

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

SISEKOMMUNIKATSIOONI ERIPÄRAD
ARVUTIGA TÖÖTAVA JA MITTETÖÖTAVA PERSONALI PUHUL AS
SAMELIN NÄITEL

Bakalaureusetöö

Maret Reinumägi
Juhendaja: Age Rosenberg (MA)

Tartu
2012

SISUKORD

Sissejuhatus.....	3
1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad	5
1.1. Organisatsiooni kommunikatsioon ja tehnoloogia mõjud	5
1.2. Sisekommunikatsiooni sõnumite funktsioonid.....	8
1.3. Kommunikatsiooni suund.....	10
1.4. Kommunikatsioonikanalite hindamis- ja valikuprintsiibid.....	12
1.4.1. Kommunikatsioonikanalite hindamisprintsiibid	13
1.4.2. Kommunikatsioonikanali valikut mõjutavad tegurid.....	16
1.5. Sisekommunikatsioon tööstusettevõttes	19
2. AS Samelin kirjeldus.....	21
3. Eesmärk ja uurimisküsimused.....	22
4. Metoodika	23
4.1. Semistruktureeritud intervjuu.....	23
4.2. Valim.....	24
4.3. Intervjuu teemad	26
5. Tulemused.....	27
5.1. Arvuti kasutajate ja mittekasutajate kommunikatsiooni-kanalid.....	27
5.1.1. Tööl arvuti kasutajad ja mittekasutajad.....	27
5.1.2. Arvutit kasutavate töötajate kommunikatsioonikanalid.....	27
5.1.3. Arvutit mittekasutavate töötajate kommunikatsioonikanalid.....	28
5.2. Kanalid ja kommunikatsiooni suund.....	31
5.2.1. Kommunikatsioonikanalid suunaga ülevalt alla liikuvate sõnumite puhul.....	31
5.2.2. Kommunikatsioonikanalid suunaga alt üles liikuvate sõnumite puhul.....	32
5.2.3. Kommunikatsioonikanalid horisontaalselt liikuvate sõnumite puhul.....	34
5.3. Kanalid ja sõnumite funktsioonid	37
5.3.1. Korralduslikud sõnumid.....	37
5.3.2. Suhetele orienteeritud sõnumid.....	37
5.3.3. Muutustele orienteeritud sõnumid.....	39
6. Järeldused ja diskussioon.....	40
6.1. Arvuti kasutajate ja mittekasutajate kommunikatsiooni kanalid.....	40
6.2. Kanalid ja kommunikatsiooni suund.....	41
6.3. Kanalid ja sõnumite funktsioonid.....	44
6.4. Meetodi kriitika ja soovitused edasisteks uuringuteks.....	45
Kokkuvõte.....	46
Summary.....	48
Kasutatud kirjandus.....	50
Lisad.....	52
Lisa 1. Intervjuude kavad.....	52
Lisa 2. AS Samelin struktuur.....	56

Sissejuhatus

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kiire areng on toonud organisatsioonidesse uued suhtluskanalid. Enamik neist on loodud eelkõige arvutiga kasutamiseks: e-kirjad, organisatsiooni siseveeb, virtuaalsed suhtlusvõrgustikud, Skype ja teised arvutikesksed võimalused.

Organisatsiooni kommunikatsiooni uurijate tööpõld on uute kanalite mõjude ja muutuste uurimisega täidetud ning tundub, et traditsioonilised kommunikatsioonikanalid on tagaplaanile jäänud. Ometi ei ole kõik töökohad seotud arvutiga ning siiani on palju töökohti, kus inimesed oma töös arvuti kasutamise kokku ei puutu, ning organisatsioone, kus töötavad nii arvutit kasutav kui ka mittekasutav personal. Käesolev uurimus vaatlleb just sellist organisatsiooni, tootmisettevõtet, kus juba töö olemus kirjutab ette personali kasutatavate kommunikatsioonikanalite erinevused. Automatiseerimata tootmisettevõtetes moodustab lihttööjõud töötajaskonnast enamuse, mistõttu taolistes organisatsioonides on siiani traditsioonilistel kommunikatsioonivahenditel suur osatähtsus, kuid sealjuures on kasutusel ka uuemad kommunikatsioonivahendid, ning need erinevad suhtlusvahendid tuleb organisatsiooni kommunikatsioonikorralduses ühildada.

Organisatsiooni sisekommunikatsiooni on varasemates üliõpilastöodes uuritud mitmete aspektide kaudu. Käesoleva uurimuse seisukohalt on olulised eelkõige varasemad kommunikatsioonikanalitele keskenduvad tööd, milles on enamasti uuritud ühe kindla kanali, näiteks Intraneti kasutamist (Johanson 2010, Miido 2009, Pennar 2005), mille autorid on tähelepanu alla võtnud töötajate erinevad kasutamispärad ja konkreetse kanali võimalused. Organisatsiooni kommunikatsioonikanaleid uuris ka Täht (2010), kes asetas fookusesse kanalite kasutamise ja tajumise ning andis hinnangu kanalite edasiarenduse teooriale tuginedes, mis ühena teistest kanalite hindamise teoreetilistest lähenemistest ka käesolevas töös vaatluse alla tuleb.

Võrreldes varasemate töödega, on käesoleva töö eripära selles, et töö keskmes on erinevad kommunikatsioonikanalite valikuprintsiibid, vaadeldes neid varasemast rohkem ja detailsemalt, sealjuures kirjeldades ka kommunikatsiooni eripärasid tööstusettevõttes, kus uurimise alla on võetud seni katmata grupid: arvutiga töötav ja mittetöötav personal.

Käesoleva uurimuse eesmärgiks on luua teoreetiline raamistik kommunikatsioonikanalite valikuprintsiipide ja infovahetuse kirjeldamiseks ning analüüsida organisatsioonisisest kommunikatsiooni, uurides tööl arvutit kasutavate ja mittekasutavate töötajate kommunikatsioonipraktikaid eelkõige kanalivaliku printsiipidele tuginedes.

Käesoleva bakalaureusetöö esimeses osas annan ülevaate teoreetilistest lähenemistest, mis kirjeldavad info- ja kommunikatsioonitehnoloogia arengu mõju organisatsiooni kommunikatsioonile, analüüsivad kommunikatsiooniprotsessi, kanalivaliku printsiipe ning varasemate uuringute põhjal iseloomustan tootmisettevõtte kommunikatsiooni eripärasid. Seejärel tutvustan lühidalt AS Samelini. Töö kolmandas osas tutvustan uurimuse eesmärgi ja uurimusküsimusi ning neljandas osas meetodikat. Töö viiendas osas analüüsin intervjuudega kogutud infot ning sellele järgneb diskussiooni ja järelduste osa.

Täna abivalmit juhendajat Age Rosenbergi. Minu tänusõnad kuuluvad ka AS Samelini töötajatele, kes olid nõus intervjuudes osalema.

1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad

Tööl arvutit kasutava ja mittekasutava personali kommunikatsioonikanalite eelistuste ja nende eelistuste põhjuste väljaselgitamiseks vaatlen esmalt üldiselt tehnoloogia arengu mõju kommunikatsioonile, seejärel vaatlen, kuidas on tehnoloogia muutnud sõnumit. Sealjuures vaatlen kommunikatsiooni sõnumite funktsioone ja suundi, mis on käesoleva uurimuse olulised tegurid arvutikasutajate ja mittekasutajate kommuniqueerimispraktikate väljaselgitamisel. Kõige mahukama osa pühendan kanalivaliku printsiipidele, sest arvuti kasutajate ja mittekasutajate vastandus on üles ehitatud just kommunikatsioonikanalite erinevusele. Teooriaosa lõpetan tööstusettevõtte kommunikatsiooni eripärade tutvustamisega.

1.1. Organisatsiooni kommunikatsioon ja tehnoloogia mõjud

Viimaste kümnendite suurimad tehnoloogilised arengud, mis on mõjutanud inimeste igapäevaelu, on toimunud infotehnoloogia vallas. Tehnoloogilised uuendused on loonud uusi kommuniqueerimisviise, mistõttu traditsiooniliste suhtlusviiside: silmast silma suhtluse, telefoni ja paberkirja teel suhtlemise osakaal on muutunud väiksemaks. Käesoleva peatüki eesmärgiks on arutleda kommunikatsioonitehnoloogia mõjude üle organisatsiooni kommunikatsiooni seisukohalt.

Kommunikatsiooniuurijad (Modaff et al 2011: 5) leiavad, et viimase kümnendi suurim muutus organisatsioonides on kahtlemata olnud tehnoloogia levik. Internet ja mitmed uued info- ja kommunikatsioonikanalid, nagu meilid, videokonverentsid ja teised tehnoloogilised võimalused on muutnud töö olemust.

Internetiühendusega arvuti kasutajale on kättesaadav suur hulk informatsiooni, mida varem ei olnud, samuti ei olnud info vaid ühe kanali kaudu kättesaadav. Avardunud ei ole mitte ainult info hulk, vaid ka selle edastamise ja vahetamise võimalused.

Kommunikatsioonitehnoloogia innovatsioonid on muutnud suhtlemise võimalikuks erinevatel aegadel ja mitmete asukohtade vahel, kaasates erinevaid gruppe ja indiviide ning pakkudes suhtlemiseks uusi viise (Yates & Orlikowski 2002).

Seetõttu on organisatsioonid muutunud avatumaks ja välisest sõltuvamaks. Organisatsioonid saavad küll varasemast rohkem informatsiooni, mis võimaldab neil efektiivsemalt tegutseda, kuid sealjuures peavad organisatsioonid reageerima ka neist endist mitteolenevatele välistele tendentsidele. Modaff et al (2011: 5) leidsid, et tehnoloogia uuendused on suurendanud iga valdkonna vajadust reageerida globaalsele turule.

Modaff et al (2011: 7) näevad tehnoloogilistes uuendustes lisaks ajaliste ja ruumiliste suhete muutumisele ka inimeste harjumuste muutumist. Tänapäevaseks on kõiki organisatsiooni igapäevaelu aspekte hõlmav kommunikatsioonitehnoloogia toonud nii kasu, sest on suurendanud töö efektiivsust, kui pakkunud ka väljakutset, sest on muutnud inimeste harjumuspäraseid tegevusi. Näiteks on automaatsed kassasüsteemid esialgu inimestele võõrad ja tekitavad segadust, sest oleme harjunud kassas loomuliku silmast silma suhtlusega.

Ühelt poolt annavad uued infosüsteemid organisatsioonile kulude optimeerimise võimalusi, kuid kõige uue kasutuselevõttuga kaasneb ka inimeste harjumuste muutmine, mis esmalt põhjustab segadust ning seetõttu ei anna ka kohest efektiivsust. Samuti ei saa kindel olla, et inimesed on valmis või tahavad uuendusega kaasa minna, nad võivad varasemate harjumuste juurde tagasi pöörduda, olenemata sellest, et uued võimalused on neile avatud ja kasutamiseks valmis seatud.

Kui 70ndatel ja 80ndatel nähti, et arvutite laialdane kasutuselevõtt organisatsioonides toob kaasa muutused töökorralduses, muutub juhtimine, sest kontrolli ja otsuste tegemise mehhanismid muutuvad tsentraalsemaks, väheneb silmast silma suhtluse osakaal ja muutuvad inimestevahelised suhtlemisviisid (Papa et al 2008), siis tänapäevaseks on leitud, et info- ja kommunikatsioonitehnoloogia mõjusid ei saa nii üheselt kirjeldada.

Mitmed info- ja kommunikatsioonitehnoloogia mõjude uurijad (Pool & DeSanctis 1992, Miller 2009: 247 kaudu) toovad välja, et ainuüksi tehnilised võimalused konkreetse tehnoloogia mõju ei määra.

Tehnoloogia üksi tulemust ei mõjuta, vaid kommunikatsioonitehnoloogia mõju sõltub sellest, mil viisil on ta töösse rakendatud ja kuidas on kasutajad selle omaks võtnud (Pool & DeSanctis 1992, Miller 2009: 247 kaudu). Seega sõltub tehnoloogia mõju nii tehnoloogia pakutavatest võimalustest kui eelkõige tegelikest kasutamispädevustest. Kui näiteks organisatsioon on loonud siseveebi, kuid tegelikkuses selle kaudu infot ei edastata, vaid kasutatakse ikka edasi harjumuspäraseid kanaleid, siis uuendus senisele

kommunikatsioonikorraldusele mõju ei avalda.

Tehnoloogia kasutamiskäitumise tähtsust tehnoloogia mõju kirjeldamisel on nähtud ka tehnoloogia täidetavate rollide kaudu. Papa et al (2008) nägid, et erinevates situatsioonides on tehnoloogial erinevad rollid: tehnoloogia võib kasutuses olla ka vaid elektroonilise andmebaasina või ka ainult organisatsiooni suhtlemise vahendamisel.

Kommunikatsiooniteooria kriitilise lähenemise pooldajad näevad tehnoloogiat ennekõike võimu käepikendusena, sest informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia valiku- ja kasutamispõhimõtted loovad juhid ning seetõttu sõltub kasutatava tehnoloogia mõju rohkem juhtide strateegiast kui tehnoloogilistest võimalustest endist (Modaff et al 2011: 119).

Kui organisatsioon seab tehnoloogia kasutamisele range eeskirja, siis peavad kasutajad sellega leppima ning ka vastu tahtmist või enda eelistustest hoolimata kehtestatud reegleid järgima.

Infotehnoloogia vahendid on muutunud ja sunnivad ka organisatsioone muutuma paindlikumaks, kuid tehnoloogia mõjud sõltuvad eelkõige organisatsiooni spetsiifikast (Papa et al 2008).

Infotehnoloogia võimaldab organisatsioonil oma tegevusi efektiivsemaks muuta ning on muutnud töö iseloomu ja töötajate töökohustusi, ent kõige enam on tehnoloogia mõjutanud spetsialistide (*knowledge workers*) tööd (Papa et al 2008).

Ei saa öelda, et kommunikatsioonitehnoloogia kasutuselevõtt toob organisatsioonides kaasa konkreetseid muutusi, uurimuste tulemused on erinevad ning konkreetse tehnoloogilise vahendi mõju sõltub ka kasutajatest ja organisatsiooni spetsiifikast. Seetõttu võib Papa et al (2008: 6) meelest vaadelda pigem valdkondi, kus muutused aset leiavad: organisatsiooni struktuuri, tegevusi ning tööülesandeid ja töötajaid.

Ka käesoleva bakalaureusetöö autor nõustub, et tehnoloogia mõju ei ole üheselt kirjeldatav ning sõltub erinevatest faktoritest. Lisaks konkreetse seadme tehnoloogilistele võimalustele sõltub tehnoloogia mõju ka organisatsiooni spetsiifikast ja tegelike kasutamiskäitumiskatega seotud teguritest.

Lisaks sellele, et infotehnoloogia arenguga on tekkinud uued kommunikatsioonikanalid, on uute kanalite ja teadete edastamise vormidega muutunud ka kommuniqueeritav sõnum. Informatsiooni ja kommunikatsioonitehnoloogia mõjutab seda, millal, kus ja kuidas tööd tehakse, kuidas töötajad üksteisega suhtlevad, aga ka seda, missuguses keskkonnas ja kuidas

on sõnumid konstrueeritud.

Rice ja Gattiker (2001, Modaff et al 2011: 6 kaudu) leidsid, et kommunikatsioonitehnoloogia on sõnumit mõjutanud kolmel viisil:

1. sõnumi olemus on muutunud: sõnumid on rohkem ülesandekesksemad ning fookus on pigem sisul kui vastaja isikul;
2. tehnoloogia on muutnud sõnumi sisu vormi: näiteks hüperlingid on muutnud tavapärase teksti struktuuri ning vähendanud teksti sidusust, sest lugeja võib kliki vajutusega liikuda teise teksti või muu sisu juurde;
3. muutunud on sõnumite ajalised aspektid: videovestluste kanalid, näiteks Skype, võimaldab nii sünkroonset vahetut suhtlust kui ka asünkroonset kirjavahetust.

Uued tehnoloogiad on loonud uued kommunikatsioonikanalid, aga muutnud ka saadetavaid sõnumeid vähem vastajale orienteeritumaks ning toonud muutusi sõnumite vormis ning ajalistes aspektides.

Seega võib kokkuvõtvalt öelda, et tehnoloogiliste uuenduste mõju organisatsiooni kommunikatsioonile ei ole üheselt kirjeldatav uue tehnoloogia pakutavate võimaluste kaudu, vaid sõltub paljudest teguritest alates organisatsiooni spetsiifikast ja lõpetades tehnoloogia kasutajate eelistustega. Tehnoloogilised uuendused ei tähenda organisatsioonile ainult efektiivsuse kasvu, vaid ka kohustust reageerida avatumale keskkonnale ja väljakutset töötajate harjumuste muutmiseks.

1.2. Sisekommunikatsiooni sõnumite funktsioonid

Väga üldistatult lähenedes võib organisatsiooni kommunikatsiooni vaadelda kui organisatsiooni erinevate osade ühendajat, kus kommunikatsioon on sidusaine, mis ühendab organisatsiooni erinevad osad tervikuks ehk üheks süsteemiks.

Organisatsioonisisest kommunikatsiooni võib iseloomustada kui sõnumite edastamise süsteemi, kus edastatavad sõnumid sõltuvad Shokley-Zalabak (2011: 40) järgi kaasatud inimeste arvust, edastamiskanalist, sõnumi edastamiskiirusest ja -suunast. Kommunikatsiooni suundadest ja kanalitest tuleb juttu järgnevatel peatükkides, käesolevas peatükis keskendun kommunikatsiooniprotsessis edastatavate sõnumite funktsioonide analüüsile.

Funktsionaalse organisatsiooni käsitlemise järgi saab sõnumeid nende funktsioone kõrvutades kirjeldada kolmes kategoorias: korralduse, suhete ja muutuste funktsioonidena (Shokley-Zalabak 2011).

Korraldava funktsiooniga sõnumid (*organizing functions*) on reeglite ja regulatsioonide kehtestamiseks. Siia kuuluvad organisatsiooni eeskirjad, töötaja käsiraamatud ja muud materjalid, mis annavad infot selle kohta, kuidas organisatsioon töötab ja mida nõuab töötajatelt. Korralduslikud sõnumid defineerivad ja selgitavad tööülesandeid, loovad instruksioone ja hindavad ülesannete täimist (Shokley-Zalabak 2011: 34).

Perrow (1986, Baker 2002: 10 kaudu) leiab, et korraldava iseloomuga sõnumid ei kirjelda enam ainult bürokraatliku organisatsiooni ülemustelt alluvatele tulevaid käske, mis järgivad kindlat korda ja reegleid ning millele reageeritakse vastavalt nõuetele, vaid korralduslike sõnumite edastamine on muutunud, sest tööülesanded on läinud keerukamaks ja vähem rutiinsemaks ning suhtlus muutunud interaktiivsemaks.

Leian, et vabriku keskkonnas ei pruugi tööülesanded olla paljude töötajate jaoks siiani muutunud ning seetõttu on püsinud muutumatutena ka tööruutiinid.

Suhete funktsiooni (*relationship functions*) täitvad sõnumid aitavad inimestel defineerida oma rolli organisatsioonis ja määravad individuaalsete ja organisatsiooni eesmärkide ühilduvuse. Kui korralduslikud sõnumid annavad teavet selle kohta, kuidas organisatsioon töötab, siis suhetele suunatud kommunikatsioon loob inimestevahelisi suhteid ja määrab, kuidas inimesed end organisatsioonis identifitseerivad. Suhetele orienteeritud sõnumid varieeruvad mitteformaalsest kommunikatsioonist kuni nähtavate staatuse sümboliteni nagu näiteks kabineti suurus. Suhetele orienteeritud kommunikatsiooni efektiivsust näitavad individuaalne rahulolu töösuhetega, produktiivsus, töötaja pöördumised ning üldine organisatsioonipoolne toetus (Shokley-Zalabak 2011: 34-35).

Myers ja Myers (1982, Baker 2002: 11 kaudu) leidsid, et sotsiaalse rolliga sõnumite ülesandeks on töötajate individuaalsete ja organisatsiooni eesmärkide ühildamine, et kujundada organisatsioonis ühtset kultuuri ja mikrokliimat. Seetõttu leidsid nad (Myers & Myers 1982: Baker 2002: 11 kaudu), et sotsiaalse rolliga sõnumid ei saa olla ühesuunalised, vaid ülemustelt alluvatele suunatud, vaid nad peavad tekkima juhtide ja töötajate vastastikuse suhtluse tulemusel.

Muutusi kommuniqueerivad sõnumid on olulised eelkõige otsuste tegemise, uute ideede töötlemise, töötajate ettepanekute ja probleemide lahendamise juures. Muutuste kommunikatsiooni efektiivsust näitab parima võimaliku kanali valik, info käsitlemisele kuluv aeg ja info põhjal tehtud otsuste kvaliteet (Shokley-Zalabak 2011: 35).

Usun, et muutuste läbiviimine mitmeid aastakümneid sarnastel alustel töötanud vabrikus on kindlasti keerulisem protsess kui tänapäevastes paindlikes organisatsioonides. Seetõttu on muutused vabrikus harvad ning igapäevaste rutiinide lõhkujad ei pruugi saada soosingu, vaid pigem tekitada vastumeelsust.

Kommunikatsioonisõnumite funktsioonide vaatlemine kolmes laias kategoorias on küll väga üldistav lähenemine, kuid annab siiski raamistiku sõnumite funktsioonide analüüsimiseks.

1.3. Kommunikatsiooni suund

Kommunikatsiooni kirjeldamisel on lisaks sõnumi omaduste vaatlemisele oluline vaadata ka, kuidas sõnumid ja teave organisatsioonis liiguvad ehk kommunikatsiooni suunda.

Organisatsioonisiseseid infoliikumisi kirjeldatakse enamasti kolme tüüpi liikumise kaudu (Shokley-Zalabak 2011: 36):

1. vertikaalne, ülevalt alla suunatud suhtlus kirjeldab sõnumi liikumist kõrgematelt ametikohtadelt madalamatele;
2. vertikaalne, alt üles suunatud suhtlus kirjeldab sõnumi liikumist madalamatelt astmetelt kõrgematele;
3. horisontaalne suhtlus kirjeldab kommunikatsiooni samal tasemel töötajate vahel.

Ülevalt alla suunatud kommunikatsiooni funktsioonideks peetakse töötajate instrueerimist, koordineerimist ja sidustamist, nõuete selgitamist, tagasiside andmist ning organisatsiooni eesmärkide selgitamist (Vadi 2000: 141).

Larkin ja Larkin (1994, Backer 2002: 7 kaudu) nägid, et ülevalt alla kommunikatsioon on kõige efektiivsem siis, kui tippjuhid annavad info edasi keskastme juhtidele ja nemad omakorda enda otsestele alluvatele. Ehk siis selgelt organisatsiooni hierarhiat järgiv kommunikatsioon on kõige efektiivsem.

Sellele suundumusele leiti kinnitust aga veelgi varem. Roberts ja O'Reilly (1974, Baker 2002:

7 kaudu) ja Jablin (1980, Baker 2002: 7 kaudu) leiavad, et info liikumisel otsestelt ülemustelt otsestele alluvatele peegeldub kommunikatsiooni efektiivsus eelkõige võimu aspektides, sest kui otsestelt ülemustel on alluvate silmis rohkem teavet, tunnetavad nad tema võimu ja on aldis otsese ülemusega lävima.

Gibson ja Hodgetts (1991, Baker 2002: 9 kaudu) leiavad, et ülemused saavad sõnumeid veelgi efektiivsemalt saata, kui edastavad sõnumi esmalt suuliselt ja seejärel kirjalikult.

Leian, et kui töötajate peamiseks informatsiooni kanaliks on nende otsene ülemus, suurendab see otsese ülemuse tähtsust ja tema võimu alluvate silmis, sest ülemusel on infot, mida neil ei ole, ning ta on sellega asetatud kõrgemale positsioonile.

Alt üles suunatud suhtlus vahendab informatsiooni organisatsiooniliikmete eesmärkide, ootuste, aga ka probleemide kohta ning sel teel saadakse ka tagasidet organisatsiooni tegevuse kohta ning töötajate ettepanekuid muutusteks (Vadi 2000: 142).

Alt üles suunatud suhtlusel on oluline roll ülemuse ja alluva suhete kujunemisel ning organisatsiooni liikmete integreerimisel (Papa et al 2008: 53).

Kuigi organisatsioonikommunikatsiooni uurijad kinnitavad, et kahesuunaline suhtlus on organisatsiooni kommunikatsiooni efektiivseks toimimiseks väga oluline, tõdevad nad, et empiirilised uurimused näitavad sageli vastupidist ning töötajatele loodud tagasisidesüsteemid on formaalsed ning tegelikku sisulist kasutust sageli ei leia (Papa et al 2008; Gibson & Hodgetts 1991: Baker 2002: 9 kaudu) .

McCellan (1988, Backer 2002: 9 kaudu) leidis, et töötajate vähese ülemustele suunatud kommunikatsiooni taga võib näha töötajate hirmu oma mõtete ja ideede avaldamisel, hirmu, et nende mõtteid edastamisprotsessis modifitseeritakse või et ülemustel pole lihtsalt aega neid kuulata.

Horisontaalse suhtluse funktsioonidena nähakse töötajatevahelisi nõuannete ja kogemuste jagamisi, mis loob eeldused sünergia tekkeks. Sageli on horisontaalne suhtlus mitteformaalset laadi ja ühtlasi rahuldab ka indiviidide suhtlemisvajadust (Vadi 2000:142).

Papa et al (2008: 56) leiavad, et efektiivset omavahelist suhtlust võivad organisatsioonis takistada territoriaalsed piirid, rivaalitsemine, erinevate üksuste ja töötajate tööpetsiifika ning töötajate motiveeritus informatsiooni edastada või vahetada.

Ka käesoleva uurimuse keskmes olevas tööstusettevõttes on töötajad jaotatud erinevatesse

tsehidesse ja hoonetesse, erineva tasandi töötajatel on erinev tööpetsiifika, mistõttu omavaheline suhtlemine on raskendatud.

Eelnevas peatükis kirjeldatud funktsioone ja siinseid kommunikatsiooni suundi ühildades võib väita, et horisontaalselt liiguvad eelkõige suhetele orienteeritud sõnumid, mille näiteks on töötajate omavaheline mitteformaalne suhtlemine. Suunaga ülevalt alla liiguvad eelkõige korralduslikud sõnumid, näiteks instruksioonide näol; aga ka suhetele orienteeritud sõnumid, mis avalduvad ülemuse tagasisides töötaja töösooritusele. Suunaga alt üles liiguvad eelkõige suhetele ja muutustele orienteeritud sõnumid.

Võimu aspektist tulenevalt võib organisatsioonis eristada ametlikku ja mitteametlikku suhtlemist. Ametlik suhtlemine järgib organisatsiooni võimu ja hierarhiat, seda reguleerivad kehtestatud reeglid, protseduurid ja teave. Mitteametlik suhtlus kujuneb inimeste eelistuste ja vajaduste baasil ning seostub vahetu suulise kontakti ja grupisisese suhtlemisega (Vadi 2000: 139).

Sõnumid võivad erinevate inimeste ja organisatsiooni erinevate tasandite vahel liikuda ka sõltumata formaalsetest informeerimisreeglitest ja alluvussuhetest mitteformaalse kommunikatsiooni, kuulujuttude ja organisatsiooni liikmete omavahelise suhtluse kaudu (Shokley- Zalabak 2011).

Kuigi enamasti moodustab suurema osa organisatsiooni sisekommunikatsioonist ülemustelt alluvatele suunatud korraldusliku iseloomuga teated, nähakse üha suuremat ja olulisemat rolli ka alluvatelt tuleval tagasisidel ja omavahelisel suhtlusel, mis on vajalikud ennekõike organisatsiooni hea sisekliima ja informatsiooni vahetamise efektiivsuse tagamiseks.

1.4. Kommunikatsioonikanalite hindamis- ja valikuprintsiibid

Kommunikatsioonimeediumi valikut mõjutavad laias perspektiivis nelja tüüpi aspektid: meediumi tunnused, sotsiaalsed mõjurid, organisatsiooni kontekst ja individuaalsed erinevused (Stephens 2006).

Käesolevas peatükis vaatlengi kommunikatsioonikanalite hindamise ja valiku aspekte neile neljale eelnevale aspektile tuginedes, hinnates esmalt kommunikatsioonikanaleid meediumite tunnuseid kirjeldavale käsitlusele tuginedes ning seejärel vaadeldes organisatsiooni ja indiviidi mõju kommunikatsioonikanalite valikule.

1.4.1. Kommunikatsioonikanalite hindamisprintsüübid

Käesoleva uurimuse eesmärgiks on võrrelda tööl arvutit kasutava ja mittekasutava personali kommunikatsioonipraktikaid. Selline vastandus juba eeldab kanalite erinevusi: arvuti kasutajatel on võrreldes mittekasutajatega valida suurema hulga kommunikatsioonikanalite vahel, mis teeb selles kontekstis konkreetsete meediumite tunnused tähtsateks faktoriteks.

Meediumite kirjeldamisel kasutatakse mõisteid sünkroonsus ja asünkroonsus. Sünkroonsed seadmed kasutavad tehnoloogiat, mis võimaldavad kahe-suunalist kommunikatsiooni. Asünkroonsed seadmed kasutavad tehnoloogiat, mis võimaldavad ühe-suunalist kommunikatsiooni. Tehnoloogia võib olla aga ka mõlemat, näiteks telefon on asünkroonne, kui jäetakse sõnum, aga sünkroonne kõne puhul (Shokley-Zalabak 2011: 276).

Lisaks sünkroonsusele ja mittesünkroonsusele hindavad meediumi omadustest lähtuvalt kanaleid ka meedia rikkalikkuse (*media richness*) ja sotsiaalse läheduse (*social presence*) teooriad ning lisaks meediumi omadustele ka varasema kogemuse komponendiga arvestav kanalite edasiarenduse teooria (*channel expansion theory*). Järgnevalt vaatleni neid käsitlusi lähemalt.

Meediumi rikkalikkuse teooria (*media richness theory*)

Meediumi rikkalikkuse teooria hindab kommunikatsioonikanaleid eelkõige nende personaalsust ja tagaside võimalust arvestades.

Meediumi rikkalikkust iseloomustab võime informatsiooni saamisel seda muuta ja selgitada ebaselgeid küsimusi ning saavutada õige arusaam samaaegselt. Vähem rikkalikud kommunikatsioonikanalid nõuavad rohkem aega mõistmiseks ja nende puhul võib informatsiooni tõlgendamisel tekkida eriarvamusi. Kõige rikkalikum on silmast silma suhtlus, järgneb telefonisuhtlus ja vähim rikkalikumad on memod ja kirjalikud tekstid (Daft & Lengel 1986: 560).

Seega on meediumi rikkalikkuse teooria järgi sünkroonsed kanalid rikkalikumad kui asünkroonsed kanalid.

Rikkalikku meediumit iseloomustavad (Stephens 2006):

1. võimalus saata erinevaid signaale: mitteverbaalseid märguandeid, kasutada intonatsiooni;
2. võimalus saada vahetut tagasisidet;

3. võimalus kohandada sõnum reaalse olukorraga;
4. võimalus kasutada kõnekeelt, slängi ja mitmetähenduslikke ütlemisi.

Meediumi rikkalikkuse teooria kohaselt peaksid juhid sobitama sõnumid vastavalt nende sisu ebamäärasusele ja keerukusele vastava rikkalikkuse astmega kanaliga. Seega peaks silmast silma ja telefonisuhtlust eelistama keerukamate ja rohkem mitmeti mõistetavate sõnumite puhul ning selgesti mõistetavate sõnumite puhul võib eelistada vähem rikkalikke kanaleid (Daft & Lengel 1986). Samale mõttekäigule toetub ka tabel 1, kus on näidatud, et efektiivne on kommunikatsioon siis, kui keerukate sõnumite puhul kasutatakse rikkalikke kanaleid ja selgemate sõnumite puhul vähem rikkalikke kanaleid.

Tabel 1. Kommunikatsioonikanali valiku efektiivsus (Miller 2009)

	Ühetähenduslikud, selged ülesanded	Mitmeti mõistetavad, keerukamad ülesanded
Rikkalik kanal	Kommunikatsiooni tõrge Informatsiooni üleküllus. Rikkalikke kanaleid kasutatakse rutiinseteks ülesanneteks. Märkide üleküllus võib põhjustada segadust ja mitmeid lisatähendusi.	Efektiivne kommunikatsioon Rikkalikud kanalid sobituvad hästi keerukamate ülesannetega.
Vähem rikkalik kanal	Efektiivne kommunikatsioon Vähem rikkalikud kanalid sobituvad selgete ülesannetega.	Kommunikatsiooni tõrge Info puudus. Vähem rikkalikud kanalid ei võimalda mõista keerukat sõnumit.

Taoline käsitus ei arvesta muid kitsendusi või piiranguid, mis võivad kommunikatsioonipartnerite vahel olla, näiteks ajalisi ja ruumilisi piiranguid.

Sotsiaalse läheduse teooria (*social presence theory*)

Ka sotsiaalse läheduse teooria arvestab kommunikatsioonikanalite rikkalikkuse hindamisel vaid meediumite endi omadustega.

Kõrge sotsiaalse lähedusega meediumid võimaldavad emotsioonide esitamist ja personaalsust, mistõttu vastuvõtjapoolset sõnumi väärtõlgendamist on vähem (Modaff et al 2011). Kõige suurema sotsiaalse lähedusega on, sarnaselt meediumi rikkalikkuse teooriaga, silmast silma suhtlus.

Meediumi sotsiaalse läheduse all mõistetakse tajutavat kommunikatsioonipartneri kohalolekut ning seetõttu on see väga subjektiivne mõõdik meediumi hindamiseks (Short et al, Waldeck 2004: kaudu).

Kuigi sotsiaalse läheduse mõõtmine võib olla väga subjektiivne, on see teooria mitmetes uurimustes tõestust leidnud.

Te'eni (2001) leidis arvutikeskseid ja silmast silma suhtlust võrreldes, et silmast silma suhtlus pakkus paremat vastastikust arusaamist.

Modaff et al (2011) leidsid, et rikkad ja kõrge sotsiaalse lähedusega meediumid on just ülemuse ja alluva suhetes olulised, sest on tähtis, et mõlemad osapooled oleks kaasatud dialoogi ja saaksid anda kohest tagasisidet.

Ainutüki meediumite omadusi arvestavate käsitluste järgi on kõige rikkalikum kommunikatsioonikanal silmast silma suhtlus. Tegelikuses ei hinda indiviidid kommunikatsioonikanaleid, vaid pakutavat tagasidevõimalust, ning lähtub ka muudest teguritest. Järgnevalt vaatlengi kanalite edasiarenduse teooriat, mis võtab kommunikatsioonikanalite hindamisel lisaks meediumi võimalustele arvesse ka sotsiaalse mõju ja kogemusega seotud aspekte.

Kanalite edasiarenduse teooria (*channel expansion theory*)

Kanalite edasiarenduse teooria põhineb kanalite rikkalikkuse teoorial ja on selle edasiarendus. Kanalite edasiarenduse teooria ei vaatle enam ainult kanalist tulenevaid eripärasid, vaid juurde tulevad kogemuste aspektid: kogemused kommunikatsioonipartnerite, sõnumi teema ja kasutuses olevate kommunikatsioonivahenditega. Seega ei ole kanalite rikkalikkus fikseeritud, sest rikkalikkust mõjutavad varasemad kogemused (D'Urso & Rains 2008).

D'Urso & Rains'i (2008) uurimus kinnitas kanalite edasiarenduse teooria väiteid, et rikkalikkuse juures on oluline sotsiaalne mõju, varasem kogemus kommunikatsioonipartneri, sõnumi teema ja kommunikatsioonivahenditega.

Seega on näiteks uue kommunikatsioonitehnoloogia juurutamisel tähtis tehnoloogia tutvustamine ning arvamused heakskiit tehnoloogiale avaldab samuti positiivset sotsiaalset mõju kanali rikkalikkuse tajumisele.

Varasema kogemuse olulisust tõestas ka Rice et al (1998) uurimus, mis näitas, et invidiidid, kel oli kogemus uute meediumitega, kasutasid uuemaid kanaleid rohkemates situatsioonides, kui need, kel uuemate kanalitega varasem kogemus puudus.

D'Urso ja Rains'i (2008) uurimuse fookuses oli uute ja traditsiooniliste kanalite võrdlus, kuid silmapaistvaid erinevusi nad ei täheldanud. Autorid nägid põhjust eelkõige selles, et uuritud uued kanalid (*e-mail* ja *instant messaging*) ei pruugi enam kasutajate jaoks olla uued ning neil oli varasem kogemus olemas ka juba nn uute kanalitega.

1.4.2. Kommunikatsioonikanali valikut mõjutavad tegurid

Organisatsiooni liikmed ei vali kommunikatsioonikanalite vahel nende rikkalikkust arvestades, sest vaevalt nad seda teadlikult tajuvadki. Tegelikult mõjutavad invidiidide kommunikatsioonikanalite valikut lisaks rikkalikkust väljendavatele teguritele – tagasiside, emotsioonide esitamine, varasema kogemuse võimalus – ka hulk muid tegureid. Käesolevas peatükis vaatlen organisatsioonist ja invidiididest tulenevaid mõjureid.

Organisatsiooni mõju

Kuna igal organisatsioonil on oma eripära ja konkreetse organisatsiooni spetsiifikast tulenevad erinevused, siis on organisatsiooni mõju kommunikatsioonile vaadeldav väga paljude aspektide kaudu.

Orlikowski & Yates (2002) leidsid, et organisatsiooni liikmete kommunikatsioonivahendite valikut mõjutab organisatsiooni struktuur, reeglid ja pakutavad kommunikatsioonikanalid.

Ka käesoleva uurimuse fookuses olevatele gruppidele pakub organisatsioon erinevat kommunikatsioonikanalite valikut. Arvutikasutajatele on kättesaadavad kõik organisatsiooni poolt pakutavad kommunikatsioonikanalid, kuid arvuti mittekasutajate valik on piiratud traditsiooniliste kanalitega.

Stephens (2006) vaatles organisatsiooni mõju kommunikatsioonimeediumite kasutamisele kahe tunnuse, töö iseloomu ja juhi staatuse kaudu.

Ka Miller (2009) leidis meili, telefoni ja silmast silma suhtlust võrreldes, et kommunikatsioonikanali valik sõltub töö iseloomust ja töötaja positsioonist organisatsiooni hierarhias.

Järgnevalt vaatlengi nende kahe teguri, töö iseloomu ja töötaja positsiooni mõjusid kommunikatsioonikanalite kasutamisele.

Töö iseloom ehk tööülesanded ja -olemus seavad piiranguid ja ettekirjutusi kasutatavatele kommunikatsioonikanalitele.

Stepens (2006) leidis, et töö iseloom võib anda ette või piirata kommunikatsioonikanalite valikut. Seda väidet kinnitasid ka teised uurimused.

Rice (1993, Stephens 2006: 6 kaudu) leidis, et müügiga tegelevad inimesed kasutasid rohkem häälsõnumeid kui tehnilise töö tegijad ja spetsialistid. Miller (2009) seevastu aga leidis, et näiteks sekretäritöö loomus juba kirjutab ette paljude kirjalike sõnumite kasutamise.

Ka vabrikutöolisest mitteamvutikasutaja töö ei näe ette arvuti kasutamist, küll aga on arvuti näiteks raamatupidaja töövahendiks ning seetõttu näeb juba töö loomus ette arvuti kasutamist.

Carson & Davis (Carson & Davis, Stephens 2006 kaudu) võrdlesid erinevate tasandite juhtide kommunikatsioonikanalite kasutust ning leidsid, et keskastmejuhid valivad kommunikatsioonimeediumi, arvestades kommunikatsioonipartneri vajadusi ja võimalusi, juhid seevastu aga valivad kommunikatsioonikanaleid eelkõige enda isiklikest eelistust lähtuvalt.

Melcher & Beller (1967) leidsid samuti, et keskastmejuhtide kommunikatsioonikanalite valik sõltub kommunikatsioonipartneri kasutatavatest kanalitest ning lisasid veel, et mida paremini suudab keskastmejuht oma alluvate või juhi harjumustega kohaneda, seda efektiivsem on kommunikatsioon.

Keskastmejuhid on sageli vastutavad oma alluvate töötulemuste eest ning siin võibki peituda nende motivatsioon kanalivalikul eelkõige alluvate võimaluste ja vajadustega arvestada. Juhtidel lasub aga vastutus kogu organisatsiooni ees, kus alluvaid võib olla väga palju ning kõigi nende vajadusi oleks juhil väga keeruline arvestada. Teisalt võib juht tunnetada ka oma kõrget positsiooni ning isiklikel eelistustel põhinevas kanalivalikus peegeldub võimu

näitamine.

Individuaalsed eelistused

Lisaks organisatsioonist tulenevatele teguritele mõjutavad kommunikatsioonikanalite valikut ka inimeste individuaalsed erinevused ja eelistused. Järgnevalt vaatlengi kommunikatsioonikanalite valiku printsiipe indiviidi tasandilt.

Carlson & Zmud (1999, Stephens 2006: 8 kaudu) leidsid, et individuaalsed eelistused mängivad olulist rolli kommunikatsioonikanalite kasutamisel. Nii näiteks leidsid Walter & Parks (2002, Stephens 2006: 8 kaudu), et paljudele inimestele ei meeldi mittepersonaalne suhtlemine ja nad eelistavad seetõttu personaalset suhtlust pakkuvaid kanaleid.

Shokley-Zalabak (2011) tõi aga välja, et saatja hoiak sõnumi suhtes ja vastuvõtjaga kontakteerumise soov mõjutavad kanali valikut ning positiivsete sõnumite edastamiseks kasutatakse meelsamini silmast silma suhtlust, kuid negatiivsete sõnumite edastamiseks eelistatakse vähem vahetuid kanaleid, näiteks kirju, telefoni, meili.

Eelnevat kokku võttes võib öelda, et kommunikatsioonikanali valikut mõjutavaid tegureid ja aspekte on palju. Kommunikatsioonikanalite valikut ei mõjuta ainult kogemused, harjumused, eelistused, organisatsiooni poolt pakutavad võimalused ja inimeste individuaalsed eelistused, ning sinne käsitus on vaid üks võimalikest. Seetõttu on väga keeruline kommunikatsioonikanali valikuprintsiipe üheselt analüüsida ning leian, et konkreetse allika mõju on keeruline välja selgitada ning ka sinne kanalivalikut mõjutavate aspektide jaotus on vaid üks võimalikest, ning keskenduda tuleks konkreetsetele juhtumitele ja igale neist ka erinevalt läheneda.

1.5. Sisekommunikatsioon tööstusettevõttes

Kuna minu uurimuse objektiks on tööstusettevõtte, siis sealse kommunikatsiooni eripärade arvestamine on siinjuures samuti oluline.

Tööstusettevõtteid iseloomustab sageli suur lihtsa töö tegijate osakaal ning selge hierarhia. Palju lihttööd nõudva vabriku töötajaskonna moodustavad enamjaolt lihttöölised, kelle kommunikatsioonikanalite valik on piiratud traditsiooniliste kanalitega ning juhtivate ja administratiivsete töötajate käsutuses on ka arvutikesksed kanalid ja teised uuemad kommunikatsioonitehnoloogiad. Tehase töötajate seas võiks seega arvutikasutajate ja mittekasutajate mõõte viia üle n-ö sinikraede ja valgekraede võrdlusele.

Ka juhtide kommunikatsioonikanali valik töölistega suhtlemisel on piiratud. Krone et al (1992) uurimus Hiina vabriku juhtivate töötajate seas näitas, et kõige rohkem kasutavad juhid info edastamisel, töötajate motiveerimisel ja probleemide lahendamisel verbaalset suhtlemist.

Varasemad uuringud Hiina tehastes olid aga näidanud, et kirjalike kanalite osakaal on verbaalsetest suurem, sest tehaste kommunikatsioonis oli väga palju bürokraatiat ning arvukad kirjalikud pöördumised näitasid selle tähtsust (Krone et al 1992).

Krone et al (1992) leidsid, et bürokraatiat on vabrikus siiani väga palju ning see avaldus eelkõige juhtide kirjeldatud väljakujunenud käitumisreeglite järgimises.

Mills (2002) nägi aga väga paindumatus lähenemises ohtu. Ta leidis tehasetöötajate kommunikatsiooni uurides, et lihttöölisi ei saa võtta kui homogeenset gruppi. Sarnase töö ja sotsiaalse keskkonnaga töötajatel on küll sarnane tähendussüsteem ja nad saavad sõnumitest enamasti ühtemoodi aru, aga erinevat tööd tegevate ja erinevatest keskkondadest pärit töötajate saadetavad sõnumid peaksid olema kohaldatud vastavalt nende tähendussüsteemile.

Mitmed uurijad on leidnud, et vabrikutes on tihtipeale kommunikatsioon ühesuunaline ning seetõttu lähevad kaotsi töötajate poolt loodud või kogetud organisatsioonile olulised teadmised.

Veinot' (2007) uurimus energeetikafirma inspektori igapäevatööst näitas, et n-ö sinikraed ei ole organisatsioonis ainult info vastuvõtjad ja ülevalt tulevatele sõnumitele reageerijad, vaid ka tehnilise töö tegijad loovad oma töö käigus uut ja vajalikku infot, mida tuleb ülespoole

kommunikeerida, sest lihttöölised saavad anda tagasisidet reaalsete tööprotsesside kohta, mis on vajalik näiteks juhtidele otsuste tegemiseks.

Riege ja Zulpo (2007) uurimus vabrikutöölise ja nende juhtide info vahetamisest teadmiste jagamise võtmes näitas küll sarnaselt Veinot' (2007) uurimusega, et vabriku töötajad loovad oma töös organisatsiooni jaoks vajalikku teadmist, kuid nad ei kommunikeeri seda ülespoole, vaid hoiavad selle enda teada või räägivad sellest omavahel. Nad (Riege & Zulpo 2007; Veinot 2007) leidsid, et vabriku keskkond ja sealsed suhted ei soosinud alt üles kommunikatsiooni.

Uurimused kirjeldavad tööstusettevõtete kommunikatsiooni eripärasid eelkõige kõrge hierarhiseerituse, bürokraatia ja vähese kahe-suunalise kommunikatsiooni kaudu.

2. AS Samelin kirjeldus

Minu uurimuse objektiks on tööstusettevõtte jalatsitootja AS Samelin. Järgnevalt annan lühikese ülevaate AS Samelini tegevusest.

AS Samelin on Eesti kapitalil põhinev pikaajaliste jalatsitootmise traditsioonidega ettevõtte, mille ajalugu ulatub tagasi aastasse 1945, mil ühendati Tartus neli väikeettevõtet. Esimestel tegevusaastatel toodeti jalatsite kõrval ka hoburakmeid ja nahkrihmu tööstustele. Tuntust koguti 80ndate aastate alguses spordijalatsite tootmise alustamisega Eestis.

AS Samelin alustas oma tegevust 7. veebruaril 1994. a. Esimesed väärtuslikud kogemused sai ettevõtte koostööst Itaalia, Soome ja Norra firmadega, omandades oskused valmistada kõrgekvaliteedilisi ja eritehnoloogiaga matka- ja suusasaapaid. Täna on ettevõtte peamiseks toodeteks töö- ja turvajalatsid.

Alates aastast 2007 valmistatakse jalatseid ka erinevatele NATO armeeüksustele. Ettevõtte toodangust moodustab 90% allhange ning suures osas toodetakse jalatseid Skandinaaviamaade firmadele. Eesti turul on põhilisteks müügiartikliteks töökingad ja -saapad. 2011. aastal alustati koostöös Allar Levandiga ka suusasaabaste tootmist. AS Samelini eksperimentaaltehhis valmistatakse jalatseid ka eritellimuste alusel.

AS Samelini töötab 205 töötajat, kellest enamik on liinitöölised. Töötatakse ühes vahetuses kella 7.00-st 15.00-ni. Ettevõtet iseloomustab suur lihttööjõu vajadus ning teda vaevab pidev tööjõupuudus. Suurt tööjõupuudust on püütud leevendada võõrtööliste ja Tartu vanglas kinnipeetavate kaasamisega.

Eraldi kommunikatsioonijuhi ametikohta AS Samelini ei ole, enamasti tegeleb infovahetust puudutavate küsimustega personalijuht ning ettevõtte kommunikatsioonikorraldust ei ole varem uuritud.

3. Eesmärk ja uurimisküsimused

Eesmärk

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on analüüsida tööl arvutit kasutavate ja mittekasutavate töötajate kommunikatsioonipraktikaid kanalivaliku printsiipidele tuginedes ning tööstusettevõtte kommunikatsioonikorralduse eripärasid arvestades.

Uurimisküsimused

Intervjuud tehti järgnevatele uurimisküsimustele vastuste leidmiseks.

1. Missugused on arvutikasutajate ja mittekasutajate eelistused ja reaalsed praktikad sisekommunikatsioonikanalitega?
2. Missuguste kanalite kaudu toimub arvuti kasutajate ja mittekasutajate kommunikatsioon?
 - 2.1. Missuguste kanalite kaudu toimub ülevalt alla suunatud kommunikatsioon?
 - 2.2. Missuguste kanalite kaudu toimub alt üles suunatud suhtlus?
 - 2.3. Missuguseid kanaleid kasutavad töötajad omavaheliseks suhtluseks?
 - 2.4. Missugused on töötajate kommunikatsioonikanalite valiku võimalused ja motiivid erinevate suhtlussuundade puhul?
3. Missuguste kanalite kaudu ja millises vormis saadetakse erinevate funktsioonidega sõnumeid arvuti kasutajatele ja mittekasutajatele?
 - 3.1. Mis iseloomustab korralduslike sõnumite edastamist?
 - 3.2. Mis iseloomustab suhetele suunatud sõnumite edastamist?
 - 3.3. Mis iseloomustab muutustele orienteeritud sõnumite edastamist?

4. Metoodika

Kuna AS Samelinis ei ole kommunikatsioonikorraldust reguleerivaid või kirjeldavaid dokumente, siis tuli kommunikatsiooniprotsesse ja -korraldust analüüsida reaalsete praktikate kaudu. Kommunikatsiooniharjumuste ja -praktikate uurimiseks viisin AS Samelinis arvuti kasutajate ja mittekasutajatega läbi intervjuud. Käesolevas töös peetakse arvutikasutajateks neid töötajaid, kes igapäevaste töökohustuste täitmisel kasutavad arvutit, ja mittekasutajateks personali, kes arvuti kasutamise töökohustuste täitmisel kokku ei puutu.

4.1. Semistruktureeritud intervjuu

Kuna AS Samelinis on kommunikatsioonikorraldus kaardistamata valdkond, siis valisin käesoleva töö raames andmekogumismeetodiks intervjuu.

Intervjuu sai valitud seetõttu, et see võimaldab paindlikku lähenemist uuritavale teemale, võimaldades uuritavalt saadud informatsiooni järgi ka oma küsimusi kohaldada (Berg 1989). Kommunikatsioonipraktikate väljaselgitamiseks pidin uurima intervjuueeritavate isiklike kogemusi ja harjumusi ning intervjuu annab selle teema uurimiseks vajalikku paindlikkust.

Intervjuu eelisenä toob Seidman (2006) välja asjaolu, et intervjuu võimaldab uurida teemat läbi intervjuueeritava tõlgenduste, mitte uurija etteantud vastuste kaudu. Minu uurimuse puhul on oluline välja selgitada iga uuritava nägemus kommunikatsiooniprotsessist, kaardistada nii kommunikatsiooni põhijooni kui ka leida eripärasid, mille teadasaamiseks on vaja lähtuda intervjuueeritava antud infost.

Semistruktureeritud intervjuu sai valitud seetõttu, et võimaldab käsitleda kindlaid küsimusi, kuid teha seda paindlikult, sobivas sõnastuses ja intervjuu kulgu ja iseloomu arvestades (Berg 1989). Tööl arvuti kasutajate ja mittekasutajate ning erinevate gruppide vahelise kommunikatsioonikorralduse kaardistamiseks on vaja käsitleda konkreetseid teemasid, kuid sealjuures eelkõige lähtuda ja kohaldada küsimused intervjuueeritava vastustele vastavaks.

Intervjuude analüüsimisel kasutasin vertikaalanalüüsi (*cross-case analysis*), vaadeldes teatud teemat (alapobleemi) läbi kõigi intervjuueeritavate hinnangute, kõrvutades neid ja otsides neis erinevusi ja ühisjooni (Vihalemm 2011). Intervjuude tekste analüüsid vaatlisin kõigi

intervjuude puhul samu aspekte, kõrvutades arvuti kasutajate ja mittekasutajate vastuseid.

4.2. Valim

Antud töö käigus viisin läbi ühe ekspertintervjuu ja kuus informandiintervjuud, millest kaks olid grüpiintervjuud. Käesolevale bakalaureusetööle eelneva seminaritöö raames tehtud ekspertintervjuu viisin läbi 2012. aasta jaanuaris ning informandiintervjuud aprillis ning lisaintervjuu mais. Töö valmimise käigus tekkis lisaküsimuste küsimise vajadus ning organisatsiooniga õnnestus kokku leppida üks grüpiintervjuu, millest võttis osa kolm eelnevas vabrikutöötajate grüpiintervjuus osalenut.

Ekspertintervjuu viisin läbi AS Samelini personalijuhiga, kes on kõige kompetentsem inimene kommunikatsioonikorraldust puudutavates küsimustes ning on ühtlasi ka organisatsiooni juhatuse liige. Informandiintervjuud viisin läbi kahe arvutikasutajaga ja seitsme mittekasutaja ehk tootmistöölisega. Informandiintervjuudeks intervjuueeritavate leidmisel arvestasin järgnevaid põhimõtteid:

1. Intervjuueeritavate tööl arvutit kasutavate ja mittekasutavate inimeste suhe peaks ühtima üldise organisatsiooni koosseisuga, kus ligikaudu 80% töötajatest on vabrikutöölised, kes oma töös arvutit ei kasuta, ning arvutikasutajad moodustavad umbes 20% kogu organisatsiooni töötajatest.
2. Valimis peaks olema esindatud erineva staažiga töötajad, et uurida, kas ja kuidas erinevad üksteisest staažikamate ja uute töötajate kommunikeerimispraktikad.

Intervjuude kokkuleppimisel said otsustavaks faktoriks ka töötajate pauside ajad ning seetõttu tegin ka esimese tootmisliini intervjuu neljaliikmelise grüpigä, kellest kolm esindas vähem kui aastase staažiga uusi tootmistöölisi, üks intervjuueeritav on töötanud ettevõttes üle kahe aasta ning kolmega neist tegin ka lisaintervjuu. AS Samelin vaevleb pideva tööjõupuuduse all ning seetõttu on oluline tähelepanu pöörata just uutele töötajatele. Samas iseloomustab AS Samelini ka juba väga staažikate töötajate üsna suur osakaal, mistõttu oli staažikate töötajate valikul prioriteediks intervjuueerida organisatsiooni kõige staažikamat tootmistöölisi, naisterahvast, kes on ettevõttes töötanud üle 40 aasta ja teist vähemalt kümme aastat AS Samelini töötanud inimest. Niivõrd staažikatel töötajatel on organisatsioonist ehk parem ülevaade ja aja jooksul kogunenud suurem kogemustepagas. Kontrastiks uutele ja staažikatele töötajatele sai valimisse võetud ka niinimetatud reservtöölise, kellel pole kindlat töökohta ja

kes teeb seda, mis parasjagu vaja teha, ja seal, kus vaja, ning rändab seetõttu erinevate tsehhide vahel ja teeb tööd ka ruumides, kus ei ole peale tema teisi inimesi ning esitab seetõttu mõnevõrra justkui kõrvaltvaataja seisukohti.

Arvutikasutajate valikul oli peamiseks kriteeriumiks see, et need inimesed kasutaks oma tööülesannete täitmisel põhiosas arvutit, ja kuna personalijuht, kellega sai tehtud ekspertintervjuu, kuulub nende arvutikasutajate hulka, kes ei ole enamasti terve tööpäev arvuti ees, nagu enamik juhatuse liikmetest, siis sai vastukaaluks informandiintervjuuks valitud just sellised töötajad, kes enamasti kogu tööpäeva vältel arvutit kasutavad. Kahe ühes ruumis töötava arvutikasutajaga viisin läbi grupiintervjuu.

Kõik intervjuud viisin läbi töötajate tööruumides, neile omases keskkonnas. Tootmistööliste intervjuueerimisel pidin kasutama puhke- ja abiruume, sest mõnedel töökohtadel ei olnud masinate müra tõttu nende tööpostil võimalik suhelda. Intervjuueeritavate tsitaadid on bakalaureusetöö tulemuste osas esitatud kursiivis, jutumärkides ning ülejäänud tekstist eraldatud. Tsiteeritav on kodeeritud töötaja ametikoha tasandi ja staaži alusel (vt tabel 2). Intervjuude täielikud transkriptsioonid on ära toodud lisades (Lisa 3).

Tabel 2. Intervjuude valim

Kood	Tööstaaž AS Samelinis	Tasand	Tööl arvuti kasutaja või mittekasutaja	Intervjuu kestus
vabrikutööline7K	7 kuud	vabrikutööline	mittekasutaja	grupiintervjuu 12+21 minutit
vabrikutööline2A	2 aastat	vabrikutööline	mittekasutaja	grupiintervjuu 12+21 minutit
vabrikutööline5K	5 kuud	vabrikutööline	mittekasutaja	grupiintervjuu 12+21 minutit
vabrikutööline6K	6 kuud	vabrikutööline	mittekasutaja	grupiintervjuu 12+21 minutit
vabrikutööline40A	40 aastat	vabrikutööline	mittekasutaja	8 minutit
vabrikutööline10A	10 aastat	vabrikutööline	mittekasutaja	9 minutit
vabrikutööline7A	7 aastat	vabrikutööline	mittekasutaja	5 minutit
kontoritöötaja5A	5 aastat	kontoritöötaja	arvutikasutaja	grupiintervjuu 10

				minutit
kontoritöötaja8K	8 kuud	kontoritöötaja	arvutikasutaja	grupiintervjuu 10 minutit
personalijuht	5 aastat	juhtkonna liige	arvutikasutaja	34 minutit

4.3. Intervjuu teemad

Ekspertintervjuu läbiviimiseks koostas in kava, mis on ära toodud töö Lisas 1.

Intervjuus käsitles in järgnevaid teemasid:

- 1) töötajate jaotus töö in arvutikasutajateks ja mittekasutajateks;
- 2) sisekommunikatsioonikanalid ja –suunad;
- 3) edastatavate sõnumite funktsioonid.

Informandiintervjuu kava on samuti ära toodud Lisas 1 ning intervjuudes keskendus in järgnevatele teemadele:

- 1) kasutatavad kommunikatsioonikanalid;
- 2) kommunikatsioonikanalid erineva suunaga kommunikatsiooni puhul;
- 3) töötajate isiklikud eelistused kommunikatsioonikanali valikul ja nende eelistuste põhjused.

Lisaintervjuus keskendus in töötajate arvamus e kaasamisele ja info liikumise puudustele organisatsioonis ning vabrikutöölise arvutikasutamise harjumustele väljaspool tööaega.

5. Tulemused

Käesolevas peatükis on intervjuudega kogutud andmed esitatud uurimusküsimuste kaupa ning tööl arvuti kasutajaid ja mittekasutajaid kõrvutades. Esimese alateema juures vaatlen arvuti kasutajate ja mittekasutajate kommunikatsioonikanaleid, järgneva alateema juures vaatlen aga, missuguseid kanaleid kasutavad arvuti kasutajad ja mittekasutajad erineva suunaga kommunikatsiooni puhul ning selle peatüki viimases alateemas vaatlen kommunikatsioonikanalite valiku ja edastatavate sõnumite funktsioonide vahelisi seoseid.

5.1. Arvuti kasutajate ja mittekasutajate kommunikatsioonikanalid

5.1.1. Tööl arvuti kasutajad ja mittekasutajad

Intervjuust personalijuhiga selgus, et tööl arvutit kasutava ja mittekasutava personali saab AS Samelinis jagada järgnevalt: lihttöölised, kes ei kasuta oma töös arvutit, ning alates liinimeistrist ja liikudes hierarhias ülespoole (Samelini struktuur on toodud Lisas 2) kõik ülejäänud töötajad, juhtkond ja spetsialistid kasutavad oma töös arvutit. Kuna valvurid ja autojuht jäävad haldusosakonna alasse ning nende infovahetus piirdub enamasti otseselt ülemuselt saadud töökorraldustega ja nende arv võrreldes toomistöölistega on kaduvväike, siis käesolevas töös vaatlen tööl arvutit mittekasutavaid töötajaid toomistööliste näitel.

5.1.2. Arvutit kasutavate töötajate kommunikatsioonikanalid

Arvutikasutajate peamiseks suhtluskanaliks on e-post. E-kirja teel suhtlemist soodustab ajaolu, et kõigil arvutiga töötajatel on tööajal *mailboxid* lahti ning paljud eelistavad e-kirja teel suhtlust teistele suhtlusviisidele.

„Enamus infot liigub mailide teel.“ (personalijuht)

E-kirjade puhul näevad arvutikasutajad suure eelisenäena ka seda, et saadetud sõnumi sisu jääb saajale kirjalikult fikseerituna alles ja ta saab seda hiljem uuesti vaadata ja kasutada.

„Et seda informatsiooni ju kasutab ka see inimene (teate saaja - autori märkus), eks ju, et mõne aja pärast, kui tal seda vaja on, ta võtab selle lahti ja siis on see olemas.“

(kontoritöötaja5A)

Olukord muutub, kui edastatav sõnum on kiireloomuline. Siis osutub ainuüksi e-kiri halvaks variandiks, sest teate saajani jõudmiseks võib kuluda mitu tundi. Seepärast eelistatakse ajatundlike sõnumite edastamiseks telefoni või silmast silma suhtlust.

„No kui on kiirelt ja operatiivsemalt vaja infot, siis on ju ilmselgelt kas lähed kohale või helistad.“ (kontoritöötaja5A)

Kuid igapäevases praktikas ei võimalda edastatavate sõnumite sisu neid ainuüksi verbaalselt edasi anda või tuleneb sõnumite kirjalik esitamine organisatsioonipoolsest kirjaliku fikseerimise nõudest. Seetõttu kombineeritakse kiireloomuliste sõnumite puhul e-kirjade saatmist kohest verbaalset tagasidet võimaldavate kanalitega: telefoni ja silmast silma suhtlusega.

„... tihtipeale on see, et kui mingit konkreetset asja on vaja, siis on ka see, et helistad ja ütled, et kuule, ma saatsin sulle selle nüüd ära. See variant on ka, et see muudab nagu asja veelgi kiiremaks.“ (kontoritöötaja5A)

Arvutikasutajate suhtluskanalid arvutivõrgus piirnevad e-posti võimaluste ja ettevõtte oma serveriga, kuhu laetakse üles tööks vajalik info ja juhendid.

„Meil (arvutikasutajatel - autori märkus) on meilid ja meil on oma server, kuhu läheb siis ka info kõik üles, mida vaja on, et seal ongi, ütleme, tootmisplaanid, tellimused, mudelite hinnad, /.../ protseduurid, juhendid.“ (personalijuht)

Arvutiga töötava personali eelistatuim kommunikatsiooniviis on e-kirja teel suhtlemine. E-kirja teel suhtlemise plussina näevad arvutikasutajad asjaolu, et e-kirjana saadetud sõnum jääb saajale alles ning saadetud infot saab ka hiljem kasutada. E-kirja teel suhtlemise suurimate puudustena nähakse e-kirjadena saadetud teadete kohalejõudmise kiirust ja kohese tagasiside võimaluste puudumist. Need tegurid mängivad rolli eelkõige pakiliste teadete edastamisel. Seetõttu püütakse kiireloomuliste sõnumite edastamisel e-kirja teel suhtlemise puudusi vähendada, kombineerides kirjaliku teate saatmist kohest verbaalset tagasidet võimaldavate kanalitega: telefoni ja silmast silma suhtlusega.

5.1.3. Arvutit mittekasutavate töötajate kommunikatsioonikanalid

Arvutit mittekasutava personali, vabrikutöötajate kommunikatsioonikanaliteks on silmast

silma suhtlus ja teadetetahvel. Enamjaolt saavad vabrikutöötajad infot liinimeistri kaudu.

„(ülemustelt tulevad teated - autori märkus) *Ikka samamoodi meistri kaudu. Neil on seal oma süsteemid või koosolekud ja seal siis teatatakse, et kui on vaja töölistele midagi edasi öelda. Siis nemad tulevad ja ütlevad. Aga muidu saame ikka kõik teada meistrilt.*“
(vabrikutööline40A)

Küsimuste korral pööratakse alati esmalt liinimeistri poole ning vastavalt vajadusele lahendab liinimeister probleemi ise või pöördub kõrgemate instantside poole.

„*Meistri poole pöördun ikka kõigepealt ja siis meister pöördub ikka edasi.*“
(vabrikutööline10A)

„*Aga muidu ikka meistri poole pöördume ja ei lähe kusagile mujale, ikka meister annab ja on põhiülemus meil ja teeb ja organiseerib.*“ (vabrikutööline40A)

Isegi siis, kui toomistöölistel on vaja rääkida näiteks personalijuhiga, lepib liinimeister nende kohtumise kokku.

„*Meister helistab ette, et ma nüüd tulen, sest võib-olla ei ole inimene kohal, siis kui ma lähen. Siis ma tean, et see inimene on kohal.*“ (vabrikutööline10A)

Kui sõnum on suunatud kõigile tootmisliini töötajatele, siis annab info edasi liinimeister, kui aga puudutab konkreetset töötajat ainuisikuliselt, antakse teade edasi personaalselt ja tavaliselt teeb seda personalijuht.

„*Kui on midagi sellist, mis puudutab tervet liini, siis saab selle info liinimeister; kui otsest töötajat ainuisikuliselt, näiteks üleviimise puhul, siis on see, et minnakse tööliste juurde ja räägitakse temaga otse, ei helistata, vaid räägitakse inimesega otse.*“ (personalijuht)

Vabrikutöötajatega ja ka vabrikutöötajad ise eelistavad personaalset suhtlust.

„*Ikka suuliselt on mugavam, näost näkku on ikka teine asi kui läbi telefoni, /.../et mis see siin ikka käia on, vahemaad pole ju suured.*“ (vabrikutööline7A)

Üldised teated, mis puudutavad kogu ettevõtet, on üleval teadetetahvlitel. Teadetetahvlid on olemas igas tootmisüksuses ning on kõigile tootmistöölistele nähtavad.

„*Sellised teated, mis puudutavad tervet ettevõtet, on meil ka teadetetahvlid olemas, kuhu me siis sellise info paneme, ka miinimumpalga muutus, maksude muutus või lisatasude arvestamise kord või midagi sellist, need me oleme pannud automaatselt infotahvlitele*

ülesse.“

(personalijuht)

„Ja teadetetahvlil on kõik need teated, mis ülemustelt tulevad, näiteks kas või siis puhkuseteated, millal on ja nii, kõik selline läheb teadetetahvlile.“ (vabrikutööline10A)

Töökohal arvuti kasutamise võimalust vabrikutöölistel ei ole. Kolme vabrikutöölisega tehtud lisaintervjuust selgus, et nad kõik kasutavad vabal ajal arvutit, kuid teevad seda harva, paar korda nädalas kui sedagi ning enamasti kasutavad arvutit internetimaksete tegemiseks ja e- kirjade lugemiseks. Nad ei näe vajadust arvutit kasutada ka töökoha puhkeruumis, sest töötatakse ühes vahetuses ning töökäsed edastab meister suuliselt, muudatuste korral ka paberil, ning töökäsed muutuvad harva – enamasti jätkatakse sealt, kus eelmine päev lõpetati ja sageli sama operatsiooniga.

„Meil siin mõtet (arvuti kasutamisevõimalusel) ei oleks.“ (vabrikutööline7K)

„Me teame, mis pooleli on, ja hakkame jälle hommikul pihta.“ (vabrikutööline2A)

Vabrikutööliste suhtluskanalid on piiratud verbaalse suhtluse ja igas tootmisüksuses olevate teadetetahvlitega ning vabrikutöötajad eelistavad verbaalset suhtlust. Igapäevase operatiivse info saavad vabrikutöötajad liinimeistri kaudu, kogu ettevõtet puudutavad korraldused ja käsed fikseeritakse kirjalikult ning edastatakse nii suuliselt kui ka kirjalikult teadetetahvlil.

5.2. Kanalid ja kommunikatsiooni suund

5.2.1. Kommunikatsioonikanalid suunaga ülevalt alla liikuvate sõnumite puhul

Kommunikatsioon suunaga ülevalt alla iseloomustab ülemustelt alluvatele suunatud sõnumeid. Arvuti kasutajate ja mittekasutajate suhtlus taandub samuti ülemus-alluva liinile. Ülemustelt tootmistöölisteni jõudvaid sõnumeid edastatakse enamasti silmast silma suheldes ning vastavad teated riputatakse üles ka teadetetahvlile, et töölistel oleks võimalik teadetega hiljem lähemalt tutvuda.

Kõiki liinitöötajaid puudutavate üldiste sõnumite puhul edastab teated liinimeister.

„Kui on mingi väga erakordne asi, siis võib-olla tuleb mõni suurem ülemus, kui on vahest mõni selline asi. Aga muidu saame ikka kõik teada meistrilt.“ (vabrikutööline40A)

Juhtkonnast tulnud teadete puhul sõltub teate edastamise kanal sõnumi sisust ehk kui tähtis on sõnum, ning vastavalt sellele valitakse sõnumi edastaja.

„Oleneb täiesti teatest, et on osad teated sellised, mida läheb ja tootmisdirektor räägib ja osad teated ongi sellised, mis lähevad teadetetahvlile, ja osad on siis sellised, mida lähen ja mina tutvustan. Aga eelnevalt juhtkond lepib selle kokku, tehakse vastav korraldus või siis käskkiri või selline asi, mida nagu rääkida vaja on, ja siis lihtsalt, ütleme, oleneb nüüd teatest, siis vastav juht läheb ja teeb seda.“ (personalijuht)

Väga tundlike teemade, näiteks palgamuutuste puhul läheb räägib tootmistöölistega ka tegevdirektor isiklikult.

„Kui on selline (teade), mis puudutab juba inimeste raha, seda läheb seletab ikkagi tavaliselt direktor meil.“ (personalijuht)

Operatiivse info edastamisel ootaksid vabrikutöölised kiiremat reageerimist ja selgust, näiteks on juhtunud, et materjali saabumise või tööseisaku lõppemise kohta ei anta vabrikutöölistele konkreetset infot või selgitust olukorra lahenemise kohta ning töötajad on sellest häiritud.

„Öeldakse, et varsti tuuakse (parandusmaterjali - autori märkus) ja tuuakse üks päev, teine

päev, kolmas päev, neljas päev ja siis jäämegi siia ootama.“ (vabrikutööline7K)

„Me peame väga palju ootama.“ (vabrikutööline6K)

Ülemuste ja alluvate omavahelist igapäevast suhtlust iseloomustab pigem formaalsus ja rangus, mis personalijuhi sõnade kohaselt on vajalik töödistsipliini tagamiseks.

„Just töödistsipliini tagamiseks, et seal lihtsalt ei saa järeleandmisi teha, et seal pead olema range ja pead olema nõudlik.“ (personalijuht)

Töölised aga tunnevad, et liigne rangus ja probleemide ilmnemisel tekkiv süüdlaste otsimine on see, mis ülemuste ja alluvate omavahelisele suhtlemisele negatiivset varju heidab.

„Jah, palju inimlikum võiks olla (ülemuste kohta - autori märkus), sest inimesed teevad siin niigi ja teenivad nii, nagu nad teenivad, ja siis, ütleme, nende enda otsuste põhjal on mingid vead, mis tootmises jääb mõni asi siia-sinnapoole venima, siis vastu pead saab see kõige lihtsam inimene, suhtumine on jama.“ (vabrikutööline7A)

Mitteformaalsetes situatsioonides aga ülemuste ja alluvate suhted rolli ei mängi, siis võetakse kõiki võrdsetena.

„Näiteks ürituste ajal ei ole sellist asja, et mina olen nüüd ülemus ja sina oled alluv, see kaob ära seal, kõik on võrdsed.“ (personalijuht)

Ülemustelt alluvatele suunatud teadete edastamist mõjutab enim organisatsioonipoolne range ettekirjutus, et kõik teated peavad olema kirjalikult fikseeritud. Lisaks teadetetahvile riputatud lehtedele edastatakse kõik sõnumid ka suuliselt ning verbaalselt kannab teate ette vastavalt teate sisule valitud inimene, igapäevaste teadete puhul liinimeister, tähtsamate teadete puhul vastava taseme ülemus. Ülemuste ja alluvate omavahelist suhtlust iseloomustab formaalsus ja rangus, mis on üheltpoolt vajalik töödistsipliini tagamiseks, kuid teisalt pärsib ülemuste ja alluvate vahelist avatud suhtlust.

5.2.2. Kommunikatsioonikanalid suunaga alt üles liikuvate sõnumite puhul

Tootmistöolistelt ülemustele suunatud sõnumeid iseloomustab väljakujunenud kord, mille kohaselt lihtsamate igapäevaste küsimustega pöörduakse liinimeistri poole ning muudel juhtudele minnakse kas personalijuhi või ka tootmisdirektori jutule.

„Meistri poole pöördun ikka kõigepealt ja siis meister pöörub ikka edasi.“

(vabrikutööline10A)

Ka uued töötajad teavad, kelle poole küsimustega pöörduda, ning tunnevad end selles suhtes kindlalt.

„Jaa, ikka teame (kelle poole pöörduda), sellist peataolekut ei ole ja me oleme rahul.“

(vabrikutööline7K)

Alt üles suunatud kommunikatsiooni iseloomustab personaalsus ja silmast silma suhtlus. Samuti ilmnes, et alluvatelt ülemustele suunatud sõnumeid võtavad juhid ja spetsialistid väga tõsiselt, nendega tegeldakse võimalikult kiiresti ning see näitab, et alluvatelt tulevad teated on väga prioriteetsed.

„Tööline peab oma vastused saama ja seal ei saa lihtsalt niimoodi, et on vastuseid, mida tõesti kohe võib-olla ei oska anda, et pead ise natukene uurima ja ise natuke mõtlema, et enne kui sa ütled, aga kindlasti nad saavad päeva jooksul oma vastused kindlasti kätte. Ei ole sellist asja, et nad ei saa oma vastuseid ja et see vastus jääbki tulemata, et ei, kindlasti mitte.“ (personalijuht)

Töötajad ei karda minna oma küsimuste ja ka isiklike probleemidega ülemuste jutule. Samas on töölised ülemustelt tuleva kriitika suhtes nõutud ega julge selle kohta küsimusi ja arupärimisi teha, sest kardavad töökoha pärast.

„Aga ma võtan seda terve kombinaadi suhtes, selles suhtes, mida ma näen, et inimene ei suuda enese eest seista. Kui nad kardavad töökoha pärast, see on see, mis hoiab inimesi kinni./.../ Enamus on siin sellised, et kus ma lähen, mul ei ole kusagile minna ja nii edasi, siis juhtubki nii.“ (vabrikutööline7A)

Nii personalijuht kui ka intervjuueeritud tootmistöölised tõdesid, et enamasti saavad vabrikutöötajad oma tavapärasele küsimustele vastused otsese ülemuse liinimeistriga rääkides ning teiste, kõrgemate juhtide juurde pöördutakse harva.

„Või siis pöördud ka mõne teie töötaja juurde, kui midagi vaja on, erilist asja kui ei oska või meistril pole aega, siis võid ju ise ka käia ja teistelt küsida, aga muidu tavaliselt saab kõik asjad korda ikka kõik meistriga.“ (vabrikutööline40A)

Kuid kui töötajate küsimused ei puuduta enam otseselt nende tööülesandeid, näiteks ettepanekud või muud arvamused, siis neisse suhtutakse väga tõrjuvalt. Valitseb nägemus, et vabrikutööline ei peaks oma arvamust avaldama, vaid oma tööle keskenduma.

„Minule öeldi ükskord, et mina ka alguses mõtlesin, et teen head, kui ma ütlen oma arvamuse välja või midagi, ja siis öeldi, et sina ei ole siia mõtlema ja targutama tulnud.“
(vabrikutööline2A)

„Kui hakkad liiga süvenema asjasse, siis öeldakse, et lõpetage see hädaldamine ja vingumine.“ (vabrikutööline2A)

Ülemused ei väärtusta töötajate ettepanekuid, kuigi töötajad ise tunnevad muutuste vajadust ja tahavad kaasa rääkida.

„Teoreetiliselt nad ikka teavad (parandusliimidest), aga praktikas on ikkagi vaja natuke rohkem täiustada ja töölistega suhelda rohkem, meie ka ju teame.“ (vabrikutööline2A)

Värskest tööleasunud tunnevad puudust töötehnilisest informatsioonist ning praktilisest õpetusest ja järelvalvest.

„Ma mäletan, kui ma tulin, ma olin väga paljude asjade peale, no ebakindel oli kõik, siis see sussiliin, see kadus ära, kus ma õmblesin, ja siis ma tegin mingeid auke kuskil ja kuidas tädikessed karjusid mu peale, et sa teed valele poole, aga mina küsisin ju just, et kuidas ma pean, aga kõigil kiire ja siis öeldi, et sa rikud hulga nahka, aga õnneks ma väga palju ei olnud teinud. Siin pead ikka süvenema ja väljaõppe saama, mitte et sinna-tänna, edasi-tagasi.“ (vabrikutööline2A)

„Alguses võib-olla jah, kui tuleb uus inimene, siis võetakse siia tööle, siis põhimõtteliselt väga nii pinnapealselt lihtsalt visatakse sind külma lompi sind.“ (vabrikutööline7K)

Vabrikutöolistelt ülemustele edastatavaid teateid iseloomustab harjumuspärane kord, esmalt räägitakse liinimeistriga ning liinimeister lahendab probleemi ise või suunab töötaja edasi vastavalt küsimuse sisule sobiva inimese juurde. Seetõttu on ka vabrikutöölisele selgelt teada, kelle poole oma küsimustega pöörduda. Probleemid töötajatelt ülemustele suunatud infovahetuses ilmnevad siis, kui töötajad avaldavad arvamust nende tööga mitteseotud teemadel või uue töötaja väljaõppel. Neis olukordades tunnevad töötajad infopuudust ja ülemustepoolset tõrjuvat suhtumist.

5.2.3. Kommunikatsioonikanalid horisontaalselt liikuvate sõnumite puhul

Töös arvutit kasutava personali omavahelise suhtluse kanalid

Arvutikasutajate omavahelisele suhtlemisele seab piirid nende füüsiline töökeskkond.

Seetõttu suheldaks silmast silma samas ruumis olevate kaastöötajatega ja vaid kirjalikku esitamist nõudvad teated edastatakse kirjalikult.

„No siin ruumis meie omavahel suhtleme omavahel enamasti ikka suuliselt, aga teinekord on ette tulnud ka meilisaatmisi, kui on midagi sellist, mis peab olema kirjalikult või ei saa nagu suuliselt edasi anda.“ (kontoritöötaja5A)

Silmast silma suhtlust raskendab see, et sageli ei olda oma kabinetis, vaid kusagil suure maja ruumides ning seetõttu on telefoni kasutamine efektiivsem.

Teiste töötajatega võetakse ühendust enamasti telefonitsi, sest see on kõige kiirem ja operatiivsem viis võtta ühendust inimesega, kelle asukohta täpselt ei teata. Sõnumi sisu edastatakse siiski kas e-kirjaga või silmast silma suhtlemisel.

„Telefonitsi on ikka kõige rohkem (teiste töötajatega suhtlemist - autori märkus).“ (kontoritöötaja8K)

„Jah, enamasti ikka telefoni teel, kui meistreid või mingeid asju on vaja, siis enamasti on sul teda ju kohe vaja ja meister ei ole ju see, kes istub päeval arvutis, ta võib-olla istub sinna kaks korda päeva jooksul. Aga kui sul on infot kohe vaja, siis see tähendab, et sa ikka helistad talle. Ja ütled siis talle, kas et istu arvutisse või vaata seda või tule siia või ma tulen sinna.“ (kontoritöötaja5A)

Seega kasutatakse telefoni eelkõige teate kiiremaks vahendamiseks, kuid mitte teate sisu edastamiseks.

Nagu ka eelnevalt arvutikasutajate kommunikatsioonikanaleid analüüsid, sai märgitud, eelistavad nad omavahelises suhtluses eelkõige e-kirju ning kiireloomuliste teadete puhul telefoni.

Arvutit mittekasutava personali ehk vabrikutöölise omavahelise suhtluse kanalid

Vabrikutöötajate seas suheldakse omavahel silmast silma ning ühised kohvi- ja lõunapausid on igapäevase mitteformaalse suhtluse kohaks. Tööajal on igaüks ametis oma tegemistega ning kuna tegemist on tükitööga, on töötajad motiveeritud rohkem ühikuid valmistama ning ka tootmishoones töötavate masinate müra ei soodusta omavahelist suhtlemist.

„Ja pausid on meil selle (omavahelise suhtlemise - autori märkus) jaoks, siis saame omavahel suhelda.“ (vabrikutööliline10A)

Kuna suurem osa suhtlusest on verbaalne, siis keerulistes olukordades tekivad tugevamad emotsioonid ning juhtub ka, et asjaosalistel kaob enesevalitsus. Seetõttu kannatab kogu tsehhi kliima ning töötajate omavahelised suhted.

„Kõik hakkavad karjuma, kui midagi ei meeldi või mis iganes on halvasti, keerulises olukorras on raske ja siis on ikkagi see vana mõttemaailm, et karjume, siis saab paremaks, aga tegelikult ju ei lähe.“ (vabrikutööline2A)

Kui mitteformaalsed suhted on kujunenud ühes tsehhis töötava personali vahel, siis formaalne suhtus ja töötajate infovajadus ei piirdu vaid oma tsehhiga. Tootmisprotsessis on igal tootel mitmeid üksteisele järgnevaid operatsioone, mida tehakse erinevates tsehhides, mistõttu on tsehhide omavaheline infovahetus samuti oluline. Probleemid tsehhidevahelises infovahetuses avalduvad keerukates situatsioonides, näiteks kui eelnevas operatsioonis esineb vigu ning järgnevale üksusele ei ole vigadest teatatud ega probleemile lahendust pakutud ning probleemse toodangu saanud töötajad on nõutud ning peavad oma lisatööga toodangu vead lihvima.

„Rohkem tähelepanu peaks pöörama nendele, kes töötavad eespool, et kus siis, ütleme, kas karestatakse või siis valatakse või tehakse õmblustöid, mida iganes, rohkem tähelepanu peaks seal olema, mitte nii, et tuleb kõik see, kõige hullem (toodang - autori märkus) siia minu juurde.“ (vabrikutööline7K)

„Aga samas ma arvan, et see ei ole ainult meie selles üksuses, see probleem, mujal on samamoodi ja samasugused probleemid, aga me ei tea ju seda täpselt. Me ei käi ju korruselt korrusele ega uuri, mis neil seal on, võib-olla on neil ka seal mingi tehniline probleem, võib-olla on vanad masinad või mida iganes.“ (vabrikutööline7K)

Vabrikutöölise omavahelist suhtlust iseloomustab mitteformaalsus ning enamasti saavad nad omavahel suhelda vaid pauside ajal, sest töökohtadel pole üksteisega rääkimine võimalik masinate müra tõttu. Kogu suhtlus on verbaalne, mistõttu keerukates situatsioonides võib sõnumi emotsionaalne esitus sisu varjutada ning töökeskkonda rikkuda. Kuna suheldakse enamasti ainult samas üksuses töötavate inimestega, sest erinevad üksused asuvad erinevates hoonetes ja korrustel, siis esineb puudusi üksustevahelises infovahetuses. Vabrikutöölise omavahelise suhtluse eripäradest tuleb juttu järgnevas, suhetele orienteeritud sõnumite peatükis.

5.3. Kanalid ja sõnumite funktsioonid

5.3.1. Korralduslikud sõnumid

Korralduslikud sõnumid on enamasti suunaga ülevalt alla ehk ülemustelt alluvatele. AS Samelinis on korralduslike sõnumite puhul kõige olulisemaks kriteeriumiks teate kirjaliku fikseerimise nõue, kuid sageli esitatakse sama sõnum ka suuliselt. Kõik korralduslikud teated pannakse üles teadetetahvlile.

„Ütleme nii, et enamasti (teateid - autori märkus) on ikka kirjalikult fikseeritud, just mis puudutab infot, mis peab jõudma töölisteni, mis peab jõudma allapoole, need on kindlasti kõik kirjalikult fikseeritud, ja kindlasti on ka see, et mis puudutab üldse töölisi, et need kõik on kirjalikult teadetetahvli peal nähtavas kohas.“ (personalijuht)

Kui aga korraldus on vaja väga kiiresti edasi anda, siis kasutatakse lisaks kirjalikule esitamisele ka kas telefoni või minnakse ise kohale.

„Kui sul on mingi tähtis asi, mingi dokument või asi, mis sul on arvutis ja sa pead seda tegema, siis kas ta saadab meili või helistab või ta tuleb kohale, olenevalt sellest, kui kiire selle asjaga on, või ka tema tujust.“ (kontoritöötaja8K)

Seega korralduslikud sõnumid on ühesuunalised, suunatud ülemustelt alluvatele, ning alati kirjalikult fikseeritud.

5.3.2. Suhetele orienteeritud sõnumid

Omavaheline mitteformaalne suhtlus toimub enamasti silmast silma. Suhetele orienteeritud kommunikatsioonina võib siinjuures vaadelda ka töötajate pöördumisi, mida iseloomustab samuti silmast silmas suhtlus. Suhetele orienteeritud sõnumites on palju personaalsust ning personalijuht iseloomustab AS Samelini töötajaskonda kui väga sõbralikku ja abivalmit kollektiivi. Ka vabrikutöölised leiavad, et meeskond on ühtne ning keerulistes situatsioonides tuleb rõõmsat meelt säilitada ja edasi minna.

„Ja paljud teevad ka seda ja teavad, et võivad tulla ka oma isiklike probleemidega, et kui on ikka mingi probleem, mis takistab töö tegemist või noh, oleme püüdnud leida igasuguseid

lahendusi.“ (personalijuht)

„Meil on siin küll täitsa üksmeelne siin. /.../ Aga meil on põhiline see, et me teeme nalja vähemalt omavahel. Olgu mis on, kui on halb tuju ja kui saapad on halvad, siis tuleb lihtsalt sellest üle olla.“ (vabrikutööline7K)

„Väga rõõmsad ja sõbralikud on kõik. Jah, et selles suhtes ongi, et need kõik, kes siia tulevad, need ka jäävad, ja just kollektiivi pärast. Ma olen käinud ettevõtetes, kus on niiviisi, et igaiüks istub vaikselt oma arvuti taga, on vaikus, keegi omavahel ei räägi, ja siis oli kuidagi väga harjumatu, meil selline ei ole. Meil saab nalja, teeme nalja, me naerame, siis muidu teeme töösju edasi, et kollektiiv, ükskõik mida sa kellegi käest küsid või palud abi, siis sa ei jää mitte kunagi lihtsalt hätta, vaid sind tullakse ja aidatakse. Kollektiiv on jah meil see, mis jääb inimesi siia kinni hoidma.“ (personalijuht)

Sealjuures näeb personalijuht ka töötajate omavahelise suhtlemise kitsaskohti, mis avalduvad eelkõige selles, et töötajate suhtlusgrupid on koondunud vanuse ja rahvuse järgi.

„Eks meil on siin ikka nii, et omavahelises suhtluses on tekkinud grupid: vanemad ja nooremad, ja keelebarjääri tõttu eestlased ja venelased.“ (personalijuht)

Ka vabrikutöötajad tunnistavad, et ikka nooremad suhtlevad rohkem omavahel ja vanemad omavahel, kuid see ei ole ka absoluutne, vaid on erinevates tsehhides erinev.

Käesoleva töö raames intervjueeritud uued töötajad tundsid küll, et nemad moodustavad ühise grupi ja et on vanemaid, kes hoiavad omaette.

„Ja meil on siin ka vanemaid, kes hoiavad niimoodi omaette.“ (vabrikutööline2A)

Kuid staažikamad töötajad nooremate ja vanemate vahelist suhtlemisbarjääri ei tundnud. Küll aga nõustusid nad, et keelebarjäär vene rahvusest töötajatega on siiski vaid noorematel, sest nad ei oska vene keelt. Venelastest töötajad ei oska samuti eesti keelt ja seetõttu saavad nad suhelda vaid vanemate töötajatega, kes räägivad enamasti ka vene keelt.

„No tavaliselt kui on vanemad töötajad, siis nemad oskavad kõik vene keelt ja meil ei ole sellega probleemi, aga võib-olla mõni noor, kes ei oska üldse vene keelt, ei saa suhelda. Aga muidu tavaliselt enamus meist oskab rääkida vene keeles, sest väga vähe on neid venelasi, kes räägivad eesti keeles, on mõned, aga vähe.“ (vabrikutööline40A)

Nagu ka juba vabrikutöötajate omavahelise suhtluse peatükis sai mainitud, ei suudeta

keerulistes olukordades mõnikord oma emotsioone kontrollida.

„Siin on jah, on ikka seda karjumist.“ (vabrikutööline2A)

Mitteformaalseid suhteid iseloomustab personaalsus ja verbaalne silmast silma suhtlus. Koos töötavad inimesed on üksteise vastu sõbralikud ning kollektiivi ühtsust näitab seegi, et probleemidest püütakse üheskoos huumoriga üle olla. Suhtlusgrupid on moodustunud enamasti ühe üksuse töötajatest, kuid gruppide kujunemist on mõnevõrra mõjutanud ka vanus ja keel.

5.3.3. Muutustele orienteeritud sõnumid

Muutustele orienteeritud sõnumeid võib käesoleval juhul vaadelda juhtkonnalt tulnud kirjalike muutuste kommuniqueerimisena, mis on alati kirjalikult fikseeritud, aga kantakse ette ka suuliselt olenevalt teate tähtsusest.

„Aga eelnevalt juhtkond lepib selle kokku, tehakse vastav korraldus või siis käskkiri või selline asi, mida nagu rääkida vaja on ja siis lihtsalt, ütleme, oleneb nüüd teatest, siis vastav juht läheb ja teeb seda.“ (personalijuht)

Aga muutusi kommuniqueerivate sõnumitena võib vaadelda ka töötajate pöördumisi ettepanekute tegemiseks, mis, nagu eelnevatest tulemustest selgus, on alati suulised, ning töötajad pöörduvad ettepanekutega ennekõike oma otsese ülemuse meistri poole ning vajadusel siis meister suunab neid ettepaneku sisust olenevalt edasi vastava taseme juhi poole.

„No meil on meister selleks (ülemuste poole pöördumiseks - autori märkus), me pöördume tema poole.“ (vabrikutööline40A)

Töötajate arvamuse avaldamine on aga harv ning kui vabrikutöötajad pöörduvad ülemuste poole mitte otseselt nende tööülesannete täitmisega seotud ettepanekutega, siis taolistesse avaldustesse suhtutakse negatiivselt ning neid ei soosita.

„Ega põhimõtteliselt ega sa siin eriti ei püüagi nii väga ütelda, kui hakkad midagi ütlema, siis on niiviisi, et öeldakse, et mida sa imetled seda.“ (vabrikutööline7K)

Kõik ülemustelt tulevad korraldused ja reeglid on kirjalikult fikseeritud ning edastatakse töölistele nii kirjalikult kui ka suuliselt. Töötajate ettepanekud ja arvamused on harvad, sest neid ei soosita ning anonüümseks arvamuse avalduseks puuduvad vahendid.

6. Järeldused ja diskussioon

6.1. Arvuti kasutajate ja mittekasutajate kommunikatsiooni kanalid

Tööl arvutit kasutav personal kasutab kõige enam e-posti ja telefonisuhtlust. Kiireloomuliste teadete puhul eelistatakse telefoni teel kontakteerumist, muudel juhtudel enamasti saadetakse e-kirju. Seevastu vabrikutöölise peamiseks kommunikatsioonikanaliks on verbaalne suhtlus.

Meediumikesksete kanalite hindamisprintsipi järgi hinnatakse silmast silma suhtlust kõige rikkalikumaks kanaliks (Daft & Lengel 1986: 560) ja seetõttu võiks vabrikutöölise kommunikatsioonikanali valikut e-kirju eelistavate spetsialistide ja juhtide valikust paremaks pidada, kuid siinkohal on seda siiski ekslik teha. Eelkõige mängib siin rolli asjaolu, et vabrikutöölise kommunikatsioonikanalid ongi piiratud verbaalse suhtluse ja teadetahvilt saadava infoga ning seetõttu ei peegelda tootmistöölise suhtluskanalid nende eelistusi kommunikatsioonikanalite valikul, vaid kõige enam organisatsiooni mõjusid, mille alla kuulub ka töö iseloom.

Stephens (2006) tõi välja, et töö iseloom võib paljuski ette kirjutada ja piirata kommunikatsioonikanalite valikut. Seetõttu võib vabrikutöölise kommunikatsioonikanalite kasutuse taga näha eelkõige nende töö iseloomu, mis ei pakugi võimalust oma töös elektroonseid kanaleid kasutada.

Kuigi intervjueeritud tootmistöölised kasutasid väljaspool tööaega arvutit, tegid nad seda küllaltki harva ja eelkõige maksude tasumiseks ning vähem suhtluskanalina. Kuna nad ei ole sagedased arvutikasutajad, ei näe nad selleks vajadust ka töö juures. Teisalt saavad nad kõik töökäsud otseselt ülemuselt, liinimeistrilt, suuliselt ning enamasti on tööruutiniid samad eelneva päevaga ja kuna töötatakse ühes vahetuses, pole vajadust kellegi teise tööd jätkata, vaid alustatakse sealt, kus eelmisel päeval lõpetati ning seetõttu on nende igapäevane infovajadus väiksem kui mitmevahetusega tootmisliini töölistel.

Arvutikasutajate e-kirjade eelistuste taga võib samuti näha eelkõige organisatsiooni mõjusid. Orlikowski & Yates (2002) nägid, et organisatsioonis mõjutab liikmete kommunikatsioonivahendite kasutamist eelkõige organisatsiooni struktuur, reeglid ja

pakutavad kommunikatsioonikanalid. Arvutiga töötajatele on võimaldatud e-posti kasutamine, mis annab esimese eelduse selle kanali rakendamiseks. Väga oluline on AS Samelini puhul ka teadete kirjaliku fikseerimise nõue, organisatsioonipoolne range reegel, mis seab piirangu organisatsiooni liikmete kommunikatsioonikanalite valikule. AS Samelinis on tavaks teateid vabrikutöölisele edastada ka verbaalselt ning kirjaliku fikseerimise nõude tõttu edastatakse need ka kirjalikult teadetetahvilil, mis näitab, et ka kõrgematel kohtadel olevatel töötajatel on vabrikutöolistega suhtlemisel kommunikatsioonikanalid piiratud.

Lisaks organisatsioonipoolsetele mõjudele võivad spetsialistide ja juhtide e-posti eelistusi suunata ka isiklikud eelistused, mida ka Stephens (2006) nägi ühe suure kanalivalikut mõjutava teguriterühmana meediumi võimaluste ja organisatsiooni mõjude kõrval.

Intervjuust personalijuhiga selgus, et ta on infotehnoloogia huviline, mis on selge näide isiklikust eelistusest. Lisaks isiklikele eelistustele peab aga kommunikatsiooniprotsessis, kus ei ole ainult üks osapool, arvestama ka suhtluspartneri ja tema eelistustega. Vabrikutöötajate kommunikatsioonikanalid on võrdlemisi piiratud ning sellega tuleb arvestada ka nende suhtluspartneritel. Kuna vabrikutöölised eelistavad verbaalset suhtlust, on kõige efektiivsem nendega silmast silma suhelda. AS Samelinis, kus kõigile ülemustelt alluvatele suunatud teadetele kehtib kirjaliku fikseerimise nõue, edastatakse need alati ka suuliselt, mis näitab selgelt kommunikatsioonipartneriga arvestamise mõjusid kanalivalikule. Samas võib silmasilma suhtluse eelistamise taga peegelduda ka varasemad harjumused, sest nõndaviisi on aastakümneid suheldud ning ei tunnetata vajadust neid rutiine muuta.

6.2. Kanalid ja kommunikatsiooni suund

Vabrikutöölise ja ülemuste vaheline suhtlus

Nagu juba varem sai mainitud, on ülevalt alla suunatud sõnumite juures kõige olulisem teadete kirjaliku fikseerimise nõue. Olenemata sellest, et enamjaolt edastatakse vabrikutöölisele teated suuliselt, fikseeritakse need ka kirjalikult ning riputatakse üles teadetetahvilile, mis annab tunnistust formaalsest suhtlusest. Vadi (2000) iseloomustas ülemustelt alluvatele liikuvat kommunikatsiooni samuti kui enamasti ametlikku ja formaalsetest reeglitest lähtuvat suhtlust.

Alluvatelt ülemustele suunatud sõnumitega käitatakse kahte moodi. Nii kaua kui töötajate pöördumised on seotud otseselt nende tööga, on ülemused valmis neile kiiresti reageerima,

käsitlevad neid prioriteetsetena ning otsivad kiiresti lahendusi ja vastuseid. Kui aga töötajatel on ettepanekuid näiteks materjalide või väljaõppe läbiviimise osas, tõrjutakse nende algatusi. Sarnaseid jooni töid välja ka Riege ja Zulpo (2007) ning Veinot' (2007) uurimused, mis näitasid, et vabrikutöölise kommunikatsioon ülespoole ei ole soositud ja oma sõnumid jäetakse pigem enda teada.

Samuti ei julge töötajad esitada arupärimisi ülemuste ebaõiglase kriitika kohta, kuna kardavad töökohta kaotada. Samas võib siin peegelduda ka omajagu aukartust ja harjumuspärast käitumist, sest kui kõik lepivad väljakujunenud olukorraga, siis muutub taoline käitumismuster harjumuseks.

Organisatsioonis ei olda avatud töötajate arvamustele ja ettepanekutele. Tööliste tagasiside võimalused piirduvad praegu nende endi innukuse ja omaalgatusega ning ülemustega saab ühendust siis, kui julgus kokku võetakse ning personaalselt oma ettepanekutest või muudest teemadest rääkima minnakse. Seetõttu võiks mõelda regulaarset tagasisidet võimaldava süsteemi loomisele, näiteks korrapärased rahulolu-uuringud või tagasisidekastid igas tootmisüksuses või puhkenurgas, mis pakuksid võimalust töötajatelt anonüümset tagasisidet koguda. Töötajate ettepanekud väljaõppe läbiviimise ja materjalid osas on organisatsioonile väärtuslik materjal, mille foonil efektiivsust suurendada ja töötajate kaasamisega neid väärtustada ja organisatsioonis ühtsustunnet kasvatada.

Asjaolu, et ülemustelt tulevad kirjalikud sõnumid enamjaolt ka suuliselt edasi antakse, on kirjeldatav meediumi rikkalikkuse ja sotsiaalse läheduse teooria põhimõtteid arvestades.

Modaff et al (2011) leidsid, et rikkad ja kõrge sotsiaalse lähedusega meediumid on just ülemuse ja alluva suhetes olulised, sest neis suhetes on tähtis, et mõlemad osapooled oleks kaasatud dialoogi ja saaksid anda kohest tagasisidet.

Ka meediumi rikkalikkuse teooria kohaselt peaksid juhid sobitama sõnumid nende sisu keerukusele vastava rikkalikkuse astmega kanaliga, mistõttu peaks raskesti mõistetavate sõnumite edastamisel eelistama silmast silma suhtlust. (Daft & Lengel 1986)

See, et ülemused teated vabrikutööliste ka suuliselt ette kannavad, näitab, et ülemused tajuvad, et ülevalt tulnud sõnumite mõistmine võib vabrikutöölise jaoks olla keerukas ning suulise esituse kaudu muudavad nad sõnumid paremini mõistetavateks.

Ka Krone et al (1992) uurimus Hiina vabrikus näitas, et ülemused eelistavad info

vahendamisel, töötajate motiveerimisel ja probleemide lahendamisel verbaalset suhtlemist, kuid samal ajal iseloomustab vabriku infovahetust ka bürokraatia, mis väljendus arvukate kirjalike teadete saatmises. Sarnased tendentsid avalduvad ka AS Samelis, kus juhid kommuniqueerivad vabrikutöölisele teateid suuliselt, kuid need on vormistatud ka kirjalikult.

Tootmistöölised suhtlevad kõrgemate instantsidega oma otsese ülemuse liinimeistri kaudu, mis annab tunnistust organisatsiooni tugevast hierarhiseeritusest. Võib öelda, et AS Samelin on suurele toomistevõttele omaselt hierarhilise struktuuriga, mis väljendub selgelt ka kommunikatsiooniprotsessides ning kõige suuremaks organisatsioonipoolseks kommunikatsioonikanalite valikut mõjutavaks teguriks on ülemustelt tulevate teadete kirjaliku fikseerimise kohustus, mis annab tunnistust rangest korrast ja bürokraatiast, mida ka varasemad tööstusettevõtete kommunikatsiooni uurijad (Krone et al 1992; Veinot 2007) on välja toonud. Selgel hierarhial on kommunikatsiooniprotsessis ka omad eelised, eelkõige süsteemi läbipaistvuse seisukohalt, mis väljendub selles, töötajad teavad, kuhu pöörduda ja kes neile peab infot andma, neil on selge arusaam info liikumisest ja korraldusest erinevate tasandite vahel.

Omavaheline suhtlus

Vabrikutöölised suhtlevad omavahel lõunapauside ajal ning nende suhtlust iseloomustab mitteformaalsus ning sõbralikkus. Ka Vadi (2000) iseloomustas töötajate omavahelist suhtlust kui enamasti mitteformaalset suhtlemist.

Seevastu töös arvutit kasutava personali puhul on eelistatuidateks kommuniqueerimisviisideks e-kirjade ja telefoni kasutamine. Telefoni eelistatakse silmast silma suhtlusele seetõttu, et silmast silma suhtlus on AS Samelini tööruumide ja töötajate töökohustuste tõttu raskendatud, mis annab taas tunnistust sellest, et organisatsiooni mõjud, siinkohal ruumide ja töörollide iseärasused, määravad paljuski ära kasutatavad kommunikatsioonikanalid.

Paljudel juhtudel on telefon ka silmast silma suhtluse eelduseks ehk siis kohtumine lepitakse kokku telefoni teel, aga suhtlus ise toimub silmast silma. Seega eelistatakse omavahelisteks mitteformaalseteks vestlusteks siiski kõige rikkalikumat kanalit: silmast silma suhtlust. Selle taga, et telefoni kasutatakse vaid teate edastamise vahendamiseks, mitte sisu edasiandmiseks, võib näha väga proosalist põhjust, materiaalselt kaalutlust, sest telefon on ainus omavaheliseks suhtluseks kasutatav kommunikatsioonivahend, millega kaasneb otsene lisakulu. Kuigi intervjuueeritavad kulu aspekti telefonisuhtluse puudusena välja ei toonud võib siiski arvata, et

see faktor mängib rolli.

Lisaks mitteformaalsele omavahelisele suhtlusele on oluline tähelepanu juhtida ka formaalsele üksustevahelisele suhtlusele, mis siiani on olnud harv. Tootmisprotsessis üksteisele järgnevad üksused ei ole teineteise probleemide ja tegevustega kursis ning seetõttu valitseb neis suhetes segadus, teadmatus ja üksteise süüdistamine. Üksustevahelist infovahetust saaks võimendada üksuste juhtide omavahelise suhtluse suurendamise kaudu, näiteks üksuste juhtide vaheliste infokoosolekute abil.

6.3. Kanalid ja sõnumite funktsioonid

Korralduslike sõnumite puhul on kõige olulisemaks organisatsiooni poolt ette seatud kriteeriumiks kirjaliku fikseerimise nõue. Seetõttu esitatakse kõik korralduslikud sõnumid kirjalikul kujul ja tootmistööliste enamasti selgitatakse ka suuliselt. Seega on korralduslike sõnumite kanalivalikut mõjutanud eelkõige organisatsiooni ettekirjutused.

Suhetele orienteeritud sõnumite edastamiseks kasutatakse silmast silma suhtlust. Suhetele suunatud kommunikatsiooni iseloomustab personaalsus ja sõbralikkus. Suhetele suunatud kommunikatsioonikanalite valik järgib seetõttu kanalite rikkalikkuse ja sotsiaalse läheduse teooria printsiipe, mille kohaselt just silmast silma suhtlus on kõige rikkalikum kommunikatsioonikanal, sest võimaldab emotsioonide esitamist, kohest tagasisidet ja reageerimist reaalsele olukorrale. (Stephens 2006)

Muutustele suunatud sõnumeid saadavad nii töötajad ülemustele ettepanekute näol, mis esitatakse suuliselt silmast silma, kui ka ülemused alluvatele, mis edastatakse kirjalikult ning tootmistööliste puhul enamasti ka räägitakse lahti silmast silma. Siinkohal peegeldub taas Daft'i & Lengel'i (1986) esitatud väide, et rikkalikku kanalit peaks eelistama eelkõige keerukate sõnumite edastamisel. Muutuste kommunikeerimine kuulub kindlasti keerukate sõnumite hulka ning vabrikutöötajatele võivad need sõnumid olla raskemini arusaadavad kui spetsialistidele ja juhtidele, kellele piisab vaid kirjaliku teate saatmisest.

6.4. Meetodi kriitika ja soovitus edasisteks uuringuteks

Meetodi kriitika

Leian, et läbi viidud informandiintervjuudes ei suutnud ma kõiki vastajaid end avama panna ning osa vastuseid jäi paarisõnalisteks ja pinnapealseteks. Ühelt poolt võis see olla põhjustatud kinnistest küsimustest, kuid teisalt tundsin, et mõnel intervjuueeritaval oli tugev ajasurve oma töökohustuste juurde tagasi minna, sest viisin intervjuud läbi töötajate puhkepauside ajal ja nende tööajast. Intervjuueerijana võinuks ma neid rohkem julgustada näiteid tooma ja pikemalt rääkima. Samuti võis vastajatel olla raske enda võõrale inimesele avada ning seetõttu ei tahtud kõigest rääkida. See sai kinnitust lisaintervjuus, kus vastajad olid juba oluliselt avameelsemad.

Tulemuste tõlgendamisel tuleb siiski arvestada asjaolu, et need on vaid väheste organisatsiooniliikmete arvamused. Samuti tuleb arvestada, et inimloomusele on omane ennast ja oma organisatsiooni võõrale paremas valguses näidata.

Edasised uurimisvõimalused

Sisekommunikatsioon tööstusettevõttes on mõnevõrra eripärane ning edasisi uurimisvõimalusi on sel suunal mitmeid. Usun ka, et igal tööstusettevõttel on oma eripära ning seetõttu võiks olla huvitav erinevaid tööstusettevõtteid sisekommunikatsiooni praktikate kaudu kõrvutada.

Kui käesolev uurimus kajastas suure lihtööliste osakaaluga tööstusettevõtet, siis huvitav oleks uurida suure spetsiifilise oskustööjõu nõudlusega ettevõtet, kus suurima osakaalu organisatsiooni personalist moodustaksid spetsialistid ning analüüsida sealseid kommunikatsioonikorralduse eripärasid.

Tööstusettevõtted pakuvad kommunikatsioonikorralduse uurimiseks mitmeid võimalusi ning ka käesolev uurimus esindab, vaid killukest sellest valdkonnast.

Kokkuvõte

Kuigi tehnoloogia arengut nähakse viimase kümnendi suurima organisatsiooni muutjana (Modaff et al 2011), on siiski ka organisatsioone, kus personal oma töös uue kommunikatsioonitehnoloogiaga kokku ei puutu. Tööstusettevõtte, kus siiani kasutatakse palju tööjõudu, on selle ilmeks näiteks. Tööstusettevõtet nähakse kui kindla struktuuri ja hierarhiaga organisatsiooni (Krone et al 1992), kus on palju bürokraatiat ning kahesuunaline kommunikatsioon ülemuste ja töötajate vahel harv (Riege ja Zulpo 2007; Veinot 2007).

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli analüüsida tööstusettevõtte sisekommunikatsiooni eripära, võttes fookusesse arvutiga töötava ja mittetöötava personali.

Uurimisobjektiks oli jalatsitootja AS Samelin kui suure lihttööjõu nõudlusega organisatsioon, kus ligi 75% töötajatest on tootmistöölised; administratiivtöötajaid ja muid liinitöolisest kõrgematel kohtadel asetsevaid töötajaid, kes oma igapäevatoos arvutit kasutavad, on umbes 25%. Kommunikatsioonikorralduse uurimiseks viisin läbi intervjuud nii töös arvutit mittekasutavate tootmistöolisega kui ka kontoritöötajatest arvutikasutajatega.

Selgus, et tootmistöölised suhtlevad enamasti silmast silma ning arvutikasutajad edastavad oma teated enamasti e-kirjadena, kuid teate kiiremaks edastamiseks kasutavad ka telefoni.

Kõige olulisem ja minu meelest ka kõige rohkem kommunikatsioonikorraldust ja kanalivalikut mõjutavaks teguriks on AS Samelini ülemustelt tulevate teadete kirjaliku fikseerimise kohustus, mistõttu kõik ülemustelt tulevad teated pannakse tootmistöölise tarbeks üles teadetetahvlile ja arvutikasutajatele edastatakse e-kirjadena.

Selleks, et e-kirja ja teadetetahvli kui väherikkalike kanalite puudusi kõrvaldada, esitatakse tähtsamad teated juhtkonnaliikmete või igapäevaste teadete puhul liinimeistri poolt ka suuliselt. Arvutikasutajatele saadetud kirjalikust teatest teavitatakse ka telefoni teel, et kiirendada teate vastuvõtmist. Telefoni kasutavad arvutikasutajad ka silmast silma kohtumiste kokkuleppimiseks, sest paljud töötajad ei ole kogu tööpäeva vältel oma töölaua taga ning suurtes hoonetes on inimese ülesleidmine väga ajamahukas. Tootmistöölised suhtlevad kõrgemate instantsidega oma otsese ülemuse liinimeistri kaudu, mis annab tunnistust organisatsiooni tugevast hierarhiseeritusest. Efektiivset kahesuunalist kommunikatsiooni ülemuste ja alluvate vahel takistab vabrikutöölise arvamuste ja ettepanekute avaldamise

mittesoosimine ja tõrjumine. Ka tootmisüksuste vahelises kommunikatsioonis ilmsid takistused, mis avaldusid eelkõige keerukates situatsioonides, kus probleemide põhjuseid ja lahendusplaane ei teatud ning seetõttu esines tööliste seas teiste üksuste süüdistamist ja ebaselgust.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et AS Samelin on suurele toomissetevõttele omaselt hierarhilise struktuuriga, mis väljendub selgelt ka kommunikatsiooniprotsessides, ning kõige suuremaks organisatsioonipoolseks kommunikatsioonikanalite valikut mõjutavaks teguriks on ülemustelt tulevate teadete kirjaliku fikseerimise kohustus, mis annab tunnistust rangest korrast ja bürokraatiast, mida ka varasemad tööstusettevõtete kommunikatsiooni uurijad on välja toonud. Efektiiivse kahe-suunalise kommunikatsiooni toimimist takistavad töötajate tagasisidevõimaluste puudumine ja ülemuste poolt töötajate ettepanekute tõrjumine ning üksustevahelise infovahetuse ebapiisavus.

Summary

The objective of „Employee-communication differences among computer-users and non-users in Samelin“ was to analyse communication processes in the factory among computer-users and non-users focusing on communication channel selection motives and influences.

Keywords: communication channels, communication technologies, new and traditional channels, channel selection, internal communication in factory.

Samelin, a manufacturing company, which produces mainly work- and safety footwear, is a object of the the research. The factory has a high labor requirement and 75 percent of workforce are manual labor. A semi-structured interview was the research method of the current inquest. With interviews information from 10 employees, computer-users as well as non-users, was gathered.

Although development of technology is seen as bigger reverse on organization in the last decade (Modaff et al 2011) there are still organizations, where employees do not use new communication technologies in their work, like manufacturing companies, with a lot of labor force. Manufacturing companies are seen as organization with certain structure and hierarchy (Kone et al 1992) a lot of bureaucracy and rare two-way communication (Riege ja Zulpo 2007; Veinot 2007).

Current research showed that computer-users, specialists and managers, prefer e-mail and telephone as a communication channels. For non-users, manual labor, communication channels are limited with verbal communication and notice-boards.

The biggest influence on communication channel selection is the strict organization requirement to forward all messages written from supervisor to subordinates. On these grounds all messages from supervisor are put on notice-board for factory workers and send as an e-mail for specialists and managers.

According to media richness theory e-mail and notice-board are poor channels, because they don't afford immediate feedback and emotions. Therefore supervisors report all message from the managing board, besides by letter on notice-board, also verbally to manual labor. Specialists and managers prefer to communicate via e-mail. To improve disadvantages of e-mail and to make message transmission faster, specialists and managers integrate e-mails with

telephone conversations and face to face interaction. Factory workers prefer face to face interaction with all communication partners.

The biggest influence on communication channel selection are organizational influences, rules that say all downward moving messages must be send written, job roles and status, that designates who works with a computer and who doesn't.

Manual labor communicate upwards via foreman and formal relationships follow organizational structure, what shows that there is a strong hierarchical structure in the company. Two-way communication between managers and workers is expandable. For instance the workers don't have anonymous feedback opportunities. There is only few information exchange opportunities between manufacturing facility and workers, so they don't know about each other problems what causes misunderstanding and confusion.

Employee communication in the factory is characterized by a message flow that follows the organization hierarchical structure, bureaucracy that represent rules of written messages and rare upward communication. Presented results of this thesis describe only one organization, but internal communication in an industrial company is a rarely demanded subject and there are many opportunities for further research.

Kasutatud kirjandus

1. AS Samelini kodulehekül, URL (kasutatud jaanuar 2012) <http://www.samelin.ee/>
2. Baker, K. (2002). Organizational Communication Chapter 13, URL (kasutatud aprill 2012) <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>.
3. Berg, B.L. (1989). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
4. Cohen, J. & P. Cooper & P. Thorne (1965). A Note on Communication in a Factory. *Occupational Psychology*, 39(1): 25-30.
5. D'Urso, C. & S. A. Rains (2008). Examining the Scope of Channel Expansion. A Test of Channel Expansion Theory With New and Traditional Communication Media. *Management Communication Quarterly*, 21(4): 486-507.
6. Daft, R. L. & R. H. Lengel (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5): 554-571.
7. Johanson, M. (2010). *Sisekommunikatsioon ettevõttes Euronics*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.
8. Krone, K. & M. Garrett & L. C. Ling (1992). Managerial Communication Practices in Chinese Factories: A Preliminary Investigation. *Journal of Business Communication*, 29(3): 229-252.
9. Melcher, A. & R. Beller (1967). Toward a Theory of Organization Communication: Consideration in Channel Selection. *Academy of Management Journal*, 10(1): 39-52.
10. Miido, M. (2009). *Intraneti roll avaliku sektori organisatsioonis kodakondsus- ja migratsiooniameti näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.
11. Miller, K. (2009). *Organizational communication : approaches and processes*. Boston: Thomson/Wadsworth.
12. Mills, C. (2002). The Hidden Dimension of Blue-collar Sensemaking about Workplace Communication. *Journal of Business Communication*, 39(3): 288-313.
13. Modaff, D. P. & J. A. Butler & S. Dewine (2011). *Organizational Communication: Foundations, Challenges and Misunderstandings*. Boston: Allyn & Bacon.
14. Papa, M. J. & Daniels, T. D. & Spiker, B. K. (2008). *Organizational Communication Perspectives and Trends*. Los Angeles: Sage.

15. Pennar, K. (2005). *Eesti Televisiooni infoliikumine ja Intranet sisekommunikatsiooni kanalina*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.
16. Seidman, I. (2006). *Interviewing As Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education And the Social Sciences*. New York: Techers Collage Press.
17. Shokley-Zalabak, P. S. (2011). *Fundamentals of Organizational Communication*. Boston: Allyn & Bacon.
18. Stephens, K. (2006). Understanding Media Use as a Process: A Media Sequencing Model Linking Influences and Communication Tasks. *International Communication Association 2006 Annual Meeting*, 1(1): 1-37.
19. Täht, S. (2010). *Sihtasutuse Archimedes sisekommunikatsioon: kommunikatsioonikanalite kasutamine ja tajumine*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.
20. Vadi, M. (2004). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
21. Veinot, T. C. (2007). „The eyes of the power company“: workplace information practices of a vault inspector. *The Library Quarterly*, 77(2): 157-179.
22. Vihalemm, T. (2011). *Meedia ja kommunikatsiooni uurimismeetodid*. Käsikirjaline loengukonspekt. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.
23. Waldeck, J. & D. Seibold & A. Flanagin (2004). Organizational assimilation and communication technology use. *Communication Monographs*, 71(2): 161-183.
24. Yates. J & W. Orlikowski. (2002) Genre Systems: Structuring Interaction through Communicative Norms. *Journal of Business Communication*, 39(1): 13-35.

Lisad

Lisa 1. Intervjuude kavad

Ekspertintervjuu kava

(Staaž) Kui kaua olete Samelinis töötanud?

(tööiseloomu väljaselgitamiseks) Kirjeldage palun oma tööülesandeid, igapäevatööd.

Nüüd liigume siis infokanalite juurde!

Kanalid

Missuguseid kanaleid Samelinis info edastamiseks kasutatakse?

(lasta vastajal endal rääkida, kas erinevate gruppidega suheldakse erinevalt, mitte anda gruppe ette, peegeldada tema vastuseid, kuni gruppide ja kanalite seosed paigas)

Abiküsimused

Kuidas suhtlete vabrikutöötajatega? Mis põhjustel just selle kanali kaudu? Juhtkonnaga?

Muu administratiivse, mitte toomisega seotud personaliga?

Kas eelistate mingit kommunikatsioonikanalit? (peegeldada, eelnevast)

Millest lähtute, kui valite sõnumi edastamiseks kanalit? (peamised kriteeriumid)

Rääkisime, et vabrikutöötajad kasutavad ... (kanaleid), kuidas hindate, kas nad saavad nende kanalite kaudu vajaliku info kätte?

Aga juhtkond, admin. töötajad (või kui intervjuueeritav andis muu jaotuse, siis kasutan seda)?

Abiküsimused:

Kui ja siis missugune info jääb neile kättesaamatuks?

Kui ei, siis kuidas võrdne infohulk tagatakse?

Teadete suund + kanalid

Teadete edastamine ülevalt alla

Võimalusel peegeldada, et ennist rääkisime, et juhtkonna seas kasutatakse ...(kanalit), aga missuguseid juhtkonnalt tulnud sõnumeid, teateid allapoole edastatakse? Milliste kanalite kaudu?

Abiküsimused:

Tooge näide mõnest juhtkonna edastatud sõnumist.

Kuidas on korraldatud, et ... (mainitud) teade jõuaks töötajateni?

(nii kaua küsida, kuni teekond, kõik kanalid kuni teate vabrikutööliseni jõudmiseni kirjas)

Teadete edastamine alt üles

Milliste kanalite kaudu edastavad töötajad oma ettepanekuid, küsimusi?

Rääkisite, et vabrikutöötajad kasutavad ...(kanaleid), kas ka oma teateid ülemustele saadavad nad nende kanalite kaudu või kuidas on selline suhtlus korraldatud?

Abiküsimused

Kas on ka selliseid juhtumeid, kus näiteks töötaja avastab materjali praagi?

Aga kui tal on isiklik mure?

Eelmine kord, kui Teiega kohtusin, tegelesite rahuloluküsitlusega. Kuidas tulemused olid?

Olemegi jõudnud lõpusirgele. Kas soovite veel midagi lisada, mille kohta ma pole küsimust esitanud?

Informandiintervjuu kava

Soojenduseks

(Staaž)

Kui kaua olete Samelinis töötanud?

(Töö iseloomu väljaselgitamiseks) Kirjeldage palun oma tööülesandeid. Missugune on teie tööpäev?

Kanalid ja kommunikatsiooni suund, eelistuste põhjused + funktsioonid

Suund: töötajate omavaheline

Kanalid + eelistused

Kuidas te töökaaslastega omavahel suhtlete, kas silmast silma, kasutate telefoni või kuidas? (intervjueeritava vastust peegeldades teada saada tema isiklikud eelistused ja kanalite kasutamiskäitumised)

Millist viisi te isiklikult eelistate?

Miks?

(Arvutikasutajatel ka kogemus konkreetse kasutatava arvutikeskse vahendiga)

Funktsioonid

Mis teemadel te omavahel räägite? (tööajal, kohvipausil)

Abiküsimused

Kas suhtlete omavahel ka töövälisel ajal?

Suund: ülemustelt alluvatele

Kanalid + eelistused

Aga kuidas, millisel kujul saate ülemustelt teateid või muud infot?

Millist viisi (peegeldan eelmisest küsimusest) isiklikult eelistate?

Funktsioonid

Mis teemadel ülemused teie poole pöörduvad?

Suund: alluvatelt ülemustele

Kanalid + eelistused

Aga kuidas siis, kui on vaja ülemustele midagi ütelda?

Kuidas teile endale rohkem meeldib, kas kirjalikult või suuliselt (peegeldan eelnevast vastusest)?

Funktsioonid

Mis teemadega ülemuste poole pöördate?

Olemegi jõudnud lõpusirgele. Kas soovite veel midagi lisada, mille kohta ma pole küsimust esitanud?

Täna teid meeldiva vestluse eest!

Informandiintervjuu lisaküsimused

Kuidas te hindate, kas teieni jõuab piisavalt vajalikku infot?

Kui ei, siis miks?

Aga kirjeldage seda juhtumit, kui ei jõudnud piisavalt infot. Mis võis seal takistuseks olla?

Kuidas saaks sellist olukorda tulevikus vältida? Mida peaks selleks muutma?

Kui jah, siis millega või kuidas on see teie meelest tagatud?

Kas on olnud olukordi, kus info oleks võinud kuidagi teisiti liikuda?

Kui jah, siis kirjeldage mõnd sellist juhtumit. Mis võis selle põhjustada? Kuidas oleks saanud seda probleemi lahendada?

Kui ei, siis

mida võiks veel paremaks infoedastamiseks ära teha? Mida võiks muuta?

Kas on olnud olukordi, kus olete tundnud, et oleksite tahtnud mingis küsimuses kaasa rääkida, aga pole seda saanud teha?

Kui jah, siis

kirjeldage üht sellist juhtumit. Mis võis olla selleks takistuseks, et te ei saanud kaasa rääkida?

Kuidas teie meelest saaks seda olukorda parandada? Mida peaks selleks muutma?

Kui ei, siis

kuidas on teie meelest tagatud töötajate kaasärääkimise võimalused? Kas teie meelest on need piisavad?

Teie töö juures arvutit kasutada ei saa, aga kas töövälisel ajal kasutate arvutit?

Kui jah, siis

mille jaoks? Kui sageli?

Kui ei, siis

kas teil on kodus arvuti? Kas teised pereliikmed kasutavad arvutit?

Kas te sooviksite, et näiteks puhkeruumis oleks töötajatele kasutamiseks arvuti?

Kui jah, siis

milleks te seda kasutaksite?

Kui ei, siis

miks?

Aitäh!

Ilusat tööpäeva jätku!

Lisa 2. AS Samelin struktuur

