

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Taavi Aasma

**TURUNDUSKOMMUNIKATSIOONI MEETMETE
KASUTAMINE INNOVATSIOONI SOOSIVA HOIAKU
KUJUNDAMISEKS EESTI AVALIKU SEKTORI ASUTUSTES**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/09, peeriala turundus

Juhendaja: Ulrika Hurt, MA

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 12 948 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Taavi Aasma 15.12.2022

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. Innovatsioon avaliku sektori asutustes	9
1.2. Soosiv hoiak innovatsiooni ja selle kujundamine	12
1.3. Sisemine turundus	15
1.4. Turunduskommunikatsiooni meetmed	19
2. KASUTATUD METOODIKA	26
2.1. Uurimisprobleemi püstitus	26
2.2. Valim	27
2.3. Uuringu läbiviimine	28
3. UURINGU TULEMUSED	32
3.1. Asutuste kirjeldused	32
3.2. Innovatsioon turundusobjektina	37
3.3. Turunduskommunikatsiooni meetmete kasutamine	39
3.4. Järeldused	45
KOKKUVÕTE	47
SUMMARY	49
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	52
LISAD	57
Lisa 1. Läbiviidud intervjuud	57
Lisa 2. Intervjuu kava	58
Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonid	60
Lisa 4. Lihtlitsents	61

LÜHIKOKKUVÕTE

Tänapäeva ühiskonnas on innovatsioonist saanud võtmekontseptsioon, ning selle soodustamine on tähelepanu keskmes nii era- kui avalikus sektoris. Innovatsioonide teke organisatsioonides sõltub paljudest teguritest – kahtlemata on üks nendest töötajate soosiv hoiak. Turundusalases teaduskirjandusest ja turunduspraktikast on suhteliselt hästi teada, et turundus on kasutatav hoiakute kujundamiseks. Uuringus otsitakse vastust küsimusele, kas turunduskommunikatsioonimeetmed on kasutatavad Eesti avaliku sektori asutustes innovatsiooni soosiva hoiaku kujundamiseks. Selleks vaadeldakse innovatsiooni kui turundusobjekti ning kontrollitakse ühelt poolt, kas innovatsiooni mõtestamine sellisena on arusaadav ja vastuvõetav. Teisalt analüüsitakse avaliku sektori asutuste sisemise kommunikatsiooni praktikast ja püütakse tuvastada, kas sellest ilmnevad nelja erineva sisemise turunduskommunikatsiooni meetme põhitunnused.

Uuring põhineb neljal Eesti avaliku sektori asutusel: Häirekeskus, Keskkonnaagentuur, Siseministerium ja Sotsiaalkindlustusamet. Tuleb tõdeda, et avaliku sektori keskselt on teemat teoreetilises kirjanduses vähe käsitletud, mistõttu lähtutakse erasektori kohta kehtivast. Uuringus tuginetakse peamiselt eelnimetatud asutuste töötajatega läbiviidud intervjuudel (kokku kümme). Mitmed intervjuueritustest on seotud innovatsiooni ja sisemise kommunikatsiooni korraldamisega oma asutustes.

Uuringu kohaselt on innovatsiooni mõtestamine turundusobjektina võimalik, samas ei võimalda uuring asutuste sisemise kommunikatsiooni praktikast eelnevalt nimetatud meetmeid üheselt tuvastada. See ei tähenda, et neid ei kasutataks, uuringus kogutud andmed lihtsalt ei võimalda sellekohasele järeldusele jõuda. Kokkuvõttes ei ole käesoleva uuringu piires kogutud andmete põhjal võimalik uurimisprobleemi lahendada ning selleks oleks vaja läbi viia täiendavaid uuringuid.

Võtmesõnad: hoiak, innovatsioon, avalik sektor, sisemine turundus, turunduskommunikatsiooni meetmed

SISSEJUHATUS

Käesolev uuring on ajendatud praktilisest vajadusest leida uusi vaatenurki ja viise soodustamiseks innovatsioonide teket avaliku sektori asutuses. Organisatsiooni suutlikkust innovatsioone esile kutsuda (nn innovatsioonivõime) näib olema tänapäeval määrava tähtsusega. Juba 1960ndate lõpus väljendas Knight (1967, lk 478, 483) mõtet, et innovatsioonist on saanud ühiskonna võtmekontseptsioon ja organisatsioonid peavad pidevalt täiustuma, et elus püsida. Nii avaliku sektori organisatsioonide kui ka äriettevõtete juhid näevad innovatsiooni organisatsiooniliste muutuste, kasvu ja tõhususe allikana (Damanpour & Schneider, 2009, lk 495).

Hamburg ja Kööri (2009, lk 76) on kirjutanud, et organisatsiooni edukus ja innovatsioonivõime sõltub tema töötajatest. Kahtlemata ei ole töötajad (organisatsiooni liikmed) selles ainuke tegur, kuid on üks määravamaid. Töötajatega on omakorda seotud mitmed omavahel vastastikmõjus olevad tegurid, nagu pingutuse-tasu tasakaal (inglise keeles *effort–reward fairness*) (Janssen, 2000), omavaheline koostöö, juhtimisstiil, väline surve jpm (de Vries *et al.*, 2016, viidatud Lapuente & Suzuki, 2020, lk 455). Inimeste hoiak innovatsiooni on üks nendest. Kuigi hoiaku toime täpse mehhanismi ja tugevuse üle arutelud käivad, siis üldiselt ollakse seisukohal, et hoiakul on märkimisväärne mõju inimese tegutsemisele. Bachmann ja Maruste (2008, lk 275) on kirjutanud, et kui tahetakse muuta või suunata kellegi käitumist, on sellisel kavatsusel lootust edule siis, kui suudetakse ennekõike muuta vastavaid hoiakuid. Sama mõtet väljendavad ka Fishbein ja Ajzen (1972), sõnastades, et inimeste uskumused ja hoiakud kipuvad mõjutama käitumuslikke kavatsusi, mõjutades seeläbi tegelikku käitumist ja tulemusi (Damanpour & Schneider, 2008, lk 500). Sisemine turundus näib olema üks võimalikest vahenditest hoiakute kujundamiseks. Kimura (2017, lk 169), viidates Tansuhaj *et al.* (1988) väljendab selgelt, et nii välimine turundus kui ka sisemine turundus on kasutatavad inimeste hoiakute ja käitumise mõjustamiseks.

Käesolevas uuringus on uurimisprobleemiks turunduskommunikatsiooni meetmete sobivuse tuvastamine Eesti avaliku sektori asutuses innovatsiooni soosiva hoiaku (inglise keeles *pro-innovation attitude*) kujundamiseks. See tähendab, et uuringuga püütakse välja selgitada, kas välimises turunduses kasutatavatest turunduskommunikatsiooni meetmetest tuletatud sisemise

turunduskommunikatsiooni meetmed on kasutatavad Eesti avaliku sektori asutuste siseselt innovatsiooni soosiva hoiaku kujundamiseks. Uuring on läbi viidud nelja Eesti avaliku sektori asutuse näitel. Avaliku sektori asutustena käsitletakse kõiki Eesti riigiasutusi ja kohaliku omavalitsuse üksuseid, riigiettevõtteid või fonde või muid avalik-õiguslikke juriidilised isikuid nende hulka ei arvata. Uuringus on uuritavate meetmete loetelu piiritletud, mis tähendab, et tulemused kehtivad uuritud meetmetele ega ole automaatselt kohaldatavad uuringuraamist välja jäetud meetmetele. Eelnevalt nimetatud uurimisprobleemi autorile teadaolevalt Eestis varem uuritud ei ole.

Väljendit innovatsioon kasutatakse uuringus mitmes tähenduses, mistõttu kasutatakse selle puhul nii ainsust kui mitmust. Väljendit kommunikatsioon kasutatakse samuti mitmes tähenduses, mõnel juhul võib see tähendada tegevusvaldkonda (nt asutuse sisekommunikatsioon), teisel juhul aga kahe subjekti vahelist seost. Käsitledes hoiakut innovatsiooni vääril märkimist, et küsimus ei ole ainult hoiakus konkreetse selgelt piiritletavasse üksikuisse uuendusse, vaid ka hoiakus avalikus sektoris, kuid mitte ainult, tehtavasse innovatsiooni kui fenomeni üldisemalt. Uuringus on tähelepanu all asutustes üldiselt levinud hoiak ilma seda otseselt inimrühmade kaupa eristamata (nt juhtide hoiakud), kuid mõningaid erisusi on siiski kirjeldatud selleks, et avada hoiakute mitmetahulisust.

Uuringu eesmärk (otstarve) on võimaldada autoril jõuda teadmiseni turunduskommunikatsiooni meetmete kasutatavuse osas selleks, et luua eeldused järgmistele uuringutele. Kui käesolev uuring meetmete kasutamise sobivust kinnitab, siis annab see õigustuse uurida nende otstarbekust ja edu korral täiustada ühe Eesti avaliku sektori asutuse innovatsiooni juhtimise praktikat. Samas loodab autor, et uuringu tulemused on rakendatavad ka muudes (turundusalastes) uuringutes või uute probleemide avastamiseks.

Uurimisküsimused, millele uuringus püütakse vastata, on järgmised:

1. Kas innovatsioon on käsitletav Eesti avaliku sektori asutuses sisemise turundusobjektina?
2. Kas turunduskommunikatsiooni meetmed on kasutatavad Eesti avaliku sektori asutuses innovatsiooni turundamiseks?

Kui mõlemale küsimusele on võimalik vastata jaatavalt, siis autori hinnangul sobivad turunduskommunikatsiooni meetmed Eesti avaliku sektori asutuses soosiva hoiaku kujundamiseks. Kui vähemalt ühele küsimusele on vastus eitav, siis mitte.

Töö teoreetilises osas antakse ülevaade innovatsiooni võimalikest tõlgendustest ja kategoriseerimise viisidest, selgitatakse hoiaku olemust, soosivat hoiakut innovatsiooni ning hoiakute kujundamist turunduses, kirjeldatakse sisemist turundust ja turundusmeetmestiku mudelit ning välises turunduskommunikatsioonis kasutatavaid meetmeid. Samuti luuakse uuringus kasutatavad innovatsiooni kui turundusobjekti kategooriad ning sisemise turunduskommunikatsiooni meetmed. Samas ei käsitleta teoreetilises osas põhjalikumalt hoiaku kujunemise protsessi ega ka hoiaku ja käitumise vahelisi seoseid. Uuringus lähtutakse olulises osas sisemise turunduse või siseturundusega (inglise keeles *internal marketing*) seotud turundusmeetmestiku mudelist. Seda on tehtud siiski suurte mööndustega, kuna ei sisemine turundus ega vastav mudel ei ole loodud innovatsiooniga seotud hoiakute kujundamiseks. Vastavaid asjaolusid on selgitatud põhjalikumalt alapeatükis 1.3.

Metoodilises osas kirjeldatakse uurimisprobleemi ja uurimisobjekte, valimi moodustamist, uuringu läbiviimise metoodikat ja protsessi. Samuti kirjeldatakse uuringu käigus ilmnenuid ja seda mõjutanud probleeme. Töö koostamisel kasutati uurimismeetodina juhtumiuuringut ning peamise andmete kogumise meetodina poolstruktureeritud intervjuusid. Kogutud andmete analüüsimisel kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi.

Uuringu tulemuste osa on jaotatud neljaks. Esimeses osas kirjeldatakse valimisse kuuluvaid asutusi, sh nendes innovatsiooni suhtes levinud hoiakuid ja hoiakute kujundamiseks tehtavaid tegevusi. Teises osas esitatakse ülevaade innovatsiooni tõlgendamisest turundusobjektina. Kolmandas osas analüüsitakse sisemise turunduskommunikatsiooni meetmete ilmnemist asutuste sisemise kommunikatsiooni praktikas. Neljandas osas esitatakse uuringu järeldused.

1. TEOREETILISED ALUSED

Järgnevalt on esitatud uuringu aluseks olevad teoreetilised käsitused. Nende kaudu avatakse muu hulgas nähtuste, nagu innovatsioon, soosiv hoiak innovatsiooni, sisemine turundus ja turunduskommunikatsiooni meede, olemused ning sünteesida erinevatest käsitustest uuringu teoreetilised põhialused. Käsitused on seotud omavahel loogiliseks tervikuks ja esitatud teemakohases järjekorras. Siiski tuleb arvestada, et käsituste sobitamisel on tehtud mitmeid mööndusi, mistõttu ei ole uuring vaba vastuoludest ja mitmetimõistetavustest. Mitmeid vastuolusid ei ole püütudki ületada.

Uuringu teoreetiliste alustega seoses soovib autor juhtida lugeja tähelepanu järgmistele asjaoludele:

- võõrkeelsetest algallikatest kasutatud tekstide puhul on tegemist vaba eestindusega;
- algallikates kasutatud inglise keelsed väljendid nagu *public sector*, *public institution*, *public governance*, *public administration*, *public organization* jne on kõik tõlgitud eesti keelde kui avalik sektor;
- algallikates kasutatud inglise keelne väljend *innovation*, mida võib eesti keelde tõlkida kas kui uuendus või kui innovatsioon (eesti keeles on neil erinev tähendus) on alati tõlgitud eesti keelde kui innovatsioon;
- väljendeid „suhtumine“ ja „hoiak“ käsitletakse uuringus samatähenduslikena ning algallikates kasutatud inglise keelne väljend *attitude* on alati tõlgitud eesti keelde kui hoiak;
- uuringus eeldatakse, et see, mis kehtib teoreetilises kirjanduses mujal maailmas, näiteks avaliku sektori, innovatsiooni, sisemise turunduse jms kohta, kehtib ka Eestis;
- sisemise turunduse ja turunduskommunikatsiooni kohta avaliku sektori kesksed uuringuid praktiliselt ei ole, mistõttu eeldatakse, et see, mis kehtib ärisektori kohta, kehtib ka avaliku sektori kohta.

1.1. Innovatsioon avaliku sektori asutustes

Vaatamata sellele, et innovatsioon pakub viimastel aastatel pidevalt kõneainet, ei ole see sugugi uus fenomen. Võib väita, et see on sama vana kui inimkond. Lihtsa põllumajandusliku käsitööriista kasutuselevõtt primitiivses kultuuris kujutab endast samamoodi innovatsiooni nagu ka keeruka mehaanilise põllutöömasina esmakordne kasutamine Ameerika Ühendriikides (Knight, 1967, lk 479). Innovatsiooni uuriv iseseisev teadusharu innovaatika kujunes siiski välja alles 1960ndatel (Hamburg & Kööri, 2009, lk 19-20). Vaatamata ligi 60-aastasele ajaloole on juhtimis- või majanduspraktikas jätkuvalt kasutuses erinevaid käsitusi innovatsioonist ning arutletakse innovatsiooni olemuse, tähenduse ja tähtsuse üle. Paljud olulised küsimused on endiselt vastuseta ja suur osa nähtustest, mida me nimetame "innovatsiooniks" asub *terrae incognitae* (Acker, 2018, lk 28).

Innovatsioonile on tekkinud kuvand, mis suunab sellele tähenduse andmist ja selle kommunikatsiooni. Enamik meist eeldab, et innovatsioon on midagi head, et sellega kaasneb majanduslik kasu organisatsioonile (kulude kokkuhoid, kasum jne). Me viitame innovatsioonile kui sotsiaalselt vastuvõetavale muutusele. (Knight, 1967, lk 478) Uusi ideid, mida ei tajuta kasulikena, ei nimetata tavaliselt innovatsiooniks, neid nimetatakse vigadeks (Van de Ven, 1986, lk 592). Küllap on kuvand ka üks põhjustest, miks avaliku sektori asutustes tuntakse survet innovatsioone teha. Hartley (2005, lk 30) märgib, et Ühendkuningriigis avaliku sektori organisatsioonid tunnevad end peaaegu kohustatuna esitama tõendeid ja argumente selle kohta, et nad moderniseeruvad ja täiustuvad.

Üldisi innovatsiooni määratusi on loodud mitmeid, alljärgnevalt on esitatud mõned näited võimalikest:

3. Innovatsioon on idee, praktika või objekt, mida tajutakse uuena indiviidi või muu uuendust jõustava subjekti seisukohast (Roger, 2003, lk 12, viidatud Acker 2018, lk 10).
4. Innovatsioon on dünaamiline protsess, mille käigus määratletakse probleemid ja väljakutsed, arendatakse uusi ja loovaid ideid ning valitakse välja ja viiakse ellu uusi lahendusi (Sørensen & Torfing, 2012, lk 4).
5. Innovatsioon on sihiteadlik ja eesmärgipärane põhimõttelise tähendusega uuendus süsteemi funktsioneerimise muutmiseks (Vooglaid, 2019, lk 317).

Kitsama, avaliku sektori innovatsiooni määratlusega on olukord mõnevõrra kummastav. 2016. aastal leidis de Vries koos kaasautoritega, et 76% uuringutest, mis käsitlesid innovatsiooni avalikus sektoris, vastavat määratlust ei sisaldanudki (Acker, 2018, lk 10). Ühe võimaliku variandi on välja pakkunud Mulgan ja Albury (2003, lk 3), kelle kohaselt on edukas innovatsioon avalikus sektoris uute protsesside, toodete, teenuste ja tarnemeetodite loomine ja rakendamine, mille tulemuseks on tulemuste tõhususe, tulemuslikkuse või kvaliteedi oluline paranemine. Kuivõrd selline määratlus hõlmab aga avaliku sektori olemusest tulenevaid eripärasid, on omaette küsimus. Goldeni (1990) kohaselt on innovatsioon avalikus sektoris avalike poliitikate ja sellega seotud programmide, avalike teenuste ja senitundmatute protsesside kujundamiseks ja elluviimiseks uue viisi loomine ja rakendamine (Oleksiuk, 2017, lk 2107). Chen, Walker ja Sawhney (2019) määratlevad seda aga avaliku sektori organisatsiooni poolt uudse idee väljatöötamise ja rakendamisenä, et luua või parandada avalikku väärtust ökosüsteemis (Doberstein & Charbonneau, 2020, lk 4-5).

Vaatamata suurele hulgale innovatsiooni määratlustele, leiab enamusest kaks käesoleva töö kontekstis olulist põhitunnust. Need on uudsus ja rakendus (jõustatus). Uudsus (inglise keeles *degree of novelty*) tähendab eeskätt muutuse sügavust ja kvaliteeti, mitte niivõrd selle ulatust. Uudsuse puhul on oluline rõhutada, et see sõltub kontekstist ehk sellest, mille taustal muutust mõtestatakse ja sellele hinnangut antakse. Kui avalik-õiguslik asutus hakkab kaupa kasutama, on see innovatsioon selle asutuse vaatenurgast vaadatuna, isegi kui toode või teenus on turul tuntud (Halvorsen *et al.*, 2005, lk 3). Innovatsioon võib hõlmata taasleiutamist või kohanemist teise konteksti, asukoha või ajaperioodiga (Hartley, 2005, lk 27).

Teine oluline tunnus on (uueenduse) jõustatus. Idee genereerimisel (loovusel) ja selle elluviimisel on oluline erinevus (Knight, 1967, lk 479). Uus teadmine muutub innovatsiooniks selle rakendumise korral (Hamburg & Kööri, 2009, lk 19). Innovatsiooni ei võeta tõeliselt kasutusele siis, kui see on algatatud, vaid siis, kui see on kasutusele võtvas organisatsioonis tegelikult rakendatud. Ilma rakendamiseta ei ole võimalik saavutada seatud eesmäärke teenuste uuendamiseks ja täiustamiseks. (Damanpour & Schneider, 2009, lk 497) Ideest või leiutisest saab innovatsioon alles siis, kui selle majanduslik potentsiaal on tõhusalt realiseeritud (Ferraresi *et al.*, 2012, lk 690). Eelnevast järeldub, et innovatsiooniks ei saa pidada ideid, avastusi, leiutisi või prototüüpe ning innovatsioon on võimalik kindlaks teha vaid tagantjärei, pärast seda, kui uuendus on ellu viidud. Etteulatuvalt ühestki uuenduse ideest või uuenduse ellukutsumiseks loodud projektist kui innovatsioonist rääkida ei saa.

Innovatsioone võib kategoriseerida väga mitmeti. Üheks erasektoris kasutatavaks kategoriseerimise aluseks on Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni (OECD — *Organization for Economic Co-operation and Development*) innovatsiooni määratlus, mille alusel jagunevad innovatsioonid hüvise, protsessi, turunduse ja organisatsiooniliseks innovatsiooniks (2005, lk 46). Acker (2018, lk 21), tuginedes de Vries *et al.* (2016, lk 8) eristab avaliku sektori kohta toote/teenuse innovatsioone (inglise keeles *product/service innovations*), protsessiinnovatsioone (inglise keeles *process innovations*), juhtimise innovatsioone (inglise keeles *governance innovations*) ja kontseptuaalseid innovatsioone (inglise keeles *conceptual innovations*). Lisaks on innovatsiooni avalikus sektoris kategoriseerinud Halvorsen koos kaasautoritega (2005, lk 5) eristades järkjärgulist innovatsiooni (inglise keeles *incremental innovation*) radikaalsest innovatsioonist (inglise keeles *radical innovation*), ülevalt-alla innovatsiooni (inglise keeles *top-down innovation*) alt-üles innovatsioonist (inglise keeles *bottom-up innovation*) ja (häda)vajadusest lähtuvat innovatsiooni (inglise keeles *needs-led innovation*) tõhustamise taotlusest lähtuvast innovatsioonist (inglise keeles *efficiency-led innovation*). Innovatsioone iseloomustavate karakteristikute hulk on teoreetiliselt lõpmatu. Innovatsiooni levikuga (inglise keeles *innovation diffusion*) seotud uuringustest tuvastasid Zaltman, Duncan ja Holbek (1973) enam kui 21 innovatsiooni tunnust või atribuuti (Damanpour & Schneider, 2009, lk 497).

Innovatsioonide käsitlemisel ja kategoriseerimise puhul tuleb silmas pidada, et iga tegelikkuses ilmnev innovatsioon kuulub samaaegselt mitmesse kategooriasse. Hartley (2005, lk 28) märgib, et vaatamata innovatsiooni kategooriate kasutamisele hõlmavad tegelikkuses toimuvad innovatsioonid tavaliselt elemente korruga mitmest erinevast kategooriast. Sarnast mõtet väljendab ka Knight (1967, lk 482), kes käsitleb innovatsioone omavahel tihedalt seotuna nii, et ühte kategooriasse kuuluv innovatsioon tekitab suure tõenäosusega täiendavaid muudatusi ühes või mitmes teises kategoorias. See tähendab, et innovatsioonide kategooriad ei iseloomusta niivõrd innovatsiooni ennast kui võrd vaatnurka, millest lähtuvalt innovatsioone vaadeldakse. Tegelikult ilmnevaid uuendusi ja innovatsioone võib põhimõtteliselt vaadelda mistahes vaatenurgast, küsimus on lihtsalt selles, milline vaatenurk on otstarbekas juhtimisülesande lahendamise seisukohast ja milline nähtavatest tunnustest on dominante. Näiteks, käesolevas töös vaadeldakse innovatsiooni kui hoiaku objekti ja kui turunduse objekti ning eelnevalt nimetatud kategooriad ei oma uuringus tähtsust.

Autor lähtub innovatsiooni mõtestamisel ja käsitlemisel eespool märgitud Vooglaiu määratlusest. Selle kohaselt on innovatsioon (nähtusena) uuendus, millel on teatud lisatunnused, nagu

eesmärgipärasus, põhimõtteline tähendus, muutus süsteemi funktsioneerimises jm. Nendele vaatamata on iga innovatsioon alati uuendus – uuendus on innovatsiooni suhtes üldmõiste. Tuginedes valdkonnas tegutsemise kogemusele julgeb autor väita, et avaliku sektori asutuse juhtimispraktikas on innovatsioon nõ tunnus või „silt“, mis omistatakse või „kleebitakse“ mõnede uuendustele selleks, et lahendada mingit juhtimisülesannet. Nende uuenduste olemus (tegelikkus) aga sellest kuidagi ei muutu ja igal juhul jäävad need uuendusteks.

Uuringu läbiviimisel jäetakse innovatsioon üheselt määratlemata. Seda ühelt poolt seetõttu, et innovatsiooni definitsioonid ei ole inimeste tavateadmiste osaks ja teisalt seetõttu, et innovatsiooni soosiva hoiaku määratlus ei põhine otseselt ühelgi innovatsiooni definitsioonil. Sellele on pööratud tähelepanu ka järgmises peatükis. Põhimõtteliselt tähendab see, et uuringus käsitletakse innovatsioonina mistahes uuendust, mida intervjueeritav innovatsioonina tõlgendab. Innovatsiooni väljendavate väljenditena käsitletakse uuringus näiteks: raputav uuendus, uuenduslik lahendus, uus lähenemine, nutikas lahendus, teismoodi lahendus, uuenduslik projekt, tulevikku suunatud loov lahendus jms. Innovatsiooni käsitlemisel on loobutud ka jõustatuse tingimusest. Eelnevalt tulenevalt kasutatakse uuringu tulemuste osas väljendeid uuendus ja innovatsioon paralleelselt.

1.2. Soosiv hoiak innovatsiooni ja selle kujundamine

Eeldatakse, et hoiakud ennustavad käitumist (Ajzen & Fishbein, 2000, lk 16). Petty ja Briñol (2014, lk 2) on seisukohal, et hoiakud on otsustamises ja käitumises kriitilise tähtsusega. Ewah ja kaasautorid (2014, lk 634) väidavad isegi, et käitumise määrab sageli pigem hoiak kui reaalsus. Samas tugevaid põhjuslikke seoseid hoiaku ja käitumise vahel on keeruline tuvastada, kuna hoiakute mõju käitumisele näib olema nii läbiv, et üksiku hoiaku toime ei ole eristatav (Pratkanis *et al.*, 1989, lk 5). Planeeritud käitumise teooria (inglise keeles *theory of planned behavior*) kohaselt on hoiakud üks kolmest tegurite grupist, mis käitumist mõjutavad, koos subjektiivsete normide (inglise keeles *subjective norm*) ja tajutava käitumiskontrolliga (inglise keeles *perceived behavioral control*) (Ajzen & Fishbein, 2000, lk 17). Kuigi hoiakute ja käitumise vahel näib olema tugev seos, tuleb arvestada, et hoiakud ei võimalda ennustada inimese tegelikku käitumist konkreetses olukorras, mida mõjutavad paljud muud vahetumad tegurid (Ajzen 1991, 181).

Ühe tuntuima hoiaku määratluse on esitanud Eagly ja Chaiken (1993, viidatud Eagly ja Chaiken, 2007, lk 585), kelle kohaselt on hoiak psühholoogiline tendents, mida väljendatakse pooldava või

mittepooldava hinnanguna objektile. Määratluses on nimetatud hoiaku kolme põhikomponenti: tendents (suundumus või kalduvus), hinnang ja objekt. Argyriou ja Melewar (2011, lk 433) üldistavad, et hoiak oma olemuselt hinnanguline kategoriseerimine erineb nii lihtsast mittehindavast kategoriseerimisest. Kuigi väljend tendents viitab püsivusele, siis erialases kirjanduses tunnustatakse nii hoiakute püsivat kui ajutist olemust. Hoiakuid peetakse kas suhteliselt stabiilseteks objekti-assotsiatsioonideks või ajutiselt konstrueeritud hinnanguteks. (*Ibid.*, lk 431) Käesolevas töös käsitletakse hoiakut, täpsemalt soovivat hoiakut innovatsiooni siiski kui tendentsi, mis on suhtelisel püsiv.

Hoiaku objektiks võib olla mis tahes – mõni omadus, nähtus, abstraktne kontseptsioon, seisukoht, mõttemudel, tegevus ja ka hoiak ise (Pratkanis *et al.*, 1989, lk 5). Just objekti olemasolu on see, mis eristab hoiakut muudest psühholoogilistest konstruktsioonidest, näiteks meeleolust (Eagly & Chaiken, 2007, lk 584). Väärrib märkimist, et hoiak ei mõjuta ainult käitumist selle objekti suhtes. On hästi teada, et hoiakud on tugevalt seotud käitumisega, mis ei puuduta otseselt hoiaku objekti ennast ja hoiak ühte objekti on teiste objektide suhtes käitumise kontrollimisel sageli olulisem kui oma objekti suhtes. (Pratkanis *et al.*, 1989) Ajzeni ja Fishbeini (2000, lk 11) kohaselt aktiveeruvad hoiakud automaatselt, ilma teadliku kavatsuse või kognitiivse jõupingutusega pelgalt hoiaku objektiga kokkupuutel, kusjuures automaatne aktiveerimine ei sõltu selle aluseks olevate uskumuste tugevusest ega ligipääsetavusest.

Hoiakut tuleb eristada reageeringust (Ajzen & Fishbein, 2000, lk 3). Hoiak ei ole otse jälgitav, see ilmneb inimese nähtavate ja mittednähtavate reageeringute kaudu (Eagly & Chaiken, 2007, lk 584). Käitumine on ainult üks võimalikke reageeringuid. Eagly ja Chaikeni (2007) kohaselt avalduvad hoiakud tunnetusliku (kognitiivse), emotsionaalse (afektiivse) või käitumusliku (konatiivse) reageeringuna, kuid see ei tähenda, et kõik komponendid on alati esindatud. Breckleri (1984, lk 1191) kohaselt võib kognitiivne reageering ulatuda soovivast ebasoosivani, afektiivne reageering nauditavast ebameeldivani ning konatiivne reageering soovivast või toetavast ebasoosiva või vaenulikuni. Kuigi hoiaku avaldumist käsitletakse tavaliselt üksikisiku tasandil, on selle näol tegemist siiski sotsiaalse nähtusega, mis ilmneb sotsiaalse interaktsiooni kaudu (Wood 2000, lk 561). Käesolevas töös siiski ei eristata hoiaku avaldumist üksikisiku tasandil selle avaldumisest grupi tasandil.

Soovivat hoiakut innovatsiooni on käsitletud kui avatust tänapäeval toimuvatele kiiretele muutustele, mis suurel määral on seotud tehnoloogiaga, kuid mitte ainult. See tähendab samuti ka

avatust keskkonnast tulevatele positiivsetele muutustele, sealhulgas nii kohalikus kogukonnas kui ka ärikeskkonnas. (Oleksiuk, 2017, lk 2107) Lapuente ja Suzuki (2020, lk 455) iseloomustavad näiteks juhtide soosivat hoiakut innovatsiooni avalikus sektoris läbi kolme karakteristikku: 1) vastuvõtlikkus uutele ideedele ja loomingulistele lahendustele, 2) orienteeritus muutustele ja 3) suhtumine riskidesse. Nad sõnastavad, et soosiv hoiak innovatsiooni on soosiv suhtumine uute ideede loomisse ja elluviimisse (Scott & Bruce, 1994; Yuan & Woodman, 2010, viidatud *Ibid.*). Nagu eelmises peatükis ka viidatud, siis näib, et soosivat hoiakut innovatsiooni ei seostata otseselt ühegi innovatsiooni määratlustega ja seda käsitletakse laiemalt – kui soosivat hoiakut uuendustesse. Sarnaselt innovatsiooniga jäetakse käesolevas uuringus ka soosiv hoiak innovatsiooni üheselt määratlemata ning sellena käsitletakse tendentse, mida intervjuueeritavad vastavalt tõlgendavad. Soosivat hoiakut innovatsiooni väljendavate väljenditena käsitletakse uuringus näiteks: uuendusmeelsus, avatust uuendustele, avatus innovatsioonile, uuendusi soosiv, uuendusi otsiv, avatult mõtlej, julgus katsetada jms.

Soosivat hoiakut innovatsiooni ei peeta avalikus sektoris sugugi loomulikuks. Avaliku sektori organisatsioonid on sageli alid hoidma kinni juurdunud tavadest ja protseduuridest – seda, mis on varem toimunud, peetakse heaks tavaks ja sageli esineb suhtumist „kui see pole katki, siis ära paranda“ (Koch & Hauknes, 2005, lk 40). Siiski väärub märkimist, et uurijad ei ole leidnud tõendeid selle kohta, et avalik sektori oleks vähem innovaatiline kui erasektor (*Ibid.*, lk 20). Hispaania ja Poola kohalikes omavalitsustes läbi viidud uuringu tulemused näitavad, et nende töötajatel ei ole innovatsioonist ükskõik. Uuringus osalejad väljendasid sagedamini positiivset suhtumist innovatsiooni ja uuenduslikku laadi protsessidesse kui negatiivseid või neutraalseid hoiakuid. (Oleksiuk, 2017, lk 2105)

Hoiakuid otseselt (vahetult) tekitada ei saa – need tekivad, kui luua tingimused ja soodne keskkond nende tekkeks (Vooglaid, 2019, lk 158). Hoiakud on õpitud ja omandatud ning need võivad muutuda suhtlemise, koostöömimise, isiklike kogemuste, tuttavate, sõprade, suhete, ärikogukonna või -keskkonna ja sotsiokultuurilise olustiku kaudu (Erasmus *et al.*, 2001, viidatud Ewah *et al.*, 2014, lk 633). Ootus-väärtuse mudeli (inglise keeles *expectancy-value model*) kohaselt põhinevad hoiakud juurdepääsetavatel (inglise keeles *accessible*) uskumustel hoiaku objekti kohta ja hoiakud tulenevad järjekindlalt juurdepääsetavatest uskumustest (Ajzen & Fishbein, 2000, lk 10). Asch (1940) on väitnud juba päris ammu, et mõjutamisprotsessis ei ole esmane objekti suhtes suhtumise muutumine, vaid objekti definitsiooni ja tähenduse muutumine (Wood 2000, lk 549-550).

Hoiakute kujundamises on eristatav kaks erinevat lähenemist: sõnumil põhinev veenmine (inglise keeles *message-based persuasion*) ja sotsiaalne mõju (inglise keeles *social influence*). Nendest esimene põhineb detailsel argumentatsioonil, mis edastatakse minimaalse sotsiaalse interaktsiooni tingimustes. Teine, sotsiaalne mõju, vastupidiselt, koosneb tavaliselt ainuüksi infost allika positsiooni kohta, kuid esitatakse keerukamates sotsiaalsetes oludes, mis võivad hõlmata teiste osalejatega suhtlust. (*Ibid.*, lk 540) Shimpi ja Andrews (2013) kohaselt on turunduses ning turunduskommunikatsioonis kesksel kohal just veenmine, eristades sõnumipõhist veenmist, emotsioonipõhist veenmist ja klassikalist tingimist (inglise keeles *classical conditioning*). Nad märgivad, et turunduskommunikatsioon oma erinevates vormides (reklaam, sotsiaalmeedia, isiklik müük, otseturundus jne) hõlmab pingutusi veenda tarbijaid mõjutades nii nende hoiakuid ja käitumist (*Ibid.*, lk 199). Petty ja Briñoli (2014, lk 2) kohaselt hõlmabki veenmine tavaliselt katset muuta hoiakuid teatud teema kohta teabe (nt sõnumi) edastamise tulemusena.

1.3. Sisemine turundus

Turunduse kasutamises äriorganisatsioonides sisemiselt ei ole vähemalt teoreetilises kirjanduses midagi tavapäratut. 1970ndate lõpus kujunes välja sisemise turunduse käsitus, mille ühe varaseima (Berry) määratluse kohaselt vaadeldi töökohta kui sisemist hüvist (toodet) ja organisatsiooni töötajat kui klienti (Rafiq & Ahmed, 2000, lk 450). Seetõttu on leidnud mitmed autorid, sh Grönroos (1985, lk 42) ning Piercy ja Morgan (1990, lk 5), et organisatsiooni siseselt on kohane kasutada välise turundusega sarnast praktikat, mida Kimura (2017, lk 13) sisustab kui turu-uuringud, segmenteerimine (ja seonduvate tehnikad), sihistamine (ja sihtide seadmine) ja turunduskommunikatsioon (promotsioon). Ferdous (2008, lk 228) lisab loetelusse isikliku müügi, töögrupid, sisemise reklaami, kohased soodustused ja tasud. Sisemise turunduse käsituse põhines algselt mõtteviisil, et sarnaselt välisklientidele ihkavad sisekliendid oma vajaduste rahuldamist ning mida kõrgem on töötaja rahulolu seda suurem on tõenäosus saavutada välisklientide rahulolu ja lojaalsus (Ahmed & Rafiq, 2003, lk 1177).

Sisemise turunduse teoreetiline käsitus on aja jooksul arenenud ja läbinud erinevaid faase. Rafiqi ja Ahmedi (2000, lk 450) kohaselt on need olnud töötaja rahulolu faas, kliendile orientatsiooni faas ning strateegia elluviimise ja muutuste juhtimise faas. Viimast faasi iseloomustab see, et enam ei ole hõlmatud ainult teenuste organisatsioonid ja sisemist turundust propageeritakse kui üldist tööriista ükskõik, millise organisatsiooni strateegia, olgu siis sisse- või väljapoole suunatud,

elluviimiseks (*Ibid.*, lk 453). Kimura (2017, lk 8) kohaselt ei käsitleta sisemise kliendina enam ainult töötajaid, kes puutusid kokku väliste klientidega, vaid ka teisi töötajad ja ka sisemise ja välised tarnijaid. Samuti ei ole sisemine turundus enam oluline ainuüksi teenindussektoris, see on võtmeteemaks kõikidele organisatsioonidele, sealhulgas tööstus-, mittetulundus ja valitsussektoris tegutsevatele (Cahill, 1995, viidatud De Bussy *et al.*, 2003, lk 147). Võttes aluseks Rafiq ja Ahmed (2000, lk 454) määratluse, on sisemine turundus kavandatud pingutus, mis kasutab turundusele sarnast lähenemist ületamiseks organisatsioonilist vastuseisu muutusele ja joondamiseks, motiveerimaks, interfunktsionaalselt koordineerimaks ja integreerimaks töötajaid korporatiivsete ja funktsionaalsete strateegiate efektiivseks elluviimiseks, et pakkuda kliendi rahulolu motiveeritud ja kliendile orienteeritud töötajate tekitamise protsessi kaudu. Selles käsituses ei ole kliendi rahulolu saavutamises keskel kohal enam töötaja rahulolu, mida ei jäeta siiski täitsa kõrvale, vaid kliendile orienteeritus.

Tänaseks on kujunenud olukord, kus piiride tõmbamine sisemise turunduse, sisekommunikatsiooni (inglise keeles *internal communications*), personalijuhtimisel (inglise keeles *human resource management*) ja teiste distsipliinide või praktikate vahele on problemaatiline. Sisemine turundus väljendab eraldiseisvate diskreetsete juhtimistehnoloogiate, nagu personalijuhtimise, kvaliteedijuhtimine, strateegiline juhtimine, töötajate suhted, korporatiivne kommunikatsioon ja makroturundus, koondumist üheks terveks süsteemiks (Varey & Lewis, 1999, lk 938). Kõikehõlmav sisemise turunduse programm puudutab töötajate värbamist, koolitust, motivatsiooni, kommunikatsiooni ja säilitamispuüdluseid (Ahmed *et al.*, 2003, lk 1222). Küllap on interdistsiplinaarsus üks põhjustest, miks sisemise turunduse rakendamine praktikas on raskesti teostatav ja ei ole seni olnud kuigi edukas. Valdav osa uurimistöid sisemisest turundusest on kontseptuaalset laadi (*Ibid.*, lk 1221) ja väga vähesed ettevõtted tegelikult kasutavad seda käsitust praktikas (Sargent ja Saadia, 1998, viidatud Rafiq & Ahmed, 2000, lk 449). Sama seisukohta jagavad ka Qaisar ja Muhamad (2021, lk 27) sedastades, et hoolimata sisemise turunduse populaarsusest õpetlaste seas on sisemise turunduse rakendamine jäänud tagasihoidlikuks. Sisemise turundusega seotud uuringute puhul paistab silma, et avaliku sektoriga seotud uuringuid peaaegu ei olegi tehtud (*Ibid.*, lk 20). Sama näib kinnitama ka Huangi poolt 2019. aastal avaldatud uuring, sisaldades siiski ühe erandit (lk 6).

Kuna sisemisel turundusel palju kattuvust teiste distsipliinidega, on vaatenurki sisemisele turundusele väga mitmeid. Qaisar ja Muhamad (2021, lk 9) jagavad sisemise turunduse teoreetilisi käsitusi järgnevalt: turundusmeetmestiku mudel (inglise keeles *marketing mix model*),

suhteturundus (inglise keeles *relationship marketing*), sotsiaalse vahetuse teooria (inglise keeles *social exchange theory*), ülekandekulude teooria (inglise keeles *transaction cost theory*), teenuse kasumi ahel (inglise keeles *service profit chain*) ja ressursipõhine vaade (inglise keeles *resource-based view*). Käesolevas uuringus lähtutakse (suurte mööndustega) turundusmeetmestiku mudelist, mida propageerisid nii Berry kui Grönroos (Kimura, 2017, lk 17) aga ka Piercy ja Morgan (Qaisar & Muhamad, 2021, lk 2). See mudel põhineb välises turunduses kasutataval nn 4P-l: hüvisel (inglise keeles *product*), hinnal, kohal ja turunduskommunikatsioonil (inglise keeles *marketing communication* või *promotion*). Mudeli komponente nimetatakse vastavalt sisemiseks hüviseks, sisemiseks hinnaks, sisemiseks kohaks (inglise keeles *internal place* või *distribution*) ja sisemiseks turunduskommunikatsiooniks (De Bruin-Reynolds *et al.*, 2015, lk 25).

Sisemise hüvisena käsitletakse töökohta (inglise keeles *job*) sisaldades muu hulgas ka komponente nagu koolitus ja arendus, võimestamine (inglise keeles *empowerment*), rolli sobivus ja –selgus ja karjääriredelil edenemine. Sisemine hind on seotud kuludega, mida töötajad organisatsiooni heaks töötamisega seoses kannavad. Need kulud hõlmavad kasutamata võimaluste kulu, psühholoogilisi kulusid ja emotsionaalseid kulusid. Sisemine koht viitab kanalitele, müügikohtadele või turustusviisidele, mis on vajalikud tagamaks, et sisemine toode või teenus tarnitakse õigetele siseklientidele õigel ajal ja kohas õiges seisukorras. Sisemine turunduskommunikatsioon viitab sellele, kuidas organisatsioonid suhtlevad töötajatega, et veenda neid organisatsiooni eesmärke saavutama. (*Ibid.*, lk 26-27) Eelnevalt kirjeldatust veidi erinev oli Piercy ja Morgani (1990, lk 5) vaatenurk, kes leidsid, et sisemises turunduses ei pruugi hüviseks olla ainult töökoht vaid näiteks ka väärtused, hoiakud ja käitumisviisid, mida saab „müüa“. Sisemise turunduse puhul on oluline märkida, et see on organisatsiooni (juhtkonna) huvidest lähtuv. Varey ja Lewis (1999, lk 931) on kirjutanud, et sisemise turunduse kaudu surutakse peale „valitseva võimueliidi“ vaatepunkti (viidates Rafiq & Ahmed, 1993) ja organisatsiooni ühte ühist eesmärki.

Sisemise turunduse ja turundusmeetmestiku mudeli kasutamine käesolevas uuringus on kahtlemata äärmiselt problemaatiline. Esiteks seetõttu, et töös ei ole hüviseks töökoht ning taotluseks ei ole ei töötaja rahulolu ega ka kliendile orienteeritus (vaid hoiak innovatsiooni). Teisalt ei käsitleta uuringus turundusmeetmestiku mudelit tervikuna vaid osaliselt, ainult selle ühte komponenti – sisemist turunduskommunikatsiooni. Kolmandaks ei ole avaliku sektori kohta praktiliselt ei sisemise turunduskommunikatsiooni teooriat ega praktikat. Neljandaks – praktikas on väga keeruline eristada organisatsioonist lähtuvat kommunikatsiooni või selle sõnumeid mõnest üksusest või üksikisikust lähtuvatest. Sellele vaatamata teeb autor katse.

Zoe ja Ogba (2009, lk 15) kohaselt on sisemine turunduskommunikatsioon protsess, mille kaudu organisatsioonid motiveerivad, teavitavad, koolitavad ja positiivselt veenavad töötajaid töötama organisatsiooni eesmärkide nimel. Seetõttu hõlmab see siseklientide tuvastamist, õige sõnumi väljatöötamist ja selliste sõnumite edastamist erinevate kanalite kaudu, et tagada sõnumist arusaamine ja võimestada, motiveerida ja rõõmustada siseklienti (*Ibid.*). Mishra (2018, lk 37) kohaselt on peamine kavatsus sisemise turunduskommunikatsiooni taga arendada suhteid töötajatega. Rakendades välises turunduses kasutatavaid reklaami meetodeid sisemises kommunikatsioonis, saab ettevõtte aidata oma töötajatel süvendada arusaamist oma brändi visioonist ja muuta nad selle suhtes kirglikuks (Kimura, 2017, lk 152). Võrreldes esitatud kirjeldusi sisemisest turunduskommunikatsioonist eelpool kirjeldatud sisemise turunduse teooriaga ilmneb vastuolu. Viimase kohaselt on sisemises turunduses hüviseks (nn tooteks) ja seega loogiliselt tuletades ka turundusobjektiks töökoht. Samas sisemise turunduskommunikatsiooni kirjeldused viitavad pigem organisatsiooni eesmärkidele, visioonile, missioonile, tööülesannetele, õigustele ja kohustustele, kui turundusobjektidele. See, võimalik, et näiline vastuolu jääb käesolevas uuringus lahendamata.

Kuusik *et al.* (2010, lk 21) on leidnud, et välises turunduses saab põhimõtteliselt turundada ükskõik mida, kuid turunduspraktikas on otstarbekas turundatavaid objekte ehk turundusobjekte siiski kategoriseerida. Kotler eristab välises turunduses kokku kümme kategooriat: 1) füüsiline kaup, 2) teenused, 3) kogemused, 4) sündmused, 5) isikud, 6) kohad, 7) kinnisvara, 8) organisatsioonid, 9) informatsioon ja 10) ideed, mida Mishra (2018, lk 35) on sisemise turunduse kontekstis mõtestanud järgmiselt:

- 1) füüsiline kaup – mistahes töötajate heaolu tagamiseks vajalikud vahendeid, näiteks konditsioneer (seade), lõunasöök jms;
- 2) teenused – töötajatele organisatsiooni poolt pakutavad teenused, näiteks raamatukogu kasutamine, spordirajatiste kasutamine, kindlustusteenus jne;
- 3) kogemused – organisatsioonis töötamise kogemus või sellega kaasnevad kogemused;
- 4) sündmused – organisatsiooni poolt korraldavad erinevad üritused, näiteks konverentsid, seminarid jne;
- 5) isikud – organisatsiooni sisemised tarnija ja kliendid, kes üksteist teenindavad;
- 6) kohad – töö tegemise koht või koht, kus organisatsioon korraldab oma üritusi;
- 7) kinnisvara - kinnisvara immateriaalsed omandiõigused;
- 8) organisatsioonid – organisatsiooni maine oma töötajate hulgas;

- 9) informatsioon – informatsioon, mida töötajad oma töös kasutavad;
- 10) ideed – organisatsioonis sündinud ideed.

Autor püüab käesolevas uuringus mõtestada innovatsiooni kui sisemise turunduse objekti (lisaks kui hoiaku objekti). See on midagi, mida peab saama turundada. Lähtudes eelnevalt nimetatud turundusobjekti kategooriatest ja tuginedes avalikus sektoris tegutsemise kogemusele esitab autor järgmised innovatsiooni kui sisemise turundusobjekti kategooriad:

1. Innovatsioon kui hüvis (toode või teenus), mis võib väljenduda uues tehnilises seadmes, infosüsteemis, teenuses vms. See on uuenduse kaudu tekkiv või muutuv asi või teenus.
2. Innovatsioon kui elamus või kogemus, mis võib väljenduda millegi uuendusliku kogemises või uuendamises osalemise kogemuses.
3. Innovatsioon kui inimene või inimeste rühm, mis võib väljenduda uuendusmeelses inimeses või inimeste rühmas, aga ka uuendusi eest-vedavates või nendes osalevates inimestes.
4. Innovatsioon kui meetod, mis võib väljenduda uuenduslikes meetodites, tehnoloogiates, informatsioonis või andmetes või nende kasutamises.
5. Innovatsioon kui idee, mis võib väljenduda väärtustes või tõekspidamistes, sihtides või eesmärkides, uuendamisega seotud põhimõtetes jms.

Kategooriate loomisel lähtus autor põhimõttest, et igal juhul oleks innovatsioon mõtestatav kui lahendus probleemile. Kahtlemata ei ole kategooriate loetelu ammendav ja nagu eespool korduvalt ka märgitud, siis tegelikkuses avalduvate nähtuste, sh innovatsiooni kategoriseerimine on alati problemaatiline. Mistahes nähtust saab põhimõtteliselt vaadelda kõikide kategooriate alusel. Ka avaliku sektori asutuses jõustatud eesmärgipärast põhimõttelise tähendusega uuendust selle funktsioneerimise muutmiseks saab samal ajal vaadelda kui hüvist, elamust, meetodit jne.

1.4. Turunduskommunikatsiooni meetmed

Sisemise turunduse teooria ja praktika on veel kujunemisjärgus ning autoril pole õnnestunud sisemise turunduskommunikatsiooni meetmete kohta põhjalikke materjale leida, mistõttu on need töös tuletatud välises turunduses kasutatavatest meetmetest. See ei tähenda muidugi, et erinevad autorid poleks teemat puudutanud. Näiteks Kimura (2017, lk 14) väljendab selgelt, et välise turunduskommunikatsiooni meetmeid nagu reklaami, müügiedendus, isiklik müük ja

suhtekorraldust saab rakendada ka ettevõtte töötajatele. Ka Zoe ja Ogba (2009, lk 16), viidates Smithile ja Taylorile (2002) leiavad, et on mõeldav mõne idee, eesmärgi või visiooni edendamiseks sisemise reklaami, otseturunduse või sponsorluse kasutamine, sisemine näituste korraldamine jms. Nagu eelmise peatüki alguses märgitud, siis välise turundusega sarnaste praktikate kasutamist sisemises turunduses jaatavad kõik tuntumad teadlased.

Fill ja Jamieson (2011, lk 1/13) eristavad välises turunduskommunikatsioonis viit peamist meetet (inglise keeles *promotional mix elements* või *tools of promotion*): reklaam, müügiesendus, suhtekorraldus, otseturundus ja isiklik müük. Lisaks on erialases kirjanduses nimetatud teisi meetmeid, nagu online-turundus (inglise keeles *online marketing/social media*), sponsorlus, sündmusturundus, siseturundus (inglise keeles *content marketing*) jpm. Kahtlemata on igal meetmel oma otstarve (Kimura, 2017, lk 14) ja kasutamiseks sobivad tingimused, mis on pikka aega olnud suhteliselt etteaimatavad (Fill & Jamieson, 2011, lk 13). Samas on need meetmed ajas muutuvad koos tehnoloogia ja ühiskonna muutumisega. Kelleri (2001, lk 819) hinnangul on üheks olulisemaks muutuseks tarbijateni jõudmiseks saadaolevate suhtlusvõimaluste hulga ja mitmekesisuse suurenemine, mida iseloomustab: 1) traditsioonilise reklaamimeedia killustumine ja 2) uute, mittetraditsiooniliste meedia-, reklaami- ja muude kommunikatsioonialternatiivide tekkimine. Seda ilmestavad näiteks spordi- ja muude ürituste sponsorlus, reklaam kauplustes, "mini-reklaamtahvlid" välireklaamina; tootesitus televisioonis ja filmides, interaktiivne elektrooniline meedia (veebisaidid, bännerreklaamid jne) (*Ibid.*, lk 820).

Meetmete käsitlemisel on oluline rõhutada, et nendega hõlmatud tegevused (nt näost-näku vestlus, e-maili saatmine, telefonivestlus, demonstratsioon jms) või nendes kasutatavad vahendid (nt e-mail, telefon, trükis, videokonverentsi seadmed, veebileht, tootenäidis, allahindlus jms) võivad olla (ja paljudel juhtudel ongi) erinevate meetmete puhul samad. Nagu ka innovatsioone, ei saa erinevaid meetmeid üksteisest diskreetselt eristada ning nende kategoriseerimisel on määravaks mingi dominantne tunnus või tunnused. Autor soovib lisada, et kuigi eelpool on sündmusturundust nimetatud eraldi turunduskommunikatsiooni meetmena, siis käesolevas töös käsitletakse sündmust või üritust (mess, näitus, sponsorüritus jms) vahendina.

Uuringus on meetmetest tähelepanu all reklaam, suhtekorraldus, isiklik müük ja siseturundus. Sellise valiku põhjuseks on ühelt poolt autori soov kontrollida nii nn klassikaliste meetmete kui ka uuema aja meetme kasutamise võimalikkust, teisalt aga vajadus piirata meetmete arvu tulenevalt uuringu otstarbekast mahust. Valikus on sellised meetmed, millede kasutamisel ei ole üldjuhul

esmaseks taotluseks muutus inimese vahetus tegutsemises nagu on müügiarenduse või otseturunduse puhul (Fill & Jamieson, 2011, lk 223). Isiklik müük on siinkohal küll erandiks. Uuringus eeldatakse, et kõik käsitletavat meetmed on kasutatavad veenmiseks (kõikidel on toime hoiakule). Samuti eeldatakse, et need on kasutatavad iga turundusobjekti (st innovatsiooni vaatenurga) puhul ning teooria alusel selles osas erisusi ei tehta.

Järgnevalt on kirjeldatud detailsemalt välises turunduses kasutavaid turunduskommunikatsiooni meetmeid ja uuringu tarbeks loodud sisemise turunduskommunikatsiooni meetmeid. Kõigi meetmete puhul on läbivateks ja olulisteks tunnusteks see, et need on suunatud organisatsiooni (asutuse) kasule, neid rakendab organisatsioon (juhtkond) ja et sihtrühma moodustavad organisatsiooni töötajad. Tähelepanu all ei ole meetmete kasutamine organisatsiooni üksuste või üksikisikute vahelistes suhetes. Loodud meetmete puhul on kahtlemata tegemist lihtsustatud käsitlusega ja need ei pruugi sellisena kehtida igas olukorras või igas avaliku sektori asutuses, liiatigi on meetmete loomisel lähtunud äriorganisatsioonide kohta kehtivast.

Richardsi ja Currani (2002, lk 74) kohaselt on reklaam tasuline tuvastatavast allikast pärit vahendatud suhtlusviis, mille eesmärk on veenda vastuvõtjat praegu või tulevikus midagi ette võtma. Reklaam on ideede, kaupade või teenuste mitteisiklik edastamine, mille eest on tasunud tuvastatav sponsor (Shimp & Andrews, 2013, lk 8). Filli ja Jamiesoni (2011) käsitluses on reklaami olulised tunnused: mitteisiklik suhtlus, sõnumi levitaja on teine isik, lihtne sõnum, kõrge kontrolli tase sõnumi üle, hea paindlikkus (võimalus jõuda nii suure kui väikse hulga inimesteni), madal usaldusväärsus, väikesed ühikukulud jms. Lähtudes eelnevalt esitatud Richardi ja Currani ning Shimpi ja Andrewsi määratlustest, võib oluliste tunnustena nimetada ka tasu maksmist ning maksja tuvastatavust. Välises turunduses on reklaami tavapärasemad avaldumisvormid reklaam televisioonis, ajakirjades, ajalehtedes, reklaamtahvritel, raadios, veebilehel jne (Fill & Jamieson, 2011, lk 224; Shimp & Andrews, 2013, lk 8). Teiste vormidena nimetab Keller (2011, lk 842) ka interaktiivset reklaami, otsevastuse reklaami, sündmuste sponsorlust, tootepaigutust.

Kuigi sisemise reklaami (inglise keeles *internal advertising*) definitsiooni ei ole autoril õnnestunud leida, siis viiteid sisemise reklaami kandjatele nagu infolehed, ettevõtete ajalehed ja teadetetahvlid ning konverentsid, on näiteks Ferdous (2008, lk 229) teinud. Käesolevas töös lähtutakse sisemise reklaami määratluse loomisel Priimägi (2010, lk 33) välise reklaami määratlusest, mille kohaselt on reklaam levitaja kasule orienteeritud teateedastus, milles formuleeritakse nii probleem kui ka selle lahendus. Reklaami põhivalem on: „vajadus ees – lahendus taga“ (*Ibid.*). Tuginedes

eelnimetatule ja teistele välise reklaami käsitustele esitab autor töös kasutatava avaliku sektori asutuse sisemise reklaami olulised tunnused (lisaks varasemalt nimetatud kolmele): 1) töötaja probleem on asutuses (juhtkonnas) formuleeritud, 2) lahendus probleemile on formuleeritud, 3) kasutatav sõnum on formuleeritud ja 4) osapoolte (töötaja ja asutuse) vaheline suhe põhineb pigem informeerimisel, mitte kommunikatsioonil. Väärrib selgitamist, et kommunikatsioon on vastastikust aktiivsust eeldav seos, selleta on tegu informeerimisega (Vooglaid, 2019, lk 146).

Käesolevas töös ei oma sisemise reklaami puhul tähtsust mitmed välise reklaami puhul oluliseks peetavad tunnused. Näiteks ei oma tähtsust, kas selle eest makstakse tasu, kes on levitaja, kui suur on reklaami saajaskond, milline on kasutatav kanal või reklaamikandja jms. Sisemise reklaami näitena saab autori hinnangul (avaliku sektori ja innovatsiooni kontekstis) käsitleda asutuse uudiskirjas avaldatud teadet mingi uuenduse (nt elektrooniline uksekaart) kohta, mis aitab lahendada mingit töötajate probleemi (nt võtmete kaasaskandmise ebamugavus) ja mille kasutuselevõttu töötajate poolt asutus taotleb. Kuigi põhimõtteliselt on võimalik kasutada ka näiliselt välist reklaami asutuses siseses turunduses (Kimura, 2017, lk 153), eriti sotsiaalmeediat kasutades, siis sellist erijuhtu käesolevas uuringus ei käsitleta.

Bruning ja Ledingham (2000) kohaselt on suhtekorraldus organisatsioonide ja nende sidusrühmade (publiku) vaheliste suhete juhtimine (Fill & Jamieson, 2011, lk 250). Shimp ja Andrews (2013, lk 8) leiavad, et suhtekorraldus on organisatsiooniline tegevus, mis on seotud hea tahte edendamisega firma ja selle publiku (nt töötajad, tarnijad, tarbijad, valitsusasutused, aktsionärid jne) vahel. Kuna enamik autoreid peavad välimise suhtekorralduse puhul üheks siht- või sidusrühmaks ka sisemist publikut (töötajaid), siis on sisemise suhtekorralduse eristamine välisest suhtekorraldusest problemaatiline. Sellele vaatamata on käesolevas uuringus sellist eristamist püütud teha. Sarnaselt reklaami puhul kasutatud loogikaga ja tuginedes suhtekorralduse käsitustele, on käesolevas töös sisemise suhtekorralduse olulisteks tunnusteks: 1) töötaja probleem ei ole formuleeritud (on formuleeritud asutuse probleem), 2) lahendus probleemile on formuleeritud, 3) kasutatav sõnum on formuleeritud ja 4) osapoolte vaheline suhe põhineb pigem informeerimisel.

Fill ja Jamieson (2011) käsitlevad välise suhtekorralduse olulise tunnustena mitteisikliku kommunikatsiooni, sõnumi levitaja on teine isik, madalat kontrolli taset sõnumi üle, tasu mittemaksmist (mida peetakse tihti reklaamist eristavaks tunnuseks), kõrget usaldatavus jms. Välises turunduses on suhtekorralduse tavapärasemad avaldumisvormid pressiteated, eriüritused,

sponsorlus ja infolehed (Henley, 2001, lk 163), aga ka lobitöö (Fill & Jamieson, 2011, lk 1/15), toimetuse kommentaarid ettevõtte toodete või teenuste kohta (Shimp & Andrews, 2013, lk 8) jpm. Ka sisemise suhtekorralduse puhul ei oma käesolevas töös tähtsust mitmed välises suhtekorralduse oluliseks peetavad tunnused, sh tasu mittemaksmine, kommunikatsiooni mittepersonaalsus, sõnumi levitamine teise isiku poolt jms. Sellise, asutuse kasule suunatud informeerimise näitena, saab avaliku sektori ja innovatsiooni kontekstis käsitleda asutuse juhi selgitavat e-kirja töötajatele ajakirjanduses avaldatud ebatäpse teabe kohta, mis puudutab asutuse poolt rakendatud uuendust. Samas võib sisemise suhtekorraldusena käsitleda ka asutuse juhi ettekannet aastalõpu seminaril, milles käsitletakse asutuse strateegilisi eesmärke ja nendega seotud uuendusplaan ning mille kaudu püütakse kujundada töötajate hoiakut asutuse suhtes. Viimast näidet näivad toetama ka Rogala ja Kaniewska-Sęba (2013, lk 8), kelle kohaselt on (äriorganisatsioonides) sisemise suhtekorralduse ülesannete hulgas ka ettevõtte identiteedi kujundamine.

Välises turunduses tajutakse isiklikku müüki traditsionaalselt kui isikutevahelist kommunikatsiooni vahendit (tööriista), mis hõlmab indiviidide näost-näku tegevusi, tihti organisatsiooni esindamist, et informeerida, veenda või meenutada isikule või grupile sobilikku tegevust nagu sponsori esindaja soovib (Fill & Jamieson, 2011, lk 1/14). Isiklik müük on tasuline, inimeste vaheline suhtlus, mille käigus müüja määrab kindlaks potentsiaalsete ostjate vajadused ja soovid ning püüab neid ostjaid ettevõtte tooteid või teenuseid ostma panna (Shimp & Andrews, 2013, lk 9). Fill ja Jamieson (2011, lk 1/14) kohaselt on isikliku müügi oluliste tunnusteks, üks-ühele (vahetu) suhtlus, kohene tagasiside, madal kontrolli tase sõnumi üle, kõrge ühiku maksumus, madal usaldusväärsus jms. Välises turunduses on isikliku müügi tavapärasemad avaldumisvormid on näost-näku kohtumine, müük telefoni teel või e-maili teel, sotsiaalmeedia teel jne. Isiklik müük võib toimuda kahe indiviidi või indiviidi ja grupi vahel, aga ka kahe grupi vahel. (Fill, 2002, lk 687)

Käesolevas töös on sisemise isikliku müügi puhul on olulisteks tunnusteks: 1) töötaja probleem ei ole formuleeritud, 2) lahendus probleemile on formuleeritud, 3) kasutatav sõnum ei ole formuleeritud ja 4) osapoolte vaheline suhe põhineb kommunikatsioonil ehk nõuab vastastikust aktiivust. Kuigi mitmed autorid leiavad, et isiklik müük sisaldab või peaks sisaldama lisaks kommunikatsioonile ka interaktsiooni ehk seost käitumuslikul alusel, siis käesoleval juhul sellist tingimust ei seata. Uuringus ei oma ka tähtsust, kas kommunikatsioon on (ajas ja ruumis) vahetu, põhimõtteliselt võib see toimuda ka pikema perioodi jooksul ja näiteks e-kirja teel. Sisemise isikliku müügi näitena saab avaliku sektori asutuses ja innovatsiooni kontekstis käsitleda osakonna juhata

arutelu osakonna töötajatega osakonda ees ootavate uuenduste kohta (näiteks kasutusele võetava uue tarkvara kohta), et veenda neid uuendusi vastu võtma. Sisemine isiklik müük hõlmab otsest suhtlust juhtide ja töötajate vahel (Koekemoer, 2004, viidatud De Bruin-Reynolds *et al.*, 2015, lk 27).

Sisuturundust on määratletud kasuliku või meelelahutusliku info loomise või kureerimisena, et kaasata kasutajaid, soodustada *online*-klikke ja korduvkülastusi (Hallahan, 2014) aga ka igasuguse asjakohase sisu loomise ja jagamisena, et meelitada ligi ja kaasata kliente (Zerfass *et al.*, 2016, lk 4). Hallahani (2014) kohaselt on sisuturundus koos brändi-ajakirjanduse (inglise keeles *brand journalism*), omareklaami (inglise keeles *native advertising*) ja kasutaja loodud sisuga (inglise keeles *user-generated content*) suhtekorralduse üks vorme. Kuigi Pulizzi (2012) ja Macnamara (2014) näevad sisuturundust pigem kirjastamisena (inglise keeles *publishing*) ei pruugi see vaatenurk olla Hallahani omaga ilmtingimata vastuolus.

Pulizzi (2012, lk 116) kohaselt on sisuturunduse keskmes loo jutustamine (inglise keeles *storytelling*) kõigis selle vormides. Goman mõtestab muutuste kommunikatsiooni kontekstis loo jutustamist kui tõmbestrategieid, milles kuulajat kutsutakse osalejana kogemusega ühinema ja ette kujutama, et ta tegutseb jutuvestja loodud vaimsel laval (Gillis, 2006, lk 132). Garrett, teadmiste juhtimise (inglise keeles *knowledge management*) kontekstis viitab tõsiasjale, et meie esivanemad kasutasid jutuvestmist teadmiste edasiandmiseks, et loo jutustamine on üks kõige tõhusamaid viise kogemuse jäädvustamiseks ja kordamiseks ning töötajaid ja juhte tuleks julgustada jagama oma kogemusi oma sõnadega pigem narratiivses stiilis kui kuiva esitluse kaudu. (*Ibid.*, lk 462, 466, 470) Välises turunduses on sisuturunduse tavapärasemad kandjad ettevõtete ajakirjad, infolehed, ajaveebi postitused (inglise keeles *blog posts*), videod, veebiseminarid, taskuhäälingu saated (inglise keeles *podcasts*) ja isegi täielikult funktsionaalsed meedialehed (inglise keeles *media sites*) (Pulizzi, 2012, lk 116).

Tuginedes eelnevale on sisemise sisuturunduse olulised tunnused käesolevas töös: 1) töötaja probleem ei ole formuleeritud, 2) lahendus probleemile ei ole formuleeritud, 3) kasutatav sõnum on formuleeritud ning see on esitatud loo (jutustuse) vormis, 3) osapoolte vaheline suhe põhineb pigem informeerimisel. Sellise, asutuse kasule suunatud informeerimise näitena avaliku sektori asutuse ja innovatsiooni kontekstis saab autori hinnangul käsitleda artiklit asutuse ajalehes või ajakirjas, milles jutustatakse mingi uuenduse loomise ja kasutuselevõtmise lugu või ka

ebaõnnestumise seminaril (inglise keeles *fuckup night*) uuendusega seotud kogemusloo jutustamist selle eestvedaja poolt.

Alljärgnevalt on esitatud kokkuvõtlikult eelpool kirjeldatud meetmete võrdlustabel. Selles on kirjeldatud iga meetme kohta selle olulised tunnused.

Tabel 1. Sisemise turunduskommunikatsiooni meetmete võrdlus

	Reklaam	Suhtekorraldus	Isiklik müük	Sisuturundus
Kasu saaja	asutus			
Meetmete rakendaja	asutus			
Sihtrühm	asutuse töötajad			
Töötaja probleem	on formuleeritud	ei ole formuleeritud (on formuleeritud asutuse probleem)	ei ole formuleeritud	ei ole formuleeritud
Lahendus probleemile	on formuleeritud	on formuleeritud	on formuleeritud	ei ole formuleeritud
Kasutatav sõnum	on formuleeritud	on formuleeritud	ei ole formuleeritud	on formuleeritud (vormistatud loo jutustusena)
Osapoolte vaheline suhe	pigem informeerimine	pigem informeerimine	kommunikatsioon	pigem informeerimine

Allikas: Autori koostatud

Tabelist ilmneb selgelt, et käesolevas töös ei ole meetmete eristamisel määravaks mitte niivõrd nende vorm või kasutatavad vahendid, vaid osapoolte vaheline suhe ja selle sisuline ülesehitus.

2. KASUTATUD METOODIKA

Järgnevalt on avatud uurimisprobleem ja kirjeldatud uuringu läbiviimise protsessi, selles kasutatud meetodeid ning uuringu käigus ilmnenu probleeme. Uuringu kavandamisel ei olnud autori taotluseks jõuda järeldusteni iga valimisse kuuluva asutuse kohta eraldi, vaid nende kohta kogumis ehk avaliku sektori kohta laiemalt. Sellele vaatamata on uuringu tulemusi esitatud osaliselt asutuste kaupa, kui see on olnud asjakohane. Lähtuvalt kaustatud meetoditest on käesoleva uuringu näol tegemist kvalitatiivse uurimistööga.

2.1. Uurimisprobleemi püstitus

Nagu sissejuhatuses märgitud, siis töötajate hoiak innovatsiooni on organisatsiooni innovatsioonivõime oluline tegur ning selle kujundamiseks on põhimõtteliselt võimalik kasutada ka sisemist turundust. Uuringus on uurimisprobleemiks turunduskommunikatsiooni meetmete sobivuse tuvastamine Eesti avaliku sektori asutuses innovatsiooni soosiva hoiaku kujundamiseks, mis tähendab, et uuringuga püütakse tuvastada, kas välimises turunduses kasutatavate turunduskommunikatsiooni meetmetest tuletatud sisemise turunduskommunikatsiooni meetmed on kasutatavad Eesti avaliku sektori asutuste siseselt innovatsiooni soosiva hoiaku kujundamiseks. Uuringuga ei vastata otseselt küsimustele, kui otstarbekas see on või milline meede või nende kombinatsioon selleks kõige paremini sobib. Nagu teooria osas märgitud, siis eeldatakse, et toime hoiakule on kõikidel meetmetel.

Uuritavateks juhtumiteks on nelja Eesti avaliku sektori asutuse uuenduste ja innovatsiooniga seotud tendentsid, töökorraldus ja tegevuspraktika viimastel aastatel. Uurimisobjektideks on nii asutustes levinud kui ka intervjueeritavate hoiakud uuendustesse ja innovatsiooni, asutuste tegevus vastavate hoiakute kujundamisel, intervjueeritavate tõlgendused innovatsioonist ning uuenduste ja innovatsiooniga seoses organisatsiooni siseselt tehtava kommunikatsiooni praktika.

Uuringu uurimisküsimused on:

1. Kas innovatsioon on käsitletav Eesti avaliku sektori asutuses sisemise turundusobjektina?
2. Kas sisemise turunduskommunikatsiooni meetmed on kasutatavad Eesti avaliku sektori asutuses innovatsiooni turundamiseks?

Selliste küsimuste taga on järgnev käsitusloogika – kui innovatsioon on käsitletav sisemise turundusobjektina, siis on selle suhtes rakendatavad ka sisemise turunduskommunikatsiooni meetmed. Kui sisemise turunduskommunikatsiooni meetmed on rakendatavad, siis on innovatsioon põhimõtteliselt ka turundatav ja hoiak sellesse on kujundatav. Kui uuringu tulemusel on võimalik mõlemale uurimisküsimusele vastata jaatavalt, siis autori hinnangul sobivad turunduskommunikatsiooni meetmed avaliku sektori asutuses innovatsiooni soosiva hoiaku kujundamiseks. Kui vähemalt ühele küsimusele on vastus eitav, siis mitte.

Uuringu uurimisülesanneteks on:

- 1) analüüsida teoreetilisi käsitusi innovatsiooni, hoiakute ning nende kujunemise ja kujundamise, sisemise turunduse, turunduskommunikatsiooni meetmete jms kohta ning sünteesida nendest uuringu teoreetilised alused, sh:
 - a. innovatsiooni kui turundusobjekti kategooriad;
 - b. sisemise turunduskommunikatsiooni meetmete kirjeldused;
- 2) tuvastada empiiriliste meetodite abil valimisse kuuluvates asutustes:
 - a. uuenduste ja innovatsiooniga seotud töökorraldus ja tegevuspraktika;
 - b. uuenduste ja innovatsiooniga seotud hoiakud organisatsioonis;
 - c. intervjuueeritavate tõlgendused innovatsioonist;
 - d. uuenduste ja innovatsiooniga seotud sisemise kommunikatsiooni praktika;
- 3) kogutud andmete alusel:
 - a. kontrollida sisemise turundusobjekti kategooriate sobivust innovatsiooni puhul;
 - b. avastada uuenduste ja innovatsiooniga seotud sisemise kommunikatsiooni praktikast sisemiste turunduskommunikatsiooni meetmete kasutamine.

2.2. Valim

Uuringu läbiviimiseks moodustati valim neljast asutusest: Häirekeskus, Keskkonnaagentuur, Siseministerium ja Sotsiaalkindlustusamet. Sellise valimi moodustamise tingis autori varasem

kokkupuude nende asutustega ja sellest tulenev kindlustunne intervjuudeks kokkulepete saavutamise osas. Iga asutuse intervjueeritavatest valimi moodustamisel lähtuti järgmistest põhimõtetest:

- üks intervjueeritav juhib või korraldab asutuses innovatsiooniga seotud tegevusi;
- üks intervjueeritav juhib või korraldab asutuses sisekommunikatsiooniga seotud tegevusi;
- üks intervjueeritav ei tee kumbagi, aga ta on eelnevate inimeste tegevusest mõjutatud.

Selliste põhimõtete kehtestamise kaudu oli autori soov koguda iga asutuse kohta infot ja andmeid vähemalt kolmest vaatenurgast. Intervjueeritava töökogemuse pikkusele tingimusi ei seatud. Kui esimesse kahte gruppi kuuluvate inimeste poole pöörduti või kavatseti pöörduda intervjuus osalemise palvega otse, siis viimasesse gruppi intervjueeritavate leidmiseks kasutati mugavusvalimit. Intervjueeritute hulgas oli:

- üks tippjuht, kes muuhulgas korraldab asutuses innovatsiooniga seotud tegevusi;
- kolm spetsialisti, kes korraldavad asutuses innovatsiooniga seotud tegevusi;
- kaks spetsialisti, kes korraldavad asutuses kommunikatsiooniga seotud tegevusi;
- neli muud spetsialisti.

2.3. Uuringu läbiviimine

Uuringu läbiviimiseks tuletati teoreetilises osas innovatsiooni kui turundusobjekti kategooriad (kokku viis) ja sisemise turunduskommunikatsiooni meetmete kirjeldused (kokku neli). Nimetatud turundusobjekti kategooriad tuletati esimesele uurimisküsimusele vastuse leidmiseks – et nende kaudu oleks intervjueeritavatel võimalik vaadelda ja mõtestada innovatsiooni kui turundusobjekti. Sisemise turunduskommunikatsiooni meetmed tuletati teisele uurimisküsimusele vastusele leidmiseks – et nende kaudu oleks autoril võimalik analüüsida ja tõlgendada asutuste uuenduste ja innovatsiooniga seotud sisemise kommunikatsiooni praktikat. Olemuslikult on mõlemad küsimused ja nende vastamise viisid erinevad. Esimese küsimuse puhul kontrollitakse autori poolt juba loodu arusaadavust ja vastuvõetavust intervjueeritavale, teise puhul aga avastatakse autori poolt loodu alusel tegelikkusest vastavaid ilminguid. Kui esimesele küsimusele vastuse leidmisel on keskel kohal intervjueeritavate hinnangud, siis teise puhul on selleks autori tõlgendused.

Autor kasutas uurimismeetodina juhtumiuuringut ja andmete kogumise meetoditena poolstruktureeritud intervjuusid ning vähesel määral ka valimisse kuuluvate asutuste asjakohaseid kirjalikke materjale. Juhtumiuuringu meetodit kasutati seetõttu, et uurida uurimisobjekte nende loomulikus keskkonnas ning objektide eraldamine kontekstist oleks paratamatult võimatu. Uuringus ei kasutatud kvantitatiivseid andmeid, sh hoiakute kohta, kuna selliseid andmeid ei olnud uuringu ajal valmiskujul olemas ning uuringu käigus nende eraldi kogumist ei pidanud autor otstarbekaks. Andmeid asutustes esinevate tendentside kohta, nagu innovatsiooni suhtes levinud hoiakud koguti intervjueeritavate kaudu, mistõttu on need ka suure tõenäosusega mõjutatud intervjueeritavatest endist. Sellise mõju tasakaalustamiseks autor otseselt mingeid samme ei astunud.

Kokku viis autor läbi kümme intervjuud kümne inimestega neljast asutusest. Intervjuud toimusid Skype Business teel ajavahemikus 19.11.2021 kuni 06.01.2022. Toimunud intervjuude täpsemad andmed on esitatud lisas 1. Intervjuu läbiviimiseks kasutati intervjuu kava, mis on esitatud lisas 2. Intervjuu kava küsimused koostati selliselt, et nendele vastamine ei eelda vastajalt innovatsiooni või turundusalaseid eriteadmisi, mistõttu on need võrreldes uuringu teooria osaga vabamas sõnastuses. Vastavalt intervjueeritavale või intervjuu kulgemisele kohandati intervjuu käigus küsimusi, küsiti täiendavaid küsimusi või loobuti mõnede kavas olnud küsimuste küsimisest. Tulenevalt uurimisülesandest olid innovatsiooni kui turundusobjektiga seotud küsimused teiste küsimustega võrreldes oluliselt suunatumad.

Intervjuud viidi läbi individuaalselt, küsimusi intervjueeritavatele ette ei saadetud, v.a ühel juhul, kui intervjueeritav seda eraldi palus. Intervjuude kestuseks oli keskmiselt üks tund. Intervjuud kahe spetsialistiga toimusid kahes osa. Esimesel juhul oli põhjuseks vajadus muuta uuringus kasutatava kava küsimusi – intervjuu käigus selgus, et küsimused ei ole sobivad (neid kasutati esimest korda) ning intervjuu katkestati. Teisel juhul oli põhjuseks intervjueeritava aja puudus. Kahest asutusest ei õnnestunud intervjueerida sisekommunikatsiooni korraldamisega seotud inimesi. Ühel juhul oli inimene just asutusest lahkunud ja asendaja puudus, teisel juhul ei õnnestunud saavutada intervjuu toimumise aja osas kokkulepet.

Intervjueeritava nõusolekul intervjuu heli salvestati. Iga intervjuu kohta (v.a kahe kohta) koostas autor kirjalikult transkriptsiooni. Transkriptsioonide koostamiseks kasutati veebipõhist kõnetuvastust (<https://transkrib.eenet.ee/>) ja tarkvara Transcriber (<http://trans.sourceforge.net>). Kahe intervjuu helisalvestised hävinesid enne transkribeerimist, mistõttu tugines autor ainult

märkmetele. Pärast intervjuud saatsid intervjueeritavad vajadusel e-kirja teel lisaandmeid ja -dokumente. Uuringus intervjueeritute nimesid neid ei avaldata. Samuti ei avaldata intervjuude transkriptsioone (need tehakse kättesaadavaks vaid komisjoni liikmetele), kuna transkriptsioonid sisaldavad isiklike hinnanguid asutuste töökorralduste ja töötajate kohta, millede avalikuks tulemine võib mõjutada intervjueeritute heaolu. Transkriptsioonide loomisel jäeti ortograafiline täpsus kõrvale ja autor tõi neis välja ainult uuringu seisukohast olulise.

Kogutud andmete analüüsimisel kasutati Laheranna (2008) poolt kirjeldatud kvalitatiivset sisuanalüüsi, täpsemalt nii tavapärasest kui ka suunatud sisuanalüüsi. Suunatud sisuanalüüsi kasutati innovatsiooni kui turundusobjekti osas, mis tähendab, et võimalikud kategooriad (innovatsiooni, kui turundusobjekti kategooriad) olid eelnevalt moodustatud ning tekstidest otsiti nii neid toetavaid kui ümberlukkavaid tõendeid. Selliste tõenditena käsitleti nii intervjueeritavate otsesid vastuseid seotud küsimustele kui ka intervjuu käigus kogutud muid andmeid. Uuringu ülejäänud osas kasutati tavapärasest sisuanalüüsi.

Tavapärasest sisuanalüüsis koode ei kasutatud. Autor lõi viie intervjuu transkriptsiooni alusel kohe kategooriad, nagu „asutustes levinud hoiak innovatsiooni“, „intervjueeritava tõlgendus innovatsioonist“, „innovatsioon elamusena“, „sisemise kommunikatsiooni praktika SKAs“ jne ning koondas nende alla vastavad laused või lõigud. Seejärel grupeeris autor sarnased kategooriad, vajadusel ühendas need ja formuleeris uued kategooriaid. Järgnevate transkriptsioonide analüüsimise käigus autor kohendas juba loodud kategooriaid, lõi uusi või loobus mittevajalikest. Uuringu tulemuste osa alajaotusest lähtuvalt jagas autor lõpuks kasutatavad kategooriad kolme gruppi. Viimases etapis analüüsis autor kogutud materjale uuesti vastavalt lõplikele kategooriatele. Kasutuses olevad kategooriad on aluseks tulemuste osa teksti lõikudele.

Sisuanalüüsi käigus innovatsiooni kategooriate osas luges autor kategooria alusel innovatsiooni mõtestamise intervjueeritavale arusaadavaks ja vastuvõetuks, kui intervjueeritav seda selgelt väljendas või kui muud intervjuuga kogutud andmed seda kinnitasid. Sisemiste turunduskommunikatsiooni meetmete osas luges autor meetme ilmnevaks, kui sisemise kommunikatsiooni praktika kirjeldusest oli tuvastatavad kõik vastava meetme olulised tunnused (kokku seitse). Uurimisküsimustele vastamiseks kehtestas autor järgmised põhimõtted:

- kui vähemalt pooltele intervjueeritavatest (viis või enam) on innovatsiooni mõtestamine välja pakutud kategooria alusel arusaadav ja vastuvõetav, siis on innovatsioon selle kategooria alusel käsitletav;

- kui üle poolte kategooriate (kolm või enam) alusel on innovatsioon käsitletav, siis on vastus esimesele uurimisküsimusele jaatav;
- kui vähemalt poolte asutuste (kaks või enam) uuenduste ja innovatsiooniga seotud sisemise kommunikatsiooni praktikast on mingi sisemise turunduskommunikatsiooni meetme kasutamine tuvastatav, siis on vastav meede kasutatav;
- kui vähemalt kaks uuringus käsitletavat sisemise turunduskommunikatsiooni meetet on kasutatavad, siis on vastus teisele uurimisküsimusele jaatav.

Uuringu läbiviimise käigus ilmnisid mitmed probleemid, mis oluliselt mõjutasid uuringu tulemusi ja mida autor uuringu ettevalmistamisel ei osanud ette näha:

- intervjuerida õnnestus ainult kahte sisemise kommunikatsiooni korraldamisega seotud spetsialisti;
- innovatsiooni, kui turundusobjekti kategooriad olid intervjueritavatele võõrad ja nende tähenduse edasiandmine või mõtestamine intervjuu käigus alati ei õnnestunud;
- turunduskommunikatsiooni meetmete tuvastamiseks ei olnud kasutatud küsimused sobivaimad, need ei võimaldanud intervjueritavatel kirjeldada sisemise kommunikatsiooni praktikat piisava täpsusega;
- hävinesid kahe intervjuu helisalvestised, mistõttu läks kaotsi märkimisväärne hulk teavet.

Lisaks väärrib märkimist, et valimisse kuulunud asutuste puhul ilmnisid mõningad sarnasused, mis võisid samuti mõjutada uuringu tulemusi. Kolme asutuse töötajaskonna keskmine suurus viimasel kolmel aastal on ligikaudu 200 inimest, ühel 700 inimest, ning kõikide asutuste puhul esineb info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaga seotud arendustegevuse suur osakaal kogu arendustegevusest.

3. UURINGU TULEMUSED

Järgnevatel alapeatükkides on esitatud uuringu tulemused. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade asutustest ja nendes levinud hoiakutest innovatsiooni ning hoiakutes esinevatest erisustest. Samuti kirjeldatakse tegureid, millest intervjueritavate hinnangul hoiakud sõltuvad ning tegevusi, mida asutustes nende kujundamiseks tehakse.

Teises alapeatükis esitatakse intervjueritavate tõlgendused innovatsioonist ning nende hinnangud innovatsiooni mõtestamisele selleks loodud sisemise turundusobjekti kategooriate kaupa. Kolmandas alapeatükis kirjeldatakse asutuste uuenduste ja innovatsiooniga seotud sisemise kommunikatsiooni praktikaid ning analüüsitakse sisemise turunduskommunikatsiooni meetmete tunnuste olemasolu nendes.

Neljandas alapeatükis vastatakse uurimisküsimustele ja esitatakse uuringu järeldused. Uuringu tulemused on oluliselt mõjutatud uuringu ettevalmistamisel ja läbiviimisel ilmnunud probleemidest, mis tähendab, et uuringu tulemused ei ole mitmes osas piisavad lõplike järelduste tegemiseks.

3.1. Asutuste kirjeldused

Häirekeskus (HÄK) on Siseministeeriumi valitsemisala valitsusasutus, milles 2021. a lõpus töötas ligikaudu 230 töötajat. Sellel hetkel oli asutuses eraldi innovatsiooninõuniku ametikoht, mille ülesandeks oli peamiselt tarkvaraarenduste koordineerimine ning ka kommunikatsioonispetsialisti ametikoht, mille üheks peamiseks ülesandeks oli töötajaskonna teavitamine asutust puudutavatest otsustest. Intervjueritavad nimetasid asutuse kokkupuudet innovatsiooniga läbi riigiinfo telefoni teenuse (1247), teenusedisaini meetodika, kvaliteedijuhtimise jms. Asutusel oli vastu võetud strateegia (Häirekeskus, 2022) ning sõnastatud missioon, visioon ja väärtused. Nendes oli muu hulgas nimetatud uuendusmeelsust, kaasaegsust, nutikust aga ka inimeste (klientide) vajadustega arvestamist.

Keskkonnaagentuur (KAUR) on Keskkonnaministeeriumi hallatav riigiasutus, milles 2021. a lõpus töötas ligikaudu 210 töötajat. Sellel hetkel asutuses eraldi innovatsiooni juhtimise või koordineerimisega seotud ametikohta ei olnud. Asutuses oli sisekommunikatsiooni peaspetsialisti ametikoht, mille ülesandeks oli kogu asutuse sisese info liikumise korraldamine. Intervjueeritavad nimetasid asutuse kokkupuudet innovatsiooniga läbi keskkonnaandmete ja andmeanalüüsi, ILM+ äpi (esimene riiklik ilmaäpp), tehisintellekti kasutamise, Riigikantselei innovatsioonisprintides osalemise jms. Asutusel oli vastuvõtmisel arengukava (Keskkonnaagentuur, 2022), milles oli muu hulgas toodud esile avatust uudsusele ja uute lahenduste leidmisele ning ühiskonna vajadustele vastavust.

Siseministeerium (SIM) on valitsusasutus, milles 2021. a lõpus töötas ligikaudu 200 töötajat. Sellel hetkel oli asutuses eraldi innovatsiooninõuniku ametikoht, mille üheks põhiülesandeks oli allasutuste innovatsiooni alase koostöö koordineerimine ning ka kommunikatsiooninõuniku ametikoht. Intervjueeritavad nimetasid asutuse kokkupuudet innovatsiooniga läbi SITREP keskkonna (kriisi ajal olukorra teadlikkuse loomiseks loodud platvorm seotud osapooltele), suurandmete (inglise keeles *big data*), disainmõtlemise jms. Asutuses oli vastu võetud Siseturvalisuse arengukava 2020 – 2023 (Siseministeerium, 2022a), milles terve üks peatükk (4.5) käsitles innovatsiooni siseturvalisuse valdkonnas. Täiendavalt oli asutuses eraldi väärtuste ja missiooni kirjeldus (Siseministeerium, 2022b), milles muu hulgas nimetatakse avatult või kastist välja mõtlemist ja avatust uuendustele. SIMis oli ka juhtkonna poolt heaks kiidetud valitsemisala innovatsiooni kontseptsioon ja tegevusmudel (Aabel, 2020), milles on käsitletud innovatsiooni olemust, sellega seotud probleeme ja edasisi tegevussuundasid.

Sotsiaalkindlustusamet (SKA) on Sotsiaalministeeriumi valitsemisalas tegutsev valitsusasutus, milles 2021. a lõpus töötas ligikaudu 700 töötajat. Sellel hetkel oli asutuses eraldi teenusedisaineri ametikoht, mille ülesandeks oli muu hulgas ka asutuse sisese uuenduste alase koostöö koordineerimine ning ka kommunikatsiooninõuniku ametikoht. Intervjueeritavad nimetasid asutuse kokkupuudet innovatsiooniga läbi proaktiivse vanemahüvitise teenuse, teenusedisaini meetoodika, krattide (tehisintellekti süsteemid), Riigikantselei innovatsiooniprogrammis osalemise jms. Asutusel oli uuendamisel strateegia (Sotsiaalkindlustusamet, 2022), mille projektis oli mõlema intervjueeritava kinnitusel ühe asutuse väärtustena nimetatud ka uuendusmeelsust.

Uuendamise või innovatsiooniga seotud teemasid peeti oluliseks kõikides asutustes, kõik intervjueeritavad hindasid selliselt. Samuti võib intervjuudest järeldada, et kõik intervjueeritavad

pidasid oma asutust uuendusi soosivaks või uuendusmeelseks. Kaks intervjuueritavat erinevatest asutustest viitasid, et kontekst, milles tegutsetakse, nõuabki nende asutustelt pidevat uuendamist (avatust uuendustele).

„Et me peame, ütleme, siis väheneva eelarve raames, me peame nagu olema järjest rohkem leidlikumad, järjest rohkem kasutama, ümber mõtestama, et kuidas seda tööd nagu teisiti teha“ (intervjuueritav 9)

„Ma isegi kasutaks sõna peame tegema, kus need on juba sellised, et probleemid silmapiiril või sellised vajadused, et me peame.“ (intervjuueritav 3)

Kõikide intervjuueritavate hinnangul oli asutustes levinud üldiselt soosiv hoiak uuendamisse või innovatsiooni. See tähendab, et otsiti võimalusi uuendusteks või oldi neile avatud ja enamus töötajaid läksid üldjuhul uuendustega ka kaasa.

„Ja noh, tundub, et ka inimeste meelestatus on ikkagi selline, et pigem otsitakse neid nutikaid lahendusi, kuidas teha, tööd efektiivsemaks või siis kuidas meie asju paremini välja näidata.“ (intervjuueritav 6)

„No tegelikult on soosiv, ikkagi. Isegi, kui me sellest ei räägi, siis nagu neid uuendusmeelseid lahendusi ei lükata laualt mitte kunagi maha. Tegelikult see soodne pinnas on olemas.“ (intervjuueritav 5)

Kõik intervjuueritavad hindasid enda hoiakut innovatsiooni pigem soosivaks või innovatsioonile avatuks. Samas ei ole selline hoiak alati ilma tingimusteta. Viis intervjuueritavat väljendasid mõtete, et igal innovatsioonil peab olema otstarve - seda ei tohi teha innovatsiooni enda pärast, nende tegemine ei tohi olla eesmärk omaette.

„Tuleb ikka läbi mõelda, et kas on vaja ja kas see teeb asja paremaks, et kui teeb, et siis miks mitte. Aga pigem soosivalt“ (intervjuueritav 4)

„Aga ma toaksin võib-olla selleks vastuseks välja ikkagi selle, et kui innovatsioonist saab eesmärk. Siis see on midagi, millele ma tahaks tugevalt hakata vastu vaidlema, et innovatsioon ei ole eesmärk.“ (intervjuueritav 5)

HÄKis, KAURis ja SKAs innovatsiooniga seotud hoiakuid (intervjuueritavate teadmisel) ei ole viimastel aastatel hinnatud ega mõõdetud. Küll on paaris asutuses töötajate uuendusmeelsust või avatust uuendustele kaudselt hinnatud läbi rahuolu-uuringute, juhtimiskultuuri uuringute, töötajate pühendumuse uuringute jms, milledes on esitatud üksikuid uuendamise seotud küsimusi. Erandlikus olukorras on SIM, kus on välja kujundatud „innovatsiooniküpsuse“ hindamise

metoodika, mille üks osa sisaldab ka inimeste hoiakuid innovatsiooni. Sellist hindamist oli 2021. a lõpuks tehtud ühes valitsemisala asutuses ja plaanis oli seda teha kõigis.

„... otsest innovatsioonimõõdikud meil ei ole ja rahuloluküsitluses, ma mõtlen, kas seal oli innovatsiooni kohta küsimus. Aga ikkagi, see uuendusmeelsus ja see, need küsimused olid seal sees küll.“ (intervjueeritav 9)

„See inno-küpsuse hindamine, seal me seda teeme, tegelikult ju. Et sealt nagu kumab nendest aruteludest väga selgelt välja. Mulle tundus küll, et sealt nagu väga kenasti tuli välja see, et kuidas suhtutakse või mida selles nähakse.“ (intervjueeritav 3)

Intervjuude alusel ilmnisid mõningad erisused (tendentsid) asutustes levinud hoiakutes. Kuigi hoiakutes esinevad erisused ei ole otseselt uurimisobjekt, siis üldise olukorra kirjeldamiseks seda siiski tehakse. Esmalt on autori hinnangul kõikide asutuste puhul täheldatavad erinevused hoiakutes juhtimistasandite kaupa – kõrgematel juhtimistasanditel näib see olema soosivam kui alumistel juhtimistasanditel.

„Ja, et see, et keegi ütleb sulle, et Jumala eest, teeme nii, sest nii on kogu aeg tehtud, seda nagu ei ole. Või vähemalt juhtide hulgas ei ole“ (intervjueeritav 2)

Teisalt on autori hinnangul täheldatavad kõikides asutuses mõningased erisused, mis tulenevad töötajate või üksuste tegevusvaldkondadest. Riigi julgeoleku tagamisega, asutuse ärikriitiliste teenuste toimimise tagamise ja õigusloomega tegelevad või asutuste tugiüksustes töötavad inimesed näivad olema innovatsiooni suhtes asutuse üldisest vähem soosivavad.

„See on hästi oluline aspekt, see teiste üksuste kaasatamine. Parim näide on, kas andmekaitse spetsialist või jurist. Ütleme, et tuleme mingi täiesti uue ideega ... ja tema ainult mõtleb, et mis jamad võivad tulla ja ütleb, et ei tee, et siis on see ja see jama. Tema töö ongi jamasid ära hoida... Ja kui meil lõpuks ülilaha projekt õnnestub, siis temal ei ole sellest mingit tunnet, et „ära tegin“.“ (intervjueeritav 7)

Kolmandaks on autori hinnangul täheldatav hoiakute sõltuvuse inimese vanusest ja töökogemusest – mida vanem ja pikaajalisema kogemusega töötaja, seda vähem näib ta olema vastuvõtlik muutustele.

„Eks see vist on, et vanemaealistel üldse on muutusega nagu raskem harjuda. Näiteks meil on ju kõik arvutiga töö, et võib-olla on mõnel seal raskusi üldse aru saada. Ta teeb väga kindlaid asju, mis ta on kogu aeg kasutanud, et kui sa ütled, et teeks nüüd nii, et siis sellega harjumine võtab aega.“ (intervjueeritav 4)

Hoiak innovatsiooni või selle kujundamine ei ole otseselt eesmärgi või sihina sõnastatud üheski asutuses. Vaatamata sellele, on autori hinnangul iga asutuse puhul tuvastatav soosiva hoiaku kujundamise taotlus, mida väljendavad näiteks uuendusmeelsuse või uuendustele avatusega seotud väärtuste kajastamine arengudokumentides (kõik asutused), uuendusi koordineeriva või toetava ametikoha olemasolu (kolm asutust), uuenduste eestvedajate tunnustamine (kolm asutust), uuendamise või innovatsiooniga seotud eriürituste korraldamine (kaks asutust) jpm. KAURis on kasutusel ka tulemusjuhtimine ja tulemuste põhine tasustamine, mille puhul on teadlikult väärtustanud uuendamisele suunatud (nn lisandväärtusega) tööd rohkem kui nn tavatööd.

„... meil on see tulemusjuhtimine ja läbi tulemusjuhtimise ka tulemustasustamine, et me oleme hästi palju nagu väärtustanud mitte nii-öelda tavatööd vaid seda nagu lisandväärtusega tööd“ (intervjueeritav 9)

Jättes kõrvale isiksuse omadused, sõltus kuue intervjueeritava hinnangul asutuses levinud hoiak eeskätt juhtidest, nende hoiakutest ja tegutsemisest ja sellest, kas nendelt on teistele ootusi uuendusteks. Suuremad muutused HÄKis ja SIMis toimusidki intervjueeritavate hinnangutel koos tippjuhtide vahetumisega. Lisaks nimetati ka muid tegureid nagu asutuse või selle töötajate varasemad kogemused uuendamise ja innovatsiooniga, asutuse tegevusvaldkond, kõrgemal juhtimistasandil olevas asutuses levinud hoiakud jms.

„Mul on kogemust eelmise ja praeguse juhtkonnaga ja et siin juhtkonnas on nagu sellist, et teeme seda ja teeme toda ja selles mõttes ollakse avatud asjade proovimisele, mitte ei ole seda, et alati on nii olnud, teeme nüüd nii. ... See ongi see, et kui juhtkond soosib, siis saab teha, muidu jooksed vastu seina.“ (intervjueeritav 4)

„... üks kolmas asi, mis võib-olla välja tuua, ongi see, et kõige kõrgematelt juhtidelt on ootus, väga selgelt väljendatud ootust. Et me tahame näha ambitsioonikamaid asju, mõelge suurelt, pakkuge välja julgeid lahendusi, ärge minge traditsioonilist teed, kui see ei tundu parim lahendus. Et see, ma arvan, loob ka seda pinnast või ruumi.“ (intervjueeritav 3)

Võttes kokku eelkirjeldatu saab autori hinnangul muu hulgas tõdeda, et kõigil uuringuga hõlmatud asutustel on kokkupuude innovatsiooniga ning innovatsioon on kõigis asutustes oluline ja selle teket soodustatakse. Samuti on kõikides asutustes üldiselt levinud soosiv hoiak innovatsiooni ning kõikides asutustes toimub innovatsiooni soosiva hoiaku kujundamine, kuigi see ei ole selliselt formuleeritud või eesmärgistatud. Asutuses levinud hoiak innovatsiooni sõltub väga olulisel määral selle juhtidest.

3.2. Innovatsioon turundusobjektina

Innovatsiooni tähendust ei ole üheski asutuses defineeritud või kokku lepitud. Kaks intervjuueeritavat märkisid siiski, et tähenduse defineerimine või kokkuleppimine oleks vajalik, et ühelt poolt eristada seda nn tavauuendustest ehk „argi-innovatsioonist“, teisalt, et aidata inimestel innovatsiooniprojekte omaks võtta ja kolmandaks, et vältida innovatsioonile negatiivse tähenduse tekkimist.

„Ongi see, et mis see innovatsioon täpselt on. Et seda nagu piiri on raske nagu tõmmata. Seetõttu võib-olla natuke keeruline vastata ka. Et mis asi on nagu selline loomulik areng ja mida siis lugeda väga innovaatiliseks?“ (intervjuueeritav 4)

„Selle innovatsiooniga, kui me ka nagu teda kuidagi ei defineeri ära, võib talle tekkida mingisugune tähendus, mida meil hiljem on raskem muuta.“ (intervjuueeritav 3)

Intervjuueeritavad ise käsitlevad innovatsioonina mingi uue asja tegemist, mida ei ole varem tehtud, kastist välja mõtlemist, uuenduslikult ja ägedalt millegi tegemist, mida varem pole tehtud, asjade tegemist teistmoodi, teiste meetoditega, ideede käikulaskmist või siis olemasoleva asja parandamist, inimest ja inimese taht minna edasi, liikuda kaasaegsuse ja uudsuse poole, kui probleemide lahendamise vahendit jms.

„Mingi uue asja tegemine, mida ei ole varem tehtud. Kastist välja mõtlemine, võib olla.“ (intervjuueeritav 4)

„Innovatsioon on ikkagi inimene ja inimese tahe minna edasi, liikuda kaasaegsuse ja uudsuse poole.“ (intervjuueeritav 10)

Innovatsiooni mõtestamist hüvisena (toote või teenusena), mis võib väljenduda uues tehnilises seadmes, infosüsteemis, teenuses (uuenduse kaudu tekkiv või muutuv asi või teenus) toetasid kuus intervjuueeritavat. Selle näidetena toodi 1247 teenus, SITREP keskkond, äpp ILM+, kratt jms.

„Sinna võib ju sisse pannagi selle meie ILM+ äpi, mis on esimene ilma äpp riigis... See ongi ju innovatsioon tegelikult.“ (intervjuueeritav 6)

„Et meil tuleb esimene kratt ka, noh, see ka ju innovatsioon. Et neid tehnoloogilisi lahendusi küll tuleb. ... No pigem, nagu ikkagi ütleksin, on need ägedad lahendused, mis ellu on viidud.“ (intervjuueeritav 5)

Innovatsiooni mõtestamist elamuse või kogemusena, mis võib väljenduda millegi uuendusliku kogemises või uuendamises osalemise kogemuses toetasid kaks intervjuueeritavat, mõlemad

SIMist. Selle näidetena toodi LEGO mängu (ebatavalisel) meetodikal läbiviidud koosoleku kogemist ja isu uuendusega kaasneva põnevuse kogemise järele.

„Ja ma ütlen sulle seda sellepärast, et just hiljuti strateegiaosakond tegi siseveebi uudisnupu sellest, kuidas nad oma osakonda ja tegevusi mõtestasid läbi lego mängu. See tundus mulle nagu hästi äge.“ (intervjueeritav 2)

„Aga mulle tundub, et, et seda isu või nälga nagu küll on. Et seda soovi leida midagi põnevat, innovatsioonis, tulla mingisuguse põneva lahenduse peale, mille peale varem pole tulnud või mida keegi teine ei tee.“ (intervjueeritav 3).

Innovatsiooni mõtestamist inimese või inimeste rühmana, mis võib väljenduda uuendusmeelses inimeses või ka uuendusi eestvedavates või uuendustes osalevates inimestes toetasid kaheksa intervjueeritavat. Tasub rõhutada, et siin ei ole tegemist innovatsiooni seostamisega mõne ametikohaga. Näidetena toodi asutuse innovatsiooninõunikku, asekanterit, asutuse asejuhti jms.

„Vaata, meil on nagu pigem see, et on nagu mingid inimesed, kes kohe lihtsalt tulevad mõttesse, vaata, et tema on see tüüp, kes teeb neid ägedaid asju. ... Minu meelest see on siuke termin, mis käib kuidagi inimestega kaasas“ (intervjueeritav 6)

„Nagu omadussõnana innovatsioon? Jaa, võib-olla küll, et ma mõne inimese või tiimi kohta ütleks, et nad on võib-olla rohkem innovaatilisemad kui teised. Aga ma arvan, et see väljendub nende tegevuses, nagu, et mis nad siis ütlevad, teevad, muudavad, et seal peab ju olema mingi konkreetne ikkagi väljund, sellel innovaatilisusel.“ (intervjueeritav 8)

Innovatsiooni mõtestamist meetodina, mis võib väljenduda nii uuenduslike meetodite, tehnoloogiate, informatsiooni või andmete kasutamises toetasid või intervjuudes muul moel väljendasid kõik intervjueeritavad. Näidetena on võimalik nimetada tehisintellekti, suurandmete või teenusedisaini meetodika kasutamist, Riigikantselei innovatsiooniprogrammis osalemist, andmetöötluse automatiseerimist, kvaliteedijuhtimist, vabatahtlike kaasamist asutuse ülesannete täitmisse jms.

„Millegi tegemine uudsel meetodikal või uut moodi on minu jaoks innovatsioon.“ (Intervjueeritav 1)

„Ehk seire, kuna meil on see keskkonnaseire pool, on ju, et kõik seire meetodikate uuendamine või kuidas me saame keskkonnainfot paremini kätte või seda jagada, et see on suuresti seotud näiteks kaugseire elementidega, mudeldamise, modelleerimisega“ (intervjueeritav 9)

Innovatsiooni mõtestamist ideena, mis võib väljenduda väärtustes või tõekspidamistes, sihtides või eesmärkides, uuendamise seotud põhimõtetes jms toetasid või intervjuudes muul moel väljendasid kuus intervjuueeritavad. Üks intervjuueeritav mõtestas innovatsiooni, kui (organisatsiooni)kultuuri.

„Põhimõtteliselt küll. Meie strateegiasse on sisse kirjutatud nutikad ja targad lahendused. Nutikus ja tarkus ja tehnoloogia kasutamine.“ (intervjuueeritav 7)

„Mulle jah, pigem tundub, et me räägime innovatsioonist ikkagi kui kultuurist. ... kui organisatsioonikultuur, ehk siis kuidas me mõtleme üldse nagu lahendustele ja oma töö tegemisele.“ (intervjuueeritav 3)

Lisaks eelnevalt nimetatud tõlgendustele ilmnis paaris intervjuus, et innovatsiooni on võimalik mõtestada ka kui projekti või protsessi ja kui sündmust või üritust. Nende näideteks toodi vastavalt innovatsiooniprojekt ja häkaton. Käesolevas uuringus vaadeldakse sündmust või üritust kui sisemise turunduskommunikatsiooni vahendit, mistõttu selle käsitlemiseks eraldi turundusobjekti kategooriat ei ole loodud. Innovatsiooni kui projekti või protsessi tuleks autori hinnangul käsitleda aga täiesti eraldiseisvana ja lahus käesolevas uuringus loodud kategooriatest, kuna sellisel juhul muutub kogu käsitlusloogika – innovatsiooni ei käsitletaks enam nähtusena vaid protsessina (staatika asemel oleks käsitlus dünaamikas).

Võttes kokku eelnevalt kirjeldatu, saab autori hinnangul muu hulgas tõdeda, et üheski uuringuga hõlmatud asutustes innovatsiooni tähendust üheselt määratletud või kokkulepitud ei ole. Innovatsiooni mõtestamine hüvisena (toote või teenusena), inimese või inimeste rühmana, meetodina ja ideena on vähemalt pooltele intervjuueeritavates arusaadav ja vastuvõetav, samas innovatsiooni mõtestamine elamuse või kogemusena enamusele arusaadav ja vastuvõetav ei ole.

3.3. Turunduskommunikatsiooni meetmete kasutamine

Kogutud andmete alusel saab järeldada, et kõikides asutustes toimub sisemise kommunikatsiooni keskne korraldamine ja elluviimine, kuna igas asutuses on loodud vastav ametikoht (vt alapeatükki 3.2) ning kahe asutuse puhul kinnitasid seda ka intervjuud. Ühestki intervjuust ei ilmnenu, et sisemises kommunikatsioonis tehtavaid tegevusi tõlgendatakse asutustes sisemise turunduse või turunduskommunikatsioonina või selle meetmetena kasutamisenä. Autori hinnangul üheski asutuses uuenduste või innovatsiooni sisemist turundamist klassikalises mõttes ei tehta. See

tähendab, et tavapäraseid turundamise protsessi etappe nagu sihtgruppide määratlemine, eesmärkide seadmine, sõnumi koostamine, kanali valimine jne ei läbita. Või väita, et uuenduste ja innovatsiooni sisemise kommunikatsiooniga seotud tegevused on asutustes mitte niivõrd eesmärgipärased kui niivõrd sihipärased ehk lähtuvad üldistest suundadest.

Autori tõlgendusel on koosolek peamine viis (vahend), kuidas asutustes info uuendustest või innovatsioonidest levib. Sellise järelduse saab teha kokku kaheksa intervjuu alusel. Koosoleku all on siinkohal mõeldud nii üksuse koosolekut (talitus, osakond, juhtkond vms) või ka mingi konkreetse teemaga seotud koosolekut, milles osalevad inimesed erinevatest üksustest või asutustest (nn projekti koosolek või töörühma koosolek). Koosolekud võivad toimuda nii füüsiliselt kui ka virtuaalselt.

„IT-asjadest ma koosolekul kuulen.“ (intervjueeritav 4)

„ ... kuuled maja pealt või majakoosolekul ... jah, majakoosolek.“ (intervjueeritav 1)

„No meil on osakonna sees iga esmaspäev nädalakoosolek, seal räägitakse nagu olulisemad asjad üle ja mitte isegi selles staadiumis, et me juba tegime vaid, et me hakkame tegema.“ (intervjueeritav 8)

Lisaks koosolekutele nimetasid intervjueeritavad teiste viiside või vahenditena isiklikku (vahetut) vestlust, e-kirja, asutuse uudiskirja või nädalakirja, asutuse siseveebi ja sotsiaalmeediakanaleid (Facebook, Instagram), taskuringhäälingut, tehtud uuenduste demonstratsioone, asutuse üritusi või sündmusi, koolitusi jne.

„Mulle täitsa meeldib siseveebis artikleid lugeda. ... Häirekeskusel on olemas oma grupp, seal ka alati jagatakse, kui on tehtud mingeid uusi asju.“ (intervjueeritav 4)

„Viimane asi, mis ma juhtusin kuulama, meil on minu meelest see on siseturvalisuse podcast, mis on Siseministeeriumi algatatud. Ja seal käisidki siis [kaks töötajat] rääkimas innovatsioonist....“ (intervjueeritav 2)

HÄKis peetakse uuenduste ja innovatsiooni kajastamist sisemise kommunikatsioonis oluliseks, nendega seotud teemad on hinnanguliselt keskmisest tähtsamad. Väljendi innovatsioon kasutamist püütakse HÄKis tervikuna, sh sisemises kommunikatsioonis siiski vähendada.

„Jaa, neid on kogu aeg. Iga nädala peab olema üks strateegiline, nihuke suurem asi kindlasti. ... Kindlasti mitte tagaosas. Ma arvan, et pigem nagu ees-keskel.“ (intervjueeritav 10)

„Nimelt ja teadlikult me ei kasuta sõna innovatsioon, vaid me tahamegi teha parimat toodet.“ (intervjueeritav 7)

Uuenduste ja innovatsiooni sisemiselt kommunikeerimisel on kasutusel kõik tavapärased vahendid, sh koosolekud, e-kirjad, asutuse siseveeb jms. HÄKis kasutatakse aktiivselt Facebooki (selle gruppi) nii selles postitamiseks kui ka *live*'de (otseülekannete) tegemiseks. Facebooki kasutatakse seetõttu, et paljud töötajad käivad vahetustega tööl asudes väljapool asutust, mistõttu ei saa nad siseveebi kasutada.

„Häirekeskusel on olemas oma grupp, seal ka alati jagatakse, kui on tehtud mingeid uusi asju. On suhteliselt aktiivne, et jälgitakse.“ (intervjueeritav 4)

„Teeme neid Live'sid küll, Facebooki Live'sid. ... Me oleme teinud ka Youtube's mingeid asju, aga põhilised Live'd on Facebookis.“ (intervjueeritav 10)

Uuenduste või innovatsiooniga seotud sisemises kommunikatsioonis keskendutakse konkreetsetele uuendustele, mitte innovatsioonile või innovaatikale laiemas või abstraktsemas tähenduses. Sõnumites on olulisel kohal eesmärgid, mida uuenduste kaudu püütakse saavutada. Samuti on oluline sõnumite kooskõla organisatsiooni missiooni, visiooni või väärtustega.

„... rohkem pannakse rõhku sellele, miks me midagi teeme ehk räägime rohkem eesmärkidest, mitte lahendustest“ (intervjueeritav 7)

„Ja kõik peab mahtuma missiooni, visiooni ja väärtuste sisse. Seda nagu hästi palju ja igal pool. Igas asjas sellest lähtutakse. Hoitakse nagu kogu aeg näpuga peale, et need sõnumit läbi tuleksid.“ (intervjueeritav 10)

KAURis peetakse samuti uuenduste või innovatsiooniga seotud teemasid sisemise kommunikatsiooni oluliseks ja huvipakkuvaks ning juhtkonna poolt soodustatuks. Väljendit innovatsioon kasutatakse sisemises kommunikatsioonis pigem tagasihoidlikult, seda ei rõhutata.

“... innovatsioon või innovatiivne tegu, et selle uudisväärtuse ... on ju väga kõrge alati ... see on hea sisu, millest alati tahaks kirjutada, sest sa tead, et see nagu lendab hästi. ... seda alati nähakse hästi positiivsena ... see on ka siis sisu, mis nagu hästi levib, sest seda tahetakse ... alati jagada ja edasi rääkida.“ (intervjueeritav 6)

„Võib-olla kokkuvõtte ongi see, et nagu innovatsiooni iseenesest nagu mõistena organisatsioonis ei propageeri, aga ma arvan, et päris palju tegelikult tegeleme sellega.“ (intervjueeritav 9)

Uuenduste ja innovatsiooni sisemiselt kommuniqueerimisel on kasutuses samuti kõik tavapärased vahendid, sh üks-ühele kohtumised, infokirjad, sündmused või üritused jms. KAURis korraldatakse nn majakoosolekuid, mis on igakuiselt toimuv kogu töötajaskonnale suunatud poolteist tundi kestev üritus. See koosneb mitmetest ettekannetest ning seda kantakse otse üle ka interneti vahendusel asutuse töötajatele. Samuti salvestatakse see järelvaatamiseks. Ettekandeid tehakse erinevatel teemadel, nende hulgas ka uuenduste või uuendamiseiga seotud teemadel.

„Meil on, noh, majakoosolek, kus mingitest, noh, uuematest ideedest ja asjadest räägitakse.“ (intervjueeritav 6)

„Meil on maja koosolekud, näiteks, igakuised, et ka seal me nagu räägime nendest mingitest ägedatest töödest või analüüsides või midagi on valmis saanud. Et siis see on ka koht, kus nagu seda infot jagada.“ (intervjueeritav 9)

Uuenduste või innovatsiooniga seotud kommunikatsioonis keskendutakse samuti konkreetsetele uuendustele. Sõnumid, mida uuenduste või innovatsiooni keskses kommunikatsioonis asutustes kasutatakse on seotud põhjendustega, miks uuendus oli ette võetud ja kellele see on suunatud. Lisaks avaldatakse üldjuhul tänu uuenduste eestvedajatele ja elluviijatele.

„... natuke siuke nagu pai, et „aitäh, et tegite ... et pigem sihuke suur rõõmusõnum nii maja sees kui ka majast välja ... et sisu ise on see, mis on nagu ikkagi aukohal ja siis see meeskond, kes siis seda tegi ... siin ei tohi unustada ka seda, et see sisu ka, et miks see on hea, et me seda tegime, et mis see sisu on ...et me ei tohiks ära unustada, et miks me seda tegime, kellele ma seda tegime ja, noh, et miks see on parem kui, eelmine lahendus või miks on parem, kui need teised lahendused ... Miks on see oluline.“ (intervjueeritav 6)

SIMi uuenduste ja innovatsiooniga seotud sisemise kommunikatsiooni praktika kohta vastavalt spetsialistilt andmeid koguda ei õnnestunud. Intervjueeritute vastused viitavad, et seda siiski tehakse, kuid soov on, et seda tehtaks rohkem ja teadlikumalt. Ootus rohkemaks kommunikatsiooniks on ka asutuse juhtidel. SIMi puhul näivad uuenduste ja innovatsiooniga seotud sõnumites olema keskel kohal asutuse väärtused ning ühiskondlikud probleemid ja nende lahendamine (nt liiklussurmade arvu vähendamine). Samas viitas üks intervjueeritav teatud narratiivide kasutamise võimalikkusele tulevikus, nt „meie vaenlased innoveerivad ja kui meie ei innoveeri, siis me kaotame“ või „innovatsioon ei ole enam *fun*, see on ellujäämiseks vajalik kriitise tähtsusega asi“. SIMis väljendit innovatsioon sisemises kommunikatsioonis ei rõhutata, üks intervjueeritav väljendas ka mõningast hirmu selle liigse kasutamise ees. Lisaks tavapärastele vahenditele kasutatakse SIMis sisemises (ja ka välimises) kommunikatsioonis taskuringhäälingut.

„Mulle tundub, et tegelikult me räägime innovatsioonist kogu aeg, aga mitte nagu selle sõnaga.“ (intervjueeritav 2)

„Ja ma mäletan, selle aasta alguses tuli nagu asekantslerilt vist ka see, et nagu peegeldage rohkem välja, mis te teete. Et noh, üldse nagu oma osakonnast välja. Et mis te teete, et tahaks rohkem kuulda ja näha ja olge nähtavamad“ (intervjueeritav 3)

„Aga näiteks jälle innovatsiooni sõnaga, sellega mul on natuke selline tunne, et ma püüan nagu ära tabada, ja ma ei tea veel, kas ma taban õigesti, et inimestel on sellest veits nagu siiber. Aga ma ei saa aru, kas ainult mulle tundub või teistele ka“ (intervjueeritav 3)

Ka SKA sisemise kommunikatsiooni praktika kohta kommunikatsiooni spetsialistilt andmeid koguda ei õnnestunud. Intervjuudest ilmnnes, et inimesed janunevad uuenduste ja innovatsiooniga seotud info järele. SKA näib eristuma teistest uuringuga hõlmatud asutustest seeläbi, et selles on selgemalt välja kujunenud keskendumine (nii tegevustes kui kommunikatsioonis) teenusedisainile kui ka sellest lähtuvale kasutajate vajaduste keskele mõtteviisile. Nende juurutamine asutuses on strateegiline suund ja lähiaastatel selles osas muutusi ei ole kavas. Sisemises kommunikatsioonis väljendit innovatsioon pigem ei kasutata, uuenduste ja innovatsiooniga seotud sõnumid on seotud klientide vajadustega ning katsetama julgustamisega. Ka SKAs väljendas üks intervjueeritav hirmu väljendi innovatsioon liigse kasutamise ees. Sisemises kommunikatsioonis kasutatakse kõiki tavapäraseid vahendeid. Asutuses korraldatakse ka häkatone, kuid seda ei peeta sisemise kommunikatsiooni vahendiks vaid uuenduste ja innovatsiooni soodustamise ning innovatsiooni soosiva hoiaku kujundamise vahendiks.

„Aga inimesed nagu janunevad selle järgi, et räägime rohkem, rääkige, mis ägedaid projekte teised teevad. Et nad tahavad sellest hästi palju kuulda.“ (intervjueeritav 5)

„... selles mõttes, et noh, innovatsioonist ju meil niimoodi ei räägita, aga noh, uuenduslikud lahendused on ju teenusedisaini võtmes ja sellest räägitakse nagu väga palju.“ (intervjueeritav 5)

„... üks sõnum veel, mis me ütleme, et katsetage ja piloteerige, testige oma ideid enne, kui te ellu viite. See on üks põhisõnum. Ja noh, loomulikult see, et selgitage välja inimeste vajadused, enne, kui te üldse midagi teete.“ (intervjueeritav 5)

Kahjuks tuleb tõdeda, et uuringu käigus asutuste kohta kogutud andmed ei ole piisavad, et üheselt tuvastada ühegi asutuse puhul sisemise kommunikatsiooni praktikas autori loodud sisemise turunduskommunikatsiooni meetmete tunnused. Sellele vaatamata esitab autor järgnevalt loogilised, kuid äärmiselt tinglikud arutluskäigud HÄKi ja KAURi sisemise kommunikatsiooni

praktikate kohta, et näitlikustada uuringu käsitlusloogikat. Selleks teeb autor täiendava lihtsustuse ja eeldab, et mõlema asutuse puhul on sisemine kommunikatsioon alati suunatud asutuse kasule, meetmete rakendajaks on alati asutus ja sihtrühmaks on alati töötajad. Loogilises arutluskäigus analüüsitakse nelja täiendava tunnuse täidetust, sh kas töötaja või asutuse probleem on formuleeritud, kas lahendus probleemile on formuleeritud, kas kasutatav sõnum on formuleeritud ja kas osapoolte vaheline suhe põhineb informeerimisel või kommunikatsioonil.

HÄKi puhul on teada Facebooki kasutamine nii postituste kui ka otseülekannete tegemiseks, mõlemal juhul võib see tähendada nii informeerimist kui kommunikatsiooni. Teada on ka see, et üldiselt on uuenduste ja innovatsiooniga seotud sõnumites rõhk eesmärkidel, mida uuenduste kaudu püütakse saavutada ehk sõnum on formuleeritud. Samas ei ole kogutud andmete alusel teada, kas eesmärgid, mida uuenduste kaudu püütakse saavutada on seotud töötajate või asutuse probleemide lahendamisega. Siinkohal võib teha täiendava lihtsustuse ja eeldada, et töötaja probleem ei ole formuleeritud, on formuleeritud asutuse probleem, uuendus ise on käsitletav lahendusena. Sellise väga tingliku arutluskäigu tulemusena võib jõuda järeldusele, et Facebooki kasutamise näol on tegemist pigem suhtekorraldusega, kuna töötaja probleem ei ole formuleeritud (on formuleeritud asutuse probleem), lahendus probleemile on formuleeritud, kasutatav sõnum on formuleeritud ja osapoolte vaheline suhe põhineb informeerimisel (jättes arutluskäigust kommunikatsiooni kõrvale).

Ka KAURi puhul on võimalik arutleda analoogselt. Teada on, et majakoosolekud on üldjoontes suunatud töötajate informeerimisele. Teada on ka see, et sõnumites rõhutatakse üldjuhul nii uuenduste tegemise põhjuseid kui ka seda, kellele uuendused on suunatud (lisaks tänu avaldamisele) ehk sõnum on formuleeritud. Kogutud andmete alusel ei ole aga teada, kas uuenduste tegemise põhjused on seotud nende, kellele uuendus on suunatud, probleemide lahendamisega. Uuendus ise on jällegi käsitletav lahendusena. Lähtudes HÄKi puhul kasutatud arutluskäigust HÄKile võib taaskord jõuda järeldusele, et tegemist on pigem suhtekorraldusega. Samas on selge see, et tegelikkuses sisaldab majakoosolek mitut erinevat ettekannet või ülesastumist ja need ei pruugi olla ühesugused. Ühe ettekande puhul võib olla tegemist reklaamiga, teise puhul suhtekorraldusega ning kolmandal puhul näiteks siseturundusega.

SIMi ja SKA kohta selliste arutluskäikude esitamine ei ole uuringu tulemuste seisukohast vajalik. Nende asutuste puhul aga ilmnes intervjuudest ootus lugude jutustamisele sisemises kommunikatsioonis.

„Mulle tundub, et kui me neid lugusid niimoodi räägime ka näidete varal, siis see aitab ka mõista, mis asi see innovatsioon ikkagi on ja mis ta nagu teha saab ja mis lisandväärtust ta anda võib. ... Näiteks paljud disainerid ikka ütlevad, et kõige viimane etapp on „storytelling“. Räägi sellest, mis sa läbi tegid, mis sa õppisid, mis läks pekki, räägi sellest lugusid.“ (intervjueeritav 3)

„Kindlasti see, mis meil on praegu vajaka, ehk siis need üritused, kus tuleb mingi suurem seltskond, näiteks teenusejuhte kuulama ja siis seal jagatakse seda, et me tegime nüüd selliseid projekte ja jõudsime sellise tulemuseni. Ma arvan, et see on kõige tulemuslikum, on see vahetu kogemuste jagamine. (intervjueeritav 5)

Võttes kokku eelnevalt kirjeldatu saab autori hinnangul muu hulgas tõdeda, et uuringuga hõlmatud asutustes ei ole sisemise turunduskommunikatsiooni eristamine sisemisest kommunikatsioonist võimalik. Uuenduste ja innovatsiooniga seotud sisemises kommunikatsioonis kasutatavad vahendid on asutustes üldjoontes samad, nendest peamine viis on koosolek. Uuenduste ja innovatsiooni kommuniqueerimine sisemiselt on oluline ja soodustatud, kuid väljendit innovatsioon selles ei rõhutata. Kasutatavad sõnumid on peamiselt seotud põhjustega, miks uuendusi tehti või eesmärkidega, mida nende kaudu püütakse saavutada. Sõnumite puhul on oluline ka nende kooskõla asutuste väärtusega.

3.4. Järeldused

Uurimisprobleemile vastuse leidmisel on kesksel kohal vastused uurimisküsimustele. Uurimisülesannete täitmiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks kehtestas autor põhimõtted, mida on täpsemalt kirjeldatud metoodika osas. Esimesele uurimisküsimusele vastamiseks tuli kontrollida, kas innovatsiooni mõtestamine uuringus loodud sisemise turundusobjekti kategooriate alusel on enamusele intervjueeritavatele arusaadav ja vastuvõetav ning kas enamuse loodud kategooriate alusel on innovatsioon käsitletav. Uuringu tulemusena on võimalik järeldada, et innovatsioon oli enamusele intervjueeritutele arusaadav ja vastuvõetav, kui seda mõtestati kui hüvist, inimest või inimeste rühma, meetodit või ideed. Samas ei olnud innovatsioon enamusele arusaadav, kui seda mõtestati kui elamust või kogemust. Lähtudes uurimisküsimustele vastamise põhimõtetest on vastus esimesele uurimisküsimusele jaatav – jah, innovatsioon on Eesti avaliku sektori asutuses käsitletav sisemise turundusobjektina.

Teisele uurimisküsimusele vastuse leidmiseks tuli tuvastada iga asutuse sisemise kommunikatsiooni praktikast iga teoreetilises osas esitatud meetme kohta kõigi seitsme olulise tunnuse esinemine. Seejärel tuli välja selgitada, mitmes asutuses ühte või teist meetet tegelikult (st autori tõlgendusel) kasutatakse. Kahjuks tuleb tõdeda, et uuringus kogutud andmed ei olnud piisavad sellise analüüsi tegemiseks. Peamiselt seetõttu, et uuringus ei kogutud andmeid konkreetsete praktikas esinenud näidete kohta. Teisele uurimisküsimusele jääb vastamata, uuringu põhjal ei saa sellele vastata ei jaatavalt ega ka eitavalt. Kuna teisele uurimisküsimusele ei saa vastata ei jaatavalt ega ka eitavalt, siis ei ole võimalik leida vastust ka uurimisprobleemile ning autori eesmärk jõuda teadmiseni turunduskommunikatsiooni meetmete kasutatavuse osas jääb käesoleva uuringu raames täies ulatuses kahjuks saavutamata. Selleks tuleb vähemalt teise küsimuse osas viia läbi täiendav uuring.

Vaatamata eelnevale võimaldab uuring autoril teha siiski mõned muud järeldused. Esimesena saab järeldada, et uuenduste ja innovatsiooniga seotud olukord uuringuga hõlmatud asutustes on suhteliselt hea. Asutustel on kokkupuude ja kogemusi innovatsiooniga, nendes on üldiselt levinud soosiv hoiak innovatsiooni ja selle soodustamiseks tehakse erinevaid tegevusi. Teiseks saab järeldada, et kõige levinum ja arusaadavam lähenemine on innovatsiooni mõtestamine meetodina – see on oleva nägemine ja sellele lähenemine uuel moel. Kolmas järeldus seisneb selles, et väljendi innovatsioon kasutamine ei näi olema sisemises kommunikatsioonis vajalik – asutuses levinud hoiak ei näi sellest sõltuma.

Uuringu ebaõnnestumisele vaatamata, leiab autor, et sisemise turunduskommunikatsiooni meetmel on kasutuspotentsiaali avaliku sektori asutuste sisemises kommunikatsioonis. Nende kasutamine kasvõi praktiliste harjutustena võimaldaks selgemalt vaadelda ja analüüsida sisemise kommunikatsiooni osapoolte vahelist suhet ja selle sisulist ülesehitust ning muuta seeläbi selgemaks tehtavate tegevuste konteksti. Liiatigi annavad SIMi ja SKA kohta kogutud andmed tunnistust, et nendes asutustes on soodsad tingimused siseturunduse katsetamiseks, olgu selle vahenditeks siis ebaõnnestumiste õhtud, taskuringhääling, artiklid siseveebis vm.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö otstarve oli võimaldada autoril jõuda teadmiseni turunduskommunikatsiooni meetmete kasutatavusest asutuse siseselt innovatsiooni soosiva hoiaku kujundamiseks selleks, et luua eeldused järgmistele uuringutele ja kokkuvõttes täiustada ühe Eesti avaliku sektori asutuse innovatsiooni juhtimise praktikat. Uurimisobjektideks olid nii asutustes levinud kui ka intervjueeritavate hoiakud uuendustesse ja innovatsiooni, asutuste tegevus vastavate hoiakute kujundamisel, intervjueeritavate tõlgendused innovatsioonist ning uuenduste ja innovatsiooniga seoses organisatsiooni siseselt tehtava kommunikatsiooni praktika.

Uuringu läbiviimiseks tuletati teoreetilises osas innovatsiooni kui turundusobjekti kategooriad (kokku viis) ja sisemise turunduskommunikatsiooni meetmete kirjeldused (kokku neli). Turundusobjekti kategooriate kaudu vaadeldi ja mõtestati innovatsiooni kui turundusobjekti. Sisemise turunduskommunikatsiooni meetmete alusel analüüsiti ja tõlgendati asutuste uuenduste ja innovatsiooniga seotud sisemise kommunikatsiooni praktikat. Uuringus kasutati uurimismeetodina juhtumiuuringut ja peamise andmete kogumise meetoditena poolstruktureeritud intervjuusid. Vähesel määral kasutati ka valimisse kuuluvate asutuste asjakohaseid kirjalikke materjale.

Uuringu läbiviimisel ilmnisid mitmed seda oluliselt mõjutanud probleemid. Innovatsiooni, kui turundusobjekti tähenduse edasiandmine või mõtestamine intervjuu käigus alati ei õnnestunud, turunduskommunikatsiooni meetmete tuvastamiseks kasutatud küsimused ei võimaldanud koguda andmeid sisemise kommunikatsiooni praktika kohta piisava täpsusega, intervjueerida õnnestus vaid kahte sisemise kommunikatsiooni korraldamisega seotud spetsialisti ning hävinesid kahe intervjuu helisalvestised.

Uuringuga otsiti vastuseid uurimisküsimustele, kas innovatsioon on käsitletav Eesti avaliku sektori asutuses sisemise turundusobjektina ja kas sisemise turunduskommunikatsiooni meetmed on kasutatavad Eesti avaliku sektori asutuses innovatsiooni turundamiseks?

Uuringu tulemusena on võimalik järeldada, et innovatsioon on valimisse kuulunud Eesti avaliku sektori asutuses käsitletav sisemise turundusobjektina. See on selliselt arusaadav ja vastuvõetav, kui innovatsiooni mõtestada hüvise, inimese või inimeste rühma, meetodi või ideena. Teisele uurimisküsimusele jäi uuringus vastus andmata, sellele ei saa kogutud andmete alusel vastata ei jaatavalt ega ka eitavalt. Kokkuvõttes jäi leidmata vastus ka uurimisprobleemile ning selleks, et jõuda teadmiseni turunduskommunikatsiooni meetmete kasutatavusele asutuse siseselt innovatsiooni soosiva hoiaku kujundamiseks, tuleb läbi viia täiendavaid uuringuid.

Vaatamata eelnevale võimaldas uuring jõuda mitmele teisele olulisele järeldustele. Esiteks, innovatsiooni mõtestamine meetodina on uuringuga hõlmatud asutustes kõige levinum ja arusaadavam. Teiseks, asutustes on üldiselt levinud soosiv hoiak innovatsiooni ja selle soodustamiseks tehakse erinevaid tegevusi ning kolmandaks, väljendi innovatsioon kasutamine ei näi olema sisemises kommunikatsioonis ilmtingimata vajalik.

Uuringu tulemused annavad ka alust järeldada, et idee sisemise turunduskommunikatsiooni meetmete kasutamisest uuenduste ja innovatsiooniga seotud sisemises kommunikatsioonis ei ole perspektiivitu.

SUMMARY

USE OF PROMOTIONAL MIX IN DEVELOPING A FAVORABLE ATTITUDE TOWARDS INNOVATION IN ESTONIAN PUBLIC ADMINISTRATION INSTITUTIONS

Taavi Aasma

This study is driven by the practical need to find new angles and ways to encourage emergence of innovations in public sector institutions. The capability of organizations to evoke innovation (innovation capacity) seems to have a decisive importance nowadays. Emergence of innovations in organization depends on various factors, employees' favorable attitude towards innovation is undoubtedly one of them. From science literature on marketing and from marketing practices, it is fairly well-known that marketing can be used for forming attitudes.

In current study, the research problem is to ascertain whether promotional mix elements are suitable to encourage pro-innovation attitude in public sector institutions in Estonia. Therefore, in the study, the attempt is to find out if internal promotional mix elements, derived from promotional mix elements used in external marketing, apply for encouraging pro-innovation attitude in public sector institutions in Estonia. The study is conducted based on examples of four selected public sector institutions in Estonia. As a public sector institution, the author views all Estonian state and local government institutions, state-owned companies or funds or other legal bodies are not included. The list of elements examined in the study, are delineated, meaning that the results are not automatically expandable to all other possible elements. The research problem raised in current study is not previously studied in Estonia, as known to the author.

The purpose of the study is to enable the author to reach an understanding, if promotional mix elements can be used as grounds to establish preconditions for next studies. In case the research confirms promotional mix elements to be suitable and usable (to market innovation), then it gives a justification to study their expedience, and in case of success, improve the practice of innovation

management in one public sector institution in Estonia. At the same time, author hopes the results of current study to be used also in further (marketing related) studies or for discovering new problems.

Research questions raised in this study are as follows:

1. Can innovation be seen as internal marketing object in public sector institutions in Estonia?
2. Can promotional mix elements be used for marketing innovation in public sector institutions in Estonia?

In case both questions can be answered positively, then according to the author, promotional mix elements are suitable to be used for forming pro-innovation attitude in public sector institutions in Estonia. If at least one question can be answered negatively, then not.

Theoretical part of this study views different interpretations of innovation and its categorizations, explains the essence of attitude, pro-innovation attitude and forming attitudes in marketing, describes internal marketing and marketing mix model as well as elements used in external marketing communication. Categories of innovation as object and elements in internal marketing which are used in the study, are created and introduced. At the same time, the process of formation of attitude and relations between attitude and behavior, are not viewed in detail in theoretical part. In the study, author proceeds from internal marketing related marketing mix model to a significant extent. This is done, however, with great concessions as internal marketing nor the model are not established to create innovation-related attitudes, which is explained in chapter 1.3. in detail.

Research problem and research objects, formation of samples, methodology and process are described in methodology part, as well as problems appeared and influenced the study. Research method used in the study was a case-study, and the main data gathering method was half-structured interviews. Analyzing the data collected qualitative content analysis was used.

Preparing the research and conducting it, several problems arose that had impact on it. Transmission of the meaning or sensing of innovation as object during the interview did not succeed at all times, questions used for identifying elements used for marketing communication did not allow gather information about internal communication practices in sufficient accuracy, it

was only possible to interview two specialists organizing internal communication and two audio recordings perished due to technical reasons.

As a result of the research, it can be concluded that innovation is seen as an internal marketing object in public sector institutions included as examples in Estonia. This can be understood and is acceptable in this way, if innovation is seen as a product or service, person or group of persons, method or idea. Second question in the research could not be answered, as based only on data gathered, it cannot be answered positively nor negatively. All things considered, the research problem could not be solved, as to reach the understanding of marketing communication elements to be used internally in the organization in forming favorable attitude towards innovation, there have to be conducted further studies.

Regardless the prior, the research enabled to reach several other significant conclusions. First, seeing innovation as a method, is the most widespread and most understandable in organizations included in this research. Second, in organizations included, attitude towards innovation is favorable in general, and for encouraging it, various actions are performed, and third, term innovation does not seem to be necessary in internal communication.

The results of the research also give a basis to conclude that the idea of using promotional mix elements in internal communication for communicating novelties and innovation, is not without a perspective.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aaben, L. (2020, september). *Innovatsioon Siseministeeriumi valitsemisalas: Kontseptsiooni ja tegevusmudeli ettepanekud* [Ettekanne].
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 9(37), 1177-1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 9(37), 1221-1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2(50), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the Attitude-Behavior Relation: Reasoned and Automatic Processes. *European Review of Social Psychology*, 1(11), 1-33. <https://doi.org/10.1080/14792779943000116>
- Argyriou, E., & Melewar, T. C. (2011). Consumer Attitudes Revisited: A Review of Attitude Theory in Marketing Research. *International Journal of Management Reviews*, 4(13), 431–451. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00299.x>
- Bachmann, T., & Maruste, R. (2008). *Psühholoogia alused*. 2. tr. Tallinn: Ilo.
- Breckler, S. J. (1984). Empirical Validation of Affect, Behavior and Cognition as Distinct Components of Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1191-1205.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(19), 495–522. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- De Bussy, N. M., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analyzing the influence of new media. *Journal of marketing communications*, 3(9), 147-161.
- Doberstein, E., & Charbonneau, É. (2020). Experimenting with public sector innovation: Revisiting Gow for the digital era. *Canadian Public Administration*, 1(63), 1–27, <https://doi.org/10.1111/capa.12353>

- De Bruin-Reynolds, L., Roberts-Lombard, M., & de Meyer, C. (2015). The traditional internal marketing mix and its perceived influence on graduate employee satisfaction in an emerging economy. *Journal of Global Business and Technology*, 1(11), 24-38.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (2007). The advantages of an inclusive definition of attitude. *Social Cognition*, 27(5), 582-602.
- Ewah, S. O. E., Igbaji, P. M., & Umeh, C. I. (2014). Should Marketers Try to Change Consumers Unfavourable Attitude for their Product into Favourable? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(4), 631-643.
- Ferdous, A. S. (2008). Integrated Internal Marketing Communication (IIMC). *The Marketing Review*, 3(8), 223-235. doi: 10.1362/146934708X337654
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., Santos, S. A., & Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*, 5(16), 688-701. doi: 10.1108/13673271211262754
- Fill, C. (2002). *Essentials of Marketing Communications*. Prentice Hall.
- Fill, C., & Jamieson, B. (2011). *Marketing Communications*. Edinburgh Business School.
- Gillis, T. (2006). Marketing and Leadership. *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations*. 1st Edition. J-B International Association of Business Communicators.
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing - theory and practice. *Proceedings of the American Marketing Association's Services Conference, American Marketing Association* (pp 41-47). Chicago. Kättesaadav:
https://www.academia.edu/18427397/Internal_marketing_theory_and_practice
- Hallahan, K. (2014). Publicity under siege: a critical comparison and analysis of content marketing, brand journalism, native advertising and user-generated content as challenges to professional practice and transparency. Ji, Y. G., Liu, J. H., & Li, Z. C. (Eds.), *17th international public relations research conference. public relations in a more transparent age*. (pp. 391–437). Miami, FL: IPRRC.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Røste, R. (2005). *On the differences between public and private sector innovation*. Kasutatud:
<https://aviana.com/step/publin/reports/d9differences.pdf>, 17. aprill 2022.
- Hamburg, A., & Kööri, A. (2009). *Innovatsioon: teooria ja praktika*. Euroülikool.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money and Management*, 25(1), 27-34. Oxford: Blackwell Publishing Limited
- Henley, T. K. (2001). Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: Communications Tools and Methods. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 1-2(9), 157-168. http://dx.doi.org/10.1300/J054v09n01_09

- Huang, Y.-T. (2019). Internal Marketing and Internal Customer: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Journal of Relationship Marketing*, 3(19), 165-181. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>
- Häirekeskus. *Häirekeskuse strateegia 2020-2024*. Kasutatud 12.12.2022 <https://www.112.ee/et/strateegia>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 3(73), 287-302.
- Keller, K. L. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs, *Journal of Marketing Management*, 7-8(17), 819-847.
- Keskkonnaagentuur. *Keskkonnaagentuuri arengukava aastateks 2022–2025*. Kasutatud 12.12.2022 <https://keskkonnaagentuur.ee/asutus-uudised-ja-kontakt/organisatsioon/arengukava-2022-2025>
- Kimura, T. (2017). *Internal marketing: another approach to marketing for growth*. Routledge.
- Knight, K. E. (1967). A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *The Journal of Business*, 4(40), 478-496. <http://www.jstor.org/stable/2351630>.
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector – today and beyond*. Kasutatud: <http://aviana.com/step/publin/reports/d20-innovation.pdf>, 17. aprill 2022.
- Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., & Prinsthal, I. (2010). *Teadlik turundus*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. OÜ Infotrükk
- Lapuente, V., & Suzuki, K. (2020). Politicization, Bureaucratic Legalism, and Innovative Attitudes in the Public Sector. *Public Administration Review*, 3(80), 454–467. doi: 10.1111/puar.13175.
- Macnamara, J. (2014). Journalism–PR relations revisited: The good news, the bad news, and insights into tomorrow’s news. *Public Relations Review*, 5 (40), 739–750. doi:10.1016/j.pubrev.2014.07.002
- Mishra, T. (2018). Internal Marketing Mix Is Reality Or Myth? *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS)*, 5(7), 35-38.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. Strategy Unit, Cabinet Office.
- OECD. (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition. Kasutatud: <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>, 01. november 2021.
- Oleksiuk, A. (2017). Pro-innovation attitudes of employees of selected local government units, as well as the barriers and the stimuli of innovation processes in the light of the author’s

- research findings. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 1(2), 2105-2119.
- Perry, K.A. (2010). Innovation in the Public Sector – putting it into perspective. *ICE-Project Working Paper, 1*. Taani.
- Petty R.E., & Briñol B. (2014). Emotion and persuasion: cognitive and metacognitive processes impact attitudes. *Cognition and Emotion*, 1(29), 1-26.
<http://dx.doi.org/10.1080/02699931.2014.967183>
- Piercy, N., & Morgan, N. (1990). Internal Marketing: Making Marketing Happen. *Marketing Intelligence & Planning*, 1(8), 4 – 6. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM000000000106>
- Pratkanis, A. R., Breckler, S.J., & Greenwald, A.G. (Eds.). (1989). *Attitude Structure and Function* (1st ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315801780>
- Priimägi, L. (2010). *Reklaam & imagoloogia: mõistevara, 2., täiend. tr.*, Tallinn
- Pulizzi J. (2012). The Rise of Storytelling as the New Marketing. *Publishing Research Quarterly* 28(2), 116–123.
- Qaisar, E.S., & Muhamad, N. (2021). Internal marketing: a review and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 2(27), 267-300. DOI: 10.1080/13602381.2021.1858590
- Rafiq, M., & Ahmed P. K. (2000). Advances in the internal marketing concepts: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 6(14), 449-462.
- Richards, J. I. & Curran, C. M. (2002). Oracles on “Advertising”: Searching for a Definition. *Journal of Advertising*, 2(31), 63-77. DOI: 10.1080/00913367.2002.10673667
- Rogala, A., & Kaniewska-Sęba, A. (2013). Internal communication as a marketing communication tool. *12th International Marketing Trends Conference*. Paris: ESCP-AEP European School of Management. <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2013/pages/PDF/834.pdf>
- Shimp, T. A., & Andrews, J. C. (2013). *Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications.* – 9th ed., South-Western Cengage Learning.
- Siseministeerium. (a). *Siseturvalisuse arengukava 2020–2030*. Kasutatud 12.12.2022
<https://www.siseministeerium.ee/stak2030>
- Siseministeerium. (b). *Siseministeeriumi väärtused ja missioon*
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Introduction: Collaborative Innovation in the Public Sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 1(17), 1-14.
- Van Acker, W. (2018). *An Introduction into Public Sector Innovation - Definitions, typologies, and an overview of the literature*. DOI:10.13140/RG.2.2.10838.75842

- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 5(32), 590-607.
- Varey, R., & Lewis, B. (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 9-10(33), 926-944.
- Vooglaid, Ü. (2019). *Elanikust Kodanikuks. Käsiraamat Isemõtlejale*. Ülo Vooglaiu Kirjastus OÜ.
- Wood W. (2000). Attitude Change: Persuasion and Social Influence. *Annual Review of Psychology*, 1(50) 539-570.
- Zerfass, A., Verčič, D., & Wiesenberg, M. (2016). The dawn of a new golden age for media relations? How PR professionals interact with the mass media and use new collaboration practices. *Public Relations Review*, 4(42), 499-508.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.005>
- Zoe, S., & Ogba, I.-E. (2009). Internal Marketing Communication in Service Organisation. *Northumbria Built and Virtual Environment Working Paper Series*, 1(2), 13-25.

LISAD

Lisa 1. Läbiviidud intervjuud

Käesoleva töö raames läbiviidud intervjuude andmed on esitatud järgnevalt:

1. Keskkonnaagentuuri spetsialist. Helisalvestis. Tallinn: 19.11.2021. Transkriptsioon puudub.
2. Siseministeriumi spetsialist. Helisalvestis. Tallinn: 23.11.2021.
3. Siseministeriumi innovatsioonispetsialist. Helisalvestis. Tallinn: 23.11.2021 ja 29.11.2021.
4. Häirekeskuse spetsialist. Helisalvestis. Tallinn: 23.11.2021.
5. Sotsiaalkindlustusameti innovatsioonispetsialist. Helisalvestis. Tallinn: 24.11.2021 ja 02.12.2021.
6. Keskkonnaagentuuri kommunikatsioonispetsialist. Helisalvestis. Tallinn: 02.12.2021.
7. Häirekeskuse innovatsioonispetsialist. Helisalvestis. Tallinn: 06.12.2021. Transkriptsioon puudub.
8. Sotsiaalkindlustusameti spetsialist 2. Helisalvestis. Tallinn: 07.12.2021.
9. Keskkonnaagentuuri tippjuht. Helisalvestis. Tallinn: 07.12.2021.
10. Häirekeskuse kommunikatsioonispetsialist. Helisalvestis. Tallinn: 06.01.2022.

Lisa 2. Intervjuu kava

Innovatsioon

1. Palun kirjelda lühidalt enda arusaama innovatsiooni olemusest.
2. Kas asutuses pööratakse innovatsiooniga seotud teemadele tähelepanu? Kui jah, siis milles see tavapäraselt väljendub või avaldub?
3. Kas asutuses on innovatsiooni olemust kuidagi lahti mõttestatud või on see kokku lepitud või fikseeritud? Kui jah, siis palun kirjelda seda.
4. Kui innovatsioonist räägitakse, siis millest räägitakse? Kas seda mõtestatakse, kui asja või teenust, elamust või kogemust, inimest või inimeste rühma, meetodit või tehnoloogiat, ideed või tõekspidamist?
5. Millised ameti- või töökohad on asutuses seotud innovatsiooni juhtimise või korraldamisega? Palun kirjeldada lühidalt nende ülesandeid?
6. Millistes innovatsiooni käsitlevaid dokumente on asutuses (nt strateegiad, korrad, juhendeid vms)? Palun kirjeldada lühidalt nende sisu?

Hoiak innovatsiooni

7. Palun kirjelda lühidalt enda suhtumist innovatsiooni. Kas selle teemaga seoses sind asutuses miski rõõmustab või häirib? Kui jah, siis palun selgita.
8. Milline suhtumine innovatsiooni on levinud asutuses? Millest see sinu hinnangul sõltub?
9. Kas suhtumises (hoiakutes) innovatsiooni on viimastel aastatel toimunud muutusi? Kui jah, siis palun kirjelda neid. Millest need olid sinu hinnangul tingitud?
10. Kas suhtumises (hoiakutes) innovatsiooni esineb erinevusi mingite inimrühmade (nt osakonna, ametikohtade vms) kaupa? Kui jah, siis palun kirjelda neid. Millest need on sinu hinnangul tingitud?
11. Kas asutuses toimub innovatsiooniga seotud hoiakute kujundamist? Kui jah, siis milles see väljendub?

Kommunikatsioon

12. Kuidas sa tavaliselt asutuses tehtud innovatsioonidest või ebatavalistes uuendustest teada saad? Milliseid viise sa eelistad?
13. Kuidas sa enda innovatsioonist või ebatavalisest uuendusest teisi teavitad? Palun selgita, miks just nii.

Lisa 2 järg

Kommunikatsioonimeetmed (kommunikatsioonispetsialist)

14. Milline innovatsiooniga seotud teemade tähtsus sisekommunikatsioonis?
15. Millised on innovatsiooniga seotud põhisõnumid sisekommunikatsioonis?
16. Milliseid sisekommunikatsiooni viise ja kanaleid põhiliselt kasutatakse? Miks just neid?

Allikas: Autori koostatud

Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonid

Intervjuude transkriptsioonid on kättesaadavad järgnevalt lingilt: https://livettu-my.sharepoint.com/:f/g/personal/taavi_aasma_ttu_ee/EqFLnggBioVOsdyuUmaaVq8BnojHleYeDdgZ24UKnupI4g?e=50LYsL

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Taavi Aasma

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Turunduskommunikatsiooni meetmete kasutamine innovatsiooni soosiva hoiaku kujundamiseks Eesti avaliku sektori asutustes“,

mille juhendaja on Ulrika Hurt,

- 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 andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

15.12.2022

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.