

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

Väikeettevõtte sisekommunikatsiooni eripärad toidlustusettevõtete

Cafe Truffe, Crepp ja Meat Market näitel

Bakalaureusetöö

Joanna Ruus-Ruusa
Juhendaja: Age Rosenberg (MA)

Tartu
2012

SISUKORD

SISUKORD	2
SISSEJUHATUS	4
1. VÄIKEETTEVÕTTE SISEKOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED ALUSED	6
1.1 Väikeettevõtte kui grupp, tiim.....	6
1.2 Ettevõtte struktuur	7
1.3 Ettevõtte sisekommunikatsioon	12
1.4 Ettevõtte sisekliima	14
1.5 Otsustamine ettevõttes.....	17
2. ANALÜÜSITAVATE ETTEVÕTETE ISELOOMUSTUSED	19
2.1 Cafe Truffe iseloomustus	19
2.2 Creppi iseloomustus	19
2.3 Meat Marketi iseloomustus.....	20
3. EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED	21
4. METOODIKA ISELOOMUSTUS	22
5. TULEMUSED	25
5.1 Ettevõtte struktuur	25
5.2 Ettevõtte sisekommunikatsioon	28
5.3 Ettevõtte sisekliima	32
5.4 Otsustamine ettevõttes.....	36
6. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON	40
6.1 Ettevõtte struktuur	40
6.2 Ettevõtte sisekommunikatsioon	42
6.3 Ettevõtte sisekliima	45
6.4 Otsustamine ettevõttes.....	46
KOKKUVÕTE	48
SUMMARY	50

KASUTATUD KIRJANDUS.....	52
LISAD.....	54
Lisa 1. Bakalaureusetöö süvaintervjuu kava.....	54
Lisa 2. Seminaritöö süvaintervjuu kava	57
Lisa 3. Intervjuu Cafe Truffe kokaga	60
Lisa 4. Intervjuu Creppi juhatajaga	72
Lisa 5. Intervjuu Creppi teenidajaga.....	85
Lisa 6. Intervjuu Meat Marketi juhatajaga.....	96
Lisa 7. Intervjuu Meat Marketi teenidajaga.....	111
Lisa 8. Intervjuu Cafe Truffe juhatajaga.....	122

SISSEJUHATUS

Lisaks väliskommunikatsioonile on Eestis kommunikatsiooni uurides üha rohkem hakatud tähelepanu pöörama ka sisekommunikatsioonile ning mõistetud selle olulisust ettevõtte edukuse seisukohalt. Seetõttu on paljudes suurettevõtetes läbi viidud palju erinevaid sisekommunikatsiooniuringuid, uurides sisekommunikatsiooni ja selle mõju erinevatest aspektidest. Sisekommunikatsiooni on Tartu Ülikooli ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudis tehtud bakalaureusetöödest uurinud näiteks Johanson (2010), Pärn (2009), Täht (2010) ja Õuekallas (2010). Klassikalise struktuuriga suurettevõtete põhjal tehtud uuringute tulemused ei sobi aga alati väikeettevõtete kommunikatsioonikeskkonna tõlgendamiseks, seega on oluline uurida sisekommunikatsiooni ka väikeettevõtete näitel, võttes arvesse nende eripärasid.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on uurida väikeettevõtete sisekommunikatsiooni ja selle eripärasid toitlustusettevõtete näitel. Ettevõteteks, mille põhjal oma uurimus teha, valis autor kolm Tartu kohvik-restorani – Cafe Truffe, Crepp ja Meat Market. Huvi konkreetse valdkonna vastu tekkis autoril, kuna on töötanud mitmes erinevas toitlustusasutuses ning töötab praegu Cafe Truffes. Bakalaureusetöö eesmärgiks on analüüsida kolme ettevõtte struktuuri ja alluvussuhteid, sisekommunikatsiooni kanaleid ning nende mõju info liikumisele. Samuti nende sisekliimat ning seda, kuidas see saavutatakse ja kuidas mõjutab see töötegemist ning otsustamisprotsesse ja töötajate kaasamist nendesse.

Antud bakalaureusetööle eelnes ühe ettevõtte näitel ja ühel süvaintervjuul põhinev seminaritöö „Väikeettevõtte sisekommunikatsiooni võimalused ja takistused kohvik Cafe Truffe näitel“ (Ruus-Ruusa, 2012). See töö võimaldas probleemipüstituse, millele tuginedes väikeettevõtteid edasi uurida, tehes seda kolme ettevõtte näitel ja kasutades selleks süvaintervjuusid ettevõtete töötajatega ja seminaritöö raames läbiviidud intervjuud.

Käesoleva töö jaguneb seitsmeks osaks, milles esimeses annab autor ülevaate sisekommunikatsiooni teoreetilistest alustest, keskendudes sealjuures eelkõige struktuurile,

kommunikatsioonikanalitele, sisekliimale ja otsustamisprotsessidele. Teises osas tutvustab autor bakalaureusetöös uuritud ettevõtteid ning kolmandas tutvustab töö eesmärke ning esitab uurimisküsimused. Neljandas osas annab autor ülevaate uurimuse meetodist. Viiendas osas on välja toodud süvaintervjuude tulemused ning kuuendas osas keskendub autor saadud tulemuste järeldestele ja diskussioonile. Viimases osas teeb autor tööst kokkuvõtte ning sellele järgnevad *summary*, kasutatud kirjanduse loetelu ning lisadena süvaintervjuude kavad ja läbiviidud intervjuude transkriptsioonid.

Töö autor tänab oma juhendajat Age Rosenbergi konstruktiivse kriitika ja professionaalsete nõuannete eest ning hindab tema mõistvat ja motiveerivat suhtumist kogu koostöö ajal. Lisaks kuulub autori tänu Cafe Truffe ja Meat Marketi omanikule Joel Ostratile ja Creppi omanikule Priit Palkile koostöövalmiduse eest ja samuti kõigile intervjuueeritavatele.

1. VÄIKEETTEVÕTTE SISEKOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED ALUSED

Teoreetiliste aluste peatükk jaguneb viieks osaks. Esimeses seletab autor, miks peab antud töös vajalikuks võtta mõiste „väikeettevõtte“ kõrval kasutusele ka mõisted „grupp“ ja „tiim“ ning miks kasutatakse neid antud töös väikeettevõtte kõrval samatähenduslikena. Teiseks antakse ülevaade ettevõtte struktuurivõimalustest, kirjeldades ettevõtte struktuuri kajastavaid teooriaid. Viimases kolmes alapeatükis antakse ülevaade grupi kommunikatsioonist, ettevõtte sisekliimast ja otsustamisest. Lisaks tuleb kolmes viimases osas kõige enam välja see, miks on antud töö kontekstis mõistega „väikeettevõtte“ paralleelselt ka „tiimi“ ja „grupi“ mõisteid kasutatud ning miks on seda vajalikuks peetud.

1.1 Väikeettevõtte kui grupp, tiim

Organisatsioon on inimühendus, mis tegutseb koos ühiste eesmärkide saavutamise nimel ja neid iseloomustab kindel eesmärk, strateegia, struktuur ja tehnoloogia (Virovere 2005: 19). Väga sarnane on Rothwelli (2004: 48) grupidefinitsioon, mille järgi on grupp inimestevahelise suhtluse süsteem, mis koosneb vähemalt kolmest ühe eesmärgi nimel töötavast inimesest, kes vastastikku teineteist mõjutavad. Ka Bairdi (1977 Shokley-Zalabak 2012: 183 kaudu) grupidefinitsioon sarnaneb Virovere organisatsioonidefinitsiooniga, öeldes, et grupp on rohkem kui kaks inimest, kes peavad ennast grupiks, jagavad ühiseid eesmärke, neil on kindel organisatoorne süsteem ja nad suhtlevad eesmärgiga täita nii isiklike kui grupi eesmärke. Nende kahe autori grupidefinitsioonidele tuginedes võib öelda, et ettevõtet võib lisaks organisatsioonile käsitleda ka kui gruppi, sest mõlemad on kindlas süsteemis omavahel kommunikeeruvate ja ühise eesmärgi nimel tegutsevate inimeste kogumid.

Paljude kommunikatsiooniteoreetikute, sealhulgas Shokley-Zalabaki (2012) teostes kasutatakse sõnu „grupp“ ja „tiim“ omakorda üksteise sünonüümidenä. Rothwell (2004: 151)

toob aga välja kolm peamist põhjust, mille poolest tiim ja grupp omavahel erinevad ning miks neid kaht mõistet ühetähenduslikuks pidada oleks ekslik:

- 1) tiimil on grupist üldiselt suurem ühtekuuluvustunne ja koostöövalmidus;
- 2) tiim koosneb inimestest, kelle oskused on üksteisega võrreldes mitmekesisemad;
- 3) tiimidel on tavaliselt suurem ühtekuuluvustunne kui gruppidel.

Seega, kuigi lähtudes Rothwellist (2004: 48) ei saa enamik grupe olla tiimid, siis väikesed grupid käituvad tavaliselt rohkem tiimi kui grupina ja aastate jooksul on kommunikatsiooniteoreetikutel välja kujunenud väikese grupi ülempiir, milleks on 12-20 inimest. Uuritavate ettevõtete töötajate arvust (15-20 inimest) lähtuvalt võib käesolevas bakalaureusetöös toitlustusettevõtete töötajaskonda lugeda seega väikeseks grupiks ja kasutada lisaks teiste teoreetikutega koosõlas olles ka Rothwelli (2004) lähenemist, arvestades ülejäänud uurimustöö vältel lisaks sõnale „ettevõte“ ka sõnu „grupp“ ja „tiim“ sünonüümidena.

1.2 Ettevõtte struktuur

Organisatsiooni struktuur on organisatsiooni ametipositsioonide vaheliste suhete mudel, mis on omakorda aluseks organisatsiooni liikmete omavahelistele suhetele, võimule, tööjaotusele õigusele otsustada. Organisatsiooni struktuuri loomisel on peaesmärgiks töö efektiivne jaotamine ja selleks määratakse kõikidele ametipositsioonidele kindlad funktsioonid. (Virovere et al 2005: 23) Jones (1995: 13) on öelnud, et organisatsioon on formaalne süsteem reeglitest, ülesannetest ja võimusuhetest, mis mõjutavad seda, milline on inimeste koostöö ja kuidas kasutatakse ressursse organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.

Struktuuri saab jagada seda iseloomustades kolmeks põhiliseks osaks, ilma milleta ettevõtte toimida ei saaks ja nendeks on hierarhiline ülesehitus, vastastikkune sõltuvus ja läbipaistvus (Miller 2009). Virovere (et al 2005: 24) ei määra aga nii kindlalt, milline peab ettevõtte toimimiseks struktuur olema, vaid leiab, et struktuuri liik tuleneb ettevõtte eesmärgi saavutamiseks vajalike ülesannete jagamisest alaülesanneteks. Organisatsiooni struktuur on tööriist, mille kaudu juhid suunavad ressursi nii, et kõik tööd saaksid tehtud; see peaks

võimaldama muutuste ja uuenduste läbiviimist ning millist organisatsiooni struktuuri kasutada, sõltub eelkõige organisatsiooni eesmärkidest, küpsusastmest ja keskkonnast. (Virovere et al 2005: 23)

Seega võib öelda, et ettevõtte struktuurimudel kujuneb välja konkreetse ettevõtte spetsiifilistest omadustest lähtuvalt. Riigiasutuste puhul on kehtivad struktuurimudelid üldiselt juba paigas ning need on hierarhilise ülesehitusega ja enamasti neid ei muudeta. Erasektoris paneb ettevõtte struktuuri paika juht, suurte ettevõtete puhul tihti selleks ettenähtud spetsialist. Väikeste organisatsioonide puhul on see suurema tõenäosusega iseeneslikum ja orgaanilisem protsess kui suurettevõtete puhul. Vaatamata sellele, kas see tegevus toimub planeeritult või peidetud kujul, arvestab juht suuremal või vähemal määral teatud aspektidega.

Juhi põhitegevused organisatsiooni struktuuri loomisel on järgmised (Virovere et al 2005: 24):

- töökohtade kavandamine,
- töökohtade grupeerimine,
- alluvus-ja aruandlussuhete määramine,
- õiguste ja võimu jaotumine töökohtade vahel,
- tegevuste koordineerimine allüksuste vahel,
- liini ja staabi eristamine.

Lähtudes eelnevatest punktidest ja hoolimata sellest, kas need protsessid on teadliku või spontaanse tegevuse tulemus, määravad need ära ettevõtte struktuuri. Struktuure omakorda saab liigitada erinevalt, antud töös on kasutusel Lemmik (2009) struktuurimääratlused ja jaotused.

Mehaanilised ja orgaanilised organisatsioonid

Esmalt saab iga organisatsiooni jagada erinevate omaduste järgi kas orgaanilisteks või mehaanilisteks organisatsioonideks. **Mehaanilisi struktuure** iseloomustab kõrge kompleksus, formaliseeritus ja tsentraliseeritus. Mehaaniline struktuur toetab rutiinsete ülesannete täitmist, toetudes suuremalt osalt programmeeritud käitumisele, olles sealjuures aeglane tundmatutes olukordades reageerimiseks. **Orgaanilised struktuurid** seevastu on

suhteliselt paindlikud ja kohanemisvõimelised, olulisel kohal on pigem lateraalne kui vertikaalne kommunikatsioon. Mõjuvõim tugineb eelõige ekspertiisile ja teadmistele, mitte positsioonist tulenevale autoriteedile. Orgaanilise struktuuri puhul on ülesanded defineeritud laialt, mitte paindumatute töökirjeldustega ning rõhku pannakse informatsiooni vahetamisele, mitte korralduste andmisele. (Lemmik 1999) Detailsemad ja põhjalikumad erinevused mehaanilise ja orgaanilise struktuuri vahel on välja toodud tabelis 1.

Tabel 1. Mehaanilise ja orgaanilise organisatsiooni omadused (Lemmik 1999)

MEHAANILINE		ORGAANILINE
kõrge; palju erinevaid töökohti ning range tööjaotus	SPETSIALISEERITUS	madal; puudub selge eristuvus, kõik teevad kõike
kõrge; meetodid paika pandud	STANDARDISEERITUS	madal; töötajad otsustavad ise meetodi üle
ülemuse vahendusel	KONFLIKTI LAHENDAMINE	vastastikune lahenduse otsimine
vertikaalne hierarhia	KONTROLL JA VASTUTUS	suhted vertikaalsed; võrkorganisatsioon
muutumatu keskkond, püsivad ülesanded, mis muutuvad siis, kui juhid otsustavad	ÜLESANNETE STABIILSUS	ülesanded vaadatakse pidevalt üle, neid muudetakse ja reinterpreteeritakse
lojaalsus organisatsioonile ja ülemusele, kuuletumine	VÄÄRTUSED	pühendumine organisatsiooni eesmärkidele
formaalne positsioon organisatsioonis	PRESTIIZ	isiklik panus edusse
formaliseeritus, käsud, korraldused, protseduurireedid	SUHTLEMISE VORM	konsulteerimine, nõustamine, infovahetus

Mehaaniline ja orgaaniline struktuur erinevad üksteisest väga kontrastselt igas võimalikus aspektis. Väikeettevõtete üldiste tendentsidega arvestades on nende liigitus kindlasti ennekõike orgaaniline, küll aga ei saa mainimata jätta seda, et antud jaotus on ehk liiga äärmuslik ja teoreetiline. Lähtudes sellest, et iga ettevõtte on omanäoline ja oma eripäradega, esineb ettevõtetes kindlasti lisaks mehaanilistele ja orgaanilistele struktuuridele ka nende kahe segu, lisaks või nende orgaanilisus või mehaanilisus ka ühes ja samas aspektis vastavalt olukorrale ja selle iseloomule erineva, olles kord mehaaniliste, kuid teine kord orgaaniliste omadustega.

Lisaks orgaanilisele ja mehaanilisele struktuurile liigitatakse ettevõtete struktuure lihtsateks ja kompleksseteks. **Lihtsa struktuuri** puhul eristatakse omakorda lihtsa diferentseerimata struktuuriga ja lihtsa diferentseeritud struktuuriga organisatsioone, millest lihtsa

diferentseerimata struktuuriga organisatsioonides teevad kõik organisatsiooni osad koos ühte asja. Selline struktuur on omane näiteks noortele organisatsioonidele, mille tööjaotus pole välja arenenud. Lihtne diferentseerimata struktuuritüüp on pigem orgaaniline äärmus kui ülesannete jagamisel põhinev tööjaotus. Lihtsas diferentseeritud struktuuriga organisatsioonis on juht ja alluvad. Sellised organisatsioonid on suhteliselt väikesed (alla 50 inimese) ja ühel tasandil toimub juhtimine ning teisel tasandil töötajate omavaheline kohandumine. Ka see organisatsioonitüüp on suhteliselt orgaaniline. Eelneva puhul võib öelda, et väikese toitlustusettevõtte struktuuri sobib lihtsatest struktuuridest iseloomustama vaid selle diferentseeritud variant, kuna diferentseerimata kujul ei sobi see kokku toitlustusettevõtte peamiste omadustega ning osutub nii teoreetilises kui praktilises mõttes võimatuks struktuuritüübiks. **Komplekssed struktuurid** jagunevad omakorda neljaks: on olemas funktsionaalne struktuur, divisionaalne ehk alajaotustega struktuur, maatriksstruktuur ja võrkorganisatsioon. (Lemmik 1999)

Kuigi eelnimetatud kompleksed struktuurid sobivad Lemmiku (1999) järgi iseloomustama suurettevõtteid, siis kavatseb töö autor anda ülevaate ka neist ja hinnata ise nende sobivust või mitesobivust väikeettevõtte struktuuri iseloomustamiseks.

Funktsionaalne struktuur

Funktsionaalse struktuuri puhul tegemist on kõikidest struktuuridest kõige mehaanilisemaga. Selles struktuuris on kõrge standardiseeritus ja tegemist on kõige formaalsema struktuuriga. Funktsionaalset struktuuri iseloomustavad vahetu kontroll ja täpne tööülesannete jagamine. See struktuuritüüp on küllaltki jäik, mistõttu sobib eelkõige stabiilsesse keskkonda. Funktsionaalse struktuuriga organisatsioonis on reageerimine välistele muutustele aeganõudev ning jäik, sest teave ei liigu otse, vaid alluvalt ülemusele, sealt teisele ülemusele, kes omakorda edastab informatsiooni oma alluvale. (Lemmik, 1999)

Divisionaalne ehk alajaotustega struktuur

Divisionaalne struktuur on autonoomsete üksuste kogum, mida koordineeritakse keskselt. Üksuste autonoomsusest tingituna on kesktaseme juhtidel täita peamine kontrollirool. Divisionaalset struktuuri iseloomustab kõrge standardiseeritus, formaliseeritus ja

spetsialiseeritus. Samuti on kõrge detsentraliseerituse aste – erinevad osakonnad on küllaltki iseseisvad ja see tagab parema kontrolli töö ja teenuse kvaliteedi üle. (Lemmik 1999)

Maatriksstruktuur

Maatriksstruktuur koondab erinevate osakondade spetsialistid töötama ühes või mitmes interdistsiplinaarses meeskonnas, mida juhivad projektijuhid. Selle struktuuri käsuliin on duaalne ja viitab sellele, et maatriksorganisatsioonis tekivad üksused erinevate juhtide vastutuse ühisosale. Erasektori maatriksorganisatsioon iseloomustab tootmise kõrgem tase ning keskendumine kvaliteedile ja tootele. Maatriksorganisatsiooni juhil on suur vastutus. Maatriksorganisatsioon võib olla püsiv või ajutine. Viimasel juhul kasutatakse projektorganisatsioone, mis tekivad juhtide vastutuse ühisosale. Projektijuht vastutab projektimeeskonna töö eest juhataja ees, kuid funktsionaalselt on ta seotud funktsionaalsete osakondade juhatajatega. (Lemmik 1999)

Võrkorganisatsioon

Võrkorganisatsioon on organisatsioon, mis koosneb peamiselt seostest. Võrkorganisatsioonide puhul pööratakse põhilist tähelepanu kommunikatsioonikanalitele, kuna koordinatsioon toimub läbi keskse üksuse ning vajab seega efektiivset korraldamist. Juhtkond peamiselt koordineerib ja kontrollib suhteid allüksustega. Selliseid organisatsioone iseloomustab vastastikune kohandumine ja kõrge paindlikkuse aste, millele lisandub efektiivsus. Töötajaid kasutatakse kõige otstarbekamalt vastavalt hetkevajadustele. Võrkorganisatsioonis on töötajatel on küll suured õigused, aga ka suur vastutus. (Lemmik 1999) Komplekssetest struktuuridest viimase ehk võrkorganisatsiooni käsitlust teoreetilises osas peab käesoleva töö autor küll oluliseks rääkides struktuuritüüpidest ja mõistes nende erinevusi, kuid seda vaid teoreetilises mõttes, kuna see ei sobi oma omaduste poolest kindlasti toitlustusettevõtte omadustega.

Lähtudes väikeste toitlustusettevõtete üldistest karakteristikutest, võib öelda, et struktuure kirjeldavatest teooriatest saab käesoleva töö kontekstis tulemuste ja järelduste jaoks vajalikuks pidada eelkõige mehaanilise ja orgaanilise struktuuri osa, lihtsast struktuurist selle diferentseeritud varianti ja komplekssete struktuuride funktsionaalset, divisionaalset ja

maatriksstruktuuri. Nende hulgast väikese tootlustusettevõtte struktuuri kirjeldamiseks omakorda sobivaimate leidmine ja analüüs toimub käesoleva töö tulemuste ning järelduste ja diskussiooni peatükis.

See mille järgi otsustada, mis on ettevõtte jaoks parim struktuuritüüp, seisneb struktuurist tulenevast kasutegurist konkreetse organisatsiooni jaoks.

Organisatsiooni eesmärki tagav kasu avaldub järgmiselt (Virovere et al 2005: 24):

- firma efektiivsus,
- organisatsiooni eri osade koostöö,
- paindlikkus ja kohanemisvõime,
- bürokraatia vähenemine.

Lisaks eelnimetatule väidavad kommunikatsiooniteoreetikud, et struktuur paneb ettevõttes paika ametliku infoliikumise liinid. Peale infoliikumise liinidele määrab struktuur käesoleva töö autori hinnangul ära kommunikatsiooni kanalid ja seega võib öelda, et sisekommunikatsioon on otseselt seotud struktuuriga ning sellest mõjutatud.

1.3 Ettevõtte sisekommunikatsioon

Virovere ja teised (2005: 74) defineerivad kommunikatsiooni kui inimestevahelise teabevahetuse protsessi, mille käigus toimub vastastikune tajumine ja tundmaõppimine ning sotsiaalsete suhete jalule seadmine. Igasugune suhtlemine on diaadilise iseloomuga, see tähendab kahepoolne ning edukate ja konstruktiivsete suhete jaoks on alati vaja tagasisidet ja oskust läkitada teele õigeid sõnumeid. (Virovere et al 2005: 74) Suhtlemise mõistmiseks eristatakse nelja tasandit, mis näitavad, kes osalevad teabe vahetamises, tajus ja mõjutamises. Need neli tasandit on isikulisene ja isikutevaheline suhtlemine, suhtlemine grupis ja suhtlemine organisatsioonis (Vadi 2001, Virovere et al kaudu). Kuid Virovere ja teised lisavad, et kõiki neid tasandeid võib analüüsida samadest põhimõtetest lähtuvalt, seega ei tee autor käesolevas töös kommunikatsiooni uurides vahet organisatsiooni ja grupi kommunikatsioonil.

Papa et al (2008) jagab formaalse kommunikatsiooni selle liikumise järgi neljaks:

- ülevalt alla,
- alt üles,
- horisontaalne,
- diagonaalne.

Ülevalt alla liikuva kommunikatsiooni eesmärgiks on Past (2009: 69) järgi instruksioonide edastamine alluvatele, organisatsiooni reeglite ja protseduuride selgitamine, alluvatele tagasiside andmine ja neile ettevõtte väärtuste ning eesmärkide tutvustamine. Ülevalt alla kommunikatsioonitüübiga struktuuri peetakse aga ebaefektiivseks mitmes aspektis, sealhulgas ebaadekvaatne/ebapiisav informatsioon, info hajutamine ja selle kohatu kasutamine, ainult filtreeritud informatsiooni edastamine, võimalikud pinged domineerivate ja domineeritavate vahel ning hierarhiast tingitud sunniviisiline käskude täitmine. (Papa et al 2008) Alt üles kommunikatsioonitüüpi kasutatakse organisatsiooni struktuuris vaid aruannete edastamises (Past 2009: 69), seda väidet toetavad ka Papa ja teised (2008), öeldes, et eelkõige kasutatakse ettevõtte struktuuris alt üles kommunikatsiooni vaid tehtud töö tulemuste edastamiseks. Papa ja teised (2008) lisavad aga, et alt üles võivad liikuda ka ettepanekud, soovid ja arvamused, kuid tihti jäävad need tähelepanuta ning soodustavad seda, et alluvad edastavad sellist informatsiooni vähesel määral või üldse mitte. Horisontaalne suund võimaldab infol liikuda vabamalt kui eelnevad, sest teave ei pea läbima erinevaid tasandeid, mis infot moonutada võivad. Diagonaalne struktuur võimaldab kommunikatsiooni nii horisontaalselt kui vertikaalselt ja vabalt kõikide osakondade ja töötajate vahel. (Papa et al 2008)

Hooveri (2005) järgi saab kommunikatsiooni selle levimise meetodi järgi jagada kaheks, eristades ühesuunalist ja kahesuunalist kommunikatsiooni. Mõlemad kommunikatsiooniliigid saavad levida vaid hierarhilise ülesehitusega inimeste ühenduses, kus teave levib ülevalt alla või mõlemasuunaliselt, võimaldades viimase puhul lisaks käskude edastamisele ka tagasisidet. Kahesuunalise kommunikatsiooni edasiarendusena toob Hoover (2005) välja nn grupikommunikatsiooni, kus kahesuunaline infovahetus ei toimu vertikaalselt, vaid kõigi tiimi liikmete vahel. Kuigi Hoover nimetab enda lähenemist spetsiaalselt grupi ja tiimi kommunikatsiooni uurimisele orienteerituks, ühtib see tegelikult Papa ja teiste (2008)

kommunikatsiooniteooriaga, sest käsitleb info ühe-ja kahesuunalist liikumist nii horisontaalselt kui vertikaalselt. Selle tulemusel võib öelda, et grupi-ja ettevõttekommunikatsiooni võib uurida samadest alustest lähtuvalt ja samadele teooriatele tuginedes.

Lisaks kommunikatsiooni suundadele erineb teabe liikumine grupisiseselt ka kommunikatsiooni liikumise kanalite poolest. Kommunikatsioon võib liikuda suusõnaliselt kahe või enama inimese vestluse käigus, mis omakorda võib aset leida nii näost näkku kui telefoni teel, lisaks võib kommunikatsioon liikuda kirjalikul viisil, seda nii paber kandjal kui e-maili vahendusel (Miller 2009: 30). Miller (2009) ei tee kanalitest rääkides vahet grupil ja ettevõttel, seega võib tema kanalite jaotust kasutada mõlema kommunikatsiooni uurimiseks. Küll aga võib oletada, et hoolimata sellest, et grupi ja ettevõtte kommunikatsioonikanalite jaotus on kooskõlas, siis käesoleva töö uurimisobjektiks olevate väikeettevõtete kommunikatsioonikanalite valik sarnaneb rohkem gruppide kui suureettevõtete kanalite kasutusega.

Lõpetuseks saab kommunikatsiooni jagada ametlikuks ja mitteametlikuks. Ametlik ehk formaalne suhtlemine tähendab eelkõige tööalast suhtlemist ning see võib toimuda nii horisontaalsel kui vertikaalsel suunal. Mitteformaalse suhtlemise aluseks on eelkõige tööga mitteseotud suhted. Formaalsed ja mitteformaalsed suhted võivad esineda grupis koos ning väga sageli on ametlik ja mitteametlik suhtlemine tiimiliikmete vahel paralleelselt kulgevad protsessid. (Virovere et al 2005) Formaalne ja mitteformaalne kommunikatsioon tervikuna moodustab ettevõttes toimuva suhtluse. Paljud autorid ei jagagi grupisisesest kommunikatsioonist rääkides seda omakorda formaalseks ja mitteformaalseks, vaid analüüsivad suhtlust kui tervikut. See kooslus omakorda mõjutab grupi liikmete suhteid ning paneb seeläbi aluse ettevõttes valitsevale õhkkonnale.

1.4 Ettevõtte sisekliima

Grupi sisekliima/kommunikatsioonikliima on emotsionaalne õhkkond, mis grupis valitseb ja mille peamiseks mõjutajaks on grupi liikmete vaheline suhtlemine. Sisekliima mõjutab gruppi

nii sotsiaalsest kui ka tööülesannete täitmise aspektist. Grupis tekib positiivne kliima siis, kui grupi liikmed on hästi koheldud ja teiste grupi liikmete poolt hinnatud. Negatiivne kliima tekib juhul, kui üksteist ei hinnata ega väärtustata ja kui grupisisene usaldus on minimaalne. (Rothwell 2004: 86)

Enamik suhteid grupi liikmete vahel on tugevalt emotsionaalsed, sest alati on inimesi, kes sobivad omavahel rohkem või vähem. Selliste inimestega koos töötamine tekitab omakorda tundeid, nagu näiteks viha, frustratsioon, ärevus, elevus või igavus. Kõige äärmuslikumas olukorras võivad negatiivsed emotsioonid mõjutada tiimi sisekliimat nii, et grupi liikmete vahel leiab aset vaimne väärkohtlemine ja tagakiusamine. (Miller 2009: 201)

Rothwell (2004: 87) jagab grupi sisekliima kaheks: konkurentsile ja koostööle põhinevaks. Konkurentsi tulemus on enamuse ebaõnnestumine ja väheste edu ning see muudab sisekliima pingeliseks, tuues endaga kaasa kahtlustamist ja usaldamatust grupiliikmete vahel. Koostööl põhinev sisekliima eeldab suhteid, mis võimaldavad eesmärkide saavutamise nimel koos tegutsemist ja panustamist ning millest saavad kõik grupi liikmed võrdselt kasu. (Rothwell 2004: 87)

Konkureeriv või koostöötav sisekliima kujuneb välja nii ettevõtte eripärasid kui grupi liikmete erinevusi arvestades. Teatud ettevõtetes ei ole võimalikud ainult koostööl põhinevad suhted ja sellest tulenev positiivne sisekliima, samas kui mõned väiksemad ja ühe eesmärgi nimel töötavad grupid ei saaks konkureeriva sisekliima puhul enam vajalikku eesmärki saavutada. Rothwelli liigituse juurde jäädes peab lisama kindlasti võimaluse selleks, et mõlemad kliimad eksisteerivad ühes ja samas grupis, kuid seda erinevatel aegadel ja erinevates olukordades. See tuleneb sellest, et eesmärgid, mille nimel tegutsetakse ning mis nõuavad kas konkureerivat või koostööle põhinevat sisekliimat, võivad erineda mitte ainult erinevate ettevõtete lõikes, vaid ka ettevõttesiseselt. Seega võivad konkurents ja koostöö olla ka ühes ettevõttes koos eksisteerivad suhtlustüübid.

Grupi sisekliima on lisaks tööalasele suhtlusele mõjutatud ka inimestevahelistest isiklikest suhetest. Need saavad enamasti alguse tööalasest suhtlusest, kuid arenevad kiiresti isiklikeks ühiste emotsionaalsete vajaduste rahuldamise eesmärgil, mida konkreetne suhtlus pakub.

Teine ja lihtsam võimalus isiklike suhete tekkeks on seotud struktuuri või füüsilise lähedusega. (Modaff et al 2012: 196) Inimesed, kes töötavad ühes osakonnas või ühe eesmärgi nimel, puutuvad rohkem kokku ja suhtlevad seetõttu nii tihedamalt kui ka isiklikel teemadel. Sama tendents kehtib olukorras, kus inimesed on üksteisele füüsiliselt lähedal, näiteks on nendeapid, kabinetid, töölauad või istekohad koosolekute ajal kõrvuti.

Isiklikud suhted grupiliikmete vahel võivad mõjutada sisekliimat nii negatiivselt kui positiivselt. Lähedastes suhetes töökaaslased saavad jagada omavahel nii positiivseid kui negatiivseid tööga seotud kogemusi ja nende üle arutada (Modaff et al 2012: 201). Nii pereliikmed kui tuttavad väljaspool tööd ei pruugi sellest aru saada ning tahta või suuta ennast olukorraga samastada. Selline jagatud kogemus ja emotsioon mõjub otseselt hästi inimesele endale ja kaudselt kogu grupile või ettevõttele (Modaff et al 2012: 201). Kuid nagu öeldud, ei mõjuta grupiliikmete vahelised isiklikud suhted sisekliimat vaid positiivselt. Töötajatevahelised lähedased suhted võivad muutuda omakasupüüdlikuks, soovides näiteks sõbrast töökaaslaselt kätte saada informatsiooni, mis tegelikult kättesaadav olema ei peaks (Modaff et al 2012: 202). Kui üks sõber ei jaga infot teisega, siis võib see tekitada pingeid nende kahe inimese vahel ning muuta kahtlustavaks teised grupi liikmed, kes võivad arvata, et tänu lähedastele ja isiklikele suhetele on kellegi jaoks teave kättesaadavam kui nende jaoks, isegi kui see tegelikult nii ei ole. Modaff ja teised (2012: 203) lisavad ka, et lähedased suhted töö juures võivad vähendada samal ametil olevate lähedastes suhetes olevate inimeste töökvaliteeti, kuna aeg, mida veedetakse omavahel, kulub lisaks tööle ka suhtlemisele.

Isiklikest suhetest võivad omakorda välja areneda romantilised suhted ning sarnaselt sõbrasuhtele võivad needki mõjutada sisekliimat nii negatiivselt kui positiivselt. Romantilised suhted töökaaslaste vahel võivad tõsta tiimitööd, kommunikatsiooni liikuvust ja töörahulolu, samas võivad need romantiliselt seotud inimeste tähelepanu töölt kõrvale juhtida. Olukordades, kus romantilised tunded on vaid ühepoolsed, võivad need raskendada kahe inimese koostöötamist. Lisaks võivad romantilistest suhetest tekkivad kuulujutud pingestada grupi sisekliimat. (Modaff 2012: 205)

Ettevõtte sisekliima on mõjutatud paljudest ettevõtte juhtide poolt mõjutatavatest kui mõjutamatutest aspektidest. Hea õhkkond väiksest toitlustusettevõttes saavutatakse, kui kõik

töötajad tunnevad ennast ettevõttes hästi ja on koostööle orienteeritud, austavad oma kaastöölisi ja mõistavad selgelt oma tööülesandeid.

1.5 Otsustamine ettevõttes

Lisaks struktuurile, kommunikatsioonile ja selle suundadele ning sisekliimale mõjutab ettevõtte sisekommunikatsiooni otsuste vastuvõtmine, nende sündimise protsess ja see, keda ja kui palju sinna kaasatakse. Otsuste langetamine on paljude alternatiivsete valikute hulgast ühe väljaselekterimine ning see langetatakse vajadusel millegi uue või mõne muutuse pärast (Hoover 2005: 90). See on üks riskantsemaid tegevusi ettevõtte puhul (Miller, 2009: 140).

Otsused võivad oma tähtsusest olla väga erinevad, näiteks on mõned otsused ettevõtte tulevikule mõeldes strateegiliselt väga olulised ja mõned väga igapäevased ning tavatööd ja -olukordi puudutavad. Otsuste vastuvõtmise protsess on erinev ning mõnikord eelneb sellele kuudepikkune info kogumine ja arutelu, samas kui mõned otsused võetakse vastu ilma igasuguse järelemõtlemisajata. Lisaks erinevad otsused selle poolest, kes neid vastu võtab, kas seda teeb kogu meeskond ühise arutelu tulemusel või tehakse otsus individuaalselt. (Miller 2009: 140) Seeds (2012) kinnitab, et mida suurem on kaasatus, seda enam tunnevad inimesed ennast väärtustatult ning selline teatajate võimustamine mõjutab nende efektiivust ja kasulikkust ettevõttele. Siiski ei saa jätta mainimata, et võimustamine saab toimuda vaid siis, kui töötajad mõistavad selgelt, milliseid otsuseid nad teha tohivad ning kuidas ja mida need otsused mõjutavad.

Klassikaliste teooriate järgi on organisatsioonisisene otsustamine rangelt ratsionaalne ja loogiline protsess, mis algab probleemi märkamisega grupi liikmete poolt ja selle defineerimisega. Kui probleem on korrektselt sõnastatud, järgneb sellele info kogumise periood, mille vältel kogutakse teavet nii probleemi enda kui selle võimalike lahenduste kohta. Võimalikud variandid otsustest, millega probleemi lahendada, töödeldakse kriitiliselt läbi, et tagada parima võimaliku otsuse sooritamine. (Miller 2009: 140) Selline ideaalilähedane probleemilahendamine etappide kaupa on kindlasti efektiivne viis parima otsuse langetamiseks, kuid sellel on omad miinused, millest olulisem on protsessi aeganõudev kulg.

Kuna sel viisil otsuste vastuvõtmine võtab kaua aega, ei saa seda rakendada igapäevaste või kiirelt lahendust vajavate olukordade puhul. Alternatiivne variant ratsionaalsele mudelile on palju realistlikum ja võimekam, kirjeldamaks otsuste vastuvõtmist organisatsioonis. Selle järgi ei ole oluline otsida ühte parimat lahendust, vaid piisab ka lahendusest, mis ei pruugi olla kõige optimaalsem, kuid mis töötab piisavalt hästi (March & Simon 1958, Miller 2009: 140 kaudu).

Simon (1987, Miller 2009 kaudu) lükkab aga ümber mõlema variandi laialdase kasutamise reaalses elus ja paigutab otsuste tegemise grupis juhi intuiitse tegevuse tulemuseks. Selline lähenemine on võimalikest otsuste tegemise viisidest erinev, kuid kõige kiirem ja lihtsam lahendus. Arvestades sellega, et enamikus ettevõtetes peab igapäevatööd puudutavaid otsuseid vastu võtma väga tihti, võib Simoniga (1987, Miller 2009 kaudu) nõustuda. Lisaks võib tema väidet laiendada, kuna igapäevatööd puudutavaid otsuseid teevad ettevõttes enamasti lisaks juhile ka teised töötajad, ning öelda, et igasuguste väiksemate otsuste tegemine ettevõttes on üldiselt intuiitse tegevuse tulemus.

2. ANALÜÜSITAVATE ETTEVÕTETE ISELOOMUSTUSED

Käesolevas bakalaureusetöös on uuritavateks objektideks toitlustusega tegelevad ja Tartus asuvad eraettevõtted Cafe Truffe, Crepp ja Meat Market.

2.1 Cafe Truffe iseloomustus

Cafe Truffe on täpsemalt nii kohvik/restoran kui *cateringi* teenust pakkuv väikeettevõtte, mis on kuus aastat vana, kus on 20 töötajat ning kohviku tööd juhivad kohviku omanik ja kohviku juhataja. Nende peamiseks tegevusvaldkondadeks on olemasolevate klientidega suhtlemine ja uute klientide leidmine, kauba tellimise ja vastuvõtmise dokumentatsiooniline vormistamine ja kogu muu dokumentatsiooniline tegevus, näiteks arvete esitamine ja tasumine. Raamatupidajat Cafe Truffe kollektiivis ei ole, see teenus ostetakse sisse.

Kohviku struktuur on kolmetasandiline. Madalaima astme töötajad jagunevad kaheks: köögitoimkond ja teenindajad. Köögitoimkonda juhib peakokk ning teenindajaid teenindusjuht. Nemad on lüli töötajate ja juhtkonna vahel ning tegelevad enda valdkonnas töö juhtimisega, vastutavad selle sujuvuse eest ja alluvad omakorda juhatajale ning omanikule.

Lisaks töötab kohvikus *cateringi* juht, kelle ülesandeks on uute klientide leidmine, neile pakkumiste koostamine, *cateringide* läbiviimine, sealhulgas transport ja vajadusel nõude rentimine ja teenindajate valik. *Cateringi* juht ei kuulu ei juhtkonda ega köögi- või teenindusmeeskonda, samuti ei ole teda igapäevaselt kohvikus kohal, kuid ta teeb aktiivset koostööd nii juhtkonna, peakoka kui teenindusjuhiga, samuti kõigi töötajatega.

2.2 Creppi iseloomustus

Crepp on kohviku teenust pakkuv väikeettevõtte, mis on kaheksa aastat vana, kus on 15 töötajat ning mis tegeleb väga vähesel määral *cateringiga*. Kohviku tööd juhib eelkõige selle

omanik ehk juhataja ning teeb seda koostöös juhataja abi ja tegevjuhiga. Omaniku ja tema abide töökohustused on müügiesindajatega suhtlemine, kaubatellimuste vormistamine ning üldine teenindajate ja köögitöö koordineerimine. Kauba vastuvõtmise dokumentatsioonilise vormistamise ja kogu muu dokumentatsioonilise tegevusega, näiteks arvete tasumise ja palkade maksmisega, tegeleb ettevõtte raamatupidaja.

Kohvikus ei ole võimalik eristada konkreetset struktuurilisi tasemeid. Kuigi on olemas nii tegevjuht kui juhataja abi, kes koordineerivad koos omanikust juhatajaga kohviku tööd ning kellel on õigus teistest töötajatest rohkem otsustada ja käske jagada, siis ei ole Creppis konkreetset ametikohta peakokale ja teenindust juhtivale inimesele ning kõik töötajad vastutavad otse kohviku omanikust juhatajale.

2.3 Meat Marketi iseloomustus

Meat Market on väikeettevõttest kohvik/restoran, mis on umbes pool aastat vana, kus on 16 töötajat ja mis pakub vähesel määral *cateringi* teenust. Meat Marketi tööd juhivad omanik ja kohviku juhataja. Nende peamisteks tegevusvaldkondadeks on müügiesindajatega suhtlemine, kauba tellimise ja vastuvõtmise dokumentatsiooniline vormistamine ja muu dokumentatsiooniline tegevus, näiteks arvete esitamine, nende tasumine ja palkade maksmine.

Kohviku struktuur on kolmetasandiline. Madalaima astme töötajad jagunevad kaheks: köögitöökond ja teenindajad. Köögitöökonda juhib peakokk ning teenindajaid teenindusjuht. Nemad on lüli töötajate ja juhtkonna vahel ning tegelevad enda valdkonnas töö juhtimisega, vastutavad selle sujuvuse eest ja alluvad omakorda juhatajale ning omanikule.

3. EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED

Eesmärk

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks on uurida ja analüüsida sisekommunikatsiooni eripärasid ja iseloomulikke jooni väikeettevõttes kohvikute näitel, uurides ettevõtete struktuuri, kommunikatsioonikanaleid, sisekliimat ja otsustamisprotsesse.

Uurimisküsimused:

1. Milline on väikeettevõtte struktuur?
 - 1.1 Millised on alluvussuhted?
 - 1.2 Kuidas mõjutab selline struktuur töötegemist?
2. Kuidas liigub info?
 - 2.1 Milliseid kanaleid selleks kasutatakse?
 - 2.2 Kuidas töötajad infoliikumist hindavad?
3. Milline on organisatsiooni emotsionaalne õhkkond?
 - 3.1 Kuidas sellise õhkkonnani jõutakse?
 - 3.2 Kuidas mõjutab see töötegemist?
4. Kuidas tehakse organisatsioonis otsuseid?
 - 4.1 Kes teevad otsuseid?
 - 4.2 Mil määral kaasab juhtkond otsustesse ka alluvaid?

4. METOODIKA ISELOOMUSTUS

Käesolevas bakalaureusetöös kasutab autor kvalitatiivset uurimismeetodit, viies läbi süvaintervjuu tüüpi intervjuu (vt. Lisa 1), mis on edasiarendatud seminaritöö jaoks koostatud intervjuukavast (vt. Lisa 2).

Meetodi valiku põhjendus

Süvaintervjuu valikut põhjendab antud töö kontekstis see, et intervjuu viiakse läbi neutraalses ja sundimatus õhkkonnas ning süvaintervjuu meetod annab intervjueeritava tunnete, teadmiste ja kogemuste kohta uurijale kõige parema ülevaate (Vihalemm 2011). Täpsemalt on selle süvaintervjuu tüübiks semistruktureeritud intervjuu, mis viiakse läbi intervjuukava alusel, kuid küsimused esitatakse teema lõikes vabas vormis ja järjekorras, kasutades vajadusel abiküsimusi.

Semistruktureeritud intervjuu suurimaks plussiks on detailsus, mida see võimaldab, kuna intervjuerija saab esitada suunavaid küsimusi, et saada intervjueeritavalt kätte uurimuse kontekstis kõige olulisem informatsioon. Otsene suhtlus ja semistruktureeritud intervjuu valik võimaldab intervjuerijal jõuda ka nende teemadeni, mis teiste meetodite puhul nende delikaatsuse tõttu kajastamata võivad jääda. (Wimmer & Dominick 1994) Siin peab aga tähelepanu pöörama sellele, et intervjuerija suunavad küsimused oleksid tõesti uurimuse adekvaatsete tulemuste saamiseks vajalikud ning ei muutuks liiga suunavaks ning seeläbi tulemusi mõjutavaks. Vihalemm (2011) nõustub Wimmeri ja Dominickiga (1994), öeldes, et semistruktureeritud intervjuu on info kogumiseks piisavalt paindlik, lisades selle positiivse küljena, et hoolimata selle semistruktureeritusest võimaldab see siiski süstemaatilist analüüsi, kuna kava, mille alusel intervjuud läbi viiakse, on sama (Vihalemm 2011).

Süvaintervjuu sobib eelkõige väikse valimiga uurimuse jaoks, kuna on nii läbiviimise kui analüüsi mõttes aeganõudev ja töömahukas. Lisaks ei tohi sealjuures unustada, et väikse valimi uurimisel saadud tulemusi ei saa kasutada suurteks üldistusteks, kuna oht valede järelduste tegemiseks on suur. (Wimmer & Dominick 1994)

Intervjuudes käsitletavat teemasid:

- 1) Ettevõtte struktuur
- 2) Võimusuhted ettevõttes
- 3) Erinevad struktuuriüksused
- 4) Rahulolu struktuurilise ülesehitusega
- 5) Suhtlus ettevõttes
- 6) Suhtlemise peamised põhjused
- 7) Põhilised kasutatavad kommunikatsioonikanalid
- 8) Rahulolu sisekommunikatsiooniga
- 9) Ettevõtte sisekliima
- 10) Sisekliima erinevus erinevates struktuuriüksustes
- 11) Sisekliima mõjutused töötegemisele
- 12) Rahulolu ettevõtte sisekliimaga
- 13) Otsustamine ettevõttes
- 14) Otsuste sünd
- 15) Töötajate kaasamine otsustesse
- 16) Rahulolu otsustamisprotsessidega

Süvaintervjuude valimi kirjeldus

Intervjuu viidi läbi iga ettevõtte juhatajaga ja ühe madalama astme töötajaga, ühe juhataja puhul kasutatakse juba seminaritöö raames läbiviidud intervjuud (vt. Lisa 8). Autor lähtus intervjuueeritavate valikul sellest, et töös saaks kajastatud nii juhtiva töötaja kui tavatöötaja hinnang sisekommunikatsioonile, arvestades seda, et see võib olla teatud aspektidest erinev ja bakalaureusetöö raames läbiviidud intervjuud on esitatud käesoleva töö lisades (vt. Lisa 3-7). Tavatöötajad said intervjuudesse valitud juhuslikkuse alusel, kuid nii, et intervjuueeritavate hulgas oleks vähemalt üks teenindaja ja üks köögi töötaja. Intervjuueeritavate tööstaaz varieerus 4 kuu ja 8 aasta vahel. Lisaks oli intervjuueeritavate hulgas üks inimene, kes on ettevõttes töötanud 8 aasta jooksul teatud pausidega mitmeid kordi. Intervjuueeritavate seas oli 1 mees ja 5 naist. Intervjuud viidi läbi intervjuueeritava valitud ajal ja talle sobivas kohas ning nendest kolme kestvus oli ligikaudu 30 minutit ja kolme kestvus ligikaudu 45 minutit. Ükski intervjuu ei kestnud vähem kui 29 minutit ega rohkem kui 48 minutit.

Analüüsi meetod

Käesoleva bakalaureusetöö raames läbiviidud intervjuude analüüsiks kasutas töö autor vertikaalanalüüsi ning osaliselt horisontaalanalüüsi. Analüüsis on kokku kogutud konkreetse teema kohta kuuest intervjuust kõik tekstiosad ning võrreldud ühte teemat eri intervjuude lõikes, samas on võrreldud ka ühe intervjuueeritava vastuseid läbi kogu intervjuu.

Intervjuueeritavate tsiteerimisel on toodud iga intervjuueeritava puhul välja ettevõtte, kus intervjuueeritav töötab ning amet, mida ta peab.

5. TULEMUSED

Tulemused on esitatud vastavalt uurimisküsimustes püstitatud teemadele: ettevõtte struktuur, sisekommunikatsiooni kanalid, sisekliima ja otsuste vastuvõtmine ettevõttes.

Käesoleva bakalaureusetöö autor analüüsib intervjuusid neljast peateemast lähtuvalt ning kõiki uurimisküsimusi silmas pidades, esitades tulemustega paralleelselt neid toetavaid tsitaate süvaintervjuudest.

5.1 Ettevõtte struktuur

Uurides, milline on ettevõtte struktuur, küsiti intervjueeritavatelt nii struktuuri kui alluvussuhete kohta, samuti paluti neil hinnata struktuuri mõju töötegemisele. Lisaks paluti intervjueeritavatel hinnata selle struktuuri positiivseid ja negatiivseid külgi, öelda, mida nad sellise struktuuri puhul muuta sooviksid ja võrrelda praeguse töökoha struktuuri eelnevatega.

Intervjuudest juhtidega selgub, et kahes väikeettevõttes kolmest on funktsionaalne struktuur. Cafe Truffe ja Meat Marketi puhul on kõrgeimal tasandil juhataja ja/või omanik, kellele alluvad peakokk ja teenindusjuht, neile omakorda kokad ja teenindajad. Samasugusel arusaamal ettevõtte struktuurist ja alluvussuhetest on ka mõlema ettevõtte madalama taseme töötajad, kes toovad samuti välja kolm taset ning selgelt väljakujunenud alluvussuhted.

Creppi struktuur on keerulisem ja mitte nii üheselt mõistetav kui kahe eelneva ettevõtte puhul. Creppi omanikust juhataja ei pea oluliseks väga palju erinevaid tasemeid ja on üritanud oma ettevõtetes sellist struktuuri, mis neid tekitaks, vältida. Kuigi töökohustused on Creppis paindlikumad ning jagunevad vastavalt konkreetse olukorra ja probleemi iseloomule on töötajatel sellisest struktuurist tulenevatele õigustele ka suuremad kohustused. Eelneva põhjal võib väita, et Creppis on lihtne diferentseeritud struktuuritüüp, sest ühel tasandil toimub juhtimine ja teisel töötajate omavaheline kohandumine. Samas selgub intervjuudest, et nii Creppi juht kui ka madalama astme töötaja leiavad pärast järgimõtlemist, et ettevõttes on

siiski kolm tasandit, kuid need ei ole nii konkreetselt väljakujunenud. Seega ei ole võimalik Creppi väikeettevõttena iseloomustada ühe konkreetse struktuuritüübi järgi, kuna tegemist on kahe struktuuritüübi seguga/koostoimimisega, millest üks iseloomustab hästi omaniku ideaalpilti struktuurist ja teatud määral struktuuri ennast ning teine eksisteerib praktikas, kuid võrreldes Truffe ja Meat Marketiga varjatumal kujul.

Kõik intervjuueeritavatest leiavad, et selline struktuur, nagu nende ettevõttes on, rahuldab enamjaolt ettevõtte vajadusi. Kuna struktuurid on erinevad, siis hinnatakse nende puhul erinevaid aspekte. Näiteks arvab Meat Marketi juhataja, et selline astmelisus on hea, sest nii vastutab iga asja eest kindel isik.

Meat Marketi juhataja: *„Meil on hästi see, et kui midagi on pahasti, siis on keegi, kelle peale näpuga näidata. Sellepärast ju juhid ongi. Ei, no see on ikka naljaga pooleks (muigab). [...] See muudab konkreetsemaks kogu ettevõtte juhtimise.“*

Creppi juhataja hindab positiivseks ja toimivaks väikeettevõtte struktuuri puhul astmelisuse puudumist ning leiab, et see parandab ettevõtte siseatmosfääri ja astmelisusest tulenevate pingete puudumist ning tänu sellele sujub töö paremini.

Creppi juhataja: *„Ma ütlen, et see on väga oluline, et tiimil oleks hea siseatmosfäär [...] ja see astmelisuse puudumine võimaldab seda... et, nii kaua kui inimesed hästi läbi saavad ja piisavalt väike organisatsioon ja pingeid vähem, seda paremini ta töötab.“*

Kuigi üldine rahulolu struktuuriga analüüsitud ettevõtetes on kõrge, siis leiavad kõik vastanud, et struktuuri annaks paremaks teha ning on teatud asju, mida nad sooviksid muuta. Rohkem struktuureeritud ettevõtetes töötavad inimesed leiavad, et struktuur on teoorias küll paigas, kuid võiks praktikas paremini toimida ja tuuakse välja, et vaheastme juhid võiksid oma töös pädevamad olla.

Cafe Truffe juhataja: *„Ma arvan, et veel paremaks ta läheks siis kui need minust järgnevad lülid... Räägingi teenindusjuhist ja peakokast – saaks oma tööga niimoodi hakkama, et mina ei peaks nende tööd üldse isegi...üle kontrollima ehk siis, ütleme et need samad töötajad ja kokad ei allukski nagu veel omakorda mulle, vaid nemad olekski otse selle peakoka ja selle teenindusjuhi all.“*

Meat Marketi juhataja lisab, et struktuuri toimimist aitaks parandada töötajate tõsisem suhtumine oma töökohustustesse ning süsteemi hea toimimise tagaks ülesannete mõistmine ja nende täitmine.

Meat Marketi juhataja: *Ideaalne oleks ju see, et kui sa paned inimesele mingi ülesande, siis ta võtab seda väga tõsiselt ja ta täidab seda. [...] Kõik peaks jooksuma ju ideaalselt, aga kahjuks ongi nii, et ülesanded ununevad või need jäetakse lihtsalt tegemata. Seal annab alati midagi parandada.*“

Eelnevalt püstitatud probleemide põhjusena tuuakse välja see, et väikeettevõttes puutuvad kõik omavahel väga tihedalt kokku ja segadust tekitab see, et käske tuleb erinevate tasemetel juhtidelt, samuti omanikult. Sama mõtet toetab ühe madala astme töötaja, kes leiab, et väikse kollektiivi juhtimiseks ei ole vaja mitut inimest vaid aitaks sellest, kui panna väga täpselt paika vastutusala ning kogu tegevust koordineeriks üks kindel juht.

Cafe Truffe kokk: *„Kuna ettevõtte on nii väike... siis noh, minu meelest on siis neid seal ametinimetusi, kus on juht sees, on ilmselgelt liiga palju. Et noh, kahtekümmet inimest ei pea juhtima omakorda 4 inimest. [...] Üks ütleb, et tee nüüd seda ja siis ütleb teine, samuti kõrgemal ametipostil olev inimene et tee nüüd hoopis teistmoodi, et see on nüüd natuke jama, et pigem ongi see, et on üks inimene, kes ütleb, mida sa pead tegema, mida sa ei pea tegema, mida sinult oodatakse.*“

Vähem struktureeritud ettevõttes tuuakse ülesehituse miinusena välja see, et liiga lähedased suhted töötajate vahel võivad olla takistuseks tähtsate ja objektiivsete otsuste tegemisel ning käskude täitmisel. Samuti nõuavad vähesest struktureeritusest tulenevad lähedased suhted suuremat tähelepanu inimeste tunnetele. Creppi juhataja võrdleb oma väikeettevõtet korduvalt suure perega ning seda eelkõige positiivses mõttes, kuid negatiivsena toob välja selle, et isiklikud suhted saavad takistuseks ettevõtte ärilisi huvisid puudutavate otsuste tegemisel.

Creppi juhataja: *„Miinus kül on see, et kõik on liialt semud ja väga raske on teha vahest, kui kellelgi peaks käest ära minema või siis, raskeid otsuseid on raskem teha. Et kui see on näiteks, et kui peab niinimetatud perekonnas kedagi karistama, siis see võib tähendada ka näiteks väga mitme inimese äraminekut või mingit üldist solvumist, et midagi sellist või siis sellist ühisrinde võtmist. Selles kohas tuleb kindlasti delikaatselt käituda.*“

Sarnaselt väga struktureeritud väikeettevõtetega toob ülesannete mittemõistmise ja mittetäitmise probleemi välja ka vähem struktureeritud ettevõtte madalama tasandi töötaja, kes leiab, et töökohustused peaksid ettevõtte eesmärkide täitmiseks ja parema toimimise tagamiseks olema täpsemalt ära jaotatud ning töötajad peaksid rohkem alluma.

Creppi teenindaja: „*Meil peaks nagu see teenindajate pool ja köögi pool, ühesõnaga need, kes teenindust pakuvad, võiksid rohkem nagu mitte isepäi niipalju tegutseda, vaid kuulata pisut targemaid inimesi. Ehk siis ka tihtipeale, kui ülemus midagi ütles, ah, ütles midagi. Tegelikult peab kuulama. Et natuke nagu seda korrastada, et kelle... mis on kellegi ülesanded nagu. Seda ära täpsustada rohkem. See meil natuke logiseb.*“

Võrreldes praegust struktuuri nende ettevõtete struktuuriga, kus varem töötatud on, leiavad enamus intervjuueeritavad, et praegune struktuur on parem, ühel intervjuueeritaval puudus aga varasem töökogemus. Põhjusteks, mis eelnevates ettevõtetes struktuur ei toimunud, toodi välja näiteks selle puudumine ja ka see, et kuigi struktuur võib olla teoreetiliselt paigas, siis ei toimi see, kui puudub otsene suhtlus ja kokkupuude ülemustega. Üks intervjuueeritav toob eelnevate töökohtade puhul välja selle, et struktuuri tekitamine olukorras, kus seda vaja ei ole, ei toimi ning mõjutab äritegevust negatiivselt. Positiivne arvamus eelneva töökoha struktuuri puhul on ühel inimesel, kes hindab seda, et sai käsked vaid ühelt otseselt ülemuselt ning see hõlbustas töökohustuste mõistmist ja töötegemist.

Struktuuri üldjoontes hinnatakse heaks ning peetakse uuritud ettevõtetes töötulemusi soodustavaks. Struktuuri negatiivse küljena tuuakse välja rohkem struktureeritud ettevõtete puhul teatud olukordades alluvussuhete ebakorrapärasust ja erinevaid käsked erinevatelt juhtidel. Vähem struktureeritud ettevõtte puhul võib täheldada, et hoolimata heast hinnangust struktuurile on olemas siiski vajadus teatud autoriteetide järgi.

5.2 Ettevõtte sisekommunikatsioon

Sisekommunikatsiooni kohta käivad küsimused uurisid, kuidas liigub ettevõttes info, milliseid kanaleid selleks kasutatakse ja kuidas hindavad töötajad infoliikumist ettevõttes. Samuti küsiti, kuidas rahuldavad kommunikatsioonikanalid ettevõtte vajadusi ning kuidas erinevad need olenevalt sellest, kellega suheldakse. Samuti said intervjuueeritavad pakkuda võimalusi,

kuidas info nende meelest veel paremini liikuda saaks ja võrrelda info liikumist ja selle kanaleid praeguses ja eelnevates töökohtades.

Intervjuudest selgub, et uuritud ettevõtete näitel ei dikteeri ettevõtte struktuur kommunikatsioonisuundasid ja ei pane paika ettevõtte kommunikatsioonstruktuuri. Olenemata struktuurist ja alluvussuhetest toimub suhtlus kõigis ettevõtetes ühtmoodi, kõik suhtlevad kõigiga ning struktuur, mille järgi on Cafe Truffes ja Meat Marketis erinevad tasandid ja Creppis mitte, seda suhtlust ei suuna ega piira. Kõige enam sarnaneb selline läbisegi suhtlus kõigi töötajate vahel Papa ja teiste (2008) diagonaalse kommunikatsioonstruktuuri definitsiooniga, mille kohaselt võimaldab diagonaalne struktuur kommunikatsiooni nii horisontaalset kui vertikaalset ja vaba liikumist kõikide osakondade ja töötajate vahel. Käesoleva töö autor eelistab uuritud ettevõtete kommunikatsiooni konkreetselt defineerimata jätta ja kommunikatsioonstruktuuri mitte määrata, kuna tegelikult on uuritud väikeettevõtetes tegemist kõikide kommunikatsioonitüüpide seguga.

Arusaam väikeettevõtte suhtluskanalitest on kõigil intervjueeritavatel sama või väga sarnane. Tuuakse välja **silmast silma suhtlemine, telefoni teel suhtlemine, e-kirjade saatmine ja Facebooki vahendusel toimuv suhtlus**. Nendest peamisteks peetakse otsest suhtlust ning Facebooki teel suhtlemist. Kõik intervjueeritavad leidsid, et need suhtluskanalid, mida kasutatakse, sobivad hästi info edastamiseks ning midagi ära jätta või juurde võtta ei oleks vaja. Intervjueeritavad arvasid, et kogu vajalik info saab edastatud ja seda piisavalt kiiresti ja arusaadavalt.

Küsimustele kas ja kuidas erinevad kanalid olenevalt infost ning inimestest, kelle vahel info liigub, vastasid kõik intervjueeritavad, et erinevus on olemas ning seisneb info olulisuses ja inimeste kättesaadavuses. **Tähtsamad probleemid ja isiklikud küsimused arutatakse silmast silma**, samas kui **kiireloomulised teated saavad edastatud ja probleemid lahendatud telefoni teel**. Meat Marketi teenindaja: „Ikka, ma usun. Sellised suuremad probleemid üritatakse niimoodi ikka, et tulla kokku ja arutatakse. Aga sellised kiired asjad ikkagi otse ja telefoni teel.“

Cafe Truffe kokk: *Tähtsamad asjad kindlasti otse.... Telefonis sellised pakilised kiireloomulised jutud ja teated.*“

Intervjuudest selgub, et **info või arutelu, mis peab olema meeles**, mis peaks vajadusel olema ka **hiljem kättesaadav ja soovi korral täiendatav pannakse** kõigi ettevõtete puhul kirja **Facebooki ühisesse gruppi või edastatakse** asjaosalistele **meili teel**. See suhtluskanal võimaldab info talletamist ning aitab ära hoida arusaamatusi, mis võivad tekkida telefoniteel üksteise valesimõistmisest, suusõnalise vestluse käigus antud lubaduste unustamisest või möödarääkimisest.

Meat Marketi juhataja: „...*maili teel, sest sealt on kõige mugavam vaadata ja kõige mugavam ka parandusi teha siis hiljem. Samas maili teel mulle meeldib ka see, et ma näen seda varasemat vestlust.*“

Sarnaselt oluliste probleemide ja suurte otsustega käsitletakse ka **isikliku laadi probleeme** ning **arutatakse** need läbi **näost-näkku suusõnalist suhtlust kasutades**. See suhtlusviis vähendab võimalust emotsioonide valesti tõlgendamiseks, samuti annab võimaluse vestluskaaslase reaktsioone jälgides olukorra suhtes võimalikult objektiivselt, kuid samas teist arvestavalt käituda.

Creppi juhataja: „*Väga siuksed isiklikud otsused noh, et mingi inimese või inimeste suhtes, kedagi me ju Facebookis lahti ei lase ju.*“

Suhtluskanalite erinemise juures, vastavalt sellele, kellega suheldakse, toodi välja see, et toitlustusettevõtetele omaselt tehakse kõige suurem töö ära siis, kui teisel, kaasaarvatud juhatajatel ja omanikel, tööpäev lõppeb ehk siis õhtuti ja nädalavahetusel. Seega **kohvikute jaoks kõige olulisematel aegadel ei ole juhtivaid töötajaid majas ning suhelda tuleb telefoni teel**.

Cafe Truffe kokk: „*Eks nad erinevad niipalju, et kes rohkem majas on ja kes mitte... et see, keda pole vahest, sellele helistan, näiteks kui peakokka või juhatajat pole...*“

Cafe Truffe juhataja: „*Pigem on meil see otse suhtlemine...väga vähe mobiili teel, kui mind tõesti ei ole majas...*“

Teise eripärana toodi välja **töögraafik, mille alusel ei pruugi mõned töötajad kokku puutuda nädalaid, seega on väga oluliseks suhtluskanaliks ka Facebook**, mille abil saab lahendada probleeme kiiresti ja efektiivselt paljude inimeste vahel ilma kokku saamata.

Rääkides suhtlemise põhjustest, toovad kõik intervjueeritavad eelkõige välja **igapäevased ja tööalased ja tööülesandeid puudutavad probleemid**. Igapäevaste tööülesannetega seoses suhtlemisega samale tasemele võib lugeda ühe intervjueeritava arvamuse, et suhtluse põhjuseks on **koostöö saavutamine**. Üks juhataja toob igapäevase tööalase suhtluse kõrval suhtlemise põhjusena mitu korda välja ka **probleemid ja kriisiolukorrad**.

Meat Marketi juhataja: „...aga tihti on seda suhtlust just probleemidega, et... noh, ongi, keegi jääb haigeks. [...] ...päris suur osakaal on ikkagi kriisiolukordadel.“

Lisaks tööalasele või meeskonnatööd ja töökorraldust puudutavatele probleemidele ehk formaalsele kommunikatsioonile toovad kõik intervjueeritavad välja ettevõtte omapärast ehk tööajast ja tihedast kokkupuutumisest tingitud sõbrasuhted ehk mitteformaalse suhtlemise, mis leiab ettevõtte sisekommunikatsioonis aset formaalse kommunikatsiooniga paralleelselt. Isiklike suhteid ehk mitteformaalset kommunikatsiooni peetakse nii sisekommunikatsiooni soodustavaks kui teatud olukordades ka pärssivaks teguriks. Negatiivsete mõjutustena tuuakse välja töökohustuste unustamine, tahtmatus jagada konkreetset ja ebaseeldivat infot ning mitteformaalse suhtlemise liialt suur ülekaal nii, et see hakkab mõjutama töötulemusi.

Cafe Truffe kokk: „...need vähesed olulised asjad, mida on vaja öelda, et need saaks öelnud, mitte ei jääks ütlemata, sest tead, et sõbrannal on mingi paha päev või midagi ja siis jääbki tegemata...“

Mitteformaalse suhtluse positiivse omadusena tuuakse välja sellest tulenev positiivne sisekliima, mida kõik intervjueeritavad väikeettevõtte puhul väga oluliseks peavad.

Sisekommunikatsiooni ettevõttes hinnatakse üldiselt heaks ning kanaleid, mida info edastamiseks kasutatakse, piisavateks. Toodi välja eelistatumad ja sobivaimad kommunikatsioonikanalid erinevate suhtlusolukordade jaoks ning need erinesid olenevalt inimestest, kelle vahel suhtlus toimus ja suhtluse põhjustest. Kommunikatsioonist ja selle kanalitest rääkides ei pidanud üksi intervjueeritav vajalikuks veel mõne suhtluskanali lisamist, kuna leidsid, et need on igati ettevõtte kommunikatsioonivajadusi rahuldavad.

5.3 Ettevõtte sisekliima

Uurides ettevõtte sisekliimat, küsiti intervjueeritavatelt kõigepealt hinnangut nende ettevõtte sisekliimale, samuti paluti neil seletada, kuidas ettevõttes antud õhkkonnani jõutakse ja hinnata, kuidas mõjutab selline sisekliima töötegemist. Lisaks paluti neil rääkida, kas ettevõtte siseselt eristub grupe, mille sisekliima on üldisest õhkkonnast tunduvalt erinev ja olukordi, millest sisekliima enim mõjutatud saab ning miks see nii on.

Intervjuudest selgus, et väikeste kohvikute sisekliima on üldiselt koostööl põhinev – see tähendab, et tööd ei tehta üksteisega konkurentsias olles, vaid parim töötulemus saavutatakse tihedas koostöös. Kõik intervjueeritavad peavad õhkkonda ettevõttes, kus nad töötavad eelkõige positiivseks ja üldiselt tööd soodustavaks. Samuti leidsid kõik intervjueeritavad, et sisekliima ainuke mõjutaja on ettevõtte töötajad ja nende suhtumine teistesse töötajatesse ja töösse. Kui on keegi, kes suhtub negatiivselt, siis mõjutab see otseselt kogu kollektiivi sisest õhkkonda.

Küsimusele, kuidas positiivne õhkkond saavutatakse ja mis selle põhjuseks on, vastavad kõik intervjueeritavad, et positiivne õhkkond tuleneb töötajatevahelisest lähedastest ja isiklikest suhtest. Lähedaste ja isiklike suhete põhjustena tuuakse omakorda välja mitmeid ettevõtte eripärast tingitud omadusi, nagu pidev ja lähedane kokkupuude töötajate vahel, üldjoontes vansuelisest noor kollektiiv ja pikad tööpäevad. Lisaks mainitakse ära, et tavaliselt käib kohvikutes ja tootlustussektoris töö koos huumori ja naljaga ning inimesed, kes tootlustusettevõtetes töötavad on sellega enamasti harjunud ja sellest tulenevalt positiivsed.

Cafe Truffe kokk: „...minu meelest on pigem sellised, soojemad suhted ja selline... noh, natukene huumorit ka... sest üldiselt seal töötavad ikkagi kõik sellised noh... nooremad inimesed, kes omavahel suhtlevad palju...“

Samuti mainitakse ära, et positiivse õhkkonna tekkimist soodustavad lisaks tihedale kokkupuutele tööolukorras ja paljude töötajate vahel olevad sõbrasuhted. Kohvikutes töötavad inimesed ei ole enamasti pelgalt töökaaslased vaid ka tuttavad ja sõbrad. Suheldakse tihti ka väljaspool töökeskkonda ning töökaaslased on omavahel seotud palju rohkem kui vaid töösuhtes tulenevalt vaja oleks.

Creppi teenindaja: *“Me oleme sõbrad ja inimesed käivad pärast tööd koos väljas ja jagame oma muresid ja rõõme ja kõik..nagu saladusi ei ole väga üksteise vahel.”*

Samas tuuakse välja see, et kuigi sõbrasuhted mõjutavad õhkkonda positiivselt on sellel nii õhkkonnale kui töötegemisele ka negatiivne mõju. Need suhted, mis muudavad õhkkonda ja töötegemist positiivselt, võivad teises olukorras mõjuda hoopis vastupidiselt, tekitades pingeid, mida vaid töösuhetes olevate inimeste vahel olla ei pruugi.

Creppi teenindaja: *„Ei julgeta siis öelda, kui keegi midagi valesti teeb, et ikkagi oma inimene, no kuidas ma ütlen talle, et sõber ka. Eks see ikka tekitab. Ongi see, et kui midagi valesti tehakse, ei julgeta öelda ja ei julgeta kaevata teise peale, või noh.. mitte kaevata, aga kui ülemus küsib, kes vastutab selle eest, siis ei julgeta öelda. See on see, et oma peale ei kaeba või...”*

Meat Marketi teenindaja: *„Et kui sa inimesega väga hästi läbi saama hakkad, võib-olla on raske öelda „ei“ ja ma arvan, et „ei“ ütlemine on väga vajalik elus.”*

Intervjuudes tuuakse välja see, et lisaks tööjuures toimuvale ja isiklikele suhetele mõjutavad ettevõtte sisekliimat ja selle töötajate isiklikud probleemid. Näiteks võivad negatiivsed peresuhted või tüli mõne lähedasega mõjutada inimese emotsionaalset olukorda niivõrd, et tööle tulles suudab inimene ära rikkuda tööl valitseva sisekliima.

Meat Marketi juhataja: *„No näiteks kodus on midagi halvasti läinud. Sul oli mehega tüli, peretüli. Ja sa tuled tööle ja kõik tundub väga halb, noh vastik ja siis sa käitud ju ka teistega. Kas oled mõtlikum, ei pane tähele või ka nähvadki natuke. Samas sulle tundub, et terve maailm nõuab su käest võimatuid asju. Siis ongi väga raske, sest sa rikud teise töötaja tuju ära ja teine töötaja rikub omakorda kolmanda töötaja tuju ära ja ongi olemas.”*

Lisaks öeldakse, ettevõtte eripärast tingituna on kogu õhkkond igas mõttes emotsionaalsem, sellest tulenevalt on lisaks positiivsetele olukordadele emotsionaalsemad ka negatiivsed olukorrad ning õhkkond võib teatud situatsioonides olla ka väga negatiivne.

Cafe Truffe kokk: *„No ikka muudab inimesed lähedaseks... aga jah, samas see sama tihe suhtlus muudab ju pingeolukorras sisekliima jälle palju külmemaks... nii-öelda noh, negatiivseks.“... „See lähedus muudab selle õhkkonna üldiselt emotsionaalsemaks... seda siis nii heas kui halvas mõttes...”*

Kõigest eelnevast tulenevalt on õhkkonna mõju töötegemisele väga erinev. Kui õhkkond on positiivne ja sõbralik ning inimesed hoiavad kokku on tulemused paremad. Positiivne õhkkond soodustab töötegemist märgatavalt, samas võib kellegi paha tuju võib muuta kogu töötajaskonna suhted pingeliseks ja ebameeldivaks ning seeläbi mõjuda negatiivselt töötulemustele. Küsimusele kuidas mõjutavad lähedased suhted töötegemist vastatakse, et see tõstab töötajate efektiivsust.

Meat Marketi teenindaja: *„Ma arvan, et see muudab paremaks ja ma arvan, et see muudab ka töö tulemusi paremaks.“*

Negatiivsete mõjutustena tuuakse välja pingete tekkimine, teiste töötulemuste mõjutamine negatiivselt ja seeläbi üldise tulemuslikkuse langemine.

Cafe Truffe kokk: *„Noh... eks ikka viskab ju kopsu üle maksa, kui on keegi, kes kollektiivis asja... noh päeva jooksul hapuks ajab... noh see oleneb ka... kindlasti kellegi paha tuju tõstab sellist pingelisust.“*

Cafe Truffe juhataja: *„...mingi hetk ta (nõudepesija – autori märkus) lihtsalt mõtleb, et tassige ise (et kokad tassiksid ise nõusid – autori märkus) või aeglustab oma tööd, et lihtsalt pidurdada sellega kööki (köögi tööd – autori märkus) ...et nagu teistpidi kätte maksta...ja...ja teeb seda töötasapinnal, mida tegelt ei tohiks üldse teha...tegelikult tänu sellele läheb terve süsteem ju paigast ära...et kui köök ei saa kiiresti (tööd teha – autori märkus), ei saa teenindaja kiiresti...“*

Meat Marketi juhataja: *„Kui neil on väga tugevad konfliktid, siis nad hakkavad lihtsalt teise vahetuse tööd segama, et iseennast upitada.“*

Küsimusele, kas erineb erinevaid õhkkondi vastavad enamus intervjueeritavad eitavalt ning toovad välja selle, et kui väikeettevõttes mingil põhjusel õhkkond muutub, siis seda üldiselt ühtemoodi ikka kogu kollektiivi siseselt, kuna kokkupuude inimeste vahel on suur ja neid mõjutusi pole võimalik eirata.

Cafe Truffe kokk: *„...eks ikka on olukordi, kus õhkkond muutub, kuid pigem on see... see on siis nagu väikeettevõttes ikka muutub kõigil ühtemoodi... ei ole küll nii, et köögis väga paha õhkkond ja teenindajatel siis väga hea samal ajal, [...] ikka nii, nagu ma juba rääksisin, et üks mõjutab teist ja sõltub siis teisest ka... olenevalt siis pingelised või lähedamad hetked... need*

mõjutavadki. Et köögis pingeline või mingi negatiivne emotsioon, siis köök suhtleb teenindajatega ka kuidagi... negatiivsemalt ja vastupidi...“

Cafe Truffe juhataja: „...*et kui tekib ikka mingi ütlemine ära, siis on see õhkkond täiesti rikutud, kuna keegi on väga kaua solvunud ja siis teisel on võib-olla paha, püüab seda asja siluda, aga see teine, kes on solvunud, ei suuda andeks anda ja võib-olla päevi kestab selline halb õhkkond, et ei ole kummalgi osapoolel hea olla.“*

Küsimusele, kuidas negatiivne õhkkond infoliikumist mõjutab vastavad intervjueeritavad, et mõju on tugev ja olukorras, kus õhkkond on negatiivne võib info liikumine praktiliselt seisma jääda. See mõjutab tööd, sest kohviku tüüpi väikeettevõttes, mille töö tulemuslikkus sõltub otseselt töötajate koostööst, võib negatiivsest sisekliimast tingitud infosulg töö tulemuslikkust olulisel määral pärssida.

Cafe Truffe kokk: „*No... naerab... infoliikumist see mõjutab päris tugevasti. Ma arvan. Kui... keegi näiteks siis köögipoolt ei taha keegi teenindajatega suhelda või teenindajate poolt ei taha keegi... ei taha keegi köögiga noh... suhelda, vastupidiselt siis eks, et... siis loomulikult kui on võib-olla mingisugune info edasi anda, võib-olla isegi mingi väga oluline info, siis selles ilmselgelt liikumist ei toimu.“*

Võrreldes oma eelnevaid töökogemusi ja sealset sisekliimat toovad kõik vastanud välja selle, et sisekliima on igas mõttes tunduvalt emotsionaalsem ning selle tingib väikese toitlustusettevõtte puhul vahetu lähedus ja koostöö. Üldiselt peetakse praeguse töökoha sisekliimat paremaks. Võrreldes toitlustusettevõtte sisekliimat kontoriga leitakse, et sõltumine üksteisest on väiksem ning probleemid teistsuguse iseloomuga, seega on õhkkond üldiselt neutraalsem.

Cafe Truffe kokk: „*Jah... õhkkond on ikka seal (eelnevas töökohas – autori märkus) väga neutraalne, eriti võrreldes Truffega (naerab). Seal ju põhimõtteliselt ei suheldudki.“*

Samuti tuuakse välja see, et eelnevates töökohtades on olnud palju sisepingeid ning need mõjutasid ettevõtte õhkkonda negatiivselt.

Kuigi üldiselt peetakse õhkkonda heaks, siis tuuakse välja, et õhkkond on emotsionaalne ning seda nii positiivsetes kui negatiivsetes olukordades. Leiti et õhkkond on oma positiivsusest tulenevalt eelkõige häid töötulemusi soodustav, kuid negatiivseks muutudes võib neid

pärssida. Põhjusena, miks sisekliima uuritud ettevõtetes selline on, tuuakse välja eelkõige lähedased suhted kõigi töötajate vahel.

5.4 Otsustamine ettevõttes

Uurides otsustamisprotsesse ettevõtetes, paluti intervjueeritavatel seletada, kuidas tehakse ettevõttes, kus nad töötavad, otsuseid ning kes neid otsuseid teeb. Lisaks rääkisid intervjueeritavad sellest, mil määral ja millistesse otsustesse kedagi kaasatakse ja kui oluliseks nad kaasamist peavad. Samuti uuriti, kas intervjueeritavad sooviksid otsustamisprotsesside juures midagi muuta ning mida nad muuta sooviksid ja kuidas erineb praegune otsustamine ja otsustesse kaasamine varasemate töökohtadega.

Kõik intervjueeritavad leiavad, et peamised otsused võtavad uuritud ettevõtetes vastu nende omanikud ja juhid. Samas lisavad kõik, et on otsuseid, millesse kaasatakse ka ülejäänud töötajaid ning olukordi ja vastutusalasid, kus võivad madalama astme töötajad võtta otsuseid vastu iseseisvalt.

Küsimusele, mil viisil otsused sünnivad, vastavad intervjueeritavad, et need sünnivad nii juhtkonna siseselt kui kogu ettevõttes peamiselt koosoleku vormis ja otsese suhtluse ja arutelu tulemusel. Lisaks kasutavad kõigi ettevõtete juhid madala astme töötajate kaasamist otsustamisprotsessidesse ning arvestavad üldiselt ka nende arvamuse ja ettepanekutega.

Cafe Truffe kokk: *„Ikka koosolekuvormis ja ma arvan, et isegi selles koosolekuvormis on... kui on juhtkonna endal mingisugused otsused nagu vastuvõtmisel, et ikkagi natuke arvestatakse seda ka, et mida on töötajad öelnud. Päris niimoodi ei ole, et lastakse töötajatele oma arvamus öelda ja seda absoluutselt ei arvestata.“*

Cafe Truffe juhataja: *„Koosoleku vormis või kokkuistumise vormis.“*

Creppi teenindaja: *„Koosolekutel on ikka niimoodi, et räägitakse läbi kõik ja mis võiks nagu paremini teha ja.. neid arutatakse, mis nagu klienditeenindust ja kööki puutub. Meil need tulevad ikka koostöös.“*

See millistesse otsustesse madalama astme töötajaid kaasatakse on aga erinev. Tugevama struktuuriga ettevõtetes on otsustamisprotsess mõnevõrra vabam ning kaasamist toimub

rohkem. Sellest üheks põhjuseks on juhtide arvamus, et töötajad kaasates tunnevad nad ennast väärtustatumana ja omakorda tugevneb austus ja lojaalsus tööandja suhtes.

Meat Marketi juhataja: „*Mina ise arvan niimoodi, et kui sa annad inimesele vastutust ja sa loodad tema peale, siis ta tunneb end rohkem väärtustatuna ja ma arvan, et see motiveerib inimest rohkem.*“

Creppis toimub otsustamine natuke teisiti ning nii omanikust juhataja kui ka madalama astme töötaja ütlevad, et tegelikult teeb kõik otsused ikkagi omanik ise ja kuigi ka nende otsuste puhul toimub teatud määral kaasamist, siis puudutab see kaasamine pigem raamatupidajat või ettevõtte teisi osanikke.

Creppi juhataja: „*Mina võtan!*“ (otsuseid vastu – autori märkus)

Creppi teenindaja: „*Ma usun, et ta peab tegevjuhiga meil palju nõu, tegelikult. Oleneb täiesti, mida on vaja.. mis otsust on vaja vastu võtta. Ta on täiesti võimeline.., ta võib seda üksi teha.*“ ... „*Me (Creppi juhtivad töötajad – autori märkus) oleme ikka ära keelanud (iseseisvalt otsuste vastuvõtmise – autori märkus) . Tuleb ikka üle küsida ja niimoodi, et kui natukenegi kahtled, et kas või soodustust või asja teha, siis küsi pigem üle nagu, et.. ütleme nii, et me oleme karmimaks läinud aastatega. Seda iseotsustust ei lubata (juhataja ei luba – autori märkus) siin majas enam.*“

Samas on Creppis üheks otsustamise omapäraks võrreldes Cafe Truffe ja Meat Marketiga üks olukord, milles antakse kogu vastutus vaid madala astme töötajate kanda ja selleks on töötajate valik.

Creppi juhataja: „*...annan talle (tööle kandideerijale – autori märkus) siin kolm päeva proovipäeva, kus ta siis peab ennast tõestama töötajatele, mitte mulle ja siis töötajad otsustavad, kas see inimene jääb meile tööle või ei jää.*“ ... *Ja see on nagu ka väike vastutus neile enda ja tööandja ees, et, et nad teeksid õige otsuse, et see on nagu oluline.*“ ... „*Nad võtavad iseendale kolleegi, et no ma ei võta endale töötajat, nad võtavad endale kolleegi.*“

Lisaks tuuakse otsustesse kaasamisest rääkides välja see, et oluline on kaasata konkreetse otsuse jaoks vajalikke inimesi. Näiteks ei ole vaja kõõgi tööd ja töötingimusi puudutavates küsimustes arvestada koristaja või teenindajate arvamusega, sest nemad ei puutu selle otsuse tulemusega kokku. Samuti ei pea köök rääkima kaasa teenindajate uue töövormi valikus ega selles, milline võiks olla teenindajate graafik.

Samas lisab koka ametit pidav madalama astme töötaja, et tema meelest on teenindajate kaasamine üldistesse otsustesse suurem ning olukordades, kus ka köögi töötajatel võiks sõnaõigust olla, kaasatakse otsustamisprotsessi siiski eelkõige teenindavat personali. Vastanu toob selle põhjuseks, et kuna teenindaja on kliendile füüsiliselt lähedasem, siis tundub nende kaasamine juhatusele olulisem.

Cafe Truffe kokk: *„Ee... aga ma nagu leian, et ee... igasugusesse otsustamisse ja kõik on nagu, äkki rohkem kaasatud see teenindajate pool, et ma ei arva, et köök oleks nii palju sellesse kaasatud ja kõike, et võib-olla mõne koha pealt ka köök nagu tahaks oma sõna öelda ja kui millegagi nõus ei ole, tooks oma argumendid välja. Seda pigem ei küsita, kuna köök seisab klientidele mittenähtava koha peal, siis võib-olla arvatakse (juhtkonna poolt – autori märkus), et see ei olegi nii oluline, mida köök nagu arvab.“*

Rääkides sellest, millistes otsustes on madala astme töötajatele täiesti vabad käed jäetud ei too keegi välja midagi konkreetset, küll aga öeldakse, et need olukorrad tuleb ise ära tabada ning lisatakse, et ka pisema kahtluse korral tuleb selle otsuse üksi vastuvõtmisest loobuda ja mõne juhtivama töötajaga konsulteerida.

Meat Marketi teenindaja: *„Aga näiteks, kui ma teenindan inimest ja mul on vaja võtta kiire otsus vastu, ma teen selle ise. Ma ei lähe kuskilt enne seda luba küsima. Oma vastutus.“*

Meat Marketi juhataja: *„Et jah, me oleme mingid asjad ära rääkinud. Nad teavad ja tajuvad ära. Nad peavadki ära tajuma selle situatsiooni ja otsuse vajalikkuse, et see peab olema ikkagi kasumlik otsus meie jaoks pikas perspektiivis. Aga muidu ma olen alati öelnud, et ma olen telefoni teel kättesaadav, kui on küsimusi, tekib raskusi mingi otsustamisega. Ma olen alati olemas.“*

Creppi teenindaja: *„Meil ei ole nii raamid paika pandud. Sa tunnetad selle ära. Kui on natukenegi tähtis otsus, siis sa ei lähe sinna ise kallale nagu, vaid lähed ikka ülemuse juurde.“*

Küsimusele, mida otsustamise juures muuta, vastavad enamus intervjuueeritavatest, et otsustamisprotsess toimib ning muuta ei ole midagi.

Meat Marketi teenindaja: *„Ma ei muudaks midagi. Mulle meeldib see, et küsitakse arvamust!“* Vaid üks töötaja leiab, et juhatajale tuleks vastutust ja otsustamisõigust juurde anda ning seeläbi ka struktuur kindamaks muuta.

Cafe Truffe kokk: „...ei no mina annaksin täie rauaga vastutust juhatajale juurde sellepärast, et noh minu jaoks on ikkagi tema see, kes peaks siis nagu seda kogu selle asutuse struktuuri haldama ja siis, et temale peaksid tegelikult alluma need teised juhid- peakokad, teenindusjuhid, cateringi juhid ja mis seal kõik on. Et võib-olla rohkem sõna talle või nagu sõnaõigust talle nagu kuidagi.“

Sama madalama astme töötaja lisab, et otsustamisõigust peaks olema vähem madala astme juhtidel kuna nende kompetents piirdub vaid teatud tegevusvaldkonnaga ettevõttes ja nad ei peaks võtma vastu otsuseid, mis puudutavad mõnd teist alaüksust või kogu kollektiivi.

Cafe Truffe kokk: „Ee... Ma arvan, et igaiüks peaks jääma oma liistude juurde, et mitte hakkama rääkima seal kohas, kus või arvamust avaldama seal, kus ei ole selle inimese vastutusala. Võib-olla pigem niimoodi nagu, mõni juht tahaks nagu... ütleme võtab sõna nagu seal, kus nagu ei ole tema asi sõna võtta.“

Võrreldes otsustamisprotsessi eelnevate ettevõtetega, kus intervjueeritavad töötanud on, leiavad kõik, et üldiselt on otsustamisprotsessid ja kaasamine nende praeguses ettevõttes head. Nad tunnevad, et otsused on enamasti põhjendatud ja nende arvamuse ja ettepanekutega arvestatakse piisavalt.

Intervjueeritavad tõid välja selle, et suured ja tähtsad otsused teevad ettevõtetes ära juhid, kuid lisasid, et teatud otsustesse, mis on seotud otseselt tavatöötajate tööga või mille puhul võib nende arvamus oluline olla, kaasatakse neidki. Kaasamist otsustamisprotsessidesse pidasid oluliseks enamus juhid ja alluvad, ühe ettevõtte puhul võis aga täheldada, et otsused sünnivad enamasti ainuisikuliselt ja juhi poolt.

6. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

Käesoleva bakalaureusetöö käigus kogutud teoreetiliste ja empiiriliste andmete ning töö tulemuste põhjal saab vastata püstitatud uurimisküsimustele ja tuua välja väikeettevõtete sisekommunikatsiooni iseloomustavad tegurid. Selles peatükis toob töö autor uurimustulemuste kaupa välja peamised tulemused ning arutelu.

6.1 Ettevõtte struktuur

Ettevõtte struktuuri puhul uuris autor, milline see uuritud ettevõtetes on, kuidas paneb see paika alluvussuhted ja milline on struktuuri mõju töö tegemisele.

Tulemuste põhjal võib öelda, et väikeettevõtete struktuur ei erine suurettevõtete struktuurist ning hoolimata väiksest töötajate arvust saab väikeste ettevõtete struktuuri iseloomustada lähtudes samadest teooriatest nagu suurettevõtete puhul. Kuigi uuritud ettevõtete struktuuritüübid on erinevad, sest kahes nendest valitseb selgelt funktsionaalne ja ühes eelkõige lihtne diferentseeritud struktuur, siis on töötajate rahulolu struktuuriga üldiselt kõrge. Kõikidel töötajatel on kindlad töökohustused ning vastutusala. Uuritud ettevõtete struktuurid erinevad üksteisest, kuid olenemata oma erinevustest soodustavad need uuritud ettevõtete toimimist. Virovere ja teised (2005: 23) ütlevad, et organisatsiooni struktuuri peaesmärgiks on töö efektiivne jaotamine ja selleks määratakse kõikidele ametipositsioonidele kindlad funktsioonid, kuid ei määra kindlalt, milline peab ettevõtte toimimiseks struktuur olema, vaid leiavad, et struktuuri liik tuleneb ettevõtte eesmärgi saavutamiseks vajalike ülesannete jagamisest alaülesanneteks ning tulemuste põhjal võib järeldada, et ka uuritud ettevõtete puhul on struktuuri loomise peaesmärk sarnane.

Tulemuste põhjal võib öelda, et uuritud ettevõtete erinev struktuur on tingitud eelkõige ettevõtte omanikest. Kuigi kõigi ettevõtete omanikel on lisaks uuritud toitlustusettevõtetele veel söögi-ja joogikohti ja nad peavad ennast nende vahel jagama, siis kahe ettevõtte puhul on otsustatud funktsionaalse struktuuri kasuks ning kolmandas on tegemist lihtsa diferentseeritud

ja funktsionaalse struktuuri seguga. Esimest valikut saab põhjendada sellega, et kuna omanik ei saa ise koguaeg kohapeal olla ja oma erinevaid ettevõtteid juhtida, siis on ta pidanud looma struktuuri, mis teeks seda teatud olukordades tema eest. Samuti võimaldab see struktuur omanikul läbi juhataja ja vaheastme juhtide kiiresti edastada infot kogu töötajaskonnale ja vaheastme juhtidena on olemas inimesed, kes konkreetse valdkonna probleemide eest vastutavad. Teoorias lihtsa diferentseeritud struktuuriga ettevõtte juhi valik, mille järgi ei soovita ettevõttes luua erinevaid töötajate tasemeid, eeldab juhilt suuremast seotust oma ettevõttega, samuti suuremat ajakulu ja pühendumist. Samas selgub tulemustest, et kuigi teoorias on ettevõttes vaid töötajate tasand, mida juhib otseselt kohviku omanikust juhataja, siis on tal vaja inimesi, kelle täita jätta teatud kohustused ja kellel on suurem sõnaõigus juhul, kui teda ennast majas ei ole. Seega võib tulemuste analüüsist järeldada, et põhjus, miks valitseb ettevõttes just kahe struktuuri segu, on tingitud sellest, et hoolimata soovist vältida erinevaid tasemeid, on praktikas need siiski olemas, lihtsalt varjataval kujul.

Kõigis uuritud ettevõtetes hinnatakse toimiva struktuuritüübi mõju töötegemisele eelkõige heaks ning leitakse, et toimiv struktuur soodustab töötegemist. Negatiivsena tuuakse välja, et struktuur on paigas teoorias, kuid võiks praktikas paremini toimida. Tulemustes selgus, et töötajad hindavad käskude ja tööülesannete selgust ning seda, et alluvad konkreetset ühele inimesele. Selle peamise plussina toovad intervjuueeritavad välja tööülesannete ühese mõistmise ja adekvaatse informatsiooni kättesaamise, ükskõik, kas selleks on ettevõttes iga struktuuriüksuse jaoks eraldi juhtiv inimene või tulevad need käsud alati ühelt konkreetset inimeselt kõigile töötajatele.

Suuremat rahulolu struktuuriga võis täheldada funktsionaalse struktuuriga ettevõtetes. Intervjuude põhjal oli rahulolu struktuuriga kõige suurem kõige nooremas ettevõttes, mille puhul toodi välja kõige vähem struktuuri negatiivseid külgi. Rahulolu võib põhjendada sellega, et ettevõttes ei ole struktuur vahepeal muutunud, vaid on alati selline olnud. Ka vähem struktureeritud ettevõtte töötajad on struktuuriga rahul ning üldjoonteks peetakse toimivat struktuuri töötegemist soodustavaks, kuid tulemustest selgub, et töökohustused peaksid olema täpsemalt ära jaotatud ning ettevõttes tuntakse teatud olukordades puudust konkreetsetest ja kõigi poolt aktsepteeritud autoriteetidest. Tulemuste põhjal võib väita, et vähesest

struktureeritusest tuleneb ka teine probleem, mille järgi on liiga lähedased suhted töötajate vahel takistuseks tähtsate ja objektiivsete otsuste tegemisel ning käskude täitmisel. Võib järeldada, et konkreetse ja üheseltmõistetava struktuuri puudumise tõttu puudub vajalik distant ja käsuliinid töötajate vahel ning sellest tulenevalt on teatud suhted kujunenud liiga isiklikuks ja omavad negatiivset mõju töötulemsute.

Käesolevas bakalaureusetöös selgus, et teooriad, millega suurettevõtete sisekommunikatsiooni iseloomustada sobivad hästi iseloomustama ka väikeettevõtte sisekommunikatsiooni ning olenemata töötajate arvust toimivad need nii suures kui väikses ettevõttes samade põhimõtete alusel. Sellest võib järeldada, et hoolimata töötajate väiksest arvust, peavad väikeettevõtete juhid oluliseks kindlat süsteemi ning tööjaotus ja alluvussuhted ei ole väikeettevõtetes juhuslikud, vaid planeeritud ja läbimõeldud tegevused. Samuti selgus tulemustes, et üldjoontes mõjutab selge struktuur töötegemist positiivselt ning töötajatel on selge arusaam oma töökohustustest, alluvussuhetest ja vastutusest. Ettevõttes, kus kindel struktuur paigas ei ole, täheldatakse eelpool mainituga seoses rohkem probleeme. Selle põhjal võib järeldada, kui oluline on väikeettevõtte puhul selge struktuur, kuidas inimesed sellega ka väikeettevõtte kontekstis kohanevad ning kuidas parandab see töötulemusi ja töötajate rahulolu.

6.2 Ettevõtte sisekommunikatsioon

Sisekommunikatsiooni puhul uuriti, kuidas info liigub, mis kanaleid selleks uuritud väikeettevõtetes kasutatakse ja kuidas hindavad intervjuueeritavad üldist infoliikumist ettevõttes.

Tulemuste põhjal selgub, et kõigis uuritud ettevõtetes on kommunikatsioon kahesuunaline, liikudes ettevõtte töötajate ja juhtkonna vahel vabalt ning takistusteta. Põhjuseid, mis võimaldavad kommunikatsiooni kahesuunalisust, on uuritud ettevõtetes palju. Esiteks aitab sellele kindlasti kaasa uuritud ettevõtete väike kollektiiv, mis on lähedane nii füüsiliselt kui töökohustuste täitmise poolest ning võimaldab seega tihedat ja igasuunalist suhtlust kõigi töötajate vahel. Igasugune suhtlemine on kahepoolne ning edukate ja konstruktiivsete suhete jaoks on alati vaja tagasisidet (Virovere et al 2005). Samadel põhjustel toimub

toitlustusettevõtetes juhtide ja omanike vaheline suhtlus ja nende suhtlus oma töötajatega, sest uuritud väikeettevõtete edu on otseselt seotud informatsiooni liikumisega, töötajate informeeritusega mil määral nad ennast meeskonnana defineerivad. Seda võimaldab aga kahepoolne informatsiooni liikumine, kõigi vaba ligipääs infole ning võimalus anda tagasisidet ja esitada ettepanekuid.

Intervjuudest selgus, et kõige olulisemaks peetakse kõigis uuritud ettevõtetes suusõnalist suhtlust, samas tuuakse välja ka kirjalikku suhtlust. Oluliseimateks kommunikatsioonikanaliteks peavad töötajad uuritud ettevõtetes otsest silmast-silma suhtlust, telefoni teel suhtlust ja e-maile ning *Facebook*'i gruppi. Intervjueeritavad kinnitavad välja toodud kommunikatsioonikanalitega Milleri (2009) teooriat, mille kohaselt võib kommunikatsioon liikuda suusõnaliselt vähemalt kahe inimese vestluse käigus, mis võib aset leida nii silmast-silma kui telefoni teel, lisaks võib kommunikatsioon liikuda kirjalikul viisil, seda nii paberkandjal kui e-maili vahendusel – kõik need suhtluskanalid on suuremal või vähemal määral kasutusel kõigis uuritud ettevõtetes. Milleri (2009) väljatoodud kanalitele lisaks tõid kõik ettevõtete töötajad olulise suhtluskanalina välja *Facebook*'i gruppi.

Põhjused, miks on toitlustusettevõtetes kasutusel just sellised kommunikatsioonikanalid, on otseselt tingitud ettevõtte omadustest, mis määravad ära, kuidas informatsioon liigub. Otsese suhtluse tähtsus on tingitud sellest, et ettevõtte töötajad puutuvad tihedalt kokku, lisaks on enamuse igapäevatööd puudutavat infot kiireloomuline ning ainuke võimalus selle efektiivseks liikumiseks ongi suusõnaline silmast-silma suhtlus. Teine põhjus, miks toimub suhtlus vahetu otsene suhtlus, on isiklike probleemide lahendamine. Erinevus silmast-silma suhtlusel suurettevõttes ja käesolevas töös uuritud väikeettevõtetes on ilmselt see, et analüüsitud ettevõtete puhul on selline suhtlemine töötajate lähedasest ja lisaks tööalastele suhetele ka isiklikest suhetest tingituna alati oluline. Juhtide ja tavatöötajate selget eristumist formaalse suhtluse tulemusel üritatakse üldjoontes vältida. Uuritud väikeettevõtete näitel võib öelda, et selline konkreetsete piiride hägustamine on sihipärane tegevus, kuna ettevõtete tegevusvaldkond ehk toitlustus ei nõua juhtidelt parimate juhtimistulemuste jaoks alluvatest liiga suurt distantseeritust, vaid sõbralikku ja vaba suhtlust, mida peetakse kõigis uuritud ettevõtetes töötulemusi ja sisekliimat soodustavaks.

Telefoni tähtsus kommunikatsioonikanalina uuritud ettevõtetes seisneb intervjuude põhjal eelkõige selles, et toitlustusettevõtte kõige olulisematel aegadel, ehk siis kui toimub kõige suurem äritegevus, ei ole juhtivaid töötajaid tihti kohapeal olemas, seega on telefon alternatiiviks suusõnalisele silmast-silma suhtlusele. Teine põhjus, miks on telefon kommunikatsioonikanalina arvatavasti nii oluline, on seotud samuti toitlustusettevõtete töötajaga ning sellega, et toitlustusettevõtetes toimub töö graafiku alusel. Sellest tulenevalt ei pruugi mõned töötajad füüsiliselt kokku puutuda nädalaid ning sellistes olukordades suheldakse tihti telefoni teel. Sarnaselt telefoni vajalikkusega suhtluskanalina tuuakse intervjuudes välja *Facebook*'i grupp, mis võimaldab samamoodi suhelda inimestega olukorras, kus füüsiline kohtumine ja silmast silma suhtlemine on võimatu.

Tulemustele tuginedes võib öelda, et väikeettevõtete puhul on mitteformaalse suhtluse osakaal sisekommunikatsioonis väga suur. Lisaks tööalasele suhtlemisele esineb igas ettevõttes tööga mitteseotud suhteid, mis esinevad ettevõtte sisekommunikatsioonis paralleelselt tööalase suhtlemisega. Kommunikatsioon üldiselt on inimestevahelise teabevahetuse protsessi, mille käigus toimub vastastikune tajumine ja tundmaõppimine ning sotsiaalsete suhete jalule seadmine (Virovere et al 2005). Uuritud ettevõtete puhul baseerub suur osa sotsiaalsetest suhetest isikliku laadi suhtlusele. Selle põhjusena võib välja tuua juba eelpool mainitud ning uuritud ettevõtete puhul sisekommunikatsiooni paljudest aspektidest mõjutava läheduse töötajate vahel ja töötaja, mis mõlemad loovad tingimused sõbrasuhete kujunemiseks. Heade töötulemuste saavutamise ei vaja pidevalt sellealast suhtlust, vaid hõlmab kogu suhtlusest vaid väikese osa. Samuti on mitteformaalse suhtluse põhjuseks uuritud ettevõtetes see, et töötajad on sõbrad ka väljaspool tööaega ning need suhted püsivad töötingimustes. Sõbrasuhete mõju hinnatakse väikeste toitlustusettevõtete töötajate poolt kommunikatsioonile ja selle kanalitele eelkõige positiivseks, ning on põhjendatav sellega, et töökaaslase isikuomadustega paremini kursis olles sujub ka töö ning üksteisega arvestamine paremini. Negatiivseks peavad intervjuueeritavad seda, et lähedase inimesega keerulises tööolukorras probleeme lahendada, käske jagada ning tööalaseid suhteid paigas hoida võib olla teatud olukordades raske.

Üldiselt saab formaalsete suhete kõrval kulgevaid mitteformaalseid suhteid läbiviidud intervjuude põhjal pidada positiivseks nii sisekommunikatsiooni, töö tulemuslikkuse kui ka

ettevõtte üldise õhkkonna suhtes. Võib öelda, et mitteformaalsed suhted on väikeettevõtete puhul üheks positiivselt oluliseks ja suureks osaks sisekommunikatsioonist.

6.3 Ettevõtte sisekliima

Ettevõtte sisekliima puhul uuriti väikeettevõtete emotsionaalset õhkkonda ja kuidas ettevõtetes sellise õhkkonnani jõutud on ning mil määral mõjutab sisekliima töötegemist ja töötulemusi ettevõttes.

Töö tulemustest selgub, et kõik intervjueeritavad peavad sisekliimat oma töökohas heaks ning leiavad, et eelkõige on selle põhjuseks tihe koostöö ja lähedased suhted nii tööalaselt kui isiklikul tasandil. Lähedast ja isiklikku suhtlust põhjendatakse mitmete ettevõtte eripäradega nagu pikad tööpäevad ja parimaks töötulemuseks vajalik koostöö ja sõbralikud suhted väljaspool tööaega. Ka Modaff ja teised (2012) on öelnud, et grupi sisekliima on lisaks tööalasele suhtlusele mõjutatud inimestevahelistest isiklikest suhetest ja need saavad enamasti alguse tööalasest suhtlusest, kuid arenevad kiiresti isiklikeks ühiste emotsionaalsete vajaduste rahuldamise eesmärgil, mida konkreetne suhtlus pakub. Tulemuste põhjal võib öelda, et intervjueeritavad tajuvad isiklike suhete tekkepõhjusi sarnaselt Modaffi (2012) käsitlusega, mõistes, et suhted kujunevad tihedas koostöös isiklikuks mitte ainult sellest, et inimesed omavahel sobivad, vaid ka sellest, et kokkupuude üksteisega tööolukorras on tihe ja pikaajaline.

Tulemuste põhjal selgub, et intervjueeritavad hindavad isiklikel ja lähedastel suhetel põhineva õhkkonna mõju ettevõttes töötulemusi soodustavaks. Samas mõistetakse, et teatud olukordades mõjutavad isiklikud suhted sisekliimat negatiivselt ning kuigi eelkõige räägitakse isiklikest ja lähedastest suhetest kui positiivsest sisekliimat mõjutavast tegurist. Intervjueeritavad soovivad intervjueeritavad välja, et lähedasele inimesele on töökeskkonnas raskem vajadusel „ei“ öelda, kohustusi jagada, juhina midagi nõuda, reegleid püstitada. Seega on võimalik järeldada, et intervjueeritavad teadvustavad endale, millised on lähedaste suhete mõjutused töökeskkonnale ning mõistavad, et lisaks töö soodustamisele võivad lähedased suhted teatud olukordades muutuda töötulemusi pärssivaks ja sisekliimat negatiivselt mõjutada.

Kuigi tulemustest võib järeldada, et inimestel on selge arusaam isiklike ja sõbrasuhete osatähtsusest ettevõttes ning sellest, kuidas need sisekliimat ning töötegemist mõjutada võivad, ei too keegi nendel teemadel rääkides sõbrasuhete kõrval välja romantilisi suhteid. Modaffi ja teiste järgi (2012) võivad aga isiklikest suhetest omakorda välja areneda romantilised suhted ning sarnaselt sõbrasuhtele võivad needki mõjutada sisekliimat nii negatiivselt kui positiivselt. Sellest saab järelda mitut – näiteks võib intervjueeritaval puududa kogemusest romantiliste suhetega töökeskkonnas, teiseks võivad need küll olemas olla ja ka intervjueeritavad on neid teatud olukordades teadvustanud, kuid ei ole tajutud nende mõju ettevõtte sisekliimale. Kolmanda ning ehk kõige olulisema järeldusena romantiliste suhete mittekäsitlemisest intervjueeritavate poolt toob autor välja selle, et tegemist on isikliku teemaga, mille üle arutamine võib osutada ebamugavaks. Arvatavasti on romantilisi suhteid teatud hetkedel igas kollektiivis, eriti väikeettevõtte puhul, kus suhted on tõesti lähedased, siis intervjueeritavad neid sisekliimast rääkides eelnevatel põhjustel siiski ei analüüsinud.

6.4 Otsustamine ettevõttes

Otsustamisprotsesside juures uuriti, kuidas sünnivad ettevõttes otsused, kes neid vastu võtab ning keda töötajaskonnast nendesse otsustesse kaasatakse.

Kõikidest intervjuudest selgub, et kuigi suured ja olulised otsused võtab üldjuhul vastu juhtkond, toimub olenevalt probleemi iseloomust ka töötajate kaasamine otsustamisprotsessi. Kaasamist peavad oluliseks nii juhtivad töötajad kui madalama astme töötajad. Sellest võib järeldada, et nii juhid kui alluvad mõistavad kaasamise olulisust ja kaasamise positiivseid tagajärgi, millest olulisimateks on käesoleva töö autori meelest tavatöötajate motiveerimine, väärtustamine ja seeläbi nende lojaalsuse tugevdamine. Lisaks lojaalsuse tugevdamisele võib tuua tulemuste põhjal välja selle, et juhid mõistavad, kui oluline on teatud otsuste puhul töötajate arvamus ning kuidas see ei mõjuta vaid lojaalsust, vaid võimaldab probleemidele teistsugust lähenemist ja lahendusi. Seeds (2012) kinnitab, et mida suurem on kaasatus, seda enam tunnevad inimesed ennast väärtustatult ning selline töötajate võimustamine mõjutab nende efektiivust ja kasulikkust ettevõttele.

Tulemustest selgub, et kõik intervjueeritavad peavad praeguses töökohas toimivat otsuste vastuvõtmise protsessi paremaks kui eelnevate ettevõtete puhul, kus nad töötanud on. See näitab, et nad oskavad hinnata enda kaasamist otsustesse ja mõistavad selle olulisust.

Ühe uuritud väikeettevõtte puhul nimetavad nii töötaja kui omanikust juhataja peamiseks otsuste tegijaks juhatajat, tuues välja selle, et otsustamisvabaduse andmine madalama astme töötajatele pole juhi jaoks üldiselt aktsepteeritav. See lähenemine ühtib Simoniga (1987, Miller 2009 kaudu), kes paigutab otsuste tegemise grupis juhi intuiitse tegevuse tulemuseks. Siin peab töö autor vajalikuks välja tuua, et sama ettevõtte struktuur ei ole nii selgelt määratletud ning ametipositsioonid ei ole nii kindalt paigas. Siit järeldub, et kindla ja toimiva struktuuri olemasolu võimaldab otsustamisesse kaasata rohkem alluvaid ning teha seda juhi, töötajate ja ettevõtte eesmärkide suhtes kasulikult.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk oli uurida väikeettevõtete sisekommunikatsiooni eripära ning iseloomulikke jooni ja teha seda lähtuvalt neljast peateemast, milleks olid ettevõtte struktuur, sisekommunikatsioon, sisekliima ja otsustamisprotsessid. Tulemuste esitluse ja nende analüüsi aluseks olid antud bakalaureusetöö neli peateemat, millest esimese puhul uuriti väikeettevõtte struktuuri, alluvussuhteid ja struktuuri mõju töötegemisele, teise puhul info liikumist, selle kanaleid ja töötajate hinnangut infoliikumisele, kolmanda puhul emotsionaalset õhkkonda, sellise õhkkonna saavutamist ja selle mõju töötegemisele ning neljandas otsustamisprotsesse ning seda, keda juhtkonna poolt nendesse otsustesse kaasatakse.

Uurimisobjektiks oli toitlustusettevõtete Cafe Truffe, Creppi ja Meat Marketi sisekommunikatsioon ning seda uuriti antud bakalaureusetöö kontekstis kuue süvaintervjuuga, mis viidi läbi iga ettevõtte juhataja ning ühe madalama astme töötajaga. Intervjuu keskendus peamiselt juba teoorias uuritud sisekommunikatsiooni osadele nagu struktuur, sisekommunikatsioon, selle liikumissuunad ja -kanalid, sisekliima ning otsustamine ettevõttes. Intervjuu raames uuriti ka rahulolu kõigi nende aspektidega, paluti võrdlust varasemate asutustega, kus on töötatud, ja anti vastajale võimalus tuua välja võimalusi, kuidas üht või teist ettevõtte sisekommunikatsiooni osa paremaks muuta.

Läbiviidud intervjuude tulemusel võib väita, et väikeste toitlustusettevõtete sisekommunikatsioonil on konkreetselt väikeettevõtetele omaseid jooni nagu töötajate lähedus, väiksest kollektiivist tulenev reglementeerimata suhtlemine kõigi ettevõtte töötajate vahel, mitteformaalse suhtluse suur osakaal ja töötajate suur ning reglementeerimata kaasatus otsustusprotsessidesse. Samuti selgus, et paljudes aspektides on väikeettevõtet võimalik analüüsida isegi gruppi või tiimi seletatavate teooriatega. Samas selgus ka see, et teatud sisekommunikatsiooni aspektidest on väikeettevõtte sisekommunikatsioon seletatav teooriatega, mis käsitlevad eelkõige suurettevõtete sisekommunikatsiooni; näiteks on see nii väikeettevõtte struktuuri ja kommunikatsioonikanalite puhul. Lisaks võib öelda, et intervjuueeritavate rahulolu ettevõtte sisekommunikatsiooniga oli vaatamata teatud kitsaskohtade väljatoomisele küllaltki kõrge. Intervjuude tulemuste põhjal selgus, et hoolimata

üldisest rahulolust on kõigi uuritavate ettevõtete sisekommunikatsioonis kindlaid aspekte, mille muutmise tulemusel sisekommunikatsioon ja sellega rahulolu ettevõttes paraneksid.

Käesoleva bakalaureusetöö panus seisneb selles, et see juhib tähelepanu asjaolule, et lisaks suurettevõtete sisekommunikatsioonile on oluline uurida ka väikeettevõtete sisekommunikatsiooni. Väikeettevõtete sisekommunikatsiooni ei saa pidada juhuslikuks tegevuseks, mille protsess on iseeneslik, vaid ka väikeettevõtte kontekstis on teatud aspekte, millele tuleks tähelepanu pööra ning nii mõnelegi ettevõttes aset leidvale protsessile ja tegevusele tähendusi omistades selle sisekommunikatsiooni paremini mõista ja seeläbi selle efektiivsust tõsta.

SUMMARY

The peculiarity and characteristic features of small enterprises' internal communication based on the example of catering businesses Cafe Truffe, Crepp and Meat Market

The purpose of this Bachelor's thesis was to examine the peculiarity and characteristic features of small enterprises' internal communication. The study was based on four main themes which were the structure of enterprise, internal communication, inner climate and decision-making processes. The presentation of results and their analyses was based on the four main themes amongst which the first studied the structure of small enterprise, subordinations and the impact of structure on the performance of work. The second theme focused on the movement of information, its channels and employees' opinion on the movement of information. The third theme studied emotional atmosphere, the achievement of atmosphere and its influence on the performance of work. The fourth chapter examined the decision-making processes and who are getting involved in these decisions by the management.

The object of study was the internal communication of catering enterprises' Cafe Truffe, Crepp and Meat Market. In the context of this Bachelor's thesis it was examined by six depth interviews which were conducted with each manager and one of the lower degree employees from each enterprise. The interview focused mainly on the parts of internal communication that were already studied in theory. These parts were the structure, internal communication, its directions and channels of movement, inner climate and decision-making in the enterprise. During the interview the satisfaction with all these aspects was examined, the comparison of previous institutions was asked and the respondent was given an opportunity to point out possibilities how to improve one or another part of the enterprise's internal communication.

Based on the conducted interviews it is possible to claim that the internal communication of small catering enterprises has some special features that are intrinsic to small enterprises. These features are employees' closeness, due to a small collective and unstructured

communication between all the employees' of the enterprise, high proportion of non-formal communication and employees' high and unstructured involvement in decision-making. It also appeared that in many aspects it is possible to analyse a small enterprise by the definitions that describe even a group or a team. On the other hand it was discovered that some internal communication aspects of a small enterprise's internal communication can be explained by theories that deal primarily with the internal communication of big enterprises, for example it applies with the structure and the channels of communications of a small enterprise. Furthermore it is possible to claim that the respondents' satisfaction with the internal communication was sufficiently high despite pointing out some shortages. Based on the results of the interviews it appeared that regardless of the general satisfaction there are certain aspects in every enterprise's internal communication that can be changed and thereby improve the internal communication and satisfaction with it.

The contribution of this Bachelor's thesis is that it draws the attention to the fact that in addition to the internal communication of big enterprises it is also important to examine the internal communication on small enterprises. The internal communication of small enterprises can not be considered as a random activity that is self-developing. In the context of small enterprises there are some aspects that need to be focused on and by assimilating a significance to some of the processes and activities it is possible to understand and thereby raise the effectiveness of internal communication.

KASUTATUD KIRJANDUS

Hoover J. D. (2005). *Effective Small Group and Team Communication*. Wadsworth: Thomas Learning.

J. D. Rothwell (2004). In *Mixed Company. Communicating in Small Groups and Teams*. Wadsworth: Thomas Learning.

Johanson, M. (2010). *Sisekommunikatsioon ettevõttes Euronics*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Jones, G. R. (1995). *Organizational Theory. Text and Cases*. Reading, Massachusetts (jne): Addison-Wesley Publishing Company.

Lemmik, J (1999). *Organisatsiooni struktuur ja disain*, URL (kasutatud jaanuar 2012) <http://www.riigikantselei.ee/arhiiv/atp/Koolitus/oppematerjal/orgstr.htm>

Miller, K. (1999). *Organizational Communication. Approaches and Processes*. Boston: Thomson/Wadsworth.

Modaff D. P. & J. A. Butler & S. DeWine (2012). *Organizational Communication. Foundations, Challenges and Misunderstandings*. Boston (jne): Allyn & Bacon.

Papa, M. J., T. D. Daniels & B. K. Spiker (2008) *Organizational communication: perspectives and trends*. Los Angeles: Sage.

Past, A. (2009). *Too oma meeskond ühte paati. Sisekommunikatsioon ettevõtetes ja organisatsioonides*. Tallinn: Kirjastus Äripäev.

Pärn, P. (2009). *Töötajate osalemine organisatsioonimitteformaalsetes tegevustes (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumi näitel)*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Ruus-Ruusa, J. (2012). *Väikeettevõtte sisekommunikatsiooni võimalused ja takistused kohvik Cafe Truffe näitel*. Seminaritöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

Seeds, D. (2012) Rules of engagement. *Smart Business Houston*, 6(9): 14-18

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

Täht, S. (2010). *Sihtasutuse Archimedes sisekommunikatsioon: kommunikatsioonikanalite kasutamine ja tajumine*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Vihalemm (2011). Meedia ja kommunikatsiooni uurimismeetodid. Loengu materjalid Wordi dokumentidena. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

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

Wimmer R. D. & J. R. Dominick (1994). *Mass media research: an introduction*. Belmont: Wadsworth.

Wodak, R. & M. Krzyżanowski (2008). *Qualitative discourse analysis in the social sciences*. Basingstoke, New York : Palgrave Macmillan

Õuekallas, I. (2010). *Sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahelised seosed (Muinsuskaitseameti näitel)*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

LISAD

Lisa 1. Bakalaureusetöö süvaintervjuu kava

Sissejuhatus

Nagu sa juba tead, kirjutan ma bakalaureusetööd teemal ettevõtte sisekommunikatsioon ja täpsemalt keskendun ma väikeste toitlustusettevõtete sisekommunikatsioonile.

Mis sa arvad, kuidas üldse erineb väikeettevõtte suurettevõttest?

Aga kuidas erineb just toitlustusega tegelev väikeettevõtte ehk kohvik teistest väikeettevõtetest?

Mis on sinu arvates nende eripärade põhjused?

Kui kaua on Truffe/Crepp/Meat Market ettevõttena tegutsenud?

Mitu töötajat teil on?

Kui kaua sina Truffe/Creppi/Meat Marketiga seotud oled?

Mis sa siin teed? Millised on sinu töökohustused?

Kas sa oled ka varem mõne teise kohvikuga seotud olnud või oled äkki praegu?

Kui jah, siis võid intervjuu käigus kasutada ka teisel kohvikute ja väikeettevõtete kogemust ja eripära.

1. Struktuur

Mis on sinu arvates peamine struktuuriline erinevus suurettevõtete ja väikeettevõtete vahel?

Milline on Truffe/Creppi/Meat Marketi tööjaotus?

Millised on alluvussuhted? Kes kellele allub?

Milliseid gruppe on ettevõttes?

Kes neid juhib?

Mis neid gruppe iseloomustab?

Kuidas sellised grupid töötegemist ja selle ladusust mõjutavad?

Mis on sellise ülesehituse puhul nagu sa rääkisid hästi?

Mida tahaks muuta? Veel paremaks teha?

Milline on erinevus varasemate töökogemustega?

2. Suhtluskanalid

Kõigepealt palun ma, et sa seletaksid, mis on sinu arvates suhtluskanalid?

Kuidas erinevad väikeettevõtte suhtluskanalid sinu arvates võrreldes suuremate ettevõtete omadega?

Kuidas erinevad kohviku suhtluskanalid mõne teise väikeettevõtte omast?

Mis olukordades ja mis põhjustel on vaja Truffles/Creppis/Meat Marketis suhelda?

Kes suhtlevad?

Mis kanaleid selleks kasutatakse?

Kuidas need kanalid just väikeettevõtte kommunikatsiooni jaoks sobivad?

Kas kanalid erinevad ka olenevalt infost ning kui jah siis kuidas? Ehk mis sorti kanalit millise info jaoks kasutatakse?

Kas kanalid erinevad ka olenevalt sellest kellega suheldakse? Kuidas?

Mis on väikese ettevõtte puhul suhtluskanalite eeliseks?

Mida võiks väikeettevõtte kommunikatsioonikanalite puhul muuta?

Kas annaks kasutusele võtta veel kanaleid? Milliseid?

Kuidas need suhtlust hõlbustaksid?

Mõttele oma eelnevatele töökohtadele ja sellele kuidas ja mis kanaleid pidi seal info liikus.

Milliseid on erinevused? Mis on nende erinevuste põhjused?

3. Emotsionaalne õhkkond

Millest sõltub sinu arvates ettevõtte emotsionaalne õhkkond?

Kuidas erineb sisekliima suurettevõtete ja väikeettevõtete puhul?

Kas kohviku sisekliima on kuidagi teistsugune? Kuidas?

Mis on iseloomulik Truffe/Creppi/Meat Marketi emotsionaalsele õhkkonnale?

Kuidas sellise õhkkonnani jõutakse?

Mis on Truffe/Creppi/Meat Marketi sisekliima puhul hästi ja mida võiks muuta?

Kas väikeettevõtte puhul eristub kollektiivi siseselt veel eraldi nõ õhkkondi?

Mis on selle põhjuseks?

Kas on ka vastanduvad gruppe?

Kuidas see kohviku tööd mõjutab?

Kuidas mõjutab õhkkond infoliikumist ettevõttes?

Mõttele oma eelnevatele töökohtadele ja sealsele õhkkonnale

Milliseid on erinevused? Mis on sinu arvates nende erinevuste põhjuseks?

4. Otsustamine

Kõigepealt ütle palun, kuidas erineb otsustamisprotsess suures ja väikses ettevõttes?

Mis sa arvad, miks see nii on?

Kes väikeettevõttes otsuseid vastu võtab?

Kuidas need otsused sünnivad/kuidas nendeni jõutakse?

Keda ta nende otsuste tegemisse kaasatakse?

Mis on praeguse otsustamisprotsessi puhul hästi ja mida saaks muuta? Kuidas?

(kas kellelegi võiks anda rohkem vastutust, vähem vastutust?)

Kui sa mõtled oma eelnevatele töökohtadele ja kuidas seal otsuseid vastu võeti, siis millised on erinevused? Mis on sinu arvates nende erinevuste põhjuseks?

Lisa 2. Seminaritöö süvaintervjuu kava

Ma kirjutan uurimistööd, mille teemaks on Cafe Truffe sisekommunikatsioon ning sellega seoses esitan ma sulle küsimused, millele palun sul vastata täiesti ausalt. Sinult saadud infot kasutan ma ainult akadeemilisel eesmärgil, selle konkreetse seminaritöö kontekstis ja sellest edasi arendatavas bakalaureusetöös.

1. Esmalt räägime sellest, milline on ettevõtte struktuur

Milline on ettevõtte tööjaotus? Kuidas jagunevad tööülesanded?

Millised on võimusuhted, ehk kes kellele allub?

Millised üksused ettevõttes on? Kuidas need jaotuvad ja kes neid juhib?

Vajadusel joonistame natuke

Kuidas selline struktuuri sinu arust toimib? Kuidas rahuldab see ettevõtte vajadusi?

Kuidas võiks praegust struktuuri sinu arust veel paremaks teha?

2. Edasi räägime suhtlemisest ja sellest, milliseid suhtluskanaleid pidi info liigub

Milline on töötajate suhe omanikuga? Kas sa oled sellega rahul?

Kuidas see suhtlus täpsemalt toimib? Mis puhul on töötajal vaja omanikuga suhelda ja vastupidi? Kuidas seda siis tehakse (mis kanaleid kasutatakse)?

Milline on töötajate suhe juhatajaga? Kas sa oled sellega rahul?

Kuidas see suhtlus täpsemalt toimib? Mis puhul on töötajal vaja juhatajaga suhelda ja vastupidi? Kuidas seda siis tehakse (mis kanaleid kasutatakse)?

Millised on köögi suhted peakokaga? Kas sa oled sellega rahul?

Kuidas see suhtlus täpsemalt toimib? Mis puhul on köögitoimkonnal vaja peakokaga suhelda ja vastupidi? Kuidas seda siis tehakse (mis kanaleid kasutatakse)?

Millised on teenindajate suhted teenindusjuhiga? Kas sa oled sellega rahul?

Kuidas see suhtlus täpsemalt toimib? Mis puhul on teenindajatel vaja teenindusjuhiga suhelda ja vastupidi? Kuidas seda siis tehakse (mis kanaleid kasutatakse)?

Mõttele oma eelnevatele töökohtadele ja sellele kuidas ja mis kanaleid pidi seal info liikus.

Milliseid on erinevused? Mis on nende erinevuste põhjused?

Mida võiks töötajate ja juhtkonna suhtluse puhul muuta? Kuidas võiks info liikuda?
Millised kanaleid võiks kasutada?

Nüüd kui me oleme teinud selgeks töötajate ja juhtkonna vahelised suhted, siis edasi räägime töötajate omavahelistest suhetest

Millised on töötajate omavahelised suhted? Kas sa oled sellega rahul?

Kuidas see suhtlus täpsemalt toimib? Mis puhul on töötajatel vaja omavahel suhelda?

Kuidas seda siis tehakse (mis kanaleid kasutatakse)?

Millised on erinevused ühes alaüksuses töötavate inimeste suhtluses ja erinevate alaüksuste vahel?

Mida võiks töötajate omavahekise suhtluse puhul muuta? Kuidas seda teha?

Kuidas võiks info liikuda? Millised kanaleid võiks kasutada?

3. Nüüd räägime ettevõttesisest õhkkonnast

Milline Cafe Truffe õhkkond sinu arvates on töötajaskonda silmas pidades? (Kuidas töötajad omavahel läbi saavad?) Miks sa nii arvad?

Kuidas mõjutab selline õhkkond töötegemist?

On see õhkkond alati selline olnud?

On see õhkkond läbi organisatsiooni ühesugune või eristub mingeid rühmi? Kui jah siis milliseid? Kuidas nad eristuvad?

Kas see töötegemist ka kuidagi mõjutab? Kui jah siis kuidas? Aga kuidas see infoliikumist mõjutab?

Mõttele oma eelnevatele töökohtadele ja sealsele õhkkonnale

Milliseid on erinevused? Mis on sinu arvates nende erinevuste põhjuseks?

Kas Cafe Truffes annaks kuidagi õhkkonda paremaks muuta? Kuidas seda teha võiks?

4. Lõpetuseks räägime sellest, kuidas Cafe Truffes otsuseid vastu võtetakse ja kes seda teeb

Milliseid otsuseid võtab Cafe Truffes vastu omanik? Kuidas need otsused sünnivad? Keda ta nende otsuste tegemisse kaasab?

Aga milliseid otsuseid võtab Cafe Truffes vastu juhataja? Kuidas need otsused sünnivad?

Keda ta nende otsuste tegemisse kaasab?

Milliseid otsuseid võtab Cafe Truffes vastu peakokk? Kuidas need otsused sünnivad?
Keda ta nendesse kaasab?

Milliseid otsuseid võtab Cafe Truffes vastu teenindusjuht? Kuidas need otsused sünnivad?
Keda ta nendesse kaasab?

Kas ja milliseid otsuseid võtavad ettevõttes vastu töötajad? Kuidas need otsused sünnivad?
Kui sa mõtled oma eelnevatele töökohtadele ja kuidas seal otsuseid vastu võeti, siis millised on erinevused? Mis on sinu arvates nende erinevuste põhjuseks?

Mida võiks Cafe Truffes otsustamise juures muuta? (kas kellelegi võiks anda rohkem vastutust, vähem vastutust?)

Lisa 3. Intervjuu Cafe Truffe kokaga

Nii... kõigepealt palun ma sult luba seda meie intervjuud lindistada.

Luban.

Lubad, väga hea!

Nagu sa natukene juba tead, siis ma teen bakalaureusetööd, ja selle teemaks on ettevõtte sisekommunikatsioon ja täpsemalt keskendun ma siis... väikeste toitlustusettevõtete sisekommunikatsioonile.

Mmhm.

Mis sa arvad, kuidas erineb üldiselt väikeettevõtte suurettevõttest?

Noo... see on... kõige suurem erinevus juba on töötajate arv... et noh, väikeettevõtte ja suurettevõtte...

Nii...veel?

Eee...ma arvan et, ee... väikeettevõttes on kuidagi seda, mm.... tööd... kergem korraldada, kuna, kuna, alluvaid on natukene vähem, neid on palju kergem jälgida... mm, noh, vastupidiselt suurettevõttele, et siis... seal on ju... pööraselt palju inimesi.

Kas on veel midagi?

Hetkel ei ütleks rohkem midagi.

Aga kuidas erineb just nimelt toitlustusega tegelev väikeettevõtte ehk siis kohvik teistest väikeettevõtetest?

Mmm... toitlustusega ettevõtte, no... see on... kui võrrelda näiteks mingisugust väikeettevõtet, kes müüb näiteks noo, ükskõik mida ta müüb onju... aga on selline kontori stiilis. Nemad on seal küll ka väikeettevõtte onju näiteks... aga nende töö on siiski ju selline tihti arvutiga ja pigem töötavad...mm, ikka ju et, hommikul alustavad ja kell viis lõpetavad. Mmm... igaiüks istub oma arvuti taga, teeb oma asju ja kui 8 tundi möödab lähevad koju. Kohvik aga alustab ju hiljem, siis kui teised juba meie juurde ju lõunale tulevad... ja töö kestab ka ju... mmm... ööni põhimõtteliselt. Ja no näiteks, mmm... nädalavahetusel, kui nemad puhkavad on meil veel kõige rohkem tööd. Eee... ja meie ju vaata teeme tööd kõik koos, ei ole sellist eraldi pusimist ja nii noh... teeme ikka nii-öelda mitte paberitööd, vaid füüsilist tööd ja koguaeg ju suhtleme

ja teeme nagu hästi koos. Tulemuse nimel peamegi ju kõik tööd tegema... et klientidele meelejärgi olla... mmm, pakkudes seda teenust... toitu siis.

Kas on veel midagi, mida sa sooviksid lisada?

Ei ütleks praegu enam midagi.

Mis sa arvad, mis on nende, ee... eripärde peamisteks põhjusteks?

Noo, mis juba sai öeldud, et ju... erinevus on see, et on erinev töötajate arv ettevõttes, see... see ehk ju tingib ka palju erinevusi... Ja no see, mis sa küsisid, et erineb kohvik ja ettevõte, et... mmm, kohvikul on ju hoopis teine asi mida müüakse ja kuidas müüakse...

Kas sa täpsustaksid?

...toitlustusega ettevõte, no... see on, kui võrrelda näiteks mingisugust väikeettevõtet, kes ää... kes müüb näiteks... toome näiteks koolitusi, onju... see on pigem õhu müümine onju... mmm, aga... aga väikeettevõte, eks tegeleb toitlustusega, emeie müüme nagu reaalselt produkti, ütleme niimoodi et meie töö ja meie see nagu... eesmärk onju... need on nagu palju reaalsemad ja muud sellist nagu.. kuidas öelda... mmm konkreetsed. ...jah, meie müüme üldiselt ju siin ja kohe... ikka väga konkreetselt asja.

Kas on veel midagi?

See on praegu kõik vist.

Sa nüüd juba rääkisid ka konkreetsest ettevõttest ehk Truffest, kuid lähme nüüd täpsemalt Truffe juurde. Kui kaua on Truffe ettevõtteks tegutsenud?

...äää... seitse aastat... tuleb ju minuarust.

Kui kaua sina Truffega juba seotud oled?

Minul nüüd... mmm, suve lõpupoole... ää, täitub 4 aastat.

Ja mitu töötajat teil umbes kokku on?

... kuskil 20 äkki?

Mis on sinu ametikoht? Mida sina truffes teed?

Mina olen kokk!

Ja mis on sinu kohustused?

Ei, noh... kokk on kokk, teeb süüa ju, mis siis veel.

Kas on lisaks söögitegemisele veel kohustusi?

Ei... noh, näiteks kauba tellimine, ja mmm... sellised loogilised asjad. Mmm... köögile kaupa tellime, süüa teeme, ega me muud seal vist ei teegi... noh, küpsetame, keedame ja tellime kaupa!

Kas kaupa tellid sina ehk on see ainult sinu kohustus või teevad seda kõik kokad?

... mmm, kõik kokad teevad seda.

Kas oled varem ka mõne teise kohviku või toitlustusettevõttega seotud olnud?

Ei.

Selge. Nii... seda sa küll eripärana välja ei toonud, et väike- ja suurettevõttel võib erineda struktuur. Kuid, kuid kui sa nüüd mõtled, siis hoolimata sellest, et tegu on väikese ettevõttega onju, siis ikka on mingid natuke ametlikumalt kulgevad suhtlusliinid ja vastutusosalad, mis tekitavad siis mingisuguse struktuuri ja alluvussuhted. Ja kui nüüd sellest rääkida, siis mis on sinu arvates peamine struktuuriline erinevus suurettevõtete ja väikeettevõtete puhul?

Ä... suurettevõtete... seal on nagu... seal on neid osakondi nii, ää palju, kus on kõikidel mingisugune oma ports alluvaid. Väikeettevõttes ongi üks juhataja ja seal ei ole mingi... ää, asejuhataja ja juhatajatel omakorda erinevates osakondades juhtivad mingid abilised. Meil nii-öelda teenindajaid juhatab üks inimene... ütleme üks juhatab kohvikut, üks juhatab kööki.

Astmelisust siis?

Astmelisust siis nagu ei ole.... või noh, tegelikult ju nii nagu ma ütlesin on, aga ei ole palju astmeid vaid ongi, ää... vähem kõvasti seda.

Milline on täpselt Truffe tööjaotus?

Noo... meil on juhataja... siis on peakokk... mmm, cateringi juht, teenindusjuht, teenindajad, kokad... koristaja, nõudepesija...

Ja kuidas selline tööjaotus toimub? Kes kellele allub?

Ää... noh, kõik me loomulikult allume... ää allume. Aa, kõigepealt juhataja allub omanikule, meie allume kõik juhatajale, meie, nõ... lihttöölised. Siis... mmm, omakorda veel köögis, äää... tavakokad alluvad peakokale... teenindajad... teenindusjuhile ja... koristaja allub juhatajale.

Selge, nüüd sa juba natuke rääkisid ära, millsed grupid tänu sellisele struktuurile või tööjaotusele tekivad. Mis neid gruppe iseloomustab?

Ei, no... mida ma siin iseloomustan... siin on... oluline, et kõik teeks oma töö ära ja toimiks koostöö.

Kas ma saan õigesti aru, et sinumeelest iseloomustab neid gruppe eelkõige koostöö?

Jaa, ma leian küll. Hästi oluline on see, et kuigi on köök ja teenindus nii-öelda eraldi, siis et neil toimiks selline pidev koostöö omavahel. Mõnes teises ettevõtte, ää... ei ole see ehk nii oluline...

Kas peale koostöö on veel midagi?

Noo... võib-olla see, et ää... kuna me töötame kõik koos ja on tihedad omavahelised suhted, siis... ee, ... et need oleksid pigem soojad.

Minnes nüüd natuke tagasi struktuuri juurde, siis mis on sellise struktuuri puhul nagu sa rääkisid hästi?

Mhm... noh, nagu ma rääkisin, et sellist struktuurisust on selles suhtes vähe, et ei ole... nagu, ei ole väga palju erinevaid asmeid, kes kellele allub. Meil on nagu pigem väga selge see, et... noh, kuidas teha... mis teha ja kõik on nagu lähedal ja seotud... ei ole sellist, mmm... pingutatud jagamist ja erinevaid inimesi iga väikse asja jaoks.

Aga kas on midagi, mida tahaks sellise struktuuri puhul muuta?

Mis mõttes?

No näiteks mõnda ametikohta või struktuuriüksust juurde, või mõnda vahelüli ära jätta, kohustusi asendada...

Kuna ettevõtte on nii väike... siis noh, minumeelest on siis neid seal ametinimetusi, kus on juht sees, on ilmselgelt liiga palju. Et noh, 20 inimest ei pea juhtima omakorda 4 inimest. (Pikk paus) Võib-olla ka otse rohkem suhtluse kaudu... saaks rohkem tehtud... kui lihtsalt kohustused ära jagada... ja, ja nii juhatajale alludes asju ajada otse.

Kui sa võrdled seda praegust struktuuri ja selle toimimist oma mõne eelneva töökohaga, siis kas sa osad välja tuua erinevusi?

Ää... noo... koht kus ma töötasin oligi täpselt... jah, see oli küll suurettevõtte, aga... aga noh pigem suurettevõtte... et seal oli täpselt niimoodi, et... seal oli küll ka omanik... aga see, kes oli nagu minu piirkonnas nagu nagu juhataja... et, et otseselt temaga ma ainult suhtlesingi, et see tegi selle suhtlemise kuidagi lihtsamaks. Et ühe inimesega suhtled, üks inimene annab sulle kohustused, mida sa pead nagu täitma ja ei tulnud kuskiltpoolt juurde see on nagu, üks ütleb, et tee nüüd seda ja siis ütleb teine, samuti kõrgemal ametipostil olev inimene et tee nüüd hoopis teistmoodi, et see... see on nüüd natuke jama, et pigem ongi see, et on üks inimene, kes ütleb, mida sa pead tegema, mida sa ei pea tegema, mida sinult oodatakse.

Sa jõudsid vahepeal selleni, kui olulised on koostöö ja toimimise puhul inimeste omavahelised suhted. Mis sa arvad, millest üldse sõltub ettevõtte emotsionaalne õhkkond?

Noo... eks see sõltub ikkagi igast inimesest, kes seal töötab... jaa... noh... kui keegi annab mingisuguse halva emotsiooni edasi, siis sellest on kõik ju häiritud...

Kuidas erineb sisekliima suurettevõtte ja väikeettevõtte vahel?

Suurtettevõtte puhul... ma... see on pigem, see on pigem nagu selline... suurettevõtte puhul on selline... ma ei tea, ma arvan, aga seal on pigem nagu liinitöö. Näiteks igaihel on nagu oma, mingisugune, mingisugune piirkond, kus tema midagi korrdaldab, kus teeb onju, ja teised pigem ei puutu sellesse, et ma arvan, et seal ei ole väga selliseid lähedasi mingeid suhteid. Selline, rahulikult töötad seal, teed oma asja üksi. Selline neutraalne on see olukord ma arvan suures ettevõttes rohkem.

Aga väikeettevõttes?

No... mulle tundub, et ikkagi soojemad suhted on väikeettevõttes inimeste vahel. Et võib-olla isegi mõnda inimest on tööle minnes kohe väga hea näha... et, et ikkagi on rohkem sellist suhtlemist ja kokkupuutumist...

Kui me räägime nüüd konkreetselt kohvikutest, siis kas kohviku puhul on sisekliima erinev teistest väikeettevõtetest?

... no kontoritöö puhul ollakse kui tükkmaad vähem päevast koos kui kohviku puhul... või noh toitlustusettevõtte puhul, et see on ikkagi tööpäevad on pikemad kui 8 tundi ja seal... noh, kontori töö puhul inimesed kõik klõbistavad omaette arvutis ja ei sõltu nii üksteisest... meil on selline tihe koostöö kohvikus, pidev suhtlus.

Ja kuidas see pidev suhtlus siis sisekliimat kohvikus mõjutab?

No ikka muudab inimesed lähedaseks... aga jah, samas see sama tihe suhtlus muudab ju pingeolukorras sisekliima jälle palju külmemaks... nii-öelda noh, negatiivseks.

Palun täpsusta!

No... äää... noh eks ikka toitlustusettevõttes kui on mõnikord rohkem tööd ja veidike pingelisem, siis tulevad teenindajad, kellel on klientide soovid, mis ei tee alati tööd lihstamaks... mõnel teenindajal on ehk pööraselt kiire oma asjadega... meil on ju samas ka kiire... loomulikult kõõgi pool siis tahaks seda sõnumitoojat maha lasta... et jah. See lähedus mudab selle õhkkonna üldiselt emotsionaalsemaks... seda siis nii heas kui halvas mõttes...

Kui me räägime nüüd konkreetselt Truffe emotsionaalsest õhkkonnast siis kuidas sa seda iseloomustaksid?

(Pikk paus) Ma , minu meelest on pigem sellised, soojemad suhted ja selline... noh, natukene huumorit ka... sest üldiselt seal töötavad ikkagi kõik sellised noh... nooremad inimesed, kes omavahel suhtlevad palju ja, ja ka... see ei pruugigi olla ainult mingi... tööasjad... või, või, midagi sellega, vaid lihstalt, kui on rohkem noori inimesi siis on vahepeal ka omad naljad ja üldse jah, meil on omavahelised tihedad suhted... lähedased ja tihedad ikka paljudega.

Kuidas selline pigem sõbralik ja soe õhkkond, nagu sa ütlesid, saavutatakse?

Mmm... ma arvan... et... ää... ma ei oskagi nii tuua vist midagi juurde. Nagu ma ütlesin, pigem soe õhkkond... ja see ongi tänu sellele, et suhted on lähedased ja sellised, isiklikud inimestel.

Kui sa nüüd mõtled nendele lähedastele suhetele ja õhkkonnale, mis Truffes valitseb, siis mis on hästi?

No hästi... hästi on üldiselt nagu... üldse see igapäevane suhtlus, sellega võib ju nagu rahul olla.

Kas on midagi, mida võiks muuta?

No võib-olla rohkem võiks olla sellist... noh, tööalaste ülesannete... edasiütlemist. Lihstalt lisaks sellele nii-öelda... nii-öelda small-talk'ile ja sõbrannatamisele... et, et väikses asutuses, eksole... et on ... kõik tahavad omavahel hästi sõbrad olla... ja keegi ei taha kuidagi siis ülesandeid edasi anada, mida tegelikult reaalselt on ju vaja teha... et võib-olla ongi vajalik rohkem see, et, et konkreetselt edastada neid ülesandeid, mida kelleltki oodatakse... et, et olgem ausad, et töö on ikkagi töö ja tööajal peakski ikkagi... kõige olulisemad olema töösuhted... või noh, mitte ainult, loomulikult mahub ju sinna meie päeva ka palju muud, aga seda enam võiks nagu olla, et, et... need vähesed olulised asjad, mida on vaja öelda, et need saaks öelnud, mitte ei jääks ütlemata, sest tead, et sõbrannal on mingi paha päev või midagi ja siis jääbki tegemata või... siin nagu tulebki see, et seesama mis on, et meil on hea suhtlus ja kõik, see nagu mõjutab seda tööd ja kõike positiivselt ju, kuid seesama lähedane suhtlus saab mingitel hetkedel ka... nii-öelda, et... et nagu komistuskiviks või ehk probleemide allikaks või nii... need sõbrasuhted... ää vahepeal ei võimalda paigas olla töösuhetel...

Kas Truffe puhul eristub kollektiivi siseselt veel eraldi õhkkondi?

Pigem... pigem ma ikka ei oska öelda, välja tuua... eks ikka kõigil töötajatel ja vahetustel on oma head ja vead ja eks ikka on olukordi, kus õhkkond muutub, kuid pigem on see... see on siis nagu väikeettevõttes ikka muutub kõigil ühtemoodi... ei ole küll nii, et köögis väga paha õhkkond ja teenindajatel siis väga hea samal ajal, pigem ikka... ikka nii, nagu ma juba rääksisin, et üks mõjutab teist ja sõltub siis teisest ka... olenevalt siis pingelised või lahedamad hetked... need mõjutavadki. Et köögis pingeline või mingi negatiivne emotsioon, siis köök suhtleb teenindajatega ka kuidagi... negatiivsemalt ja vastupidi...

Kuidas need erinevad õhkkonnad töötegemist mõjutavad?

Noh... eks ikka viskab ju kopsu üle maksa, kui on keegi, kes kollektiivis asja... noh päeva jooksul hapuks ajab... noh see oleneb ka... kindlasti kellegi paha tuju tõstab sellist pingelisust ja et, et... kuna kollektiiv on väike nagu ma juba enne mainisin, siis loomulikult iga inimese käitumine mõjutab, kuidas ja mismoodi me seal ... päeva jooksul oleme koos. Et, et võib-olla siis sellega, kes on siis väga häiritud millestki ja, ja kuidagi paha tujuga... et temaga, temaga siis ilmselgelt ei taheta suhelda ja pigem hoitakse eemale et... jah.

Kuidas selline õhkkond infoliikumist mõjutab?

No... naerab... infoliikumist see mõjutab päris tugevasti. Ma arvan. Kui... keegi näiteks siis köögipoolt ei taha keegi teenidajatega suhelda või teenindajate poolt ei taha keegi... ei taha keegi köögiga noh... suhelda, vastupidiselt siis eks, et... siis loomulikult kui on võib-olla mingisugune info edasi anda, võib-olla isegi mingi väga oluline info, siis selles ilmselgelt liikumist ei toimu. Kasvõi, kasvõi jah, sellises olukorras lihtsalt ei taha suhelda... eriti sellise inimesega.

Kui sa mõtled oma eelnevatele töökohatadele ja sealsele üldisele õhkkonnale mis valitses, siis millised on erinevused, võrreldes Truffega?

No see suhtlus... no seda suhtlust on meil nüüd juba ju palju rohkem. Ja, ja Truffes on suhtlust rohkem, sellist otsesest suhtlust. Noh... inimestega, inimestega, keda sa põhimõtteliselt iga päev näed... et... kui ma noh, kui ma olen kontoritööl olnud ja kaupluses... et noh, okei, kaupluses ma olin üksinda... kontoris ma olin küll kollektiiviga... aga me kõik ikka oma laua taga ajasime nii-öelda oma asja... sellised omavahel jutustamised olid meil ainult võib-olla mingitel lõunapausidel, et... noh ja... kaupluses, noh... üksi olin seal... ma ju minimaalselt suhtlen oma asutuse töötajatega... teistega. Jah... õhkkond on ikka seal väga neutraalne, eriti võrreldes Truffega (naerab). Seal ju põhimõtteliselt ei suheldudki.

Õhkkonnast rääkides puudutasime me ka põgusalt seda, kuidas õhkkond infoliikumist mõjutab. Lisaks tõid sa struktuurist rääkides välja selle, kui oluline on info liikumine ettevõttes ja kuidas struktuur selle osaliselt paika paneb. Info liigub erinevaid kanaleid pidi ja kõigepealt palungi ma sul seletada, mis on sinu aravates suhtluskanalid.

Mmm... suhtluskanalid. Eks igal inimesel on ju suu peas, üks nad siis räägivad, mis vaja öelda on. (naerab) minu jaoks ehk kõige olulisem ongi see, et kui ikka on vaja midagi öelda, siis seda tullaksegi ja öedaksegi... oste öeldakse.

Kas sa oskad ka peale otse ehk näost-näkku suhtlemise midagi välja tuua?

Väikeettevõttes on minuarust praktiliselt ainult otsene suhtlus... no telefon, telefon loomulikult ka, aga see ehk ongi nagu otsene isegi peaaegu või nii... et noh, ma ei tea... minarust on väikeettevõttes, no väikeettevõttes ei suhelda ju paberi teel ja no... arvuteid meil ju ei ole tööl, see oleks ikka väga rumal ka...

Kas oskad veel midagi lisada?

Noo, mis veel, no ehk ma jätan mõnikord kirjakese järgmisele vahetsuele et... no mis otsa sai, et tellige, aga see pole ka päris see, kõige peamisem on ikka see ostene. Väikeettevõttes küll meil... teenindajad suhtlevad seal oma kommuunis ka Facebook'is, aga köök küll arvuti teel tööalaseid asju ei aja... mkm. Pigem mitte.

Saan ma õigesti aru, et sinu jaoks on siis peamiseks suhtluskanaliteks otsene suhtlus ja vajadusel telefoni teel suhtlemine.

Jah

Kuidas erinevad suureettevõtte suhtluskanalid väikeettevõtte omast?

Noo... ma arvan, et seal on põhiliselt meili teel kõik... või no, mis ma arvan, seal ongi meili teel kõik. Sest seal on põhimõtteliselt nagu... töötajaid nii palju... ja seda juhtkonda on ka korralikult suur käputäis, siis see ei olegi loogiline, et koguaeg tehakse koosolekuid. See on ebaloogiline, just töötajaskonna rohkuse tõttu. Seal on ikka põhiline meil. Ma arvan. (naerab) Aga kuidas erinevad konkreetselt kohviku suhtluskanalid mõne teise väikeettevõtte suhtluskanalitest?

Ma arvan et... et see ei erine väga. Noh... kontori moodi väikses ettevõttes ka võib-olla kasutatakse meili rohkem kui kohvikus, aga muidu ei usu et väga erineb... seal ka ikka otsene suhtlus ja... ja telefon ka.

Mis põhjustel on üldse vaja Truffes töötajatel omavahel suhelda?

No mis põhjused... eelkõige ju ikka tööalastel, miks siis veel. Kõik muu on juba oma lõbu ju... pigem.

Jah, aga täpsusta palun, mis need tööalased põhjused on?

No... näiteks, tagasiside klientidelt... menüü muutused, uued pakkumised... mingisugused... mmm, mingisugused muutused seoses kaubaga, et kust tellime... teenidajate ja köögi poole pealt on see suhtlus noh... noh mille pealt, noh ikka sellepealt, et mida mingi klient tahab... kui nüüd töösju rääkida. Ongi selline... teenidajate tagasiside klientide poolt... ja tegelikult ka võib-olla kliendi erisoovid enne, kui me üldse hakame süüa tegema... need on väga olulised. Tagasiside on veel eriti oluline... kuigi see ei ole võib-olla alati meeldiv... aga, aga see on jah, vajaik.

Kes kellega suhtlevad?

Noo... tööpäeva jooksul loomulikult kõige rohkem suhtlevad ju ikkagi köök ja teenindajad. Et see on juba selle tööaja pikkuse tõttu niimodi määratud ja... mmm... eks siis ma arvan, et umbes samal tasemel... on suhtlus... juhataja ja peakokaga... no võib-olla peakokaga veidi rohkem... aga põhimõtteliselt ikkagi samale tasemel jääb see suhtluse rohkus. Nõudepesijaga suhtleme tööalaselt ainult siis, kui mingeid nõusid on juurde vaja... tema on ju oma ruumis seal ja peseb rahulikult nõusid ja meie teeme oma asju ja... jah. Koristaja käib nii vara, et teda ei näe keegi... temaga me ei suhtle.

Kuidas need kanalid, mida te Truffes suhtlemisel kasutate, sisekommunikatsiooni jaoks sobivad?

Ma arvan, et see otsene suhtlus sobib väga hästi sellise väikese ettevõtte jaoks.

Kas kanalid erinevad ka olenevalt sellest, milline on info?

Ei, no... kindasti.

Kuidas?

Ää... näiteks mingisugune koosoleku teade... eksole. See teavitamise kanal on helistamine või siis pannakse kohvikusse silt üles, et kõigil meeles püsiks. Ja no näiteks... muidu suhtleme ikka otse, aga kui mul on vaja omanikuga suhelda, siis helsitan või... või jah. Ega teglikult vist väga ikka ei erine ka... meil, kõik ikka otse. Tähtsamad asjd kindasti otse... neid telefonis ei ajata. Telefonis sellised pakilised kiireloomulised jutud ja teated.

Kas kanalid erinevad ka olenevalt sellest, kellega suheldakse?

No ma ei tea... väikeettevõtetes võib-olla pigem ei olene... ei, tähendab ei erine nii väga... et seal ju... ühtviisi pigem. No juhatajani jõuavad asjad varem... aga see on nüüd... see ei ole kanal. Meil on jah, väikeettevõttes ikka kõik ühtlaselt kättesaadavad ja kui... kui, eks nad erinevad niipalju, et kes rohkem majas on ja kes mitte... et see, keda pole vahest, sellele helistan, näiteks kui peakokka või juhatajat pole... teenidajatele ei helista praktiliselt kunagi, nendega toimub vajalik suhtlus ainult otse.

Kas on midagi, mida võiks kommunikatsioonikanalite puhul muuta?

Ma ei tea nagu... ütleme info saab edastatud. Näiteks noh... mina saan kõik öeldnud, mis mul vaja öelda on. Et kanalite poolest saab kõik edastatud, vahest neid võib-olla lihtsalt ei kasutata... aga see ei ole kanalitega seotud, vaid pigem selle õhkkonna ja mingite muude asjadega.

Kas on veel kanaleid, mida võiks kasutusele võtta ja kui siis milliseid?

Ei, ma arvan, et praegustest aitab.

Kui sa mõtled oma eelnevatele töökohatdele, siis kuidas ja mis kanaleid pidi seal info liikus?

Seal oli ikkagi kõik siis... kontoritöös olid inimesed igapäevaselt majas kellast kellani, et siis sai kõik ära suheldud... näost näkku.

Ja nüüd kõige lõpuks jõuame me otsustamise juurde. Kõigepealt ütle palun, kuidas erineb otsustamisprotsess kui selline suures ja väikeses ettevõttes?

Mmm... Väikeses ettevõttes on otsustajaid tükimaad vähem kui suures, et võib-olla kõigepealt selle poolest. Ja ma arvan, et väikeses ettevõttes rohkem küsitakse ka töötajate arvamust.

Selge. Miks sa arvad, et miks see nii on?

No kõigile peab ju meejärele olema, et kõik oleksid siis sõbrad edasi.

Selge. Ehk siis kaasatakse sellel põhjusel, et õhkkond püsiks hea, kõik saavad nii-öelda kaasa rääkida oma tööd puudutavates küsimustes. Kes võtab väikeettevõttes ja Truffes peamiseid otsuseid vastu?

Eks juhtkond ikka võtab neid vastu, et, et nemad ikkagi teevad, noh on küll mingisugused häälletamised ja mistahes, kindlasti kõigile antakse sõna, kes nagu tahab sõna saada, aga lõppotsuse teeb loomulikult juhtkond.

Nii. Keda... Kuidas need otsused juhtkonnal sünnivad? Kas need sünnivad ainuisikuliselt, koosoleku vormis?

Ikka koosolekuvormis ja ma arvan, et isegi selles koosolekuvormis on... kui on juhtkonna endal mingisugused otsused nagu vastuvõtmisel, et ikkagi natuke arvestatakse seda ka, et mida on töötajad öelnud. Päris niimoodi ei ole, et lastakse töötajatele oma arvamus öelda ja seda absoluutselt ei arvestata.

Ehk siis... see sai ka nüüd juba räägitud, et otsustusse kaasatakse ka tegelikult töötajaid. Mis on selle praeguse otsustamisprotsessi puhul hästi ja mida saaks muuta?

Ei noh hästi on see, et kõik saavad oma sõna öelda. Ee... aga ma nagu leian, et ee... igasugusesse otsustamisse ja kõik on nagu, äkki rohkem kaasatud see teenindajate pool, et ma ei arva, et köök oleks nii palju sellesse kaasatud ja kõike, et võib-olla mõne koha pealt ka köök nagu tahaks oma sõna öelda ja kui millegagi nõus ei ole, tooks oma argumendid välja. Seda pigem ei küsita, kuna köök seisab klientidele mittenähtava koha peal, siis võib-olla arvatakse, et see ei olegi nii oluline, mida köök nagu arvab.

Ehk siis otsustamisprotsessis hästi on see, et kaasatakse, aga halvasti on see, et võiks rohkem kaasata lisaks teenindajatele ka kööki?

Mhmm, mhmm.

Kas on kedagi, kellele peaks andma äkki rohkem vastutust või on kedagi, kellelt saaks üldse nagu vastutust natuke ära võtta?

Mmm... Ei no mina annaksin täie rauaga vastutust juhatajale juurde sellepärast, et noh minu jaoks on ikkagi tema see, kes peaks siis nagu seda kogu selle asutuse struktuuri haldama ja siis, et temale peaksid tegelikult alluma need teised juhid- peakokad, teenindusjuhid, cateringi juhid ja mis seal kõik on. Et võib-olla rohkem sõna talle või nagu sõnaõigust talle nagu kuidagi.

Kas kellelegi peaks andma ka natuke vähem vastutust?

Ee... Ma arvan, et igaiüks peaks jääma oma liistude juurde, et mitte hakkama rääkima seal kohas, kus või arvamust avaldama seal, kus ei ole selle inimese vastutusala. Võib-olla pigem niimoodi nagu, mõni juht tahaks nagu... ütleme võtab sõna nagu seal, kus nagu ei ole tema asi sõna võtta.

Too mõni näide.

Ee... Näiteks ma leian, et ütleme teenindusjuhi poole pealt onju, tema võib meile öelda, mismoodi nagu mingisuguste klientide tagasiside tuli, aga ma arvan, et kuna tema on teenindusjuht, siis peaks tema lähtuma sellest, et mismoodi me saaks teha teenindust

paremaks, mitte üritama kuidagi õpetada köögi poolt, mismoodi midagi teha või mis järjestuses midagi teha, ma arvan, et köök saab ise ka hakkama ja kuna meil on ka oma juht olemas, siis me oleme okei.

Et ilma teadmiste ja kogemusteta ninatoppimine võõrasse valdkonda...

See on rumal.

Rumal nagunii, aga kas see praegu on nii... ja siis seda võiks muuta?

See loomulikult on aeg-ajalt niimoodi.

Ja see on siis üks asi, mida võiks pärssida?

Jah, jah, ma arvan, et igaiüks peaks oma liistude juurde jääma.

Selge.

Et see mis talle antud on, palun keskendugi sellele.

Ja nüüd lõpuks küsin ma veel seda, et kui sa võrdled oma eelnevaid töökohti ja võrdled Truffet ja seda otsustamisprotsessi, kuidas otsused sünnivad ja keda kaasatakse, siis mis on erinevused?

Ee... ma arvan, et Truffes on see otsustamise valdkond on tegelikult parem sellepärast, et kuna ma olen töötanud kontoritöös ja suurettevõttes. Suurettevõttes nagunii tavatöötajad ei saa midagi kaasa rääkida, otsus võeti vastu ja oligi otsustatud. Kontoritöös täpselt samamoodi, kuna siis see nii-öelda juhtkond viibis igapäevaselt majas, siis ka nemad võtsid oma otsused ise vastu ja oligi otsustatud. Meile teavitati nii-öelda valmis produkti, et Truffes on ikka sellepärast parem, kuna me oleme ikka päris pikad päevad koos igapäevaselt, siis kuidagi rohkem meie arvamus võib-olla loeb.

Kaasamine siis nii-öelda on suurem.

Jah, jah, ma arvan, et see kaasamine on ka väga oluline, iga inimene tahab ju kaasa rääkida, selles valdkonnas ja keskkonnas, kus nagu tema töötab ja öelda ka oma mõtteid edasi. Võib-olla tal, tal on mingid head ideed, mida saab edasi anda ja võib-olla keegi teine ei olegi selle peale tulnud.

Mhmh. Kas on veel mida sa tahaksid lisada, seoses selle intervjuuga ja teemadega, millest me rääkinud oleme, näiteks midagi, mis jäi sinu arvates üldse puudutamata, kuigi see on kommunikatsiooni koha pealt oluline või on see kõik?

Minu arvates on see kõik.

Selge, aitäh sulle.

Lisa 4. Intervjuu Creppi juhatajaga

Nii kõigepealt palun ma luba sult seda intervjuud lindistada.

Jah, luba on antud.

Luba on antud. Eee... Nagu sa juba tead, siis kirjutan ma oma bakalaureuse tööd teemal väikeettevõtte sisekommunikatsioon ja täpsemalt keskendun ma siis toitlustusettevõtete sisekommunikatsioonile. Eee... Kõigepealt küsiks sinu käest, et mis sa arvad, kuidas üldse erineb suurettevõtte ja väikeettevõtte sisekommunikatsioon?

Mmm... Ma arvan, et suurettevõttes on see äkki rohkem strukturesem, et seal on iga etapi jaoks mingi.. eee... mingi, mingi inimene või mingi osakond või midagi sellist, aga väikestes organisatsioonides kipub see olema ikka inimeselt inimesele, et eee... natuke laia, laia eee... ütleme, et jah inimeselt inimesele, mitte nii... nii konkreetselt võib-olla. Või no ma ei oska niimoodi öelda, ei ole kunagi töötanud seal.

Ei ole kunagi töötanud. Nii. Eee... aga kuidas sa arvad, et tegeleb, erineb toitlustusettevõtte ehk siis väike kohvik mõnest muust väikesest ettevõttest, et mis on just kohviku eripära väikese ettevõtteks?

Põhimõtteliselt ma arvan kohvik, no sõltub, aga... eee... küsimusele peab mõtlema. Et kuna siin on nagu kõik inimesed koguaeg igapäev on põhimõttelisel on koos ja see suhtlemine omavahel nagu toimub inimeselt inimesele tunduvalt lihtsamalt kui näiteks kuskil saekaatris või kuskil pakitsehhis või, et, et siin põhimõtteliselt kõik etapid omavahel suhtlevad päris tihedalt, et ka raamatupidaja suhtleb töötajatega ja...ja... ja...ja saalitöötajad suhtlevad kokaga ja... ja... kokk omakorda nõudepesijaga ja mida iganes, et need kõik saavad omavahel suhelda, et kommunikatsioon selle koha pealt peaks liikuma päris hästi.

Et selline tihe ja selline....

Tihe, tihe, tihe, et põhimõtteliselt mida väiksem minuarust ettevõtte, seda tihedam ja siuke perekondlikum see minuarust see suhtlemine on. Et, et, et, et see on, et muidugi, mis puutub nüüd ülemustesse, siis sõltub see sellest, et milline see ülemus on, et kui palju see suhtleb läbi ja läbi kelle, kas see suhtleb läbi mingi tegevjuhi või kas ta on omanik, kas ta suhtleb läbi tegevjuhi või ta suhtleb läbi mingi vahetusevanema või... või... või mida iganes. Minu enda

puhul on see, et ma ise olen nagu omanik ja tegevjuht ja ma suhtlen igapäevaselt oma töötajatega.

Mhnh. Eee... Mis on sinu arvates nende eripärade põhjused, mis eee... üleüldiselt juba seletasid, aga kas sa oskaksid välja tuua veel põhjuseid.

Millises...eee... mis osas?

Üks ongi see, mis sa ütlesid, et kõik on ühes majas koos onju?

Jaa, okei. Et, et, eee... veel täpsemalt.... Noh, noh pluss, pluss just tekib väikeses seltskonnas, tekib see nii-öelda sõprussuhted või siis väga palju suheldakse ka väljapool tööd ja, ja, ja, ja, ja siukest meeskonnatunnet ja käiakse koos rohkem väljas ja ollakse koos ja suheldakse, käiakse koos üksteise sünnipäeval ja kui suures organisatsioonis on see võimalik, aga ei pruugi olla nii, nii, nii intensiivne, siis arvatavasti sellises väikeses ettevõttes on see isiklikud seosed väga suured, et, et, et, et seal tekivad siukesed töövälised, töövälised, et eee.... kooskäimised ja kokusaamised ja infojagamised, pluss ka kogu selle ettevõtte nagu probleeme ja asju lahendatakse päris, päris palju nagu nendel tasanditel.

Mhnh.

Et, et, et see on üks osa kindlasti. No mis veel... Eeee.... No just, et see, et inimesed, kes selle ettevõttega tegelevad on põhimõtteliselt kogu aeg lähedal ja kättesaadavad ja, et nad on väga ühele asjale orienteeritud. Võib-olla suures ettevõttes on kellegi kättesaamine või konkreetse inimese vastuse saamine võtab mingil hetkel aega, siis, siis, siis väikeses ettevõttes piisab vaid õlale koputamisest või telefonikõnest või, et sul on väga konkreetset need inimesed olemas koguaeg.

Mhnh. Kui kaua on Crepp ettevõtena tegutsenud?

Crepp ettevõtena. Crepp sai just kaheksa aastat vanaks.

Selge.

Ettevõtena kaheksa pool.

Selge. Mitu töötajat teil on?

Uuuh... Töötajate arv... Umbes.... Eeee... Koos Trepiga. Moosinägu või Crepp, kumba te silmas... Moosinägu on firma ja mul on seal Trepp ka veel.

Räägime praegu nagu kohvikuna räägime Crepp'ist, aga hiljem kui sa tood näiteid, siis sa võid ka...

Eee... Põhimõtteliselt meil on ühe ettevõtte all kaks ettevõtet, et, et, et, et mis on nagu ühes majas, aga põhimõtteliselt jah mingi 15- 16 inimest, ega väga, väga rohkem seal ei ole.

Seal all on siis teenindajad...

Teenindajad, kokad, nõudepesijad, koristajad, raamatupidaja ja kogu lugu. Koristaja on tegelikult raamatupi... Koristaja ja nõudepesija on ühes isikus.

Selge. Ja kui kaua sina Crepp'iga seotud oled?

Eee.. algusest saati.

Algusest saati. Eee... mida sina siin, eee... mida sina teed siin, mis on sinu töökohustused on?

No minu töökohustused on jälgida, et see asi nagu toimiks, et eee... nagu suures pildis, et, et, et, et näha, et töötaks õiged inimesed, oleks õige atmosfäär, et ee... müüksime õigeid asju ja vaadata, et kliendid oleks rahul. Nende tagasisidet arvestada, omamoodi ka töötajate tagasisidet, töötajate meeleolu ja töötajate soove ja asju arvestada. Vaadata, et... minu eesmärk on see, et töötajatel oleks meie ettevõttes mõnus ja meie klientidel oleks mõnus. Kogu see atmosfäär ja kogu see olemine peab olema hea, et, et, et, et iga asja jaoks peaks olema korralik ja õige inimene ja just ma välidiks siukest, et noh mõnes personalipoliitikas kindlasti jälgin kindlasti seda, et oleks hästi.... üksteisega hästi läbisaav seltskond, et see on nagu kõige olulisem, meeskond ja siuke asi... kõige olulisem.

Et eee... Et siis, saan ma õigesti aru, et sinu asi on seda asja põhimõtteliselt koordineerida siukse isaliku pilguga.

Jah, just, just.

Aga sellist konkreetset asja, et sina midagi telliksid või mingeid....

Ei selleks on...

Selle jaoks on sul juba eraldi mingid allüksused...

Jah, just. See on ära jagatud inimeste vahel.

Mhmm. Kas sa oled varem mõne teise kohvikuga seotud olnud või...

Ma olen, eee... ja ma olen seotud teiste toitlustusasutustega, see Kome Ahvi pubi ja Teise Maailmaga ja ma olen ise töötanud kunagi teistes kohvikutes ja restoranides, niiet...

Niiet selles toitlustus....

Ja mul on mitu pankrotistunud ettevõtet ka veel, niiet üks neid ikka on jah.

Nii. Et nagu ma juba ütlesin, siis intervjuu edaspidises käigus võid kasutada ka nende teiste kohvikute ja varasemate töökohtade näiteid.

Okei, kui tekib selline küsimus jah.

Eee... nii, kui nüüd mõelda, et hoolimata sellest, et kõik tegu on ikkagi väikese ettevõttega, siis nagu sa ütlesid, et mingisugused suhtlusliinid ja vastutusalaad sul on ikkagi. Et, eee... kuidas inimesed üksteisele alluvad, kes kellele ja kuidas, et eee... milline on üldse Crepp'i tööjaotus?

Ega tööjaotus on väga konkreetne, et eee... ütleme, et ma olen üritanud vältida sellist, et väikses organisatsioonis, et tekiks mingid eee... väga olulised siukesed eee.... võimu tasemed. Ma olen üritanud seda teha nii, et ei tekiks, hoides ära just seda erinevat klassi viha või mis iganes. Et siis neid võimuastmeid on väga vähe, aga seda ülesannete jaotust ja palga fikseeritust, kes nagu kõige rohkem või vähem või kes rohem teeb ja nii edasi, see ka kõige rohkem saab sellest. Ütleme, et see on niimoodi, et mul on saalitöötajad, siis nende hulgas on mul üks inimene, kes on kõige kauem mul töötanud ja tema teeb ka kaubatellimused ja tema teeb graafikud ära. Siis köök saab iseenesest täitsa ise nii-öelda endaga hakkama, et seal ei olegi otseselt ühtegi vahetusevanemat või peakokka, nad saavad oma kaubad ja asjad ise tellida ja graafikud teha ja nad vastutavad siis otseselt raamatupidajale ja minule, et, et, et ega seal muud ei olegi, rohkem seda vastutussamme eriti ei ole.

Sellega sai siis räägitud ka nii-öelda need alluvussuhted...

Just nimelt.

Ja sa tõid välja grupid. Ja gruppide nagu sa ütlesid, siis köögi poole pealt ei olegi konkreetset juhti ja teeninduse poole pealt on siis see üks nii-öelda natuke vanem töötaja.

Ütleme, et kõik, mis puudutab nagu, kas kvaliteedi kontrolli ja vastutust, siis nad kõik otseses mõttes vastutavad minu ees, et ses suhtes, et põhimõtteliselt kellelgi seal otseselt ei ole öelda midagi väga öelda. Et nagu saaliteeninduse koha pealt või lihtsalt või köögis, kui mingi probleem on, siis nad vastutavad konkreetselt minu ees, et mitte keegi kolmas neile ütleva ei lähe seda, mina olen ikkagi nende otsene ülemus.

Et nemad ei vastuta peakoka ees, teenindusjuhi ees...

Jah, ei mitte midagi sellist.

Tasandeid on siis põhimõtteliselt kaks.

Jah.

Kõikide töötajate tasand ja siis sinu tasand.

Ei, siis on siuke ütleme siuke väike vahetasand, võib-olla need inimesed, kes siis need graafikud ja tellimused teeb ja niukeste asjadega siis. Tal on veidi nagu õigus seda graafikuid liigutada ja teha ja mingeid asju, aga mitte väga olulisel määral.

Aga kas eee... tema puhul on märgata ütleme selle grupi siseselt natuke...

Midagi ikka on jah, liider natuke...

Et mingisugune liider ikkagi...

Jah, aga tal peab olema ses suhtes nagu aksepteeritav liider ja, et ta ei tekitaks siukest klassi viha või midagi sellist.

Et see on siis nii-öelda põhimõtteliselt natuke ise tekkinud või kujunenud...

Et see on jah kujunenud nagu eee.... jah... ja see on minu valitud inimene, kes, kes sinna sobis ka kõige paremini, noh, et seda aksepteerivad ka kõik teised, niiet...

Nii eee... Mis on sellise... Tegelt sa tõid selle ka välja, et sellise ülesehitusega poolest on hea see, et sinule ei meeldi see.... vertikaalne siuke astmestik, vaid pigem horisontaalne. Kas selle puhul on veel midagi hästi, mis peaks, milline on siuke tööjaotus või struktuur?

Hästi, noh... Jah, ma ütlen, et see on väga oluline, et tiimil oleks hea sise, sise, siseatmosfäär mmmm....ja see asmelisuse puudumine võimaldab seda... et, et, et nii kaua kui inimesed hästi läbi saavad ja piisavalt väike organisatsioon ja pingeid vähem, seda paremini ta töötab. See nagu see pluss ja miinus külje võin küll välja tuua, miinus külg on see, et kõik on liialt semud ja väga raske on teha vahest, kui kellelgi peaks käest ära minema või siis, raskeid otsuseid on raskem teha. Et kui see on näiteks, et kui peab niinimetatud perekonnas kedagi karistama, siis see võib tähendada ka näiteks väga mitme inimese äraminekut või mingit üldist solvumist, et midagi sellist või siis sellist ühisrinde võtmist. Et, et, et, et selles kohas tuleb kindlasti delikaatselt käituda.

Et see, mis on siis mingis olukorras tõid välja plussina võib mingil hetkel täiesti pöörata vastu ja olla negatiivne.

See võib ka suures organisatsioonis olla, et ses suhtes, et või ametiühing või, või, või mis iganes, aga lihtsalt, et ütleme, et vahe on see, et iga inimene vastutab minu ees. Mina võtan töötajaid kui partnereid ja kui ma pean midagi halvasti ütlema või lahti laskma või talle mingi noomituse tegema või mida iganes, siis noh sõna otseses mõttes, mingi suvaline personali inimene või personali osakond ei tegele selle inimesega, vaid mina pean isiklikult temaga

suhtlema ja selle vastutuse ja kogu selle asja enda peale võtma ja noh sealt võivad tekkida mingid pinged.

Kas oleks midagi sellist, mida sa tahaksid muuta, et sa seda olukorda veel paremaks teha struktuuri poole pealt?

Väga ei tahaks muuta, alati võiks olla professionaalsemaid töötajaid, aga muuta küll ei tahaks.

Aga see struktuur üldiselt toimub?

Üldiselt toimib jah, ses suhtes, et minuarust toimib ja kui mul on head inimesed tööl, siis asi toimib.

Kas on midagi sellist, mida sa tahaksid, aga ei saa muuta, näiteks seoses ettevõtte... näiteks meil aeg-ajalt kohvikud töötavad tihti sellisel ajal, kui noh sa ei ole seal ju ööpäevläbi, aga kohvikud on ikka lahti kella ühe, kella kaheni ka nädalavahetuse päevadel.

Need valikud me teeme ju ise, et me toodame ise need ettevõtted, et, et midagi muuta, mis seal ikka. Alati on see, et on inimesi, keda saad usaldada ja kes suudavad vastutada, et eee... kui need inimesed on olemas meeskonnas, siis keda sa saad nagu usaldada, siis võid rahulikult kodus öösel magada, kui siin viieni pidu käib.

Nii, kui sa nüüd võrdled seda Crepp'i kogemust ja seda, kuidas sina oled oma ettevõtete struktuuri üles ehitanud, ehk siis nagu sa ütlesid hästi horisontaalse, siis eee... milline on erinevus varasemate töökogemustega, kas on üldse erinevust ja kui, siis milline?

Ma olen töötanud suures, tegelikult ma olen väga suurtes organisatsioonides töötanud. Töötasin Estline's, mis on laevafirma, seal on väga struktuurne ja hästi läbimõeldud süsteem. Aga ise seal, noh isegi seal oli vägagi meeldiv, meeldiv õhkkond, meeldiv. No ma ei usu... Oota, kuidas see küsimus oli? Mul läks meelest ära juba...

Et jah, et kui sa praegu oled rahul sellega, mis sa ise oled teinud, aga kui sa võrdled seda, mis no kui sa töötasid Estline's, siis seal struktuur ei olnud sinu teha, see oli sulle ette kirjutatud. See oli mingil määral erinev nagu sa ütlesid, hästi struktureeritud. No see ongi nüüd põhimõtteliselt see, mis on suure ja väikese ettevõtte vahe.

Et, et noh seal... Ma arvan, et suur asja tulebki struktuursemalt ajada. Asjade kontrollimiseks on vaja süsteeme, et ses suhtes, et teistmoodi ei taha see toimida. Loomulikult, kui oleks... noh jah, see on nende, nende, ei usu, et see selline horisontaalne lähenemine oleks toimunud üldse. Ma ei ütle, et ma ei saaks võrrelda või tahaks või tahaks või sealt enda ettevõttes või mida ma

õppinud või mis vahet seal on, ma mõtlen need on võrreldamatud. Aga ma olen töötanud ka siukestes väiksemates kohtades... Noh sellistes poolväiksemates kohtades kindlasti on, seal on see, et on tehtud seal minuarust kõige suurem viga on tehtud, see, et on võetud inimesed tööle, kes, kes või noh on tekitatud struktuuri, mida inimestel vaja ei ole ja see tekitab siukest, noh vahest on tekitanud siukest mingeid siukeseid eee... mittespetsialistid ei saa asjadest aru või küll on ühe asja spetsialist. Toitlustus on väga spetsiifiline asi, et kui mul on puhas finantsist või mul on puhas personalipoliitik või mul on puhas ma ei tea turundaja või ma ei tea, kes seda tööd tegelikult ise otsust lõpuni ei tea või kogu seda spetsiifikat, siis vahest võib tekkida, võib tekkida selliseid asju nagu näiteks raamatupidaja ei saa aru näiteks sellest või näiteks, et, et, et kuidas turunduslikult on vahest kasulikult asju anda odavamalt onju... Tema arvab, et kõik asjad peavad olema nagu väga-väga täpselt paigas nii hinnapoliitikal kui mingist muust või, kas turunduslikult on vaja vahest seal midagi välja teha inimestele või anda või mida iganes. Kui need struktuurid on väga jäigad või nad ei mõista seda, siis sealt võivad tekkida sellised olulised vead, mis võivad nagu mõjutada nagu äritegevust. Ma olen näinud siukest asja küll jah ja ma üritan neid asju oma asjadest vältida jah. Ja neid inimesi, kes siia tulevad, et neil on mingi kogemus.

Selge. See on väga hea, et sa selle välja tõid, just selle, et see pealepressitud struktuur. Nii vaikselt jõudsid sa oma jutuga ka nüüd struktuurist rääkides emotsionaalse õhkkonnani ja...

See on kõige olulisem kusjuures...

See on väga oluline. Eee... niiet, millest sõltub sinu arvates ettevõtte emotsionaalne õhkkond? See sõltubki esiteks sellest vormist, et, et, et kui sa juba teed oma ettevõtte... Ma ütlen mina, mul on nii väike ettevõtte, et no ma ise olen seal juba ja lähtun sellest, et kõik töötajad, kes mul töötavad on minu jaoks partnerid. Või need on need head inimesed, kes mulle raha toodavad, et no ma pean nendega hästi läbi saama, nendega arvestama ja need inimesed peavad olema toredad, nad peavad mulle meeldima, ma ei saa töötada ebameeldivate inimestega koos ja teha sellega head koostööd. Ja see ongi kõige olulisem, ma loon ise isikliku suhte oma töötajaga, et ma ei võta seda kui mingit personalipoliitikat. Kuigi vahest peaks, ses suhtes, et loomulikult kui mingid isiklikud sidemed võivad mingitel hetkedel haiget teha noh ja võib-olla seal just, kui seal on mingid probleemid, et, et, et ses suhtes, et no see loob sellise usaldusliku suhte, sest no töötaja peab andma... ta vastutab otseselt minu ees, mitte mingi personali osakonna või ma ei tea mille ees. See, et ta annab endast parima, et, et, et kui ma eeldan, et ta

annab ja ta vastutab minu ees, mitte kellegi kolmanda ees või mingi seina ees või mingi paberi ees, et see on nagu minu jaoks oluline.

Kuidas erineb selline sisekliima või õhkkond suurettevõtte ja väikeettevõtte puhul?

No seal ongi see sisekliima küsimus, kui ta täna on siin, tal on oma meeskond, tal on oma sõbrad siin töötava, kõik on saavad omavahel hästi läbi.... juhatus on talutav, on mõistlik, kõik saab läbi räägitud, kõik probleemid saab lahendatud kiiresti, et mõistlikult. Suures ettevõttes on see, et sa ei tea täpselt, kellele sa raha toodad, kelle ees sa vastutad, kes on need inimesed, kui kiiresti sa oma probleemidele lahendused leiad, kui paindlik see süsteem sinu jaoks on ja nii edasi, siis väga oluline on ka see, et suurettevõttes nagu paindlikkust... et ma helistan oma sõbrale või oma töökaaslasele, et ta asendab su ära, aga suures ettevõttes ei pruugi see üldse toimida, et sa helistad personali osakonda, kes hakkab omakorda otsima ja nii edasi või üldse nende probleemide lahendamine, mõned kiired probleemid võivad suures organisatsioonis väga palju aega võtta kuni need lahenduse saavad, et need on nagu väikese ja suure ettevõtte vahe.

Ehk siis see, mis sa ka alguses välja tõid, et see väikeettevõtte puhul see pere, mis tekib, see siis on sisekliima hästi suureks mõjutajaks ja suures ettevõttes on praktiliselt täiesti võimatu onju.

Ei ole välistatud, on võimalik.

Nii, eee.... mis on iseloomulik... selle sa juba rääkisid ära, Crepp'i emotsionaalsele õhkkonnale. Nii... kuidas sellise õhkkonnani jõutakse, see mis sa rääkisid, et sa üritad ennast hästi palju siduda eksole.

Üldse see süsteem peab ses suhtes, et see inimene täpselt teab, mis ta teeb, kus ta on, kellega suhtleb, kelle ees ta vastutab ja kes on mis peab olema väga selge, isiklik vastutus.

Nii... kas midagi võiks selle õhkkonna puhul ka muuta? Või on kõik täpselt nii nagu sa tahaksid?

Muuta... noh ütleme, et see on siukene.... väga ei taha midagi muuta, et, et, et ma ütlen, et rohkem professionaalsemaid inimesi... lihtsalt ma ütlen, et alati on negatiivne see, kui neid inimesi peab mingis hetkes kas karistama või korrale kutsuma, see on siis see negatiivne osa.

Kas on tekkinud mingitel hetkedel õhkkonna mõttes ka selliseid vastanduvaid gruppe, näiteks kes hästi konfliktne grupp, kes näiteks köögis, samas kui teenindajad on omavahel hästi sõbralikud ja hästi läbi saavad või vastupidi või...

No seal on ikka on aegade jooksul on sattunud mingid, mingi inimen. No on ikka selliseid intrigante tekkinud, aga noh nendest me oleme lahti saanud tavaliselt. No minu eesmärk on, kui ma näen, et meie süsteemis on intrigant või mingi siukene, kes loob mingi halva õhkkonna, siis see on juba minu töö, kuidas temast lahti saada. Ja seda on juhtunud ja samas ongi, et kui ma täitsa ekslikult või töötajate arvates ekslikult karistan kedagi, siis võib tekkida mingi ühisrinne näiteks tõesti, et, et, et mul on nüüd sõber, kes on karistatud mingi eba mingi täiesti mõttetu asja eest, töötajate seisukohalt mingi täiesti ebaolulise asja eest, siis tavaliselt võetakse mingi rinne, sest no inimesed on omamoodi nagu sõbrad, nad ikka toetavad nagu, toetavad solidaarsusest väga olulisel kohal. See ongi nagu see, et seal võib tõesti tekkida nagu võib-olla kui oleks rohkem mingeid indiviide ja mitte siukest perekonda, siis, siis oleks võib-olla lihtsam jah mingit siukest otsust teha.

Eee... kuidas mõjutab õhkkond info liikumist ettevõttes?

Väga oluliselt ses suhtes, et kui inimesed omavahel hästi läbi saavad, siis nad räägivad omavahel nendest asjadest tunduvalt rohkem. Et eee... kui inimesed omavahel tülis on, neil puudub omavahel kontakt, siis paratamatult sa ei suhtle nii palju ju, et, et, et kui sul on hea õhkkond, sa räägid sellest koguaeg omavahel, mida iganes, sul on juba huvi oma ettevõttes, mida iganes. Sa tahad tahad, et see info liigub noh. See on jällegi, see on kindlasti hea.

Nii... siit info liikumise juurest jõuame suhtluskanaliteni. Kõigepealt ma palun, et sa seletaksid, mis on sinu arvates suhtluskanalid.

Suhtluskanalid on erinevad...ee....e.... no suhtluskanal on inimeselt inimesele üks suhtluskanal on eee.... ütleme siis eee... organisatsioonid inimestel, siis on igasugused pabersuhtluskanalid, telefonsuhtluskanalid, internetipõhised suhtluskanalid kõik sellised asjad, et...

Mhmh. Väga hea. Nii, kuidas ee...need eee... suhtluskanalid täpselt just nagu sa ette lugesid praegu erinevad väikeettevõtte puhul suurettevõtete omadest?

Otseselt erilist, oluliselt ei erine nagu olemuselt, pigem efektiivsuselt nagu, et, et, nagu me rääkisime, et väikseses organisatsioonis info liigub kiiremini. Ma usun et suures ettevõttes kasutab samasuguseid kanaleid, aga lihtsalt see võtab aega rohkem mingitel hetkedel või lihtsalt siis see efektiivsus on oluliselt teine, kui ikka tuhande inimese süsteemis ütleb üks inimene üritab suhelda näiteks raamatupidajaga, siis võib see lihtsalt natuke aega võtta.

Nii. Mis olukordades või mis põhjustel on Crepp'is vaja omavahel suhelda?

Noh igapäevastes, ega siin muid väga ei ole. Info edastamine, tagasiside saamine ja, ja, ja või kasvõi selle sama emotsiooni loomine on väga oluline.

Ja kes siis suhtlevad?

Suhtlevadki kõik omavahel, sest kõik on kättesaadavad.

Risti-rästi?

Risti-rästi, igatpidi.

Mis kanaleid selleks Crepp'is kasutatakse?

On kõik need eelpool nimetatud, aga mis täpsemalt, siis täna oli meil näiteks koosolek, igakuine, siis arutame kõik oma probleemid läbi, vaatame inventuurid üle, suhtleme ja otsime kõik kohad, kust nagu neid võib tekkida, kuulan töötajate ettepanekud ära ja siis nemad kuulavad minu plaanid ja ideed ära ja pluss igapäevaselt ma käin läbi või, või, või siis raamatupidaja on kogu aeg kättesaadav, kokad need saavad nagunii omavahel, kõik saavad suhelda omavahel tegelikult, ses suhtes...

See on nüüd see, mis sa ütlesid inimeselt inimesele onju. Toimub ka nii-öelda organisatsioonilt inimesele. Kas te paberit kasutate omavahel?

Paberit väga otseselt ei kasuta, aga noh kui on mingi info mulle vaja edasi anda, et siis ma ei tea, kui mingi üritus tuleb või, või, või mingi teadaanne umbes, et vahetage sokke kolm korda päevas, mida iganes noh, et, et, et ses suhtes noh, et annan oma puhkuse soovid siis kirja, et niukseid paberikandjaid on infokandja pluss, siis see et meil on olemas Facebook'is niinimetatud oma grupid, kus siis on inimesed kõik omavahel ühendatud. Ja kuna inimesed kasutavad tänapäeval seda nii palju, siis see info liigub seal minuarust väga efektiivselt ja oluliselt hästi. Et meil on oma Crepp'i ja Trepp'i grupp ja siis Ahvi grupp, et kõik töötajad on seal olemas ja info liigub väga kiiresti, kõik saavad oma arvamuse öelda seal.

Telefoni kasutate?

Kasutame noh siuksete kiiremate asjade puhul, mul on vaja kahte pudelit õlut laenata või...

Loomulikult telefoni kasutame.

Kas need kanalid, sina näiteks oma töötajatele oled kättesaadav, vähemalt ühe nende kanali kaudu kogu aeg?

Põhimõtteliselt kõikide nende kanalite kaudu noh, nii palju kui füüsiliselt võimalik on.

Ja see on 24 tundi, isegi kui on uneaeg, siis telefoni kaudu saab vabalt su kätte.

No uneaeg on inimesed üldiselt viisakad, aga kui on vaja, siis ikka jah

Nii... kas kanalid erinevad natuke ka olenevalt infost, on näiteks mingi asi, mida kunagi ei räägita Facebook'is ja alati peab olema selline otsene või selline....

Väga siuksed isiklikud otsused noh, et mingi inimese või inimeste suhtes, kedagi me ju Facebook'is lahti ei lase ju näiteks või, või, või avalikult mingeid probleeme ei lahka, siis on meil omad kanalid, kutsume vestlusele või, või, või paberil või mis iganes.

See on siis, mida tõsisem otsus, seda isiklikum isiklikumaks...

Mitte isiklikum, aga mida siukesed personaalsemad jutud, siis need aetakse ikkagi nigu teistel kanalitel. Üldised asjad ikka avalikumalt jah.

Kas kanalid erinevad ka sellest olenevalt, kellega suheldakse, näiteks et raamatupidajaga keegi kunagi ei helista, ainult siis kui nähakse teda, siis räägitakse?

Ei tead sellises väikeses ettevõttes ei olegi nagu... need kõige tähtsamad jutud aetakse muidugi suitsuruumis ära. Väga oluline kanal.

Kas midagi võiks nende kommunikatsioonikanalite puhul väikeettevõttes ka midagi muuta või just nimelt Crepp'is?

Ma arvan, et see töötab väga hästi, ma arvan, et mu organisatsioon töötab hästi. Ma ei usu, et seal midagi väga muuta oleks.

Mhmmh. Kui sa mõtled eelnevatele töökohtadele ja nendele suhtluskanalitele....

Suhtluskanalitele, võrreldes tolle ajaga, kui ma kuskil töötasin on muidugi oluliselt muutunud nüüd interneti levikuga ja nii edasi ja telefoni internetiga ka. Aga ma usun, et jah ee... küsimus on jälle struktuurides, et ee... noh kui suur on ettevõtte, milliseid struktuure nad hõlmavad, ütleme kindlasti on... ega mida väiksem seltskond, seda kiirem on see info ja täpsem ja konkreetsem info. Suures kindlasti on ka võimalik see asi, aga nõuab jälle mingit struktuuri.

Nii. Ja kõige lõpetamiseks räägime siis otsustamisest, mille sa juba alguses välja tõid, et see on natuke reglementeeritud selle järgi, et sul on välja valitud inimesed, keda sa siis nii-öelda väärtustad ka rohkem ja nende palk on natuke suurem ja nendel on siis otsustamise.... nagu luba. Kuidas need otsustamised erinevad suures ja väikeses ettevõttes?

No see on see, et ma olen juba vastanud sellele, et otsustamine suuremas struktuurides võtab rohkem aega, näiteks võtame mingi probleemi, mida ütleme vahetusevanem ei suuda lahendada näiteks, siis ta peaks pöörduma näiteks personali osakonna poole, personali osakond ei suuda ka otsustada, siis ta võib-olla võtab seal ühendust mingi tegevjuhiga, see ka ei suuda otsustada, siis ta võtab ühendust juhatusega või omanikega või mida iganes ja neid

sambaid võib hästi palju tulla, et sa nagu ei suuda... Aga meil on see, et on üks kõne lihtsalt, see inimene, kes mul siin on vaatab seda asja ja ütleb mulle, et vaata nüüd on siuke lugu on ja et see tuleb nüüd ära otsustada ja ma teen selle viie minutiga ära. See on see kiiruste vahe.

Kes siis võtab Crepp'is vastu otsuseid?

Mina võtan.

Kõik otsused?

No mitte kõik, aga kõik olulised, mis puudutavad nagu.... summad nagu alates 500 eurot ja, ja ütleme töötajate mingid suuremad probleemid ja mida iganes. Ja loomulikult on kokkulepitud need asjad, mis on nagu regulaarsed, nende asjadega ei ole. Aga kui näiteks mingi keegi otsustab, et ta nüüd on otsustanud, et me tahame uusi töösärke või tahame uut kohvimasinat, siis tuleb noh ikka minu käest küsida onju. Ja, et nagu võib-olla need igapäevased pisikesed asjad või, või, või näiteks, et see töötaja tahab tööle tulla, tahab siukest palka saada, siis ikka mina otsustan, keegi ei tee seda minu eest.

Nii, need on nüüd sellised küllaltki suured otsused, millest sa räägid, aga kas sa nendesse otsustesse ka kedagi kaasad näiteks?

Ikka kaasan, personalipoliitikas on mul üldse teistsugune lähenemine, et esmalt ma fikseerin ära selle inimese, kes tahab tööle tulla, mis on minu tingimused ja asjad onju ja siis ma annan talle siin kolma päeva proovipäeva, kus ta siis peab ennast tõestama töötajatele, mitte mulle ja siis töötajad otsustavad, kas see inimene jääb meile tööle või ei jää. Sest no see on jälle see atmosfääri küsimus, esiteks nad võtavad tööle sellise inimese, kellega neile meeldib ja siis ei ole neil hiljem ka midagi mögiseda. Ütleme, et sõna otseses mõttes, et oi näe, et halb töötaja, et ise te valisite, et ise te otsustsite seda ja, ja peate sellega leppima. Ja see on nagu ka väike vastutus neile enda ja tööandja ees, et, et nad teeksid õige otsuse, et see on nagu oluline.

Et sa siis tegelikult kaasad ka oma töötajaid küllaltki igapäevaselt ja sellega sa nii-öelda... tegelikult sinu kasuks tuleb see sellega, et nad võtavad sellega kanda vastutuse.

Nad võtavad iseendale kolleegi, et no ma ei võta endale töötajat, nad võtavad endale kolleegi. Eee... need otsused, millesse sa teisi töötajaid kaasad, siis kuidas need otsused sünnivad. Kas need sünnivad koosolekuvormis tavaliselt või selliselt....

Ütleme jah, et kui seal mingised olulised otsused, mis nõuavad mingit....imagoloogilist või hinnapoliitikas või mingit veini ettepanekut, siis muidugi me aruteme neid asju koosolekul, üritame sellise, üritame kõik need läbi hakseldada ja tekitada sellise mõnusa kompromissi,

mis rahuldab, et ei tekiks jälle mingit pinget, et omanikul on nüüd mingi meeletu nägemus. Kas siis sellisel juhul omanik seletab lahti selle asja ja peab selle asja müüdavaks tegema, et päris üle laipade ma ei lähe jah.

Nii, see, mis on selle otsustamise puhul hästi, seda sa juba rääkisid. Aga kas on midagi, mida saaks ka muuta? Kellelegi äkki rohkem delegeerida otsustamisvõimalust või pigem mõtled, et äkki peaks kellelki ära võtma.

Ainuke asi on see, et noh kui rääkida oma ajast, siis või, või, või omast stressist või pingest, siis loomulikult oleks kasulikum või mõistlikum ühtpidiselt delegeerida ülesandeid ja anda otsustamisvabadust ja sellist asja, aga väikeettevõttel ei ole nii palju raha, et endale hakata mingied struktuure looma ja maksma inimestele nende asjade eest. Võib-olla, ma ei tea, oleks see efektiivsus võib-olla suurem või mida iganes, või võib-olla mõni paremini motiveeritud või kõige paremas tujus asja ajama, aga, aga, aga... ma leian, et nii hästi vist ei lähe, et sellise käibe juures neid asju lubada ja ma arvan, et, et tekib jälle lisapingeid. Niipalju, kui ma ise jõuan ja suudan enda selle asja juures hoida olemas, siis nagu selle asjal vajadust ei ole. Aga see on no minul põhinev äri, et, et, et see paneb mind ennast väga oluliselt kinni, seda ma endale aru annan, et... Ma arvan, et see on ühtpidi selle edu võti, et, et, et kui ma teen siukeseid ilma sisuta kohti, siis tunneb klient ka selle ära. Lihtsalt tegemise pärast ei ole mõtet teha, et teed lihtsalt ühe kohviku, teed lahti ära ja kõnnid minema ja vaatad, mis pärast juhtub.

Selge. Ma arvan, et see on väga ilus mõte, mille juures millega lõpetada, niiet aitäh sulle.

Palun.

Lisa 5. Intervjuu Creppi teenidajaga

Kõigepealt ma pean paluma sult luba lindistada.

Jaa, see on lubatud.

Nagu ma juba natuke rääkisin, kirjutan ma bakalaureusetööd, mille teemaks on ettevõtete sisekommunikatsioon ja keskendun siis väikestele toitlustusettevõtete sisekommunikatsioonile. Kui sa nüüd mõtled väikeettevõtte ja väikeettevõtete peale, siis kuidas need üksteisest erinevad?

Suures ettevõttes on ikka rohkem rahvast ja väikeses ettevõttes vähem rahvast. Probleemid on ikka suuremas suuremad ja väiksemas väiksemad. Mina ei oska seda väga mõelda niimoodi. Mina väga suur ärinaine ei ole. Pigem oma ülemuse selline vasak või parem käsi või.

Pigem su kogemus puudutab siis väikeettevõtet?

Jah.

Ja suurimaks erinevuseks toodki siis inimese arvu ettevõttes?

Ei ma ei usu. Seal on erinevusi kindlasti rohkem, aga kuna mul kogemust eriti ei ole, siis ma ei saa väga.. ei oska väga võrrelda seda.

Kui sa mõtled nüüd täpselt toitlustusettevõtte peale, siis kuidas see mõnest teisest väikeettevõttest erineda võib?

(Mõttepaus) Oleneb, mis ala see on. Toitlustus on toitlustus. Mis sa täpsemalt teada tahad?

Sa töidki välja. Üks ongi see, et tegeletakse konkreetselt toitlustusega. Toitlustus, klienditeenindus.

Mõni teine väikeettevõtte võib-olla üldse ei puutu klienditeenindusega kokku. Teeb mingit arvutitööd.

Arvuti kaudu võib ka klientidega kokku puutuda. Klienditeenindus on väga lai. Seda võib igas ettevõttes ette tulla.

Kui kaua on Crepp ettevõttena tegutsenud?

Crepp sai nüüd kaheksa-aastaseks.

Mitu töötajat teil kokku on?

Oi jummal! Kunagi ma lugesin neid, aga ...Meil all töötab, ee, baaris on all seitse, üleval on baaris kuus.

Kui sa mõtled nüüd ainult Creppi peale, palju Creppis on töötajaid?

Creppis... Siis on, oota, kolmteist kuni viisteist. Ei, jah, pluss veel raamatupidaja.

Umbes viisteist?

Jah.

Kui kaua sina Creppiga seotud oled olnud?

Mina tulin siia juba esimesel aastal. Aastal 2004, aga augustis. Avati ta aprillis. Aga ma olen ära läinud siit vahepealt. Välismaal elanud ja õppimas käinud. Siis ma olen niimoodi kaks korda pikemalt ära käinud. Kolmas kord olen tagasi juba väga pikalt. Ma ei oska.. ma ei ole kokku lugenud tegelikult, mitu aastat see tuleb. Päris täpselt ei oska öelda.

Selge. Mida sina siin teed? Mis su töökohustused on?

Olen klienditeenindaja esmalt. Ja siis ma olen, ma tellin kaupa, tegelen töötajatega, nende suunamisega, nende värbamisega, lahendan probleeme, jooksvaid, igasuguseid. Siis suhtlen raamatupidajaga, ülemusega. Kui vaja, puhastan ka.. või parandan vetsupotti (naerab). Ühesõnaga, see multiinimene olen.

Ehk siis üldiselt oled teenindaja, aga teistest teenindajatest eristab sind see, et..

Mul on rohkem vastutust.

Vastutust on rohkem. Sind usaldatakse. Sellevõrra on sul rohkem kohustusi.

Jah.

Seda ma juba küsisin, et varem sa mõne teise kohvikuga seotud pole olnud. Praegu oled sa seotud lisaks Creppile ka..

Trepiga. Aga see on üks firma.

Jah. Seda küll. Hoolimata sellest, et tegemist on Creppi näol kohviku ehk pisikese ettevõttega, siis kindlasti on olemas mingid ametlikud suhtlusliinid ja vastutusosalad ehk kuidas inimesed üksteisele alluvad, millised jooned on täpsemalt paigas, milline suhtlus, kuidas toimib. Milline on sinu arust peamine struktuuriline erinevus suurettevõtte ja väikeettevõtte vahel? Hoolimata kogemusest, mis sa arvad, et võiks olla see struktuuriline erinevus.

Suhtlusalal?

Struktuurialal. Ärme räägi suhtlusest praegu. Räägime ainult struktuurist.

Mis sa struktuuri all mõtled. Mina ei ole õppinud seda (naerab).

Et struktuur ongi see, milline on tööjaotus, kes kellele allub, millised juhatajad, millised astmed, kui palju neid erinevaid astmeid on.

No, väikeettevõttes ikka neid astmeid on vähe ja see kommunikatsioon on ka ikka suhteliselt vabamas vormis. Ei ole nii, et nüüd on nii, nii ja nii. Ei ole järsud need piirid. Noh, meil on nii, et on juhataja, kes on omanik. Nüüd siis võtsime sellest aastast või eelmise aasta lõpust tegevjuhi. Siis olen mina, kes ma aitan kaasa siin igasuguste probleemidega. Ma ei teagi, mis mu ametinimi siin võiks olla (naerab). Läheb ka sinna tegevjuhi valdkonda natukene, aga teise poole pealt. Siis on meil ettekandjad, kokad, koristajad. Ka suurettevõttes on personalijuhataja eraldi ja direktor ja.. ma ei tea, raamatupidaja. Meil on ka raamatupidaja. Selle unustasin ära. Kogu aeg unustan ära (naerab). Ta on väga tubli. Aga seal on.. suurettevõtte on ikka rohkem liigendatud kui väikeettevõtte ja selline väga, ütleme niimoodi, piirjooned on rohkem paigas.

Väga hea. Selle sa nüüd rääkisid ära, milline Creppi tööjaotus on. Täpsusta see korraks veel üle. Algab kõige madalamal astmel..

Madalamal astmel on koristaja, ma pakun. Siis tulevad, kuidas nüüd võtta, kas ettekandjad, kokad.

Kas nemad on ühel tasemel või eristuvad?

Palgaliselt võttes siis nad eristuvad. Kokal on ikka rohkem vastutust toidlustuses või noh, meil on. Aga noh, tegelikult mina paneksin need suhteliselt ühele pulgale. Ja siis tuleb meil, noh, mina, kes ma tegelen personaliga, ma arvan. Siis tegevjuht, raamatupidaja, omanik. Tegelikult meil on kolm omanikku.

Mitu astet meil siis tekkis praegu? Kaks või kolm pigem? Tasandeid..

(Paus) Tasandeid ma pakuks kolm ikka.

Ja sain ma siis aru, et köök ja teenindus, sina.

Tegevjuht, ütleme, mitte mina. Tegevjuht ja juhataja. Kui jätta raamatupidaja välja (naerab). Või noh, tegelikult raamatupidaja siis.

Millised on alluvussuhted ehk kes kellele alluma peab selle sama struktuuri järgi, mis sa ette lugesid?

Meil allutakse.. kõige kõrgemal on meil ikka juhataja. Temale peab alluma. Aga üks käsklusi anna tegelikult päris palju ka mina töötajatele, kuna ma nendega rohkem suhtlen ja siis mind nad peavad ka kuulama. See on nagu omaniku äraöeldud või juhataja on öelnud neile, mind peab kuulama.

Ja sina omakorda allud siis juhatajale?

Mina allun juhatajale, jah.

Milliseid grupe on ettevõttes? Üldiselt ta jaguneb teil siis toitlustusettevõttele kohaselt kaks suurt gruppi: köök ja teenindus.

Nii.

On nende gruppide jaoks eraldi juhid? Sina juhid teeniduspoolselt rohkem.

Mina juhin teeniduspoolselt ja kööki juhib, ee.. juhataja.

Peakokka siis ei ole?

Ei ole. Kunagi oli, aga meil on nüüd peakokk juhataja-omanik. Peakokk on nüüd ühes (naerab).

Selge. Kui sa nende gruppide peale mõtled, siis mis neid grupe, nende töötegemist iseloomustaks? Näiteks, kas need grupid, see et need on tekkinud, muudab töö latusamaks? Kas nende gruppide vahel on oluline koostöö, ei ole oluline koostöö?

Koostöö on loomulikult oluline (naerab). Kui köök teeb halvasti süüa, siis teenindaja saab selle eest pahandada ja.. kliendi kaudu ja siis tuleb veel suurem pahandus. Kogu suhtlus on väga oluline ja seda meil Creppis nagu on see, et sa pead köögiga läbi saama ja köök peab saama teenindajaga läbi ja kommunikatsioon peab väga tihe olema. Neid eksimusi.. et kliendile nagu seda valeinformatsiooni minimaalselt jõuaks. Kui ikka toit on otsas, siis sellest ikka kiiresti teenindajat teavitada, mitte siis, et kliendile niimoodi, et oi andke andeks, tegelikult ei ole.

Ehk siis neid grupe iseloomustab selline tihe kommunikatsioon?

Meil on väga tihe see.

See ülesehitus, mis sa rääkisid ehk teil ei ole see astmeliseks aetud ja et ei ole sellist tohutut klassisüsteemi. Mis sellise ülesehituse puhul hästi on?

Me saame hästi läbi. Infovoog on meil selline hea. Kui on ikka mured ja rõõmud, siis sellest ka kuuldakse. Nagu see infovoog on tõesti.. ta on suur.. või noh, kiire. Kõigile on kõik kohe teada nagu et.. Ma ei oska siin seletada, mis näite võiks tuua. Telefonimäng võib-olla. Üks ütleb ja siis varsti on teistel teada (naerab).

Ja ilma igasuguste muudatusteta?

Jah.

Kas on midagi, mida sa selle struktuuri puhul tahaksid muuta. Veel paremaks teha. Mingit ametikohta juurde panna või ära võtta.

Ametikohta pole juurde meil vaja, aga... meil peaks nagu see teenindajate pool ja köögi pool, ühesõnaga need, kes teenindust pakuvad, võiksid rohkem nagu mitte isepäi niipalju tegutseda, vaid kuulata pisut targemaid inimesi. Ehk siis ka tihtipeale, kui ülemus midagi ütles, ah, ütles midagi. Tegelikult peab kuulama. Et natuke nagu seda korrastada, et kelle..mis on kellegi ülesanded nagu. Seda ära täpsustada rohkem. See meil natuke logiseb.

See on pigem siis selles teenindajate grupis, mitte köögigrupis?

See on mõlemas.

Mõlemas siis tahaks kohustustest paikapanemist ja nendest arusaamist..

Jah, et nad saaks aru, et noh, kes võib sulle mida öelda. Siis on korras.

Kui sa võrdled oma varasemate töökogemuste, on sul neid üldse olnud?

No pisut on. Lapsena on ikka saadud tööd teha (naerab).

Siis see struktuur, mis siin on, võib-olla ei oska nüüd seda võrrelda, kui sa ütled, et ainult lapsena oled tööd teinud, aga äkki oskad mõne teise ettevõttega, kus sa tööd teinud oled, tuua välja mõned struktuurierinevused?

Kuidas see info liigub või mida?

Räägime nüüd just struktuurist ehk see on siis see, et on klassid näiteks.

No ma väga ei oska seda võrrelda.

Ei ole olnud sellist kogemust.

No ma olen.. ütleme nii, et teismelisena ma töötasin haigla apteegis, aga see oli nõudepesijana, pudelipesijana ja koristajana. Haigla on väga suur ja ma usun, et väga struktureeritud ettevõtte, aga ma täpselt küll ei tea, kuidas seal asjad käivad.

Sa jõudsid nüüd selle struktuuri juures ja töö sujuvusest rääkides ka suhtluse juurde. Mis sa arvad, kuidas selline tööjaotus paneb paika suhtluskanalid ehk kuidas ja mis kanaleid pidi info liigub inimeste vahel.

(Paus) Mis sa nüüd teada tahad?

Okei. Alustame siis sellest, et mis on sinu arvates suhtluskanalid.

Inimesed, töötajad (naerab).

Täpsemalt. Kuidas nende vahel suhtlus toimub peamiselt. Info liigub ühelt inimeselt teisele, kuidas?

Verbaalselt. Ka kirjalikult.

Kas verbaalselt ainult otse või ka näiteks..

Läbi teiste inimeste ka.

Läbi teiste inimeste. Kas kasutate ka telefoni näiteks?

Oo jaa. Ühesõnaga me helistame, me suhtleme otse, me suhtleme maili teel ja me suhtleme ka Facebooki teel.

Need on siis peamised kanalid. Ja nüüd kui nende kanalite juurde minna, mis sa arvad, kuidas erinevad väikeettevõtte kanalid suures ettevõttes kasutuses olevatest kanalitest? Eks need kanalid on ikka samad: otse, telefon ja internet, e-mail, aga näiteks nende kasutuse hulk. Kasutatakse väikeettevõttes rohkem ikka otsesuhtlus.

Jaa.

Kas suurettevõttes on ka peamine otsene suhtes või peamine mingil muul viisil suhtlemine? *Ma ei oskagi nüüd öelda. Eks seal on ju ka need suured koosolekud, iganädalased või mis nad teevad. Eks nemad suhtlevad ka verbaalselt siis. Annavad ülesanded ja keda peab suunama ja..ma ei kujuta ette, kuidas. Eks nad suhtlevad maili teel palju, telefoni teel ja. Meil on.. mina ei tea, mina saadan isiklikult ka väga palju maile, et teha seda, seda, seda, et suunata. Või jätan kirjakesi.*

Mis olukordades on teil Creppis vaja üldse suhelda?

Kõiges. Iganädalane suhtlus on kaubaasjades, kuna meil on kaks korrust, et kuhu läheb mis kaup ja kes tassib poistest ja kes ära paneb. See on igapäevane. Esmaspäev see algab, mina tellin kauba ja siis reedel see kõik lõpeb. Siis võib kaks päeva vaba olla kauba teemast. Ja.. milles me veel.. loomulikult see, kas on uued menüüid või uued toidud tulnud või uued veinid või.. millest me veel räägime. Teenindusest me.. eks me ikka räägime, aga meil on nii hea teenindus, et õnneks rohkem kiidetakse, kui seal midagi laita on. Siis seda, et töökorraldus parem oleks ja.. sellised tavalised teenindusjutud tegelikult ja. See kaubaasi on meil see ja toiduasi, et mis ja kus, kas midagi on otsas.

Ja seda sa juba rääkisid, mis kanaleid selleks kasutatakse. Nii otsest, telefoni ja sinu enda puhul ka siis näiteks maili.

Jah. Meil on see, et me tegime Facebooki selle oma kinnise kommuuni või grupi, kuidas seda nimetatakse. Kui suur mure on, siis kohe saavad kõik teada.

Kas see on hea kanal?

Ta töötab väga hästi. Kui midagi on väga otsas, siis järgmine päev see võib olemas olla. Mitte, et järgmine päev sa alles ülemust näed ja oota, mul oli sult midagi vaja (naerab).

Ehk need kanalid sobivad sinu meelest väikeettevõtte kommunikatsiooniks jaoks.

Jah.

Kas need kanalid erinevad ka olenevalt sellest infost, mida on vaja edasi anda. Näiteks mingi info on alati suusõnaliselt, mingi info panete alati maili. On seal mingid erinevused?

Ikka. Kaubainfo alati paneme poiste jaoks maili. Kui tuleb, siis kuhu korrusele ja mida. Teame lihtsalt, et kes tassib ja mida. Noh, meil kaks poissi on, kes tegelevad kauba tassimisega ja nemad siis jagavad omavahel ära, kes mida tassib, mis päeval või mis nädalal. Siis, koosolekud on.. tegelikult meil on teada, et meil on koosolekud iga kuu täpselt, päevad või niimoodi, et aga no meeldetuletus on niimoodi maili teel vist pigem. Ja.. suusõnaliselt.. need on ikka pigem köögiga.. kui me köögiga suhtleme.

Sellised igapäevased ja lihtsad asjad käivad suusõnaliselt?

Mhmm. Jah.

Kas kanalid erineva ka selles, kellega suheldakse. Näiteks, ühe inimesega sa tead, et suhtled alati ühtemoodi. Näiteks temal ei ole Facebooki või sa ei helista talle.

Jaa, meil kahel inimesel ei ole Facebooki näiteks ja nendele tuleb siis kas suusõnaliselt või saadan sõnumi või siis kirjutan maili. Oleneb, mis see info on, kui suur nagu.

Erinevus on siis olemas.

Erinevus on jah. Et nemad ka ikka teada saaksid.

Mis nende kanalite eeliseks on? Te olete võtnud kasutusele just Facebooki ja otsese suhtluse ja olete pigem loobunud sellisest ametlikust.

Sellise koduse tunde pigem loob see.. kui võtta see, et me ei ole nii ametlikud. Oleme nagu sõbralik ja suur pere kõik. See on selleks olnud, et on hea olla kõigil. Ja see Facebooki eelis on kiirus ikkagi. Info läheb.. info levib kiiresti, ütleme niimoodi.

Kas on midagi, mida sa tahaksid kommunikatsioonikanalite puhul muuta? Midagi ära jätta, midagi juurde panna.

Ei ole seda. Kõik toimib. Need kanalid toimivad. Verbaalne suhtlus, telefon, mail ja Facebook.

Sa jõudsid vahepeal selle suure pere jutuga selleni, et on hästi hea olla, sõbralik ja mõnus ehk jõudsid sisekliimani või õhkkonnani, mis teie ettevõttes valitseb. Millest sinu arvates sõltub ettevõtte emotsionaalne õhkkond?

Inimestest ikka, kes töötavad seal. Millised on nende iseloomud, kas sobivad. Kui meie Creppi võtame uut töötajat, siis ta peab kollektiiviga töötama. Ei ole nii, et ülemus ütleb, et tema

tuleb ja kõik. Enne ikka proovitakse läbi ja kui ta võib olla hea töötaja, aga teistega kokku ei sobi, siis kahjuks ta ei saa seda tööd meie juures. Väga oluline on sisekliima, et see oleks kodune, mõnus ja hea. Armas.

Mis sa arvad, kuidas erineb sisekliima suurettevõttes ja väikeettevõttes. Kas või selle sama näite põhjal, mis sa ütlesid, et teil on väike..

Väikeettevõttes suheldakse ikkagi rohkem, ma arvan, omavahel ja.. Igapäevased probleemid on ikka kõigil teada. Kes millega tegeleb ja nii. Suures ettevõttes on ikka kinnine. Nad ju ei puutu kokku ja suurettevõttes tekivad, ma arvan, need oma grupid, kes kellega suhtleb. See oleneb siis, kes kellega lõunat söömas käib ja kohvinurgakeses. See oleneb kõik ka suurest ettevõttest, kuidas neil on need suured osakonnad struktureeritud. Kuidas nad saavad üksteisega kokku.

Seda sa juba ütlesid, et Creppi emotsionaalset õhkkonda iseloomustab kõige rohkem see, et hästi tähtsustatakse, see on oluline ja üldiselt ka väga hea, nagu ma aru saan.

Jah.

Kuidas te sellise õhkkonnani jõuate. Selle sa juba töid välja, et iga uut töötajat valides te kaalute selle läbi ja see peab teie õhkkonnaga sobima. Kas on veel midagi, millega te tagate positiivse õhkkonna ettevõttes?

No.. meil.. ma ei tea, see tuleb meil kuidagi hästi loomulikult. Ma ei oskagi öelda, kuidas me tagame. Me oleme sõbrad ja inimesed käivad pärast tööd koos väljas ja jagame oma muresid ja rõõme ja kõik..nagu saladusi ei ole väga üksteise vahel. Ma ei tea, kuidas firmas, aga meie töötajad nagu loovadki Creppi tegelikult.

Sa ei peagi keskenduma, et kuidas firma selleni jõuab, vaid üldse, kuidas see tekib.

Meil tekib ikkagi inimestest endast. Tekib usaldus ja.. Kui uus inimene tuleb, me üritame ikka teda vastu võtta, positiivsed olla ja, noh, siis niimoodi vaikselt jõuab. See on nagu tavaline inimestevaheline tutvumine. Nii ta lähebki, ikka sügavamaks ja sügavamaks. Kui ta sobib, siis tuleb sealt väga hea suhe välja.

Selle, mis on selle õhkkonna puhul hästi, sa töid juba välja. Töö sujub hästi, info liigub. Kas on midagi, mis on ka halvasti selle puhul või tekitab mõnikord pingeid läbisaamisel, mis on väga tihe ja hea?

Vahepeal võib-olla ikka. Ei julgeta siis öelda, kui keegi midagi valesti teeb, et ikkagi oma inimene, no kuidas ma ütlen talle, et sõber ka. Eks see ikka tekitab. Ongi see, et kui midagi

valesti tehakse, ei julgeta öelda ja ei julgeta kaevata teise peale, või noh.. mitte kaevata, aga kui ülemus küsib, kes vastutab selle eest, siis ei julgeta öelda. See on see, et oma peale ei kaeba või..

Et siis see sama, mis on õhkkonna puhul hea ja tööd soodustab, võib mõnikord ka häirida.

Jah, see võib mõnikord häirida. Seda küll.

Kas ettevõttes on ka vastanduvaid gruppe emotsionaalse õhkkonna tasandil?

Mm..sa mõtled, kas keegi vahepeal tülitseb või oma..

Jah. Kas on nii näiteks, et üldine õhkkond on hea, aga köögis näiteks see toimikond alati on pingelisem näiteks.

On ikka. Aga üritame neid probleeme lahendada niimoodi, et inimesed peavad hakkavama uuesti suhtlema omavahel.. Suheldakse ikka, aga oleneb ka tujust ja mis sul juhtunud on ja. Vahepeal ikka neid pingeid tuleb. Siis hoitakse omaette ja..

Kuidas selline, need erinevad õhkkonnad, mis mõnikord on negatiivsemad, kuidas need kohviku tööd ja toimimist mõjutavad?

Eks nad võib-olla nagu.. töö suhtes ei mõjuta. Toidud on ikka head ja joogid on ikka head, aga ta mõjutab teenindus tegelikult. Klienditeenindajat, ütleme. Köögis, klient ei näe sul, mis tujus kokad on ja.. aga see mõjub kõik klienditeenindajale, kes peab klientidega suhtlema. Siis on aru saada, et tal on paha tuju. Noh, tegelikult ei tohiks nii olla, välja näidata, aga sa ei saa alati ennast nii kontrollida.

Aga kui köögis on näiteks paha tuju, kas see mõjutab köögivahelist teenindajatega suhtlust, seda sujumist, nende kahe grupiga koostööd.

Siis ei räägita omavahel nii palju lihtsalt. Tehakse töö ära.

Mõjutab infoliikumist.

Jah, võib ka nii öelda. Ütleme omavahel siis ei räägita nii, et noh.. tähtsamad asjad öeldakse ära ja ongi kõik. Siis on vaikus majas.

Töölalast infoliikumist siis mitte.

Töölalast mitte.

Ja lõpuks jõuame otsustamiseni, millest sa natukene rääkisid, kui sa struktuuri arutasid. Sinul on teenindajatest natuke rohkem otsustamist. Samas sinu üle otsustamine on veel ülevalt poolt. Mis sa arvad, kuidas otsustamisprotsess erineb suures ja väikses ettevõttes?

(Paus). Ma ei tea, võib-olla suurettevõtte on ikka rohkem struktureeritud, ma eeldan seda, kui seda on meil siin. Kui mulle vahepeal juhataja ütleb, et ah, tegele sina sellega, ma täna ei viitsi, kuid see on tema ülesanne. Siis tekibki segadus, et kas nüüd järgmine kord ma peaks ka ise selle otsuse vastu võtma või. Sellised segadused võivad olla.

Kes võtab Creppis enamus otsuseid vastu?

Oleneb, mis alal. Noh, millega seoses. Tähtsamad otsused võtab kõik juhataja vastu. Tähendab, mina küsin midagi üle, kui mul on vaja midagi tähtsat, siis ma küsin üle. Töötajatega on niimoodi, et.. ütleme niimoodi, et palju ütlen ka mina. Ma valin välja ja siis küsin juhatajalt, et kas talle ka sobib. Põhimõtteliselt töötajaid värbad.. Creppi värbab tegelikult juhataja. Üles värban mina. Ja..kaubaga on ka niimoodi, et ütleme, et.. uusi tooteid võtan palju mina ise sisse, aga millega juhataja tegeleb, millega mina kindlasti ei tegele, on Creppis allkorrusel veinid. See on tema pärusmaa. Sinna mina nina ei topi ja.. See on kõik nagu läbi räägitud, kes mis otsuseid võtab vastu. Meil ei ole nii raamid paika pandud. Sa tunnetad selle ära. Kui on natukenegi tähtis otsus, siis sa ei lähe sinna ise kallale nagu, vaid lähed ikka ülemuse juurde.

Aga kuidas need otsused sünnivad? Kuidas nendeni jõutakse näiteks. Kas sellised suuremad otsused otsustatakse ära koosoleku vormis või teebki juhataja need üksi? Kas ta kaasab kedagi oma otsustesse?

Noo...ma ei tea. Ma usun, et ta peab tegevjuhiga meil palju nõu, tegelikult. Oleneb täiesti, mida on vaja.. mis otsust on vaja vastu võtta. Ta on täiesti võimeline.., ta võib seda üksi teha. Või on kaasomanik, kes on meil lihtsalt.. kes meil kohapeal ei ole, aga ta on olemas.

Aga näiteks kaasab ta kööki või teenindajaid mingitesse otsustesse?

Jah, seda kindlasti. Koosolekutel on ikka niimoodi, et räägitakse läbi kõik ja mis võiks nagu paremini teha ja.. neid arutatakse, mis nagu klienditeenindust ja kööki puutub. Meil need tulevad ikka koostöös.

Kas on mingeid otsuseid, mida näiteks teenindus ja köök võib täitsa iseseisvalt vastu võtta?

(Paus) Hetkel ei tule küll meelde. Me oleme ikka ära keelanud. Tuleb ikka üle küsida ja niimoodi, et kui natukenegi kahtled, et kas või soodustust või asja teha, siis küsi pigem üle nagu, et.. ütleme nii, et me oleme karmimaks läinud aastatega. Seda iseotsustust ei lubata siin majas enam.

Kas praeguse otsustamisprotsessi puhul, mis selle puhul hästi on? Toimib see?

Minu arust ta enam-vähem toimib.

Aga kas midagi saaks ka muuta?

Kindlasti saab, aga ma ei.. see ongi selles, et mis enne ma rääkisin, et kui oleks natukenegi parem see, et kelle ülesanne on mis, siis oleks parem ka see, kes mille üle otsustab ja siis, need käivad käsikäes ja natuke tuleks sellega tegeleda. Ülesanded rohkem selgeks teha ja siis loksud rohkem asju paika.

Selge. Ehk siis mõned inimesed võiksid saada rohkem vastutust, mõned jällegi vähem?

Kindlasti. Meil on eriti niimoodi, et kas tahab midagi teha, see võib teha. Siis tuleb kokku leppida. Lisatasudes ja kõik. Alati võib teha. Lihtsalt tuleb rääkida ja paika panna asjad.

Mõtted on siis alati oodatud? Lihtsalt lõplik „jah“ või „ei“ tuleb siis..

See tuleb ikka juhatajaga üle rääkida.

Aga ta on alati nõus kuulama pakkumisi?

Jah, loomulikult, jah.

Selge. Sellega on siis kõik. Aitäh sulle!

Lisa 6. Intervjuu Meat Marketi juhatajaga

Kas ma võin meie intervjuud lindistada?

Jaa.

Nagu sa tead, ma kirjutan bakalaureusetööd, mille teemaks on väikeettevõtte sisekommunikatsioon ja täpsemalt keskendun väikeste toitlustusettevõtete sisekommunikatsioonile. Mis sa arvad, kuidas üldse erineb väikeettevõtte suurettevõttest?

Väikses ettevõttes on kindlasti vähem personali. Väikeettevõttes on vähem see personal struktureeritud ehk siis vähem juhte. Mm.. siis kindlasti on väikeettevõtetes pisut lihtsam asju ajada, pisut vähem sellist ametlikku poolt. Samas see võib muutuda keerukaks, kuna inimesed tunnevad teineteist rohkem siis ilmselt..

Aga mis sa arvad, kuidas erineb just toitlustusega tegelev väikeettevõtte ehk siis kohvik mõnest teistest väikeettevõttest? Mis on nii-öelda kohviku eripärad väikse ettevõtena?

Kohviku eripärad... Ma ei tea, ma ei ole teistes ettevõtetes töötanud. Aga need nõuded juba, mis on seaduse ja riigi poolt pandud toitlustusettevõttele, on hoopis minu meelest teistsugused ja see tekitab juba niisuguseid.. päris palju pingeid. Meil on nii palju kontrolli, kas või tervisekaitse, on ju, kes käib tihti kontrollimas. See tähendab seda, et kui me oleme pannud erinevatele inimestele mingid ülesanded. No näiteks paneme kokk number ühele selle, et tema peab alati kontrollima külmkappe, kokk number kaks peab kontrollima toidu temperatuuri, kokk number kolm kontrollib autot, on ju, seda mis toob kaupa.. Ja kui kellegi nende töö on tegemata jäänud, siis neid pingeid on siin hästi palju, neid võib tekkida täiesti luuavarrest. Et..võib-olla see teeb elu keerulisemaks. Aga ma ei tea, ma ei arva, et toitlustusega väga palju erineks. Ma arvan, et selles suhtes on väiksed ettevõtted kõik ikkagi sarnased.. ma arvan.

Ja need eripärad, mis sa välja tõid ehk need pinged ja tervisekaitseenõuded, need on siis, nagu ma aru sain, tingitud sellest, et tegevusvaldkond on toitlustus ja väikse ettevõtena on see kõik lähedane, väike kollektiiv ja suur vastutus tekitab pingeid.

Pingeid tekitabki see vastutuse laialijagamine. Mitte keegi ei taha ju vastutada..öö..laiahaardeliselt. Mida rohkem inimesi vastutab, seda rohkem segadusi tekib, seda rohkem on arusaamatusi. Kuigi ma ütlen.. ma ei tea, see ilmselt ikkagi ei erine

toitlustusettevõttel teistest tavalistest ettevõtetest. Ma ei tea, noh, näiteks kinnisvaraettevõtetel, eks neil on ka mingid vastutuselad jaotatud.. ma ei tea seda.

Aga kui sa nüüd mõtled kinnisvaraettevõttele, kuidas nende töö käib? Mis kellast mis kellani? Noo..sellised asjad küll. Toitlustusettevõttes on vahetustega töö, on ju, üldjuhul. Pikad-lühikesed nädalad, sellised asjad. Hästi pikad tööpäevad võivad olla. Aga võime sulgeda ka hommikutundidel, oleneb, kui kaua klient on sees. Ja kontoris tihti ei ole inimesi kohal, sel ajal kui saalis peavad inimesed töötama. Et kontroll.. noh juhupoolne kontroll võib puududa.

Kui me räägime nüüd konkreetselt Meat Marketist siiski, kui kaua on Meat Market ettevõttega tegutsenud?

Neli kuud.

Ja mitu töötajat teil on?

Meil on praegu viisteist töötajat.

Kui kaua sina Meat Marketiga seotud oled?

Ma arvan, et selle täitsa algusest saadik.. siis äkki pool aastat? Aga selle idee sündimise juures olin ma ka, nii et..

Selge. Mida sina siin teed? Mis su töökohustused on?

Mina olen juhataja. Minul on hästi palju töökohustusi. Ma.. ma pean vaatama, et arved oleksid makstud, saatelehed ilusasti arvutisse sisestatud, kontrollima, et.. et töötajad oleks ikkagi kontrollinud, et see saatelehel kirjas olev vastaks tegelikkusele.. Siis.. eem.. personalitööd pean jaotama ja kontrollima. Siis ma ütlesin arved, eks, tuleb teha ja maksta. Siis igasugused pakkumised. Tuleb koostada pakkumisi, hinnapakumisi klientidele, tarnijatega suhelda, kaubelda odavamaid hindasid.. Eem.. Kõikvõimalike reklaamtegevustega tuleb töötada, sest neid pakkumisi tuleb alati palju ja enamusele tuleb ära ütelda. See on ikkagi ajakulu nende kõikide inimestega kohtuda, sest nad ei lepi sinu eitava vastusega, tahavad sinuga alati kokku saada. No siis rahad kontrollida.. rahad pankka viia ilusasti, vaadata, et seal kõik raamatupidamislikult kõik klapiks, suhelda raamatupidajaga. Ee..jooksvalt tuleb iga päev igasuguseid ülesandeid. Näiteks on..mul tulnud see muusikaesitamiseleping, mis on vaja allkirjastada, posti viia, saada arve vastu, maksta arve ära. Selliseid jooksvaid asju on hästi palju. Hästi suure osa võtab ka personaliga tegelemine. Kui keegi on järsku haigeks jäänud, siis sa pead otsima asendaja. Kuigi meil on olemas teenindusjuht ja peakokk, see ei tähenda, et juhataja ei peaks seda tööd tegema, sest tihtilugu..

eem.. nagu ma enne ütlesin, et tööd on hästi ära jaotatud, aga kui keegi jätab oma töö tegemata, peab järgmine inimene seda tegema.

Ja sina oled siis praegu selle ahela tipus ehk lõppvastutus jääb alati sinule.

Alati. Põhimõtteliselt on niimoodi, et kui midagi on jäänud seal täiesti allsektoris tegemata, siis omanikud vaatavad ikkagi mulle otsa, sest ma pean oskama vastata ja teadma ikkagi, mis siin majas toimub.

Selge. Kas sa oled varem mõne teise kohvikuga ka seotud olnud või oled äkki praegu?

Mm.. Ma olen olnud hästi paljude kohvikutega seotud jah. Ma pean kõik üles lugema?

Sa võid, jah, ja tuua mingisuguseid näiteid, mida sa seal teinud oled.

Sa mõtled nagu juhitööd teinud või lihtsalt ükskõik, kus.

Ükskõik, mis tasemel kohvikutega seotud.

Ma alustasin kunagi hästi ammu Werneris kohvikus ettekandjana ja pesin nõusid ka all kohvikus. No see oli lihte letitöö, lauateenindus. Siis ma liikusin edasi vahepeal Truffesse tööle klienditeenindajana. Seal oli ka lauateenindus. Siis kunagi oli selline restoran Otepääl nagu Swing, Otepää Golfis. Seal ei olnud juhatajat ja mina ei olnud ka selle maja juhataja ametlikult, aga ma aitasin nii, et käisin iga päev Tartust Otepäele, kontrollisin kassa rahasid, vaatasin, et töötajad oleks ilusasti tööl, kontrollisin neid ja põhimõtteliselt täitsin juhataja kohustusi, aga ma ei maksnud arveid. Ainuke asi, mida ma ei teinud seal. Siis oli selline restoran nagu Glam. Glamis ka ei olnud juhatajat. Siis mina tegelesin kassade kontrollimisega, personali otsimisega, töövestlused tegin mina. Noh.. põhimõtteliselt tegin jälle juhatajatööd, aga tegelikult ei olnud seal tööl, siis me võtsime alles juhataja. Siis mina olen aidanud käivitada Cookbooki. Mina tegin seal tervisekaitse jaoks enesekontrolliplaanid ja sellised asjad. Ja käisin siis praeguse Cookbooki juhatajaga paaril kohtumisel ja noh, abistasin seal toda käimaaitamist. Eem.. mis meil siin vahepeal veel on olnud... Jätsijaamale olen teinud enesekontrolli ja teinud, jah, mõned sellised ülesanded. Aga.. siis vist rohkem ei olegi. Siis on vist see koht siin jah.

Sa oled olnud siis väga erinevatel tasemetel erinevate kohvikutega seotud.

Jah. Ma arvan, et kohviku koha pealt, personali koha pealt olen kõik töökohad ära proovinud ja ma tean, mida nõuda.

Nii et intervjuu käigus, kuigi me eelkõige räägime Meat Marketist, siis võid kasutada ka oma teiste väikeettevõtete ja just nimelt kohvikukogemuste näiteid. Sa tõid enne välja, et

väikeettevõtte puhul erineb struktuur, et seda niiväga ei ole. Hoolimata sellest, et see on pisike ettevõtte, siis on ju ikkagi ametlikud suhtlusliinid ja vastutusosalad. Sellest kõigest sa juba natuke rääkisid, aga mis on peamine struktuuriline erinevus suurettevõtte ja väikeettevõtte vahel?

Mhmm..Ma ei tea. Äkki siis ongi see, et neid juhte on vähem. Põhimõtteliselt väikeettevõttel, kus on viisteist töötajat. Seal on ju normaalne, et tegelikult ongi üks juht.

Selge. Milline on Meat Marketi tööjaotus?

Vot me ei ole tavaline väikeettevõtte. Meil on siin juhte palju. Eem.. köögijuht on peakokk. Tema vastutab köögi, kõik tooraine väljapanekud. Kõik, mis seostub köögiga, on peakoka tööala. Mm.. saalis vastutab meil teenindajate eest teenindusjuht. Ja ka kuna ta on meil kahe maja peale ja ta on meil siis poole kohaga, siis siiski ma olen arvestanud sellega, et mina pean ära täitma tema selle teise poole. Et meil on siis peakokk, teenindusjuht ja siis olen mina, juhataja. Et meil juhte rohkem ei ole.

Saan ma siis õigesti aru, et on nii-öelda nagu..kas on siis kolm astet või kaks astet. On kõige tavalisemad töötajad, kokad-teenindajad. Nemad alluvad siis kas teenindusjuhile ja peakokale. Kas teenindusjuht ja peakokk alluvad sulle üldiselt või olete te nendega ühel joonel? *Kuna meie ettevõttes on peakokk ka omaniku rollis, siis kindlasti on meil siin selline keerulisem situatsioon, kus kindlasti teenindusjuht allub ka peakokale. Mina pean seda õigeks, sest peakokk on maja süda. Mina pean seda niimoodi, aga see on võib-olla minu enda arvamus lihtsalt. Aga kuna ta on ka omanik, põhimõtteliselt peaksin mina ka natuke talle alluma, kuigi mulle on väga vabad käed antud, et mina ikkagi seisan oma vaadete eest ja tihtilugu peakokk allub ikkagi mulle. See omaniku rollis peakokk (naerab). Aga üldjuhul on niimoodi, mina arvan, et teenindusjuht allub ka peakokale ja siis peakokast järgmine on juhataja.*

Kas peakokk omanikuna on siis kogu aeg peakokana majas?*Idee poolest ideaalis ta peaks ju olema. Meie majas ta ei ole kogu aeg, jah.*

Kes siis köögitööd juhib?

Sellisel juhul oleme meie valinud, me pole seda ametlikult küll niimoodi sõnastanud, aga on välja kujunenud peakoka parem käsi. Aga kuna meil olid siin selliseid sisemised konfliktid ka sellega seoses, siis on meil kaks vahetust ka ja kahe vahetuse tugevam lüli on peakokast järgmine aste. Kuigi tolele isikule teenindusjuht enam ei allu. See on selline keeruline.

Seda sa juba rääkisid, et millised on sellised alluvussuhted seoses tööjaotusega. Samuti tõid välja grupid ettevõttes ja kes neid juhib. Kui sa nende gruppide peale mõtled, siis mis neid gruppe iseloomustab? Nüüd just nimelt teenindust ja kööki.

Teeninduspool on minu meelest igas ettevõttes suhteliselt sellises..stabiilses muutuvuses. Seal kogu aeg midagi muutub. Seal teenindus on üldjuhul noored inimesed, kes õpivad. See tähendab, et nad ei ole väga püsivad. Nad ei tule tööle, et siia jääda mitmeteks aastateks. Nad tulevad siia, et õpingutele natuke lisaraha teenida ja siis nad lähevad ära. Nende puhul ei saa kunagi kindel olla, et sa saad endale viieks aastaks tubli töötaja. Köögi puhul on jällegi nii, et väga tore on endale noori inimesi saada ja värsket verd, aga mina usun, et köögipoole pealt oleks hea omada mingeid kogemusi. Et seal ma usun, et peaks olema püsivamad inimesed, stabiilsemad igas mõttes. Mulle meeldiks just pereinimesed, kes oleks juba võib-olla keskeas. No, ma ei tea. Alati on erandeid. Aga köök peab olema stabiilne. Teenindajad üldjuhul on mitte väga stabiilsed ja rohkem ei olegi.. Nõudepesu on kogu aeg ebastabiilne.

Kuidas sa nõudepesu üldse jagaksid. Kas köögi alla? Teeninduse alla ilmselgelt mitte või on see selline täiesti eraldiseisev ja sõltumatu lüli?

Ta ikka kuulub köögi alla. Nõudepesija peab kuulama selles suhtes kokkade sõna, sest ta on kokkade abimees. Aga meie majas on niimoodi juhtunud, et ta kuulab kööki ka, aga kui temaga on mingid probleemid, ta on haige või, siis see murekoorem veeretatakse ikka juhataja kaela.

Kas grupid, millest sa rääkisid ja iseloomustasid, kas nende iseloomulikud jooned mõjutavad ka töö tegemist või selle ladusust?

Jaa, absoluutselt. Teenindusvaldkonnas ongi nii töö koha pealt, et mida noorem, seda elavam ja innovatiivsem ja seda rohkem ta ka kliendile meeldib. Sellist väga tõsist pereinimest nagu... ei ole ju väga meeldiv, kui tõsine inimene sind teenindab, ikka tahad naeratust ju. Ja noh, ongi nii.

Kas see kaadri voolavus mõjutab ka töötegemist?

Mina arvan, et kaadri voolavus ei ole niiväga halb asi, sellepärast et see toobki värskust, kui me räägime teenindajatest. See toob värskust, see toob uusi ideid, see toob uusi lahendusi. Ja see ongi arusaadav, et teenindajatöö ei ole kellegi unistustetöö, see ongi hüppelaud ellu põhimõtteliselt. Niimoodi olen mina isegi alustanud ju. Ma ei pea kaadri voolavust väga halvaks asjaks. Aga noh, köögi koha pealt ma pigem peaksin seda halvaks asjaks. Kuigi

köögis ka on vaja uusi ideid. Meil on näiteks uus töötaja Argentiinast toodud siia, et uusi ideid saada, et saada seda värsket verd, et teha midagi teistmoodi kui teised.

See ülesehitus, mis sa rääkisid ja selline segane struktuur, alluvussuhted. Mis on selle puhul hästi?

Meil on hästi see, et kui midagi on pahasti, siis on keegi, kelle peale näpuga näidata. Sellepärast ju juhid ongi. Ei, no see on ikka naljaga pooleks (muigab). Tegelikult.. issakene, mul läks sõnasaba ära.. Ütle uuesti küsimus?

See on tegelikult ka see, mis sa ütlesid, et on vastutusala ja on inimene, kes vastutab.

Jah, just nii. See muudab konkreetsemaks kogu ettevõtte juhtimise.

Aga mida tahaks ülesehituse puhul muuta, paremaks teha?

Ideaalne oleks ju see, et kui sa paned inimesele mingi ülesande, siis ta võtab seda väga tõsiselt ja ta täidab seda. Kui sa paned näiteks ühele teenindaja ülesandeks taarat sorteerida, teisele kaubatellimust koostada, siis kõik peaks jooksuma ju ideaalselt, aga kahjuks ongi nii, et ülesanded ununevad või need jäetakse lihtsalt tegemata. Seal annab alati midagi parandada. Aga vot kui ma teaksin, kuidas seda parandada, siis oleksin ma väga-väga edukas sellel alal. Ma veel ei tea seda.

Praegu sa leiad, et see struktuur toimub kõige paremini nii, et sul on ikkagi pandud iga grupi otsa vastutav isik?

Mina ise arvan niimoodi, et kui sa annad inimesele vastutust ja sa loodad tema peale, siis ta tunneb end rohkem väärtustatuna ja ma arvan, et see motiveerib inimest rohkem. Kuigi ma ütlen, et asjad on siiski tegemata tihti, aga ma arvan, et see tõstab väga palju inimese enesehinnangut ja aitab tal endaga hakkama saada. Ma arvan, jah, et see süsteem peab olema selline.

Kui sa võrdled nüüd oma, nagu sa tõid välja, varasemaid töökohti ja mõtled sealse struktuuri peale, siis millised on erinevused Meat Marketiga?

Ee..nii. Alustame algusest. Werneris, kus ma töötasin, oli tol ajal hästi segane aeg ja oligi põhimõtteliselt ainult juhataja ja vahetuse vanemad, aga see ei toiminud. Seal oli hästi raske aeg siis. Swingis oligi nii, et oli ainult juhataja. Seal oli veel üks inimene, kes oli selline isehakanud juht. Glamis ka puudus struktuur ja.. nüüd on Werneris hästi tugev struktuur. Truffes on ka tekkinud. Meat Marketis on algusest saati struktuur ja ma leian, et need ettevõtted ongi need, mis toimivad praegu. Swingi ja Glami ju enam ei ole.

Me rääkisime struktuurist ja tööjaotusest. Mis sa arvad, kuidas Meat Marketi tööjaotus paneb paika suhtluskanalid? Kas see määrab selle kuidagi ära või mitte?

Määrab ikka. Ega ikka see jutt, mida räägitakse seal.. klienditeenindajad või kokad räägivad omavahel, sellist naljaviskamist või seda ei ole ju juhataja juures. Minu juurde nad oma nalju ei tule tegema. Eks see struktuur ikka määrab ära. Juht peab ikkagi oskama ennast natukene... distantsti hoida töötajatest. Tore on olla küll sõbralik ja hea, aga mitte kunagi ma ei kujuta ette, et ma läheksin oma töötajatega saunapeole. See ei ole ju mõeldav. Minu meelest.

Kui me nüüd räägime konkreetsetest suhtluskanalitest, siis palun loetle, mis on sinu meelest suhtluskanalid ehk see, mida mööda info liigub?

Väikeses ettevõttes seda suhtluskanalit ju ei aetagi väga keeruliseks. Põhimõtteliselt, kui meil on viisteist inimest, siis nõudepesija oma murega tuleb ikka minu juurde. Ta tuleb otse, ei räägi seda läbi viie inimese.

Otsene suhtlus on siis üks kanal.

Jah, ma arvan, et on otsene suhtlus. Need jutud, mis peavad minuni jõudma, need jõuavad minuni.

Ja jõuavad niimoodi inimeselt.

Üldjuhul ikka, sest me räägime väiksest ettevõttest. Ma saan aru, kui meil oleks sada inimest, siis võib-olla käiks see madalama astme juhilt keskastmejuhile, tippjuhile, ma ei tea.

Aga mis kanaleidpidi? Suusõnaliselt või saab sellele lisaks info liikumise teid tuua?

Suusõnaliselt ikka. Me elame sellises infoajastus, et meil on telefonid kõikidel, nii et telefon on kõige kiirem moodust, et inimest kätte saada. Suusõnaliselt, ma arvan.

Nii et lisaks otsesele suhtlusele tood sa välja ka telefoniteel otsese suhtluse.

Jah. Siis mina olen suhelnud ka.. koosolekud on meil kord kuus ja siis me tegime Facebookis enda klienditeenindajatele sellise kommuuni, mis on kinnine ja kui mul on kiired teated, siis ma panen need sinna üles. Näiteks eile panin kuus tähtsat punkti, mida nad peavad teadma ja kui nad ei tea, siis eem... ma ei leia, et mitteteadmine oleks põhjendatud, sest nad käivad igapäevaselt Facebookis. Noored inimesed käivad. See on näiteks üks moodus ja siis telefoniteel me saadame sõnumeid ka, kui mingi kiireloomuline asi on ja telefonil momendil ei saa vastata. Aga.. tõesti, ajalehte teateid ei pane, saame hakkama kiiremini.

Maili teel?

Maili teel ka. Näiteks meie teenindusjuht tegi eile viimased parandused viimases joogikaardis ja ta saatis selle mulle mailile. Nii et jah, maili teel ka mingid asjad, aga mitte pakilised. Need on sellised asjad, mida kas ei viitsi või ei saa suuliselt edasi anda.

Kui sa võrdled väikeettevõtte suhtluskanaleid suurettevõtte omadega, millised need erinevused on?

Ega ma ei arvagi, et seal väga suhtluskanalite erinevus on, kui me räägime sellistest asjadest, nagu ma just ütlesin. Kindlasti on rohkem suurem osakaal e-kirjadel. Et saadetakse rohkem maile teineteisele. Eks on rohkem telefonikõnesid, sest suures ettevõttes on inimesed laiali paisatud rohkem. Üldiselt ma arvan, et suures ettevõttes on see, et see sõnumi edasiandmine ei käigi otse ikkagi põhiülemusele, vaid käibki läbi alamastemete.

Kuidas erineb konkreetselt kohviku suhtluskanal mõne teise väikeettevõtte omast? Seda ma ei arva, et väga erineks. Seda ma arvan, et on sama.

Selge. Kui sa nüüd mõtled, mis olukordades Meat Marketis suheldakse, siis millised need olukorrad ja põhjused on, miks on vaja suhelda?

Vahepeal me suhtleme väga rõõmsate uudistega (naerab), aga tihti on seda suhtlust just probleemidega, et... noh, ongi, keegi jääb haigeks. Siis tuleb kiiresti-kiiresti võtta ühendust, hakatakse omavahel suhtlema, et kuidas asendust leida, kes saaks tulla, kus saaks tulla, kes järgi saaks minna. Loomulikult igapäevast suhtlust on. Põhiosa on ikka igapäevane suhtlus, aga noh, päris suur osakaal on ikkagi kriisiolukordadel. Kogu aeg jääb keegi haigeks, kellelgi on vanaema sünnipäev, mis iganes.

Kes siis suhtlevad?

No vot, siis ongi niimoodi, et klienditeenindaja jääb haigeks, järsku, hommikul vaatad, et kõhugriip on. Alguses nad helistasid mulle. Mina ei ole sellega nõus. Me oleme võtnud teenindusjuhi endale, kes peab selliste asjadega tegelema. Minul on muud tööd nii palju, et nüüd nad helistavad otse teenindusjuhile, kes on siis otse nende ülemus ja teenindusjuht üritab seda olukorda lahendada. Samas ta annab sellest mulle teada. Ja kui ta ei leia lahendust, siis aitan mina ka, aga üldjuhul on tema ülesanne lahendada. Ma küll tean sellest, aga tema leiab lahenduse.

Ehk suhtlevad töötajad kõrgema astme juhtidega. Kas töötajad omavahel ka suhtlevad?

Ikka omavahel suhtlevad. Näiteks ongi, kui töötajad tahavad omavahel vahetada, siis esimese asjana nad võiksidki omavahel vahetada, et juht ei peagi sellest kuulma. See ei häiri ju

kedagi. Juhid omavahel suhtlevad väga tihedalt, igapäevaselt vähemalt. Kui meil teenindusjuht on kahe maja vahel, siis ma olen sunnitud ka teise maja juhatajaga väga tihedalt suhtlema, sest siis me vaatame, kuidas on ülesanded lahendatud, sest kaks maja on päris sarnased nüüd. Nüüd üldse, kuna restoranigrupp on tekkinud, neli restorani on praegu, siis need juhatajad suhtlevad omavahel ikkagi ka, ma julgen öelda, igapäevaselt.

Mis kanaleid suhtlemiseks kasutatakse?

Ma ikka arvan, et maili teel ja telefoni teel.

Sa räägid nüüd juhatajatest.

Jah.

Töötajad omavahel?

Töötajad omavahel täiest ka, kas telefoniteel omavahel räägivad või saavad ka kokku. Ma olen tähele pannud, väga palju töötajad, kellel on vaba päev, tulevad kas või niisama siit läbi, et öelda tere või juua kohvi teiste töötajatega. Meil on sellised head suhted. Käiakse teineteisel külas ja vaatamas teineteist.

Need kanalid, mida sa enne välja töid, just otsesuhtlus, telefonisuhtlus ja Facebooki kommuun, mis teie puhul hästi töötab, kuidas need sobivad väikeettevõtte kommunikatsiooni edastamiseks?

Ma arvan, et need sobivad väga hästi, sest need on hästi kiired ja efektiivsed. Et.. kui ei saa ühtpidi, saab teistpidi ja kui ei saa teistpidi, saab kolmandat moodi. Et mitte keegi ei jää kätte saamata.

Väga hea. Kas kanalid, mida suhtluseks kasutatakse, erinevad olenevalt sellest, milline on info? Kui jah, siis kuidas.

Jaa. Ongi näiteks. Kui meil on vaja menüüdetalle arutada, siis me saadame selle maili teel, sest seal on kõige mugavam vaadata ja kõige mugavam ka parandusi teha siis hiljem. Samas maili teel mulle meeldib ka see, et ma näen seda varasemat vestlust. Tihtilugu, kui me räägime omavahel, siis me unustame varasema ju ikka ära, aga seal on kõik varasemad detailid olemas ajaloos, kui sa seda ära ei kustuta. Aga need erinevad kindlasti, jah.

Seda sa juba ütlesid, et väikeettevõtte puhul kanalite eeliseks kiirus. Sain ma õigesti aru. On veel midagi lisada?

Ma arvan, et kiirus ongi kõige olulisem asi.

Kas on midagi, mida võiks väikeettevõtte kommunikatsioonikanalite puhul muuta?
Ma ei oskagi midagi muuta. Meil on kõik nii hästi.

Arvad, et toimib nii, nagu on.

Ma arvan, et see toimib nii, sest meil on nii suur valikuvabadus nende vahel.

Kui sa mõtled oma eelnevatele töökohtadele ja sellele, kuidas või mis kanaleid pidi seal info liikus, siis millised on erinevused, kui neid on.

Erinevusi on. Meil selles ettevõttes, noh.. selles mõttes ikkagi on tugev struktuur juba välja kujunenud. Eks alati on mingeid vigu, aga see selleks. Aga... aga see suhtlus tänu struktuuri olemasolule on palju hõlpsam, palju kiirem ja efektiivsem.

Saan ma õigesti aru, sa tood välja selle, et ettevõtetes, kus on struktuur paigus, seal liigub ka info paremini, need kanalid on paremad ja seal kus ei ole..

Seal on kõik laialivalguvam. Jah, see on täpselt minu väide.

Sa tõid ka välja, et erinevuse põhjused ongi struktuuris. Sa jõudsid vahepeal, kui sa rääkisid siin suhtluskanalitest ja sellest, et teatud kanalid on otsesed, sest kõik saavad hästi läbi, tahavad üksteisega suhelda, käivad üksteisega külas. Sa jõudsid emotsionaalse õhkkonnani.

Mhmmh.

Täpselt see, kuidas suheldakse, on otseselt seotud sellega, milline on ettevõtte sisekliima.

Mhmmh.

Millest sõltub sinu arvates kõige rohkem ettevõtte emotsionaalne õhkkond?

(Mõttepaus) No vot see võibki sellest sõltuda, et kui sul on kõik korras, paberimajandus on korras ja midagi karta ei ole, siis ei ole ka pingeid. Siis saavadki pinged tekkida kas liiga järsust hääletoonist või millestki sellisest, aga need on hoopis teisel tasandil. Need ongi väga.. Ma ei oskaks neid isegi eraldada. Ma ei tea, see on kuidagi nii..õhkõrn.

Aga mõtle veel, millest emotsionaalne õhkkond sõltub. Sa ütled, et järsk hääletoon muudab siis...

No näiteks kodus on midagi halvasti läinud. Sul oli mehega tüli, peretüli. Ja sa tuled tööle ja kõik tundub väga halb, noh vastik ja siis sa käitud ju ka teistega.. Kas oled mõtlikum, ei pane tähele või ka nähvadki natuke. Samas sulle tundub, et terve maailm nõuab su käest võimatuid asju. Siis ongi väga raske, sest sa rikud teise töötaja tuju ära ja teine töötaja rikub omakorda kolmanda töötaja tuju ära ja ongi olemas.

Ehk siis emotsionaalset õhkkonda mõjutab iga konkreetse töötaja..

Isiklik elu. Isegi ilm mõjutab ju seda tegelikult. Kui on vihmane ja hall ilm, siis on tuju natuke rohkem paha kui päikselise ilmaga.

Kuidas erineb sinu arvates sisekliima suurettevõtte ja väikeettevõtte puhul?

Mm.. Kuna suurettevõttes on rohkem töötajaid.. Ma ei teagi, kui suurest me nüüd räägime, aga ma ütlen näiteks sada inimest, on ju, ja kui seal all need kõige väiksemad töösipelgad. Kui nendel on seal paha päev olnud, siis ilmselt see ei jõua ülemistesse kihtidesse välja. Aga siin väikeettevõttes, kui sul on ikkagi ühel kokal paha päev siis on põhimõtteliselt väga kerge ära rikkuda terve ülejäänud kollektiivi tuju. (paus) Siis muutub terve meeskond emotsionaalseks.

Kas ka kohviku sisekliima on kuidagi teistest väikeettevõtetest teistsugune?

Ma ei usu. Seda ma ei usu. Kuigi, oota, ei... võib-olla. Oleneb, kas ettevõtte tegeleb klienditeenindusega, sest kui sul on emotsionaalselt väga kehv päev olnud ja kui sa oled õnnetu, siis on väga rakse minna lauda naerunäoga. Siis see rikub su päeva veel rohkem ära.

Nii. Mis on iseloomulik Meat Marketi üldisele emotsionaalsele õhkkonnale?

Meil on siin nii erinevad inimesed, et minu arust nad kuidagi tasakaalustavad ja täiendavad teineteist. Et meie köögipersonal on minu meelest pigem sellised.. täiskasvanulikud, veidike rohkem peetud. Klienditeenindajad on meil sellised noored, ägedad tudengid ja mul on tunne, et nad nagu taandavad teineteist. Ma ei oskagi seda sõna väga isegi öelda...Jah.

Kui sa nüüd ütled, on õhkkond pigem hea või halb?

Momendil on pigem hea.

Kuidas sellise hea õhkkonnani jõutakse?

Ma ei teagi. Meie oleme..kui me alguses personali valisime, siis me tegelikult ei mõelnud üldse seda suures plaanis. Mida ma nüüd olen aru saanud, et kui sa valid seda ühte lüli, sa pead mõtlema tervele ketile. Aga meil kuidagi klappis niimoodi, et .. noh hästi oluline on ju köögi ja saalitöötajate koostöö. Noh, kuidagi juhtus niimoodi, et nemad sobivad. No köögis tulid hõõrumised. See lahendatakse ikkagi läbirääkimiste teel. Ma arvan, et kompromissid viivad sellise emotsionaalse tasakaaluni.

Kas midagi on ka praeguse sisekliima puhul sellist, mida võiks muuta. Sa rääkisid, mis on hästi, aga kas on ka sellist, mida võiks muuta?

Muuta... no vot, mina olen selline süsteeminiimene. Mina muudaksin seda, et süvendaksin süsteemi ja paneksingi paberile kirja iga inimese ülesanded, mis muudaks seda kollektiivi süsteemsemaks ja see muudaks inimesed ka selles suhtes minu meelest emotsionaalselt

kindlustatumaks. Nad teavad, mida nad peavad tegema. Kui teevad ära, on väga hästi, kui ei tee, siis ei ole väga hästi. Et siiski on see nende töökoht. Mitte kodu, mitte koht, kus näidata emotsioone. Kui nad ikka omanikule tulu ei too, puudub neil eesmärk omaniku jaoks, siis nad kaotavad oma töö.

Ehk sa jõudsid tagasi struktuuri juurde. Saan ma õigesti aru, et struktuuri veel rohkem paika pannes ja konkreetseid kohustusi edastades muutub ka õhkkond stabiilsemaks ja..

Stabiilsemaks on hea sõna. Stabiilsemaks kindlasti. Ma ei tea, kas see pingeid vähendaks. Ma loodan, et vähendaks, kuna kõikidel on omad ülesanded. Samas siis võib tekkida see näpuga näitamine. Ma ei tea, kuidas meil see praegu on. Kui meil need pinged tekkisid, siis me lihtsalt rääkisime töötajatega. Saigi kõik korda.

Kas Meat Marketi puhul eraldub kollektiivi siseselt veel nii-öelda õhkkondasid?

Jah, ikka. Meil on köögis hästi tugev vahe kahe vahetuse vahel. Me oleme nii sättinud, et nad sobiksid omavahel, aga kaks vahetust kokku pannes nad ei sobi omavahel. Seal tekib selline võimuvõitlus. Eem... seal on hästi ambitsioonikad inimesed eesotsas ja ambitsioonikad inimesed omavahel ei sobi.

Igatahes eristub õhkkondi ja sellepärast, et inimesed on ambitsioonikad ja lihtsalt ei sobi kokku, tekivad konfliktid.

Jah. See ambitsioonikus tihtilugu on niimoodi, et tore, kui inimesed sobivad omavahel, neil on mõlemal sihid, aga siin seltskonnas kuidagi ei sobinud.

Sa tõid välja, et on natuke vastanduvad grupid. Kuidas see kohvikutööd või sellist toimimist mõjutab?

Mõjutab väga palju. See mõjutab, no kui ma räägin köögipersonalist nüüd jälle, siis see tähendab, et kui üks vahetus lõpeb, siis kas nad viivad järgmisele vahetusele asjad sulama, kas nad teevad ettevalmistused, kas nad hõlbustavad järgmise vahetuse tööd. Kui neil on väga tugevad konfliktid, siis nad hakkavad lihtsalt teise vahetuse tööd segama, et iseennast upitada. See ongi see kõige suurem oht minu meelest, sest järgmisel päeval ei ole sul enam midagi pakkuda.

Nüüd sa tõid välja konkreetsed töökohustused. Kui me läheme selle vastandumise ja konfliktide juurest tagasi õhkkonnani, siis kuidas selline negatiivne õhkkond infovahetust mõjutab?

No ta mõjutab ikka, kui ikka tahetakse kellelegi kaikkaid kodarasse visata, siis ei sõnumeid edasi. Aga meie ettevõttes on ikka kõik teated jõudnud minuni õigel ajal. Et.. nõudepesija tuleb otse ikkagi minu juurde oma jutuga, teenindajad räägivad omavahel selgeks asjad ja see jutt jõuab ikkagi minuni läbi millegi. See ei ole siiani meile takistuseks olnud, aga kes väga tahab, see saab takistada küll.

Kui sa mõtled oma eelnevatele töökohtadele ja sealsele sellisele õhkkonnale, sisekliimale, siis, millised on erinevused Meat Marketiga?

Meil on hästi kokkuhoidev kollektiiv siiski. Meil on küll hõõrumisi köögis kahe vahetuse vahel, aga kui ma vaatan suurt plaani, siis nad kuidagi ikka sobivad. Nende eesmärk on viia ettevõtte võimalikult suurde kasumisse ja nad töötavad selle ühe eesmärgi nimel.

Kui sa tood selle välja erinevusena, kas ma saan õigesti aru, et eelnevates ettevõtetes on seda kokkuhoidmist olnud vähem.

Vähem, jah. Võib-olla on see jälle mu enda isiklik arusaam, aga ma ei ole näinud sellist ühtekuuluvustunnet. Nagu me näeme, siis Swingi ja Glami ei ole ka, sest töötajad ei mõelnud nagu omanikud, nad mõtlesid nagu töötajad, kuidas tänane päev looja lasta. Aga selleks et ettevõtte oleks edukas, peab ikkagi töötajates tekitama ka omanikutunnet. Kas või natukenegi, et nad pingutaksid.

See on ka siis peamine erinevuse põhjus, ma kujutan ette.

Ma arvan jah.

Lõpuks räägime sellest, kuidas Meat Marketis otsuseid vastu võetakse ja kes seda teeb. Kõigepealt, ütle mulle palun, kui sa mõtled otsustamisprotsessi peale suures ja väikses ettevõttes, siis kuidas need erinevad?

Ma jõuan ikka tagasi oma struktuurini. Suures ettevõttes käib see ikka läbi mitmete juhtide. Läbi pika kaalumise. No ma ei tea, eks seal otsused omavad ju erinevat kaalu. Aga väikses ettevõttes... noh..põhimõtteliselt ma arvan, et suured ja väiksemad otsused võtab ikka vastu juhataja, koostöös omanikega.

Ja mis on selle põhjuseks, et see otsustamisprotsess on erinev?

Kollektiivi suurus, ma arvan.

Kes võtab Meat Marketis otsuseid vastu?

Mina (naerab).

Kuidas need otsused sünnivad? Kuidas sa nendeni jõuad?

Kellegi peab peab tekkima kõigepealt idee. Ma ei tea, milliseid.. otsuseid on nii palju erinevaid. Kui me räägime näiteks vormiriietusest või menüümuudatustest või toiduväljapaneku muudatusest, siis neid asju ei võeta vastu ilma minu nõusolekuta. Ja kui me räägime terrassimööbli ostmisest, siis loomulikult see otsus peab olema kooskõlastatud omanikega, kes panevad oma raha sinna alla. Aga siiski võtan otsused vastu mina.

Sina oled siis kõige olulisem lüli otsuste vastuvõtmisel.

Ma usun küll.

Keda sa oma otsuste tegemisse kaasad?

Ma kaasan kõike, keda vaja on täpselt. Et.. noh oleneb täiesti otsusest jälle. Ma hoian alati omanikud kursis majas toimuvaga. Nad peavad teadma, mis majas toimub. Isegi, kui need on väga väikesed otsused, mis tegelikult kedagi ei mõjuta. Omanikud on alati kaasatud. Ükskõik, milles. Teenindajad on kaasatud, kui see puudutab või hõlbustab, muudab üldse nende tööd. Ja sama kokkadega. Ega kui me räägime kas ostame kokkadele mugavad jalanõud, et hoida ära veenilaiendid, ma arvan, et teenindajad ei pea olema sellest väga teadlikud.

Üldisi otsuseid võtad vastu sina, suuri nendest arutad sa teiste juhtkonnaliikmetega, omanikuga. Väiksemad saavad lahenduse kas teenindajate või kokkade arvamust arvestades.

Saan ma õigesti aru..

Jah, jah.

Kas madalama astme töötajatel on ka mingisugune otsustamisvõimalus, mingi vastutusala, kus nad teavad, et ei pea sulle helistama ja võivad otsust vastu võtta.

Jah, eks me oleme mingid asjad kokku rääkinud. Juba eelnevalt. Kuna meie majas puuduvad soodustused ja kui kliendile on viidud toit, mis on ära kõrvetatud või mis iganes, siis meie oleme lubanud kompensatsiooniks oma töötajatel viia kas kohv või magustoit. See on asi, mida nad saavad ise käigupealt otsustada. Aga nad peavad mõtlema nagu omanik, peavad maja hoidma ikka kasumis. Et jah, me oleme mingid asjad ära rääkinud. Nad teavad ja tajuvad ära. Nad peavadki ära tajuma selle situatsiooni ja otsuse vajalikkuse, et see peab olema ikkagi kasumlik otsus meie jaoks pikas perspektiivis. Aga muidu ma olen alati öelnud, et ma olen telefoni teel kättesaadav, kui on küsimusi, tekib raskusi mingi otsustamisega. Ma olen alati olemas.

Kas praeguse sellise otsustamisprotsessi puhul, mis teil on. Mis on hästi ja mida saaks muuta?

Ma tunnen, et meil on kõik praegu väga hästi. Ma tunnen, et kõik arutavad oma pisikesed ideekesed läbi ja mõnest pisikesest ideest sünnib suur idee ja see ongi nii, nagu peab olema.

Kui sa mõtled oma eelnevatele töökohtadele ja kuidas seal otsuseid vastu võeti, millised olid need protsessid, siis millised on erinevused Meat Marketiga?

Erinevus... pigem leian, et sarnasus on see, et läbi juhataja käivad kõik otsused. Keegi ei julge sellist suurt vastutust endale võtta, et kui sa näiteks ostad nelja tuhande euro eest terrassimööblit, siis keegi ei julge ju seda vastutust võtta. See on sarnane. Aga erinevus.. peabki olema jälle seal struktuuris, et mis teed läbi su otsus on tulnud ja kas üldse su otsused on täide viidud.

Jälle jõuad sa lõpuks selleni, et suurimad erinevused ja erinevuste põhjused on ja saavad alguse sellest, milline on ettevõtte struktuur.

Jah. Nüüd sa näed, et ma olen süsteemiinimene.

Selge. Väga ilus mõte, millega lõpetada, nii et aitäh sulle intervjuu eest!

Lisa 7. Intervjuu Meat Marketi teenidajaga

Kõigepealt palun ma sult luba intervjuud lindistada.

Luba on antud.

Nagu sa juba tead, kirjutan bakalaureusetööd. Teemaks on ettevõtete sisekommunikatsioon ja teen ma seda siis väikeste tootlustusettevõtete näitel. Kui sa nüüd mõtled suur- ja väikeettevõtete peale, siis kuidas need üksteisest erinevad?

Kui sa mõtled seda just sisekommunikatsiooni pealt, on ju..

Mõtles praegu.. iga poole pealt.

No suur ettevõtte on palju inimesi, on ju. Et selles suhtes, kui sa oled suures ettevõttes, sa pead olema minu arvates palju iseseisvam. Väikeettevõtte on ikka palju ühtekuuluvam. Inimesed on ühtekuuluvad, näiteks mina tunnen siin oma kohvikus praegu, et me kõik tunneme ülihästi ennast. Me saame suhelda vabalt nagu sõpradega. Suures ettevõttes sellist asja ikka ei ole tegelikult. Seal käivad asjad ikka nii, et tee ära see ja kõik. Sul ei ole mingit võimalust üldse.. Ma ei tea.. sa pead nagu ise väga iseseisev olema.

Ja kui sa mõtled nüüd just tootlustusega tegeleva väikeettevõtte ehk kohviku peale ja võrdled seda mõne teise väikeettevõttega, mis tegeleb ükskõik millega, siis mis on just kohviku eripärad?

Kohviku eripärad.. Mm.. Ma ei oskagi öelda. Ma ei ole väga palju teistes kohtades töötanud. Siin ma näiteks näengi seda, et ühtekuuluvus on niivõrd hea. Ma ükskord töötasin näiteks ühes mõisas. Selles suhtes ma ütlesin, et ta on suurem koht ikkagi, ta on hotell. Seal nagu asjad käivad ikkagi niimoodi, et pulga pealt kõik peab olema tehtud. Seal ei olnud sellist, et inimesed hakkasid saama väga hästi läbi. Sul oligi, et tegid oma töö ära, läksid tööle ja koju ja sul polnud selles mõttes hullu suhtlust.

Mis on eripära peamiseks põhjuseks? Peamine eripära, mis sa seni välja oled toonud, on lähedus ja tihe suhtlus. Mis selle põhjustab väikeettevõttes?

Väikeettevõttes ma arvan see, et sa pead tegema nii hullult seda meeskonnatööd. Sa ei saa ainult iseendaga arvestada. Sa pead hästi palju arvestama teiste inimestega. Ja ma arvan, et see on üks põhjus, miks inimesed väga lähedaseks saavad.

Kui kaua on Meat Market ettevõtte tegutsenud?

Alates detsember 2011.

Mitu töötajat töötab Meat Marketis?

(Naerab) Oota ma mõtlen nüüd. Kaheksa on teenindajaid, kokkasid on kuus kuni kaheksa. Meil on nüüd viimasel ajal päris palju vahetunud. Et mõned on ära läinud. Kokku ikka umbes kaheksa. Nõudepesijaid minu teada on praegu üks, sest meil on seal mingi segadus.

Alla kahekümne siis?

Jah.

Kui kaua sina Meat Marketiga seotud oled olnud?

Algusest peale.

Ja mida sina siin teed? Mis on su töökohustused?

Teenindaja. Klientidega suhtlemine, baaridaam, ettekandja.

Kas oled varem ka mõne teise kohvikuga seotud olnud või oled äkki isegi praegu?

Ei ole. Esimene kogemus.

Kui nüüd mõelda, et hoolimata sellest, et Meat Marketi puhul on tegu pisikese ettevõttega, siis teil on kindlasti ikkagi mingid ametlikud suhtlusliinid, vastutusosalad, kuidas inimesed üksteisele alluvad, mingid jooned on paigas, mingid vabamalt. Milline on sinu arust peamine struktuuriline erinevus suurettevõtte ja väikeettevõtte vahel?

Mm.. Selles suhtes, et see on ikka samamoodi, et on juhatus, on omanikud, on ju, ja siis nad alluvad. Selles suhtes on sama, aga võib-olla siis, et suurettevõttes on neid harusid rohkem. Väikeettevõttes ongi, et sul on omanik, juhataja ja alluvad. Suurettevõttes jagunevad erinevate..nagu erinevalt. Neid juhatajaid võib seal mitu olla.

Saan ma aru, et suur ettevõttes on suurem ja keerulisem struktuur, rohkem tasandeid.

Jah

Ja väikeettevõttes siis vähem.

Jah. Selles suhtes ongi. Suurettevõttes võib sul olla ka hullult palju omanikke. Väikeettevõttes reeglina ei ole nii palju. Ja juhatajaid sul võib ka olla. Juhatuses võib olla igasugused nõukogud ja asjad. Seal on see keerulisem.

Milline on teil Meat Marketis tööjaotus?

Mm...

Kui sa nüüd võtad kokku teenindajad, köök.. Too need tasandid välja. Hakka kas ülevalt või
alt peale.

No omanikud, kes on siis kõigi eest vastutavad. Juhataja, kes tegeleb kõigega, mis seal toimub. Ta on ka nagu ikkagi meie vastutaja ja tema peab teadma kõigest, kõigest. Siis on veel see teenindusjuht, kes tegeleb sellega, et meil oleks teenindusega kõik paigas. Köök tegeleb söökidega. Vastutab oma lao eest. Meil on siis see, et meil oleks töö tehtud. Vastutame ka lao eest, et kõik klapiks.

Millised on alluvussuhted? Ehk kes kellele allub?

Ee..Meie teenindajad allume teenindusjuhile, juhatajale, omanikele. Köök samamoodi, ainult et peakokale.

Selge. Milliseid gruppe on ettevõttes?

Gruppe, sa mõtled...

Kas on näiteks töökohustuste mõttes erinevaid gruppe või asukoha mõttes. Nagu näiteks võib eristada kööki ja teenindust, ma arvan.

Jah. Selles suhtes, et meil on ka omad väiksed kohustused omavahel ära jaotatud.

Kui me räägime nüüd köögist ja teenindusest. Saan ma õigesti aru, et teenindust juhib teenindusjuht ja kööki peakokk?

Jah. Ja juhataja ka. Et kommunikatsioon nende vahel on nagu tihedam, ma usun isegi.

Kui sa nüüd mõtled teenindajate ja köögi peale, siis mis neid kahte gruppi iseloomustab? Teenindajad on minu arust avatumad inimesed. Aga köök on ka väga tore meil. Näiteks, et .. no ma alguses näiteks arvasin, et väga raske on meil köögiga on väga raske üldse suhtlust saada. Aga nüüd, kui me oleme juba lähedasemad ja kauem töötanud koos siis meil see asi toimib isegi.

Ehk, kui me nüüd räägime, mis neid gruppe iseloomustab, siis on see selline hea suhtlus, ma saan

aru.

Jah.

See ülesehitus, mis sa rääkisid ehk on teenindus, teenindusjuht, kokad ja kokkadel peakokk ja juhataja, omanik. Kuidas selline süsteem sinu arvates toimib praegu?

Ma arvan, et meil toimib hästi.

Mis on täpselt hästi?

Et selles suhtes, et kogu vajalik info jõuab meieni ja selle taha ei jää midagi toppama. Et meil on selline otsesuhtlus ikkagi. Ei ole mingite kirjjadega.. Me näeme päris tihti üksteist ja saame

kõik asjad hästi kiiresti edasi anda. Ei ole mingit..eile ole, et aja tõttu mingi info jääb edastamata.

Kas on midagi, mida sa tahaksid selle praeguse struktuuri puhul muuta? Mingi ametikoht, millel sa ei näe põhjust või hoopis mingi ametikoht, mida sa tahaksid näha, et oleks veel juures?

Ma arvan, et antud juhul on see.. Meat Market ei ole nii suur, et ma arvan, et me ei vajaks veel kedagi. Praegu asjad toimivad. No ma ei tea, võib-olla juhatajal on tõesti mingit juhiabi vaja või ma ei kujuta ette, et me ei ole selles suhtes nendel teemadel rääkinud, aga antud hetkel, ma arvan, et väga hästi toimib.

Kas sul on ka varasemaid töökogemusi?

On küll.

Kui sa võrdled seda struktuuri, mis on Meat Marketis mõne oma eelneva töökohaga, kus sa töötanud oled, siis kas oskad mingeid erinevusi välja tuua?

Jaa, näiteks, selles suhtes..ma toon kõrvale selle mõisa, kus ma töötasin. Et info kunagi ei jõudnud kellegini. Kõik käis läbi kirjade ja mingil põhjusel juhtus alati see, et kirjad ei jõudnud kunagi õigeks ajaks kohale. Meil ei olnud ülemustega sellist otsekontakti. Paratamatult jääb see selle taga. Siin on see väga hästi. Me näeme praktiliselt iga päev oma ülemusi. Kogu aeg nad annavad meile uut teavet ja.

Aga kui me räägime nüüd just konkreetselt struktuurist, siis kuidas see struktuur seal mõisas teistmoodi oli?

Struktuur oli iseenesest sama, aga lihtsalt ei toiminud. Omanikud ei olnud üldse kohapeal kogu aeg ja üldse see juhatuse tegutses ka teise koha peal, et kohapeal olidki töötajad, kes tegelesid klientidega.

Selge. Sa jõudsid nüüd erinevusi välja tuues selleni, et info ei liikunud. Kuidas, kuigi struktuur oli sama, kuidas Meat Marketi struktuur paneb paika üldised suhtluskanalid, kuidas info liigub?

Ikkagi juhataja annab otseteavet meile või annab edasi teenindusjuhile ja teenindusjuht meile.

Ehk siis ta liigubki täpselt nii, nagu ametipositsioonid on ja mööda neid ülevalt alla?

Jah.

Kas liigub mõnikord ka alt üles?

Jaa, ikka. Mõlemapidi.

Seleta mulle palun, mis on sinu arvates üldse suhtluskanalid?

Suhtluskanalid on iga inimese vahel olevad suhtlusteed. Näiteks meie vahel on üks suhtluskanal.

Jah, see on üks kanal, õige. Meil on praegu otsesuhtlus. Mida sa sellise näost näkku otsesuhtluse asemel veel oskad kanalina välja tuua, kuidas infot saab edastada?

Infot saab edastada maili teel, telefoni teel, faks, no inimeselt inimesele ka muidugi.

Ehk siis inimeselt inimesele, mail, telefon, faks..

Mm.. televiisor, raadio. Need kõik on ju suhtluseks.

Väga hea, et need välja tõid. Kui sa mõtled nüüd just väikeettevõtte suhtluskanalitele, siis kuidas need sinu arvates suuremate ettevõtete omadest erinevad?

Siin toimub enamasti otsesuhtlus. Suurtes ettevõtetes on see pigem läbi arvuti, maili ja telefoni. Kuna seal on nii palju inimesi, siis lihtsalt ei jõua ja see teeb efektiivsemaks, kui nad saavad läbi telefoni näiteks oma asjad aetud.

Kuidas erinevad sinu arvates kohviku suhtluskanalid mõne teise tegevusalaga väikeettevõtte suhtluskanalitest?

No.. ma arvan selles suhtes, et ei erine. Lihtsalt probleemid on vast teised. Aga üks ikka alt üles ja ülevalt alla. Igal pool on see samamoodi. Oleneb lihtsalt, kas toimib või ei toimi.

Mis olukordades ja mis põhjustel on teil Meat Marketis vaja omavahel suhelda?

Meeskonnatööd on vaja saavutada. Et..ma ei saa olla siin selles suhtes nii iseseisev ja põikpäine. Ma pean arvestama, ma pean aitama teisi, ma pean.. nagu, kui mul on endal abi vaja, selles suhtes me peame hästi palju suhtlema. Just koostöö on kõige olulisem.

Kes siis suhtlevad? Kes näiteks kõige rohkem suhtlevad, kes vähem suhtlevad.

Eks see on ikka nii, et teenindajad suhtlevad omavahel kõige rohkem ja köök suhtleb omavahel kõige rohkem. Et kellega sa kõige rohkem ninapidi koos oled nii-öelda. Aga eks me käime ka köögis, teeme nalja seal ja (naerab).

Mis kanaleid nendeks suhtlusteks kasutatakse? Näiteks teenindajad omavahel?

Ee, telefoni teel suhtleme, läbi interneti, otsetee.

Kuidas need kanalid, mis sa välja tõid ehk otsene suhtlus, telefon, nüüd mainisid internetti, kuidas need sobivad väikeettevõtte kommunikatsiooni jaoks?

Ma arvan, et neid on piisavalt, sest kõik info jõuab kohale. Ja ma arvan, et praegu internet on nii aktuaalne teema, siis see on üks väga hea suhtluskanal, kanali tüüpe. Alati sa saad inimese ka kätte.

Kas kanalid, mida suhtluse või infoedastuse jaoks kasutatakse, olenevad ka sellest, missugune info on?

Ikka, ma usun. Sellised suuremad probleemid üritatakse niimoodi ikka, et tullakse kokku ja arutatakse. Pigem sellised, mis ei ole nii pakilised ja mis ei ole vaja nii kiirest, et kohe nüüid on vaja see ära teha, sellised asjad pannakse siis mailile, et kõigile oleks meeldetuletus veel. Aga sellised kiired asjad ikkagi otse ja telefoni teel.

Kas kanalid, mida kasutatakse, olenevad ka sellest, kellega suheldakse?

Ma ei ütleks. Siin Meat Marketis küll mitte. Võrdselt.

Kas on midagi, mida sa tahaksid väikeettevõtte, täpsemalt Meat Marketi kommunikatsioonikanalite puhul muuta?

Ma arvan, et siin ei saagi rohkem midagi juurde tuua. Praegu internet, telefon ja otsetee on piisavad. Ma arvan, et mingi faks sinna veel sisse tuua, see oleks ülepaisutatud (naerab).

Seega arvad, et kasutusele ei annaks rohkem kanaleid tuua?

Ma arvan, et mitte, et sellel ei oleks isegi mõtet.

Kui sa mõtled oma eelnevatele töökohtadele ehk räägime sellest mõisast, siis kuidas ja mis kanaleid pidi seal info liikus?

Nagu..kõige enam läbi maili tee. Ja siis, kui oli väga vaja, siis ka läbi telefoni. Et no sellist ülemustega pigem ikkagi otse ei olnud.

Ja miks ei olnud?

Sest nad ei olnud seal kohapeal, et neil oli omal mugavam lihtsalt helistada.

Kui sa rääkisid selles struktuurist ehk kuidas teie tööjaotus on ja kommunikatsioonist, siis sa jõudsid natuke selleni, kuidas on ikkagi sõbralik tööõhkkond ja tehakse nalja ja edasi ma tahaksingi rääkida sinuga ettevõtte emotsionaalsest õhkkonnast. See sisekliima on hästi oluline ettevõttes. Mis sa arvad, millest see ettevõtte emotsionaalne õhkkond kõige rohkem sõltub?

Eelkõige ikkagi ma arvan, et inimestest. Et inimesi on nii erinevaid. Kui sul on ikkagi mõni inimene, kes.. lihtsalt ta ei kannata, talle ei meeldi võib-olla teised inimesed, ta ei suuda

arvestada teistega, siis paratamatult tekivad pinged. Meil seda õnneks ei ole juhtunud. Meil on hästi läinud.

Kuidas erineb see sisekliima suurettevõtte ja väikeettevõtte puhul?

Ma arvan jälle tuleb see mängu, et sa ei ole nii palju inimestega koos, sa ei tunne inimest ja selle suhtluse taha jääb, ma arvan, asi pidama.

Ehk saan ma õigesti aru, et väikeettevõttes on selline lähedasem õhkkond.

Jah.

Kas see muudab sisekliimat paremaks või halvemaks?

Ma arvan, et see muudab paremaks ja ma arvan, et see muudab ka töö tulemusi paremaks. Ma ei saa muidugi väita, et suurettevõttes ei lähe neil hästi, muidugi läheb hästi, aga lihtsalt, et võib-olla kui vaadata seda inimeste endapoolset asja, siis see on inimestele emotsionaalselt ka parem, kui nad saavad inimestega paremini läbi ja ei ole mingeid pingeid nende vahel.

Aga kas sellel tihedal läbisaamisel võib olla ka mingeid negatiivseid tagajärgi?

Muidugi. Et kui sa inimesega väga hästi läbi saama hakkad, võib-olla on raske öelda „ei“ ja ma arvan, et „ei“ ütlemine on väga vajalik elus.

Saan ma siis aru, et see lähedane suhtlus on hästi oluline, mingi tasandini hõlbustab tööd, teeb õhkkonna paremaks..

Jah, aga kui tekib situatsioon, et sa oma huvide suhtes pead ütleva „ei“, kuigi sa väga tahaksid inimest aidata, siis see on ebameeldiv enda jaoks juba.

See tekitab siis ka konflikte?

Kas just konflikte, inimesed on mõistlikud. Aga lihtsalt oma tekib veidi ebameeldiv situatsioon ka.

Kui sa mõtled nüüd konkreetselt Meat Marketi emotsionaalsele õhkkonnale, siis mis seda iseloomustab?

Kuna me oleme suhteliselt uus koht, on ju, siis paratamatult kõik, kes me alustasime, oleme suhteliselt kokku kasvanud. Et kõik on sõbrad omavahel lihtsalt. Meil ei ole olnud selliseid suuri probleeme omavahel.

Ja kuidas sellise õhkkonnani jõutakse? Peamine ongi siis..

Meeskonnatöö! Meil seda väga rõhutatakse ka, et meeskonnatöö on väga tähtis. Me oleme sellest ise aru saanud ka, et see on väga tähtis.

Kas on midagi, mida võiks praeguse Meat Marketi õhkkonna puhul muuta või mingeid selliseid kohti, kus kõik võib-olla ei ole nii hea?

Mm..ma arvan, et võib-olla kommunikatsioon teenindajate ja kokkade vahel. Me oleme ikkagi erinevates ruumides kogu aeg, tekivad pinged paratamatult omavahel. Köök teeb ühtemoodi asju, teine teeb teistmoodi asju. Näiteks, kummalegi osapoolele mingi asi ei meeldi, siis võib see konflikt päris teravaks minna. Siia maani on muidugi ära parandatud, ära parandatud need konfliktid.

Kas kollektiivisiseselt on veel nii-öelda eraldi õhkkondasid?

Mm..sa mõtled, et väljaspool tööd?

Ma mõtlen kollektiivisiseselt selles mõttes, et näiteks oletame, et teenindajate seas on õhkkond alati kuidagi positiivsem kui köögis või et köögil omavahel on pingeid või teenindajatel omavahel. Kas on veel sellist, et üldine pilt on hea, nagu sa ütlesid, mingid konfliktid ju ikka, aga kas mingeid gruppe veel õhkkonna siseselt tekib, et neil on alati pingeline või neil on alati hästi?

Ee, jah. On situatsioon, kus on kahe inimese vahel alati pingeline. Aga see..

See on siis mingi konkreetse grupi siseselt?

Jah.

Ja see grupp on?

Köök.

Ja mis on selle põhjuseks?

Ma arvan, et inimesed on lihtsalt nii erinevad üksteisest, et lihtsalt paratamatult kõik inimesed ei sobi omavahel kokku. Aga ma ei ütleks, et see oleks nüüd selline konflikt, et ei suuda koos töötada. Et lihtsalt, paratamatult mõned inimesed ei sobi.

Aga kuidas see erinev õhkkond või konflikt mõjutab ka natuke köögi tööd?

Eem...mingil määral ikka.. Ma nüüd ei oskagi selles suhtes teiste eest rääkida.

Kõrvaltvaatajana, kuidas see sinu arvates mõnikord köögi tööd mõjutab? Kuidas see arvatavasti võiks mõjutada?

Kõrvaltvaatajana tundub, et üks peaks rohkem tegema tööd kui teine. Ei ole seda võrdsust nende vahel. Keegi domineerib.

Ehk siis töötegemist mõjutab see, et osa tööd jääb kellelgi tegemata ja teine peab selle võrra rohkem tegema?

Jah.

Kuidas mõjutab õhkkond info liikumist?

Siiamaani ei ole sellega probleemi olnud. Kõik on toimunud.

Kõik on toimunud, aga mõjutab siis pigem heas mõttes?

No heas mõttes ei saa see mõjutada. See on selline neutraalne pigem.

Ehk siis sa arvad, et õhkkond ei mõjuta info liikumist üldse.

No kui on selles suhtes.. kui sa tõid näitena seda, et kuidas ma rääkis just see köögiprobleem, et see ei mõjuta positiivselt. See on pigem neutraalne, see ei ole mõjutanud. Aga kui inimesed saavad väga hästi läbi, see on pigem positiivne. Inimesed tahavad omavahel suhelda ja paraku liigub info paremini.

Ehk siis heas õhkkonnas liigub info paremini ja mitte nii heas õhkkonnas..

Jah. No selles suhtes, et ma ei ütleks, et meil on mingi negatiivne mõju infoliikumisele nüüd selle ühe situatsiooniga, mis ma rääkisin. Pigem nende puhul on see neutraalne. Aga mida paremini inimesed läbi saavad, seda positiivsem.

Kui sa mõtled nüüd oma eelnevatele töökohtadele ja õhkkonnale, mis seal valitses, siis millised on erinevused? Ja mis on nende põhjuseks?

No kui pingeid oli inimeste vahel päris palju, siis see mõjutas negatiivselt, ütleks nii.

Info liikumist?

Info liikumist. See tekitab mingi blokeeringu ette, et sa ei taha võib-olla suhelda, sa ei taha minna inimese juurde ja küsida midagi. See tekitab seisakud.

Lõpetuseks räägime sellest, kuidas Meat Marketis otsuseid vastu võetakse ja kes seda teeb. Kõigepealt ütle palun, kuidas erineb sinu arust otsustusprotsess suures ettevõttes võrreldes väikse ettevõttega.

Suures ettevõttes kõrgemad astmed pigem otsustavad. Väikses ettevõttes küsitakse nõu ka töötajatelt rohkem. Et.. arvestatakse rohkem teistega.

Mis sa arvad, miks see nii on?

Ee...vot ma ei oskagi öelda.

Miks suures ei kaasata ja väikses rohkem kaasatakse?

Võib-olla väikses see, et ... eem, võib-olla see, et suures ettevõttes on ikkagi enamasti, ma toon näite, et liinitöölisi on hästi palju, selliseid lihttöölisi hästi palju, võib-olla nad ei olegi kursis nii hästi nende asjadega. Nad teevad oma seda tööd ja neid ei huvitagi. Nad teevad

oma töö ära ja neil on tore, saavad palka, on ju. Aga siin näiteks kohvikus, kuna me oleme nii-öelda alluvad, on ju. Me kogu aeg oleme selles keskkonnas, näeme, kuidas asjad toimuvad. Me saame anda infot edasi. Võib-olla seal suures ettevõttes tõesti, kuna on lihttöölisi väga palju, siis omanikud näevad üldpilti võib-olla paremini.

Kes Meat Marketis peamiselt otsuseid vastu võtab?

Juhataja ja omanikud.

Kuidas nende otsused sünnivad? Kuidas nad jõuavad nendeni?

Eks nad küsivad ikka meilt ka. Võib-olla sellised tähtsamad otsused, mis meisse väga ei puutu, nad võtavad omakäsi vastu, aga eks nad annavad meile teada nendest muidugi.

Sa juba ütlesid, et arutavad teiega ka. Keda nad siis täpselt kaasavad oma otsuste tegemisse?

Kogu kollektiivi. Kõigilt küsitakse arvamust. Keegi ei jää välja.

Mis on praeguse otsustamisprotsessi puhul Meat Marketis hästi? Ja mida saaks muuta?

Mulle meeldib, et meil tehakse neid koosolekuid ja alati arutatakse. Arutatakse, mis on headvead, on ju, ja küsitakse arvamusi, et kuidas sina teeksid seda paremini siis. Alati kuulatakse. Et noh, muidugi kõige tähtsam otsus tuleb juhataja ja omanike poolt. Seda ei saagi parandada, paraku see nii on. Aga.. jah, mulle meeldib see, et alati kuulatakse kõiki.

Aga midagi muuta otsustamisprotsessi puhul?

Ma arvan, et.. no muidugi ma ütleks, et muuta selles suhtes, et ma saaks ise otsustada, eks ole (naerab). Aga asjad lihtsalt käivad nii. Ma ei muudaks midagi. Mulle meeldib see, et küsitakse arvamust.

Kas on ka mingid otsused, mis on ainult teenindajate ja kokkade otsustada? Mingid olukorrad, kus te ei pea küsima luba, et teil on mingi oma vastutusala, kus te otsustate.

Mm, selles suhtes, et mingit firmaga seoses otseselt ei ole. Aga näiteks, kui ma teenindan inimest ja mul on vaja võtta kiire otsus vastu, ma teen selle ise. Ma ei lähe kuskilt enne seda luba küsima. Oma vastutus.

Kui sa mõtled oma erinevatele töökohtadele ja sellele, kuidas seal erinevaid otsuseid vastu võeti, milline oli otsustamisprotsess, siis millised on erinevused Meat Marketiga?

Erinevus on selline, et seal ei kuulatud. Seal paraku ei küsitudki. Kui öeldi, et nii, siis pidigi nii tegema. Mul ei olnud võimalust minna rääkima, et mulle see ei sobi. Et äkki oleks parem niimoodi, kuigi ma näen klientide seas, kuidas asjad toimivad. Seda väga ei kuulatud.

Et sellist kaasamist ei olnud?

Mkmm.

Mis sa arvad, mis selle põhjuseks oli?

Ma ei saa tegelikult öelda, et see oli suur ettevõtte meil seal. Aga lihtsalt inimesed on erinevad... Ma ei oska öelda, et selles suhtes, et mõni inimene domineerib rohkem ja ta tahab kõik ise otsustada, ta ei tahagi kuulata teiste arvamust. Ta arvab, et teeb kõike õigesti. Sinna ei saagi midagi parata.

Selge. Sellega ma intervjuu lõpetaksin. Aitäh sulle!

Aitäh!

Lisa 8. Intervjuu Cafe Truffe juhatajaga

Et kõik oleks ametlik, siis pean ma kõigepealt Sult luba küsima, kas võin seda vestlust salvestada?

Jaa, sa võid seda salvestada.

Selge.

Eeldusel, et see kusagile ei lähe.

Sellest ma nüüd räägingi... et nagu sa tead, siis kirjutan mina uurimustööd. Selle teemaks on Cafe Truffe sisekommunikatsioon...ning sellega seoses on mul sulle mõned küsimused, millele ma palun sul vastata täiesti ausalt ja vastutasuks siis sinult saadud infot kasutan ma ainult akadeemilisel eesmärgil... selle konkreetse seminaritöö kontekstis ja sellest edasi arenevas bakalaureusetöös...

Mhm.

Esmalt räägime sellest milline on ettevõtte struktuur (mõttepaus). Milline on Cafe Truffe tööjaotus ja kuidas jagunevad töö ülesanded?

(Mõttepaus)...Eem..majajuhtimine kui selline kuulub mulle..ee..edasi jagunevad tööülesanded vastavalt köögile ja teenindusele, et siis köögis majandab peakokk...juhib kogu köögitööd...ja teenindus valdkonnas on siis teenindusjuht antud hetkel.

Ee..millised on võimusuhted ehk kes kellele allub...hierarhiliselt siis kogu ettevõttes?

Mhm..mm...(mõttepaus)...ma arvan, et mina isiklikult...allun ikkagi peamisele omanikule...eee, siis edasi minu alluvad ee teenindusjuht, peakokk ja..ja ka muu personal siiski mingil määral.

Eee..muu personali all pead sa siis silmas..?

Kogu personal..eee..nõudepesu, teenindajad, kokad...koristaja.

Eee..kas selline struktuur ettevõttes sinu arust toimib? (mõttepaus)..Kas see rahuldab ettevõtte vajadusi?

Et ee, ma arvan küll..kindlasti on mingeid kitsaskohti, mida parandada, aga..aga enamjaolt ma arvan, et ee toimib.

Sellega seoses siis järgmine küsimus, et kuidas võiks praegust struktuuri sinu arvates veel paremaks teha?

Ma arvan, et veel paremaks ta läheks siis kui need minust järgnevad lülid..eee..

Sa räägid kellest?

Räägingi teenindusjuhist ja peakokast..saaks oma tööga niimoodi hakkama, et mina ei peaks nende tööd üldse isegi...üle kontrollima ehk siis, ütleme et need samad töötajad ja kokad ei allukski nagu veel omakorda mulle, vaid nemad olekski otse selle peakoka ja selle teenindusjuhi all.

Selge. Edasi räägime suhtlemisest ja sellest, milliseid suhtluskanaleid pidi info ettevõttes liigub.

Milline on töötajate suhe omanikuga?

Ma arvan, et...hea.

Kas sellega võib rahul olla?

(Mõttepaus)..Minu arust küll.

Kuidas see suhtlus täpsemalt toimib, näiteks mis puhul on töötajal vaja omanikuga suhelda ja vastupidi?

No kindlasti on tal vaja omanikuga suhelda mingite probleemide...võib-olla lahendamiseks.

Kas me räägime nüüd millistest probleemides?

Noh...

Tööülesandeid puudutavatest probleemidest?

Pigem küll jah.

Pigem küll jah...eee...kuidas..mis kanaleid selleks kasutatakse tavaliselt, et saada omanikuga ühendust?

No kuna meie omanik on hästi...ee...kättesaadav tegelikult, siis tihtipeale see on ju lihtsalt...suuliselt.

Ehk siis näost näkku suhtlus?

Jaa täpselt...ja...ma arvan, et mobiili teel...Võib-olla mingil määral ka...ütleme...ma ei tea, facebookis palju te suhtlete temaga.

Ja mis puhul on vaja omanikul töötajaga suhelda?

(Pikk mõttepaus)..

Sa ei pea nüüd keskenduma ainult nagu meile kõige alluvamatele töötajatele, vaid võid seal ka keskenduda juhtkonnale või siis..

No omanik suhtleb eelkõige siis kui tal on tekkinud mingid uued ideed muutusteks...eee...kui tal on mingisugune negatiivne info tulnud, et siis tavaliselt, ta võtab ju töötajatega ühendust...ükskõik, mis positsioonil nad asetsevad.

Ja mis kanaleid ta selleks kasutab?

Ma arvan, et see...otse.

Otsene nõost-näkk suhtlus?

Otsene suhtlus jah...

Milline on töötajate suhe juhatajaga ja kuidas sa sellega rahul oled?

(Mõttepaus)...Ma arvan, et...eem...isegi väga hea...et...mina...mina olen isiklikult rahul, aga pigem võib-olla tahaksin rohkem sellist...ee...tagasi tulevat infot...ükskõik, mis valdkonnas, olgu ta siis köök või teenindus, et eee...kui mingit infot on edasi anda, siis see tuleks kohe, mitte niimoodi et seal on mitu päeva vahet ja siis tuleb mulle hoopiski kellegi teise kaudu, et sellist otse suhtlemist...et seda on võib-olla vahel vajaka.

Selge. Kuidas see töötaja juhataja vaheline suhe toimib...et esiteks, mis olukordades on vaja suhelda ja teiseks mis kanaleid selleks kasutatakse?

Pigem on meil see otse suhtlemine...väga vähe mobiili teel, kui mind tõesti ei ole majas...aga...noh seda suhtlemist on igas valdkonnas...et on nii tööalast kui, kui on ka vahest...isiklikul pinnal, et oleneb, mis situatsioon on.

Selge ehk siis erinevalt omanikust suheldakse sinuga ka rohkem eraelulistel teemadel?

Jaa, seda kindlasti...seda eraelulist teemat on minu puhul tõesti ütleme päris palju.

Selge. Millised on...ee...köögi suhted peakokaga ja kuidas sa sellega rahul oled?

(Mõttepaus)...Need võiks olla paremad...et ee, tihti on selline tunne, et...kokad ei...ei võta tõsiselt ja ei aktsepteeri nagu vahepeal tema mingisuguseid nõudmisi...et ta ei ole võib-olla suutnud ennast kehtestada seal kui peakokana, et...ee...ja mingil määral jääb peakoka töös vajaka selliseid...selliseid tähtsaid asju, mida tema peaks lahendama...ütleme näiteks pabermajanduse pinnal...et...no selle koha pealt võib-olla...võib-olla on kokkadel isegi õigus, et nemad...et nemad nagu nõuavad just temalt seda, mida peakokk peaks ütleme ise tegema, endal alluvatel...nagu endale...

Kas sa tahad öelda, et alluvatel laseb ära teha töö, mis on tegelikult peakoka ülesanne..?

Jah, täpselt..

Kui köögitoimkonnal on vaja peakokaga suhelda ja vastupidi, siis mis kanaleid selleks kasutatakse?

No enamjaolt on ta ikkagi majas, et ma arvan, et see otsene kanal on siinpuhul ka...enam..enamuses..(mõttepaus)..selles suhtlemiseks, aga mobiilselt ikka.

Ja mis olukordades on vaja neil kahel omavahel suhelda, köögil ja peakokal?

No mingid, mingid jooksvad probleemid, et kas mingi kauba tellimine, tellimata jäänud asjad...mingid...mingid cateringide osas, sihuke...selline teema.

Igapäevane tööalane suhtlus siis?

Jah, absoluutselt.

Millised on teenindajate suhted teenindusjuhiga ja kas sa sellega oled rahul?

(Mõttepaus)...No võiks paremad olla...

Palun seleta..

Rahul ei ole ma kindlasti sellega, et...see suhtlemisviis ei ole minu jaoks õige...kui ma leian...kui lahendatakse mingit probleemi ja seda tehakse läbi...ee...ütleme tugeva hääle võib-olla isegi solvavate ütluste, siis mina ei pea seda õigeks, et...minu jaoks on ikkagi see, et...eee...juhid peavad läbi saama oma töötajatega niimoodi, et töötaja tahaks siia majja tulla, mitte nii, et ta kardab.

Kuidas see suhtlus täpsemalt toimib...et mis puhul on teenindajatel vaja teenindusjuhiga suhelda, millal vastupidi ja kuidas seda tehakse, mis kanaleid pidi?

No täpselt samuti mingid jooksvad tööprobleemid...mille pärast suheldakse...ja...ma arvan, et siin on facebook suurem osa suhtlusest ja mobiilne ehk siis sellist otse suhtlemist just tänu sellele on siis vähem, et teenindusjuhti pigem kardetakse...ja suheldaksegi mingeid muid teid pidi, et mitte otse läheneda, et mitte saada põhimõtteliselt sõimata...kui on selline probleem, mille pärast võib saada sõimata.

Mõttele oma eelnevatele töökohtadele ja sellele kuidas ja mis kanaleid pidi seal info liikus...millised on erinevused ja mis võivad olla nende erinevuste põhjused?

Mul on olnud eelnevalt kaks töökohta ehk siis eelnev oli samalaadne...toitlustus...väike publi...kaheksa inimest oli meid seal töö...täpselt samuti mina juhtisin seda maja...ee...suhtlemine käis otse teel, kuna me olime kõik peaaegu kogu aeg olemas üksteise jaoks...et see...see kollektiiv oli läbi aegade üks parimaid, selles mõttes, noh...ütleme see meie arusaam ja me nagu teadsime kõike mida...iga väike liigutus andis juba teisele vihje, mida sa

nagu pead tegema, et see koostöö oli niivõrd võimas ja niivõrd hästi organiseeritud, et noh seal ei olnudki praktiliselt mingeid probleeme, et hästi...hästi toredad inimesed...Aga veel enne seda ma töötasin „Lastemaailmas“, kus meid oli viisteist, täpselt samuti oli suhtlemine otse, kuna tollel ajal ei olnudki mingeid ei meili ega telefoni...mobiile polnudki olemas, et olid ju ainult tavatelefonid...oli ka hästi tore...ja ka ikkagi tööd rohkem...rohkem selline tööalane, tollel ajal eriti, sellist isiklikul pinnal suhtlemist just juhatajaga, sellist asja nagu ei olnud..kõiks käis tööalasel.

Kas ma saan õigesti aru, et erinevustena näed sa seda, et mõlemad kollektiivid toimisid natuke paremini kui Truffe praegu?

Ei, ma ei ütleks seda, et seda...et see „Lastemaailm“ paremini kui Truffe praegu toimib, et aga see eelnev, kui see töö organiseerimine ja see laabumine ja sellised asjad, et olid ilmselgelt...

...Selles pubis paremad?

Jah...kuna meil oli hästi väike kollektiiv, et...et meid oligi täpselt niimoodi, et mina juhtisin seal seda asja, olin samal ajal letis tööl, kui vaja pesin nõusid onju, et...kõik tegid kõike ja mitte keegi...kellelgi ei olnud sellepärast mingeid vastuväiteid, et ma ei taha seda teha. Et see kõik oli nii üksmeelne kuidagi, kõik tegid ühe asja nimel kuidagi hästi...hästi tore ja sihuke laabuv töökorraldus oli seal. Aga ma ei ütleks, et siin...(pikk mõttepaus)

Miks sa arvad, miks see nagu, mis see erinevus on või mis jääb Truffel puudu või on üle, et see ei saa niimoodi toimida nagu see selles pubis toimus?

Ma arvan, et Truffel on see...see kaadrivoolavus, minu jaoks ei ole see õige...et käib lihtsalt nagu hästi palju läbi töötajaid, et ei teki sellist stabiilsust ja tihti on niimoodi, et inimene tuleb ja mingi hetk on ta läinud...ta ei teagi, ta ei saagi aru, mida ta konkreetset seal peab tegema, et võib-olla just sellel hetkel läheb ta ära, kui ta on just...ütleme avatud...hakkab just avanema, et selle töökorraldusega saab aru, mida talt nõutakse, et eee...selline stabiilsus, mis on olnud mu mõlema eelneva töökoha puhul, on minu jaoks nagu väga tähtis...et sellised püsivad inimesed...ja siis laabub see töökorraldus ka palju paremini.

Selge...mida võiks töötajate ja juhtkonna suhtluse puhul muuta? Näiteks kuidas saaks infot paremini liikuma panna? Kas peaks võtma juurde mingisuguseid kanaleid? Või võib sellega rahul olla...ei pea midagi muutma?

(Mõttepaus)...Võib-olla meie puhul on see, et kuna meid on nii palju ja...siis võib-olla võiks olla mingisugune...ma ei teagi, võib-olla see võiks olla isegi mingisugune näiteks raamat, kuhu kõik panevad mingisuguse info kirja, mida ta just sellel päeval sai, aga mis ei ole nii oluline just sellel päeval edasi andmiseks, et see info on seal olemas, et kui mina tulen, siis ma saan sealt selle kogu informatsiooni kätte. Meil ongi see, et tuleb mingi info, mis tuleb edastada, keegi unustab selle ära ja siis ta jääbki sinna kuskile, mingisugune, mingisugune kanal võiks olla, kus kohas see info nagu talletub, et kõik saavad ühte kohta koondada selle.

Kas on veel midagi?

Või no näiteks mul ei oleks midagi selle vastu, kui mulle mingi sõnum saadetakse mingi infoga, midagi tuli onju...et see on ka minu jaoks....informatsioon, mida ma saan alati kätte...ja millest ma saan edaspidi lähtuda.

Selge...nüüd oleme me teinud selgeks töötajate ja juhtkonna vahelised suhted, et edasi võime rääkida töötajate omavahelistest suhetest...

Mhm

Millised on töötajate omavahelised suhted ja kuidas sa sellega rahul oled?

Võiks paremad olla...et...noh mina, mina näeks muidugi ideaalis täiesti, ma ütlen sellist kollektiivi, nagu mul on eelnevalt olnud, et...ee...võiba-olla sellist üksteise mõistmist natuke rohkem...sellist...võib-olla nad peaksid oskama lugeda...ütleme lihtsalt näiteks kümneni, igat lauset mis on välja öeldud mingis pingesituatsioonis...aga noh, üldjoontes võib rahul olla...et kui ma tuln siia tööle, siis ütlen ausalt, see oli kordades kordades hullem...et praegu, praegu on asi väga, väga palju paranenud.

Kuidas see suhtlus täpsemalt toimib, et mis puhul on töötajatel vaja omavahel suhelda?

Töölalasel kindlasti, aga meie puhul on suheldakse ju ka tööväliselt, mis on ka väga tore...et üldjoontes saavad kõik väga hästi läbi, aga lihtsalt mingitel hetkedel minnakse nagu natuke üle piiride...et see näitab ka midagi, et tööväliselt käiakse koos, et omavahel saadakse ikkagi hästi läbi.

Mis kanaleid kasutavad töötajad omavahel suhtlemiseks?

Otse kanaleid, mobiilne suhtlemine ja facebooki-alane.

Ja millised on erinevused erinevate allüksuste vahel, näiteks kui me räägime, oletame, et teenindajad saavad omavahel läbi, kas saadakse läbi ka köögitöölistega?

Ma arvan, et natuke olete seal grupeerunud ikkagi, et köök on rohkem omaette ikkagi ja teenindajad on omaette, aga kui on mingid ühised üritused, siis olete kõik omavahel toredad...on ka tekkinud seda, et teenindajad ja köök saavad mingil osal hästi läbi..

Mida võiks töötajate omavahelise suhtluse puhul muuta?

Minu arust võiks alati...kui tekib mingi inimene, kes ei ole just õige minu jaoks, et...kui on tekkinud isegi mingi konflikt, siis tuleks see maha suruda nagu ja need asjad enda peas läbi mõelda, et miks see tekkis...kas see oli ainult ühepoolne ja...ja ikkagi kui see töötaja sulle kuidagi ei sobi, siis minu arust kõige parem viis, mis inimest lähendab või...või maalib temast uue pildi, on see, kui sa otsid inimesest üles tema positiivsed küljed või just midagi sellist, mida ta on teinud sinu jaoks, mis on nagu väga hea ja selline väga üllas ja...ja ma tean seda enda isiklikust kogemusest, et mul on olnud inimene, kes on mu lastele väga palju halba teinud, aga isegi talle suudan ma selle andestada, kuna otsin üles sellised isikuomadused, mis on nagu üli-,üliposiitvused, et noh võib-olla niimoodi.

Ehk sa siis leiad, et omavahelist suhtlust muudaks paremaks see kui iga...et mitte enam ettevõtte ei saa midagi teha, vaid siin on juba isikupõhised konfliktid ja erimeelsused, ja iga isik peaks kõigepealt enda suhtumist muutma, et neid üldse ei tekiks?

Ei, ettevõtte saab ka siin midagi teha, muidugi, et...me olemegi ju teinud ja koosolekutel rääkinud, kui oluline see on, et üksteisega läbi saada ja...aga ma olen ka seda täheldanud, kui palju ma olen püüdnud nendesse konfliktidesse nagu ise...ise mitte sekkuda...sest tegelikult konfliktid tuleb ikkagi lahendada kahe osapoole vahel, et kui kolmas sinna sisse trügib, siis sellest ei tule mitte midagi välja.

Seega suuremad suhtlemisprobleemid on konflikti-ja selle lahendamisteemalised ja et see on rohkem inimeste omavaheline asi ja et neid pigem ei tekiks?

See ärarääkimine on alati, et...kui sa suudad oma asjad ära rääkida, siis see lahendabki kõik asjad, et pigem jah, see nende omavaheline asjade lahti rääkimine, kui...kui...hakkab juhtkond sinna juba sekkuma...et need juhtkonna sekkumised, minu arust mingitesse konfliktidesse üldjoontes nagu väga head ei too...sest tegelikult juhtkond ei suuda tuvastada, kes antud situatsioonis näiteks see oli, kes ei käitnud õieti. Igal osapoolel on oma nägemus ju sellest.

Kas sa oskad tuua põhjust, miks võib-olla on selline konfliktide tekkimine suur või miks inimesed ei oska neid lahendada. Miks nad nii kätiuvad või mis on selle põhjuseks?

Põhjus on kindlasti see, et kui tekib pingeline olukord ehk siis toon selle sama näite, see köök ja teenindus, et kui klient ootab lauas toitu ja köök ei suuda seda kiiresti valmis teha, siis...siis ongi juba õhkkond närviline ehk siis kui keegi seal natuke valesti midagi ütleb ongi tüli lahti...et siis võib-olla siin ongi see, et õppida selles situatsioonis kuidagi niimoodi käituda, et see..see inimene kes hetkel nagu...ütleme see lõpplüli, kes toitu teeb onju, kellelt seda oodatakse, et ta närvi ei lähe...(pikk mõttepaus)

Näed sa sellel mingisuguseid põhjuseid ka näiteks miks on inimene kergesti ärritavam sellistes olukordades?

Jah näen, sest mida haritum inimene, seda targem on ta käitumises ja oma väljääitlemistes...ja tõesti, mida rohkem töötunde, seda väsinud, seda närvilisem, tülpinum...et jah see on ka kindlasti üks põhjus. Ja...ee... mõjutavaks on ka neil oma eraelu.

Nüüd räägime ettevõtte sisesest õhkkonnast, kuhu me ka otsapidi juba jõudsime. Seega milline on Cafe Truffe õhkkond sinu arvates töötajaskonda silmas pidades?

(Mõttepaus)...Üldjoontes ma ikkagi arvan, et õhkkond on hea.

Miks sa nii arvad?

(Mõttepaus)...No ma ei tea, mulle tundub, et te ikkagi olete seal justkui ma vaatan teid kõiki eraldi, et teenindajaid ja kokkasid, et siis...teil on selline hea seltskond ja ma arvan, et enamus nagu tahab tulla tööle, mitte nii et ta mõtleb...et oi ma vist täna ei tahaks tulla. Ma arvan, et me oleme tööd teinud et need inimesed, kes meile väga ei sobi, need on lihtsalt lahkunud, et see keskkond oleks sihuke mõnus ja...ja töölekutsuv.

Järgmine küsimus oleks olnud, et kuidas mõjutab selline õhkkond töö tegemist, aga selle sa ütlesid vist suuresti juba ära.

Ma arvan, et ikkagi hästi. Kõik käivad ikkagi sellepärast, et...ma ei saa öelda, et kõik käivad sellepärast, et seal on töötada väga mõnus ja et te kõik nagu väga tahate, vaid käiakse ka tööl sellepärast, et elus hakkama saada.

Kas see õhkkond on alati selline olnud?

Kui kuue aasta jooksul võtta, siis ei.

(Paus)..Ehk siis see on muutunud?

Jaa, see on muutunud paremaks.

Ja selle põhjused on?

Ma arvan, et ma olen sellega väga palju tööd teinud.

Kas õhkkond läbi organisatsiooni on ühesugune või eristub mingeid rühmi? Kui jah, siis milliseid rühmi ja kuidas nad täpsemalt eristuvad?

Meil on kindlasti neid gruppe...kas või see sama köök ja nõudepesu, et kui seal tekib ikka mingi ütlemine ära, siis on see õhkkond täiesti rikutud, kuna keegi on väga kaudu solvunud ja siis teisel on võib-olla paha, püüab seda asja siluda, aga see teine, kes on solvunud, ei suuda andeks anda ja võib-olla päevi kestab selline halb õhkkond, et ei ole kummalgi osapoolel hea olla.

Ja kas see eristumine mõjutab ka töötegemist?

Kindlasti.

Kuidas?

No näiteks toon selle sama kööginäite...et kui nõudepesija tassib neid nõusid sinna neile ette, siis mingi hetk ta lihtsalt mõtleb, et tassige ise või aeglustab oma tööd, et lihtsalt pidurdada sellega kööki...et nagu teistpidi kätte maksta...ja...ja teeb seda töötasapinnal, mida tegelt ei tohiks üldse teha...tegelikult tänu sellele läheb terve süsteem ju paigast ära...et kui köök ei saa kiiresti, ei saa teenindaja kiiresti ja ongi põhimõtteliselt.

Mõtles oma eelnevatele töökohtadele ja sealsele õhkkonnale. Millised on erinevused ja nende põhjused?

Kui ma oma esimest töökohta mõtlen, siis...seal oli küll meil...mingid sellised...liidrid või kuidas ma ütlen, et kes...kes mingil määral...olid võib-olla grupid tekkinud, kes lõhestasid...

Grupid seega töötajate vahel, kes oleks pidanud olema ühes grupis?

Jah absoluutselt, ja seal olid mingid sellised võib-olla...põhimõtteliselt need...tugevam grupp siis tundiski ennast hästi ja nõrgem nende varjus võib-olla oli siis selline...ei tundnud ennast hästi tänu sellele ja töö võib-olla ei laabunud, kartis et kas ma teen ikka asju õieti...võib-olla selline...aga see publi koht, seal oli küll kõik hästi...ei olnud mingeid...õhkkond oli hästi tore ja puhas.

Ja nende erinevuste põhjused?

Ma arvangi, et ühes oli palju töötajaid ja teises oli pigem vähe.

Kas Truffes annaks õhkkonda ka kuidagi paremaks muuta ja kuidas? Mis sinu arust teha saaks?

Annaks ikka...et see ongi ikka jälle selline rääkimise ja mingi suunamise teema. Et ma võib-olla kasutaks isegi võib-olla mingi psühholoogi abi näiteks...et lihtsalt räägiks inimsuhetest ja

sellistest asjadest.(Mõttepaus) Mõelda sellele, et...et ainult minu töö ei ole tähtis, vaid kõik teised teevad ka tööd ja on sama raske ja nad teevad...iga inimene mõtleb, et minu töö on raskem, mida mina teen...aga tegelikult, tuleks mõelda seda, et ainult minu töö ei ole raske, vaid kõik teevad tööd ja kõigil on raske...siis sellest nagu arusaada.

Lõpetuseks räägime siis sellest, kuidas Cafe Truffes otsuseid vastu võetakse ja kes seda teeb. Milliseid otsuseid võtab Trufes vastu omanik?

(Mõttepaus)...No meil on see omanike ring, et tegelikult kolmekesi...võetakse need otsused vastu...enamjaolt ütleme palgaküsimused...siis sellised edutamise asjad, et kui keegi saab kõrgemale positsioonile...menüümuutused.

Kuidas need otsused sünnivad?

Koosoleku vormis või kokkuistumise vormis.

Ja otsuste tegemisse keda ta kaasab?

Juhatuse liikmed

Milliseid otsuseid võtab Cafe Trufes vastu juhataja?

Väga palju jooksvaid otsuseid, mis...mis ütleme puudutavad igapäevast tööd...(pikk mõttepaus). Ega ma päris üksinda selliseid raskemaid otsuseid ikkagi ei otsusta...käib kooskõlas ikkagi juhatuse liikmetega. Kõik sellised jooksvad küsimused, mis on vaja päeval ära...lahendada...need kindlasti...et see ei puuduta nüüd omanike ringi...aga kõik mis vähegi puudutab...finantsküsimusi näiteks, et need käivad ikkagi läbi juhatuse, kuna me oleme kõik nii paiksed, me oleme kohapeal olemas, siis meil ei ole väga keeruline omavahel suhelda ja ütleme korraks läbi rääkida ja...

Kuidas need otsused sünnivad, kui me nüüd jätame selle juhatuse ringi kõrvale, millest me juba omaniku juures rääkisime, aga need igapäeva otsused...üks ja jooksvalt?

Mhm

Kas sa mõnikord ka kedagi kaasad nendesse igapäeva otsustesse?

Jaa kindlasti, ükskõik kumb mul neist olemas on, arutan kõigepealt läbi, aga tihti on ka nii, et ma teen ise.

Aga kaasamise kohapealt sa alluvaid otsuste tegemisse?

Jaa, kindlasti. Näiteks laudade ülespanemisel või mida iganes, mis on jooksvad asjad, mis puudutavad teenindust ja...loomulikult.

Milliseid otsuseid võtab Truffes vastu peakokk ja kuidas tema otsused sünnivad?

No menüüosas onju tegelikult teise peakokaga, või noh omanikuga, et nad arutavad läbi, proovivad läbi, nii see sünnibki...kauba tellimised teeb kõik ise...tihti on niimoodi, et mina suunan näiteks võib-olla hankija osas, kui ma näen, et kusagilt saab odavalt, siis ma...selles osas on meil peakokaga koostöö.

Ehk siis keda peakokk oma otsustesse kaasab..sind ja tihti ka omanikku ehk teist peakokka?

Ja kindlasti ka kokkasid, et nad omavahel ka räägivad ju, mida paremini teha ja..

Teenindust?

Kindlasti, sest ju tehakse neid...alati kui on uus menüü, siis teenindaja saab toidud läbi proovida ja saavad oma arvamuse kujundada, mis nad sellest arvavad.

Millised otsuseid võtab vastu teenindusjuht ja kuidas tema otsused sünnivad?

(Mõttepaus)...No temaga on ka eelkõige nii, et ta enamjaolt konsulteerib omanikega, et...päris selliseid volitusi mina talle andnud ei ole, et ta võiks kõike sajabrotsendiliselt ise otsustada ja teha.

Ehk siis tema otsused sünnivad suuremalt jaolt koostöös juhatusega?

Jah, absoluutselt...et kõik oma ideed ja otsused arutab ta läbi.

On ka mingeid otsuseid, mida ta iseseivalt täitsa vastu võtab jooksvalt?

Kindlasti.

Ja need siis on millised otsused?

No ikka pigem sellised... ee, jooksvad asjad.

Kas ta kaasab ka nendesse kedagi, nendesse nii-öelda jooksvatesse küsimustesse?

Kaasab ikka, ma arvan, et teenindajaid tihtipeale ju, et see ju tegelikult käibki koostöös teenindajatega ju...tema töö.

Selge. Kas üldse ja milliseid otsuseid võtavad ettevõttes vastu töötajad?Kuidas nende otsused sünnivad?

Ikka võtate vastu otsuseid, no näiteks kas või kliendi rahulolu, kuidas seda lahendada, ses mõttes, et kui ta pole rahul, siis te ju ise mõtlete, kuidas ma antud hetkel seda asja parandada saaksin. Üks näide sellest...kas või laudad, mida on vaja katta...väga tihti saavad ju teenindaja ise väga hästi hakkama otsustada mida, kuidas ja kuhu. Kauba tellimine minu arust on ka see otsus, mida teenindajad ise panevad paberile ja see jõuab siis kellenigi, kes seda teostab.

Selge. Kui sa mõtled eelnevatele töökohtadele ja sellele, kuidas seal otsuseid vastu võeti, milliseid erinevusi sa näed ja mis nende erinevuste põhjustajateks on?

(Pikk mõttepaus)...seal oligi kuidagi niimoodi, et kõik jooksvalt kuidagi sujus, et igaiüks teadis, mida ta tegi, igal ühel olidki nagu volitused, et kui...kui ta ei olnud hetkel oma töökohas ja oli vaja kusagil muid asju otsustada ja teha, siis ta tegi seda...see oli kuidagi voolav ja kõik teadsid põhimõtteliselt kõike, mis nad pidid tegema ja keegi eriti kedagi ei pidurdanud väga ei suunand.

Lastemaailmas?

Seal oli niimoodi, et see kett algas tegelikult...Lastemaailm oli üks lüli mingist suurest lülist ja siis see...need otsused tulid nii...hästi hierarhiliselt...juhatajalt asetäitjateni ja nendelt edasi müüjatele ja kassapidajatele siis.

Ehk siis töötajatel oli väge vähe ja ainult jooksvad otsused?

Põhimõtteliselt töö tegemine.

Selge. Mida võiks Cafe Truffes otsustamise juures muuta?

Noo...ma muudaks seda, et...mulle tundub vahepeal, et otsustajaid on liiga palju ja see tekitab sellist segadust ja et on liiga palju antud võimalust otsustada.

Põhjenda natuke.

Võib-olla need otsused ei ole väga...ei ole nagu lahti seletatud väga seda, mida nagu keegi võib otsustada, et võib-olla pigem see, et...ma ütleks isegi seda, et omanike ringis ei ole...mmm...jäänud pidama kindel sõna, et kui näiteks oleme öelnud, et see inimene võib teha seda, siis keegi meist arvab, et ei, ta võiks rohkem teha ja siis tekivad sellel alal sellised põhimõtteliselt arusaamatused, et miks nagu tal on sellised volitused. Selline ebakõla võib-olla meie...meie seas, et vahepeal annab mõningatele inimestele selliste otsuste tegemisi, mida võib-olla ei peaks tegema.

See olukord peaks olema natuke rohkem nagu reglementeeritud ehk siis kõigil on teada, milliseid otsuseid ta võib teha, milliseid ei või, millised otsused peaks ta kohe suunama kuhugi edasi.

Jahm, täpselt, et see võiks nagu rangem olla...et meil on selline vaba...vabamas piiristikus ongi et võib-olla mõni arvab, et talle on antud hästi suured volitused.

Selge. Suur aitäh sulle, sinuga oli väga huvitav vestelda. Kuidas sulle vestlus tundus? Kas mõni küsimus oli raske? Kas midagi jäi küsimata, millest sa siiski rääkida sooviksid? Või tahaksid sa midagi lisada?

Ei... ma arvan et ei olnud rasked aga kui ma oleksin võib-olla saanud natuke rohkem läbi mõelda. Võib-olla oleksid vastused tulnud natuke paremad või nii...kuigi no ega ma rääkisin praegu ka nii nagu mul siit seest tuli või nii.

Aga kas on midagi mida sa sooviksid lisada?

Jah, mul vahepeal kui sa selle otsustamise kohta vaata küsisid, siis mul tuli meelde see, et tegelikult seal alguses kui ma seletasin, selle struktuuriga noh, ma ütlesin et peakokk allub mulle, peakokk. Tema on ju ka tegelikult osanik ehk juhatuses... samas ta tuli meile sinna punkti nagu hiljem juurde...ma ei oska seletada... (mõttepaus) meil omanikuga sujub jube hästi ja tema nagu oma olemuselt ei ole ikka seal pundis sees, kuigi natuke nagu on ja tegelikult ju osanik meiega koos.

Kas sa veel midagi unustasid? Mõne töötaja?

Keda sa mõtled?

Cateringijuhti.

Oiii, kui piinlik! Tema mul jah... kuna ta töötab meil ju vaata alles nii vähe...ee, et siis jah...ja ta vaata pole majas ka üldse palju ja tegeleb ju veel Meat Marketi asjadega ja... ma täitsa unustasin ta välja oma jutuga.