

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ühiskonnateaduste instituut
Kommunikatsioonijuhtimise õppekava

Helena Hain
Organisatsioonikommunikatsiooni
korraldus ja vastuvõtt tööstusettevõttes
Eesti Energia Kaevanduste näitel
Magistritöö

Juhendaja: Tiiu Taur, MA

Tartu 2015

Olen kirjutanud magistritöö iseseisvalt. Kõigile töös kasutatud teiste autorite töödele, põhimõttelistele seisukohtadele ning muudest allikatest pärinevatele andmetele on viidatud.

Autor: Helena Hain

26.05.2015

Sisukord

Sissejuhatus	5
1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad	8
1.1. Organisatsioonikommunikatsioon tööstusettevõttes	8
1.1.1. Tööstusettevõtte struktuur ja organisatsioonikultuur	9
1.1.2. Organisatsioonikommunikatsiooni struktuurid ja võrgustikud	11
1.1.3. Kommunikatsioonitavad erinevates töögruppides	13
1.2. Organisatsioonikommunikatsiooni planeerimine	16
1.2.1. Töökorraldusest sõltuv info jagamine	17
1.2.2. Organisatsioonikommunikatsiooni funktsioonid ja düsfunktsioonid.....	18
1.3. Töö empiirilised alused	19
2. Eesmärk ja uurimisküsimused	21
3. Uurimisobjekt, metoodika ja valim	23
3.1. Organisatsiooni tutvustus	23
3.2. Uurimismeetod ja valim	24
3.2.1. Semistruktureeritud süvaintervjuud	25
3.2.2. Fookusgrupi intervjuu	26
3.2.3. Rahulolu-uuringu analüüs	29
3.2.5. Diskursusanalüüs	30
4. Tulemused	34
4.1. Organisatsioonikommunikatsiooni korraldus tööstuses Eesti Energia Kaevanduste näitel	34
4.1.1. Kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni eesmärk	35
4.1.2. Kommunikatsiooni planeerimine tööstuses	39
4.1.3. Organisatsioonikommunikatsiooni koordineerimine	48
4.2. Organisatsioonikommunikatsiooni tajumine tööstustöölise poolt.....	52
4.2.1. Töötajate hinnangud organisatsioonikommunikatsioonile	53
4.2.2. Kommunikatsioonikanalite ja info kasutamissagedus	55
4.2.3. Kommunikatsioonikanalite ja info kättesaadavus	59
4.2.3. Takistused info jõudmisel töötajani	60
4.2.4. Hinnangud kommuniqueeritavatele teemadele	61
4.3. Parimad praktikad tööstusettevõtte kommunikatsiooni planeerimiseks.....	65
4.3.1. Tööstuskommunikatsiooni eripärad ja mõjurid	65

4.3.2. Tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni peamised takistused.....	67
4.3.3. Näited kaevandusettevõtte praktikast	68
4.3.4. Ülevaade võimalikest parendusideedest	70
5. Järeldused ja diskussioon	74
5.1. Organisatsioonikommunikatsiooni strateegiline planeerimine tööstusettevõttes.....	74
5.2. Tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni tajumine ja vastuvõtt.....	82
5.3. Olulised kommunikatsioonimõjurid tööstusettevõttes	85
5.4. Soovitused tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni korraldajatele	90
6. Meetodi kriitika, töö puudused ja tulevikusuunad	95
Kokkuvõte	98
Summary	100
Kasutatud kirjandus	102
Lihtlitsents.....	106
Lisad	107

Sissejuhatus

Organisatsioonisisene kommunikatsioon on organisatsiooni südameks – sellest oleneb suuresti organisatsiooni tegutsemisvõimekus, tehtava töö efektiivsus, töötajate rahulolu organisatsiooniga ja ka see, kuidas nähakse organisatsiooni väljastpoolt. Käesoleva töö autori tihe kokkupuude Eesti suurima ettevõttega – Eesti Energiaga – ja põlevkivitööstusega on tekitanud autoris sügava huvi selle vastu, missugune on organisatsioonikommunikatsiooni roll ja toimumispõhimõtted tööstusettevõttes, mis koosneb organisatsioonikommunikatsiooni ehk töötajate vahelise suhtluse ja neile edastatava info osas niivõrd paljudest erinevatest tasanditest. Seetõttu keskendubki käesolev magistritöö tööstusettevõtte sisemise kommunikatsiooni uurimisele.

Teoreetikute hinnangul on organisatsioonikommunikatsiooni olulisimaks eesmärgiks organisatsioonis informatsiooni jagamine, mille kaudu lisaks tööülesannete jagamisele ja tagasisidestamisele selgitatakse ka organisatsiooni eesmärke ja motiveeritakse töötajaid suuremat panust andma. Organisatsioonikommunikatsiooni abil on võimalik organisatsiooni liikmeid paremini ühendada, tagades nii organisatsiooni efektiivsem funktsioneerimine kui ka kõrgemad töötulemused. Valdkonda uurinud autorid on välja toonud, et tänapäeval on juhtide jaoks saamas üha olulisemaks organisatsioonikommunikatsiooni protsessi dünaamika mõistmine, kuna see aitab leida parimaid lahendusi töötajate töörahulolu tõstmiseks ja pikaajaliste ning usaldusväärsete töösuhete ülesehitamiseks.

Tänaseks on organisatsioonikommunikatsiooni uuringud jõudnud tasemele, kus uurimisvaldkond on varasemaga võrreldes oluliselt laienenud: uurimisobjektiks on saanud nii organisatsioonikommunikatsiooni eri vormid ja esinemine, kui ka detailid - alates planeerimisest kuni seosteni töötajate rahuloluga. **Ometigi ei ole tänaseni käsitletud olulisel määral organisatsioonikommunikatsiooni tööstusettevõttes.** Viimase puhul on tegemist omanäolise kommunikatsioonivormiga, mis erineb oluliselt näiteks klienditeenindust või infotehnoloogilisi lahendusi pakkuvate ettevõtete organisatsioonikommunikatsioonist – juba ainuüksi tööstuse töötajaskonna suurema heterogeensuse ning segmenteerituse tõttu valgekraedeks ja sinikraedeks (nt Millsi uurimus vabrikutöölise kommunikatsioonist, 2002). Seetõttu püüab käesolev töö täita lünga ning uurida lähemalt tööstusettevõttele omast sisekommunikatsiooni ja selle planeerimist.

Varasemalt tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni uurinud autorid (nt Halle 1987 Ellis 2007: 338 kaudu, Veinot 2007, Krone *et al* 1992, Mills 2002, Riege & Zulpo 2007,

Reinumägi 2012, Raamat 2012) on toonud välja mitmeid aspekte, millega tuleks tööstusettevõtte kommunikatsiooni puhul arvestada: nende hulgas on näiteks tööstusettevõtte tugev hierarhilisus, kahe-suunalise kommunikatsiooni küsitavus, rohke bürokraatia, sinikraede piiratud kommunikatsioonikanalite valik ja homogeensuse puudumise töötajaskonnas. Sellest tulenevalt võib jääda mulje, et tööstusettevõtete kommunikatsioonis pole alates industriaalrevolutsioonist miskit muutunud ning esinevad teatud eripärad, millega tööstusettevõtte kommunikatsioonis arvestada tuleb. Et sellele asjaolule kinnitus leida, tuleb tänapäevast tööstusettevõtet lähemalt uurida.

Võrreldes varasemalt organisatsioonikommunikatsiooni analüüsi sisaldanud lõputöödega on **käesoleva töö keskmeks pigem tööstusettevõtted ja nende eripärad, millega tuleks arvestada, et soovitud sõnumid töötajateni viia ning seeläbi töötajate efektiivsust tõsta ja organisatsiooni eesmärgid saavutada.** Seega analüüsitakse töös laiemalt nii organisatsioonikommunikatsiooni planeerimist, elluviimist ja vastuvõttu tööstusettevõttes kui ka sellest tulenevaid vajadusi organisatsioonikommunikatsiooni planeerimiseks.

Antud magistritöös on valitud tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni uurimisobjektiks nii teooria kui ka praktiliste esinemisvormide varal Eesti Energia Kaevandused AS, mis on üheks suurimaks tööstusettevõtte näiteks Eestis. Siinkohal peab töö autor oluliseks välja tuua, et omab ka ise kokkupuudet uurimisobjektiga, kuna töötas 2012. aasta lõpust 2014. aasta alguseni kaevandusettevõttes kommunikatsioonispetsialistina ning on seotud ettevõttega veel tänaseni läbi asjaolu, et töötab Eesti Energia kontserni teises üksuses – Energiapäigis – kommunikatsioonijuhina. Organisatsioonikommunikatsiooni seisukohast on kaevandusettevõtte kui uurimisobjekti eripäraks näiteks see, et kaevanduste tootmisettevõtted ja töötajad asuvad geograafiliselt eri paigus, töötajaskonnas on esindatud erinevad kultuuritaustad ja valitseb suur töövaldkondade ning ametite rohkus, mistõttu on töötajatel kujunenud välja erinevad kommunikatsiooniharjumused nii omavahelise suhtluse kui ka info saamise osas. Sellest tulenevalt võib käesoleva töö tulemus olla kasulik lisaks kaevandusettevõttele ka teistele Eesti Energia tütarfirmadele, mis on samuti tööstusettevõtted ja tegelevad tootmisega (nt Eesti Energia Õlitööstus, Tehnoloogiatööstus, Narva ja Eesti Elektri jaam).

Töö autor usub, et käesolevast tööst võib olla kasu ka teistele tööstusettevõtetele Eestis. Põllumajandusministeeriumi Maaettevõtluse büroo (2014: 18–19) ülevaate kohaselt moodustab sekundaarsektor 28% Eesti regionaalse sisemajanduse koguproduktist ehk SKP-st (samas 54% Ida-Virumaa SKP-st), sealhulgas moodustavad mäetööstus ja töötlev tööstus 17% SKP-st. Ka

viimase rahva ja eluruumide loendus (Statistikaamet 2013) toob välja, et pea kolmandik hõivatutest ehk 29% töötab tööstussektoris (st rohkem kui 160 000 hõivatut). Seega võivad töö tulemustest saada kasu mitmed suurtööstused – näiteks ka samuti kaevandamisega tegelev keemiatööstus Viru Keemia Grupp, suur toiduainetööstus A. Le Coq või hoopis masinatööstus ABB.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on uurida tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni korraldust, vastuvõttu ja toimimist nii erialaste teoreetiliste materjalide kui ka praktiliste näidete varal, et tuua välja, kuidas seda planeerida ja teostada ning organisatsiooni töötajate tagasisidega arvestada. Magistritöö tarbeks vajaliku empiirilise alus- ja analüüsimaterjali saamiseks viis töö autor läbi semistruktureeritud süvaintervjuud, fookusgrupi intervjuu, siselehe diskursusanalüüsi ja analüüsis töötajate rahulolu-uuringute tulemusi viimastel aastatel (sh töötajate hinnanguid sisekommunikatsioonile). Seetõttu on magistritöö jagatud kuueks suuremaks osaks, millest esimeses analüüsitakse teoreetiliste materjalide põhjal tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsioonile omaseid aspekte ning seda, kuidas tuleks neist lähtuvalt tööstuses kommunikatsiooni planeerida. Seejärel on välja toodud uurimisküsimused ning kirjeldatud nii uurimismeetodeid kui ka valimit. Töö kolmanda osa moodustavad tulemused, millele järgneb järelduste peatükk koos kaevandusettevõttele mõeldud soovitusetega. Uurimuse tulemuste ja järelduse põhjal on valminud ka üldine soovituste osa, mis võiks tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni korraldajatele abiks olla. Töö kokkuvõttele eelneb meetodi kriitika ning tulevikuvaated ja nende järel ka töö kokkuvõte, kasutatud materjalide ja lisadega.

Töö autor tänab oma juhendajat Tiiu Tauri toetuse ja asjatundlike ning konstruktiivsete nõuannete eest! Ühtlasi tänab ta ka retsensenti ning uurimuses osalenud Eesti Energia töötajaid koostöövalmiduse eest.

1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad

Käesolev peatükk annab ülevaate magistritöö analüüsi toetavatest teoreetilistest ja empiirilistest lähtekohtadest, et luua raamistik uurimistulemuste tõlgendamiseks. Peatüki esimeses osas tutvustatakse allikaid, mis kajastavad tööstusettevõtete organisatsioonikommunikatsiooni teoreetilist tausta. Siinkohal vaadeldakse lähemalt, kuidas organisatsiooni liikmed kommunikatsiooni mõistes erinevatesse segmendigruppidesse jaotuvad, missugune on tööstusettevõttele omane juhtimine ja üldine struktuur ning suhtlusvõrgustikud. Peatüki teises osas analüüsitakse kommunikatsiooni planeerimist, mille aluseks on võetud tööstuse töökorraldusest sõltuv kommunikatsioonikanalite valik. Samuti käsitletakse selles osas ka kommunikatsiooni funktsioone ja düsfunktsioone, millega planeerimisel arvestada tuleb. Peatüki viimases osas antakse täiendavalt ülevaade ka tööd hõlmavatest empiirilistest alustest.

1.1. Organisatsioonikommunikatsioon tööstusettevõttes

Organisatsioonikommunikatsiooni teooriaid analüüsinud Daniel P. Modaff'i ja tema kaasautorite (2012) väitel on „*organisatsioonikommunikatsiooni kui teadusharu eesmärgiks aidata inimestel mõista, missugune on suhtluse roll organisatsiooni toimimise kõigis aspektides*“. Seega on teoretikute (nt Hargie 2009) hinnangul organisatsioonisisese kommunikatsiooni traditsiooniliseks eesmärgiks informatsiooni jagamine – eeskätt tööülesannete selgitamiseks ja tagasisidestamiseks, aga ka organisatsiooni eesmärkide väljatoomiseks, et töötajaid seeläbi suurema panuse andmiseks motiveerida. Tänapäevaks on kommunikatsioon omandanud organisatsioonides esmatähtsa rolli ning on alustalaks, mille abil ülejäänud organisatsiooni protsessid toimivad (Santra ja Giri 2009: 100).

Organisatsioonikommunikatsiooniks vajalik **kommunikatsiooniprotsess** näeb üldjuhul välja nii (nt Champoux 2006: 310 järgi), et esmalt otsustab saatja, missuguse sõnumi ta välja tahab saata ning kodeerib sõnumi, kasutades selleks sõnumi vastuvõtja poolt arusaadavaid sümboleid. Seejärel muudab saatja sõnumi signaaliks ning saadab selle vastuvõtjale mõne kanali kaudu – selleks kanaliks võib olla nii saatja hääl, elektrooniline seade, kirjutatud meedium või ka näiteks videomeedium, raadio, intranet, sotsiaalmeedia, üritusturundus, tekstisõnumid või multimeediasõnumid. Sõnumite edastamiseks valitud kanalid ja tehnoloogia võivad tööstusettevõtte puhul olulist rolli mängida, sest tulenevalt tööstuse eripäradest võib kanalite valik töötajatele mõeldud sõnumite edastamiseks üsna piiratud olla (seda ka töötajatelt

tagasiside saamise puhul) – nii näiteks ei saa maa-aluses kaevanduses arvutit mittekasutavate tööstustöölise puhul arvestada kommunikatsioonis e-kirjade, intraneti või konverentskõnega.

Kuna käesolev töö analüüsib sisemise kommunikatsiooni korraldust ja rolli tööstusettevõttes, tasub „*tööstusettevõtte*“ kui organisatsioonitüüp üheselt mõistetavalt defineerida. Üldiselt on **tööstus- ja tootmisettevõtete** näol tegemist organisatsioonidega, mille töö käigus toodetakse või töödeldakse toorainest töötajaskonna abil käsitsi või selleks ette nähtud masinatega teatud kindlaid tooteid, ning kus töö on enamasti süstemaatiline ja jaotatud (Ramashilabele 2010: 24). Tööstussektori tootmisettevõtted on sageli kindla protsessi põhised ja toodavad konkreetseid tooteid, mistõttu on oluline, et töötajatel oleksid spetsiifilised teadmised nende toodete loomiseks (*ibid*). Seetõttu lähtub ka käesolevas töös analüüsitavate muutujate operatsionaliseering suure osas sellest, missuguse iseloomuga on nii ettevõtte kui ka seal tegutsevate töötajate tööülesanded (nt juhid kontoris vs teostajad kaevanduses).

Eelpool toodut arvesse võttes toetab töö autor samas ka tootmisettevõtete kommunikatsiooni uurinud Keith Davise (1968: 380) seisukohti, kes usub, et efektiivne kommunikatsioon ei saa asendada kuidagi teisi juhtimiseks vajalikke aspekte – näiteks tootmise strateegilist planeerimist. Pigem on kommunikatsioon tema sõnul justkui pudelikaelaks, mille kaudu efektiivset juhtimist teostada saab. Samal meelel on ka juhtimist uurinud teadlased Thomas, Zolin ja Hartman (2009, Mishra *et al* 2014: 185 kaudu), kes toovad välja, et kui töötajad tunnevad, et nad saavad oma juhtidelt õigeaegselt korrektset ja asjakohast infot, on nad vähem haavatavad ja usaldavad oma juhtide rohkem.

Järgnevad peatükid annavad teoreetilise ülevaate sellest, missugused aspektid mõjutavad tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni ja kuidas see mõju avaldub.

1.1.1. Tööstusettevõtte struktuur ja organisatsioonikultuur

Varasemalt tööstusettevõtteid ja sealset kommunikatsiooni uurinud teoreetikud on välja toonud, et tööstusettevõttele on omaseks **kindel struktuur ja hierarhia** (Krone *et al* 1992), viidates sellega Max Weberi **bürokraatlikule organisatsioonimudelile**. Weberi (1904, Varma 2006: 70 kaudu) hinnangul sobib bürokraatlik mudel suurtele organisatsioonidele (nagu ka suurtööstused või tootmisettevõtted), aidates saavutada neil maksimaalset efektiivsust läbi tugeva spetsialiseerituse, hierarhilise juhtimisstruktuuri, kindlate reeglite ja protseduuride, aga ka koolitatud ekspertide ja kompetentsil põhineva töötasu.

Kuigi tööstuseid on aastate jooksul kaasajastatud ja neis on uusi tehnoloogiaid kasutusele võetud, leidis Krone koos oma kaasuurijatega (1992: 237) 90-ndatel Hiina vabrikute põhjal läbi viidud analüüsis, et vabrikute struktuuri ülesehitus on jätkuvalt bürokraatlik – eeskätt seetõttu, et kasutusel on ametlikud infokeskused (kuhu süstemaatiliselt tööd puudutav info ja raportid koondatakse), võim struktuuriüksustes on tsentraliseeritud (ehk madalama tasandi töötajatel on väiksem võimalus otsustele kaasa rääkida) ning töötajaid tunnustatakse läbi töö tulemustasu. Ühtlasi selgus tema uurimuse põhjal, et sellisel mudelil põhinevas ettevõttes moodustab valdava osa vabriku juhtide ja töötajate vahelisest kommunikatsioonist **suuline kommunikatsioon**, hõlmates nii igapäevast infovahetust kui ka töötajate motiveerimist ja esile kerkinud probleemide lahendamist. Samas tõid ja Goldstein juba 1986. aastal tootmisettevõtte tehase sulgemise kommunikatsiooni analüüsides esile märksa kaasaegsema idee töötajate kui kaasatud partnerite põhimõtte osas, tuues välja, et töötajad oleksid olnud oluliselt toetavamad ettevõtte tegevuse suhtes ning omanud tugevamat kindlustunnet, kui ettevõtte oleks bürokraatliku teate asemel töötajatega õigeaegselt dialoogi laskunud, oskuslikumalt kõneisikuid valinud ning sellega kuulujuttude teket takistanud.

Vanemate uuringute seas on tugeva hierarhiaga organisatsiooni käsuliini toimimist tööstusettevõttes on uurinud näiteks ka Keith Davis (1968), kes fokusseeris oma uuringu viietasandilise käsuliini kommunikatsioonile elektritooteid valmistavas tehases. Tema uuringu tulemused näitasid, et juhilt ülevalt alla ehk madalamatele tasanditele suuliselt kommukeeritud sõnumid jõuavad kõigile tasanditele vaid erakordsete või konkreetselt tootmist puudutavate teadete korral – n-ö pehmema info puhul aga info kõigi tasanditeni ei jõua. Seetõttu soovitas ta oma uurimistulemuste baasil kommukeerida rutiinset igapäevast infot töötajatele pigem kirjalikul moel, sest siis on sel suurem võimalus ka madalamatele tasanditele jõuda ning ühtlasi oleks ka juhtimiseks mõeldud ressursid seeläbi mõistlikumalt kasutatud (Davis 1968: 387).

Sageli võib aga see, miks teatud sõnumeid kindlal viisil tõlgendatakse, sõltuda ka organisatsiooni liikmete poolt omaks võetud organisatsioonikultuurist. Kui tööstusettevõtte struktuuri on võimalik defineerida nii käsuliini kui ka tootmisprotsesside põhiselt, siis organisatsioonikultuuri on sellele omase dünaamilisuse tõttu jällegi märksa keerukam üheselt mõistetavaks teha. Nii näiteks võib mõista organisatsioonikultuuri kui erinevaid jagatud aspekte (nt väärtuseid, uskumusi ja arusaamu), mis on organisatsiooni alustalaks ja ühendavad organisatsiooni liikmeid (Kundu 2010: 49), aga ka kui töötajate poolt jagatud ühist tugiraamistikku, mis paneb paika nende käitumismallid, sisaldades lisaks väärtustele ja

uskumustele ka keelelist aspekti ning tõlgendamist ja eelnevaid kogemusi (Papa *et al* 2008: 128). Samas on teoreetikud kinnitanud uurimuste põhjal ka seda, et **organisatsioonikultuuri mõjutab siiski enim see, missuguses valdkonnas ettevõtte tegutseb**. Nii näiteks on Gordoni (1991: 396) uuringu hinnangul peamiseks organisatsioonikultuuri mõjutajateks ettevõttesisene konkurentsikeskkond, kliendile orienteeritus või teatud ühiskondlikud ootused. Seega on organisatsiooni sisekliima kujundamisel oluline pöörata tähelepanu nii organisatsiooni väärtuste väljatöötamisele ja kommuniqueerimisele kui ka konkreetsele tegutsemisvaldkonnale omaste aspektide kommunikatsioonile – näiteks tööstuse puhul tootmisettevõtte konkureerivate osakondade tulemuste kajastamisele ja selgitamisele. Selline traditsiooniline vaade organisatsioonikultuurile aitab Smircich (1981, Papa *et al* 2008:131 kaudu) hinnangul „õigeid kombinatsioone“ ehk organisatsiooni rituaale (tööstuses näiteks parima tootlikkusega üksuse tunnustamist) ja sümboleid (nt kõige efektiivsem tootmisosakond) edasi kandes organisatsioonis suuremat efektiivsust taotleda.

Organisatsioonikultuuri kõrval defineeritakse organisatsiooni sisemist keskkonda sageli ka **organisatsioonikliima** mõiste kaudu, mis hõlmab endas juhtide ja töötajate vahelist infovahetust formaalsete ja mitteformaalsete võrgustike kaudu (Cornelissen 2014: 172). Siinkohal kujutab „*avatud kommunikatsioonikliima*“ endast olukorda, kus info levib võrgustikes vabalt, ning „*suletud kommunikatsioonikliima*“ seda, kui info levik on blokeeritud. Organisatsioonikommunikatsiooni võrgustikest ja struktuurist annab lähema ülevaate järgmine peatükk.

1.1.2. Organisatsioonikommunikatsiooni struktuurid ja võrgustikud

Tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni puhul on oluline pöörata tähelepanu nii kommunikatsiooni mitteformaalsetele ja formaalsetele struktuuridele kui ka sõnumite liikumisele erinevate kommunikatsioonivõrgustike kaudu – nende aspektide parem tundmine organisatsioonis aitab sõnumeid oskuslikumalt planeerida ning neid efektiivsemalt vastuvõtjateni viia.

Kui veel eelmise sajandi alguses oli info sisemine liikumine organisatsioonis peamiselt **mitteformaalne**, siis tänaseks on organisatsioonid kasvanud nii tootmismahu kui ka personali poolest nii suureks, et vajavad efektiivsemaks koordineerimiseks ja info jagamiseks **formaalseid** kommunikatsioonivorme (Santra ja Giri 2009: 102). Shockley-Zalabaki (2012: 36) järgi toimub formaalse kommunikatsiooni kaudu valdavalt töötajatele ülesannete ja rollide

jagamine, samas kui mitteformaalset kommunikatsiooni kasutavad pigem inivid organisatsioonis, et omavahel nii tööga seotud kui ka töövälisest informatsiooni vahetada (*ibid* 2012: 37).

Info liikumine organisatsiooni kommunikatsioonis jagatakse üldiselt kolmeks (*ibid* 2012: 38): info liikumine ülalt-alla, alt-üles ja horisontaalselt. Lisaks eelpool nimetatud suundadele leiab teoreetikute kohaselt (Wilson 1992) organisatsioonides aset ka diagonaalne kommunikatsioon, mis kulgeb "*viinapuuväädile*" omaselt eri suundades (Shockley-Zalabak 2012: 39) - siinkohal täheldatakse eri positsioonidel töötajate omavahelist suhtlust, mis ei sõltu töötajate paiknemisest hierarhias või organisatsiooni struktuuris, millest pole tulenevalt selline info liikumine tööstusettevõttes tugeva hierarhia tõttu domineeriv. Eelpool välja toodud suundadest uuritakse käesoleva töö eesmärgist tulenevalt kommunikatsiooni planeerimise puhul esimest varianti ehk ülalt-alla info liikumist.

David Laurence poolt 33-s Austraalia kaevanduses ohutusnõuete teemal 500 kaevandustöötaja seas läbi viidud uurimus tõi välja, et suuremat osa kaevanduses liikuvast informatsioonist levitatakse pigem omavahelise suhtluse kaudu (ehk horisontaalse kommunikatsiooni kaudu) või juhtide kaudu (ehk ülalt-alla kommunikatsiooni teel) – samas peeti aga infotahvleid (samuti ülalt-alla kommunikatsioon) pigem teisejärguliseks (Laurence 2005: 48). Kaevanduse organisatsioonikommunikatsiooni nõrkade külgedena toodi välja see, et info ei jõua alati õigeaegselt kohale ja töötajad peavad ise (alt-üles kommunikatsioon) pidevalt kuuldu kohta kinnitusi üle küsima (sh mainiti ära ka seda, et vahetustega tööl olles jääb osa infot töötajatel justkui saamata) ning et personal – näiteks ohutuse eest vastutavad töötajad – võiksid end „*vähem arvuti taha peita*“ ja ka ise rohkem otse töötajatega suhelda (diagonaalne kommunikatsioon) (*ibid*).

Seda, kellelt-kellele info edasi liigub, on uuritud organisatsioonisisese kommunikatsiooni võtmes **suhtlusvõrgustike** analüüsimise kaudu. Organisatsiooni liikmete käitumist ja kommunikatsioonivõrgustikke uurinud Joseph E. Champoux (2006) eristab kolme enim kasutatud sisekommunikatsiooni võrgustiku liiki:

- 1) paarisviisiline kommunikatsioon (kahe või enama inimese vaheline suhtlus);
- 2) tsentraliseeritud grupikommunikatsioon (sõnum antakse edasi jadas ühelt inimeselt teisele, ringselt ühelt inimeselt mitmele teisele inimesele või Y-võrgustikuna, kus sõnumi saaja annab selle edasi mitte ühele, vaid mitmele järgmisele vastuvõtjale);

- 3) detsentraliseeritud grupikommunikatsioon (ringiratast töötajate vahel või läbiseigi töötajate vahel).

Arvestades eelpool välja toodut tööstusettevõtte kirjet, on sellist liiki organisatsioonis oluline roll tsentraliseeritud grupikommunikatsioonil, mis võimaldab juhtidel süstemaatiliselt ja koordineeritult oma sõnumeid madalama astme töötajatele edastada. Samas jääb oluline roll ka vabamas vormis suhtlusvõrgustikele ehk paarisviisilisele ja detsentraliseeritud kommunikatsioonile, kuna nende kaudu võib kujuneda töötajate tegelik arvamus edastatud info kohta, mis võib omakorda mõjutada ka töötajate rahulolu, motivatsiooni ja pühendumist.

Käesoleva töö autor arvab, et tööstuse puhul võib suhtlusvõrgustike rolli mõjutada olulisel määral ka see, kuidas soodustab töökeskkond erinevate gruppide teket. **Määravaks võib saada nii erineva vanuse, rahvuse ja keelekasutuse kui ka tööpiirkonnaga töötajate erisus**, kuna see võib luua tugevamad sidemed teatud gruppide vahel, mis teiste puhul puuduvad.

1.1.3. Kommunikatsioonitavad erinevates töögruppides

Tulenevalt tööstusettevõtte tootmistüübist, tootevalikust ja tootmistehnoloogiast on sellisele ettevõtetele enamasti omaseks suur töötajaskond ning ka töötajaskonna lai segmenteeritus. Paraku pole eri tasandi ja segmentide töötajate kommunikatsiooniharjumusi varasemalt väga palju uuritud (Mills 2002, Cowan & Bochantin 2011). Näiteks Tartu Ülikooli Ühiskonnateaduste instituudis on varasematel aastatel käsitletud tööstusettevõtete organisatsioonikommunikatsiooni peamiselt vaid kahes selle teemalises lõputöös: Priit Raamatu (2012) „*Erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused tootmisettevõttes A. Le Coq-i näitel*“ ning Maret Reinumägi (2012) „*Sisekommunikatsiooni eripärad arvutiga töötava ja mittetöötava personali puhul AS Samelin näitel*“. Sellest tulenevalt püüab käesolev töö teemat mõnevõrra sügavamalt käsitleda, tuua välja selged trendid ja nähtused, mis tööstuse kommunikatsioonis erinevate töögruppide osas välja joonistuvad ning millega sealse organisatsioonikommunikatsiooni planeerimisel arvestada tuleks.

Organisatsiooni liikmete kommunikatsiooniharjumused (ja võimalused) tulenevad sageli nende positsioonist, mis varieeruvad erinevatel tasanditel – juhtkonnast kuni lihttööliseni. Seega on kategoriseeritud töötajaid tulenevalt nende tööpositsioonist ka valgekraedeks (kontoriametnikeks/juhtideks/spetsialistideks) ja sinikraedeks (lihttööliseks/teostajateks). Seesugune terminoloogia on saanud alguse sinikraede traditsioonilisest sinist värvi

kaitserõivastusest teatud tüüpi töövaldkondades (Lucas *et al* 2009: 321). Käesolev liigitus sobib hästi eristama ja ilmestama ka mitmekülgse töötajaskonnaga Eesti Energia tootmisettevõtteid, kus **valgekraed** on töötajad, kelle ülesanded ei eelda füüsilist pingutust ega ole reeglina ohtlikud ning ei musta töötaja riideid – **sinikraed** on aga töötajad, kelle töö eeldab füüsilist pingutust, sageli ka ohtlikke tööülesandeid ja töörõivaste määrdumist (Halle 1987, Ellis 2007: 339 kaudu).

Tasub märkida, et taolise liigituse puhul on oluline tähtsus sellel, kui tunnetuslikud me nende väljendite suhtes oleme – kohati võib tunduda, et tegemist on Eesti kultuuriruumile võõra terminoloogiaga, mis on 19. sajandist pärit klassiühiskonna igandiks ega sobitu seega Eesti konteksti, kus uurimisobjektiks on kaasaegne tööstusettevõtte. Pealegi on ajakirjanduses (nt Narusk 2008) spekulieritud, et töötajate liigitamine sini- ja valgekraedeks on aegunud põhimõte, mis asendub üha enam rohekraedega (ehk keskkonnahoiuga seotud alade töötajad) ja hallkraedega (nt kogemustega pensioniealised staažikad töötajad, aga ka põllumehed), ent ka muude liigitustega – nagu kuldkraed ja roosakraed. Samas kasutatakse valgekraedeks ja sinikraedeks eristamist näiteks jätkuvalt Statistikaameti uuringutes, kus defineeritakse valgekraesid kui kõrgemaid ametnikke ja juhte, keskastme spetsialiste ja tehnikuid ning sinikraesid muuhulgas ka kui oskustöölisi, lihttöölisi, seadme- ja masinaoperaatoreid (nt Eesti Statistika 2010: 23–24). Niisamuti kasutavad valgekraede ja sinikraede liigitust näiteks ka Eesti omavalitsused oma statistilistes aastaraamatutes ülevaateid andes (nt Tallinna Linnakantselei „*Statistika aastaraamat Tallinn arvudes 2012*“), aga ka ministriumid (nt Sotsiaalministeerium oma töövaldkonna arengu toimetistes, 2014) ning uuringufirmad (nt Poliitikauuringute Keskuse Praxis uuringus „*Energeetika tööjõu uuring*“, 2011). Tuginedes eelpool väljatoodule leiab töö autor, et käesolevat liigitust sinikraedeks ja valgekraedeks on mõistlik selguse huvides ka antud töös kasutada.

Cheney *et al* (2004: 22) hinnangul on seesugune erinevatesse töörühmadesse jaotumine suuremate korporatsioonide puhul tavaline, küll aga tuleb siinkohal tähele panna, et sageli on sellistel jaotustel ka iseloomulik mõju töölissegmendi keelekasutusele – nii võib töögruppides tekkida teatud žargoon või spetsiifiline sõnavarakasutus, mis liidab grupi liikmeid, kuid eraldab neid teistest, kes seda žargooni ei valda.

Segmenteeritud töötajaskonnaga ettevõttes on iseloomulikuks ka teatud jaotus kommunikatsioonikanalite osas – sinikraede kanalivalik on sageli piiratud traditsiooniliste kanalitega (nt otsesuhtlus), valgekraede kasutuses on aga moodsam elektroonika ja uued kommunikatsioonivahendid.

Lisaks tasub arvestada ka seda, et valgekraede ja sinikraede näol on erinevates tööpiirkondades (nt kontor vs tehaseruumid) asuvates töörühmades keerukam jälgida ka ühtsete sõnumite, eesmärkide ja kontserni peakontori poolsete strateegiliste otsuste järgimist, sest töötajad ja üksused on üksteisest geograafiliselt kaugemal ning ka nende tööeesmärgid võivad mõnevõrra erineda (Colakoglu ja Caligiuri 2008: 223). Samas ei leidnud käesoleva töö autor kinnitavaid teooriaid selle kohta, et geograafiliselt hajutatud organisatsiooniliikmete osalus kommunikatsiooniprotsessis on raskendatud, mistõttu püüdis autor seda käesoleva töö analüüsi kaudu välja selgitada.

Käesoleva töö uurimiseesmärgist tulenevalt on kommunikatsiooni planeerimise käigus oluline roll ka sõnumi vastuvõtjate tagasisidel. Kui töötajate tagasiside osas võivad elektroonilistele kommunikatsioonikanalitele juurdepääsu omavad valgekraed ainuüksi lihtsamini kättesaadavatena aktiivsemad tunduda, siis tegelikult ei pruugi see nii olla. Eesti Energiaga sarnases valdkonnas tegutseva energeetikafirma inspektori igapäevatööd uurinud Veinot tões oma uurimuses (2007), et tegelikkuses ei ole sinikraed ainult info vastuvõtjad, vaid ka sellele reageerijad ja olulised tagasiside andjad – justnimelt seetõttu, et nemad puutuvad kõige lähemalt kokku tööprotsesside ja sealsete tõrgetega, mida juhtidel on oluline teada. Sarnaselt Veinot'ile tõesid ka vabrikutöölise ja juhtide infovahetust uurinud Riege ning Zulpo (2007), et vabrikutöötajad loovad oma töö käigus ettevõtte jaoks olulisi teadmisi, kuid paraku ei jõua nende teadmised ebasoosiva tööstuskeskkonna tõttu alati kõrgematele tasanditele.

Suures tootmisettevõttes korporatiivkultuuri auditit läbi viinud Downs *et al* (2009: 343) tõesid samuti, et kuigi tootmisettevõttel õnnestub edendada organisatsioonikultuuriga ettevõttesisest kommunikatsiooni, suhtlust, innovatsiooni ja omavahelisi suhteid, ei suuda ettevõtte töötajaid alati kaasata – peamiselt liiguvad sõnumid siiski ülalt alla, on vähe paindlikud ning tõstavad esile *meie-ja-nemad*-suhtumist.

Lisaks on tehases töötavate sinikraede kommunikatsiooni uurinud Mills (2002: 309) toonud välja, et sõnumeid edastades tuleb arvestada, et tehasetöölised ei moodusta homogeenset rühma. Töötajate sarnane arusaam sõnumite tähendusest sõltub oluliselt töökeskkonnast – seega tuleks eri keskkondadest pärit eri tasandi töötajatele sõnumid ühese mõistetavuse eesmärgil sobivaks kohandada.

Töötajate tagasiside ja organisatsioonikommunikatsiooni auditite tähtsuse on toonud välja ka Quirke (2011: 329), kelle hinnangul on kommunikatsioon, mille osas ei otsita tagasisidet,

mõnes mõttes justkui tühi tegevus, kuna nii ei tea ettevõtte, missugune mõju on kommunikatsioonil ning kas ja kuidas oleks vaja see efektiivsemaks muuta.

Kui käesolev peatükk andis ülevaate sellest, miks on sõnumite juhtimine tulenevalt töötajaskonna iseloomust oluline, siis järgmises peatükis on täpsemalt juttu selles, kuidas organisatsioonikommunikatsiooni ja sõnumeid oskuslikukslikult planeerida.

1.2. Organisatsioonikommunikatsiooni planeerimine

Tööstuses kommunikatsiooni planeerides on oluline arvestada tööstuse eripäradega eeskätt just tööprotsesside osas ning kavandada info edastamine nii, et see jõuaks ka nende töötajateni, kes näiteks vahetustega tööl käivad või arvutit ei kasuta. Planeerimise puhul on oluline tugineda ka varasema kogemuse põhjal antud hinnangutele – näiteks töötajaskonnas läbi viidud rahulolu-uuringutele või muule tagasisidele. Nii kommunikatsioonikanaleid valides kui ka töötajate tagasisidet arvesse võttes tasub pöörata tähelepanu ka olulisematele aspektidele sisekommunikatsiooni funktsioonide ja düsfunktsioonide osas.

Tuntud sisekommunikatsiooni uurija Bill Quirke (2011: 256) hinnangul võimaldab organisatsioonikommunikatsiooni **oskuslik planeerimine** ettevõtte siseseid sõnumeid paremini juhtida ning vähendada olukordi, kus need omavoliliselt ja soovimatult levima hakkavad. Lisaks võimaldab see korporatsioonide ja kontsernide puhul sõnumeid vastavalt ettevõtete erinevate üksuste vajadustele lokaliseerida ning saata töötajatele seeläbi selgeid sõnumeid, mis peegeldavad ettevõtte eesmärke ja strateegilist tegevussuunda (*ibid*).

Definitsiooni kohaselt hõlmab **strateegiline kommunikatsioon** endas olukorra analüüsi, sobivate kommunikatsioonivahendite valikut ja nende efektiivset rakendamist selleks, et saavutada organisatsiooni sihiks seatud tulemus (Shockley-Zalabak 2012: 325). Selleks moodustatakse strateegiliselt planeeritud kommunikatsiooni protsessi käigus sõnumid, mis lähtuvad organisatsiooni eesmärkidest ja töökeskkonnast, ning levitatakse neid sihtgruppidele, mis on eelnevalt kommunikatsioonistrateegia raames kokku lepitud.

Ka tööstusettevõtte kommunikatsiooni strateegilisel planeerimisel on täidesaatev eesmärk, mille juures näiteks tehase töötulemuste kommunikeerimine on vaid üheks funktsiooniks (Papa *et al* 2008: 350). Traditsioonilise perspektiivi kohaselt on organisatsioonikommunikatsiooni püüdluseks tagada info levik ja mõjutada organisatsiooni liikmeid soovitud viisil (*ibid* 2008: 354). Viimase osas levib ka uskumus, et ettevõtete sisene kommunikatsioon on sageli

mõnevõrra kallutatud, levitades eeskätt juhtkonna vaateid ja eesmärke – see avaldub nii kommunikatsioonisõnumite teemavaliku kui ka sõnumite sisu osas (*ibid* 2008: 355). Tänapäev on mitmed ettevõtted (sealhulgas ka käesoleva töö aluseks olev Eesti Energia) asunud oma töötajatelt ka sisekommunikatsiooni sõnumite objektiivsuse ja kallutatuse osas tagasisidet küsima – sellekohane analüüs asub käesoleva töö juures tulemuste osas.

Strateegilise kommunikatsiooni planeerimisel ei tohiks unustada, et edukasse kommunikatsiooni planeerimisse on **kaasatud ka sihtrühmad** (Shockley-Zalabak 2012: 328) – olgu need siis töötajad, ametiühingud või ka kommunikatsiooniosakonna partnerid, näiteks personaliosakonna näol. Kaasamine kujutab oma põhiolemuselt organisatsiooni avatud otsustusprotsessi, mille fenomen peitub selles, et otsustusvõim jagatakse laiemale grupile ning otsustusprotsessid muutuvad läbipaistvaks (Smythe 2011: 5). Sihtrühmade kaasamiseks kommunikatsiooni planeerimise protsessi on erinevaid võimalusi – küll aga tuleb näiteks tööstuste puhul arvestada taaskord sellega, et sihtrühmal (nt tehase või kaevanduse töötajad) oleksid olemas ka vajalikud (kommunikatsiooni)vahendid selleks, et nad kaasatud saaksid. Seega pole mõistlik küsida suvepäevade planeerimiseks intraneti kaudu sisendit kaevuritelt, kes oma tööks igapäevaselt arvuteid ei kasuta.

Prantsuse teadlaste poolt (Grandejean ja Guéguen 2011) metallkomponente tootvas tehases läbi viidud uuring tõi välja, et töötajate kaasamine kommunikatsiooni-teemalistesse küsimustesse ja nende arvamuse küsimine info liikumise tõhusamaks muutmise osas muutis töötajate suhtumist organisatsioonikommunikatsiooni ja selle korraldusse oluliselt aktiivsemaks. Lisaks ettepanekutele, mida töötajad näiteks infotahvlite ja uudiskirja osas tegid, hakkasid nad ka üha aktiivsemalt ettevõtte infovoogu jälgima ning nii nende pühendumus kui ka tööalane efektiivsus suurenesid (*ibid* 2011: 1216).

1.2.1. Töökorraldusest sõltuv info jagamine

Informatsiooni edastamisel soovitud vastuvõtjani on oluliseks **nii edastatava sõnumi sisu kui ka kanal**, mis on valitud sõnumi edastamiseks – sobimatu kanali valikul ei pruugi soovitud sõnum lihtsalt kohale jõuda.

Tehnoloogia areng ja sellest tulenev kommunikatsioonikanalite laienenud valik viimastel kümnenditel on toonud endaga kaasa nii positiivseid kui ka negatiivseid tagajärgi. Ettevõtete organisatsioonikommunikatsiooni osas võimaldab laiem kanalite valik näiteks sõnumeid

lihtsamini ette valmistada, levitada, säilitada ja soovi korral ka vanu sõnumeid järgi vaadata, aga ka sõnumeid geograafiliselt kaugemale edastada - tänu multimeediakanalitele kasvõi reaalajas, hoolimata ajavööndist ja asukohast (Cheney *et al* 2004: 346). Samas on see suurendanud töötajate-ülest järelevalvet ja kontrolli, tsentraliseerinud võimu ja kaotanud filiaalide iseseisvuse, standardiseerinud infovahetuse protsessi ning mõneti isegi häirinud otsuste langetamist gruppides (*ibid*).

Tehnoloogia areng tähendab tööstustes organisatsioonikommunikatsiooni kanalite mõistes näiteks seda, et kui varasemalt koguti töötajad suuremate sõnumite edastamiseks sagedamini infokoosolekutele, siis täna leiavad korporatiivsõnumid tee töötajateni näiteks siselehe, i-kioski või siseraadio kaudu. See tähendab ühtlasi ka seda, et sõnumeid tuleb enne erinevatesse kanalitesse saatmist eelnevalt sobivaks muuta ning arvestada, et ka **kanalivalik võib vastuvõtja poolset sõnumi tõlgendamist mõjutada**. Siinkohal tasub seega analüüsida esmalt potentsiaalset kanalite valikut ja lähtuda erinevatest aluspõhimõtetest, millena toovad Cheney ja tema kaasautorid (2004: 352-354) välja kaks peamist teoreetilist suunda:

- *kriitilise massi teooria*, mille kohaselt peab valitud kanal sõnumi kättesaamiseks vähemalt kriitilisel massil sihtgrupi seast olemas olema (tööstuses võib selleks olla näiteks teadete tahvel ja tehase siseraadio, kuid näiteks mitte arvuti);
- *meedia rikkalikkuse teooria*, mis lähtub sellest, et ühtse tõlgendamise eesmärgil oleks lihtsamate sõnumite edasiandmiseks kasutusel lahjamad kanalid (nt tulekahju puhul signaal-alarm) ja keerukamate puhul rikkalikumad kanalid (nt töötajale tagasiside andmiseks personaalne kohtumine);

Ühtlasi ei tasu kanalivaliku kõrval unustada ka Austraalia kaevandusettevõtteid uurinud Laurence'i (2005: 48) uuringu tulemust, millest selgub, et kaevandustöötajate hinnangul on lisaks kanalivalikule oluline ka see, missugusel moel info töötajateni jõuab: töötajad rõhutasid, et neile saadetud teated võiksid olla kirjutatud keeleliselt arusaadavamas vormis ning et toimuks ka ennetav kommunikatsioon, mitte infovahetus vaid siis, kui midagi on juhtunud (*ibid*).

1.2.2. Organisatsioonikommunikatsiooni funktsioonid ja düsfunktsioonid

Kommunikatsiooni planeerimisel on oluline arvestada nii erinevate võimalustega, mida saab efektiivse kommunikatsiooni abil teostada, kui ka takistuste või n-ö häiretega, mis võivad info

liikumist blokeerida. Käesoleva töö puhul on eriti oluline tuua välja tööstusettevõttele omased eripärad, mis võivad kommunikatsiooni soodustada või takistada ning millega kommunikatsiooni planeerijad sellest tulenevalt arvestama peaksid.

Organisatsioonikommunikatsiooni võimalusi ehk **funktsioone** uurinud Champoux (2006: 315) toob olulisimatena välja informatsiooni jagamise, veenmise, innovatsioonist teavitamise (muudatustest informeerimine), tööalase tagasiside andmise, integratsioonifunktsiooni ja emotsionaalse funktsiooni (töötajate võimalus oma tundeid väljendada).

Seega saab oskuslikult organisatsioonikommunikatsiooni funktsioone kasutades ning neid ülalt-alla ja alt-üles-suunaga kommunikatsiooniga kombineerides tagada olukorra, kus töötajad on informeeritud ettevõtte peatsetest muutustest ja otsustest, saavad suhelda juhtkonnaga ning anda tagasisidet, tehes seda faasis, kus infot saab otsustamisprotsessi puhul veel arvesse võtta (Cornelissen 2014: 168).

Paraku tuleb aga arvestada ka kommunikatsiooni **düsfunktsioonide** ehk kommunikatsioonihäirete võimalusega, milleks võivad olla näiteks tõlgendusprobleemid, informatsiooni ülekoormus, sõnumi moonutus, sõnumi (vale) ajastus, sõnumi filtreerimine (nii tahtlik kui ka mittetahtlik) ning organisatsiooni vaikus ehk olukord, kus organisatsiooni liikmed vaikivad ega anna (oodatud) tagasisidet (Champoux 2006: 315). Viimase puhul on näiteks juhtimist uurinud Morrison ja Milliken (2000, Cornelissen 2014: 170 kaudu) toonud välja, et kohati esineb ettevõtetes olukordi, kus tööandjad blokeerivad ka tahtlikult tagasiside andmist ja probleemidest teavitamist, kuna pelgavad negatiivset tagasisidet. Kui aga seesuguse info blokeerimine pole tahtlik, organisatsiooni liikmed vaikivad ning see tekitab organisatsioonile muret, tasub mõelda laiematele võimalustele töötajate kaasamiseks või nende poolt antud tagasiside olulisuse peegeldamiseks.

Eelpool välja toodud teoreetiliste seisukohtade paikapidavust sooviti uurida käesolevas töös Eesti Energia kaevandusettevõtte näitel. Seoses sellega antakse järgnevalt ülevaade, kuidas on tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni teemat varasemalt käsitletud.

1.3. Töö empiirilised alused

Eesti Energia AS viib koostöös uuringufirmadega läbi iga-aastaseid kommunikatsiooni-uuringuid, mis hõlmavad peamiselt väliskommunikatsiooniga seotud hinnangute uurimist.

Töörahololu ja organisatsioonikommunikatsioonile antavate hinnangute uurimiseks viib ettevõtte igal teisel aastal läbi kogu ettevõtet hõlmavaid rahulolu-uuringuid, millest üks osa keskendub tavaliselt ka sisekommunikatsioonile. Soovi korral saavad ettevõtte üksused viia vaheaastatel oma töötajate seas läbi ka vaheuuringuid. Rahulolu-uuringud on ettevõtte jaoks üheks parimaks viisiks töötajatelt organisatsioonikommunikatsioonile tagasiside saamiseks. Eraldi tagasisidet kogutakse täiendavalt iga kord ka ettevõtte ürituste kohta ning oma tagasisidet saavad töötajad anda soovi korral ka oma juhtidele või ka näiteks ettevõtte siseveebi kommentaaride kaudu.

Organisatsioonikommunikatsiooniga seotud uuringuid käsitledes tõi autor ka juba eelpool välja, et vähemalt Eestis pole varasemalt väga palju tööstustes esinevat kommunikatsiooni uuritud. Tartu Ülikooli Ühiskonnateaduste instituudis on varasematel aastatel käsitletud tööstusettevõtte sisekommunikatsiooni vaid kahes selle teemalises lõputöös (Raamat 2012, Reinumägi 2012). Kui Raamat on valinud oma töö fookuseks erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused tootmisorganisatsioonis A. Le Coq, et teha vastavalt sellele analüüsitud ettevõttele ettepanekuid sobivate sisekommunikatsiooni kanalite ning viiside kasutamiseks, siis käesolev töö puudutab seda teemat vaid osaliselt, et anda suurem raamistik sisekommunikatsiooni planeerimiseks tööstusettevõttes. Ka Reinumägi analüüsib oma töös tööstusettevõtte AS Samelin kommunikatsioonikanaleid ja keskendub kanalivaliku printsiipidele, lähtuvalt arvutit kasutavate ja mittekasutavate töötajate kommunikatsioonipraktikaid – kuid ka see kanalivalikut puudutav osa on käesolevas töös vaid üheks fookuseks kommunikatsiooni planeerimise osas.

Kuigi mitmed varasemadki üliõpilastööd ja uuringud on käsitletud ettevõtete organisatsioonikommunikatsiooni eri aspekte (nt nii kommunikatsioonikanalite valikut, väärtuste kommuniqueerimist või sisekommunikatsiooni eesmärgistamist ja koordineerimist), ei ole enamik nendest töödest arvestanud organisatsioonikommunikatsiooni korralduse ja planeerimise analüüsil tööstusettevõtete omapärasid.

Sellest tulenevalt püüab käesolev töö teemat mõnevõrra sügavamalt käsitleda ning tuua välja selged trendid ja nähtused, mis tööstuse organisatsioonikommunikatsiooni korralduses ning tajumises välja joonistuvad ning millega sealse kommunikatsiooni planeerimisel arvestada tuleks.

2. Eesmärk ja uurimisküsimused

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja, kuidas toimib organisatsioonikommunikatsiooni korraldus ja vastuvõtt tööstusettevõttes Eesti Energia Kaevanduste näitel. Selleks vaadeldakse, kuidas kaevandusettevõttes organisatsioonikommunikatsiooni planeeritakse, koordineeritakse ning teostatakse ja kuidas suhtuvad ettevõtte töötajad sisekommunikatsiooni. Uuringu tulemusel selgitatakse välja kaevandusettevõtte parimad praktikad ja juhtnöörid tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni planeerimiseks.

Töö eesmärgist lähtuvalt sõnastas autor järgmised uurimisküsimused:

1) Kuidas on korraldatud tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsioon Eesti Energia Kaevanduste näitel?

- Mis on Eesti Energia Kaevandustes organisatsioonikommunikatsiooni eesmärgiks?
- Kuidas organisatsioonikommunikatsiooni planeeritakse ja koordineeritakse ning mida sealjuures arvesse võetakse?

2) Kuidas tajuvad tööstustöölised kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni?

- Missuguseid kommunikatsioonivorme ja –kanaleid eelistavad kaevandusettevõtte sinikraed ja missuguseid valgekraed?
- Missugune on kaevandusettevõtte töötajate hinnangud ja tagasiside organisatsioonikommunikatsioonile?

3) Missugused on Eesti Energia Kaevanduste näitel parimad praktikad tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni planeerimiseks?

- Mida tuleks näidete põhjal arvestada ja teha selleks, et organisatsioonikommunikatsioon tööstusettevõttes soovitud kujul oma eesmärki täidaks?

Uurimisküsimustele vastuseid otsides lähtus autor esimese küsimuse puhul peamiselt Champoux (2006) kommunikatsiooni funktsiooni teooriatest. Lisaks toetus autor töötajasgruppide erisuste väljatoomisel Millsi teooriatele (2002), sõnumite planeerimist uurides Papa (*et al* 2008) tõdemustele ning strateegilise kommunikatsiooni osas Shockley-Zalabaki (2012) ja valdkonnaspetsiifilise kommunikatsiooni puhul Cheney (*et al* 2004) käsitlustele. Teisele uurimisküsimusele vastust leides võttis töö autor arvesse Champoux (2006) grupikommunikatsiooni teooriat ja Cornelisseni (2014) organisatsioonikliima käsitlust, aga ka

Shockley-Zalabacki (2012) üldisi põhimõtteid töötajatelt tagasiside kogumise ja nende kaasamise osas. Kolmandale küsimusele vastuse leidmiseks püüdis töö autor koondada nii kommunikatsiooni korraldajate kui ka vastuvõtjate kogemused ja ettepanekud ning lisada ka omapoolseid ettepanekuid, mis tekkisid tulemusi analüüsid.

Järgnevad peatükid annavad detailsema ülevaate sellest, kuidas magistritöö käigus eelpool välja toodud uurimisküsimustele vastused leiti.

3. Uurimisobjekt, metoodika ja valim

Käesolevas peatükis antakse esmalt ülevaade uurimisobjektiks olevast ettevõttest – Eesti Energia Kaevandustest – ning seejärel kirjeldatakse empiirilise materjali kogumisel ja analüüsimisel kasutatud uurimismeetodeid ja uuringu läbiviimise aluseid. Lisaks antakse ülevaade ka valimist ja selle moodustamise põhimõtetest.

3.1. Organisatsiooni tutvustus

Eesti Energia AS on suurim põlevkivitööstusettevõtte Eestis, olles seeläbi ka üheks olulisimaks tööandjaks Eestis. Kokku pea 7000 töötajaga ettevõttes asub 72% töötajatest Virumaal, 17% Tallinnas ja Harjumaal, 7% Lõuna-Eestis ning 3% Kesk-Eestis ja mujal (Eesti Energia tööandjana... 2015). 1939. aastal alguse saanud põlevkivist vedelkütuseid ning elektri- ja soojusenergiat tootev ettevõtte tegutseb peamiselt Balti- ja Põhjamaade energiaturul. Ettevõtte juhtimiseks (Juhtimine... 2014) on loodud erinevad juhtimistasandid: Eesti Energia kõrgeimaks juhtimisorganiks on aktsionäride üldkoosolek, kes otsustab uute ettevõtete asutamise ja omandamise ning olemasolevate likvideerimise üle, määrab ametisse ja kutsub tagasi nõukogu liikmeid, otsustab oluliste investeeringute ja audiitori määramise vajalikkuse üle jne. Eesti Energia ainuaktsionäriks on Eesti Vabariik, keda aktsionäride üldkoosolekul esindab rahandusminister, ettevõtte tegevjuhtimise eest vastutab aga Eesti Energia juhatus, kuhu kuulub viis liiget, kelle valib ettevõtte nõukogu.

Käesoleva töö uurimisobjektiks on üks Eesti Energia põlevkivitööstuse tootmisettevõtetest - Eesti Energia Kaevandused AS. Ettevõttel on kaks kaevandust (Estonia kaevandus ja Narva karjäär) ning raudteeveoga tegelev üksus (Logistikaettevõtte), mis asuvad Ida-Virumaal (Kaevandused... 2015). Eesti Energia Kaevandused AS-i juhib juhatus ning lisaks on igal põhiüksusel (kaevandusel, karjääril ja logistikaettevõttel) oma juht. Kaevandusettevõttes töötab kokku ligikaudu 2600 töölisi, neist 1350 kaevanduses, 800 karjääris, 400 logistikaettevõttes ja 50 kaevandusettevõtte administratiivhoones (autori varasema teadmise kohaselt). Nii nagu enamikes Eesti Energia ettevõtetes, nii juhtakse ka kaevandusettevõttes üksuseid maatriksjuhtimise põhimõttel, mis tähendab seda, et ühelt poolt juhitakse töötajaid funktsionaalse juhi kaudu ja teiselt poolt hierarhilise juhi kaudu (vt Lisa 4). Sellest tulenevalt alluvad erinevad osakonnad ettevõtetes – näiteks tootmisettevõtte personaliteenistus või

finantsteenistus – ühelt poolt kontsernile (nt personalidirektorile või finantsdirektorile), aga teisalt jällegi ettevõtte juhile (nt kaevandusettevõtte juhile), kellele n-ö teenust osutatakse.

Tulenevalt sellest, et ettevõtte ja selle üksused asuvad Ida-Virumaal, on vaid vähese osa töötajate emakeeleks eesti keel, samas kui 70% töötajatest kõneleb vene keelt (Tuulik 2015). See on oluline tõik, millega ettevõtte sisekommunikatsiooni planeerides arvestama peab. Lisaks näeb ettevõtte igapäevane töökorraldus ette, et vaid osa töötajatest paikneb igapäevaselt kontoris (st eelpool kirjeldatud kui valgekraed), samas kui suurem osa töötajatest igapäevaselt hoopis „objektil“ ehk maa-aluses kaevanduses, karjäärialal või raudteedepoos viibib (st eelpool kirjeldatud kui sinikraed) ega saa seetõttu infovahetuseks näiteks pidevalt arvutit või telefonilevi puudumise tõttu ka telefoni kasutada. Nii näiteks on ka kaevandusettevõttes vaid 600 töötajat, kes kasutavad igapäevatööks arvutit ning 2000, kes arvutit igapäevaselt ei kasuta (vt Lisa 4).

Töö autor toob oma kogemustele tuginedes välja, et kaevandusettevõtte kommunikatsioonipõhimõtted sõltuvad kontserni põhimõtetest, mis tähendab seda, et üldise sisekommunikatsiooni suuna panevad koos kontserni juhtidega paika sisekommunikatsioonijuht ja kommunikatsioonidirektor, sellele vastava teostuse eest ettevõtetes vastutab aga iga üksuse kommunikatsioonispetsialist. Viimane on oma ettevõtte ja valdkonna kommunikatsiooni parim asjatundja, mistõttu jääb talle võimalus mugandada korporatsiooni strateegiat ja elluviimiseks vajalikke tegevusi vastavalt ettevõtte iseloomule ja eripäradele. Kontserni tütarettevõtete kommunikatsioonitegevusteks annab seega sisendit nii kontserni strateegia ja sisekommunikatsioonijuhi poolt paika pandud põhifookused kui ka tütarettevõtte detailsem strateegia ja tütarettevõtte juhtide poolt paika pandud peamised tegevussuunad ning eesmärgid, mille ettevõtte kommunikatsioonispetsialist infoga edastamisel fookusesse võtab. Järgnevad magistritöö peatükid annavad ülevaate sellest, kuidas kaevandusettevõtte seesugust organisatsioonikommunikatsiooni korraldust ja selle vastuvõttu uuriti ning püüab leida vastuse, missugused on selle uurimuse põhjal parimad praktikad tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni korraldamiseks.

3.2. Uurimismeetod ja valim

Käesolevas peatükis tutvustatakse magistritöö uuringu läbiviimise põhimõtteid ning empiirilise materjali kogumiseks kasutatud meetodeid. Tulenevalt sellest, et käesoleva magistritöö puhul

on tegemist juhtumiuuringuga (*case study*), kasutatakse selle detailseks analüüsiks erinevaid meetodeid. Käesolevasse uurimusse sobis Finney ja Scherrebeck-Hanseni (2010) hinnang, mille kohaselt loovad juhtumiuuringud konkreetseid ja praktilisi teadmisi, mistõttu kasutati töös järgmisi kvalitatiivseid (semistruktureeritud süvaintervjuud, fookusgrupi intervjuu, siselehe diskursusanalüüs) ja kvantitatiivseid uurimismeetodeid (sekundaarsete andmete analüüs töötajate rahulolu-uuringu tulemuste põhjal) (vt Tabel 1).

Tabel 1. Uuringus kasutatud meetodid.

MEETOD	MATERJAL
Semistruktureeritud süvaintervjuud	Neli intervjuud: <ul style="list-style-type: none"> - Eesti Energia sisekommunikatsioonijuhiga, - kaevandusettevõtte sisekommunikatsiooni spetsialistiga, - kaevandusettevõtte tootmisdirektoriga, - kaevandusettevõtte personalijuhiga
Fookusgrupi intervjuu	Eesti Energia Kaevanduste Narva karjääri töötajatega läbi viidud fookusgrupp (seitse osalejat)
Töötajate rahulolu-uuringu tulemuste analüüs	Eesti Energia Kaevanduste töötajate rahulolu-uuringu tulemuste analüüs (2014., 2012. ja 2010. aasta uuringud)
Siselehe diskursusanalüüs	Siselehe Meie Energia kolme personali-artikli analüüs (aastatest 2015, 2013 ja 2011)

Käesolevas projektis kirjeldatud magistritöö üldkogumiks on Eesti Energia Kaevandused ja sealne organisatsioonikommunikatsioon. Tööstusettevõtete töötajaskonna seas organisatsioonikommunikatsiooni uurimiseks oli olemasolevale teooriale tuginedes parimaks viisiks töötajate jagamine sinikraedeks ja valgekraedeks. Kuna kaevandusettevõtte töötajate segmenteeritus on väga mitmekülgne, jaotati töötajad rahulolu-uuringu käigus peamiselt kolme gruppi, millest juhid ja spetsialistid moodustasid valgekraede (ehk kontoritöötajate) grupi ning teostajad ehk tehasetöölised, töötajad tsehkhides, karjäärides ja kaevandustes moodustavad sinikraede (ehk teostajate) grupi.

3.2.1. Semistruktureeritud süvaintervjuud

Käesoleva töö tarbeks on läbi viidud neli semistruktureeritud süvaintervjuud: Eesti Energia sisekommunikatsioonijuhiga (oli ametis uuringu teostamise ajal ehk aprillini 2015), kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni haldava kommunikatsiooni-spetsialistiga, Eesti Energia Kaevanduste tootmisdirektoriga ja personalijuhiga. Intervjuude eesmärgiks oli leida vastused esimesele uurimisküsimusele, kuidas on korraldatud

tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsioon Eesti Energia Kaevandustes, kuna intervjueeritavate näol on tegemist töötajatega, kes juhivad olulisel määral kommunikatsiooni sisemist korraldust kaevandusettevõttes. Lisaks soovis autor saada intervjueeritavatelt ülevaate kaevandusettevõtte erinevatest praktikatest, et nende kaudu kolmandale küsimusele vastuseid leida ja tuua välja aspektid, millega tööstusettevõtte kommunikatsiooni planeerimisel arvestada tuleb.

Semistruktureeritud süvaintervjuu vorm sai valitud üheks uurimuse meetodiks oma paindlikkuse tõttu, mis võimaldas uurijal küsimuste esitamist vastavalt olukorrale reguleerida (Laherand 2008). Intervjuude läbiviimiseks koostas autor eelnevalt analüüsikava (vt Lisa 1), kuid tões hiljem, et intervjuusid läbi viies esines ka lisaküsimusi või said mõned küsimused enne nende esitamist juba vastatud.

Semistruktureeritud süvaintervjuude meetodi valikut õigustas töö autori jaoks ka asjaolu, et intervjuude käigus saadud tulemusi on võimalik paremini võrrelda. Sellest tulenevalt rakendas töö autor pärast süvaintervjuude transkribeerimist horisontaalset ehk *cross-case* analüüsimeetodit, mille käigus vaatles nelja intervjueeritava seisukohti samade teemade osas ning püüdis neid seisukohti omavahel suhestada.

Intervjuu transkriptsioonid on esitatud käesoleva töö lisades (vt Lisa 3, 4, 5 ja 6).

3.2.2. Fookusgrupi intervjuu

Töös kasutatava fookusgrupi intervjuu tulemuste abil soovis autor leida vastuse teisele uurimisküsimusele, kuidas tajuvad tööstustöölised kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni ning millised on nende arvates parimad praktikad, mida tasub tööstuse kommunikatsiooni korraldades arvesse võtta.

Arvestades käesoleva magistritöö mahtu ja teisi uurimismeetodeid, võttis töö autor fookusgrupi uuringu objektiks Eesti Energia Kaevanduste Narva karjääri töötajad, et saada neilt tagasisidet ettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni kohta ja mõtteid selle osas, kuidas võiks organisatsioonikommunikatsiooni tõhustada.

Uurimistulemusi analüüsides toetus autor Champoux'i (2011: 326) teooriale, mille kohaselt kaasnevad organisatsiooni sisekommunikatsiooni poolt soovitud funktsioonide kõrval (nt informatsiooni jagamine, veenmine, tagasiside jne) tavaliselt ka mitmed düsfunktsioonid (nt

sõnumi moonutus, tõlgendusprobleemid, info ülekoormus jne), mille suhtes tuleb organisatsioonil olla teadlik ja võimalusel olukorda parandada.

Fookusgrupi läbiviimisel keskendus autor uurimisküsimustele, mis olid kooskõlas käesoleva magistritöö peamiste uurimisküsimustega (vt täielik fookusgrupi kava Lisas 2):

- Missugused on tööstustöölise kommunikatsiooniharjumused Narva karjääri näitel – millal, kuidas ja kust nad infot saavad? (*vastavalt sellele, kas tegemist on arvutiga töötavate või arvutiga mittetöötavate töolistega*)
- Töötajate hinnang organisatsioonikommunikatsiooni tänasele ülesehitusele: kuidas tundub info sisu ja teemade valik? Kas sisu on pigem aus või ilustav?
- Missugune on info kättesaadavus – kas soovijatel õnnestub alati infot oma tööpostil kätte saada? (*vastavalt sellele, kas tegemist on arvutiga töötavate või mittetöötavate töolistega*)
- Missugust kasu saadakse infost? Kas info aitab paremini mõista ettevõttes ja kontsernis toimuvaid protsesse?
- Kas ja mida võiks info edastamisel ja sisekommunikatsiooni puhul muuta?
- Üleüldiselt – millised on töötajate info-ja kommunikatsioonivajadused, enesetunne ja identiteet töötajana? Kas töötajaks olemine eeldab uudistega kursis olekut? Miks?

Fookusgrupi moodustamisel arvestas töö autor põhimõttega, et fookusgrupist saadud tagasiside peegeldaks kaevandusettevõtte töötajate hinnanguid Eesti Energia tööstusettevõtete organisatsioonikommunikatsioonile, lähtudes ettevõtete tegevusvaldkonnast, töötajate igapäevastest tegemistest ja info tarbimisharjumustest/kättesaadavusest töötajatele. Uurimisrühma valikul lähtus autor esiteks sellest, et grupp representeeriks kaevandusettevõtte erinevate segmentide töötajaid (st erinevate tööprotsesside teostajaid) ning et grupis oleks nii arvutit kasutavad kui ka mittekasutavad töötajad.

Kaevanduse kolme ettevõtte seast (Logistikaettevõtte, Estonia kaevandus ja Narva karjäär) valis töö autor fookusgrupi jaoks Narva karjääri, kuna see on kahe igapäevaselt kaevandamisega tegeleva ettevõtte seas ettevõtte, mille töötajatega õnnestub lihtsamini kontakti saada, sest nad ei viibi terve tööaja jooksul maa all.

Fookusgrupi intervjuu läbiviimiseks paluti Narva karjääril moodustada grupp seitsmest inimesest, kelle hulka oleksid kaasatud nii naised kui mehed, erinevas vanuses ja erinevatelt tööaladelt, vastavalt sellele, kuidas õnnestub tootmistöötajaid nende töögraafikuid arvestades

fookusgruppi osalema kutsuda. Valimisse paluti kaasata nii need töötajad, kes igapäevaselt kasutavad arvutit, kui ka need, kes igapäevaselt arvutit ei kasuta.

Intervjuu viidi läbi 5. aprillil 2015, Narva karjääris, pärast karjääri juhilt vastava loa saamist. Kuna valdav osa karjääris töötavatest töolistest kõneleb vene keelt, paluti intervjuule vene keelt kõnelevad töötajad – et intervjuu läbiviimine oleks ühtlane. Analüüsi mugavuse mõttes pandi fookusgrupi põhjal valminud transkriptsioon kirja eesti keeles.

Käesolevas töös on delikaatsuse mõttes osalejate nimed kodeeritud (nt N23_IA_LAADIJA) ning koodi on jäetud osaleja sugu, staaž, arvuti kasutamise tunnus (IA – ilma arvutita, A – arvutiga) ning ametinimetuse lühend. Fookusgrupi kava ja transkriptsioon on esitatud käesoleva töö lisades (vt Lisa 2 ja Lisa 7).

Tabel 2. Fookusgrupis osalenute kodeering.

Jrk nr	Sugu	Staaž (aastates)	Ametikoht	Arvuti kasutamine tööl	Kood
1	N	22,5	Põlevkivilaadija	Ei kasuta	N23_IA_LAADIJA
2	M	3	Käsisepp	Ei kasuta	M3_IA_SEPP
3	M	22	Seadmete remondi- ja valveelektrilukksepp	Kasutab	M22_A_LUKKSEPP
4	N	0,5	Kartograaf	Kasutab	N1_A_KARTOGRAAF
5	M	0,5	Mäemeister	Ei kasuta	M1_IA_MÄEMEISTER
6	M	32,5	Jaoskonna juhataja	Kasutab	M33_A_JUHATAJA
7	M	6,5	Mäemeister	Ei kasuta	M7_IA_MÄEMEISTER

3.2.2.3. Süvaintervjuude ja fookusgrupi tulemuste analüüs

Süvaintervjuudest ja fookusgrupi intervjuust saadud info esitlemiseks ja analüüsiks kasutas autor pärast intervjuude transkribeerimist horisontaalset ehk *cross-case* analüüsi. Selle käigus vaatles autor süvaintervjuude puhul nelja intervjuueeritava seisukohti ja fookusgrupi puhul kõigi osalejate arvamusid samade teemade osas ning püüdis neid omavahel suhestada, tuues välja, kuidas näevad kommunikatsiooni selle korraldajad ja kuidas vastuvõtjad. Seesugust juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi kasutades lõi autor võrdlusvõimalusega eeldused mõnevõrra suuremaks üldistatavuseks (Kalmus et al 2015), mille abil oli võimalik leida läbivaid jooni ja tunnuseid kaevandusettevõtet puudutavate kommunikatsiooniteemade lõikes (nt missugune on kommunikatsiooni planeerijate hinnangul infost saadav kasu ning missugune on kasu info vastuvõtjate hinnangul jm). Siinkohal tuleb arvestada ka uuringule avaldatud kriitikat (Laherand 2008), mille kohaselt on analüüs aeganõudev ning mille tulemused ei pruugi olla

alati omavahel võrreldavad. Samas oli käsitletud meetodi näol võimalik tuvastada keerulise, suure ja mitmekülgse ettevõtte olulisemad pidepunktid organisatsioonikommunikatsioonis, mistõttu osutus valitud analüüsimeetod käesoleva töö puhul autori hinnangul sobivaimaks.

3.2.3. Rahulolu-uuringu analüüs

Kolmanda uurimismeetodina kasutatakse käesolevas töös Eesti Energia Kaevanduste töötajate seas läbi viidud rahulolu-uuringu tulemuste sekundaaranalüüsi, et saada kvantitatiivne ülevaade teise uurimisküsimuse osas ja analüüsida, kuidas tajuvad tööstustöölised kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni.

Eesti Energia ettevõtete seas viiakse iga kahe aasta järel läbi rahulolu-uuring, mille eesmärgiks on saada regulaarset tagasisidet „*kontserni ettevõtete töötajate organisatsioonilisest pühendumusest ning olulistest rahulolu kujundavatest teguritest, et välja töötada vajalikud juhtimisinstrumendid kontserni juhtidele ning personalijuhtidele*“ (Eesti Energia... 2014). Varasemate uuringute puhul on toodud välja ka konkreetne soov saada ülevaade ettevõtte sisekommunikatsiooni tugevustest ja nõrkustest (Eesti Energia... 2012). Uuringu läbiviimisel on arvestatud töötajate ametikohtade iseloomu ning kasutatud seetõttu nii veebiküsitlusi kui ka täidetavaid paberankeete. Veebiküsitlused olid kasutuses kõikides ettevõtte üksustes, mille valimisse kuulusid arvutit kasutavad töötajad ning paberankeedid saadeti neile töötajatele, kes igapäevatoos arvutit ei kasuta. Paberankeedid jagati töötajatele kätte ettevõttes kohapeal ning pärast ankeedi täitmist oli võimalik toimetada see kinnises ümbrikus ettevõtte personalitöötaja kätte, panna kinnistesse kogumiskastidesse või saata ümbrik makstud vastusena otse uuringufirmale. Uuring on toimunud kõigil viimastel aastatel eesti ja vene (ja ka inglise) keeles, sõltuvalt konkreetse ettevõtte töötajaskonnast. 2014. aastal kasutas Eesti Energia rahulolu-uuringu puhul esimest korda varasemast teistsugust uuringufirmat, mistõttu ei pruugi mõned 2014. aasta uuringutulemused varasemate uuringutulemustega võrreldavad olla.

Eesti Energia Kaevanduste puhul moodustasid 2014. aasta sügisel uuringu sihtrühma kõik töötajad, kel oli uuringu alguseks vähemalt neli kuud tööstaaži (Eesti Energia... 2014). Uuringule vastanud töötajate osakaal kõigist kaevandusettevõtte töötajatest moodustas 2010. aastal 46%, 2012. aastal 50% ja 2014. aastal 52%. Kuna valimivea piiriks loetakse 6-7%, saab kõiki kaevandusettevõtte tulemusi arvestatavaks pidada. Tuleb ära märkida, et kahel eelmisel küsitlusperioodil, aastal 2012 ja 2010, kuulusid vastajate hulka ka Aidu karjääri ja Viru

kaevanduse töötajad, kuid kuna need ettevõtted on vahepeal suletud, oli vastajate hulk 2014. aastal väiksem.

Oma kogemusest tulenevalt teab töö autor öelda, et Eesti Energia tegeleb ettevõttena intensiivselt rahulolu-uuringute tulemuste analüüsiga ja parendusmeetmete väljatöötamisega. Selleks, et käesolevale tööle väärtust luua, tööstusettevõtte töötajate tagasisidet analüüsida ja käesoleva töö uurimisküsimustele vastuseid leida, toob autor ka käesolevas töös sekundaaranalüüsi abil tulemuste osas välja mõned olulisemad trendid, mis selguvad viimaste aastate rahulolu-uuringu tulemuste põhjal.

3.2.5. Diskursusanalüüs

Neljanda uurimismeetodina kasutati käesolevas töös Eesti Energia tootmisettevõtete siselehe diskursusanalüüsi, kuna siselehe näol on tagasiside põhjal tegemist ühe olulisima kommunikatsioonikanaliga kaevandusettevõttes, mis on ilmunud traditsioonilise kommunikatsioonikanalina pea 40 aastat, mille tiraaž on igal kuul 2450 ja lugejate arv vähemalt 4000 (Tuulik 2015) ning mida kasutavad kaevandusettevõttes varasemate uuringute (rahulolu-uuringud 2014, 2012, 2010) põhjal kõikide tasandite töötajad. Diskursusanalüüsi tulemuste abil soovis töö autor vastata esimesele uurimisküsimusele ning tuua välja, kuidas suunatakse kaevandusettevõtte töötajatele siselehe kaudu sõnumeid, kuidas projitseeritakse kaevandusettevõtte töötajaid, kuidas sõnumites *meie*-tunnet luuakse ja milliseid eeldusi omistab ettevõtte oma töötajatele.

Varasemalt Eesti Kaevuri nime kandnud siselehes Meie Energia kajastatavad teemad puudutavad peamiselt tootmisettevõtete, kus seda levitatakse (Eesti Energia Kaevandused, Tehnoloogiatööstus, Õlitehas ja Elektrijaamad), tegemisi ning inimesi, aga ka laiemalt kogu kontserni teemasid. Enamik töötajatest, kellele leht on suunatud, on valdavalt sinikraed ehk töötajad (nt kaevurid, keevitajad, mehaanikud, kallurijuhid jne), kes ei kasuta oma igapäevatöös arvutit ja intranetti, mistõttu on Meie Energia nende jaoks üheks peamiseks kanaliks, mille kaudu kontsernis toimuvast teada saada. Lehe lugejaskond on kakskeelne – suurema hulga lehe lugejatest moodustavad vene keelt emakeelena kõnelevad töötajad. Tulenevalt sellest, et lehe lugejaskonna poolt teostatavad tööd ja ametialad varieeruvad suurel määral, peab siseleht pakkuma adekvaatset ja atraktiivset infot tööstusettevõtte erinevate erialade esindajatele.

Kolmandiku 6-8-leheküljelise siselehe teemadest (st kaks A3-formaadis lehekülge) moodustavad kontserniülesed teemad, eraldi lehekülge on suunatud Tehnoloogiatööstuse töötajatele, Õlitööstuse töötajatele ja kaevanduste töötajatele. Lisaks sellele on pühendatud igas lehenumbris ruumi ka juubilaride (juubel ja tööjuubel) õnnitlustele ning ettevõttega seotud ürituste väljatoomisele.

Käesoleva magistritöö diskursusanalüüsi materjaliks on valitud kolm siselehe numbrit (2015/03, 2013/03, 2011/03) ning analüüsitud neis kõigis üht personali-temaatilist artiklit kaevandusettevõtte töötajatele pühendatul leheküljel. Analüüsitava artiklite mahuks valis töö autor teadlikult kolm artiklit – ning mitte rohkem – tulenevalt asjaolust, et konstruktsionistlikule uurimisparadigmale omaselt ei seisne diskursusanalüüsi väärtus analüüsiobjektide rohkuses vaid nende detailses analüüsis (Kalmus 2015).

Valitud artiklid kaevandusettevõtte siselehtedes: (vt Lisa 8)

märts 2011: „*Aasta tegija Aleksandr Frolov: oma sõna peab alati pidama*“ (persoonilugu);

märts 2013: „*Järelkasv meie ettevõttes – naised fookusesse!*“ (tööstusettevõtte uudis);

märts 2015: „*Põlevkivi etteandja*“ (persoonilugu).

Iga numbri kaevandusettevõtte leheküljel ilmunud artiklite seast on valitud analüüsiks üks personali-temaatiline artikkel, kuna tegemist on oluliste, reljeefsete ja kõnekate tekstidega, mida töötajad meelsasti loevad (vt fookusgrupi ja süvaintervjuude põhjal). Ajalehenumbreid ja artikleid valides lähtus autor – tulenevalt oma varasemast kokkupuutest lehe koostamisega – asjaolust, et analüüsitava siselehtede puhul ei oleks tegemist n-ö erinumbritega, milles terve kaevandusettevõtte lehekülge on pühendatud ainult aasta parimate töötajate fotogaleriile või mõne ürituse fotomeenutustele. Siselehe aastakäigud 2015, 2013 ja 2011 said valitud analüüsivateks objektideks seetõttu, et nendel aastatel koostas lehte iga kord erinevas koosseisus kolmik, kuhu kuulusid erinevatel aastal erinevas koosseisus nii kommunikatsiooni peaspetsialist, kommunikatsioonispetsialistid, kütuste kommunikatsioonijuht kui ka sisekommunikatsioonijuht (kokku 7 erinevat autorit kolme aasta märtsikuude jooksul). Nii on võimalik analüüsida ka seda, kas ja kuidas on lehe autorite muutus sõnumeid aastate jooksul mõjutanud.

Töö autor peab diskursusanalüüsi läbiviimist töö tulemuste esitamisel oluliseks, kuna käesoleva magistritöö analüüsi teostamisel selgus, et siseleht omab töötajaskonnas suurt tähtsust, sest on kättesaadav ja loetav kõigil töötasanditel. Samas soovib autor rõhutada, et artiklites kajastatud

sõnumeid analüüsid ja esitledes tasub arvestada diskursusanalüüsi kui konstruktsionistliku uurimisparadigma omapäraga, mille kohaselt ei saa diskursiivsest konstruktsioonist eraldiseisev analüüsiobjekt anda täielikku ülevaadet kogu konstruktsioonist (Kalmus 2015). Seetõttu tasub vaadelda analüüsi lõpptulemusi ja üldistusi teatava reservatsiooniga ning pidada meeles, et analüüsiobjekt on vaid osa terviksõnumitest, mida kaevandusettevõtte kommunikatsioonikanalites edastatakse. Töö autor saab vaid oletada, et analüüsitulemused kehtivad ka laiemalt ehk et leitud sõnumeid kasutatakse ka teistes kanalites ja ka teisi teemasid kajastades.

Analüüsi raamistik

Käesolev diskursusanalüüs viidi töö autori poolt läbi Tartu Ülikooli õppeaine „*SOZU.03.245. Diskursusanalüüs*“ raames ning see toetub kriitilise diskursusanalüüsi teooriale, mille üheks esindajaks on Norman Fairclough, kelle hinnangul on diskursus kui sotsiaalne tegevus. Fairclough järgi (1992: 12) kirjeldab diskursusanalüüsi kriitiline käsitlus nii diskursiivseid praktikaid kui ka seda, kuidas kujundavad diskursuseid võimusuhted ja ideoloogia, milline on nende konstrueeriv mõju sotsiaalsetele identiteetidele, sotsiaalsetele suhetele ning teadmiste ja uskumuste süsteemidele.

Fairclough uurimismeetod võimaldab uurida teksti tervikuna, pöörates tähelepanu selle sisule ning edasi antavatele väärtustele. Tema meetodit rakendades on võimalik uurida **sõnade** (ja grammatika) kaudu nii kogemusliku, suhte- ja väljendusliku väärtuse sisaldust, teksti **struktuuri** kaudu aga tähendusühendeid. Meetodi tähelepanu **sõnavarale** aitab selgitada välja hoiakuid, ideoloogiliselt olulisi hinnanguid ja vaikimisi esitatud eelduseid (Fairclough 1989).

Kokkuvõttes aitab Fairclough meetod tuua välja tekstide ideoloogilise sõnumi, läbi tekstide kirjeldamise (teksti analüüs), tõlgendamise (teksti ja diskursiivse praktika seoste analüüs) ja seletamise (diskursiivse praktika ja sotsio-kultuurilise praktika seoste analüüs) (Titscher *et al* 2000: 152, Kalmus 2015 kaudu). Käesolevas töös teostatakse kirjeldav tekstianalüüs paralleelselt tõlgendamise ja seletamisega, sest töö autori hinnangul võimaldab see analüüsi käiku paremini jälgida. Järelduste osas on kirjeldava osa käigus välja toodud sõnad ja fraasid laiemasse konteksti asetatud ning neid uurimisküsimuste raames analüüsitud.

Lähtuvalt diskursusanalüüsi meetodi võimalustest ja käesoleva töö magistritöö eesmärgist analüüsida töö ühe osana kommunikatsiooni planeerimise poolt, soovib töö autor leida analüüsi käigus vastused järgnevatele küsimustele:

- 1) Milliseid ettevõtte (st selle tegevuse, projektide, põhimõtete jne) kohta käivaid sõnumeid suunatakse kaevandusettevõtte töötajatele siselehe kaudu? (*peamised teemad, sõnumite esiletoomine, väärtuste ja eesmärkide esitlemine*)
- 2) Milliseid töötajate kohta käivaid sõnumeid suunatakse kaevandusettevõtte töötajatele siselehe kaudu? (*korduvad mustrid, töötaja identiteedi kujutamine, rõhuasetused*)
- 3) Kuidas tekitatakse kaevandusettevõtte töötajate seas *meie*-tunnet? (*sõnakasutus, individid vs kaevurite kollektiiv, üleskutsed*)
- 4) Missuguseid lugejale omistatud eelduseid võib sõnumites ja lugudes tajuda? (*spetsiifiline ja erialane sõnavara, metafoorid, teemade representeerimine ja selgitamine*)

Tulenevalt eelpool välja toodud uurimisküsimustest kasutatakse käesolevas töös diskursusanalüüsi struktuurielementidena *sõnavara* (metafoorid, spetsiifiline sõnavara, formaalsus vs informaalsus jm), *grammatikat* (modaalverbide ja asesõnade kasutus, individid vs kollektiiv, erinevad lauseliigid jm) ja *teksti ülesehitust ehk struktuuri* (teemad ja nende käsitlemise järjekord, kogemuslikud eeldused, rõhuasetused jm). Nende elementide abil loodab töö autor välja selgitada, missugused on siselehes kasutatavad peamised võtmesõnad, keelepilt, kogemuslikud eeldused, informatiivsus ja rõhuasetused, mille abil organisatsioonikommunikatsiooni kaudu kaevandusettevõtte töötajatele sõnumeid edastatakse.

4. Tulemused

Käesoleva peatüki eesmärgiks on anda ülevaade olulisematest uuringutulemustest vastavalt uurimiskavas määratletud teemadele ja uuringu eesmärgile. Uurimisküsimuste, semistruktureeritud süvaintervjuude süstemaatilise kontseptualiseerimise, fookusgrupi uuringu vastuste ja siselehe diskursusanalüüsi põhjal saab tulemused koondada järgmisteks põhiteemadeks:

- 1) organisatsioonikommunikatsiooni korraldus tööstusettevõttes;
- 2) organisatsioonikommunikatsiooni tajumine tööstusettevõtte töötajate poolt;
- 3) tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni mõjurid ja sellest tulenevalt parimad praktikad kommunikatsiooni korraldamiseks.

Järgnevalt esitatud tulemuste analüüsiks on kasutatud nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset analüüsi. Tulemuste kirjeldused on ilmestatud informantide tsitaatidega ja illustreerivate joonistega.

4.1. Organisatsioonikommunikatsiooni korraldus tööstuses Eesti Energia Kaevanduste näitel

Järgnevas peatükis on toodud välja Eesti Energia kaevandusettevõtte tänase organisatsioonikommunikatsiooni korraldus, mille seas on kirjas nii kommunikatsiooni eesmärk, planeerimine kui ka koordineerimine.

Tulemustes esitletakse **süvaintervjuudest** ja **diskursusanalüüsist** saadud sisendit. Siselehe diskursusanalüüsi põhjal kasutati kaevandusettevõtte poolt edastatava kommunikatsiooni eesmärgi väljaselgitamiseks diskursusanalüüs struktuuri kategooriaid ning tulemuste ilustamiseks väljavõtteid analüüsitud artiklitest, koos tõlgenduste ja seletustega. Semistruktureeritud süvaintervjuude puhul on kasutatud samuti intervjuueeritavate mõtteid koos illustreerivate tsitaatidega. Siinkohal tasub välja tuua, et intervjuueeritavad olid tagasisidet andes ausad ja julged ning tundusid ka objektiivsed, kuna tõid välja kaevandusettevõtte tänases organisatsioonikommunikatsioonis nii positiivseid külgi kui ka kriitilisi pooli.

4.1.1. Kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni eesmärk

Intervjuude käigus paluti intervjuueeritavatel välja tuua, kuidas nad mõistavad kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni eesmärki ja ning olulisust. Siinkohal tõi sisekommunikatsioonijuht eesmärgina välja nii töötajate kui indiviidide, aga ka kui kollektiivide võimaluse saada **tunnustust** läbi selle, et nende tegemised on teiste kolleegide jaoks sisekanalites ära märgitud.

/.../ Et „meist kirjutatakse“, et „meid väärtustatakse“ – see näitab nagu seda, et „meid väärtustatakse“, „meie töö on... jumet“, „meie töö on tähendus – ja teised panevad seda tähele“./.../

Teise eesmärgina tõi ta välja võimaluse mõista, **mille heaks tööd tehakse** või milline süsteemi osa ollakse. Ka tootmisdirektor rõhutas, et oluline on viia iga töötajani pilt oma ettevõttes toimuvast – nii positiivsest kui ka negatiivsest aspektist.

/.../ Kuvandi loomine – see on sisekommunikatsiooni eesmärk. /.../ Ja kui keegi sealt kõrvalt üritab mingi teise infoga tulla, siis see ümber rääkida ning luua tõene pilt meie ettevõttest ja viia see iga töötajani. /.../ Sa pead looma õige kuvandi – ei maksa hakata ilustama ilustamise pärast, ikka normaalne kuvand. Näidata mis on hästi, aga mitte karta ka kriitikat ja näidata ka teist poolt. Ja samas tuua eeskujuks ja märkida ära meie parimaid tegelasi – see on selle eesmärk./.../

Kommunikatsioonispetsialist ja tootmisdirektor tõid välja ka selle, et eesmärgiks on **adekvaatse ja kiire (operatiiv)info edastamine** – eeskätt just kontserni mastaabis. Personalijuhi hinnangul on organisatsioonikommunikatsiooni eesmärgiks lisaks ka **juhtidele koostööpartneriks olemine ja toe pakkumine**, et olla info jagamisel proaktiivne, mitte kajastada vaid tagajärgi ja tulemusi, ning lähened gruppidele vastavalt nende eripäradele. Lisaks on kommunikatsioonispetsialisti hinnangul omaette eesmärgiks ka **atmosfääri loomine**. Samas tõi kommunikatsioonispetsialist välja, et kaevandusettevõtte kommunikatsiooni suund on ka aastate jooksul muutunud ning põlevkivikontserni (st kaevandusettevõtte tütarettevõtetega) infost on saanud Eesti Energia kontserni info.

/.../ kui me vaatame arhiivi või vaatame Eesti Kaevurit, mis oli kümme aastat tagasi, siis ta oli Eesti Põlevkivi kommunikatsioonikanal ja oli nagu „oma“ ajaleht – puhtalt kaevurite asi. Praegu on see teine atmosfäär, praegu on kontserni info. /.../

Siinkohal tasub korraga märkida, et sama tõesid ka töötajad, kes tõid välja, et neile jagatakse võrreldes varasemaga vähem infot neid puudutavatel teemadel – rohkem räägitakse põlevkiviahela töötajatest (n-ö põlevkivi ümbertöötajatest) tervikuna ning kajastatakse kontserni eesmärke ja üldisi tegevussuundi.

M3_IA_SEPP: Ütleme nii, et varem, kui oli ajaleht Eesti Kaevur, oli rohkem juttu meie ettevõtetest.

Seega võib eelpool väljatoodu põhjal öelda, et kaevandusettevõtte sisekommunikatsiooni planeerijad omistavad kommunikatsioonile erinevaid rolle, kuid on sarnaselt töötajatele nõus, et infoedastus töötajatele on aastate jooksul mõnevõrra muutunud. Järgnevalt vaadeldakse eesmärgi kõrval lähemalt seda, missugune on organisatsioonis kommuniqueeritavast infost saadav kasu.

4.1.1.1. Organisatsioonikommunikatsiooni kasu töötajatele

Kommunikatsioonispetsialisti ja tootmisdirektori hinnangul annab info jagamine töötajatele kasu eeskätt **operatiivinfo** näol, kuhu on põimitud ka analüüs, mille kaudu võib näha suuremat pilti: mis toimub, miks toimub ja mida see töötaja jaoks tähendab. Tootmisdirektori sõnul ei ole sisekommunikatsioonist kasu, kui info jõuab enne kommentaariumisse ja siis alles ettevõtte kanalitesse. Lisaks saab töötaja kommunikatsioonispetsialisti sõnul osa ka ettevõtte **atmosfäärist**: „*minu inimesed, minu kolleegid, meie tegevus.*“ Ka sisekommunikatsioonijuhhi hinnangul on infost saadav kasu paljuski **emotsionaalne**, sest tänu sellele tunneb töötaja end kindlamalt ja paremini, saab asjadest aru, teab, mis toimub ning usaldab ettevõtet. Teisalt pakub info ka **praktilist** kasu ja võimaldab ettevõtte kohta rohkem infot omades töötajatel ka oma eesmärgi paremini planeerida – kuigi selliselt mõtleivate töötajate hulk on sisekommunikatsioonijuhhi hinnangul väiksem.

Personalijuhhi hinnangul seisneb kommuniqueeritava info kasu eeskätt töötajatele **stabiilsuse** ja **kindlustunde** andmises: „*Kui sa tead, mis toimub, siis on sul endal lihtsam toimetada.*“

Tootmisdirektori hinnangul võimaldab sisemise info teadmine end töötajatel aga ka mõnevõrra **tähtsamana ja erudeeritumana** tunda, kuna neil on miskit, mida oma peres ja kogukonnas edasi anda: „*Ta on nagu maine esindaja ja tema kaudu läheb kogu Ida-Viru maakonnale see info. See info peab olema tõene ja tal peab olema huvitav seda rääkida. Ja huvitav on tal seda rääkida siis, kui tal hästi läheb.*“

Kommunikatsioonist saadava kasu väljatoomisel ei tekkinud intervjueeritavatel huvitaval kombel kordagi küsimust ega kõhklust intervjueri küsimuse ülesehituse osas, mis eeldas oma struktuurilt korruga seda, et organisatsioonikommunikatsioonist on ettevõttes kasu. Selleks, et selgitada lähemalt, missugune on tänane organisatsioonikommunikatsiooni üldine mulje

kaevandusettevõttes, vaadeldakse seda järgnevalt läbi peamiste märksõnade, mis informantidele vastava teemaga enim seostuvad.

4.1.1.2. Kaevandusettevõtte tänane organisatsioonikommunikatsioon

Kommunikatsioonijuhi jaoks iseloomustavad kaevandusettevõtte sisekommunikatsiooni märksõnadena „*emotsionaalne*“ (tulenevalt temperamentsest venekeelsest töötajaskonnast), „*fännamine*“ (elukutse-keskne pühendumine, oma ametikaaslaste eest väljas olemine) ja „*tera siit, teine seal*“ (suur hulk ideid, mis kujunevad jooksvalt välja). Kommunikatsioonispetsialisti jaoks olid nendeks märksõnadeks „*objektiivne*“ (räägitakse ka keerulistest teemadest), „*sobilik*“ (teemad on aktuaalsed) ja „*mastaapne*“ (ettevõtte suurus). Personalijuhi jaoks sobisid kõige paremini iseloomulikeks märksõnadeks „*ebapiisav*“ (kommunikatsiooni-inimeste kaugenemine tootmisest), „*lünklik*“ (ebastabiilne rütm ja prioriteedid) ja „*kanalite rohkus*“ (kõikidel töötajagruppidel omad kanalid). Tootmisdirektor tõi välja, et temale seostub kaevandusettevõtte sisekommunikatsiooniga „*kättesaadavus*“ (info jõudmine kõikjale, ka maa alla ja tehniliste vahendite puudumine), „*suunitlus*“ (info jaotus erinevate sihtgruppide vahel) ja „*kokkulepitud reeglid*“ (kajastatava info osas – mida saab ja võib ning mida mitte).

Eesti Energia Kaevanduste puhul tõi nii sisekommunikatsioonijuht, kommunikatsioonispetsialist kui ka tootmisdirektor intervjuudes välja, et tegemist on **teostajatele** ehk oma kätega väärtust loovatele inimestele suunatud kommunikatsiooniga, kes on n-ö info põhitarbijaks – sellesse sihtgruppi kuuluvad töötajad, kes valdavalt ei kasuta oma tööpostil igapäevaselt arvutit ning viibivad töötsoonis, näiteks karjääris, rongis, depoos või maa-aluses kaevanduses.

/.../ Sellepärast, et neil ei ole juurdepääsu meie siseveebile, ei ole arvutit. Ses mõttes, et ei ole tööarvutit. Ja sellepärast peame me kompenseerima või hüvitama seda. Et siis stendid, ajalehed ja raadio – nad kompenseerivad seda, mida teised võtavad näiteks rohkem siseveebist./.../ (kommunikatsioonispetsialist)

Kommunikatsioonijuht tõi välja, et **organisatsioonikommunikatsioon kaevandustes on üks keerulisemaid**, kuna tema hinnangul on kaevurite näol tegemist n-ö privilegeritud seltskonnaga, kes on harjunud olema võrreldes teistega „*tõstetud positsioonil*“ (nt varasemalt anti välja ainult kaevuritele mõeldud siselehte) ning tunneb end muutuste korral vähem väärtustatuna. Kommunikatsioonijuht selgitas, et see avaldub kaevurite seltskonnas väljakujunenud oma arvamuse näol erinevate seisukohtade suhtes, mida on raske muuta. Ka kommunikatsioonispetsialisti sõnul võib kaevanduste puhul märgata just seda, et **töötajad**

tunnevad end uhke ja tähtsama, sest teavad, et neist sõltub palju: „*Me oleme kaevurid, meil on raske ja keeruline töö ja kui me ei tee seda, siis kogu Eesti seisab.*“

Siinkohal on kommunikatsioonijuhi hinnangul oluline näidata võrdlust teiste ettevõtetega ja tuua välja, mis kaevuritel täna kommunikatsiooni osas teistega võrreldes olemas on, olla süsteemne ja järjekindel.

/.../ Mitte nii, et sa ühe asjaga alustad – ühe sõnumiga või ühe hoiaku muutmisega – ja siis poole aasta pärast vaatad, et – mis mõttes, mitte midagi pole juhtunud! Et vaatame, jätame pooleli, onju. Et tegelikult sa pead ikkagi pikemalt sellega tegelema. Et paned sinna kasvõi kolm aastat alla. /.../

Võrreldes teiste kontserni ettevõtetega tuleb kommunikatsioonijuhi hinnangul arvestada kaevandusettevõtte **vähesemat valmisolekut** oma teemadest rääkida. Tema hinnangul võib põhjus peituda näiteks hirmus vastutuse ees, mida oma väljaütlemistega võetakse – kuigi tegelikult tuleks mõelda ka sellele, et paljusid asju on võimalik nende väljaütlemiste abil juhtida.

/.../ mis seda sisekommunikatsiooni iseloomustab, on see, et selleks, et inimesteni jõuda oma sõnumitega või üldse, et inimesed tahaksid meie kanaleid jälgida, siis see emotsionaalsus peab seal sees olema. /.../
/.../ Et siis – jah, sellist alalhoidlikkust on rohkem. Et „no ei tea ikka, kas nüüd ikka teeme...“ või „milleks seda üldse vaja on...?“ Et noh...võib-olla, võib-olla selline erisus.

Personalijuhi hinnangul on kaevandusettevõttele omaseks **täna mõneti segane kommunikatsiooni eesmärk** ning sellest tulenevalt tehakse tema arvates info edastamiseks vaid nii palju, kui on hädavajalik. Peamise suunana näeb ta kommunikatsiooni poolelt siselehe tegemist ning pigem tavatöötajatele igapäevase info vahendamist. Personalijuhi hinnangul on selle taga tõenäoliselt **ettevõtte poolt kirjeldamata ootused** selle osas, mida organisatsioonikommunikatsioonilt oodatakse, ning asjaolu, et kommunikatsiooniosakond ei paikne enam täielikult ainult kaevandusettevõttes.

Tootmisdirektori arvates on kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsioon aastate jooksul natuke suunda muutnud **ega ole võrreldes varasemaga enam nii persooni-keskne** – seetõttu võib tema hinnangul info sisu kaevuritele varasemast vähem huvi pakkuda, kuna on liiga laialivalgus ja sisaldab rohkem üldisi kontserni-üleseid teemasid.

Intervjuude käigus paluti informantidel hinnata kaevandusettevõtte tänast **sisekommunikatsiooni korraldust 5-palli skaalal**, kus „5“ on kõige parem ja „1“ kõige kehvem hinnang. Sellest tulenevalt võib sisekommunikatsioonijuhi hinnangul panna kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni olemasolevale korraldusele hindeks „4-

„, kuna ta näeb arenguruumi pikaajalisema planeerimise juurutamise osas, et kaevanduste juhid hakkaksid endale teadvustama, kuidas nad saavad planeerida oma töö kommunikeerimist. Kommunikatsioonispetsialist hindab korraldust hindegas „3-“, sest tunneb, et puudub tihe side tootmisega, mistõttu on kajastatavad teemad ehk natuke pinnapealsed. Personalijuhi hinnangul on korraldus väärt hinnet „3,5“, tulenevalt tema poolt välja toodud erinevatest puudustest, mille osas on veel arenguruumi. Samas tõdeb ta, et võrreldes kaevandusettevõtet mõne teise ettevõttega on üldine kommunikatsioonikorraldus Eesti Energias hästi organiseeritud – küsimus on pigem ettevõtete kommunikatsioonivajaduste väljaselgitamises ja sisendi küsimises. Tootmisdirektor hindas olemasolevat korraldust tugeva „4“-ga – tema hinnangul on seis hea, aga kindlasti on veel kasvuruumi.

4.1.2. Kommunikatsiooni planeerimine tööstuses

Intervjuude käigus tõi sisekommunikatsioonijuht organsatsioonikommunikatsiooni planeerimisel kaevandusettevõtte näitel välja **kolm tasandit, millest lähtutakse**: esiteks kontserni strateegia lähtekohad, teiseks strateegiast tulenevad fookusteemad ja kolmandaks probleemteemad, mis tulevad näiteks pühendumus-uuringu, tööõnnetuse või mõne muu juhtumiga seoses esile ning kus on näha, et miski on vajaka jäänud ja nõuab lahendamist. Seda kolmandat tasandit võib nimetada tema hinnangul ka ettevõttepõhiste teemade tasandiks. Nendele lisaks toimub n-ö **jooksev planeerimine**.

/.../ Et nii nagu kaevanduste elu siis igapäevaselt on ja nii nagu need teemad seal sünnivad – mõned teemad võivad nendel endal olla peas juba kolm aastat ette teada, aga mõnel hetkel tekib siis selline, ma ei tea, kristalliseerumine, et – oh, sellel teemal teeme kommunikatsiooni! See sünnib siis puhtalt ettevõttes, kohapeal. On teemasid, mille puhul mina üldse ei sekku – need ongi kommunikatsioonispetsialisti vedada, vastutada. Tema tunneb ettevõtte jooksvat elu paremini. /.../

Seega lähtub kaevandusettevõtte kommunikatsiooni strateegiline planeerimine esmajoones kontserni strateegiast ning lähtub ettevõtete lõikes nende vajadustest, mida jälgib ja millele vastavat infoedastust kommunikeerib vastava ettevõtte kommunikatsioonispetsialist.

4.1.2.1. Info sisu planeerimise põhimõtted

Nii kaevandusettevõttes kui ka kogu Eesti Energias iga kahe aasta tagant läbiviidavas rahulolu-uuringus sisaldub skaala, mis mõõdab, kas sisekanalites edastatud info on „aus, objektiivne“ ja „informatiivne“ või pigem „ilustav, ebaobjektiivne“ ja „väheinformatiivne“. Sellest tulenevalt

paluti kommunikatsiooni planeerijatel intervjuude käigus avaldada arvamust, kas kaevandusettevõtte info vastab positiivsetele kriteeriumidele „*aus, objektiivne*“ ja „*informatiivne*“ ning tuua välja, mida teha selliste näitajate tagamiseks.

Kommunikatsioonijuht tõi välja, et siseuudiste kokkupanekul mõeldakse pigem uudiste **üldisele muljele**, mitte igale uudisele eraldi – et kogu infomassiv ja infovool oleksid objektiivsed. Kommunikatsioonispetsialisti hinnangul mõeldakse aga ka igapäevaselt sõnumite loomisel sellele, et tegemist oleks ausa, objektiivse ja informatiivse teabega, kuigi nendest skaaladest on tegelikult **keeruline kinni pidada**, sest teatud teemadel – nt tööõnnetus – pole võimalik kõigest korruga ausalt rääkida kui juhtumi juurdlus on veel pooleli või moraali lugemine on sel hetkel taktitundetu.

/.../ Näiteks – kui Estonias oli viimane tööõnnetus. Me planeerisime kajastada seda ajalehes ja isegi kui mõned juhid ei tahtnud, püüdsin neid veenda, et me peame seda kajastama ja sellest kirjutama. Isegi kui infot ei ole eriti, siis kirjutame vähemalt midagi – et näidata, et me tegeleme sellega. Et me ei saa seda varjata. (kommunikatsioonispetsialist)

Samamoodi ei ole kommunikatsioonijuhi hinnangul õige ilustada asju, mille protsess oli oodatust keerukam või konfliktsem. Ka tootmisdirektori hinnangul saab tagada ausa ja objektiivse infokajastuse **rääkides asjadest vaid nii nagu nad on ning mitte karta negatiivsete teemade kajastamist**.

/.../ inimesed, näiteks, kes on olnud siis selle projektiga seotud – kas kaugemalt või lähemalt – nemad teavad, mis see n-õ kõõgipool on ja kui siis nad loevad sealt sisekommunikatsioonikanalitest, et kõik sündis koostöös, onju, et siis nad mõtlevad – miks nad ilustavad siin. /.../

/.../ Aga et „läksid kaklema sellepärast, et üks tahab rohkem raha saada ja teine pole valmis maksma“. Ma ei saakski seda sisse tuua – see oleks ebaeetiline minu meelest./.../ (kommunikatsioonijuht)

Ka sisekommunikatsioonijuht tõi välja, et informatiivsuse säilitamiseks tuleb rääkida siiski lisaks n-õ pehmetele teemadele ka murekohtadest ja valupunktidest ehk tuua sisse neid **küsimusi, mis on täna päriselt laual** – olgu nendeks eetikakoodeksi rikkumine või konkreetsed kaevandusi puudutavad küsimused. „*Ausa*“ kajastuse tagamiseks tasub kommunikatsioonispetsialisti hinnangul kasutada sisendina **täiendavaid infoallikaid** – näiteks teostajate või ametiühingute arvamust konkreetsete küsimuste osas.

Samas toob kommunikatsioonispetsialist välja sisuloome teise poole – näiteks ka siselehe puhul on tegemist ettevõttesisese kanaliga, mitte vaba ajakirjandusega, mistõttu on sel korporatiivajakirjandusele omaselt **teatud piirangud** ning mis ei ole sõltumatu allikas, sest lisaks ettevõtte üldistele huvidele on olulised ka juhatuse huvid ettevõtte eesmärke pidevalt pildile tõsta ja olulistel teemadel fookust hoida. Siinkohal jääbki kommunikatsioonispetsialisti

hooleks n-õ kuldse kesktee leidmine ja info ülesehitus sellisel kujul, et see oleks võimalikult demokraatlik, arvestades töötajate ootusteid ja tagasisidet, aga täites samal ajal ka juhatuse soove.

/.../ Ja kui seda saaks kuidagi parandada või teha mingi foorumi-formaadis teema ajalehes – et kuidas parandada meie tööohutuse meetmeid – siis las olla nii ja las inimesed ise ütlevad, mis nad arvavad selle osas. Aga sellega on jälle küsimus, et kuidas säilitada hea toon ja meie ettevõtete reeglid, et ei tuleks lihtsalt mingit „kollast“ tagasisidet – et „kõik on paha“ jne. Sellest ei oleks ka siis enam mingit kasu. /.../

H: Et ülesanne on siis olla nii töötajatele kasulik – nii et töötajate huvid on kaitstud – kui ka tööandja huvi on...

KS: Kogu aeg on vaja leida kompromiss, mitte et ainult ühe poole huvi oleks esindatud. Ja tuleb leida kompromiss, et info kajastamine ei kannataks selle all.

Personalijuhi hinnangul on täna kommuniqueeritav info üldjuhul aus ja objektiivne – pigem tekitab küsimust info **tõlgendamine**. Selleks, et tagada info edasiandmine soovitud kujul, tasuks tema hinnangul sagedamini sõnumeid **kooskõlastada**. Lisaks tõi ta välja, et ilustamise vältimiseks võiks vahel mõne **ebarealistliku infokillu** uudistesse üldse lisamata jätta.

/.../ Ma arvan, et lihtsalt n-õ otse seal valetama ei peaks. Et kui inimene ei läinud ise vabatahtlikult „uusi väljakutseid otsima“, siis ei tasuks seda ka öelda. Sest on inimesi, kes seda kindlasti teavad, on inimesi, kes sellest siis kindlasti räägivad ja.../.../

/.../ Pigem siis üldse mitte kajastada või vähemalt mitte neid põhjuseid. Ma saan aru, et see sõnum jääb siis väga totraks või lakooniliseks – et mida sa siis ütled, et sa pead ju midagi ütleva. /.../

Seega lähtub ettevõtte kolmest peamisest kommunikatsioonimõõdikust, kuid tunnistab, et mõõdikute jälgimine pole alati lihtne ning leidub viise, mille abil olukorda parendada. Järgnevalt vaadeldakse lähemalt, kuidas mõõdikuid jälgides erinevaid teemasid kajastatakse.

4.1.2.2. Teemade valik

Intervjuu käigus pöörati tähelepanu ka sellele, missugused on töötajatele enim huvi pakkuvad teemad ning kuidas valitakse kaevandusettevõtte kommunikatsiooni jaoks teemasid ja sõnumeid. Siinkohal tõi kommunikatsioonijuht välja, et lisaks eelpool välja toodud kolmele tasandile info jagamise põhimõttes lähtutakse ka sellest, millised on tagasiside põhjal kaevandusettevõtte töötajatele enim huvi pakkuvad teemad. Siinkohal tõi populaarseimate teemadena välja peamiselt kaevanduste **suurarengutega** seotud fookused, **kolleegidega** seotud teemad ja **põlevkiviõliga** seonduv, kuna see on kaevanduste tulevikuvaade ehk see, miks kaevemahud peavad kasvama ja kuhu kaevandused oma toodangut andma hakkavad (erinevalt sellest, et varasemalt anti toodang peamiselt elektrijaamadesse).

Kommunikatsioonispetsialisti hinnangul võib üldistada ja öelda, et töötajate jaoks on esimesel kohal ehk kõige huvitavamaks need teemad, mis on **seotud otseselt nende enda ettevõttega**. Sealt edasi huvitavad neid **kaevanduste** tasandi (Eesti Energia Kaevandused ehk selle kolm tütarettevõtet) ja alles siis **kontserni** tasandi teemad ning see, mis toimub **naaberettevõtetes**. Ka personalijuht ja tootmisdirektor tõid välja, et alati pakub huvi ka see, mis toimub **konkureerivates ettevõtetes**.

/.../ Näiteks kui see on Logistikaettevõte, siis nad tahavad lugeda sellest, mis toimub depoo või raudteel. Kui see on Estonia, siis muidugi nende jaoks on kõige huvitavam see, mis toimub Estoniaga – näiteks kuidas läheb kamberlaava või superlaava projektiga. Või kuidas on seis Uus-Kiviõli kaevandusega – sest siin on töökohtade perspektiiv. Kui see on Narva karjäär, siis jälle – arendused ja nende projektid. Selles mõttes mõjutab vist kuuluvus ettevõttesse – näiteks kui nad loevad ka sünnipäevade kohta, siis kelle sünnipäevade – ikka oma (ettevõtte töötajate) sünnipäevade. /.../ (kommunikatsioonispetsialist)

Personalijuhi hinnangul erinevad töötajaid huvitavad teemad ka vastavalt sihtgrupile – osalt pakub tema hinnangul huvi **strateegiaga** seotud info („kas kivi on puudu või üle“), teostajate puhul pigem aga see, **kas tööd jätkub** ja kas saadakse tööpanusele vastavat **töötasu**. Palgaga ja **kogukonnaga** seotud teemade olulisust rõhutas ka tootmisdirektor. Huvitava teemana tõi personalijuht välja ka **keskkonnatemaatika**, aga ka **riigile loodav tulu** ja eesootavate **muudatustega** seotud info.

Tootmisdirektori hinnangul pakub töötajatele huvi ka oma **edusammudest lugemine** – see, kui on kirjutatud töötajast endast või tema töökaaslastest. See tõstab tema hinnangul nii töötajate meelsust kui lojaalsust, kuna nähakse, et töötajaid ja nende tegusid hinnatakse.

/.../ Palk on üks asi – ta käib tööl selleks, et peret toita – aga seda asja ei saa rahas mõõta. /.../ Kõigepealt lapatakse läbi, et kas on kusagil ka mõni tuttav nimi ja siis kui peaks veel ise kusagil ära märgitud olema... See tõstab lojaalsust, enesetunnet ja vabariigi taustal kaevuri staatust, mis võib-olla mitmeti mõistetav ja praegu ehk muidu mitte kõige parema kuvandiga. Kui sinust hästi räägitakse oma kommunikatsioonis, siis see on ikkagi tunnustus. /.../

Siinkohal võib näha, et kommunikatsiooni planeerijatel on ülevaade teemadest, mis nende hinnangul töötajaid enim huvitavad ning mida tasub nende hinnangul seetõttu kommunikatsioonis kasutada. Järgnevalt on vaatluse all sõnumid, mida erinevate teemade kommunikatsioonil töötajatele edastatakse.

4.1.2.3. Sõnumite konstrueerimine

Selleks, et selgitada välja, kuidas ja missuguseid sõnumeid kasutavad organisatsioonikommunikatsiooni planeerijad korporatiivkanalites, viis käesoleva töö autor

läbi kaevandusettevõtte **siselehe diskursusanalüüsi**, milles kujunes kolmes erinevas personali-teemalises artiklis parimaks viisiks sõnumite ja teemade defineerimisel tekstide ülesehituse ehk struktuuri, sõnakasutuse ja grammatika jälgimine. Analüüsitud artikliteks olid siselehes 2011. aasta märtsis ilmunud „*Aasta tegija Aleksandr Frolov: oma sõna peab alati pidama*“, 2013. aasta märtsis ilmunud „*Järelkasv meie ettevõttes – naised fookusesse!*“ ja 2015. aasta märtsis ilmunud „*Põlevkivi etteandja*“.

Analüüsitud personali-teemaliste lugude põhjal kujunesid artiklite sisu ja sõnumite peamisteks suundadeks **eeskujulike kolleegide** esiletõstmine, **ettevõtte eesmärkide** ja **arengusuundade** esiletõstmine ning „**õigete**“ **väärtuste** rõhutamine.

Artiklite eesmärgiks oli esimese analüüsitud personali-teemalise artikli puhul kolleegidele 2011. aasta „*Aasta Tegija*“ tiitli saanud eeskujuliku töötaja tutvustamine ja esiletõstmine. Seda eesmärki täiendavad omalt poolt loos kasutatud foto, millel loo kangelane võtab vastu talle omistatud autasu, ning eeskujuliku sõnumiga pealkirja valik: „*Aasta tegija Aleksandr Frolov: oma sõna peab alati pidama*“. Ka 2015. aasta persoonilugu on kirjutatud samal eesmärgil, et tõsta esile „*Aasta Tegija*“ autiitli saaja ning tuua välja, kuidas ta kõigi raskuste kiuste siiski tiitli pälvis. Ka selle artikli puhul on soovitud anda edasi nii formaalne kui ka informaalne ülevaade töötajast kui „*üks meie kõigi seas*“, sest kasutatud on fotosid autiitli üleandmisest ja töötaja vaba aja veetmise viisist (peategelane koos püütud kalaga). 2013. aasta personali-loo eesmärgiks on aga anda taas eeskujule mõtlemiseks ja suhtumiseks: seda tehakse läbi üleskutse väärtustada naiskolleegide panust ja anda neile teistega võrdväärsed võimalused. Üheks lugu illustreerivatest fotodest on pilt noorest praktikandist Narva karjääris, mis viitab taas eeskujule – siinkohal nais-eeskujule kaevanduses.

Lugude ülesehituse puhul võis näiteks 2011. aastal autiitli pälvinud töötaja persooniloo puhul märgata seda, et esmalt kajastatakse tiitli pälvimise põhjuseid ja kolleegide hinnanguid töötajale, seejärel töötaja karjääriteed, töötaja enda mõtteid oma töö ja saadud tiitli osas ning lõpetuseks töötaja lapsepõlve ja vaba aja veetmise viise. Ka 2015. aasta persoonilugu „*Aasta Tegija*“ tiitliga pärjatud kolleegist algab töötaja tutvustamisega, kus kirjeldatakse tema karjääri ja jõudmist tänasele positsioonile, seejärel keskendutakse lähemalt ühele keerukale perioodile ja projektile ning siis töötaja eraelule – huvidele ja hobidele. Artikli lõpus ütlevad nii tunnustuse saanud töötaja kui ka tema kolleegid ja ülemus välja oma arvamuse tiitli saamise kohta. 2013. aasta personali-teemalises loos on aga artikli fookuses ettevõtte järelkasv ja naistöötajad, mistõttu algab loo ülesehitus statistilisest ülevaatest, mille eesmärgiks on luua taustateadmised, et mõista, miks on ettevõttel vaja personalipoliitikas keskenduda üha enam järelkasvule ja sealt

edasi ka naistöõjõule. Loo autor teeb artiklis ettepanekuid nii selleks, kuidas võiks tagada vajamineva tööjõu (tuues näiteks Eesti lähinaabreid) aga ka kuidas saaks parendada olemasolevaid tegevusi, et olla naistöõjõu jaoks atraktiivsem.

- **Tööstusettevõtte (kaevandusettevõtte) töötaja identiteedi konstrueerimise** analüüsimisel kasutas töö autor nii artiklite sõnavara, grammatika kui ka struktuuri analüüsi. Nende põhjal konstrueeriti kaevandustöötajate identiteeti enim esile toodud **väärtuste** kaudu – nii nende kaudu, mida töötajad ise hindavad kui ka nende kaudu, mida töötajates hinnatakse.

Töötaja puhul hinnatud väärtustena, mida ettevõtte siselehe rõhuasetusega justkui ka teistele töötajatele eeskujuks seab, toodi näiteks 2011. aasta personiartiklis juba sissejuhatuse osas esile staaži väärtustamine („on töötanud juba üle neljakümne aasta“), perekondlikud väärtused ja traditsioonid („jätkab väarikalt isa traditsioone, kes oli talle alati eeskujuks“), ametialane professionaalsus („asjatundlik spetsialist“) ja koostöö hindamine, mida tõstetakse esile läbi peategelase sõnade („Aleksandr leiab, et korralike töötulemuste saavutamisel on kõige tähtsam hea kontakt kõigi tööprotsessis osalejatega“). Hiljem on toodud esile veel täiendavaid väärtuseid, mida töötaja puhul hinnatakse („...hindavad veel Aleksandri vastutusrikast suhtumist töösse ja head organiseerimise ning meeskonna innustamise võimet“). 2015. aasta persooniloo peakangelase identiteedi kujundamiseks on aga kasutatud mitmeid juhipositsioonile viitavaid sõnastusi (nt „sai aasta tegijaks justnimelt ja abi eest selle kompleksi projekteerimisel“, „kureeris kütuse etteande töökorraldust ja pani paika tööprotsessid“, „jaanuaris usaldati talle EE Kaevanduste esindaja roll“). Lisaks sellele, mida hindab töötajas ettevõtte, on toodud välja ka kolleegide arvamus, mille kaudu kujuneb peategelase identiteedist eeskujuna kaevandustöötajatele (kolleegide poolt hinnatud väärtused: „väga distsiplineeritud ja põhimõttekindel“, „laidaldased ja sügavad erialased teadmised“, „vitaalne ja väga erudeeritud“, „oma arvamus, mis põhineb suurel lugemusel ja kogemusel“, „kasutab oma teadmisi“, „oskab teha väärt ettepanekuid ja anda head nõu“, „kohusetundlik, oskab oma tööd iseseisvalt korraldada“, „sihikindel, visa ja terane“, „töötajad peavad temast lugu ning seavad endale eeskujuks“).

Mõneti teistmoodi toodi töötajate puhul eeskujulikke väärtusi esile 2013. aasta personali-teemalises artiklis, kus väärtused kätkesid endas eeskätt nägemust sellest, milline võiks olla tulevik kaevandusettevõttes ja millised võiksid olla ühised väärtused, mis aitavad ettevõttel jätkusuutlik olla („uuringute kohaselt annavad segameeskonnad parema tulemuse, on

innovaatilisemad ja uutele töötajatele atraktiivsed“, „naised konkureerivad meestega võrdsetel alustel“, „neid ei eelistata meestele, vaid töö saavad parimad“, „osaleks võrdselt neidusid-noormehi“, „naiste võimalused nii õppima asumisel kui hiljem töölesaamisel ja karjääriredelil liikumisel“, „naiste rolli olulisuse teadvustamine“ jm).

Töötaja enda poolt hinnatud väärtustena, mida ettevõtte taas siselehe rõhuasetusega justkui teistele töötajatele eeskujuks seab, toodi esile ambitsioonikust rõhutavad küljed („...meeldib talle vaheldus, uued objektid, aga ka võimalus oma teadmisi rakendada“, „hindab ta sarnaselt paljudele oma kolleegidele stabiilsust“, „...kõige tähtsam hea kontakt nende inimeste ja üksustega“, „peab lihtsalt kohusetundlikult oma tööd tegema“, „töösse suhtub Aleksandr vastutustundlikult“, „inimene peab oma sõna pidama“, „see, et kõik toimub ühise eesmärgi – põlevkivi kaevandamise nimel“). 2015. aasta artiklis kirjeldab loo peakangelane ise oma väärtust enim läbi juhi positsiooni („töö uue kütuse etteande jaoskonna juhina on üheteaegu keeruline ja huvitav“), ning rõhutab, et tema töö ja roll on erinevatel põhjustel keerulised, aga huvitavad („Keeruline, sest praktiliselt kõik seadmed on uued...“, „Põnev on töö aga sellegipoolest“, „klientide nurinad langevad esmalt meie kaela“, „meenutab Maksim neid raskeid aegu“, „Maksimi telefon on tihti „punane“ nii kaevurite, keemikute kui ka energeetikute kõnedest“, „vaatamata kõikidele raskustele käin ma tööl hea meelega“).

- **Meie-tunde loomist tööstusettevõtte kommunikatsiooni kaudu** uuris käesoleva töö autor analüüsisid valitud artiklite grammatikat ja vaadeldes, missugune on meie-tunnet rõhutav sõnakasutus, kui palju räägitakse indiviidist ja kui palju kaevurite kollektiivist ning missugused on töötajatele siselehe kaudu suunatud üleskutsed.

„Kaevur kui kollektiivi liige“ oli konstruktsioonina üheks mooduseks, mida kasutati siselehes *meie-tunde* tekitamisel ning millega näidati loo peakangelast kui üht liiget kaevurite kogukonnas, kuhu ta tahab kuuluda ning kus teda **hinnatakse kolleegide poolt** (nt 2011. aasta artiklis: „Kolleegid hindavad veel Aleksandri vastutusrikast suhtumist töösse...“, „töötulemuste saavutamisel on kõige tähtsam hea kontakt kõigi tööprotsessis osalejatega“, „kontsernis hindab ta sarnaselt paljudele oma kolleegidele...“, 2015. a: „edu tootmises on siiski ühissaavutus“, „edu pant on kõikide meeskonnaliikmete ühine panus“). 2013. aasta kaevanduspersonali tuleviku teemalises artiklis toodi enim esile tänase kaevurite kollektiivi kirjeldamisel selle **maskuliinsust ja vananemist** („Lisaks ähvardab meid töötajate jätkuv vananemine“, „aastaks 2016 on üle 60 aastaseid töötajaid Eesti Energia kontsernis pea poolteist tuhat“, „hetkel on Eesti Energia töötajatest 21% naised“, „enamik meie ettevõttes töötavatest naistest on

ajalooliselt välja kujunenud naiste ametikohtadel (klienditeenindajad, markšneiderid jt)“, „meil on vähe naisjuhte ja –tippspetsialiste“, „teostajate hulgas teevad naised pigem madalamalt tasustatud tööd“. Eraldi rõhutati artiklis nn **naiskaevurite kollektiivi** kui üht osa kaevurite kollektiivist („vasekarjääris Aitikus töötab 44% naisi“, „sh 38 naist ka allmaatingimustes“, „mitmed tublid ja tunnustust väärivad naised töötavad ka ajaloolistel meeste ametikohtadel“, „peame väärtustama nende naiste panust, kes juba meil tööl on“). Tulenevalt selles, et lugu keskendus naiste rolli kirjeldamisele tööstuses, võis mitmes kohas märgata fookust kaevandustele omaste **stereotüüpide** (a la kaevandamine kui meeste valdkond) kirjeldamisel ja nendega suhestumisel („pole tänapäeval enam põhjust käsitleda eraldi n-ö meeste ja naiste töökohti“, „naiste panus on samaväärne meeste omaga“, „uuringute kohaselt annavad segameeskonnad parema tulemuse“, „naised konkureerivad meestega võrdsetel alustel“, „osaleks võrdselt neidusid-noormehi“), tulenevalt artikli autori soovist muuta tänapäevase Eesti tööstuse/kaevanduse arusaama, kus töötajate ülekaal on meeste poolel.

„**Kaevur kui indiviid**“ oli teiseks konstruktsiooniks, millega kirjeldati siselehes pigem seda, kuidas kaevur, olles osaks kollektiivist, tegutseb ka indiviidina – näiteks oma eraelus (nt 2011. a artiklis: „Oma vaba aega meeldib talle veeta reisisel, kalal ja metsas seenel käies“, 2015. a artiklis: „Enda kohta võin öelda ka seda, et olen abielus, mul on kaks tütar ja poeg“, „Minu lemmikharrastus on kalapüük“, „Veedan 7-10 päeva looduses, lülitan end totaalselt välja“, „Maksim tunnistas, et aasta tegija tiitli saamine tuli talle üllatusena“).

Meie-nemad eristumist võis artiklite puhul märgata seal, kus peategelane tänas neid, kes talle tiitli omistasid (2011. a: „Olen tänulik neile...“), tõi välja oma eeskujud (2011. a: „Nemad olid tõelised mäemehed“) või rõhutas koostööpartnereid (2015. a: „Neilt õppisin juhtimist ja tootmisprotsessi ohjamist“, „tänan ka oma jaoskonna töötajaid, kes suhtuvad mõistvalt ja kannatlikult nõudmistesse“). **Samas ei ole siin meie-nemad niivõrd vastandumise tähenduses** kui lihtsalt erinevate (positiivsete) osapoolte väljatoomise osas esitle tulnud. 2013. aasta artiklis, mille sõnumid olid suunatud kogu töötajaskonnale, võis tunda *meie-nemad* sõnumite eristumist enim vastava grammatika kasutamise kaudu (nt „Edaspidi tuleb meil...“, „Mida saame oma tegevustes parendada...“, „peame väärtustama nende naiste panust“, „lähinaabrite (Soome ja Rootsi) kogemustele tuginedes...“). Sama tähelepanek esines ka 2015. aasta persooniloos, kus ühiste tegevuste kirjeldamise kaudu tõi loo peakangelane esile tegevusi, mida teostas koos oma meeskonnaga („istusime projektitiimiga minu kabinetis ja arutasime“, „suunasime kütuse tehase punkrisse, sealt laadisime laadurile“, „klientide nurinad langevad esmalt meie kaela“).

Üleskutsed – Valitud artiklitele oli valdavalt iseloomulikuks jutustava lauseliigi kasutamine. 2013. a avaldatud artikli puhul esinesid lisaks domineerivale jutustavale lauseliigile ka vahepealkirjadena konstrueeritud **küsilauseid** („*Kuidas tagada nendes tingimustes vajaminev tööjõud?*“, „*Mida me saame oma tegevustes parendada...?*“) ja ka mõned **üleskutsed** (kohe pealkirjas: „*Järelkasv meie ettevõttes – naised fookusesse!*“, hiljem: „*Väärtustagem naiste panust ning andkem neile võrdväärseid võimalusi!*“), et panna lugejad kaasa mõtlema. Artikli autori eesmärgist ja soovist tulenevalt sisaldab artikkel ka mitmeid selliseid üleskutsesid oma tegevuse või mõtteviisi muutuseks, mida väljendatakse **valitud sõnakasutusega** („*Esiteks tuleb muuta...*“, „*Teiseks tuleb... pöörata senisest rohkem tähelepanu...*“, „*Kolmandaks peame väärtustama...*“).

Lisaks võib välja tuua personaliprobleemidele suunatud artiklis kasutatud viisi, kus **loole mõjukuse lisamiseks ja lugeja (töötaja) tähelepanu äratamiseks** oli grammatiliste valikute näol kasutatud mitmeid tugevalt negatiivseid teemasid ja sõnavara ettevõtet puudutava keskkonna kohta („*Eesti rahvastik vananeb ja maapiirkonnad jooksevad elanikest tühjaks*“, „*Eesti on kaotanud juba praeguseks...*“, „*rohkem põhjust riigist lahkumiseks*“, „*Lisaks ähvardab meid töötajate jätkuv vananemine*“), mis „*meie*“ situatsiooni värvikamalt esile tõi.

- **Tööstusettevõtte töötajale omistatud eelduste väljaselgitamiseks** on analüüsis käesoleva töö autor nii kolme teksti ülesehitust kui ka kasutatud sõnavara, mis toob välja **tootmisspetsiifikale** omase sõnakasutuse ja metafoorid.

Tootmisspetsiifikaga seotud sõnavara – Nii 2011. kui ka 2015. aasta persoonilugudes võis täheldada rohkelt tootmisspetsiifikaga seotud väljendite kasutamist ning kuna väljendeid pole lahti seletatud, eeldavad artiklite autorid järelikult lugejaskonna eelnevat kokkupuudet ja piisavate teadmiste olemasolu kirjeldatud väljendite osas (nt 2011. a artiklis: „*karstide ja peaveoštrekkide ümbertoestamine ning abikallaku väravate laiendamine*“, „*elektromehaanika kesktöökojas*“, „*allmaajaoskonna*“, 2015. a artiklis: „*Põlevkivi etteandja*“, „*elektrijaama kütuse etteanne*“, „*selle sõlme projekteerimises ja töös osalesid*“, „*tegeles kütuse etteande süsteemide eksploatatsiooniga*“, „*Balti elektrijaama biokütuse etteande süsteemi vastuvõtmine*“, „*seadmete seadistamise eripära ja komplitseeritus*“, „*suunasime kütuse tehase punkrisse, sealt laadisime laadurile*“, „*projekteerijaid ümber veenda ja konfiguratsiooni muuta*“), tootmisspetsiifiliste ametinimetuste kasutus 2013. a artiklis: „*markšneiderid*“, „*tehnikud, insenerid, projekteerijad, mäemeistrid, geoloogid, elektri-ja gaasikeevitajad*“, Euroopa tootmisettevõtete nimelühendite kasutus: „*LKAB*“, „*TK*“, „*EE*“, „*Enefit280*“). Tihe

tootmisspetsiifikaga seotud sõnavara kasutamine võib olla ettevõtte jaoks vahel vältimatu (näiteks kui puuduvad vastavad sünonüümid), kuid samas ei pruugi selline sõnavara kõigile töötajatele arusaadav olla, mistõttu võivad mõned sõnumid ja tegevused oma eesmärgi täitmata jätta. Lühendite ja spetsiifiliste väljendite puhul tasuks kindlasti kaaluda lihtsamat keelekasutust ning põhjalikumaid selgitusi.

Töötaja kogemuslikud eeldused ettevõtte traditsioonide osas väljenduvad kommunikatsioonisõnumite koostajate poolt enim selles, et tekstides mainitakse pidevalt ettevõtte traditsioonilist aitiitlit „Aasta Tegija“, ilma pikema selgituseta, mis see on, kui tihti, kellele ja mille eest seda (missuguses?) ettevõttes omistatakse (2015. a artiklis: „Maksim tunnistab, et aasta tegija tiitli saamine tuli talle üllatusena“).

Metafoorid vs võõrsõnad – Analüüsitud artiklite sõnakasutuse osas võib märgata nii persoonide tegevuse iseloomustamiseks kasutatud metafoore (nt 2011. a artiklis: „mere ja taeva asemel tuli minna maa alla, kus ma siiani „ringi uitan“, 2015. a artiklis: „telefon on tihti „punane“, „Eesti Energiast Eesti Energiasse“, „lülitan end totaalselt välja“) kui ka keerukaid võõrsõnu, mis on tõenäoliselt tulnud venekeelse originaalteksti tõlkest eesti keelde (nt „ebastandardne“, „konfiguratsioon“, „kontseptsioon“, „kureerima“, „ekspluatatsioon“ jm).

Tasub märkida, et käesolevad sõnumid on leitud kolme personali-temaatilise artikli diskursusanalüüsi käigus – nende üldistamisel ja laiendamisel ettevõtte peamisteks sõnumiteks on töö autor lähtunud asjaolust, et tegemist on kõigi töölissegmentide seas leviva infokanali ja töötajate seas populaarsete teemadega, milles on kasutatud erinevaid keelelisi ja sõnalisi lahendusi ettevõtte eesmärkide edastamiseks. Seetõttu tasub vaadelda käesolevaid tulemusi teatava reservatsiooniga ning pidada meeles, et analüüsiojektiks oli vaid väike osa kõigist sõnumitest, mida töötajatele kommunikatsiooni kaudu edastatakse.

4.1.3. Organisatsioonikommunikatsiooni koordineerimine

Järgnevalt on välja toodud organisatsioonikommunikatsiooni koordineerimise põhimõtted Eesti Energia Kaevanduste näitel, käsitledes esmalt ettevõtte olemasolevaid infokanaleid, seejärel info edastamise sagedust ning kokkuvõttes info kättesaadavust kommunikatsiooni planeerijate hinnangutele tuginedes.

4.1.3.1. Kaevandusettevõtte kommunikatsioonikanalid

Intervjuude põhjal selgus, et sisekommunikatsioonijuhi hinnangul on kaevanduste jaoks olulisimaks infokanaliks **siseleht**, sest suurem osa töötajaskonnast ei kasuta arvuteid ja tulenevalt inimeste hajutatud paiknemisest ei pruugi ka stendid olla kaevandustes alati kõige kindlamaks kanaliks. Kuigi tootmisdirektori hinnangul hindavad töötajad kõige väärtuslikumaks just oma ülemuselt saadavat infot, on ka tema sõnul kaevurite kui teostajate ja esmatasandi juhtide jaoks üheks oluliseks kanaliks ka siseleht – sest kui nad pole n-ö kabinetitöötajad, ei pääse nad teisiti korporatiivsuhtedele ligi.

/.../ Kui ma mõtlen kasvõi Estonia kaevanduse peale, üks ole, siis kus seal maa all neid stende sul aega lugeda on. Et seetõttu ma arvan see leht, mida saad võtta, ma ei tea, bussis ette või vajadusel viia koju või, ma ei tea, puhkenurgas või suitsunurgas lugeda./.../ (kommunikatsioonijuht)

Samas usuvad nii kommunikatsioonijuht kui ka kommunikatsioonispetsialist, et **infostendid** (kokku kaevandustes u 50 tk) on kaevanduste ainuke n-ö kiire kanal, sest kui arvutikasutajate puhul on ettevõttel siseveebi, e-kirja ja SMS-teavituse võimalus, siis kõige kiirema infovahetuse korral on teostajate teavitamise kanaliks esmalt nende **otsesed juhid** ja seejärel just infostendid. Täiendava kanalina toob sisekommunikatsioonijuht välja ka **siseraadio**, mida soovitakse ka kaevandusettevõttes üles seada, ning **i-kioskid**, mis dubleerivad teostajate jaoks siseveebis kajastatavat infot. Lisaks toob kommunikatsioonispetsialist olulise infokanalina välja ka ettevõtte **üritused** – populaarsemateks on näiteks pika traditsiooniga Kaevurite Päev (avalik üritus) ja Energiarahvapidu (ettevõttesisene uusaastaüritus).

Info edastamiseks sisekanalites tuleb sisekommunikatsioonijuhi sõnul vahel ka **visuaalselt atraktiivset lähenemist** kasutada, selleks et töötajad märkaksid olulisi teateid ja teemasid ning et edasiantav info eristuks kogu ülejäänud infost.

/.../ Kui sa tahad midagi väga uut, väga erilist, väga kiiresti kohale viima, siis pealkiri, foto, uutmoodi kujundus - et sa pead stendil puhul selles mõttes mõtlema. Et siseveebis tegelikult kogu rolli mängib ju ära pealkiri, aga stendil on näiteks need reeglid on natuke teised. /.../

Järgnevalt on vaadeldud täpsemalt seda, kui tihti eelpool välja toodud kanalitesse infot vahendatakse ning missuguse põhimõtte järgi see toimub.

4.1.3.2. Informeerimise ja infokasutuse sagedus

Sisekommunikatsioonijuhi ja sisekommunikatsioonispetsialisti sõnul ei jälgita kaevandusettevõtte kommunikatsiooni planeerimisel väga uudiste ilmumise sagedust – pigem

ajastatakse infot siselehe või raadiosaate **ilumissageduse järgi**. Samas on siseveeb nende hinnangul „elav“ kanal, kuhu saab panna uudise üles kohe selle tekkimise hetkel.

/.../ Ei planeeri sel moel, aga mida me nagu teadvustame endale, on seesama, et infostendidel ikkagi oleks värsked info. Mitte nii, et sul on ühel infostendil kolm kuud järjest ühed ja samad, üks ole, tekstid – siis nagu eales ei tule keegi seda infostendi enam vaatama. /.../ Vahel on nii, et infostendidel on info mõttes nagu ülekoormus, sest antud ajahetkel lihtsalt on need teemad aktuaalsed või fookuses. /.../ Et ühtepidi sul on selline jooksva n-ö toodangu info väljas ja teiselt poolt sul on väljas näiteks tööohutusega seotud asjad. /.../ (sisekommunikatsioonijuht)

Personalijuhi hinnangul ei ole kommunikatsioonis vajadust eristada teostajatele ja juhtidele mõeldud infot. Küll aga võiks tema hinnangul kommunikeerida sagedamini seda, **mis saab edasi toimingutest ja töödest, mis liiguvad kaevandusettevõttest n-ö tulemina välja** (nt millised olid kivisöe katsed, kuhu kaevurid madalama kalorsusega põlevkivi hankimise näol oma panuse andsid). Ka tootmisdirektor tunneb, et täna jagatava info hulk jääb mõneti väheseks ja seda võiks rohkem olla. Kuid kuna info jagamise sagedusest ehk isegi olulisemaks on info ja infokanalite kättesaadavus, siis vaadeldakse järgmises peatükis lähemalt seda, kuidas hindavad info planeerijad kanalite kättesaadavuse olukorda.

4.1.3.4. Info kättesaadavus

Üldiselt hinnati kaevandusettevõtte kanalites jagatav info nii kommunikatsiooni- kui ka personalijuhi poolt kättesaadavaks. Info ja kanalite kättesaadavus sõltub sisekommunikatsioonijuhi hinnangul kaevandusettevõtte näitel sageli erinevatest **piirangutest** (nt siseleht ei saa olla liiga paks või stendil liiga mahukad teated) ning **töötajatest endist** (kõik ei pruugi olla infost huvitatud, isegi kui infoallikad on kättesaadavad). Info jagamise puhul on tootmisdirektori hinnangul töötajate jaoks kõige väärtuslikumaks see **info, mis saadakse ülemuste käest**, mistõttu võiks tema hinnangul olla ülemustele lausa kohustuslik oma inimesed nädalas kasvõi paariks tunniks kokku koguda ja neid kontsernis toimuvast informeerida. Paraku tõi ta välja, et siinkohal tuleb arvestada rasketööstuse komplitseeritusega sellise variandi elluviimisel. Ühtlasi tõi ta välja, et tavapäraselt liigub info lisaks korporatiivkanalitele ka vertikaalselt ehk temalt otse tema alluvatele, sealt edasi nende alluvatele ja siis esmatasandi juhtidele ehk teostajate vahetutele ülemustele, kes peavad oskama vastata kõikidele küsimustele.

/.../ oma kogemusele toetuses ma tean, et kui ma läksin vahetusse – olin vahetuse meister ehk mul oli grupp kaevureid – läksin nendega maa alla ja nendega tööle sõites või siis mingisugusel seisaku hetkel ikkagi minult küsiti ja taheti saada vastuseid niisugustele asjadele, mida Põhjarannikus ei kirjutata või turu peal ei räägita. Ja siis loodeti minult vastuseid saada ja minu

vastuseid ka hinnati – ja see polnud nii ainult minu puhul. Aga selleks, et ma oskaksin õigesti vastata, selleks pidi mulle seda infot minu ülemus rääkima. Selles mõttes on sisekommunikatsioon ikkagi väga tähtis. /.../

Korporatiivsete infokanalite ja neis levitatava info kättesaamise osas tõi sisekommunikatsioonijuht kaevanduse puhul kõige kättesaadavama kanalina välja **esmail siselehe, seejärel infostendid ning siis siseveebi**. Üldiselt hindas kommunikatsioonijuht info jaotust kaevandusettevõtte erinevate segmentide, sinikraede ja valgekraede vahel ühtlaseks, kuid tõi välja n-ö käärid näiteks Eesti Energia peakontori ja kaevanduse teostajate vahel. Samas tõi tootmisdirektor välja, et tegelikult tuleb kaevandusettevõtte info edastamist sinikraede ja valgekraede osas siiski eristada, kuna ettevõttes on kujunenud nii kanalite kättesaadavuse kui ka kasutuse osas välja kaks tasandit: esimene tasand ehk juhid, kes kasutavad pigem elektroonseid kanaleid; teine tasand ehk tavatöötajad, kes pole juhid, ja kasutavad pigem siselehte. Ta rõhutas, et need on mõlemad vajalikud kanalid, kuid nendes info levitamise puhul tuleks arvestada erinevate tasandite olemasolu.

Kommunikatsioonispetsialisti hinnangul **ei saa info kättesaadavuse osas alati erinevaid arve omavahel võrrelda**: näiteks, kui peamiselt arvutit mittekasutavatele töötajatele mõeldud stende on kokku 50 ja suurima osakaaluga ettevõttes on vaid kaks stendi, tuleb mõista, et ettevõtte (Estonia kaevandus) on nii kompaktne, et kogu liikumine toimub just nendest stendidest möödudes. Nii kommunikatsiooni- kui ka personalitöötaja leiavad, et **arvutikasutajate puhul on info levitamine ja kättesaadavus mõnevõrra lihtsamad**, mistõttu jagatakse sealse põlevkivienergeetika teema all uudiseid nii kaevanduste kui ka kontserni tegevuste kohta.

Kuigi info kättesaadavus pole ka personalijuhi hinnangul ettevõttes probleemiks, tõi ta välja, et **pärast siselehe nimevahetust loetakse tema hinnangul siselehte pigem vähem** ja siseveebi rohkem. Lisaks tõi personalijuht välja, et **arvutit mittekasutavate töötajate puhul on info kättesaadavus sageli ka teistest faktoritest** – näiteks sellest, kus teostaja parasjagu viibib, kas tal on parasjagu aega, kas tema juhil on meeles, millisele vahetusele on info juba edastatud ja kas juht peab oluliseks konkreetse info edastamist.

4.1.3.5. Info jälgimise olulisus

Sisekommunikatsioonijuht toob välja, et **info jälgimine on töötajate valik**, millega nad peegeldavad oma valmisolekut ja pühendumust ettevõtte osas. Tema hinnangul jaotuvad töötajad info jälgimise osas üldjoontes kahte gruppi – need, kes jälgivad ainult teatud teemasid ja need, kes tahavad olla kõigega kursis, et sellest tulenevalt oma tööd paremini teha.

Sisekommunikatsioonispetsialisti hinnangul on info jälgimine töötajate jaoks oluline, et **teada, mis toimub** kaevandustes ja kontsernis ja **kuidas see töötajat mõjutab**. Samas ei saa info jälgimist kohustuslikuks teha või kontrollida. Ka personalijuhi hinnangul on see oluline eeskätt seetõttu, et töötaja oskaks saadud infost tulenevalt **oma eesmäärke ettevõtte eesmärkidega siduda**. Siinkohal on tema hinnangul lisaks formaalsele infovahetusele (nt siseveeb ja siseleht) oluline ka vahetu info juhilt töötajale, sealjuures on aga tähtis, et ka vahendaja info n-õ omaks võtaks.

Tootmisdirektori hinnangul on oluline, et töötajad jälgiksid infot ja loeksid sealjuures ka oma edusammudest, sest see on neile motivaatoriks ja tõeliseks **tunnustuseks tehtud töö eest**. Sellest tulenevalt tõi ta välja, et varasemalt pöörati näiteks ka kaevanduse sisekommunikatsioonis rohkem tähelepanu persoonide väljatoomisel – käidi töökohtades ja kodudes inimesi intervjuerimas ning pandi kokku põnevad artiklid nende tööst, kodust, muredest ja kangelastegudest.

/.../ Ma tean, kui tähtis on tegelikult nii minule – ma olen ju seda ise ka kogenud – kui ka meie kaevuritele „mundri au“. Vanasti oli kaevuritel isegi omad mundrid! Nüüd neid enam pole. Aga – kui tema tööst kusagil kirjutatakse – ma olen seda tunnetanud, et kui meil on mingid sisekommunikatsiooni üritused, kus jagatakse mingeid auhindu, teenetemärke, Aasta Tegu jne siis milline rebimine ikkagi tegelikult käib ja mida mehed teevad selle nimel, et väljavalituteks saada. Nad näevad ikka kurja vaeva. /.../

Seega võib näha, et kõigi eelpool välja toodud informantide hinnangutel on info jälgimine töötaja jaoks oluline. Tulenevalt sellest, et käesoleva töö eesmärgi seisukohalt on oluline võrrelda kommunikatsiooni planeerimise kõrval ka seda, kuidas planeeritud kommunikatsioon vastu võetakse, vaadeldakse järgmises temajaotuses lähemalt seda, kuidas tajuvad töötajad Eesti Energia Kaevanduste näitel neile suunatud kommunikatsiooni.

4.2. Organisatsioonikommunikatsiooni tajumine tööstustöölise poolt

Järgnevas alajaotuses on välja toodud kaevandusettevõtte töötajate tunnetus organisatsioonikommunikatsiooni osas, vastavalt regulaarse **rahulolu-uuringu tulemustele** ja kaevandustöötajatega läbi viidud **fookusgrupile**. Tulemuste osas on välja toodud töötajate hinnangud organisatsioonikommunikatsioonile, erinevate kanalite ja info kasutamissagedus ning kättesaadavus, kommunikatsioonibarjäärid ja hinnangud kajastatavatele temadele.

Töötajaid intervjuerides ja neilt tagasisidet küsides selgus, et suurem osa intervjueeritavatest olid avatud ja valmis rääkima oma kogemustest seoses organisatsioonikommunikatsiooniga, lisaks tehti ka ettepanekuid parendusteks. Võib öelda, et sarnaselt süvaintervjuudele olid ka fookusgrupi intervjuus osalejad ausad ning julgesid tuua oma kolleegide ees välja ka kaevandusettevõtte kommunikatsioonikorralduse puuduseid.

Fookusgrupis osalenute tagasiside annab tööle olulist väärtust läbi selle, et seob avab seni kvantitatiivseid tulemusi andnud rahulolu-uuringu tulemuste põhjuseid. Nii nagu autor on eespool välja toonud, jagatakse tööstusettevõtte töötajad ka rahulolu-uuringu tulemuste sekundaaranalüüsis sinikraedeks ja valgekraedeks, sest sellist liigitust on kasutanud ka varasemad tööstusettevõtete uurijad ning Eesti tööhõive uurijad (sh Statistikaamet, uuringufirmad, ministriumid, kohalikud omavalitsused). Kuna kaevandusettevõtte töötajate segmenteeritus on väga mitmekülgne, jaotati töötajad rahulolu-uuringuid teostanud uuringufirmade poolt peamiselt kolme gruppi, millest juhid ja spetsialistid (sh insenerid ja eksperdid) moodustavad valgekraede ehk kontoritöötajate grupi ning teostajad ehk tehasetöölised, töötajad tsehhides, karjäärises ja kaevandustes moodustavad sinikraede grupi.

Erinevaid töötajasgruppe analüüsid tasub märkida, et rahulolu-uuringu puhul on 2010. aastal märgitud „*vastamata*“ need sihtrühmad, kellelt konkreetse kanali kohta ei küsitud ja kes jätsid kasutussageduse märkimata, samas kui 2012. ja 2014. aasta uuringute puhul on toodud välja tulemuste protsendid vaid nende töötajate lõikes, keda antud kanalid puudutasid (nt kanalite kasutamissageduse osas). Sellest tulenevalt on käesoleva töö autoril mõneti keeruline mõista teisendusi, mis on toimunud erinevate aastate tulemuste võrdluses: näiteks 2012. aasta uuringus avaldati kaevandustöötajate siseveebi kasutuse osas 2010. aasta „*iga päev*“ osakaaluks 8% ja 2012. a 7%, samas sai viimasest protsendist 2014. aasta uuringu võrdleval joonisel 48%. Kahjuks ei leidnud töö autor sobivat koefitsienti, millega erinevate aastate tulemused võrreldavale tasemele viia, mistõttu esitletakse tulemusi parima oskuse kohaselt ja püütakse neid maksimaalselt võrreldavana näidata.

4.2.1. Töötajate hinnangud organisatsioonikommunikatsioonile

Fookusgrupi läbiviimisel palus moderaator organisatsioonikommunikatsiooni olemuse defineerimiseks fookusgrupi osalejatelt korraga tagasisidet selle osas, mida mõistavad töötajad nii „*sisekommunikatsiooni*“ all kui ka „*sisekommunikatsiooni kanalite*“ all, tulenevalt sellest, et viitas ka fookusgrupi sissejuhatuses arutelu eesmärgile selgitada välja, missugune on olukord

strateegiliselt planeeritud organisatsioonikommunikatsiooni ehk korporatiivkanalites edastatava info osas. Seetõttu avaldasid töötajad esmalt siiski meelt, et **sisekommunikatsiooni kanalid tähendavad üleüldist info edasiandmist ega puuduta ainult arvutis kuvatavat infot.**

Fookusgrupis osalenud kaevandustöötajate hinnangul võib-öelda, et sisekanalites **liikuva info jälgimine on töötajate jaoks möödapääsmatu**, et omada arusaama kontsernist üldiselt ning sellest, kus miski toimub. Lisaks tõid töötajad välja, et info levik annab töötajale kindlustunde enda ümber toimuva osas, aitab kujundada hästitoimiva kollektiivi ja mõjutab ka lojaalsust ettevõtte suhtes.

M33_A_JUHATAJA: Võib-olla siis see, et kui me saame infot, siis me saame ka „terve kollektiivi“, mis toimib lihtsal moel. See on kõige olulisem. /.../ Aga kui tahame tervet kollektiivi, siis on vaja ka maksimaalset läbipaistvust.

M7_IA_MÄEMEISTER: Tekib mingisugune stabiilsus. Kui on kättesaadav info, justnimelt konkreetset ettevõtet puudutav info, allüksust puudutavat info, siis tekib mingi stabiilsus inimestel. Inimesed hakkavad positiivsemalt suhtuma ja loomulikult mõjutab see ka tootlikkust.

M3_IA_SEPP: Sest kui see info antakse edasi suuliselt /.../ Info aga muutub selle käigus. See on siis, kui sa ei tea täpselt, mis, kus ja millal. Aga kui on kirja pandud ja igaiüks saab minna ja lugeda seda, siis tekib ka vähem igasuguseid kuulujutte kulisside taga.

Samas tõid fookusgrupis osalenud töötajad välja, et kõik ettevõtte töötajad ei ole kindlasti informeeritud selle osas, mis toimub kontsernis ja teistes ettevõtetes.

M22_A_LUKKSEPP: Kui nagu selles mõttes, et kas informeeritud on kõik või mitte, siis ei ole kõik. On ju inimesi kes tulevad, teevad oma töö ära, saavad palga kätte ja lähevad ära. Mõnede jaoks polegi üldse huvitav, mis toimub. Mõned isegi ei astu stendidele ligi. Lihtsalt – selline inimene. Seetõttu kõigi kohta nii öelda ei saa – ma arvan, et isegi 50% ei tea, mis toimub.

Tehnilise poole osas tõid fookusgrupis osalejad välja, et neile edastatav info on visuaalselt hästi loetav ja ka keeleliselt igati arusaadav.

N23_IA_LAADIJA: Formaadilt on leht hea. Nähtav, arusaadav ja teksti on hea lugeda. Siin on kõik korras.

H: Fotod?

N23_IA_LAADIJA: Fotod on ka head. Siinkohal – lehe vormi osas mingeid pretensioone pole. Siin on kõik hästi – nähtav ja värviline. Ja fotod on ka head tehtud – kvaliteetsed. Ja kirjutatud on ka hästi. Kõik.

Fookusgrupi tulemuste kõrval täiendavalt analüüsitud kvantitatiivses rahulolu-uuringust ilmnes, et **suurem osa töötajates nõustub, et igapäevaseks tööks vajalik info on neile õigeaegselt kättesaadav.** Selle väljaselgitamiseks koondas töö autor positiivsete vastuste alla viie hinnanguga skaala kaks kõrgeimat hinnangut („nõustun täiesti“ ja „üldiselt nõustun“) ning negatiivsete vastuste alla skaala kaks madalaimat hinnangut („pigem ei nõustu“ ja „ei nõustu üldse“). Siinjuures otsustas autor objektiivsuse huvides jätta käsitlemata valikud keskmise

hinnangu poolt „pigem nõustun“, sest sõnastuse poolest on tegemist pigem positiivse tunnusega, kuid tegelikkuses viie peamise hinnangu osas n-ö kuldse keskmisega.

Tulemusi analüüsides võib näha, et näiteks 2014. aasta uuringus nõustus 65% töötajatest täiesti või üldiselt sellega, et omab piisavalt informatsiooni Eesti Energias toimuvast (vastasid vaid juhid ja spetsialistid) ning 67% omas piisavalt informatsiooni oma ettevõttes (kaevandusettevõtte osa) toimuvast. Samas tasub välja tuua, et 13% vastanud töötajatest ei ole üldiselt või üldse nõus, et omavad piisavalt informatsiooni oma ettevõttes toimuvast – siinkohal olid **teostajate hinnangud valgekraede ehk juhtide ja spetsialistide omast madalamad**. 2012. aastal nõustus 50% ja 2010. aastal 55% kaevandusettevõtte töötajatest uuringus täiesti või üldiselt sellega, et igapäevaseks tööks vajalik info on õigeaegselt kättesaadav. 2012. aastal nõustus 56% ja 2010. aastal 61% sellega, et juht jagab piisavalt infot kontsernis toimuva kohta ja 48% (2012) ja 56% (2010), et juht jagab piisavat infot ettevõttes toimuva kohta. Samas oli viimase küsimuse puhul 2012. aastal 17% ja 2010. aastal 20% vastanuid, kes ei nõustunud pigem või üldse sellega, et juht jagab piisavalt informatsiooni ettevõttes toimuva kohta. Siinkohal olid **teostajate hinnangud taas valgekraede hinnangutest mõnevõrra madalamad**. 2010. aastal said töötajad erinevalt hilisematest aastatest võimaluse vastata ka sellele, kas majandusaasta üritusel jagatakse töötajale olulist ja kasulikku infot – 44% töötajatest leidis, et jagatakse. Ühtlasi said töötajad vastata ka infotunde puudutavale küsimusele, milles 38% leidis, et infotundidel jagatakse töötajale olulist ja kasulikku infot ning 22% seda nii ei arvanud.

Tasub märkida, et kuigi rahulolu-tulemused on iga järgmise uuringu puhul mõnevõrra kõrgemad, tasub ettevõtetel tulemustesse kriitiliselt suhtuda ja infokeskkonna parendamisele mõelda.

4.2.2. Kommunikatsioonikanalite ja info kasutamissagedus

Selleks, et analüüsida kaevandusettevõtte kommunikatsioonikanalite kasutamissagedust, on järgnevalt välja toodud fookusgrupi põhjal esile tulnud kvalitatiivsed tulemused ning seejärel ettevõtte rahulolu-uuringust tulenevad kvantitatiivsed näitajad.

Kanalite iseloomustamiseks paluti fookusgrupis osalejatel esmalt välja tuua, missuguseid kanaleid nad igapäevaselt tulenevalt oma töö iseloomust kasutavad. Selgus, et fookusgrupis osalenud seitsme töötaja seast kasutavad teiste kommunikatsioonikanalite seas **arvutit** vaid

kolm töötajat. Teiste kanalite osas toodi välja veel ka **telefon, e-post, siseveeb, stendid, siseleht, infokraan, i-kioskid**, aga ka **juhtkond, kollektiiv** ja **nõupidamiste vormis töökäskude süsteem**. Siinkohal tõid arvutit mittekasutavad töötajad ootuspäraselt välja valdavalt mitte-elektroonsed kanalid (telefon, stendid, info meistrite töökojas) ja arvutikasutajad vastupidi pigem elektroonilised kanalid (siseveeb, e-post). Eraldi infoedastusviisina toodi välja ka tootmisettevõtetes kehtestatud kindla korra järgi toimiv töökäskude süsteem, mida kasutatakse enim operatiivinfo edastamiseks.

M33_A_JUHATAJA: Internetis teed Eesti Energia esimese lehe (siseveeb) lahti ja loomulikult näed esimesena seda infot, mis seal on.

M33_A_JUHATAJA: No ja siis ülejäänud muidugi – meie siselehes ja sealne informatsioon. Muidu aga – infot saame juhilt, meil on suhtluseks ja info edasiandmiseks kindel töökäskude süsteem. Süsteem toimib nii, et oma nõupidamisel narjaadis (töögrupis) saame peamise info, siis ta liigub edasi suuremale narjaadile (nõupidamisele), kus osaleb ka direktor, seejärel liigub info osakonnapehistele nõupidamistele. Nii et see peab mingil moel jõudma...

M7_IA_MÄEMEISTER: No edasi tuleb juba läbi meistrite töökoja.

Kanalite kasutussagedust kommenteerides tõid töötajad välja, et neist „*kõik loevad*“ igakuiselt ilmuvat **siselehte** Meie Energia – hoolimata sellest, kas nad kasutavad arvutit või mitte. Töötajad rõhutasid, et siseleht on neile alati kättesaadav – kui pole aega seda oma osakonnast võtta, saab seda ka i-kioski juurest või bussist, millega töötajaid transporditakse.

Siseveebi jälgijad tõid esile, et intraneti näol on tegemist kanaliga, millest arvutiga töötavad töötajad igapäevaselt infot saavad ning mis on nende jaoks esmane infokanal. Otsest juurdepääsu ettevõtte siseveebile (arvuti kaudu) ja seal kuvatud uudistele omasid kolm töötajat – ülejäänutel oli võimalik lugeda samu uudiseid näiteks i-kioskist, mis dubleerib siseveebi infot arvutiga mittetöötavate töötajate jaoks. Arvutit kasutavate töötajate hinnangul on siseveeb võrreldes ajalehega kompaktsem (tõenäoliselt erinevate alajaotuste tõttu – näiteks kaevandusettevõtte töötajate arvutite veebilehitseja avaleheks on vaikumisi põlevkivienergeetika uudiste leht), sest teemad veebis on eraldatud ja on kohe aru saada, millised on töötajatega seotud fookused.

M3_IA_SEPP: No ütleme näiteks, et mul oli ka seal varem kabinet, oli arvuti ja sa ei pääse sellest mööda. Niikuinii avad esimese lehe ja seal on teated, pealkirjad. Sa nagunii lased silmadega selle kõik üle, et mis kuskil on. Ja siis hakkad seda läbi töötama ja lugema. Mõjutab ehk vaid see, et kui suur sul hetkel töökoormus on. Aga nagunii – käid läbi selle info või siis tuled pärast tagasi ja vaatad uuesti üle. Nagunii loed seda infot. Sest näiteks kui praegu tavaklient läheb Eesti Energia lehele (välisveebi), siis sealt ta sellist infot ei leia.

Stendide puhul tõid töötajad samuti välja, et need on kõikjal üleval ja seetõttu loetakse sageli ka neil olevaid teateid, mille seas on töötajate sõnul näiteks nii ametiühingutelt kui ka tööandjalt pärit infot.

M33_A_JUHATAJA: Aga käige läbi esimeselt korruselt – seal on nad kõikjal.

N23_IA_LAADIJA: Nad on igal pool.

M7_IA_MÄEMEISTER: Jah, nad on osakondades ka kõikjal.

M22_A_LUKKSEPP: Jah, kogu aeg kõnnime neist mööda ja näeme neid.

M7_IA_MÄEMEISTER: Kuidagi silm jääb ka korraga peale.

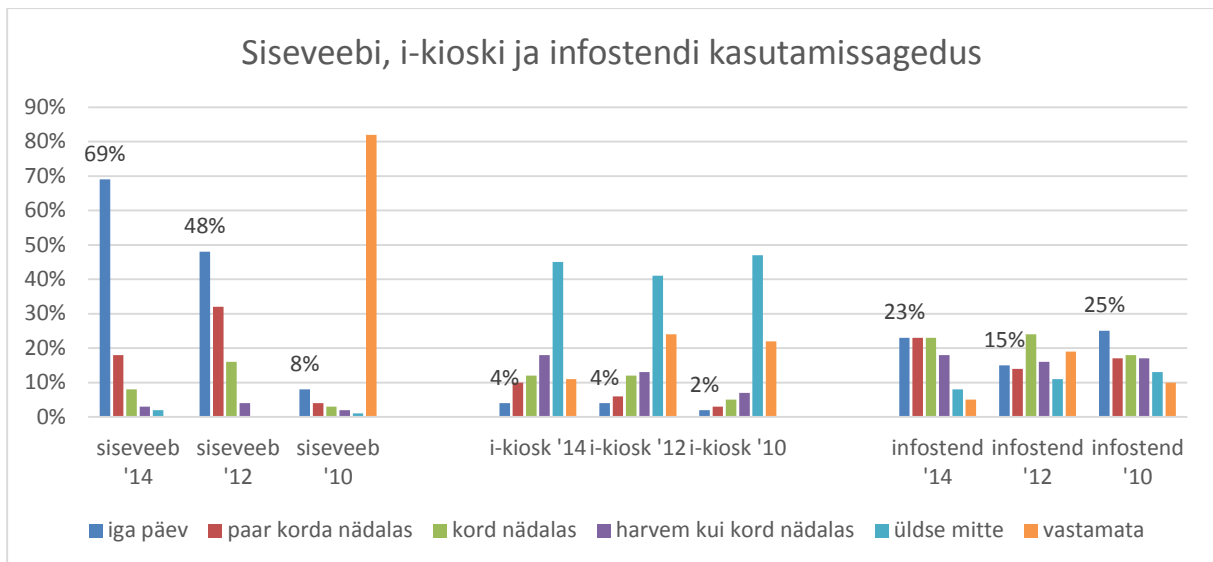
N23_IA_LAADIJA: Noh, kui ma nüüd nii enda järgi seda ütlen – kui ma sisenen osakonna territooriumile, siis seal ripub stend. Ma vaatan kohe graafikut – kõik on ilusti. Siis vaatan edasi – kas meil on mingeid uusi teateid ilmunud. Vaatan, mis mind sealt huvitab – sest nagunii on seda kõike vaja teada, et pärast mitte ringi joosta, et: öelge mulle, sest ma ei lugenud, ma ei teadnud seda. Loomulikult tunneme kõige vastu huvi. Kogu info ripub meil ka stendil ja me teame. Aga kui me midagi ei tea või midagi päeva jooksul muutub, siis meister annab meile sellest teada – aga tema saab selle loomulikult osakonnajuhilt teada.

Kaevandusettevõttega seotud **siseraadiot** said uurimisperioodil kuulata kaevandusettevõtte töötajate seast lokaalselt vaid elektrijaama territooriumil töötavad Logistikaettevõtte töölised. Seetõttu töid fookusgrupis osalenud Narva karjääri töötajad välja, et saavad raadiosaadete osas vaid e-maili teavitusi saadete eetris oleku aja ja sisu kohta ning kuulavad saateid veebist vastavalt sellele, kui atraktiivsed nendes kajastatud teemad parasjagu on.

M33_A_JUHATAJA: Jah, saame kirja, et täna on saade sellest ja sellest. Selle me vaatame alati ikkagi läbi. Aga seda, et pidevalt– seda ei ole. See sõltub infost – et kui on huvitav info, siis kuulame.

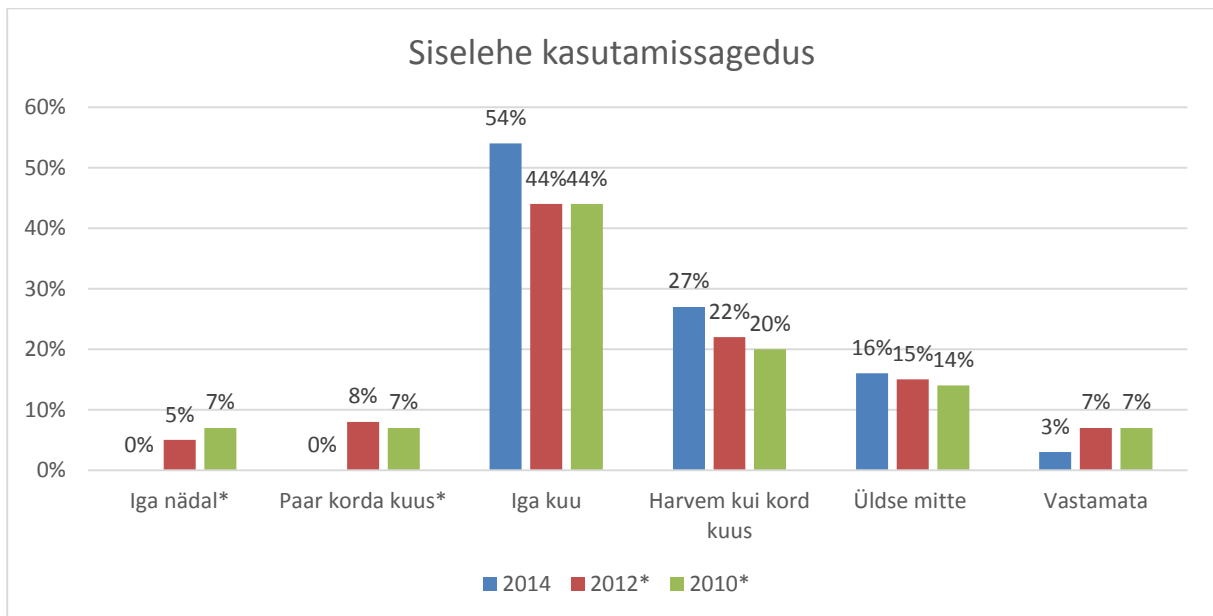
Kokkuvõttes tõdesid töötajad, et ühte kanalit, kuhu tuleb alati esmane info, ei saa määrata, kuna see on vastavalt töö iseloomule erinev.

Fookusgrupi hinnangutele täiendavalt analüüsitud rahulolu-uuringu tulemustest selgub sisekanalite (siseveeb, i-kiosk, infostend, siseleht) kasutussageduse osas, et **aastate jooksul on siselehe, siseveebi ja selle infot dubleerivate i-kioskite kasutamine kasvanud**. Siseveebist on kaevandustöötajate jaoks kujunenud igapäevane infoallikas, samas kui i-kioskit külastatakse pigem harvem kui kord nädalas ning kord kuus ilmuvat siselehte loetakse enamasti kord kuus. Infostendide kasutamissagedus varieerus töötajate seas, mistõttu on seal ühest trendi välja tuua ei saa. Tasub märkida, et uuringu käigus küsiti infot siseveebi kohta vaid veebiankeedis, i-kioskite ja infostendide kohta aga paberankeedis.



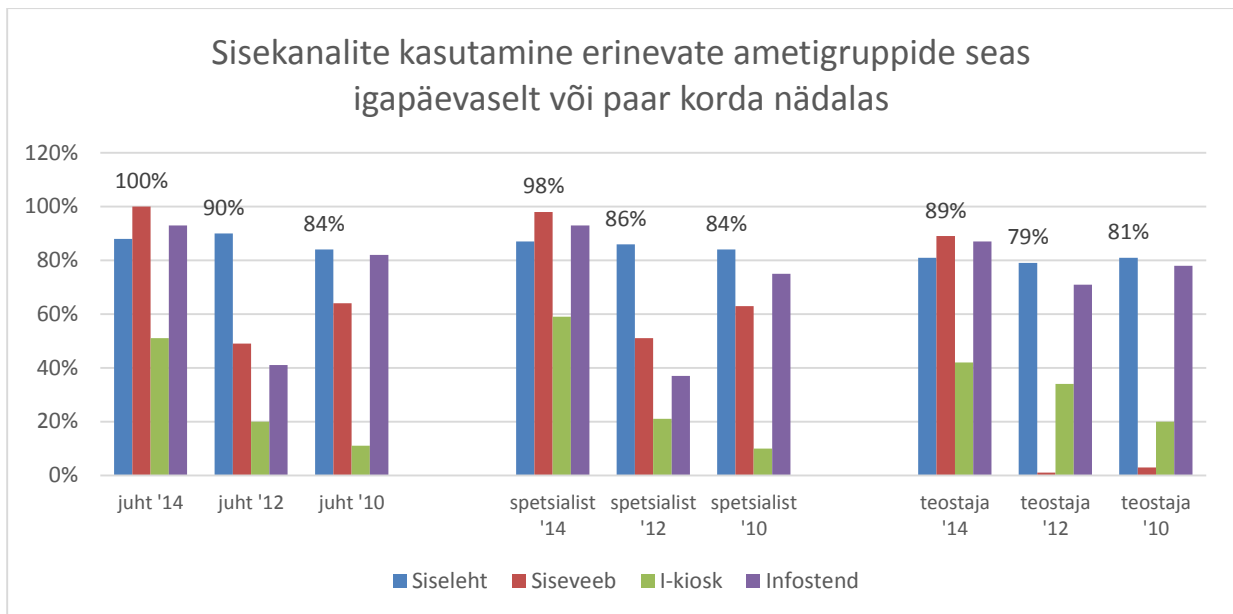
Joonis 1. Sisemiste infokanalite kasutamissagedus.

Siselehe loetavus on töötajate seas eraldi välja toodud, tulenevalt sellest, et siseleht ilmub kord kuus ja on teistes kanalites ilmuva infoga mõneti võrreldamatu.



Joonis 2. Siselehe kasutamissagedus.

Järgneval graafikul on toodud välja Eesti Energia kaevandusettevõtte sisekanalite kasutamise sagedus erinevate ametigruppide seas. Joonisel (vt Joonis 3) on toodud välja ametirühmad (juht, spetsialist, teostajad) ning märgitud ära, kui suur hulk nendest vastajatest on märkinud konkreetse kanali puhul kasutamissageduseks „iga päev“ või „paar korda nädalas“.



Joonis 3. Sisemiste infokanalite kasutamissagedus spetsialistide, juhtide ehk valgekraede ja teostajate ehk sinikraede seas, kes kasutavad kanaleid iga päev või paar korda nädalas.

Sisekanalite kvantitatiivne kasutamissagedus näitab, et siselehte loetakse üldjuhul kõigis ametigruppides (kolme aasta jooksul on muutus erinevate sihtgruppide seas olnud vaid 11%), samas kui siseveeb jõuab peamiselt juhtide-spetsialistideni (vaid 2014. aastal oli siseveebi kasutamise protsent teostajate seas 89% - enne seda oli see peaaegu olematu) ja infostendid ning i-kiosk pigem teostajateni – nii nagu ka fookusgrupis eelnevalt välja toodi.

4.2.3. Kommunikatsioonikanalite ja info kättesaadavus

Kanalite kättesaadavuse kaardistamiseks uuriti käesolevas töös töötajate tagasisidet nii fookusgrupi intervjuu kui ka rahulolu-uuringu põhjal. Fookusgrupi poolt antud hinnangud toodi eelnevas peatükis välja koos ülevaatega kanalite kasutusest. Kvantitatiivsed näitajad on aga lisatud rahulolu-uuringu põhjal segmentide järgi, kuid tuleb märkida, et need pole igal uuringu-aastal võrreldavad olnud, sest analüüsitavad objektid on vahetunud. Ainsaks võrreldavaks sisekanaliks kõigil aastatel on olnud siseleht, mis 2010. aasta tulemuste põhjal oli „alati kättesaadav“ 69% kaevanduse töötajate, 2012. aastal 73% ja 2014. aastal 74% töötajate jaoks.

Valgekraed (ehk juhid ja spetsialistid) - Erinevate ametialade lõikes võib uuringu põhjal näha, et 2014. aastal oli kaevandusettevõtte valgekraede ehk juhtide seas alati kättesaadavate kanalite osas esikohal siseleht (87%), seejärel infostendid (83%) ning siis i-kiosk (51%). Spetsialistide seas olid esikohal infostendid (89% „jah, alati on kättesaadav“), seejärel siseleht (86%) ning

siis i-kiosk (59%). 2012. aastal uuriti kanalite kättesaadavust kaevandustöötajatelt vaid siselehe osas ning seal oli juhtide protsent, kes vastasid „jah, alati on kättesaadav“ 90, spetsialistide sama näitaja oli 87%. 2010. aastal tõid juhid kättesaadavuse osas esmalt esile kaevanduste siselehe (83% juhtidest vastas „jah, alati on kättesaadav“) ning seejärel intraneti uudistel põhineva siselehe Välek (72%), mis moodustasid kaks peamist sisekanalit, mille infoliikumist uuringus analüüsiti. Spetsialistid tõid samal aastal samuti esmalt esile siselehe (83%) ning seejärel intraneti uudiste põhjal valmiva veebipõhise Väleki (74%).

Sinikraed (ehk teostajad) – 2014. aastal olid kaevanduste teostajate ehk sinikraede seas alati kättesaadavate kanalite osas samuti esikohal infostendid (78% - „jah, alati on kättesaadav“), teisel kohal siseleht (70%) ning kolmandal kohal i-kiosk (40%). 2012. aastal tõi 69% teostajatest välja, et siseleht on neile alati kättesaadav. 2010. aastal tõid teostajad kättesaadavate kanalite osas esmalt esile siselehe (69%) ning alles seejärel intraneti uudistel põhineva veebilehe Välek (18%).

Kaevandusettevõtte koondtulemus - Kõigi kaevandustöötajate koondvastuste põhjal selgub, et 2014. aastal toodi kõige paremini kättesaadavaks organisatsioonikommunikatsiooni kanalite puhul esmalt välja infostendid (78%), seejärel siseleht (74%) ning seejärel i-kioskid (42%) – tasub märkida, et siinkohal ei olnud analüüsitud hinnanguid siseveebi kättesaadavusele. 2012. aastal tõi kokkuvõttes 73% töötajatest välja, et kaevandusettevõtte siseleht on alati kättesaadav (teiste kanalite kättesaadavust ei uuritud) ning 2010. aastal tõi 68% kaevandustöötajatest välja, et siseleht on alati kättesaadav ja vaid 30% töötajatest, et veebiuudised on Väleki näol kättesaadavad.

4.2.3. Takistused info jõudmisel töötajani

Narva karjääri töötajate hinnangul ei ole neil enamasti siseinfo kättesaamisega probleeme. Probleemide esinemisel pidasid nad peamiseks põhjuseks **inimfaktorit**. Samas toodi välja, et info liikumist takistab vahel ka suur **geograafiline laialipaiknemine**.

M22_A_LUKKSEPP: Noh, nende puhul lihtsalt on nii, et nad sõidavad kohale, ruttu vahetavad riided ära, istuvad bussile ja neid viiakse ära sinna (koju päras tööd). Ja seal – millist infot sa seal kätte saad. Loomulikult – mitte keegi ei hakka viivitama siin nende graafikute ja stendide läbilugemisega, sest on vaja koju sõita. /.../

M3_IA_SEPP: Meil on – ütleme nii – üsna raskendatud olukord selle poolest, et me oleme igale poole laiali pillutatud. Me ei tööta kõik ühes kohas. Vot näiteks kui võtame Mäetehnika, siis seal on kõik koos. Aga siin – keegi on – erinevates kohtades kõik – keegi on ekskavaatoris, keegi seal...

M33_A_JUHATAJA: 30 kilomeetri raadiuses oleme üksteisest.

M3_IA_SEPP: Seetõttu jah – need, kes siin n-ö kombinaadis (rikastusvabrikus, tehases, tsehhis) töötavad, need nendel on palju lihtsam infot kätte saada. Seetõttu siin ka – ainult öelda, et raadio – nii päris ei saa öelda. Sest mina hakkas kuulama, aga keegi tranšees – vabandage – on sellest „ära lõigatud“.

M33_A_JUHATAJA: Me püüame isegi infot, mis muidu kohale ei jõua, näiteks – isegi sammuvast ekskavaatoris jagame siselehte.

Seega võib informantide tagasisidest järeldada, et nad mõistavad, et nendeni info saatmine on keeruline ning aitavad sellest tulenevalt ka ise võimalusel info levitamisel kaasa. Info levikut puudutava tehnilise lähenemise kõrval vaadatakse aga järgmises peatükis lähemalt ka seda, mida arvavad kaevandusettevõtte töötajad neile kommuniqueeritud info sisust.

4.2.4. Hinnangud kommuniqueeritavatele teemadele

Üldiselt hindasid fookusgrupis osalenud töötajad sisekommunikatsiooni kanalite kaudu levitatava **info huvitavaks ja oluliseks**, sest töötajal on tarvis teada, millega ettevõtte tegeleb. Lisaks tõi varasemalt teises ettevõttes töötanud töötaja välja, et huvitav on lugeda ka teiste ettevõtete kohta, nt oma varasema n-ö emaettevõtte tegemiste kohta.

Enim huvi pakkuvate teemade osas tõi osad fookusgrupis osalejad esimesena välja oma **ettevõtte sees toimuvat puudutava info**, seejärel aga keskkonna nende ümber ehk info selle kohta, **mis toimub kontsernis**. Teised töötajad tõi täpsustavalt välja selle, et esikohal on **igapäevatööd** (nt tootmiskoguseid) puudutav info, seejärel **tulemustasuga** seotud teemad ning siis **tööohutust** puudutav teave – alles seejärel aga **ametiühingutelt** ja mujalt laekuv info. Samas rõhutasid töötajad, et see, milline teema töötajat huvitab, sõltub ka töötaja ametikohast, kuigi erinevate teemade vahel on ka teatavad seosed.

M3_IA_SEPP: Võib öelda, et see on sellepärast nii, et neil (viitab M33_A_JUHATAJale) on tootmisosakond, meie oleme „abistav“ üksus. Aga igal juhul ütleme, et kõik sõltub jah – tööst ja tasust. Meie sõltume n-ö nendest (viitab M33_A_JUHATAJale). Meie preemia ja kõik sõltub nende toodangust.

N23_IA_LAADIJA: Noh mina olen põhimõtteliselt muidugi kolleegidega nõus. Ainult et nemad on toodangu peal, aga meie laeme seda, mida nad tootsid. Loomulikult jälgime samuti töötasu ja graafikuid ja vaguneid ja seda, kui palju oleme ära laadinud, kui palju ei ole ära laadinud. Ehk et – kõike.

Samas olid osad fookusgrupis osalejad pettunud, et siselehte teemad on erinevalt varasematest aastatest **keskendunud nüüd pigem „ümbertöötlejatele“** (ehk ettevõtetele, kes töötlevad kaevurite poolt kaevandatavat põlevkivi elektriks või õliks vm) ning vähem kaevuritele. Selline suhtumine tuleneb tõenäoliselt asjaolust, et varasemalt rohkem põlevkivikontserni ettevõtetele

(esmalt ainult kaevandustele, 2010. aastast aga ka tehnoloogiatööstusele ja hiljem ka õlitööstusele ning alates 2014. aastast ka elektrijaamadele ja kontserni-teemadele) suunatud siselehe kontseptsioon muutus 2014. aasta alguses, mil 40 aastat Eesti Kaevuri nime kandnud siselehele anti n-ö kontsernilikum nimi – Meie Energia.

M33_A_JUHATAJA: Jah – ta on „meie energia“, ainult et rohkem tähelepanu on suunatud ümbertöötlejatele – energeetikutele, õlitööstusele...

/.../

M33_A_JUHATAJA: Aga meid on kuidagi ära unustatud...

M3_IA_SEPP: Ütleme nii, et varem, kui oli ajaleht Eesti Kaevur, oli rohkem juttu meie ettevõtetest.

/.../

N23_IA_LAADIJA: Vot ma tahan teile öelda - no näiteks on nii, et meist üldse midagi ei ole siin. Justkui meie osakonda ei olekski olemas. Vot, milles on asi.

Sestap avaldasid fookusgrupis osalejad soovi, et sisekanalites võiks kajastuda rohkem infot nii nende enda ettevõtte (nt fookusgrupi töötajate puhul Narva karjääri) kohta kui ka ettevõtte arengute kohta. Küll aga tõdeti ühiselt, et teiste ettevõtete töötajatele pole ehk ühe ettevõttega seotud spetsiifiline info niivõrd huvitav.

M3_IA_SEPP: Jah Narva kohta. Narva karjäärist, Estonia kaevandusest. Kus, mis, millal. Millised on arenguplaanid. Muidu ei saa ümberkorraldustest aru. Inimestel pole piisavalt infot ja siis hakkab pihta: ahah, panevad kinni! Müüvad maha! Lõikavad katki! Selles plaanis tahaks muidugi rohkem infot omada.

/.../

M3_IA_SEPP: Ütleme näiteks, et oli käimas laienemine – nagu oli siin (kaevandusettevõtte) kui juhiks oli (endine juht), kui keegi mäletab. Meid koguti kokku ja selgitati, et vot 2008-2015 aastani plaanime seda ja seda. Pärast, kui midagi muutub, siis öeldi, et – nüüd muudame seda siin. Inimesed kõik teadsid seda. Et mille poole ettevõtte püüdleb, kuidas aasta möödus, mida kaotasime ja mida juurde saime, millised plussid, miinused – vot see kõik. Ja siis on vähem neid möödarääkimisi, vaeleusaamu inimestel.

Sisekanalitele antud hinnangute osas tõid töötajad välja, et siselehe näol on tegemist **informatiivse ja küllusliku materjaliga**. Samas hindas üks fookusgrupis osalejatest, et üldiselt kajastatakse teemasid sisekanalites ilustavas toonis.

M7_IA_MÄEMEISTER: Ma arvan, et see ikkagi pole õige. Ikkagi peab tooma välja mingid kohad – sellised valupunktid nagu. Et inimesed teaksid, millega nad töötavad, milliseid probleeme lahendatakse.

M33_A_JUHATAJA: /.../ Informatiivsust võiks juurde lisada. /.../ Miks (konkureeriv ettevõtte) seisab oma huvide eest välispildis, aga meie ei tunne, et keegi meie huvide eest seisab? Et peaks palju agressiivsemalt minema vabariiklikule tasandile ja survestama. /.../ Meid jäetakse maast ilma, töökohtadest võidakse ka ilma jätta – ja meie võtame seda kõike vaikides vastu.

/.../

M33_A_JUHATAJA: Me peaksime kindlasti sellistele etteheidetele vastama, mis sealt tulevad. Ja peab olema info ka seespool.

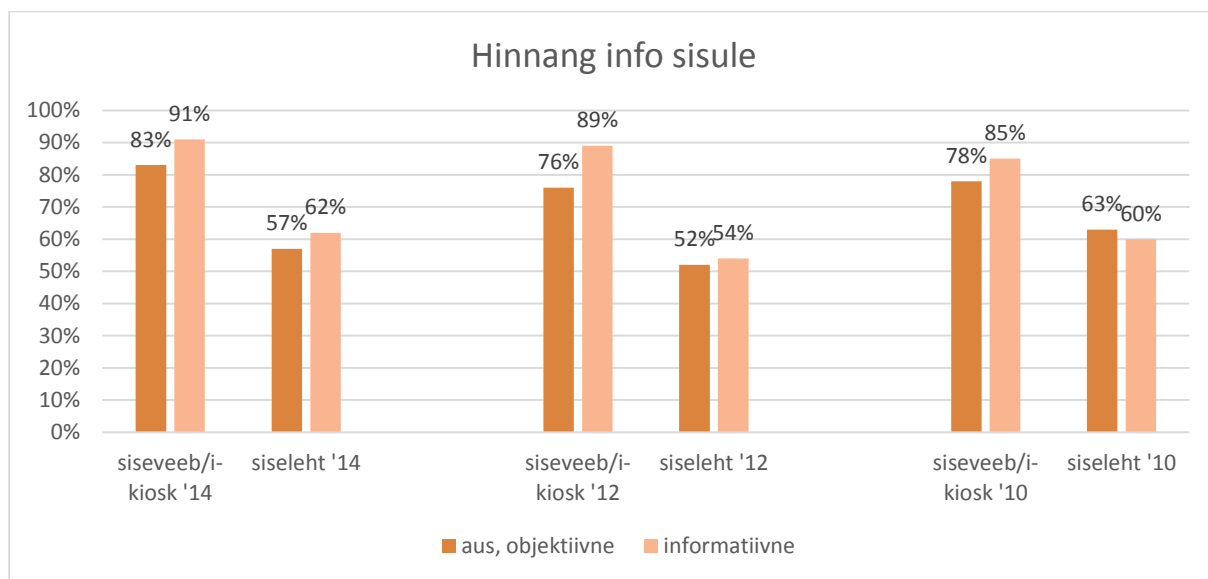
H: Et nii seespool kui ka väljaspool?

M33_A_JUHATAJA: Nojah. Sest muidu – nemad kõik teavad, aga meie...

M3_IA_SEPP: Tuleb välja justkui nii, et nemad annavad meile kõrvakiilu ja meie pöörame lihtsalt teise põse ette.

M33_A_JUHATAJA: Just-just! Sellele peab vastama. Ja siis on selge ka juhtkonna ning ettevõtte positsioon.

Kvantitatiivne hinnang info sisule - Kommuniqueeritavate teemade osas on võimalik tuua välja ka kvantitatiivsed hinnangud kolme viimase rahulolu-uuringu (2014, 2012, 2010) põhjal – nii siselehe kui ka siseveebi osas. Nende andmete põhjal võib välja tuua, et kaevandusettevõtte töötajad on hinnanud siseveebi sisu (sama, mis ka i-kioskis) võrreldes siselehega viimase kolme uuringu jooksul ausamaks ja objektiivsemaks ning ka informatiivsemaks. Ühtlasi võib märgata (vt Joonis 4), et **siseveebis kuvatud info maine on töötajate seas aastate jooksul järjepidevalt tõusnud**, samas kui siselehe hinnangutes võib madalamaid hinnanguid märgata. Joonist vaadeldes tasub arvestada, et vastuseid võib mõjutada ka asjaolu, et siseveebi ja siselehe lugejaskonnad on erinevad, st osadel töötajatel (peamiselt sinikraedel) pole siseveebile juurdepääsu, kuid samas on neil juurdepääs i-kioskile, mis dubleerib siseveebi. Seega vastas 2014. aasta uuringu põhjal siseveebiga seotud küsimustele 187 töötajat (valgekraed) ja i-kioskiga (ehk siseveebi infot dubleeriva infokanaliga) seotud küsimustele 1139 töötajat (sinikraed) ning mõlemad töötajasgrupid kokku (ehk 1326 töötajat) vastasid siselehte puudutavatele küsimustele.



Joonis 4. Töötajate hinnangud sisekanalis kommuniqueeritava info sisule.

Info sisu arusaadavus – Rahulolu-uuringutes on aastate jooksul mõõdetud jooksvalt ka hinnanguid kommuniqueeritavatele teemadele arengusuundade ja muudatuste arusaadavuse kaudu. Sellest tulenevalt hindas 2014. aasta rahulolu-uuringus 74% kaevandusettevõtte töötajatest, et on täiesti või üldiselt nõus, et saab aru Eesti Energia arengusuundadest (vastasid vaid juhid ja spetsialistid) ning 72%, et saab aru tema ettevõtte (kaevandusettevõtte osa) arengusuundadest. 80% vastajatest on täiesti või üldiselt nõus, et saab aru viimasel paaril aastal

oma ettevõttes toimunud töökorralduslike muudatuste ajalikkusest ning 76% nõustub, et teda teavitati tööd mõjutavatest muudatustest õigeaegselt. Samas tasub välja tuua, et 12% vastanud töötajatest ei ole üldiselt või üldse nõus, et saab aru viimasel paaril aastal oma ettevõttes toimunud muudatuste vajalikkusest. 2014. aasta vastuste seas on näha kõrgemaid hinnanguid valgekraede ehk juhtide ja spetsialistide seas ning madalamaid hinnanguid teostajate seas (kõige madalam hinnang töökorralduslike muudatuste vajalikkuse mõistmisele).

Tulenevalt 2012. ja 2010. aasta uuringutulemuste sarnasusest saab neid omavahel edukamalt võrrelda. 2012. aastal hindas 45% ja 2010. aastal 54% töötajatest („nõustun täiesti“ või „üldiselt nõustun“), et nende juht selgitab, kuidas aitab töötaja tegevus kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Samas esines 2010. aastal lausa samas 20% töötajaid, kes sellega ei nõustunud („ei nõustu üldse“, „pigem ei nõustu“). 36% (2012) töötajate hinnangul teadsid nad, millised on kütuste valdkonna (kuhu kuulusid ka kaevandusettevõtte töötajad) arengusuunad ja plaanid (2010. aastal 47% samas küsimuses kontserni plaanide osas) ning 34% (2012) ja 39% (2010) hinnangul teadsid nad ka seda, millised on nende ettevõtte arengusuunad ja plaanid, kuigi 2010. aastal ei nõustunud selle väitega 13% töötajatest. Vaid 33% (2012) ja 31% (2010) töötajatest hindas, et sai aru viimasel paaril aastal ettevõttes toimunud töökorralduslike muudatuste vajalikkusest, samas kui 28% töötajatest oli 2010. aastal vastupidisel arvamusel. 43% (2012) ja vaid 31% (2010) töötaja hinnangul teavitati neid nende tööd mõjutavatest muudatustest õigeaegselt. Samas ei nõustu selle väitega 16% (2012) ja 28% (2010) kaevandusettevõtte töötajatest. Muudatusi puudutavate väidete puhul olid teostajate hinnangud valgekraede (juhid, spetsialistid) hinnangutest mõnevõrra madalamad.

Täiendavad kommentaarid fookusgrupis osalenutelt - Käesoleva peatüki lõpetuseks on toodud välja ülevaade sellest, missuguseid huvipakkuvaid teemasid tõid fookusgrupi töötajaid välja neile **stiimulmaterjalidena jagatud siselehe ja siseveebi** analüüsimise käigus. Esimene fookusgrupis osaleja tõi välja, et pöörab esmalt tähelepanu *meelelahutusteemadele* siselehe viimasel leheküljel (õnnitlused, anekdoodid jne). Kolm teist töötajat tõi aga välja, et otsivad kõigepealt materjalidest infot *oma ettevõtte* kohta ja vaatavad seejärel üle ka *kontserni tegemiste* kohta käiva info. Viies töötaja selgitas, et ei tunne huvi selle vastu, mida ettevõtte *oma kulude haldamisest* räägib, kuid vaatab pigem *persoonilugusid* tunnustusi saanud kolleegidest ning *spordi ja tööohutusega* seotud infot. Ka kuues töötaja tõi välja, et talle jäid stiimulmaterjalist enim silma *persoonilugu* ja rubriik tema *varasemas „emaettevõttes“* toimuva kohta. Seitsmes töötaja oli aga teisel arvamusel, rõhutades, et teda huvitavad just enim *toodangu* ja *investeeringuga* seotud teemad, tuues näiteks Tehnoloogiatööstuse korstnate ehitusloo. Eraldi

toodi huvitavana esile veel ka üleüldiselt ettevõtet puudutav info näiteks toimuvate *konverentside* kohta.

Eelpool välja toodud eksperiment võimaldas ühe näitena selgitada välja organisatsioonikommunikatsiooni sihtgrupi tagasiside konkreetsetele infokanalitele ning andis sellega võimaluse infot edaspidi vastavalt tagasisidele ja vastavalt vajadusele ümber korraldada. Sellest tulenevalt ongi järgmises alajaotuses täpsem ülevaade, millised on parimad viisid info korraldamiseks kaevandusettevõtte praktika näitel.

4.3. Parimad praktikad tööstusettevõtte kommunikatsiooni planeerimiseks

Käesolevas alajaotuses on Eesti Energia kaevandusettevõtte näitel välja toodud olulised aspektid, mida tuleks organisatsioonikommunikatsiooni puhul arvestada ja mida teha, et organisatsioonikommunikatsioon tööstusettevõttes soovitud kujul oma eesmärgi täidaks. Tulemustes esitletakse peamiselt **süvaintervjuudest** ja **fookusgrupi** uuringust saadud sisendid.

4.3.1. Tööstuskommunikatsiooni eripärad ja mõjurid

Kommunikatsiooni mõjutavaid tegureid vaadeldes tõi sisekommunikatsioonijuht välja asjaolu, et kuigi tööstuse organisatsioonikommunikatsiooni jaoks võib koostada aastase kommunikatsiooniplaani, lisandub siiski lauale **väga palju ad hoc teemasid**. See näitab sisekommunikatsioonijuhi hinnangul seda, kus inimeste ideed sünnivad ning sellise paratamatusega tuleb tegevusi planeerides arvestada. Lisaks tuleb kommunikatsioonijuhi hinnangul arvestada organisatsioonikommunikatsiooni planeerimisel ka sihtrühma **emotsionaalsust**, milles põimuvad nii keele, piirkonna kui ka kommete eripära – ka kommunikatsioonispetsialist ja personalijuht tõi välja nii kultuuri-kui ka keele-aspektid.

/.../ kui me teeme vene keeles mingit teadet või tõlgime seda vene keelde, siis tuleb arvestada, kuidas see kõlab vene keeles ja kas see sobib siiski. Kas see ei ole kahemõtteline. /.../ tuleb arvestada erinevaid kalendreid. Kui me võtame näiteks õigeusu kalendri ja kui näiteks samal päeval toimub vene jõulupüha ja me teeme samal päeval mingi ürituse – siis võib-olla keegi solvub. Neid asju on vaja teada ja arvestada, on vaja leida kompromisse ja teada tausta. (kommunikatsioonispetsialist)

Lisaks tõi kommunikatsioonijuht kaevandusettevõtte erisustena välja ka **geograafilise hajususe**, mis tähendab, et inimesed on tihti füüsiliselt erinevates kohtades ning kõikideni samal

ajal jõudmine on raskendatud. Ka kommunikatsioonispetsialist tõi välja, et tal on vaja pidevalt planeerida, kuidas olla oma kolmes ettevõttes ja kajastada nende erinevaid teemasid, tulenevalt töötajate erinevatest huvidest – ma pealt, maa alt ja liikumises (nt Logistikaettevõtte puhul). Samas arvas personalijuht, et võrreldes näiteks nii Eestis kui ka Euroopas laialipaiknevate Statoili bensiinijaamadega võib öelda, et kaevandusettevõtte üksused paiknevad isegi üsna üheskoos. Küll aga raskendab tööstusettevõtte kommunikatsiooni kaevanduse näitel kommunikatsioonijuhi ja personalijuhi arvates asjaolu, et kaevandusettevõtte töötajad ei ole tulenevalt oma **töö eripärast** (nt töö maa all) pidevalt ettevõtte kommunikatsioonikanalite läheduses või töötavad erinevates **vahetustes**.

/.../ Sa ei saa nagu infot korruga edasi anda ja see paneb sulle piiri, sest tootmisest inimesi välja võtta niimoodi grupiti – sa ei saa tootmist seisma panna või ise sõita kõikide ekskavaatorite juurest läbi või kõikidest tranšeedest läbi, et seda infot grupiti jagada. /.../ (personalijuht)

Vahtustele täiendavalt tuleb personalijuhi hinnangul arvestada, et sageli on töötajad **ühes kohas koos võib-olla vaid 15 minutit** enne töö algust ja pärast töö lõppu.

/.../ Muidu oleks ju väga hea, et – kas või, kui sul on näiteks tootmisettevõtte suur tsehh – sa lülitad korraks masinad välja, sa pead selle koosoleku ära, räägid info edasi ja kõik teevad tööd edasi. Aga meil võib inimene sattuda nädalas korra, lähtuvalt oma töögraafikust, üldse ettevõttesse. Ja siis kui tema juht parasjagu ei räägi sellest konkreetsest asjast, siis tema jääbki sellest infost ilma. /.../ (personalijuht)

Kommunikatsioonispetsialisti hinnangul tuleb arvestada lisaks ka tööstuse selge **hierarhiaga**, mis on tootmisettevõttele omane ja millest näiteks kasvõi ohutuse tagamise mõttes ei saa ümber. Personalijuht toob erisuste osas välja ka ettevõtte **mastaapsuse** – pea 7000 töötajaga Eesti Energia kontserni kaevandusettevõttesse kuulub enam kui kolmandik ehk 2600 töötajat, kellega info jagamisel arvestada tuleb. Sellele lisaks tuleb arvestada ka **maatriksjuhtimisega**, kus ühelt poolt juhitakse töötajaid funktsionaalne juhi ja teisalt hierarhilise juhi kaudu – ka seal tekib personalijuhi sõnul alati küsimus selle osas, kumb juhtidest peaks infot kommunikeerima. Lisaks tekivad personalijuhi sõnul **erisused ka töötajate vanusest** tuleneva infokandjate kasutamisoskuse osas – nii näiteks on kaevandusettevõttes personalijuhi hinnangul 600 arvutikasutajat ja 2000 arvutit igapäevaselt mittekasutavat töötajat.

/.../ Võib-olla ka see, et meie töötajad on suhteliselt eakad – nii et nad võib-olla ei kasuta kõiki neid kommunikatsioonivõimalusi, infokandjate võimalusi. Et näiteks i-kioskit nad ei pruugi kasutada, mis sest, et see meile tundub hästi lihtne. Aga isegi seda nad võib-olla ei kasuta hea meelega – see, kes arvutikasutaja ei ole. /.../

Tootmisdirektor tõi omalt poolt välja vajaduse töötajate jaoks **infot selekteerida**, tulenevalt sellest, kes kasutavad tööalaselt arvutit ja kes mitte – seda nii info levitamiseks valitud kanalite kui ka levitatava info sisu osas.

/.../ on olemas erinevad sihtgrupid rasketööstuses ja erinevad vajadused selle info järgi – kellele mida. Allapoole midagi lihtsamat, personaalsemat, tema otsese tööga seotud. Ja see ülemine ots, kellel on siis arvutid ja monitorid ees – siin tahaks kuulda ikkagi kontsernis toimuvast. Siin ülevalpool – on nad siis juhid või juhihakatised – tal on ambitsiooni, karjäärimõtteid, ta tahab kõigest hästi palju teada, kaasa mõelda, targana näida, aga selleks on tal ka muud infot vaja. Ja see ongi selline rasketööstuse spetsiifika. /.../ Sellega tuleb arvestada, mitte nii, et igaihele sama vitsaga. /.../

Siinkohal on näha, et kommunikatsiooni planeerijate hinnangul esineb tööstusettevõttes mitmeid eripärasid, millega kommunikatsiooni strateegilisel planeerimisel eesmärgi täitmiseks arvestada tasub. Järgnevalt on aga välja toodud, missugused neist eripäradest on ühtlasi ka takistused, mis pärsivad info liikumist tööstusettevõttes.

4.3.2. Tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni peamised takistused

Kommunikatsioonijuhi hinnangul mõjutavad või takistavad info vaba liikumist töötajate **asukohad, ametialad, vahetustes töö, huvi puudumine jagatava info vastu ning infotarbimise harjumused ja oskused**. Lisaks tõi ta välja ka **konkureerivad asjad ja teemad**, mistõttu ei jõuta vähese ajalise ressursi tõttu sisekanalite lugemiseni – ka tootmisdirektor tõi välja, et **ajapuudus** on sageli töötajate infotarbimisel takistuseks. Kommunikatsioonispetsialisti hinnangul mõjutab info liikumist paljuski ka see, **millal teated töötajateni jõuavad**. Personalijuhi hinnangul mängib olulist rolli ka juhi kompetents info jagamisel ja selle tõlgendamisel.

/.../ Sa pead juhina võtma mingi kindla seisukoha ja kui sa seda otsust kommunikeerid – noh, näiteks kui see on mingi otsus – siis sa ei saa ise seda hinnata, vaid sa saad öelda „ja me teeme nii“. Sa ei saa öelda, et „see on nii vale otsus, aga me peame tegema“. Vaid „see otsus on selline ja me hakkame edaspidi nii käituma“. /.../ Aga seda aitaks võib-olla vältida selgete sõnumite kirjapanek juhtidele sellistes olukordades. Ehk siis me ei lasegi neid tõlgendada, vaid me anname neile tööriista. /.../ (kommunikatsioonispetsialist)

Ka tootmisdirektori hinnangul võib olla siseinfo tarbimisel takistuseks see, et kõikidel töötajagrupidel **pole pääsu kõikide kommunikatsioonikanaliteni**, kuigi erinevaid kanaleid on palju. Lisaks võib tema sõnul olla vahepeal ka n-ö **sulgureid**, kes ei saa teemast aru, ei pea infot piisavalt oluliseks, ei oska või lihtsalt ei viitsi infot edasi anda.

4.3.3. Näited kaevandusettevõtte praktikast

Järgnevalt on välja toodud mõned positiivsed ja negatiivsed näited kaevandusettevõtte kogemustest organisatsioonikommunikatsiooni korraldamisel.

Edulood

Sisekommunikatsioonijuhhi hinnangul on olnud kaevandusettevõtte organisatsiooni-kommunikatsiooni edukaks näiteks üleüldine **emotsionaalne lähenemine** temperamentsle sihtgrupile, aga ka pisemad põhimõtted, nagu siseveeb internetilehitseja avaaknana. Kaevandusettevõtte puhul tõi ta konkreetsete näidetena välja **kontserni õlistrateegia** ja **väärtuste** teema sisemise kommunikatsiooni. Nende näidete varal tagati edu läbi süsteemse töö ja teemade põimimise erinevatesse tegevustesse.

/.../ Et me pole nagu lihtsalt kirjutanud ühte artiklit, et „Meie strateegia on elektri ja õli koostootmine ja sellest tulenevalt nüüd, eks ole, on juhtunud ime ja kõik kaevanduse töötajad on tähele pannud“, vaid see on nagu pigem see, et sa väga erinevates teemades või erinevates olukordades tõstad sedasama sõnumit pilti, ükskõik, kas see on siis juhatuse esimehe kõne Energiarahva peol, plakatil kuskil, piltidega välja toomine, et õli ja elekter koos, kas ta käib läbi siis, eks ole, aastakonverentsilt, et kaevanduste juhid, kõik, kes seal istuvad – paarsada inimest – et see n-õ nendele teadvusesse läheb, sest nemad on ju selle suhtumise n-õ info edasikandjad oma meeskondades. /.../

Nii kommunikatsioonispetsialisti kui ka tootmisdirektori jaoks on õnnestunud näiteks ka hiljutine **tööõnnetuse kommunikatsioon**, mille ajal liikus info nii avalikesse kui ka sisekanalitesse üsna kiirelt ning seda reguleeriti ja täiendati vastavalt avalikkuses ilmunud spekulatsioonidele. Eraldi näitena tõi spetsialist välja ka Logistikaettevõtte **transpordijuhhi vahetuse, kus ametikoha sai naisjuht** ning kuna see on kaevanduses tähelepanuväärne, sai selle kohta tehtud tänu heale koostööle ja kiirele siseinfo edastusele ka ülevaatlik kajastus, millele tuli positiivset tagasisidet.

Personalijuht tõi omalt poolt kaevandusettevõtte positiivse sisekommunikatsiooni kogemusena välja **muutuste kommunikatsiooni** „Aidu III“ projekti osas, mil info kaevanduse avamata jätmisest jõudis infokoosolekute, juhtide ja personaliinimeste kaudu kõigi töötajateni, sisekommunikatsioon ja väliskommunikatsioon toimisid ning infokillud moodustasid terviku. Sama mudelit kasutati personalijuhi sõnul ka hiljem, 2013. aastal Viru kaevanduse sulgemisel, kus olukord oli lihtsam – võeti aluseks Aidus tehtu ja püüti õppida kogemustest. Kuna käesoleva töö autor oli Viru projektiga ka ise seotud, tasub siinkohal välja tuua, et projekt

hõlmas endas info levitamist juhtide ja personalitöötajate kaudu, lisaks anti jooksivaid ülevaateid projekti seisust infostendide, siselehe ja siseveebi kaudu, viidi läbi töötajatele mõeldud infokoosolek, korraldati koostöös Töötukassaga töötajatele mõeldud töömess, tehti koostööd ametiühingutega ning tagati sellega olukord, kus töötajad olid projekti eesmärkide, põhjuste ja enda rolli osas projektis pidevalt informeeritud. Sellest tulenevalt olid töötajad küll kaevanduse sulgemise pärast kurvad, kuid mõistsid sulgemise vajalikkust ega osutanud muudatustele tugevat vastupanu, vaid aitasid sulgemisetappe edukalt ellu viia. Projekti kulminatsiooniks võib pidada töötajatele korraldatud tänuüritust kaevanduse sulgemispäeval – sellel osales suurem osa kaevanduse paarisajast töötajast, keda tänati nii sõnavõttude kui ka meenetega tehtud töö eest ning kes said ka ise soovi korral oma meenutusi teistega jagada.

Õppekohad

Mitte nii edukalt õnnestunud sisekommunikatsiooni näidete osas tõi kommunikatsioonijuht välja **rahvusvaheliste arenduste** teema sisemise kommunikatsiooni, kus teemad läksid „*natukene nagu universumisse kaevanduste mõttes*“. Kommunikatsioonijuhi hinnangul oleks siinkohal pidanud Ida-Virumaa kolleegidele organisatsioonikommunikatsiooni kaudu süsteemsemalt lähenema – selgitama projektide eesmärgi ja vajalikkust ning kujundama sel moel järk-järgult Ida-Virumaa kolleegide teadlikkust, mis näiteks Tallinna kolleegidel tekkis umbes poole aasta jooksul alates välisprojektide kommunikatsiooni algusest. Teise õppekohana tõi ta välja **Narva Energijooksu** sisemise kommunikatsiooni, kus osalejate hulk ei sümboliseeri justkui tegelikku pühendumist vaid lihtsalt töötajatele mõeldud kingituse pärast registreerumist ning tegelikult jooksmisest kõrvalehoidmist. Samas arvas kommunikatsioonijuht, et siinkohal polegi ehk niivõrd suur roll kehvval kommunikatsioonil, vaid põlvkondade ja teatud mõttes ka kohaliku kultuuri omapärasel suhtumisel, milles võib tunda teatud mõttes mõtlemisviisi, et „*tööandja ärakasutamine või n-ö „lohku tõmbamine“ on natuke nagu popp*“. Seda suhtumist püütakse kommunikatsioonis siseartiklite sõnumite kaudu pidevalt muuta. Ka kommunikatsioonispetsialist tõi välja, et **ürituste kommunikatsiooni** osas on veel arenguruumi, kuid pigem selles plaanis, et info ürituse kohta saabuks töötajate jaoks kiiremini, oleks õiges keeles ja ka visuaalselt hästi loetav. Personalijuhi hinnangul oli õppekohaks aga kevadine **juhtide vahetuse kommunikatsioon** kaevandusettevõttes, mille osas info juba lekkis, kuid ametlik kommunikatsioon muutuse osas puudus. Tema selgituste kohaselt näib autorile, et oleks olnud kasulik kokku leppida, kas ja kuidas juhtide inforingis edastatud teave muudatuste kohta edasi hakkab liikuma – nt kas iga juhi kohustuseks saab teavitada oma töötajaid eelseisvast muudatusest või teavitatakse töötajaid muudatusest esimesel

võimalusel korporatiivsete infokanalite kaudu. Tootmisdirektori jaoks oli **tööõnnetuse teemade kommunikatsioon** lisaks edukale näitele varasematel aastatel ka õppekohaks, sest alati pole koostöö olnud nii sujuv ning sellest tulenevalt on avalikustatud infot, mida näiteks ei tohi enne kinnituse saamist veel avalikustada. Siinkohal on ettevõttes leitud nüüdseks lahenduse tänu tootmisdirektori poolt eelpool välja toodud põhimõttele, mille kohaselt on info edastamise süsteem ja järjekord tänaseks põhjalikult kokku lepitud ning sõnumid kooskõlastatakse enne väljasaatmist täiendavalt ka tootmisvaldkonna eest vastutavate juhtide/spetsialistidega.

/.../ Nüüd me oleme ikkagi saanud nii, et oleme töötanud enda jaoks välja mudeli ja ma räägin küll kõik ära, aga kommunikatsiooniinimene teab, mida võib ja mida ei või ja mida igaks juhaks praegu veel ei tohi – mis vajab praegu veel järele kontrollimist. Et selline koostöö on nendele, kes on kõneisikuteks määratud, väga „5“ – see, kui me ei pea teineteisele iga kord hakkama üle seletama, vaid omavahel ise tajume ära, mida võib, mida ei või. /.../

Kaevandusettevõtte edukate ja vähemedukate kommunikatsiooninäidete kõrval annab järgneva peatükk ülevaate sellest, kuidas oleks võimalik organisatsioonikommunikatsiooni erinevate ettepanekute abil parandada.

4.3.4. Ülevaade võimalikest parendusideedest

Magistritöö jaoks läbi viidud fookusgrupi **intervjuu** ja **süvaintervjuu** sisaldasid ühe alajaotusena ka ettepanekuid ja võimalikke ideid kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni parendamiseks ning ülevaadet sellest, mis juba täna hästi toimib. Järgnevalt on välja toodud olulisimad tulemused nende teemade lõikes.

Ideed informatsiooni tarbijatelt

Organisatsioonikommunikatsiooni sellega seonduva tõhustamise osas pakkusid fookusgrupi liikmed välja, et olemasolevaid **kanaleid võiks kasutada multifunktsionaalsemalt** – näiteks lisada i-kioskile töövahendite andmebaasi funktsiooni.

M3_IA_SEPP: *Segadus tekib, sest ütleme nii, et millegi jaoks on kehtivuse tähtaeg 8 kuud, millegi jaoks kaks aastat, millegi jaoks kolm... ja seda kõike pidevalt mees hoida...*

M33_A_JUHATAJA: *Seda pidevalt peas hoida ei ole võimalik. Aga nii jah saaksid inimesed neid (i-kioskeid) kasutada. /.../*

*Lisaks väljendasid kaevandusettevõtte töötajad soovi saada siselehe kaudu **rohkem infot põlevkivi-kontserni tegemiste kohta**, kuhu kuuluvad Eesti Energia Kaevanduste tütarettevõtted – Estonia kaevandus, Narva karjäär ja Logistikaettevõtte.*

M3_IA_SEPP: *Siin (siselehes) on praegu nagu jupiti: natuke seda, natuke teist.*

M7_IA_MÄEMEISTER: *Väga harva ilmub info ja on väga kokkusurutud.*

M3_IA_SEPP: Tahaks rohkem infot just kontserni kohta, põlevkivi-kontserni (Eesti Energia Kaevandused) kohta. Mitte päris, et... üldine info on ka hea, aga just seda, et mida tehakse maa-aluses kaevanduses, meie juures siin (Narva karjääris) – vot selles plaanis.

Sellest tulenevalt esitasid osad töötajad ettepaneku **luua veel üks siseleht** või taastada leht vanal kujul.

M22_A_LUKKSEPP: Kuna ruumi pole, siis järelikult on veel ühte lehte vaja.

N23_IA_LAADIJA: Jah!

/.../

M3_IA_SEPP: No nagu ma räägingi – et me läheme tagasi Eesti Kaevuri lehe juurde. See just, mis käis meie (põlevkivi) kontserni kohta. Seal oli siiski üsna mahukas see. Aga sellega on jah – et kellel on juurdepääs siseveebile – seal on seda infot rohkem. Selle kaudu tuleb rohkem.

Ühtlasi tõi üks töötajatest raadio-teemade käsitlemise juures välja, et ka kaevandusettevõtte ja karjääri territooriumile võiks **siseraadio** tuua.

M22_A_LUKKSEPP: Ma arvan, et töötsoonide territooriumil – noh, tootmisosakonna puhul ehk nii ei saa teha – aga meil näiteks tsehhis võiks ju selle (raadiosüsteemi) sisse panna ja las ta siis seal teatud aegadel töötab. Et näiteks inimesed lähevad suitsupausile ja kuulevad. Või siis kui nad lähevad lõunale. See oleks isegi hea. Sest raadio nagu ei sunni sind keskenduma – ta „räägib omaette“ ja sa „võtad seda infot endasse“, isegi kui ise teed samal ajal midagi muud. Stendi puhul näiteks pead ligi astuma, lugema ja tähelepanu kõrvale juhtima. Aga siin, ka mingite tegevuste puhul – näiteks lõuna ajal – sa kuuleksid seda pidevalt.

Lisaks tegid fookusgrupis osalejad ettepaneku, et **ettevõtte võiks kajastada sisekanalites rohkem ka neid teemasid, mis välismedias ettevõttega seotud on** – näiteks olukordi, kus ettevõtet süüdistatakse ja töötajad teavad, et süüdistused pole õiglased, kuid pole selles kindlad, sest ettevõtte pole välismedias ega ka sisekommunikatsioonis olukorra suhtes kindlat seisukohta võtnud. Selline teguviis annaks fookusgrupis osalenute hinnangul töötajatele rohkem infot, rahustaks ning tagaks rahulolu tööga.

M7_IA_MÄEMEISTER: Et kui selles lehes hakkavad kajastuma need valukohad, siis ei hakka mingitest teistest allikatest neid otsima, vaid võtad siitsamast. Koos kommentaaridega – et tead, miks nii on, mida me teeme ja ütleme neile vastuseks.

Siinkohal välja toodud ideed lähtusid korporatiivkanaleid kasutavate töötajate hinnangutest ja soovitudest kommunikatsiooni planeerijatele. Järgnevalt on välja toodud ka need ideed, mida planeerijad ise omalt poolt välja tõid.

Ideed informatsiooni planeerijatelt

Kommunikatsiooni planeerijate ja elluviijatega läbi viidud süvaintervjuude käigus välja toodud idee osas võiks sisekommunikatsioonijuhhi hinnangul kommunikatsiooni parendamiseks juurutada kaevandustes **pikemaajalise planeerimise põhimõtte**, et ka juhid teaksid arvestada,

kuidas nad saavad oma töid ja tegemisi töötajatele kommunikeerida. Lisaks tuleks tema hinnangul kasuks ka kaevanduses **siseraadio juurutamine**, mis aitaks rohkem samas infoajas elada. Võimaluse korral võiks kommunikatsioonijuhi hinnangul juurutada ka **kiireid kanaleid** – näiteks autoraadio, mobiilirakenduse ja tele-ekraanide näol – kuigi selline asi võib võtta kontserni kompleksuse tõttu aega. Lisaks oleks tema hinnangul hea pöörata tähelepanu ka **lühematele infokildudele** ja koos sellega jooksvale infovahetusele. Ühtlasi lisas ta juurde ka idee siselehe **lisaleheküljest**, kus oleks võimalik inseneridele erialaseid teemasid pakkuda.

Kommunikatsioonispetsialisti hinnangul aitaks tööstuse sisekommunikatsioonile kaasa see, kui **olla ka ise sündmuskohal** – sellest tulenevalt planeerib ta töötada välja süsteemi, kus saab kuu jooksul iga ettevõtet (nt sealseid infokoosolekuid) külastada, et kohapealt sisendit hankida. Ühtlasi võis tema tähelepanekutest märgata ka mitmeid viiteid **koostööle**: nii tootmisosaga parema sisendi nimel kui ka personaliosaga info levitamise osas. Lisaks leiab spetsialist, et sisekommunikatsiooni kaudu oleks tarvis edastada rohkem **töötajate ja teostajate häält ning mõtteid**.

Personalijuht tõi enda poolt kaevandusettevõtte olemasolevale organisatsioonikommunikatsioonile antud hinnangute osas selgelt välja vajaduse **ettevõtte selgete ootuste** osas, mis tagaksid ühtse arusaama ja eesmärgi nimel tegutsemise. Sellega koos tuleks tema hinnangul kommunikatsiooniinimestel ka rohkem asjades n-ö sees olla, sest siis neid ka kaasatakse üha rohkem. Lisaks näeks ta hea meelega ka intensiivsemat **muudatustega seotud info** vahendamist ning **ettevõtte käekäiku** (sh ka majandussituatsiooni) puudutava info kommunikeerimist, mis aitaks kaasa töötajate arusaamale ja töömotivatsioonile. Lisaks toob personalijuht sõnumite koostamise ja edastamise hea tavana välja ühise **kooskõlastamise** ning selle, et kui pole võimalik tagamaid avada, ei tasu sõnumit ilustada, vaid pigem võiks mõne **ebarealistliku infokillu** sellisel juhul uudistesse lisamata jätta.

/.../ Kui kunagi üks meie valdkonnajuhtidest ettevõtte juhi lahkumisest rääkis, siis ta ütles väga otse ja avatult välja, et „Meie teed lähevad lahku. See juht on siia palju panustanud, aga nüüd ta liigub edasi“. Ei olnud mitte seda, et „oi, nii kahju!“ ja et „ta läheb uusi väljakutseid otsima“ ja et „jubekahju, et ta ikka läheb“ ja nii. Et – ütleski otse välja, et tema aeg siin sai otsa ja ta lahkub. Aga samas tunnustas tema panust, luges üles kõik, mida ta on teinud ja kõigi jaoks oli nagu väga selge./.../

Info edastamise osas märkis personalijuht ära ka välismaiste ettevõtete tööpäeva-eelsed **tootmiskogunemised** või nõupidamised, mille kasutuselevõttu võiks samuti kaaluda – võtta aega enne tööleminekut ja rääkida töötajatega. Sellist lahendust piiravad hetkel kindlasti küsimused, kas kogunemine peaks toimuma tööajast, olema tasustatud jne. Ühtlasi tõi personalijuht välja ettepaneku luua **muutuste kommunikatsiooniks mudel**, mis arvestab juba

toimunud muudatuste kommunikatsiooni ja on selgeks juhiseks ka siis, kui inimesed organisatsioonis vahetuvad. Lisaks võiks tema hinnangul jagada juhtidele otsuste kommunikeerimiseks rohkem nõuandeid ja **panna memo vormis kirja põhisõnumid**, et need tõlgendamise käigus kaduma ei läheks.

Tootmisdirektori hinnangul võiks siselehe levitamisel arvestada veelgi rohkem lehe lugejaks oleva sihtgrupi harjumusi ja tegevusi ning **levitada lehte rohkem seal, kus on ka sihtgrupp** – näiteks mitte juhtide kabinetide ees, vaid pesuruumides, garderoobis jne. Lisaks võiks tema hinnangul lisada siselehele ka rohkem personaalsust. Teise ettepanekuna tõi tootmisdirektor välja selle, et juhid võiksid võtta rohkem aega ja **korraldada silmast-silma kohtumisi** oma töötajatega, sest sellised kohtumised ja juhilt info saamine on teostajate jaoks väga olulised. Kolmanda ettepanekuna esitas tootmisdirektor idee, mida on näinud välismaistes mäendusettevõtetes – **elektroonilised infostendid** ja monitorid ehk midagi taolist, mis on olemas ka Narva karjääris.

/.../ Kaevuril on aega nii palju, et enne sinna autosse istumist või maa alla suundumist alati kogu see jooksev info korraks üle vaadata – seal ta võiks näha oma töökaaslaste, eelmise vahetuse töötulemusi. See oleks tema jaoks tööstimul – näed, tema tegi „1“, mina pean tegema „+1“ või „2“. Või jälle – et mis on toimumas. Seal võiks olla nii nagu „Aktuaalsel kaameralt“, et jooksevad subtiitrid all. Et täna oli näiteks Enefit280s see ja see – sest selle üle käib ju väga palju spekulatsioone ka kaevurite hulgas. /.../ kui see info jookseks nii, et „täna saavutasime selle ja selle“, nii nagu siin siseveebis meil jookseb näiteks praegu, et „Juba 31 päeva töötame ilma tööõnnetusteta“ – „Juba 45 päeva õlithas töötab täiskoormusel“. Või siis ka see negatiivne info jookseks sealtsamast – et „Eile toimus Auvere elektrijaamas tööõnnetus“. Ta saaks tööandjalt sellesama operatiivse info kätte /.../

Eelpool välja toodud ideed moodustasid ühe osa käesoleva töö uuringutulemustest, milles esitleti tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni planeerimist, tagasisidet ja parimaid praktikaid. Järgnevalt on välja toodud järelduste osa, milles on autor püüdnud siduda saadud tulemused teoreetiliste seisukohtade ja oma järeldustega.

5. Järeldused ja diskussioon

Käesoleva töö eesmärk oli selgitada välja, kuidas toimib organisatsioonikommunikatsioon tööstusettevõttes Eesti Energia Kaevanduste näitel ning vaadelda selleks, kuidas kaevandusettevõttes organisatsioonikommunikatsiooni planeeritakse ja teostatakse, kuidas töötajad seda tajuvad ning missugused on sellest tulenevalt olulised kommunikatsioonimõjurid tööstusettevõttes. Sestap sõnastas töö autor kolm üldisemat uurimisküsimust:

1. Kuidas on korraldatud tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsioon Eesti Energia Kaevanduste näitel?
2. Kuidas tajuvad tööstustöölised kaevandusettevõtte organisatsiooni-kommunikatsiooni?
3. Missugused on Eesti Energia Kaevanduste näitel tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni mõjurid ja sellest tulenevalt parimad praktikad tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni planeerimiseks?

Järgnevalt on olulisimad järeldused uurimisküsimuste kaupa välja toodud ning vaadeldud neid lähtuvalt teoreetilistest käsitlustest. Ühtlasi diskuteeritakse põhjalikumalt erinevate meetodite kaudu saadud tulemuste üle ning antakse soovitusi nii kaevandusettevõtte organisatsiooni parendamise, tööstusettevõtete organisatsioonikommunikatsiooni praktilise rakendamise kui ka edasiste võimalike uuringute osas.

5.1. Organisatsioonikommunikatsiooni strateegiline planeerimine tööstusettevõttes

Kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni uurides selgus, et erinevad kommunikatsiooni planeerimisega seotud osapooled mõistavad kommunikatsiooni eesmärki mõneti erinevalt, kuid mitte vastuoluliselt. Nii näiteks toodi süvaintervjuudes organisatsioonikommunikatsiooni eesmärgina välja **tunnustuse funktsiooni, info jagamist selle osas, mille heaks tööd tehakse, adekvaatse ja kiire (operatiiv) info edastamist, atmosfääri loomist, juhtidele koostööpartneriks olemist ja neile toe pakkumist**. Seega kattuvad eelpool välja toodud ideed üldjoontes ka valdkonna teoreetikute (Hargie 2009: 9, 12, 17) poolt välja toodud kommunikatsioonifunktsiooniga: jagada organisatsioonis informatsiooni, et selgitada nii tööülesandeid kui ka anda tagasisidet ja tuua esile organisatsiooni eesmärgid, et seeläbi töötajaid suurema panuse andmiseks motiveerida.

Niisiis leidsid kaevandusettevõtte kommunikatsiooni planeerijad ja teostajad, et kommunikatsioonist saadav kasu seisneb enim **operatiivinfo ja praktilise info jagamises, aga ka atmosfääri loomises ja emotsionaalses kasus**, millest tulenevalt tunnevad töötajad **stabiilsust ja kindlustunnet**. Seega teadustatakse ja kasutatakse kaevandusettevõtte kommunikatsiooni planeerimisel ning korraldamisel Champoux (2006: 315) poolt välja toodud kommunikatsiooni funktsioone, mille abil on võimalik edukalt infot jagada ning töötajaid ettevõtte eesmärkide vajalikkuses veenda, et seeläbi ühtsustunnet tekitada. Lisaks annab jagatav info kommunikatsiooni planeerijate hinnangul töötajatele ka emotsionaalse väärtuse tähtsa ja erudeeritud tunde näol, kuna töötajateni jõuab n-ö eksklusiivne teave, mida neil on võimalik oma peres või kogukonnas edasi anda. See omakorda toob esile Thomase ja tema kaasautorite (*et al* 2009, Mishra et al 2014: 185) seisukohti, et õigeaegselt korrektse ja asjakohase info saanud töötajad saavad emotsionaalset kasu läbi selle, et tunnevad ettevõtte ja selle juhtide vastu ka suuremat usaldust.

Eesti Energia Kaevanduste tänase sisekommunikatsiooni kommentaaride puhul täheldas töö autor intervjueeritavate seas erinevaid vaatenurki: osadele intervjueeritavatele seostusid kommunikatsioonikorraldusega pigem **tehnilised aspektid** (nt kanalite hulk, info kättesaadavus, segmenteerimine, sisuloome objektiivsus jne), teistele aga pigem **emotsionaalsed faktorid** (nt emotsionaalsus, pühendumine, ideede mitmekülgsus, ebastabiilsus ja küsitavus prioriteetide osas). Ometi olid intervjueeritavad üksmeel, et tööstusettevõtte suunab kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni kaudu levitatava info **peamiselt teostajatele ehk sinikraedele**, kelle ametikohal pole arvuti kasutamine sageli võimalik ning kes paiknevad sageli geograafiliselt hajali. Siinkohal on ettevõtte sarnaselt Millsi poolt väljatoodule (2002: 309) teadlik ja arvestav selle osas, et sinikraed **ei moodusta homogeenet** rühma ning et nende sarnane arusaam sõnumite tähendusest sõltub paljuski töökeskkonnast.

Kuigi pea 2000 töötajat ei saa kaevandusettevõttes igapäevaselt arvutit kasutada ega ole seetõttu kiirelt kättesaadavad, ei tasu alahinnata nende olulisust infole reageerimisel ja selle tagasisidestamisel. Vastavalt Veinoti (2007) tõdemusele on just sinikraed ettevõtte jaoks ühed olulisimad sisendi andjad, sest puutuvad kõige lähemalt kokku tööprotsesside ja tõrgetega, mida on juhtidel oluline teada. Sestap tasuks ka kaevandusettevõttes pöörata rohkem tähelepanu sellele, et olulisi teadmisi loovate töötajate oskusteave jõuaks infokeskkonnas ka kõrgematele tasanditele (Riege ja Zulpo 2007). Siinkohal võib töö autori hinnangul tekkida mõningane probleem asjaolust, et kaevandusettevõtte töötajaskonda iseloomustab **ajalooline**

priviligeeritus („*kaevurite mundriau*“ ja kaevurite koondumine Eesti Põlevkivi tootmiskoondise alla), kuid täna kohtleb ettevõtte ka kommunikatsioonis kaevandusettevõtte töötajaid teistega võrdselt ning see võib kaevandustöötajatele mõningat trotsi tekitada – mis pärsib ühtlasi ka tagasiside andmist kõrgematele tasanditele. Uuringus peegeldas seda võimalust näiteks asjaolu, et end „*tähtsal kaevuripositsioonil*“ tundvad töötajad näevad end kommunikatsioonipersonali hinnangul ka justkui rohkem vastutavana, mistõttu **ei juleta alati oma teemadel avalikult rääkida**.

Töö autor leidis, et intervjueeritavate hinnangul on kaevandusettevõtte sisekommunikatsiooni **eesmärk aja jooksul mõneti umbmäärasemaks muutunud** – see võib olla tingitud nii sisekommunikatsiooni meeskonna ümberkorraldustest kui ka ettevõtte poolt kirjeldamata ootustest selle osas, mida organisatsioonikommunikatsioonilt oodatakse. Viimase puhul on aga töö autori hinnangul jäetud kasutamata võimalus rakendada organisatsioonikommunikatsiooni efektiivse juhtimise olulise pudelikaelana (Davis 1968: 380) ja vahendina, millega töötajate seas ettevõtte tegevustele heakskiit ja juhtkonnale poolehoid võita (Thomas *et al* 2009, Mishra *et al* 2014: 185 kaudu). Ettevõtte juhid – eeskätt kontserni juhtkonnaga – peaksid olema ettevõtte soovitud tulemuste tagamiseks huvitatud sellest, et anda edasi oma ootused organisatsioonis valitseva sisekliima ja infovälja ootuste suhtes.

Täna kommunikatsiooni planeerides lähtutakse Eesti Energia Kaevanduste näol jooksva planeerimise kõrval **kolmest peamisest tasandist**: kontserni-ülese strateegia lähtekohtadest, strateegia fookusteemadest ja ettevõttepõhistest teemadest, mis vastab Quirke poolt välja toodud põhimõttele, et strateegiliselt olulisi eesmärke tuleb kommunikeerida planeeritult (2011: 256).

Töös läbiviidud uuringust tuli välja, et kaevanduse kommunikatsioonikanalites levitav info keskendub üha enam kontserni-ülestele teemadele ega ole võrreldes varasemaga nii ettevõtte- või isikliku-keskne. Info sisu loomisel lähtutakse üldistest kommunikatsioonimõõdikutest, mille kohaselt peab olema edastatav info aus, objektiivne ning informatiivne. Käesoleva töö uuringu käigus selgus, et kaevandusettevõttel on nendest seatud mõõdikutest kohati siiski keeruline kinni pidada, sest esineb nii teemasid kui ka olukordi, kus „*ausus*“ või „*informatiivsus*“ pole ühel või teisel põhjusel võimalikud – näiteks ei saa ettevõtte tööõnnetuste korral alati kogu infot juhtunu kohta töötajateni tuua, sest see on uurimisasutuste poolt keelatud, või näiteks ei soovita projektide ja koostööde puhul tuua fookusesse asjaolu, et tegelikult kaasnesid nendega ka konfliktid partnerite vahel. Seega vastab tegelik olukord ettevõttes mõneti Papa *et al* (2008: 350), hinnangutele, mille kohaselt ongi **ettevõtete**

sisekommunikatsioon mõnevõrra kallutatud, levitades eeskätt juhtkonna vaateid ja eesmärke nii sõnumite teemavaliku kui ka sõnumite sisu osas. Siinkohal jääb kommunikatsioonitöötajatele oluline roll n-ö kuldse kesktee leidmisel ja teemade kajastamisel lähtuvalt demokraatlikust printsiibist, mis arvestaks nii töötajate kui ka tööandja huve. Küll aga ollakse kaevandusettevõttes siiski veendunud, et võimalusel tuleb rääkida asjadest nii nagu nad on – ka siis, kui tegemist on negatiivsete teemade kajastamisega. Kommunikatsioonimõõdikutele vastava info edastamisel peetakse oluliseks lisaks korporatiivallikatele (nt juhtkond) ka täiendavate allikatelt (nt teostajad või ametiühingud) pärit sisendi kasutamist, info võimaliku valesti tõlgendamise vältimist (nt kokkulepitud sõnumid) ja info kooskõlastamist. Seesugused tegevused aitaksid vältida kommunikatsiooni düsfunktsioonide teket (Champoux 2006: 315) ehk näiteks info vale tõlgendamise võimalust, sõnumi moonutust või vale ajastust.

Teemad ja sõnumid

Kommunikeeritavate teemade osas lähtutakse ettevõtte poolt kommunikeerimist vajavatest fookustest, aga ka töötajatele huvi pakkuvatest teemadest. Viimaste osas pidasid kommunikatsiooni planeerijad töötajate jaoks olulisemateks peamiselt kaevanduste (Eesti Energia Kaevandused ja selle kolm tütarettevõtet) **suurarengutega** seotud fookuseid, **töötajate ettevõtete** ja **kollektiiviga** seotud teemasid, töötajate **edusammude** kajastusi, **strateegiast** tuleneva põlevkiviõli teemaga seonduva, sealt edasi ka **kontserni-üleseid** teemasid ning **naaberettevõtetes** ja **konkureerivates** ettevõtetes toimuvat. Ühtlasi toodi töötajatele huvipakkuvate teemadena välja ka see, **kas tööd jätkub** ning kas saadakse tööpanusele vastavat **töötasu**, lisaks **keskkonnatemaatika**, kogukonnaga seotud teemad, **muudatustega** seotud info ja riigile loodava tulu kajastamine.

Konstrueeritud sõnumite analüüsiks kasutati kaevandusettevõtte siselehe personali-temaatiliste artiklite diskursusanalüüsi ning valiti välja kolm artiklit, mille näol oli tegemist oluliste, reljeefsete ja kõnekate tekstidega, mida töötajad fookusgrupile ja süvaintervjuudele tuginedes meelsasti loevad. **Analüüsitud lugude põhjal selgus, et kajastuste eesmärgiks on töötajatele eeskujulike kolleegide esiletoomine** (näiteks neile omistatud traditsioonilise „Aasta Tegija“ tiitli tõttu). Siinkohal on toetavateks sõnumiteks näiteks **töötaja (sõnade) kaudu rõhutatud väärtused** või tõik, et hea töötaja on see, keda **hindavad kõrgelt ka tema kolleegid**. Lisaks tundus persoonilugude eesmärgiks olevat ka **töökollektiivi lähendamine**, kajastades töötajaid ja nende tegemisi ka väljaspool tööaega ja rõhutades seega ettevõtte poolehoidu aktiivsele eluviisile ja pereväärtustele. Lisaks konkreetsete eeskujude väljatoomisele tõstis ettevõtte

siselehes analüüsitud personali-teemaliste lugude põhjal esile ka **ettevõtte eesmäärke ja arengusuundi**. Nii näiteks oli eeskujudena esile tõstetud persoonid seotud ettevõtte jaoks märgilise tähendusega projektidega ning ka personalijuhi poolt kirjutatud artiklis oli teemaks kaevandusettevõtte jätkusuutlikkusega tugevalt seotud järelkasvu-teema. Neid sõnumeid analüüsid võib näha selget seost **strateegilise kommunikatsiooniga** (Shockley-Zalaback 2012: 325), mis näeb ette just seesuguste organisatsiooni eesmärkidest ja töökeskkonnast lähtuvate strateegiliselt planeeritud sõnumite ettevalmistust ning levitamist soovitud sihtgruppidele, kelleks on uuringu tulemuste põhjal siselehe puhul kõik kaevandusettevõtte töötajagrupid. Ühtlasi leidis töö autor, et kommuniqueeritud sõnumid kattuvad ka Smircichi (1981, Papa *et al* 2008: 131) arusaamadega n-ö õigetest kombinatsioonidest ehk organisatsiooni rituaalidest ja sümbolitest, mida edasi kandes soovib organisatsioon suuremat efektiivsust taotleda.

Tööstusettevõtte töötaja identiteedi konstrueerimine – Analüüsitud artiklite põhjal konstrueeriti siselehe lugudes kaevandustöötaja identiteeti kõige enam esile toodud väärtuste kaudu – nii nende kaudu, mida töötajad ise hindavad kui ka nende kaudu, mida töötajates hinnatakse. Nende seas toodi analüüsitud artiklite puhul töötajaid hinnates enim esile staaži, perekondlikke väärtuseid ja traditsioone, ametialast professionaalsust, vastutustunnet, organiseerimisostkust, innustusvõimet, distsiplineeritust, põhimõttekindlust, julgust, sihikindlust, eeskujuks ja liidriks olemist ning juhtimisostkust. Samas kuvati lugudes väärtustena, mida töötajad ise enim hindavad, koostööd, vaheldusrikkust, uusi väljakutseid, võimalusi oma teadmisi rakendada, stabiilsust, kohusetunnet, sõnapidamist, ühise eesmärgi nimel töötamist ning samuti juhtimisostkust. Personali-jätkusuutlikkuse teemaline artikkel tõi läbi personalijuhi välja ka mõned sellised väärtused ja soovid, mis on otseselt ettevõttele olulised: parima tulemuse saavutamine, innovaatilisus, võrdsus töötajate seas, võimaluste pakkumine. Eelpool väljatoodu on selgelt näiteks, kuidas oskusliku sõnakasutuse ja rõhuasetuste abil soositud väärtuste, uskumuste ja arusaamade kaudu organisatsioonikultuuri luuakse (Kundu 2010: 49).

Meie-tunde loomine tööstusettevõtte töötajate seas – Kaevandusettevõtte siselehes edastatud sõnumite kaudu *meie-tunde* loomist analüüsid selgus, et kõigis kolmes artiklis esines *meie-nemad* eristumist, mille kaudu kirjeldati peategelast ja teda ümbritsevat või kirjeldas peategelane ise enda suhestumist end ümbritsevasse keskkonda ja tegevusi, mida koos oma kolleegidega ette on võtnud. Tööteemade puhul kasutati valdavalt *meie*-vormi, eraelu puudutavate teemade puhul aga isikulist sõnakasutust. *Nemad*-vastandumist otseselt ühegi

grupi osas ei esinenud – *nemad*-vormis toodi artiklites esile töötaja poolt tema eeskujud (positiivne tunnustus, mitte vastandumine), kolleegid või need inimesed, kes talle tiitli omistasid (hierarhiline eristumine – *nemad* kui *need*, kes valisid välja tiitlite saajad). Siinkohal võib oletada, et kommunikatsiooni planeerijad lähtuvad sõnumite koostamisel juba eos Downsi (*et al* 2009: 343) poolt välja toodud asjaolust, et tootmisettevõtetele on paratamatult omane *meie-nemad*-suhtumine, ning püüavad seda vähemalt korporatiivkanalites vältida. Analüüsitud lugude põhjal võis näha, et kaevurit kujutatakse nii kaevurite kollektiivi liikmena kui ka iseseisva indiviidina. Kollektiivi kuulumist kirjeldati analüüsitud artiklites enim läbi töötaja asetamise oma kolleegide kõrvale (nt mida teeb töötaja koos oma kolleegidega või mida kolleegid temast arvavad), samas kui indiviidiks olemist defineerisid enim töötaja eraelu puudutav info ja isiklikud huvid. Jätkusuutlikkuse teemat kajastava personali-artikli puhul tekkis kaevurite kollektiivi seas veel eraldi ka naiskaevurite kollektiivi temaatika, millele teadlikult ja tahtlikult tähelepanu pöörati. Seda täiendas omakorda ka üldine tähelepanu kaevandustele omastele stereotüüpidele meestele ja naistele mõeldud töö osas (ja noorte ning vanade töötajate osas). Kuigi artiklites domineeris valdavalt jutustav vorm, sisaldas ettevõtte jätkusuutlikkuse küsimust kajastav artikkel mitmeid rõhuasetusi nii küsimustele, millele töökollektiiv peaks tähelepanu pöörama, kui ka üleskutsetele muuta oma senist käitumist ja suhtumist.

Tööstusettevõtte töötajatele omistatud kogemuslikud eeldused – Kaevandusettevõtte siselehe lugejale suunatud personali-teemalisi tekste analüüsid selgus, et lugejatele ehk töötajatele omistatakse teatud kogemuslikke eelduseid ja taustateadmisi, mis on seotud peamiselt tootmisspetsiifilise sõnavara, lühendite ja väljendite tundmisega. Vastavalt Papa (*et al* 2008: 128) on selline nähtus organisatsioonikultuuri teadliku loomise puhul loomulik ning kinnitab omakorda Cheney *et al* (2004: 22) seisukohti, mille puhul on suuremate korporatsioonide puhul sageli esinevaks nähtuseks teatav žargoon, mida valdavad konkreetse valdkonna töötajagrupid. See, missuguse organisatsioonikultuuri osana töötajaid kujutatakse ja milliseid eelduseid neile sellest tulenevalt omistatakse, sõltub paljuski näiteks ettevõttesisesest konkurentsikeskkonnast, tegevuse orienteeritusest või ka ühiskondlikest ja grupisestest ootustest (Gordon 1991: 396). Tootmisspetsiifilist sõnakasutust esines nii keerukate tööprotsesside kui ka geograafiliste asukohtade või ametinimetuste kirjeldamisel, mida pikemalt lahti ei selgitatud. Lisaks eeldati lugejatelt ka seda, et töötajate tunnustamiseks mõeldud autiitel „*Aasta Tegija*“ ja selle kontseptsioon ning tähendus on lugejale teada, mistõttu ei peatuta artiklites sellel pikemalt. Analüüsitud tekstides ei esinenud palju metafoore, neologisme ega ka eufemisme, küll aga võis kohati täheldada üsna keeruka sõnavara kasutust, mis võib-olla tõenäoliselt tingitud sellest, et

venekeelset originaalteksti eesti keelde tõlkides on artiklid jäänud toimetamata või lihtsustamata. Siinkohal võib märgata, et aastate jooksul on personali-temaatikat puudutavate artiklite sõnakasutus muutunud keerukamaks, kuigi töötajad seda sõnumite keelekasutust kommenteerides fookusgrupis omalt poolt välja ei toonud. Sellegi poolest tasuks ettevõttel töö autori hinnangul töötajatele seatud eelduste osas mõneti konservatiivsem olla ja selgitada vähegi keerulisemaid teemasid pikemalt, et ka asjasse mittepuutuvatel töötajatel oleks võimalik teemadest paremini aru saada ning et ei tekiks olukorda, kus tekst ja lühendid jäävad töötajatele arusaamatuks (sarnaselt Laurence'i uurimusele 2005) ning sõnumite edasiandmine seetõttu ebaõnnestub. Seega ei ole autor kindel, kas kohati kõigile töötajatele paratamatult võõrast terminoloogiat sisaldavate sõnumitega õnnestub ettevõttel organisatsiooni kommunikatsioonis rituaale ja sümboleid kajastades suuremat efektiivsust esile tuua (Smircich 1981, Papa *et al* 2008: 131 kaudu).

Koordineerimine

Eelpool välja toodud sõnumite levitamine (n-õ õigete väärtuste edasiandmine, ettevõtte eesmärkide ja tulevikusuundade väljatoomine, eeskujulike töötajate tutvustamine, muudatustest teavitamine jne) toimub kaevandusettevõttes strateegilise **organisatsioonikommunikatsiooni koordineerimise** kaudu, hõlmates sobivate kommunikatsioonivahendite valikut ja sihipärasest rakendamist (Shockley-Zalaback 2012: 325). Kommunikatsiooni koordineerimisel lähtutakse kolme-tasandi põhimõttest (kontserni suunad, fookusteemad ja ettevõtete probleemkohad), mille kohaselt määrab sisekommunikatsioonijuht ära kontserni üldisema vaate kommunikatsioonis ning kommunikatsioonispetsialist leiab sellele sobiva vaatenurga oma ettevõttes. Nii valmistatakse ette vajalikud sõnumid ja edastatakse neid sihtrühma-põhiselt sobivatesse kanalitesse, arvestades lisaks arvestatakse ka *ad hoc* teemadega (valdavalt kommunikatsioonispetsialisti vastutusala). Järgnevalt on nende põhimõtete alusel toodud välja Eesti Energia Kaevanduste formaalsete infokanalite analüüs info edastamise sageduse ja kanalite kättesaadavuse osas, mis tugineb kommunikatsiooni planeerijate hinnangutele.

Kaevandusettevõtte formaalseid infokanaleid ja info liikumist uurides tuli selgelt esile, et tegemist on Shockley-Zalaback (2012: 38) järgi peamiselt ülalt-alla liikuva infovahetusega, kus sõnumid liiguvad suuremalt võimupositsioonilt madalamale. Sellest tulenevalt hinnati kaevandusettevõtte kommunikatsioonikanalite seas planeerijate poolt töötajate jaoks **olulisimaks kanaliks siselehte**, kuna suurem osa kaevandusettevõtte töötajaskonnast (2000 töötajat 2600st) ei kasuta tööpostil arvuteid ning paikneb geograafiliselt eri paigus. **Kiirete**

kanalitena toodi kaevandusettevõtte sinikraede puhul esile nii **infostendid** (mida on kaevandustes u 50 tk) kui ka **otsesed juhid**, kelle ülesandeks on kiire infovahetuse korral teave teostajateni viia. Siinkohal kattuvad kommunikatsiooni planeerijate seisukohad Krone (1992: 237) poolt Hiina vabrikutes läbi viidud analüüside tulemustega, mille kohaselt on tööstusharu puhul suuline kommunikatsioon töötajate ja juhtide vahel üheks olulisimaks infovahetust, probleemide lahendamist ja ka motiveerimist hõlmavaks suhtlusliigiks. Arvutiga töötavate tööliste puhul hinnati kõige kiiremateks kanaliteks **siseveeb, e-kiri ja SMS-teavitust**. Täiendavate kanalitena tõid kommunikatsiooni planeerijad intervjuudes välja ka siseraadio, i-kioskid ning ettevõtte üritused ning rõhutasid, et tähelepanu saavutamiseks tuleb info edastamiseks kasutada visuaalselt atraktiivset lähenemist. Siinkohal võib täheldada kinnitust Santra ja Giri (2009: 102) seisukohtadele, mille kohaselt vajavad organisatsioonid efektiivsemaks koordineerimiseks ja info jagamiseks formaalseid kommunikatsioonivorme, kuna on kasvanud tootmismahu ja ka töötajaskonna osas suureks. Samas tuleb siinkohal arvestada asjaolu, et käesoleva töö puhul on ka keeruline väita vastupidist, kuna töös uuriti valdavalt korporatiivseid infokanaleid ning uuriti peamiselt ülalt-alla kommunikatsiooni (Shockley-Zalaback 2012: 36).

Korporatiivseid infokanaleid analüüsidest tuli informeerimise ja infokasutuse sageduse osas uuringus välja, et kindlat süsteemi uudiste regulaarseks avaldamiseks stendil või siseveebis ei ole. Pigem ajastatakse kaevandusettevõtte uudiste ilmumist siselehe või raadiosaate ilmumissageduse järgi, samas kui siseveeb ja stendid on n-õ elavaks kanaliks, kuhu saab jooksvalt operatiivinfot edastada. Info kättesaadavuse osas ei näinud kommunikatsiooni planeerijad erilisi probleeme ning hindasid kaevanduste kommunikatsioonikanalites edastatava info **kättesaadavaks**. Viise, kuidas infot kanalites kuvati, peeti töötajate poolt vastuvõetavaks – erinevalt Laurence'i (2005: 48) uurimusest on kaevandustöötajate hinnangul nii kommunikatsiooni keelekasutus kui ka sõnumite visuaalne edastusviisi heal tasemel. Küll aga toodi välja, et info või kanalite kättesaadavuse **piirangud võivad tuleneda inimfaktorist** ehk töötajatest, kes ei pruugi olla infost huvitatud, viibivad info jagamise hetkel mujal, ei oma piisavalt aega, kelle juht ei pruugi konkreetse info edastamist oluliseks pidada või kelle juht võib unustada, kas töötaja vahetusele on info edastatud. Kõige olulisemaks pidasidki kommunikeerijad just seda **infot, mille töötajad saavad oma ülemuste käest**, mistõttu nähti olulist tähtsust sellel, et juhid oleksid hästi informeeritud ning ei tõlgendaks informatsiooni teisiti kui ette nähtud. Formaalsete korporatiivkanalite osas hinnati kaevandusettevõtte puhul **kõige kättesaadavamaks kanaliks siseleht, seejärel infostendid ning siseveeb**. Lisaks toodi välja, et kanalite kättesaadavus võib juhtivtöötajate ehk valgekraede ja teostajate ehk sinikraede

osas erineda, mistõttu kasutavad juhid pigem elektroonilisi kanaleid ja tavatöötajd siselehte. Sellest tulenevalt arvestab ettevõtte Cheney (2004: 352) ja tema kaasautorite poolt uuritud **kanalivaliku ja kriitilise massi teooria põhimõttega**, mille kohaselt peavad valitud kanalid sõnumite edastamisel vähemalt kriitilisel massil sihtgrupi seast olemas olema.

Kokkuvõttes hindasid intervjuus osalenud ja kaevandusettevõtte kommunikatsiooniga enim seotud intervjuueeritavad - sisekommunikatsioonijuht, kommunikatsioonispetsialist, personalijuht ja tootmisdirektor – **töötajate infojälgimise vajalikuks**. Küll aga toodi välja, et korporatiivinfo jälgimine jääb jätkuvalt töötaja vabaks valikuks ning seda ei saa teha kohustuslikuks, mistõttu jagunevad infovoogu jälgivad töötajad tõenäoliselt ka edaspidi kahte gruppi: esiteks töötajad, kes jälgivad ainult teatud teemasid ja teiseks töötajad, kes tahavad olla kõigega kursis. Info jälgimise olulisust põhjendati töötajate **vajadusega teada, mis toimub kaevandusettevõttes ja kontsernis ning kuidas see töötajat mõjutab**, võimalusega saadud info kaudu **oma eesmäärke ettevõtte eesmärkidega siduda** ning motivatsiooniga **saada tunnustust** tehtud töö eest.

5.2. Tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni tajumine ja vastuvõtt

Töötajate tagasisidet kaevandusettevõtte strateegiliselt planeeritud organisatsiooni-kommunikatsioonile analüüsiti peamiselt fookusgrupi intervjuudest ja ettevõtte kolmest viimasest rahulolu-uuringust saadud sisendi põhjal.

Sellest tulenevalt hindasid fookusgrupis osalejad sisekommunikatsiooni ja selle kanaleid kui **viisi üleüldiseks info edasiandmiseks** ning tõid välja, et töötajate jaoks on korporatiivkanalites edastatava **info jälgimine lausa möödapääsmatu**, selleks et ettevõtte tegemistega **kursis olla, kindlustunnet omada, hästitoimivat kollektiivi kujundada ja töötajate tootlikkust tõsta**. Nendest hinnangutest tulenevalt võib öelda, et kommunikatsiooni planeerijate poolt soovitud eesmärgid ühtivad töötajate arusaamadega ja on nende poolt vastuvõetavad. Paraku ei ole aga töötajate hinnangul kõik nende kolleegid levitatava info osas hästi informeeritud, kuna igal töötajal ei pruugi olla ka huvi levitatava info vastu. Ehk oleks siinkohal kasu Driskilli ja Goldsteini uurimistulemustest, mis tõid juba 1986. aastal välja asjaolu, et töötajate huvi ja toetus ettevõtte tegevuse vastu suureneb dialoogi kaudu, mis võimaldab ka töötajatel endil organisatsiooni toimimise osas sisendit anda.

Lisaks fookusgrupi intervjuule selgus ka kolme viimase rahulolu-uuringu tulemuste põhjal, et suurema osa kaevandusettevõtte töötajate hinnangul on **igapäevaseks tööks vajalik info neile õigeaegselt kättesaadav**. Üldiselt hindas enamik kaevandusettevõtte töötajatest, et **omab piisavalt infot** nii Eesti Energias kui ka oma ettevõttes toimuvast ja et **juht jagab piisavalt infot** kontsernis ning ettevõttes toimuva kohta. Paraku olid enamike vastuste puhul **teostajate hinnangud valgekraede ehk juhtide ja spetsialistide hinnangutest madalamad**.

Formaalsete kommunikatsioonikanalite kasutuse osas tõid **valgekraed** ehk igapäevatoos arvutit kasutavad töötajad välja ootuspärastelt **elektroonilised kanalid** (siseveeb, e-post) ning **sinikraed** vastupidiselt **traditsioonilised kanalid** (telefon, stendid, info meistrite töökojas, siseleht, infokraan, i-kioskid), lisaks toodi infoallikatena välja ka **juhtkond** ja **kollektiiv**, aga ka **nõupidamiste vormis töökäskude süsteem**, mida kasutatakse enim operatiivinfo edastamiseks. Seega võib siinkohal välja tuua, et lisaks töökäskudele ja korporatiivinfole, mis liiguvad ülalt-alla, võib täheldada kollektiivi aktiivse suhtluse näol kaevandusettevõtte infovahetuses ka horisontaalset (Shockley-Zalabak 2012: 38) ja ka vähem esinevat diagonaalset (Wilson 1992) kommunikatsiooni suunda, kuigi enamasti ei ole see tööstusettevõtte hierarhia tõttu domineeriv. Sellest tulenevalt tasub märkida, et tööstusettevõtte vormis tegutseva kaevandusettevõtte puhul on oluline roll ka **tsentraliseeritud grupikommunikatsioonil** (Champoux 2006), mis võimaldab juhtidel süstemaatiliselt ja koordineeritult sõnumeid madalama astme töötajatele edastada.

Eelpool välja toodud kanalite kasutussagedust uurides selgus fookusgrupi põhjal, et igal kuul ilmutvat siselehte Meie Energia loevad kõik töötajad, hoolimata ametikohast või arvutikasutusest tööpostil. Arvutikasutajad tõid omalt poolt välja, et jälgivad siseveebi igapäevaselt, kuna see on nende jaoks esmane kanal ning on võrreldes ajalehega ehk isegi kompaktsem. Stendide osas toodi samuti välja tihe kasutus, kuna stenditeated on mitmekülgsed ning stendid asuvad kõikjal ettevõtetes. Siseraadio puhul ei täheldatud suurt kasutust – raadiosaateid kuulati vaid siis, kui e-postile saadetud saateteemad huvi pakkusid. Lisaks fookusgrupi hinnangutele vaadeldi uurimuses ka kanalite kasutussageduse kvantitatiivset poolt, mis kajastus viimaste aastate rahulolu-uuringu tulemustes. Nende põhjal selgus, et **aastate jooksul on siselehe, siseveebi ja selle infot dubleerivate i-kioskite kasutamine kasvanud**. Ühtlasi võis täheldada ka rahulolu-uuringust, et **siselehte loetakse kõigis ametigruppides, samas kui siseveeb jõuab peamiselt vaid arvutit kasutavate valgekraede ehk juhtide ja spetsialistideni ning infostendid ja i-kiosk pigem teostajateni**.

Kommunikatsioonikanalite ja info kättesaadavuse osas selgus uurimistulemuste põhjal, et ettevõtte erinevad **kommunikatsioonikanalid on töötajatele üldiselt kättesaadavad**. Rahulolu-uuringu kvantitatiivsed tulemused näitasid, et kaevandusettevõtte **erinevate ametikohtade lõikes on siseleht olnud kõigi kaevandustöötajate jaoks alati kättesaadav kanal** (kusjuures seda kättesaadavaks kanaliks hinnanud töötajate protsent on aastate jooksul tõusnud). Üldjoontes hindasid aga valgekraed ehk juhid ja spetsialistid kolme uuringu jooksul kõige kättesaadavamaks kanaliks esmalt siselehe, seejärel infostendid ning siis i-kioski, lisaks hinnati arvutikasutajate seas väga kõrgelt ka siseveebi uudistel põhineva siselehe Välek kättesaadavust. Sinikraede ehk teostajate seas näitasid uuringutulemused, et kõige kättesaadavamaks kanaliks olid infostendid, seejärel siseleht ning siis i-kioskid. Siseveebi kättesaadavust hinnati kanalite seas kõige madalamaks – vaid viiendik sinikraedest saab seda kanalit kasutada.

Kommunikeeritavatele teemadele antud hinnangud olid fookusgrupis osalejate osas mõneti erinevad, kuid üldiselt hinnati korporatiivkanalites levitav info huvitavaks ja oluliseks. Enim huvipakkuvate teemade osas toodi välja **töötaja ettevõttes toimuvaga seonduv** info ning seejärel **kontsernis toimuva kohta käiv** info. Lisaks toodi esile, et huvi pakub ka **igapäevatööd** (nt tootmiskoguseid, laetud vagunite hulka) puudutav info, **tulemustasuga** seonduvad teemad, **tööohutust** puudutav teave ning **ametiühingute** teated. Samas rõhutasid töötajad, et **see, milline teema konkreetset töötajat huvitab, sõltub töötaja ametikohast**, kuigi erinevate teemade vahel on ka teatavad seosed. Negatiivse poole pealt tõid osad töötajad välja aga oma pettumuse selle osas, et korporatiivinfo on varasemate aastatega võrreldes üha enam keskendunud **kaevurite asemel „ümbertöötajatele“** ehk ettevõtetele ja töötajatele, kes töötlevad kaevurite poolt kaevandatava põlevkivi elektri või õliks. Sellist suhtumist põhjustas töötajate seas asjaolu, et varasematel aastatel pigem ainult Eesti Energia Kaevandustele suunatud oluline kommunikatsioonikanal – siseleht Eesti Kaevur – on nimetatud ümber Meie Energiaks ja sisaldab kaevandusettevõtte teemade kõrval peamiselt tehnoloogiatööstuse, õlitööstuse, elektrijaamade ja kontserni infot. Seetõttu avaldasid töötajad soovi, et **sisekanalites võiks kajastuda rohkem infot konkreetset nende ettevõtte arengute ja töötajate kohta**, kuigi tõdeti, et sellisel juhul ei pruugi leht teistele huvitav olla ning järelikult tuleks teha igale ettevõttele oma siseleht.

Kokkuvõtvad hinnangud info sisule olid fookusgrupi põhjal positiivsed – edastatav **teave hinnati informatiivseks ja külluslikuks**, kuid toodi välja, et sageli kajastatakse teemasid **ilustavalt**, mitte objektiivselt, sest ei räägita teemasid kajastades ettevõtet puudutavatest

valupunktidest või probleemidest, mida töötajad peaksid teadma. Ühtlasi **ei kajastu sisekanalites tagasisidet teemadele, mida ettevõttele välismeedias ette heidetakse** – ka see oli töötajate hinnangul üheks arengukohaks. Rahulolu-uuringust saadud kvantitatiivsete hinnangute osas on kaevandusettevõtte töötajad hinnanud **siseveebi sisu** (sama, mis i-kioskis) **võrreldes siselehega** viimase kolme uuringu jooksul **ausamaks ja objektiivsemaks ning ka informatiivsemaks**. Ühtlasi võis märgata, et siseveebis kuvatud info maine on töötajate seas aastate jooksul järjepidevalt tõusnud, samas kui siselehe hinnangud on jätkuvalt madalamal tasemel. Lisaks info sisu põhimõttelisele ülesehitusele hinnati rahulolu uuringutes ka info arusaadavust, mille puhul olid üldised hinnangud nii arengusuundade kui ka muudatuste vajalikkusele kõrged, kuigi teostajate seas võis märgata madalamaid hinnanguid töökorralduslike muudatuste vajalikkuse mõistmisele. See viitab asjaolule, et **muudatust puudutava selgitustöö vallas on kommunikatsioonis veel arenguruumi**.

5.3. Olulised kommunikatsioonimõjurid tööstusettevõttes

Järgnevalt on välja toodud uuringu käigus süvaintervjuudest ja fookusgrupi intervjuudest saadud olulisimad tähelepanekud tööstusettevõtte kommunikatsiooni mõjurite osas, mida tuleks käesoleva töö autori hinnangul tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni puhul arvestada, et saavutada selle soovitud eesmärk.

Tööstuskommunikatsiooni eripärade ja mõjurite osas selgus uurimuse käigus, et **paljud teemad lisanduvad** tööstusettevõtte kommunikatsiooniplaani spontaanselt ja et kaevandusettevõtte sisekommunikatsioonis tuleb arvestada **sihtrühma emotsionaalsusega**, milles põimuvad nii keele, piirkonna kui ka kommete eripära. Lisaks tuleb võtta arvesse **geograafilist hajusust**, mis tingib selle, et kõikideni samal ajal sama infoga jõudmine on raskendatud – lisaks geograafilisele hajususele raskendab seda ka **erinevate ametialade** ja töövormide rohkus ning **töö erinevates vahetustes**. Arvestada tuleb ka asjaoluga, et **2600st töötajast ligi 2000 töötajat ei kasuta tööpostil arvutit** ning lisaks sellele on kaevandustöötajate **keskmine vanus üsna kõrge**, mistõttu võib ka see tingida erisusi infokandjate kasutamise oskustes ja harjumustes. Sellest tulenevalt tingivad nii arvutikasutus või mittekasutamine kui ka erinev tööpositsioon (sinikraed vs valgekraed) **vajaduse infot erinevate gruppide vahel selekteerida**. Siinkohal tuleb võtta eraldi arvesse ka uurimuses selgunud järeldust, mis kattub Millsi (2002: 309) teooriale ning mille kohaselt **ei moodusta ka sinikraed homogeenet gruppi** - sellest tulenevalt tasub eri keskkondadest pärit eri tasandi töötajatele sõnumid ühese mõistetavuse

eesmärgil sobivaks kohandada. Eripärade seas toodi välja ka tööstusele omane **hierarhia**, millega info levitamisel arvestada, ning üleüldine ettevõtte **mastaapsus**, sest pea 7000 töötajaga kontsernist kolmandik töötabki just kaevandusettevõttes. Kommunikatsiooni raskendab mõneti ka **maatriksjuhtimine**, milles põimuvad funktsionaalne ja hierarhiline juhtimine, mistõttu võib kommunikatsiooni vastutaja ka seal mõnikord küsitavaks jääda.

Peamisteks takistusteks on tööstusettevõtte kommunikatsioonis uuringu tulemuste kohaselt mitmed eelpool **tööstusettevõtte eripäradena välja toodud tegurid**: näiteks töösoonide erinevad asukohad, mitmekülgsed ametialad ja töö iseloom, vahetustega töö, töötajate huvi puudumine info vastu, erinevad infotarbimise harjumused ja oskused, ajapuudus, juurdepääsu puudumine erinevatele kommunikatsioonikanalitele, aga ka ebakompetentne juht, kes ei vii infot töötajateni või tõlgendab seda ebasoovitaval moel. Selle tõdemuse tõi Davis välja juba oma 1968. aasta uurimuses, mil märkis, et elektritoodete tehase puhul jõuavad madalaimate töötasanditeni vaid erakordsed või konkreetselt tootmist puudutavad teated. Juhtimist uurinud Morrison ja Milliken (2000, Cornelissen 2014: 170 kaudu) on leidnud, et kohati esineb ettevõtetes ka selliseid olukordi, kus tööandjad blokeerivad tahtlikult näiteks nii tagasiside andmist kui probleemidest teavitamist, kuna **pelgavad negatiivset tagasisidet** – seega võib ka see olla vähese kompetentsi kõrval põhjuseks, miks info juhtidelt edasi ei liigu. Töötajate hinnangul võib need takistused liigitada peamiselt **inimfaktorist tulenevateks** (nt näiteks ajapuudus töösoonest kodubussile kiirustades) ja **geograafilisest laialipaiknemisest tulenevateks** (ainuüksi fookusgrupi liikmed on 30 km raadiuses üksteisest) takistusteks. Kokkuvõttes on need tegurid organisatsiooni sisemisele keskkonnale kahjulikud, kuna tekitavad suletud kommunikatsioonikliima ja blokeerivad info liikumist (Cornelissen 2014: 172).

Kokkuvõtteks toodud näidetena kaevandusettevõtte praktikast tulid esile nii positiivseid kui ka negatiivseid juhtumeid, kus edu tagasid pigem emotsionaalne lähenemine temperamentssele sihtrühmale, süsteemne töö ja teemade põimimine erinevatesse tegevustesse, kiire reageerimine ja info reguleerimine vastavalt välistele faktoritele, pidev koostöö, varasemad kogemused ning mitmetasandilise või mitmeosalise info põimimine tervikuks. Õppekohtade puhul sai intervjuueeritavate sõnul erinevate juhtumite puhul saatuslikuks vähene süsteemsus ning vähene tähelepanu teemade kommuniqueerimisel peakontorist väljapoole, nt Ida-Virumaa kolleegidele. Siinkohal kinnitasid mitmed välja toodud näited kaevandusettevõtte puhul Quirke (2011: 256) tõdemust, et täna pole oskusliku planeerimise põhimõtet rakendatud maksimaalselt, kuigi selle abil oleks võimalik sõnumeid lokaliseerides edukamalt ettevõtte eesmärgi ja strateegilisi

suundi peegeldada ning seeläbi töötajate seas neile suuremat toetust taotleda. Samas toodi välja ka üldisem põhimõttelist suhtumist, mida saaks kommunikatsiooni abil töötajate seas ehk muuta, või ka näiteks tõrkeid operatiivinfo kiirel liikumisel ning info visuaalse vormi kujundamisel. Ka siin rõhutati, et koostöö erinevate teemade puhul on äärmiselt oluline, sest möödarääkimine võib tingida lubamatuid tulemusi, mil näiteks info, mida pole lubatud avalikustada, saab avalikuks.

Soovitused kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni parenduseks

Järgnevalt on esitatud süvaintervjude ja fookusgrupi grupiintervjuu põhjal esile toodud soovitusi kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni parendamiseks.

- Info süsteemsemaks kommunikeerimiseks oleks mõistlik luua pikemaajalist planeerimist sisaldav organisatsioonikommunikatsioonisüsteem, mille aluseks võiksid olla ühises koostöös paika pandud organisatsioonikommunikatsiooni eesmärgid. Sellest lähtuvalt võiks aasta jooksul kommunikeeritavad teemad eelmise aasta lõpus või uue aasta alguses paika panna, neid ettevõttele esitada ning sellest tulenevalt täiendada ja arvestada võimalust, et aasta jooksul täieneb plaan *ad hoc* või spontaansete teemadega. Selline planeerimisviis aitaks ka juhtidel oma fookusteemasid edukamalt kommunikeerida ning nii oleks ettevõttel võimalik defineerida oma ootused kommunikatsiooni osas ning kindlustada, et kommunikatsioon vastab nendele ootustele. Käesoleva süsteemi loomisel võiksid olla kaasatud ettevõtte olulised võtmeosakonnad (nt lisaks juhtidele ka personaliosakond), kellega koos tuleks kommunikatsioonitegevusi ja –sõnumeid regulaarselt üle vaadata ja vajadusel neid korrigeerida. Ühtlasi on süstemaatilise kommunikatsiooni tagamiseks oluline kokku leppida, kuidas toimub sisendi andmine kommunikatsiooniks.
- Sisekommunikatsioonikanalite infokajastuste puhul tuleks pöörata rohkem rõhku sellele, et tähelepanu saaks ka välismeedias ettevõttega seotud info. Käesoleva töö raames läbi viidud uuring näitab, et töötajad tahaksid rohkem teada, missugune on ettevõtte seisukoht erinevate kommentaaride või süüdistuste osas ning mida plaanitakse nt erinevaid etteheiteid hõlmavate probleemkohtadega peale hakata.
- Tasuks mõelda ettevõtte ja kommunikatsioonipersonali vahelise tugevama sideme loomisele. Sellele aitaks kaasa nii sisekommunikatsiooni kui –spetsialisi tugevam side kaevandusettevõtte ja selle tütarettevõtetega, et olla rohkem samas infoajas ning mõista paremini ettevõtete kommunikatsioonivajadusi ning olla suuremaks toeks juhtidele nii

reaktiivsete kui ka proaktiivsete teemade kommunikeerimisel. Üheks edukaks lahenduseks võib siinkohal olla kommunikatsioonispetsialisti poolt välja pakutud süsteem, mille kohaselt näiteks külastab spetsialist igal kuul iga ettevõtte infokoosolekuid. Teiseks lahenduseks oleks kindlasti ka see, kui kontserni sise- ja väliskommunikatsiooni eest vastutavad kommunikatsioonijuhid külastaksid ka ise süstemaatiliselt neid tootmisettevõtteid, mille kommunikatsiooni juhtimisega nad tegelevad. Nii näiteks võiksid kommunikatsioonijuhid olla mõnedel päevadel isegi töötajate (nt sinikraede ehk teostajate) töövarjuks, et näha konkreetsete töötasandi töötajate igapäevatööd, töökeskkonda ja infokeskkonda ning kasutada neid teadmisi seejärel ka kommunikatsioonitegevuste planeerimisel ja elluviimisel.

- Muutuste kommunikatsiooni edukaks elluviimiseks võiks ettevõtte luua spetsiaalse mudeli või juhendi, mis arvestaks nii seniseid edukaid kogemusi kui ka õppekohti ebaõnnestumiste näol ning oleks abiks näiteks olukordades, kus senine oskusteave on personalimuudatuste käigus ettevõttest n-ö välja läinud. Mõistliku pikkusega juhend võiks olla ülevaade muutustega kaasnevast tegevuskavast, milles kajastub see, missugused sõnumid ja missugusel kujul peaksid soovitatud ajavahemikul töötajateni jõudma.
- Tulenevalt käesoleva uuringu tulemist, mille kohaselt töötajate jaoks on kõige väärtuslikumaks nende juhtidelt saadav info, tasuks juhtidel pöörata suuremat tähelepanu personaalsetele kohtumistele oma töötajatega. Siinkohal on oluline, et juhid oleksid korporatiivsõnumitest teadlikud ning edastaksid neid töötajatele soovitud kujul, mitte sobimatult tõlgendades. Kommunikatsioonitöötajad võiksid olla siinkohal juhtidele abiks põhisõnumite memode kaudu, mis tagavad sõnumite ühemõttelise edasiandmise ning õige tõlgendamise iga ettevõttega seotud tegevuste ja eesmärkide keelde.
- Info sisu ausaks ja objektiivseks edasiandmiseks tasuks võtta arvesse lisaks juhtkonna eesmärkidele ka töötajate ootuseid info osas ning vältida ebatõeste või ilustavate infokildude kasutamist. Kui tegemist ei ole tõe vastava informatsiooniga (nt lahkuva töötaja puhul on lahkumise põhjuseks konflikt, mitte töötaja soov „*uusi väljakutseid leida*“), siis ei tasuks seda lihtsalt teatesse lisada – vastasel juhul tunnevad töötajad infot kätte saades end mõneti petetuna või info kajastamist kallutatuna.

Infokanalitega seotud ettepanekud:

- Võimalusel võiks olemasolevaid kanaleid veelgi multifunktsionaalsemalt kasutada – näiteks võiks uurida, kas i-kioskile on võimalik lisada ka tagasiside süsteem või töövahendite andmebaasi funktsioon.
- Info edastamisel tuleks jätkuvalt arvestada sihtrühmade erisusega ning kujundada ka sõnumeid ja teemasid selleks vastavaks (nt juhtidele rohkem kontserni-üleseid teemasid ning teostajatele rohkem oma ettevõtte või kollektiiviga seotud teemasid). Võimalusel võiks teemade demokraatlikuks ja sõnumite osas vähem kallutatud kajastamiseks küsida rohkem sisendit ka töötajatelt endilt – mis on nende soovid ja millist infot nad kommunikatsioonis ootavad.
- Tulenevalt fookusgrupi rahulolematusest siselehe teemakajastuste muudatuste osas tasuks mõelda näiteks teemade rotatsioonile, mis tähendab, et töötajad saaksid iga kord kindla aja tagant oma ettevõtte kohta lugeda või lisada siselehte juba planeeritav lisaleht. Kasulik võiks olla ka see, kui siselehes kajastatavad teemad oleksid lühemad ja kompaktsemalt, kuid see-eest mitmekülgsemad, jagades igal korral kaevandusettevõtte leheküljel infot iga tüarettevõtte kohta. Ühtlasi võiks ettevõtte kaaluda võimalust anda välja ka näiteks kord aastas/poolaastas/kvartalis ilmuv erinumber, mis keskenduks iga kord lähemalt ühe tüarettevõtte ja selle erinevate üksuste tegemistele. Tõenäoliselt kaasneks sellise lisatööga ka täiendav ressursside kulu, kuid see-eest pakuks erinumber lahenduse töötajate poolt välja toodud infovajadusele, tõstes tõenäoliselt ka töötajate rahulolu ja motivatsiooni panustada rohkem oma töötulemustesse.
- Jätkata siseraadio juurutamise võimaluste uurimist ning teha rohkem saateid ka kaevandusettevõtte teemal. Lisaks võiks tulevikus uurida võimalust, kas lisaks tööstuspiirkonna statsionaarsetele raadiopunktidele oleks võimalik levitada siseraadiot ka kindlal raadiolainel näiteks ekskavaatori- või kopajuhtide masinates.
- Kaaluda võimalust interaktiivsete ekraanide paigaldamiseks, mis täidaksid stendide eesmärki kuid võimaldaksid kuvada korraka rohkem vahetuvat infot ja oleksid kaugjuhtimisel reguleeritavad, mis tähendab, et info levitamise vajaduse hetkel oleks seda võimalik ka kaugjuhtimise teel edastada ega peaks ootama, et keegi füüsiliselt stenditeate välja prindiks ja seejärel stendile riputaks. Lisaks võiks kaaluda ka seesuguste ekraanide kasutamist, mida saaks ka bussidesse paigutada (nt istmete külge paigaldatavad või istmete kohale paigutatavad ekraanid), et nendelt ettevõtte infot või

operatiivteateid kuvada. Suur osa kaevandusettevõtte töötajatest kasutab tööle tulekuks ja kojusõiduks ettevõtte bussitransporti ning veedab seal seetõttu sõltuvalt oma kodukohast üsna suure osa tööpäevast, mida saaks info edastamiseks edukalt ära kasutada.

- Tulevikus tasuks mõelda veel n-õ kiirematele kanalitele info edastamisel – näiteks töötajatele SMS-teate saatmise süsteemile, ettevõtte või kontserni infoga varustatud mobiilirakendusele, kontserni raadiosagedusele või võimalusele maa all töötavatele töötajatele kiirel moel korporatiivinfot edastada.

Kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni korraldamist ja vastuvõttu uurides võib kokkuvõtteks öelda, et kommunikatsiooni planeerimisel on arvestatud kõigi peamiste aspektidega, mis tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni oluliste mõjuritena esile kerkivad. Samas oleks eelpool nii kommunikatsiooni planeerijate, info vastuvõtjate ja ka käesoleva töö autori poolt välja toodud parenduskohtade rakendamisel võimalik kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni veelgi efektiivsemalt teostada – alustades ühiselt organisatsioonikommunikatsiooni eesmärgi kokkuleppimisest. Tasub arvestada, et kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni täielikuks analüüsiks tasuks laiendada eelpool läbi viidud uuringut ja viia läbi fookusgrupi intervjuud ka teistes kaevandusettevõtte üksustes ning intervjuuerida täiendavalt ka tütarettevõtete juhte.

5.4. Soovitused tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni korraldajatele

Järgnevalt on välja toodud mõned punktid või **sammud, mida tasub tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni korraldamisel silmas pidada**. Soovituste koostamisel on võetud arvesse teoreetilisi ja empiirilisi allikaid ja magistr töö tulemusi, mis viitavad peamistele probleemkohtadele ning tulemustele, mille poole võiks püüelda. Tulenevalt käesoleva töö uurimisobjekti ja tegevusvaldkonna piiritletusest ei ole soovitude pakett täielikult ammendav ning sõltub seda rakendada sooviva tööstusettevõtte tegevusvaldkonnast ning muudest iseloomulikest näitajatest.

1. **Analüüsida olemasolevat andmestikku** (nt töötajate tagasiside küsitlused, rahuloluuuring, kommunikatsiooniaudit, juhtide tagasiside või intervjuud vm) ja fikseerida

organisatsioonikommunikatsiooni olukord: millised on olnud organisatsioonikommunikatsiooni senised eesmärgid, info liikumise viisid, rahulolu sellise korraldusega ning soovid parendusteks.

2. Arvestada eelneva analüüsiga ja **leppida kokku eduka ja jätkusuutliku organisatsioonikommunikatsiooni strateegilised eesmärgid**, milles on fikseeritud ettevõtte ootused ja vajadused, töötajate vajadused ning kommunikatsioonipersonali võimekus lahenduste elluviimiseks (olemasolevad infokanalid, info edastamise rütm jm). Võimalikke strateegilise eesmärgi võib olla mitu, näiteks strateegiliste suundade esiletõstmine, ühiste väärtuste juurutamine, kollektiivi ühendamise, töötajate motivatsiooni ja lojaalsuse tõstmine (ning seeläbi ka tootlikkuse tõstmine) vm. Eesmärkide kokkuleppimisel on oluline teha koostööd ettevõtte juhtkonnaga, aga ka peamiste võtmeosakondadega, kellel on oluline roll ettevõtte kommunikatsioonis (nt personaliosakond, IT-osakond jm), kellega tegevuskavadesse tasub kommunikatsiooni elluviimine integreerida.
3. **Luu ettevõtte strateegiat, ootuseid ja vajadusi arvestava organisatsioonikommunikatsiooni plaan** ning juurutada süsteem plaani ja tegevuste regulaarseks tutvustamiseks. Juhtida tähelepanu koostöö olulisusele, mis hõlmab olulise info edasiandmist kommunikatsioonipersonalile, et info edastamine toimuks nii proaktiivselt kui ka reaktiivselt. Tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni plaani loomisel tasub arvestada:
 - a. **erinevaid töölissegmente**, kellele infot edasi antakse, ja nende tööviise (nt valgekraed ja sinikraed, töö ühes tehases või erinevates piirkondades, töö erinevates vahetustes) ning lähtuda nii info sisu edastamise kui ka kanalite kasutamisel töötajate infovajadusrest ja võimalustest (nt arvutiga töötajatele elektroonilised kanalid – siseveeb, e-post – arvutiga mittetöötavatele töötajatele alternatiivsed kanalid – siseleht, sisestendid, infokoosolekud, infokraanid, SMS-teavituse süsteem);
 - b. **erinevaid kultuure, kui neid töötajaskonnas esineb** - nii näiteks tuleb arvestada, et info oleks töötajatele peamiselt kasutatavates keeltes alati kättesaadav;
 - c. **erinevaid vanusegrupe** – kõikides vanusegruppides töötajad ei pruugi omada kõigi kommunikatsioonivahendite (nt i-kioskite) kasutusoskust.

4. **Otsustada organisatsioonikommunikatsiooni koordineerimise süsteem** ning panna sealjuures paika, kes vastutab kommunikatsiooniplaanis elluviimise eest (nt kommunikatsioonispetsialist), kes talle sealjuures tuge pakuvad (nt personalijuht), kuidas liigub kommunikeerimist vajav info plaani elluvijani (nt kommunikatsioonispetsialisti osalemine infokoosolekutel või infomeilides), missuguseid kanaleid kasutatakse erineva töösegmendiga töötajateni jõudmiseks ning kuidas käitatakse reaktiivse või kriisikommunikatsiooni korral.
 - a. **Kriisikommunikatsiooni** jaoks tuleks leppida kokku eraldi kord, mis puudutab seda, kellelt kellele ja mis järjekorras info kriisiolukorras liigub, arvestades seda, et töötajad saaksid info enne või samal ajal kui see välismeediasse ilmub ega ole olukorras, kus teised teavad ettevõttes toimuvast rohkem kui nemad ise.
5. **Leppida kokku info sisu edastamise põhimõtted**, mis kaevandusettevõtte puhul sisaldasid näiteks seda, et info oleks aus, objektiivne ja informatiivne. Siinjuures tuleks leppida kokku ka see, mida ja missugustes tingimustes on võimalik kommunikeerida ning kuidas toimida siis, kui infot ei saa teatud põhjustel edastada (nt peatselt aset leidvad muudatused, mis pole veel kindlalt paigas, kuid mille kohta on töötajate sekka infot lekkinud).
6. **Töötada** peamiste kommunikatsiooniteemade puhul **välja põhisõnumid**, et sõnum tõlgendamisel ära ei kaoks ning oleks edastatud töötajatele sellisel kujul, nagu oli välja töötatud.
7. **Luu** **kommunikatsiooni tagasisidesüsteem** – tööstuse puhul näiteks tagasisidepostkastide näol. Nii saab küsida tagasisidet näiteks kommunikeeritavate teemade aga ka ülduliselt info liikumise ja parenduseetmete kohta. Siinkohal on oluline pidada meeles, et edukasse ja demokraatlikusse kommunikatsiooni planeerimisse on kaasatud ka sihtrühmad (Shockley-Zalaback 2012: 328). Tagasiside saamiseks võiksid kommunikatsioonitöötajad ka ise oma partneriga töökeskkonnas kohtuda ja näiteks töövarjupäevi teha, et mõista paremini sihtrühma tingimusi ja vajadusi kommunikatsiooni vastuvõtmisel.

Tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni **tulemuste hindamiseks** võib kaevandusettevõtte eeskujul kasutada järgmisi mõõdikuid, millega tasub mõõte kindlasti erinevaid sihtgrupe, mitte ainult kõige lihtsamini kättesaadavaid töötajaid ehk nn valgekraesid. Seda soovitus kinnitab energeetikafirmat uurinud Veinot'i (2007) veendumus, et just sinikraed

on olulised tagasisidestajad, kuna puutuvad lähedalt kokku tööprotsesside ja sealsete tõrgetega, mida on juhtidel oluline teada). Tulemuste ja tagasiside mõõtmine on oluline eeskätt seetõttu, et seada organisatsioonikommunikatsioonile mõõdikud, mille jälgimise abil on võimalik näha muutuseid (nt töötajate suhtumises, töemotivatsioonis või töötulemuses) ja seda, kas ning kuidas oleks tarvis sellest tulenevalt kommunikatsiooni efektiivistada või muuta (Quirke 2011: 329). Siin mõned soovitatud mõõdikud:

- **regulaarne rahulolu-uuring** – mõõta võiks nii info kättesaadavust, kasutatavust kui ka hinnanguid sisule erinevate töögruppide lõikes;
- **tagasiside postkastid** – kuna tööstusettevõtete töötajad ei ole sageli arvutikasutajad, tuleks neilt tagasiside kogumiseks kasutada alternatiivseid kanaleid, millest üheks näiteks oleksid anonüümsed tagasisidepostkastid tsehhides või muudel tootmispindadel – nende kaudu oleks võimalik saada töötajate nägemust nii olemasolevale kommunikatsioonile (nt kajastatavad teemad, info kättesaadavus, seiskohad teatud küsimuste osas) kui ka ettepanekuid (nt millistele küsimustele töötajad vastust ootavad või millistel teemadel tahaksid nad rohkem kajastusi näha);
- **kommunikatsiooniaudit** – aeg-ajalt tasuks kommunikatsioonitöötajatel või nende välistel koostööpartneritel viia fookusgruppide, küsitluste või intervjuude näol läbi kommunikatsiooniauditeid, et kaardistada töötajaskonna tagasiside olemasolevale organisatsioonikommunikatsiooni süsteemile.
- **aktiivsete kommunikatsioonis osalejate hulk** – tasub analüüsida ka seda, kui palju loetakse siselehte (nt kui palju lehti pärast väljajagamist alles jääb), kui palju loetakse siseveebi uudiseid (nt loendurid uudiste all), kui palju osaletakse ettevõtte poolt korraldatud üritustel (nt osalejate hulk) vm;
- **kaudsete mõõdikutena** võiks tegelikult vaadelda ka tootmistulemusi või äritulemusi, sest organisatsioonikommunikatsiooni positiivne mõju võiks kajastuda ka nende näitajate paranemise näol.

Eelpool välja toodud samme rakendades on töö autori hinnangul võimalik luua alusraamistik tööstusettevõtte jätkusuutlikuks organisatsioonikommunikatsiooniks, mis ühendab organisatsiooni juhtkonna soovid töötajate ootustega ja loob tervikliku infokeskkonna, mõjudes positiivselt ka ettevõtte tulemuslikkusele. Olgu siinkohal veelkord välja toodud, et eelpool

toodud nõuannete rakendamisel tasub lähtuda ka ettevõtte tegevusvaldkonna omapärasest ja sellega kaasnevatest spetsiifilistest aspektidest, mis võivad kommunikatsiooni mõjutada.

6. Meetodi kriitika, töö puudused ja tulevikusuunad

Käesolev magistritöö kujutab endast ülevaadet tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsioonist Eesti Energia Kaevanduste näitel, mistõttu tasub esmalt arvestada, et töö sisaldab vaid analüüsi põhjal tehtud üldistust ega apelleeri sellele, et esitatud tulemused kehtivad kõikide valdkondade tööstusettevõtetes, Eestis või teistes riikides. Tõenäoliselt on üldise ülevaate andmine tööstusettevõtete organisatsioonikommunikatsioonist suhteliselt raskendatud – selleks tuleb huvilistel soovi korral soovitud valdkonda ise uurima asuda või käesolevas töös esitatud tulemusi ja soovitusi teatava reservatsiooniga vaadelda.

Antud töö puhul Eesti Energia Kaevanduste organisatsioonikommunikatsiooni uurides on uuringute aluseks olev valim representatiivne, kuid mitte täielik, sest näiteks ka fookusgrupi uuringu puhul osalesid grupis vaid ühe ettevõtte töötajad ning puudus ülevaade Estonia kaevanduse (ehk kõige suurema töötajaskonnaga tütarettevõtte) või Logistikaettevõtte töötajate arvamusest. Paraku seadis magistritöö siinkohal valimi laiendamiseks nii ajalised kui ka mahulised piirangud. Tulemuste kokkuvõtet kompenseerib asjaolu, et lisaks fookusgrupile kasutati uuringu empiiriliste materjalide seas ka kõiki kaevandusettevõtte tütarettevõtteid hõlmavat rahulolu-uuringut, mille tulemused on uuringufirma hinnangul representatiivsed.

Käesolevate uurimismeetodite kriitika puudutab ka semistruktureeritud süvaintervjuusid, kus vastastikune usaldus autori ja vastajate vahel võimaldas tuua esile mõneti tundlikku informatsiooni ja ka konstruktiivset kriitikat, mille avaldamise osas püüdis autor olla taktitundeline, et mitte organisatsioonile või selle liikmetele ebameeldivusi põhjustada. Samas usub töö autor, et kriitika väljatoomine töös on oluline tulemuste objektiivsuse säilitamiseks.

Ühtlasi võis tekitada mõneti küsitavust ka töös kasutatav diskursusanalüüs, kus ettevõtte sõnumite väljatoomisel tuginetakse kolme teksti (kaks persoonilugu ja üks järelkasvu temaatikat puudutav artikkel) analüüsil valminud ülevaatele, mis ei pruugi anda terviklikku ülevaadet kaevandusettevõtte korporatiivkanalites edastatavatest kommunikatsioonisõnumitest. Samas tasub silmas pidada, et diskursusanalüüsi eesmärgiks ei olegi laiem üldistamine vaid analüüsimaterjalide põhjal kokkuvõtete tegemine ning fookus pole analüüsitava materjalid rohkusel vaid nende detailsel analüüsil. Töö autori hinnangul sobisid valminud kokkuvõtted aga ka laiemaks üldistuseks, sest sõnumite ja lugude sisu mõjukust mõjutab asjaolu, et uuritud artiklite näol oli fookusgrupi tagasiside põhjal tegemist reljeefsete ja kõnekate tekstidega, mis olid ühtlasi ka töötajatele enim huvi pakkuvaks lugemismaterjaliks. Lisaks on kaevandusettevõtte siselehe näol tegemist kõikide töötajasgruppide seas kõrgelt

hinnatud kommunikatsioonikanaliga, mis levib igakuiselt kõigis Eesti Energia tootmisettevõtetes pea 40 aastat, mille tiraaž on 2450 ning mida loeb umbes 4000 töötajat igal kuul (Tuulik 2015).

Uurimismaterjali representatiivsuse tegi kohati küsitavaks ka asjaolu, et kvantitatiivse analüüsi allikaks olnud rahulolu-uuringu tulemused ei ole kõikidel aastatel tulenevalt erinevast uuringu teostajast võrreldavad, mistõttu võib siinkohal tulemuste esitlemisel võimalikke hälbeid esineda. Samas tuleb esile tuua, et uuringutulemuste esitluse erisusest tulenevalt pole ka ettevõttel endal olnud võimalik erinevate aastate tulemusi üheselt võrrelda, mistõttu on seni tegutsetud parima teadmise kohaselt, mida uuringuandmed on võimaldanud.

Ühtlasi toob töö autor välja töö reliaabluse seisukohalt olulise aspekti, milleks on asjaolu, et venekeelse fookusgrupi vene keelt emakeelena kõnelevate töötajatega viis läbi töö autor, kes ei kõnele vene keelt emakeelena. Sellest tulenevalt võib esineda kahtlus, kas töö autor mõistis ja tõlgendas moderaatorina ja tõlgina tulemusi eesti keeles esitledes keeleliselt korrektselt kõiki aspekte, mida intervjuueeritavad fookusgrupis välja soovisid tuua. Kuigi selline kahtlus võib esineda, ei näe töö autor ise käesolevaga seoses probleemi, sest suhtles erialase terminoloogia tõlkimisel spetsialistidega ning täpsustas üle enda jaoks ebakindlad aspektid. Veel enam – võimalus viia fookusgrupp läbi just vene keeles on töö autori hinnangul äärmiselt oluline, sest representeerib tõeselt Eesti põlevkivitööstuse töötajaskonna seisukohti, kellest suurema osa moodustavad vene keelt emakeelena kõnelevad töötajad.

Töö autor peab oluliseks tuua välja ka asjaolu, et kuigi ettevõtte tundmine tuli uurimise teostamisel suuresti kasuks, võib see jällegi tingida ka mõningast reservatsiooni tulemuste esitlemisel, vähendades võimalust distantseerida end analüüsi puhul teatavatest eeldustest organisatsiooni osas. Samas soovib autor rõhutada, et püüdis jääda analüüsi käigus objektiivseks, et tagada usaldusväärne tulemus.

Eelpool väljatoodust tulenevalt võib tekkida küsimus, kas esitatud uurimistulemused peegeldavad tegelikku olukorda kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsioonis või üleüldiselt tööstusettevõtete organisatsioonikommunikatsioonis? Vastus küsimusele seisneb tõenäoliselt kõige enam tõlgendamises, kuna käesolevas töös on kirjeldatud olemasolevat olukorda, analüüsitud selle põhjuseid ja pakutud võimalikke lahendusi, mille seast nii kaevandusettevõtte kui ka teised tööstusettevõtted soovi korral oma tõe ja meetodid välja valida saavad. Töö autor loodab, et tööst on kasu siiski nii kaevandusettevõttele kui ka teistele tööstusvaldkonna organisatsioonikommunikatsiooniga tegelevatele ettevõtetele ning et esitatud

uurimus tõi esile olulist ja ka uut informatsiooni, milleni kommunikatsiooni planeerijad pole seni veel ise jõudnud. Siinkohal soovib töö autor veelkord välja tuua ja tänada kõiki osapooli, kes talle uurimuseks vajaliku info jagamisel ja küsimuste konstruktiivsel tagasisidestamisel abiks olid.

Selleks, et käesoleva teema osas veelgi parem ülevaade anda, soovitab töö autor uurida lähemalt ka Eesti Energia Kaevanduste kõiki tütarettevõtteid ning viia läbi erinevaid uuringuid erinevate töölissegmentide osas (valgekraed vs sinikraed). Selleks aga, et anda täielikum ülevaade tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsioonist, tasuks viia läbi käesoleva uurimusega sarnane uurimus ka mõnedes teistes Eesti tööstusettevõtetes ning luua nende teadmiste baasil täiuslikum ülevaade või juhised selleks, kuidas toimida tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni korraldamisel. Seesuguse uurimuse tulemina oleks huvitav teada saada, kas tööstusettevõtete organisatsioonikommunikatsiooni puhul on tõesti määravaks kindlad ja erinevate tööstusettevõtete lõikes sarnased mõjurid või vajab iga organisatsioon pigem spetsiifilist lähenemist tööstuse organisatsioonikommunikatsioonile, tulenevalt Gordoni (1991: 396) hinnangutest, et organisatsioonikultuuri mõjutab kõige enam see, missuguses valdkonnas (st siinkohal – missuguses tööstusvaldkonnas) ettevõtte tegutseb.

Kokkuvõte

Käesoleva magistritöö eesmärk oli viia läbi uurimus, et selgitada välja, kuidas toimib organisatsioonikommunikatsiooni korraldus ja vastuvõtt tööstusettevõttes Eesti Energia Kaevanduste näitel. Selleks vaadeldi käesoleva töö raames, kuidas kaevandusettevõttes organisatsioonikommunikatsiooni planeeritakse ja teostatakse, kuidas töötajad seda tajuvad ning missugused on sellest tulenevalt olulised kommunikatsioonimõjurid, millega tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni elluviimisel tuleks arvestada. Kokkuvõttes võib välja tuua, et töö käigus suudeti kaardistada mitmed olulised tegurid, millest võiks tulevikus olla kasu nii uurimisobjektiks oleva kaevandusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni parendamisel kui ka teiste tööstusettevõtete spetsialistidel, kes soovivad saada nõu ja juhtnõore tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooniga tegelemiseks.

Uurimuse käigus viis töö autor läbi neli semistruktureeritud süvaintervjuud, ühe fookusgrupi intervjuu, analüüsis kaevandusettevõtte kolme viimast töötajate rahulolu uuringut ning tegi diskursusanalüüsi ettevõtte siselehe artiklitest, milleks olid personali-temaatilised artiklid kolmest erinevast aastakäigust. Järelduste tegemisel kasutas autor taustainfo loomiseks koostatud teoreetilist raamistikku ning lõpetas töö soovitustega nii uurimisobjektiks olnud kaevandusettevõttele kui ka teiste valdkondade tööstusettevõtetele organisatsioonikommunikatsiooni korraldamiseks.

Olulisimateks uuringutulemusteks võib töö autori hinnangul pidada kommunikatsiooni eesmärgi defineerimise olulisust, mis tundus esialgu iseenesestmõistetav kuid mille osas ollakse uuringu tulemuste põhjal ettevõttes eriarvamustel. Uuringus tõusid tugevalt esile ka ettevõtte traditsioonid ja ajalugu, mistõttu ei olda ettevõtte tänasele olukorrale vastava kommunikatsiooni vastuvõtmisel nii avatud. Oluliseks oli ka tõestus sellele, et tööstusettevõtte puhul esineb selge piir valgekraede ja sinikraede infokasutuse vahel, mistõttu tuleb neile edastatavat infot ja nende poolt kasutatavaid infokanaleid teabe kohalejõudmiseks selgelt eristada. Huvitavaks uuringutulemuseks oli ka see, et tegelikult on kaevandusettevõtte korporatiivkanalid ja info jagamise viisid üsna mitmekesised ning arvestavad tööstusele omaseid eripärasid (töö vahetustega, erinevates piirkondades, erinevatel ametialadel, erineva kultuuritaustaga jne), kuid sellest hoolimata võib esineda erinevaid kommunikatsioonibarjääre, mille põhjuseks on valdavalt inimfaktor (nt vähene huvi info vastu, ajapuudus, info tõlgendamine vm). Küll aga tuleb arvestada ka mitmete teiste mõjurite ja eripäradega, mille

osas on tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsioon tundlik – nt ettevõtte mastaapsus, maatriksjuhtimine, rohked muudatused ja geograafiline laialipaiknemine. Sellest, kuidas nende mõjurite ja eripäradega tööstusettevõtte kommunikatsiooni korraldamisel hakkama saada, oli töös ülevaade nii kaevandusettevõtte erinevate praktikate kui ka töö lõpus jagatud soovitude näol, mis tulenesid töö analüüsist.

Käesoleva töö olulisus seisneb tööstusettevõtte organisatsioonikommunikatsiooni valdkonnale vastava juhtmaterjali koostamises ja uuringutulemuste ülevaates, sest varasemalt on Tartu Ülikooli ühiskonnateaduste instituudis nimetatud valdkonda vaid vähesel määral uuritud. Tulenevalt töö autori varasemast kokkupuutest tööstusettevõtte kommunikatsioonikorraldusega on autor veendunud, et efektiivsel organisatsioonikommunikatsioonil on (mastaapses) tööstusettevõttes suur roll, mis avaldub kogu ettevõtte organisatsioonikultuuris – seda nii töötajate motivatsiooni, lojaalsuse kui tegelikult ka tootlikkuse ja tootmistulemuste tõstmise ja hoidmise näol. Mida selgemad on ettevõtte eesmärgid ja tegevus ning mida rohkem suudab ettevõtte neid töötajatele kommuniqueerides omaseks teha, seda rohkem tahavad ka töötajad tulemustesse panustada ning seda edukam on kogu ettevõtte tervikuna – nii motiveeritud kollektiivi kui ka tootmis- ja äritulemuste osas. Loodetavasti on ka uurimisobjektiks olnud kaevandusettevõtte samal arvamusel ning leiab käesolevast tööst enda tegevuste parendamiseks kasulikke nõuandeid.

Summary

Management and Reception of Organisational Communication in Industrial Enterprises on the Basis of Eesti Energia Kaevandused

The aim of this Master's thesis was to conduct a study that would tackle the characteristics of management and reception of organizational communication in industrial enterprises. In order to that, different aspects of organizational communication were analysed in the mining company Eesti Energia Kaevandused, including the planning, executing and perceiving of organizational communication. The goal of the study was to bring out the aspects that are common in the industrial enterprises' organizational communication and have to be considered while planning and executing organizational communication.

In order to study the topic, the author of the thesis conducted four semi-structured interviews, one focus-group interview, analysis of secondary data from mining company's commitment and internal communication surveys, and a carried out discourse analysis based on the personnel-related articles from three issues of company's internal newspaper. The further analysis of the results was integrated with theoretical framework, while the summary of the thesis included suggestions for the mining company's communication as well as to other industrial enterprises for organizing their internal communication.

Some of the most important results, that were found, included the importance of defining the goal of communication. This may first seem quite obvious, but is actually interpreted differently within the organization, based on the study. Also, the importance of organization's traditions and historical background came strongly to the fore and brought out some reasons why employees are not open towards communication. In addition, the difference between the information usage of white-collars and blue-collars was confirmed. This affirms that there have to be certain differences in information while sending it out to these groups and choosing suitable communication channels. An interesting aspect about the results of the study is the fact that the mining company itself has today a wide variety of corporative communication channels and is already considering the differences amongst labour – e.g. work in different shifts, different geographical regions, on different positions, with different cultural backgrounds etc). However, there are still some communication barriers that arise and are caused due to human factors – e.g. insufficient interest towards corporate information, lack of time, misinterpretation etc. One must also consider that there are also other important aspects common for an industrial

enterprise – such as the scale of the company, matrix management, numerous changes and geographically scattered locations.

The result of the study summarized some of the main aspects that could be useful for the mining company and also for the communication specialists of other industrial enterprises that would like to find some guidelines for coordinating organizational communication.

Kasutatud kirjandus

Champoux, J. E (2006). *Organizational Behaviour: Integrating individuals, Groups and Organizations*. Colonia Polanco: Thomson.

Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E. Jr., Ganesh, S. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization*. Long Grove: Waveland Press.

Colakoglu, S. ja Caligiuri, P. M. (2008). Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*. 19(2): 223-239.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication. A guide to theory and practice, 4 ed.* Los Angeles: SAGE.

Cowan, R. L. & Bochantin, J. E. (2011). Blue-Collar Employees' Work/Life Metaphors: Tough Similarities, Imbalance, Separation, and Opposition. *Qualitative Research Reports in Communication*, 12(1): 19-26.

Davis, K. (1968). Success of Chain-of-Command Oral Communication in a Manufacturing Management Group. *The Academy of Journal*, 11(4): 379-387.

Downs, C. W. & Hydeman, A. & Adrian, A. D. (2009). *Auditing the corporate culture of a large manufacturing company* (323-345). Hargie, O. & Tourish, D. (toim.). *Auditing Organizational Communication*. New York: Routledge.

Driskill, L. P., Goldstein, J. R. (1986). Uncertainty: Theory and Practice in Organizational Communication. *Journal of Business Communication*, 23(3): 41-56.

Eesti Energia ettevõtete töötajate pühendumuse uuring 2014, KAEVANDUSTE GRUPI ARUANNE. (2014) Eesti Energia, kommunikatsiooni-ja turundusosakond.

Eesti Energia tööandjana. Kasutatud 14.01.2015 <https://www.energia.ee/eesti-energia-tooandjana>

Eesti Energia töötajate pühendumuse ja sisekommunikatsiooni uuring EE Kaevandustes, sügis 2012 (2012) Eesti Energia, kommunikatsiooni-ja turundusosakond.

Eesti Statistika (2010). *Turvalisuse uuring. Metoodika Raport*. Kasutatud 24.05.2015
[http://pub.stat.ee/px-
web.2001/Database/Sotsiaalelu/17Eigus_ja_turvalisus/032Kuritegude_ohvriks_langemine/JS
T_51.htm](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Sotsiaalelu/17Eigus_ja_turvalisus/032Kuritegude_ohvriks_langemine/JS_T_51.htm)

Ellis, J. B. (2007). Psychological Contracts: Does Work Status Affect Perceptions of Making and Keeping Promises? *Management Communication Quarterly*, 20(4): 335-362.

Fairclough, N. (1989). *Language and Power*. London, New York: Longman.

Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.

Finney, S. ja Scherrebeck-Hansen, M. (2010). Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 6(5): 325-344.

Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16(2): 396-415.

Grandejean, I., Guéguen, N. (2011). Testing a binding communication strategy in a company: how could persuasive information be more efficient? *Social Behaviour and Personality*, 39(9): 1209-1216.

Hargie, O. & Tourish, D. (toim.). *Auditing Organizational Communication*. New York: Routledge.

Juhtimine. Kasutatud 14.01.2015 <https://www.energia.ee/et/juhtimine>

Kaevandused. Kasutatud 14.01.2015 <https://www.energia.ee/organisatsioon/kaevandused>

Kalmus, V. (2015). *Diskursusanalüüs*. Kasutatud 22.05.2015
<http://samm.ut.ee/diskursusanalyys>

Krone, K. & Garrett, M. & Ling, L. C. (1992). Managerial Communication Practices in Chinese Factories: A Preliminary Investigation. *Journal of Business Communication*, 29(3): 229-252.

Kundu, K. (2010). Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization. *CURIE Journal*, 2(4): 48-57.

Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.

Laurence, D. (2005). Safety rules and regulations on mine sites – The problem and solution. *Journal of Safety Research*, 36: 39-50.

Lucas, K., Steimel, S. J. (2009). Creating and Responding to the Gen(d)eralized Other: Women Miners' Community-Constructed Identities. *Women's Studies in Communication*, 32(3): 320-347.

Mills, C. (2002). The Hidden Dimension of Blue-collar Sensemaking about Workplace Communication. *Journal of Business Communication*, 39(3): 288-313.

Mishra, K., Boynton, L., Mishra, A. (2013). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2): 183-202.

Modaff, D. P., Butler, J. A., DeWine, S. (2012). *Organizational communication: foundations, challenges and misunderstandings*. London: Pearson Education.

Narusk, A. (2008). Sini- ja valgekraed muutuvad rohelisteks ning hallideks. *Delfi*, 23. september. Kasutatud 24.05.2015 <http://arileht.delfi.ee/news/uudised/sini-ja-valgekraed-muutuvad-rohelisteks-ning-hallideks?id=51142933>

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

Poliitikauuringute Keskus Praxis (2011). *Energeetika tööjõu uuring*. Kasutatud 24.05.2015 <http://www.kutsekoda.ee/fwkc/contenthelper/10373139/10419455>

Põllumajandusministeeriumi Maaettevõtluse büroo (2014). *Regionaalne SKP piirkondade ja majandussektorite järgi*. Kasutatud 23.05.2015 <http://www.agri.ee/sites/default/files/content/uuringud/2014/uuring-2014-regionaalne-skp.doc>

Quirke, B. (2011). *Making the Connections. Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. United Kingdom: MPG Books Group.

Raamat, P. (2012). *Erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused tootmisettevõtetes A. Le Coq-i näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Ramashilabele, M. L. (2010). *Effective internal communication methods and media for knowledge transfer in the manufacturing Indust.* Research project. University of Pretoria.

Reinumägi, M. (2012). *Sisekommunikatsiooni eripärad arvutiga töötava ja mittetöötava personali puhul AS Samelin näitel.* Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Riege, A. & Zulpo, M. (2007). Knowledge transfer process cycle: Between factory floor and middle management. *Australian Journal of Management*, 32(2), 293-314.

Santra, T. & Giri, V. N. (2009). Analyzing Computer-Mediated Communication and Organizational Effectiveness. *Review of Communication*, 9(1): 100-109.

Shockley-Zalabak, P. S. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication. Knowledge, Sensitivity, Skills, Values, 8th edition*, Boston: Allyn & Bacon.

Smythe, J. (2011). *The CEO: The Chief Engagement Officer.* United Kingdom: MPG Books Group.

Sotsiaalministeerium (2014). *Töövaldkonna areng 2013.* Kasutatud 24.05.2015 https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Valjaanded/toovaldkonna_areng_2013.pdf

Statistikaamet (2013). *REL 2011: enamik Eesti inimesi leiab rakendust töötlevas tööstuses, kaubanduses ja hariduses.* Kasutatud 23.05.2015 <http://www.stat.ee/65331>

Tallinna Linnakantselei (2012). *Statistika aastaraamat Tallinn arvudes 2012.* Tallinn: Tallinna Linnakantselei.

Tuulik, M. (2015). *Näiteid sisekommunikatsiooni praktikast.* Loengus ette kantud esitlus. Tartu, 7. mai.

Varma, R. (2006). *Managing Industrial Research Effectively.* India: ICFAI University Press.

Veinot, T. C. (2007). „The eyes of the power company“: workplace information practices of a vault inspektor. *The Library Quarterly*, 77(2): 157-179.

Wilson, D. O. (1992). Diagonal Communication Links Within Organizations. *Journal of Business Communication*, 29(2): 129-143.

Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Helena Hain

(sünnikuupäev: 25.05.1990)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Organisatsioonikommunikatsiooni korraldus ja vastuvõtt tööstusettevõttes Eesti Energia Kaevanduste näitel“,

mille juhendaja on Tiiu Taur,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

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

Tartus, 26.05.2015

Lisad

Töö lisad asuvad eraldi failis töö trükiversioonile lisatud plaadil. Nende hulgas asuvad järgmised lisad:

Lisa 1. Semistruktureeritud süvaintervjuude kava

Lisa 2. Fookusgrupi intervjuu kava

Lisa 3. Intervjuu sisekommunikatsioonijuhiga

Lisa 4. Intervjuu personalijuhiga

Lisa 5. Intervjuu tootmisdirektoriga

Lisa 6. Intervjuu sisekommunikatsioonispetsialistiga

Lisa 7. Fookusgrupi intervjuu transkriptsioon

Lisa 8. Diskursusanalüüsi materjalid