

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

Kommunikatsioonimagistrite roll, positsioon ja töö sisu organisatsioonis

Bakalaureusetöö

Mari Vanatoa

Juhendaja: Triin Vihalemm (PhD)

Tartu
2010

Sisukord

Sissejuhatus	4
Empiirilised ja teoreetilised lähtekohad	6
Organisatsiooni kommunikatsiooni eesmärgid	7
Suhtekorralduse positsioon organisatsioonis	8
Suhtekorraldus erinevates majandussektorites tegutsevates organisatsioonides	9
Avaliku sektori organisatsioon.....	10
Suhtekorraldus äriettevõtetes	10
Väliskommunikatsioon.....	12
Sisekommunikatsioon	12
Probleemi seade. Uurimisküsimused	14
Metoodika	15
Tulemused	17
1. Millised on kommunikatsioonimagistrite ametinimetused?	17
2. Töö iseloom.....	18
2.1. Millised on tööülesanded?.....	18
2.2. Meeskonnatöö	21
3. Positsioon organisatsioonis, osalus, sisendid tööks, loovus ja initsiatiiv.....	29
3.1. Milline on suhe juhiga ja kui oluliseks peetakse kommunikatsiooniinimest organisatsioonis?	29
3.2. Kui palju ja mil määral on kommunikatsioonimagistritel võimalik organisatsiooni otsustes kaasa rääkida ja neid mõjutada?	32
3.3. Kust tulevad sisendid tööks?	37
4. Kommunikatsiooniprofessionaalide prototüübid	39
Äriettevõtte tipp- või valdkonnajuht	39
Avaliku sektori organisatsiooni kommunikatsioonijuht	40
Äriettevõtte kommunikatsioonijuht.....	40
Suure organisatsiooni pressiesindaja.....	41
Kommunikatsioonibüroo juht/omanik	42
Kommunikatsioonibüroo spetsialist/konsultant	42
Rahvusvahelise organisatsiooni kommunikatsioonispetsialist.....	42
Ajakirjanik.....	43
Järeldused ja diskussioon	44
Kokkuvõte	52
Summary	54

Kasutatud kirjandus	56
Lisad	57
Lisa 1. Küsitluskava	57
Lisa 2. Tabel 3. Sisuanalüüsi kategooriad	58
Lisa 3. Joonis 1. Kommunikatsioonimagistrite paiknemine mõttelisel prototüüpide väljal	82

Sissejuhatus

Antud töö „Kommunikatsioonimagistrite roll, positsioon ja töö sisu“ kuulub kolmest bakalaureusetööst koosnevasse sarja, mille eesmärgiks on saada sisendinfot kommunikatsioonijuhtimise magistriprogrammi arenduseks. Sarja eesmärgiks on kaardistada, milline on ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudi kommunikatsioonimagistrina lõpetanud spetsialistide tänane töö – millised on nende erialased probleemid ja väljakutsed, kuidas nad tunnetavad oma professionaalset rolli erinevates organisatsioonides ning kuidas hindavad lõpetanud instituudis läbitud magistristuudiumit.

Uurimistööde sari põhineb 15-l süvaintervjүүл, mis tehti seitsme ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudi avalikkussuhete ja teabekorralduse kutsemagistrikava (lõpetanud aastatel 2005-2009) ja kaheksa kommunikatsioonijuhtimise magistrikava (lõpetanud aastatel 2008-2009) lõpetanutega. Üldkogumisse võeti kõik, kelle töö on seotud meedia ja kommunikatsiooni valdkonnaga. Valimi koostamisel jäeti välja vilistlased, kes on juba niigi panustanud instituudi õppetöösse. Lõplikust valimist jäid välja ka need, keda ei saanud kätte või kellele intervjuerimise ajaperiood ei sobinud välismaal viibimise vm põhjustel.

Ühine intervjuu küsitluskava töötati välja kogu uurimiserühma peale, iga rühma liige viis läbi 5 intervjuud. Analüüsil on iga bakalaureusetöö keskendunud erinevale alateemale. Kasutatud on kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit.

Bakalaureusetöö esimeses osas mõtestan lahti töös kasutatavad üldised teoreetilised mõisted nagu kommunikatsioonimagistrid, suhtekorraldus, kommunikatsioonijuhtimine ja professionaalsed profiilid. Kuna tulemuste peatükis kirjeldan kommunikatsioonimagistrite intervjuude põhjal, millist tüüpi organisatsioonidesse nad kuuluvad, siis pidasin vajalikuks teooria osas selgitada erinevatele teoreetikutele tuginedes alapeatükkidena järgmised teemad: organisatsiooni kommunikatsiooni eesmärgid, suhtekorralduse positsioon organisatsioonis, suhtekorraldus erinevates majandussektorites tegutsevates organisatsioonides, välis- ja sisekommunikatsioon.

Töö teises ja kolmandas osas on kirjeldatud bakalaureusetöö uurimismeetodeid ning -küsimusi. Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks on läbi viidud süvaintervjүүd ja saadud materjali analüüsiks on kasutatud kvalitatiivset sisuanalüüsi meetodit. Valimi

ettevalmistamisel ja osaliselt ka hilisemal andmete tõlgendusel on kasutatud organisatsioonide veebe.

Bakalaureusetöö neljas osa keskendub intervjuu tulemuste analüüsile, kus tulemused on jaotatud nelja suuremasse sisuanalüüsi kategooriasse: kommunikatsioonimagistrite ametinimetused, töö iseloom ja peamised tööülesanded; meeskonnatöö; positsioon organisatsioonis; erinevate prototüüpide avamine. Tulemuste peatükis analüüsin sisuanalüüsi kategooriaid eraldi ning kokkuvõttev tabel on esitatud Lisas 2. Iseotsustusruumi suuruse kohta on koostatud eraldi tabel ning on esitatud Lisas 3.

Töö eelviimases osas on empiirilise uurimuse põhjal tehtud üldistused ja järeldused. Viimane osa on kokkuvõtte.

Empiirilised ja teoreetilised lähtekohad

Kuna antud bakalaureusetöö kaardistab kommunikatsioonimagistrite positsiooni ja tegevust erialasel tööturul, siis mõtestan lahti uuringu subjektide, õpitud eriala ning erialase tegevusega seonduvaid põhimõisteid.

Mõistet **kommunikatsioonimagistrid** kasutan uuringu subjektideks olevate nii (uue) kommunikatsioonijuhtimise kui ka (vana) avalikkussuhete ja teabekorralduse magistrikava lõpetanute kohta. Kuna kommunikatsioonijuhtimine (*communication management*) ja suhtekorraldus (*public relations*) on programmidest lähtuvad kõige otsesemad erialased rakendused tööturul, siis avan esmalt nende terminite sisu.

Suhtekorraldus (public relations) on järjepidev ja plaanipärane tegevus, et luua ja säilitada kahepoolsed heatahtlikud suhted organisatsiooni ja avalikkuse vahel (Black 1993). On ka teistsuguseid variante suhtekorralduse tõlgendamiseks: suhtekorraldus on kunst ja teadus, mis loob tõesel ja täielikul informatsioonil baseeruva vastastikuse mõistmise kaudu harmoonia organisatsiooni ja tema tegusemiskeskonna vahel (Black 1993).

Kommunikatsioonijuhtimise termin on võrreldes suhtekorralduse terminiga vähem kasutuses. Kommunikatsioonijuhtimise terminit kasutatakse märgatavalt harvemini, peamiselt metaterminina, mis haarab enda alla mitmeid omaette aladistsipliinidena väljakujunenud kommunikatsioonivaldkondi. Näiteks “Journal of Communication Management” (JCM) eristab järgmisi valdkondi: organisatsiooni kommunikatsioon (*corporate communications*), avalikkussuhted (*public relations, public affairs*); suhted töövõtjatega (*workforce communications*), kliendisuhted (*customer relations*), brändijuhtimine (*corporate brand management*), organisatsiooni sotsiaalne vastutus (*corporate social responsibility*), sisekommunikatsioon (*internal communications*), investorsuhted (*investor relations*), riski- ja kriisikommunikatsiooni juhtimine (*crisis and risk management*), keskkonna- ja kogukonnasuhted (*environmental and community relations*).

Osa definitsioone käsitlevadki suhtekorraldust kommunikatsioonijuhtimise ühe alategevusena: **kommunikatsioonijuhtimine** on kunst ja sotsiaalteadus, mis analüüsib trende, ennustab nende tulemusi, konsulteerib organisatsioonide liidreid ja viib suhtekorralduse kaudu ellu tegevuskavasid, mis teenivad nii organisatsiooni kui ka avalikkuse huve (Mexican Statement 1978). On ka definitsioone, mis käsitlevad suhtekorraldust ja

kommunikatsioonijuhtimist sünonüümidena : **Suhtekorraldus kui kommunikatsiooni juhtimine** organisatsiooni ja tema sihtgruppide vahel (J. E. Grunig ja T. Hunt 1984).

Töös kasutatud teoreetilistes ja empiirilistes allikates on pigem välja arendatud just erinevad konkreetsed aladistsipliinid (sisekommunikatsioon, kriisikommunikatsioon jne). Neid kommunikatsiooni alavaldkondi käsitletakse nii kommunikatsioonijuhtimise kui suhtekorralduse sildi all. Ka Eesti tööturul pole suhtekorraldus ja kommunikatsioonijuhtimine omavahel eristatud – ametinimetustena esinevad sagedamini suhtekorraldaja, kommunikatsioonijuht, kommunikatsioonispetsialist, pressiesindaja, kusjuures nende tööülesanded ja vastutusvaldkonnad võivad tegelikult olla väga sarnased. Intervjuudes kogutud empiirilise materjali süstematiseerimisel ja tõlgendamisel on seega nii suhtekorralduse kui kommunikatsiooni(juhtimise) termineid käsitletud sünonüümidena toetudes kasutatud teoreetilistele ja empiirilistele allikatele.

Töös kasutatakse kommunikatsioonimagistrite rolli, positsiooni ja töö sisu analüüsimisel ja üldistuste tegemisel ka terminit “**professionaalsed profiilid**”. Termin “professionaalne” on töös kasutusel kui “erialale, kutsealale vastav” ja selle all mõistetakse antud töös kommunikatsiooniga seonduvaid ameteid organisatsioonis. Kuna kommunikatsioonijuhtimine, suhtekorraldus ja muud seonduvad erialad ei ole litsentseeritud, siis ei saa eriala, selle alla kuuluvaid ametinimetusi, tegevusi ega norme üheselt määratleda. Käesoleva töö eesmärgiks on Tartu Ülikooli kommunikatsioonimagistrite ametinimetusi ja tööd kirjeldada, kaardistada ning süstematiseerida.

Organisatsiooni kommunikatsiooni eesmärgid

Selleks, et kommunikatsioonimagistrite rolli, tööülesandeid ja initsiatiivikut töökohal määrata, hinnata ja analüüsida, lähtun selle eriala Eestis enam levinud normatiivsetest kontseptsioonidest. Äripäeva „Kommunikatsiooni käsiraamatu“ (2009) järgi tegeletakse organisatsioonis aktiivselt kommunikatsiooniga peamiselt järgmistel eesmärkidel: kommunikatsioon peab toetama organisatsiooni põhitegevust sihtgruppide informeerituse ja välise kommunikatsiooni abil ning kaasama töötajaid sisekommunikatsiooni abil organisatsiooni eesmärkide saavutamisse.

Kuna tulemuste peatükis analüüsin kommunikatsioonimagistrite igapäevategevusi, siis toon võrdluseks välja Äripäeva „Kommunikatsiooni käsiraamatu“ (2009) loetelu organisatsiooni kommunikatsiooni tegevustest: organisatsiooni sõnumite formuleerimine, teabelevi ja sõnumite esitamise organiseerimine, informeerimise kasutamine organisatsiooni ja tema

toodete või tegevuse esitlemisel, organisatsiooni imago loomine ja arendamine, organisatsiooni visuaalse identiteedi järgimine ja arendamine, organisatsioonile oluliste kontaktide loomine ja hoidmine, organisatsiooni sisekultuuri kujundamine, hoidmine ja arendamine, teabe hankimine ning juhtkonna informeerimine organisatsiooni puudutava avaliku arvamuse eelistustest ja selle muutumisest.

Organisatsiooni kommunikatsioonil on firma põhitegevust toetav funktsioon. Selle abil hoolitsetakse, et ettevõttel oleks tema positiivsetel külgedel põhinev imago, avalikkusel ja töötajatel oleks piisavalt informatsiooni ettevõttest ja tema tegemisest ja et atmosfäär, kus võetakse vastu ettevõtte jaoks olulisi otsuseid, oleks positiivne. Kui kõik need tingimused on täidetud, saab juhtimine, tootmine, turundus jne teha otsuseid, mis tagavad ettevõttele edu. Viimase tagatiseks on ka nimetatud otsuste eelnev analüüs kommunikatsiooni seisukohast ehk milline peaks olema otsus vastavalt sihtrühma ootustele. **Firma kommunikatsiooni ülesanne on tagada sihtgruppide informeeritus, firma spetsiifiline imago ning organisatsiooni adekvaatne reageerimine teda puudutavates küsimustes** (Kommunikatsiooni käsiraamat 2009).

Suhtekorralduse positsioon organisatsioonis

Kuna eelnevalt juba mainisin, et Eesti tööturul pole suhtekorraldus ja kommunikatsioonijuhtimine omavahel eristatud – ametinimetustena esinevad sagedamini suhtekorraldaja, kommunikatsioonijuht, kommunikatsioonispetsialist, pressiesindaja – siis on ka suhtekorraldaja positsiooni organisatsioonis väga raske üheselt määratleda. Kuna järjest tiheneva konkurentsi tõttu majanduskeskkonnas, on nii era- kui ka avaliku sektori organisatsioonid hakanud üha enam panustama aktiivsele suhtekorraldustegevusele. Vaadeldes Eesti PR-turgu, on areng jõudnud sellisesse faasi, kus turul tegutsevad järjest enam spetsialiseeruvad suhtekorraldajad, kes on jõudnud juba ühiste tegevuspõhimõtete määratlemiseni ja kutseorganisatsioonide moodustamiseni.

Äripäeva „Kommunikatsiooni käsiraamatu“ (2009) järgi on maailmapraktikas suhtekorraldajad paigutatud organisatsioonis peamiselt kahel viisil: suhtekorraldusüksus tippjuhi otsealluvuses ja suhtekorraldusüksus turundusüksuses.

Esimest varianti peetakse paremaks suuremate struktuuride puhul, kus on palju tasandeid, mistõttu info liikumine on keerukas. Organisatsiooni tippjuhi otsealluvuses saab suhtekorraldaja piisavalt materjali oma tööks ning tal on piisavalt volitusi suhtlemiseks eri tasandi töötajatega. Samuti annab selline paiknemine struktuuris paremad operatiivtöö

võimalused ning adekvaatsema käitumise kriisiolukordades. Seda toetab J.E Grunig (1992) väites, et organisatsioonid saavad olla efektiivsed, kui nad määratlevad oma eesmärgid, mis on sobilikud strateegilistele sihtrühmadele ja organisatsioonis kommunikatsiooni eest vastutav juht kuulub juhtkonda. Ideaalne on Grunigi (1992) järgi olukord, kus PR-töötaja või -osakond uurib keskkonda ja toob järjepidevalt sihtrühmade sõnumeid otsustamisprotsessi (*ibid*).

Suhtekorraldaja paigutamine turundusallüksusesse on õigustatud juhtudel, kui organisatsioon vajab väga tugevat toodete-teenuste müügitegevust. Sellisel juhul võetakse tööle turunduskommunikatsiooni spetsialist ning ta tegutseb juba spetsiifiliselt oma oskuste ja teadmistega organisatsiooni turundustegevuse heaks ja arendamiseks. Selline positsioneerimine võib välistada kogu organisatsiooni suhtlemisprotsessiga tegelemise, sest suhtekorraldaja võib olla üld- ja strateegilisest infost liiga kaugele paigutatud. On tekkinud nn vahefilter turundusallüksuse juhi näol.

Ametikoha positsioneerimine organisatsiooni struktuuris ei anna siiski head ülevaadet selle kohta, kuidas kommunikatsiooni kommunikatsioonivaldkonna juht või spetsialist tegelikult osaleb organisatsiooni otsustusprotsessides. Seetõttu olen empiirilise materjali analüüsis lisaks ametikoha positsiooni näitajale kasutanud ka grupilise otsustamisprotsessi eri võimaluste tüpoloogiat:

- Otsustajad, kellel on muuhulgas võim määrata otsustusprotsessi ja teha kõrgeimaid valikuid organisatsioonis;
- Ettepanekute tegijad, kelle võim piirdub soovitude tegemisega;
- Ekspertid ja konsultandid, kes annavad sisendiandmeid modelleeritava probleemi analüüsi struktuuri ning annavad nõu probleemi tunnetusmeetodite valikul;
- Soodustajad, kes ei osale otseselt otsustamisprotsessis, kuid soodustavad ekspertide koostööd (Vari ja Vecsenyi 1984)

Antud tüpoloogiat olen adapteerinud kirjeldamiseks intervjueritud kommunikatsioonijuhtide ja spetsialistide positsiooni suhetes organisatsiooni juhtkonnaga ning nende nõ otsustamise ruumi.

Suhtekorraldus erinevates majandussektorites tegutsevates organisatsioonides

Oma töös eristan avaliku ning ärisektori ja kommunikatsioonispetsialisti- või juhina töötamist. Ärisektori all toon eraldi tüübina välja kommunikatsiooniagentuurid. Järgnevat

alapeatükkides kirjeldan iga asutuse olemust. Broom ja Dozier (1985) jagavad oma uuringute tulemusel asutused samuti avaliku- ja erasektori organisatsioonideks ning kommunikatsiooniagentuurideks. Teoreetiliselt on väga lihtne inimesi antud kategooriatesse määrata, kuid tegelikult ei pruugita oma rolle täpselt nii mängida nagu käsikirjas ette kirjutatud.

Avaliku sektori organisatsioon

Avaliku sektori organisatsioonid esindavad riiki ja tegutsevad kodanike heaks. Tavaliselt on avalikus sektoris kommunikatsiooniosakonnad paigutatud organisatsioonis juhtkonna lähedale, kuna info jagamine pole võimalus, vaid peamine tööülesanne (European Communication Monitor 2009). Eesti kontekstis on avaliku sektori kommunikatsioonispetsialisti oskustena eeskätt käsitletud erinevate meediumide kasutuse oskust, sõnumite arusaadavaks “tõlkimist” ning oskust korraldada organisatsiooni infovood nii, et kõneisikutel oleks adekvaatne info alati olemas (Äripäeva Kommunikatsiooni käsiraamat 2009).

Suhtekorraldus äriettevõtetes

Kui avalikus sektoris on suhtekorralduse peamine eesmärk levitada informatsiooni ja luua tagasisidesüsteem, siis äriorganisatsioonis peab suhtekorraldus aitama lisaks suurendada ka ettevõtte kasumit. Suhtekorraldust ärimaailmas võib defineerida kui püüdlusi saavutada avalikkuse tähelepanu, et arendada toodet või tegevust ning edendada müüki. Mida võimsam on organisatsioon, seda rohkem mõjutab tema käekäik keskkonda ning seda enam muutub tema tegevus avalikuks asjaks, seega peaks äriettevõtte kommunikatsioon ideaalis arvestama ka avalike huvidega. Üha sagedamini on erinevates organisatsioonides päevakorral avatuse ja suletuse küsimus. Heaks tooniks on kujunenud “olla avatud”, realselt on seda aga raske saavutada.

Teoreetikute Grunigite (1992) järgi on efektiivset suhtekorraldust võimalik teha ainult siis, kui suhtekorraldusfunktsioon on kaasatud organisatsiooni tippjuhtimisse – strateegiliste otsuste tegemise juurde. Kui suhtekorraldust tipptasemel ei aktsepteerita, siis vaid tehnilis-taktikalisel tasandil ei saa PR-töötaja olla efektiivne. Üks võimalus on kindlasti väärtustada enda jaoks suhtekorralduse funktsioon võrreldes seda finantsvaldkonna vajadusega igas väärikas ettevõttes.

Organisatsiooni tüüp määrab, milline on suhtekorralduse roll äriettevõttes. Organisatsiooni koondatus, formaalsuse aste, kihistumine ja keerukus mõjutavad suhtekorraldust. Nii on väiksema hierarhiaga organisatsioon (ingl *flat organisation*) paindlikum ja väiksem kihistumine aitab sõnumeid kiiremini levitada. Ettevõtte suhtekorraldust mõjutab ka väliskeskkond. Tegutsemiskeskkond ehk sihtrühmad, kultuuriline ja geograafiline keskkond, majandus- ja sotsiaalne keskkond, ei allu tihti organisatsiooni kontrollile, kuid mõjutavad organisatsiooni palju. USA suhtekorralduse teoreetik professor L. Grunig (1992) on öelnud, et mida rahutum on keskkond, seda paindlikum peab olema organisatsiooni suhtekorraldus.

Suhtekorraldusagentuur

Kuna kirjeldan alapeatükis „Kommunikatsiooniprofessionaalide prototüübid“ eraldi ka suhtekorraldusagentuuride tööd, siis toon välja järgnevalt kommunikatsioonibüroode olemuse.

Esimesed suhtekorraldusagentuurid loodi Eestis 1994.–1995. aastal seoses piisava hulga eraettevõtete tekke ning tootjate ja teenusepakkujate konkurentsi kasvuga. (Kommunikatsiooni käsiraamat 2009). Suhtekorraldusagentuurid jagunevad peamiselt kahte gruppi: suhtekorralduse kitsamale valdkonnale spetsialiseerunud ning täispakett-teenust pakkuvad agentuurid.

Organisatoorses mõttes on suhtekorraldusagentuur sarnane ühelt poolt advokaadi- ning konsultatsioonifirmaga ja teiselt poolt reklaamiagentuuriga. Seega võib suhtekorraldusagentuuri tegevuse jaotada kahte ossa: konsultatsioon ning äriteenus ehk nn täidesaatev tegevus. Tavaliselt kombineerib suhtekorraldusagentuur koostöös kliendiga mõlemat poolt.

Anglo-ameerika traditsioonis nimetatakse agentuuri suhtekorraldusspetsialisti-klienditeenindjat projektijuhiks (*account manager* või *account executive*). Tavaliselt tegeleb ühe kliendiga mitu projektijuhti (2–4), kellest üks on meeskonna juhi ning kliendi jaoks peamise kontaktisiku rollis. Teiste funktsioon on eelkõige toetav.

Erinevate sektorite analüüsi on kasutatud eelkõige antud bakalaureusetöö viimases peatükis „Kommunikatsiooniprofessionaalide prototüübid“ ning sektorjaotuse abil on koostatud ka koondtabel „Lisa3. Joonis1. Kommunikatsioonimagistrite paiknemine mõttelisel prototüüpide väljal.

Peaaegu oluliseks mõtestada lahti ka välis- ja sisekommunikatsiooni mõiste teoreetilistes lähtekohtades, kuna see aitab selgitada antud bakalaureusetöö tulemuste osa prototüüpide loomise ja süstematiseerimise aluseid.

Väliskommunikatsioon

Äripäeva “Kommunikatsiooni käsiraamat” (2009) määratleb väliskommunikatsiooni peamise eesmärgi: organisatsiooni põhitegevuse toetamine soodsa imago ning sihtgruppidega vastastikusel mõistmisel rajanevate suhete kaudu. Seega on kogu suhtekorralduse selle poole peamine funktsioon teavitada inimgrupe, kes moodustavad organisatsioonile olulised sihtrühmad, organisatsiooni arengust, plaanidest, toimimisest, otsustest, temas töötavatest inimestest ning ka organisatsiooni seisukohtadest ühiskonda laiemalt puudutavates küsimustes.

Sõnumite edastamine massimeedia kaudu on suhtekorralduses üks peamisi teavitamise ning suhtluse vorme. Meediasuhted on nii organisatsiooni poolt alustatud – proaktiivsed – kui ka reaktiivsed, meediapoolsetele päringutele vastamine. Veel on oluline erineva sisuga trükiste ja brošüüride välja andmine. Oluline kanal organisatsioonile tähtsate sihtgruppidega suhtlemisel on mitmesugused tähtsündmusi tähistavad üritused, kuhu kutsutakse mingi sihtgrupi olulisemad esindajad. Tüüpiline näide on firma aastapäevavastuvõtt, kuhu tavaliselt oodatakse tippkliente, äripartnereid ja võtmeisikuid riiklikes institutsioonides. Tihedamate personaalsete kontaktide loomiseks korraldatakse organisatsioonide ühiseid spordiüritusi, perepäevi, tähtpäevi ning ühiseid vabaaja harrastusi. Aktiivne juhtkondade isiklik suhtlemine toimub messidel. Konkreetsete ärisuhete loomiseks korraldatakse kliendipäevi ja muid turundustegevusega seotud üritusi. (Kommunikatsiooni käsiraamat 2009).

Sisekommunikatsioon

Organisatsiooni suhtekorraldus (ingl *internal communication*) on üks osa kogu ettevõtte või organisatsiooni kommunikatsioonitegevusest. Organisatsiooni suhtekorraldus ehk sisekommunikatsioon on valdkond, kus enim puutuvad kokku kommunikatsiooni ja personalijuhtimise funktsiooni vastutusalad, mistõttu eeldab efektiivne sisekommunikatsiooni planeerimine ja elluviimine tõhusat koostööd ettevõtte nimetatud funktsioonide vahel (Äripäeva Juhi käsiraamat 2007). Suhtekorraldaja informeerib asutuse töötajaid ja loob järjepideva infovahetusprotsessi töötajate ja juhtkonna vahel. Sisekommunikatsiooni eesmärk on suurendada töötajate motivatsiooni, rahulolu ja organisatsioonilojaalsust ning vähendada ebakindlust infohulga abil.

Kommunikatsioonijuhi roll on luua raamistik sisekommunikatsiooni toimimiseks, arendada ja hoida korras sisekanaleid, innustada inimesi sisesuhtluses osalema ning probleemidele lahendusi leidma.

Sisekommunikatsioonikanaliteks võivad olla koosolekud, infopäevad, seminarid, ettevõtte üritused, Intranet ja elektronpost, mida on näha ka tulemuste peatükis „Positsioon organisatsioonis, osalus, sisendid tööks, loovus ja initsiatiiv“.

Probleemi seade. Uurimisküsimused

Töö eesmärgiks on kirjeldada kommunikatsioonimagistrite professionaalseid profile ning kaardistada neid mitte üksnes ametinimetuste, vaid töö sisu, positsiooni ja rolli järgi. Käesoleva bakalaureusetöö „Kommunikatsioonijuhtimise magistrite roll, positsioon ja töö sisu organisatsioonis“ üks olulisi eesmärke on luua teatud nõ prototüüpide galerii – kirjeldused erinevate ametikohtade ja nendega kaasneva kohta, mida saavad oma tulevikuplaanide tegemiseks kasutada bakalaureuse üliõpilased ning õppetöö plaaneerimisel õppejõud. Prototüüpe saab vastavalt tööturu arengutele tasapisi täiendada ning lisada uusi juurde.

Bakalaureusetöö „Kommunikatsioonijuhtimise magistrite roll, positsioon ja töö sisu organisatsioonis“ vastab järgmistele uurimisküsimustele:

1. Millised on kommunikatsioonimagistrite ametinimetused?
2. Millised on kommunikatsioonimagistrite tööülesanded?
3. Kui palju ja kellega tehakse meeskonnatööd?
4. Milline on suhe juhiga ja kui oluliseks peetakse kommunikatsiooniinimest organisatsioonis?
5. Kui palju ja mil määral on kommunikatsioonimagistritel võimalik organisatsioonitsustes kaasa rääkida ja neid mõjutada?
6. Kust tulevad sisendid tööks?
7. Millised on kommunikatsiooniprofessionaalide prototüübid?

Metoodika

Peamiseks andmete kogumise meetodiks on süvaintervjuu, valimi ettevalmistamisel ja osaliselt ka hilisemal andmete tõlgendusel on kasutatud/kasutatakse organisatsioonide veebe. Süvaintervjuude küsitluskava hõlmab järgmisi teemasid: töö/ametialane identifitseerimine (praegune amet, igapäevased tegevused, osalus organisatsiooni otsustusprotsessis); pädevuste refleksioon (praeguse kommunikatsioonijuhtimise magistrikava järgi); tööalased väljakutsed ja rollikonfliktid; karjääri trajektoor; erialane identifitseerimine (kellena end määratletakse kaasaegses info- ja kommunikatsiooniruumis); suhted ajakirjanduse ja ajakirjanikega; hinnang magistriõpingutele. Täielik küsitluskava on esitatud **Lisas 1**.

Uurimistööde sari põhineb 15-l süvaintervjuul, mis tehti seitsme ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudi avalikkussuhete ja teabekorralduse kutsemagistrikava (2005-2009) ja kaheksa kommunikatsioonijuhtimise magistrikava (2008-2009) lõpetanuga. Üldkogumisse võeti kõik, kelle töö on seotud meedia ja kommunikatsiooni valdkonnaga. Valimi koostamisel jäeti välja vilistlased, kes on juba niigi panustanud instituudi õppetöösse. Lõplikust valimist jäid välja ka need, keda ei saanud kätte või kellele intervjuerimise ajaperiood ei sobinud välismaal viibimise vm põhjustel.

Ühine intervjuu küsitluskava töötati välja kogu uurimiserühma peale, iga rühma liige viis läbi 5 intervjuud. Analüüsil on iga seminaritöö keskendunud erinevale alateemale. Kogutud andmete analüüsimiseks on kasutatud kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit. Antud teema puhul on uurimistulemused jaotatud nelja suuremasse sisuanalüüsi kategooriasse: kommunikatsioonimagistrite ametinimetused, töö iseloom ja peamised tööülesanded vahetu tiim/peamised suhtluspartnerid, peamised tööülesanded, positsioon organisatsioonis ning erinevate prototüüpide avamine. Tulemuste peatükis analüüsin sisuanalüüsi kategooriaid eraldi ning kokkuvõttev tabel on esitatud **Lisas 2**. Iseotsustusruumi suuruse kohta on koostatud eraldi tabel ning on esitatud **Lisas 3**.

Süvaintervjuud viidi läbi 2009 a oktoobrist detsembrini 15ne ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudi avalikkussuhete ja teabekorralduse kutsemagistrikava ja kommunikatsioonijuhtimise magistrikava vilistlasega, kes said magistridiplomi perioodil 2003-2009. Valimi üldkogumiks olid kõik mainitud õppekavade lõpetanud ajaperioodil 2003-2009. Nimelise Internetiotsingu ja telefonikõnede tulemusel jäeti välja välismaal ja lapsepuhkusel viibijad., samuti inimesed, kes on integreeritud instituudi õppetöösse

(programminõukogu liikmed, praktikajuhendajad), samuti inimesed, kellega ei õnnestunud kontakti luua.

Struktuurselt oli valim järgmine:

Tabel 1. Intervjuude valim

Interv-juu nr	Majandussfäär	Ametikoht	Lühend analüüsis
1	Eraettevõtte	Turundusjuht	(1, era, keskastmejuht)
2	Avalik-õiguslik asutus	Teabejuht	(2, avalik, keskastme juht)
3	Eraettevõtte	Personalijuht	(3, era, keskastmejuht)
4	Eraettevõtte	Juhatuse esimees	(4, era, tippjuht)
5	Avalik-õiguslik asutus	Kommunikatsioonijuht	(5, avalik, keskastme juht)
6	Riigiasutus	Kommunikatsioonijuht	(6, avalik, keskastme juht)
7	Avalik-õiguslik asutus	Kommunikatsioonijuht	(7, avalik, keskastme juht)
8	Riigiasutus	Kommunikatsioonijuht	(7, avalik, keskastme juht)
9	Eraettevõtte	Kommunikatsioonijuht	(9, era, keskastme juht)
10	Eraettevõtte	Spetsialist	(10, era, spetsialist)
11	Eraettevõtte	Ajakirjanik (spetsialist?)	(11, era, spetsialist)
12	Riigiasutus	Spetsialist	(11, avalik, spetsialist)
13	Eraettevõtte	Omanik-tegevjuht	(12, era, omanik/juht)
14	Eraettevõtte	Kommunikatsioonijuht	(13, era, keskastme juht)
15	Eraettevõtte	Ürituste juht	(14, era, keskastme juht)

Tulemused

1. Millised on kommunikatsioonimagistrite ametinimetused?

15 kommunikatsioonimagistri intervjuu põhjal võis respondendid jagada üldistatult viieks ametinimetuste järgi: erasektori keskastme juhid, avaliku sektori keskastme juhid, erasektori spetsialistid, avaliku sektori spetsialistid ning eraettevõtete juhid/omanikud. Vastavalt ettevõtete spetsiifikale varieerusid intervjuueeritavate täpsed ametinimetused: teabejuht, turundusjuht, kommunikatsioonijuht, ürituste juht, personalijuht, spetsialist, juhatuse esimees, omanik-tegevjuht ja ajakirjanik.

Intervjuueeritavad on järjestatud juhuslikkuse alusel ning ei ole nimeliselt identifitseeritavad. Intervjuueeritavate koodid analüüsis on tuletatud järjestusest, majandussfäärist ning ametikohast.

Tabel 2. Uurimistöö intervjuueeritavate/ respondentide koodid

Nr	Kood analüüsis	Majandussfäär	Ametikoht	Programm ja lõpetamise aasta
1	1AKJ-kj09 (1, avalik, keskastmejuht)	Avalik-õiguslik Asutus	Teabejuht	Kommunikatsiooni-juhtimine 2008
2	2AKJ-km05 (2, avalik, keskastmejuht)	Avalik-õiguslik Asutus	Kommunikatsioonijuht	avalikkussuhted ja teabekorraldus 2005
3	3EKJ-km07 (3, era, keskastmejuht)	Eraettevõte	Ürituste juht	avalikkussuhted ja teabekorraldus 2007
4	4AKJ-kj09 (4, avalik, keskastmejuht)	Riigiasutus	Kommunikatsioonijuht	Kommunikatsiooni-juhtimine 2009
5	5EKJ-kj09 (5, äri, keskastmejuht)	Eraettevõte	Kommunikatsioonijuht	Kommunikatsiooni-juhtimine 2009
6	6ES-km05 (6, era, spetsialist)	Eraettevõte	Ajakirjanik	avalikkussuhted ja teabekorraldus 2005
7	7ES-kj09 (7, era, spetsialist)	Eraettevõte	Spetsialist	Kommunikatsiooni-juhtimine 2009
8	8AKJ-km08 (8, avalik, keskastmejuht)	Riigiasutus	Kommunikatsioonijuht	avalikkussuhted ja teabekorraldus 2008
9	9EKJ-km07 (9, äri, keskastmejuht)	Eraettevõte	Turundusjuht	avalikkussuhted ja teabekorraldus 2007
10	10EKJ-kj08 (10, äri, keskastmejuht)	Eraettevõte	Kommunikatsioonijuht	Kommunikatsiooni-juhtimine 2008

11	11EJ-kj08 (11, era, juht)	Eraettevõte	Omanik-tegevjuht	Kommunikatsiooni-juhtimine 2008
12	12ETJ-km06 (12, äri, tippjuht)	Eraettevõte	Juhatuse esimees	avalikkussuhted ja teabekorraldus 2006
13	13AKJ-km09 (13, avalik, keskastmejuht)	Avalik-õiguslik Asutus	Kommunikatsioonijuht	avalikkussuhted ja teabekorraldus 2009
14	14EKJ-kj08 (14, äri, keskastmejuht)	Eraettevõte	Personalijuht	kommunikatsiooni-juhtimine 2008
15	15AS-kj09 (15, avalik, spetsialist)	Riigiasutus	Spetsialist	kommunikatsiooni-juhtimine 2009

2. Töö iseloom

Teema „Töö iseloom“ all otsiti vastust küsimusele, millega intervjueeritavad tegelevad igapäevaselt ning milliseid tööülesandeid neile usaldatakse. Samuti oli eesmärgiks saada respondentide käest teada, milline on suhe organisatsiooni erinevate struktuurüksustega – kellena nähakse kommunikatsioonimagistreid organisatsiooni sees ning millised on ootused nende igapäevastele ja harvemini ette tulevatele tegevusele. Samuti on selle teema all välja selgitatud, kui palju kasutatakse teiste inimeste abi ja kellega tehakse meeskonnatööd – kas ainult oma osakonna ja- organisatsioonisiselt või kuulub igapäevategevuste alla ka suhtlemine organisatsiooniväliste partneritega. Järgnevalt kirjeldan väiksemate alateemade kaupa respondentide töö iseloomu intervjueeritavate tsitaatide ja jutustuste põhjal ning analüüsin neid.

2.1. Millised on tööülesanded?

Kommunikatsioonijuhtide ja -spetsialistide töös on olulisel kohal **meediasuhtlus**, mida võis täheldada enamike vastaja hulgas. Kuigi järgnevatest tsitaatidest võib välja lugeda, et respondendid tegelevad meediasuhtlusega, siis töid kõik välja erinevaid tööülesandeid vastavalt oma tööspetsiifikale, näiteks töö sidusgruppidega, infopäringutele vastamise, kõneisikute leidmise, pressiteadete kirjutamise, artiklite kirjutamise:

2AKJ-km05: „Igapäevane meediatöö ja töö sidusgruppidega.“

7ES-kj09: „Meediasuhtlust on hästi palju.“

Intervjuudest võis aru saada, et meediasuhtlus hõlmab suure osa igapäevasest tegevusest ning olenemata positsioonist, on just see tööülesanne kommunikatsioonimagistrite töös kõige

olulisemal kohal. Meediasuhtluse suhteliselt suurt osakaalu võis täheldada ka intervjuu tempot jälgides – näiteks oli just meediasuhtlusest rääkides kõigil midagi öelda ja üsna palju selgitada:

15AS-kj09: „Meediapäringutele vastamine, siis nõ iseenda kursis hoidmine, mis on olulisemad kohtuasjad ja nende jälgimine.“

13AKJ-km09: „Kui on tarvis, tuleb pressiteade teha ja kui tuleb meediaga suhelda.“

1AKJ-09: „Infopäringutele vastamine, noh ajakirjanikele osadele vastan ise, osadele leiame sobivad kõneisikud, kogu meediasuhtluse korraldamine.“

Tähtsaima osa meediasuhtlusest moodustab pressiteadete kirjutamine:

9EKJ-km07: „Pressiteadete kirjutamine, artiklite kirjutamine, artiklite autoriks on väljaandes küll meie tippjuht, aga selle esialgse teksti panen mina kokku.“

4AKJ-kj09: „No igapäevased tegevused väliskommunikatsiooni poole pealt on kindlasti igasuguste ajakirjanike päringutega tegelemine, kriminaalasja materjali ülevaatamine, vaadata, kas teha nendest ajakirjanikele pressiteateid.“

Veel kasutati tihedalt peamiste tööülesannete kirjeldamise juures märksõnu **korraldamine, koordineerimine ja ühtlustamine**. Eelkõige toodi välja just pressiürituste korraldamine, toodete lansseerimine, erinevate meediaürituste koordineerimine, reklaamitegevuse koordineerimine, meelelahutusprojektide (suvepäevad, jõuluüritused) korraldamine:

2AKJ-km05: „Ühtlustamine, koordineerimine ja suhtlemist instituutidega ja erinevate üksustega, kaardistamine.“

7ES-kj09: „Et teeme meediaüritusi, pressiüritusi, mingisuguste toodete lansseerimisi... Ikkagi klientide suhtlus nagu, klientide ja ajakirjanike suhtluse koordineerimine põhimõtteliselt ikkagi läbi erinevate tegevuste.“

Intervjuudest jäi silma, et erinevate ürituste korraldamise, reklaamitegevuse ja meelelahutusprojektide koordineerimise vastutusvaldkonnad olid küllaltki laiad – kommunikatsioonimagistrid peavad olema kursis suhteliselt erinevate temadega, näiteks üks inimene tegeleb nii reklaamidega ajalehes, ajakirjas kui ka televisioonis, korraldab ka sisekommunikatsiooniga seotud üritusi, pressikonverentse jne:

9EKJ-km07: „Reklaamitegevuse koordineerimine: alates reklaamist ajalehtedes, ajakirjades, televisioonis.“

5EKJ-kj09: „...mingeid selliseid meelelahutusprojekte nagu siin praegugi enne seda koosolekut arutusel oli ((jõulupeo korraldamine)). Projektide koordineerimine: praegu on käsil ettevõtte kolimisprojekt.“

Kui enamik respondente luges oma igapäevaste tegevuste alla eelkõige meediasuhtluse või ürituste koordineerimise ja korraldamise, siis mõne vastaja puhul tuli välja, et igapäeva töö on olla pigem **juhi assistent** ning täita sellega seonduvaid ülesandeid. Otsest meediasuhtlust või iseotsustusruumi ürituste korraldamisel välja ei toodud:

9EKJ-km07: „Tippjuhi assisteerimine: siis mis käib veel tippjuhi assisteerimise alla, on tema... nagu... meilide jälgimine.”

3EKJ-km07: „Koosolekute ettevalmistus, protokollid. Kokkuvõtete tegemine. Ma regulaarselt teen selliseid uudiskirju ja siseinfo lehti delegatsiooni juhtidele (meililisti), delegatsioonijuhtidele pressijuhtidele.“

Järgmise vastaja puhul väljendub selgelt, et kommunikatsioonimagister on assistendi rollis oma kogenumatuse tõttu. Tema tsitaadist jääb mulje, et ta on ise teadlik, et ta ei ole veel võimeline suuremate ülesannetega, näiteks strateegiate koostamine, individuaalselt toime tulema.

7ES-kj09: „Et võib-olla sellist päris mingite strateegiate kirjutamist, et nendega ma nagu veel ei tegele. Ma olen nagu juures olnud, aga päris ise ma nendega veel tegelema ei ole.”

Just eelneva kolme respondendi puhul jäi enim silma, et nad on pigem assistendi kui kommunikatsioonijuhi rollis. Enamik käskis anti neile ikkagi juhtide poolt ning nemad olid nõ ülesannete täitjateks. Viimase vastaja puhul väljendab just lause: ”Ma olen nagu ise juures olnud, aga päris ise ma nendega veel tegelema ei ole” ebakindlust valdkonnas ning tugevat assistendiks olemise rolli. Kuigi kommunikatsioonimagistrite töös võiks olla olulisel kohal ka **kommunikatsioonistrateegiate koostamine**, siis sellist tegevust märkis oma igapäevatöö osaks vaid üks respondent:

11EJ-kj08: ”Strateegiline taktikaline planeerimine, nii avalikus sektoris kui erasektoris kui kolmandas sektoris, ja siis nende erinevate plaanide elluviimine.“

Võib väita, et ilmselt on suuremates asutustes kommunikatsioonistrateegiate koostamine pigem pikaajaline protsess kui igapäevane tegevus, mistõttu seda tegevust enamik respondente välja ei toonud.

Igapäevategevuste osaks on kommunikatsioonimagistrite töös ka **koolitustegevus ja nõustamine**:

1AKJ-kj09: „Ja kui nii võib öelda, siis nõustamistega, meie maja nõustamisega meediaspetsiifika alal.“

3EKJ-km07: „*Vastan delegatsioonijuhtide küsimustele, nõustan neid, kuidas reegleid interpreteerida.*“

Koolitustegevuse ja nõustamise all peeti pigem silmas organisatsiooni teiste liikmete harimist meediaspetsiifika alal – näiteks, kuidas suhelda meediaga. Need, kes mainisid nõustamistegevuse oma töö osaks, tegelesid lisaks väliskommunikatsioonile ka intensiivselt sisekommunikatsiooniga:

1AKJ-kj09: „*Lisaks kõigele siis inimeste, kaadri ja õppekoosseisu koolitus.*“

Veel loetlesid respondendid oma tööülesannete alla järgmisi tegevusi: reklaambrošüüridega tegelemine, infovoldikute koostamine, sisekommunikatsiooniga tegelemine, tagasisise kogumine, kodulehele ja siseveebi info lisamine, proaktiivne suhtlus, kommunikatsioonieelarve haldamine, arvamuskirjutamine ja nõustamine.

2. 2. Meeskonnatöö

Teema meeskonnatöö jagan analüüsis kolmeks. Esimene alateema „Kommunikatsioonijuhid või –spetsialistid“ vastab küsimustele, milline on suhe osakonnasiseselt ja organisatsiooni erinevate struktuuriüksustega kommunikatsiooniga seotud ametikohal töötavatel inimestel. Teine alateema „Tippjuhid/omanikud“ räägib samadest meeskonnatööd puudutavatest probleemidest, kuid tippjuhi seisukohalt. Kui esimesed kaks alateemat puudutavad organisatsioonisisest koostööd, siis viimases alateemas „Koostöö organisatsiooniväliste koostööpartneritega“ analüüsin respondentide koostööd organisatsiooniväliste partneritega. Just selliselt meeskonna tööd jaotades leidsin kõige paremini esile tulevad eripärad meeskonnatöös.

Kommunikatsioonijuhid või -spetsialistid

Kommunikatsioonijuhtide või –spetsialistide meeskonnatööd võis intervjuude põhjal pidada eelkõige sisendit genereerivaks. Vastavalt spetsiifilisele ametikohale varieerusid täpsemad meeskonnatööd puudutavad tegevused – kas omati tiimi, olles mingi meeskonna liidriks või oldi ise tiimi liige. Initsiatiivikamad inimesed olid nii koordineerijad kui sisendi genereerijad; vähese töökogemusega, organisatsiooni poolt limiteeritumad ja vähem aktiivsed inimesed olid pigem ainult sisendi genereerija rollis.

Kommunikatsioonijuhid ja –spetsialistid pidasid vahetuks tiimiks ja peamiseks suhtluspartneriks kõige rohkem oma osakonda. Erinevus seisnes vaid selles, kas tehti koostööd suure tiimi/osakonnaga või kuulus osakonda lisaks respondedile lisaks ainult üks inimene:

2AKJ 2009: „*Ise – kommunikatsioonijuht. Osakonnas turundusspetsialist, pressiesindaja, ürituste projektijuht ja veebihaldur.*“

7ES 2009: „*Ma olen siis turunduskommunikatsiooni tiimis. Et vahel on nagu mõned tiimitööülesed asjad. Me teeme hästi palju asju oma tiimiga koos.*”

Toodi välja, et toimiv meeskond tekib pika aja jooksul – kui tiimitöö sujub hästi, siis on kõiki tööülesandeid lihtsam täita. Isegi toodi välja, et tööle jäädakse just heade töökaaslaste tõttu:

8AKJ-km05: „*Et siin selle kommunikatsiooniga tegeleb tegelikult terve osakond. See meeskond on ikka aastaid püsinud. Ma tõesti usun seda, et et tullakse töö pärast, aga jäädakse inimeste pärast. Ma ise ka mõitlen miks ma olen siia majja jäänud.*“

Organisatsioonisisene meeskonnatöö toimib mitme vastaja arvates kõige paremini koosolekute näol – intervjuudest selgus, et nendes organisatsioonides toimib sisekommunikatsioon paremini, kus lisaks tippjuhtidele saavad koosolekutel osaleda ka kommunikatsioonivaldkonna inimesed, kuna nii kuulatakse ja arvestatakse nende ettepanekuid ja arvamusi:

9EKJ-km07: „*Tänane koosolek näiteks oli kindlasti meeskonnatöö, selles mõttes, et meie ettevõttest olin mina ja tippjuht ja vastaspoolelt siis ka kaks inimest. Et koosolek on ka üks selline meeskonnatöö.*”

Kommunikatsioonimagistrid pidasid oma meeskonnaks lausa kogu organisatsiooni – nii sekretäre, personaliinimesi, turundusosakonda kui ka juhatuse liikmeid:

5EKJ-kj09: „*Kui ma hakkam mingit projekti tegema, siis ma alati räägin siin läbi sekretäridega ja personaliosakonnast mingite inimestega, turundusosakonnas, et meil tegelikult moodustub selline projektimeeskond, just selliste suuremate asjade puhul. Sest, noh, reeglina kommunikatsioonijuhi nagu meeskond ongi organisatsioonis laiali.*“

6ES-km05: „*Turundusega koostöös siis kliendikirjade väljatöötamine, siin alati kommunikatsiooniinimesed võetakse ka appi kaasa mõtlema. Et ikkagi see kommunikatsioon ja turundus on hästi läbipõimunud. Ma allusin juhatuse esimehele, olin nagu justkui üksinda kommunikatsiooni peal tööl, samas meil kõrval oli turundusosakond, kellega sai hästi palju koostööd tehtud. Selline tohutu meeskonnatöö.*”

Seega võib põhiliseks koostöövormiks eelnevate tsitaatide põhjal pidada nii formaalseid kui ka mitteformaalseid osakondade vahelisi koosolekuid – väga oluliseks peeti kogu

organisatsiooni informeerituna hoidmist. Huvitava tendentsina võib välja tuua ka seda, et kommunikatsiooniosakondade peamiseks partneriks on turundusosakond, mis viitab nende kahe valdkonna segunemisele tulevikus.

Suhtekorraldusteenustest on 2004. aastast jätkuvalt nõutuim turunduskommunikatsioon. Nõudluse tekitaja on erasektor, sest tihe konkurents turul ning sellega seonduv müra nõuab tootjatelt suuremat pingutust sõnumite kujundamisel, kanalite ja sihtrühmade valikul. Tähelepanu turunduskommunikatsioonile suunab ka asjaolu, et suhtekorraldustegevust rahastatakse paljudes ettevõtetes turundus- või reklaamieelarvetest ja PR-osakond töötab sageli turundusosakonna alluvuses.

Järk-järgult on kasvamas nõudlus korporatiivkommunikatsiooni ja sotsiaalpoliitilise kommunikatsiooni järele. Ettevõtjad pööravad üha enam tähelepanu korporatiivsele sotsiaalsele vastutusele, millest on kiiresti saamas vajalik ja ka trendikas tegevus. Tegelikult aga korraldatakse korporatiivse sotsiaalse vastutuse tähe all palju lühiajalisi sponsorluskampaniaid.

Vaid üks respondentidest märkis ära koostöö ajakirjanikega. Kuna väga paljud märkisid oma igapäevategevuste all ära meediasuhtluse, siis on üllatav, et enamikul ei tulnudki ajakirjanikud kui suhtluspartnerid vestluses meelde:

4AKJ 2009: „*Et ka ajakirjanikud on ju meie jaoks peamised koostöö partnerid, et eks nende kaudu tuleb ka üsna palju informatsiooni, et mis on selle töö juures oluline ja mida võib olla ei ole nii kerge saada enne reaalse töö tegemist. mul on tunne, et ma olen inimeste keskel, kes arendavad mind.*“

Meeskonnatöö vajalikkusest rääkisid kõik respondentid ning paljud tõid välja ka huvitavaid näitlikustavaid jutukei oma töös esile kerkinud saavutuste ja probleemide kohta. Üks respondentidest kirjeldas meeskonnatööd kui kompromissi leidmist ja parima valikuvariandi leidmist osakonnasiseselt:

2AKJ-kj09: „*No kui näiteks meie pressiesindaja tahab teha mingit pressiteadet, mis on neli lehekülge pikk, siis ma vahel ütlen talle, et teeme sellest parem ühe lehekülje, sest see ei ole eriti professionaalne ja siis tema on väitnud, et pigem teeme pika, sest see on põhjalik ja see on ülikoolile kohasem, siis ma ütlen, et saame siis nagu keskpõrandale kokku, et teeme siis, okei, poolteist lehekülge, aga mitte neli. See on pigem nagu selline kompromissi otsimine – see ongi see, mis sellest meeskonnatööst meeskonnatöö teeb.*“

Sama respondent märkis intervjuus ära hästi õnnestunud projektide puhul selle, et kõige olulisem on juhtkonna toetus, tiimitöö ning inimeste kaasamine. Veel rõhutas respondent, et efektiivne koostöö saab toimida siis, kui juhtkond tajub ära kommunikatsioonijuhi olulisust organisatsioonis ja aktsepteerib erinevaid seisukohti:

4AKJ-kj09: „Ma arvan, kindlasti tiim. See, et juhtkond tajus kommunikatsiooni vajadust ja aktsepteeris kommunikatsioonijuhti väga kõrgel tasemel ja võttis seda arvamust kuulda. Kindlasti ka igapäevane plaanipärane eesmärgistatud töö selle nimel – sõnumite edastamisel ja koostamisel ja inimeste kaasamisel. Need on need tegurid.“

Veel toodi meeskonnatöö olulisuse teemat käsitledes välja see, et olulisim on hoida ja säilitada organisatsioonisisest inimestevahelisi häid suhteid, et oleks järgmine kord motivatsiooni teha veel paremat koostööd:

1AKJ-kj09: „Jaa. Seda läheb vaja iga päev, et inimesed teevad koos mitmeid asju, siis selleks, et kõik oleksid rahul ja tahaksid järgmine kord jälle koos midagi teha, siis ei ole mõtet öelda, mis oli halvasti, vaid tuleb hingata sisse ja välja ja ütleda, et äkki teeks järgmine kord niiviisi, siis tuleb meil see asi veel paremini välja.“

Vähesed respondendid ütlesid kõige pealt meeskonnatöö teema kohta, et see on nii elementaarne asi, et seda ei ole mõtet üldse selgitada. Isegi kui algul öeldi, et meeskonnatöö on nii elementaarne, et selle tähtsust pole mõtet selgitada, siis intervjuu käigus ikkagi viidati näiteks koosolekule kui meeskonnatööle:

9EKJ-km07: „Tänane koosolek näiteks oli kindlasti meeskonnatöö, selles mõttes, et meie ettevõttest olin mina ja tippjuht ja vastaspoolelt siis ka kaks inimest. Et koosolek on ka üks selline meeskonnatöö.“

Rõhutati ka, et meeskonnatöö puhul on oluline süstematiseerimine ja erinevate osakondade vaheline koostöö. Ilmselt mängib järgmise vastaja puhul olulist rolli ka see, et organisatsioon on suur ja amorfne – meeskonnatöö peabki olema väga kindlalt ja reeglipäraselt struktureeritud:

8AKJ-km08: „Meie süsteem on üles ehitatud niimoodi, et ühisürituste korraldamine on nagu nii, et osakondadest osakondadesse, et aasta alguses lepatakse kokku, tõmmatakse loosi, et kes mida teeb, ja siis eeee.... peetakse sellist graafikut, et kes on just teinud ,et see on natuke karm. Et kui keegi on üks aasta teinud suvepäevi ja järgmine aasta saab jälle suvepäevad, et siis seal mingi loogika on, et järgmise aasta jääd vahele. See on nagu kõige sellisem, mulle tundub et kõige sellisem ajasäästlikum ja ressursisäästlikum asi. Pluss siis see, et noh majas on, noh osakondade suurused erinevad, et mis ühele osakonnale on hirmus suur pingutus, kus on vähe inimesi, siis teisele, kus on rohkem inimesi, on ka neid inimesi, kes tahaks teha tihedamini ja rohkem, aga just selline kord, et kui väike osakond ütleb ka, et teeme selle üks kord

ära ja võtame end kokku ja...

Kommunikatsioonijuhi/-spetsialisti ametikohal olev inimene on pigem vahendaja ja peab suutma näha kogu organisatsiooni erinevaid osakondi ja organisatsiooniväliseid üksusi kui oma meeskonnatöö partnereid. Just meeskonnaliikmeks olemist kirjeldas eraettevõtte kommunikatsioonijuht:

10EKJ-kj08 : „*Et me otsustasime teha väärtustepäeva, kus kogu organisatsioon koguti kokku, noh seal oli tegelikult isegi kaks või kolm päeva, ja läbi mänguliste situatsioonide nagu muudeti need väärtused siis tõesti, noh anti neile tähendus. Et meil olid seal lauamängud, kõik juhatuseliikmed rääkisid hästi lihtsas keeles, oma nii-öelda osakondade spetsiifikast lähtuvalt, et okei, need väärtused on suurepärased kliendisuhed, ühtne meeskond ja väärtuslikud inimesed. Ehk siis meeskonnatöö, oma töötajad, pluss see kliendivaade. Et mida see minu osakonna jaoks tähendab, kuidas ma saan täita lubadust, et ühtne meeskond, ütleme.*“

Eelnev vastaja kirjeldas, et sageli on meeskonda liitvad tegevused kõige efektiivsemad mängulises ja innovaatilises vormis. Samuti on oluline, et tegevustel on sisu taga – ka meeskonnatöö peab kuhugi viima, omama eesmärki. Vastaja märkis ka seda, et mida rohkem on projekti kaasatud erinevaid inimesi, seda parem on tulemus.

Avalik-õigusliku asutuse kommunikatsioonijuht 2 rõhutas, et meeskonnatöö ei pea toimuma vaid osakonnasiseselt, vaid võib-olla ka kogu organisatsiooni sisene:

13AKJ-km05: „*No viimane protsess oli keelekümblusprogrammi vahelehe koostamine, et mind põhimõtteliselt kutsuti juurde ja mina suuresti suhtlesin ajalehega, et see oli ka meeskonnatöö. Et pidevalt tuli inimesi juurde, kes ütles, et siin oleks vaja infot juurde ja seal oli vaja ja kokkuvõttes ma arvan, et see tuli hea ja kompaktne materjal.*“

Seega võib väita, et meeskonnatöö kommunikatsioonijuhtide- ja spetsialistide seisukohalt on väga mitmetahuline – peaaegu iga ülesanne ja projekt vajab meeskonnatööd. Toodi lausa välja, et kommunikatsioonijuhi meeskonna moodustavad kõik organisatsiooniliikmed. Kõige olulisem tiimitöö toimimise juures on kommunikatsiooniinimeste endi aktiivsus organisatsiooni olulisi küsimusi puudutavate temade juures ning juhtkonna arvestav suhtumine. See on oluline, kuna läbi meeskonnatöö jõuab organisatsiooni puudutav informatsioon kommunikatsioonijuhile, kes on nõ värav asutusest välja. Kommunikatsioonijuhtide- ja spetsialistide intervjuud näitasid, et nende meeskonnaks on nende oma tiim, kõik teised organisatsiooniliikmed-ja osakonnad ning ajakirjanikud kui nende olulisimad partnerid.

Tippjuhid/omanikud

Analüüsin tippjuhtide/omanike meeskonnatöö iseloomu eraldi alateemana, kuna repondentide intervjuusid analüüsid selgus, et konkreetselt kommunikatsiooniga seotud ametikohal töötavate inimeste ja tippjuhtide meeskonnatööalane roll on erinev. Juhtidel ja omanikel peegeldub meeskonnatöö olulisus just sellest aspektist, et hoida oma meeskonda koos ja panna kõiki koos töötama ehk ollakse pigem sisendi genereerija kui säilitaja rollis.

Eraettevõtte personalijuht pidas erialaseks saavutuseks ja professionaalseks õnnestumiseks just meeskonnatööd – kogu tiim jõuab ühele lainele ning töötab ühise eesmärgi nimel justkui suur meeskond. Järgnev tsitaat ilmestab väga hästi juhi ülesannet meeskonnatöös - juht kui võtme jagaja teistele meeskonnaliikmetele, juht kui tiimi ühele lainele aitaja:

14 EKJ-kj08: *„Ma isegi ütleks nii, et selline personaalne, kas siis tiimis – sa näed, et tiim jõuab suga ühele lainele, et see on isegi võib-olla olulisem töövõit kui lihtsalt mingi tore kampaania, mida võib-olla isegi kuskil märgati või jagati mingeid auhindu. Et sa ikka hästi palju töötad läbi teiste, et sa saad selle võtme kätte, kuidas sa neid suudad aidata nii, et nendel on mõnus seda asja teha või nemad tunnevad rõõmu sellest lõpptulemusest võib-olla rohkem kui sa ise.“*

Sarnaselt eraettevõtte personalijuhile rõhutab ka eraettevõtte tippjuht, et põhiline on igapäevaselt meeskonnaliikmete informeerituna hoidmine – tiimi kooshoidmine ehk koostöö säilitamine. Respondent toob välja erinevad võimalused (ettekanded, arutelud, koosolekud), kuidas selleni jõuda:

12 ETJ-km06: *„Kuu lõpus on tavaliselt mingite valdkondade juhtide ettekanded ja arutelud, kuidas neil konkreetselt läheb omas valdkonnas. Siis on valdkondade vahel koosolekud. Et põhiline probleem ikkagi igapäevaelus on inimeste või meeskonnaliikmete informeerituna hoidmine.“*

Seega võib väita, et kommunikatsioonijuhtide- ja spetsialistide ning tippjuhtide/omanike meeskonnatöö põhiprobleemid on sarnased, aga lähtepunktid on erinevad. Ühed on sisendigenererijateks ning teised sama sisendi säilitajateks ning reguleerijateks.

Koostöö organisatsiooniväliste partneritega

Kuna meeskonnatöö ei piirdu ainult organisatsioonisiseste tegevustega, siis toon käesolevas alapeatükis välja parimad näited, kuidas toimub koostöö organisatsiooniväliste partneritega. Eraettevõtte spetsialist märkis, et tema töös seisneb meeskonnatöö suures osas selles, et organisatsioonisisest töötavate inimeste ühiseks väljakutseks on laveerimine meedia ja klientide

vahel:

7ES-kj09: *"Üks suur avamisüritus oli. Ja see oli nagu hästi keeruline, seal eelnes selline meediasuhtlus ja päris oli vaja teha meediasuhtlust, et kuna see klient on hästi selline keeruline ja nõudlik, ja see koostöö oli hästi keeruline, et siis seal laveerida meedia ja selle kliendi vahel oli päris keeruline. Ja lõpptulemus pidi siis olema hästi palju meediakajastust ja ühesõnaga, mis kõik nagu õnnestus, et kokkuvõttes ma olen hästi rahul, et ma suutsin kuidagi siis kõik need asjad nii teha, et klient jäi rahule."*

Järgneva vastaja puhul tuli intervjuust hästi välja, et tema on ühendav lüli erinevate osapoolte vahel ning tema abiga sujub paljude erinevate osapoolte töö väga hästi:

3EKJ-km07: *„... meie sihtgrupp või vaatajaskond on kogu pere ja me ei saa endale lubada, et kogu pere teleshow ajal üks esineja võtab ennast täiesti alasti. See mõjuks meie imidžile hästi halvasti ja me saaks hästi palju kaebusi. Noh see oleks täiesti mõeldamatu. Ja siis pärast seda proovi mina kutsusin ühe suurriigi delegatsioonijuhi meie kabinetti ja siis me arutasime ee... koos delegatsioonijuhi ja minu ülemusega, kuivõrd võib siis üks esineja oma ihu paljastada. Kuivõrd on see lubatud ja kuivõrd see ei ole lubatud meie üritusel. No ja siis me saavutasime nagu mingi kokkuleppe.“*

Eraettevõtte ürituste juht märkis ära, et tema aastaringne tegevus põhinebki ainult meeskonnatööl, mis on suunatud just organisatsioonist välja – tegelemine erinevate partneritega:

3EKJ-km07: *„No meeskonnatööd on väga palju seal eee... referentgrupis, seal arutatakse ... näiteks viimati otsustati see ära, et järgmisel üritusel toimub uus häälendamissüsteem ja sellele eelnesid pikad arutelud. Mina olin eelnevalt kogunud delegatsioonijuhtidelt nende ettepanekuid ja arvamusi selles osas, siis ma esitasin neid arvamusi referentgrupile.“*

Eelnev vastaja rääkis ka ebaõnnestumiste teema all sellise loo, kus tuli välja, et meeskonnatöö parema toimimise ja erinevate osapoolte efektiivsema kaasamise korral, oleks olukord suudetud paremini lahendada:

3 EKJ-km07: *„Tuleb üks näide meelde, kus sidusrühmi ei kaasatud ja kuidas siis see viimasel minutil saadeti eelnõu tutvumiseks, mispeale tekkis muidugi suur segadus. Nad pöördusid meedia poole ja hakkasid ministeeriumi süüdistama selleks, miks neid varem ei kaasatud. Mida varem sa kaasad sidusrühmi, seda suurem tõenäosus, et sa saavutad oma sidusrühmadega kokkuleppe, aga kui sa võtad nendega hilises staadiumis ühendust, siis on seadusloome protsessi väga raske mõjutada. Eriti kui protsess on juba jõudnud valitsuse tasemele või siis veel hullem kui Riigikogu tasandile, sest et sealt on praktiliselt võimatu midagi tagasi võtta. Ja, noh, kui jah...kui...sidusrühmi varajases staadiumis ei kaasa, siis tekivad suured probleemid. No enda jaoks ikka õppisime seda, et kõige olulisem on ikka sisekommunikatsioon, et omavahel majasiseselt tuleb hästi palju koostööd teha ja rääkida inimestega.“*

Eelnevalt kirjeldatud respondentile sarnaneb ka kommunikatsioonibüroos tegutsev inimene.

Kuigi ta on küll ühe kommunikatsioonibüroo omanik, siis märkis ta sarnaselt eelmisele vastajale meeskonnatöö all ära koostöö klientidega ja sõnas, et ükski projekt ei õnnestu, kui koostöö ja läbirääkimised ei toimiks:

11EJ-kj08: *"Mm... arvestades seda, et nagu kommunikatsioonis on väga raske midagi sooloprojektina teha, et siis iga projekt tähendab koostööd erinevate, reeglina ka varem tundmatute inimestega, mis tähendab, et kui sa oskad neid koondada selle ühe eesmärgi taha, siis on su elu märksa lihtsam."*

Eelnevast tsitaadist võib tuua välja üsna olulise väite, et väga raske on midagi sooloprojektina teha, mis kinnitab seda, et kommunikatsioonimagistrite töös on kõige olulisemal kohal meeskonnatöö, olenemata kindla ametikoha tööpetsiifikast.

Kuna üks vastajatest oli ajakirjanik, kes töötab pigem individuaalselt, siis tõi ta näite meeskonnatöö kohta eelnevast töökogemusest kommunikatsioonivaldkonnas, kus rõhutas, et suhtekorraldaja on värv organisatsioonist välja poole ja samal ajal tagasiside andja oma organisatsiooniliikmetele:

6ES-km05: *„No. Suhtekorraldajal on igal juhul väga olluline. Ega suhtekorraldaja on nagu värv...organisatsioonist välja poole. Ja suhtekorralda juurest peab ju kogu info läbi käima, muidi ei olegi oma tööd võimalik hästi teha, kui sa ei ole infoga kursis. See tähendab seda, et peab ikkagi olema meeskonnatöö oskus. Et organisatsiooni informatsioon tuleb sulle kätte ja samamoodi sa annad tagasisidet ka. Et organisatsioon saaks aru, kuidas teda siis tajutatakse väljast poolt ka.“*

Eelnevast tsitaadist tuleb välja ka see, et kommunikatsiooniinimene peab oskama erinevat infot, mis temani jõuab tõlgendada ning seda välismaailmale korrektselt serveerida, sest sageli sõltub nõ kogu organisatsiooni nägu kommunikatsiooniinimese tegevusest.

Kolme viimase meeskonnatöö alapeatüki kohta võib öelda, et meeskonnatöö on kommunikatsioonimagistrite igapäevatöö osa erinevate tegevuste läbi. Kuigi kõikide respondentide puhul väljendus see pisut erinevast küljest, siis võib lugeda kommunikatsioonimagistrite peamisteks koostööpartneriteks ja seega tiimiliikmeteks oma osakonda, oma organisatsiooni, ajakirjanikke, kliente ja muid organisatsiooniväliseid partnereid. Viidates ilmekamatele tsitaatidele eelnevates peatükkides, siis ei saa kommunikatsiooniinimeste töös teha midagi sooloprojektina ning oluline on, et kui meeskonnatööd tehakse, peab see olema efektiivselt korraldatud, regulaarne ning alati eesmärki kandev.

3. Positsioon organisatsioonis, osalus, sisendid tööks, loovus ja initsiatiiv

Teema „Kommunikatsioonimagistrite positsioon organisatsioonis, osalus, sisendid tööks, loovus ja initsiatiiv“ jagan kolmeks väiksemaks alapeatükiks: analüüsin, milline on suhe juhiga ja kui oluliseks peetakse kommunikatsiooninimest organisatsioonis, kui palju ja mil määral on kommunikatsioonimagistritel võimalik kaasa rääkida oma organisatsiooni puudutavates olulisemates küsimustes ning kust tulevad sisendid tööks.

3.1. Milline on suhe juhiga ja kui oluliseks peetakse kommunikatsiooninimest organisatsioonis?

Osalus otsustes ja suhe ülemusega sõltus eelkõige sellest, milline on organisatsioon ja kuidas näevad juhid ja teised töötajad kommunikatsioonialal töötavaid inimesi. Teiseks võib väita, et suhe ülemusega ja otsustusluba erinevates otsustes sõltus inimese enda initsiatiivist, pädevusest valdkonnas ja aktiivsusest. Sellest sõltuvalt võib välja tuua ka erinevad rollid, mis on kommunikatsioonijuhtidele omistatud: sekkuv roll, juhtiv roll ja toetav roll. Rolli annab ja piirid defineerib antud intervjuude puhul vastavalt erinevale organisatsioonitüübile juhtkond või kommunikatsioonijuht ise. Viimase puhul on roll saadud intervjuueeritava enda enesekehtestamise tulemusena. Järgnevalt toon intervjuude analüüsil koostatud rollijaotuse põhjal välja erinevad kategooriad (järgeluste ja diskussiooni peatükis võrdlen omapoolseid leide Vari ja Vecsenyi (1984) poolt esitatud grupilise otsustamisprotsessi eri võimaluste tüpoloogiaga):

1. Sekkuv roll

Märksõnadega sekkub ise, kui näeb vajadust ning osaleb oma valdkonna otsuste tegemisel, võis iseloomustada mitmeid respondente:

2AKJ-km05: „Sekkun siis, kui näen selleks tõsist vajadust. Kui ise sekkuda, siis nad võtavad tõsisemalt kui seda, kui nad küsivad. sellel hetkel, kui kommunikatsioonijuht sekkub millessegi, mida juhtkond teeb, siis nad kindlasti ootavad ja kuulavad seda nõu.“

Eelneva respondendi puhul võibki välja tuua, et inimene on suutnud luua ikkagi kommunikatsiooninimese töö vastu nõ austuse ja tõsiseltvõetavuse – juhtkond ootab ja kuulab nõu sel hetkel, kui kommunikatsioonimagister peab vajalikuks sekkuda. Järgneva vastaja puhul võib märgata sarnast tendentsi – ta kasutab ja rõhutab sõnu mina ja ise, mis viitab sellele, et ta on kehtestanud sõltuvalt oma isikuomadustest ja pädevusest küllaltki

selged piirid, millega ta tegeleb, mis on tema valdkonnad, kus ta saab kaasa rääkida ning asju ümber korraldada ning paremaks muuta uute projektide abil:

1AKJ-kj09: „Mina osalen enamasti ikkagi ainult nende otsuste tegemisel, mis puudutavad minu valdkonda. Ma valmistan ise ette projekti, räägin ülema ja ülematega läbi, kooskõlastan võib-olla peastaabi teavitusega, kuidas üht või teist asja on parem teha ja siis valmistan ette näiteks käskkirja, mille ülemus mulle kirjutab.“

Autor nõustub J.E Gruningu (1992:119) kirjeldusega sellistest situatsioonidest: „Pikema aja jooksul teenivad need praktikud, kes aitavad organisatsioonil paremaid otsuseid teha, ära kestva osaluse strateegiliste otsuste langetamises.“ Seega võib väita, et kommunikatsioonijuhi töös on oluline olla ka ise aktiivne ning näidata juhtkonnale huvi organisatsiooni olulisemate probleemide vastu ja oma valdkonda puudutavates küsimustes aktiivselt kaasa rääkida.

Järgneva kahe respondendi sõnadest tuleb välja just märksõna kaasamine – kuigi nad ei osale tiptasandi otsustes, siis neid respektieritakse oma valdkonna otsustes:

9EKJ-km07: „Kindlasti mitte nüüd seal tiptasandil, selles mõttes, et päris sellised põhilised strateegilised otsused tehakse omanike ja nõukoguliikmete poolt, et nendes ma ei osale. Aga mis puudutab rohkem sellist igapäevast tegevust, siis jah, nendes osalen küll.“

5EKJ-kj09: „Aga mida ma näiteks siiski saan kaasa aidata, noh läbi selle, et mind ka kaasatakse, on see, et milline... kuidas me näiteks mingeid kahjujuhtumeid, mis on nagu, et kuidas me seal seda otsust langetame või ei langeta. Siis milliseid küsitlusi me töötajate seas läbi viime, just nagu näiteks personali poole pealt. Millised noh... näiteks millal ja millised kampaaniamaterjalid me klientideni jõuavad.“

Riigiasutuse kommunikatsioonijuht peab oluliseks just seda, et teda kaasatakse kriisisituatsioonidesse, eelkõige just meediakriisidesse. Kui on vaja mingi temaga avalikkuse ette minna, siis kommunikatsioonijuhti ikkagi kaasatakse ning eelkõige peetaksegi respondenti valdkonnajuhiks:

8AKJ-km08: „Tegelikult on nii, et kui mingisugused kriisisituatsioonid on, et siis, siis kaasatakse. Et rohkem ikka meediakriisidega seotud, et kui on näha, et mingi kriis on kerkimas. Et kui sellega peab avalikkuse ette minema ja pressiga suhtlema, et siis kaasatakse. Aga ikkagi üldiselt on nii, et kõrgemal tasandil otsuste langetajad on ikkagi osakonnajuhatajad. Et ma olen nagu kommunikatsiooni juht, aga ma olen pigem nagu valdkonnajuht.“

Sarnast tendentsi võib näha ka järgneva kahe respondendi tsitaadist, kus lisandub kommunikatsioonijuhi kui olulise sisendiandja roll – läbi info edastamise osaleb ta tegelikult lõplike otsuste vastuvõtmisel. Ka nende respondentide puhul tuleb välja just see, et

omaalgatuslik initsiatiiv on oluline, sest kui inimene juba sekkub otsustusprotsessi ja organisatsiooni poolt on see lubatud, siis arvamust võetakse kuulda:

10EKJ-kj08: „Loomulikult kommunikatsioonijuht üksinda vast mingisuguseid selliseid põhjanevaid otsuseid ei tee, aga tal on väga oluline, ta on väga oluliseks sisendiandjaks, ja läbi selle ta tegelikult osalebki nende lõplike otsuste vastuvõtmisel, isegi kui reaalselt selle otsuse teeb ära juhatus.“

13AKJ-km09: „Mul on õigus välja pakkuda erinevaid asju ja ma ei tahagi nii ainuisikuliselt otsustada näiteks, mis asja me meediasse anname, ma tahan selle ikkagi läbi rääkida inimestega, keda see informatsioon puudutab. Mul ongi oma valdkonnas õigus teha ettepanekuid ja suures osas aktsepteeritakse neid ettepanekuid.“

Eelnevalt tsiteeritud inimesed töötavad erineva profiiliga asutuses. Ühist rolli nende puhul mängibki aktiivsus ja iseteadlikkus.

2. Juhtiv roll

Mõned vastajad aga osutasid **ise** organisatsiooni **juhtkonnaliikmeks** või ettevõtte **omanikuks**, seega nende puhul ei ole võimalik rääkida suhtest ülemusega:

11EJ-kj08: „Töötan kommunikatsioonibüroos ja oman ja juhatan seda. Ehk siis põhimõtteliselt annan iseendale tööd.“

12ETJ-km06: „Mina olen juhatuse esimees, mis tähendab siis 187 inimesega firma tippjuht. Noh ma olen olnud ka läbi aegade kõikide tähtsate otsuste eestvedaja ja noh elluviija ka.“

14EKJ-kj08: „No struktuuris kuulun ma juhtkonda, mis on siis Eestis asuva äriüksuse nõ juhtorgan, kellel on siis oma nõ statuut ja ja ja... Minul siis on nõ üks hääleõigus seal.“

Eelnevalt kirjeldatud kahte dimensiooni kuulusid enamik vastajatest. Järgmise kahe respondendi kirjelduse teemal osalus otsustes/suhe ülemusega võiks kokku võtta märksõnaga **usalduslik suhe** – juht väärtustab kommunikatsioonitööd, arvestab arvamust ja usaldab kommunikatsioonimagistrit:

9EKJ-km07: „Mind motiveerib see, et tippjuht usaldab mind, et ta annab mulle väga palju otsustusõigust.“

4AKJ-kj09: „Et meil on asutuse juht selline inimene, kes väga kommunikatsioonivaldkonda väärtustab, ta on ka ise öelnud, et tema jaoks on kommunikatsioonijuht kindlasti see inimene, kes kellega ta oma maja inimestest kõige rohkem koostööd teeb, et jah me arutame päris palju asju läbi, et ma ei tunne, et kommunikatsiooni ei väärtustataks siin asutuses või ei oleks kaasatud õigel hetkel, et

selles suhtes ma arvan, on päris hästi. Et ma tunnen, et mind võetakse tõsiselt ja minu arvamusega arvestatakse.“

3. Toetav roll

Mõne vastaja puhul tuli aga välja, et **osalus otsustes** on küllaltki **väike** ja suhet ülemusega võiks kirjeldada eelkõige märksõnaga **ülemus-alluv** suhe:

7ES-kj09: „Üldiselt on see, et meil on üsna selline võrdne kollektiiv... Aga ega ma ikka nüüd mingites firma tulevikku puudutavates asjades ikka kaasa rääkida küll ei saa, see on ikkagi juba ülemuste teema.“

Seega võib järeldada, et enamikes organisatsioonides on suhe juhiga positiivne ja kommunikatsiooniinimesi peetakse küllaltki oluliseks organisatsioonis. Üldistatult võib öelda, et kui inimene on ise oma otsustes kindel, aktiivne ning valdkonnas pädev, siis tema arvamust arvestatakse. Väike oli otsustusruum nende intervjueeritavate puhul, kellel oli vähene töökogemus ning kes ise erilist initsiatiivikust üles ei näita.

3.2. Kui palju ja mil määral on kommunikatsioonimagistritel võimalik organisatsiooni otsustes kaasa rääkida ja neid mõjutada?

Kuna üks osa vastanuist ei tööta kommunikatsioonijuhi ametikohal, vaid on ise ettevõtete juhid või omanikud, siis on neil võrreldes teiste respondentidega loomulikult suurem osa kaasa rääkida ja mõjutada organisatsiooni otsuseid:

12ETJ-km06: „Noh ma olen olnud läbi aegade kõikide tähtsate otsuste eestvedaja ja noh elluviija ka.“

11EJ-kj08: „Töötan kommunikatsioonibüroos, oman ja juhatan seda. Ehk siis põhimõtteliselt annan iseendale tööd.“

14EKJ-kj08: „No struktuuris kuulun ma juhtkonda. Minul siis on nõ üks hääleõigus seal. Niiet noh kõik, mis puudutab täpselt pikemat visiooni, strateegiat loomulikult kooskõlas nagu grupist tulevate, emaettevõttest tulevate visioonidega ja siis selline igapäevane elluviimine.“

Kuigi kolm eelnevalt tsiteeritud respondenti on organisatsiooni juhtivatel positsioonidel, siis erinevad nende töö iseloomud – mõne töö keskendub organisatsioonisisestele küsimustele, teise töö organisatsioonivälistele küsimustele:

12ETJ-km06: „Vastutusvaldkond algab aktsionäridest ja panga nõukoguga suhtlemisest ja nende ootuste täitmisest ja täitmise korraldamisest juhtkonna poolt. Kuu lõpus on tavaliselt mingite valdkondade juhtide ettekanded ja arutelud, kuidas neil konkreetselt läheb omas valdkonnas. Siis on valdkondade vahel koosolekud. Et

põhiline probleem ikkagi igapäevaelus on inimeste või meeskonnaliikmete informeerituna hoidmine. Õudselt efektiivne on selle tagasisidega rohkem tegeleda. Teisest küljest siis kliendid – organiseerida, et kogu meie töö kleintidega toimiks nii nagu vaja.“

Eelnevast tsitaadist tulenevalt omab respondent suurt iseotsustusruumi ning tema tegevused on suunatud pigem organisatsioonist välja. Tema peamised tegevused on seotud koostööpartneritega suhtlemisega, koosolekute juhtimisega ning nii meeskonnaliikmete kui ka klientide informeerituna hoidmisega.

Eraettevõtte personalijuhi töö on seotud pigem sisekommunikatsiooniga, kuna seda nõuab tema tööspetsiifika – olulisim on tiimi koos hoidmine. Teiseks oluliseks ülesandeks tema töös on siseveebiga tegelemine – lähipäeva sündmuste kajastamine ja artiklite kirjutamine:

14EKJ-kj08: *„Sa näed, et tiim jõuab suga ühele lainele, et see on isegi võib-olla olulisem töövõit kui lihtsalt mingi tore kampaania, mida võib-olla isegi kuskil märgati või jagati mingeid auhindu. Et sa ikka hästi palju töötad läbi teiste, et sa saad selle võtme kätte, kuidas sa neid suudad aidata...//.. kui võtta kasvõi siin lähipäevade sündmusi, siis ongi siseveebi artiklite kirjutamine, näiteks pandeemia teemadel.“*

Mõned respondendid omavad suurt iseotsustusruumi ning nende tegevused on suunatud organisatsioonist välja, kuna nad sisekommunikatsiooniga ei tegele ning olgugi, et nad ei ole positsioonilt juhtkonna tasandil, siis on neil enda aktiivsuse ja organisatsiooni usalduse tõttu küllaltki suur osalus organisatsiooni otsustes (eelkõige oma valdkonda puudutavates teemades):

10EKJ-kj08: *„Väliskommunikatsiooni poole pealt oli peamiselt meediasuhtluse koordineerimine: noo siin samamoodi meedia plaanid, suunad, sõnumite laiem väljatöötamine ja konkreetsemalt siis meediapäringutele vastamine, pressikonverentsid, ka proaktiivne suhtlus ehk siis kõikvõimalikud arvamused artiklid ja sellised spetsialistide kommentaaride vahendamine.“*

Respondent mainis sisekommunikatsiooni puhul siseveebi. Järgnevast tsitaadist on näha, et inimest usaldatakse ning tema vajalikkust tajutakse organisatsioonis koosolekute kaudu. Ta kirjeldab kommunikatsiooniinimest nagu tundlikku kāsna, kes võtab tagasisidet nii välistelt sihtgruppidele kui ka töötajatel:

10EKJ-kj08: *„Peamiselt läbi nende samade juhatuse koosolekute, et kommunikatsioonijuht on sinna kaasatud. Ja see mõjutamine vast ongi kahepoolne, et ühtpidi... Noh mulle endale hästi meeldib nagu mõelda kommunikatsioonijuhtimisest kui sellisest teatud sillast erinevate gruppide vahel, et ongi, et ühtpidi sa nagu küll räägid välja seda, mis organisatsioon öelda tahab, aga teistpidi sa pead olema ka*

hästi tundlik selline käsn, kes võtab siis seda tagasisidet erinevatelt nii välistelt kui ka sisemistelt sihtgruppidele ehk töötajatele.“

Sarnaselt käsitleb kommunikatsioonijuhi rolli Romek Kosenkranius oma magistritöös (Kommunikatsioonijuhtimine kohalikus omavalitsuses 2005): „Eriline positsioon organisatsioonis tuleneb PR-töötaja tegutsemisest n-ö. *sillaehitaja* rollis organisatsioonisiseste ja –väliste isikute vahel.“ See näitab, et kommunikatsioonijuhi üheks oluliseks rolliks organisatsioonis on olla „ühendav lüli“ organisatsiooniliikmete ja väliste partnerite vahel. J.E. Grunig (1992) selgitab, et dominantne koalitsioon vajab otsuste langetamiseks informatsiooni ja tihtipeale annavad seda informatsiooni otsustajatele *sillaehitajad*. *Sillaehitajad* on üksikisikud organisatsiooni sees, kes on sagedases kontaktis organisatsiooni keskkonnaga ning kes koguvad, selekteerivad ning annavad edasi keskkonnast pärinevat informatsiooni dominantse koalitsiooni otsustajatele (Grunig 1992).

Küllaltki suurt osalust otsustamisel näitab järgmine tsitaat, kus respondent ütleb, et kommunikatsioonijuht on see inimene, kellega juhtkond teeb palu koostööd ning arutatakse pajasid tähtsaid küsimusi. Eriti tugevalt näitab tema otsustusvabadust kindel väide, et tema arvamusega arvestatakse:

4AKJ-kj09: *„Et meil on asutuse juht selline inimene, kes väga kommunikatsioonivaldkonda väärtustab, ta on ka ise öelnud, et tema jaoks on kommunikatsioonijuht kindlasti see inimene, kes kellega ta oma maja inimestest kõige rohkem koostööd teeb, et jah me arutame päris palju asju läbi, et ma ei tunne, et kommunikatsiooni ei väärtustataks siin asutuses või ei oleks kaasatud õigel hetkel, et selles suhtes ma arvan, on päris hästi. Et ma tunnen, et mind võetakse tõsiselt ja minu arvamusega arvestatakse.“*

Mõned respondentidest omavad väikest iseotsustusruumi ning nende igapäevased tegevused on suunatud organisatsioonist välja. Nad on sarnased selle poolest, et organisatsioon või otsene juht piirab küllaltki tugevalt nende osalust otsustes, nende peamiseks ülesandeks on tegeleda erinevate ürituste korraldamisega ning meediasuhtlusega:

7ES-kj09: *„Aga ega ma ikka nüüd mingites firma tulevikku puudutavates asjades ikka kaasa rääkida küll ei saa, see on ikkagi juba ülemuste teema...//..Et teeme meediaüritusi, pressüritusi, mingisuguste toodete lansseerimisi... mingisuguseid brändistrateegiaid näiteks oleme mõelnud välja, meediasuhtlust on hästi palju, siis on... Ikkagi klientide suhtlus nagu, klientide ja ajakirjanike suhtluse koordineerimine põhimõtteliselt ikkagi läbi erinevate tegevuste.“*

9EKJ-km07: *„Kuna tegemist on töötajate arvu poolest suhteliselt väikese ettevõttega, siis võib öelda, et ma teen kõike, mis on seotud alates tippjuhi assisteerimisest kuni siis reklaamide tellimiseni ja artiklite kirjutamiseni ja kõik sellised asjad. Et kuigi meil on eraldi ka assistent, aga see töö spetsiifika on praegu selline, et ma teen väga palju ka*

juhi assisteerimise tööd. Kuna meil on vähe töötajaid, siis ongi, et kõik peavad tegema kõike, et minu tööpõld on küll hästi lai.”

Eelnevatest lausetest jääb kõlama viimase respondendi tugev assisteeriv roll ning otsene ülemusele allumine ja tema käskude täitmine. Kuigi ta rõhutab, et autoriks ja otsustajaks on tippjuht, siis tegelikult paneb just kommunikatsioonimagister kokku tekstid artiklitesse ja koordineerib turundustegevust:

9EKJ-km07: *”Artiklite autoriks on väljaandes küll meie tippjuht, aga selle esialgse teksti panen mina kokku...Siis igasugused reklaambrošüüride koostamised, tellimised, igasuguste võtmehoidjate, visiitkaarte ma küll ei telli, aga ma vaatan üle nende kujunduse, ja sellised asjad...Reklaamitegevuse kordineerimine:alates reklaamist ajalehtedes ajakirjades.”*

Järgmise respondendi tsitaadist tuleb välja, et ta tegeleb väliskommunikatsiooniga vaid pressiesindaja tasemel, kuna organisatsioonis ei tajuta kommunikatsiooninimese tähtsust. Samas ei tundu ka inimene väga initsiatiivikas olevat.

15AS-kj09: *„Pressiesindaja nagu ei ole asutuse juhtimisse kaasatud. Või midagi sellist ja.. et ta on ikkagi pressiesindaja funktsiooni täitja. Ja nagu ma ütlesin, mis ei välista seda, et ma võin ise omal initsiatiivil seda funktsiooni laiendada. Kohtunikud nagu osa organisatsioonist ja osa kohtunikest, ma räägin oma töö piirkonnast, võib olla ei tunneta seda vajadust ja olulisust VÕIB OLLA siinemaani.“*

Paraku ei ole säraselt positsioneeritud inimesel võimalik oma tööd nõ maksimaalsel tasandil teha, kuna suhtekorraldusfunktsiooni efektiivsuse seisukohast on oluline, millisele tasandile organisatsioon suhtekorraldaja positsioneerib ja milline on suhtekorraldaja osa otsustusprotsessides. Romek Kosenkranus (Kommunikatsioonijuhtimine kohalikus omavalituses 2005) on kommunikatsioonijuhi positsioneerimist käsitlenud järgnevalt: kaasaegses suhtekorraldusteooriates viidatakse organisatsiooni sees moodustavatele dominantsetele koalitsioonidele – igapäevaste otsuste langetajatele organisatsioonis – ja eduka suhtekorralduse puhul arvatakse sinna hulka professionaalset tööd tegevad suhtekorraldajad.

Otseselt organisatsiooni sisekommunikatsiooniga tegeles ainult üks respondent. Suuremates otsustes oli vastajal üsna väike võimalus kaasa rääkida. Sarnaselt eelnevale kolmele respondendile tundus just organisatsioon pärssivat inimese otsustusvõimet, samuti ka väga tugev alluvussuhe ülemusele:

3EKJ-km07: *„Strateegilised otsused me peame koos otsustama ja ka alati konsulteerin temaga. Referentgrupi tasand, otsuste tegemise juures ma olen, aga*

assistendi rollis...Noo ma mõtlen, et ma olen tihtipeale selline hall kardinal, kes nagu püüab asju noh mingis suunas juhtida.“

Sisekommunikatsiooniga tegelemisele viitab eelkõige see, et vastaja mainis, et ta tegeleb sisekommunikatsiooniga ning väliskommunikatsiooniga tegeleb teine inimene:

3EKJ-km07: *„Ma olen ütleme sisekommunikatsiooni juht tegelikult.“*

Kaks järgnevat respondenti omasid suurt iseotsustusruumi, kuna nende intervjuudest võib aru saada, et nad on küllaltki initsiatiivikad ning nende järjepidev aktiivsus on andnud neile võimaluse osaleda küllaltki suurel määral organisatsiooni otsuste tegemisel (eelkõige oma valdkonda puudutavates küsimustes):

2AKJ-km07: *„Kui ise sekkuda, siis nad võtavad tõsisemalt kui seda, kui nad küsivad. Kuna ülikooli juhtkond ja kommunikatsiooniosakond on suhteliselt nõrgalt seotud, siis sellel hetkel, kui kommunikatsioonijuht sekkub millessegi, mida juhtkond teeb, siis nad kindlasti ootavad ja kuulavad seda nõu.“*

1AKJ-kj09: *„Ma valmistan ise ette projekti, räägin ülema ja ülematega läbi, kooskõlastan võib-olla peastaabi teavitusega, kuidas üht või teist asja on parem teha ja siis valmistan ette näiteks käskkirja, mille ülemus mulle kirjutab.“*

Nad tegelevad igapäevaselt nii sise- kui ka väliskommunikatsiooniga:

2AKJ-km07: *„Ühtlustamine, koordineerimine ja suhtlemist instituutidega ja erinevate üksustega, kaardistamine, igapäevane meediatöö, töö sidusgruppidega, organisatsiooni kommunikatsiooni koordineerimine, õppijatele suunatud kommunikatsioon (turundustegevus), ülikooli identiteedi ülesehitus, projektide ja sponsorite otsimine.“*

1AKJ-kj09: *„Infopäringutele vastamine, noh ajakirjanikele osadele vastan ise, osadele leiame sobivad kõneisikud, kogu meediasuhtluse korraldamine. Ürituste korraldamine: me korraldame koolidele lahtiste uste päevi, teeme igasuguseid infovoldikuid. Lisaks kõigele siis inimeste, kaadri ja õppekoosseisu koolitus.“*

Järgnevad kaks respondenti tegelevad organisatsiooniväliste küsimustega, kuid kuna esimene on ajakirjanik, siis ei ole teda otseselt võimalik teiste respondentidega võrrelda võimalik, kuna tema töö on täiesti erinev. Teine respondent – avalik-õigusliku asutuse kommunikatsioonijuht eristus teistest vastajatest, kuna mõnedesse otsustesse teda kaasatakse ja teistesse mitte. Samal ajal ei torka ta silma ka erilise initsiatiivikusega:

6ES-km05: *„Lehega seoses on muidugi teemad millel kirjutada, et pakume teemasid välja, siis toimetajad otsustavad kas sobivad või sobi ja mismoodi ja kuidas nendest siis kirjutada. Et mul pole nii, et öeldakse, et kirjuta nüüd sellel teemal ja see mulle*

üldse ei istu. Mul on selles suhtes nii vedanud, ma teen ainult seda, mis mulle meeldib.“

13AKJ-km09: *„Mul on õigus välja pakkuda erinevaid asju ja ma ei tahagi nii ainuisikuliselt otsustada näiteks mis asja me meediasse anname, ma tahan selle ikkagi läbi rääkida inimestega, keda see informatsioon puudutab. Mul ongi oma valdkonnas õigus teha ettepanekuid ja suures osas aktsepteeritakse neid ettepanekuid.“* Meediasuhtlusega tegelemist illustreerib järgnev lause: *„Kui on tarvis, tuleb pressiteade teha ja kui tuleb meediaga suhelda.“*

Viimane respondent tegeleb nii sise- kui ka väliskommunikatsiooniga:

8AKJ 2008: *„Minu ülesanne on pressiteadete toimetamine ja avaldamine, teabekampaaniate tegemine ja siis statistikuid pean koolitama, kui on sellist meediaalast koolitust vaja teha, siis on pressikonverentsid ja tootesitluste tegemine. Sisekommunikatsiooni edendamine on ka minu ülesanne.“*

Antud respondent omab väikest otsustusruumi, kuna nimetab pigem otsustajaks osakonnajuhte ning ennast peaspetsialistiks:

8AKJ-km08: *„Aga ikkagi üldiselt on nii, et kõrgemal tasandil otsuste langetajad on ikkagi osakonnajuhatajad. Et talituse juhatajad on nagu keskastmejuhid ja mina ise olen juba nagu peaspetsialist. Et ma olen nagu kommunikatsiooni juht, aga ma olen pigem nagu valdkonnajuht.“*

Järelikult sõltub see, kui palju ja mil määral on võimalik kommunikatsioonimagistritel organisatsiooni puudutavates otsustes kaasa rääkida nende enda aktiivsus. Mõne respondendi intervjuust tuli aga välja, et siiani ei tajuta pressiesindaja või kommunikatsioonijuhi olulisust organisatsioonis. Kaasarääkimisvõimalus on suuresti kinni just juhtkonnas – kas nad väärtustavad ja soosivad kommunikatsiooniinimest ning kuulavad nende arvamust või mitte.

3.3. Kust tulevad sisendid tööks?

Teema all „Kust tulevad sisendid tööks“ analüüsin, kas kommunikatsioonimagister seab ise endale eesmärgid, kas sisendid tööks tulevad ülemuselt või leitakse sisendid ühise meeskonnatöoga.

Peamised sisendid tööks tulid respondentidelt endalt, kuna kasutati märksõna **ise**:

2AKJ-km05: *„Sisulistes-tehnilistes asjades individuaalne töö, iganädalased koosolekud, välknõupidamised, võimalus...suhteliselt vabad käed seda tööd teha. Et ise teha mingeid plaane, ise üles ehitada see igapäevane tegevus.“*

Eelneva respondendi tööd võib kirjeldada märksõnadega individuaalne töö, ühine planeerimine ning suhteliselt suur otsustusvabadus. Sarnaselt eelnevale saavad ise otsustada organisatsiooni puudutavates olulistest küsimustes ka need, kes kuuluvad juhtkonda või on ise organisatsiooni omanikud – nad loovad ise siseni oma tööks:

11EJ-kj08: „Selles mõttes, et kellelgi erandkorras ma autot ei pese//...//kuna ma olen valinud omale iseendale töö andmise, siis on kindlasti vaheldusrikkus. See, et kui ma ei taha midagi teha, siis ma ei pea seda tegema, ma ei võta seda projekti, ma võtan midagi muud.“

12ETJ-km06: „Nii et võiks ikkagi öelda, et kõikides olulistest teemades on minu käsi sees, et nüüd on kuidagi meeskond suurem ja tegelevad konkreetsed inimesed konkreetsete valdkondadega suht hästi iseseisvalt ise, aga ma käin neid konsulteerimas, kui on vaja mingisugust põhimõttelist otsust teha.“

Mitme intervjuust jäid kõlama märksõnad ühine planeerimine ehk töö sisu otsustati ühiselt, töö tegevuskava töötati koos välja ja ülesanded jaotati osakonna- või organisatsioonisiselt erinevatele inimestele:

1AKJ-kj09: „Me oleme asjad ära jaganud niiviisi, et temal on selline korralduslik pool.“

8AKJ-km08 : „Me oleme kõik ühe asja eest väljas. Me teame, et statistikavaldkonnast tuleb see sisend, meie poolt on levi ja see aktiivsete võimaluste väljapakumine. Ühisürituste korraldamine on nagu nii, et osakondadest osakondadesse, et aasta alguses lepatakse kokku, tõmmatakse loosi, et kes mida teeb.“

Järgmise vastaja puhul võib täheldada seda, et inimene tegeleb nii sise-kui ka väliskommunikatsiooniga ning töö sisend tuleb enamasti ülemuselt või on algatatud oma initsiatiivil:

6ES-km05: „Noo kõige rohkem ma arvan protsentuaalselt see osakaal oli, võib-olla tegelikult ta jaguneski pooleks, et meediapäringud ja sinna juurde ka ise nende arvamuskirjutuste kirjutamine. Ja teine pool sellised sisekommunikatsioonilased tegevused, noo näiteks juhatuse koosolekutest osa võtmine ja protokollide kokkupanek, ühesõnaga mida siis töötajatele sai vahendatud. Aga sinna juurde ka kõikvõimalikud, meil on näiteks üsna palju ka töiseid üritusi, mida samamoodi pidi sisekommunikatsiooni poole pealt aitama. Näiteks suvepäevad, kogu see info edastamine, sedalaadi tegevused.“

Teistest erines töökorralduse poolest täielikult respondent, kes töötab hetkel ajakirjanikuna:

6ES-km05: „Praegu on kõige parem see, et ma saan kirjutada nendel teemadel, mis mulle endale huvi pakuvad. Paaril korral on mind sunnitud kirjutama teemadel,

millest ma ei taha kirjutada, aga ega sellest midagi head välja ei tule, kui sa seda vastumeelselt teed.“

Seega tulevad kommunikatsioonimagistrite sisendid tööks, kas endalt, ülemuselt või osakonnaga ning juhtkonnaga ühiselt planeerides.

4. Kommunikatsiooniprofessionaalide prototüübid

Peatükk „Kommunikatsiooniprofessionaalide prototüübid“ koondab eelnevate osade leide. Järgnevalt välja toodud prototüübid on koostatud antud bakalaureusetöoks tehtud kommunikatsioonimagistrite intervjuude analüüsi põhjal ning ei ole võetud kirjandusest.

Äriettevõtte tipp- või valdkonnajuht

Äriettevõtte tipp- või valdkonnajuhti iseloomustab see, et korraldatakse ja koordineeritakse oma valdkonnaalast tööd ja kõigis olulisemates teemades on neil juhtiv otsustaja roll. Nende inimeste suurimaks ülesandeks on erinevate osakondade vahelise koostöö toimima panemine ja hiljem selle säilitamine. Veel on oluline oma tiimi ja organisatsiooniväliste partnerite informeerituna hoidmine. Kolmandaks on oluline ka klientidega suhtlemine – korraldada nii, et kogu organisatsiooni töö klientidega toimiks just nagu vaja. Nii tipp- kui ka valdkonnajuhi puhul on oluline, et neile allub terve meeskond, kes teevad tihedat koostööd – oluline on näha, et tiim jõuaks mingites küsimustes ühele lainele ning võib väita, et töö käibki läbi teiste, juht on igapäevategevuste sisendiandjaks.

Siia gruppi kuulunud respondendid on tööl erinevates pankades ning järk-järgult ametiredelil tõusnud. Seega oli neil enne juhi ametikohta antud valdkond juba süviti enda jaoks läbi töötatud. Samuti asusid nad magistriõppega tegelema juba siis, kui nad olid tööl juhtiva positsiooni juba saavutanud ning kasutasid seda pigem enesetäienduseks.

„Vastutusvaldkond algab aktsionäridest ja panga nõukoguga suhtlemisest ja nende ootuste täitmisest ja täitmise korraldamisest juhtkonna poolt“. „Siis koosolekutevaheline aeg kulub tavaliselt mingite materjalide ülevaatamiseks eks, et mis meil on tulemas ja rida jooksvat tööd. Nii et võiks ikkagi öelda, et kõikides olulistest teemades on minu käsi sees, et nüüd on muidugi meeskond suurem ja tegelevad konkreetset inimesed konkreetsete valdkondadega suhteliselt hästi iseseisvalt ise, aga ma käin neid konsulteerimas, kui on vaja mingisugust põhimõttelist otsust teha“

Avaliku sektori organisatsiooni kommunikatsioonijuht

Avaliku sektori organisatsiooni kommunikatsioonijuhti iseloomustab võimalus kaasa rääkida oma valdkonda puudutavates otsustes – kaasa räägitakse just nende otsuste vastu võtmisel, mis puudutavad kommunikatsioonivaldkonda.

Sageli tuleb kommunikatsioonijuhtide initsiatiivikuseks sisend tööks neilt endilt – näiteks valmistatakse ette mõni projekt, mille organisatsiooni tippjuht kinnitab, kuna enamasti ollaksegi tippjuhi otsealluv. Igapäevatööd iseloomustab ka suhteliselt suur otsustusvabadus ise teha mingeid plaane ja üles ehitada igapäevane tegevus.

Töötatakse meeskonnas – tavaliselt on avaliku sektori asutustes näiteks avalike suhete osakond, kus töötavad projektijuht, veebihaldur, turundusspetsialist, pressiesindaja ja sisekommunikatsioonispetsialist. Kommunikatsioonijuht koordineerib kogu osakonna tööd. Peamisteks tööülesanneteks on meediasuhtlus, organisatsiooni kommunikatsiooni koordineerimine, pressikonverentside korraldamine erinevate üksuste kaardistamine, töö sidusgruppidega, turundustegevus, artiklite kirjutamine, kõneisikute leidmine, organisatsiooni identiteedi ülesehitus, projektidele sponsorite otsimine, kampaaniate tegemine ning ühine planeerimine iganädalaste koosolekute ja ürituste näol. Avaliku sektori organisatsiooni kommunikatsioonijuhi üheks oluliseks rolliks on teiste töötajate harimine, kuidas käituda meediaga, kuidas käituda veebikeskkondades ja kellena ennast eksponeerida on eetiline.

Sellel ametikohal töötav inimene peab suutma ennast üsna hästi kehtestada, vastasel juhul ei arvestata kommunikatsioonijuhi ametikohal töötava inimese arvamusega. Oluline on ka võime organisatsiooni laiemas ühiskonnas tunnetada ning oma organisatsiooni huve kaitsta.

Kuna antud gruppi kuulunud respondendid olid kõik üsna pikalt kommunikatsioonivaldkonnas töötanud, siis jäi kõigi puhul kõlama veel aktiivne koolitustegevus nii eraldi projektide kui ka oma organisatsioonisisese regulaarse meediakoolituse pakkumise näol.

Äriettevõtte kommunikatsioonijuht

Äriettevõtte kommunikatsioonijuhti iseloomustab sarnaselt avaliku sektori organisatsiooni kommunikatsioonijuhile võimalus kaasa rääkida oma valdkonda puudutavate otsuste

tegemisel, näiteks milliseid küsitlusi töötajate seas läbi viia või millised kampaaniamaterjalid ettevõtte klientideni jõuavad.

Eraettevõtte kommunikatsioonijuhil ei ole omal suurt meeskonda, kuid oluline on erinevate osakondade vahelise koostöö juhtimine (kommunikatsioonijuhil meeskond on nõ organisatsioonis laiali ja on sillaks erinevate gruppide vahel), näiteks info levitamine ja kokku panemine – ta on sageli sisendiandjaks.

Projektide koostamisel räägitakse läbi erinevate osakondadega – tavaliselt personali- ja turundusosakonnaga. Eraettevõtte kommunikatsiooni igapäevategevuste alla kuulub info levitamine, töötajate tagasiside kogumine, meelelahutusprojektide (jõulupidu, suvepäevad) korraldamine, projektide koordineerimine, kampaaniate assisteerimine, juhatuse koosolekutest osavõtmine ja protokollide koostamine, pressikonverentside korraldamine, kodulehele info lisamine, siseveebi täiendamine, välissuhtlus avalikkusega ja meediasuhtluse koordineerimine, proaktiivne suhtlus, suhtlemine klientidega ja kliendikirjade väljatöötamine. Inimene, kes antud ametikohal töötab, peab ühtpidi suutma rääkida seda, mida organisatsioon tahab, aga teistpidi peab olema ka tundlik selle tagasiside vastu, mis tuleb erinevatelt välistelt kui ka sisemistelt sihtgruppidele.

Eraettevõtte kommunikatsioonijuhil töö on võrreldes avaliku sektori sama ametikoha tööga võrreldes veelgi enam läbi põimunud müügi- ja turundusosakonnaga, kuna eelkõige on mängus eraettevõtte huvid.

Suure organisatsiooni pressiesindaja

Suure organisatsiooni pressiesindaja võib olla tööl nii avalikus kui ka erasektoris. Sarnaselt avaliku ja erasektori kommunikatsioonijuhtidele, osaleb ka pressiesindaja oma valdkonda puudutavate otsuste tegemisel, kui palju vähemal määral kui kommunikatsioonijuhid. Pigem räägivad nad kaasa igapäevaseid tegevusi puudutavates küsimustes, suuremad otsused võetakse vastu juhtkonna poolt.

Samas tuli välja, et pressiesindajaid ikkagi usaldatakse – seda loeti lausa töötamise motivaatoriks. Oluline on ka erinevate osakondade vaheline koostöö koosolekute ja igapäevase mitteformaalse suhtlemise näol. Lisaks sellele, et pressiesindaja suurim kohustus igapäevaselt on meediasuhtlus ja kommunikatsiooni planeerimine, siis tegeleb suure organisatsiooni pressiesindaja ka reklaamitegevuse koordineerimisega ja artiklite kirjutamisega.

Kommunikatsioonibüroo juht/omanik

Kommunikatsioonibüroo tegevjuhti iseloomustab iseendale töö andmine – alluvateks on üks või mitu inimest, kes moodustavad ühise meeskonna. Vajadusel on võimalik kommunikatsioonibüroo juhil kaasata projektipõhiselt lisajõudu.

Igapäevaülesannete hulka kuuluvad strateegiate koostamine, strateegiline taktikaline planeerimine nii avalikus kui ka erasektoris, klientide nõustamine ja meediamonitoring. Kuna kommunikatsioonibüroo juht on ise ka omanik, siis tegeleb peamiselt nende töödega, mida endale teha meeldib – kui mõni projekt ei meeldi, ei ole sunnitud kommunikatsioonibüroo juht seda projekti tegema. Oluline on tunda ka sotsiaalmeedia kasutusvõimalusi ja uuemeedia arengusuundi.

Kommunikatsioonibüroo spetsialist/konsultant

Kommunikatsioonibüroo spetsialisti/konsultanti iseloomustab üpris väike iseotsustusruum, kuna enamik projekte määratakse ülemuste poolt. Samas on meeskond üsna võrdne kollektiiv ja arvamust ikkagi küsitakse, kuigi firma tulevikku puudutavates asjades kaasa rääkida pole võimalik.

Kommunikatsioonibüroo tööd iseloomustab ka erinevate valdkondade jagamine – üks grupp inimesi tegeleb turunduskommunikatsiooniga, teine tehnoloogiavaldkonnaga, kolmas korporatiivkommunikatsiooniga jne.

Igapäevategevusteks on meedia- ja pressiürituste korraldamine, strateegiate koostamise assisteerimine, pressiteadete kirjutamine, meediasuhtlus, klientide ja ajakirjanike suhtluse koordineerimine. Tööd iseloomustab innovatiivsus, loovmõtlemine ja uutele asjadele avatud olemine.

Rahvusvahelise organisatsiooni kommunikatsioonispetsialist

Rahvusvahelise organisatsiooni kommunikatsioonispetsialisti tööd iseloomustab eelkõige mitmetasandilisus, kuna organisatsioon on suur ning ülesanded erinevad ning mahukad. Kommunikatsioonispetsialist teeb enamasti koostööd oma ülemusega, kellel on veel kõrgemal tasandil omakorda ülemused.

Rahvusvahelise organisatsiooni kommunikatsioonispetsialisti tööd iseloomustab ühine planeerimine, koostöö ning konsulteerimine. Lisaks ülemusele tuleb koostööd teha teiste osakondade ja organisatsiooniväliste koostööpartneritega.

Igapäevaste tööülesannete hulka kuuluvad juhtide küsimustele vastamine, nende nõustamine, reeglite interpreteerimine, ürituse korralduse sujuvuse jägmine, koosolekute ettevalmistamine ja nendest kokkuvõtete tegemine, uudiskirjade koostamine ning lobitöö.

Ajakirjanik

Ajakirjaniku töö erineb täielikult eelpool kirjeldatud prototüüpidest – igapäevaste tegevuste alla kuulub peamiselt artiklite kirjutamine ja erinevate lugude väljamõtlemine, tööd iseloomustab individuaalsus ning juhi poolt on antud laiad piirid otsustamiseks, mis teemal kirjutada oma lugu.

Järeldused ja diskussioon

Järgnevalt annan ülevaate bakalaureusetöö peamistest järeldustest, mis on esitatud uurimisküsimuste kaupa. Seejärel analüüsin tulemusi – kuidas kommunikatsioonimagistrid tõlgendavad, põhjendavad ning üldistavad oma positsiooni ja rolli erinevatel ametikohtadel. Võrdlen nende arvamusi käesolevas töös kasutatud teoreetiliste lähtekohtadega ning arutlen tulemuste üle.

1. Millised on kommunikatsioonimagistrite ametinimetused?

15 kommunikatsioonimagistri intervjuu põhjal võis respondendid jagada üldistatult viieks ametinimetuste järgi: äri-/erasektori keskastme juhid, avaliku sektori keskastme juhid, erasektori spetsialistid, avaliku sektori spetsialistid ning eraettevõtete juhid/omanikud. Vastavalt ettevõtete spetsiifikale varieerusid intervjuueeritavate täpsed ametinimetused: teabejuht, turundusjuht, kommunikatsioonijuht, ürituste juht, personalijuht, spetsialist, juhatuse esimees, omanik-tegevjuht ja ajakirjanik.

Intervjuudes välja toodud ametinimetused vastasid ka ajakirjas “Journal of Communication Management” välja toodud aspektile, et suhtekorralduse või kommunikatsioonijuhtimise terminit ei ole võimalik üheselt määratleda ning konkreetse ühese ametinimetuse puudumine on loomulik, kuna kommunikatsiooniga seotud alavaldkonnad on erinevad: organisatsiooni kommunikatsioon (*corporate communications*), avalikkussuhted (*public relations, public affairs*); suhted töövõtjatega (*workforce communications*), kliendisuhetud (*customer relations*), brändijuhtimine (*corporate brand management*), organisatsiooni sotsiaalne vastutus (*corporate social responsibility*), sisekommunikatsioon (*internal communications*), investorsuhted (*investor relations*), riski- ja kriisikommunikatsiooni juhtimine (*crisis and risk management*), keskkonna- ja kogukonnasuhted (*environmental and community relations*). Nii selgus ka intervjuudest, et kommunikatsioonimagistrite konkreetsed ametinimetused sõltusid konkreetselt organisatsioonist ja sellest, millised olid igapäevased tegevused – erinevused ilmnisid juba sellest, kas töö hõlmas pigem sise- või väliskommunikatsiooni, kas asutus oli avalikku või erasektorisse kuuluv. Samas selgus aga mõnede intervjuude lõpul, et kommunikatsioonimagistrite ametinimetused oli erinev, kuid tööalased tegevused kattusid.

2. Millised on kommunikatsioonimagistrite tööülesanded?

Uurimisküsimuse „Millised on tööülesanded?“ peamine eesmärk oli teada saada, millega intervjuueeritavad tegelevad igapäevaselt ning milliseid tööülesandeid neile usaldatakse. Peamiseks tööülesandeks nimetati meediasuhtlust. Intervjuudest võis aru saada, et meediasuhtlus hõlmab suure osa igapäevasest tegevusest ning olenemata positsioonist, just see tööülesanne on kommunikatsioonimagistrite töös kõige olulisemal kohal. Tähtsaima osa meediasuhtlusest moodustab pressiteadete kirjutamine. Teiseks peamiseks tööülesandeks nimetati korraldamist, koordineerimist ja ühtlustamist. Eelkõige toodi välja just pressiürituste korraldamine, toodete lansseerimine, erinevate meediaürituste koordineerimine, reklaamitegevuse koordineerimine, meelelahutusprojektide (suvepäevad, jõuluüritused) korraldamine.

Mõne vastaja puhul tuli välja, et igapäeva töö on olla pigem juhi assistent ning täita sellega seonduvaid ülesandeid. Otsest meediasuhtlust või iseotsustusruumi ürituste korraldamisel välja ei toodud. Assistenti rollis oldi eelkõige kogenumatuse tõttu. Kuigi kommunikatsioonimagistrite töös võiks olla olulisel kohal ka kommunikatsioonistrateegiate koostamine, siis sellist tegevust märkis oma igapäevatöö osaks vaid üks respondent. Igapäevategevuste osaks on kommunikatsioonimagistrite töös nimetati ka koolitustegevust ja nõustamist. Koolitustegevuse ja nõustamise all peeti pigem silmas organisatsiooni teiste liikmete harimist meediaspetsiifika alal – näiteks, kuidas suhelda meediaga.

Veel loetlesid respondendid oma tööülesannete alla järgmisi tegevusi: reklaambrošüüridega tegelemine, infovoldikute koostamine, sisekommunikatsiooniga tegelemine, tagasiside kogumine, kodulehele ja siseveebi info lisamine, proaktiivne suhtlus, kommunikatsioonieelarve haldamine, arvamused artiklite kirjutamine ja nõustamine.

Antud analüüsisin erinevate kommunikatsioonimagistrite poolt välja toodud tööülesandeid eraldi, kuid oluline on, et üks ülesanne ei välista teist. Kõik intervjuueeritavad mainisid ära rohkem kui ühe tööülesande. Kui toetuda kirjandusele, võiks tööülesanded jagada vastavalt välis- ja sisekommunikatsiooniga seotud tegevusteks. Toetudes sellele, et Äripäeva „Kommunikatsiooni käsiraamat“ (2009) määratleb väliskommunikatsioon eesmärki järgnevalt: organisatsiooni põhitegevuse toetamine soodsa imago ning sihtgruppidega vastastikusel mõistmisel rajanevate suhete kaudu, siis võib väliskommunikatsiooni hulka lugeda järgmised tööülesanded (seda määratlust kasutasin ka Lisa 3. Kokkuvõttev tabel 2 koostamisel): meediasuhtlus (eelkõige pressiteadete kirjutamine), pressiürituste korraldamine,

toodete lansseerimine, erinevate meediaürituste koordineerimine, reklaamitegevuse koordineerimine reklaambrošüüridega tegelemine ja arvamusartiklite kirjutamine. Võib väita, et eelnevalt nimetatud tegevused aitavad organisatsiooni põhitegevust toetada – eelkõige efektiivne meediasuhtlus nii pressiteadete kui ka meediaürituste näol aitavad luua organisatsioonist soodsa imago ning jõuda õigete sihtgruppideni.

Kui toetuda sisekommunikatsiooni hulka kuuluvate tegevuste määratlemisel Äripäeva „Juhi käsiraamatu“ (2007) poolt pakutule, siis on sisekommunikatsiooni eesmärk järgmine: informeerida asutuse töötajaid ja luua järjepidev infovahetusprotsess töötajate ja juhtkonna vahel, suurendada töötajate motivatsiooni, rahulolu ja organisatsioonilojaalsust ning vähendada ebakindlust infohulga abil. Nii võin kommunikatsioonimagistrite igapäevategevustest just sisekommunikatsiooni alla liigitada järgmised tööülesanded: meelelahutusprojektide (suvepäevad, jõuluüritused) korraldamine, kommunikatsioonistrateegiate koostamine, töötajate meediaalane koolitamine ja nõustamine, infovoldikute koostamine, tagasiside kogumine, kodulehele ja siseveebi info lisamine ning kommunikatsioonieelarve haldamine. Kõik eelnevad tegevused kuuluvad teooriale ja läbiviidud intervjuudele tuginedes sisekommunikatsiooni alla. Samas selgus bakalaureusetöö käigus, et tegevuste piirid ei ole kõikides organisatsioonideks tugevalt kindlaks määratud ning sisekommunikatsiooniga tegelemine ei välista väliskommunikatsiooni-alaseid tegevusi.

3. Kui palju ja kellega tehakse meeskonnatööd? Milline on suhe organisatsiooni erinevate struktuuriüksustega?

Teema meeskonnatöö jagasin analüüsidest kolmeks vastavalt kommunikatsioonimagistritega läbiviidud intervjuude tulemile: „Kommunikatsioonijuhid või –spetsialistid“, „Tippjuhid/omanikud“, „Koostöö organisatsiooniväliste koostööpartneritega“. Just selliselt meeskonna tööd jaotades leidsin kõige paremini esile tulevad eripärad meeskonnatöös.

Kommunikatsioonijuhtide või –spetsialistide meeskonnatööd võis intervjuude põhjal pidada eelkõige sisendit genereerivaks. Initsiatiivikamad inimesed olid nii koordineerijad kui sisendi genereerijad, vähese töökogemusega, organisatsiooni poolt limiteeritumad ja vähem aktiivsed inimesed olid pigem ainult sisendi genereerija rollis. Toodi välja, et toimiv meeskond tekib pika aja jooksul – kui tiimitöö sujub hästi, siis on kõiki tööülesandeid lihtsam täita. Isegi toodi välja, et tööle jäädakse just heade töökaaslaste tõttu. Huvitava tendentsina võib välja tuua ka seda, et kommunikatsiooniosakondade peamiseks partneriks nimetati turundusosakonda, mis viitab nende kahe valdkonna segunemisele tulevikus. Vaid üks respondentidest märkis ära

koostöö ajakirjanikega. Kuna väga paljud märkisid oma igapäevategevuste all ära meediasuhtluse, siis on üllatav, et enamikul ei tulnudki ajakirjanikud kui suhtluspartnerid vestluses meelde. Rõhutati ka, et meeskonnatöö puhul on oluline süstematiseerimine ja erinevate osakondade vaheline koostöö. Seega võib järeldada, et kommunikatsioonijuhi/-spetsialisti ametikohal olev inimene on pigem vahendaja ja peab suutma näha kogu organisatsiooni erinevaid osakondi ja organisatsiooniväliseid üksusi kui oma meeskonnatöö partnereid.

Analüüsin tippjuhtide/omanike meeskonnatöö iseloomu eraldi alateemana, kuna respondentide intervjuusid analüüsid selgus, et konkreetselt kommunikatsiooniga seotud ametikohal töötavate inimeste ja tippjuhtide meeskonnatööalane roll on erinev. Juhtidel ja omanikel peegeldub meeskonnatöö olulisus just sellest aspektist, et hoida oma meeskonda koos ja panna kõiki koos töötama ehk ollakse pigem sisendi genereerija kui säilitaja rollis. Järelikult võib väita, et kommunikatsioonijuhtide- ja spetsialistide ning tippjuhtide/omanike meeskonnatöö põhiprobleemid on sarnased, aga lähtepunktid on erinevad. Ühed on sisendigenererijateks ning teised sama sisendi säilitajateks ning reguleerijateks.

Kuna meeskonnatöö ei piirdu ainult organisatsioonisiseste tegevustega, siis tõin eraldi alapeatükis välja parimad näited, kuidas toimub koostöö organisatsiooniväliste partneritega. Põhilise näitena toodi välja, et meeskonnatöö organisatsiooniväliste koostööpartneritega seisneb suures osas selles, et organisatsioonis töötavate inimeste ühiseks väljakutseks on laveerimine meedia, avalikkuse ja klientide vahel.

Järelikult võib öelda, et meeskonnatöö on kommunikatsioonimagistrite igapäevatöö osa erinevate tegevuste läbi. Kuigi kõikide respondentide puhul väljendus see pisut erinevast küljest, siis võib lugeda kommunikatsioonimagistrite peamisteks koostööpartneriteks ja seega tiimiliikmeteks oma osakonda, oma organisatsiooni, ajakirjanikke, kliente ja muid organisatsiooniväliseid partnereid. Järeldades ilmekamatest tsitaatidest, siis ei saa kommunikatsiooniinimeste töös teha midagi sooloprojektina ning oluline on, et kui meeskonnatööd tehakse, peab see olema efektiivselt korraldatud, regulaarne ning alati eesmärki kandev.

Meeskonnatöö all tekib erinevus intervjueeritavate seas ka selle alusel, keda defineeritakse enda meeskonnana ehk kui laialt oma meeskonda nähakse, keda peetakse partneriteks. Selle põhjal võib teema meeskonnatöö jaotada ka järgnevalt: intervjueeritav kui „üksiküritaja“, juhtkond kui meeskond, üks osakond (nt turundusosakond) kui meeskond, kogu ettevõtte kui

meeskond, ettevõtte ja välispartnerid (sh ajakirjanikud) kui meeskond, ettevõtte ja selle sidusrühmad kui meeskond. Enamikest intervjuudest väljendus oluline aspekt, et eelkõige just sisekommunikatsiooniga tegelevate kommunikatsioonimagistrite ülesandeks on panna teatud grupp inimesi meeskonnana tööle. See ilmnes just kõrgematel positsioonidel asuvate kommunikatsioonimagistrite puhul. Äripäeva „Kommunikatsiooni käsiraamatu“ (2009) järgi on maailmapraktikas suhtekorraldajad paigutatud organisatsioonis peamiselt kahel viisil: suhtekorraldusüksus tippjuhi otsealluvuses ja suhtekorraldusüksus turundusüksuses. Siit järeldub ka meeskonnatöö organiseeritus suurte kommunikatsiooniosakondadega asutustes - kommunikatsioonimeeskonda juhivad kas tippjuht või keskastme juht. Kuna aga mõned intervjuueeritud kommunikatsioonimagistritest ei tööta mitmeliikmelises osakonnas, siis pidasin paremaks läheneda meeskonnatööd puudutavale teemale ka tulemuste osas välja pakutud kolmese jaotusega: „Kommunikatsioonijuhid või –spetsialistid“, „Tippjuhid/omanikud“, „Koostöö organisatsiooniväliste koostööpartneritega“.

Meeskonna tööd soodustavateks teguriteks peetakse eelkõige head sisekliimat ehk kui juhtkond tajub kommunikatsiooninimese vajadust organisatsioonis. Toodi välja, et organisatsiooni poolt loodud soosiv keskkond meeskonnatöökaks tingib hea tiimitöö, efektiivsema ülesannete täitmise, töökaaslastevahelised paremad suhted, parema koostöö teiste osakondadega, meeskonnatöö süstematiseerituse ning paremad välissuhted. Meeskonnatööd pörsib juhtkonna ning ka teiste töötajate arusaamatus meeskonnatöö vajalikkusest.

4. Milline on suhe juhiga ja kui oluliseks peetakse kommunikatsiooninimest organisatsioonis?

Osalus otsustes ja suhe ülemusega sõltus eelkõige sellest, milline on organisatsioon ja kuidas näevad juhid ja teised töötajad kommunikatsioonialal töötavaid inimesi. Teiseks võib väita, et suhe ülemusega ja otsustusluba erinevate probleemide puhul sõltus inimese enda initsiatiivist, pädevusest valdkonnas ja aktiivsusest. Mitmeid respondente võis iseloomustada märksõnadega sekkub ise, kui näeb vajadust ning osaleb oma valdkonna otsuste tegemisel. Kommunikatsioonimagistrid kasutasid ja rõhutasid sõnu mina ja ise, mis viitas sellele, et nad on kehtestanud sõltuvalt oma isikuomadustest ja pädevusest küllaltki selged piirid, millega tegeletakse, mis on valdkonnad, kus saadakse kaasa rääkida ning asju ümber korraldada ning paremaks muuta uute projektide abil.

Veel toodi välja märksõna „kaasamine“ – kuigi ei osaleta tippasandi otsustes, siis paljusid respondente respektiiti just oma valdkonna otsustes, millest võib järeldada, et

kommunikatsioonimagistreid peetakse üha enam oma ala spetsialistideks. Kaasamisele viitas ka see, et paljud respondendid rääkisid usalduslikust suhtest ülemusega. Järelikult võib väita, et organisatsioonide juhid väärtustavad kommunikatsioonitööd, arvestatakse arvamusega ja usaldatakse kommunikatsioonimagistreid, kui nad näitavad ise üles initsiatiivikust ja pädevust oma tööülesannetes.

Samas oli ka kommunikatsioonimagistreid, kelle puhul osalus otsustes oli küllaltki väike ja suhet ülemusega võis kirjeldada eelkõige märksõnaga ülemus-alluv suhe.

Mõned vastajad aga osutasid ise organisatsiooni juhtkonnaliikmeks või ettevõtte omanikuks, seega nende puhul ei ole võimalik rääkida suhtest ülemusega.

Seega võib järeldada, et enamikes organisatsioonides on suhe juhiga positiivne ja kommunikatsiooniinimesi peetakse küllaltki oluliseks organisatsioonis. Üldistatult võib öelda, et kui inimene on ise oma otsustes kindel, aktiivne ning valdkonnas pädev, siis tema arvamust arvestatakse. Väike oli otsustusruum nende intervjuueeritavate puhul, kellel oli vähene töökogemus ning kes ise erilist initsiatiivikust üles ei näita.

5. Kui palju ja mil määral on kommunikatsioonimagistritel võimalik organisatsiooniotsustes kaasa rääkida ja neid mõjutada?

Kuna üks osa vastanuist ei tööta kommunikatsioonijuhi ametikohal, vaid on ise ettevõtete juhid või omanikud, siis on neil võrreldes teiste respondentidega loomulikult suurem osa kaasa rääkida ja mõjutada organisatsiooni otsuseid – nemad mängivad juhtivat rolli. Samas järeldub eelnevast analüüsist, et paljuski sõltub inimesest endast, kui palju ja mil määral on võimalik organisatsiooni otsustes kaasa rääkida ja neid mõjutada – need, kes on ise aktiivsed, mängivad tavaliselt sekkuvat rolli.

Mõned respondendid ütlesid, et just kommunikatsioonijuht on see inimene, kellega juhtkond teeb palju koostööd ning arutatakse paljusid tähtsaid küsimusi. Mitmest intervjuust jäi kõlama väide: „Minu arvamusega arvestatakse“. Veel kirjeldati kommunikatsiooniinimest nagu tundlikku käsna, kes võtab tagasisidet nii välistelt sihtgruppidele kui ka töötajatelt.

Siiski järeldub analüüsist, et mõned respondentidest omavad väikest iseotsustusruumi – neile kommunikatsioonimagistreid võib omistada toetava rolli. Nad on sarnased selle poolest, et organisatsioon või otsene juht piirab küllaltki tugevalt nende osalust otsustes.

Vari ja Vecsenyi (1984) grupilise otsustamisprotsessi eri võimaluste tüpoloogia põhjal võib eristada pisut teistsugust rollijaotust: otsustajad, ettepanekute tegijad, eksperdid/konsultandid ning soodustajad (pikemalt seletatud empiiriliste ja teoreetiliste lähtekohtade peatükis „Suhtekorralduse positsioon organisatsioonis“). Võib väita, et kuigi rollide nimetused ei ole täpselt samasugused, kui antud bakalaureusetöö kommunikatsioonimagistrite intervjuude põhine rollide jaotus, siis sisuliselt on isikud sarnaselt positsioneeritud. Otsustajad on antud töö puhul juhtiva rolli mängijad, ettepanekute tegijad ning eksperdid/konsultandid on sekkuva rolli mängijad ning soodustajad toetav rolli mängijad.

Järelikult sõltub see, kui palju ja mil määral on võimalik kommunikatsioonimagistritel organisatsiooni puudutavates otsustes kaasa rääkida nende enda aktiivsus. Mõne respondendi intervjuust tuli aga välja, et siiani ei tajuta pressiesindaja või kommunikatsioonijuhi olulisust organisatsioonis. Kaasarääkimisvõimalus on suuresti kinni just juhtkonnas – kas nad väärtustavad ja soosivad kommunikatsiooniinimest ning kuulavad nende arvamust või mitte.

6. Kust tulevad sisendid tööks?

Peamised sisendid tööks tulid respondentidelt endalt, kuna kasutati märksõna ise. Kommunikatsioonimagistrid kirjeldasid oma tööülesandeid märksõnadega individuaalne töö, ühine planeerimine ning suhteliselt suur otsustusvabadus. Veel öeldi, et sisendid tööks tulevad ülemuselt või osakonnaga koostööd tehes.

Järelikult tulevad kommunikatsioonimagistrite sisendid tööks, kas endalt, ülemuselt või osakonnaga ning juhtkonnaga ühiselt planeerides.

7. Millised on kommunikatsiooniprofessionaalide prototüübid?

Kommunikatsiooniprofessionaalide prototüübid on bakalaureusetöö analüüsi tulemusel loodud grupid, mis iseloomustavad kommunikatsiooniprofessionaalide rolle ja positsioone erinevates organisatsioonides. Lisas 3 esitan kokkuvõtva prototüüpide tabeli, kus on näha, kuidas erinevad respondendid antud bakalaureusetöö analüüsi tulemusel on kaardistatud.

Analüüsi tulemusel joonistus antud bakalaureusetöö analüüsi baasil välja kuus prototüüpi: äriettevõtte tipp- või valdkonnajuht, avaliku sektori organisatsiooni kommunikatsioonijuht, äriettevõtte kommunikatsioonijuht, suure organisatsiooni pressiesindaja,

kommunikatsioonibüroo juht/omanik, kommunikatsioonibüroo spetsialist/konsultant, rahvusvahelise organisatsiooni kommunikatsioonispetsialist ja ajakirjanik.

Kõik uurimisküsimused said uurimistöö käigus vastuse ja uurimistöö eesmärk on saavutatud.

Kokkuvõte

Käesoleva bakalaureusetöö teemaks on „Kommunikatsioonimagistrite roll, positsioon ja töö sisu organisatsioonis“. Antud töö kuulub kolmest bakalaureusetööst koosnevasse sarja, mille eesmärgiks oli saada sisendinfot kommunikatsioonijuhtimise magistriprogrammi arenduseks. Sarja üldisemaks eesmärgiks oli kaardistada, milline on ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudi kommunikatsioonimagistrina lõpetanud spetsialistide tänane töö – millised on nende erialased probleemid ja väljakutsed, kuidas nad tunnetavad oma professionaalset rolli erinevates organisatsioonides.

Uurimistööde sari põhines 15-l süvaintervjүүл, mis tehti seitsme ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudi avalikkussuhete ja teabekorralduse kutsemagistrikava (lõpetanud aastatel 2005-2009) ja kaheksa kommunikatsioonijuhtimise magistrikava (lõpetanud aastatel 2008-2009) lõpetanutega. Üldkogumisse võeti kõik, kelle töö on seotud meedia ja kommunikatsiooni valdkonnaga. Valimi koostamisel jäeti välja vilistlased, kes on juba niigi palju panustanud instituudi õppetöösse. Lõplikust valimist jäid välja ka need, keda ei saadud kätte või kellele intervjuueerimise ajaperiood ei sobinud välismaal viibimise vm põhjustel.

Ühine intervjuu küsitluskava töötati välja kogu uurimisrühma peale, iga rühma liige viis läbi 5 intervjuud. Analüüsil on iga bakalaureusetöö keskendunud erinevale alateemale. Kasutatud on kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit.

Töö esimene osa keskendus üldistele teoreetilised mõistetele, uurimisküsimuste ja –meetodi selgitamisele. Töö mahukam osa aga keskendus intervjuude lahti mõtestamisele ning analüüsile. Antud bakalaureusetöös kasutasin nelja suuremat sisuanalüüsi kategooriat: kommunikatsioonimagistrite ametinimetused, töö iseloom ja peamised tööülesanded; meeskonnatöö; positsioon organisatsioonis ning erinevate prototüüpide avamine.

15 kommunikatsioonimagistri intervjuu põhjal võis respondendid jagada üldistatult viieks ametinimetuste järgi: äri-/erasektori keskastme juhid, avaliku sektori keskastme juhid, erasektori spetsialistid, avaliku sektori spetsialistid ning eraettevõtete juhid/omanikud. Erinevate prototüüpide moodustamisel ja hilisemal analüüsil selgus, et ametinimetused ja töö sisu ei pruukinud kattuda ning prototüüpide kaardistamisel eristasin järgnevad ametipositsioonid: äriettevõtte tipp- või valdkonnajuht, avaliku sektori organisatsiooni kommunikatsioonijuht, äriettevõtte kommunikatsioonijuht, suure organisatsiooni pressiesindaja, kommunikatsioonibüroo juht/omanik, kommunikatsioonibüroo

spetsialist/konsultant, rahvusvahelise organisatsiooni kommunikatsioonispetsialist ja ajakirjanik.

Põnevamaid avastusi antud bakalaureusetöö analüüsi käigus oli teoretikute Vari ja Vecsenyi (1984) grupilise otsustamisprotsessi eri võimaluste tüpoloogiate jaotus, mis sisuliselt ühtis kommunikatsioonimagistrite intervjuude põhjal koostatud rollijaotusega. Oma toos jõudsin järelduseni, et kommunikatsioonimagistrid mängivad oma erinevatel tööpositsioonidel kolme peamist rolli: juhtivat, sekkuvat ja toetavat.

Selgus, et meeskonnatöö ja meediasuhtlus on märksõnad, mis jäid enim kommunikatsioonimagistrite igapäevatöö kirjeldamisel kõlama. Kuigi kõikide respondentide puhul väljendus see pisut erinevast küljest, siis võib lugeda kommunikatsioonimagistrite peamisteks koostööpartneriteks ja seega tiimiliikmeteks oma osakonda, oma organisatsiooni, ajakirjanikke, kliente ja muid organisatsiooniväliseid partnereid. Viidates ilmekamatele tsitaatidele eelnevates peatükkides, siis ei saa kommunikatsiooniinimeste töös teha midagi sooloprojektina ning oluline on, et kui meeskonnatööd tehakse, peab see olema efektiivselt korraldatud, regulaarne ning alati eesmärki kandev.

Seega võib väita, et kommunikatsioonimagistrite töös oli palju sarnasusi ning erinevused olid tingitud valdkonna, organisatsiooni ja positsiooni eripäradest. Erinevaid teoreetilisi materjale ja intervjuusid võrreldes selgus, et Eesti tööturul hakkavad välja joonistuma kindlad professionaalsed prototüübid, kuhu erinevaid kommunikatsioonivaldkonnas töötavaid inimesi on võimalik liigitada. Vastavalt sellele võiksid edasised uurimistööd keskenduda erinevate prototüüpide uurimisele juba detailsemalt ja anda soovitusi konkreetse magistriprogrammi parandamiseks.

Summary

The present Bachelor thesis „The Role, Position and Contents of Work in the Organization” belongs in a series consisting of three bachelor thesis, where all papers had a different focus based on the same source material. The aim was to find new input info for The Institute of Journalism and Communication Master’s studies program. The overall aim of this paper was to chart the everyday work of Communication Masters of the Institute of Journalism and Communication – which everyday problems do they have at work, what challenges do they face and which professional roles they have gained in different organizations.

The research based on 15 in-depth interviews, which had a similar questionnaire. The questionnaires were conducted with alumni of the master degree of communication management (graduating from 2005 to 2009). Sample was made of everybody, whose work was related to media and communications. Those, who had already done a lot of work and helped the Institute of Journalism and Communications, were left out. Those, who weren’t in Estonia, were also left out of the final selection. The qualitative content analyses method was used.

The first part of this paper concentrated on theoretical concepts, research questions and explaining the research method. The bigger part of the thesis concentrated on analyzing the interviews. In this paper I used four bigger content analyses categories: the names of professions of the Communication Masters; the character and the main mission at work; teamwork; position in organizations and communication professional’s prototypes.

Based on the 15 interviews, which were taken with the Communication Masters of Tartu University, the respondents could be divided into five by professions: the managers of private sector, the managers of public sector, the specialists of private sector, the specialists of public sector and leader of CEO-s of private companies. In later analysis it appeared, that the names of professions and content of work weren’t always the same. When the chart of prototypes was drawn, different positions of work were discovered: business manager or manager of some field, communication manager of public sector, communication manager of private sector, press representative of greater organization, the leader/owner of the communication bureau, communication bureau consultant, communication specialist of international organization and journalist.

One of the most interesting discovery in this paper was the description of group deciding process by Vari and Vecsenyi (1984), what appeared to be the same as the outcome of the analysis of the in-depth interviews. I came to a conclusion, that the Communication Masters of Tartu University played three different roles in different organizations: commanding, intruding and supporting role.

The main key-words, which were used by the Communication Masters of Tartu University describing everyday work were teamwork and media communication. The main working partners and team members of the respondents were communication apartments, the whole organizations with other apartments, journalists, clients and other partners outside the organization. When refer to the most expressive quotations in this paper, nothing in communications work can be done individually as solo-projects. It is important, that the teamwork of organizations is effectively planned, regular and always done on certain purpose.

So to conclude, it can be said, that the differences in work of the Communication Masters of Tartu University are coming from organizations area and positions. When different theoretical and empirical materials were compared, it occurred, that certain prototypes of different communications professionals are starting to appear. Accordingly, further researches could focus on more detailed description of different prototypes and give suggestions for developing the Masters program of the Institute of Journalism and Communications.

Kasutatud kirjandus

Black, S. (1993). *The Essentials of Public Relations*. London: Kogan Page Limited.

Broom, G.M. (1985). *Effective public relations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Grunig, J.E. (1992). *Exellence in Public Relations and Communication Management* Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates, Inc

Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Rinehart and Wintson. New York

Journal of Communication Management. URL (kasutatud mai 2010). <http://info.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?PHPSESSID=q7mojf1m1d4ir90ql8p5qe2e82&id=JCOM>

Kosenkranius, R. (2005). *Kommunikatsioonijuhtimine kohalikus omavalitsuses: magistritöö*. Tartu Ülikool, Tartu

Moreno, A., Tench R., Verhoeven, P. *European Communication Monitor 2009. Trends in Communicatsion Management and Public Relations – Results of a Survey in 34 Countries (Chart Version)* Brussels: Euprera

Sarapuu, K. (2009). *Kommunikatsiooni käsiraamat*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus

Vari, A. and Vecsenyi, J. (1984) Selecting decision support methods in organizations. *Journal of Applied Systems Analysis*, 23-36.

Varjun, A. (2007). *Juhtimise käsiraamat*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus

Varjun, A. (2007). *Juhtimise käsiraamat*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus

Lisad

Lisa 1. Küsitluskava

Töö/ametialane identifitseerimine. Praegune positsioon

Kõigepealt palun kirjelda(ge) oma praegust ametit ja tööd. Mis on Sinu/Teie ametinimetus? Mis -see sisuliselt tähendab?

Mis on Sinu/Teie igapäevased tegevused?

Millised on harvemini/erandjuhtudel tehtavad tegevused?

Kuivõrd / mil moel osaled(te) organisatsiooni/ettevõtte otsuste tegemisel? Millise tasandi või mislaadi otsustes osaled(te)?

Oskused ja teadmised

Mis laadi oskusi ja teadmisi nõuab Sinu/Teie praegune töö?

Edasi küsida nimekirja järgi: siin on ka üks loetelu teadmistest-oskustest. Palun vaata/vaadake see üle – milliseid oskusi neist Teie töös vaja läheb kas siis igapäevaselt või teatud erijuhtudel? Märkige palun kõigepeal lihtsalt ära selles nimekirjas Teie töös vajaminevad oskused-teadmised ning hiljem räägime neist lähemalt. (täitmiseks kaart 1).

Kõik need teadmised-oskused, mis on kaardil 1 ära märgitud, tuleb läbi käia vabade kommentaaridena.

Oled(te) ära märkinud oskuse... Palun kommenteeri(ge) seda lähemalt:

Kuidas (milliste töövaldkondade ja ülesannete puhul) Teil seda oskust vaja on läinud?

Meenutage viimast / kõige eredamat juhtumit, kui see vajadus tekkis.

Mil viisil (kuidas õppinud, praktiseerinud) olete ise selle oskuse omandanud?

Töölased väljakutsed, rollikonfliktid

(Kui tsiteerida laulu “Mary Poppinsist” (igas töös leidub alati üks suhkrutükk, mis teeb pipratera magusaks) siis) Mis on Teie jaoks praeguse töö puhul see nõ “suhkrutükk”, mis Teid motiveerib, mis toetab/lohutab ka rasketel hetkedel?

Mis on Teie töös aga see “pipratera”, mis (süsteemiliselt) takistab oma tööd hästi tegemast, mis kahandab motivatsiooni?

Kas on ette tulnud olukordi, kus Teie tõekspidamised, kogemused või teadmised lähevad vastuollu sellega, mida Teie tööülesanded/ülemus nõuavad?

Palun kirjeldage seda olukorda, niivõrd, kui seda võimalikuks peate

Karjäär

Siiani oleme rääkinud Sinu/Teie praegusest tööst. Aga millist tööd oled(te)varem teinud, milliseid ameteid pidanud? Räägi/rääkige neist, kui võimalik, siis ajalises järjekorras. (välja

võiks jätta juhuslikud, lühialajlised tööd-projektid, v.a. juhud, kui intervjueritav tunneb, et need olid mingis mõttes tähtsad)

Mis on Sinu/Teie unistuste töö? või Milline on see amet, kuhu tahaksid(te) tulevikus jõuda?

Erialane identifitseerimine

Millised on Teie jaoks nõ “oma” valdkonnad, kus peate end pädevaks? (*Töö, mitte hobid vms*). Miks just need?

Tänapäevane informatsioon on üsna kirju ja keerukas. Selles tegutsevad professionaalsel tasemel mitmed erineva profiiliga spetsialistid – näiteks ajakirjanikud, toimetajad, kommunikatsioonispetsialistid jt. Kellena Sina/Teie end eelkõige tunnend(te) kaasaegses info- ja kommunikatsiooniruumis? Miks?

Millised on Sinu/Teie arvates kaasaegses informatsioonis toimetavate professionaalide ühised väljakutsed? Kas neid seovad ka mingid ühised väärtused? Millised?

Milline on Sinu/Teie suhe ajakirjanduse ja ajakirjanikega?

Magistrantuur. (Retrospektiivne) kuvand

Lõpetasid kommunikatsioonijuhtimise / avalikkussuhete ja teabekorralduse magistriõpingudaastat tagasi. Mis on esimene asi, mis Sulle praegu meenub, mõeldes tagasi oma õpingutele? *Mis veel? Mis sa arvad, miks just see?*

Lisa 2. Tabel 3. Sisuanalüüsi kategooriad

Respondent	Osalus otsustes /suhe ülemustega	Vahetu tiim/ peamised suhtluspartnerid	Peamised tööülesanded	Töökorralduse määratletus	Konkreetsed tööd iseloomustavad jutustused
2AKJ	<p><u>Sekkub ise, kui näeb vajadust</u>: sekkun siis, kui näen selleks tõsist vajadust. Kui ise sekkuda, siis nad võtavad tõsisemalt kui seda, kui nad küsivad. Kuna ülikooli juhtkond ja kommunikatsiooniosakond on suhteliselt nõrgalt seotud, siis sellel hetkel, kui kommunikatsioonijuhth sekkub millessegi, mida juhtkond teeb, siis nad kindlasti ootavad ja kuulavad seda nõu.</p>	<p><u>Osakonnas palju inimesi, kes teevad koostööd</u>: Ise – kommunikatsioonijuht. osakonnas turundusspetsialist, pressiesindaja, ürituste projektijuht ja veebihaldur</p>	<p><u>Ühtlustamine, koordineerimine ja suhtlemist</u> instituutidega ja erinevate üksustega, <u>kaardistamine igapäevane meediatöö</u> <u>töö sidusgruppidega</u> organisatsiooni kommunikatsioonikoordineerimine, õppijatele suunatud kommunikatsioon (turundustegevus) ülikooli <u>identiteedi</u> ülesehitus</p>	<p><u>Individuaalne töö</u>: sisulistes-tehnilistes asjades individuaalne töö. <u>Ühine planeerimine</u>: (iganädalased koosolekud, välknõupidamised) <u>Otsustusvabadus</u>: võimalus...suhteliselt vabad käed seda tööd teha. Et ise teha mingeid plaane, ise üles ehitada see igapäevane tegevus. <u>Kommunikatsiooni bürood</u> - kindlasti aidatakse seal rohkem niisuguseid operatiivolukordi lahendada, aga sealt sa ikkagi</p>	<p>meie pressiesindaja tahab teha mingit pressiteadet, mis on neli lehekülge pikk, siis ma <u>vahel</u> ütlen talle, et teeme sellest parem ühe lehekülje, sest see ei ole <u>eriti professionaalne</u> ja siis tema on väitnud, et pigem teeme pika, sest see on <u>põhjalik ja see on ülikoolile kohasem</u>, siis ma ütlen, et <u>saame siis nagu keskpõrandale kokku</u>, et teeme siis, okei, poolteist lehekülge, aga mitte neli. See on pigem nagu selline <u>kompromissi otsimine</u>.</p>

			projektidele ja <u>sponsorite otsimine</u>	strateegiliselt sellist kommunikatsioonij uhtimise teenust siiski sisse osta ei saa.	
3EKJ	Erinevad tasandid: mitu tasandit. Mingid ülesanded ma lahendan ise ära. Strateegilised otsused me peame koos otsustama ja ka alati konsulteerin temaga. Referentgrupi tasand, otsuste tegemise juures ma olen, aga assistendi rollis. (Nt) uus hääletamissüsteem - Mina olin eelnevalt kogunud delegatsioonijuhtidel t nende ettepanekuid ja arvamusi, esitasin neid referentgrupile. Noo ma mõtlen, et ma olen tihtipeale selline <u>hall kardinal</u> ,	<u>Koostöö ülemuse, teiste osakondadega ja organisatsiooni väliste koostööpartnerit ega: ülemus – rahvusvahelise ürituse peaproductsent, Rahvusvahelise ürituse referentgrupp, Rahvuslike delegatsioonide juhid, . Plaadifirmad, kingifirmad jne</u>	Ma olen ütleme sisekommunikatsiooni juht tegelikult <u>Suhtlemine</u> vastan delegatsioonijuh tide küsimustele, <u>nõustan</u> neid, kuidas reegleid interpreteerida rahvusvahelise ürituse <u>korralduse sujuvus</u> Hääletuse korraldus ja jälgimine. <u>Assisteerimine: koosolekute ettevalmistus, protokollid. Kokkuvõtete tegemine.</u>	<u>Ülesanded erinevatest allikatest: rutiinsed</u> (nt referentgrupi koosolekud) ja operatiivsed (nt kriisilukodade lahendamine rahvusvahelise ürituse ajal). <u>Enda initsiatiiv – kommunikatsiooni-strateegia:</u> Nojah. Tähendab meil tekkis väike probleem sellega, et esialgu minu ülemus, eurovisiooni peaproductsent ei saanud sellest aru, miks on vaja üldse sellist asja. Et kes meilt on seda nõudnud, et me	... meie <u>sihtgrupp</u> või vaatajaskond on kogu pere ja me ei saa endale lubada, et <u>kogu pere teleshow</u> ajal üks esineja võtab ennast täiesti alasti. See mõjuks meie imidžile hästi halvasti ja me saaks hästi palju kaebusi. Noh see oleks täiesti mõeldamatu. Ja siis pärast seda proovi mina kutsusin Saksa delegatsioonijuhi meie kabinetti ja siis me arutasime ee... koos delegatsioonijuhi ja minu ülemusega, kuivõrd võib siis üks esineja oma ihu paljastada. Kuivõrd on see lubatud ja kuivõrd see ei ole lubatud rahvusvahelises üritusel. No ja siis me <u>saavutasime nagu mingi kokkuleppe.</u>

	<p>kes nagu püüab asju noh mingis suunas juhtida.</p>		<p>ma regulaarselt teen selliseid <u>uudiskirju</u> ja <u>siseinfo lehti</u> delegatsiooni juhtidele (meililisti), delegatsioonijuh tidele pressijuhtidele. <u>Lobitöö</u> - Sellel aastal ma olen rohkem lobitegevusega tegelenud. olen kontaktis 42 riigiga, kes eelmisel aastal osalesid ja siis ikka küsin, kas nad osalevad järgmisel aastal suurüritusel ja kuidas nende majanduslik olukord on. <u>Meediasuhted</u> - No see ei ole otseselt minu ülesanne, aga kuna me väga tihedalt</p>	<p> seda teeksime. Kes on need mustad jõud taga, kes meid sundisid seda tegema? Aga noh siis lõpuks me suutsime talle selgeks teha, et meie enda initsiatiiv on see, et see ei ole kellegi peale surutud asi. Et siis ta nagu leebus.</p>	
--	---	--	--	---	--

			<p>suhtleme kommunikatsio onijuhiga, siis mina olen tihtipeale see, kes annab talle sõnumid, millest lugu kirjutada.</p>		
7ES	<p><u>Ülemused ja alluvad suhe/osalus otsustes väike:</u> üldiselt on see, et meil on üsna selline võrdne kollektiiv, et üldiselt meie arvamust küsitakse. Aga ega ma ikka nüüd mingites firma</p>	<p><u>Osakonnas palju inimesi, kes teevad koostööd:</u> ma olen siis turunduskommu nikatsiooni tiimis. Noo kuna ma olen turunduskommu</p>	<p><u>Ürituste korraldamine:</u> et teeme meediaüritusi, pressiüritusi, mingisuguste toodete lansseerimisi... <u>Strateegiate kootamise</u></p>	<p><u>Loov töö:</u> Et võib-olla sellist päris mingite strateegiate kirjutamist, et nendega ma nagu veel ei tegele. Ma olen nagu juures olnud, aga päris ise ma nendega veel tegelenud ei ole.</p>	<p>Mhmh. Ühesõnaga, oli üks, mitte pressiüritus, aga ühe suure... üks suur <u>avamisüritus</u> oli. Ja see oli nagu <u>hästi keeruline</u>, seal eelnes selline <u>meediasuhtlus</u> ja päris oli vaja teha meediasuhtlust, et kuna see <u>klient</u> on hästi selline keeruline ja <u>nõudlik</u>, ja see <u>koostöö</u> oli hästi keeruline, et siis seal laveerida meedia ja selle kliendi vahel oli päris keeruline. Ja lõpptulemus pidi siis olema hästi palju meediakajastust ja ühesõnaga, mis kõik nagu õnnestus, et kokkuvõttes ma olen hästi rahul, et ma</p>

	tulevikku puudutavates asjades ikka kaasa rääkida küll ei saa, see on ikkagi juba ülemuste teema.	nikatsioonis, et meil on näiteks veel kaks erinevat tiimi, et on tehnoloogiavald kond ja on korporatiivkomunikatsioon. Et vahel on nagu mõned tiimitööülesed asjad. me teeme hästi palju asju oma tiimiga koos.	<u>assisteerimine:</u> mingisuguseid brändistrateegiaid näiteks oleme mõelnud välja. <u>Pressiteadete kirjutamised,</u> mingid tekstid, <u>Suhtlemine:</u> <u>meediasuhtlust</u> on hästi palju, siis on... Ikkagi <u>klientide suhtlus</u> nagu, klientide ja <u>ajakirjanike suhtluse</u> <u>koordineerimine</u> e põhimõtteliselt ikkagi läbi erinevate tegevuste.	Kõige alus siin on loovus, kreatiivsus, loovmõtlemine. Pigem just selline innovatiivsus ja loovmõtlemine ja mingitele sellistele uutele asjadele avatud olemine.	suutsin kuidagi siis kõik need asjad nii teha, et klient jäi rahule. Ja selles mõttes ma jäin ka ise rahule, et mitte ainult ma ei teinud seda, et mida ma nagu lihtsalt kliendi pärast teen, vaid <u>suutsin need asjad, mida ma ise ka tahtsin, suutsin ellu viia.</u>
11EJ	<u>On ise omanik:</u> töötan kommunikatsioonibüroos Pridea ja oman ja juhatan seda. Ehk siis põhimõtteliselt annan iseendale tööd.	<u>Osakonnas kaks inimest, kes teevad koostööd:</u> jaa, mul on on ametlikult töö üks kolleeg, vajadusel oleme	<u>Strateegiate koostamine:</u> strateegiline taktikaline planeerimine, nii avalikus sektoris kui erasektoris kui	<u>Tegeleb ise kõigega, mis meeldib:</u> selles mõttes, et kellelgi erandkorras ma autot ei pese, et üldiselt ma pean kõike tegema, mis	Ehk siis see, kuidas mingid asjad lõpuks välja kukuvad, see on ka lihtsalt HUVITAV ja emotsionaalselt kaasakiskuv ja kõitev. Mis endale nagu <u>hingelähedane</u> on, kolmandast sektorist, <u>koostöö asutusega</u> , ehk siis Eesti suurimate spordiürituste <u>kommunikatsioon</u> läbi asutuse. Ja üleüldse selle rahvaspordi kuvandi ja rahvaspordi mainesse oma panuse andmine. Et tore

		<p>kaasanud ka täiendavat abijõudu projektipõhiselt. ... me mõlemad töötame niiõelda aktiivse konsultandina, et siis siin ei ole otseselt... pigem on tegemist tiimitööga kui ülemuse alluva suhtega. kommunikatsioon on väga raske midagi sooloprojektina teha, et siis iga projekt tähendab koostööd erinevate, reeglina ka varem tundmatute inimestega, mis tähendab, et kui sa oskad neid koondada selle ühe eesmärgi taha, siis on su</p>	<p>kolmandas sektoris, ja siis nende erinevate plaanide elluviimine, tulemuste <u>monitoorimine</u>, <u>hindamine</u>, järelduste tegemine.</p>	<p>on kommunikatsiooni valdkonnaga seotud, aga noh, loomulikult need ei ole... et ma ei tee nagu kõike kõigile, et ma ei tee kõike igale kliendile. kuna ma olen valinud omale iseendale töö andmise, siis on kindlasti vaheldusrikkus. See, et kui ma ei taha midagi teha, siis ma ei pea seda tegema, ma ei võta seda projekti, ma võtan midagi muud.</p>	<p>on näha, kuidas järjest rohkem-rohkem inimesi hakkab tegelema enese liigutamise ja sportimisega.</p> <p>Mind väga köidab kõikvõimalik <u>sotsiaalmeedia</u> ja üldse need uued arengud, niiõelda <u>PR 2.0</u>, kui soovite.</p>
--	--	--	---	---	---

		elu märksa lihtsam.			
1AKJ	<p><u>Osaleb oma valdkonda puudutavate otsuste tegemisel:</u> mina osalen enamasti ikkagi ainult nende otsuste tegemisel, mis puudutavad minu valdkonda. Ma valmistan ise ette projekti, räägin ülema ja ülematega läbi, kooskõlastan võib-olla peastaabi teavitusega, kuidas üht või teist asja on parem teha ja siis valmistan ette näiteks käskkirja, mille ülemus mulle kirjutab. Minu ülem on vahetult õppeasutuste ülem. Ma olen tema vahetus alluvuses. Tema juhib seda õppeasutust.</p>	<p><u>Osakonnas kaks inimest, kes teevad koostööd:</u> oleme praegu kahekesi. See teine inimene on teavituste spetsialist. Lihtsalt osade inimestega rääkisime läbi, selgitasime osadega, kellele jaksu jätkus, et käsk on selline ja me alustame selle projektiga ja ongi kõik. Ma tuletan meelde ühte koostööd ühe firmaga, mis on ammu.</p>	<p><u>Artiklite kirjutamine:</u> asutuse sise- ja välismeedia jaoks, nende kirjutamise korraldamine, <u>kõneisikute leidmine</u>, <u>Meediasuhtlus:</u> infopäringutele vastamine, noh ajakirjanikele osadele vastan ise, osadele leiame sobivad kõneisikud, kogu meediasuhtluse korraldamine. <u>Ürituste korraldamine:</u> me korraldame koolidele lahtiste uste päevi. teeme igasuguseid <u>infovoldikuid</u>. <u>Koolitused:</u></p>	<p><u>Töö jagatud kahe osakonnatöötaja vahel:</u> me oleme asjad ära jaganud niiviisi, et temal on selline korralduslik pool. Noh üha enam ja enam peame me siin ka näiteks ennast harima, et saada teisi harida selles vallas, et kuidas ja miks käituda veebikeskkondades ja kellena ennast eksponeerida ja mida see kaasa toob. et inimesed teevad koos mitmeid asju, siis selleks, et kõik oleksid rahul ja tahaksid järgmine kord jälle koos midagi teha, siis ei ole mõtet öelda, mis oli halvasti, vaid tuleb hingata</p>	<p>Tagasi olid meil siin väga pikad diskussioonid ajalehega, kui see oli, et <u>inimene riputas kaardid netti</u>. See oli meedias laialt üleval.</p> <p>Noo...siis tulebki <u>kõigepealt selgeks teha, kes, mida, miks tegi</u>. Ja noh ka ajakirjanikuga läbi rääkida. Ühest küljest selline <u>surve</u> on suur eksju <u>ajakirjanike poolt</u>, et saada võimalikult palju detaile teada, aga teisest küljest mina selle organisatsiooni esindajana tahan <u>kaitsta seda inimest</u>, et kui ta oleks inimene tänavalt, siis noh surve ei oleks nii suur, kui ta on kaitsevaelane või kadett, et siis me alati püüame selliseks mõõdukaks jääda. Ütleme, et meil on veel arenguruumi sinnamaani jõudmisel, et iga inimene saaks aru, et tegelikult ei ole siuke suhtekorraldus ja turundus nii öelda. Et on iga inimese asi, et ei ole üks inimene, kes selle eest hoolt kannab, vaid <u>iga inimene peab kandma selle kooli sõnumit</u>. Ja kui tahetakse, et sellel koolil on ka tulevikus neid inimesi, kes siin õpivad, siis see <u>õppejõud peab ka tulema oma kabinetist välja ja lööma õla alla, kasvõi sellel samal lahtiste uste päeval või kooli tutvustusel</u>, sest et tema saab palka, kui siin on õpilasi ja ta ei saa öelda, et see pole minu asi, et ma ei taha, et õpilase tundi liigutatakse, et ta ei saa niiviisi teha.</p>

			<p>lisaks kõigele siis inimeste, kaadri ja õppekoosseisu koolitus.</p>	<p>sisse ja välja ja ütleda, et äkki teeks järgmine kord niiviisi, siis tuleb meil see asi veel paremini välja. Ühel hetkel lihtsalt tuleb otsustada, et me teeme nii sellepärast, et minu erialased teadmised ütlevad, et see töötab paremini. No kui me näiteks räägime, kas kooli kõneisik peaks olema kadett või keegi teine. Ütleme kaks asja – esiteks ma saan alustada nullist. Teine asi, et töö on nagu suhteliselt loov.</p>	
12ÄTJ	<p><u>On ise juhataja:</u> Mina olen siis panga juhatuse esimees, mis tähendab siis 187 inimesega firma tippjuht. Noh ma olen olnud ka läbi</p>	<p><u>Einevate osakondade vaheline koostöö:</u> kuu lõpus on tavaliselt mingite</p>	<p><u>Panga juhtkonna töö korraldamine:</u> vastutusvaldkond algab aktsionäridest ja panga</p>	<p><u>Noh üks suuremas piires võib nädala jagada kolmeks:</u> koosolekutele kuluv aeg, mingite koosolekute ettevalmistamine ja</p>	<p>No siuke kõige suurem õnnestumine, ma arvan, on mingi majasisese kommunikatsiooni selgetesse raamidesse panemine ja teine suur asi, mis võib-olla selle väljendus oli ka, siis mõni aasta tagasi saime Äripäeva, Pere ja Kodu kõige <u>töötajasõbralikuma ettevõtte auhinna.</u></p>

	<p>aegade organisatsiooni kõikide tähtsate otsuste eestvedaja ja noh elluviija ka.</p>	<p>valdkondade juhtide ettekanded ja arutelud, kuidas neil konkreetselt läheb omas valdkonnas. Siis on valdkondade vahel koosolekud. Et põhiline probleem ikkagi igapäevaelus on inimeste või meeskonnaliikmete informeerituna hoidmine. õudselt efektiivne selle tagasisidega rohkem tegeleda.</p>	<p>nõukoguga suhtlemisest ja nende ootuste täitmisest ja täitmise korraldamisest juhtkonna poolt. <u>Klientidega suhtlemine:</u> teisest küljest siis kliendid – organiseerida, et kogu meie töö klientidega toimiks nii nagu vaja. Ja kolmandaks siis suuremate klientidega hoian ise otsekontakte eks enda käes ja siis töötajate hea käekäigu eest hoolitsemine.</p>	<p>jooksev töö. Meil on jaotatud valdkonnad juhtkonnaliikmete vahel ära. Minul näiteks on juriidiline osakond, finantsturud, turundus ja kommunikatsioon, tagatisvarade haldamine (tegeleb panga tagatiste poolega), tütarfirma organisatsiooni tütarfirma. Siis koosolekutevahelin e aeg kulub tavaliselt mingite materjalide ülevaatamiseks eks, et mis meil on tulemas ja rida jooksvat tööd. Nii et võiks ikkagi öelda, et kõikides olulistes temades on minu käsi sees, et nüüd on muidugi meeskond suurem ja tegelevad konkreetsed</p>	
--	--	---	---	--	--

				inimesed konkreetsete valdkondadega suht hästi iseseisvalt ise, aga ma käin neid konsulterimas, kui on vaja mingisugust põhimõttelist otsust teha.	
9ÄKJ	<u>Osaleb oma</u> <u>valdkonna otsuste</u> <u>tegemisel:</u> kindlasti mitte nüüd seal tipptasandil, selles mõttes, et päris sellised põhilised strateegilised otsused tehakse omanike ja nõukoguliikmete poolt, et nendes ma ei osale. Aga mis puudutab rohkem sellist igapäevast tegevust, siis jah, nendes osalen küll. <u>Usalduslik suhe:</u> mind motiveerib see, et tippjuht usaldab	<u>Erinevate</u> <u>osakondade</u> <u>vaheline</u> <u>koostöö:</u> tänane koosolek näiteks oli kindlasti meeskonnatöö, selles mõttes, et meie ettevõttest olin mina ja tippjuht ja vastaspoolelt siis ka kaks inimest. Et koosolek on ka üks selline meeskonnatöö.	<u>Reklaamitegev</u> <u>use</u> <u>kordineerimine:</u> alates reklaamist ajalehtedes, ajakirjades, televisioonis, raadiot me ei ole kasutanud, kuigi meie uudiseid on raadios olnud, <u>pressiteadete</u> <u>kirjutamine,</u> <u>artiklite</u> <u>kirjutamine,</u> artiklite autoriks on väljaandes küll	<u>Töö on</u> <u>mitmekülgne:</u> kuna tegemist on töötajate arvu poolt suhteliselt väikese ettevõttega, siis võib öelda, et ma teen kõike, mis on seotud alates tippjuhi assisteerimisest kuni siis reklaamide tellimiseni ja artiklite kirjutamiseni ja kõik sellised asjad. Et kuigi meil on eraldi ka assistent, aga see töö	Tööülesanded iseenesest ei nõua, aga jah, on küll läinud <u>vastuollu</u> . Näiteks üks hästi konkreetne näide on see, et mu eelmises töökohas mina olin üks, kes oli kodulehekülje arendamise eest vastutav. Ja ma pidasin hästi oluliseks, et kodulehel oleks kõigi töötajate nimed ja kontaktandmed, aga ettevõtte juhid ei pidanud seda oluliseks. Et see oli küll konkreetne asi, kus ma <u>tundsin, et minu</u> <u>arusaamad on selges vastuolus nende</u> <u>mõttemaailmaga</u> .

	<p>mind, et ta annab mulle väga palju otsustusõigust.</p>		<p>meie tippjuht, aga selle esialgse teksti panen mina kokku. <u>Reklaambrošüüridega tegelemine:</u> siis igasugused reklaambrošüüride koostamised, tellimised, igasuguste võtmehoidjate, visiitkaarte ma küll ei telli, aga ma vaatan üle nende kujunduse, ja sellised asjad. <u>Tippjuhi assisteerimine:</u> siis mis käib veel tippjuhi assisteerimise alla, on igasugused tema nagu meilide jälgimine. <u>Töö välisinvestorite</u></p>	<p>spetsiifika on praegu selline, et ma teen väga palju ka juhi assisteerimise tööd. Kuna meil on vähe töötajaid, siis ongi, et kõik peavad tegema kõike, et minu tööpõld on küll hästi lai.</p>	
--	---	--	--	--	--

			ga: lisaks veel meie ettevõttel on välisinvestorid, siis päris palju sellist investorssuhete juhtimise tööd on ka minu juhtida.		
4AKJ	<p><u>Juht väärtustab kommunikatsioonitööd, arvestab arvamust ja usaldab: et meil on asutuse juht selline inimene, kes väga kommunikatsioonivaldkonda väärtustab, ta on ka ise öelnud, et tema jaoks on kommunikatsioonijuh kindlasti see inimene, kes kellega ta oma maja inimestest kõige rohkem koostööd teeb, et jah me arutame päris palju asju läbi, et ma ei tunne, et kommunikatsiooni ei</u></p>	<p><u>Koostöö ajakirjanikega:</u> Et ka ajakirjanikud on ju meie jaoks peamised koostööpartnerid, et eks nende kaudu tuleb ka üsna palju informatsiooni, et mis on selle töö juures oluline ja mida võib olla ei ole nii kerge saada enne reaalse töö tegemist. mul on tunne, et ma olen inimeste keskel, kes</p>	<p><u>Meediasuhtlus:</u> no igapäevased tegevused väliskommunikatsiooni poole pealt on kindlasti igasuguste ajakirjanike päringutega tegelemine, kriminaalasja materjali ülevaatamine, vaadata, kas teha nendest ajakirjanikele pressiteateid, tausta info briifinguid ja korraldada suuremate</p>	<p><u>Erinevate osakondade kordineerimine:</u> Meil on Tallinnas ja lisaks veel neli regionaalset üksust. Siis igas ühes on pressinõunik, sisuliselt see tähendabki sellist igapäevast sise- ja väliskommunikatsiooni korraldamist, ringkonna pressinõunike töö kordineerimist</p>	<p>Seda, mida ma olen kõige rohkem õppinud, et seal on arvatavasti kaheti arvamusi, et kas ta on õnnestunud või ebaõnnestunud, aga kui sa küsid nii, et kus ma olen kõige rohkem õppinud, siis on selleks <u>2007.aasta aprillirahutuste kriisikommunikatsioon</u>. Kus mina ja minu kolleeg politsei juhtisime <u>vaheldumisi politsei meediasuhtlust</u>, see tähendas seda, et seitse päeva järjest oli meil 24 tundi tagatud politsei meediastaap. Staap tähendab seda, et sa oled seal füüsiliselt kohal, sa koos politsei operatiivstaabiga, kes nii öelda põhitöö liini juhivad, sa ei ole seal üksinda, sul on terve meeskond kommunikatsiooniinimesi, kes on kohal ja kellest iga ühel on oma kindel roll täita. Seal tööpoolest toimus vahetustega töö. Keegi ei suuda seal olla 7 päeva 24 tundi järjest, see sai seal esimese 48 tunniga väga hästi selgeks, et mis siis inimeste tervisega hakkab juhtuma ja milliseid otsuseid hakatakse vastu võtma ehk siis inimene lihtsalt ei suuda olla enam adekvaatne. Enne ega pärast seda pole mul enam sellist kogemust olnud, et see on</p>

	väärtustatakse siin asutuses või ei oleks kaasatud õigel hetkel, et selles suhtes ma arvan, on päris hästi. Et ma tunnen, et mind võetakse tõsiselt ja minu arvamusega arvestatakse	arendavad mind.	teemade puhul <u>pressikonverentse.</u> <u>Sisekommunikatsiooni</u> poole pealt siis jälgida, et saaks üle vaadatud see, et saaks <u>sise-, välisveeb hallatud,</u> et organisatsiooni jaoks olulised <u>üritused oleksid korraldatud..</u>		<u>kindlasti kõige eredam õpetus,</u> mis mul on olnud ja meelde jäänud. See, kas asi sai hästi või halvasti tehtud, on juba iseküsimus. Oli neid asju mis ei läinud võib olla nii hästi ja oli neid mis läksid päris hästi.
6ES	<u>Juhi poolt antud laiad piirid otsustamiseks:</u> lehega seoses on muidugi teemad millel kirjutada, et pakume teemasid välja, siis toimetajad otsustavad kas sobivad või sobi ja mismoodi ja kuidas nendest siis kirjutada. Et mul pole nii, et öeldakse, et kirjuta nüüd sellel teemal ja see mulle		<u>Artiklite kirjutamine:</u> tuleb kirjutada erinevaid lugusid.	<u>Individuaalne töö:</u> kuna nädalalehega tegu, siis tähendab, et ei ole sellist kiirust ja tampi peal nagu päevalehel. On aega rohkem analüüsida, rohkem materjali otsida, rohkemate allikatega vestelda. Alates tootmisest, töötlemisest ja lõpetades müümisega. Praegu	Küll aga oli konflikte, kui näiteks oli.. no näiteks oli siuke teema, et ühe töötaja näpuvea tõttu, ta sisestas programmi vale toetusühiku määra, <u>maksti ---ekslikult kümme ----rohkem toetust välja</u> ja see tuli nagu mitu kuud hiljem juhuslikult välja ja kui see välja tuli, siis alguses ei teadnud täpselt seda summat ka, et alguses oli jutt 18 miljonist ja siis see oli täielik šokk ja siis hakati seda üleaarvutama käsitsi ja vaatama kui suur see summa on, siis selgus, et kümme miljonit, natuke üle. Et siis vot oli meil küll <u>kõva vaidlus</u> , et kuidas seda mm et <u>kuidas seda siis kommunikeerida väljapoole</u> , sest üldiselt organisatsioonid üritavad ju maha vaikida sellised negatiivsed asjad. Aga see oli ----- meeletu summa. Et vot siis oli meil küll vaidlusi. Mida teha. Mina ütlesin, et et me peame sellest ikkagi rääkima

	<p>üldse ei istu. Mul on selles suhtes nii vedanud, ma teen ainult seda, mis mulle meeldib.</p>			<p>on kõige parem see, et ma saan kirjutada nendel teemadel, mis mulle endale huvi pakuvad. Paaril korral on mind sunnitud kirjutama teemadel, millest ma ei taha kirjutada, aga ega sellest midagi head välja ei tule, kui sa seda vastumeelselt teed. Näiteks XXX kohtusaagast pidin kirjutama, aga mulle ei meeldi siuke asi, oh ma ei taha, ma ei taha. Ma ei taha üldse mingite kohtute, mingite sõja, vägivalda, mingite sellistel teemadel ma lihtsalt ei taha, noh, see on mulle nii vastumeelne, et õnneks ma ei pea rohkem tegema seda.</p>	<p>ja me peame sellest esimesena rääkima, sest see tuleb välja nii kui nii. Et põllumeestele saadetakse koju kiri, et teate, et ekslikult oleme teile maksnud eksju nii palju rohkem välja, et nüüd olge kenad, makske see meile tagasi või me võtame järgmisest toetusest selle summa maha. Et <u>see jõuab ajakirjandusse nii kui nii, et me anname ise selle informatsiooni</u>, mitte see ei tule kuskilt keerdkäiku, et vot selle üle me <u>vaidlesime juhtkonnaga</u>.</p>
--	---	--	--	---	--

5ÄKJ	<p><u>Osaleb oma valdkonda puudutavate otsuste tegemisel</u>: aga mida ma näiteks siiski saan kaasa aidata, noh läbi selle, et mind ka kaasatakse, on see, et milline... kuidas me näiteks mingeid kahjujuhtumeid, mis on nagu, et kuidas me seal seda otsust langetame või ei langeta. Siis milliseid küsitlusi me töötajate seas läbi viime, just nagu näiteks personali poole pealt. Millised noh... näiteks millal ja millised kampaaniamaterjalid me klientideni jõuavad. Et noh, selliseid väikseid otsuseid ma kindlasti saan teha. Aga jah, et mis on kasum või mis on käive, neid numbreid juba nagu</p>	<p><u>Erinevate osakondade vaheline koostöö</u>: siis... sisekommunikatsiooni pealt kui on vaja mingisuguseid suuremaid... suuremat infot levitada, mis tuleb kõigepealt nagu kokku panna ja teada nagu, kelle käest küsida. Sellist asja ma teen ka, et olen toeks siis Tiinale. Tiina muidu on puhtalt intraneti toimetaja, ta natuke toimetab seda infot, mis sisse tuleb ja siis ka on nagu tehniliselt parem käsi seal intraneti poole peal. Kui ma hakkam mingit</p>	<p>Et kõikvõimalikku <u>info levitamist</u>, töötajate <u>tagasiside</u> kokku <u>kogumist</u>, mingeid selliseid <u>meelelahutusprojekte</u> nagu siin praegugi enne seda koosolekut arutusel oli (<i>(jõulupeo korraldamine)</i>). <u>Projektide koordineerimine</u>: praegu on käsil ettevõtte kolimisprojekt. <u>Kampaaniate assisteerimine</u>: kui on ettevõtte kampaania, siis kampaania toetus... kas siis teatena või mingisuguse info levitamisenä, või siis mõne</p>	<p><u>Töö jagatud meeskonnaliikmete vahel</u>: ja see siis vastutusvaldkond hõlmab välissuhtlust avalikkusega, ma ütleks probleemsete klientidega suhtlust, siis juhtide nõustamist esinemistes ja sisekommunikatsiooni. Et selles mõttes on see tore, et ma nagu väga ei arvagi, et peaks nagu tohutult olema seda alluvaid, aga siis on tore, kui on inimesi võtta, kui on seda hädasti vaja.</p>	<p>Noh, ütleme nii, et ---- ajal oli hästi frustreriv aeg tegelikult, ühest küljest et jah, <u>ettevõttel oli vaja nagu valmistuda turu avamiseks</u>, aga see, mismoodi seda tehti või milliste meetoditega, see oli nagu... täpselt nagu see, et <u>kommunikatsiooniosakonnast sõidetigi pidevalt nagu üle</u>, sest et oli lihtsalt nagu vaja. Ja nagu who cares, et just mõni kuu tagasi oli midagi öeldud või lubatud või et meile oli lubatud näiteks midagi. Ütleme nii, et neid on. Selles mõttes, et tegelikult ongi, et kuna ettevõtet juhivad inimesed, neid me reeglina ei vali, et nemad valivad pigem meid tööle, siis see nagu nende väärtushinnangud ja mentaliteet... nad võib-olla isegi teevad õigeid asju, aga ei tee seda õieti. Aga et ma oleks pidanud suisa lausa valet, et nagu valet rääkima midagi, sellistesse olukordadesse ei ole ma kunagi olnud pandud. Et pigem ongi see, et see otsus on lihtsalt halb, et see otsus on halb ja <u>ma pean seda otsust kommunikeerima, teades, et see on väga halb otsus</u> ja et sellel on väga halvad tagajärjed ja nii edasi.</p>
------	---	--	---	---	---

	panevad paika teised.	projekti tegema, siis ma alati räägin siin läbi sekretäridega ja personaliosakon nast mingite inimestega, turundusosakon nas, et meil tegelikult moodustub selline projektimeeskond, just selliste suuremate asjade puhul. Sest noh reeglina kommunikatsioonijuhi nagu meeskond ongi organisatsioonis laiali.	artikli tegemisena. <u>Kodulehele info lisamine:</u> noh kodulehekülje peal natukene info uuendamine.		
8AKJ	<u>Osaleb oma valdkonda puudutavate otsuste tegemisel:</u> tegelikult on nii, et kui mingisugused kriisisituatsioonid on, et siis, siis	<u>Osakonnas palju inimesi, kes teevad koostööd:</u> Nagu inimestel ikka, neid innustab see, kui nad saavad oma	<u>Meediasuhtlus:</u> minu ülesanne on pressiteadete toimetamine ja avaldamine. <u>Kampaaniatega tegelemine:</u> teabekampaani	<u>Töö on jagatud erinevate osakondade vahel:</u> no üks koolitus on selline, et kui uued inimesed tulevad majja, siis me anname neile	Et mina võin öelda, et ma seda meedia spetsiifikat tunnen onju et mitte läbi ja lõhki aga et just see, et ma ei ole mingi majandusteadmistega inimene, <u>et mina vaatan seda asja nagu rohkem lehelugejana,</u> et mida ma oskan siin näha ja mida ma ei oska ja mida ma tahan, et mulle seletataks lihtsamalt ja et mulle tundub et põhiliselt ajakrijanikud online-des, et nad on lihsalt sellised sõnumikandjad, et enamus

	<p>kaasatakse. Et rohkem ikka meediakriisidega seotud, et kui on näha, et mingi kriis on kerkimas. Et kui sellega peab avalikkuse ette minema ja pressiga suhtlema, et siis kaasatakse. Aga ikkagi üldiselt on nii, et kõrgemal tasandil otsuste langetajad on ikkagi osakonnajuhatajad. Et talituse juhatajad on nagu keskastmejuhid ja mina ise olen juba nagu peaspetsialist. Et ma olen nagu kommunikatsiooni juht, aga ma olen pigem nagu valdkonnajuht.</p>	<p>tööde ja tegemiste kohta tagasisidet. Et siin selle kommunikatsio oniga tegeleb tegelikult terve osakond. Et meil on statistikalevi osakond. Et talituse juhatajad on nagu keskastmejuhid ja mina ise olen juba nagu peaspetsialist. Et ma olen nagu kommunikatsio oni juht, aga ma olen pigem nagu valdkonnajuht. See meeskond on ikka aastaid püsinud. Ma tõesti usun seda, et et tullaakse töö pärast aga jäädakse inimeste pärast.</p>	<p>ate tegemine ja siis statistikuid pean <u>koolitama</u>, kui on sellist meediaalast koolitust vaja teha. <u>Pressikonverent side korraldamine:</u> siis on pressikonverent sid ja tootesitluste tegemine. <u>Sisekommunik atsiiooni edendamise</u> on ka minu ülesanne.</p>	<p>ülevaate, mis on Statistikaameti suhtekorraldus niioelda ja milliseid tegevusi ta endas hõlmab. Me oleme kõik ühe asja eest väljas. Me teame, et statistikavaldkonna st tuleb see sisend, meie poolt on levi ja see aktiivsete võimaluste väljapakkumine. Ühisürituste korraldamine on nagu nii, et osakondadest osakondadesse, et aasta alguses lepitakse kokku, tõmmatakse loosi, et kes mida teeb.</p>	<p>neid ajakirjanikke, kes online'ides töötavad, et nad ei ole oreinteerunud kindlale valdkonnale nagu paberlehtedes on, et need, kes on majandusvaldkonnas, et nendel ikka mingi majandusteadmine on, aga mulle tundub, et isegi Äripäevas, mis on meie majandusajakirjanduse lipulaev, et seal ikka sellist asja aeg-ajalt avaldatakse, <u>et mul on see tunne, et ma tean ka majandusest rohkem, kui see ajakirjanik, et..</u></p>
--	---	---	--	--	---

		Ma ise ka mõtlen miks ma olen siia majja jäänud.			
14ÄKJ	<p><u>On ise juhatuse liige:</u> no struktuuris kuulun ma asutuse juhtkonda, mis on siis Eestis asuva äriüksuse, ehk siis me ise nimetame ----, nõ juhtorgan, kellel on siis oma nõ statuut ja ja ja... Minul siis on nõ üks hääleõigus seal. Niiet noh kõik, mis puudutab täpselt pikemat visiooni, strateegiat loomulikult kooskõlas nagu grupist tulevate, emaettevõttest tulevate visioonidega ja siis selline igapäevane elluviimine.</p>	<p><u>Osakonnas palju inimesi, kes teevad koostööd:</u> ma isegi ütleks nii, et selline personaalne, kas siis tiimis – sa näed, et tiim jõuab suga ühele lainele, et see on isegi võib-olla olulisem töövõit kui lihtsalt mingi tore kampaania, mida võib-olla isegi kuskil märgati või jagati mingeid auhindu. Et sa ikka hästi palju töötad läbi teiste, et sa saad selle võtme kätte, kuidas sa neid suudad</p>	<p><u>Siseveebi täiendamine:</u> kui võtta kasvõi siin lähipäevade sündmusi, siis ongi siseveebi artiklite kirjutamine, näiteks pandeemia teemadel.</p>	<p><u>Oma osakonna kordineerimine ning koostöö kommunikatsiooni- ja turundusosakonnaga:</u> ja igapäevaselt on nagu kaks suurt liini – üks on siis oma üksus, otsealluvad – struktuuris on siis minu all kokku umbes 50 inimest, kuigi personaliga otse seotud inimesi on kuskil 22. Et nendega seotud suhtlus. Ja teiselt poolt siis pangatasandil suhtlus. Et no pangatasandil suhtlus. Me tunneme, teame üksteist ja igaüks teab, et kasvõi selles eilses keassis,</p>	<p>Võib-olla see, et kui sa ise mingis valdkonnas oled suhteliselt tugev ja kui sa näed, et teised seda nii kuramuse valesi teevad, eriti kui nad peaksid olema selle valdkonna eksperdid. See, ma arvan, ajab kõige rohkem harja turri.</p>

		aidata.		et minu poolt tuleb sisu, kommunikatsioon vaatab selle üle, täiendab, parandab kui vaja ja riputab üles ja tagab selle kättesaadavuse.	
10ÄKJ	<u>Osaleb oma valdkonda puudutavate otsuste tegemisel: peamiselt läbi nende samade juhatuse koosolekute, et kommunikatsioonijuhth on sinna kaasatud. Ja see mõjutamine vast ongi kahepoolne, et ühtpidi... Noh mulle endale hästi meeldib nagu mõelda kommunikatsioonijuhthimisest kui sellisest teatud sillast erinevate gruppide vahel, et ongi, et ühtpidi sa nagu küll räägid välja seda, mis organisatsioon öelda tahab, aga</u>	<u>Erinevate osakondade vaheline koostöö: turundusega koostöös siis kliendikirjade väljatöötamine, siin alati kommunikatsiooninimesed võetakse ka appi kaasa mõtlema. Et ikkagi see kommunikatsioon ja turundus on hästi läbipõimunud. Et noh, puhtalt sellised müügiplaanid ja müügitgevuste toetamine. Ma</u>	<u>Projektide koostamine: tegelikult nüüd ma hetkel teen ka kõrvalt ühte projekti, selles mõttes, et pangaga seoses. esimene tööülesanne, kui ma tööle läksin, ma pidingi tegema sisekommunikatsiooni auditi. <u>Väliskommunikatsiooni</u> poole pealt oli peamiselt <u>meediasuhtluse koordineerimine: noo siin samamoodi meedia plaanid,</u></u>	<u>Tegelemine nii sise- kui ka väliskommunikatsiooniga: noo kõige rohkem ma arvan protsentuaalselt see osakaal oli, võib-olla tegelikult ta jaguneski pooleks, et meediapäringud ja sinna juurde ka ise nende arvamuskirjutamist artiklite kirjutamine. Ja teine pool sellised sisekommunikatsioonialased tegevused, noo näiteks juhatuse koosolekutest osa võtmine ja protokollide kokkupanek, ühesõnaga mida</u>	Meeskonnatöö poole pealt, et siin ma võin, et see on natuke pikem lugu, aga võin tuua päris hea näite, mis minu meelest on selline <u>väga hästi õnnestunud projekt</u> , kus ma justnimelt meeskonnaliikmena osalesin, ma ei olnud selle projekti juht ega eestvedaja, aga just kommunikatsiooni poole pealt nõuandja. <u>Meil tulid kontserni poolt uued väärtused ja väärtused on ka sellised toredad asjad, mis tihti peale jäävad loosungiteks</u> kodulehel ja sellisteks õõnsateks põhimõteteks, mille järgi tegelikult keegi ei ela. Et me otsustasime teha <u>väärtustepäeva</u> , kus kogu organisatsioon koguti kokku, noh seal oli tegelikult isegi <u>kaks või kolm päeva</u> , ja <u>läbi mänguliste situatsioonide</u> nagu muudeti need väärtused siis tõesti, noh anti neile tähendus. Et meil olid seal lauamängud, kõik juhatuse liikmed rääkisid hästi lihtsas keeles, oma nii-öelda osakondade spetsiifikast lähtuvalt, et okei, need väärtused on suurepärased kliendisuhthed, ühtne meeskond ja väärtuslikud inimesed. Et üks mu kolleeg, kes töötab samas valdkonnas, minu meelest ütles hästi kenasti kunagi, mis mulle

	<p>teistpidi sa pead olema ka hästi tundlik selline käsn, kes võtab siis seda tagasisidet erinevatelt nii välistelt kui ka sisemistelt sihtgruppidele ehk töötajatelt. Loomulikult kommunikatsioonijuhth üksinda vast mingisuguseid selliseid põhjapanevaid otsuseid ei tee, aga tal on väga oluline, ta on väga oluliseks sisendiandjaks, ja läbi selle ta tegelikult osalebki nende lõplike otsuste vastuvõtmisel, isegi kui reaalselt selle otsuse teeb ära juhatus.</p>	<p>allusin juhatuse esimehele, olin nagu justkui üksinda kommunikatsioonipeal tööl, samas meil kõrval oli turundusosakond, kellega sai hästi palju koostööd tehtud. Selline tohutu meeskonnatöö.</p>	<p>suunad, sõnumite laiem väljatöötamine ja konkreetselt siis meediapäringutele vastamine, <u>pressikonverentsid</u>, ka <u>proaktiivne suhtlus</u> ehk siis kõikvõimalikud <u>arvamusartiklid</u> ja sellised spetsialistide kommentaaride vahendamine. <u>Siseveebi koostamine</u>: Intraneti sisu kokku panemine.</p>	<p>siis töötajatele sai vahendatud. Aga sinna juurde ka kõikvõimalikud, meil on näiteks üsna palju ka töiseid üritusi, mida samamoodi pidi sisekommunikatsioonipoole pealt aitama. Näiteks suvepäevad, kogu see info edastamine, sedalaadi tegevused. Struktuur on praegu selline, et kommunikatsiooni- ja turundusinimesed on ühes osakonnas, et on ütleme selle osakonna juhataja, talle alluvad siis turundusjuht ja kommunikatsioonijuhth, ja siis on seal eraldi assistent, kellele mõlemad saavad oma</p>	<p>tegi nalja, aga mis minu meelest on natuke õige, et normaalne inimene seda tööd nagu täie rauaga üle viie aasta teha lihtsalt ei sa. Et ma ei väida, et see nii on, aga just selline täie rauaga ja maksimaalselt pingutamine.</p>
--	---	--	--	---	---

				ülesandeid jagada.	
15AS	<p><u>Sekkub ise, kui näeb vajadust ja osaleb oma valdkonna otsustes:</u> või noh sõltub asjast, et või noh kui see tuleb nagu sinu töös mingisugune probleem, mida sina oma töös näed, siis sa saad alati minna näiteks kohtu esindaja poole või või lihtsalt tõstatada selle probleemi. pressiesindaja nagu ei ole kohtute juhtimisse kaasatud. Või midagi sellist ja.. et ta on ikkagi pressiesindaja funktsiooni täitja. Ja nagu ma ütlesin, mis ei välista seda, et ma võin ise omal initsiatiivil seda funktsiooni laiendada. Kohtunikud nagu osa organisatsioonist</p>	<p><u>Erinevate osakondade vaheline koostöö:</u> eelkõige kommunikatiso on kohtunikega. Et jah siis on näiteks teised pressiesindajad ja prokuratuur näiteks prokuratuuri kohalik pressiesindaja, temaga teeme koostööd ...see on nagu kõige kõige olulisem. Tegelikult sellises igapäevatöös.</p>	<p><u>Meediasuhtlus:</u> meediapäringut ele vastamine, siis õ iseenda kursis hoidmine, mis on olulisemad kohtuasjad ja nende jälgimine. <u>Kommunikatisooni planeerimine,</u> et kus näidata ise seda proaktiivsust.</p>	<p><u>Individuaalne töö erinevate üksuste vahel:</u> Et kui ma hakkasin seda tööd tegema, siis ma isegi käisin kõik üksused läbi, aga mingil määral, et noh näitad näo ära, aga ma ütlesin ikkagi, et see poolehoid tekib nagu läbi konkreetse kommunikatsiooni kaasuse või või et sa tõestad, et sa teed tööd, mitte et näitad näo ära. Et läbi konkreetsete juhtumite käib tõestamine. et läbi kaasuste, kui selle kohtunikuna suhtlen, siis läbi selle vestluse saan edasi anda seda sõnumit, et minu töö ei ole istuda ja oodata, et keegi</p>	<p><u>Pipratera</u> ikkagi on see, mis ma enne ka viitasin, et organisatsioonis võib olla täies mahus <u>ei tajuta, ei nähta sinu üllast eesmärki</u> haha. Ee et kohtunik ei näe sind nii olulisena kui võib olla istungisekretär seal istungil, et sa ... see ei ole täiesti sadaprotsenti nii, et on ka täiesti vastupidiseid näiteid. Et teatakse sellest tööst liiga vähe või hinnatakse seda valesti, sind nähakse nagu ajakirjanikuna ja sind ei võeta...noh kui sa juba mõnda aega seda tööd teed ja inimestega ka isiklikult suhtled, siis see ei ole nii, et sind ei võeta organisatsiooni liikmena, aga kuna mul on nagu see ka, et mul on paljud majad, siis ma suhtlen paljudega nagu nõ kaugteel , siis isiklikum kontakt, et see tuleb ju kasuks sellisele aktseptearingle et noh kuidas ma ütleme, et seal on see pipratera.</p>

	ja osa kohtunikest, ma räägin oma töö piirkonnast, võib olla ei tunneta seda vajadust ja olulisust VÕIB OLLA siamaani.			helistab, et mittekommunikatsiooni inimene ei tule selle peale, et ta ise võiks neid sõnumeid edastada.	
13AKJ	<u>Sekkub ise, kui näeb vajadust ja osaleb oma valdkonda puudutavates ostustes:</u> mul on õigus välja pakkuda erinevaid asju ja ma ei tahagi nii ainuisikuliselt otsustada näiteks mis asja me meediasse anname, ma tahan selle ikkagi läbi rääkida inimestega, keda see informatsioon puudutab. Mul ongi oma valdkonnas õigus teha ettepanekuid ja suures osas aktsepteeritakse neid ettepanekuid.	<u>Erinevate osakondade vaheline koostöö:</u> et erinevate osakondade koordinaatorid on, ma abistan neid, me teeme nendega koos, et kui on vaja mõni vaheleht välja anda, siis teeme koostööd.	<u>Tegelema meediasuhtlusega:</u> kui on tarvis, tuleb pressiteade teha ja kui tuleb meediaga suhelda. <u>Veebihaldamine:</u> Jaa alati on midagi veebiga teha. veebihaldamisega ja kui nii võib öelda, siis <u>nõustamisega,</u> meie maja nõustamisega meediaspetsiifika alal. <u>Kommunikatsiooni eelarve haldamine:</u> ma haldan ka kommunikatsio	<u>Ühine planeerimine:</u> meie üksusse kuuluvad raamatupidajad, infotehnoloogia haldur, keda on üks, siis on organisatsiooni juht, siis on meil olemas kaks Euroopa programmi juhti, et kuna asutus on väike, siis lihtsalt selliste spetsiifilisemate aladega tegelejaid on üks, selle ühe valdkonna peale ja sinna juurde kuuluvad ka asjaajamisega tegelevad assistendid ja arhiivindus ja see	On kahtlemata need teadmised, mis on ülikoolist kommunikatsioonialased on, aga ma olen ise ka arutlenud selle üle, kas nendest kasu on või ei ole. Et näiteks mu vana klassivend, kelle puhul ma ütlesin, et ta on ka kommunikatsioonialal päris edukas ja ei ole ülikoolis seda õppinud. Siis me läksime natuke vaidlema, kes on vaja Tartu Ülikoolis üldse käia, et sellel erialal töötada saaks. Et lõpuks me jäime mõlemad oma seisukohtade juurde, et tema ütles, et ei ole vaja ja mina, et kasuks tuleb ikka. Et ma arvan, et inimesed on erinevad, aga mind isiklikult on küll aidanud. Et ta annab sulle kindluse ja tegevusele kindluma sihi, aga eks ajapikku tuleb ka kogemus ja on mitmed töötavad ainult kogemuse baasil.

		<p>oni eelarvet. kui on tarvis, tuleb pressiteade teha ja kui tuleb meediaga suhelda. Jaa alati on midagi veebiga teha.</p>	<p>on ka ainuke üksus, kus peale juhi on veel rida juhte, kes on siis lihtsalt valdkonna juhid ja asutusel on üks juhataja ja siis kuulub sellesse nii öelda juhtkonda ja administratiivdirektor, kes on siis samal ajal tugiüksuse juht.</p>	
--	--	---	---	--

			Suur iseotsustusruum						
		12ETJ- km06							
	Anettevõtte tipp- või valdkonnajuht 14EKJ-kj08							11EJ-kj08	
					4AKJ- kj09				kommunikatsioonibüroo omanik/juht
			1AKJ-kj09				10ÄKJ		
			avaliku sektori organisatsiooni kommunikatsioonijuht						
					5EKJ-kj09				
			2AKJ-km05						
Organisatsiooni sisse							13AKJ-km09	6ES-km05 ajakirjanik	Orga- nisatsioonist välja
			8AKJ-km08						
	3EKJ-km07 rahvusvahelise organisatsiooni kommunikatsiooni- spetsialist								
								9EKJ-km07	
							15AS-kj09 Suure organisatsiooni pressiesindaja		
			Väike otsustusruum						7ES-kj09 83 kommunikatsioonibüroo spetsialist/konsultant

Lisa 3. Joonis 1. Kommunikatsioonimagistrite paiknemine mõttelisel prototüüpide väljal