



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
INSENERITEADUSKOND
Kuressaare kolledž

Grete Silm

**TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU SUURENDAMINE
RAKENDADES SISETURUNDUSE PÕHIMÕTTEID EESTI
RAHVUSRINGHÄÄLINGUS**

Lõputöö

Õppekava „Ettevõtlus ja elamusmajandus“

Juhendaja: Olev Tõru, MSc

Kuressaare 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 736 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Grete Silm

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 207594SDVR

Üliõpilase e-posti aadress: grsilm@ttu.ee

Juhendaja: Olev Tõru, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. SISEMINE TURUNDUS	8
1.1. Sisemise turunduse kontseptsioon	8
1.2. Motivatsioon ja organisatsiooni kultuur	11
1.3. Sisemise turunduse rakendamise võimalused	14
2. SISEKESKKONNA UURING EESTI RAHVUSRINGHÄÄLINGUS	19
2.1. Eesti Rahvusringhäälingu tutvustus	19
2.2. Uurimismeetodi kirjeldus	21
2.3. Eesti Rahvusringhäälingu sisekeskkonna uuringu tulemuste analüüs	22
2.4. Järeldused ja ettepanekud sisemise turundamise rakendamiseks Eesti Rahvusringhäälingus	43
KOKKUVÕTE	50
SUMMARY	52
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	54
LISAD	56
Lisa 1. Eesti Rahvusringhäälingu sisekeskkonna uuringu ankeet	56
Lisa 2. Lihtlitsents	62

LÜHIKOKKUVÕTE

Organisatsioon on inimesed ning selle headeks tulemusteks ja edukuseks omal alal on vajalik töötajate heaolu ja rahulolu oma ülesannete, ruumide, kolleegide ja muude sisemist turundust puudutavate teguritega. Eesti Rahvusringhäälingus viidi 2018. aastal läbi rahulolu uuring ning suuremad murekohad olid toona sisekommunikatsioon, töötajate tunnustamine ning ERR-i missiooni, visiooni ja suuremate eesmärkide teadmine. Täna, aastal 2023, kus on möödunud viis aastat uuringust, on hea vaadata üle, kas nendes teemades on aja jooksul muutusi paremuse poole toimunud ning kas juurde on tekkinud uusi probleemseid kohti Eesti Rahvusringhäälingu sisekeskkonnas. Sellest soovib töö autori lähemalt teada saada kasutades sisemise turunduse kontseptsiooni. Lisaks tahab autor saada ülevaate millised on töötajate hinnangud ja suhtumised oma töösse, organisatsiooni, juhti ja kolleegidesse. Analüüsitud tulemuste põhjal teeb autor omapoolsed järeldused Eesti Rahvusringhäälingu sisekeskkonna kohta ja teeb ettepanekud nende lahendamiseks.

ERR-i sisekeskkonna analüüsimiseks koostas autor küsitluse, mis koosnes küsimustest ja väidetest, mida tuli vastajatel hinnata 5-pallise Likert'i skaala põhjal. Saadud tulemused analüüsiti läbi ja autor jõudis järeldustele, et võrreldes eelmise uuringuga on paranenud ainult üks probleem: vastajate teadlikus ERR-i missioonist, visioonist ja suuremate eesmärkidest on kasvanud. Sisekommunikatsioonis esineb jätkuvalt probleeme ning nende lahendamiseks soovitab töö autor tõsta kolleegide vahelise suhtluse tähtsust kui informatsiooni edastamise viisi ning värskendada ERR-i intraneti ja e-postkasti kasutajasõbralikumaks ja uudsemaks. Teiseks probleemiks on jätkuvalt vähene tunnustamine ja autor teeb ettepaneku, et töötajad, juhid ja juhatus tunnustaksid rohkem kolleegide tööd mõne hea sõna või käesurumisega ning organisatsioon julgustaks töötajaid selleks rohkem. Uuringus selgus veel teisigi murekohti, millest osad vajavad edasist ja põhjalikkuma uurimist ning muutuste leidmist. Kõige vajalikumaks peab autor aga nii töötajate kui juhatuse suhtumise muutmist. Töötajad peavad usaldama juhatust ja nende otsuseid ning selleks on vaja, et juhatus näitaks üles huvi organisatsioonis toimuva vastu ja annaks vajalikku tagasisidet.

Võtmesõnad: sisemine turundus, sisekommunikatsioon, organisatsiooni kultuur

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni kõige väärtuslikumaks osaks on inimesed – töötajad, kliendid, hankijad, varustajad, partnerid jt. Kõige olulisemad nendest on töötajad, kes on võimelised oma tegevusega mõjutama ettevõtet enim. Seetõttu ei ole ka turundamine ainult tarbijatele suunatud tegevuste kogum. Olulisel kohal on töötajad, kes on kas otseses kontaktis klientidega või mõjutavad kaudsemalt toodet/teenust, mida klient tarbib. Et tarbija saaks kvaliteetse ja soovitud toote/teenuse koos meeldiva teenindusega ning naaseks ettevõtte juurde tagasi, peavad töötajad olema oma töös motiveeritud ja panustama kvaliteetse toote/teenuse tootmisesse. Õnnelikud ja rahulolevad töötajad loovad eduka ettevõtte. Tänapäeval on inimeste jaoks saanud normaalseks, kui tööga kaasnevad mitmekülgsed toetused ja muud hüved, töökeskkond on ergonoomiline ja meeldiv ning neid usaldatakse ja kuulatakse töö. Motiveerida saab peale rahaliste boonuste ka erinevate tunnustamisviisidega või muutustega tööprotsessides. Selleks, et teada saada kuidas töötajaid motiveerida, peavad ka organisatsiooni kõrgemad juhid ja/või juhtkond panustama töötajate kuulamise ja nende soovide või vajaduste täitmisesse. Seepärast on organisatsioonidel kasulik rakendada sisemist turundust ning selle kaudu suurendada töötajate rahulolu.

Sisemine turundus tähendab organisatsiooni jaoks töötajate tähtsuse tõstmist (personal kui organisatsiooni partnerid), nende vajadustest, soovidest arusaamist ja nende lahendamist ning kui seeläbi tõuseb töötajate produktiivsus, tähendab see toote/teenuse kvaliteedi tõusu ning ettevõtte edukuse kasvu. Peale selle levitab organisatsioon sisemise turundusega enda missiooni, visiooni, eesmärke ja strateegiat oma töötajatele. Töötajad tunnevad, et nad kuuluvad organisatsiooni ja jagavad ettevõtte väärtusi ning on oma töös kliendikesksemad. Sisemise turundusega saab organisatsioon parandada oma nõrgad kohad analüüsides neid põhjalikult. Sisse viidud muutusi on aga vaja jälgida, mõõta ja vajadusel muuta, sest sisemine turundus ei ole ühekordne tegevus, vaid järjepidev protsess. Muutuste ja parandusmeetmete puhul ei ole oluline mitte ainult nende soovitamise, vaid ka rakendamise, sest vastasel juhul ei ole sisemine turundus edukas. Seega kui personaliosakond viib organisatsioonis läbi näiteks rahulolu uuringu ning leiab probleemid ja

nendele lahendused, siis juhi/juhtkonna ülesanne on need parandusettepanekud protsessidesse sisse viia.

Kuna maailm ja ühiskond muutuvad täna kiiresti, muutuvad nendega koos ka inimeste väärtused ja vajadused. Töötajate rahulolu hoidmiseks on vaja pidada sammu nende muutustega ja sisemine turundus on selleks oluline vahend. Peale selle on iga organisatsioon erinev ning enda visioonide ja hoiakutega. Seetõttu ei saa siseturundust rakendada igal pool samamoodi ehk iga organisatsioon peab lähtuma enda olukorrast ja ümbritsevast keskkonnast.

Käesolevas töös on autori eesmärgiks uurida Eesti Rahvusringhäälingu sisekeskkonda lähtudes sisemise turunduse teooriast ning selle põhjal teha ka ettepanekuid sisemise turunduse rakendamiseks. Eesti Rahvusringhääling on avalik-õiguslik organisatsioon, kuhu kuuluvad erinevad meediakanalid televisioonis, raadios ja veebis. Peale selle tegeletakse ka Eesti ajaloo ja kultuuri säilitamisega. ERR-i töö on jaotatud mitme maja vahel (telemaja, raadiomaja, uudistemaja), kuid on ka töötajaid kes töötavad väljaspool Tallinna (Tartu studios vm). Üks viimastest rahulolu uuringutest, enne koroonaepeideemiat, viidi Eesti Rahvusringhäälingus läbi viis aastat tagasi ehk 2018. aastal. Selles uuringus oli põhiprobleemideks ettevõttesisene kommunikatsioon (koostöö, suhtlus, infoliikumine), ei teatud ERR-i lähiaja eesmärke ning sooviti rohkem tunnustamist. Toona hindasid paljud vastajad oma tööd kõrgelt leides, et nende töö on ühiskondlikult oluline ehk oma tööga panustatakse ühiskonda. Nende aastatega on toimunud muutusi maailmas, ühiskonnas, inimeste hoiakutes ning personalis. Seega on vajalik teada kuidas on muutunud töötajate hoiakud ja suhtumine oma töösse ja ettevõttesse ning millised on nõrgad kohad, mis vajavad parandamist. Töö autor tahab välja selgitada millised on töötajate hoiakud erinevatesse sisemise turunduse aspektidesse ning millised nendest on probleemsed ja vajavad rohkem tähelepanu. Nende põhjal soovib autor ka teada saada kui kõrgelt väärtustavad töötajad oma tööd Eesti Rahvusringhäälingus ja kas selle põhjal toetab organisatsioon neid piisavalt. Selgunud probleemsete kohtade lahendamiseks teeb autor enda poolsed ettepanekud. Uuringus kasutati ankeetküsitlust, kus vastajad pidid väljendama oma nõusolekut väidetega 5-pallisel Likert'i skaalal ning valima ka enda jaoks olulised teemad.

Autor on püstitanud järgmised ülesanded tööle:

1. Viia läbi sisekeskkonna uuring selgitamaks välja töötajate hoiakud oma töösse, organisatsiooni ning kolleegide ja juhiga läbisaamist;
2. Analüüsida tulemusi kasutades sisemist turundust;

3. Pakkuda välja ettepanekuid rakendamaks sisemist turundust organisatsioonis.

Töö on jaotatud kahte peatükki, mis jagunevad veel alapeatükkideks. Esimene peatükk koosneb teoreetilisest osast. Sisemise turunduse kontseptsioon on lähemalt tutvustatud koos selle rakendamise meetoditega. Lisaks on ka ülevaade organisatsiooni kultuurist ja töömotivatsioonist, mis on tähtsad osad sisemise turunduse rakendamise edukusse. Teine peatükk annab ülevaate empiirilisest uuringust. Selles peatükis tutvustatakse uuritavat organisatsiooni (Eesti Rahvusringhääling) oma olemuselt ja struktuurilt ning kirjeldatakse uurimismeetodit. Veel on seal kokkuvõte 2018. aasta rahulolu uuringust ERR-is ning lahti seletatud antud uuringu eesmärk. Teise peatükki kolmas alapeatükk edastab läbiviidud uuringu tulemused koos põhjaliku analüüsiga. Saadud tulemuste põhjal teeb autor ka viimases alapeatükis omapoolsed järeldused ja ettepanekud sisemise turunduse rakendamiseks organisatsioonis.

1. SISEMINE TURUNDUS

Turundamist defineeritakse kui inimeste vajaduste ära tundmist ja nende lahendamist koos väärtuse pakkumisega (Kotler 2001; Kimura 2017). Inimeste all mõeldakse tihti kliente, kes asuvad ettevõttest väljaspool ning ettevõtte sisesed kliendid, ehk töötajad, unustatakse ära. Seetõttu on viimase vältimiseks vajalik eristada mis on välimine turundus ja mis sisemine turundus (Kimura 2017). Sisemise turunduse kontseptsioon ja selle kasutamise võimalused on käesolevas peatükis lähemalt lahti seletatud koos ülevaatega töömotivatsioonist ja organisatsiooni kultuurist.

1.1. Sisemise turunduse kontseptsioon

Organisatsioon on inimesed ning selle osad on tippjuhtkond, keskastme juhtkond, tegevused, süsteemid, tugipersonal ja kultuur (Field 2021). Esimest korda räägiti organisatsiooni sisesest turundamisest 1970ndate lõpus (Lewis, Varey 2000). Lahti seletusi antud terminile on mitmeid. Kotleri (2001) seisukoha järgi on sisemine turundus tegevus, mis on vajalik enne väljapoole turundamist, et viimane vastaks väliste klientide ootustele. Kui sisemine turundus on hästi kasutusele võetud, aitab see tuua parema toote või teenuse tehes välised kliendid õnnelikuks ja tuues nad tagasi, kuid ebaõnnestunud sisemine turundus ei tee toodet ega teenust paremaks ning seda näeb ka klient, kes tõenäoliselt ei naase. Nende tegevustega aitab organisatsioon saavutada oma pikaajalised eesmärgid ning seda juhul, kui sisemine turundus on kasutusel terves ettevõttes ühtsena (Kimura 2017). Sageli räägitakse siseturundusest rohkem teenuste turundamises, mille järgi tuleb töötajasse suhtuda kui klienti, sest tihti osutuvad ka nemad müüdava teenuse tarbijateks, kuid see ei kehti iga organisatsiooni puhul ning seetõttu on kasulikum vaadata personali kui ettevõtte partnereid (Cahill 1996; Farrant 2003). Samamoodi tuleb organisatsioonidel suhtuda ka ettevõttesisestesse ja -välistesse varustajatesse (Kimura 2017; Yu *et al.* 2017). Iga inimene, kes on organisatsiooni ja selle toimimisega mingil moel seotud (klient, töötaja, varustaja vm), on ettevõtte jaoks väärtuslik lüli pikas ahelas.

Peale organisatsiooni hoiaku on siseturunduses olulised ka ettevõtte ja selle töötajate vahelised suhted, mis on toetatud organisatsiooni kultuuriga ja tugeva juhtimisstiiliga (Cătălin *et al.* 2014;

Farrant 2003). Oluline on ettevõtte sisene kommunikatsioon, tõhus suhtlemine ja head suhted, mis mõjutavad organisatsiooni positiivselt. Sisekommunikatsioon on kõik see, mida organisatsiooni siseselt räägitakse ja suhtlus töötajate vahel (Field 2021; Lewis, Varey 2000). Seega on oluline luua mitmetahuline sisekommunikatsiooniplaan, mis peab olema toetatud organisatsiooni poliitika poolt (Farrant 2003; Lewis, Varey 2000). Mitmetahuline tähendab, et kasutusel on erinevad suhtlus meetodid ja kanalid.

Cahill (1996) liigitab sisemise turunduse personalijuhtimise alla, kus juhtkonnal tuleb väärtustada kõikide tasandite töötajaid ning viia tegevused läbi kõikides nendes tasandites. Peale selle on oluline kaasata töötajaid ka vaatamata muudele teguritele nagu sugu, usk, rahvus või muu, sest kõik need teevad personali ja organisatsiooni mitmekesiseks ning soodustavad mitmekesiste ideede tekkimist (Gillis 2011). Juhid (või juhtkond) suhtlevad oma töötajatega erinevates olukordades ning vajalik on, et personaal mõistab juhi visiooni (Kimura 2017). Selleks peab juht olema töötajate jaoks nähtav ning võtma osa, toetama ja julgustama sisekommunikatsiooni, sest ainult sellisel juhul saavad need olla edukad (Farrant 2003). Seega on vaja luua tõhusad ja toimivad suhted, mis toimuksid kahepoolset, toimivad koostööl (Farrant 2003; Kotler 2001) ning julgustaks innovaativsust (Helman, Payne 1992).

Töötajad on organisatsioonile väärtuslikud, sest nemad on võimelised mõjutama seda, mida klient saab või kogeb ning organisatsiooni tulemusi. Olgugi, et ainult eesliini töötajatel on otsene kontakt kliendiga, mängivad olulist rolli ka toetav personal, sest nemad on suhtluses ja teevad koostööd eesliini töötajatega (Cahill 1996). Seega on vaja, et kõik töötajad oleksid motiveeritud ja pühendunud oma tööd tegema, sest nii saab ettevõtte pakkuda oma klientide jaoks paremat toodet või teenust (Cătălin *et al.* 2014; Yu *et al.* 2017). Tööga rahulolu rõhutavad ka Latif *et al.* (2013) ja Kimura (2017), et rahulolevad töötajad on produktiivsemad, nende töökvaliteet tõuseb ning nendega panustatakse ka organisatsiooni edukusse ja kasvu. Need inimesed, kes tunnevad oma tööst rõõmu panustavad suurema tõenäosusega ka osa oma vabast ajast tööle, nad on oma töös loovad ja pühendunud, on valmis takistusi lahendama ning aitavad oma töökaaslast (Bakotić 2016). Järelikult kui töötaja ei ole oma tööga rahul, kannatab selle all tema enda ja organisatsiooni tulemus ning suhtumine oma töösse ja tööandjasse on pigem negatiivne. See võib põhjustada organisatsioonisiseseid konflikte, ebaproductiivset koostööd, lõpptoodangu kvaliteedi langust või pidev personali vahetumine.

Sisemise turundamise rakendamine organisatsioonis aitab vähendada töötajate lahkumist suurendades nende pühendumist organisatsiooni (Yu *et al.* 2017). Selleks, et personal oleks oma töökoha ja tööga rahul, tuleb juhtkonnal jälgida tegureid, mis on võimelised mõjutama rahulolu ja vajadusel neid muutma (Bakotić 2016). Analüüsimine ja muutuste jälgimine peaks toimuma mitme meetodi abil (protsesside vaatlus, omaduste või tulemuste mõõtmist, intervjuud, küsimustikud vm) kuna organisatsioon on mitmetasandiline ja hõlmab erinevaid muutujaid (Nadler *et al.* 1975). Kasutatavat meetodit tuleb läbi viia regulaarselt, nagu rahulolu uuringud, kus kajastuvad ka positiivselt mõjutavad tegurid – töötajate toetamine ja hea töö eest premeerimine (Kotler 2001). Kui töötajate tulemused mõjutavad organisatsiooni tulemusi, siis organisatsiooni tulemused mõjutavad töötajate rahulolu üldjuhtudel vähe kuna töötajad ei näe alati, et ettevõtte head tulemused mõjutaksid positiivselt ka neid ehk puuduvad lisaboonused või muud kompensatsioonid (Bakotić 2016; Latif *et al.* 2013).

Siseturundusega on võimalik tutvustada personalile organisatsiooni uut kuvandit, muutusi kultuuris või protsessides, edastada probleemkohti ning see tugineb suurel osal organisatsiooni kultuuril, personali pühendumisel ja käitumisel, koostööl ning arusaamisel, et klient tuleb enne (Helman, Payne 1992). Sisemine turundus, nagu sisekommunikatsioon, on järjepidev, tegevused peavad olema tasakaalus ning kohandatud vastavalt muutustele ja ressurssidele (Field 2021; Helman, Payne 1992; Kimura 2017; Lewis, Varey 2000). Töötajad peavad arusaama organisatsiooni missiooni(de)st, eesmärkidest ja mis rolli nemad selles täidavad, kuid samuti tuleb osakondadel teada ja jagada üksteise eesmärke ja vajadusi (Kimura 2017). Eriti edukas saab siseturundus olla juhul kui ka organisatsiooni kõrgem tase (juhid, juhtkond) panustab (Helman, Payne 1992). Esiteks aitab sisemine turundus luua hea sisemise ja välimise turunduse strateegia, kui on tagatud kliendikesksus ja teiseks on see oluline töötajate motiveerimisel ja (tööl) hoidmisel (Helman, Payne 1992; Kimura 2017; Kotler 2001; Yu *et al.* 2017).

Ühe osa sisemisest turundusest moodustab sisemine bränding ehk reklaamida organisatsiooni brändi töötajatele samamoodi nagu klientidele, sest nemad kas suhtlevad klientidega või lisavad muul moel tootele või teenusele väärtust (Kimura 2017). Sellega viiakse sisse muutus organisatsiooni kultuuris, mis teeb töötajad kliendikesksemaks ning nad saavad aru organisatsiooni eesmärkidest ja oskavad nende saavutamisse kaasa aidata (Gillis 2011). Töötajad ei saa müüa toodet või teenust, mis neile ei meeldi või mida nad ei usalda ehk mida paremini nad ise pakutavast tootest või teenusest aru saavad, seda parem on neil seda müüa klientidele. Selleks on oluline

kõikide töötajate kaasamine ja järjepidevad tegevused, millel on pikaajalised tulemused (Kimura 2017).

Avaliku sektori organisatsioonides on töötajatel sageli raskem olla ettevõttele pühendunud. Organisatsioon on killustunud, mille tulemusena ei suuda või ei oska mõni osakond luua suhet organisatsiooni väärtustega või ei ole juhtkonna väärtused, otsused ja käitumine kooskõlas organisatsiooni omadega. Samas võivad selles sektoris eksisteerida motivatsioonid, mis on omased ainult sellele sektorile ja aitavad kaasa pühendumisele organisatsiooni kui ettevõtte on need väärtused ühendanud organisatsiooni omadega. Nii nagu erasektoris on oluline ka avalikus sektoris, et ettevõtte väärtused tuuakse personali väärtuste juurde mitte vastupidi. (Leijerholt 2021)

Terviklikult on sisemine turundus kooslus protsessidest ja sisekommunikatsioonitegevustest sisemise koostöö jaoks, et saavutada organisatsiooni pikaajalised eesmärgid (Kimura 2017). Siseturunduse edukaks rakendamiseks terves organisatsioonis on vajalik mõista selle töötajaid, nende motivatsiooni, käitumist ja omavahelist suhtlust ning kuidas organisatsiooni struktuur, poliitika ja kultuur mõjutavad nende tööd ja hoiakuid. Alles siis saab hakata koostama organisatsiooni jaoks sobiliku siseturunduse plaani.

1.2. Motivatsioon ja organisatsiooni kultuur

Ettevõtte ja selle klientide vahel ei saa olla positiivsed suhted kui personali suhted organisatsiooniga on probleemsed ehk esineb arusaamatusi, konflikte ja usaldamatust (Kotler 2001). Seega on oluline luua kahepoolne usalduslik töösuhe. Suhte loomisele aitavad kaasa ühiste väärtuste ja eesmärkide loomine (Gara, La Porte 2020; Lewis, Varey 2000; Vveinhardt 2017) ning turvalise ja usaldusväärse keskkonna loomine (Farrant 2003). Kui need on saavutatud toimub ettevõttesisene koostöö tõhusamalt ning ollakse rohkem kliendikeskse mõtlemisega (Kimura 2017; Lewis, Varey 2000) ehk ei mõelda ainult ettevõtte tulemuste ja müüginumbrite peale (Kotler 2001). Organisatsiooni kultuur on kooslus turundus hoiakust, innovatsiooni julgustamisest ning töötajate saavutuste ja nende kuuluvus vajaduse rõhutamisest (Cătălin *et al.* 2014) ehk organisatsiooni toimimise ja eesmärkide saavutamise viis (Field 2021). Kui kultuur toetab organisatsiooni strateegiaid ja vastupidi, strateegia toetab ettevõtte kultuuri, siis väljendub organisatsiooni edukus pikaajaliselt ning väärtuslikud töötajad jäävad ettevõttesse ja saavad teha oma tööd efektiivselt (Gillis 2011). Peale selle kujuneb kultuur viisidest kuidas organisatsiooni

inimesed üksteisega suhtlevad ning milline on nende käitumisstiil (Schein 2010). Kui organisatsiooni kultuur on töötajaid julgustav, kaasav, mitmekesine ja koostööle motiveeriv, siis loob see ettevõttesse innovaativsus soosiva keskkonna, mis on vajalik konkureerimiseks tänapäeva maailmas (Vveinhardt 2018).

Organisatsiooni kultuuris moodustavad olulise osa usaldus, suhted, kommunikatsioon ja loovus, mis on kõik omavahel seotud ja pakuvad väärtust (Gara, La Porte 2020; Gillis 2011). Samuti ei saa läbi viia muutusi organisatsioonis, kui puudub usaldus, koostöö ja loovus (Farrant 2003; Field 2021). Usaldus peab olema kahepoolne ning töötajal peab olema usaldus nii oma juhti kui ka organisatsiooni, tõhus sisekommunikatsioon terves organisatsioonis aitab edastada väärtusi, uskumusi ja soodustab koostööd, samuti aitab koostööle kaasa usalduslik suhe (Farrant 2003; Gara, La Porte 2020). Väärtused peavad olema organisatsiooni väärtuste ja töötaja personaalsete väärtuste kokkulangevus, sest siis mitte ainult ei aktsepteerita väärtusi, vaid ka väärtustatakse, hoitakse ja järgitakse neid (Vveinhardt 2017). Usaldus soodustab loovust ning loovusel toimiv koostöö annab võimaluse muutuseks ja pakub väärtust (Field 2021; Gara, La Porte 2020). Täna on usaldus ja kommunikatsioon olulisem kui kunagi varem. Suurenenud on kodukontoris töötamine mis tähendab, et töötajatel on suurem vastutus ja võimalus planeerida oma tööd ise (Field 2021; Gara, La Porte 2020). Seega on vaja luua loovusel ja koostööl põhinev usalduslik suhe, sest kvaliteetne suhe toob ka kvaliteetsed tulemused. Oluline on mõista, et peale organisatsiooni kultuuri võib ettevõttes olla veel teisigi väiksemaid kultuure, mis võivad esineda osakondades, tasanditel või muul viisil, kuid sellist mitmekesisust tuleb organisatsioonil hinnata ja arvestada oma kultuuri või protsessidesse (Schein 2010; Vveinhardt 2018).

Järelikult peavad organisatsiooni protsessid olema piisvalt vabad ja lahtised, et töötajad saaksid aru, et neid usaldatakse oma töös, nad otsustavad ise teataval määral oma töö üle ning on innovaatilisemad. Lisaks kui terves organisatsioonis on tõhus kahepoolne suhtlus, toimub koostöö töötajate ja osakondade vahel paremini. Järelikult on terve organisatsioon enesekindel ja professionaalne oma töös. Kui organisatsioonis on palju piiranguid ja personali jaoks on kõik ettekirjutatud tunnevad töötajad, et neid ei usaldata, nad ei ole oma töös enam nii suurelt motiveeritud, sisekommunikatsioon kannatab selle all ning töötulemused ei saa olla loivad.

Töötajate moraali, produktiivsust ja pühendumust mõjutab ka töökoha keskkond ning selleks, et luua toimiv töökeskkond on vaja teadvustada töökoha käitumisi ja kuidas käitumine mõjutab töökohta (Chandrasekar 2011). Töötajate käitumises tahetakse täna näha visadust, positiivsust,

meeskonnatööoskust, loovust, analüütilisust, kuulamisoskust, uudishimulikkust, väljakutsete vastuvõtlikust, tehnoloogia tundmist ja suhtlemisoskust (Field 2021). Töötajate hoiakut ja suhtumist mõjutavad näiteks tööalased suhted, kontroll keskkonna üle, tööülesanded, emotsionaalsed tegurid, lisäülesanded ja ületunnid (Chandrasekar 2011). Peale õiglase kohtlemise (Field 2021) on töötajate jaoks motiveerivad tegurid veel võimalus arendada oskusi, vajalik, kättesaadav ja õigeaegne informatsioon, abi ja vahendid, piisavalt lugupidavust, võimalus näha töötulemusi, boonuste pakkumine (peale raha), töötajad on organisatsiooni väärtuste ja eesmärkide üle uhked (Chandrasekar 2011).

Peale väliste motiveerivate tegurite (nagu premeerimine) on organisatsioonil hea teada millised on selle töötajate sisemised töömotivatsioonid (nagu õppimistahe). Töömotivatsioonidest paremini arusaamiseks on hea rakendada töömotivatsiooni maatriksit (vt tabel 1), mis jaotab töö neljaks tasandiks: töö kui töö, töö kui karjäär, töö kui kutsumus ning töö kui kõrgem kutsumus. Kõige madalam motivatsiooni tase ja alus kõrgematele motivatsioonidele on kui inimene näeb oma tööd ainult töökohana ehk oluline on näiteks palk, rahalised boonused, preemiad, võimalus reisida – tööga soovitakse stabiilsust ja turvalisust ning rahalist võimekust, et toetada tööväliseid motivatsioone. Teisel tasemel lisanduvad psühholoogilise tasandi motivatsioonid koos sisemiste motivatsioonidega ning inimene näeb oma tööd karjäärina: olla töös parem, edukam, professionaalsem ja enesekindlam, kasvada inimesena, täita eesmärke, saada kogemusi, tunda enda üle uhkust ning nautida oma tööd. Need inimesed kelle jaoks on töö nende kutsumus, näevad oma tööd tähendusrikkamalt ehk see on oluline osa nende elust ja identiteedist. Transsendentsete motivatsioonidega tahetakse teistele oma tööga midagi anda või pakkuda läbi heaolu: aidata teisi, leida endast parim versioon, olla aus ja austav kõigi suhtes ja teised tema suhtes, hoida eneseväarikust ja mainet ning oma tegemistega mõjutada suuremat pilti. Kõrgem kutsumus tähendab kui suure grupi inimeste asemel tahetakse teenindada üht eeskuju (nagu juht või riik), mis tihti seostatakse Jumalasse uskumisega ehk lisanduvad religioossed motivatsioonid, kuid see võib olla ka seotud ühiskonna või riigi heaolusse panustamisega. Töö on inimese jaoks isiklikult tähendusrikas ja seotud südametunnistusega, oma tööga pühendatakse end oma juhile või Jumalale, panustatakse suuremasse eesmärki, aidatakse teistel tee juhi või Jumala juurde leida – juhi või Jumalaga seost otsitakse igast tegevusest ning tahetakse täita tema soovid ja olla tänulik. Ükskõik kuidas inimene oma töösse suhtub, peavad motivatsioonid olema seotud positiivsusega (inimese vabad tahted ja soovid) mitte hirmuga (kartus saavutada midagi tulevikus või kaotada head), sest viimase puhul ei saa omada ja teha tähendusrikast tööd. (Guillen 2020)

Tabel 1. Töömotivatsioonide maatriks: motivatsioonid ja elumõte

	Väline motivatsioon (Vastuvõtmine)	Sisemine motivatsioon (Saavutamine)	Transtsendentne motivatsioon (Andmine)	Religioosne motivatsioon (Tagasiandmine)
Vaimne heaolu (Kõrgem religioosne valdkond)	Saada armu Jumalalt	Saavutada pühalikkus läbi Jumala tegude	Valgustada teisi	Tagastada kiitus Jumalale
Moraalne heaolu (Eetiline valdkond)	Saada teistelt austust	Saavutada täiuslikkus läbi enda tegude	Anda teistele head	Kummardada Jumalat tagasi
Meeldiv heaolu (Psühholoogiline valdkond)	Saada teistelt lugupidamist	Saavutada rahulolu läbi enda tegude	Anda teistele rõõmu	Tagastada tänulikkus Jumalale
Kasulik heaolu (Füüsiline valdkond)	Saada teistelt toetust	Saavutada kompetentsus läbi enda tegude	Anda teistele teenindust	Tagastada truudus Jumalale

Allikas: Guillen (2020: 180)

Saades teada kuidas organisatsiooni töötajad oma tööd vaatavad (töö, karjäär, kutsumus, kõrgem kutsumus) on parem koostada siseturunduseplaan ja leida tegureid, millega hoida neid motiveeritud ja pühendunud oma tööle.

1.3. Sisemise turunduse rakendamise võimalused

Selleks, et rakendada sisemist turundust organisatsiooni protsessidesse ja edukalt, tuleb juhtkonnal kasutusele võtta vajalikud meetodid ning terves ettevõttes (Cătălin *et al.* 2014; Field 2021). Palgatõusud ja rahalised boonused on lühiajalise efektiga töötajatele võrreldes töö keskkonna ja õhkkonnaga muutmisega nagu tööruumi ümberpaigutamine, uute töövahendite soetamine, töömeetodite muutmine või koolitusele saatmine (Chandrasekar 2011). Lisaks peab juhtkond enda töötajate jaoks sobiliku ja mitmekülgse kompensatsioonisüsteemi (nagu lisapuhkepäevad ja lisa tervisekindlustus) välja töötama, mis motiveeriks ning meelitaks ka uusi töötajaid ettevõttesse (Latif *et al.* 2013). Üldjuhul saab siseturunduse tegevusi kvalitatiivselt iseloomustada – osakondade vaheline suhtlus on kahepoolne (muutuste korral teavitatakse koheselt), üleüldine informatsiooni levik ja suhtlus on paranenud, loominguilisus ja innovaativsus on tõusnud, teatakse ja saadakse aru organisatsiooni plaanidest (Helman, Payne 1992).

Organisatsiooni väärtused, mis on arusaadavad ja õigelt paigutatud (näiteks ettevõtte strateegias, selle kodulehel), aitavad töötajatel oma töös paremini selgusele jõuda ning organisatsioonil

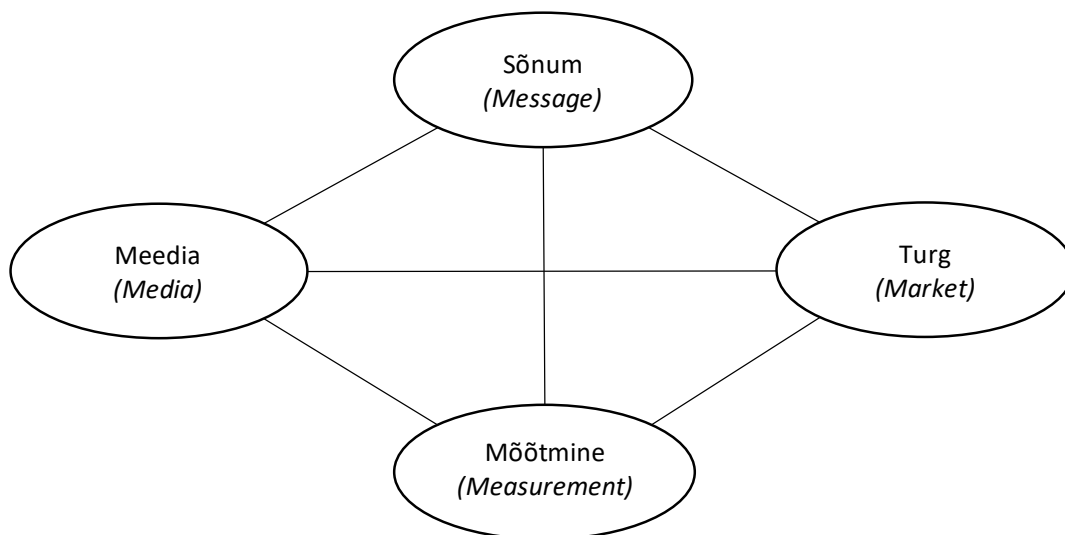
edukamaks saada. Kuna väärtused tuleb siduda ka inimeste isiklike väärtustega, siis peab arvestama ühiskonnas toimuvaga ning muutma organisatsiooni väärtusi nagu muutuvad ka isiklikud väärtused. Organisatsiooni väärtused on algselt tekkinud ühe inimese väärtustest – grupi liidri või juhi väärtused, mis kujunesid välja terve grupi väärtusteks. Nende väärtuste muutmiseks on vaja kõigepealt defineerida vanad väärtused ja hetke olukord ning diagnoosida viimast. Nende põhjal valmistada ette plaan muutmiseks ja alles siis rakendada see, kus olulisel kohal on ka tulemuste mõõtmine. Sellega tagatakse, et töötajad oleksid pühendunud, motiveeritud, lojaalsemad ja panustaksid oodatust rohkem organisatsiooni eesmärkide täitmisesse. (Vveinhardt 2017)

Tähelepanu töötajatele on vaja suunata juuba töölevõtmise protsessis, luues loomingu ja muutumist julgustava keskkonna, et saaks tekkida usalduslik suhe. Eriti kuna puudub teadmine kauaks inimene organisatsiooni jääb, siis isegi lühike periood peab olema võimalikult produktiivne ning peale organisatsioonist lahkumist peab säilima positiivne suhtumine ettevõttesse, mida ta jagab teistega. Kommunikatsioon on oluline ka siis kui töösuhet ei teki ehk organisatsioon ja selle töölevõtmise protsessist peab olema arusaadav ja õiglane ning andma kandideerija(te)le teada oma otsuse koos põhjendusega oma sobivusest või mitte sobivusest, sest see aitab kujundada mitte töötajate suhtumist organisatsiooni. (Gara, La Porte 2020)

Töötajate motiveerimiseks on organisatsioonil vaja kasutada erinevaid meetmeid nagu sisesed võistlused, mis on seotud tööga ning parimaid autasustatakse. Üheks võimaluseks on kasutada ristmüüki ehk luues kliendi ja ettevõtte vahel mitmeid suhteid (ostab teisi tooteid või kasutab mitmeid teenuseid), kuid see nõuab otsest kontakti kliendiga ning kõikidel töötajatel see puudub (Cahill 1996). Näiteks saavad töötajad kes kõige rohkem madratseid müüvad suurema soodustuse ettevõtte toodetelt. Sellisest programmist saavad osa võtta ainult need töötajad, kes tegelevad müügiga ning see osa personalist kes töötab kas laos, kontoris või muul positsioonil jääb kõrvale. Seega motiveeritakse ainult ühte gruppi töötajaid. Kuid kutsudes kõiki töötajaid mingi perioodi jooksul ettevõttest ostma teatud kogusummas tooteid ning osalejate vahel loosida välja auhinnad (näiteks ettevõtte kinkekaardid), saavad kõik töötajad osa võtta ning keegi ei tunne ennast kõrvale jäetuna. Järelikult ei ole ristmüügi kasutamine motiveerimisel alati kõige efektiivsem viis, sest tihti ei ole see õiglane kõigi töötajate suhtes (Cahill 1996). Peale selle leiab Cahill (1996), et töötajate motiveerimisel ja pühendumise suurendamisele aitab kaasa nende koolitamine ehk kõik töötajad peavad teadma mida organisatsioon teeb, kes mida teeb ning kuidas tehakse. Töötaja teab mis organisatsioonis toimub ja oskab seetõttu ka klienti paremini aidata. Et koolitamine oleks edukas,

tuleb seda teha järjepidevalt ehk korrata kuna maailm on pidevas muutumises ning koolitajaks peab olema inimene, kes ettevõttes vastava alaga ise tegeleb mitte professionaalne koolitaja (Cahill 1996).

Üheks võimaluseks rakendada sisemist turundust organisatsioonis on nelja teguri võrgustiku (vt joonis 1) kasutamine, mille osad on sõnum, meedia kanal, sihtgrupp ja (tulemuste) mõõtmine. Sisekommunikatsiooni sisu ja kontekst peab olema arusaadav ja sobilik sihtgrupi jaoks, sõnumi edastamiseks valitakse kanal, mis sobib sõnumi eesmärgiga ja on sihtgrupi jaoks sobilik, olgu siis sihtgrupiks terve organisatsioon või üks grupp sellest. Tulemuse mõõtmise stiil tuleb valida vastavalt olukorrale. Näiteks kui tootmises on vaja mõõta kahe osakonna vahelist koostööd, siis tuleb hinnata edukust tootearenduses ja turule toomises. (Kimura 2017: 195-197)



Joonis 1. Nelja teguri võrgustik
Allikas: Kimura (2017: 195)

Ka Helman ja Payne (1992) arvavad, et sisekommunikatsiooni puhul on oluline kasutada osakonna või grupi jaoks sobivat kanalit (või kanaleid) ning nende jaoks arusaadava sõnumiga. Selleks, et sõnum oleks efektiivne, on vaja mõista kuidas inimesed sõnumit tõlgendavad ja selle sisule vastavad (Field 2021). Sisekommunikatsiooni meetodid informatsiooni levitamiseks on näiteks näost näkku suhtlus, e-post, igakuised või kvartaalsed aruanded või uudiskirjad, teadetetahvlid, ettevõtte intranet, töötoad, meeskondade infotunnid, juhtide infotunnid (kes hiljem edastavad teabe oma osakonnale), osakondade vahelised kohtumised või juhtide kohtumised erinevate

osakondadega (Farrant 2003; Helman, Payne 1992). Ei tohi ära unustada, et on ka mitteametlikud suhtlusviisid (nagu töökaaslaste omavaheline suhtlus puhkeruumis) ning ka neid saab organisatsioon kasutada enda kasuks – teha kindlaks need töötajad kellega suheldakse rohkem ja kes on võimelised mõjutama teisi töötajaid ning edastada neile vajalik teave laiali levitamiseks (Gillis 2011). Hea, kui töötaja saab valida ise tema jaoks sobivad suhtluskanalid ning võimaluse korral peaksid sõnumid korduma, andes inimestele aega tutvumiseks ja mõtlemiseks (Farrant 2003). Kindel on aga see, et kahepoolne suhtlus peab toimuma terves organisatsioonis terviklikult. Kanali valikul on hea luua kommunikatsioonilanal plaan, kus on kirjas kanal, meetod, sisu, sagedus ja publik ning mis annab parema ülevaate kasutusel olevatest kanalitest ja nende vajalikkusest või efektiivsusest (Field 2021).

Cătălin *et al.* (2014) pakub siseturunduse rakendamiseks välja seitsme sammulise mudeli, et eemaldada võimalikud takistused ja parandada sisekeskkonda. Esimeseks sammuks on organisatsiooni hetke olukorra analüüsimine: tugevused ja nõrkused töötajate kliendikesksuses, organisatsiooni hoiakus personaali suhtes, organisatsioonikultuuris ja juhtimisstiilis. Kui analüüs on tehtud, tuleb selle põhjal paika panna sisemise turunduse eesmärgid, mis jagunevad veel sisemisteks ja välimisteks eesmärkideks. Peale selle tuleb vaadata kas tegemiste on taktikalise (lühiajalise) või strateegilise (pikaajalise) eesmärgiga. Kolmandaks sammuks on personaali segmenteerimine töömotivatsiooni ja käitumise põhjal ehk teevad nad tööd selleks, et raha saada või selleks, et teisi aidata. Neljandana tuleb vaadata juhtkonna osalust ehk olulised muutused organisatsioonis saavad alguse kõrgematel tasanditel ja levivad madalamatele tasemetele. Sellele aitab kaasa sisekommunikatsioon, mis peab toimima mitte ainult ülevalt alla, vaid ka alt üles ja horisontaalselt ning suhtlus vahendid ja suhtlemine peavad olema järjepidevad. Peale juhtkonna osaluse on vajalik ka töötajate osalemine, mis põhineb tööandja ja töötaja vahelisel usaldusel ja koostööl. Pühendumine suureneb kui on loodud koostööd ja edukust soosiv keskkond. Kõige viimane, seitsmes samm, on siseturunduse kontroll ehk tulemusi ja eesmärkide täitumist tuleb jälgida ja mõõta (näiteks küsitluse või vestluse kaudu). (Cătălin *et al.* 2014)

Organisatsiooni siseseid muutusi ei saa viia läbi kiiresti ja päevapealt. See võtab aega mõnest kuust kuni mõne aastani ning koosneb mitmest sammust. Kõigepealt tekib arusaamine probleemist ehk nähakse, et mingi protsess, tegur või muu asi ei toimi ning nähakse selle sümptomeid. Kui on tekkinud arusaamine, tuleb hakata diagnoosima ehk analüüsida probleemi täpsemalt. See protsess on ajanõudlik ning võib koosneda küsitlustest, intervjuudest, dokumentide vaatamisest või muust. Oluline on siin ainult kuulata, mitte hakata koheselt parandama. Alles peale diagnoosimist saab

hakata probleemi parandama, mis võib samuti olla pikaajaline tegevus eriti juhul, kui see nõuab organisatsiooni protsessi või muu aspekti muutust. Kindlasti tuleb fikseerida muutusel ka lõpp, sest nii saab vältida kaost, mis võib kahjustada organisatsiooni kultuuri või töökeskkonda. (Field 2021)

Töötajate hoiakute ja rahulolu teadasaamiseks on võimalus viia läbi organisatsioonisisene rahulolu uuring. Selleks, et saada hea ja terviklik ülevaade, peab küsitlus sisaldama järgnevat teemasid: (a) vastaja demograafilised tunnused, (b) vastaja hoiakud ja rahulolu, (c) töö aspektid nagu töötaja hoiak oma töö suhtes, (d) ülesannete ja rolli omaduste hindamine, (e) töörühma toimimine ja omadused, (f) juhtimisstiili ja juhendamiskäitumise hindamine, (g) rühmadevahelised suhted, (h) mõjustruktuur ehk kui palju peaks vastaja arvates olema tal võimalust mõjutada otsuseid, (i) vastaja üldised uskumused ja väärtused ning (j) tasustamise ja tulemuslikkuse hindamine (Nadler *et al.* 1975).

Organisatsioonisisese muutuse toimimiseks on vaja koostada mitmetahuline plaan: tunda ära probleem ja selle esinemise koht, koostada selle uurimismeetod, viia uurimine läbi, analüüsida andmeid, tutvustada tulemusi, rakendada lahendus või parandusmeetod ning jälgida ja hinnata selle mõjusid (Gillis 2011; Kotler 2001). Tulemuste jälgimises ja hindamises tuleb olla järjepidev ehk see ei ole ühekordne tegevus, vaid pikaajaline protsess pikaajalise tulemusega. Mida mitmekülgsem plaan, seda paremini suudab see täita organisatsiooni erinevate tasandite, protsesside ja inimeste vajadusi ja ootusi ning parandab üleüldist töökeskkonda innovaatilisemaks ja koostöösõbralikumaks.

2. SISEKESKKONNA UURING EESTI RAHVUSRINGHÄÄLINGUS

Käesolev osa tutvustab töö empiirilist osa. Esimeses alapeatükis on lühiülevaade organisatsioonist ja selle struktuurist. Teine alapeatükk tutvustab kasutatavat uurimismeetodit, selle eesmärgi ja läbi viidud uuringut. Kolmandas alapeatükis on analüüsitud uuringu tulemusi ning väidete kattuvuse korral on neid võrreldud 2018. aastal läbiviidud uuringu tulemustega. Käesoleva osa viimases alapeatükis on toodud autori poolsed ettepanekud esile tulnud probleemide ja nõrkade kohtade parandamiseks.

2.1. Eesti Rahvusringhäälingu tutvustus

Eesti Rahvusringhääling (lühendatult ERR) on avalik-õiguslik organisatsioon, mis loodi 2007. aastal kui ühendati eelnevalt eraldi seisnud Eesti Raadio ja Eesti Televisioon. Täna kuuluvad ERR-i alla kolm telekanalit (ETV, ETV2, ETV+), viis raadiojaama (Vikerraadio, Raadio 2, Klassikaraadio, Raadio 4, Raadio Tallinn), Raadioteater, mitmed veebiportaalid (Uudised, Arvamus, Kultuur, Sport, Majandus, Teadus, Menu, Novaator, Lasteekraan,) ning voogedastusplatvorm (Jupiter). Kõik programmid, saated ja muu meedia on sõltumatu (lähtub ainult seaduse nõuetest). Peale programmide on ka erinevaid teenuseid: arhiivid, muuseum, kostüümi-, rekvisiidi- ja mööblilaenus, ruumide ja tehnika rent. (Üldinfo)

Eesti Rahvusringhääling on oma organisatsiooni visioonis rõhutanud kvaliteetse, mõjuka ja usaldusväärse eesti ajakirjanduse pakkumist maailmas, olles tõhus ja uuenduslik. Organisatsiooni missiooniks on arendada ja hoida Eestit, luues kvaliteetset ja loomingulist vaba ajakirjandust. Rahvusringhäälingu eesmärk on aidata kaasa riigi ülesannete täitmisele, mis on sätestatud põhiseadusega. Sinna alla kuulub eesti keele ja kultuuri toetamine, Eesti ühiskonna sotsiaal ja majandusliku heaolu toetamine ja kasvatamine, jätkusuutlikuse ja looduse säästlikkuse vajaduse tutvustamine, riigi ajaloo ja kultuuri jäädvustamine audiovisuaalkujul ning vaba informatsiooni tagamine kõigile. Nende eesmärkide tagamiseks on erinevad ülesanded nagu avalike ja kättesaadavate tele- ja raadioprogrammide tootmine, arhiivi kaudu kättesaadavad programmid ja

saated, oluliste Eesti kultuuri- ja ajaloosündmuste salvestamine ja kajastamine, saadete edastamisel arvestatakse kõigi rahvastikurühmadega (sh vaegkuuljad ja vaegnägijad) ning adekvaatse informatsiooni edastamine. (Üldinfo)

Eesti Rahvusringhäälingut juhib ja esindab viieliikmeline juhatus ning praegune koosseis astus ametisse 2022. aasta 1. juunil. Lisaks on Eesti Rahvusringhäälingus nõukogu, kus on üks esindaja igast Riigikogu fraktsioonist ja neli ERR-i poolt tegevusvaldkonna tunnustatud asjatundjat. Peale neid ning eetikanõuniku, siseaudiitorit ja ühiskondliku nõukoda, jaguneb ERR-i struktuur erinevateks üksuseks, kuhu kuuluvad erinevad osakonnad. Käesolevas töös on vastamisaktiivsuse põhjal jaotatud vastajad kuue üksuse vahel (toimetused, programmid, programmide tugiüksused, tootmine ja tehnika, üldosakonnad ja arhiivid ning haldusosakonnad) kuhu lisandub ka juhatus. Osakondade siseselt võib veel esineda töögruppideks jagunemist ning mõni töötaja võib kuuluda mitmesse töögruppi ja/või osakonda. (Üldinfo)

Eesti Rahvusringhäälingu puhul on tegemist suure organisatsiooniga ning töö ei ole koondunud ainult ühte hoonesse. Peale selle, et Tallinnas on eraldi uudistemaja, raadiomaja ja telemaja on erinevates Eesti linnades ja välisriikides stuudiod ja korrespondendid. Inimeste tööajad ERR-is on sageli erinevad ehk kõik ei tööta tööpäeviti hommikul üheksast õhtul viieni. Tööaeg võib sõltuda hooajast, projektist, tellimusest, graafikust ning riigis või maailmas toimuvast. See tähendab, et tööülesandeid saab planeerida ette, kuid sageli võib see periood olla lühike ning muudatused on vaja viia sisse koheselt, mis võib tähendada ka töömahu suurenemist. Täna töötab Eesti Rahvusringhäälingus 670 inimest. (Intranet)

Organisatsioonil on oma intranet ja meilisüsteem teabe levitamiseks ja kommunikatsiooni-vahendiks. Üritusi kõikidele oma töötajatele korraldab ERR keskmiselt kaks korda aastas – talvel jõulu-/aastalõputähistamine ja kevade lõpus hooajalõputähistamine. Peale nende on korraldatud töötajate lastele jõulupidu. Töötajate lisahüved on näiteks sporditoetus või lisatervisekindlustus, HeBA kindlustus (kompenseeritakse kolm visiiti vaimse tervise spetsialisti juurde), tasuta koolitused ja konverentsid (erialapõhised, aktuaalsetel teemadel), tasustatud lisapuhkusepäevad, soodustus majas asuvas kohvikus, soodustus massaažile (vaegnägijad käivad majas tegemas) ja muud rahalised toetused. Need töötajad, kes kuuluvad Eesti Rahvusringhäälingu siseselt ka ametiühingusse (neid on kolm) saavad veel lisatoetusi ja hüvesid nagu prillitoetus, matusetoetus, hambaravitoetus ja muud. Lisaks makstakse organisatsiooni poolt väliskorrespondentide (näiteks Ukrainas käivad) kindlustused (elu-, reisirõrke-, pagasikindlustus). Hüvesid töötajatele on mitmeid

ning toetusesüsteem on eelarvega seotud ning viimase tulu tuleb maksumaksja rahakotist. Eelarve selle otstarbeks ei ole suurenenud vaatamata sellele, mõnede toetuste kasutamine on suurenenud ehk kulu soodustustele on iga aastaga suurenenud. Ning lisaraha sinna suunata ei saa, sest selle otstarve on palgatõusuks. (Intranet)

Personali rahulolu uuringuid on Eesti Rahvusringhäälingus läbiviidud erinevatel aastatel ning nende kokkuvõtlikud tulemused on töötajatele tehtud kättesaadavaks intranetis. Üks viimastest selle teemalistest uuringutest, mis on töötajatele ka kättesaadav, on aastast 2018 ning sellele vastas 38% töötajaid, kes olid üldjuhul oma tööga rahul. Kõrgelt väärtustati suhteid oma otsese juhiga, leiti, et töö on huvitav ning ERR-i töö on ühiskonnale oluline. Toona oli üheks probleemsemaks kohaks kommunikatsioon ehk erinevate üksuste vahelist koostööd, suhtlust ja informatsiooni liikumist tuleb parandada. Lisaks hinnati nõrgalt töötasu, ei teatud ERR-i visiooni ja lähiaja eesmärke ning sooviti rohkem tunnustus ja tagasisideme võimalusi, mis osadel üksustel oli puudulik. Vahepealse viie aasta jooksul on läbiviidud veel rahulolu uuringuid (v.a. 2022. aasta kevadel, kui toimus juhatuse vahetus), kuid nendes esinenud murekohad olid seotud koroonaeepideemiaga, mis tänaseks (aastaks 2023) on läbi. (Intranet)

2.2. Uurimismeetodi kirjeldus

Selleks, et saada teada milline on tänane olukord Eesti Rahvusringhäälingu sisekeskkonnas, viis autor läbi sisekeskkonna uuringu. Uuringu vahendiks valiti veebipõhine ankeetküsitlus Google Forms keskkonnas, mis koosnes väidetest ja vähestest üksikutest küsimustest. Küsimustiku koostamisel kasutati Nadler *et al.* (1975) loodud organisatsioonide hindamise küsimustiku, mis kohandati ümber antud töö ja organisatsiooni jaoks. Küsimustik on toodud välja töö lisa (vt lisa 1).

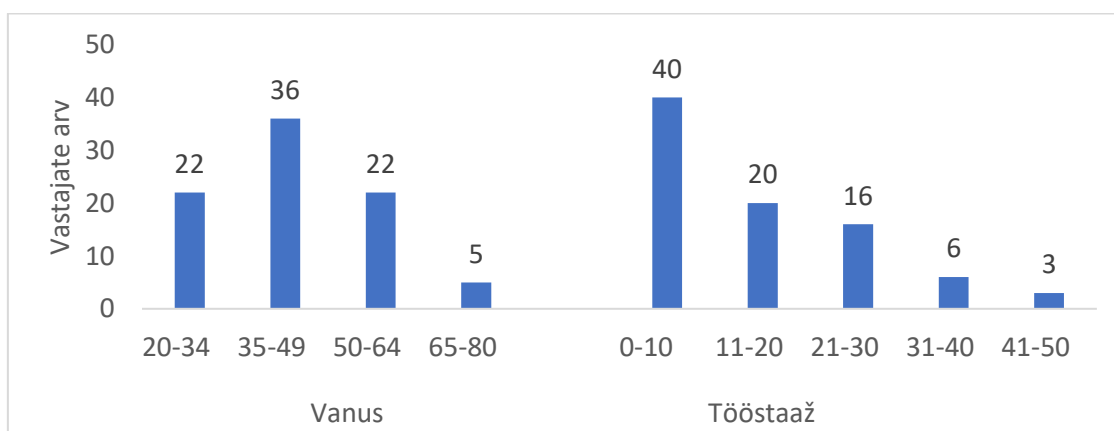
Ankeet on jaotatud kuueks osaks. Esimene osa on töötaja tunnuste väljaselgitamiseks ning ülejäänud viis on teemadel töötaja suhtumine oma töösse, läbisaamine töökaaslastega, suhtumine oma juhti ja juhtkonda, üldine suhtumine ERR-i kui tööandjasse ning töömotivatsioon. Vastajatel tuli väljendada nõustumist väidetega ning valida loetelust enda jaoks olulised teemad. Hindamiseks kasutati viiepallist Likert'i skaalat, kus 1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – ei oska öelda, 4 – pigem nõus ja 5 – olen nõus. Küsitlus viidi läbi 2023. aasta märtsis ja saadeti e-posti kaudu kõikidele töötajatele ning saadud tulemusi mõõdeti ja hinnati Microsoft Exceli abiga.

Küsitlusega soovitakse selgusele jõuda, millised on Eesti Rahvusringhäälingu töötajate hoiakud ja käitumine täna, millisena nad näevad enda rolli organisatsioonis, milline on nende motivatsioon, kuidas toimivad töörühmad ja milline on nende vaheline suhtlus, millisena tajutakse juhti ning kuidas nad suhtuvad toetustesüsteemi. Lisaks on uuringu eesmärgiks teada saada kas nendes aspektides esineb olulisi erinevusi kui võrrelda osakondade või majade vahel. Veel saab võrrelda, kas 2018. aasta küsitluse tulemuste ERR-i nõrgad kohad on tänaseks paranenud või tunnevad töötajad nendes jätkuvalt probleemi. Läbiviidud küsitluse tulemused, analüüs ja nende põhised ettepanekud on väljatoodud järgmises peatükis.

2.3. Eesti Rahvusringhäälingu sisekeskkonna uuringu tulemuste analüüs

Läbiviidud küsitlus koosnes 50-st küsimusest ning neljast kommenteerimiskohast, kus vastajad said soovi korral kas täpsustada oma vastust või lisada oma poolse vaate teema kohta. Ankeet oli vastamiseks avatud kümme päeva. Saadud vastused analüüsis autor MS Exceli abil ning selle tulemused on alapeatükis välja toodud.

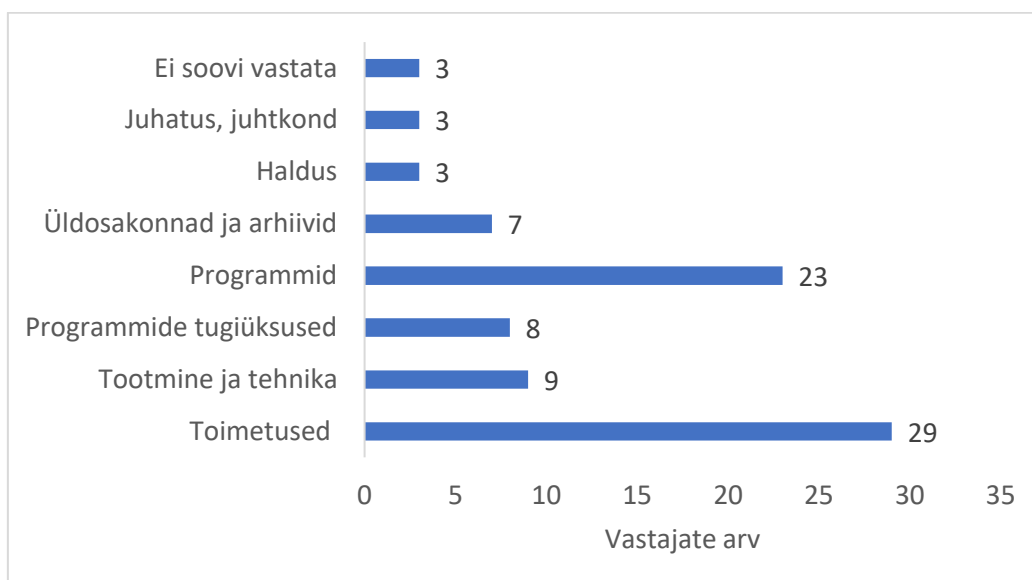
Ankeet „Eesti Rahvusringhäälingu sisekeskkonna uuringu“ edastati töötajatele üldmeili ja intraneti kaudu ning sellele vastasid 85 Eesti Rahvusringhäälingu töötajat 670-st. See on 13% töötajatest. Vastamisaktiivsus oli väga väike, mis võib tähendada, et töötajad ei ole piisavalt huvitatud või motiveeritud enda töökeskkonda hindama. Küsitlusele vastas erinevas vanuses inimesed ning samuti ka erineva tööstaaziga (joonis 3.1.)



Joonis 3.1. Küsitlusele vastanute vanus ja tööstaaz
Allikas: Autori arvutused

Nagu joonisel 3.1. on näha, siis kõige rohkem vastas ankeedile töötajad vanuses 35-49 ehk 42% vastanutest. Kõige noorem töötaja, kes vastas on 20-aastane ja kõige vanem 71-aastane, kuid vastajate keskmine vanus on 44 aastat. Peaaegu pooled vastanutest (47%) on töötanud ERR-is kuni kümme aastat, kuid vastas ka neid, kes on pikema tööstaažiga nagu näiteks kolm inimest kelle tööstaaž jääb vahemikku 41-50 aastat. Seega jääb vastajate keskmine tööstaaž 15 aasta juurde.

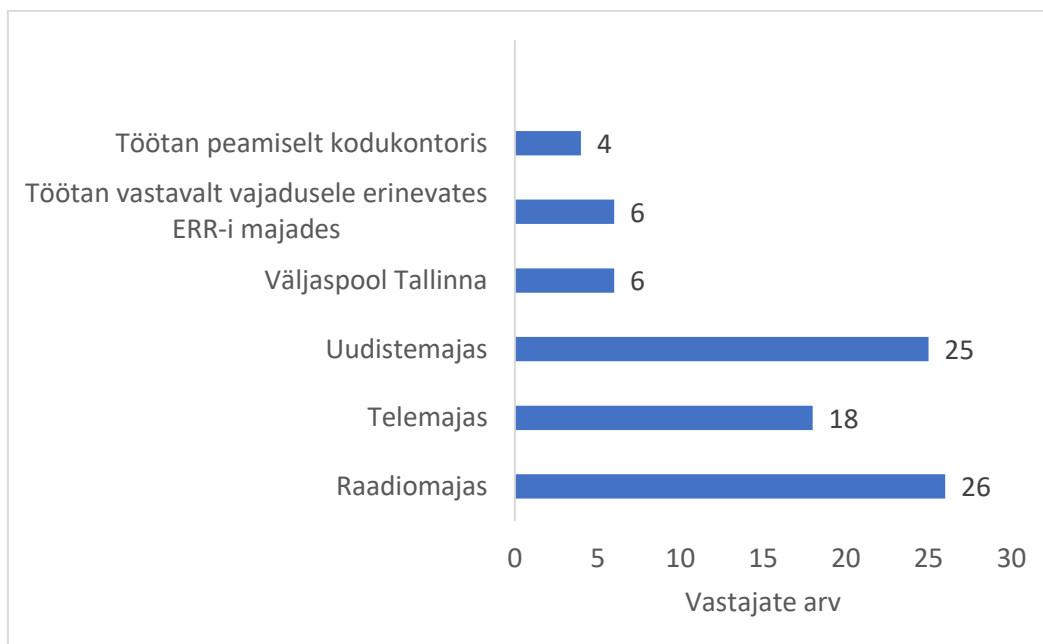
Igal vastajal tuli ise kirjutada osakond, kus ta töötab. Vastajad kirjutasid vastuseks üldjuhul väiksemad kollektiivid, kuhu nad kuuluvad (nagu personaliosakond või Raadio 4), kuid sellisel juhul tuli osakondi kokku natuke üle kolmekümne ning enamusest oli üks kuni kolm vastust. Seetõttu koondas autor need kollektiivid suurematesse osakondadesse (joonis 3.2.). Kõige aktiivsemad vastajad olid uudiste- ja sporditoimetuses, kust laekus 17 vastust.



Joonis 3.2. Ankeedile vastajate jagunemine osakondadesse
Allikas: Autori arvutused

Vastajate seas on kõige rohkem programmide ja toimetuste töötajaid (kokku 61%). Need kaks on ka ühed kõige suuremad osakonnad: programmide alla kuuluvad kõik tele-, raadiokanalid ja veebiportaalid nagu ETV2, Klassikaraadio, Jupiter jt ning toimetuste alla toimetused nagu uudiste- ja sporditoimetus, kultuuritoimetus, päevakajaliste saadete toimetus jt. Eesti Rahvusringhäälingus on ka neid kellel puudub kindel osakond ning väiksemaid osakondi, kuhu kuulub kas üks või natuke rohkem inimesi, siis oli ka neid kes ei soovinud oma osakonda kirjutada (kolm vastajat). Lisaks kuna ERR-i töö on jaotatud mitme erineva maja vahel Tallinnas, kuhu lisanduvad ka väljapool Tallinna töötavad, kodukontoris töötavad ja välivõtetel käivad inimesed, siis arusaamaks

millised erisused on majade vahel, küsiti vastajate käest nende töökoha peamist asukohta (joonis 3.3.).



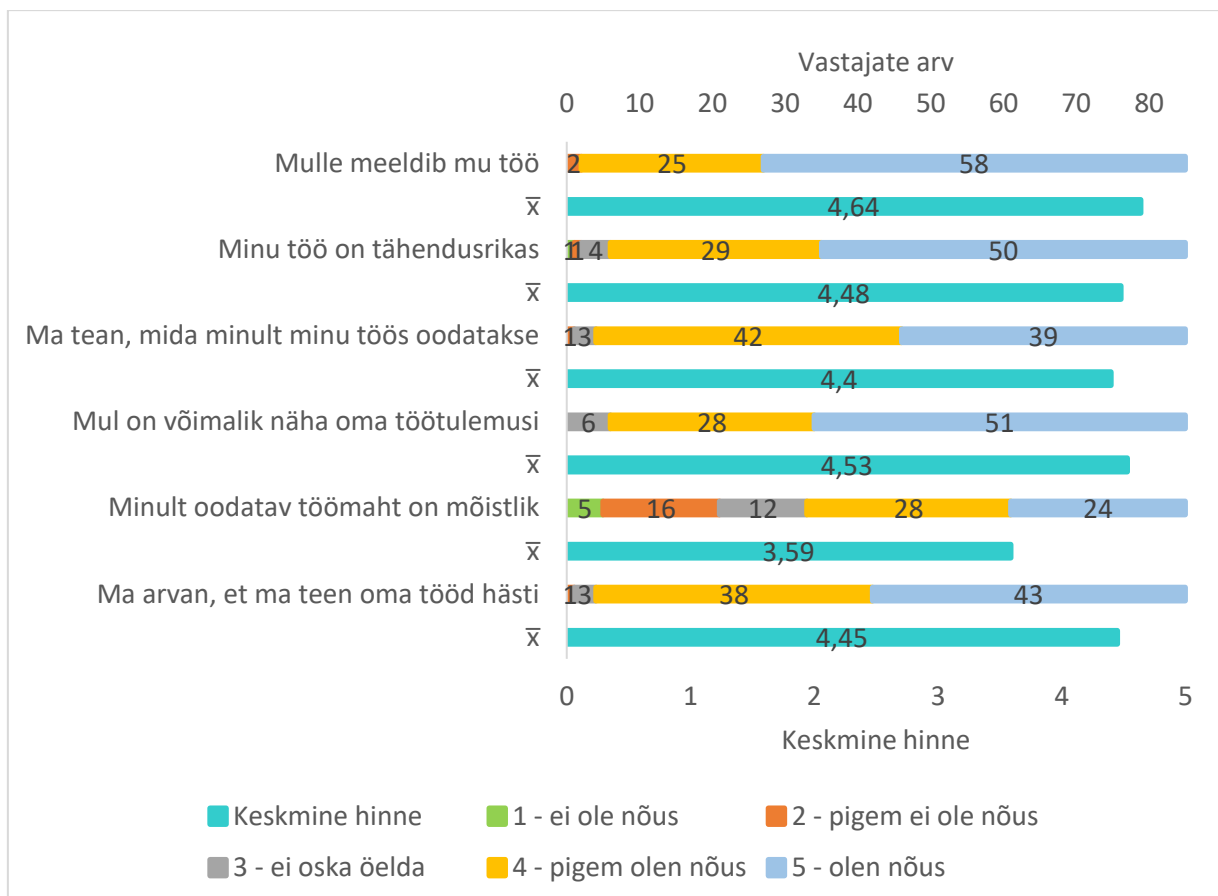
Joonis 3.3. Vastajate töökoha asukoht

Allikas: Autori arvutused

Nagu joonisel 3.3. näha oli vastajaid peale Eesti Rahvusringhäälingu põhimajade ka väljaspool Tallinna ja kodukontorist (kokku 12%). Kahe viimase küsimuse põhjal (joonis 3.2. ja joonis 3.3.) on võimalik edaspidi tulevate küsimuste puhul võrrelda probleemkohtade esinemist ja hinnangut osakondade ning majade vahel.

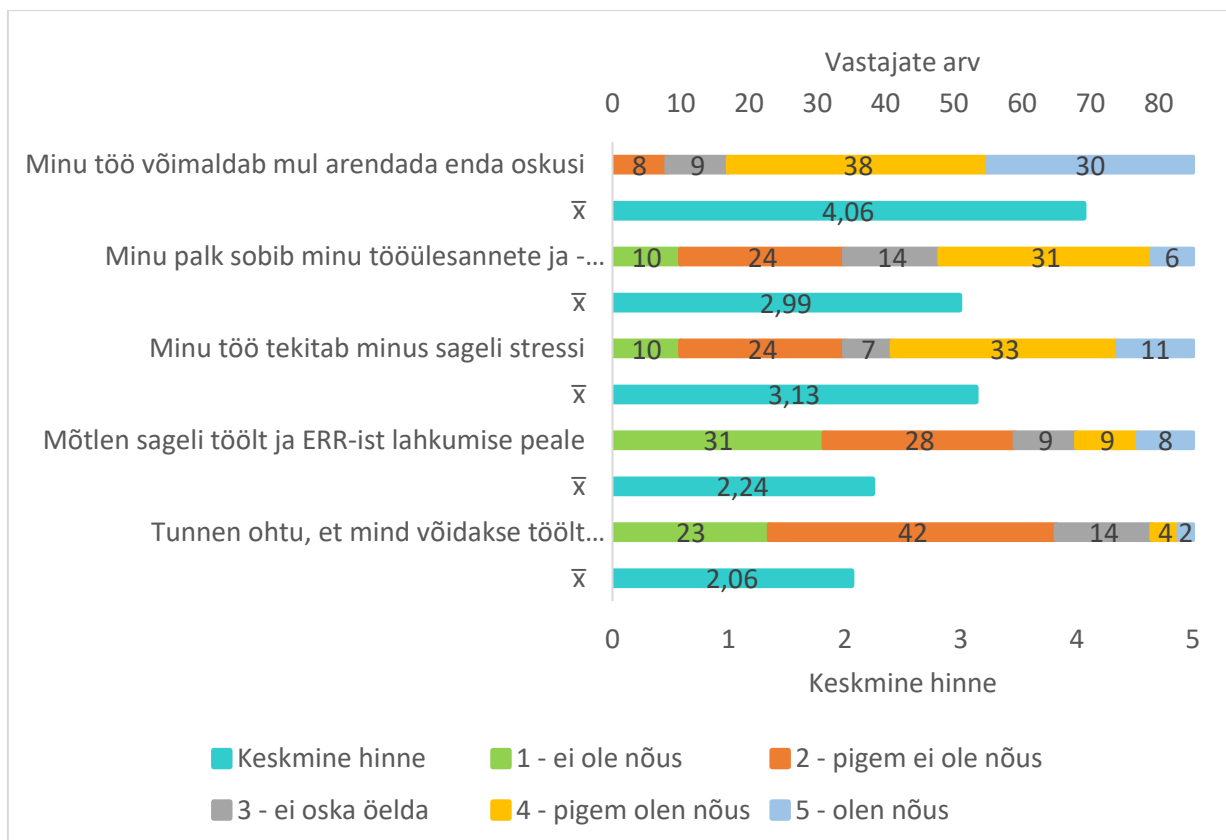
Suhtumine oma töösse

Ankeedi esimese teemaploki väited olid seotud inimese suhtumisega oma töösse nagu rahulolu oma tööga (joonis 3.4.) ja kindlustunne enda töökohas (joonis 3.5.). Järgneval joonisel (joonis 3.4.) on näha Eesti Rahvusringhäälingu töötajate üldist rahulolu oma tööga ja töömahuga.



Joonis 3.4. Vastajate rahulolu oma tööga
Allikas: Autori arvutused

Üldjuhul meeldib vastajatele oma töö Eesti Rahvusringhäälingus ning seda toetab ka keskmine hinne väitele, mis on 4,64. Ainult kaks inimest märkisid hindeks kahe ehk neile enda töö pigem ei meeldi. Samamoodi hindasid enamus vastajaid oma tööd tähendusrikkalt (keskmine hinne 4,48 5-st). 13%-st Eesti Rahvusringhäälingu töötajatest on 95%-l teada, mida neilt enda töös oodatakse (4,4 5-st), samapalju ka arvab, et teeb oma tööd hästi (4,45 5-st) ning 93%-l on võimalus näha enda töötulemusi (keskmine hinne 4,53). Oma töömahuga ei ole kõik vastajad rahul (keskmine hinne 3,59). Neljandik vastajaid (21 inimest) leiab, et nende töömaht ei ole mõistlik ehk koormus on liiga suur. Samas on neid, kelle töömaht oleneb perioodist ja/või projektist või inimeste arvust ehk kui inimesi mingil ametipositsioonil jääb vähemaks ja juurde ei tule, suureneb teiste töökoormus. Kui inimesel on korraka käsil mitu projekti, siis töömaht on väga suur ning eriti kui on antud lühikesed tähtajad. Selle mõjul on üheks murekohaks palga ja töökoormuse suhe, mille väite keskmine hinne on 2,99 (joonis 3.5.).



Joonis 3.5. Vastajate hinnang tööolemusele ja tööga hakkama saamisele
Allikas: Autori arvutused

Palga ja töömahu mittevastavust tunneb 40% vastajatest. Mitu vastajat kommenteeris ka lisaks, et antud valdkonnas saavad töötada inimesed kellele antud töö tõesti väga meeldib, sest töömahud on suured, aga töötasud ei ole väärilised. Töötaja soovib ju oma tööle ja panusele väärilist palka, kuid see on keeruline, sest ERR-i rahastab riik. Enda oskuste arendamise võimalust näeb 80% vastajaid (keskmine hinne 4,06). See kirjeldab tööolemust ja loob juurde ühe motiveerimise võimaluse organisatsiooni jaoks, kui toob välja murekoha. Lisaks võivad need 80% olla õpihimulisemad ehk nad soovivadki oma töös õppida juurde. Kõik ametid ei ole sellised, kus on võimalik õppida mõni uus oskus või arendada edasi juba õpitud oskust, ükskõik mis see ka ei oleks. Teinekord ei näe ka inimene ise, et antud tööga mingi kindel ja esile tõusev oskus seotud on (11%). Natuke üle poolte vastajatest (52%) leiab, et töö tekitab neis stressi. Üks vastaja on eraldi täpsustanud, et stressi tekitavad töö asemel mittetöötavad töövahendid ja ebamõistlikud tähtajad, kuid peale nende võib stressi tekitada ka suured koormused ja puudujäägid sisekommunikatsioonis. Kõige rohkem esineb stressi inimestel kes töötavad toimetuste osakonnas (14 töötajal 29-st), programmide osakonnas 17 töötajal 23-st) ja tootmis ja tehnika osakonnas (kuuel töötajal 9-st). Stressi esinemist toetab ka keskmine hinne, milleks on 3,13 5-st. On näha, et

vastanute seas on enamus rahul oma tööga ning ei mõtle ERR-ist lahkumise peale (keskmine hinne 2,24) ja ei tunne ka vallandamise või koondamise ohtu (2,06 5-st). Siiski kuus inimest (viis toimetuste osakonnast ja üks programmide osakonnast) tunnevad ohtu, et neid võidakse oma töölt vallandada või koondada. Lisaks on 17 inimest, kes mõtlevad töölt lahkumise peale – kaheksa inimest programmide osakonnast, kuus inimest toimetuste osakonnast, kaks inimest programmide tugiüksustest ning üks tootmise ja tehnika osakonnast. Nende töötajate põhjusteks, mõtlemiseks töölt lahkumise peale, võivad olla eelnevalt selgunud ebamõistlik töömaht, tööülesannetele ja -mahule mittevastav palk ning stress, kuid võib esineda ka mõni muu põhjus. Kui eelnevalt leidis 25% vastajatest, et tema töömaht ei ole mõistlik, siis mõistlik töömaht on oluline 39-le vastajatele 85-st ning 55-le töötajale on oluline, et sellega kaasneks ka vääriline palk (joonis 3.6.).

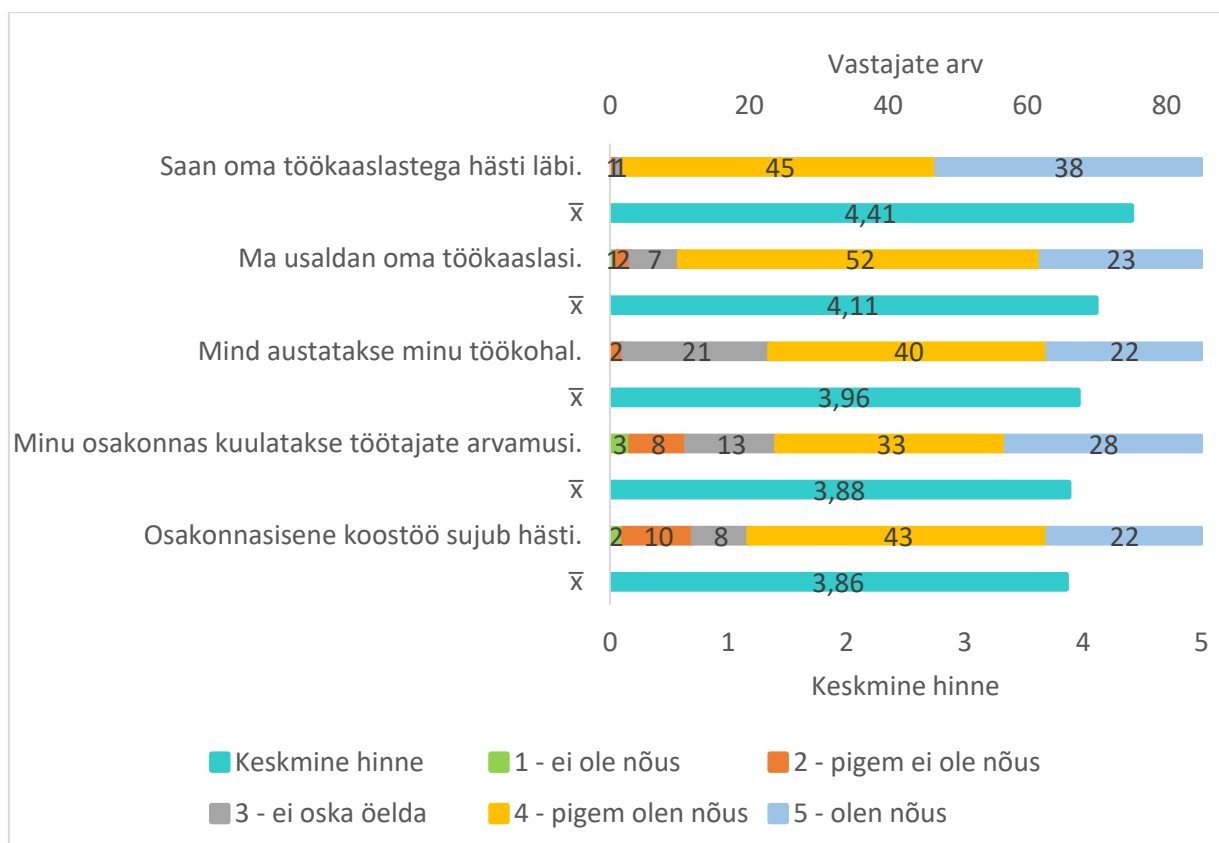


Joonis 3.6. Suhtumine oma töösse väidete olulisus vastajate jaoks, protsentides
Allikas: Autori arvutused

Antud väidetest kõige vähem olulisem on enda töötulemuste nägemine (44%). Siinkohal on määrajaks kindlasti ka amet ja tööülesanded, sest on töökohti, kus töötulemust on parem näha, eristada, võrrelda ja hinnata ning ka selle nägemine on vajalikum kui mõne teise positsiooni puhul. Peaaegu kõigi vastajate jaoks on oluline, et töö meeldiks (79 vastajat).

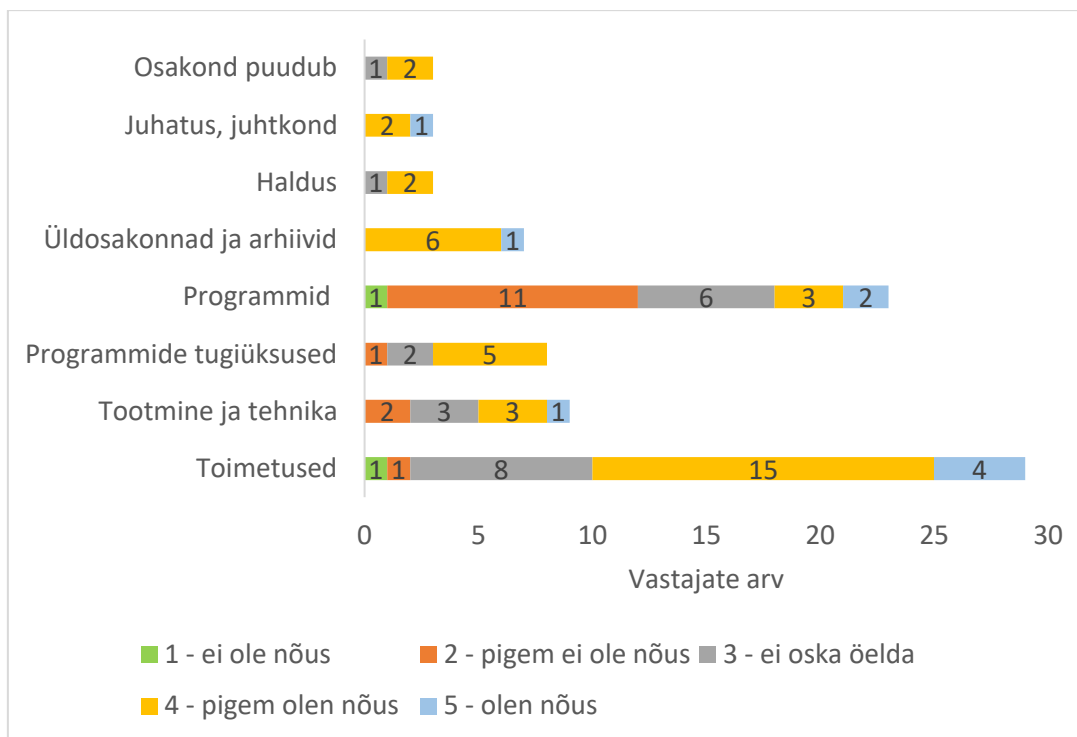
Suhted töökaaslastega

Sisekommunikatsiooni ja teistega läbisaamisega seotud väited ja küsimused olid toodud ankeedi osas suhted töökaaslastega. Nendest viie väite hinnangud on alltoodud joonisel 3.7. kajastatud.



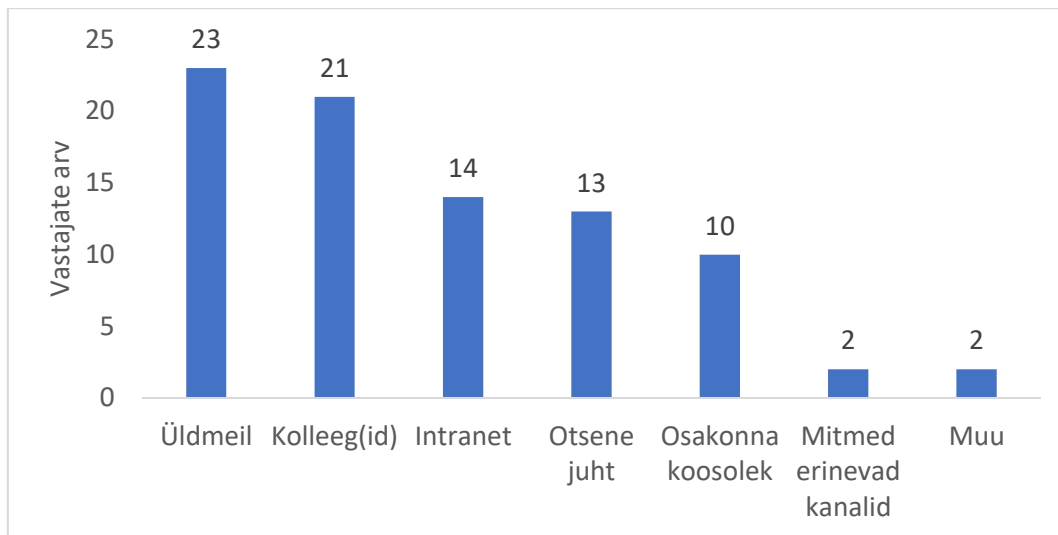
Joonis 3.7. Vastajate hinnang koostööle ja suhetele organisatsioonis
Allikas: Autori arvutused

Suuremas osas ollakse väidetega pigem nõus. Ankeedile vastanud 13% töötajaskonnast enamusi austatakse oma töö (keskmine hinne 3,96 5-st), nad saavad oma töökaaslastega hästi läbi (4,41 5-st), usaldavad neid (4,11 5-st) ning näevad, et osakonnas kuulatakse töötajate arvamusi (3,88 5-st). Ainukesed vastajad, kes viimase väitega ei saanud nõustuda on toimetuse (viis inimest) ja programmide (kuus inimest) üksustest. Väitele „Osakonnasisene koostöö sujub hästi“ on kolm osakonda märkinud hindeks üks või kaks. Nendeks osakondadeks on toimetused, tootmine ja tehnika ning programmid ehk kokku 12 inimest. Probleeme koostöös nägid vastajad elamussaate toimetusest, uudistetootmisest kuid ka raadios töötavad. Osakondade vahelise koostöö ja suhtluse hinnang on toodud välja järgneval joonisel (joonis 3.8.).



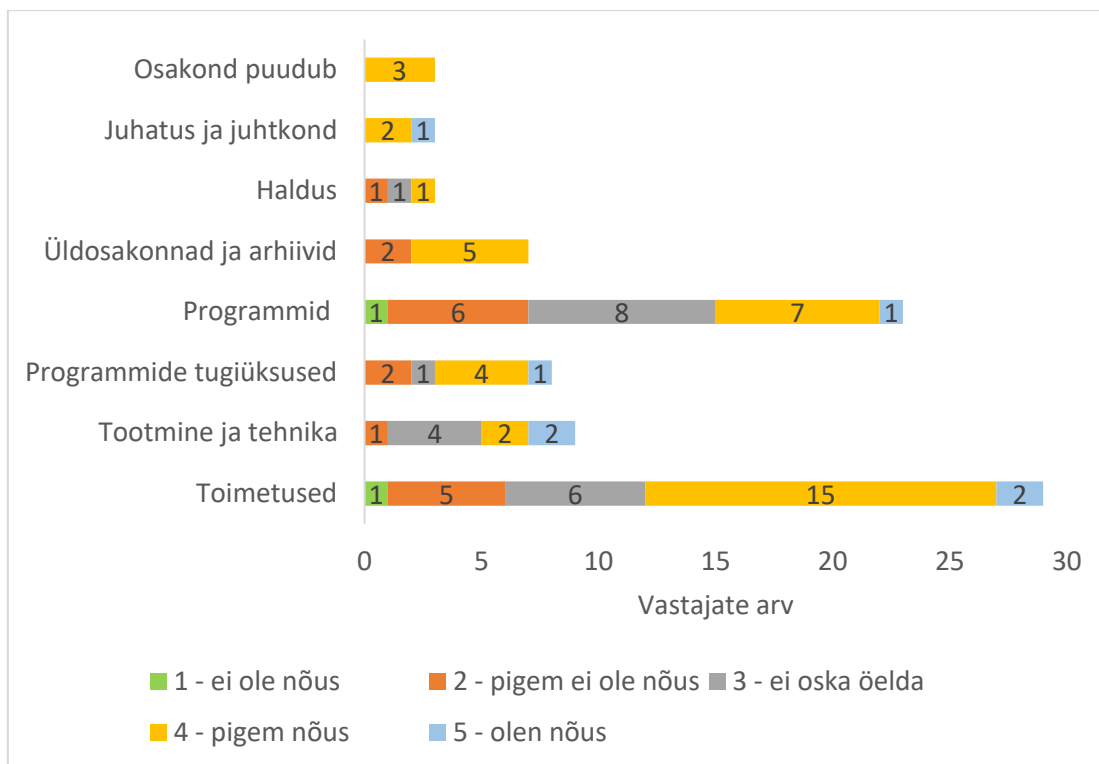
Joonis 3.8. Osakondade hinnang osakondadevahelisele suhtlusele ja koostööle
Allikas: Autori arvutused

Osakondade vahelist koostööd hindavad vastajad probleemsemaks kui osakonnasisest koostööd – keskmised hinded vastavalt 3,44 ja 3,86 5-st. Vastanutest 45% hindab osakondade vahelist koostööd pigem heaks. Koostööd halvaks ja pigem halvaks hindavad neli osakonda ehk kokku 17 inimest. Nendeks on töötajad kes töötavad raadioga seotud osakonnas või ETV-ga seotud kollektiivis ning oma töös tuleb neil teha tihedat koostööd mitmete ja erinevate osakondadega või näevad nad osakondade vahelist koostööd lähedalt. Järelikult esineb osakondade vahelises koostöös ja suhtluses kohati probleeme, kui 20% vastanutest nii leiab. Muidugi ei saa väita, et tegemist oleks väga suure murekohaga kuna teada on ainult ühe kuuendiku Eesti Rahvusringhäälingu töötajate hinnangud, kuid kindlasti on see koht kuhu tuleb tähelepanu pöörata, sest ka eelmises uuringus (aastal 2018) oli üksuste vaheline koostöö üheks probleemseks kohaks ning mille keskmine hinne oli 3,32. Arvestades, et eelmine uuring oli 6-pallisüsteemis on antud probleemist väike paranemine toimunud, kuid mitte niivõrd palju, et see ei oleks murekohaks ka täna, aastal 2023. Osakondade ja töötajate omavahelises suhtluses on väga oluline ka informatsiooni levik ning vahend, mille kaudu teavet edastatakse (joonis 3.9.).



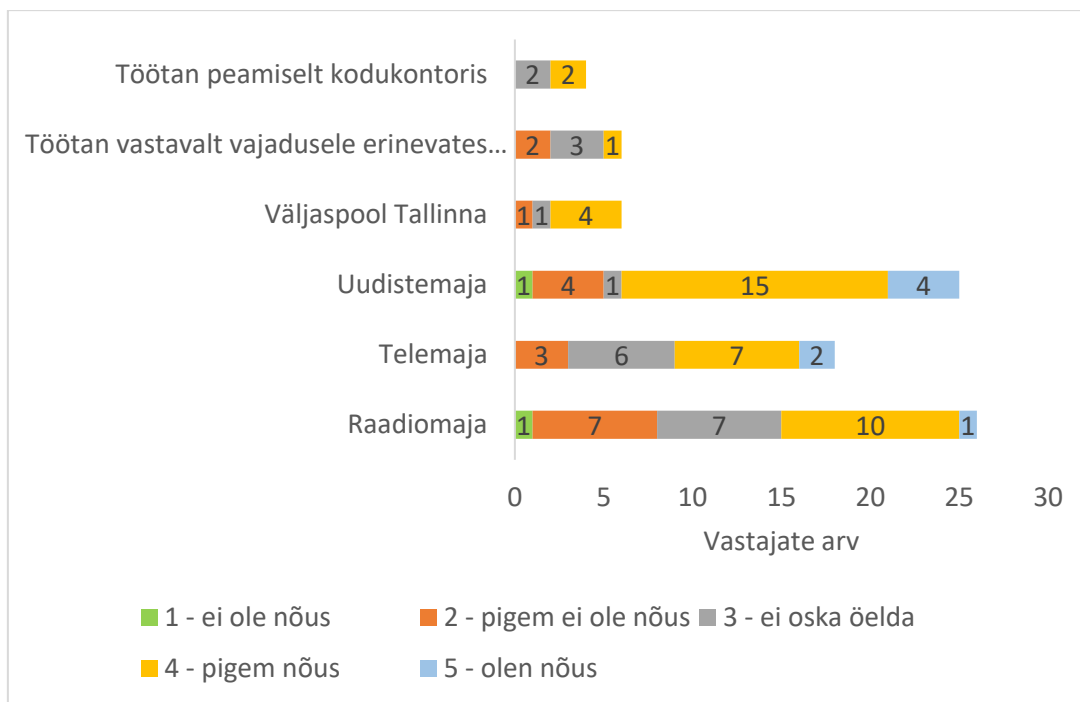
Joonis 3.9. Organisatsioonisisese informatsiooni levimise viis
Allikas: Autori arvutused

Eesti Rahvusringhäälingu sisese teabe levitamise kanaleid on mitmeid ning ühte kanalit on raske esile tuua, kuid nii üldmeil kui ka kolleegid on need vahendid, kust saadakse üldjuhul informatsiooni. Osakonna koosolekut märkisid vähesed (12%) ning seda ka seetõttu, et on osakondi kus koosolekuid ei korraldata. Suulise kommunikatsiooni puhul on näha, et rohkem levib informatsioon kolleegilt kolleegile, kui et otseselt juhilt. Mitu vastajat märkis eraldi kommentaari, et kolleegidelt saab tihti rohkem teavet ja kiiremini kui mõnest ametlikust kanalist (üldmeil, intranet, juht, koosolek). Peale selle toodi välja ka, et e-postkastist on sageli meilide otsimine aeganõudev tegevus kuna sinna satub palju rämpsposti. Informatsiooni levimise kiirus võib oleneda teinekord ka osakonnast (joonis 3.10.) või majast (joonis 3.11.).



Joonis 3.10. Osakondade hinnang informatsiooni levikule
Allikas: Autori arvutused

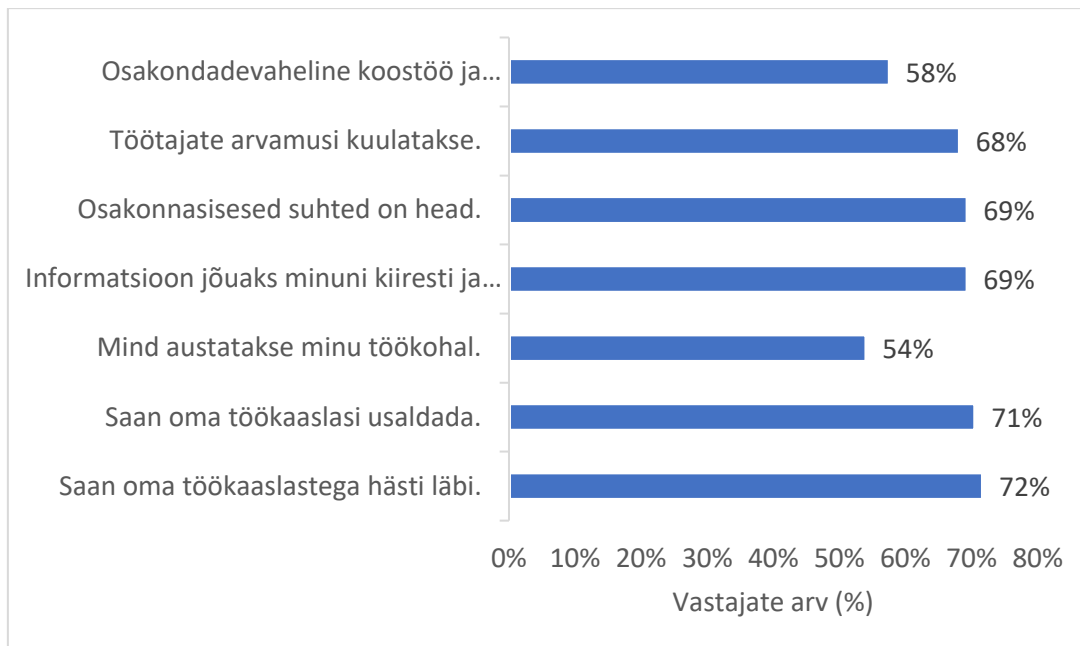
Mõnedes osakondades on suhtlus ja informatsiooni jagamine parem kui teistes, kuid 85-st vastajast leiab 46%, et informatsioon liigub pigem kiiresti ja õigeaegselt ehk täielikult ikkagi ei saa nõustuda. Võrreldes informatsiooni levimise kiirust ja õigeaegsust majade vahel (joonis 3.11.) on igas majas töötajaid (sh üks väljaspool Tallinna) kes leiavad, et teave jõuab nendeni kas aeglaselt või jääb hiljaks (21%), kuid enamus on ikkagi rahul (54%) ja suurt murekohta ei näe.



Joonis 3.11. Majade vaheline hinnang informatsiooni levimisele
Allikas: Autori arvutused

Samas on neljandik vastajaid (20 inimest), kes märkisid hindeks kolm ehk ei oska öelda, mis võib tähendada, et kõik oleneb olukorrast. Keskmine hinne väitele on 3,38 5-st ning järelikult on informatsiooni levimine Eesti Rahvusringhäälingus probleemne koht ja seda tuleb põhjalikumalt uurida.

Paludes vastajatel valida teemabloki väidete seast enda jaoks olulised väited, selgus millised teemad on antud vastanud töötajaskonna jaoks kõige olulisemad (joonis 3.12.).

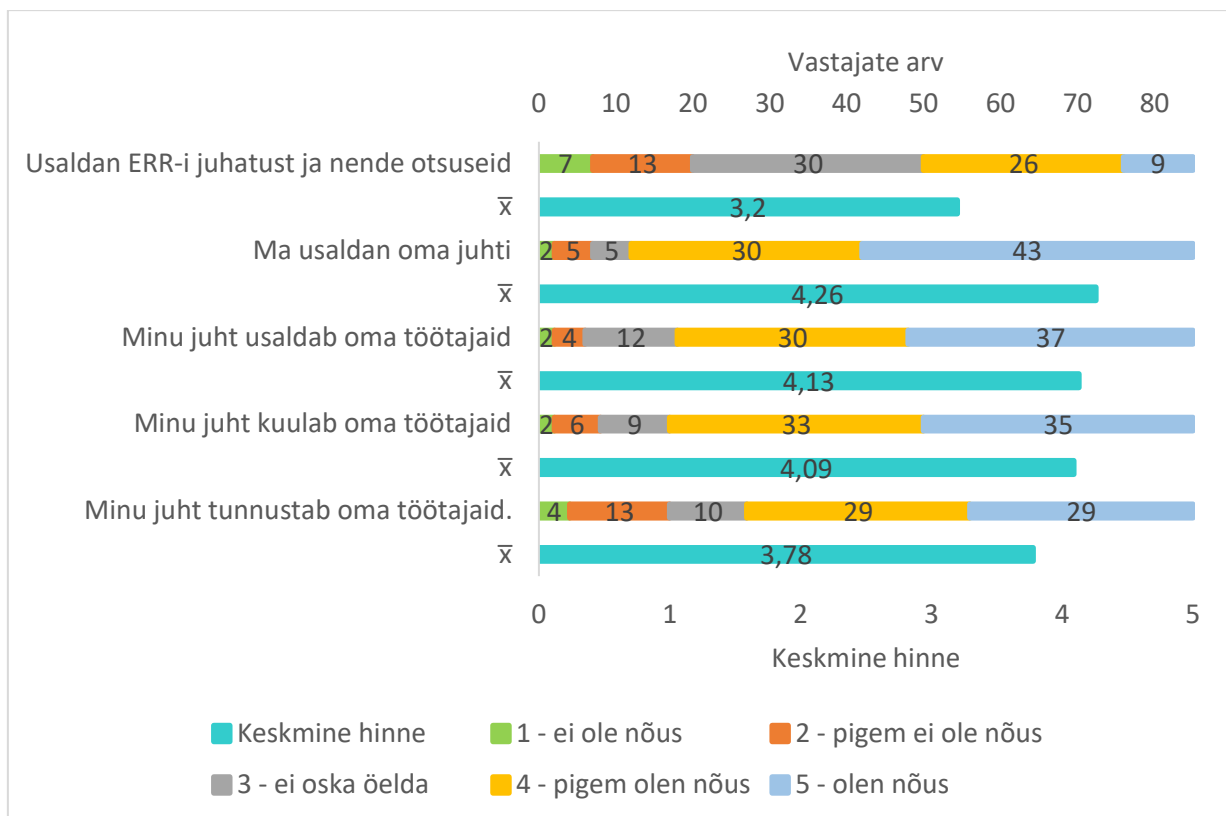


Joonis 3.12. Sisekommunikatsiooni ja läbisaamise väidete olulisus vastajate jaoks, protsentides
Allikas: Autori arvutused

Kõige olulisemad on vastajate jaoks oma töökaaslastega hea läbisaamine ja nende usaldamine (mõlemad on olulised vähemalt 60-le vastajatele). Ülejäänud väited on võrreldes eelnevatega vastajate jaoks vähem tähtsad. Kõige vähem esines vastuste seas austuse olulisust (46 inimest 85-st). Seega kui töötajate jaoks on olulised üldjoontes kõik joonisel 3.12. toodud teemad, siis soovivad neid ka saada ja kogeda oma töökultuuris.

Suhted oma juhiga

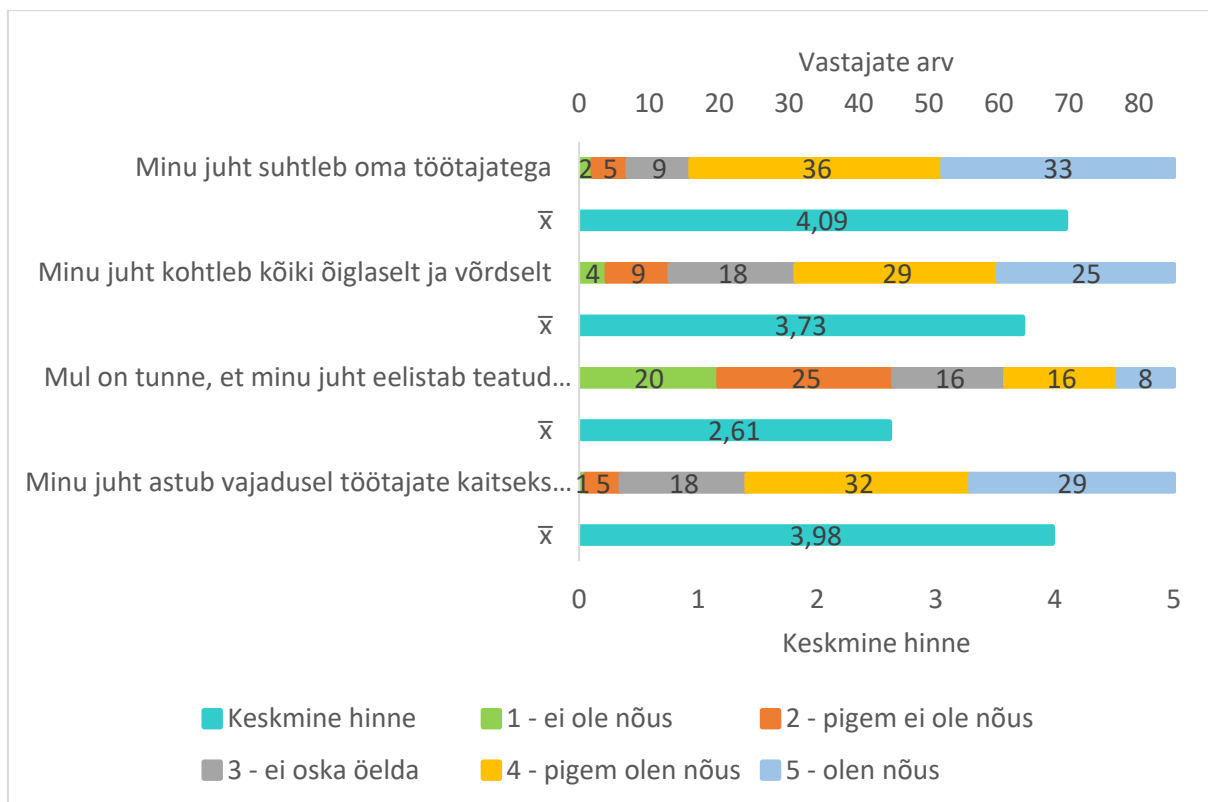
Teemaplokis „suhted oma juhiga“ pidid vastajad hindama erinevaid väiteid seoses nende otsese juhiga. Sealhulgas oli üks väide seotud Eesti Rahvusringhäälingu juhatusega. Täpsemalt, kui palju töötajad usaldavad juhatust ja nende otsuseid (joonis 3.13.).



Joonis 3.13. Vastajate hinnang usaldusele ja tunnustamisele ERR-is

Allikas: Autori arvutused

Suurem osa vastajatest (41%) usaldab ERR-i juhatust ja nende otsuseid, kuid 24% ei usalda ja 35% ei osanud vastata ning seega on väite keskmiseks hindeks 3,2 5-st. Keskmise hinde (ehk ei oska öelda) valimine võib tähendada, et nendel töötajatel ei ole otsest kokkupuudet juhatusega ja/või ei ole kokku puutunud ka nende otsustega. Ning kuna praegune viieliikmeline juhatus astus ametisse eelmise aasta kevade lõpus, siis võib-olla ei ole ka kõik töötajad teadlikud, kes hetkel sinna kuuluvad. Oma otsest juhti usaldavad peaaegu kõik (keskmine hinne 4,26), ainsad seitse teisiti arvajat tulevad toimetuste ja programmide osakondadest. Lisaks tunneb enamus vastajaid (keskmine hinne 4,13), et nende juht usaldab oma töötajaid. Need inimesed, kes ei usalda oma juhti tunnevad, et see on vastastikune ja juhil on teatud töötajad keda ta eelistab. Enamus vastajaid tunneb, et tema juht kuulab oma töötajaid (keskmine hinne 4,09), kuid vähem nähakse, et juht tunnustab oma töötajaid (keskmine hinne 3,78). Seda, et juht oma töötajaid ei kuulaks ega tunnustaks, tunneb vastavalt 9% ja 20% vastanutest. Ka järgnevate väidete puhul joonisel 3.14. ei saa need töötajad enamus vastajate hinnanguga nõustuda.

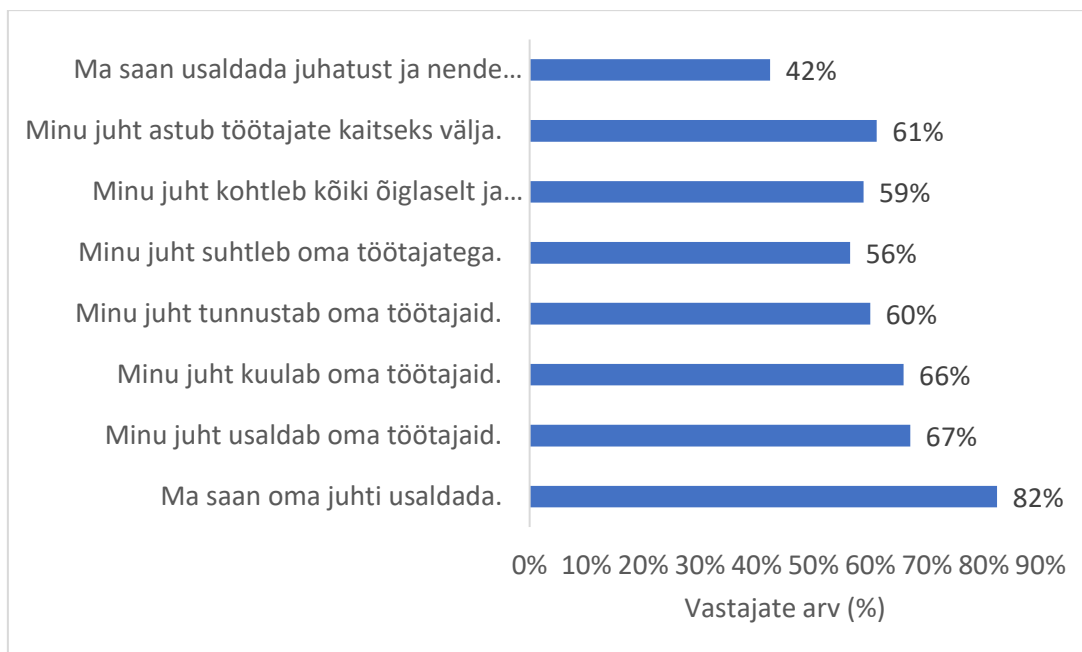


Joonis 3.14. Vastajate hinnang oma juhi tähelepanule töötajate suhtes

Allikas: Autori arvutused

Suurem osa vastajatest näeb, et tema juht suhtleb oma töötajatega (keskmine hinne 4,09), kuid siiski on ka neid, kes nii ei saa väita või ei oska vastata. Ka töötajate õiglast ja võrdselt kohtlemist ei tunne kõik vastajad (15% ning keskmine hinne 3,73) ning 28% vastajatest on arvamusel, et tema juht eelistab teatud töötajaid (keskmine hinne 2,61) ja 7% ei usu ega näe, et tema juht astuks töötajate kaitseks välja (keskmine hinne 3,98). Üldjuhul need töötajad, kes ei oska öelda, kas nende juht eelistab teatud töötajaid, ei oska ka öelda, kas nende juht kohtleb kõiki võrdselt ja õiglaselt ning astub töötajate kaitseks välja. See võib tekkida juhtudel kui vastajal ei ole niivõrd palju suhtlust ja/või kokkupuudet kolleegide ja juhiga ja/või olukordi, kus ta näeks joonisel 3.13. ja 3.14. kirjeldavat juhtumas oma juhi ja töökaaslaste vahel. Kuid isegi kui iga töötaja seda ei näe, on oma töötajate kuulamine, tunnustamine, nendega suhtlemine, õiglaselt ja võrdselt kohtlemine ning nende toetamine ja kaitsmine siiski olulised.

See, et juht oleks kõigi vastu võrdse kohtlemisega ning astuks töötajate kaitseks välja, väärtustavad üle poolte vastajatest (vastavalt 59% ja 61%) (joonis 3.15.).



Joonis 3.15. „Suhted oma juhiga“ väidete olulisus vastajate jaoks, protsentides
Allikas: Autori arvutused

Kõige tähtsam on vastajate jaoks, et nad saaksid enda juhti usaldada (82%) ning 13 vastaja võrra vähem, on tähtis, et juht usaldaks oma töötajaid. Alla poole vastajatest (42%) peab enda jaoks ka oluliseks juhatuse usaldusväärust. Selle madalama protsendi põhjuseks võib olla eelpool mainitud vähene kokkupuude juhatuse ja töötajate vahel. Lisaks võib juhtuda, et kõik ei tunne, et juhatuse mõjutaks igapäevaselt nende tööülesandeid ning seetõttu ei peeta seda ka tähtsaks teguriks enda töö puhul. Tunnustamist peab enda jaoks oluliseks 51 töötajat ning mitu töötajat tõi eraldi välja, et hetkel on seda vähe kui mitte kohati puudulik ning tunnustamiseks piisab ka sõnalisest kiitusest, tänamisest, õlapatsutusest või käepigistusest ja ei pea olema boonuse, lilled või muul kujul. Ning tunnustada tuleks nii töötajaid kui ka nende juhte.

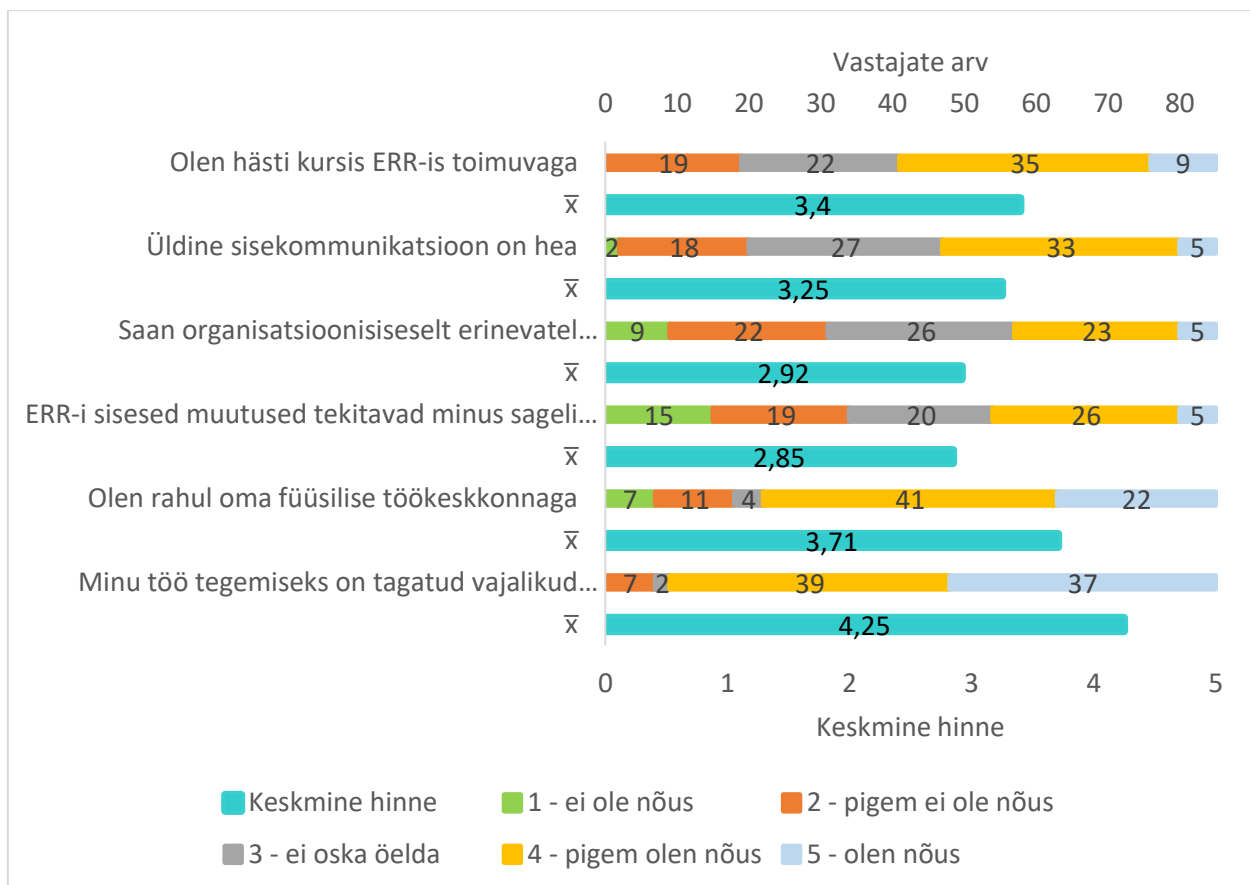
Mitmed vastajad väljendasid ka veel eraldi, et juhatuse jääb nendest oma tegemistega väga kaugeks ning ülevalt alla liiguvad pigem negatiivse tooniga otsused, tagasiside, hoiak ja suhtumine. Töötajatele tundub, et juhatuse ei tunne huvi kuidas erinevatel osakondadel ja töötajatel läheb. See kõik on endaga kaasa toonud ka töömotivatsiooni languse kohati. Soovitakse, et juhatuse tunneks rohkem huvi kuidas organisatsioonisiselt kõik toimib ja läheb ning ka väljendaks seda. Kui on mingeid kohti, kus nähakse probleeme või ei olda rahul, siis tuleb sellest rääkida töötaja või töötajatega, kes on olukorra, probleemi või küsimusega seotud. Selle asemel tunnevad ja näevad töötajad, et probleemidest saadakse teada kolleegide kaudu ning inimestelt, keda antud teema ei

puuduta. Juhatuse ja töötajate vaheline suhtlus ei ole võrreldes 2018. aastaga oluliselt muutunud, sest ka toona sooviti oma juhtide kõrval rohkem ka juhatuselt kuulda.

Suhtumine organisatsiooni

Viimases suuremas teemaplokis pidid ankeedile vastajad hindama üldisemaid organisatsiooni kohta käivaid väiteid. Lisaks olid ka mõned konkreetset küsimused, millele tuli vastata kas jah või ei. Üks selline puudutas ERR-i missiooni, visiooni ja suuremate eesmärkide tundmist.

85-st inimesest ainult neli tunnistab, et ei ole kursis ERR-i missiooni, visiooni ja suuremate eesmärkidega. Kuid vastanute seas enamus teavad neid ning siseturunduse ja organisatsiooni kultuuri kohapealt on see organisatsiooni jaoks hea tulemus ning aitab nende saavutamisele kaasa. Muidugi ei saa nende andmete põhjal väita, et nii suur protsent kehtiks terve organisatsiooni puhul, kuid teadlikus on tõusnud – aastal 2018 oli keskmiseks hindeks 3,56 kuuest ehk üks kõige madalamaid ja murekohaks organisatsiooni jaoks. Järgmiste väidete puhul tuli hinnata sisekeskkonda üldisemalt (sh füüsiline keskkond ja töövahendid) (joonis 3.16.).



Joonis 3.16. Vastajate hinnang organisatsiooni üldisele sisekeskkonnale
Allikas: Autori arvutused

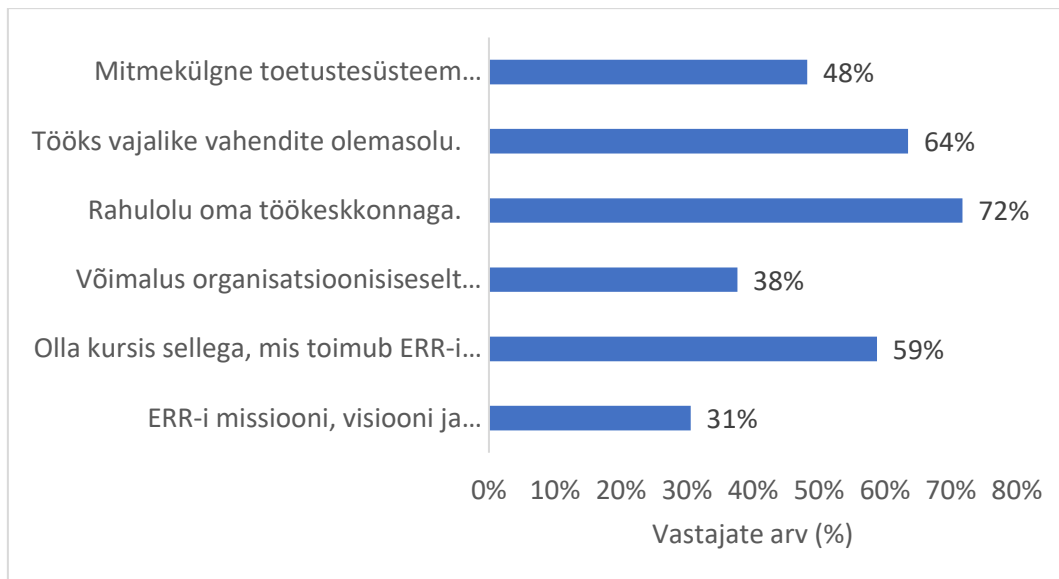
Olgugi, et vastanutest 52% leiab, et on ERR-is toimuvaga kursis, siis on ka palju neid, kes nii ei tunne (22%) või ei oska öelda (26%) ning seetõttu on keskmiseks hindeks 3,4. Paremini kursis on inimesed kes töötavad üldosakonnas ja arhiivis, programmide tugiüksuses ning juhatuse liikmed. Väitega mitte nõustumist esines mitmes osakonnas, kuid kõige sagedamini toimetuste ja programmide osakondades (13 inimest 19-st). Järelikult võib nendes osakondades esineda probleeme informatsiooni liikumises. Võrreldes tulemusi majade vahel (raadiomaja, telemaja, uudistemaja), siis uudistemajas ollakse paremini kursis (36% 44-st) ERR-is toimuvaga kui raadiomajas ja telemajas. Viimase kahe maja puhul olid sagedasemad hinded kaks ja kolm. Ehk teatud juhtudel võib informatsioon levida tõhusamini uudistemajas ning vahel ei jõua informatsioon teistesse majadesse või kui jõuab, siis oluliselt hiljem. Joonisel 3.16. oleva teise väitega tuli hinnata sisekommunikatsiooni organisatsioonis tervikuna (keskmine hinne 3,25) ning 45% vastajatest nõustus väitega. Peaaegu veerand vastajatest väitega ei nõustunud ehk nemad leiavad, et organisatsiooni sisekommunikatsioon esineb nõrkasid kohti. Leidus ka neid, kes ei osanud vastata ning ka siin võis esineda olukord, et töötajal puudub kokkupuude organisatsiooni

erinevate osakondadega ja seetõttu puudub ka teadmine kuidas sisekommunikatsioon tervikuna organisatsioonis toimib. Võrreldes jälle majadevahelist olukorda, siis vastajate seas on raadiomajas ja telemajas rohkem inimesi kes ei osanud väitele vastata ning uudistemajas ollakse sisekommunikatsiooniga rohkem rahul. Kolmanda väite puhul jagunevad vastused peaaegu võrdselt – 33% vastajaid tunneb, et ta saab organisatsioonisiselt erinevatel teemadel kaasa rääkida, 31% ei oska vastata antud teemal ning 36% ei tunne, et ta saaks kaasa rääkida. Seega tuleb keskmiseks hindeks 2,92 5-st. Võrreldes vastuseid osakondade vahel, tunnevad programmide tugiüksuste, üldosakondade ja arhiivide ning haldusosakondade töötajad kõige rohkem, et nad saavad panustada erinevatesse teemadesse organisatsioonisiselt. Kõige vähem tunnevad nii vastajad programmidest ja toimetustest. Seda toetab ka mitme vastaja kommentaar, et tööga võiks kaasneda rohkem vabadust ja võimalust ise katsetada meelepärast uut projekti või lahendust. Viie aasta jooksul ei ole hinnang antud teema kohta tõusnud – keskmine hinne väitele „tunnen, et töö minu arvamus loeb ja mind kuulatakse“ oli 4,43 6-st. Organisatsioonisiselt toimuvad muutused alati ning töötajate arvamus nende suhtes ei kujune mitte ainult muutuse sisust, vaid ka selle teavituse- ja muutuse rakendusviisist.

On näha, et antud vastajate seas 40% ei leia, et organisatsioonisiselised muutused tekitaksid stressi, kuid 36% tunneb, et muutused tekitavad stressi (keskmine hinne 2,85) ning kõige rohkem tunnevad nii programmide töötajad (36% 31-st). Vaadates töötajate hinnangut füüsilisele töökeskkonnale, ollakse sellega pigem rahul (keskmine hinne 3,71). Nende 21% seas, kes ei ole rahul töökeskkonnaga, oli kõige rohkem uudiste- ja sporditoimetuse ning raadiotöötajaid. Vaadates majadevahelist olukorda, oli füüsilise keskkonnaga rahulolematuid vastajaid igast majast ning ka väljaspool Tallinna ja kodukontorist. Eraldi tõid mitu vastajat uudistemajast välja, et avatud kontor ei ole mugav töökeskkond ja tekitab rohkem stressi ning seda eriti juhtudel kui koos on erinevad osakonnad. Peale selle toodi välja ka telemaja halb seisukord. Ka viimase väitega (joonis 3.16.) on enamus vastajaid nõus (keskmine hinne 4,25 5-st), et nende tööks on tagatud vajalikud vahendid. Vahenditega ei ole rahul või tunnevad puudust vastajad kes töötavad raadiomajas, telemajas ning väljaspool Tallinna (kokku 8%) ning kõik on erinevatest osakondadest. Seega on töötajaid, kes peavad töötama vahenditega mis on nende töö jaoks kas ebasobivad või ebamugavad või soovivad näha uusi või uudsemaid lahendusi. Oluline on, et inimene saab teha oma tööd korralike vahenditega ning juhul kui need ka on vanad, siis peavad need olema töökorras ja toimima sama efektiivselt kui uued, kuid töötajatel peab olema ka võimalus kasutada uudsemaid lahendusi.

Eesti Rahvusringhääling pakub oma töötajatele erinevaid soodustusi ja toetusi ning vastajatelt küsiti pakutavaga kursis olemist. Enamus (92%) on teadlikud, milliseid toetusi ja soodustusi ERR oma töötajatele pakub. Ainult seitse inimest märkisid, et nemad ei ole teadlikud ning nende kohta ei saa tuua välja, et mitteteadlikud on ainult töötajad, kelle tööstaaž 0-10 aastat, vaid vastanute seas oli ka inimesi tööstaažiga 11-20 aastat, 21-30 aastat ja 31-40 aastat. Küsimusele järgnevalt said vastajad ise kirjutada milliseid toetusi ja soodustusi nad veel sooviksid saada või millist olemasolevat muuta. Seal selgus, et kõige rohkem soovitakse muuta lõunasöögi soodustust ja spordikompensatsiooni. Esimese puhul sooviti lõunahüvitist, suurendada kohviku (ERR-i majades asuvad) soodustust ning tasuta kohvi. Teise puhul sooviti spordikompensatsiooni suurendamist ning, et spordi- ja meditsiinitoetus oleks koos võimaldatud, sest hetkel tuleb nendest valida üks. Mitmed vastajad tõid välja, et üldiselt võiks kõik toetused ja soodustused olla suuremad kui need täna on ning nendest võiks olla parem ülevaade ja neid tuleb tutvustada töötajatele (eriti uutele). Lisaks leiavad mõned vastajad, et töö on kurnav ja väsitav ning seetõttu võiks töötajatele olla parem psühholoogiline tugi (nagu tööõnne spetsialist) ja massaaž võiks olla kõikidele töötajatele ning ilma erisoodustusmaksuta. Kuna on ka neid töötajaid, kes töötavad täielikult või osaliselt kodukontoris, soovivad kodukontoriga seotud kulude hüvitamist, või kasutavad tööalaselt sõiduvahendina isiklikku autot, soovivad isikliku vara ja sõiduauto kasutamise kompenseerimist ning, et avaldust oleks lihtsam teha ja saada. Peale nende sooviti veel saada soodustusi kultuuriüritustele (või muud üritused, mida ERR kajastab), preemiaid, pensioni III sammast, tasulist loomepuhkust ning rohkem vabadust oma tööga, et töötajad saaksid kas teha või katsetada uusi ja huvitavaid projekte ja/või lahendusi.

Käesoleva teemaploki viimane küsimus puudutas ERR-i kui tööandjat. Enamus vastajatest (70 inimest) soovitaks ERR-i tööandajana oma sõbrale. Neid inimesi, kes ei soovitaks (18%) esines peaaegu kõikides osakondades (eranditeks juhatus ning üldosakonnad ja arhiivid), kõige rohkem oli uudiste- ja sporditoimetuse töötajaid ning raadiotöötajaid. Järelikult nende 18% jaoks on organisatsioonis, selle struktuuris, toimimisviisis või muus mingi asi, millega nad ei ole sellega rahul ja seetõttu ei soovitaks nad Eesti Rahvusringhäälingut tööandjana oma sõbrale. Seda eriti kuna 72% vastajate jaoks on oluline, et nad oleksid rahul oma töökeskkonnaga (joonis 3.17.).

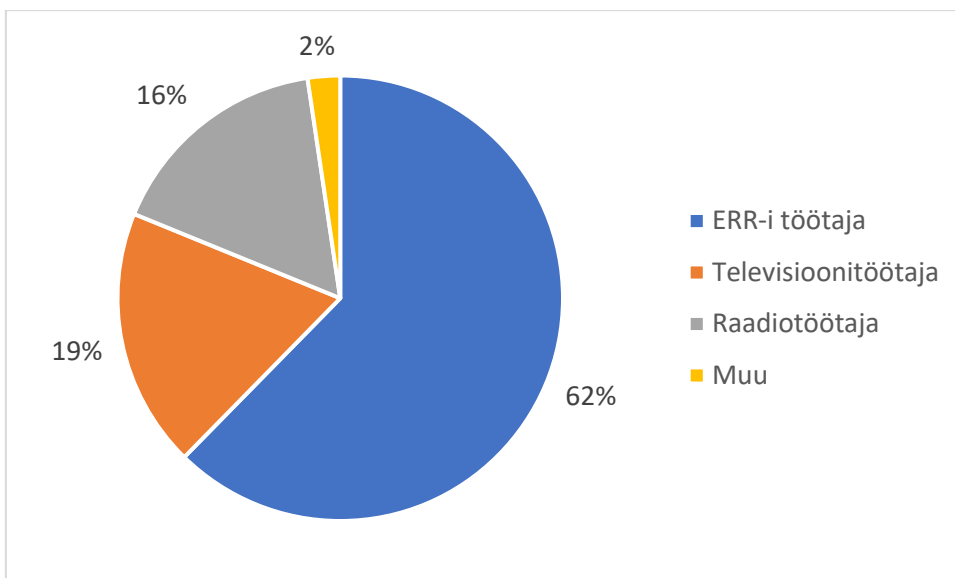


Joonis 3.17. Vastajate olulisus organisatsiooniga seotud teemadel, protsentides
Allikas: Autori arvutused

Olgugi, et enamus on kursis ERR-i missiooni, visiooni ja suuremate eesmärkidega, siis ainult 31% (26 inimest) peab nende teadmist enda jaoks oluliseks. Samamoodi on vähesemate (32 inimese) jaoks oluline võimalus organisatsioonisiselt kaasa rääkida. Madalam protsent ei tähenda muidugi, et see võimalus organisatsiooni jaoks vähem väärtuslikum oleks, sest võimalus peab töötajatel olema. Olulisemaks hinnati veel, et kõik töövahendid oleksid olemas (54 inimest) ning et teatakse, mis ERR-i siseselt toimub (50 inimest).

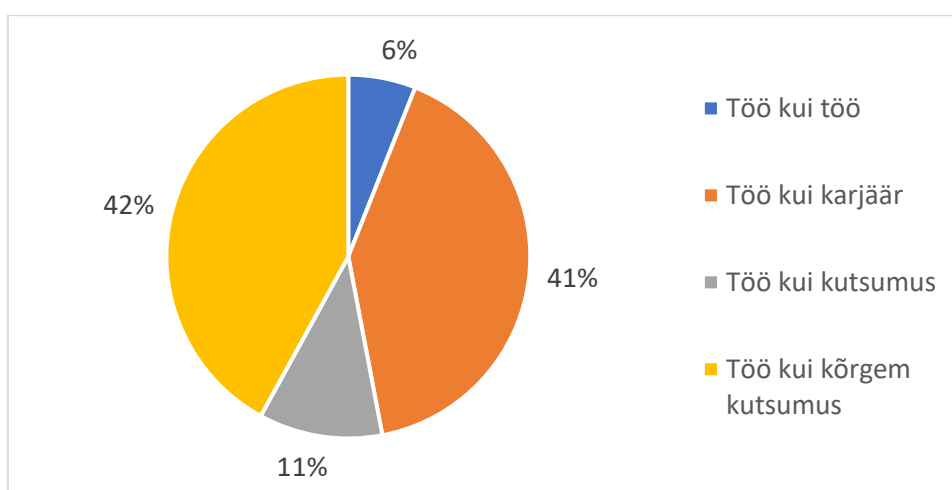
Töömotivatsioon ja enda nägemine organisatsioonis

Vastajatel paluti ennast iseloomustada, kas nad näevad ennast kui ERR-i töötaja, televisioonitöötaja, raadiotöötaja või kellegi muuna. Vastused on toodud joonisel 3.18..



Joonis 3.18. Vastajatete hinnang, kellenä nad ennast näevad, protsentides
Allikas: Autori arvutused

Ankeedile vastajate seas esineb kõige rohkem töötajaid, kes näevad ennast kui ERR-i töötajat (53 inimest). Umbes viiendik näeb ennast televisioonitöötajana ning 14 raadiotöötajana. Kaks inimest ei soovinud ennast iseloomustada kas ainult ühega neist või mitte ühegagi. Seega vastanutest enamus näeb ennast organisatsioonis tervikuna osana organisatsiooni kultuurist, kuid on ka neid kes kuuluvad pigem väiksemasse kultuuri – raadio või televisiooni. Küsitluse lõpus tuli vastajatel valida väited, millega nad nõustuvad ning nende põhjal võib järeldada kuidas nad oma töösse suhtuvad ja seda näevad (joonis 3.19.).



Joonis 3.19. Hinnang, kuidas vastajad oma tööd näevad, protsentides
Allikas: Autori arvutused

Viie inimese jaoks on nende töö lihtsalt töö ehk nemad valisid väidete seast ainult selle, et nad teevad tööd selleks, et teenida raha. Karjäärina näeb oma tööd 35 inimest. Nende jaoks lisandus, et nad saaksid oma töös paremaks ja edukamaks ja/või neile meeldib nende töö. Töösse kui kutsumusse suhtub üheksa inimest. Nemad näevad, et suudavad oma tööga panustada teiste inimeste heaolusse. Kõrgem kutsumus on juhul, kui inimene näeb, et tema töö on ühiskonnale oluline ning antud küsitluses oli neid inimesi 36. Ka 2018. aastal läbiviidud uuringus tundsid paljud vastajad, et nende töö on oluline ühiskonnale (keskmine hinne 5,23 kuuest). Mida kõrgemini inimene oma tööd näeb, seda rohkem pühendab ta ennast tööle ja oluline ei ole raha teenimine, vaid muud väärtused. Muidugi ei saa läbiviidud küsitluse puhul sada protsenti väita, et see kõik nii kindlalt paika peab, sest selle jaoks tuleks läbi viia põhjalikum töömotivatsiooni teemaline küsitlus. Kuid nagu ka eelpool väljatoodud, siis mitu vastajat kirjutas, et antud valdkonnas ja organisatsioonis tuleb töötada eelkõige sellepärast, et see sulle meeldib, sest töökoormus on suur ja intensiivne, aga palk ei ole vääriline. Seega kui töötajad väärtustavad oma tööd kõrgelt, siis peab ka organisatsioon ja juhatas näitama, et ka töötajad on väärtuslikud ning motiveerima ja toetama neid oma tööd tegema.

2.4. Järeldused ja ettepanekud sisemise turunduse rakendamiseks Eesti Rahvusringhäälingus

Küsitlusele vastas 13% kogu töötajate arvust, ning nende vastuste põhjal saab hinnata ja teha järeldusi Eesti Rahvusringhäälingu sisekeskkonna kohta. Autor on teinud üheksa järeldust, mis on järgnevalt välja toodud:

1. Vastamisaktiivsuse põhjal võib järeldada, et enamus Eesti Rahvusringhäälingu töötajaid, kes ei täitnud ankeeti, ei olnud piisavalt huvitatud ja/või motiveeritud andma enda hinnangut töökeskkonnale, organisatsioonile ja teistega läbisaamisele. Esiteks võib inimestel olla suhtumine, et küsitlusele vastamine ei muuda organisatsiooni siseselt midagi paremaks ja nende arvamus ei loe. Teiseks võib olla ka neid, kes tunnevad, et nad ei saa jääda piisavalt anonüümseks ja andes ausa vastuse võib olla ohustatud nende positsioon või/ja töökoht organisatsioonis. Kolmandaks on inimestel tööpäevad tihedad ja küsitlusele kas ei viitsita vastata või lükatakse koguaeg edasi ja unustatakse ära. Eelkõige vastavad töötajad tööd puudutavatele küsitlustele tööajast, sest vabal ajal ei taheta tööülesannetega tegeleda. Tegelikult peab töötajatel olema suhtumine, et sisemise turunduse uuringuga

- saavad nad oma arvamust avaldada ning organisatsioonis ei saa muutused toimuda ja probleemid laheneda enne kui ei ole ülevaadet sisekeskkonnast.
2. Autori teine järeldus on, et vähemalt ühele kaheksandikule Eesti Rahvusringhäälingu töötajatele meeldib oma töö ning nad on sellega rahul. Seda kõike vaatamata sellele, et sageli on töömaht suur ning oma panuse eest ei saada väärilist palka, seetõttu on oluline motiveerida töötajaid erinevate teguritega. Neli viiendiku vastajatest näeb, et ta saab oma oskusi tööl arendada ning umbes pooled vastajatest peavad seda ka oluliseks. Järelikult on inimesi kelle jaoks on oluline oma töös õppida asju juurde ja täiendada enda oskusi ja teadmisi, seega on organisatsiooni jaoks kasulik teada milliseid oskusi inimesed õpivad ja/või arendavad ning toetada nende tegemist. Toodi ka eraldi välja, et organisatsioon võiks toetada ja võimaldada töötajatele aega ja ressursse, et uusi projekte katsetada. Väärilise palga kõrval soovivad töötajad näha ja kuulda tunnustamist. Seda nii ülevalt kui ka kolleegidelt. Ka 2018. aasta uuringus, tundsid vastanud töötajad puudust tunnustamisest (ja tagasiside andmisest) kolleegidelt ja juhtidelt (keskmised hinded olid neli ja alla selle) ehk selles teguris ei ole vahepeal muutusi toimunud. Töötajate motiveerimisel on tunnustamisel oluline koht, mis omakorda aitab kaasa ERR-i kvaliteetsesse loodavasse sisusse.
 3. Erinevate kommunikatsiooniteemaliste väidete tulemuste põhjal saab järeldada, et Eesti Rahvusringhäälingus esineb sisekommunikatsioonis probleeme (koostöö probleeme, osakonnasiseses vähem kui osakonnavahelises, ning organisatsioonisisesel informatsiooni liikumises). Kõige rohkem tunnevad osakondade vahelise koostöö probleeme programmide osakonna (raadio-, telekanalite ja veebiportaalide) töötajad. Informatsiooni liikumises võib esineda viivitusi ning jõuda töötajani hilinemisega. Üheks põhjuseks, miks teave jõuab inimeseni hiljem, on vahend, kus enamus info saadakse ehk kui peamiselt tuleb teave kolleegiga suheldes, siis kui informatsioon liigub organisatsiooni siseselt ühelt kolleegilt teisele ja edasi, on selle liikumise teekond pikem ja aeganõudvam. Peale selle võib juhtuda, et mõne inimeseni teave ei jõua või muundub see vestluste käigus. Lisaks ERR-i puhul ei tööta kõik ühes majas, vaid mitmes ning ka väljaspool Tallinna ja kodukontoris, mis tähendab, et osadele võib suuline infokanal jääda kättesaamatuks või jõuda mitu korda ühe inimeseni. Hea on, kui informatsioon liigub organisatsioonis ka töötajate vahel suuliselt, kuid kui nad näevad seda peamise infokanalina või -vahendina üldmeili, intraneti või mõne muu asemel, siis järelikult ei eelistata viimaseid ametlikke kanaleid, sest nendes võib olla mingi nõrkkoht. Selleks nõrgaks kohaks võib olla kas kasutajamugavus, visuaal, turvalisus, struktuur, efektiivsus või muu.

4. Eesti Rahvusringhäälingus esineb erinevaid töökultuure. Selles aitab selgusele jõuda küsimus kellenäe töötajad ennast pigem näevad (ERR-i töötaja, raadiotöötaja, teletöötaja). Lisaks saab eristada kultuure ka asukoha (telemaja, raadiomaja, uudistemaja, väljaspool Tallinna) ning osakondade/toimetuste/ programmide (tootmise ja tehnika osakond, uudiste- ja sporditoimetus, Vikerraadio jne) põhjal. Need, kes näevad ennast teletöötajana peavad enda jaoks olulisemaks kursis olemist teleosakondades toimuvaga kui raadioaga ning vastupidi. Inimesed kes töötavad ainult ühes majas tahavad eelkõige olla teadlikud konkreetsetes majas toimuvaga. Samamoodi tahab ka iga osakond, toimetus, programm või muu olla kursis enda keskkonnas toimuvaga. Ehk siinkohal on jälle oluline töötajate, osakondade ja majade vahelised läbikäimised ning informatsiooni liikumine. Peale selle, et ERR-il on seatud eesmärgid, võivad ka igal osakonnal olla püstitatud enda eesmärgid või väärtused. Kuna Eesti Rahvusringhäälingus on palju töötajaid ning neid saab jagada suuremateks ja väiksemateks kogukondadeks, siis kõik need grupid olenemata suurusest ja millise ametiga inimesed sinna kuuluvad, on organisatsiooni jaoks väärtuslikud ning vajalik on nende äratundmine ja toetamine.
5. Üks kaheksandik Eesti Rahvusringhäälingu töötajaid usaldab oma juhti ning võib järeldada, et juhti suhtumine on üldjuhul positiivne. Muidugi on ka vähesed erandid, kes tunnevad, et nende juht ei kohtle kõiki võrdselt. Antud valimi hulgas ei ole see suurelt läbiv probleem, kuid arvestades, et selline tulemus võib esineda ka igas järgmises kaheksandikus, siis on see ikkagi koht, mis vajab tähelepanu. Eriti kuna vastajate jaoks on oluline, et juht kohtleks kõiki võrdselt ning ka tunnustaks töötajaid.
6. Kuuenda järelduse teeb autor vastajate kommentaaride põhjal. Nimelt ei ole osa töötajatest rahul suhtlemise ja suhtumisega, mis liigub ülevalt alla. Täpsemalt soovitakse, et juhtkond tunneks rohkem huvi või vähemalt oleks kursis, mis organisatsioonisiselt toimub olenemata osakonnast, tasandist või ametist ning, et tagasiside oleks suunatud õigesse kohta ja ausalt olenemata kas see on positiivne või negatiivne tagasiside. Need võivad olla põhjusteks, miks osad töötajad ei usalda juhatust ja ei pea nende usaldamist enda jaoks oluliseks või ei oska antud teemal vastata kuna juhatust jääb oma tegemistega nende jaoks kaugeks.
7. Seitsmes järeldus on seotud füüsilise töökeskkonna ja töövahenditega. Selleks, et töötajad saaksid oma tööd teha mugavalt ja ilma segavate või takistavate faktoriteta, tuleb võimaldada neile sobiv füüsiline töökeskkond ja vajalikud vahendid. Hetkel on töötajaid kes tunnevad, et neile ei ole võimaldatud kõik vajalikud vahendid ehk, kas siis on tõesti mingi vahend puudu või on see vahend juba vana ning pidevalt esineb kasutamisel

probleeme. Seega on vajalik ülevaadata tööiseloomad ja -vahendid mida kasutatakse, et saada teada millised on vaja välja vahetada või mis on puudu. Füüsilise töökeskkonna kohta selgus, et avatud kontor ei ole kõigi jaoks tööd soosiv ruumilahendus. Inimesed puutuvad kokku ka muu müraga enda ümber (tihe liikumine, inimestevaheline suhtlus jne) ning mida rohkem erinevaid osakondi koos on, seda keerulisem on vahel töötajatel oma tööle keskenduda. Lisaks ei ole osad vastajad rahul ka maja(de) olukorraga. Enamus vastajate jaoks on oluline, et neil oleks korralikud ja vajaminevad töövahendid olemas ning, et nende füüsiline töökeskkond on hea ning töötamiseks sobilik.

8. Paljud vastajad soovivad toetuste ja soodustuse muutmist ja/või täiendamist, seega võib järeldada, et praeguse pakutava süsteemiga ei olda täielikult rahul. Osade toetuste ja soodustuste määrad võiksid olla suuremad ning kõikidele töötajatele võimaldatud. Lisaks ei ole need hetkel kasutajasõbralikud, sest uutele töötajatele ei tutvustata toetuseid ja soodustusi ning nende kohta info otsimine võtab aega. Seega on hea vaadata süsteem üle ning arvestades ametite iseloomu muuta toetuseid ja soodustusi.
9. Üks kaheksandik Eesti Rahvusringhäälingu töötajatest väärtustab oma tööd kõrgemalt kui ainult raha teenimis võimalusse ehk töö ERR-is on nende jaoks karjäär, kutsumus või kõrgem kutsumus. Seega on viimane, üheksas, järeldus, et ligikaudu pooltele vastajatest meeldib oma töö ja nad näevad, et nad panustavad sellega ühiskonda. Võrreldes eelmise rahulolu uuringuga, ei ole töö väärtus töötajate jaoks suuresti muutunud, sest ka siis väärtustati oma töö puhul ühiskonda panustamist. Ehk nemad aitavad kaasa ERR-i missiooni, visiooni ja suuremate eesmärkide saavutamisse. Lisaks kui eelmises läbiviidud uuringus (2018. aastal) tunnistas suur osa vastajatest, et nad ei ole kursis ERR-i missiooni, visiooni ja suuremate eesmärkidega, siis antud töö raames läbiviidud uuringus on suurem osa vastanutest nendega kursis, mis on organisatsioonikultuuri jaoks positiivne ja oluline faktor.

Läbianalüüsitud tulemuste ja järelduste põhjal teeb töö autor omapoolsed ettepanekud sisekeskkonna parandamiseks kasutades sisemise turunduse põhimõtteid:

1. Esimene ettepanek on väärtustada rohkem töötajaid, nende oskusi, tööd ja töötulemusi. Selleks tuleb toetada oskusi, mis tööks on vajalikud ning tuua tagasi ja julgustada töötajate tunnustamist. Viimast saavad teha kõik töötajad, juhid ja ka juhtkond. Piisab ainult heast sõnast ja/või käepigistusest, et kolleegi tunnet ja töemotivatsiooni tõsta. Lisaks kui juht tunnustab töötajat, võib ka paraneda töötaja suhtumine juhti ning ebaõiglast kohtlemist tuntakse vähem. Eriti on see vajalik kuna töötajad tunnevad, et nad ei saa oma tööle ja

panusele väärilist palka ning juhtkond ei väärtusta nende tööd ja tulemusi. Tänamine ja tunnustamine aitab positiivsele sisekeskkonnale kaasa ehk olenemata inimese ametist ja tööülesannetest, tuleb märgata head, kasulikku ja kvaliteetset tööd. Tööga seonduvaid oskusi saab toetada kas sellega seonduva koolitusega, töövahendite soodustuse/tööandja ostar, samuti sõnalise tunnustusega, töötaja koolitab kolleege jne. Mida rohkem organisatsioon toetab ka oskusi ja nende tegemist, seda paremini sujub organisatsioonisisene töö ja koostöö ning ERR-i loodava sisu ja programmide kvaliteet tõuseb.

2. Teisena tuleks üle vaadata ja viia läbi põhjalikum uurimine toetuste ja soodustuste süsteemi kohta – mis sobib praegusel kujul, mida on vajalik muuta ning millest tunnevad töötajad puudust. Sealhulgas tuleb vaadata üle tööiseloomud (ülesanded, koormus, stress, vajalikud oskused jne) ja leida nende jaoks sobilikud hüved. Näiteks need, kes puutuvad suurel määral kokku inforuumiga või on muul põhjusel mentaalselt kurnatud töö mõjul, vajavad psühholoogilist tuge. Selleks ei pea olema ainult psühholoog, vaid võimalusi on palju ning tuleb välja valida organisatsiooni ja selle töötajate jaoks sobivam. Või need, kelle jaoks on töö füüsiliselt väga kurnav, vajavad massaaži toetust. Selleks tuleb kaotada hetkel kehtiv erisoodustus ning teha see kõikidele kättesaadavaks. Lisaks on vaja üle vaadata spordi- ja meditsiinitoetus, mida hetkel ei saa koos kasutada, vaid töötaja peab valima nendest ühe, mille hüvesid kasutada. Kasulik on leida viis kuidas vajadusel töötajad saaksid neid mõlemaid võimalusi koos kasutada või suurendada toetusemäära. Seda kõike on keeruline ellu viia, sest hüvede rahastamine on seotud eelarvega, mis ei ole suurenenud. Selleks, et suurendada näiteks sporditoetust, tuleb vähendada või kaotada mõni muu hüve. Kindlasti tuleb kõikidele töötajatele tutvustada toetuste süsteemi uuesti (nt üldmeili kaudu), sest leidub töötajaid, kes ei ole teadlikud kõikidest toetustest ja soodustustest ning ka need, kes on teadlikud, on see hea lahendus neile uuesti meelde tuletada. Sellele järgnevalt edastada töötajatele lühike ankeet, kus nad peavad märkima milliseid toetusi nad kasutavad, millised kolm on nende jaoks kõige olulisemad ja jätta võimalus kommenteerimiseks, kus töötaja saab kirjutada millist uut toetust ta soovib näha või mille kasutus tuleb muuta mugavamaks. Sellisel juhul võib tekkida parem arusaamine millisel moel toetuste süsteemi muuta – kas vahetada mõni toetus teise vastu välja, võtta süsteemist üldse välja või jätta praegusel kujul toimiv toetustesüsteem.
3. Eesti Rahvusringhäälingu sisekommunikatsioonis tuleb parandada informatsiooni liikumist. Kuna vastanute seas oli neid, kes oma peamise infoallikana näevad oma kolleege ja igas osakonnas koosolekuid ei peeta, siis on organisatsiooni jaoks kasulik leida need

töötajad (niinimetatud saadikud), kes suhtlevad ja puutuvad kokku kõige rohkem teiste töötajatega ning keda kolleegid kuulavad ja usaldavad. Uute muutuste, uudiste või informatsiooni korral edastatakse teave kõigepealt nendele saadikutele, kes saavad seda suheldes teistega edasi levitada. Sellega võib informatsiooni levikut natukene kiiremaks teha.

4. Sisekommunikatsioonis teisena tuleks leida need kohad, mis tekitavad koostöös (osakonnasisene ja osakondade vaheline) probleeme kuna on näha, et osad töötajad tunnevad koostöös raskusi. Kui esialgu viia sisse eelmises, kolmandas, punktis väljatoodud lahendus informatsioonileviku tõhustamiseks, siis aja möödudes (6-12 kuud) tuleb läbi viia uus uuring (kus vastajad/osavõtjad jäävad anonüümseks), mis keskenduks rohkem koostööle ning annaks ülevaate, kas koostöö on paranenud ja millised kohad vajavad veel ülevaatamist.
5. Viies ettepanek on värskendada intraneti ja/või e-postkasti. Kuna on töötajaid, kes eelistavad suhtlemist kolleegidega informatsiooni kättesaamiseks ning läbiviidud küsitluses tuli välja ka e-postkasti ebamugav kasutamine, siis vähemalt ühe värskendamine (uue ilme andmine, turvaliseks tegemine, kasutamismugavuse tõstmine vm) suurendaks selle kasutamist informatsiooni jagamiseks ja muudeks otstarveteks.
6. Küsitluses selgus, et on inimesi, kes ei ole rahul oma töövahendite ja/või oma füüsilise töökeskkonnaga. Kuna töökeskkonna puhul ei olda rahul avatud kontoriga, siis tuleb üle vaadata kas on võimalik viia sisse muutusi juba kohe ilma suuremate ressursideta (muuta ruumipaigutust, osakondade või töötajate asukohta ruumi- või majasiseselt, vm). Lisaks on kasulik uurida täpsemalt inimeste rahulolu oma töövahendite ja -ruumidega, et saada teada millised töövahendid vajavad välja vahetamist või on puudu ning millised häirivad ja tööd segavad faktorid on töökeskkonnas. Isegi kui muutusi tööruumides ei ole võimalik kohe sisse viia, annab see hea ülevaate, mis on töötajate jaoks vajalik ja tõhusam töökeskkond ning juhul kui uue ERR-i maja ehitus peaks algama, saab nende vajadustega arvestada. Lisaks parem ülevaade töövahenditest ja sellest, mida soovitakse oma töös juurde, annab võimaluse ka viia sisse muutusi tööprotsessides.
7. Seitsmenda ettepanekuna soovib autor juhatusel muuta suhtlemist ja läbikäimist töötajatega. On töötajaid kes tunnevad, et juhtkond ei pea töötajatest ja nende tööst lugu ning puudub otsene tagasiside saamise võimalus ja positiivne tagasiside täielikult. Kuna Eesti Rahvusringhäälingu missioon, visioon ja eesmärgid on ühiskondlikult tähtsad ja nii näeb oma tööd ka osa töötajatest, siis tuleb näidata usaldust ja austust nende vastu üles, sest nemad aitavad organisatsiooni eesmärkide saavutamisse kaasa. Selleks, et töötajad

usaldaksid rohkem juhatust, tuleb neil näidata, et nad on kursis organisatsioonisisest toimuvaga ja nad väärtustavad kõiki ameteid ja tööülesandeid. Peale selle, soovivad töötajad, et tagasiside töö kohta tuleks otse ja ausalt, mitte kõrvaliste inimeste käest ning ka positiivne tagasiside on töötajaid motiveeriv ja tunnustav. Sisemise turunduse järgi on positiivne ja motiveeriv suhtumine juhatuse (ja ka juhtide) poolt väärtuslik tegur.

8. Kuna ankeedile vastas kaheksandik töötajatest ehk 13%, mis annab ülevaate töötajate rahulolust ja muredest. Et analüüsi käigus selgunud murekohtadest põhjalikumalt teada saada, tuleb läbi viia uued uuringud. Antud töö raames läbiviidud küsitluse tulemuste analüüsis oli võrreldud osakondi koondatult kuute osakonda. Üheks võimaluseks on teha osakondade küsitlus (kas iga osakond eraldi või grupeerida kokku), mis annab võimaluse probleeme paremini uurida ja hinnata ning ka vastavus võib olla suurem, sest ankeet oleks konkreetsele osakonnale või osakondadele suunatud. Teise võimalusena saab läbi viia vestlused ehk iga osakonnaga suhelda eraldi, valides sealt kas ühe või rohkem töötajaid ning suhelda erinevatel teemadel. Mõlemad on ajamahukad tegevused, kuid organisatsioonisisest suured muutused protsessides, organisatsioonikultuuris või muus ei saa efektiivselt toimuda ilma põhjaliku ülevaate organisatsioonisisest olukorrast. Lisaks, kui mingi muutus on sisse viidud, tuleb seda jälgida ja uurida vähemalt aasta möödudes, kas olukord on paranenud ja probleemi lahendanud või on tekitanud juurde uue probleemi. Nende tegevuste toimumiseks on oluline, et töötajad oleksid rohkem aktiivsed osa võtma sisekeskkonna uuringutest ning annaksid probleemsetest kohtadest teada, sest nendel teemadel ainult kolleegiga suheldes jääb vähe efektiivseks.

KOKKUVÕTE

Läbiviidud uuring täitis autori püstitatud eesmärgid ning ülesande uurida organisatsiooni sisekeskkonda. Analüüsitud sai töötajate suhtumine erinevatesse siseturunduse teemadesse. Vastajate arv oli 13% 670-st töötajast, mis võib tähendada, et töötajad ei ole piisavalt motiveeritud vastama ERR-i sisekeskkonda puudutavale uuringule olles arvamusel, et uuringutulemusena midagi ei muutu, kuid siiski piisavalt suur, et saada üldine ülevaade sisekeskkonnast. Positiivne on see, et enamus vastajatele meeldib oma töö, nende suhtumine oma töösse on üldjuhul positiivne (v.a. töömaht ja palk), omavad häid suhteid kolleegidega, on üldjuhul rahul oma juhi ja tema käitumisega ning hindavad oma tööd kõrgemalt.

Uuringu tulemused näitasid ära, millised kohad organisatsioonis on töötajate jaoks probleemsed ning vajavad muutusi ja põhjalikumat uurimist. Analüüsitud tulemuste põhjal sai autor teha omapoolsed järeldused ja ettepanekud organisatsioonile, kuidas sisemist turundust paremini rakendada. Lisaks sai läbi viidud uuringu tulemusi võrrelda viis aastat tagasi läbi viidud uuringuga. Kaks näitajat on võrreldes 2018. aasta uuringuga olnud suuremate muutusteta ja nõrgalt hinnatud ka täna, aastal 2023 ning vajavad esmast tähelepanu. Nendeks on sisekommunikatsioon (koostöö ja informatsiooni liikumine) ja töötajate tunnustamine. Kommunikatsiooni parandamiseks tegi autor ettepanekud muuta töötajate omavaheline info edastamine tõhusamaks valides välja need töötajad, kes oleksid võtmeisikud info edastamisel kolleegide seas, värskendada intraneti ja/või e-postkast ning viia hiljem läbi põhjalikum uuring antud teemal ja kuidas on muutused vastuvõetud. Töötajate tunnustamiseks ei pea autori seisukoha järgi suuri muutusi sisse viima. Tehtud töö eest võib kiita nii juht, juhatus kui ka kolleeg ning piisab heast sõnast ja/või käepigistusest.

Kindlasti on oluline ja vajalik muuta töötajate ja juhatuse vahelist läbikäimist ja suhtlemist. Töötajad tunnevad, et juhatus ei ole piisavalt huvitatud organisatsioonis toimuvast ja nendega koos töötajatest ning tagasiside, mis jõuab töötajateni on pigem negatiivne ja tuleb kõrvalistelt isikutelt. Seetõttu leiab autor, et töötajate motivatsiooni tõstmiseks ja hoidmiseks peab juhatus näitama üles suuremat huvi ja teadlikust organisatsiooni erinevates protsessides toimuvast ning andma tagasisidet töötajatele otse ja ausalt ning peale negatiivse ka positiivset.

Peale nende jõudis autor veel järeldestele, et läbi tuleb analüüsida toetuste ja soodustuste süsteemi, toetada töötajate oskuste arendamist ja õppimist, hinnata läbi vajalikud töövahendid ja sobivad füüsilised töökeskkonnad ning viia igas osakonnas või suuremas üksuses uuringud eraldi läbi. Viimase puhul võib vastajate arv suurenda ning tekib põhjalikum arusaamine ERR-i erinevates osades toimuvast.

Kuna sisemine turundus on järjepidev protsess, tuleb muutusi ja töötajate rahulolu pidevalt jälgida ja uurida (kas küsitluse, vestluse, vaatluse või mõnel muul moel). Mõned muutused nõuavad sisseviimiseks rohkem aega ja ressursse kui mõni teine, kuid vaatamata sellele on kasulik organisatsioonile ja pikaajaliste tulemustega.

SUMMARY

The conducted study fulfilled the goals set by the author and the task of studying the internal environment of the organization. The employees' attitude to various internal marketing topics was analyzed. The number of respondents was 13% of 670 employees, which may mean that employees are not motivated enough to answer the ERR internal environment survey, but it is still large enough to get a general overview of the internal environment. The positive thing is that most of the respondents like their work, their stand towards their work is generally positive (except workload and salary), they have good relations with their colleagues, they are generally satisfied with their manager and his behaviour, and they value their work highly.

The results of the survey revealed which places in the organization are problematic for employees and need changes and more thorough investigation. Based on the analyzed results, the author was able to make her own conclusions and suggestions for the organization on how to implement internal marketing better. In addition, the results of the conducted study could be compared with the study conducted five years ago. Two indicators, compared to the 2018 survey, have been without major changes and weakly rated even in 2023 and need primary attention. These are internal communication (cooperation and information flow) and employee recognition. To improve communication, the author made suggestions to make the information flow between employees more efficient by selecting those employees who would be key players in the transfer of information among colleagues, to update the intranet and/or e-mail box, and later to conduct a more comprehensive study on this topic and how the changes have been accepted. It doesn't take much to recognize an employee. Everyone (the manager, the board, and a colleague) can praise and be praised for the work done, and a kind word and/or a handshake is enough.

It is certainly important and necessary to change the communication and attitude between the employees and the board. The employees feel that the board is not sufficiently interested in what is happening in the organization and with its employees, and the feedback that reaches the employees is rather negative and comes from other people. Therefore, the author believes that to

increase and maintain the motivation of employees, the board must show greater interest and awareness of what is happening in the various processes of the organization and give feedback to employees directly and honestly, and not only negative but also positive.

In addition to these, the author also came to the conclusions that the system of benefits must be analysed, the development and learning of employees' skills should be supported, the necessary work tools and suitable physical working environments should be evaluated, and research should be carried out separately in each department or larger unit. In the case of the latter, the number of respondents may increase and a more thorough understanding of what is happening in different parts of the ERR will be gained.

Since internal marketing is a continuous process, changes and employee satisfaction must be continuously monitored and investigated (either by survey, conversation, observation, or some other way). Some changes require more time and resources to implement than others but are nonetheless beneficial to the organization and have long-term results.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research*, 29, 118-130
- Cahill, D. J. (1996). *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*. New York: The Haworth Press
- Cătălin, M. C., Andreea, P., Adina, C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics*, 3 (11), 9-17
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1 (1), 33-52
- Farrant, J. (2003). *Internal Communications*. London: Thorogood
- Field, J. (2021). *Influential Internal Communication: Streamline your corporate communication to drive efficiency and engagement*. London: Kogan Page
- Gara, G. L., La Porte, J. M. (2020). Processes of building trust in organizations: internal communications, management, and recruiting. *Church, Communication and Culture*, 5 (3), 298-319
- Gillis, T. L. (Eds.) (2011). *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons
- Guillen, M. (2020). *Motivation in Organisations*. New York: Routledge
- Helman, D., Payne, A. (1992). Internal Marketing: Myth versus Reality. *Cranfield School of Management Working Paper*, SWP 5/92
- Intranet*. ERR.EE. Kättesaadav: <https://intra.err.ee/login.php>, 28. aprill 2023.
- Kimura, T. (2017). *Internal Marketing: Another Approach to Marketing for Growth*. New York: Routledge
- Kotler, P. (2001). *Marketing Management Millenium Edition* (10th ed.). New Jersey: Pearson
- Latif, M. S., Ahmad, M., Quasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A., Naeem, H. (2013). Impact of employee's job satisfaction on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 5 (5), 166-171

- Leijerholt, U. (2021). What about context in internal brand management? Understanding employee brand commitment in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 37 (13-14), 1243-1266
- Lewis, B. R., Varey, R. J. (Eds.) (2000). *Internal marketing: directions for management*. New York: Routledge
- Nadler, D. A., Jenkins, G. D., Cammann, C., Lawler, E. E. (1975). *The Michigan organizational assessment package: Progress report II*. Michigan: Institute for Social Research, University of Michigan
- Schein, E. H. (2010). *Organization culture and leadership* (4th ed.). New Jersey: John Wiley and Sons
- Vveinhardt, J. (Eds.) (2017). *Congruence of Personal and Organizational Values*. s.l.: IntechOpen
- Vveinhardt, J. (Eds.) (2018). *Organizational culture*. s.l.: IntechOpen
- Üldinfo. ERR.EE. Kättesaadav: <https://info.err.ee/>, 10. veebruar 2023.
- Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., Huang, Y. (2017). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (6), 964-987

LISAD

Lisa 1. Eesti Rahvusringhäälingu sisekeskkonna uuringu ankeet

Tere hea Eesti Rahvusringhäälingu töötaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli ettevõtluse eriala üliõpilane Grete Silm ning kirjutan oma lõputööd teemal „Töötajate rahulolu suurendamine rakendades siseturunduse põhimõtteid Eesti Rahvusringhäälingus“. Seoses sellega viin läbi uuringu. Selleks palun Sinul leida 10 minutit, et vastata allpool toodud küsimustikule.

Igas teemaplokis tuleb hinnata nõusolekut esitatud väidetega skaalal 1-st 5-ni, kus

- 1 – ei ole nõus
- 2 – pigem ei ole nõus
- 3 – ei oska öelda
- 4 – pigem nõus
- 5 – olen nõus

Iga teemaploki lõpus on võimalus valida teema või need teemad, mis on Sinu jaoks kõige olulisemad. Kui on soov mõnele vastusele või teemale midagi juurde lisada, siis iga teemaploki lõpus on võimalus kommenteerida.

Küsitlus on anonüümne. Vastuseid kasutatakse summeerituna lõputöös ning kokkuvõtlik ülevaade edastatakse ka Eesti Rahvusringhäälingu töötajatele.

Tänan Sind väga abi ja vastamise eest!

Vanus

- *Avatud vastusega*

Kui pikk on Sinu tööstaaž ERR-is?

- *Avatud vastusega*

Millisesse osakonda või osakondadesse Sa kuulud?

- *Avatud vastusega*

Kus asub Sinu töökoht?

- Telemajas
- Raadiomajas
- Uudistemajas
- Väljaspool Tallinna
- Töötan vastavalt vajadusele erinevates ERR-i majades
- Töötan peamiselt kodukontoris
- Muu: *avatud vastus*

Ma näen ennast eelkõige kui...

- ERR-i töötaja
- Televisioonitöötaja
- Raadiotöötaja
- Muu: *avatud vastus*

Suhtumine oma töösse

Mulle meeldib mu töö.

Minu töö on tähendusrikas.

Ma arvan, et ma teen oma tööd hästi.

Ma tean, mida minult minu töös oodatakse.

Minu töö võimaldab mul arendada enda oskusi.

Mul on võimalik näha oma töötulemusi.

Minult oodatav töömaht on mõistlik.

Minu palk sobib minu tööülesannete ja -mahuga.

Minu töö tekitab minus sageli stressi.

Mõtlen sageli töölt ja ERR-ist lahkumise peale.

Tunnen ohtu, et mind võidakse töölt koondada või vallandada.

Minu jaoks on oluline, et...

- minu töö meeldiks mulle.
- minu töö oleks tähendusrikas.
- ma tean, mida minult minu töös oodatakse.
- saan arendada enda oskusi.
- ma näen oma töötulemusi.
- minu töömaht on mõistlik.
- minu palk sobib minu tööülesannete ja -mahuga.

Kommentaar (valikuline)

- *Avatud vastusega*

Suhted töökaaslastega

Saan oma töökaaslastega hästi läbi.

Ma usaldan oma töökaaslasi.

Mind austatakse minu töökohal.

Informatsioon jõuab minuni kiiresti ja õigeaegselt.

Osakonnasisene koostöö sujub hästi.

Minu osakonnas kuulatakse töötajate arvamusi.

Ma teen koostööd teiste osakondadega.

- Jah
- Ei

Osakondade vaheline suhtlus ja koostöö on hea.

Minu jaoks on oluline, et...

- saan oma töökaaslastega hästi läbi.

- saan oma töökaaslasi usaldada.
- mind austatakse minu töökohal.
- informatsioon jõuaks minuni kiiresti ja õigeaegselt.
- osakonnasisesed suhted on head.
- töötajate arvamusi kuulatakse.
- osakondadevaheline koostöö ja suhtlus on hea.

Kuidas peamiselt jõuab sinuni organisatsioonisisene teave?

- Intranet
- Üldmeil
- Osakonna koosolek
- Otsene juht
- Kolleeg(id)
- Muu: *Avatud vastusega*

Kommentaar (valikuline)

- *Avatud vastusega*

Suhted oma juhiga

Ma tean kes on minu otsene juht.

- Jah
- Ei

Ma usaldan oma juhti.

Minu juht usaldab oma töötajaid.

Minu juht kuulab oma töötajaid.

Minu juht tunnustab oma töötajaid.

Minu juht suhtleb oma töötajatega.

Minu juht kohtleb kõiki õiglaselt ja võrdselt.

Mul on tunne, et minu juht eelistab teatud töötajad.

Minu juht astub vajadusel töötajate kaitseks välja.

Usaldan ERR-i juhatust ja nende otsuseid.

Minu jaoks on oluline, et...

- ma saan oma juhti usaldada.
- minu juht usaldab oma töötajaid.
- minu juht kuulab oma töötajaid.
- minu juht tunnustab oma töötajaid.
- minu juht suhtleb oma töötajatega.
- minu juht kohtleb kõiki õiglaselt ja võrdselt.
- minu juht astub töötajate kaitseks välja.
- ma saan usaldada juhatust ja nende otsuseid.

Kommentaar (valikuline)

- *Avatud vastusega*

Suhtumine organisatsiooni

Tean üldjoontes ERR-i missiooni, visiooni ja olulisemaid eesmärke.

- Jah
- Ei

Olen hästi kursis ERR-is toimuvaga.

Üldine sisekommunikatsioon on hea.

Saan organisatsioonisiselt erinevatel teemadel kaasa rääkida.

ERR-i sisesed muutused tekitavad minus sageli stressi.

Olen rahul oma füüsilise töökeskkonnaga.

Olen kursis ERR-i poolt pakutava toetustega ja soodustustega (spordikompensatsioon, terviselahendus, erinevad peresündmuste toetused jmt).

- Jah
- Ei

Millistest soodustustest või hüvedest oleksid võimalusel veel huvitatud?

- *Avatud vastusega*

Minu töö tegemiseks on tagatud vajalikud vahendid.

Kas soovitad oma tööandjat enda sõbrale?

- Jah
- Ei

Minu jaoks on oluline...

- ERR-i missiooni, visiooni ja eesmärkidega kursis olemine.
- olla kursis sellega, mis toimub ERR-i siseselt.
- võimalus organisatsioonisiselt kaasa rääkida.
- rahulolu oma töökeskkonnaga.
- tööks vajalike vahendite olemasolu.
- mitmekülgne toetustesüsteem tööandja poolt.

Kommentaar (valikuline)

- *Avatud vastusega*

Töömotivatsioon

Millise väite või väidetega oled Sa kõige rohkem nõus?

- Ma teen oma tööd sellepärast, et teenida raha.
- Ma tahan oma töös saada paremaks ja edukamaks.
- Mulle meeldib mu töö.
- Oma tööga panustan teiste inimeste heaolusse.
- Minu töö on ühiskonnale oluline.

Lisa 2. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina _____ Grete Silm _____ (autori nimi)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Töötajate töörahulolu suurendamine rakendades siseturunduse põhimõtteid Eesti
Rahvusringhäälingus

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on ___ Olev Tõru, MSc _____,
(juhendaja nimi)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna
Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse
tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu,
sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse
kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmise ega rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

_____ 18.05.2023 _____ (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.