))-meiliaadress - Eesti Päevalehe laupäevaleht LP (3) - Delfi (10) - Delfi TV (4) - Ärileht (7) - Kasulik (2) - Välisuudised (3) - Arvamus (6) - Kultuur (3) - Sport (8) - Fototoimetus ((1))-meiliaadress - Teema- ja erilehed (4)-Teemaveebide ja prindieride osakond (18) - Kujundusgrupp (17) - Leviosakond (17) - Finantsosakond (1) - Personal (1) - Raamatukirjastus (OÜ HEA LUGU) (4) - Forte (3) - Naistekas (2) - Publik (4) - Rahva hääl (1) - Noorte hääl (1) - Vene Delfi (10) - Eesti Ekspress (26) - Maaleht (19) - Maakodu (6) - REKLAAMIOSAKOND - Reklaamiosakond - Veebireklaam (13) - Printreklaam (23) - KLIENDITEENINDUS JA LEVI - Levi (7) - TURUNDUS - Turundus (9) - Juhtkond (12)

2018 21. jaanuar	2019 12. jaanuar	2020 1. märts
TOIMETUS - Toimetus (3) DELFI JA EESTI PÄEVALEHT - Eesti Päevaleht (17) - Eesti Päevalehe laupäevaleht LP (4) - Delfi (11) - Delfi TV (6) - Ärileht (6) - Kasulik (2) - Välisuudised (3) - Arvamus (5) - Kultuur (3) - Sport (8) - Forte (3) - Naistekas (2) - Publik (3) - Rahva häääl (1) - Noorte häääl (1) - Sotsiaalmeedia (2) - Teemaveebide ja prindieride osakond (17) - Vene Delfi (6) - Eesti Ekspress (27) - Maaleht (19) - Maakodu (5) REKLAAMIOSAKOND - Veebireklaam (14) - Print ja digilehtede reklaamiosakond (27) KLIENDITEENINDUS JA LEVI - Klienditeenindus (9) - Levi (8) - Turundus (11) - Juhtkond (14)	TOIMETUS - Toimetus (3) - Eesti päevaleht (15) - Eesti Päevalehe laupäevaleht LP (5) - Delfi (11) - Sotsiaalmeedia (2) - Audiovisuaalne osakond (24) - Ärileht (5) - Kasulik (2) - Välisuudised (3) - Arvamus (4) - Kultuur (3) - Sport (8) - Forte (3) - Delfi TV (6) - Naistekas (2) - Kroonika (11) - Anne ja Stiil (5) - Eesti Naine (5) - Jana (3) - Oma Maitse (2) - Pere ja Kodu (5) - Tervis Pluss (2) - Maakodu (3) - Vene Delfi (12) - Eesti Ekspress (26) - Maaleht (20) ERILAHENDUSTE JA SISUTURUNDUSE OSAKOND - Erilahendused ja sisuturundus (13) - Publik (3) - Rahva häääl (1) - Noorte häääl (1) - Teemaveebid ja prindieride osakond (8) REKLAAMIOSAKOND - Veebireklaam (13) - Print ja digilehtede reklaam (40) KLIENDITEENINDUS JA LEVI - Klienditeenindus (7) - Levi (8) ÄRIARENDUSE ÜKSUS - Äriarendus (4) - Turundus (8) - Elamusturundus (1) JUHTKOND - Juhtkond (14)	TOIMETUS - Toimetus (5) - Eesti päevaleht (18) - Eesti Päevalehe laupäevaleht LP (4) - Delfi (6) - Sotsiaalmeedia (1) - Uuriv toimetus (3) - Audiovisuaalne osakond (23) - Ärileht (6) - Kasulik (2) - Välisuudised (3) - Arvamus (4) - Kultuur (3) - Sport (8) - Forte (3) - Naistekas (2) - Kroonika (13) - Anne ja Stiil (6) - Eesti Naine (5) - Oma Maitse (3) - Pere ja Kodu (5) - Tervis Pluss (2) - Maakodu (3) - Vene Delfi (15) - Eesti Ekspress (26) - Maaleht (21) - Publik (3) - Rahva häääl (1) - Noorte häääl (1) ERILAHENDUSTE JA SISUTURUNDUSE OSAKOND - Erilahendused ja sisuturundus (17) - Teemaveebid (8) TEOSTUSÜKSUS - Teostusüksus (2) - Veebiteostus (3) - Multimeedia teostus (5) - Ajakirjade teostus (9) - Ajalehtede teostus (12) - Keeletoimetuse (10) REKLAAMIOSAKOND - Veebireklaam (16) - Print ja digilehtede reklaam (43) KLIENDITEENINDUS JA LEVI - Klienditeenindus (7) - Levi (8) ÄRIARENDUSE ÜKSUS

		- Äriarendus (4) - Turundus (11) - Elamusturundus (2) JUHTKOND - Juhtkond (11)
--	--	--

ÕHTULEHT

2010 2. jaanuar	2011 16. märts	2012 4. jaanuar	2013 1. jaanuar
- Administratsioon (3) - Uudistetoimetus (16) - Arvamustoimetus (2) - Meelelahutustoimetus (15) - Sporditoimetus (6) - Fototoimetus (8) - Keeletoimetus (4) - Online toimetus (13) - Tehniline keskus (11) - Reklaamiosakond (17) - Leviosakond (11) - Raamatupidamine (3) - Turundus (2) - Tehnika ja tootmine (2) - Haldus (2)	- Administratsioon (3) - Uudistetoimetus (16) - Arvamustoimetus (2) - Meelelahutustoimetus (19) - Sporditoimetus (6) - Fototoimetus (8) - Keeletoimetus (4) - Online toimetus (15) - Tehniline keskus (11) - Reklaamiosakond (17) - Leviosakond (11) - Raamatupidamine (3) - Turundus (2) - Tehnika ja tootmine (2) - Haldus (2)	- Administratsioon (3) - Uudistetoimetus (15) - Arvamustoimetus (2) - Meelelahutustoimetus (17) - Sporditoimetus (6) - Fototoimetus (7) - Keeletoimetus (4) - Online toimetus (15) - Tehniline keskus (11) - Reklaamiosakond (15) - Leviosakond (9) - Raamatupidamine (3) - Turundus (2) - Tehnika ja tootmine (2) - Haldus (2)	- Administratsioon (3) - Uudistetoimetus (14) - Online toimetus (15) - Arvamustoimetus (2) - Meelelahutustoimetus (15) - Sporditoimetus (6) - Fototoimetus (8) - Keeletoimetus (4) - Tehniline keskus (11) - Reklaamiosakond (17) - Leviosakond (10) - Raamatupidamine (3) - Turundus (2) - Tehnika ja tootmine (1) - Haldus (2)
2014 26. veebruar	2015 26. jaanuar	2016 21. jaanuar	2017 20. jaanuar
- Administratsioon (3) - Uudistetoimetus (14) - Online toimetus (15) Õhtuleht.ee toimetus (11) - Arvamustoimetus (2) - Meelelahutustoimetus (16) - Sporditoimetus (7) - Fototoimetus (7) - Keeletoimetus (4) - Tehniline keskus (8) - Reklaamiosakond (17) - Leviosakond (11) - Raamatupidamine (3) - Turundus (2) - Tehnika ja tootmine (1) - Haldus (1)	- Administratsioon (3) - Uudistetoimetus (15) - Õhtuleht.ee toimetus (12) - Arvamustoimetus (2) - Meelelahutustoimetus (16) - Sporditoimetus (8) - Fototoimetus (7) - Keeletoimetus (8) - Tehniline keskus (7) - Reklaamiosakond (17) - Leviosakond (11) - Raamatupidamine (3) - Turundus (2) - Tehnika ja tootmine (1) - Haldus (1)	- Administratsioon (3) - Uudistetoimetus (16) - Õhtuleht.ee toimetus (15) - Arvamustoimetus (2) - Meelelahutustoimetus (15) - Sporditoimetus (7) - Fototoimetus (8) - Keeletoimetus (3) - Tehniline keskus (8) - Reklaamiosakond (21) - Leviosakond (11) - Raamatupidamine (3) - Turundus (3) - Tehnika ja tootmine (1)	- Administratsioon (3) - Uudistetoimetus (17) - Õhtuleht.ee toimetus (16) - Arvamustoimetus (2) - Meelelahutustoimetus (16) - Sporditoimetus (9) - Fototoimetus (8) - Keeletoimetus (3) - Tehniline keskus (7) - Reklaamiosakond (21) - Leviosakond (12) - Raamatupidamine (1) - Turundus (2) - Tehnika ja tootmine (3)

2018 5. juuli	2019 24. jaanuar	2020 29. märts
- Administratsioon (5) - Toimetus (2) - Uudistetoimetus (uuriv) (14) - Uudistetoimetus (päevauudised)(25) - Õhtuleht.ee toimetus (16) - Arvamustoimetus (2) - Elu toimetus (uuriv) (12) - Elu toimetus (päevauudised) (6) - Meelelahutustoimetus (16) - Sporditoimetus (10) - Video ja Fototoimetus (12) - Reklaamiosakond (29) - Keeletoimetus (4) - Leviosakond (24) - Raamatupidamine (4) - Turundus (1) - Raamatupidamine (1) - Turundus (3) - Tehniline Keskus (1) - Äriarendus (1) - Tehniline keskus (7) - IT osakond (3) - Haldus (1) - Toidutare (1) - Naisteleht (2)	- Administratsioon (4) - Toimetus (1) - Uudistetoimetus (uuriv) (5) - Uudistetoimetus (päevauudised)(28) - Arvamustoimetus (2) - Elu toimetus (uuriv) (11) - Elu toimetus (päevauudised) (6) - Sporditoimetus (8) - Video ja Fototoimetus (11) - Leviosakond (19) - Keeletoimetus (4) - Tehniline keskus (8) - Reklaamiosakond (31) - Raamatupidamine (5) - Turundus (5) - Äriarendus (2) - IT osakond (3) - Haldus (1) - Toidutare (1) - Naisteleht (13) - Linnaleht (7) - vecherka.ee (3) - Kalale (1) - Kodukiri (7) - Käsitöö (2) - Nipiraamat (8) - Ristsõnad (6) - Teleleht (5)	- Administratsioon (3) - Toimetus (2) - Uudistetoimetus (uuriv) (5) - Uudistetoimetus (päevauudised)(29) - Arvamustoimetus (2) - Elu toimetus (uuriv) (11) - Elu toimetus (päevauudised) (7) - Sporditoimetus (7) - Video ja Fototoimetus (12) - Leviosakond (20) - Keeletoimetus (8) - Tehniline keskus (7) - Reklaamiosakond (34) - Raamatupidamine (2) - Turundus (5) - Äriarendus (2) - IT osakond (3) - Haldus (1) - Toidutare (1) - Eesti Ajalugu (1) - Naisteleht (13) - Linnaleht (7) - vecherka.ee (3) - Kalale! Looduses (1) - Kodukiri (7) - Käsitöö (3) - Nipiraamat (8) - Tiiu (3) - Ristsõnad (6) - Teleleht (5)

2010 13. jaanuar	2011 24. august	2012 02. jaanuar	2013 27. mai
- Tegevjuhtkond (2) - Raamatupidamine (3) - Leviosakond (2) - Personaliosakond (3) - IT osakond (6) (sh autojuht) - Peatoimetaja (1) - Uudistetoimetus (17) - Uuriv toimetus (9) - Rubriigittoimetus (9) - Fototoimetus (7) - Kujundusosakond (6) - Küljetoimetus (5) - Veebikeskus (7) - Reklaami- ja turunduskonsultatsiooni direktor (1) - Turundus ja assistendid (2) - Projektijuhid (17) - Kujundajad (2) - Reklaamitoimetajad (6) - Delovõje Vedomosti (16) - Meditsiiniuudised (6) - Äripäeva teabekirjastus (12) - Koolitus-ja konverentsikeskus (6) - Raamatute kirjastamise osakond (3) - Andmekeskus (2) - Tellimuste müügi ja teeninduse osakond (1) - Tellimuste müügi osakond, tellimiskeskus (4) - Tellimuste müügi osakond, andmehaldusgrupp (4) - Tellimuste müügi osakond, Äripäev (18) - Tellimuste müügi osakond, käsiraamatud (15) - Tellimuste müügi osakond, eriprojektid (9) - News2biz (4)	- Tegevjuhtkond (3) - Raamatupidamine (3) - Leviosakond (1) - Personaliosakond (2) - IT osakond (5) (sh autojuht) - Peatoimetaja (1) - Uudistetoimetus (14) - Uuriv toimetus (9) - Rubriigittoimetus (7) - Fototoimetus (6) - Kujundusosakond (5) - Küljetoimetus (6) - Veebikeskus (8) - Reklaamidirektor (1) - Projektijuhid (13) - Turundus ja assistendid (2) - Kujundajad (2) - Reklaamitoimetajad (5) - Delovõje Vedomosti (15) - Meditsiiniuudised (4) - Äripäeva teabekirjastus (14) - Koolitus-ja konverentsikeskus (6) - Raamatute kirjastamise osakond (3) - Andmekeskus (2) - Tellimuste müügi ja teeninduse osakond (1) - Tellimuste müügi osakond, tellimiskeskus (5) - Tellimuste müügi osakond, andmehaldusgrupp (5) - Tellimuste müügi osakond, Äripäev (17) - Tellimuste müügi osakond, käsiraamatud (15) - Tellimuste müügi osakond, eriprojektid (21) - News2biz (3)	- Tegevjuhtkond (3) - Raamatupidamine (3) - Leviosakond (1) - Personaliosakond (2) - IT osakond (2) (sh autojuht) - Peatoimetaja (2) - Uudistetoimetus (17) - Teemaveebid (18) - Uuriv toimetus (7) - Rubriigittoimetus (4) - Fototoimetus (5) - Kujundusosakond (5) - Küljetoimetus (6) - Veebikeskus (6) - Reklaamidirektor (1) - Turundus ja assistendid (2) - Projektijuhid (15) - Kujundajad (2) - Reklaamitoimetajad (4) - Delovõje Vedomosti (14) - Meditsiiniuudised (5) - Äripäeva teabekirjastus (15) - Koolitus-ja konverentsikeskus (6) - Seminari-ja konverentsikeskus (5) - Koolituskeskus (2) - Raamatute kirjastamise osakond (3) - Andmekeskus (2) - Tellimuste müügi ja teeninduse osakond (1) - Tellimuste müügi osakond, tellimiskeskus (6) - Tellimuste müügi osakond, andmehaldusgrupp (5) - Tellimuste müügi osakond, Äripäev (21) - Tellimuste müügi osakond, käsiraamatud (15) - Tellimuste müügi osakond, eriprojektid (35) - News2biz (7)	- Tegevjuhtkond (4) - Administratsioon (5) - Raamatupidamine (3) - Leviosakond (1) - Äripäeva toimetus (2) - Börsitoimetus (4) - Personaliosakond (2) - IT osakond (2) (sh autojuht) - Peatoimetaja (2) - Uudistetoimetus (11) tagasi! - Teemaveebid (12) - Uuriv toimetus (6) - Arvamustoimetus (1) - Rubriigittoimetus (4) - Fototoimetus (5) - Kujundus ja küljendustoimetus (13) - Küljetoimetus (6) - Veebikeskus (6) - Reklaamiosakond (1) - Projektijuhid (17) - Kujundajad (2) - Reklaamitoimetajad (5) - Delovõje Vedomosti (10) - Meditsiiniuudised (5) - Äripäeva teabekirjastus (15) - Seminari- ja konverentsikeskus (6) - Koolituskeskus (3) - Andmekeskus (2) - Tellimuste müügi ja teeninduse osakond (1) - Tellimuste müügi osakond, tellimiskeskus (8) - Tellimuste müügi osakond, andmehaldusgrupp (5) - Tellimuste müügi osakond, Äripäev (24) - Tellimuste müügi osakond, käsiraamatud (26) - Tellimuste müügi osakond, eriprojektid (16) - Tellimuste müügi osakond, ajakirjad (24)

			- Tellimuste müügi osakond, DV müügigrupp (1) - News2biz (4) - Äripäeva infopank (2)
--	--	--	--

2014 5. juuli	2015 17. juuli	2016 26. märts	2017 1. jaanuar ja 21. aprill
- Tegevjuhtkond (4) - Administratsioon (6) - Veebikeskus (2) - Äripäeva toimetus (4) - Börsitoimetus (8) - Uuriv toimetus (4) - Arvamustoimetus (2) - Uudistetoimetus (12) - Rubriigittoimetus (3) - Fototoimetus (5) - Kujundus- ja küljetoimetus (13) - Veebikeskus (6) - Reklaamiosakond (5) - Projektijuhid (14) - Reklaamitoimetajad (7) - Tellimuste müügi ja teeninduse osakond (1) - Tellimuste müügi osakond, tellimiskeskus (8) - Tellimuste müügi osakond, andmehaldusgrupp (5) - Tellimuste müügi osakond, Äripäev (20) - Tellimuste müügi osakond, käsiraamatud (28) - Tellimuste müügi osakond, eriprojektid (15) - Tellimuste müügi osakond, ajakirjad (18) - Tellimuste müügi osakond, DV müügigrupp (1) - Äripäeva teabekirjastus (15) - Seminari- ja konverentsikeskus (6) - Konverentsikeskus (5) - Äripäeva Akadeemia (3) - Koolituskeskus (3) - Äripäeva toimetus (1) - News2biz (4) - Delovõje Vedomosti (10) - Meditsiiniuudised (9) - Teemaveebid (14) - Äripäeva Infopank (3)	- Tegevjuhtkond (4) - Administratsioon (6) - Veebikeskus (2) - Äripäeva toimetus (4) - Börsitoimetus (4) - Uuriv toimetus (5) - Arvamustoimetus (2) - Uudistetoimetus (11) - Rubriigittoimetus (3) - Fototoimetus (5) - Kujundus- ja küljetoimetus (13) - Veebikeskus (6) - Reklaamiosakond (5) - Projektijuhid (14) - Reklaamitoimetajad (6) - Tellimuste müügi ja teeninduse osakond (1) - Tellimuste müügi osakond, tellimiskeskus (8) - Tellimuste müügi osakond, andmehaldusgrupp (6) - Tellimuste müügi osakond, Äripäev (20) - Tellimuste müügi osakond, käsiraamatud (26) - Tellimuste müügi osakond, eriprojektid (15) - Tellimuste müügi osakond, ajakirjad (27) - Tellimuste müügi osakond, raamatuklubi (13) - Äripäeva teabekirjastus (14) - Konverentsikeskus (6) - Äripäeva Akadeemia (5) - Delovõje Vedomosti (9) - Äripäeva toimetus (1) - News2biz (4) - Meditsiiniuudised (4) - Teemaveebid (13) - Äripäeva Infopank (3) - Äripäeva ajakirjad (4) - Äripäeva raamatukirjastus (5)	- Tegevjuhtkond (4) - Administratsioon (7) - Veebikeskus (5) - Äripäeva toimetus (3) - Börsitoimetus (4) - Uuriv toimetus (3) - Arvamustoimetus (2) - Äripäeva toimetus (14) - Uudistetoimetus (14) - Rubriigittoimetus (2) - Kujundus- ja küljetoimetus (11) - Fototoimetus (5) - Reklaamiosakond (7) - Projektijuhid (13) - Reklaamitoimetajad (9) - Tellimuste müügi ja teeninduse osakond (1) - Tellimuste müügi osakond, tellimiskeskus (6) - Tellimuste müügi osakond, andmehaldusgrupp (7) - Tellimuste müügi osakond, DV müügigrupp (15) - Tellimuste müügi osakond, Äripäev (20) - Tellimuste müügi osakond, käsiraamatud (27) - Tellimuste müügi osakond, eriprojektid (13) - Tellimuste müügi osakond, ajakirjad (22) - Tellimuste müügi osakond, koolitused (6) - Tellimuste müügi osakond, raamatuklubi (13) - Äripäeva teabekirjastus (16) - Konverentsikeskus (9) - Äripäeva Akadeemia (1) - Delovõje Vedomosti (7) - Meditsiiniuudised (4) - Teemaveebid (16) - Äripäeva Infopank (5) - Äripäeva ajakirjad (5) - Äripäeva raamatukirjastus (5)	Muutunud kujundus-liigitus MEESKOND - juhid (9) - peaga töötajad (nimesid-numbreid pole, ainult foto) VIIMANE ÄRIPÄEVA KÄTTESAADAV KONTAKTILEHT http://www.aripaev.ee/kasulik/2017/01/01/a/ripaeva-toimetuse-kontaktid - Uudistetoimetus (10) - Uuriv toimetus (4) - Arvamustoimetus (2) - Börsitoimetus (4) - Kujundus- ja fototoimetus (8) - Konverentside keskus toimetus (3) - Delovõje Vedomosti (7) TEEMAVEEBID - Best Marketing (3) - Bestsales (1) - Ehitusuudised (2) - Finantsuudised (1) - IT uudised (1) - Kaubandus (1) - Kinnisvarauudised (2) - Logistika uudised (2) - Personaliuudised (1) - Põllumajandus (1) - Raamatupidaja (1) - Sekretär (1) - Tööstusuudised (1) - Meditsiiniuudised (4) - Reklaamiosakond (7) - Projektijuhid (13) - Reklaamitoimetajad (9) - Tellimuste müügi ja teeninduse osakond (1) - Tellimuste müügi osakond, tellimiskeskus (6) - Tellimuste müügi osakond, andmehaldusgrupp (7) - Tellimuste müügi osakond, DV müügigrupp (15) - Tellimuste müügi osakond, käsiraamatud (27) - Tellimuste müügi osakond, eriprojektid (13) - Tellimuste müügi osakond, ajakirjad (22) - Tellimuste müügi osakond, koolitused (6) - Äripäeva teabekirjastus (16)

			Äripäeva Infopank (5) Äripäeva ajakirjad (5)
--	--	--	---

2018 12. jaanuar	2019 29. märts	2020 22. jaanuar
Kontaktide all ainult: Aimatava osakondade/tiimide arvu saab tooteportfelli lehelt, kuid eraldi töötajaid enam välja ei tooda/ei leia infot lehelt. 2018. tooteportfellide kodulehtedelt leitud info töötajate kohta: - Äripäev- puudub info - Delovõje Vedomosti - puudub info - Äripäeva akadeemia (12) - Äripäev Pärnu konverentsid (7) - National Geographic toimetused (5) - Tõlkijad (NG toimetused) (5) - Imeline teadus toimetused (5) - Tõlkijad (IT toimetused) (2) - Imeline Ajalugu toimetused (sama mis NG-l) - Tõlkijad (2) - Raamatuklubi- pole välja toodud - Meditsiiniuudised (9) - Terviseuudised (5) - Ehitusuudised (2) - Personaliuudised (2) - Raamatupidaja.ee (2) - Pidupäev (1) - Seminariruum.eu (1) - Logistikauudised (3) - Infoleht Palk (1) (2017 nov viimane info) - Bestmarketing (5) - IT uudised (2) - Põllumajandus.ee (2) - Bestsales.ee (2) - Sekretär.ee (2) - Kaubandus.ee (2) - Kinnisvarauudised (3) - Tööstusuudised.ee (3) - Finantsuudised.ee (2) - Äripäeva raadio- pole välja toodud - IT koolitus (ei ole võimalik andmeid saada, redirectib pealehele)	2019. tooteportfellide kodulehtedelt leitud info töötajate kohta: - Äripäev- puudub info - Delovõje Vedomosti - puudub info - Raamatuklubi (1) - Infopank (6) - Äripäev e-pood- info puudub - Äripäeva teabevara (10) - Äripäeva akadeemia (15) - Äripäev Pärnu konverentsid (7) - National Geographic toimetused (5) - Tõlkijad (NG toimetused) (5) - Imeline teadus toimetused (5) - Tõlkijad (IT toimetused) (2) - Imeline Ajalugu toimetused (5) - Tõlkijad (2) - Meditsiiniuudised (9) - Terviseuudised (5) - Ehitusuudised (3) - Personaliuudised (2) - Raamatupidaja.ee (2) - Pidupäev (1) - Seminariruum.eu (1) - Logistikauudised (3) - Infoleht Palk (1) (2017 viimane info) - Bestmarketing (5) - IT uudised (2) - Põllumajandus.ee (2) - Bestsales.ee (8) - Sekretär.ee (2) - Kaubandus.ee (2) - Kinnisvarauudised (4) - Tööstusuudised.ee (3) - Finantsuudised.ee (2) - Äripäeva raadio- pole välja toodud - IT koolitus (9) Töötajad ajakirjades NG, Imeline Ajalugu ja Imeline Teadus kattuvad (osad).	2020. tooteportfellide kodulehtedelt leitud info töötajate kohta: - Äripäev- puudub info - Delovõje Vedomosti - puudub info - Raamatuklubi- info puudub - Infopank (1) ainult müügikontakt - Äripäev e-pood- info puudub - Äripäeva teabevara (10) - Äripäeva akadeemia (21) - Äripäev Pärnu konverentsid (2) - National Geographic toimetused (5) - Tõlkijad (NG toimetused) (5) - Imeline teadus toimetused (5) - Tõlkijad (IT toimetused) (2) - Imeline Ajalugu toimetused (5) - Tõlkijad (2) - Meditsiiniuudised (8) - Virtuaalkliinik (2) - Terviseuudised (5) - Ehitusuudised (3) - Personaliuudised (2) - Raamatupidaja.ee (2) - Pidupäev (1) - Seminariruum.eu (1) - Logistikauudised (3) - Infoleht Palk (1) (2017 viimane info) - Bestmarketing (8) - IT uudised (3) - Põllumajandus.ee (2) - Bestsales.ee (2) - Sekretär.ee (2) - Kaubandus.ee (2) - Kinnisvarauudised (9) - Tööstusuudised.ee (3) - Finantsuudised.ee (2) - Äripäeva raadio- pole välja toodud - IT koolitus (7) - Metsamajandusuudised (2) Töötajad osakonniti kattuvad (osad).

Lisa 3. Ajakirjandusorganisatsiooni struktuuride määramisel kasutatud veebilehed

<https://www.raamatupidaja.ee/>
<http://www.pidupaev.ee/et/kes>
<https://web.archive.org/web/20190201000607/https://www.logistikauudised.ee/#info-footer>
<https://web.archive.org/web/20170705205737/http://palk.aripaev.ee/kontakt/>
<https://web.archive.org/web/20190201000605/https://www.bestmarketing.ee/#info-footer>
<https://www.ituudised.ee/>
<https://www.pollumajandus.ee/>
<http://seminariruum.eu/meie-kontaktid/>
<https://web.archive.org/web/20190201000601/https://bestsales.ee/#info-footer>
<https://www.sekretar.ee/>
<https://web.archive.org/web/20190201000606/https://www.kaubandus.ee/>
<https://web.archive.org/web/20190201000607/https://www.kinnisvarauudised.ee/#info-footer>
<https://web.archive.org/web/20190201000610/https://www.toostusuudised.ee/#info-footer>
<https://www.finantsuudised.ee/>
<https://web.archive.org/web/20190120160221/https://www.aripaev.ee/raadio>
<https://koolitus.ee/meist>
<http://raamatuklubi.aripaev.ee/>
<https://teabevara.ee/et/kontakt>
<http://www.postimees.ee/?r=195>
<http://www.postimees.ee/?r=194>
<http://www.postimees.ee/kontakt/tootajad>
<https://web.archive.org/web/20130302160729/http://ohtuleht.ee/kontakt>
<http://www.ohtuleht.ee/kontakt>
<https://www.ohtuleht.ee/abi/kontakt>

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Maarja Puistaja,

(autori nimi)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

Eesti suurimate ajakirjandusorganisatsioonide struktuurimuutused 2010-2020 veebi kontaktilehtede põhjal,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Ragne Kõuts-Klemm,

(juhendaja nimi)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Maarja Puistaja

23.05.2022