

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

ÜLLE MATT

Organisatsiooni sisemise imago analüüs Stora Enso Timber AS näitel

Bakalaureusetöö

(4AP)

Juhendaja: lektor Aune Past, MA

Tartu 2006

SISUKORD

Sissejuhatus	4 - 6
1. TÖÖ TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD	
1.1. Organisatsioonikultuur	7 - 8
1.2. Organisatsioonikäitumine.....	8
1.3. Korporatiivne ja organisatsiooniline identiteet.....	8 - 9
1.4 Väärtused ja hoiakud organisatsioonis.....	9 - 10
1.5. Imago mõiste.....	10 - 11
1.6. Organisatsiooni identiteet ja imago olemus.....	11- 12
1.7. Imago uurimise meetodid.....	12 - 13
1.8. Põhimõisted.....	13 - 14
2. UURIMISOBEJKT JA UURIMISKÜSIMUSED	
2.1.Stora Enso Timber uurimisobjektina.....	15 - 16
2.1.1. Ettevõtte juhtimisstruktuur.....	16 - 17
2.1.2. Stora Enso Timberi tootmisgrupi missioon, visioon ja väärtused.....	17 - 20
2.1.Uurimisküsimused.....	20
3. METOODIKA	
3.1.Stora Enso Timberi imago uurimise alused.....	21
3.2.Valim.....	21 - 22
3.3.Andmekogumismeetodid	
3.3.1. Standardiseeritud küsimustik.....	22
3.3.2. Süvaintervjuud.....	23
3.3.3. Semantilise diferentsiaali meetod.....	24
4. EMPIIRILISED TULEMUSED JA JÄRELDUSED	
4.1. Tulemuste esitamise moodus ja tegelik valim.....	25
4.1.1 Töötajate hinnang organisatsioonile.....	26 - 28
4.1.2. Töötajate arvamus tööandja suhtumisest töötajasse.....	28 - 29
4.1.3.Töötajate hinnang ettevõtte juhtimisele.....	29 - 31
4.1.4 Töötajate hinnang motivatsioonile.....	31 - 35
4.1.5. Töötajate hinnang sisemisele kommunikatsioonile.....	35 - 36

4.1.6. Töötajate hinnang ettevõtte mainele.....	36 - 40
4.2. Tippjuhtide süvaintervjuude analüüs	
4.2.1. Tippjuhtide hinnangud organisatsioonikultuurile.....	40 - 41
4.2.2. Tippjuhtide arvamus ettevõtte suhtumisest töötajasse.....	41
4.2.3. Tippjuhtide hinnang ettevõtte juhtimisele.....	41 - 42
4.2.4. Tippjuhtide hinnang motivataatoritele.....	42 - 43
4.2.5. Tippjuhtide hinnang sisemisele kommunikatsioonile.....	43
4.2.6. Tippjuhtide arvamus ettevõtte sisemisest imagost.....	43 - 45
4.3. Imago uurimine semantilise diferentsiaali abil	
4.3.1. Töötajate hinnang ettevõtte ja kohapealsete üksuste sisemisele imagole semantilise diferentsiaali sõnapaaride alusel.....	45 - 47
4.3.2. Võrdlus töötajaskonna ja tippjuhtide seas läbi viidud semantilise diferentsiaali analüüsist.....	48 - 49
4.3.3. Ettevõtte ideaalimago esitlus tippjuhtkonna süvaintervjuude näitel.....	49 - 50
5. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON.....	51 - 55
KOKKUVÕTE.....	58
SUMMARY.....	59
KASUTATUD KIRJANDUS JA ALLIKAD.....	59 - 60
LISAD	
9.1. Lisa 1. Standardiseeritud küsitluse kodeerimisjuhend.....	62 - 67
9.2. Lisa 2. Standardiseeritud küsitluse ankeet.....	68 - 75
9.3. Lisa 3. Süvaintervjuude kava.....	76
9.3. Lisa 4. Süvaintervjuude ära kirjad.....	77 - 98
9.4. Lisa 5. Standardiseeritud küsitluse tulemuste jagunemise kokkuvõte.....	99 - 101

Sissejuhatus

Äriorganisatsioon on elus organism, mille niinimetatud pehmete väärtuste olulisus meie majanduskeskkonna arenedes on iseseisvuse aastate jooksul oluliselt muutunud. Olulisus on tõusnud nii tööandjate kui töövõtjate jaoks. Enam ei ole terminid nagu organisatsioonikultuur, imago, hoiakud ja väärtused võõrad ning kauged pealkirjad võõrkeelsetest akadeemilistest raamatutest, vaid igapäevane oluline osa töökultuurist ja äriettevõtete juhtimisstrateegiast.

Minu bakalaureusetöö eesmärgiks on anda ülevaade ettevõtte sisemise imago ja seda kujundavate tegurite erinevatest teoreetilistest lähtekohtadest. Praktilise näitena on eesmärk analüüsida rahvusvahelise puidutöötlemisettevõtte, Stora Enso Timber AS-i sisemist imagot ja seda kujundavaid tegureid, käsitledes ettevõtte struktuuri kõiki tasandeid.

Stora Enso Timber on rahvusvaheline puidutöötlemisettevõtte kuuludes Stora Enso Gruppi. Aastal 2003 omandati Eestis ja Baltikumis eestimaisel kapitalil põhineva kontserni Sylvester enamusaksjad. Kuni selle hetkeni tegutsesid kõik seitse kontserni kuulunud saetööstust eraldiseisvate juriidiliste üksustena, olles samaaegselt teineteisest erinevad ka oma organisatsioonikultuuri poolest. Koos Stora Enso Timberi tulekuga aastal 2003 algas kohapealsete ettevõtete liitmine ja integreerumine emaettevõtte juhtimiskultuuri. Muudatused on toimunud paralleelselt ka emaettevõtte äristrateegias ja juhtimisstruktuuris. Seoses sellega on kohapealne ettevõtte, Stora Enso Timber AS olnud pidevas muudatuste protsessis. Keeruline maatriksorganisatsioon ja börsi staatus tõid kaasa senisest bürokraatlikuma juhtimise, mida senised kohapealsed juhtkonnad ei aksepteerinud. Sellest oli ka tingitud pikk ja vaevanõudev integreerumisprotsess, mille käigus paljud võtmeisikud lahkusid ettevõttest.

Tootmistöötajatele tõi Stora Enso tulek kaasa lootusi, et palgatasemed ühtlustuvad Euroopa kontsernipõhiselt. Samuti ootasid töötajad töövõimaluste avanemist teistes Euroopa saetööstustes. Kuna aga lootused olid ebarealistlikud ja ei realiseerunud, tekkis töötajates pahameel ja pettumus, mistõttu tekkis paljudes vastuseis rahvusvahelise kontserni vastu. Samuti kallutas tootmistöötajate negatiivset hinnangut alanud toormepõud aastal 2003, mis samuti arvati olevat kontserni saamatu varumispoliitika tagajärg. Seega paljude negatiivsete asjaolude kokkusattumine ja asjatute lootuste purunemine tõi omakorda kaasa pahameele laine ka tootmistöötajate hulgas.

Tänaseks on saetööstuste integreerumine valdavalt läbi viidud, kuid nüüd seistakse silmitsi tugiteenuste nagu raamatupidamine, infotehnoloogia, kommunikatsiooni ja personalijuhtimise ühendamineks rahvusvahelisteks jagatud tugiteenuste organisatsioonideks. See aga omakorda mõjutab taas ka saetööstuste igapäevast töökeskkonda ja organisatsioonikultuuri. Pidevas muudatuste keerises olemine mõjutab võtmeisikute töö stabiilsust ja motivatsiooni. Täna paevas seistakse aga silmitsi ka suurte väliste muudatustega, mis tulenevad tööjõu ja palgaturu olukorrast.

Nimetatud muudatuste ja asjaolude taustal omab käesolev uurimistöö olulist praktilist tähtsust ettevõtte jaoks sisemise imago mõõtmisel ja lähtuvalt sellest ka vajaminevate organisatsioonikulutuuri muudatuste sisseviimisest. Seetõttu on minu töö eesmärgiks selgusele jõudmine firma kuvandist töötajate ja juhtkonna seas.

Bakalaureusetöö esimeses peatükis antakse ülevaade töö teoreetilistest ja praktilistest lähtekohtadest, esitades tööks vajalikud põhimõisted.

Bakalaureusetöö teises peatükis tutvustatakse Stora Ensot kui rahvusvahelist firmat kui tööandjat ja uurimisobjekti. Antud peatükis esitatakse peamised imago tegurid ettevõtte vaatepunktist ning sõnastatakse uurimisküsimused.

Käesoleva töö kolmandas peatükis antakse ülevaade kasutatud metoodikast ja andmekogumismeetoditest.

Bakalaureusetöö neljandas osas esitatakse käesoleva töö empiiriline osa, mis põhineb Stora Enso Timberis läbiviidud standardiseeritud töötajate rahulolu ja imago uuringul ning tippjuhtide imago uuringul. Uuring koosnes kahest etapist: esimene, standardiseeritud küsitlus teostati 2006. aasta mai- ja juunikuus. Küsitlus viidi läbi kõigis Stora Enso Baltikumi kolme maa äriüksustes, kokku kolmeteistkümnnes üksuses 1500-le töötajale. Käesolevas bakalaureusetöös võetakse vaatluse alla Stora Enso Timber AS Eesti üksuste sisemise imago uuring. Uuring on läbi viidud koostöös Stora Enso Forest Product Baltikumi personali- ja kommunikatsiooniteenistusega.

Teine osa uuringust moodustasid tippjuhtide süvaintervjuud, mille abil selgitati välja juhtkonna arvamus ettevõtte imagost.

Viiendas osas esitatakse järeldused ja diskussioon imago uuringu tulemuste kohta ning edasist diskussiooni väärivatest küsimustest ja teemaarendustest ning soovitusel.

Töö kuuendas osas esitatakse kokkuvõte töö käsitlemistest ja üldistest järeldustest.

Töö seitsmendas osas esitatakse kokkuvõte inglise keeles.

Töö lõpu osas esitatakse kasutatud kirjandus ja allikad, esitatakse töös kasutatud lisamaterjalid.

Siinkohal tahan tänada ettevõtte kommunikatsioonijuhti, Mari-Liis Mälbergi, kellega kahasse sai läbi viidud rahuloluuring Stora Enso Forest Product Baltikumi 1500-le töötajale Eesti, Läti ja Leedu äriüksustes, mis oli laiaulatuslikuim uuring Stora Baltikumi ettevõtetes. Tänu Aune Pastile, minu bakalaureusetöö juhendajale.

Käesoleva töö maht ei võimalda uurida kogu mahukat teemat, mistõttu jäävad ettevõtte avalikku imagot ja selle seosed sisemise imagoga käsitlemiseks magistritöö käigus.

1. TÖÖ TEOREERTILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Organisatsioonikultuur

Organisatsioone võib vaadelda mitmest aspektist: võimustruktuuri ja hierarhiana, sotsiaaltehnoloogilise süsteemina, probleeme lahendava abinõuna, hüvesid tagava keskkonnana ja eesmärkide saavutamise vahendina. Ükskõik kuidas neid vahendeid ka ei käsitletaks, neid nähakse enamasti mingisuguse suhteliselt ühetaolise inimkogumina, millel on üks kultuur – organisatsiooni kultuur (Üksvärav 1985:23). Organisatsioonikultuuri võib käsitseda nähtamatu jõuna, mis kujundab organisatsiooni juhtimisstiili ja liikmete igapäevast käitumist ning määrab, kuidas organisatsioon toimib ja kuidas ta väljapoole paistab. Iga organisatsiooni väärtushinnagud avalduvad otseselt või kaudselt missioonis, visioonis, eesmärkide püstitamises, tähtsate otsuste vastuvõtmises ja käitumismallides (Vadi: 2001:85).

Organisatsiooni muutuste protsess algatatakse enamasti põhjusel, et juhid tahavad tõsta tegevuse tulemuslikkust. Ilmnenud kultuuribarjääride muutmiseks on vaja kas muuta domineerinud orientatsiooni või jääda seniste kultuuridominantide juurde, püüdes nõrgestada või elimineerida nende nõrkused ja tugevdada positiivseid jooni (H. Roots 2002:51-52). Organisatsiooni põhilise kultuuriorientatsiooni muutmiseks on vajalikud tingimused:

- 1) organisatsioon toimib normaalselt, on piisavalt vaba resurssi, mida investeerida muutustesse, õppimisse, töötajate koolitusse, nii, et see suudab üle elada sügavate muutustega alati kaasneva "alguses läheb hullemaks" sündroomi;
- 2) muutuste algatajad ja liidrid on piisavalt mõjuvõimsad, neil on tegevusvabadus, kõige kõrgem juhtkond toetab muutusi ja on isiklikult protsessi kaasa haaratud;
- 3) organisatsioonis on jõutud äratundmisele, et midagi peab tegema;
- 4) võtmepositsioonidel olevad juhid kehastavad väärtusi ja käitumismalle, mis on omased uuele, taotletavale kultuurile;
- 5) organisatsioonis on tekkinud kriitiline mass selliseid liikmeid, kes on psühholoogiliselt muutumiseks valmis, kes on omaks võtnud uue kultuuri väärtused ja saavad aru, kuidas see funktsioneerib.

E.H.Schein määratleb organisatsioonikultuuri kui peamisi tõekspidamisi, mis on organisatsioonil kujunenud suhetes väliskeskkonnaga ning sisemises koostegevuses ning seetõttu peetakse neid

antud organisatsioonis õigeks ja õpetatakse uutele liikmetele kui sobivaid tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise (Vadi 1997:273). Organisatsioonikultuuri peamisi avaldusmismorme on neli: sümbolid, keel, jutud ja jutustused ning tegevuspraktika (Vadi 1997:274).

Organisatsioonikultuur võib põhineda liikmete vabal järgmisel kui ka reglementeeritud suhetel. Põhinemine sõltub organisatsioonitüübist ja vajadusest, mida tingib sageli ka organisatsiooni suurus ja töö põhimõtted. Organisatsioonikultuuri reglementeeritus hõlbustab eriti suurtes organisatsioonides luua ühtse identiteedi ja hoida sisemist imagot selle kõigis osades. Selline lähenemine tagab ühtsetest väärtustest ja hoiakutest kinnipidamise ning uute liikmete adopteerumise organisatsiooni.

1.2. Organisatsioonikäitumine

Organisatsioonikäitumine selgitab, kuidas inimeste käitumine organisatsioonis on seotud struktuuri, tehnoloogia ja välise sotsiaalse süsteemiga. Inimesed, struktuur ja ja tehnoloogia moodustavad organisatsiooni sisekeskkonna. Organisatsiooni sisekeskkond on seotud väliskeskkonnaga . Organisatsioonikäitumise peamiseks ülesandeks on juhtidele vajalike teadmiste kogumine, pildistamine ja analüüsimine.

Näiteks sõltub inimeste tegevus gruppides inimese väärtushinnangutest, mida kujundab väliskeskkond ja mida inimene organisatsiooni sisekeskkonnas kasutab (Vadi 2001:12).

1.3. Korporatiivne ja organisatsiooniline identiteet

Identiteet on termin, mida kasutatakse erinevates teadusharudes (sotsioloogia, semiootika, sotsiaalpsühholoogia, psühholoogia, kirjandusteadus, ajalugu, etnoloogia, inimgeograafia jne). Tulenevalt termini erinevatest kasutuskontekstidest on raske anda ühest identiteedi-määratlust. Kuigi identiteeti on püüdnud mõtestada paljud autorid, pole välja kujunenud selget, kõigis teadusvaldkondades üheselt mõistetavat definitsiooni. Küll aga võib öelda, et identiteet on üks olulisi kultuuri(muutuste) töötlusi indiviidi tasandil (Vihalemm, Masso 2004:45).

"The Expressive Organization" autorid M.Schultz, M.J.Hatch ja M.H.Larsen teevad vahet korporatiivse ja organisatsioonilise identiteedi vahel. Korporatiivne identiteet on nende hinnangul midagi, mis tegeleb kujutlusega mingist keskest või siis eralduvast ideest organisatsioonis ja sellega kuidas see idee on esitatud ja kommuniqueeritud erinevatele auditooriumitele.

Organisatsiooniline identiteet on autorite hinnangul aga see, kuidas organisatsiooni liikmed tajuvad ja mõistavad väljendeid "kes me oleme või mille eest me seisame" organisatsioonina (Schultz, Hatch & Larsen 2000:13-18).

Hofstede sõnul on väärtushinnangud üldised tõekspidamised, mis juhivad tegevusi ja otsustusi erinevates situatsioonides, ehk väärtushinnangud on teatud seisundite eelistamine teistele (Vadi 1997:79).

1.4 Väärtused ja hoiakud organisatsioonis

Väärtus on mõiste soovitatavast, mis mõjutab kättesaadavate teguviiside, vahendite ja eesmärkide valikut ning on mitemesugustele nähtustele antavate hinnangute ideaalkriteeriumiks (Lauristin, Vihalemm 1978:317)[viide Vadi:2001 järgi]. Väärtushinnangud on abstraktsed ning neid pole võimalik vahetult jälgida. Väärtused on Milton Rokeacki antud definitsiooni järgi kultuuri element, ettekujutus soovitatavast, mis ei pruugi otseselt väljenduda inimeste käitumises (Vihalemm ja Kalmus, 2004).

Inimese käitumist organisatsioonis mõjutavad ühiskonnas domineerivad tõekspidamised. Väärtused on organisatsioonikultuuri oluliseks elemendiks. Organisatsioonil kui tervikul on väärtused, mis avalduvad teatud suunitluses. Organisatsioonid võivad olla erineval määral orienteeritud kvaliteedile, tarbijale ja innovaatilisusele. Need väärtused annavadki organisatsioonikultuurile tema peamise sisu. (Vadi, 2001:85).

Eri kultuuride, subkultuuride ja sotsiaalsete klasside puhul näitavad selle väärtuse olemasolu või puudumist väga eriilmelised märgid. Tavapäraselt peetakse väärtusi ka moraaliga seotuks ja need väljendavad inimeste ettekujutust soovitatavast. Kultuuri seisukohalt on väärtushinnangud kultuuris kesksed tõekspidamised, mille põhjal kujunevad normid (Hess, Markson, Stein 1988:67; Hofstede 1980:19, 420)[viide Vadi 2001 järgi].

Siirdeperioodil (1991- 2003) on Eestis muutunud tähenduslikumaks ning inimeste silmis olulisemaks niisugused väärtused nagu õnn, mugav elu, meeldiv elu, huvitav elu, armastus, ühiskondlik tunnustus, võrdsus, eneseaustus, eneseteostus, kaunis maailm, tõeline sõprus. See tõestab, et kuigi on tegemist erineva laadi väärtustega, võib öelda, et paljusid neist ühendab püüd nautlemisele ja enesekehtestamisele, mis tähistab isiku vabanemist ühtlustavast ja normeeritud keskkonnast (Vihalemm, Kalmus 2004: 33).

Väärtuste ja tõekspidamiste mõju käitumisele vahendavad hoiakud. Hoiak on seadmus või kalduvus vastata või hinnata positiivselt või negatiivselt. Hoiak on üldine ja suhteliselt püsiv hinnaguline suhtumine mingisse nähtusesse. Ta hõlmab tõekspidamisi, tundeid ja käitumist (Gerow, Brother, Newell 1989:342) [viide Vadi 2001:87].

Hoiaku kujunemust mõjutavad peamiselt inimese elukogemused. Hoiakute abil on võimalik organisatsioonikäitumises võimalik prognoosida inimeste käitumist.

Tööl seondub hoiakutega rahulolu. Tööga rahulolu näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust, suhteid töökaaslastega. Herzbergi peamine teooriat kujundav seisukoht oli, et tööga rahulolu sõltub töö edukusest. Rahulolul on kaks faktorit mis on motivatsioonifaktor ja hügieenifaktor. Motivatsioonifaktori moodustavad töö iseloom, saavutusvajaduste rahuldamine, arenguvõimalused, vastutuse usaldamine ja tunnustus. Nendega on seotud positiivsete tunnete kujunemine. Hügieenifaktori moodustavad töötasu, töötingimused, kindlustunne tööl, töökultuur, inimsuhted, juhtimise kvaliteet ja ka isiklik elu. Rahulolu tööga saab suurendada motivatsiooni mõjutavaid tegureid täiustades (Herzberg 1989: 234-236, Vadi:88) [viide Vadi 2001:89 järgi].

1.5. Imago mõiste

Imago mõistele ei ole ühest definitsiooni. Cutlip (1991) [viide Grunig 1993] väidab, et mõiste imago tuleneb ladinakeelsest sõnast: imitari (imitatio), mis tähendab imitatsiooni. See tähendus on seotud mõiste kasutamisega kunstis ja kirjanduses ja viitab arusaamale, et imago on millegi jäljendus. Imago artistlik tõlgendus näeb imagot kui konstrukti, mille kommunikeerija loob ja projitseerib või edastab vastuvõtjale. Aune Pasti definitsiooni järgi on imago sihtgruppides organisatsioonist kujunenud meelepilt, mille kujunemist mõjutavad nii organisatsiooni käitumine ja sümbolkommunikatsioon kui ka sihtgrupi domineerivad skeemid ja vastuvõtukeskkond. Imago on sihtgrupi püsiv skeem, mille järgi sihtgrupid suhtuvad organisatsiooni ja mille põhjal nad eristavad organisatsiooni teisest (Past 1999).

Imago on seotud paljude erinevate sotsiaalpsühholoogia aspektidega, sealhulgas inimestevahelised suhted, suhtumised, stereotüübid ja eelarvamused, kommunikatsioon ja mõjutamine, avalik arvamus, massimeedia, sotsiaalne interaktsioon ja konformsus, isiksus, sotsiaalne taju. Mõistet maine kasutatakse organisatsioonikäitumise, avalike suhete, propaganda, reklaami ja tarbija

käitumise valdkonnas. Samuti peavad mitmed autorid (Bromley 1993, Past 1999) imago suhteliselt stabiilseks - kui indiviidil on objekti kohta imago välja kujunenud, on seda raske muuta.

Suhtekorralduse käsiraamatus (2002) esitatakse imago mõistet kui replikatsiooni – koopiat, mis seisneb objekti mentaalses taasesitamises sisaldades endas mälu pilte, rekonstruktsioone, interpreteeringuid ning objekte esindavaid sümboleid. Organisatsiooni loodud imagos tõstatatakse küsimus sellise loodud imago eetikast, mis haakub antud töö empiirilise osaga : *kas endast kõneldakse seda, mis ollakse või seda, mis tahetakse olla sihtgruppide silmis?*

1.6. Organisatsiooni identiteet ja imago olemus

Organisatsiooni imago jaguneb sise- ja välisimagoks. Siseimago loovad sihtgrupid, kellel on organisatsiooniga rohkem isiklike kogemusi ehk sisegrupid (Suhtekorralduse käsiraamat:2002). Tulenevalt sihtgruppide erinevast tööiseloost ja sisemisest töökeskkonnast olla erinev ka organisatsiooni imago olla erinev.

Chajet ja Shachtman (1991)[viide: Grunig 1993] ütlevad, et imago on see, kuidas inimesed tajuvad organisatsiooni; identiteet on see, kuidas organisatsioon ennast presenteerib, et mõjutada oma imago. Identiteedi sümboolid on asjad millega kommunikeerida organisatsioonil oma kultuuri, missiooni ja eesmärgi. Kui organisatsioon mõistab oma identiteeti, saab ta kasutada selle sümboleid organisatsiooni sisestes ja välistes suhetes. Siiski peab silmas pidama, et identiteet üksinda ei mõjuta tekkivat imago, seega ei saa vaid sümboolite abil luua sellist imago nagu organisatsioon tahab. Sisemine imago tugineb organisatsiooni liikmeni jõudva info ja isiklike kogemuste põhjal. Imago mõjutada on võimalik teadliku kommunikeerimise, igapäevaste tegevuste ja ühtsete väärtushinnangute kaudu. Oluliseks imago kujunemise mõjutajaks organisatsioonis on ühtsuse, niinimetatud "meie" tunnetus, mis ajendab liikmeid järgima samu väärtushinnanguid ja tõekspidamisi sooviga samastuda üldise arvamusega. Sisemine imago on osa organisatsioonikultuurist ja vastupidi.

Bromley (1993) väidab, et organisatsiooni sisemine imago ja moraal, organisatsiooni maine (avalik imago), ressursid ja edukus on omavahel seotud ning see, kuidas need seosed omavahel toimivad on erinevate uuringute teemaks. Avalikkuse toetuse kaotamine võib kaasa tuua ressursside vähenemise, seda eriti olukorras, kus konkureeritakse teiste ettevõtetega samade toetusgruppide ja ressursside osas.

Past (2002) järeldeb oma uurimusest, et koostöö ja toetus organisatsioonile sõltub otseselt positiivsest imagost, mitte organisatsiooni kohta omatavate teadmiste hulgast.

Positiivne hoiak tuleneb aga otseselt kontaktidest ja kogemustest organisatsiooniga. Organisatsiooni imago kujundamises osalevad kõik selle liikmed, olles imago loojad ja järgijad oma igapäevase tegevuse kaudu.

Bromley (1993) väidab, et organisatsiooni sisemine ja välimine imago on omavahel seotud, sest organisatsiooniga seotud sotsiaalsel hinnangul on kaks aspekti: üks on seotud kompetentsusega, teine organisatsiooni moraali ja töötajate käitumistavadega. Kuna imago on suures osas hinnanguline, on organisatsiooni töötajate käitumisviisid avaliku imago seisukohalt olulised. Käitumisviise saab suunata läbi kokku lepitud organisatsioonikäitumise normide, eeskujude ja kehtivate põhiväärtuste.

Korporatiivne moraal ja töötajate pühendumine on ettevõtte imago aspektid, mis sõltuvad organisatsioonikultuuris väljenduvatest uskumustest, väärtustest ja käitumistavadest (Lydenberg, Marlin ja Strub 1986)[viide: Bromley, 1993 järgi] väidavad, et kuigi korporatiivset moraali ja töötajate pühendumist on keeruline mõõta, tõestasid Chatman ja O'Reilly (1990) [viide: Bromley, 1993] oma uurimuses, et organisatsiooni väärtustel on tugev positiivne mõju töötajatele pühendumisele ja organisatsiooniga samastumisele. Esitatud kahe teooria kohaselt võib öelda, et organisatsiooni väärtused, hoiakud ja tegevused mõjutavad sisemist ja välimist imagot. Sisemine ja välimine on üldjuhul omavahel tasakaalus, suure erinevuse puhul tekib imagote konflikt.

1.7. Imago uurimise meetodid

Imago analüüsi meetodeid on palju. Kuna imago on paljudimensiooniline nähtus, tuleb iga uuringu puhul kindlaks määrata mida tahetakse mõõta. Imago sisu uurimiseks kasutatakse mitmed tunnuste loetlemise meetodeid. Kui tahetakse mõõta, kuivõrd tugevalt on imago seotud erinevate tunnustega, kasutatakse mõõteskaalasid, eelistuste mõõtmist ja suurusjärgu skaalasid. Lisaks sellele kasutatakse imago erinevate dimensioonide uurimiseks ka küsimustikke, struktureeritud intervjuusid, projektiivtete ja kontentanalüüsi. (Past, 1999).

Imago uurimiseks on välja töötatud semantilise diferentsiaali meetod ja väljatöötajaks on Ch.Osgood (Osgood, Suci, & Tannenbaum 1957) [viide: Past, 1999], kes kinnitab, et semantiline diferentsiaal mõõdab pragmaatilist märgi tähendust ehk inimese sisereaktsiooni märgile. Sellisteks

sisereaktsioonideks on enamik assotsiatsioonid, mis on märgi poolt esile kutsutud inimese teadvuses. Assotsiatsioonid, mida ühed ja samad märgid erinevates indiviidides või sihtgruppides esile kutsuvad, erinevad konteksti ja kogemuse võrra (Past 1999).

Ch.Osgood, Suci ja Tannenbaum (1957)[viide Past 1999] leidsid, et tähendus muutub kindlaks määratud, kõigile mõistetele ühese psühholoogilise järjepidevusega. Psühholoogilist järjepidevust, millega inimene hindab mõistete tähendust, võib endale ette kujutada skaalana, mille äärmised punktid on kindlaks määratud kahe tähenduselt vastupidise omadussõnaga. Sellist skaalat on hea jagada võrdseteks intervallideks. Skaala keskpunkt on indifferentsuse punkt. Mida tugevam on assotsiatiivne side hinnatava mõiste ja temale vastava omadussõnaga, seda lähemale ühele skaala otsale paigutab indiviid mõiste. Mõiste asukoht skaalal näitab mõiste tähenduse intensiivsust antud tunnuse järgi. (Past, 1999)

Past (1999) soovib semantilise diferentsiaali skaalade valikul lähtuda Ch.Osgoodi väljatöötatud kolmest faktorist: “hinnangu”, “jõu” ja “aktiivsuse” faktorist, kuid ta lisab, et sõnapaare ei tohiks jagada faktoritesse uuringu-eelselt. Konkreetse organisatsiooni imago kirjeldamisel tuleb töödelda vastava uuringu käigus kogutud andmeid faktoranalüüsi või mõne muu faktoreid eristava meetodiga, sest sellise sõnapaaride faktoritesse jagamise tulemusel saadakse organisatsiooni paremini kirjeldav mõõtevahend (Past, 1999). Skaala keskpunktiks on ükskõiksuspunkt ehk indifferentsus. Mida tugevam on assotsiatiivne side hinnatava mõiste ja sellele vastava omadussõnaga, seda lähemale paigutab inimene mõiste skaala ühele otsale. Mõiste asukoht skaalal näitab mõiste tähenduse intensiivsust antud tunnuse järgi (Suhtekorralduse käsiraamat: 2002).

Semantilise diferentsiaali eelis imago mõõtmisel on tulemuste võrreldavus, mõõtmist on kerge tõestada, uuringu protseduur jätab isikliku tõlgendamise ruumi väga väikeseks mõõtmeks ning võimaldab erinevatel uurijatel sama materjaliga saavutada samu tulemusi (Suhtekorralduse käsiraamat 2002)

1.8. Põhimõisted

Imago

Imago on sihtgruppides organisatsioonist kujunenud meelepilt, mille kujunemist mõjutavad nii organisatsiooni käitumine ja sümbolkommunikatsioon kui ka sihtgrupi domineerivad skeemid ja

vastuvõtukeskkond. Imago on sihtgrupi püsiv skeem, mille järgi sihtgrupid suhtuvad organisatsiooni ja mille põhjal nad eristavad organisatsiooni teisest (Past 1999).

Väärtus on mõiste soovitavast, mis mõjutab kättesaadavate teguviiside, vahendite ja eesmärkide valikut ning on mitemesugustele nähtustele antavate hinnangute ideaalkriteeriumiks (Lauristin, Vihalemm 1978:317) [viide Vadi 2001].

Väärtushinnangud on üldised tõekspidamised, mis juhivad tegevusi otsustusi erinevates situatsioonides, Väärtushinnangud on teatud seisundite eelistamine teistele. Väärtus on mõiste soovitavast, mis mõjutab kättesaadavate teguviiside, vahendite ja eesmärkide valikut ning on mitemesugustele nähtustele antavate hinnangute ideaalkriteeriumiks (Lauristin, Vihalemm 1978:317) [viide Vadi 2001].

Hoiak on seadmus või kalduvus vastata või hinnata positiivselt või negatiivselt. Hoiak on üldine ja suhteliselt püsiv hinnaguline suhtumine mingisse nähtusesse. Ta hõlmab tõekspidamisi, tundeid ja käitumist (Gerow, Brother, Newell 1989:342) [viide Vadi 2001:87].

Motivatsioon on mõõdik, mille kaudu inimene määratleb oma eesmärgi saavutamise panust. Selleks on inimese uskumus, et tulemus on mõjutatud tema spetsiifilisest käitumisest; tulemus ise omab tema jaoks positiivset mõju ning tulemus on saavutatav tema isikliku jõupingutuse tulemusel (Vroom 1964 tsit Pace & Faules 2002: 83)[viide: Vadi 2001]

Organisatsioonid on ühendused, kus inimesed on kokku tulnud mingi eesmärgi saavutamiseks, luues määratletava omavahelise suhete struktuuri. Organisatsioonidena võib käsitleda äritegevuseks loodud ühendusi, kuid ka valitsust, koole, teeninudettevõtteid, ühinguid. Eesmärkide saavutamiseks kasutatakse vahendeid, mis moodustavad tehnoloogia. Eesmärgid seonduvad organiatsiooni strateegiaga. Organiasatsioon on inimeste ühendus, mida seovad struktuur, tehnoloogia ja strateegia (Vadi 2001:11).

Organisatsioonikäitumine on õpetus käitumise seaduspärasuste rakendamisest organisatsioonis, nende seostamine organisatsiooni struktuuri, tehnoloogia ja väliskeskkonnaga (Davis 1977) [viide:Vadi 2001 järgi].

2. UURIMISOBJEKT JA UURIMISKÜSIMUSED

2.1. Stora Enso Timber uurimisobjektina

Stora Enso Timber on rahvusvaheline puidutoodete ettevõtte, mis pakub kliendikeskseid lahendusi ehitus- ja mööblitööstusele ning puidutoodete kaubandusele kogu maailmas. Stora Enso puittoodete divisjon annab maailmas tööd 4600 inimesele 25 saeveskis ja 23 puidutöötlemistehases kümnes Euroopa riigis ning oma müügi- ja turustusettevõtetes. Ettevõtte jaguneb omakorda tootmisgruppideks: Skandinaavia tootmisgrupp, Kesk-Euroopa, Venemaa tootmisgrupp ja Balti tootmisgrupp. Käesolevas bakalaureusetöös keskendun Balti tootmisgruppi kuuluva Eesti äriüksuse, Stora Enso Timber AS-i sisemise imago uurimisele.

Ettevõtte tegevuse algus ulatub aastasse 1995, mil AS Sylvester moderniseeris Imaveres esimese saetööstuse pannes nii alguse kaasaegsele Eesti puidutöötlemisele. Moderniseerimisprotsessis kasutati juba aastal 1995 maailmas kasutatud praktikat väikeaktsoinäri Stora Enso Timber OY kogemust. Sylvester omandas aastate 1995 – 2001 enamuse Eesti saetööstuste aktsiapakid luues nii algus Sylvester kontsernile.

Sylvester AS-i hajutatud juhtimise alla kuulusid lisaks puiduvarumise ettevõtetele ka eraldi seisvad juriidiliselt iseseisvad puidutöötlemisettevõtted Imavere Saeveski AS, Näpi Saeveski AS, Paikuse Saeveski AS, Sauga Saeveski AS, Viljandi Liimpuit AS, Launkalne Sawmill SIA (Lätis), Alytus Sawmill UAB (Leedus). Kuigi kõik ettevõtted kuulusid emaettevõtte Sylvester juhtimise alla, puudus saetööstustel ühtne organisatsioonikultuur. Sylvesteri ühisosaks võis vaid pidada juhtimistavasid ja väljakujunenud üldisi juhtimisstruktuure. Tsentraalsed funktsioonid puudusid, kuid juba ühinemiseelselt tunti vajadust ühtse strateegilise juhtimise järele.

Aastal 2003 omandas Stora Enso Gruppi kuuluv Stora Enso Timber OY Eesti kapitalil põhineva puidutöötlemise ja varumise ettevõtte Sylvester enamusaktiad moodustades Eestis ettevõtte Stora Enso Timber AS. Aastal 2005 juunikuus omandati ka ettevõtte vähemusaktsionäride aktiad, saades ettevõtte ainuomanikuks.

Aastal 2003 käivitus keerukas integratsiooniprotsess, mille käigus samaaegselt toimus kohapealsete saetööstuste organisatsioonikultuuride ühendamine, tugifunktsioonide tsentraliseerimine ning loodud Balti tootmisgruppi adopteerimine emaettevõtte juhtimisstruktuuri. Aastatel 2003 – 2006 läbi

viidud integreerumisprotsessis muudeti eraldi seisnud saetööstused nii juriidiliselt kui organisatsoorselt Stora Enso Timber AS-i ettevõtte tootmisüksusteks. Ettevõttes toimub töö tulenevalt maatriksorganisatsiooni juhtimise põhimõtetest. Muutus ettevõtte juhtimisstruktuur ja kohapealset Balti tootmisgruppi asus juhtima välismaine juht. Ettevõtte juhtimise ja asjaamiskeeleks on inglise keel. Integratsioon rahvusvahelisse korporatsiooni on kulgenud pikalt läbi keeruka sisemise imago muutumise.

Samaaegselt kohapealsete muudatustega toimusid aga muudatused ka emaettevõtte juhtimises. Aastal 2004 sai emaettevõttes, Stora Enso Grupis alguse uus ajastu – loodi metsandustoodete ettevõtteid ühendav divisjon Forest Product. Muudatus puudutas otseselt ka kohapealset organisatsiooni. Selle ühendamise eesmärgiks oli suurema koostöösideme loomine tootmisettevõtte Stora Enso Timberi ja metsavarumisetevõtte Wood Supply vahel. Aastal 2004 viidi Baltikumis ellu esimene Forest Product'i tugifunktsioonide ühendamine, Baltikumis ühendati pilootprojektina Baltikumi raamatupidamine. Aastal 2005 järgnes personaliteenistuse ja 2006 kommunikatsiooniteenistuse ühendamisid.

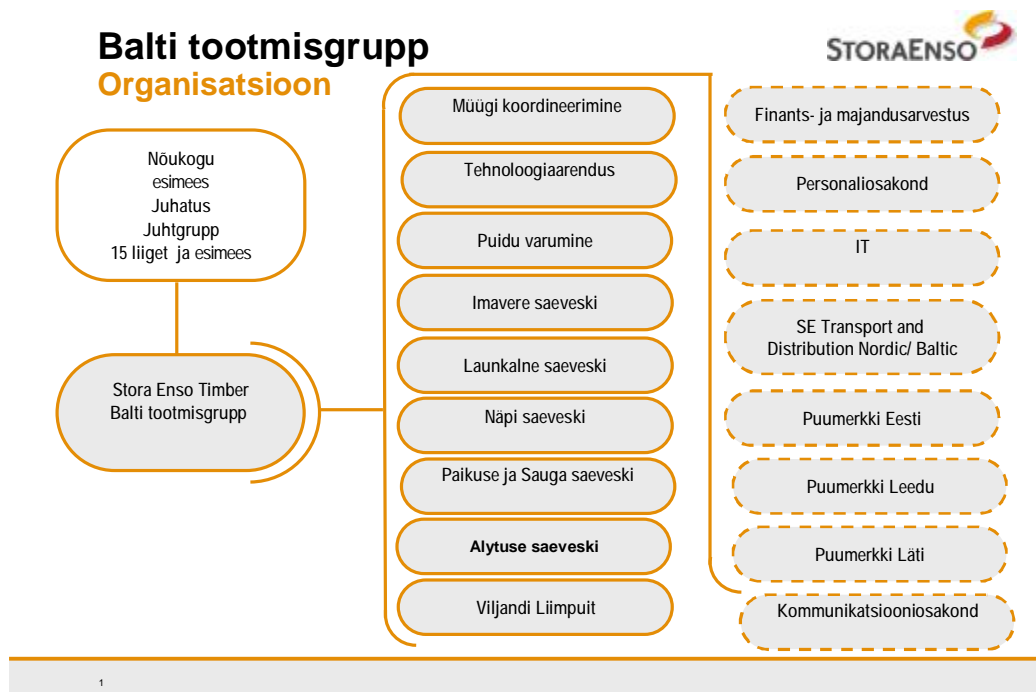
Paljusid ettevõtte töötajaid ühendab pühendumine metsanduse ja puidunduse valdkonnale. See selgitab ka asjaolu miks endise Sylvesteri väikeaktsionäridest tippjuhid jätkasid tööd ettevõttes veel mitme aasta vältel peale ühinemist jäädes endise direktori staatuse asemel tööle tootmisüksuste juhtidena.

Ettevõtte on elanud pidevas ja väga aktiivses muudatuste protsessis alates aastast 2003 ning organisatsiooni liidrite ja tippjuhtide hulgas on tunda viiteid tüdimusele ja motivatsiooni langusele.

2.1.1. Ettevõtte juhtimisstruktuur

Balti tootmisgruppi kuulub kokku kümme funktsiooni: tootmise juhtimine, müük, tehnoloogia ja arendus, puidu varumise koordineerimine, finants- ja majandusarvestus, personaliteenistus, infotehnoloogia, logistika ja transport, Baltikumi turustuskanal Puumerkki AS ja kommunikatsiooniosakond. Tugifunktsioonid nagu raamatupidamine, kommunikatsiooni- ja personaliosakond teenindavad ühtsete tugiteenustena nii Stora Enso Timberit kui Wood Supply Baltikumi organisatsioone. Eesti, Läti ja Leedu üksustes. Tugiteenuseid juhivad vastavalt funktsioonijuhid, kellel on omakorda alluvussuhe maatriksstruktuuri järgselt oma tugiteenuse struktuurist lähtuvalt.

Nagu nimetatud töötab Stora Enso maatriksstruktuuri juhtimise põhimõtetel. Arvestades seejuures ettevõtte rahvusvahelist tausta tähendab see paljudele tippjuhtidele alluvust nii kohapealsele ärijuhile kui välismaal asuvale funktsioonijuhile. Ettevõtte juhtimine toimub Helsingi, Stockolmi, Londoni ja Viini peakontoritest.



2.1.2b Baltikumi tootmisgrupi juhtimisstruktuur

2.1.2. Stora Enso emaettevõtte ja Stora Enso Timberi Balti tootmisgrupi missioon, visioon ja väärtused

Emaettevõttel on sõnastatud missioon, visioon ja põhiväärtused, mis on loodud kajastamiseks ja edastamiseks kogu rahvusvahelise organisatsiooni tegevuspõhimõtteid ja samaaegselt kujundama sisemist identiteeti.

Missioon: edendada inimestevahelist suhtlemist ning heaolu, muutes uueneva puiduki paberiks, pakkematerjalideks ja töödeldud puidutoodeteks.

Visioon: meist saab juhtiv puidutoodete ettevõtte maailmas.

Igapäevases tegevuses peavad kõik organisatsiooni liikmed lähtuma põhiväärtustest, milleks on:

- Keskendumine kliendile – oleme klientide esimene valik

- Jõudlus – pakume tulemusi
- Vastutustunne – järgime jätkusuutliku arengu põhimõtteid
- Rõhk inimestele – motiveeritud inimesed on edukad
- Keskendumine tulevikule – astume esimese sammu

Baltikumi sisemise identiteedi sõnastamine

Kuna rahvusvahelise emaaettevõtte poolt loodud ja kohapealsele organisatsioonile esitatud missiooni, visiooni ja väärtusi ei võetud sisemiste sihtgruppide poolt omaks, asus kohapealne juhtkond aastal 2004 organisatsiooniga sõnastama kohapealset visiooni, missiooni ja põhiväärtusi, et tagada ühtne arusaamine ühistest eesmärkidest ja põhiväärtustest.

Juhtkond nägi vajadust oma sõnastatud identiteedi järele eeskätt seetõttu, et suurorganisatsiooni (46 000 töötajale, 46-l maal) visioon ja missioon tundus kohapealsetele endistest omanikest juhtidele liialt üldine ja kohapealset olemasolevat identiteeti mittepeegeldav. Samuti võis põhjuseid leida ka asjaolus, et alanud integratsiooni käigus ei seletatud juhtkonnale põhjalikult lahti emaaettevõtte strateegiat ning see tekitas edukates, tulemustele orienteeritud juhtides vastuseisu kui millegi pealesurutu ja võõra tingimusteta omaksvõtmise tunnet. Saetööstused müüdi kasumlikkuse kõrghetkel ning iga ettevõtte oli selleni jõudnud oma valitud sisemiste väärtuste ja töömoraaliga. Senini oli puudunud Sylvester kontsernis tsentraliseeritus ja suurt rahvusvahelist paberi ja puidutootjat nähti pigem bürokraatliku hiigelinstitutsioonina, mille juhtimistavade efektiivsuse ja kvaliteedi vastu puudus usaldus. Juhtidele tundusid aeglane otsustusprotsess ja börsiettevõtte reeglid pigem tootlikkust ja motivatsiooni pärssivatena. Selle protsessi juures mängis oma rolli kindlasti ka kultuuriline taust. Suures korporatsioonis nähti seoseid lähiajaloost pärit nõukoguliku bürokraatiaga ning see tekitas juhtfiguurides vastuseisu.

Kindasti oli põhjuseid veel enamgi, kuid oluline oli, et Baltikumi tööstused ei olnud veel valmis loobuma oma kohapealsetest organisatsioonikultuuridest veel vähem siis tingimusteta võtma omaks kellegi teise poolt välja töötatud identiteeti. Visioon, missioon ja põhiväärtused pidid andma konkreetseid tegevuseesmärke, mis aga Stora Enso visiooni, saada parimaks paberi ja puidutöötlemisettevõtteks, jäid liiga üldiseks ja kaugeks. Seega tuli midagi ette võtta ning liidrid olid jõudnud äratundmisele, et midagi peab tegema. Selleks käituti reaalses elus analoogselt H.Rootsi esitatud viiele kultuuriorientatsiooni muudatuste tingimusele.

Kuna töö toimus tulemuslikult ning kõik osapooled, nii tööandjad kui töötajad olid rahul, puudus vajadus kultuuriorientatsiooni muutmiseks. Samuti puudus kriitiline mass organisatsiooni liikmeid,

kes toetaks muudatusi, samuti puudusid liidrid muudatuste algatamiseks. Ettevõtte oli sattunud muudatustesse, mis olid algatatud kusagilt mujalt ning sellele tuli reageerida, et anda organisatsioonile väärtused ja käitumismallid (H.Roots 2002:51-52).

Toimus positiivne ja oluline nihe integratsioonis – oli tekkinud vajadus oma kohapealse ühtse identeedi ja organisatsioonikultuuri järele. Teatud mõttes oli tegemist oma organisatsiooni loomisega suure grupi sees. Eesmärgiks oli motivatsiooni loomine ja hoidmine tegevuseesmärkide saavutamiseks.

Võtmeisikute poolt loodi ühine ideoloogia, mis kohapealsete töötajate poolt võeti omaks kui nende sisemise kultuuri ja identiteedi peegeldus. Selle protsessi käigus moodustus realselt toimiv juhtkond ja lepiti kokku ühistes tegevusprintsipides. Põhiväärtuste osas sõnastati ka iga konkreetse väärtuse sisu, et tagada ühiselu põhiprintsiibid.

Tegevuse definitsioon:

Rahvusvahelisse metsatööstuskonserni kuuluv Stora Enso Timber Balti tootmisgrupp on keskkonnasõbralik, jätkusuutlik puidu varuja ja väärustaja, kes valmistab ja müüb puidust tooteid ning pakub klientidele parimaid lahendusi.

Visioon: saada esimeseks jaanuariks 2008 kõige kasumlikumaks ja uuenduslikumaks tootmispiirkonnaks Stora Enso Forest Product tootealas.

Missioon: suurendame klientide rahulolu, pakkudes konkurentsivõimelisi ja uudseid lahendusi puidu varumisel ja puittoodete kasutamisel, väärtustades jätkusuutlikku elukekkonda.

Väärtushinnagud:

- kliendikesksus - oleme kliendi esimene valik
- sooritusvõime – meie töö on tulemuslik
- vastutustunne – järgmine jätkusuutliku arengu põhimõtteid
- hoolivus – motiveeritud inimesed saavutavad edu
- tulevikule orienteeritus – oleme teerajajad

Põhiväärtused:

- ausus – on julgus jääda iseendaks;

- tulemustele orienteeritus – on endast parima andmine isiklike ja ühiste eesmärkide saavutamiseks;
- tasakaalustatud eneseareng – õpin, mõtlen, rakendan, treenin keha ja vaimu;
- ühtsustunne – kui meekonnatöö ülim vorm;
- positiivne hoiak – on inimsuhete väärtustamine

Eelnevast nähtub, et organisatsioonil on sõnastatud identiteet, mis sisaldub missioonis, visioonis, tegevusdefiniitsioonis ja põhiväärtustes. Organisatsioon on loonud kuvandi kuidas ta tahab, et sisemised ja välimised sihtgrupid tajusid teda äriettevõttena ja tööandjana. Samuti on uurimiseluses organisatsioonil, Stora Enso Timberis loodud oma alam-tegevuspõhimõtted, et olla sisemiste sihtgruppide jaoks mõistetav ja nende väärtusi ning põhimõtteid kajastav.

Põhimõtted on viidud töötajateni ja representeerimine toimub proaktiivselt läbi arvuti *screensaver*´i ja stendidele prinditud näitlike materjalide.

2.2. Uurimisküsimused ja hüpotees

Käesoleva töö eesmärgiks on selgitada välja Stora Enso Timberi sisemine imago oma töötajaskonna ja tippjuhtkonna silmis. Uuringu tulemusel peab selguma Stora Enso Timberi ideaalse imago ühtivus tegeliku mainega.

Töö peab andma vastuse sihtgruppide sisemise imago uurimiseks püstitatud neljale uurimisküsimusele:

1. Milline on ettevõtte kui tööandja sisemine imago töötajate silmis?
2. Milline on ettevõtte kui tööandja sisemine imago tippjuhtkonna silmis?
3. Millised tegurid kujundavad ettevõtte sisemist mainet?
4. Kas tippjuhtkonna visioon ettevõtte ideaalimagost ühtib tegeliku sisemise imagoga?

Lähtudes ettevõtte organisatsioonikliimast on alust arvata, et erinevatel sihtgruppidel on Stora Enso Timber AS-i kui tööandja sisemisest imagost erinev kuvand. Samuti ei ühti olemasolev sisemine imago tippjuhtkonna kuvandiga soovitatavast sisemisest mainest. Hüpoteeside püstitamiseks töö vajadust ei nähtud.

3. Metoodika

3.1. Stora Enso Timberi imago uurimise alused

Kuna imago uurimiseks ei ole ühest mõõtmistehnikat läheneti imago uurimisele läbi kolme erineva analüüsimeetodi:

1) **standardiseeritud küsitlus.** Uurimuse läbiviimiseks koostati struktureeritud küsitlusankeet, sisemine maine, rahulolu, ettevõtte juhtimise, kommunikatsiooni ja töökeskkonnaga. Küsitlus koosnes kinnistest, etteantud vastusevariantidega küsimustest ja avatud kommentaariväljadest. Avatud kommentaariväljad andsid võimaluse avaldada oma arvamust kinnistes küsimusteblokkides esitatud teemade ja väidete kohta. Antud kommentaariväljad lisati küsimustikule lähtudes eelnevate aastate heast kogemustest saada väärtusklikke kommentaare toodud teemade kohta. Küsimustiku analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset ja kvantitatiivset lähenemist.

2) **Semantilise diferentsiaali meetod.** Semantilise diferentsiaali skaalasid kasutati nii organisatsiooni töötajate kui tippjuhtide ettevõtte seas. Esitatud omadussõnapaaride numbriskaalal oli võimalus hinnata oma sisemisest tunnetusest lähtuvalt oma kuvandit ettevõttest (Stora Enso Timber AS) ja eraldi oma osakonnast. Tippjuhtkonna puhul analüüsiti kuvandit Stora Enso Timberist kui nende otsesest osakonnast ja Stora Enso Timber Gruppi kui ettevõtet. Eraldi mõõtmisdimensionid toodi töösse andmaks vastust ettevõtte kui tööandja imago erineva tajumise kohta.

3) **Süvaintervjuu.** Süvaintervjuud ja juhtide semantilise diferentsiaali meetod peab andma vastuse arendamist vajavatest valdkondades sisemise imago seisukohast.

Organisatsiooni sisemise imago mõõtmiseks kasutati Pasti (1999) poolt välja töötatud semantilise diferentsiaali meetodit, mida nimetatud autor on eelnevalt Eestis kasutanud mitmete organisatsiooni sisemise ja välimise imago mõõtmiseks.

3.2. Valim

Töö uurimiseks moodustati kaks sihtgruppi lähtudes püstitatud uurimisküsimustest ja hüpoteesist.

Esimese sihtrupi moodustavad kõik Stora Enso Timber AS-i alalised töötajad, Sihtgruppi väljaarvatud ettevõtte juhkonda ja laiendatud juhtkonda kuuluvad töötajad. Valimisse kuulusid ettevõtte erinevad struktuurüksused, mis paiknevad Eestimaa erinevais paigus:

jrk	struktuurüksus	asukoht	töötajate arv
1	Imavere saeveski	Järvamaa, Imavere vald	330
2	Näpi saeveski	Rakvere linn	119
3	Paikuse saeveski	Pärnu maakond, Paikuse vald	129
4	Sauga saeveski	Pärnu maakond, Sauga vald	119
5	Viljandi talatehas	Viljandi linn	50
6	Puumerkki , turustuskanal Baltikumis	Tallinn, Rakvere, Rae vald	11
7	Tallinna peakontor	Tallinn	39
	Töötajate arv Eestis kokku:		797

Joonis 3.2a Valim struktureeritud uuringu jaoks

Ankeedid jaotati kõigile SET-i töötajatele, välja arvatud lapsehoolduspuhkusel viibijatele, ajutistele töötajatele ja puhkusel olijatele. Valimisse ei kuulunud ettevõtte tippjuhtkond.

Kokku on seisuga 01. mai 2006 Eesti üksustes töötajaid 797. Tööl viibis küsimustike täitmise ajal 700 töötajat. Küsimustikud jaotati kõigile töötajatele.

Teise sihtrupi moodustavad ettevõtte tippjuhid. Tippjuhte on Balti tootmisgrupil kokku 15.

Sihtrupi kriteeriumid on püstitatud võttes aluseks asjaolu, et intervjueeritavad peavad põhjalikult tundma kohapealset organisatsiooni ning mõistma kohapealset keelt ja kultuuri.

Kriteeriumid osalemiseks süvaintervjuus:

- tööstaaz Eesti organisatsioonis vähemalt kaks aastat;
- kuulumine ettevõtte juhtkonda;
- eesti keele valdamine

Nimetatud kriteeriumitele vastas kokku 12 tippjuhti, kellest üks juht langeb sihtgrupist välja kui käesoleva töö läbiviija. Küsitluses osales 8 tippjuhti.

3.3. Andmekogumismeetodid

3.3.1. Standardiseeritud küsimustik

Üheks osaks uuringust moodustab Stora Enso Timber AS-i töötajate hulgas läbiviidud küsitlus. Küsimustik koostati koostöös ettevõtte personali- ja kommunikatsiooniosakonnaga ja seda eesmärgil, et küsitluses oleks kajastatud kõik töötajate rahulolu ja sisemise imago mõõtmiseks vajalikud olulised valdkonnad. Küsitlus viidi tegelikkuses läbi suuremamahuliselt, kaasatates uuringusse Stora Enso Forest Product Baltikumi tooteala ettevõtted. Kuigi antud töös käsitletakse vaid Stora Enso Timber AS-i struktuurüksuste analüüsi tulemusi, peegeldab see küsimustik kolme maa ja kahe divisjoni töötajate rahulolu mõõtmisvajadusi.

Küsitlus koosnes kinnistest, etteantud vastusevariantidega küsimustest ja avatud kommentaariväljadest. Kinniste küsimuste puhul oli vastajatel ette antud 5 – ne skaala etteantud valikvastustega. Täitjatel paluti valida etteantud vastusevariantidest üks, nende arvamust kõige enam väljendav vastusevariant. Kommentaariväljad olid lisatud iga küsimusteblokkide lõppu, et täitjatel oleks võimalik vajadusel oma valikut põhjendada ja/või lisada juurde teemaga seonduvaid kommentaare.

Kinniste küsimuste analüüs toimus kvantitatiivse ja avatud küsimuste analüüs kvalitatiivmeetodil. Andmete analüüsiks kasutati windowsi põhist exceli programmi ja seda põhjendusel, et see võimaldas edasist üksustepõhist andmete analüüsi struktuurüksuste osakondade lõikes.

Küsitlus on koostatud 2006 aasta maikuu ja küsitlus viidi läbi juunikuus 2006. Küsitlused edastati töötajatele kohapeal, üksustes kohalike personalitöötajate poolt. Täidetud küsimustikud paluti tagastada kinnistes ümbrikutes 2 nädala pärast.

Käesoleva töö teksti illustreerimiseks lisan näiteid standardiseeritud küsitluse avatud kommentaaridest.

3.3.2.Süvaintervjuud

Tippjuhtide arvamust ettevõtte ideaalimagost ja tegelikust imagost kasutati käesoleva töö käigus lisaks semantilisele diferentsiaalile ka semistruktureeritud informandi-intervjuud.

Süvaintervjuude meetodit kasutati uurimismeetodina, et saada avatud küsimuste läbi vastuseid ettevõtte imago ja seda mõjutavate erinevate üksuste erinevate tahkude kohta. Antud meetodi kasutamise eesmärgiks oli saada võimalikult laiapõhjalist ülevaadet maatriksorganisatsiooni

erinevate tasemete sisemise imago ja seda mõjutavate tegurite kohta. ettevõtte ideaalse imago analüüsiks. Ideaalse imago ettekujutust analüüsitakse ettevõtte missiooni, visiooni ja strateegia lähtekohast.

Süvaintervjuud viidi läbi oktoobrikuu jooksul kõigi juhtkonna Eesti liikmetega. Süvaintervjuudeks olid ettevalmistatud põhimõtteline kava, kuid intervjuud viidi läbi vastavalt üleskerkinud teemadele. Süvaintervjuud viidi läbi 10 juhtkonna liikmega, kes eeldatavasti omavad vajalikku teavet Eesti organisatsiooni sisemise mainest.

Süvaintervjuu ülesehitus koostati sarnaselt ankeetküsimustiku kavale küsides ettevõtte juhtimise, kommunikatsiooni, töökeskkonna ja sisemise imago kohta. Keskmiselt kestis intervjuu 60 minutit. Intervjuu vastused on grupeeritud vastavalt teemadele ja neis esitatud otsesitaate on kasutatud käesoleva bakalaureusetöö illustreerimiseks.

Süvaintervjuu tulemusi analüüsiti oktoobris 2006.

3.2.3. Semantilise diferentsiaali meetod

Semantilise diferentsiaali skaalat on kasutatud Stora Enso Timberi imago mõõtmisel põhjusel, et tulemusi saab võrrelda nii töötajate kui tippjuhkonna imago mõõtmisel. Samuti põhjusel, et tulemused põhinevad vastaja assotsiatsioonil organisatsiooni ja erinevate sõnapaaride vahel. Semantilise diferentsiaali kasutamine võimaldas võrrelda ka imago tunnetuslikku erinevust kohapealse emaettevõtte, Stora Enso Timber AS-i ja kohapealse struktuurüksuse, saeveski vahel.

Tippjuhtkonna semantilised diferentsiaalid analüüsiti eraldi kogu grupi omadest.

Semantilise diferentsiaali skaala koosneb 17 omadussõnapaarist ja nende kirjeldamiseks kasutatakse seitseme palli skaalat, kus +3 ja -3 iseloomustavad vastandlikke omadusi kõige enam ning null (0) vastab hinnangule "ei see ega teine".

Vasakpoolses tulbas olevad sõnad on antud kontekstis positiivse tähendusega ja paremas tulbas negatiivse tähendusega. Sellise tõlgendamise aluseks skaala keskmiste hinnangute kaldumine antud sõnade poole, mida toetab ka sõnade tähenduste loogilise analüüsi tulemus.

4. EMPIIRILISED TULEMUSED JA JÄRELDUSED

4.1. Tulemuste esitamise moodus ja tegelik valim

Käesolevas peatükis analüüsitakse küsimustikust saadud tulemusi imago seisukohast oluliste parameetrite kaupa. Erinevate parameetrite juures esitatakse tulemused kokkuvõttes Stora Enso Timberi kohta ja vaadeldakse eraldi vastuste jagunemist soost, ametikohast ja staazist lähtuvalt.

Planeeritud valim oli 700 vastajat (100%), millest tegelik valim moodustus 43% loodetust ehk 299 vastajat.

Osakond	N	%
Imavere	81	27,1
Näpi	66	22,1
Paikuse	57	19,1
Puumerkki(Eesti)	8	2,7
Sauga	51	17,1
Tallinna kontor	24	8,0
Viljandi Liimpuit	12	4,0
Vastus märkimata	0	0,0
Kokku	299	100

Ettevõttes töötatud aeg	N	%
Kuni 1 aasta	55	18,4
1 kuni 5 aastat	131	43,8
5 kuni 10 aastat	94	31,4
Rohkem kui 10 aastat	18	6,0
Vastus märkimata	1	0,3

Sugu	N	%
Mees	212	70,9
Naine	84	28,1
Vastus märkimata	3	1,0

Ametikoht	N	%
Tööline	221	73,9
Spetsialist, keskastmejuht	39	13,0
Tugifunktsiooni töötaja	35	11,7
Vastus märkimata	4	1,3

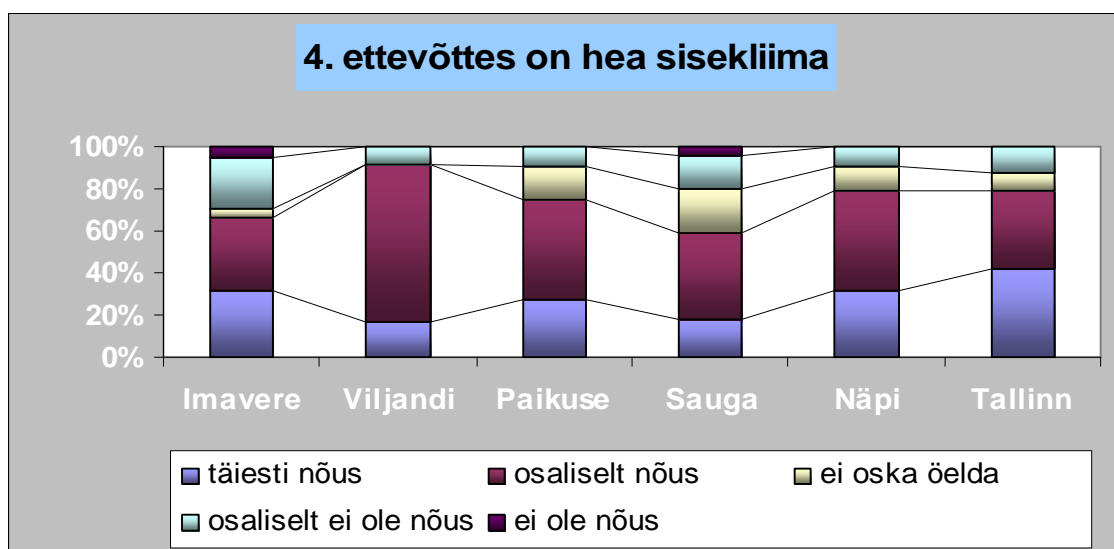
Joonis 3.2.1. Osavõtu arv- ja protsentuaalne jagunemine

4.1.1 Töötajate hinnang organisatsioonile

Küsimusteblokki kuulusid küsimused üks kuni seitse.

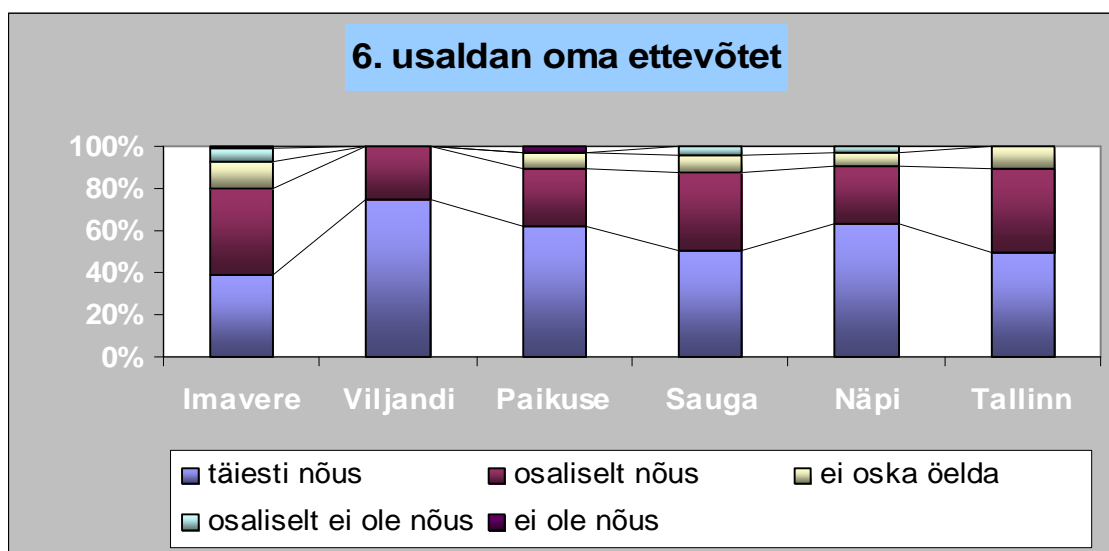
Küsitlusankeet algas küsitlusega olulisemast sisekeskkonda mõjutavast tegurist – töötingimustest. Kuna ettevõtte töötajaskonnast ca 90% moodustavad tootmistöötajad, on ettevõtte töötajate tööga rahulolu ja imago määravaks faktoriks töötingimused, mis tootmises on eeskätt seotud tehnoloogiaga. Ettevõttes tervikuna hinnatakse tööandja poolt pakutavaid töötingimusi kõrgelt. Kuna tootmisettevõtte peab panustama rahuldavate töötingimuste saavutamiseks keskmise tootmise töökoha puhul rohkem kui keskmise kontoritöökoha, on see väga oluline mõõdik rahulolu seisukohalt. Autor nõustub Maaja Vadi esitatud organisatsioonikäitumise teoorias esitatuga, millest lähtuvalt moodustavad just inimesed, struktuur ja tehnoloogia kokku organisatsiooni sisekeskkonna, mis aga omakorda mõjutab organisatsiooni väliseskkonda. Tootmisettevõttel on võimatu rääkida positiivsest imagost kui töötaja end töökeskkonnas mugavalt ja turvaliselt ei tunne. Ettevõtte sisekliima sai kõrge hinangu. Kokku 73,3% kogu ettevõtte vastanutest on kas nõus või osaliselt nõus väitega, et ettevõtte näol on tegemist hea sisekliimaga ettevõttega. Hea sisekliima peegeldab konkreetset juhtimist ja selgeid rollijaotusi ning vastutusalasid. Ettevõttes on sisemiste mitteformaalsete reeglite järgi on keelatud kuulujuttude leivatamine ja kontrollimata info edastamine.

Imago seisukohast on sisekliimal oluline roll, sest vastavalt Chajet ja Shachtman'i (1991) teooriale on imago just see, kuidas inimesed tajuvad organisatsiooni ja identiteet see, kuidas organisatsioon ennast presenteerib, et mõjutada oma imagot [viide:Grunig 1993].



Joonis 4.1.1a. Töötajate hinnang ettevõtte sisekliimale

Analüüsidest töötajate usaldust ettevõttesse, leiab 88,1% vastanutest, et ta kas usaldab ettevõtet kus töötab täiesti või on väitega osaliselt nõus. Usaldamatust ettevõtte vastu tunneb 21,9% vastanutest. Kui aga arvestada asjaolu, et küsitluses osales 44% ettevõtte töötajatest, siis mingil põhjusel jätsid need töötajad oma arvamused andmata, kuid see on info mida me ei saa kasutada tõese ja kontrollitud taustainfona. Usaldus ettevõtte vastu väljendab selgelt, et ettevõtte peab kinni oma lubadustest ja on stabiilne tööandja.



Joonis 4.1.1b Töötajate hinnang tööandja usaldatavuse kohta.

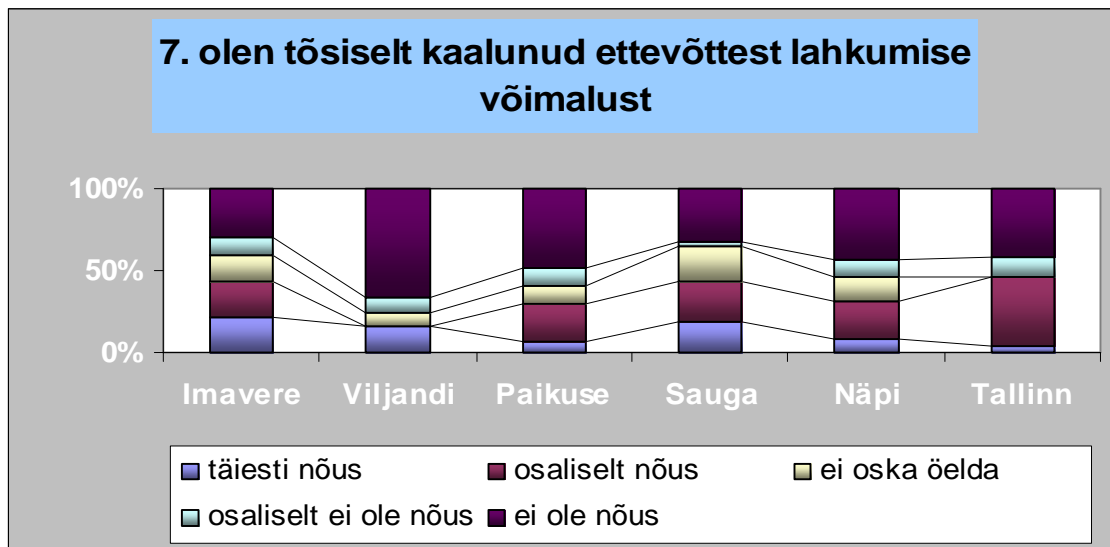
Usaldus ettevõtte vastu on otseses seoses organisatsioonis kehtivate väärtushinangutega, mis on kindlaks määratud ka ühtses visioonis, missioonis ja põhiväärtustes. Usaldus ettevõtte vastu on otseses seoses imago definitsiooniga, mille järgi imago on just kuvand organisatsioonist sihtgruppide peas, mis kujundab sihtgruppide hoiakuid imago kandja suhtes (Past 1999). Selle hinnangu alusel on töö autoril põhjust väita, et sisemistel sihtgruppidel on ettevõtte sisemine imago valdavalt positiivne, varieerudes küll veidi erinevate üksuste lõikes. Imavere puhul tuleb kindalsti arvesse võtta ettevõtte lõpliku juriidilise staatuse muutumist 2006. aastal.

Väitega, et on kaalunud ettevõtetest lahkumise võimalust on täiesti nõus 12 % töötajaid, 21% töötajatest on väitega osaliselt nõus. Võrreldes teiste osakondadega on ettevõtetest lahkumise võimalust kõige tõsisemalt kaalunud Imavere ja Sauga töötajad. Reaalselt tähendab see asjaolu, et küsitluse põhjal 12% ettevõtte töötajatest keskmiselt kaalunud ettevõtetest lahkumise võimalust. Arvutus näitab, et sisuliselt ca 100 töötajat on mõelnud ettevõtetest lahkumisele.

Järeldusi põhjuste kohta võib teha erinevaid, kuid kuna laekunud küsimustike kommentaariväljadelt laekunud informatsioonist 40% moodustasid kriitika ja arutlused palgateemadel, võib lugeda seda

ühiks oluliseks tõukejõuks tänases olukorras. Toon ära ühe kommentaari, mille sarnaseid leidis küsitluse tagasisides mitmeid:

- *Õrn teema - palk. Paljud lahkuvad Eestist just palga tõttu. Rahvusvaheline kontsern peaks püüdlema selle poole, et palgad oleksid Euroopa tasemel või selle lähedal. Elukallidus on niisugune, et kui mu auto lõplikult otsad annab, siis uut küll osta ei jaksa. Ja ma raban iga päev nii, et nahk seljas märg (M, Viljandi).*



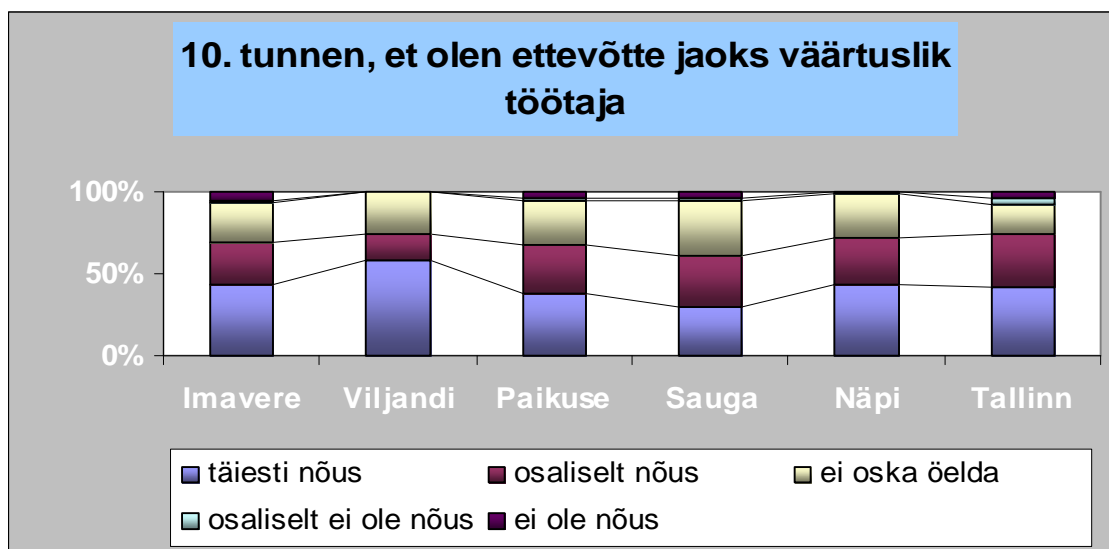
Joonis 4.1.1c Töötajate hinnang ettevõttest võimaliku lahkumise kohta.

4.1.2. Töötajate arvamus tööandja suhtumisest töötajasse

Küsimusteblokki kuulusid küsimused 8 – 15.

Kui esimese bloki vastuste alusel selgus, et Imavere ja Sauga töötajad on teistest enam valmis lahkuma ettevõttest ning lisaks neile kimbutab Viljandi töötajaid usaldamatus tööandja vastu, võib selgelt leida järeldusi põhjustele. Töölaste ettepanekute arvesse võtmise kohalt tunnevad Imavere, Viljandi ja Sauga töötajad teistest tugevamalt, et nende töölaseid ettepanekuid arvesse ei võeta. Töölaste ettepanekute vähene arvesse võtmine äratub oma madalate hinnagutega tähelepanu kõigis üksustes; 32,7% leiab, et nende ettepanekuid võetakse arvesse ja 40,6% on väitega osaliselt nõus. Skaala, mis kirjeldab töötajate tundeid oma tööpanuse väärtustatuse kohta ettevõttes loob positiivsema üldpildi, 40,7% tunneb, et nad on ettevõtte jaoks väärtuslikud, 20,6% on selle väitega osaliselt nõus. Tootmistöötaja Paikuselt kirjeldab oma arvamust järgmiselt:

- *Töölaseid ettepanekuid alati arvestatakse, kuid nende elluviimine teinekord venib põhjuseta. Minu tootmisloigis suhtun arenguvestlusse eitavalt, kuna suhtlen pidevalt kõikide juhtidega (M, tööline, Paikuse.*



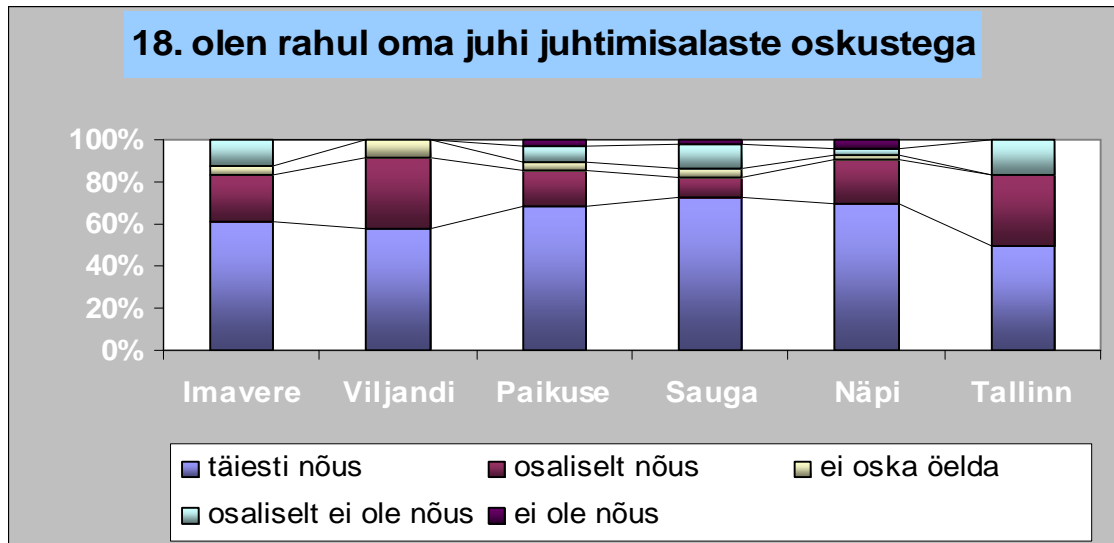
Joonis 4.1.2 Hinnang töötajate eneseväärtustamisele

4.1.3. Töötajate hinnang ettevõtte juhtimisele

Küsimustablokki kuulusid küsimused 16 – 23.

Kõige vähem ollakse juhtimisega rahul Imaveres ja Viljandis. Eelkõige oodatakse nendes osakondades juhilt rohkem kiitust heade töötulemuste eest, rohkem tagasisidet töötulemuste kohta ja seda, et juht seisaks alluvate huvide eest. Eriti teravalt nähtub see Tallinna peakontori kohta antud hinnangutes. Kommentaaridest nähtub, et Tallinna peakontoris on juhtimisalaselts häirivateks faktoriteks on nii segased juhtimissuhted (maatriksstruktuur) ja juhtide suur töökoormus.

- *Kui juhtidel on liiga palju tööülesandeid, sõidavad nad töötajatest lihtsalt teerulliga üle. (juht, Tallinna kontor)*
- *Maatriksstruktuur külvab tihti segadust. Maatriksit kasutatakse peamiselt loovamates kollektiivides, tootvas võiks kaaluda teisi struktuurivorme. (N, juht, Tallinna kontor)*

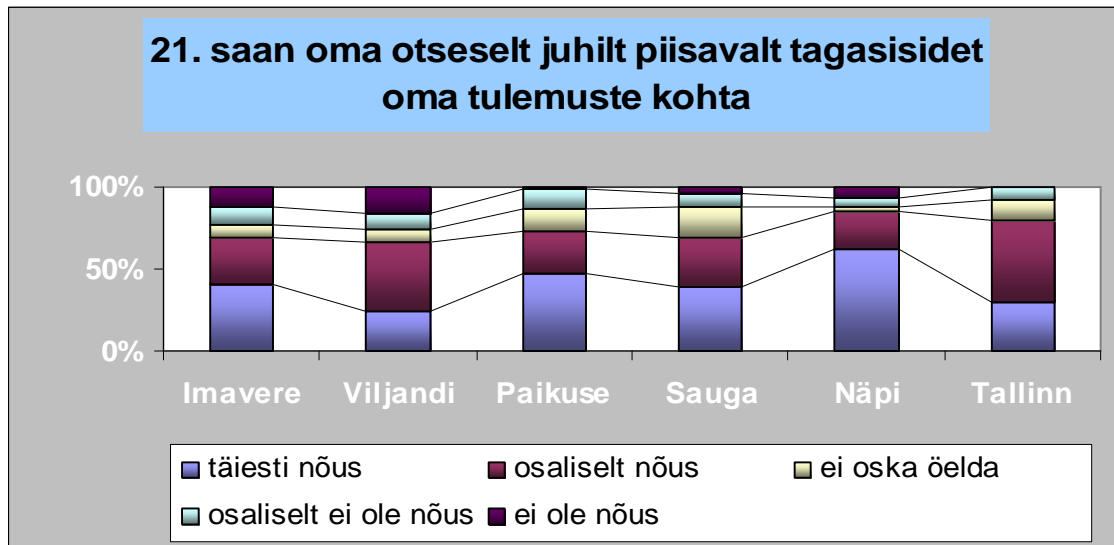


4.1.3a Töötajate hinnang otsese juhi juhtimisalastele oskustele

Sauga saeveskis on usaldus otseste juhtide vastu kõige suurem, 60,9% töötajatest on kindel, et juht seisab nende huvide eest, sama tulemus Näpi töötajate puhul. Kui võrrelda Sauga töötajate keskmist 39% usaldust ettevõtte vastu, võib järeldada, et otsesed juhid pigem suurendavad usaldust ettevõtte vastu. Vähesel rahulolu põhjuseid tuleks otsida mujalt kui tootmise keskastmejuht ja ettevõtte kui selline üldiselt.

Paikuse tulemused väljendavad stabiilset ja toimivat töökeskkonda, kus töötajad on pikaajalise staaziga, erilisi emotsioone vastamine töötajates ei tekita kuna igapäevane elu toimib

Tagasiside andmine on saanud ebaootuspäraselt kõrge hinnagu ja selle põhjuseid ei otsi mitte vaid organisatsioonikultuurist kuivõrd rahvuse kinnisest loomusest ja ka asjaoluga, et ettevõtte töötajatest 80% moodustavad meestöötajad kellele ei ole niiväga omane teineteisele õlale patsutamine kui ehk naistöötajate kollektiivis. Tagasiside puudulikkus võib olla üheks sisemise imago mõjuritest Tallinna peakontoris. Imago on seotud paljude erinevate sotsiaalpsühholoogiliste aspektidega nagu inimestevahelised suhted, suhtumised, kommunikatsioon, mõjutamine, isiksus jt.



Joonis 4.1.3 Töötajate hinnang tagasiside andmise kohta

4.1.4 Töötajate hinnang ettevõtte poolt pakutavatele motivaatoritele

Küsimustablokki kuulusid küsimused 24 – 32.

Kuigi enamus juhte oma süvaintervjuudes hindab kõrgelt ettevõttes kehtestatud motivatsiooni- ja kompensatsioonisüsteemi, ei näi see töötajate poolt olevat sedavõrd väärtustatud loomaks rahulolutunnet. Kui ettevõttes eelmiste aastate rahulolu uuringutes on töötajate poolt väljendatud rahulolu ürituste ja toetuspakettidega, siis tänases päevas sellega töötajate arvamust kui heast tööandjast enam kujundada ei saa. Täna olukorras näib reaalne palganumber olevat peamiseks motivaatoriks ja rahulolu tekitajaks.

- *See element, millega töötajaid saaks motiveerida pea täielikult puudub. Kui juhtkond peab seda 1000 kr preemiat (kommentaari: täiendav nõuaukatmise raha jõuluks ja jaanipäevaks) motiveerimiseks, siis on see täielik jama. Aastad näitavad, et ainuke mis motiveerib on ikka raha (preemiad), siis ennest oli täitsa tasemel. Iseenesest on ühisüritused toredad, aga vaevalt et kedagi motiveerib. (M, Imavere saeveski)*

Samas aga ettevõttega hiljuti liitunud kontoritöötajatel on sootuks teistsugune seisukoht:

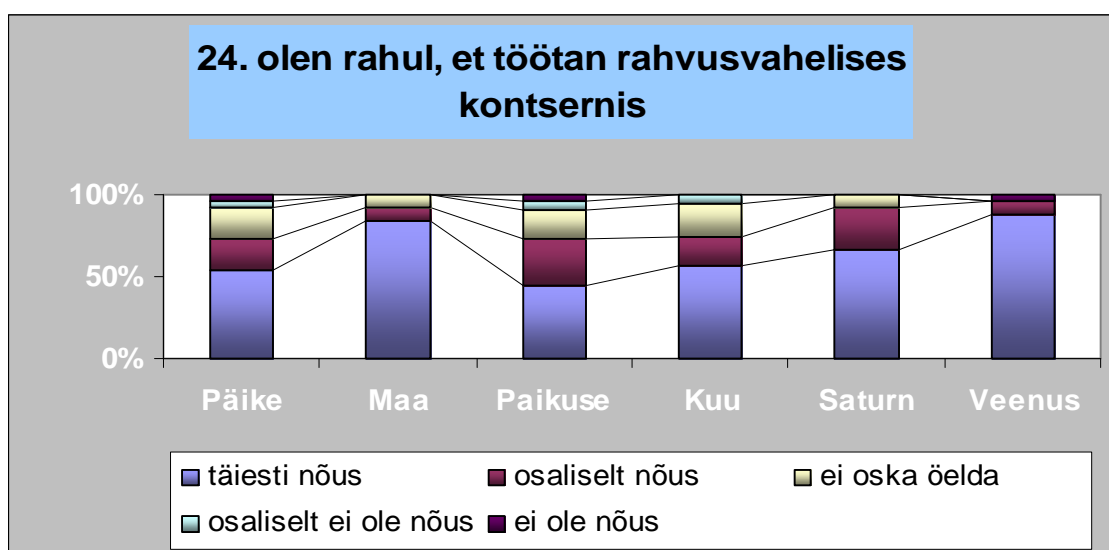
- *Mul on eelnevast töökohast väga halb kogemus, et töötajat ei osanud tööandja hinnata väärikalt ja lõpuks oli tal ükskõik kui head töötajad lausa üksteise järel lahkusid. Stora Ensos*

tunnen hoopis teistmoodi suhtumist töötajatesse - on piisavalt motivaatoreid, väljakutseid ja ühistele eesmärkidele suunatud häid ja kompetentseid kolleeg(N,Tallinna kontor).

- *Arvan, et meie ettevõttes on loodud peaaegu kõik selleks, et inimene saaks tegeleda enda arendamisega - peamine on töötaja enda tahtmine ja pealehakkamine (N, Paikuse).*

Rahvusvahelises ettevõttes töötamisest tunnevad võrreldes teistega väiksemat rahulolu Paikuse, Imavere ja Sauga töötajad. Sauga, Viljandi Liimpuidu ja Imavere töötajad peavad oma tööd vähem huvitavaks kui teiste osakondade töötajad (26). 64,7% vastanutest väljendas oma rahulolu töötamisega rahvusvahelises kontsernis ja 17,7% olid väitega osaliselt nõus.

- *Kuna tegemist suure kontserniga, on mõned protsessid aeglased. Tööülesanded on muutuvad, aga kuskil neid ei kajastata. Uuendused aeglased ja jäigad (M,Sauga).*



Joonis 4.1.4a Töötajate hinnang rahulolule ettevõtte rahvusvahelisele taustale

Küsimus esitati konkreetse eesmärgiga, et mõõta sisemiste sihtgruppide rahulolu ettevõtte rahvusvahelisse kontserni kuulumisega. Üheks põhjuseks oli saada hinnang üleminekust kodumaiselt kapitalilt rahvusvahelisele ning kas töötajad ei ole oma lootustes pettunud.

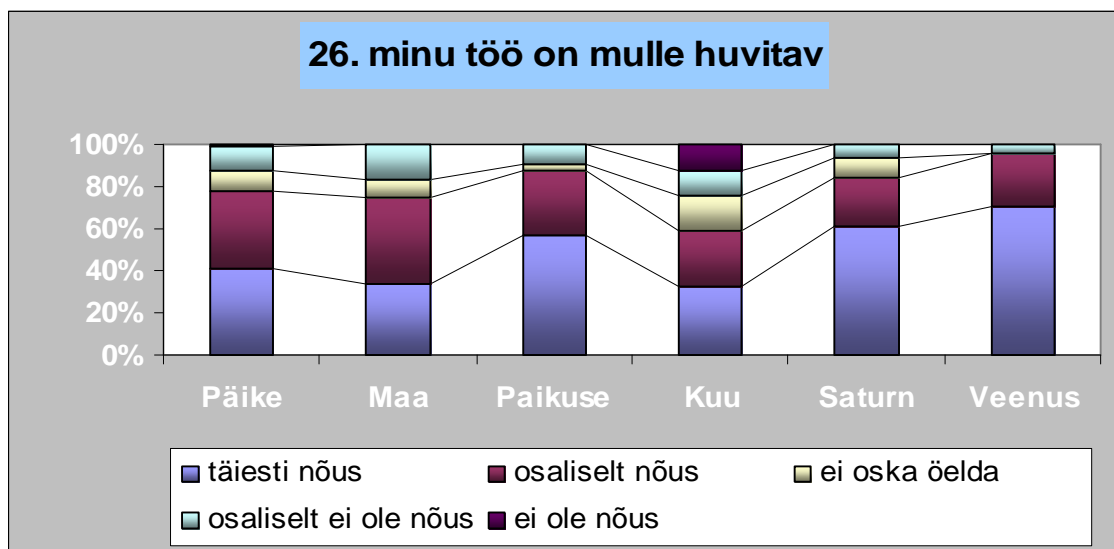
Küsimusega taheti saada vastus rahvusvahelisest kuulumisest kui sisemistest sihtgruppide avaliku arvamuse kujundana. Nimelt on tekkinud uute töötajate värbamisel olukord, kus on selgelt vähem kandideerijaid tootmistöötajate ametitesse juhul, kui kuulutus esitatakse tööandja rahvusvahelist tausta. Konkreetset esineb suurem kandideerijate hulk kui kohalikes väljaannetes on tööandjat eksponeeritud ilma rahvusvahelist tausta esitlemata. Seetõttu sooviti mõõta sisemiste sihtgruppide võimalikku mõju väliste sihtgruppide arvamuse kujundajatena. Organisatsiooni sisemine ja väline

imago on omavahel seotud nii kompetentsusega, organisatsiooni moraali ja töötajate käitumistavadega (Bromley 1993). Ühest vastutust uuringu tulemused ei andnud. Küll aga näitasid tulemused, et osakondades, kus enne ühinemist eksisteeris tugev sisemine ühtsustunne ja töötajasõbralik organisatsioonikultuur, olid hinnangud madalamad.

Töö pakub kõige enam rahuldust Tallinna kontori 70% vastanutest ja Näpi saeveski, 61% vastanutest, töötajatele. Arvestades asjaoluga, et ettevõtte töötajaskonnast 80% moodustavad tootmistööjad, on hinnang ettevõttes tervikuna tööle kui motivaatorile vägagi esinduslik. Tööga rahulolu teooria kohaselt näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab lisaks suhtele töökaaslastega ja töökorraldusele ka seda kuidas ta tunnetab oma tööd ennast. Töö kuulub Herzbergi teooria kohaselt motivatsioonifaktorina olulise rahulolu tingimuse alla ning on uuringu tulemuste põhjal saanud ka arvestatava hinnangu.

Sauga ja Viljandi töötajate hinnangut võib teiste üksuste taustal hinnata pigem negatiivseks, sest 40% vastanutest on kõhkleva seisukohal. Imavere töötaja kommenteerib oma igapäevast tööd järgmiselt:

- *Ametid on tsehhis erinevad. Kui mõnega kaasneb nüri ja tappev rutiin, garneeringuks sundasend, siis minul õnneks seda pole. Sõrmjätakuoperaatori töö on üsna huvitav (M, Imavere).*

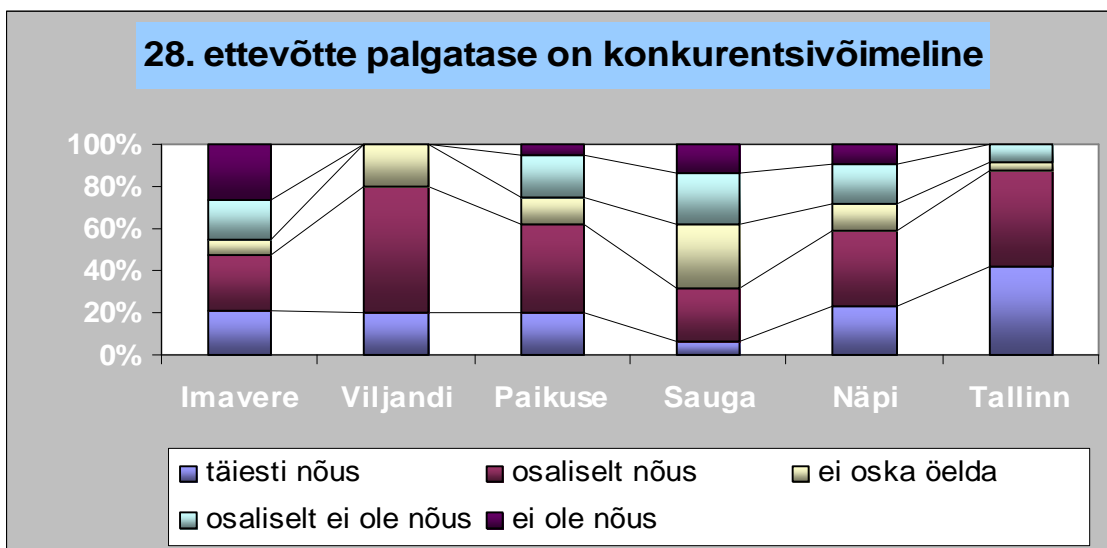


Joonis 4.1.4b Töötajate hinnang tööle kui motivaatorile

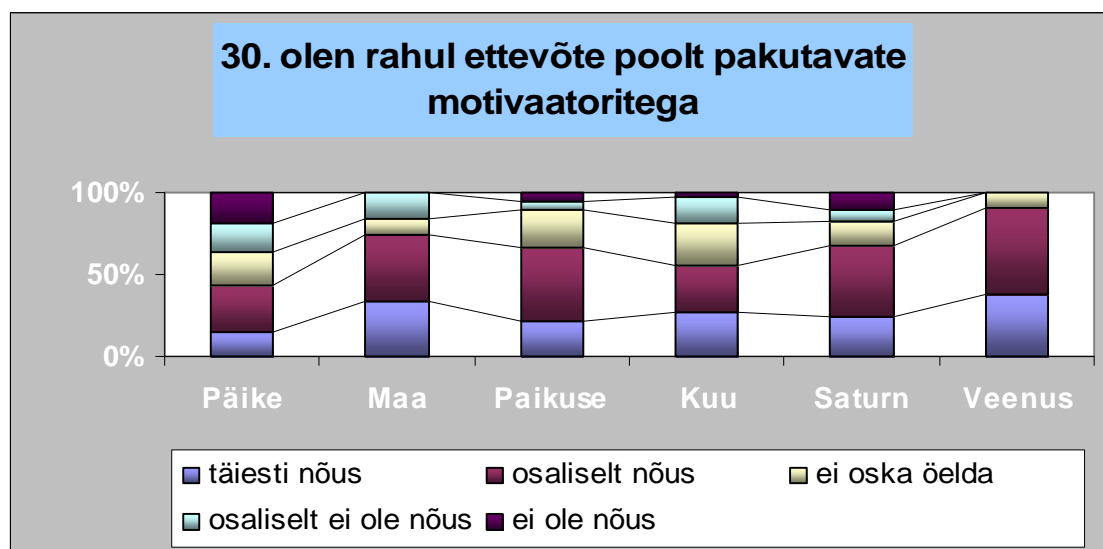
Hinnang palgatasemele ollakse organisatsioonis vastanute arvamuse järgi väga erineval seisukohal. Palga ja motivaatoritega, 28-30%, ollakse enim rahul Tallinna kontoris, kõige rahulolematud aga

vastanud Imavere, Sauga ja Näpi saeveskites. Palk on kindlasti mõjur, mis tänases tööturu olukorras mõjutab senisest rohkem töötajate rahulolematust. Töötajad igatsevad samu palganumbreid, mida makstakse teistes Euroopa riikides ja püütakse otsida kergemat elujärge:

- *Sellist palgataset pakub pea iga tööandja. Vähemalt palgataseme poolest on ettevõttes arengupeetus. Seda enam, et tegu on rahvusvahelise kontserniga. (M, tööline, Imavere saeveski)*
- *Et olla konkurentsivõimeline ja stabiilne tööandja on meeste poole pealt palgad nõrgad kuna hea majanduse arenguga tuleb aina rohkem ja rohkem töökohti juurde, mis panevad kõiki mõtlema, et stressivaba ja suuremat raha on võimalik ka mujal teenida kui ainult Imavere Saeveskis. (M, tööline, Imavere talatehas)*



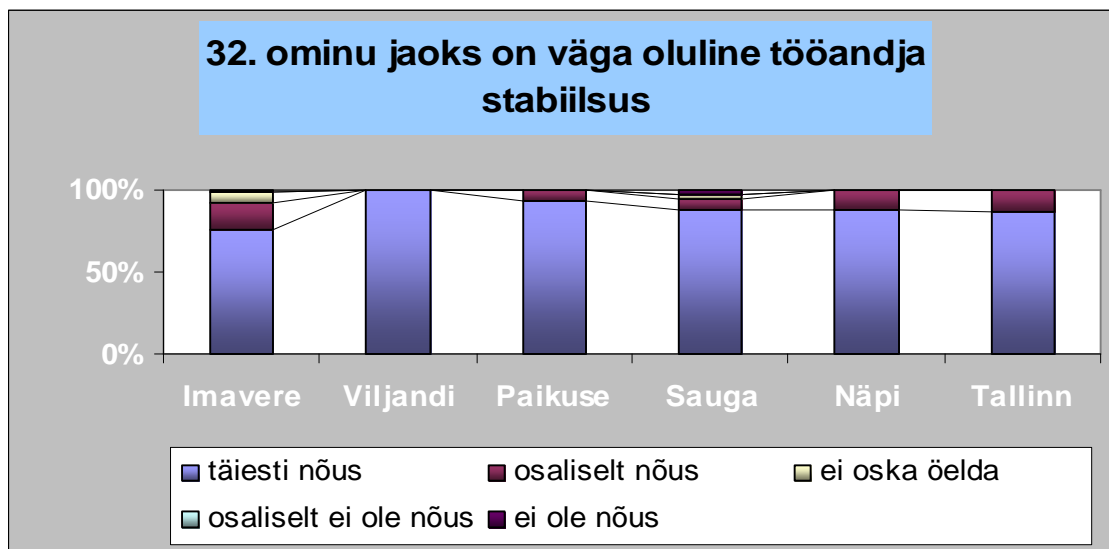
Joonis 4.1.4c Töötajate hinnang ettevõtte palgatasemele



Joonis 4.1.4d Töötajate hinnang motivatsioonisüsteemile

Vaieldamatult tekitab tööandja stabiilsus kui rahololu tekitaja vastanutes kõige enam positiivseid emotsioone. Töötajad hindavad seda kõrgelt, Viljandi näitel 100%-liselt. Kuigi ametikohtade just kontoritöötajate erinevate ametikohtade lõikes tekitab see väikest ebastabiilsuse tunnet. Toormeteema kajastub enamuses küsimuseblokkide kommentaariväljadel:

- *Stabiilsus - hetkel arvan, et see on nõrk koht ja seda "tänu" palgipuudusele. Töötajates tekitab antud olukord üsna palju ebakindlust (N.juht Paikuse)*



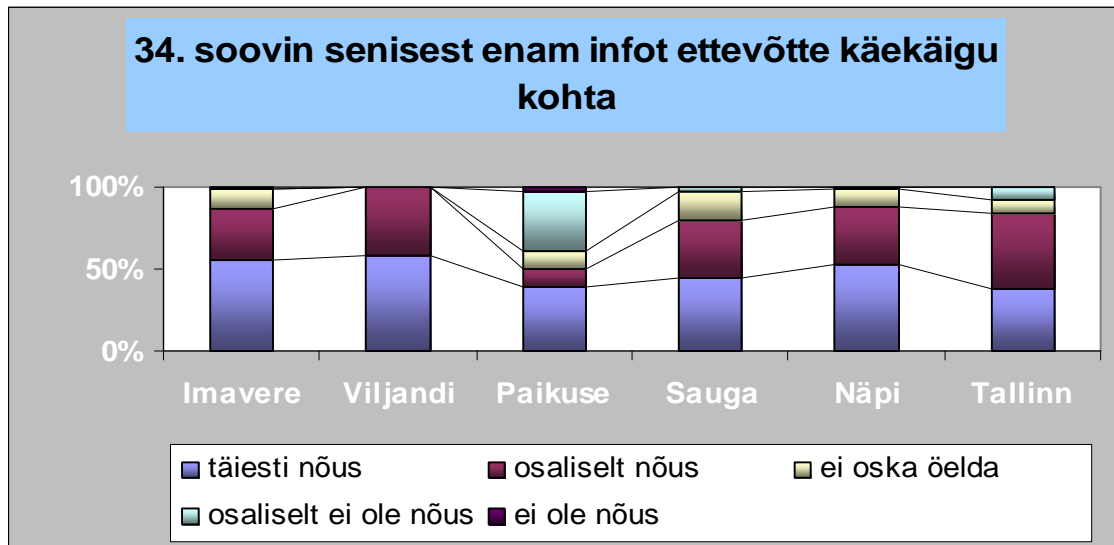
Joonis 4.1.4e Hinnang tööandja stabiilsusele

4.1.5. Töötajate hinnang sisemisele kommunikatsioonile

Küsimusteblokki kuulusid küsimused 33 – 41.

Ettevõtte majandustulemustega ollakse kõige paremini kursis Viljandis, 33% vastanutest ning sealsed töötajad on vastavast informatsioonist ka kõige rohkem huvitatud, 34% vastanutest. Informatsiooni hankimiseks kasutatakse ettevõtte siseveebi 38% kõige rohkem Paikusel ja Tallinna kontoris, kõige vähem Viljandis. Viljandi puhul tuleb mängu suuruse küsimus, sest väikeses ettevõttes on ka tippjuhil reaalne võimalus inimestega otsesuhtluseks.

- *Varem oli asi nagu parem. Nüüd on kõik info nagu natuke "lahtine". Kindlaid otsuseid lükatakse nagu edasi. Puudub nagu konkreetsus. Kõik nagu räägivad midagi aga konkreetsuseni ei jõuta. Enam ei ole sellist kindlustunnet kui aasta-kaks tagasi (M, Sauga).*



Joonis 4.1.5a Töötajate hinnang täiendavale infovajadusele

Ettevõtte siseveebi kasutamisel näitavad kõige suuremat aktiivsust üles Tallinna kontor (ületades 50% künnise) ja Puumerkki. Teiste üksuste lõikes on tunda passiivsust, mis on ka mõisteta, sest ettevõtte siseveeb on peamiselt inglisekeelne ning infomatsioonirohkuse tõttu on sealt keerukas vajaminevat infot hankida.

- Ühest küljest on infouputus, samas oluline info jääb toppama (jõuab kohale liiga hilja või valesid kanaleid pidi). (N, juht, tallinna kontor)

Imaveres, Saugal, Näpil ja Viljandis saadakse infot pigem kolleegide käest kui siseveebist või meediast. Tööks vajalik informatsioon jõuab kõige paremini töötajateni Viljandis, kõige kehvemini aga Tallinna kontoris.

Teooria kohaselt tugineb sisemine maine suuresti liikmeteni jõudva info ja isiklike kogemuste põhjal. Teadliku kommunikatsiooniga on võimalik mõjutada sisemist imago ning kindlasti on selles osas ettevõttes arenguruumi. Parema infoliikumise tagamise kaudu oleks võimalik mõjutada sisemise identiteedi ühtset arusaadavust ning sisemist imago. Selleks võiks olla kõigile kättesaadav emakeelse intranet või paberkanalil infokiri. Selline kommunikatsioon viis mõjutaks ka organisatsiooni ühtsuse, "meie" tunnetust.

4.1.6. Töötajate hinnang ettevõtte mainele ja puidutöötlemisvaldkonnale

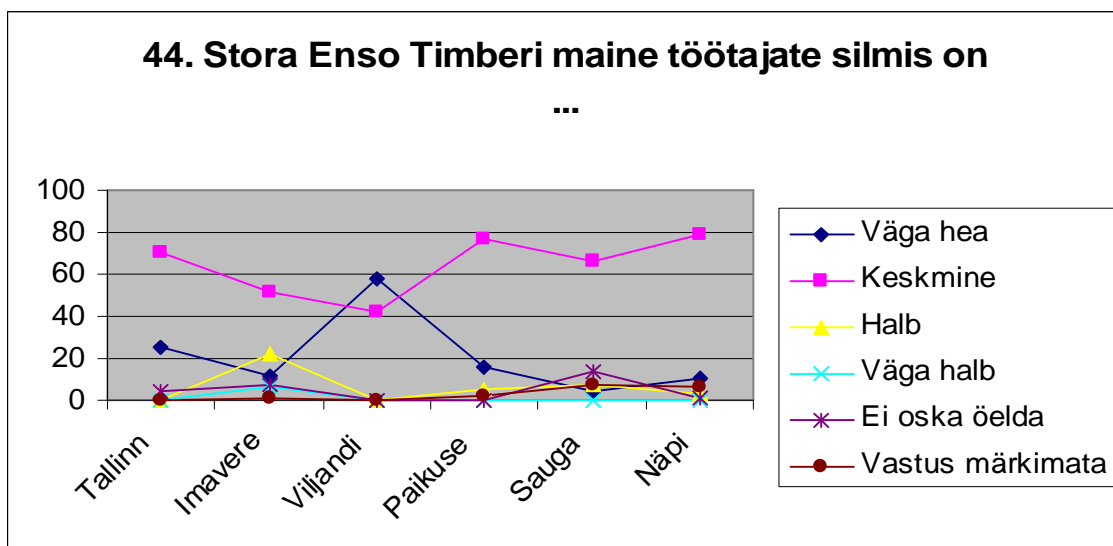
Stora Enso Timberi maine on vastanute hulgas kõige parema hinnangu saanud vaid Viljandi üksus, ülejäänud üksused hindavad mainet pigem keskmiseks. Kuna avalik maine on otseses seoses ettevõtte üldisest organisatsioonikultuurist ja organisatsioonikäitumisest, siis tuleks ettevõttel

tõsiselt analüüsida sisemist organisatsioonikultuuri. Töötajad on küll üldiselt positiivselt hinnanud erinevaid rahulolu faktoreid, kuid avaliku maine osas nii positiivsed ei olda.

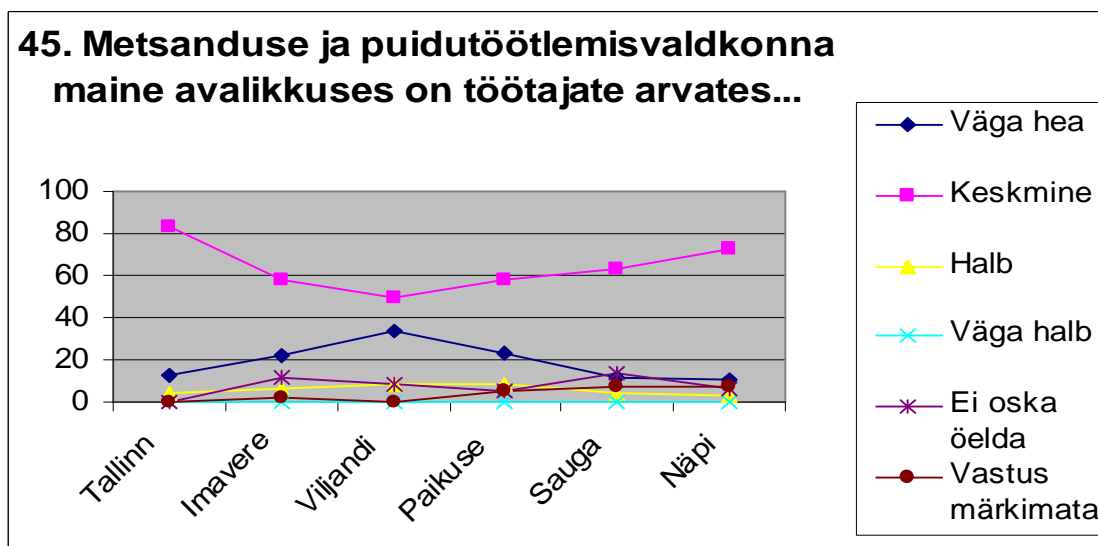
Samuti viitab sellele Bromley (1993), et organisatsiooni sisemine imago ja organisatsiooni maine ehk avalik imago on omavahel tihedalt seotud.

Kuna ettevõtte põhitegevusvaldkonna näol on tegemist ühiskonnas kriitikat ja negatiivseid assotsiatsioone tekitava tootmisvaldkonnaga, uuriti küsitluses ka töötajate arvamust metsandus- ja puidutöötlemisvaldkonna avaliku maine kohta. Avalik maine tegevusvaldkonna kohta võib nii kaudselt kui ka otseselt mõjutada ettevõtte avalikku mainet, sest sageli nähakse puiduga tegelejates metsa kui rahvusliku rikkuse hävitajaid.

Üldjoontes on hinnatud nii valdkonna kui ettevõtte mainele samad, vaid Paikuse puhul on erisus suurem. Nimelt näevad üksuse töötajad ettevõtte mainet oluliselt kõrgemana kui valdkonna mainet.



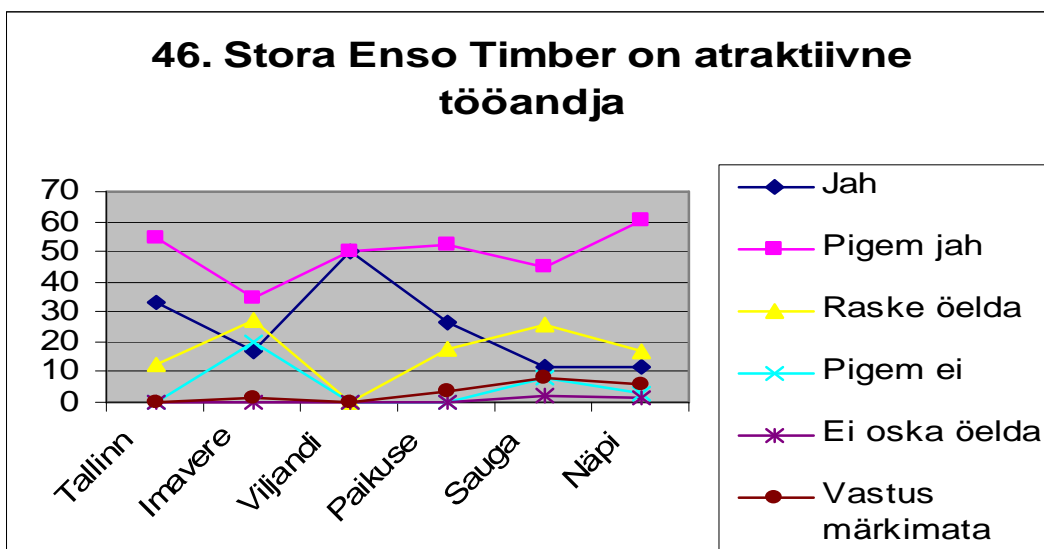
Joonis 4.1.6a Tööandja maine töötajate hinnangul



Joonis 4.1.6b Metsanduse ja puidutöötlemisvaldkonna maine töötajate hinnangul

Samuti hinnatakse Stora Enso Timberit kui tööandjat enim Viljandis 46% ning kõige vähem Imaveres ja Saugal. Imaveres on tööandja maine küsimus võimalikult osalises seoses ettevõtte juriidilise staatuse muutumisega alates 1. oktoobrist 2006, mille otsus tehti teatavaks kevadkuudel. Imavere andmeid analüüsid tuleb arvesse võtta kindlasti ühinmise faktorit.

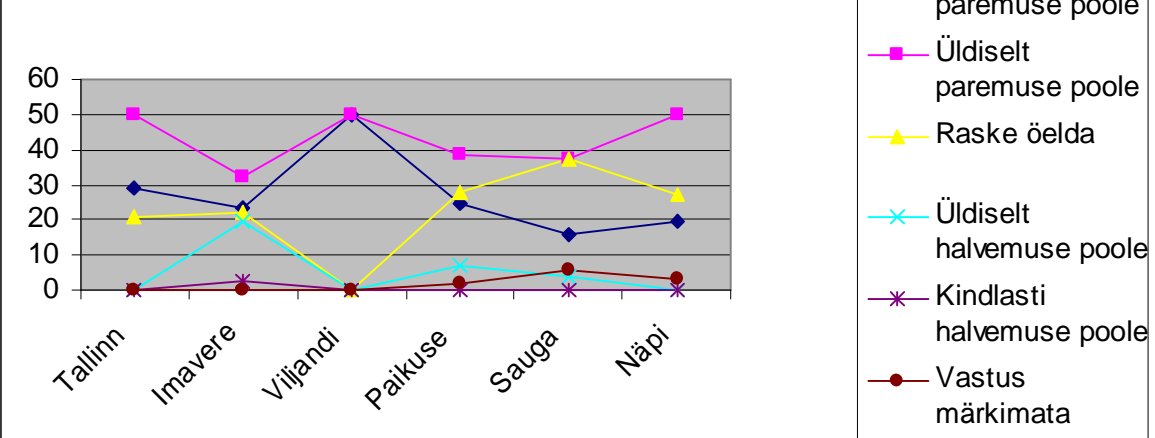
- *Eestis on vähe selliseid tööandjaid nagu Stora Enso Timber, aga kindlasti kujundab Stora Enso kui tööandja näo saeveski juhataja ja tootmisjuht. Kui nemad suudavad (vaatamata raskustele) jääda tööandjale lojaalseks (ka sõnades), siis kindlasti Stora Enso Timberi maine parendamine-parandamine on lihtsam ja annab häid tulemusi (N, juht).*



Joonis 4.1.6b Töötajate hinnang tööandja atraktiivsusele

Ettevõtte tuleviku suhtes on kõige positiivsemalt meelestatud Viljandi Liimpuidu töötajad, kus töötajad on 95% nõus, et asjad lähevad kas kindlasti või osaliselt paremuse poole. Tallinna osakonna ja Näpi töötajad on samuti positiivsed tuleviku arengute suhtes, andes 50% hinnagu, et asjad liiguvad ettevõttes üldiselt paremuse poole. Ettevõtte tulevikku kõige negatiivsemalt Imavere ja Sauga töötajad. See asjaolu annab kinnitust tõsiasjast, et töötajad teevad järeldusi tuleviku suhtes lähtuvalt hetkeolukorrast. Kui Viljandi ja Imavere on kõige rahulolematumad tänase töökeskkonna ja organisatsioonikultuuriga, siis on töötajatel raske ka uskuda, et tulevikus võib midagi muutuda oluliselt paremaks. Positiivsed hoiakud tulenevad aga otseselt kontaktidest ja kogemustest organisatsiooniga (Past 2002). Seega tuleb tulevikus tähelepanu pöörata võtmeisikute suhtlemiskvaliteedile, kelle kaudu on võimalik parandada tööandja ja töötaja vahelist suhtlust. Keskmiselt on vastanud positiivsed ettevõtte tuleviku kohta, hinnates vastanutest keskmiselt 45%, et asjad lähevad üldiselt paremuse poole.

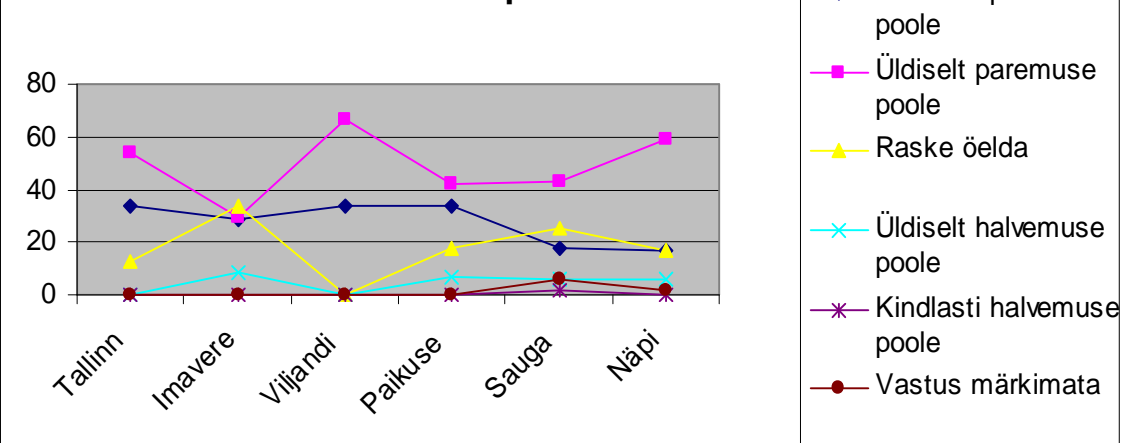
47. Stora Enso Timberis arenevad asjad üldiselt paremuse või halvemuse poole



Joonis 4.1.6c Töötajate hinnang ettevõtte tulevikule

Suuri erinevusi oma osakonna tuleviku ja ettevõtte üldise tuleviku suhtes märgata ei ole. Tallinna osakonna töötajad samastavad tulemuste põhjal nii oma üksuse kui ettevõtte üldist tulevikku, mis on ka mõistetav, sest esindatakse ja teenindatakse ju tootmiseüksusi. Seevastu hakkab mõningane erinevus silma tootmisüksuste kaupa, kus inimesed näevad oma osakonda kui enda poolt tegevuse poolt mõjutatavat lähemalseisvamat struktuuri. Näiteks 35% Imavere vastanutest ei oska tuleviku suhtes seisukohta võtta, mis peegeldab teatud sisemist ebakindlust.

48. Minu üksuses arenevad asjad üldiselt paremuse või halvemuse poole

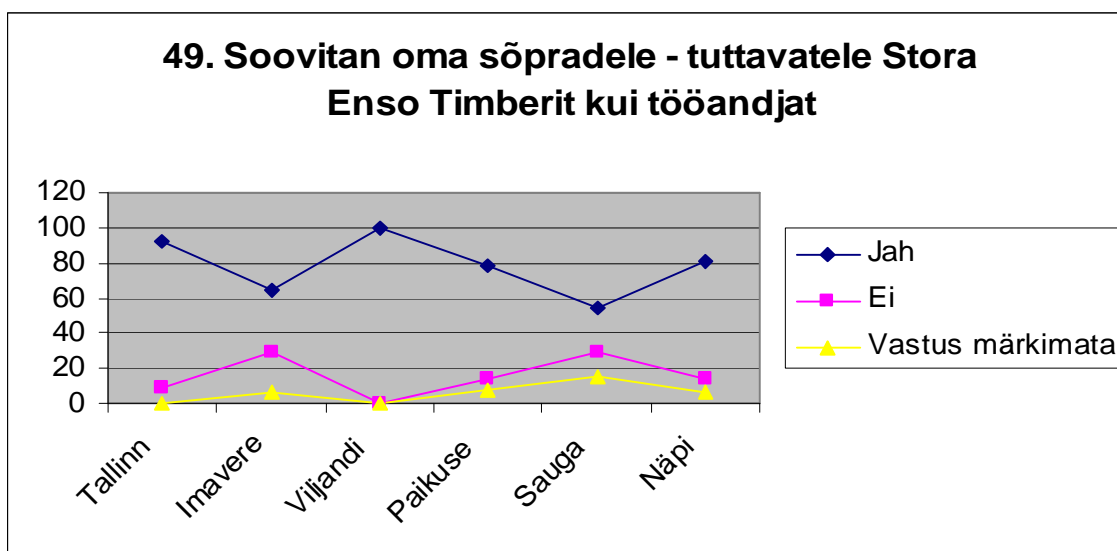


Joonis 4.1.6d Töötajate hinnang oma üksuse tulevikule

Vastus küsimusele peaks andma tööandja soovitamise kohta sõpradele kui tööandjat peaks kinnitama ka usaldust ettevõtte vastu. Kui sellest skaalast nähtub, et 22% Imavere töötajatest ja sama protsent Sauga vastanutest oma headele sõpradele ettevõttesse tööle tulla ei soovitaks. Siis kõrvutades ettevõtetest lahkumise võimalust, kus Sauga puhul 17,6% töötajatest on tõsiselt kaalunud lahkumise võimalust, on selgelt probleeme sisemise imagoga.

Viljandi ja Tallinna töötajad suhtuvad tööandjasse lugupidavusega, olles 98 – 100% veendunud, et soovitaksid Timberit kui tööandjat.

- *Ei tule ette ühtki sõpra, kes suudaks nii vastutustundlikult tööd teha. Jõudu ja edu. (M, tööline, Paikuse).*



Joonis 4.1.6e Töötajate hinnang ettevõtte kui tööandja soosingust

4.2. Tippjuhtide süvaintervjuu analüüsi tulemused

4.2.1. Tippjuhtkonna arvamus ja hinnangud organisatsioonikultuurile

Juhtide süvaintervjuudest nähtub, et tänaseks kujundab töötajate arvamust tööandjasse ja organisatsiooni eeskätt mõjutatud muutustest tööjõu- ja palgaturul. Tippjuhtide arvamusel kohaselt töötajad hindavad organisatsiooni kui tööandjat kuna ettevõtte pöörab suurt tähelepanu töökeskkonnale ja töötingimusele. Juhid leiavad ettevõtte usaldusväärse ja stabiilse tööandja ning see määrab nende arvamusel töötajate suhtumise. Ka on juhid arvamusel, et töötingimused ja töökeskkond on see, mis teeb meid atraktiivseks tööandjaks:

- *Selliseid töötingimusi, mis SET Eestis on loonud, ma tean, et Eestis metsatööstusettevõtetes ei ole. Soojad ruumid ja kogu tähelepanu, mis tööliste panustatakse – me arvestame töötajatega päris palju (tippjuht, intervjuu nr 1).*

Juhid leiavad, et hetkel on organisatsioonis toimuv liialt mõjutatud välistest teguritest nagu palk ja tööjõurg ning see ei ole reaalselt mõõdetav.

- *Neile meeldib meie juures tööl käia, nad küll virisevad palga üle, aga nende jaoks tundub ettevõtte usaldusväärne* (tippjuht, intervjuu nr 2).

4.2.2. Tippjuhtide arvamus suhtumisest töötajasse

Juhtide arvamust mööda arvestab tööandja töötajate tööalaste ettepanekutega paljuski, on demokraatlik ja töötajate võrdne kohtleja.

- *Minu tagasiside meie üksuse poolt on, et SET-ga ühinemine on mõjutanud meid ainult positiivselt. Töötaja näeb, et elu läheb positiivsemaks. Stabiilsemaks ja rahulikumaks on läinud. On tulnud suured investeerinud ja palgad on tõusnud. Pahameel on muidugi palginappuse pärast* (tippjuht, intervjuu nr 1).

Samas toodi aga enamikes intervjuudes välja kontoritöötajate ja erineva taseme juhtide suurt töökoormust:

- *Inimesed meie kontoris (loe Tallinna peakontoris) on ületöötanud ja neil puudub fookus. Liiga suur töökoormus* (funktsioonijuht, intervjuu nr 3).
- *Inimesed ei taha vastu võtta nii suurtes kogustes muudatusi nagu meil ja see tekitab ebakindlust, mis omakorda kujundab meist kui tööandjast mainet* (funktsioonijuht, intervjuu nr 4).

4.2.3. Tippjuhtide hinnang ettevõtte juhtimisele

Juhtide tagasisidest ettevõtte üldisele juhtimisele võib järeldada, et maatriksstruktuur külvab segadust ning pikendab oluliselt otsustamisprotsessi. Sageli ei ole ka juhtkonnal teada kes on ettevõttes otsuselangetajad teatud küsimustes. Saeveski meeskondades mängivad kesksel rolli keskastmejuhid ja vahetuse vanemad, aga ka saeveski juht ise. See on see tase, mida suudetakse veel ka mõjutada. Juhid tunnevad, et kogu Baltikumi tasandil sõltub nendest väga vähe ja otsuseid nad mõjutada ei saa. Kritiseeritakse rohkelt ka majandustulemuste mõjutamise küsimust eeskätt palgitarnete seisukohast.

- *Ma arvan, et meie juhtimiskultuur mõjutab sisemist imagot negatiivses suunas. See kes otsusta, see peab ka vastutama* (tippjuht, intervjuu nr 2).

Juhid on küll positiivsed selles osas, mis puudutab oma tootmisüksuse tasandit ja loodavad, et kohapealsed keskastmejuhte ei hakkagi mõjutama tippjuhtide probleemid.

- *Sisemiselt on väga tähtis inimlikkus ja soe suhtumine. See on primaarne. Ja selleks annab SE võimaluse, toetatakse demokraatlikku juhtimisstiili ja võrdsust. Ülemused ei vaata töötajatele ülalt alla. Ei kujutakski ette, et oleks kuidagi teisiti (tippjuht, intervjuu nr 5).*
- *Ütleme, et juhtimiskultuur pigem mõjutab sisemist imagot karmilt negatiivses suunas, teatud protsessid lähevad väga aegaseks ja segaseks, et tippjuhid ei tea enam, kes asjade otsustamisega peaks tegelema (tippjuht, intervjuu nr 5).*
- *Igasugust muud bürokraatia jama on palju juhi jaoks. Kui sa minu arvamust tahad teada, etevõtet ei juhi enam ärijuhid vaid tugiteenused ja ametnikud (tippjuht, intervjuu nr 6).*

4.2.4. Ettevõtte tippjuhtide hinnang motivatsioonile

Juhtkond seostab motivatsiooni muuhulgas materiaalsete väärtustega samavõrdselt ka huvitava töö ja kollektiiviga. Leitakse, et toorme puudumine ja seetõttu ebastabiilsus igapäevases töös on selgelt argument mis meie kui mainet töötaja silmis kahandab. Kõik inimesed tahavad näha oma töö eesmärki, sest ainult raha ei tee kedagi õnnelikuks.

- *See palgiinfo on kõik mis töötajad teavad ja põhjustab käega löömist. Kõik ju näevad, et saagida ei ole midagi. See hämmastavalt palju mõjutab motivatsiooni (funktsioonijuht, intervjuu nr 7).*

Leitakse aga, et praegu on prioriteedid selgelt paigast ära ja esikohale seatakse palganumber. Suuresti nähakse siin meedia sellealast mõju ja paanika tekitamist.

- *Tänases hetkes oleme suuresti mõjutatud majanduskeskkonnas toimivast. Meedia rõhub palgakasvu teemale ning töötaja võtab sellest tuld. Täna tahab töötaja tahab ainult palka, selle tingib majanduskeskkonnas toimuv, muude asjade osatähtsus on kahanenud (tippjuht, intervjuu nr 2).*

Samuti leitakse tippjuhtide poolt, et inimesi motiveerib meeskond, kellega koos iga päev töötatakse. Ohtlikuks peetakse ka asjaolu, et pikaajalise staaziga töötajad on harjunud ettevõtte poolt pakutavaga ning raske on töötajaid motiveerida:

- *Probleem on veel selles, et need, kes on kaua töötanud, puudub motivatsioon. Ma ei tea, kas see on tõsi, aga mulle tundub, et mida kauem inimesed ettevõttes töötavad, seda negatiivsemaks nad muutuvad (funktsioonijuht, intervjuu nr 3).*

4.2.5. Tippjuhtide hinnang kommunikatsioonile

Juhid leiavad, et kohati kummitab meid infouputus ning juhtidel ei olegi võimalik kogu tulevat infot läbi töötada. Liialt suur rõhk on e-mailindusel ja väiksem rõhk mitteformaalsel otsesuhtlusel. Leitakse, et ideaalis peaks tootmistöötajale ettevõtet puudutavat infot jagama otsene juht, kes talle selle ka aitaks lahti mõtestada. Leitakse, et ei ole mõistlik alati kaasa minna väitega infonappuse üle. Peab mõtestama lahti millist infot tegelikult töötajate poolt vajatakse ja kuidas ta seda kasutada saab oma igapäevases töös, nii otseselt kui kaudselt. Leitakse, et vajaka jääb nii öelda sisemisest võistlusmomendist:

- *Minu jaoks oli see, et me peaksime võrdlema majandustulemusi divisjonide vahel. See motiveeriks ja tõstaks respekti ettevõtte vastu. Meie tulemused on väga head ja oleks hea majandustulemusi töötajatele esitada (tippjuht, intervjuu nr 2).*

4.2.6. Tippjuhtide arvamus tööandja sisemisest imagost

Süvaintervjuude põhjal leiavad juhid, et ettevõtte sisemine maine on üldiselt hea. Samas aga kõigis intervjuudes viidati selgelt puidutöötlemisettevõtte sisemise maine seotusest välisega. Tuuakse esile riigi selgelt negatiivset suhtumist antud metsandus valdkonda ning väljendatakse oma pahameelt riigiesindajate taoliste avalike pöördumiste kohta:

- *Tahaks ju ikka, et head räägitakse, et ettevõtte ja puidusektori maine oleks hea. Eesti riik on aga teinud kõik, et negatiivse maine loomiseks. Me suudame oma ettevõttega palju muuta paremaks, kuid küsimus on, et kas me üksi suudame midagi ära teha. Soomes on puidusektor väga positiivse mainega. Seal riigis tunnetavad inimesed, et majandus on metsast alguse saanud. Eestis aga surutakse peale kriminaalide imagot. Me ei ole raiskajad vaid tahame lisaväärtust luua (tippjuht, intervjuu nr 2).*

- *Avalikkuse imago mõjutab sisemist imgot ja vastupidi. Kõigile meeldib lugeda Äripäevast head. Negatiivne a la puitu pole teeb ära vastupidise töö. Töötajad tahavad näha stabiilset keskkonda. Tal on raske positiivsesse sisemisse pilti uskuda kui ajaleht kirjutab vastupidist (funktsioonijuht, intervjuu nr 4).*

Tippjuhid eristavad oma antud hinnagutes selgelt erinevusi töötajate sisemise imago ja tippjuhtide isikliku arvamuse vahel. Samuti tuuakse välja tänast olukorda imago tihedast seotusest palgatõusu kasvu ja sisemise imago muutumise vahel.

- *Võrreldes Sylvesteri ajaga on nüüd kõik töötajad hoolitsetud, auhinnad ja laste eest hoolitsemised. Lihtsale töölisele on sisemine maine paremaks läinud. Naised on enamuses positiivsemalt meelestatud (tippjuht, intervjuu nr 6).*
- *Aga iseenesest töötajad suhtuvad SET-i kui stabiilsesse ja usaldusväärsesse ettevõttesse, kuid töötaja jaoks on sisemine imago seotud paljuski reaalsete ja materiaalsete väärtustega. See on see mille kaudu ta ettevõtet tajub (funktsioonijuht, intervjuu nr 7).*

Juhid, kel on pikaajalisem staaz ettevõttes endise omaniku ajast toovad esile sisemise imago muutumisest võrreldes Sylvesteriga. Juhtide jaoks on aga omaniku vahetus muutnud ettevõtte staatust ja juhtimise seisukohast nähakse ettevõtet kui hajusa juhtimise ja suure bürokraatia masinana:

- *Mulle meeldiks ka väike firma, juhtkond kes arutaks asjad läbi. Kui on vaja rasket otsust teha, siis see tehakse ja ka viiakse ellu. Mina ei saa aru kes seda ettevõtet juhib. Juhtkond tuleb kokku ja arutab asja, tegelikult ei ole plaju asju, mida me saame muuta (tippjuht, intervjuu nr 6).*

Juhid leiavad, et imago seisukohalt on juhtimuslikult kindlasti olulised kaks aspekti: eeskuju ja eesmärgid. Nõrgaks kohaks sisemise kujundamise seisukohast peetakse töötajate tunnustamist ja tagasiside andmist. Soe käepigistus tundub, et jääb kõige enam vaja just peakontoris ja tugifunktsioonides.

- *Inimesed teevad palju tööd, pingutavad ja nad teevad sellepärast, et talle meeldib see töö. Kui nad leiaksid selle eest veel tunnustust selle eest et nad panustavad rohkem. Soe*

käepigistus. Töötajasõbralikust. Ühtepidi oleme kõik teinud, hüved ja muu. Inimlikkus ja empaatia, muidu läheme liiga protseduuriliseks. Me loome lisaväärtust, see on tähtis imago seisukohalt Raha ei ole see, mis paneb pingutama. Kui raha paneb pingutama, siis on see vale töö (tippjuht, intervjuu nr 5).

4.3. Imago uurimine semantilise diferentsiaali skaala abil

4.3.1. Töötajate hinnang ettevõtte ja kohapealsete üksuste sisemise imago tajumisele semantilise diferentsiaali sõnapaaride alusel

Vaadeldes semantilise diferentsiaali sõnapaaride tulemusi üldise korrelatsioonianalüüsi põhimõtte alusel võib väita, et töötajad tajuvad ettevõtet üldiselt positiivselt. Kõik keskmised hinnangud jäid väärtusskaalal plusspoolele. Väärtusskaala null-punkt kirjeldab suhtumist "ei see ega teine" ning sellele lähemal seisab hinnang, mis antud sõnapaarile "rikas – vaene".

Kõrgemad hinnagud on saanud emaettevõtte lõikes sõnapaarid "arenev-paigalseisev", "kaasaegne – vanamoeline", "jõuline – jõuetu", "rikas- vaene", "kasulik – kasutu". Seevastu oma kohapealset osakonda iseloomustatakse pigem sõnapaaride "kiire – aeglane", "sõbralik – ebasõbralik".

Vaadeldes sõnapaaride lõikes suurimat ühisosa ettevõtte ja oma üksuse kohta, siis töötajad hindavad positiivsemalt sõnapaare "kaasaegne – vanamoeline", "arenev- paigalseisev", "kasulik – kasutu", mille osas töötajate hinnangud ühtivad.

Negatiivsema poole pealt nähakse ettevõtet pigem kui jäika, kauget, ebavõrdset ja hajutatut. Nende sõnapaaride puhul jäädi keskmiste väärtustega selgelt alla osakondade keskmistele väärtustele.

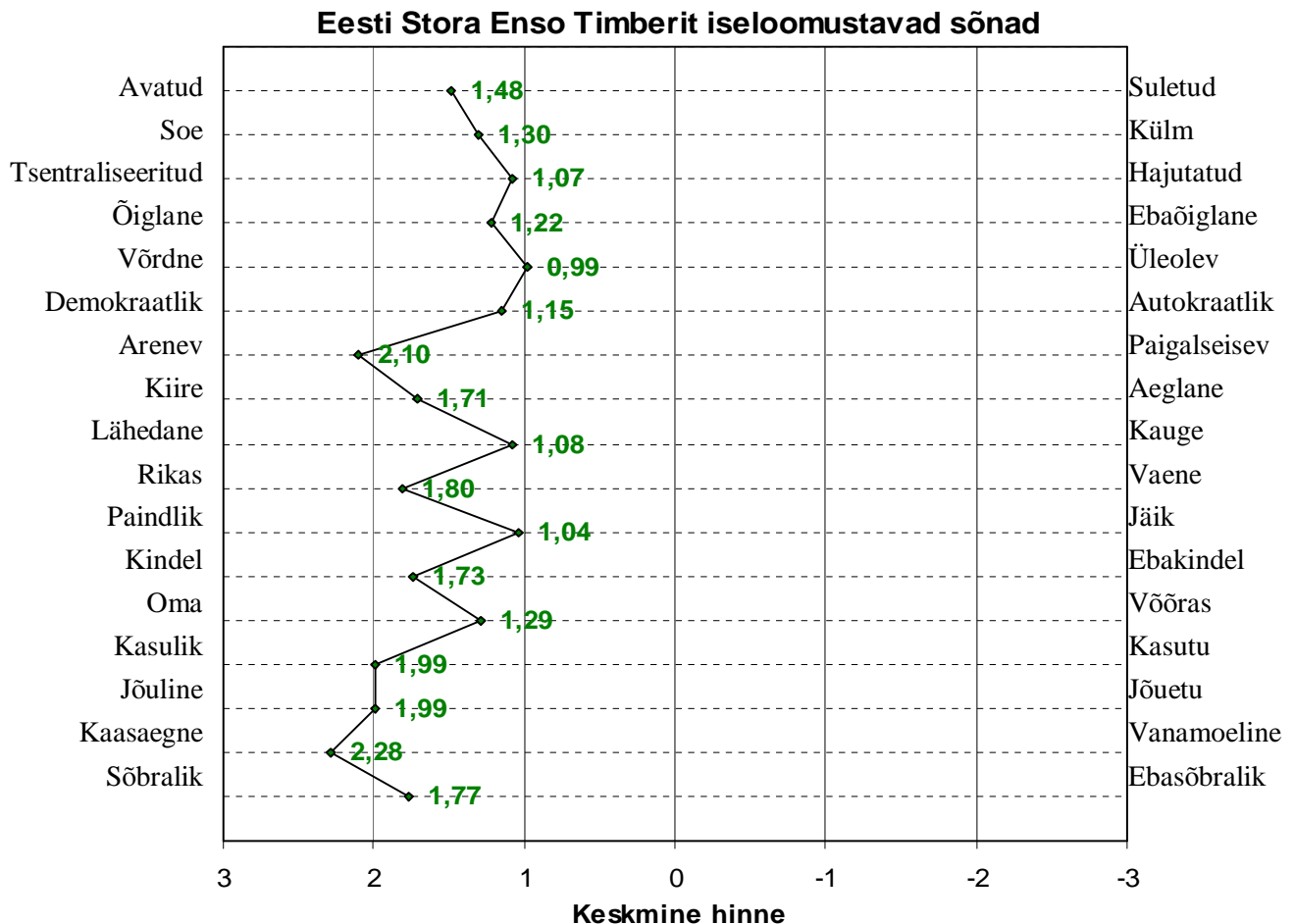
Imago seisukohast on oluline ära mainida, et nii ettevõtte kui oma osakonna kohta tervikuna ollakse arvamusel, et ettevõtte on pigem sõbralik (SET:1,77 ja osakond:1,92).

Samas kolme sõnapaari alusel on emaettevõtte saavutanud kõrgema keskmise väärtuse

Ettevõtet tervikuna nähakse pigem kui jõulist ja arenevat, samas kui oma osakonda tajutakse pigem turvalisuse ja arengu vaatenurgast kui rikas (SET 1,80 – osakond:1,14), arenev (SET 2,10 – osakond:1,84), kaasaegne (SET: 2,28 – osakond: 1,94), jõuline (SET 1,99 – osakond: 1,64) ja kindel (ST:1,73 – osakond:1,64).

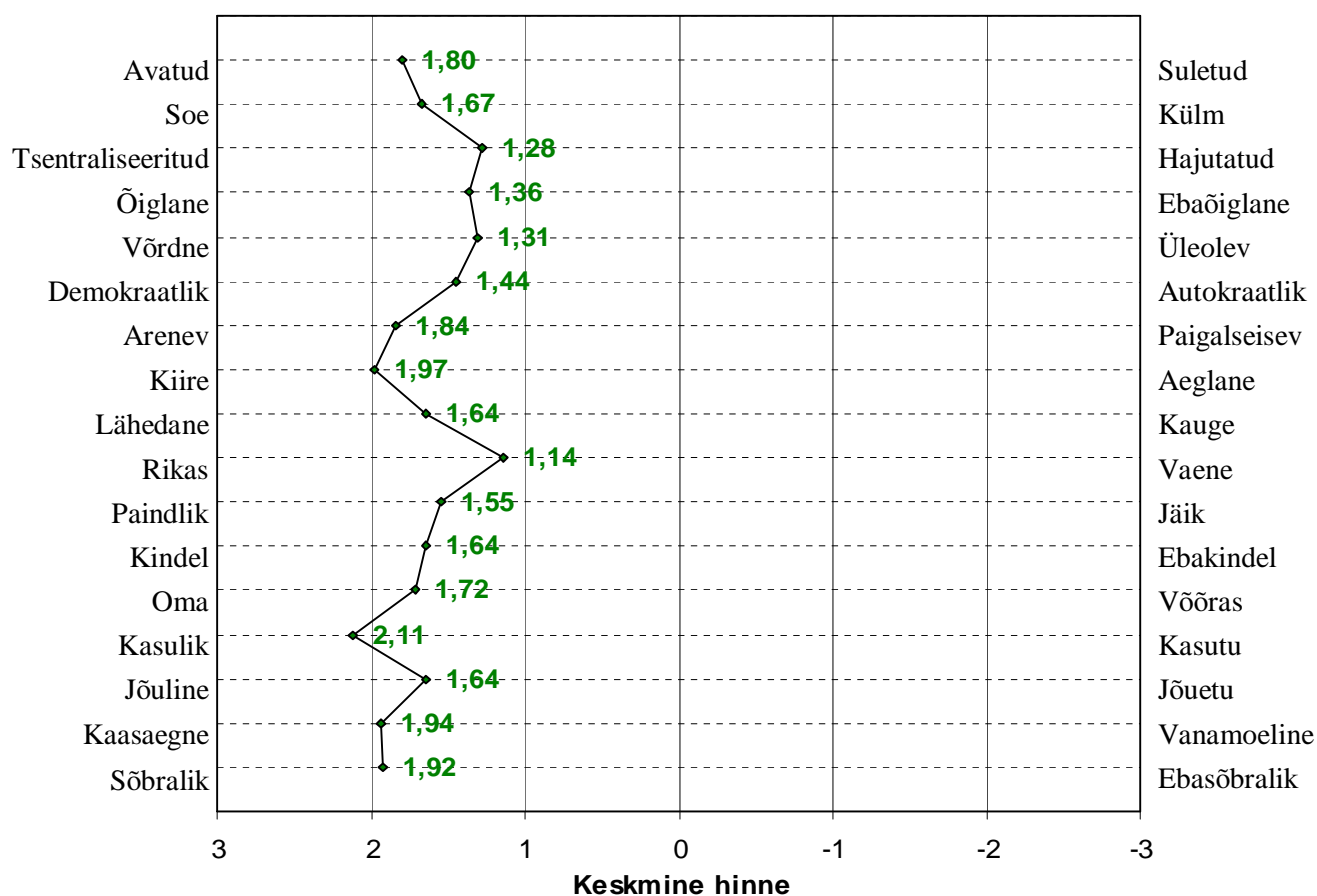
Kriitiliseks võib pidada töötajate hinnangut, mis antud sõnapaarile "võrdne – üleolev", mille keskmine hinnang oli 0,99 ehk kõige lähedasem hinnang null- punktile. Võib oletada, et töötajad ei tunneta võrdsustunnet, vaid tuunetatakse juhtimist läbi jõupositsiooni. Positiivsem on aga samale sõnapaarile antud hinnang oma osakonna kohta (1,31).

On loomulik, et oma osakonda nähakse kui lähemalseisvat ja omasemat ning seetõttu on ka hinnangud oma osakonnale arusaadavalt positiivsemad.



Joonis 4.3.1a Töötajate arvamus organisatsiooni sisemisest imagost semantilise diferentsiaali väärtusskaalal

Eesti Stora Enso Timber osakondi iseloomustavad sõnad



Joonis 4.3.1b Töötajate arvamus oma üksuse sisemisest imagost semantilise diferentsiaali väärtusskaalal

Töötajad tajuvad ettevõtet tervikuna pigem arengu ja jõulisuse vaatenurgast, oma osakonda seevastu aga pigem arengu ja turvalisuse vaatenurgast. Kindla ühisosa ettevõtte töötajate arvamust mõõda moodustab seega kindlustunne ja sõbralik suhtumine töötajasse.

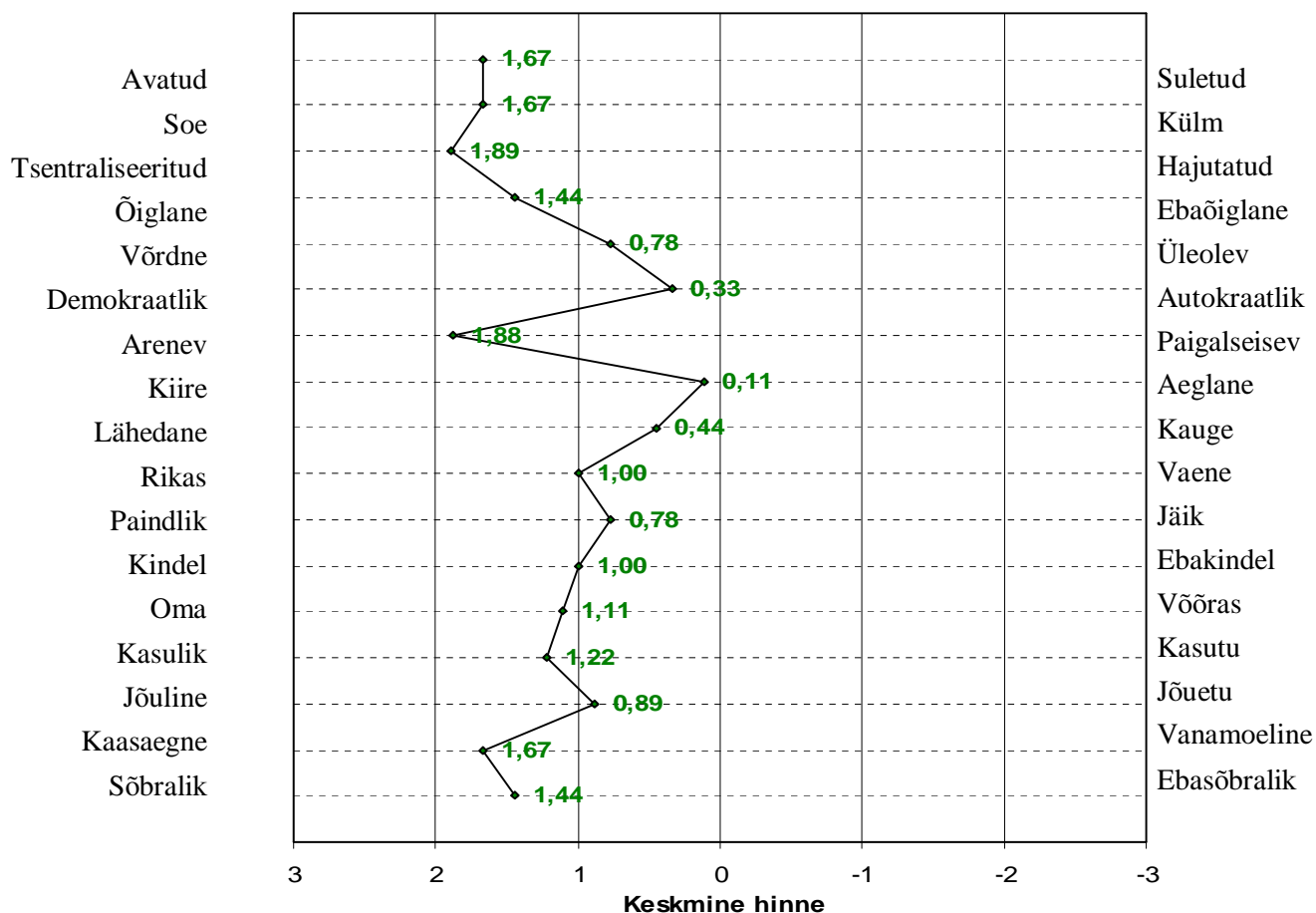
4.3.2. Võrdlus tippjuhtide ja töötajaskonna seas läbi viidud semantilise diferentsiaali analüüsist

Juhtkonna kuvand organisatsioonist erineb mõnevõrra töötajate omast. Juhtkond on kokkuvõttes firmat hinnanud madalamalt kõigis põhiomaduste lõikes. Võrreldes töötajaskonna analüüsiga vaatab juhtkond ettevõttele positiivselt pigem kui arenevale ettevõttele. Tippjuhid näevad ette poolt küllalt kõrget tsentraliseeritust (1,89) võrreldes töötajate arvamusega ettevõttest (1,07), mis annab kinnitust, et töötajatel on ettevõttest mõnevõrra ideaalsem pilt. Juhtkond näeb ettevõtet võrreldes töötajatega autokraatlikuma (töötajad 1,15 – juhtkond: 0,33) , jäigema ja kaugemana (töötajad:1,08 – juhtkond: 0,44).

Mõlemad sihtgrupid tajuvad ettevõtet suhteliselt ebavõrdsena (töötajad 0,99 – juhtkond: 0,78). Hinnang on üllatuslik ja selle põhjused tuleb suure tõenäosusega otsida laiemalt kui vaid Stora Enso Timberi Balti organisatsioonikultuurist. Konkreetselt kõnealuses organisatsioonis ei ole loodud teadlikult ebavõrdseid tingimusi töötajatele ja juhtidele. Motivatsioonisüsteemid kehtivad ühtviisi nii madalama kvalifikatsiooni töötajatele kui ka tippjuhtidele. Võib oletada, et nii töötajad kui tippjuhid näevad ebavõrdsust tulenevalt erinevatest organisatsioonikultuuridest ettevõtte teiste Stora Enso kohapealsete divisjonidega. Vestlustest on selgunud töötajate soov näha võrdset kohtlemist. Põhjustena võivad esineda ka erinevused palgatasemetes korporatsiooni tasandil – töötajate soov on saavutada sama palgatase, mis teistes Euroopa struktuurüksustes. Põhjusena tippjuhtide sellise hinnangu puhul võib välja tuua selgelt erinevused divisjonide üldiste motivatsioonisüsteemides, sest Timberis kasutatakse kõike mõistlikkuse printsiibi alusel.

Suurimat ärevust tekitavaks tulemuseks imago analüüsil on omadussõnadepaari "demokraatlik – autokraatlik" võrdlus, mille põhjal sõna demokraatlik keskmiseks väärtuseks kujunes 0,33. Arvestades ettevõtte maatriksstruktuuri üldist demokraatliku juhtimise printsiipi on see ohtlikult madal tulemus. Maatriksorganisatsioonis peabpõhinema otsuste langetamine just osapoolte konsensusel ja ühisarvamuse leidmise põhjal.

Eesti Stora Enso Timberit iseloomustavad sõnad



Joonis 4.3.2a Tippjuhtide organisatsiooni iseloomustav skaala

4.3.3. Ettevõtte ideaalimago esitlus tippjuhtkonna süvaintervjuude näitel

Süvaintervjuude põhjal selgitati välja tippjuhtkonna visioon ideaalimagost kvalitatiivanalüüsi alusel. Samuti eristati kvalitatiivanalüüsi meetodi abil sagedamini esinevad arvamused imago mõjutavate tegurite kohta.

Juhtide väitel kujundavad sisemist imago peamiselt järgmised töötingimused, kollektiiv, juhtimine, visuaalne idetiteet, üldine avalik tegevusvaldkonna kohta arvamus, otsene juht, tippjuht, seadmed ja tehnoloogia, inimlikkus, töötasu, motivaatorid, töötulemused, ettevõtte stabiilsus ja usaldusväärsus.

Ettevõtte ideaalne imago juhtide arvamuse kohaselt peab vastama kolmele peamisele kriteeriumile:

- 1) töökeskkond: motivatsioon, tulemuste saavutamine;
- 2) töötajasõbralikkus: inimlikkus, soojus, empaatia;

- 3) motiveeriv töökeskkond: et töötaja sooviks panustada, ettevõtte ja puidusektori hea maine, ettevõtte ühiskondlik kasu (liasväärtuse loomine), avatud ja asjatundlik, mõistlik reglementeeritus ja tsentraliseeritus, hea palgatase, normaalne ülemus, äriline efektiivsus.

Tippjuhtkond leiab, et ettevõtte vastab üldiselt nende ootustele ideaalsest ettevõttest, mis puudutab organisatsioonikultuuri. Tippjuhtkond leiab peamise nõrkusena sisemist bürokraatiat ja maatriksstruktuurist tulenevat keerukat juhtimisstruktuuri. Peamiseks nõrkuseks hinnatakse aga toormega seotud probleeme ning avalikku suhtumist metsa- ja puidutööstusvaldkonda.

Varustamisprobleemid toormega põhjustavad tagasilööke tootmises, mis omakorda ei võimalda saavutada tööalaseid eesmärke. Pärsitus eesmärkide saavutamisel aga omakorda mõjutab tööalast motivatsiooni. Töö ei ole tulemuslik ja see demotiveerib nii töötajaid kui ka tippjuhtkonda.

5. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida Stora Enso Timber AS-i sisemist imagot ja seda mõjutavaid tegureid. Iga organisatsioon on unikaalne sisekooslus ning järelikult ka selle sisemise imago mõjutajad võivad suuresti varieeruda organisatsioonide lõikes. Käesoleva bakalaureusetöö raames läbiviidud organisatsiooni sisemise imago uurimuse aluseks võtsin töö teoreetilises osas kirjeldatud kaks teooriat: organisatsioonikäitumise ja imago teooria. Töö teoreetilises osas kirjeldatud teoriast lähtudes püstitati neli uurimisküsimust:

1. Milline on ettevõtte kui tööandja sisemine imago töötajate silmis?
2. Milline on ettevõtte kui tööandja sisemine imago tippjuhtkonna silmis?
3. Millised tegurid kujundavad ettevõtte sisemist mainet?
4. Kas tippjuhtkonna visioon ettevõtte ideaalimagost ühtib tegeliku sisemise imagoga?

Empiirilise analüüsi allikateks oli standardiseeritud küsimustik, semantilise diferentsiaali skaala ja läbiviidud süvaintervjuud. Järelduste ja diskussiooni peatükis analüüsitakse saadud tulemusi püstitatud uurimisküsimustest lähtuvalt.

1. Milline on ettevõtte kui tööandja sisemine imago töötajate silmis?

Töötajad vaatavad ettevõttele rahulolu vaatenurgast, mis puudutab Stora Enso Timberi sisekliimat (73,3%), usaldust ettevõtte vastu (88,1%), enda kui töötaja väärtust tööandja jaoks (61,3%), tööst kui motivaatorist (60%), otseste juhtide juhtimisostkustest (53,3%), rahvusvahelise kontserni kuulumist (64,7%) ja tööandja stabiilsust (90%).

Uuringu tulemustele võib leida kinnitust ka Herzbergi (1989) teooriast, mille kohaselt näitab tööga rahulolu, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab oma tööd, töökorraldust, suhteid töökaaslastega. Herzbergi järgi on motivatsioonifaktoriga seotud otseselt positiivsete tunnete kujunemine.

Rahulolematust seevastu tekitavad töötajatest ettevõtte hinnanguliselt konkurentsivõimetu palgatase (rahul 20%) pakutavad motivaatorid (rahul 35%), tagasiside andmine (rahul 30%). Selgeks indikaatoriks võib ka pidada töötajate hulka, kes on mõelnud kaalunud ettevõttest lahkumise võimalust (34,2%). Teooria kohaselt rahulolu tööga saab suurendada motivatsiooni mõjutavaid

tegereid (töö iseloom, saavutusvajaduste rahuldamine, arenguvõimalused, vastutuse usaldamine ja tunnustus) täiustades (Hezberg 1989:234 – 236, Vadi:88) [viide Vadi 2001:89 järgi].

Uuringus tõstati väga teravalt üles palgateema, milles näen otseseid seoseid ühiskonna tööjõu- ja palgaturul toimuvaga. Nõudlus tööjõuturul ületab pakkumise ning seetõttu lähevad töötajad kaasa meedias kujundatud arvamusega piiratud võimalustest palgataseme tõusus. M.Vadi on kirjeldanud otseseid seoseid ühiskonnas domineerivatest tõekspidamistest ja inimese käitumise vahel organisatsioonis (Vadi, 2001:85). Töö autor nõustub antud väitega just asjaolu tõttu, et eelnevate aastate rahulolu uuringu tulemustes ei ole tõstatanud palgateema sellise kriitilisusega ning inimesed on olnud väga rahul pakutavate motivaatoriga.

Töötajad iseloomustavad tööandjat omadussõnadega arenev, kaasaegne, jõuline, kasulik, sõbralik, kindel, rikas. Erinevused esinevad töötajate tajul ettevõtte kui terviku ja oma üksuse kohta. Oma üksust näevad töötajad pigem kui vaest (keskmine väärtus 1,14) oli osakonnale antud hinnangutest madalaim. Kuna töötajad näevad ettevõtet kui rikast ja kaasaegset arenevat ettevõtet, viitab see samuti kaudselt madalale rahulolu hinnangule palgataseme ja motivaatoritega ning asjaolule, et töötajad tajuvad palgataseme määrajatena pigem ettevõtte kui terviku mõjutajat ja mitte niivõrd sõltuvust kohapealsest organisatsioonist. Sellisele seosele viitab ka sõnapaaride "demokraatlik – autokraatlik" skoori kalduvus pigem autokraatliku poolele. Arendades antud hüpoteetilist väidet edasi võib sellist tendentsi pidada demotiveerivaks kui juhtimise kaugenemist töötajast. Sõnapaari "paindlik – jäik" hinnang kaldus pigem jäiga poole.

Tööandja mainet hinnatakse töötajate poolt keskmiselt heaks ja hinnatakse Stora Enso Timberit pigem kui atraktiivset tööandjat. Oma ettevõtet soovitsid oma sõpradele kui tööandjat 80% vastanutest. Siin leiavad uuringu tulemused kinnitust teoorias, sest Bromley (1003) väidab, et organisatsiooni sisemine imago ja moraal, organisatsiooni maine, ressursid ja eudkus on omavahel seotud. Kinnituse saame esitada ka omadussõnade alusel, kus nii osakonda kui ettevõtet tajutakse kui sõbralikku ja sooja tööandjat ning ollakse seda valmis tööandjana soovitama ka oma lähedastele. Töötajad tunnevad, et ettevõttes arenevad asjad üldiselt paremuse poole. Seda seisukohta kinnitab ka hinnang semantilise diferentsiaali skaala tulemus.

Kokkuvõttes töötajate arvamuse kohta võib analüüsi tulemuse alusel väita, et töötajad näevad ettevõtet kui tööandjat positiivselt ja usuvad, et asjad muutuvad paremuse poole. Süüvides töötajate antud kommentaaridesse ning vaadeldes samaaegselt kvantitatiivseid tulemusi, nähtub, et palgatase ja rahalised motivaatorid on peamiseks kitsaskohaks. Samas ei ole töötajad kaotanud usku

muudatusesse, sest ettevõtet iseloomustatakse kui jõulist ja rikast ettevõtet. Ka on positiivne asjaolu, et töötajatel on usk juhtidesse samaaegselt näevad aga tippjuhid keskastmejuhte kui olulisi sisemise imago mõjutajaid.

2. Milline on ettevõtte kui tööandja sisemine imago tippjuhtkonna silmis?

Ettevõtte tippjuhid leiavad antud intervjuudes, et ettevõtte sisemine imago on üldiselt positiivne ja seda just töötaja vaatenurgast. Ettevõtte pöörab suurt tähelepanu nii töötingimustele kui ka pakutavale motivatsioonipaketile ning tippjuhtkonna arvamuse kohaselt on suhtumine töötajasse lugupidav ja inimlik. Tippjuhid kui tööandjad leiavad, ettevõtte panustab järjepidevalt sisemine rahulolu tõstmiseks. Tippjuhtidest saeveskite juhid leiavad, et sisekliima on ettevõttes hea ja kohapealsetes osakondades valitseb üldiselt meeskonnatöö meeleolu. Selliste arvamuste järgi võib väita, et sisemist kliimat peetakse tippjuhtide poolt oluliseks nagu ka vajadust sisemise rahulolu tõstmiseks. Seosed teooriale kinnitavad, et organisatsiooniline identiteet on välja kujunenud ja organisatsiooni liikmed tajuvad selgelt mõisteid "kes me oleme ja/või mille eest seisame", millele on viidanud Schultzt, Hach & Larsen (2000:13-18) kui organisatsiooni identiteedi indikaatorile.

Juhtide hinnangu kohaselt valitseb ettevõttes korrektsus töösuhetes, töötajatega arvestatakse ja palgatase on üle riigi keskmise taseme. Tugifunktsiooni juhidest tippjuhtkonna liikmed seevastu leiavad aga, et sisemine maine on pigem negatiivne ja ebalev. Seda seotatakse mitmete tippjuhtide ja arvamuslimidrite lahkumisega viimase aasta jooksul. Samuti mõjutavad juhtide arvamust mööda sisemist imagot negatiivses suunas augustikuus meedias avaldatud väärinformatsiooniga ettevõtte müügi kohta.

Analüüsides sisemist mainet ettevõtte juhkonna seas, järeldub, et juhtimistö on liialt mõjutatud ettevõtte sisemisest bürokraatiast ja keerukas tänu maatriksstruktuurile. Tippjuhid mainivad olukorra keerulisemaks muutumist tänu tugifunktsioonide reorganiseerimisele, mis on ebaselge ning eemaldab tugifunktsioonide töötajaid tootmisest. Kuulumine rahvusvahelisse kontserni mõjub ühelt poolt positiivsena tänu investeeringutele, panustamisest töökeskkonda ja töötajatesse, kuid mõjub pärssivalt pikkade otsustamisprotsesside ja sageli ka vajalike otsuste puudumisega. Organisatsioonikultuuri bürokraatia tuleneb suures ettevõttes vajadusest suurema reglementeerituse järgi, mis tagaks ühtse juhtimise kogu organisatsioonis.

Seda kinnitab ka teooriast E.H. Scheini käsitus, mis määratleb organisatsioonikultuuri kui peamisi tõekspidamisi, mida peetakse õigeks ja ja õpetatakse uutele liikmetele kui sobivaid tunnetus-, mõtlemis-, ja käitumisviise (Vadi 1997:273). Ettevõtte mastaapsuse juures saab

organisatsioonikultuuri avaldumisvormide järgimist tagada vaid läbi ühtse tegevuspraktika, mis aga tekitabki suures organisatsioonis sageli aeglasema otsustamisprotsessi. Vastukaaluks aga hõlbustab organisatsioonikultuuri reglementeeritus suurtes organisatsioonides luua ühtse identiteedi ja hoida sisemist imagot selle kõikides osades.

Positiivne on asjaolu, et kui tippjuhtkond näeb oluliste sisemise maine kujundajatena sisemisi arvamusi ja keskastmejuhte. Sisemise imago hoidmise seisukohast on see oluline faktor.

Kokkuvõtlikult on tippjuhtide arvamus ettevõtte imago kohta positiivne töötaja seisukohast, kuid negatiivne juhtimise seisukohast.

3. Millised tegurid kujundavad ettevõtte sisemist mainet?

Ettevõtte tippjuhtide arvamus kohaselt on ettevõtte peamiseks sisemise imago kujundajateks keskastmejuhid, esmatasandi juhid ja arvamusi jahtid. Ettevõtte imagot kujundavateks teguriteks peavad ettevõtte tippjuhid peamiselt töötingimusi, ettevõtte töötajaid, organisatsioonikliimat, juhtimisstruktuure, visuaalset identiteeti, avalikkuse arvamust, otseseid juhte, organisatsioonikultuuri, töötulemusi, taset.

Töö teoreetilises osas väideti, et erinevate sihtgruppide imagod organisatsioonist võivad olla erinevad, sest sisemiste sihtgruppide sisemise imago on mõjutatud isiklikest kogemustest, tegutsemiskeskkonnast ja ühistegevustest. Ettevõtte tippjuhid on kahtlemata paremini informeeritud ning tegutsevad oma isiklikest kogemustest ja visioonidest lähtuvalt. Töötajad kasutavad oma kuvandi loomiseks vahendatud informatsiooni, mis on paljuski kujundatud tippjuhtide poolt.

4. Kas tippjuhtkonna visioon ettevõtte ideaalimagost ühtib tegeliku sisemise imagoga?

Tippjuhid leiavad, et vastuolu ideaalimago ja tegeliku imago vahel nende silmis loovad just eeskätt ärilisest aspektist ja struktuurist põhjustatud muutused. Juhtimine on häiritud ja see tekitab sisemist demotivatsiooni. Samas jätkub juhtides usku positiivseteks muutusteks ja usku tulevikku. Juhtide arvamus kinnitavad ka hinnagud semantiliselt diferentsiaali skaalalt. Juhid näevad ettevõtet peamiselt arengust lähtuvalt, kus omadussõnapaar "Arenev – paigalseisv" sai antud klasteri kõrgeima hinnangu (areng - 1,88). Ettevõtet ei saaks suuremgi kriitika pidada paigalseisvaks või vanamoeliseks. Seevastu aga juhtide hinnang sõnapaaride "kiire-aeglane" sai kokku peaaegu, et nullilähedase hinnangu, 0,11. Selline hinnang annab kinnitust muuhulgas ka aeglasele otsustamisprotsessile, mis selgus ka juhtide süvaintervjuudest.

Juhtkond tunneb, et ettevõtte on nende jaoks pigem kaugel kui lähedane; pigem jõuetu kui jõuline; pigem autokraatlik kui demokraatlik. Positiivsest küljest iseloomustab ettevõtte tippjuhtkond omadussõnadega sõbralik, õiglane ja kaasasegne ettevõtte.

Eksisteerivad aga strateegiliselt teravad vastuolud tegelikkuse ja soovitu vahel ideaalse sisemise imago seisukohast. Paljud juhid kannavad endaga veel kaasas enda jaoks positiivset sisemist ajaloolist mälu Sylvesteri aegsest juhtimisest, kus otsustamine toimus kohapealse juhtkonna poolt ja ärilise poole pealt omati reaalselt ning otsest mõju tulemuste juhtimisele.

Integratsiooni alguses tehti vigu juhtide kohesest muudatuste protsessi mittekaasamises emaetevõtte poolt ning tol ajal tekitatud negatiivne imago mõjutab võtmeisikute arvamust ja väärtuspõhimõtteid tänaseni. Lauristini ja Vihalemma (1978) esitatud definitsiooni järgi on väärtused mõiste soovitatavast, mis mõjutab kättesaadavate teguviiside, vahendite ja eesmärkide valikut ning on mitmesugustele nähtustele antavate hinnangute ideaalkriteeriumiks. Samuti peavad mitmed autorid (Bromley, 1993, Past, 1999) imagot suhteliselt stabiilseks - kui indiviidil on objekti kohta imago välja kujunenud, on seda raske muuta.

Kokkuvõtteks võib öelda, et antud organisatsiooni uurimises kasutati esimest korda semantilise diferentsiaali skaalat, kus töötajad on oma hinnangutes vabamad ja lähtuvad oma sisemisest tundeist lähtuvalt. Sisemise imago uurimine andis täiendavat infot organisatsiooni uurimise võimaluste kohta. Antud töö analüütiline osa andis kinnitust uurijaküsimustele, et kaks sihtgruppi, töötajad ja tippjuhtkond, kelle kokkupuuted ja kogemused organisatsiooniga on erinevad, omavad ka erinevat imagopilti organisatsioonist.

Tulemused kinnitavad, et sisemiste sihtgruppide imagot ettevõttest mõjutavad organisatsiooni erinevad aspektid, ning teooriast tuli välja, et sisemine imago mõjutab vastupidi ka töötajate käitumist organisatsiooni suhtes. Organisatsioonile on oluline teada kuidas ja milliseid aspekte töötajad ettevõttest tajuvad.

Soovitused

Imago parandamiseks töötajate seas peaks ettevõtte väärtustama olulisemalt otseste juhtide kui imagot mõjutavate personide rolli. Kindlasti aitaks otseste juhtide poolne kommuniqueerimise parandamine ning seda eeskätt ettevõtte organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidest.

Juhtimise lähendamiseks oleks oluline anda kohapealsetele juhtidele rohkem otsustamisõigust ning kommuniqueerima muudatusi selgelt ka töötajatele. Samuti tuleb jätkata keskastmejuhtide kui imagokujundate juhtimiskvaliteedi arendamist just inimeste juhtimist puudutavas.

Palgatasemega rahulolu tõstmise osas on vajalik, et töötajad oleksid informeeritud reaalsest olukorrast majanduskeskkonnas ning tunneksid, et tegelikkuses teeb ettevõtte kõik endast sõltuva, hoidmaks taset konkurentsivõimelisena. Täna majanduskeskkonnas on inimesed suuresti mõjutatud meedia loodud kuvandist kvartaalsete hüppeliste tõusude ebarealistlikkuse kohta. Ettevõtte eesmärk on püsida stabiilse ja konkurentsivõimelise äriettevõttena väärtustades töötajate tööpanust. Kaasaminek teatud äri sektori palgatõusudega ei ole realistlik nagu ka võrdlused Euroopa palgataseme hüppelise saavutamise kohta. Kuna ettevõtte palgatase on majanduskeskkonna keskmine ja kõrgem, näen vajadust suurema info jagamise osas. Olukorras, kus töötajad väärtustavad pigem reaalse palgatõusu kui panustamist täiendavate motivaatoritesse, oleks mõistlik motiveerida töötajaid pigem reaalse palgatõusu kui täiendavate motivatsioonialaste rahaliste panustamiste näol.

Juhtimise tõhustamise, kui olulise sisemise motivaatori ja maine kujundaja aspektist oleks kindlasti korporatsioonil oluline teha muudatusi juhtimisstruktuuri lihtsustamiseks. Noores ja jõudsalt arenemas majanduskeskkonnas mõjuks ettevõtluse arengu vaatepunktist soosivamalt kindlasti oluliselt paindlikum ja realselt demokraatlikum juhtimisstruktuur. Stabiilsemates majandusruumides võivad edukamalt toimida tsentraalsed struktuurid, kus töötajate isiklik efektiivsus ja enesejuhtimise oskus on kindlasti kõrgemad kui Eesti organisatsioonides see ajalooliselt väljakujunenud on.

Soovituslik oleks läbi viia võtmeisikute tööülesannete kaardistus, et hoida nende töökoormust jätkuvates muudatustekeskkonnas realistlikuna. Samuti mõjutab funktsioonijuhtide ja tugifunktsioonide töötajate töökoormust liigne tsentraliseeritus täiendavate läbirääkimiste ja esitluste näol.

Ühtsustunde suurendamiseks ja informeerituse parandamiseks oleks vajalik viia eraldipaiknevale kontoripersonalile ja juhtidele viia läbi perioodilisi infopäevi.

Tootmistöötajate informeerituse ja kaasatuse parandamiseks aitaks luua soodsa keskkonna oma emakeelne hõlpsasti kasutatav siseveeb, mille kaudu oleks võimaik ka kõigile juhtidele operatiivselt küsimusi esitada. Lisaks emaettevõtte poolt toimetatavale töötajate ajakirjale oleks soovitatav hakata publitseerima kvartaalset infolehte, kus saaks lugeda ettevõtet puudutavatest tähtsamatest sündmustest.

Nagu nähtub esitatud soovitude olemusest vajab parandamist eelkõige organisatsioonisisene kommunukatsioon. Teha on palju ja nagu analüüsist nähtus on organisatsioonis muutuste läbiviimine seotud pea alati pikaajalise protsessiga. Töö kirjutaja aga usub positiivsete muutuste elluviidavusse, sest valmisolek organisatsioonis on olemas ja teotahtelisi inimesi jagub!

KOKKUVÕTE

Käesoleva uurimistöö objektiks oli Stora Enso Timber AS. Uurimisalune objekt on rahvusvahelisse korporatsiooni Stora Enso Grupp puidutöötlemisdivisjoni Forest Product kuuluva Balti tootmisgrupi osa. Eesti ettevõtte koosneb viiest tootmisüksusest (Imavere, Paikuse, Sauga, Näpi saeveskid Viljandi liimpuittehas) ja peakontorist Tallinnas. Tugifunktsioonid nagu personal, kommunikatsioon, infotehnoloogia, logistika tegutsevad omakorda ühtsete meekondadena pakkudes ühtselt kooridneeritud tugiteenust tootmisüksusele. Ettevõtte on teinud viimase kolme aasta jooksul läbi nii ettevõtte omaniku kui ka sisemise identiteedi muutumise integreerudes oma kohaliku organisatsioonikultuuri rahvusvahelisse suurkorporatsiooni tootmismasinasse. Keerulises tööjõuolukorras on oluline, et tööandjal oleks oluline teada sisemiste sihtgruppide arvamust ettevõtte sisemisest mainest ja selle ühtivusest tippjuhtkonna visiooniga ideaalsest imagost.

Ettevõtte peamiseks sisemise imago kujundavateks teguriteks on tööga rahulolu, ettevõtte stabiilsus, kollektiiv, töötingimused ja töötajate väärtustamine.

Tippjuhid näevad ühelt poolt positiivsest küljest organisatsioonikultuuri reglementeeritust kui kindlustunde loojat töötajate jaoks aga samas ohtu reglementeeritusega kaasnevas kõrges tsentraliseerituses ärieesmärkide saavutamisel.

Töötajaskonna võimalik negatiivne imago ei leidnud kinnitust standardiseeritud küsitlusest saadud andmete põhjal, sest töötajad oma hinnangutes väärtustavad ettevõttes loodud organisatsioonikultuuri, kuid omadussõnapaaride alusel antud hinnangud annavad infot imago võimalikust muutusest juhul, kui ettevõtte ei asu parandama organisatsioonikultuuri.

Uurimustööd võib pidada ettevõtte jaoks väga oluliseks, sest süvaintervjude ja kvalitatiivanalüüsita oleks ka rahulolu uuringu tulemused võinud jääda pealsikaudseks ja ei oleks andnud ettevõtte tegeliku sisemise imago kohta.

SUMMARY

The subject of this research work was Stora Enso Timber AS, part of the Baltic production group of the Forest Product Wood Processing Division of the international corporation the Stora Enso Group. The Estonian company is made up of five production units (the Imavere, Paikuse, Sauga and Näpi sawmills and the Viljandi laminated timber factory) and its headquarters in Tallinn. Support functions such as personnel, communications, information technology and logistics operate in turn as teams offering unified and coordinated support services to the production divisions. Over the last three years the company has undergone changes in both ownership and internal identity, integrating its local organisation culture into the production machine of the international conglomerate. With a complicated situation in terms of workforce it is vital that the employer recognise the importance of knowing what internal target groups think of the company's reputation among its workers and whether that is in line with the vision the management has of an ideal image.

The main factors shaping the company's internal image are job satisfaction, company stability, the collective, working conditions and valuing of employees.

The hypothesis that there is a negative view of the company because of its inflexible management structure and internal bureaucracy was partly confirmed, and this from image analysis and the in-depth interviews conducted among members of the management. On the one hand, managers view the regimented nature of the organisation culture as positive for creating a sense of security for workers, while on the other they see the danger of such a regimented approach leading to high levels of centralisation in achieving business goals.

A potentially negative image among the rank and file of the company was not detected on the basis of the standardised surveys that were completed, as the workers expressed their appreciation of the organisation culture that has been created within the company. However, the words used by respondents to characterise the company suggest a possible change in this image in the event of the company failing to improve on its organisation culture.

This research work could be considered to be of great importance to the company, as without the in-depth interviews and qualitative analysis that were performed the results of the satisfaction survey would probably have remained superficial and would not have presented a true view of the internal image of the company.

KASUTATUD KIRJANDUS

1. Bromley, D. B. (1993). *Reputation, Image and Impression Management*. England: John Wiley & Sons Ltd.
2. Grunig, J. E. (1992), "Excellence in Public Relations and Communication Management", Hillsdale, New Jersey
3. Grunig, J. E. (1993), "Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationship Public Relations Review"
4. Kalmus, V., Lauristin, M., Pruulmann – Vengerfeldt, P. (2004). Eesti elavik 21. sajandi algul. Ülevaade uurimuse Mina. Maailm. Meedia tulemustest. Tartu
5. Lydenberg, S. D., Marlin, A. T., & Strub, S. O. (1986), "Rating America's Corporate Conscience. Reading, MA: Addison-Wesley"
6. Mullins, J.L. (1994), "Management and organizational Behaviour", Pitman Publishing
7. Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1957). *The Measurement of Meaning*. Urbana: University of Illinois Press.
8. Pace, R.W., Faules, D.F. (2002), "Organizational Communication", Antony Rowe Ltd, Eastbourne
9. Past, A. (1999). *Eesti linnade imago linnaelanike silmis*. Publitseerimata magistritöö, Tartu Ülikool, Tallinn.
10. Past, A. (2002, August 22-24). *Changing Mass Media Discourses and EU Images*. Presented at International Conference: Image 2002 - Constructing Image and Ideology in Mass Media Discourse. Aalborg, Denmark.
11. Past, A. (2005), "Juhtimine ja suhtekorraldus", Pegasus

12. Roots, H. (2002), "Organisatsioonitüübid", Siseakadeemia
13. Schultz, M., Hatch, M., Larsen, M.H. (2002), "The Expressive Organization", Oxford
14. Siimon, A.; Vadi, M. (1999), "Organisatsioon ja organisatsioonikultuur", Tartu Ülikooli Kirjastus
15. Vadi, M. (2001), "Organisatsioonikäitumine", Tartu Ülikooli Kirjastus
16. Üksvärav, R. (1992), "Organisatsioon ja juhtimine", Tallinn Valgus.

LISA nr 1

Standardiseeritud küsitluse kodeerimisjuhend, küsimustik, vastuseskaalad:

Küsitlus koosneb 81- erinevast positiivsest ja negatiivsest väitest. Vastuseskaalad esitatud viieses skaalas.

Kommentaariväljad käsitletud teemade täiendamiseks ja avatud kommentaaride lisamiseks.

Küsimustiku kategooriad ja küsimused

KÜSIMUSTIK

ITAUSTA INFORMATSIOON

Kui kaua olete töötanud ettevõttes?

- 1 Kuni 1 aasta
2 1 kuni 5 aastat
3 5 kuni 10 aastat
4 Rohkem kui 10 aastat

Palun tehke ristike sobivasse kastikesse

- 5 Tootmistöötaja
6 Kontoritöötaja (spetsialist, meister, osakonnajuht jne)
7 Tugifunktsiooni töötaja

Kas Sul on otseseid alluvaid?

- 9 Jah otseste alluvate arv
- 10 Ei

Palun kirjutage siia osakond kus töötate

Osakond

Sugu

- Mees
 Naine

Soovi korral märkige siia oma nimi (ei ole kohustuslik)

Allpool olevad küsimused on antud valikvastustega, palun valige üks sobivamatest. Kui soovite lisada kommentaare, leiate selle jaoks koha iga küsimuste bloki lõpus.

II HINNANG ORGANISATSIOONILE		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Ei ole nõus
1	Olen rahul töökorraldusega ettevõttes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Olen rahul töökorraldusega oma osakonnas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Leian, et töötingimused meie ettevõttes on head	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Meie ettevõttes on hea sisekliima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Minu töö on tihti stressirohke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Usaldan oma ettevõtet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Mulle meeldib meie ettevõtte organisatsioonikultuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Olen tõsiselt kaalunud ettevõttest lahkumise võimalust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>III SUHTUMINE TÖÖTAJASSE</u>		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	
9	Minule seatud tööülesanded on täidetavad nõutud tasemel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Tunnen, et tööandja võtab arvesse minu ettepanekuid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Tunnen, et olen ettevõtte jaoks väärtuslik töötaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Otsene juht kohtleb mind võrdselt teiste töötajatega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Minuga on läbiviidud arenguvestlus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Olen rahul arenguvestluse kvaliteediga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15	Leian, et arenguvestlus on vajalik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Vajalikke töölaseid koolitusi on piisavalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Ettevõttes tegeletakse piisavalt töötajate arendamisega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avatud kommentaariväli:

IV JUHTIMINE		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
18	Leian, et minu juht on erialaselt kompetentne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Olen rahul oma otsese juhi juhtimisalaste oskustega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Minu otsene juht kannab hoolt oma alluvate arendamise eest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Olen kindel, et minu otsene juht seisab oma alluvate huvide eest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Saan otseselt juhilt piisavalt tagasisidet oma töötulemuste kohta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Heade töötulemuste eest on juhil kombeks tunnustustada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Ettevõttes koheldakse töötajaid õiglaselt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Koostöö on meie osakonna igapäevase töö oluline komponent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avatud kommentaariväli:

V MOTIVATSIOON

26	Olen rahul, et töötan rahvusvahelises kontsernis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Mulle meeldib töötada saeveskis,/üksuses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Minu töö on huvitav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Olen tuttav ettevõtte palgapoliitikaga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Pean ettevõtte palgataset konkurentsivõimeliseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31	Leian, et minu palk vastab minu tööpanusele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Olen rahul ettevõtte motivatsiooni süsteemiga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Korraldatud ühisüritused on mulle oluliseks motivaatoriks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Minu jaoks on väga oluliseks motivaatoriks tööandja stabiilsus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avatud kommentaariväli:

VI KOMMUNIKATSIOON		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Ei ole nõus
35	Olen tuttav ettevõtte majandustulemustega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Soovin senisest enam infot ettevõtte käekäigu kohta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Ettevõtet puudutavat infot saan sageli ajakirjanduse vahendusel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Kasutan info hankimiseks ettevõttesisest siseveebi (intranetti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Ettevõtet puudutav info jõuab minuni sageli kolleegide juttude põhjal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Ootan senisest enam teavet teiste Stora Enso Timberi saeveskite kohta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Tööks vajalik informatsioon jõuab minuni enamasti õigel ajal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avatud kommentaarväli:

VII ETTEVÕTTE SISEMINE MAINE

43. Kuidas iseloomustaksite Stora Enso Timberit kui organisatsiooni? Palun märkige tabeli igal real ristikesega vastuvariant mis kõige paremini sobib teie tunnetega olemasolevast organisatsioonist.

	3	2	1	0	1	2	3	
avatud								suletud
soe								külm
tsentraliseeritud								hajutatud
õiglane								ebaõiglane
võrdne								üleolev
demokraatlik								autokraatlik
arenev								paigalseisev
kiire								aeglane
lähedane								kauge
rikas								vaene
paindlik								jäik
kindel								ebakindel
oma								võõras
kasulik								kasutu
jõuline								jõuetu
kaasaegne								vanamoeline
sõbralik								ebasõbralik

44. Kuidas Te iseloomustaksite konkreetset tootmisüksust või tugifunktsiooni, kus Teie töötate? Palun märkige tabeli igal real ristikesega see vastusevariant, mis sobib kõige enam teie tunnetega teie osakonna suhtes

	3	2	1	0	1	2	3	
avatud								suletud
soe								külm
tsentraliseeritud								hajutatud
õiglane								ebaõiglane
võrdne								üleolev
demokraatlik								autokraatlik
arenev								paigalseisev
kiire								aeglane
lähedane								kauge
rikas								vaene
paindlik								jäik
kindel								ebakindel
oma								võõras
kasulik								kasutu
jõuline								jõuetu
kaasaegne								vanamoeline
sõbralik								ebasõbralik

45. Milline on teie arvamuse kohaselt Stora Enso Timberi maine töötajate silmis praegu?
Palun tõmmake ring ümber teile sobiva vastusevariandi

1. Väga hea
2. Keskmise
3. Halb
4. Väga halb
5. Ei oska öelda

46. Milline on teie arvamuse kohaselt metsanduse ja puidutöötlemisvaldkonna maine Eesti avalikkuses? Palun tõmmake ring ümber teile sobiva vastusevariandi

6. Väga hea
7. Keskmise
8. Halb
9. Väga halb
10. Ei oska öelda

47. Kuivõrd Te olete rahul Stora Enso Timberi avaliku mainega? Palun tõmmake igal real ring ümber sobiva variandi

- 5 – väga rahul
- 4 – pigem rahul
- 3 – raske öelda
- 2 – pigem ei ole rahul
- 1 – ei ole üldse rahul

48. Kas Stora Enso Timberis arenevad asjad üldiselt paremuse või halvemuse poole? Palun tõmmake igal real ring ümber sobiva vastusevariandi

- 1 – kindlasti paremuse poole
- 2 – üldiselt paremuse poole
- 3 – raske öelda
- 4 – üldiselt halvemuse poole
- 5 – kindlasti halvemuse poole

49. Kas teie tootmisüksuses / funktsioonis arenevad asjad üldiselt paremuse või halvemuse poole?

Palun tõmmake igal real ring ümber sobiva vastusevariandi

- 1 – kindlasti paremuse poole
- 2 – üldiselt paremuse poole
- 3 – raske öelda
- 4 – üldiselt halvemuse poole
- 5 – kindlasti halvemuse poole

50. Kas soovitaksite oma headele sõpradele – tuttavatele Stora Enso Timberit kui tööandjat? Palun tõmmake ring ümber sobiva variandi

- 1 – Jah
- 2 – Ei

LISA nr 2

Standardiseeritud küsitluse ankeet peale prooviküsitlust

TÖÖTAJATE RAHULOLU KÜSIMUSTIK

Küsimustiku läbiviimise eesmärgiks on tööelu kvaliteedi tõstmine, mis hõlmab eeskätt töötajate heaolu parandamist.

Arvamusküsitluse võib täita nii anonüümselt kui ka nimeliselt (vastavalt soovile), kuid oluline on, et märgiksite ära oma osakonna. Nimeliste ankeetide eeliseks on asjaolu, et saame väärt ettepanekute eest töötajat isiklikult tänada ja ehk mõnda mõtet üheskoos edasi arendada. Küsitluse tulemused on konfidentsiaalsed ja esitatud ankeedid hävitatakse kohe pärast andmete analüüsimist.

Küsimustiku täitmise juhised

Küsimustik on esitatud küsimuste blokkidena nii, et lehekülje esimeses osas on võimalik vastata etteantud vastusevariantidega. Palun tehke Teie arvamusega kõige enam ühtinud vastusevariandi kohal olevasse kastikesse ristike. Lehe teise ossa on jäetud lahtrid kommentaaride ja ettepanekute jaoks.

Iga teie ettevõtet puudutav mõte või ettepanek on väga oluline, sest vaid nii saame luua töötaja ootustele vastavat töökeskkonda.

Igale täitjale on kontoris tänutäheks ootamas Stora Enso sümbolikaga meene. Oleme tänulikud iga kontorisse jõudnud täidetud küsimustiku eest. Avaldades oma arvamust, on kõigil töötajatel võimalus aidata kaasa nii ettevõtte ja seeläbi ka oma heaolu parandamisele

Kokkuvõtted küsitlustulemustest ja edaspidistest parendustest esitatakse saeveski või osakonna ühiskoosolekul septembri ja oktoobrikuu jooksul.

Toimi järgmiselt:

- Täida rahuloluküsitlus,
- pane see juurdelisatud ümbrikusse ja toimetage see täidetult oma kontori sekretärile hiljemalt 26. juuniks.

Lugupidamisega

Stora Enso Timber AS juhtkonna nimel

Ülle Matt

5065514, 714 00 12

ylle.matt@storaenso.com

KÜSIMUSTIK

ITAUSTA INFORMATSIOON

Kui kaua olete töötanud ettevõttes?

- 1 Kuni 1 aasta
2 1 kuni 5 aastat
3 5 kuni 10 aastat
4 Rohkem kui 10 aastat

Palun tehke ristike sobivasse kastikesse

- 5 Tootmistöötaja
6 Kontoritöötaja (spetsialist, meister, osakonnajuht jne)
7 Tugifunktsiooni töötaja (finants, IT, kommunikatsioon, personal, kontrolling, logistika)

Kas Sul on otseseid alluvaid?

- 9 Jah. Palun märgi otseste alluvate arv
- 10 Ei

Palun tõmba joon alla oma üksusele ja osakonnale, kus töötate

Tootmisüksus: Imavere saeveski, Imavere talatehas, Näpi, Paikuse, Viljandi, Sauga, Launkalne, Alytus, Tallinna kontor, Puumerkki

Osakond: saehall, palgisorteer, kuivsorteer, hõövel, ladu, kuivati-katlamaja, tõstukid, hooldus personaliteenistus, finantsplatform, kontrolling, kommunikatsioon, IT, logistika

Sugu:

- Mees
 Naine

Soovi korral märkige siia oma nimi (ei ole kohustuslik)

Allpool olevad küsimused on antud valikvastustega, palun valige üks sobivamatest. Kui soovite lisada kommentaare, leiate selle jaoks koha iga küsimuste bloki lõpus.

II HINNANG ORGANISATSIOONILE		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Ei ole nõus
1	Olen rahul töökorraldusega ettevõttes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Olen rahul töökorraldusega oma osakonnas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Leian, et töötingimused meie ettevõttes on head	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Meie ettevõttes on hea sisekliima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Minu töö on tihti stressirohke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Usaldan oma ettevõtet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Olen tõsiselt kaalunud ettevõttest lahkumise võimalust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III SUHTUMINE TÖÖTAJASSE		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
8	Minule seatud tööülesanded on täidetavad nõutud tasemel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Tunnen, et tööandja võtab arvesse minu tööalaseid ettepanekuid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Tunnen, et olen ettevõtte jaoks väärtuslik töötaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Otsene juht kohtleb mind võrdselt teiste töötajatega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Minuga on läbiviidud arenguvestlus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Olen rahul arenguvestluse kvaliteediga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Leian, et arenguvestlus on vajalik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Vajalikke tööalaseid koolitusi olen saanud piisavalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentaariid ja ettepanekud

IV JUHTIMINE		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
16	Leian, et minu juht on erialaselt kompetentne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Olen rahul oma otsese juhi juhtimisalaste oskustega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Olen rahul oma otsese juhi suhtlemisalaste oskustega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Minu otsene juht kannab hoolt oma alluvate arendamise eest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Olen kindel, et minu otsene juht seisab oma alluvate huvide eest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Saan otseselt juhilt piisavalt tagasisidet oma töötulemuste kohta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Heade töötulemuste eest on juhil kombeks kiita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Koostöö on meie osakonna igapäevase töö oluline komponent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV MOTIVATSIOON		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
24	Olen rahul, et töötan rahvusvahelises kontsernis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Mulle meeldib töötada ...(nimi) tootmisüksuses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
26	Minu töö on huvitav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Olen tuttav ettevõtte palgapoliitikaga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Pean ettevõtte palgataset konkurentsivõimeliseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Leian, et minu palk vastab minu tööpanusele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate motivaatoritega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Mulle meeldib osaleda ühisüritustel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Minu jaoks on väga oluliseks tööandja stabiilsus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentaariid ja ettepanekud

VI KOMMUNIKATSIION		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Ei ole nõus
33	Olen tuttav ettevõtte majandustulemustega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Soovin senisest enam infot ettevõtte käekäigu kohta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Ettevõtet puudutavat infot saan sageli meediakanalite vahendusel (raadio, televisioon, ajaleht jne)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Kasutan info hankimiseks ettevõttesisest siseveebi (intranetti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Ettevõtet puudutav info jõuab minuni sageli kolleegide juttude põhjal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40	Ootan senisest enam teavet teiste Stora Enso Timberi saeveskite kohta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Ei ole nõus
41	Tööks vajalik informatsioon jõuab minuni enamasti õigel ajal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentaariid ja ettepanekud

VII ETTEVÖTTE SISEMINE MAINE

42. Milliste sõnadega iseloomustaksite Stora Enso Timberit kui organisatsiooni? Palun märkige tabeli igal real ristikesega see üks vastuvariant mis kõige paremini sobib kokku Teie tunnetega organisatsioonist. Vastake oma sisetundest lähtuvalt, siin ei ole õigeid ja valesid vastuseid!

	3	2	1	0	1	2	3	
avatud								suletud
soe								külm
tsentraliseeritud								hajutatud
õiglane								ebaõiglane
võrdne								üleolev
demokraatlik								autokraatlik
arenev								paigalseisev
kiire								aeglane
lähedane								kauge
rikas								vaene
paindlik								jäik
kindel								ebakindel
oma								võõras
kasulik								kasutu
jõuline								jõuetu
kaasaegne								vanamoeline
sõbralik								ebasõbralik

43. Kuidas Te iseloomustaksite konkreetset tootmisüksust või tugifunktsiooni, kus Teie töötate? Palun märkige tabeli igal real ristikesega see üks vastusevariant, mis sobib kõige enam teie tunnetega teie osakonna suhtes. Vastake oma sisetundest lähtuvalt, siin ei ole õigeid ja valesid vastuseid!

	3	2	1	0	1	2	3	
avatud								suletud
soe								külm
tsentraliseeritud								hajutatud
õiglane								ebaõiglane
võrdne								üleolev
demokraatlik								autokraatlik
arenev								paigalseisev
kiire								aeglane
lähedane								kauge
rikas								vaene
paindlik								jäik
kindel								ebakindel
oma								võõras
kasulik								kasutu
jõuline								jõuetu
kaasaegne								vanamoeline
sõbralik								ebasõbralik

44. Milline on teie arvamuse kohaselt Stora Enso Timberi maine töötajate silmis praegu?
Palun tõmmake ring ümber teile sobiva vastusevariandi

1. Väga hea
5. Keskmine
6. Halb
7. Väga halb
8. Ei oska öelda

45. Milline on teie arvamuse kohaselt metsanduse ja puidutöötlemisvaldkonna maine Eesti avalikkuses? Palun tõmmake ring ümber teile sobiva vastusevariandi

1. Väga hea
2. Keskmine
3. Halb
4. Väga halb
5. Ei oska öelda

46. Kas Stora Enso Timberi on atraktiivne tööandja ? Palun tõmmake igal real ring ümber sobiva variandi

- 5 – väga rahul
- 4 – pigem rahul
- 3 – raske öelda
- 2 – pigem ei ole rahul
- 1 – ei ole üldse rahul

47. Kas Stora Enso Timberis arenevad asjad üldiselt paremuse või halvemuse poole? Palun tõmmake igal real ring ümber sobiva vastusevariandi

- 1 – kindlasti paremuse poole
- 2 – üldiselt paremuse poole
- 3 – raske öelda
- 4 – üldiselt halvemuse poole
- 5 – kindlasti halvemuse poole

48. Kas teie tootmisüksuses / funktsioonis arenevad asjad üldiselt paremuse või halvemuse poole?

Palun tõmmake igal real ring ümber sobiva vastusevariandi

- 1 – kindlasti paremuse poole
- 2 – üldiselt paremuse poole
- 3 – raske öelda
- 4 – üldiselt halvemuse poole
- 5 – kindlasti halvemuse poole

49. Kas soovitaksite oma headele sõpradele – tuttavatele Stora Enso Timberit kui tööandjat? Palun tõmmake ring ümber sobiva variandi

- 1 – Jah
- 2 – Ei

50. Juhul, kui soovite lisada täiendavaid kommentaare või ettepanekuid

Täname vastamise eest!

LISA nr 3

Stora Enso Timberis läbiviidud süvaintervjuude kava

Sissejuhatav küsimus

1. Mis tervikuna mõjutab ettevõtte sisemist imagot?

Tööandja sisemine imago

1. Milline on Teie arvates Stora Enso Timberi maine töötajate silmis?
2. Milline oleks teie arust ettevõtte ideaalimago (nii sisemine kui välimine)?
3. Milline peaks olema sisemine maine, et oleks motiveeriv töötada?
4. Millised tegurid ettevõtte töökeskkonnas kallutavad mainet positiivse/negatiivse poole?
5. Kas väline maine mõjutab ka töötajate suhtumist ettevõttesse?
6. Kas Teie arvates on organisatsiooni maine muutunud peale Stora Enso Timberiga ühinemist?
7. Milliseid ametikohti (või ka võtmeisikuid) pead meie ettevõttes sisemise imago kujundajateks?

Juhtimiskultuur

1. Kuidas teile tundub, kas töötajad on rahul ettevõtte juhtimisega?
2. Kas meie firma juhtimiskultuur mõjutab sisemist mainet positiivses või negatiivses suunas?

Sisekommunikatsioon

1. Milline on teie arvates teie organisatsiooni kommunikatsioon oma töötajatega ja milline ta võiks olla?
2. Millised on teie arvates need olulised sõnumid, mida Teie organisatsioon peaks oma olemasolevatele töötajatele ideaalis korrapäraselt ettevõtte kohta edastama?
3. Kas tööandja on teinud endast oleneva, et hoida töötajad kursis ettevõtte tegemistega?

Ideaalimago ja selle vastavus tegelikkusele

1. Milline on Sinu ideaalimago meie ettevõtetest?
2. Millistele kriteeriumitele ta peaks vastama? Mis võiks olla teisiti?
3. Mida peaks ettevõtte muutma, et vastata teie kujutlusele ideaalsest ettevõtetest?
4. Kui me juba homme saaksime midagi muuta, siis mis oleksid tegevused millest peaksime alustama?

LISA nr 4

Stora Enso Timberis läbiviidud süvaintervjuude ära kirjad

Intervjuu nr 1

- meesterahvas
- staaž ettevõttes 8 aastat
- tootmisüksuse juht

• Mis tervikuna mõjutab ettevõtte sisemist imagot?

Töötingimused, inimesed kes ettevõttes töötavad. See kamp kes koos töötab koos nii tootmistööliste vahetuste seltskonda kui kontorit. Need inimesed kokku loovadki ettevõtte maine. Mõjutab ka visuaalne identiteet nagu tööriided (igal pool maailmas). Tööriided on samad kasutusel igal pool maailmas ja loob visuaalselt ühtsustunde.

• Milline on Teie arvates Stora Enso Timberi maine töötajate silmis? milline peaks maine olema, et oleks motiveeriv töötada?

Ma arvan, et kokkuvõttes inimesed arvavad ettevõttest hästi. Selliseid töötingimusi, mis SE Eestis on loonud, ma tean, et Eestis metsatööstusettevõtetes ei ole. Soojad ruumid ja kogu tähelepanu, mis töölistele panustatakse – me arvestame töötajatega päris palju.

Tähtis on, et ta on legaalne firma, palgad on üle keskmine, motivatsioonipaketid paigas. Ma olen üsna kindel, et töötaja arvab hästi nii Näpi saeveskis kui kogu Timberis. Võib-olla palga legaalsus ei ole enam nii oluline tänases Eestis. Täna on neid firmasid rohkem kes on nii ausad kui SE, aga me oleme suutnud ka raskel ajal maksta. Ja see on omal ajal meile selle usalduse loonud.

• Väline imago, kuidas sellega on? Millisena näeb meid ümbritsev keskkond?

Vähemalt siin Rakvere ümbruskonnas on meil väga positiivne imago.

• Sinu arvamust mööda on ettevõtte töötajatel ettevõttest küllalt positiivne kuvand. Kui sa aga peaksid mulle kirjeldama meie ettevõtte ideaalset imagot, siis milline see oleks?

Üks mis kindel, et sisemine ja välimine pilt peaksid tasakaalus olema. Töötaja jaoks on nagu kõik korras, aga kui mina juhtkonna poolt vaatan, siis pingeid on sees väga palju. Timberi ja metsa vahelised pinged, ei ole väga selge kuidas asjad käivad. Tulemusi varumise osas mõjutada ei saa. Ja tundub, et kellelgi ei ole käsi ja võimu et seda muuta. Mina, kes ma tean, et midagi teha ei saa on tobe tunne, et tuleb alla neelata ja muu vooluga kaasa minna. Seda poolt on aga raske töötajatele selgitada, ausalt aga ei saa öelda.

Välja paistab meil väga ilus meie piirkonnas. Räägitakse, et a la mis teil seal storas viga, teil on ju kõik hästi. Tegelikult on selline ebaselgus ja bürokraatia ka paljudes teistes suurtes kontsernides. Igal juhul, väljast paistab ilusam kui seest on.

Veel, juhi isik on väga tähtis, mismoodi juht käitub ja millist liidrirolli seda ettevõttes peab. Meie juht meie igapäeva ellu ei sekku.

- Kas väline maine mõjutab ka töötajate suhtumist ettevõttesse?

Ma arvan, et ikka mõjutab. Töötajal on ikka uhke tunne kui mehed kokku saavad ja oma tööst räägivad. 2 tükki töötavad külmas ruumis tulevad 2 Stora Enso meest, kes räägivad oma töötingimustest ja normaalsest juhtimisest, kus keegi ei sõima vaid suhtutakse inimelikult. Jah, neil on vaid head rääkida ja nad teevda seda uhkusega. Ja teised teavad ka, et jah Storas on hea töötada ning kadestavad vaikselt viisi.

Üks hea näide oli kui ühele palgisorteeeri mehele pakuti palrema palgaga tööd teises ettevõttes. Ja ta ei läinud, sest talle oli tähtis, et ta saaks selle sama oma Stora seltskonnaga koos väravpalli käia mängimas. Meile jäi hea inimene alles.

- **Saan ma õieti aru, et ettevõtte sisemise imago seisukohast inimese jaoks on just nõ Tema Juht väga tähtis?**

Mina leian küll. Juht ja sisemine kliima on määravad sisemise meeleolu ja motivatsiooni. Inimestel tekivad oma sisesed sõprussuhted. Isegi kui soovid neid saeveski siseselt tesitessse üksustesse ümber paigutada, siis inimesed ei taha sageli minna, sest neile on tähtis just see oma väike seltkond oma osakonnas. Isegi siis ei taha minna kui kaalul on paremad töötingimused. Inimesed isegi ei taha veski sees paremate tingimuste üksusesse

Sisemiselt on väga tähtis inimlikkus ja soe suhtumine. See on primaarne. Ja selleks annab SE võimaluse, toetatakse demokraatlikku juhtimisstiili ja võrdsust. Ülemused ei vaata töötajatele ülalt alla. Ei kujutakski ette, et oleks kuidagi teisiti.

- **Kas Teie arvates on organisatsiooni maine muutunud peale Stora Enso Timberiga ühinemist?**

Minu tagasiside meie üksuse poolt on, et saeveski poolt, et SE-ga ühinemine on mõjutanud ainult positiivselt. Töötaja näeb, et elu läheb positiivsemaks. Stabiilesemaks ja rahulikumaks on läinud. On tulnud suured investeeringud ja palgad on tõusnud. Pahameel on muidugi palginappuse pärast. Inimesed tahavad tööd teha, nemad ei tea, et see viga ei tule mitte Stora Enost vaid hoopis seadustest. Aga muidu kõik need töötajate tervise eest hoolitsemised ja tööohutuse väärtustamine, selle üle tuntakse heameelt. Inimesed, kes on üle 5 aasta töötanud ja on siin juba sylvesteri ajast, on rahul, sest edasiminekut on palju. Töölised ei näe neid asju, mida näeb juhtkond ja ta ei peagi seda teadma, sest see on meie asi nende asjudega tegeleda. Aga kui mõjutada ka ei saa, siis on pahasti.

- **Milliseid ametikohti (või ka võtmeisikuid) pead meie ettevõttes sisemise imago kujundajateks?**

Mina arvan, et need on vahetuse vanemad, osakonnajuhid, keskastme juhid. Meil on saeveski kohapealt. Näiteks meie staažikas töötaja, Janek (nimi muudetud) – kuidas kujundab sisemist imagot, ma kuulan kuidas ta kohvipauside ajal, nagu isa õpetab ja kujundab väärtusi. Ja teda kuulatakse ja temaga arvestatakse. Loomulikult on selleks ka saeveskijuht. Minu käitumine mõjutab väga palju seda kuidas inimesed ennast organisatsioonis tunnevad ja kuidas meid kui tööandjat näevad. Tallinn on ju kaugel...

- **Juhtimine on üks oluline maine kujunduse vahend. Kuidas teile tundub, kas töötajad on rahul ettevõtte juhtimisega?**

Meie üksuse puhul oldi endise puhul väga rahul. Mina leian, et stora struktuur on selline hägus. Mulle kõrvalt tundus kui olin tootmisjuht, et endine Grupi direktor midagi ei otsustanud. Praegusel juhil on julgus olemas, aga se juhtimissüsteem on väga keeruline ja ei anna palju võimalusi. Me

muudkui arutame, arutame ja keerutame koosolekute vahel infoga senikaua kuni teema juba vana on.

Inimsed ei adu seda. Nad isegi ei kardata, et nendega midagi ei juhtuda võib.

• **Kas tööandja on teinud endast oleneva, et hoida töötajad kursis ettevõtte tegemistega?**

Midagi salajasest ei ole hoitud. Sellised otused mida saab alla rääkida on edasi antud. Midagi me kinni ka ei hoia. Ma räägin teile edasi kõik mis ma teada saan, mida võib avalikustada. Omal ajal juhtkonna info edasi ei jõudnud. Mia oma näite pealt võin öelda, et pool jäeti rääkimata ning see demotiveeris.

Saan ma aru, et juhtkonna info on motivaator, sisemise usalduse kujundaja?

Jah, tuleb edasi anda kõik. Kas sa tead, kuidas inimesed ootavad kui ma juhtkonna kokkusaamistelt tulen. Nad tahavad teada kuidas läheb.

• **Aga kui mida peaks ettevõtte muutma, et vastata teie kujutlusele ideaalsest ettevõttest?**

- esimene asi on metsa organisatsioon reorganiseerida. Nad lihtsalt laisklevad ja on mõnesalt ära
- timberi poole pealt on nagu enam vähem korras
- võiks küll rääkida ühendatud tugifunktsioonidest ja tasanditest. Tsentraliseerimise idee on õige, aga tegelikkuses ei toimi. Midagi on valesti tehtud. Kui me kulud kokku võtame siis kulusid kokku võttes me ei võitnud. Rõhk on valel asjadel.

• **Kuidas sulle tundub, et meie ettevõtte visioon, missioon ja põhiväärtused toimivad ka elus?**

Kas nad toetavad sisemist imagot?

Üldiselt küll. Aga ma arvan, et neid peaks aeg-ajalt läbi käima. Nad on küll seina peal. Üldine mõte on selge aga eraldi võttes peaks läbi käima. Peast küll ei tea kõiki hoobilt, aga nad toimivad alateadvus. Eesmärk on selge.

Tähtis on, et kui juhid käituvad nende järgi, siis see ongi kuvand mille järgi inimesed peavad aru saama ja oma sihid sedma. Ei ole tähtis, et kõik teavad unepelt neid peast. Üks mis kõigile kohe meenub on see aususe printsiip.

Väljaspoolt tundub, et nähakse ideaalset. Aga seespoolt kujutus minu kuvandist ettevõtte ideaalsest imagost ei ühti ja ruumi on küll.

LISA nr 4

Stora Enso Timberis läbiviidud süvaintervjuude ära kirjad

Intervjuu nr 2

- Meesterahvas
- Staaz ettevõttes 5 aastat
- Struktuurüksuse juht
- **Milline on Teie arvates Stora Enso Timberi maine töötajate silmis? milline peaks maine olema, et oleks motiveeriv töötada?**

Tänasel päeval on Imaveres tegemist ikkagi ettevõtte üleminekuga. Iga üleminek on töötaja jaoks on raske ja omanike vahetus tähendab nende jaoks tundeliselt palju. Lihtsa töötaja jaoks on küsimus kes maksab peakontori kulud. Nad tunnevad, et ettevõtte on nende jaoks kaugenenud. See on negatiivne.

Positiivne on see, et Imavere saeveski toomise investeeringute näol võib öelda, et inimesed näevad, et ettevõttes investeeritakse tulevikku seadmete näol. See mõjutab positiivselt imagot. Launkalne (*kommentaari: Läti saeveski*) näide, kus ei ole tehtud ühtki investeeringut peale käivitamist, see ei mõju innustavalt.

Aga inimestele on tähtis, et nad näeksid nii palgaarendust aga samavõrdselt ettevõtte arengut.

Neile meeldib meie juures tööl käia, nad küll virisevad palga üle, aga nende jaoks tundub ettevõtte usaldusväärne.

Kui sa lähed rõõmsa meelega tööle, siis see annab ka palju juurde. Imaveres tulevad kõik rõõmsa meelega tööle, kuigi oma veski sisest koosviibimise aega on jäänud väheseks. Naudime, et mõnusat asja, tööd koos teha. Puiduala tuleb fännata, ja neid fänne veel on ja enamusele meeldib tööl käia. Inimesel peab olema see valmisolek, mis tahab saavutada ja mingisuguse vabaduse saavutada. Raha ei saa olla eesmärk omaette.

- **Ja see olek on Imavere töötajatel olemas?**

Tundub küll.

- **Milline oleks teie arust meie ettevõtte ideaalimago (nii sisemine kui välimine)**

Tahaks ju ikka, et head räägitakse, et ettevõtte ja puidusektori maine oleks hea. Eesti riik on aga teinud kõik, et negatiivse maine loomiseks. Me suudame oma ettevõttega palju muuta, kuid küsimus on, et kas me üksi suudame midagi ära teha. Soomes on puidusektor väga positiivse mainega. Riigis tunnetavad inimesed, et majandus on metsast alguse saanud. Eestis aga surutakse peale kriminaalide imagot.

Me ei ole raiskajad vaid tahame lisaväärtust luua.

- **Mis on Sinu arvates need nurgakivid millega muuta sisemist imagot?**

Tänases hetkes oleme suuresti mõjutatud majanduskekkonnas toimivast. Meedia rõhub palgakasvu teemale ning töötaja võtab sellest tuld. Täna tahab töötaja tahab ainult palka, selle tingib majanduskeskkonnas toimuv, muude asjade osatähtsus on kahanenud. Ma mõtlesin, et paluks kord kõigil töötajatel kõik neile ettevõtetest võimaldatavad hüved üles lugeda. Me teeme päris palju, aga

töötajad seda nagu enam ei märka neid asju. Aga inimesed on harjunud heaga ja hakkavad seda väga loomulikult võtma.

Imavere ehe näide oli see kui tegime 1 kasti õlut välja maikuu tootmise rekordtulemuse eest. Seda ka kommuniqueeriti. See juhtus enne jaanipäeva. Järgmisel asatal enne jaanipäeva küsiti õlut taas "Kas see aasta õlut ei antagi?"

Praegu on libe aeg ja väga ei saagi muude motivaatorite osatähtsusele rõhuda, sest inimesed on väga tundlikud palgateema suhtes. Kõik mõõdavad ennast ju meedia numbritega.

Kui sa tööandjana tahad midagi saada, siis pead kohe midagi vastu andma, iga elementaarse pingutuse eest. Tegelikult peaks ju ikka käima nii, et enne tulemus ja siis motivatsioon. Midagi väga muuta ei õnnestu aga ühel päeval on see asi möödas. Majanduskasv on kestnud 6 aastat järjest ja ühel päeval tuleb ju piir ette.

- **Aga meie organisatsioon, kas oleme me avatud organisatsioon?**

Jah, Imaveres ma arvan, et küll. Võib-olla me oleme natuke reegleid rikkunud aga me oleme ikka püüdnud infot anda ja inimesi vaatama lubanud.

Mõningane korporatsiooni poliitika on väga jube, meil ei ole midagi varjata. Puidu saagimine on aastasadu samamoodi käinud. Eks me oleme üritanud oma parimat, kuid kuni sinnani kuni eesti riik – täna ju noored ei taha puiduettevõttesse tööle. Soomes on vastuoline olukord, huvi on puidutööstuse vastu väga suur. See teeb meie elu raskeks,

- **Kas väline maine mõjutab ka töötajate suhtumist ettevõttesse?**

Ma arvan, et puidutööstuse üldine halb maine ei mõjuta negatiivselt töötaja arvamust meie ettevõttesse. Meie inimesed on meie suhtekorraldajad. Nad on selgitanud oma tuttavatele meie tööstuse keskkonnasäästlikku toimimist. Kui uued töötajad asuvad tööle siis nad veenduvad ise ökonoomsust ja neil ei ole mingeid eelarvamusi tööstuse suhtes.

Aga ehe näide otse elust. Eeõlmsel aastal käisid meil saeveskis ekskursioonil puidutööstuse akadeemikud ja nad olid tõsiselt üllatunud meie tootmise taset nähes. Nad tulid meile ja olid nii üllatunud, et puidust ei lähegi midagi kadma. Igal minu jaoks oli üllatus, et sama eriala õppejõud nii eluvõõrad on.

Aga jah, meie töötajad om seda mainet kõvasti edasi viinud.

- **Kas Teie arvates on organisatsiooni maine muutunud halvemaks peale Stora Enso Timberiga ühinemist?**

Ma arvan et seda ei ole, ma arvan, et muudatused on tulnud otse Eesti elust – plaga tõus ja palgi hind. Inimesed küll räägivad jah, et a la "vanasti kui sylvester alustas oli palk kõrgem kui teistes ettevõtetes" Inimesed ei saa aru, et üldine tase on ka tõusnud sedavõrd palju, et igavesti ei saa üle teiste kõrgemat maksta, kõik on ühtlustunud. Palgihinnaga on sama.

Ma arvan, et maine halvemaks ei ole läinud ja me oleme ise üritanud seda hoida ja kardinaalseid muudatusi tootmistöötaja jaoks ei ole olnud.

Põhimõte on töötaja jaoks, meedia rikub imagot. Seda aitab motiivstionisüsteem leevendada, kui sa tegid täna head tööd, siis saad homme kohe kiita. Mõjub hästi lühiajaline intervall. Kuuajaline intervall on parim, see annab kohest tunda.

- **Milliseid ametikohti (või ka võtmeisikuid) pead meie ettevõttes sisemise imago kujundajateks?**

Kõige suuremalt mõjutab imagot keskastme juht, tal on vahetu kontakt inimestega. Sellest sõltub palju. Aga ei saa kahelda, et kui keegi tippjuht mõjutab oma 10 minutilise õige käitumisega isegi võib mõjutada rohkem kui keskastmejuht. Meie töötajatele mõjub professionaalsus. Näiteks kui

juhina lähen tootmisesse ja liinil on lauad risti läinud, siis ma lähen liini juurde ja aitan selle ära lahendada, siis see mõjub. Inimestel motivatsioon tõuseb ja ka arvamus tööandjast. Seega õige käitumine ja isiklik mõju.

- **Kuidas Sulle tundub, kas töötajad on rahul ettevõtte juhtimisega?
Kas nad tunnevad, et ettevõtet juhitakse sihipäraselt?**

Nii ja naa. Ühed tunnevad, teised mitte. Need, kes on infoga kursis, ütlevad, et ettevõtte on juhitamatu, sest ei saa ettevõtte tulemust ei saa kohapealt juhtida.

Järeldus saab mõjutada ja nemad on aka väga rahul. Motivatsioon on laes. Aga juba kompetentne keskastme juht saab aru, et juhtimine on väga nõrk. Mõjutavad korporatsioonist saadetakse tobedad a la, et Stora Ensos otsustati. Kes otsustas? Kes on selle taga. Siis tuleb ka öelda, kes konkreetselt otsustas ja kes vastutab. Näiteks see SAP (*kommentaar: majandustarkvara*) – kui ka kõik veskijuhid sellele vastu olid, siis lõpuks lihtsalt teatati, et otsustati. Kui kusagil otsustati, siis tuleks ka selgitada. Sellise info jagamise kohalt tuleks teha samm edasi. Kotiga visatakse otsus sisse ja öeldakse osta ära. Sisest ideede müüki ei toimu, see peaks tugevam olema. Kui see asi ei tööta ka ja kui inimene ei sus ka sellesse.

Meie inimesed on valmis otsustama ja vastutust võtma, aga otsuse tegemise õigust ei anta. Mõttetu on suunata energiat sellele mida sa muuta ei saa ja siis ei vaidlegi.

Probleeme on ka toetavate ehk tugifunktsioonidega. Tugifunktsioon peab organisatsiooni peab toetama ja mitte segama tööd. Raha ei saa eesmärk olla. Minu jaoks on selle ettevõtte ülesehitus ebaselge. Kulude kontrollimine on võimatu,. Olen kuulnud, et nurinat on niipalju, et sa oled nagu juht aga sa ei otsusta. 70% kuludest tulevad kusagilt mujalt. Töötaja arvab, et tallinna kontor genereerib lollusi, tegelikult tulevad asjad veel kaugemalt.

Ja viga on, et meil ollakse väga palju inimeses kinni, ühelt poolt on see hea, aga kui ei tule tööga toime, siis ei saa tööl hoida. Meie ettevõttes on tavaks hoida, see ei tõsta sisemist imago. Ka on korporatsiooni juhtimisloogika on täiesti vale.

- **Kas meie firma juhtimiskultuur mõjutab sisemist mainet positiivses või negatiivses suunas?**

Mõjutab negatiivses suunas. See kes otsustab see peab ka vastutama.

- **Milline on teie arvates teie organisatsiooni kommunikatsioon oma töötajatega ja milline ta võiks olla?**

Ma arvan, et täna jääb puudu sellest, et me räägime ainult üldiselt Timberist. Me teeme siin kohapeal head tulemust võrreldes kogu grupiga. Inimestele oleks seda austav kuulda, aga me ei räägi sellest. Minu jaoks oli see, et me peaksime võrdlema majandustulemusi divisjonide vahel. See motiveeriks ja tõstaks respekti ettevõtte vastu. Meie tulemused on väga head ja oleks hea majandustulemusi töötajatele esitada.

Saan ma aru, et töötaja ootab oluliste sõnumite hulgas grupisest võrdlust Alustatakse tuludest, aga meil jaotatakse kulud ära ja siis alles

- **Mis tervikuna mõjutab ettevõtte imago?**

Juhtimiskultuur, ettevõtte kõrge moderniseeritus, head kolleegid, hea palgatase ja motivatsioonisüsteem, eesmärgistatud töö ja võimalus luua mõõdetavat tulemust. See et tahad hommikul rõõmsa näoga tööle minna.

- **Millised on teie arvates need olulised sõnumid, mida Teie organisatsioon peaks oma olemasolevatele töötajatele ideaalis korrapäraselt ettevõtte kohta edastama?**

Et oleme jätkusuutlik, kõrgelt arenenud tootmiskeskonnaga. Majandustulemused. Juht peab ennast nähtavaks tegema.

- **Kas tööandja on teinud endast oleneva, et hoida töötajad kursis ettevõtte tegemistega?**

Alati saaks paremini. Aga põhimõtteliselt informeerimisega hästi ja ka kommunikatsioonivahendid on muutunud. Alati saaks midagi paremini, aga piisavalt hästi. Aga täna on tõesti raske aega, sest nad tunnevad, et kõik võetakse nende käest ära ja jagatakse kusagil laiali.

- **Mida peaks ettevõtte muutma, et vastata teie kujutlusele ideaalsest ettevõttest?**

Ma arvan, et me peaks saama kogu tarneahela üheks (Mets ja Timber) ja muutma motivatsiooni süsteemi, mis on valesti üles ehitatud. Täna on pälgateema kuumim teema ettevõttes. Kõik käib läbi selle võtme.

LISA nr 4

Stora Enso Timberis läbiviidud süvaintervjuude ära kirjad

Intervjuu nr 3

- naisterahvas
- staaz ettevõttes 2,5 aastat
- funktsioonijuht

- **Milline oleks teie arust ettevõtte ideaalimago (nii sisemine kui välimine)**

Sisemine: Sisemiselt peaks olema 2 asja, ettevõtte peaks olema töötajasõbralik ja motiveeriv, et töötaja tahaks panustada. Inimesed tahavad töötada ettevõttes ettevõttes, mis toodab väärtust ja tegutseb ausalt.

Välimine: ettevõtte võiks olla avatud ja asjalik, et see ettevõtet on vaja ning ta loob lisaväärtust. Oluline on ühiskondlik aspekt, et ei oleks tegemist kamba tühikargajatega, vaid loodaks lisaväärtust. Seega märksõnad võiksid olla avatud ja asjalik, see oleks põhiline.

- **Milline on Teie arvates Stora Enso Timberi maine töötajate silmis?**

Me oleme liiga kinnised. Sellist vastukaja olen saanud ka ajakirjanikelt. Nende nõudmisi on küll raske rahuldada, aga me oleme olnud kinnised ja see on olnud seotud nii eelmise Balti tootmisgrupi juhi kui ka Timberi Grupi Kommunikatsiooni SVP-ga seoses. Meid peetakse siiski suhtkoht suureks ja küllalt ülbeks. Sõbrad väiksematest metsandusettevõtetest on öelnud, et meid peetakse turul liiga kalliteks, suurteks ja ülbeteks. Muidugi tuleb juurde ka välismaise osaluse aspekt, mõjume kaugetena.

- **Aga kuidas inimesed ennast organisatsiooni siseselt tunnevad?**

Raske öelda. Kui ma ütlen, et inimesed tunnevad enaast kindlalt, on kahe teraga mõök. Ebakindlust küll ei ole, sest me pakume head töökeskkona, töövahendeid. Palk laekub alati õigeks ajaks, inimesed hindavad sellist asja kõrgelt. Küll aga praeguses olukorras võib tekitada ebakindlust, et kas me tõmbame oma äri koomale, see küll kindlasti loob veidi ebakindlust. Ma arvan, et inimesed arvavad, et me oleme hea tööandja. Selliseid tööandjaid ei ole palju Eestis, kes korraldavad sellisedi üritusi nagu meie teeme ja vaadates ka kõiki igapäevaseid piasasju.

Raha meil küll loetakse kõvasti, ei laristata ning vaadatakse hoolega mille peale kulutatakse, kuid on palju ettevõtteid neid, kus panustatakse tootmistöötajatesse vähem kui meil.

- **Millised on Sinu isiklikud tunded, kas kõik ongi nii ideaalne?**

Kindlasti ei ole, kunagi ei ole kõik ideaalne. Inimesed meie kontoris (loe Tallinna peakontoris) on ületöötanud ja neil puudub fookus. Liiga suur töökoormus. Aga ise ma tunnen ennast hästi

- **Sa mainisid eelpool, et väljaspoolt nähakse meid suure ja ülbenä. Mis Sa arvad, kas väline maine mõjutab ka töötajate suhtumist ettevõttesse?**

Mingil määral ikka, aga niisugune see maine ka ei ole, et oleks määrav. Potentsiaalsed uued töötajad teavad pigem vähem kui rohkem.

- **Millised tegurid ettevõtte töökeskkonnas kallutavad mainet positiivse/negatiivse poole?**

Timberist rääkides kui puudub juht, mis meil administratiivselt ju puudub, siis nii ongi. Sellisest olukorrast tuleneb palju negatiivsust. Ja võib-olla peakontoris ei ole ka ühtsustunnet kuna erinevad funktsioonid on siia kokku toodud, siis ei ole eriti palju kokkupuutepunkte ja raske on rääkida ühtsusest.

Muuta võiks seda, et avatult rääkida asjadest, see on miinimum mida me teha saame. Näiteks seesama infokoosolek mis nüüd novembris tuleb. Need asjad peaksid regulaarselt käima. Tööle tuleks panna kohalik intranet, mille abil edastada infot.

Probleem on veel selles, et need, kes on kaua töötanud, puudub motivatsioon. Ma ei tea, kas see on tõsi, aga mulle tundub, et mida kauem inimesed ettevõttes töötavad, seda negatiivsemaks nad muutuvad. Ja meil on ju suhteliselt stabiilne seltskond. Need inimesed aga omakorda mõjutavad teiste arvamust. Päris tihti aitaks ka inimeste vahetumine-

• **Kuidas teile tundub, kas töötajad on rahul ettevõtte juhtimisega?**

Mulle tundub vahest, et ta ei ole ei positiivne ei negatiivne vaid kohati ükskõikne. See mõjutab ka sisemist imagot.

• **Kas olemasolev personalipoliitika mõjutab ettevõtte imagot? Mis on puudu, mis on hästi?**

Ma arvan, et väga suures osas mõjutab alates palgapoliitikast kui inimene ettevõttega ühineb. Kui reeglid on arusaadavad ja sõbralikud, siis need mõjutavad väga palju sisemist imagot. Üldjoontes on meil sellega väga okei, aga ühtlustamine tuleb nüüd läbi viia.

• **Kas personalipoliitikat nähakse positiivse või negatiivseks?**

Ma arvan, et see platfomide (2 ettevõtte peale ühise personaliteenistuse loomine) värk on negatiivselt mõjutanud. Üldjoontes ei kardata, aga pigem on see juhtkonna tasandil ja ei tea kelle poole pöörduda. See on kõik loomulik, ja kaob ajapikku ära.

• **Milline on teie arvates teie organisatsiooni kommunikatsioon oma töötajatega ja milline ta võiks olla?**

Ma arvan, et saeveskites on selles mõttes enam vähem okei, et inimesed saavad kätte oma tööks vajaliku info ja neil on oma koosolekud ja intranetid ja stendid – need toimivad kenasti. Aga peakontoris nagu ei toimi.

Mida me oleks võinud algusest paremini teha on see stora enso pealetulek Lätis ja Leedus. Nad Lätis ja Leedus siiani ei adu, millise ettevõttega on tegu. Profile on aastaid käinud koju ja kui see on aastaid koju käinud ja siis ka ei tea, mida teha. Praegu on vaja juurutada sellist maakesksust.

• **Millised on teie arvates need olulised sõnumid, mida Teie organisatsioon peaks oma olemasolevatele töötajatele ideaalis korrapäraselt ettevõtte kohta edastama?**

Ettevõtte peaks andma allapoole infot oma jätkusuutlikkuse kohta, sest et inimene tahab kindlustunnet ja kindlasti teavet ettevõtte majandustulemuste kohta – kas läheb hästi ja kui ei lähe hästi, siis tulevikuperspektiivi edastamine.

• **Kas tööandja on teinud endast oleneva, et hoida töötajad kursis ettevõtte tegemistega?**

Praegu teeme me minimaalselt, et praegu saaks ainult ainult paremaks minna.

• **Mida peaks ettevõtte muutma, et vastata teie kujutlusele ideaalsest ettevõttest?**

- võiks olla igapäevaselt minuga suhtlev ettevõtte, kasvõi et intranetis on uus nali või uus uudis. Inimene kulutab enamuse ajast oma tööandjale, tööandja võiks sellele mõelda. Toimiv intranet oleks minimaalne.

- Meeskonnavaimu kasvatamine peaks kohe muutuma.

LISA nr 4

Stora Enso Timberis läbiviidud süvaintervjuude ära kirjad

Intervjuu nr 5

- Meesterahvas
- Staaz ettevõttes 4 aastat
- Äriüksuse juht

- **Mis tervikuna mõjutab ettevõtte sisemist imagot?**

Töötingimused, inimesed, juhtimine, visaalne idetiteet ja nii edasi.

- **Milline on Teie arvates Stora Enso Timberi ja sinu ettevõtte maine töötajate silmis? Milline peaks maine olema, et oleks motiveeriv töötada?**

Meie poole pealt nähakse positiivselt – väike mõnus töökas kollektiiv. Töökeskkond osadel töötajatele küll ei vasta praegu rahvusvahelise ettevõtte tasemele. Praegu suudad veel demagoogiaga motiveerida, aga et see ei vasta ning pikas perspektiivis ei suuda. Seega meie üksuses käib see sisemine maine ühest äärest teise äärde. Peaks olema tagatud võrdõiguslikkus, elementaarsed töötingimused. Aga üldkuvand on positiivne. Inimeste arvamus ettevõttest on positiivne.

SET-i poole pealt rääkides, saeveskid on kuningriigid kuningriigis. Kuigi nüüd, pärast endiste juhtide vahetumist on selline omaette hoidmine järjest vähenenud kui rääkida saeveskites SET-i sees. Juhid saavad aru, et nad on üks meeskond ja üks tootmisgrupp.

Praegu on pigem see probleem, et jäädakse liigseks halliks massiks, a la, et mis ma ikka pingutan, nagunii minust ei sõltu. Omanikutunnetust jääb kohati väheks. Seda just rohkem keskastme juhtide poole pealt. Saeveski juht püüab ikka endistviisi. Keskastemjuhtidest on nüüd saanud enamuses veskites saeveskijuhid. Ajaloolist mälu ei ole enam nii palju kaasas, et minust sõltub tulemus. Enne, sylvesteri aegadel oli saeveskikunnidel omanikutunnetus sees, siis sellest enam lugu ei peeta, et viimast ei võeta.

- **Kuidas sa tallinna keskkontori osas tunned, millised on pildid ettevõttest?**

Kui sa saeveskite poole pealt vaatad tallinna kontorit siis jääb tunne, et parimad tegijad korjatakse ära Tallinna ja siin nad kaotavad oma kokkupuutepunkti tegelikkusega.

See näib ka väljapoole nii, täna näiteks üks klient käis siin ja nägi üht endist saeveski kontori töötajat. Küsis, et kas teil ongi nüüd selline komme on, et kõik tuuakse Tallinna peakontorisse. Peakontor on veskite jaoks koht kust headoffice tulevad ainult kulud. Muud tulu nad ei oska näha.

- **Tallinna kontor on eraldi tootmisest. Kuidas Sulle tundub, kas Tallinna kontori töötajad fännavad meie ettevõtet?**

Ma arvan küll, aga see ei paista tootmistele nii hästi välja., nemad vaatavad et nad ei tee midagi. Tegelikult on positiivne sisekliima. Peakontor koosneb ju omakorda üksustest, kõik funktsioonid on erinevad, et selliseks meeskonnaks nagu on tootmises, ei saagi seda kuidagi liita. Liiga erinevad eesmärgid.

8. Milline oleks teie arust ettevõtte ideaalimago (nii sisemine kui välimine)

- **Kas ettevõtte visioon, missioon ja väärtused toimivad ka reaalses elus, kas inimesed tunnevad ja kas me käitume nii?**

Põhimõtteliselt küll, aga mida me peaks tegema on see, et kui 2004 aasta lõpp sai välja töötatud meie oma visioon-missioon, siis aeg-ajalt peaks üle käima. 2006 oleks paras aeg. Minu küsimus on, et kuidas uued töötajad saavad selle sisemise visiooniga tuttavaks? Kas nad ikka mõistavad seda. Mina näiteks enne oma ettevõttes kellegagi töölepingut alla ei kirjuta kui need on tuttavad. Aga kas seda kõik teevad? Nii tekibki meeskonnavaim. Aga üldjuhul tunned, et toimivad.

• **Milline on Sinu ideaalimago meie ettevõttest?**

Välise imagoga on nii, et klientidel on selge kuvand olemas meie ettevõttest sinnamaale kuni ta tuleb ettevõtet külastama. Siis peakonroris olles on see vau, aga kui ta läheme terminali, siis on šokk, et kas see on gi see rahvusvaheline ettevõte, et kus te seda käivet teete? Kui saaks välise pildi korda oleks ka sammuke edasi

Timberis on väline pilt on ok, saeveskid on uhked, tootmine võimas. Autod hakkavad ringi vurama stora logod peal.

Eks ta peaksiki olema selline, et meie ei võta looduselt, ei laasta looduressurssi vaid me hoopis väärtustame seda ressurssi ja hoolime nendest inimestest, kes seda tööd teevad. Teatud gruppidele paistab see teistpidi, et kuna mei oleme turuliider siis kindlasti me raiume ja toome kõige rohkem kahju, Reiljan on maininud, et me ei lase oma ressurssi välja vedada. Sellistest ütlustest ei ole küll kasu ei ettevõtetele ega meie majandusele tervikuna.

Näiteks meie woodpaxi toode kannab selget sõnumit - elus on puitu ja puit on elus. Läbi selle puidu väärtustamise aitame me inimstel oma elukeskkonda parandada. Kui inimesed suudaksid kokku viia, et firma suudab seda. Kui me tahame oma ellu puitu siis me peame olema valmis aru saama kust see tuleb. See oleks selline kuvand kui inimesed saaksid aru, et meie aitame tal seda keskkonda luua.

Ideaalimago sisemiselt – mis on läbi aegade olnud nõrk koht, inimese tunnustamine. Inimesed teevad palju tööd, pingutavad ja nad teevad sellepärast, et talle meeldib see töö. Kui nad leiaksid selle eest veel tunnustust selle eest et nad panustavad rohkem. Soe käepigistus. Töötajasõbralikust. Ühtepidi oleme kõik teinud, hüved ja muu. Inimlikkus ja empaatia, muidu läheme liiga protseduuriliseks. Me loome lisaväärtust, see on tähtis imago seisukohalt Raha ei ole see, mis paneb pingutama. Kui raha paneb pingutama, siis on see vale töö.

• **Kuidas teile tundub, kas töötajad on rahul ettevõtte juhtimisega?**

Ausalt täna öeldes set-i kohta võib öelda, et inimesed ei ole rahul. Kui Suur Juht peab mitme koha peal rabama, tal füüsiliselt ei jätku aega tegeleda inimestega. Tal ei jätku aega isegi administratiivsete protseduuride jaoks. See on saeveskeid häirinud.

Juhtkond ei tunne, asi ei lähe päris isevooluted. Kuigi sa pead ise kõvasti vaeva nägema, et saada oma asjad otsustamisprotsessi. Täna tuleb liigselt aega kulutada mõttetule bürokraatile.

• **Aga kuidas sa tunned oma ettevõtte juhtimise kohapealt, kas see toetab sisemist positiivset imagot?**

Meil on natuke lihtsam, me olem väike seltskond ja osad asjad saame ikka ise otsustada, aga üks siingi on raskusi meie ülemere juhiga. Hõivatud inimesed ja kaugus. Ise hindaks oma ettevõtet hindega "3" kontakt on olemas.

• **Kas meie firma juhtimiskultuur mõjutab sisemist mainet positiivses või negatiivses suunas?**

Ütleme, et juhtimiskultuur pigem mõjutab sisemist imagot karmilt negatiivses suunas, teatud protsessid lähevad väga aegalseks ja segaseks, et tippjuhid ei tea enam, kes asjade otsustamisega peaks tegelema.

Näiteks läti investeerimiskaardiga, ei teagi, kes peaks seda üle vaatama ja kinnitama . Ühtpidi on nagu ettevõtte nõukogu otsus on olemas, aga siis selgus, et kusagilt tuleb veel üks allkiri hankida. / -
-----/

• **Millised on teie arvates need olulised sõnumid, mida Teie organisatsioon peaks oma olemasolevatele töötajatele ideaalis korrapäraselt ettevõtte kohta edastama?**

Info avaldamine kuulub iga üksuse vastutsse. Ütleme seesama, et 1 x aastas töötajatega kokku saada, et selgitada ära eesmärgid. Ühtepidi räägitakse, et oleme teinud kehva tulemuse. Inimesed kobavad pimeduses, eesmärk oli selline ja seline ja lihtinimese ei pruugi seda teada. Ning ta kuulub seda läbi äripäeva, et veskid müüakse ära – tule taevas appi. Peaksime andma ülevaate tulemustest ja eesmärkidest. Kõik on ju protsessi osalised. Saeveski juhataja on osaline tulemuses, kõikide pingutuste vili, aga inimesed tihti ei teadvusta seda. Arenguplaanidest näiteks, imavere muutused, investering on tehtud suur raha . seda kõike tehakse selleks et inimestel oleks parem tulemus. Millegipärast, me headest asjdest ei räägi. A la tegeltakse kasumi väljakantimisega.

• **Kas tööandja on teinud endast oleneva, et hoida töötajad kursis ettevõtte tegemistega?**

Ei kindlasti mitte.

• **Mida peaks ettevõtte muutma, et vastata teie kujutlusele ideaalsest ettevõttest?**

- arengute tutvustamine ja teadvustamine. Puumerkkis pean ma seda üheks olulisemaks motivaatoriks ja sisemise tootluse kasvatajaid.

- Meeskonna ühtsuse tõstmine meie põhiväärtuste ülelugemisega, et tekiks kambavaim.

- Tasuks selle peal mõelda, et kujundada enam ühtekuuluvustunnet.

A la inimesed kõnnivadki tänaval SE müts peas. Mingisugune asi peaks olema, mis ühendaks.

Visuaalne identiteet võiks senisest enam olla olemas. Näiteks kui ma panen hommikul uue pluusi selga, siis panen uuele särgile SE märgi. See on see, mis hommikul sind häälestab, et ma olen üks osa sellest loovast meeskonnast. Mina tunnen ühtekuuluvustunnet väga hästi. Vahel näen, minnalaskmismeelu ja meel läheb mõrudaks.

Võrdleme pankade visuaalset identiteeti. Hansapank, - see toimib hästi. Seda poolt peaks suurendama. Valede asjade peal on rõhk – rõhk on protseduuride täiustamisele, kuid enter klahvi vajutamiseks on ka vaja sära silma ja seda luuakse läbi motivatsiooni ja sisemise maine.

LISA nr 4

Stora Enso Timberis läbiviidud süvaintervjuude ära kirjad

Intervjuu nr 5

- Meesterahvas
- Staaž ettevõttes 2,5 aastat
- funkstisoonijuht

• Mis kujundab tööandja mainet?

Positiivsuse suuna kindlasti positiivsed sündmused ja teod, mis kajastuvad nii sise- kui ka avalikes uudistes, pressiteadetes. Kui positiivseid uudiseid on ülekaalus, sellest kujunebki hea maine. Ja kõik need tegevused taga, sisemiselt kuidas firma inimestega toimib; kuidas turu peale tegutseb. See on käitumuslik pool ja teine pool on töötulemused. Töötulemused loovad mainet, sest kõik tahavad samastuda heade ja edukatega.

• Milline on Teie arvates Stora Enso Timberi maine töötajate silmis? milline peaks maine olema, et oleks motiveeriv töötada?

Mul on paari inimesega sellel teemal hiljuti olnud juttu. Tundub, et praegu on sisemine maine ebalev ja teatud negatiivse varjundiga. Konkreetselt tuleneb sellest, et miks meil kõik võtmeisikud ära lähevad, ei tea, kas meid pannakse kinni ja müüakse maha? Negatiivne toon on tulnud sisse just võtmeisikute liikumistega.

Üldine foon on hea, aga sellised uudised on kõneks tulnud nagu mõni aeg tagasi oli juttu, et kõik saeveskid müüakse maha. Viimase poolaastaga on positiivne maine nõrgenenud.

Sa nimetasid mitmel korral positiivset imagot. Mis Sinu arvates mõjutab positiivset imagot? Ma usun, et mida inimeese jaoks ettevõtte poolt tehakse ja just pidevalt tehakse ning tehakse võrreldaval tasemel. Kindlasti on selleks konkurentsivõimelised töötasud ja muud motivaatorid.

Kindlasti ka need inimesed, keslega sa koos seda teed. Kui rääkida saveski it inimsetega, siis nad tunnevad, et neil on hästi mõnus oma meeskond ja kollektiiv saeveski üksuses. See motiveerib ja ka kujundab arvamust.

• Aga kuidas mõjub avalikkuse info?

Avalikkuse imago mõjutab sisemist imagot ja vastupidi. Kõigile meeldib lugeda äripäevast head. Negatiivne a la puitu pole teeb ära vastupidise töö. Töötajad tahavad näha stabiilset keskkonda. Tal on raske positiivsesse sisemisse pilti uskuda kui ajaleht kirjutab vastupidist. See mõjutab kõvasti, kuigi alati need puiduartiklid ei puuduta meid, aga ikkagi.

9. Milline oleks sinu arust ettevõtte ideaalimago (nii sisemine kui välimine). Millised tegurid peaksid olema

- kõik eelnevad peaksidki olema ja lisaks see kõige määravam on, et hästi oleksime sisemiselt sõbralik, innovatiivne, innustunud kollektiiv. Need inimesed.... see muudaks imago paremaks et inimesed näeksid, et nende ümber on innustunud seltskond.

• Kas meil on sellega praegu probleeme?

Mitte väga, aga meil on kindlasti võimalus areneda selle poole

- **Ku s sa näed kõige suuremaid lahkenvusi?**

Ma ütlesin, et olen saanud tagasisidet saeveskist, et seal on väga mõnus. Ilmselt see demotiveeriv töökeskkonna teema siis siit tallinnast ja mujalt timberi osadest.

- **Kuidas meekonnatöötunne toetab sisemist imagot?**

Sisemine konkurents on ühelt poolt hea ja teiselt poolt ei ole hea. Ebakindlus mõjutab, viimase aja avalikkuse uudised jne.

- **Millised tegurid ettevõtte töökeskkonnas kallutavad mainet positiivse/negatiivse poole?**

Väga palju ikkagi inimesed ja seltskond.

- **Kas väline maine mõjutab ka töötajate suhtumist meisse kui puidutöötlemisettevõttesse?**

See on neutraalne ja it inimesed ei teagi sellest midagi ja neil puudub arvamus. Nad on meeldivalt avastanud, et see on puiduettevõtte. Need IT inimesed ei loe huviga meist, nad jäta need aatrikid lugemata. Kui ma ise tulin tööle arvasin ma ka, et a la mis ettevõtte see selline on

- **Milliseid ametikohti (või ka võtmeisikuid) pead meie ettevõttes sisemise imago kujundajateks?**

Ma arvan, et imago seisukohalt juhtimises kindlasti olulised on kaks aspekti: eeskuju ja eesmärgid seavad formaalsed juhid, aga tegelikult suunavad seda arvamusiidrid – kolleegid ja mitte nende üle mõju omavad juhid. Aga kindlasti ka keskastmejuht. Ja kui nemad korraldavad inimestele vastavalt tippjuhtide poolt antud suuna, naeratus näol ja innustunud – siis seda nagu usutakse. Ikka need, kes on lähemal inimestele ja kellel ei ole formaalset võimu.

- **Kuidas teile tundub, kas töötajad on rahul ettevõtte juhtimisega?**

Ma arvan, et pigem rahul, see sõltub ka väga inimesest või töötajast. Keskmine on rahul ja palju on ka äärmusi.

- **Kuidas juhtimise abil mainet luuakse?**

Isiklikud arusaamatused ja valesõistmised, liiga palju ja kiired muutused ja nigel kommunikeerimine. Need tavalised asjad.

- **Sa viitasid muudatustele. Kas pidevad muudatused loovad stressi?**

Muudatused on alati stressiallikas. Kui muudatus on olemuselt positiivne, me peame midagi muutma ja see on hea, aga kui muudatus on negatiivne kasvõi kaudselt siis see mõjutab mainet negatiivses suunas. Inimesed ei taha vastu võtta nii suurtes kogustes muudatusi nagu meil ja see tekitab ebakindlust, mis omakorda kujundab meist kui tööandjast mainet.

- **Milline on teie arvates teie organisatsiooni kommunikatsioon oma töötajatega ja milline ta võiks olla?**

See on oluliselt paranenud võrreldes 2,5 aasta tagusega kui tööle asusin. See mida mina teen ja tunnen. Ma arvan, et kommunikatsioon on piisav, kuigi kohati võiks olla rohkem mitteformaalset inimestega rääkimist. E-mailindusel on liialt suur osa.

Ma ise usun, et väga palju üleküllastuda ei tasu. Me oleme olnud päris avatud, kontori infopäevad ja uudised. Kommunikatsioon on ok. Kõigile on huvitav erinev osa infost ja see on kättesaadav.

- **Kui me juba homme saaksime midagi muuta, et vastata teie kujutlusele ideaalsest ettevõttest?**
 - Kui ma teaks, oleksin ma oeks sulle seda juba ammu öelnud,
 - Aga kindalsti, et peab olema pidev posttiivsete ja kaalutletud uudiste edastamine.

LISA nr 4

Stora Enso Timberis läbiviidud süvaintervjuude ära kirjad

Intervjuu nr 6

- Meesterahvas
- Staaž ettevõttes 5 aastat
- Tootmisüksuse juht

- **Mis tervikuna mõjutab ettevõtte sisemist imagot?**

Ainuke teema millest räägitakse praegu tööliste seas on palk.

Palga osas me positiivse imagoga ei löö. Samas aga inimesed tahaksid saada raha ilma, et nad teeksid rohkem tööd. Palka juurde, töö läheb kehevamaks, umbes, et teen minimaalselt kui võimalik, sest pakkumisi sajab ustest ja akendest.

- **Kas suhtumine on läind kehevaks võrreldes mõne aasta tagusega?**

Vahet ei ole kuidas ma tööd teen palja saan nagunii juurde, selline on mentaliteet Eestis praegu.

Vastik olukord, eelmine olukord parem, sul oli variant, et valida ja tulemust nõuda. Nüüd oled olukorras, kus pead igapäev tööle võtma, sest liini taga ei saa koht tühjaks jääda. Inimesed vahetuvad ja tuumik hakkab lagunema. Väikses määrab sisemine tuumik. Nii ja naa olukord, osad on rahul osad ei ole.

Ehituses läheb külmaks, inimesed tulevad tagasi. Paar töötajat oleme tänus sellele juurde saanud, praegu väga lahkujaid ei ole, vastu talve ei minda ka. Soomes on veel külmem kui meil.

- **Sa nimetasid juhte kui olulisi maine määrajaid. Milliseid ametikohti (või ka võtmeisikuid) pead meie ettevõttes sisemise imago kujundajateks?**

Otsesed juhid.

- **Milline on Teie arvates Stora Enso Timberi maine töötajate silmis? Milline peaks maine olema, et oleks motiveeriv töötada?**

Ma ei tea, see maine pigem inimese jaoks paremaks on läinud, teeme töötaja jaoks asju, mille peale Sylveseteris ei mõeldud. Võrreldes Sylvesteri ajaga on nüüd kõik töötajad hoolitsetud, auhinnad ja laste eest hoolitsemised. Lihtsale töölisele on sisemine maine paremaks läinud. Töölise seisukohast on paremaks läinud, vähemalt Viljandis. Naised on enamuses positiivsemalt meelestatud.

- **Kuidas on lood sisemise mainega juhtkonna tasemel?**

Igasugust muud jama on palju juhi jaoks. Kui sa minu arvamust tahad teada, etevõtet ei juhi enam ärijuhivad tugiteenused ja ametnikud. Inimesed ei tea kes on nende juhid. Mul on siin näiteks 3 juhti. Istuvad ühes kohas ja alluvad teises kohas olevale juhile.

Ametnikud on kõik nii tähtsad, nad suhtuvad üleolevalt. Tule siis räägi ja arutame läbi kui midagi on. Aga saadetakse töötajatele kiri. Ametnikud killivad töötajaid.

Seinatahvlile pandi ühe tugiteenuse töötaja poolt kiri "ma otsustasin natukene puhata.". Töötajad joonisid selle punasega alla. Selline üks näide. Aga neid asju on palju. Mõnes mõttes on paratamatu, bürokraatia. Ei ole võimalik, et ka meie direktor kõiki kamandab. Natuke häirib, et oleme nagu

ametnike firma. Tööliste silmis on maine ok, palk on arvel, motivaatorid paigas. Rahutuid keskastme tegelasi on liiga palju.

• **Kas kontorite töötajad fännavad meie ettevõtet?**

Ma arvan küll et üldiselt teevad inimesed on tööd innustunult, kui tuleb kusagilt mingit tugiteenusest mingi jama peale siis läheb olukord kontrolli alt välja. Näiteks teed oma tulemust, pingutad, vaatad – tuleb hea kuu. Töötajad saavad oma eesmärgid ära täidetud, tuleb preemia. Ja siis tuleb korporatsiooniarve, see on asi, mis mõjub veskite moraalile. Eriti kui sinu majandustulemused sõltuvad sellest, mida üks teine organisatsiooni varub.

Noored keskastme poisid on üsna fanaatilised, ikka viitsivad ja rabelevad. Üldise jura ajamine neile on ohtlik, et võivad moraali alla. Mida vähem nad sellest korporatsioonijamast teavad, seda parem. Need vennad, kes on tootmises, teevad asja paremaks. Aga need paltformi inimesed, on tootmisest kaugele jäänud on tootmisest kaugele jäänud.

• **Kas ettevõtte visioon, missioon ja väärtused toimivad ka reaalses elus, kas ? Kas inimesed tunnevad . Kas me käitume nii?**

Kes seda teadvustab, enamus töötajaid ei mõtle selle peale. Mul on kogu aeg ees see, see on ilus asi, aga enamus inimesi vaatab ikka oma isklikku pangaarvet.

Kas on võimalik nii suures organisatsioonis sellise asjaga liita, See on tore eesmärk, ja selleks peavad küõik andma 100%. Mis mina saan teha. Mis minust sõltub, siis ta lööb käega. Siht kaob ära.

• **Mis siht ära kaob?**

Kui sa igapäevatööd teed, siis sa ei mõtle sellele. Ammugi siis tavatöötaja. Äрге kartke kõrgeid eesmäärke vaid lühikesi tähtaegu. Paljud inimesed käivad ikka tööl ainult raha pärast. Mina nendesse visioonivärkidesse ei usu, vastuolusid on palju. Palgimured on moraali alla viinud aastaid. Sa tahad teha tööd aga sa ei sa teha tööd, sest kellestki teisest sõltub kas saad või ei saa.

Tugiteenuste inimesed – nendest see elu ei sõltu, nad tiksutavad oma aega edasi. Kui meil lähevad tootmismahud alla, siis peaks ka neid koomale võtma.

• **Milline on Sinu ideaalimago meie ettevõttest? Millistele kriteeriumitele ta peaks vastama? Mis võiks olla teisiti?**

Et saaks tööd teha rahulikult ja ei peaks mingi jamaga tegelema.

• **Kas juhtimine toetab positiivset või negatiivset imagot?**

Juhtkonna tasandil mõjutab, ma ei tea. Siin on see sama asi, ma ei tunnen, et minust sõltuks grupi tasmel midagi. Oma üksuse tasemel sõltub, timberi ja eesti tasndil ei sõltu küll midagi minust.

• **Mida saaks teha, et muuta sisemist mainet sinu ootustele vastavamaks?**

- mitte midagi ei saa teha.

- Mulle meeldiks ka väike firma, juhtkond kes arutaks asja läbi. Kui on vaja rasket otsust teha, siis see tehakse ja ka viiakse ellu. Mina ei saa aru kes seda ettevõtet juhib. Juhtkond tuleb kokku ja arutab asja, tegelikult ei ole plaju asju, mida me saame muuta

Stora Enso Timberis läbiviidud süvaintervjuude ära kirjad

Intervjuu nr 7

- meesterahvas
- staaz ettevõttes 3 aastat
- funktsioonijuht

- **Mis tervikuna mõjutab ettevõtte sisemist imagot?**

Hulga tegureid mõjutavad, väga oluline on, mis väline keskkond meist arvab. Inimetesel on karjainstinkt, siis kui väljastpoolt arvatakse hästi, lastakse sellest ennast mõjutada. Imagot mõjutab juht väga palju, otsene juht ja paar kihti juhte kuni veskijuhini välja. Teisalt mõjutab väljast surve, üldine arvamus – mõjutab tavatöötajate arvamust.

- **Sa nimetasid juhte kui olulisi maine määrajaid. Milliseid ametikohti või ka võtmeisikuid pead meie ettevõttes sisemise imago kujundajateks?**

Keskastmejuht ja saeveskijuht, nemad need ongi.

- **Milline on Sinu arvates Stora Enso Timberi maine töötajate silmis? Milline peaks maine olema, et oleks motiveeriv töötada?**

Üldiselt on tunne, et maine on päris hea. Ta on kehvemaks on läinud, sest kogu majanduse arengu taustal ei ole me enam teistest ettevõtetest oma keskkonnaga üle. See on veidi kehvemaks läinud, sest teised on kõrval on paremaks ja inimestele tundub, et meie oleme samale tasemel jäänud.

Tegelikult see nii ei ole, sest oleme palju investeerinud ja nii edasi. Mina olen liitunud küll ettevõttega alles Timberi ajal ja ajalooliselt ettevõttega nii tuttav ei ole.

Aga roheline mõttelaad on väga populaarne, ja see mõjutab ka meie tegevust negatiivselt.

Idee järgi on sisemine imago samaks jäänud, SE imago on positiivne. Faktorid, mis mõjutavad nagu palgaläbirääkimised. SE on selles osas on selles osas rohkem reglementeeritud kui väikesed ettevõttes ja see mõjutab. Maine on samaks jäänud. Võib-olla me ise oleme rohkem tööd teinud ja taustsüsteem on paremaks läinud. Mõledakse kui hoolivst tööandjast.

- **Sa mainisid mitmel korral oma eelnevas jutus, et juht on see, kes mõjutab väga paljuski sisemist imagot. Kas nemad on selles osas võtmeisikud?**

Jah, sest nemad on olulised, sest oluline on kuidas mingit infot presenteerida. Kui väga korralikult seletab seda asja lahti, saavad inimesed aru. Kuid kui lihtsalt läbitöötamata info edasi anda, siis inimene ei pruugi sellest aru saada, või hakkab ise talle ebasobivat infot interpreteerima.

Aga iseenesest töötajad suhtuvad SET-i kui stabiilsesse ja usaldusväärseesse ettevõttesse, kuid töötaja jaoks on sisemine imago seotud paljuski reaalsete ja materiaalsete väärtustega. See on see mille kaudu ta ettevõtet tajub. Jah, et väga palju mängivad rolli materiaalsed väärtused. Mis puudutab töökeskkonda siis me oleme väga heas kirjas. Ma olen numbrinimene ja kui 10 palli skaalal hinnata imagot siis 8.

- **Puidunduses räägitakse palju selle vajadusest erilise pühendumise järele. Kuidas Sulle tundub, kas meie kontorite töötajad fännavad meie ettevõtet?**

Saeveskite kontorirahva seas kurtmist kuuleb, aga idee poolest nagu ettevõtet kui

Timbrit iseenesest maha ei tehta, pigem nagu ollakse nõrдинud kehva koostöö üle varumisorganisatsiooniga. Kui ma mõtlen erinevate valgeraede hinnagutele ettevõttest, siis jääksin hinde "8" peale.

- **Kas ettevõtte visioon, missioon ja väärtused toimivad ka realses elus, kas kas me ka käitume nii?**

Igal ettevõttel on vaja seda ideoloogiat. Osalt võetakse iseeneset mõistetavalt., neil ei keskenduta võetakse loomulikult, et see on olemas. See on ühisosa, mis on kõigil sama ja see ühisosa veskite kaupa on suur. Minu vastus on , et need ka toimivad tegelikult. Puidundus on see on see valdkond mis inimesi ühendab, need tõekspidamised on inimestele juba automaatselt kaasa tulnud.. See peegeldab imagot.

- **Milline on Sinu ideaalimago meie ettevõttest?**

Meid kummitab see, et me oleme suur ja kohmakas, me oleme natuke liialt bürokraatia ja ülekulude käes vaevlev ettevõtte. Tuleb arve kusagilt ja inimesi see kummitab. Suur juhtimise bürokraatimasin. Ideaalset ettevõtet võiks olla läbipaistvam. Inimese unistavad sellest et maksavad täpselt selle eest mida saavad. Suurusest tulenevalt kerged miinusmärgid. Muudab ettevõtluskeskkonna keerukamaks kui tööstuses soovitatav oleks.

Aga veelkord, tööeskkond ja tingimused on väga paigas ja oleme teinud endast parima. Tase on väga hea.

Mis veel imagot mõjutav faktor, et inimesed tunnevad, et nad ei ole ära kuulatud. Juhtimine on kaugel ja sageli ei saa vajalikku tuge info ja tagasiside näol.

Inimene peaks tundma, et ta saab juhi poole pöörduda ja asjadele lahendusi leida.

- **Kas juhtimine toetab positiivset või negatiivset imagot?**

10 palli süsteemis 7 -8, läheb nagu paremaks. Suhtlemine läheb aina paremaks, asi saab selgemaks. Tippjuhtimist vaadates läheb aina paremaks arvestades kui suures firmas me nagu oleme.

- **Sa nimetasid ettevõtte suurust kui juhtimistegurit. On seda Sinu igapäevases töös tunda, et oleme suures firmas?**

Mulle on küll tunda, aina kaugemale ettevõtte sisemusse oma tööde ja tegemistega tuleb minna. See võtab hullult aega ja teinekord on raske hinnata kasutegurit.

Veski tasemel, seal tasemel väga ikka väga selle tootmisüksusega seotud. Ja suur emafirma jääb nagu kaugemale.

Siis küsitaksegi, et Tallinna kontoris millega seal ülevalpool küll tegeletakse? Aga ei maksa leppida organisatoorse ebaefektiivsusega, kuid ei maksa seda kogu aeg ka nuriseda. Tuleb aega ratsionaalselt kasutada. Ega see virisemine ka kuhugi ei vii.

- **Sa mainisid virisemist. Kas siis ikka on nurinat?**

No ikka just põhiliselt bürokraatia ja kooskõlastamiste suhtes.

- **Kuidas teile tundub, kas töötajad on rahul ettevõtte juhtimisega?**

Kui töötajad tunnetaksid, et on keegi kes lahendab ja võtab vastutuse keerulistes ja kriitilistes olukordades, see aitaks. Praegu on juhtimine hägus ja kaugel.

- **Kas väline maine mõjutab ka töötajate suhtumist ettevõttesse?**

Mõjutatud. Eestis on ühelt poolt on hea, et oled sõpruses teiste puidutöletajatega Riigi suhtumine ja roheline mõtlemine, igasugust infot jookseb läbi ja see võib olla töötajaid mõjutab

Kui rääkida koostööpartnerite arvamusest. Siis nende suhtumine meisse on hea, kui aksetpeeritavase ja heasse partnerisse. Mõno ütleb ka, et olete suur ja ülbe aga neid

• **Suhtled paljude puidu- ja metsandusettevõtetega ja mainisid üleolevat suhtumist. Milles see ülbus väljendub sinu arvates?**

Näiteks Puumerkki materjali hinnatõus, seadmeid ostes me ikkagi ütleme nii öelda oma hind - see on jõupositatsioonilt lähenemine, aga see on *just a business*. Me oleme lihtsalt turuliidrid ja eks see vahel kujundab ka ilma mingi konkreetse põhjusega sellise arvamuse meist, aga selliseid arvajaid on vähe.

• **Millised on teie arvates need olulised sõnumid, mida Teie organisatsioon peaks oma olemasolevatele töötajatele ideaalis korrapäraselt ettevõtte kohta edastama?**

Majandustulemused, operatiivne info. Kas kõik seda majandusinfot niiväga tahavadki, vahel ka ütlevad vaid, et tahavad. Kui paljud seda kasutavad on iseasi.

• **Aga kuidas Sulle tundub, kas tööandja on teinud endast oleneva, et hoida töötajad kursis ettevõtte tegemistega?**

Mina tean töötajatasandilt Imavere info liikumist. Siin töötaja saab info kätte küll. Võimalus peab olema ja on alati olemas olnud. Infokandjana peaksid olema ikka rohkem otsesed juhid, mitte üldisel tasemel. Otsene juht peab seda vajadust mõõtma ja selle ka arusaadavaks muutma. Juhtide tasandil liigub info niikui, infot on palju et sa ei jõua lihtsalt kõike läbi töötada. Infot on kordades rohkem kui seda on võimalik kasutada.

• **Oled väga positiivse ellusuhtumisega inimene. Aga kui sa saaksid midagi muuta meie ettevõttes juba homme eesmärgiga muuta imago lähedasemaks ideaalimole, siis mida sa kõigepealt tegema asuksid?**

Me ei suuda mõjutada oma käekäiku, inimesed tunnevad, et neist nagunii enam ei sõltu midagi, kõik tuleb kusagilt ülalt. Et nad ei kuuleks sellist juttu "et a la mis me reabeleme, nagunii metsa ei tule" määramatus, paratamatus.

Kindlasti oleks hea kui midagi saaksime teha oma palgivarumisel, see tõstaks teotahet. See palgiinfo on kõik mis töötajad teavad ja põhjustab käega löömist. Kõik ju näevad, et saagida ei ole midagi. See hämmastavalt palju mõjutab motivatsiooni. Ise kui oleks liinioperaator siis kui tööd ei ole ja istun kodus ning kusagil on paha organisatsiooniharu mis varu palki. Aga sel teemal on aastaid filosoferitud.

tasustamissüsteem. See peaks mõjuma inimesele innustavalt. Oluline hakata väärtustama võtmeisikuid. Aga samas ma saan aru, et väga keeruline on ehitada üles süsteemi kui me ei ole teadlikud palgivoogudest.

Imago suhtes on lumepalli efekt, et kui inimesed hakkavad minema siis mõjutab see jällegi ka teiste, jääjate arvamust. Motivatsioon on üks väga oluline asi meie sisesmises imago, ma arvan. Kui inimesed hakkavad karjakaupa ära minema, on sisemine imago ka maas. Ega ei oskagi midagi rohkemat lisada.

Stora Enso Timberis läbiviidud süvaintervjuude ära kirjad

LISA nr 4

Intervjuu nr 8

- Meesterahvas
- Ettevõttes töötanud 6 aastat
- Üksuse juht

- Mis loo mõistad sismise imago all?

Minu jaoks see on juhtimiskultuur, ja seda ka liinitöötajatele. Sa pead saama ülemusega ka nalja vistada ja tõsistest asjadest avatult rääkida. Teisel ja kolmandal koos palgaga inimlikkus ja konkreetsus reeglite näol. Palk peab olema normaalne.

Töötaja jaoks 90% on töö eesmärk raha. Pärilise tavalise liinitöötaja jaoks emotsionaalne väljend ei ole töö, taha seda või mitte.

10. Milline on Teie arvates Stora Enso Timberi maine töötajate silmis? milline peaks maine olema, et oleks motiveeriv töötada?

1) 5 palli süsteemis oleme 3 juures. Rääkimise kohalt võiks olla parem, kuid seda on raskem muuta. Vaimne tase – 3) reeglid 5 palli süsteemis 4- 1 ja palgaga 3 + (4)

Virisejatest lahti ei ole, aga ehk ei olegi õige neist tahta vabaneda.

Leedu on see, et timberil ja metsal ei tehta vahet, üks imago FP-s, kaubamärk on väga selge.

Sisene vaade on see, et meie juhtkonna sõnumid on sebaselged, kui meie ei tea, kes siis peaks teadma?

11. Mida arvatakse ettevõttes?

Meil ei ole selgust intergreerumisest. Liiga vähe seletusi ja arvatakse, et see jama ei ole veel lõppenud. Vastuseisu ri ole murtud, et inimestel oleks veendumust, et muudatus oli õige.

12. Milline oleks teie arust ettevõtte ideaalimago (nii sisemine kui välimine)?

Töötaja võtab kaks asja – hea palk ja normaalne ülemus, ta on nõus töötama ka kehevama masinaga kui temasse kui inimesesse suhtutakse.

Teine asi on see, et kui me näiteks saaksime valgekraede tööalast motivatsiooni tõsta, see on võistlus – sotsiaalvõistlus. Ideed peavad töötama, et me oleme efektiivsed. Näha töötulemust. Suures ettevõttes kolleegide tase. Kolleegid peaksid olema . eraettevõttes oleks hoopis teine lugu – kõige kasumlikum, see ei olegi võimalik. Kui mõlemad saavutad, siis see on juba kunst.

Ma arvan, et lehejuttu inimesed ei usu. Meie ei saa valida mida inimesed usuvad mida nad tahavad. Väline ei mõjuta tegelike otsuste tegemisel. Metsatööstuse Liidule on see oluline aga äriettevõtte jaoks ei ole. Loevad tulemused.

13. Kas väline maine mõjutab ka töötajate suhtumist ettevõttesse?

Ei mõjuta oluliselt, oluliste otsuste tegemisel küll mitte.

14. Kas Teie arvates on organisatsiooni maine muutunud peale Stora Enso Timberiga ühinemist?

Sinikraede kohalt on muutunud, et me oleme 3 korda stabiilsem. Väga palju olulist nende jaoks ei ole muutunud. Inimene mõõdab ikka seda mida ta kätte saab.

Valgekraede jaoks on segadus muutunud suuremaks. Tuleks luua uus selgus vastutustes.

Osad asjad tulevad ka ülemistest ambitsioonidest. Segadus ikka veel kestab. Fakt on ka see, et kes peale liitumist läksid on nüüd läinud, jääjad on jäänud. Nüüd ongi jäänud need, kes on pühendunud ettevõttele.

15. Milliseid ametikohti (või ka võtmeisikuid) pead meie ettevõttes sisemise imago kujundajateks?

Imidzi hoidjad on meistrid ja otsene juht tootmisjuht ka lisaks olnevalt sisemisest struktuurist. Tugifunktsioonid peavad toetama ja mitte juhtima.

16. Kuidas teile tundub, kas töötajad on rahul ettevõtte juhtimisega?

Paistab välja, et ettevõtte juhtkonna sõnumid on segased.

17. Milline on teie arvates teie organisatsiooni kommunikatsioon oma töötajatega ja milline ta võiks olla?

Küsimus on selles, et mida nad tahavad teada. Kõike pole mõtet edastada. Taustainfot, tööülesannete ülekäimine, => seesama viia ka tööliste tasemele.

Meister peaks istuma maha vahetusega ja analüüsima ning andma infot vastavalt vajadustele. Aga Siseleht, sieveeb, ajakiri Profile on omal kohal.

Inimesed ei räägiks, kokkuvõtted

• Kas tööandja on teinud endast oleneva, et hoida töötajad kursis ettevõtte tegemistega?

Olenevalt üksusest, aga üldiselt jah.

• Mida peaks ettevõtte muutma, et vastata teie kujutlusele ideaalsest ettevõttest?

Kus kõige rohkem pigistab, sealt tuleb alustada. Need kolm asja millest ma alguses rääkisin peavad olema ja sõltub sellest mis kõige rohkem pigistab.

LISA nr 5

Standardiseeritud küsitluse tulemuste protsentuaalne ja numbriline jagunemise kokkuvõte

II HINNANG ORGANISATSIOONILE		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Ei ole nõus	Vasta- mata	
1	Olen rahul töökorraldusega meie Eesti regioonis	N	74	159	24	32	5	5
		%	24,7	53,2	8,0	10,7	1,7	1,7
2	Olen rahul töökorraldusega oma osakonnas	N	126	123	10	31	6	3
		%	42,1	41,1	3,3	10,4	2,0	1,0
3	Leian, et töötingimused meie ettevõttes on head	N	112	117	14	43	9	4
		%	37,5	39,1	4,7	14,4	3,0	1,3
4	Meie ettevõttes on hea sisekliima	N	78	125	45	34	13	4
		%	26,1	41,8	15,1	11,4	4,3	1,3
5	Minu töö on tihti stressirohke	N	74	100	46	42	34	3
		%	24,7	33,4	15,4	14,0	11,4	1,0
6	Usaldan oma ettevõtet	N	160	96	23	11	3	6
		%	53,5	32,1	7,7	3,7	1,0	2,0
7	Olen tõsiselt kaalunud ettevõttest lahkumise võimalust	N	38	69	42	27	116	7
		%	12,7	23,1	14,0	9,0	38,8	2,3

III SUHTUMINE TÖÖTAJASSE		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Ei ole nõus	Vasta- mata	
8	Minule seatud tööülesanded on täidetavad nõutud tasemel	N	169	99	7	14	1	9
		%	56,5	33,1	2,3	4,7	0,3	3,0
9	Tunnen, et tööandja võtab arvesse minu tööalaseid ettepanekuid	N	98	113	51	16	16	5
		%	32,8	37,8	17,1	5,4	5,4	1,7
10	Tunnen, et olen ettevõtte jaoks väärtuslik töötaja	N	121	87	77	6	7	1
		%	40,5	29,1	25,8	2,0	2,3	0,3
11	Otsene juht kohtleb mind võrdselt teiste töötajatega	N	208	42	32	7	7	3
		%	69,6	14,0	10,7	2,3	2,3	1,0
12	Minuga on läbiviidud arenguvestlus	N	146	23	21	9	88	12
		%	48,8	7,7	7,0	3,0	29,4	4,0
13	Olen rahul arenguvestluse kvaliteediga	N	89	53	78	7	47	25
		%	29,8	17,7	26,1	2,3	15,7	8,4
14	Leian, et arenguvestlus on vajalik	N	144	49	68	13	18	7
		%	48,2	16,4	22,7	4,3	6,0	2,3
15	Vajalikke tööalaseid koolitusi olen saanud piisavalt	N	66	89	29	33	74	8
		%	22,1	29,8	9,7	11,0	24,7	2,7

IV JUHTIMINE		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Ei ole nõus	Vastamata	
16	Leian, et minu juht on erialaselt kompetentne	N	190	56	34	6	3	10
		%	63,5	18,7	11,4	2,0	1,0	3,3
17	Olen rahul oma otsese juhi juhtimislaste oskustega	N	176	75	19	19	4	6
		%	58,9	25,1	6,4	6,4	1,3	2,0
18	Olen rahul oma otsese juhi suhtlemisalaste oskustega	N	191	58	9	25	12	4
		%	63,9	19,4	3,0	8,4	4,0	1,3
19	Minu otsene juht kannab hoolt oma alluvate arendamise eest	N	131	80	43	24	15	6
		%	43,8	26,8	14,4	8,0	5,0	2,0
20	Olen kindel, et minu otsene juht seisab oma alluvate huvide eest	N	154	59	45	24	13	4
		%	51,5	19,7	15,1	8,0	4,3	1,3
21	Saan otseselt juhilt piisavalt tagasisidet oma töötulemuste kohta	N	129	89	30	26	19	6
		%	43,1	29,8	10,0	8,7	6,4	2,0
22	Heade töötulemuste eest on juhil kombeks kiita	N	99	77	50	21	44	8
		%	33,1	25,8	16,7	7,0	14,7	2,7
23	Koostöö on meie osakonna igapäevase töö oluline komponent	N	218	51	14	10	2	4
		%	72,9	17,1	4,7	3,3	0,7	1,3

V MOTIVATSIOON		Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Ei ole nõus	Vastamata	
24	Olen rahul, et töötan rahvusvahelises kontsernis	N	176	62	41	10	7	3
		%	58,9	20,7	13,7	3,3	2,3	1,0
25	Mulle meeldib töötada Stora Enso Timberis	N	226	66	2	3	0	2
		%	75,6	22,1	0,7	1,0	0,0	0,7
26	Minu töö on huvitav	N	147	89	25	27	7	4
		%	49,2	29,8	8,4	9,0	2,3	1,3
27	Olen tuttav ettevõtte palgapoliitikaga	N	113	99	38	20	25	4
		%	37,8	33,1	12,7	6,7	8,4	1,3
28	Peaaegu ettevõtte palgataset konkurentsivõimeliseks	N	59	103	40	57	37	3
		%	19,7	34,4	13,4	19,1	12,4	1,0
29	Leian, et minu palk vastab minu tööpanusele	N	33	105	33	68	52	8
		%	11,0	35,1	11,0	22,7	17,4	2,7
30	Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate motivaatoritega	N	65	110	53	35	25	11
		%	21,7	36,8	17,7	11,7	8,4	3,7
31	Mulle meeldib osaleda ühisüritustel	N	149	88	34	14	8	6
		%	49,8	29,4	11,4	4,7	2,7	2,0
32	Minu jaoks on väga oluliseks tööandja stabiilsus	N	252	31	7	0	2	7
		%	84,3	10,4	2,3	0,0	0,7	2,3

VI KOMMUNIKATSIOON			Täiesti nõus	Osaliselt nõus	Ei oska öelda	Osaliselt ei ole nõus	Ei ole nõus	Vasta- mata
33	Olen tuttav ettevõtte majandus- tulemustega	N	56	126	55	21	36	5
		%	18,7	42,1	18,4	7,0	12,0	1,7
34	Soovin senisest enam infot ettevõtte käekäigu kohta	N	152	94	37	7	4	5
		%	50,8	31,4	12,4	2,3	1,3	1,7
35	Ettevõtet puudutavat infot saan sageli meediakanalite vahendusel (raadio, televisioon, ajaleht jne)	N	27	84	52	36	89	11
		%	9,0	28,1	17,4	12,0	29,8	3,7
38	Kasutan info hankimiseks ette- võttesisest siseveebi (intraneti, portaali)	N	63	78	38	18	87	15
		%	21,1	26,1	12,7	6,0	29,1	5,0
39	Ettevõtet puudutav info jõuab minuni sageli kolleegide juttude põhjal	N	114	126	14	23	14	8
		%	38,1	42,1	4,7	7,7	4,7	2,7
40	Ootan senisest enam teavet teiste Stora Enso Timberi osakondade töö kohta	N	123	74	71	8	14	9
		%	41,1	24,7	23,7	2,7	4,7	3,0
41	Tööks vajalik informatsioon jõuab minuni enamasti õigel ajal	N	109	122	18	30	18	2
		%	36,5	40,8	6,0	10,0	6,0	0,7