

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

Sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahelised seosed

(Muinsuskaitseameti näitel)

Bakalaureusetöö

Autor: Ivar Õuekallas
Juhendaja: Age Rosenberg, MA

Tartu
2010

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Teoreetilised lähtekohad	6
1.1 Organisatsiooni sisekommunikatsiooni	6
1.2 Avaliku sektori organisatsiooni omapärad.....	7
1.3 Kommunikatsioonikliima	9
1.4 Töörahalolu.....	12
1.5 Motivatsioon	13
1.6 Töörahalolu ja sisekommunikatsiooni vahelised seosed	14
2. Uurimisobjekti kirjeldus	17
3. Eesmärk ja uurimisküsimused	18
4. Metoodika	19
5. Uuringu tulemused.....	21
5.1 Töötajate hinnangud sisekommunikatsioonile.....	22
5.2 Töötajate rahulolu oma töö ja asutusega.....	28
5.2.1 Töö sisu ja arenguvõimalused.....	28
5.2.2 Eesmärgistamine	29
5.2.3 Koostöö otsese juhi ja kolleegidega.....	30
5.2.4 Töö väärtustamine ja tasustamine	32
5.2.5 Asutus	34
5.3 Töörahalolu ja sisekommunikatsiooni vahelised seosed	36
6. Järeldused ja diskussioon.....	40
7. Kokkuvõte.....	43

7.1 Soovitused.....	44
Summary.....	46
Kasutatud kirjandus :	48
LISAD.....	2
Lisa 1 – Töö sisu ja arenguvõimalused 2008.....	2
Lisa 2 – Eesmärgistamine 2008	3
Lisa 3 – Koostöö juhi ja kolleegidega 2008.....	4
Lisa 4 – Töö väärtustamine ja tasustamine 2008	5
Lisa 5 – Asutus 2008.....	6
Lisa 6 - Intervjuu kava	7
Lisa 7 - Intervjuu transkriptsioon.....	9
Lisa 8 - Küsitluse ankeet.....	18

Sissejuhatus

Organisatsioonisisel kommunikatsioonil on strateegiline funktsioon organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ning töötajate juhtimisel ja motiveerimisel. Kommunikatsioon ei tähenda ainult suure hulga informatsiooni edastamist, vaid hõlmab töötajate juhtimist, mõjutamist ja motiveerimist ning koostöö koordineerimist. Tähtis on nii optimaalse info hulk, selle kvaliteet, info liikumise operatiivsus ning samuti tagasiside. Tänapäeva kiiresti muutuv ja kasvava info hulgaga keskkonnas omandab kommunikatsiooni efektiivne ja süsteemne korraldamine üha suuremat tähtsust. Organisatsiooni edukus, efektiivsus ja töötajate rahulolu sõltuvad kindlasti teatud määral sellest, kui hästi informeeritud on töötajad organisatsiooni eesmärkidest ja oma tööülesannetest ning rollist, ja sellest, kuidas on töötajad motiveeritud organisatsiooni eesmärgi saavutama.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on uurida seoseid organisatsioonisisese kommunikatsiooni korralduse ja töötajate töörahulolu vahel. Organisatsiooniks, mille põhjal uurimustöö teha, valis autor Muinsuskaitseameti, sest viibis seal suhtekorralduse praktikal, kus tutvus põhjalikult organisatsiooni toimimisega, ning sellest organisatsioonist on autor kaks uurimustööd juba eelnevalt koostanud. Antud tööd ajendas autorit tegema fakt, et muinsuskaitse on tänapäeval alarahastatud ja alaväärtustatud tegevus, mida peaks tegelikult toetama ja arendama, sest tänu sellele säilib üks suur osa meie kultuurist. Lisaks sellele ühtis nii autori kui organisatsiooni juhi soov uurida asutuse sisekommunikatsiooni ning töörahulolu. Vaatlusalune organisatsioon on sama noor kui Eesti riik ning selle toimimist ja talitlemist tasub uurida, sest nii saab asutuse edasist käekäiku paremini juhtida ja arendada.

Antud bakalaureusetööle eelnes süvaintervjuul ja varasemate uuringute teisesel analüüsil põhinev seminaritöö „Töötajate hinnangud sisekommunikatsioonile ja selle seostele töörahuloluga“ (Õiekallas 2010), mis andis esmase ülevaate probleemist. Seminaritööle tuginedes, otsustas autor, et probleemi tasub edasi uurida, kasutades selleks ankeetküsitlust, ühe varasema uuringu teisest analüüsi, korrelatsioonianalüüsi ning seminaritööks koostatud intervjuud.

Bakalaureusetöö jaguneb kuueks osaks, millest esimeses keskendutakse teoreetiliste lähtekohtade selgitamisele, teises kirjeldatakse uurimisobjekti, kolmandas sõnastatakse uurimisküsimused ja selgitatakse meetodikat, neljandas saadud tulemusi, viiendas osas

arutletakse tulemuste üle ning töö viimases osas võetakse töö kokku. Lisaks töö põhiosadele asub töö lõpus soovitude osa.

Autori tänu kuulub Muinsuskaitseametile, selle töötajatele, kes leidsid aega küsitlusele vastamiseks, organisatsioonipoolsele juhendajale Monika Lestbergile ning Age Rosenbergile, kelle abita oleks töö valmimine olnud palju raskem ja keerulisem.

1. Teoreetilised lähtekohad

1.1 Organisatsiooni sisekommunikatsiooni

Pace'i ja Faules'i (1994) arvates on erinevad teoreetikud avaldanud väga suurel hulgal mõisteid kommunikatsiooni kohta, kuid paljud neist mõistetest on liiga teoreetilised ja nende rakendamine praktikasse on keeruline. Pace ja Faules (1994) arutlevad selle üle, kuidas eristatakse kommunikatsiooni teistest käitumistest organisatsioonis. Nende käsitlus kommunikatsioonist erineb teiste teoretikute omast sellele lähenemise viisist. Pace'i ja Faules'i küsimusele, kas kontoris kirjade arhiveerimine ja meespeade kirjutamine on kommunikatsioon, vastuse leidmine sõltub sellest, kui täpselt käsitleda kommunikatsiooniga seotud tegevusi. Lihtne vastus esitatud küsimusele oleks, et need tegevused ei ole kommunikatsioon, kuid Pace ja Faules väidavad, et need tegevused on kindlasti kommunikatsiooniprotsessi osad (Pace ja Faules 1994). Vos ja Schoemaker (2004) ütlevad lühidalt, et kommunikatsiooni kasutatakse organisatsioonis probleemide lahendamiseks ja nende ennetamiseks. Järelikult on kommunikatsioon nii organisatsioonisisest kui ka üldiselt proaktiivne ehk ennetav tegevus.

Organisatsiooni kommunikatsiooni võib defineerida kui sõnumite teatavaks tegemist ja nende interpreteerimist erinevate allüksuste poolt. Organisatsioon sisaldab kommunikatsiooni allüksuseid ehk osakondasid, mis on jaotatud üksteise suhtes hierarhiliselt, ning need toimivad ühtses keskkonnas. Organisatsiooniline kommunikatsioon toimub siis, kui vähemalt üks selle töötajatest tõlgendab mingit sõnumit või informatsiooni. Uurides kommunikatsiooni organisatsiooni liikmete vahel, tuleb vaadelda mitmeid transaktsioone, mis kõik leiavad aset korraga. Organisatsiooni liikmete vahelist kommunikatsiooni kujundavad nende omavahelised suhted ning omakorda nende inimeste mõtlemist, otsuseid ja käitumist juhib regulatsioonide ja reeglite poliitika. Erinevatel inimestel on erinev suhtlemise, korralduse ja juhtimise stiil, erinevad motiveerijad, erinev haritus ning töökogemus jne. See kõik moodustab kokku organisatsiooni kommunikatsiooni süsteemi (Pace & Faules 1994: 21).

Sarnast organisatsiooni kommunikatsiooni süsteemi, kirjeldavad ka Vos ja Schoemaker, kelle arvamus on, et kommunikatsioon ei ole lihtsalt organisatsiooni kommunikatsioonijuhil üks töö-ülesanne, vaid see peab olema sama tähtis kõigile organisatsiooni liikmetele ning kommunikatsiooniga tegelevad töötajad peaksid innustama teisi töötajaid suhtlemisele ja tagama ka selle, et need inimesed omakorda on võimelised sama tegema (Vos & Schoemaker 2004: 19). Nagu lõigu alguses mainitud, on organisatsiooni sisekommunikatsiooni kohta

käivaid kirjeldusi üsna palju ning antud töö kontekstis, peab autor tähtsaks keskenduda ka selle eesmärgile. Farace, Monge ja Russell ütlevad, et kommunikatsiooni eesmärk on aidata organisatsiooni eesmärkide ja ülesannete täitmisel, täpsemalt sisaldab kommunikatsioon töö, talitluse, motivatsiooni, integratsiooni ja innovatsiooni sõnumeid (Farace et al 1977, Pace ja Faules 1994: 23 kaudu). Viimaste arvamust jagab ka Aune Past (2009) öeldes: „Sisekommunikatsiooni eesmärk peab olema organisatsiooni sihtide saavutamine, organisatsiooni edu tagamine.“ Arvestades kõike eelnevat, tuleb silmas pidada ka Maaja Vadi (2004) seisukohta, et sisekommunikatsioon on organisatsiooni kommunikatsiooni puhul korrastatuse loomise vahend. Organisatsioonisuhtlemine on sidus tegevus, mille abil ühendatakse kõik organisatsiooni koostisosad ühtselt talitlevaks tervikuks. Nii moodustub võrdlemisi püsiv inimsuhete süsteem, mida mõjutavad organisatsiooni ametlikud suhted. See suhtlemine toimub organisatsioonis pidevalt ja kõikjal, mispärast on see organisatsiooni üks mahukamaid tegevusi (Vadi 2004).

Toimiv sisekommunikatsioon on üks meeldiva töökeskkonna loomise eeldusi. Töötajate panus seatud eesmärkide saavutamiseks väheneb märgatavalt, kui nad ei tunnetata oma rolli igapäevaprobleemide lahendamisel ja pole teadlikud juhtkonna otsustest ning nende tagamaadest. Sisekommunikatsioon saab olla edukas vaid juhul, kui organisatsiooni tippjuhtkond selle tähtsust selgelt teadvustab. Organisatsiooni halb maine on väga sageli läbimõttelamata sisekommunikatsiooni tulemus, sest ettevõtte maine esmasteks kujundajateks on selle töötajad. (Äripäeva 2006)

Sellist lähenemist toetab ka töö autor, lisades sellele Grunigi (1992) poolt sõnastatud arvamuse, et kommunikatsioon organisatsioonis peaks olema kahe-suunaline ja dünaamiline protsess, mille eesmärgiks on osapoolte vastastikkune informeeritus ja mõistmine. Seeläbi peaks suurendama töötajate ühtekuuluvustunne ja töörahulolu ning omakorda organisatsiooni eesmärkide efektiivsem täitmine (Grunig 1992). Selleks, et sisekommunikatsiooni saaks edukalt uurida, on vaja arvestada organisatsiooni iseärasustega.

1.2 Avaliku sektori organisatsiooni omapärad

Uurides organisatsiooni sisekommunikatsiooni peab arvestama organisatsiooni iseärasustega. Esmalt tuleb silmas pidada seda, et uuritav organisatsioon on ametiasutus, mis pakub kodanikele avalikku teenust, mille finantseerimine, maksude kaudu, on kodanikele kohustuslik, isegi siis kui nad seda teenust otseselt ei kasuta (Roots 2006). Roots (2006) ütleb sellise teenuse kohta, et kodanikul puudub võimalus „hääletada jalgadega“, see tähendab, et

alternatiiv teenusele puudub ja kodanik ei saa sellest teenusest loobuda, nagu saab seda teha erasektoris.

Teiseks, ei sõltu ametnike kui teenuse osutajate isiklik heaolu ning kogu ametiasutuse olemasolu elik eksistents ei nõudlusest osutava teenuse järele ega ka selle osutamise kvaliteedist. Kolmandaks, kuna teenuse kvaliteedi, selle rahastamise ja kodanike hinnangu vahel otsesed seosed puuduvad, siis sõltub ametiasutuse poolt pakutava teeninduse tase suuresti vaid teenust osutavate ametnike isiklikust äranägemisest, nende suuremast või ka väiksemast kohusetundest ja inimlikust korralikkusest. (Roots 2006)

Järgnevas Rainey et al. (1976) (Graber 1992: kaudu) loendis on kirjeldatud avaliku sektori organisatsiooni sisemisi struktuure ja protsesse, mis erinevad erasektorist.

Eesmärkide, väärtuste määramise ja otsuste kriteeriumide keerukus

- Eesmärkide ja otsuste kriteeriumide rohkus ja mitmekesisus.
- Eesmärkide ja otsuste kriteeriumide ebamäärasus ja keerukus.
- Konfliktsete eesmärkide suurem tendents.

Võimusuhted ja administraatori roll

- Vähem otsuste tegemise autonoomiat ja paindlikkust.
- Nõrgem, rohkem fragmenteeritud võim alluvate ja allüksuste üle.
- Delegeerimise suurem vastumeelsus või tõrksus, kontroll mitmel tasandil, ametlike regulatsioonide kasutuse rohkus.
- Tippjuhtide suurem poliitiline, esitav roll.

Organisatsiooni sooritus

- Suurem ettevaatlikkus ja vähene paindlikkus ning väiksem innovatiivsus.
- Sagedane tippjuhtide vahetus, poliitika ja valimistega seoses, ja sellest tulenevalt plaanide täideviimise katkestused ja probleemid.

Motivatsioon ja selle tegurid

- Raskused töö tõhususe ja jõudluse suurendamiseks motivatsiooni kaudu.
- Hinnang töötajate motiveerimisele rahaliste vahenditega on väiksem.

Töötajate isikupärasus

- Töötajate erinevad iseloomujooned ja vajadused, nagu suurem domineerivus ja paindlikkus, aga ka valitsusjuhtide suurem eneseteostuse vajadus.

- Madalam töörahulolu ja väiksem kohustumine tööle.

Töö autori arvates on eespool nimetatud ametnike kohusetunne ja inimlik korralikkus otseselt sõltuvad ka töörahulolust, sest kui enda tööga rahulolu on madal, siis kannatavad selle all ka töötajate kohusetunne ja inimlik korralikkus. Käesolevas töös püüab autor organisatsiooni sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahelisi seoseid otsides ja analüüsis arvestada nende teguritega, mis eelnevas loendis on esitletud. Arvestada tuleb ka üldisemate teguritega, mille poolest avaliku sektori organisatsioon erineb erasektori omast.

1.3 Kommunikatsioonikliima

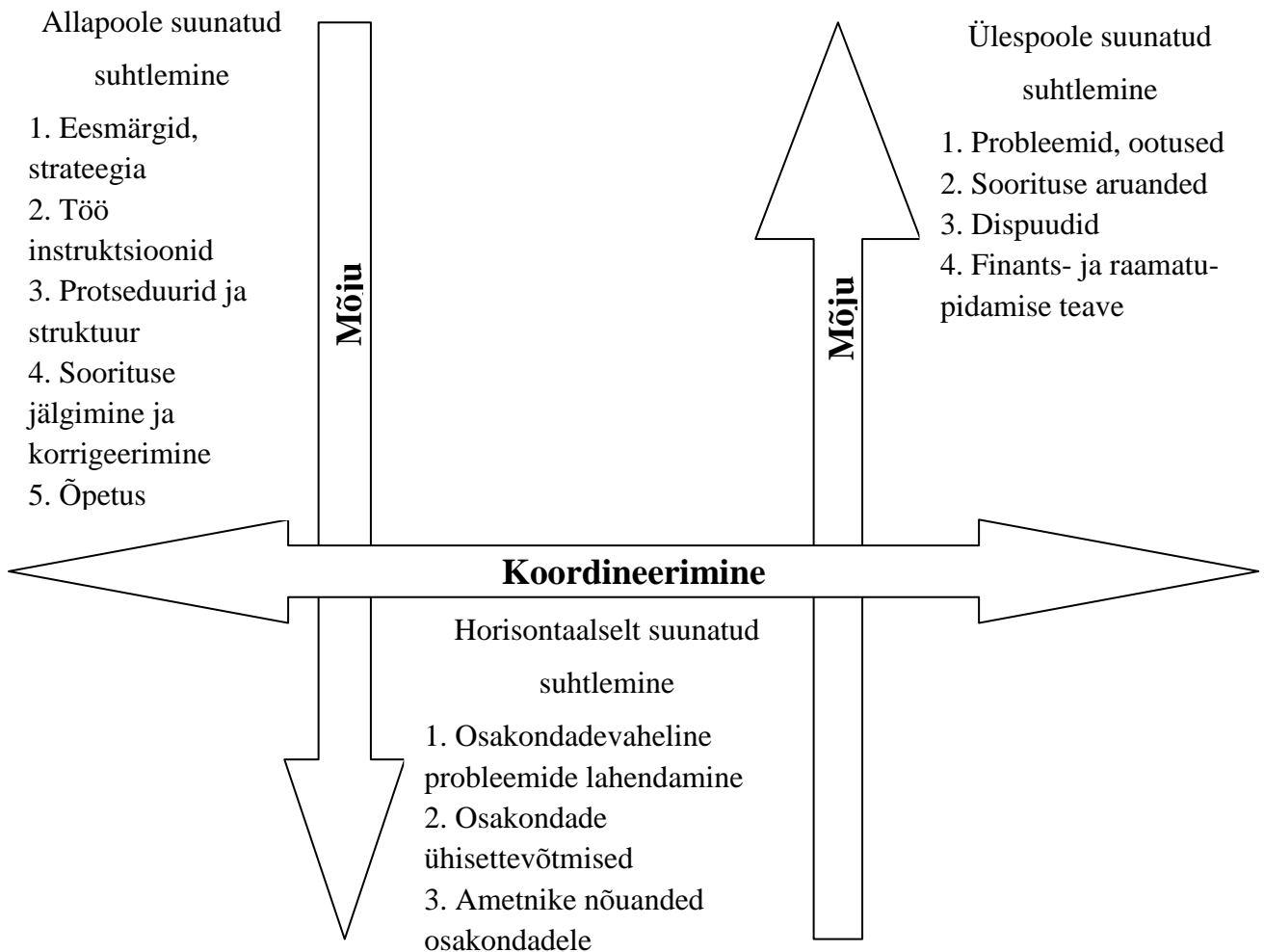
Selles peatükis selgitab autor mõistet kommunikatsioonikliima. Selle mõiste avamine on vajalik selleks, et saada aru ühest organisatsioonisuhtluse tunnetuslikust osast, mis kujundab töötajate suhtumist organisatsiooni. Lisaks sellele kirjeldab ja selgitab autor järgnevas peatükis kommunikatsiooni liikumise suundi ja nende funktsioone organisatsioonis. Kommunikatsiooni liikumise suundade käsitlemine on vajalik selleks, et leida seoseid sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel.

Fraas „organisatsiooniline kommunikatsioonikliima“ kujutab metafoori füüsilisest ehk ilmaga seotud kliimast. Just nagu ilm kujundab mingi teatud piirkonna kliima, kujundab viis, kuidas inimesed organisatsioonis teatud teguritele reageerivad, organisatsiooni kommunikatsioonikliima. Kommunikatsioonikliima erineb organisatsioonikliima mõistest sellega, et käsitleb infovahetusel sõnumite ja sõnumitega seotud sündmuste tajumist. Kommunikatsioonikliima on organisatsioonisisese teabevahetuse abstraktne, tunnetuslik koostisosa, mis mõjutab organisatsiooni liikmete käitumist, ootusi, hoiakuid ja suhtlemist. (Pace & Faules 1994: 100)

Buchholz (2001) kirjeldab kommunikatsioonikliimat kui sisemist keskkonda, kus inimesed vahetavad informatsiooni läbi ametlike ja mitteametlike võrgustike. Kommunikatsioonikliima on avatud, kui info liigub vabalt, ning kinnine, kui info liikumist takistatakse. Avatud kommunikatsioonikliima puhul liigub info vabalt ülevalt alla, alt üles ja ka horisontaalselt terves organisatsioonis. Uuringud on näidanud, et avatud kommunikatsioonikliimal on kolm omadust: see on toetav, osalev ja usaldav. (Buchholz 2001)

Sageli aetakse kommunikatsioonikliima mõiste segi üldise kommunikatsiooniga rahuloluga ja mõeldakse, et kommunikatsioonikliima väljendabki pelgalt töötajate rahulolu kommunikatsiooniga, nii see aga ei ole. Kui rahulolu kommunikatsiooniga väljendab

töötajate üldist rahulolu kommunikatsioonikeskkonnaga ja on seotud individuaalse hinnanguga, siis kommunikatsioonikliima kirjeldab indiviidist väljapoole jäävaid tegureid, organisatsiooni või üksuse kui terviku omadusi. (Pace 1994: 112) Buchholzi ja Pace'i väiteid toetab Katherine Miller (2006), kes väidab, et klassikalistes organisatsioonides domineerib info ülevalt alla liikumine, kus direktiivid liiguvad juhtidelt töötajateni. Inimsuhteid arvestav lähenemine (*Human relations approach*) ei jäta välja sellist vertikaalset infoliikumist, kuid lisab rõhku horisontaalsele kommunikatsioonile. Inimsuhete teoreetikud arvavad, et inimeste vajaduste rahuldamisel on väga tähtis osa töötajatevahelisel kommunikatsioonil, seega on organisatsiooni eesmärkide teostamisel samaväärsed nii vertikaalne info ehk direktiivid ja juhised kui ka töötajatevaheline interaktsioon ehk horisontaalne kommunikatsioon. Inimressurssidega arvestavas organisatsioonis on eesmärgiks soodustada ideede levikut terves organisatsioonis. Järelikult peab kommunikatsioon, sellise organisatsioonilise lähenemise puhul, sisaldama kõiki suundi: ülevalt-alla, alt-ülesse, horisontaalne ja diagonaalne. (Miller 2006) Kommunikatsiooni liikumise suundi ja nende funktsioone kirjeldab järgnev joonis.



Joonis 1. Horisontaalse ja vertikaalse suhtlussuuna funktsioonid organisatsioonis. (Allikas: Vadi 2001: 142)

Lisaks Vadi (2001) poolt kirjeldatud vertikaalsele ja horisontaalsele suunale eksisteerib organisatsioonis ka diagonaalne suund. **Diagonaalne** kommunikatsioon on töötajate vahel, kes töötavad erinevatel hierarhilistel tasemetel ning erinevates osakondades. (Vos & Schoemaker 1999: 85- 86)

1.4 Tööraahulolu

Edaspidi kirjeldab autor teoreetilisi seisukohti, mis on seotud tööraahuloluga ja selle uuringutega. Autor käsitleb mõisteid nagu **hoiak**, **tööraahulolu** ja **motivatsioon** ning omakorda nende mõistetega seonduvaid tegureid. Nende mõistete lahtimõtestamine aitab edasise uuringu käigus käsitletavaid tulemusi tõlgendada.

Hoiak on soodumus või kaldumus vastata või hinnata positiivselt või negatiivselt. Hoiak on üldine ja suhteliselt püsiv hinnanguline suhtumine mingisse nähtusesse ning hõlmab tõekestpidamisi, tundeid ja käitumisi (Gerow et al. 1989: 342).

Täpsemalt kirjeldab **hoiakut** ja selle sisu Maaja Vadi (2004) kirjeldades, et hoiak koosneb kolmest komponendist, milleks on:

1. tunnetuslik komponent, mis sisaldab tõekestpidamisi, arvamusi, teadmisi või informatsiooni mingi nähtuse kohta;
2. emotsionaalne komponent, mille moodustavad tunded, suhtumised ja meeleolud, mis antud nähtusega seotud;
3. käitumuslik komponent, mille moodustavad inimese soov ja oskused käituda vastavalt oma hoiakule.

Töökohas seostub hoiakutega **tööraahulolu**. Tööga rahulolu näitab, kui võrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust ja suhteid töökaaslastega (Vadi 2004: 88).

Tööga seonduv **hoiak** on tööraahulolu või tööga rahulolematuse. Positiivne tööraahulolu on ametist või tööalasest tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund. See näitab, kuidas töötajale meeldib tema töö. Tööraahulolu võib vaadelda nii üldise hoiakuna kui ühe töötaja individuaalse rahuloluna. Üksikisiku seisukohalt on rahulolematuse oma ametiga ja soov seda vahetada enamasti ebameeldiv ning viitab elukutse vahetuse vajadusele. Kõige sagedamini on töösse suhtumist püütud seostada tööraahulolu mõistega. Uuringud on muuhulgas näidanud, et inimese töösse suhtumine seostub tugevasti sellega, kuidas ta enda töökaaslastega läbi saab. Positiivse töösse suhtumise kõrgeima taseme korral võib hakata rääkima sisemisest vajadusest tööd teha. Sellisel juhul pole töö enam vahendiks, vaid on eesmärk omaette. Inimene jätkaks tööd ka siis, kui selleks poleks välist sundust. (Virovere et al. 2008)

1.5 Motivatsioon

Tööraahulolu uurides on oluliseks teguriks ka **motivatsioon**, sest see aitab igapäevaste probleemidega hakkama saada. **Motivatsiooni** võib defineerida mitmeti. Üldiselt võib motivatsiooni kohta öelda, et see on sisemine ajend, põhjus ja jõud, mis mõjutab inimese tegevust (Vadi 2004). Maaja Vadi (2004) liigitab motivatsiooni kaheks tüübiks: A-tüüpi motivatsioon, mis analüüsib inimese käitumist organisatsioonis; B-tüüpi motivatsiooniks on keskkonna tegurid, mis mõjutavad inimese käitumist. Neid võib ka liigitada mikro- ja makromotivatsiooniks. Brooksi (2006) arvates on **motivatsioon**, lihtsalt öeldes, teotahe (Brooks 2006: 22).

Pikka aega arvati, et parim mõjutaja teises tegevuses on hirm. Hirmu abil võib saavutada äärmise kuulekuse, hea distsipliini, isegi täpsuse, kuid sageli pärsitakse mõtlemisvõimet, loomingulisust ja rahulolu. Inimese tegevusmotiivide mõistmine annab vastuseid miksküsimustele nagu: *Miks inimene midagi teeb?; Miks ta eelistab üht tegevust teistele?* **Motiveerimine** on inimest tegutsema ajendavate jõudude teadvustamine ja inimese mõjutamine nende kaudu. Olenevalt teadvustamise määrast ja realiseerimisoskusest võivad motivatsioon ja motiveerimine suuremal või vähemal määral kattuda. (Vadi 2004: 91)

Hertzberg (1968) väidab, et aru saada inimeste käitumisest tööl, tuleb vaadelda inimese kahte põhiliste vajaduste kategooriat, millest üheks on loomariigist pärit ürgsed vajadused ning teiseks on inimestele ainulaadne omadus, eneseteostus ning selle läbi vaimse kasvu kogemine. Hertzbergi järgi on ainus viis töötajaid motiveerida andes neile raskeid tööülesandeid, milles nad omandavad vastutust (Hertzberg 1968; Hollway 1991 kaudu). Ka Ian Brooks (2006) toob välja Locke'i (1968) arvamuse, mis sarnaneb Hertzbergi omaga, et eesmärgiteooria järgi on nii motivatsioon kui sooritus parimad, kui inimene on endale seadnud kindlad eesmärgid, mis on väljakutsuvad, kuid siiski saavutatavad, ning soorituse kohta saab tagasisidet.

Maaja Vadi (2004) arvates võib teises tegevuses vaadelda kolme motivatsiooniallikat:

1. *töö eest saadav tasu*, mille hulka kuuluvad otsesed ja kaudsed tasud ja kõik, mis sellega kaasneb;
2. *töökeskkond*, mis koosneb füüsilisest keskkonnast ja suhtlemisest ning suhetest töökohal;

3. *töö ise*, selle sisu ja kuivõrd töö võimaldab eneseteostust, enesest lugupidamist ning arenemisvõimalusi.

Käesolev töö käsitleb töötajate motivatsiooni all peamiselt Vadi sõnastatud seisukohti, mis omakorda käsitlevad töö-ülesannete sooritamisele järgnevaid tasusid nagu tagasisidet ja eneseteostust. Brooksi ja Hertzbergi seisukohad on üldisemad, kuid toetavad Vadi öeldut ning neist otseselt midagi välja jätta ei saa.

1.6 Tööraahulolu ja sisekommunikatsiooni vahelised seosed

See, et kommunikatsioon suurendab tööraahulolu (aga mitte tingimata töösooritust), on leidnud tõestust nii Downs'i et al (1988) kui Pincus & Rayfieldi (1989) uuringutes (Grunig 1992: 551).

Eristades individuaalset ja organisatsioonilist tööraahulolu, on leitud, et mõned organisatsiooni näitajad korreleeruvad paremini individuaalse, mõned organisatsioonilise rahuloluga. Nii näiteks leidis Grunig & Hunt (1984), et töö keerukus on parim tunnus, ennustamaks individuaalset rahulolu ning orgaaniline struktuur ja sümmeetriline kommunikatsioonikorraldus parim näitaja, ennustamaks rahulolu organisatsiooniga. Seega mõjutab organisatsiooniline kommunikatsioon eelkõige rahulolu organisatsiooniga tervikuna (Grunig 1992: 550).

Näidates sümmeetrilise sisekommunikatsiooni olulisust ettevõtte üldisele toimimisele ja tööraahulole, reastas Grunig (1992) järgnevad postulaadid:

1. hästi toimiv sisekommunikatsioon peegeldab sümmeetrilise kommunikatsiooni põhimõtteid;
2. sümmeetrilised kommunikatsioonisüsteemid muudavad organisatsioonid efektiivsemaks, luues avatud ja usalduslikke suhteid töötajatega;
3. organisatsiooni head suhted töötajatega avalduvad viimaste tööraahulolus (eriti organisatsioonilises tööraahulolus).

Individuaalset tööraahulolu kirjeldavad näitajad nagu eneseteostus ja rahuldus, tulenevad sellest kui indiviidid kogevad kolme psühholoogilist seisundit: (a) kogetud mõttekus (*experienced meaningfulness*) – tööd tajutakse tähtsa, väärtusliku ja tänuväärse; (b) kogetud vastutus (*experienced responsibility*) – tööd tajutakse autonoomiat ehk osalist iseseisvust pakkuvana; (c) tulemuste teadvustamine (*knowledge of results*) – töö, mis pakub

tagasisidet selle kohta kui efektiivselt seda on tehtud (Robbins 2009). Robbinsi sõnastatud näitajad on antud töö puhul väga olulised, sest kõik kolm on seotud organisatsiooni sisekommunikatsiooniga. Kogetud mõttekus tuleneb peamiselt tagasisidest tehtud tööle, mida peaksid andma nii juhid, kolleegid kui ka kliendid, kellele töid teostatakse. Kogetud vastutust saab mõjutada peamiselt läbi ülevalt-alla liikuva kommunikatsiooni ehk tööjuhendite, instruksioonide, õpetuste ja töö soorituste jälgimisega. Tulemuste teadvustamine sõltub, sarnaselt kogetud mõttekusele, vertikaalsest info liikumisest, kus saadud instruksioonid täidetakse ning sellele järgneb juhtide ja kaastöötajate tagasiside.

Järgnevalt kirjeldab autor Kamdroni (2003) doktoritöös käsitletud aspekte, mis on seotud töörahuloluga:

- **Palk** – on üks peamisi rahulolu mõjutajaid ning tavaliselt kuulub see rohkem rahulolematuse põhjustajaks.
- **Edutamine** – kuulub üldise rahulolu esimeste tegurite hulka.
- **Kolleegid ja töögrupp** – selle aspekti puhul on oluline kaasatus, lugupeetus, suurus ning suhtlemise võimalused. Sõbralike ja toetavate kolleegidega töötamine suurendab rahulolu enda tööga.
- **Juhtkond** – tavaliselt hinnatakse juhtkonda vähemtähtsamana kui kolleege, kuid edutamine, palga suurus ja tööõhkkond on juhtkonnast sõltuvad. Juhtkonna tähelepanu on peamine tegur sellega rahul olemise puhul.
- **Organisatsiooni tunnused: 1. Suurus** – väiksemates organisatsioonides on rahulolu suurem; **2. Juhtkonna tasandite rohkus** – mida madalam tasand, seda suurem rahulolu; **3. Kaasatus otsuste tegemisel** – kui töötajad saavad osaleda otsustes, mis puudutavad tema tööd, siis on rahulolu suurem (Peters et al 1980, Kamdron 2003: 44 kaudu).
- **Vanus** – uuringud on näidanud, et seos vanuse ja töörahulolu vahel on olemas ning töörahulolu kasvab koos vanusega.

Autori arvates käsitlevad loetletud aspektidest kõik, suuremal või väiksemal määral, organisatsiooni sisekommunikatsiooni toimimist. Palga suurus võib mõjutada inimeste hoiakuid teiste suhtes ning seeläbi võib see mingil määral mõjutada ka nende inimeste läbisaamist ja suhtlemist. Edutamisega seostub sisekommunikatsioon selliselt, et need töötajad, kes veedavad oma tööaega peakontoris, suhtlevad juhtkonnaga rohkem ning omavad seeläbi ka eeliseid edutamise suhtes. Vanus loeb asutusesisesel suhtlusel nii, nagu ka

tavaelus, et vanemaid inimesi austatakse rohkem, seevastu nooremate inimeste arvamust ei võeta nii tõsiselt kui vanemate kolleegide oma. Kirjeldatud loetelu ei ole täielik, sest autor valis käsitlemiseks ainult need aspektid, mis on seotud antud uurimuse fookusega. Teisi aspekte ei käsitleta antud töös sellepärast, et need hajutaksid töö fookust ning viiksid töö mahu liiga suureks. Loetletud aspekte analüüsib autor töö järelduste osas.

2. Uurimisobjekti kirjeldus

Muinsuskaitseamet on Kultuuriministeeriumi valitsemisalas tegutsev valitsemisasutus, mis esindab oma ülesannete täitmisel Eesti riiki. Muinsuskaitseameti põhiülesanne on muinsuskaitsetöö korraldamine, riikliku järelevalve teostamine mälestiste ja muinsuskaitsealade üle, kultuurimälestiste riikliku registri pidamine ning kultuuriväärtuste väljaveotatluste läbivaatamine ja lubade väljastamine (Muinsuskaitseameti... 2010). Muinsuskaitseametis töötab kokku 52 inimest, 8 osakonnas üle Eesti.

Muinsuskaitseameti ajaloost on varaseim aastaarv, mida sellega saab seostada, 1468, kui Maarjamaale kehtisid sakraalehitistes asuvate kunstiväärtuste säilitamise nõue, ning selle rakendumist võib ilmselt leida ka Vatikani arhiividest. Esimesteks Vene muinsuskaitseadusteks olid keiserlikud ukaasid 31. detsembrist 1826. aastast ja 14. detsembrist 1827. aastast, mis keelasid vanade ehitiste põhjendamatu lammutamise ja ümberehitamise. 1993. aasta 1. oktoobrist ühendati eri ametkondade muinsuskaitsetöötajad ühtseks Muinsuskaitseametiks. (Puustak 2008)

Lisaks Muinsuskaitseametile tegutsevad Eestis samal alal ka Eesti Muinsuskaitse Selts ja Eesti Muinsuskaitse Ümarlaud.

Muinsuskaitseameti missioon - Kultuuripärandi, sh kultuuriväärtusliku keskkonna, väärtustamine ja säilimise tagamine järeltulevatele põlvedele (Muinsuskaitseameti... 2010).

Muinsuskaitseameti visioon - Toimib hea koostöö mälestiste omanike, kohalike omavalistuste, ajakirjanduse ja huvirühmade vahel. Muinsuskaitseamet on suuteline olema väärikas koostööpartner nii rahaliselt kui oskuste ja teadmistega. Muinsuskaitse andmekogu (infopank) on võimeline rahuldama ametnike ja kodanike vajadusi. Muinsuskaitseliste põhimõtete ja teadmiste jagamine sisaldub üldhariduskoolide õppeprogrammides. Toimub pidev täiendkoolitus meistritele ja Muinsuskaitseameti töötajatele. Toetatakse avalikkusele suunatud teavitus- ja koolitusprogramme (Muinsuskaitseameti... 2010).

3. Eesmärk ja uurimisküsimused

Töö eesmärk on leida avaliku sektori organisatsiooni (Muinsuskaitseameti) näitel selle sisekommunikatsiooni ja töötajate töörahulolu vahelised seosed, viies läbi rahulolu-uuring.

Uurimisküsimused:

1. Milline on töötajate hinnang organisatsioonisisesele infoliikumisele? (sh kommunikatsioonikanalite kasutamise osas)
2. Milline on töötajate rahulolu oma tööga ja organisatsiooniga tervikuna?
3. Kas ja kuidas on omavahel seotud organisatsioonisisene kommunikatsioon ning rahulolu oma tööga ja organisatsiooniga tervikuna?

4. Metoodika

Käesolevas bakalaureusetöös kasutatakse uurimismeetoditena varasema uuringu teisest analüüsi, ankeetküsitlust ja süvaintervjuud.

1. Varasema uuringu teisene analüüs

Uuring, mida teisese analüüsi meetodil uuesti läbi töötatakse, on 2008. aasta kevadel korraldatud töörahulolu-uuring, mille on koostanud samal ajal ametis olnud kantseleijuhataja-personalijuht Helen Pärkson. Teisese analüüsi puhul on tegemist mitmemõõtmelise analüüsiga, kus mitme tunnuse samaaegse analüüsi eesmärgiks on leida olulised seosed nähtuste vahel, neid kirjeldada ja selgitada nende seoste toimet.

2. Ankeetküsitlus

Ankeetküsitlus on eelpool viidatud uuringust pärinev ning see koosneb kuuest plokist: töö sisu ja arenguvõimalused, eesmärgistamine, koostöö juhtide ja kolleegidega, sisekommunikatsioon, töö väärtustamine ja tasustamine ning asutus. Algsele küsimustikule lisas autor sisekommunikatsiooni uuriva ploki. Selle meetodi tugevuseks on, et küsimustele on võimalik vastata etteantud kujul ning antud vastuseid saab üheselt tõlgendada. Nõrkuseks aga see, et inimesed ei täida ankeete korralikult, sest see tundub neile tüütu. Käesolevas töös kasutati ankeetküsitlust sellepärast, et organisatsiooni liikmed asuvad Eesti eri paikades ning seda küsitlust on korra juba tehtud, seega on hea saadud andmeid võrrelda. Küsitluse ankeet laeti ülesse portaali nimega eFormular.

Ankeetküsitluse tulemusi analüüsiti programmis MS Excel vastuste keskmiste tulemuste ning nende võrdluse meetodil. Lisaks kasutati ka korrelatsioonianalüüsi. Korrelatsiooni tõlgendamisel tuleb arvestada, et minimaalseks väärtuseks on 0 ja maksimaalseks väärtuseks 1. Huvipakkuvaks seoseks loetakse enamasti korrelatsiooni alates suurusest 0,3, kuid ka sellisel juhul tuleb arvestada, et sel juhul varieeruvus ühes tunnuses on kirjeldatav vaid 9% võrra varieeruvuses teises tunnuses, ülejäänud varieeruvus on selgitatav teiste tegurite poolt (9% saadi 0,3 ruutu võttes ja 100ga korrutades) (Masso 2009).

3. Süvaintervjuu

Süvaintervjuu näol on täpsemalt tegemist standardiseerimata intervjuuga: „... vastajad vastavad küsimustele, millele vastuse variante pole ette antud ning mis on „lahtised“ ka

lingvistilises mõttes. Vastaja on aktiivses positsioonis – tal on võimalus oma kogemusi „oma sõnadega kirjeldada ...“ (Vihalemm 2008: 8). Vastajaks oli MKA avalike ja välissuhete nõunik Monika Lestberg, kelle alluvuses viibis autor praktikal. Intervjuu tehti Interneti vahendusel, läbi *Skype*’i, sest intervjueritav asus Tallinnas.

2010 aasta märtsi kuus korraldatud küsitlusele vastas kokku 33 Muinsuskaitseameti töötajat. Interneti üles laetud anonüümsele küsitlusele oli MKA töötajatel võimalik vastata umbes kolm nädalat. Vastanute arv moodustab 65% MKA töötajatest, keda on kokku 51 inimest.

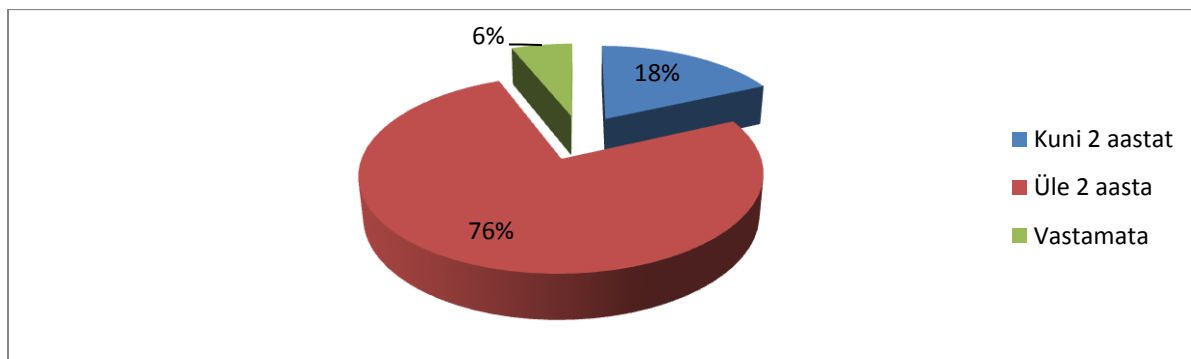
Uuringus esitatud küsimusele oli üldjuhul võimalik vastata „täiesti nõus“, „pigem nõus“, „pigem mitte nõus“ ja „ei ole üldse nõus“. Keskmiste hinnangute saamiseks teisendati vastused kolmepalli skaalaks, kus „ei ole üldse nõus“ andis vastuseks „0“, „pigem mitte nõus“ tähendas numbrit „1“, „pigem nõus“ numbrit „2“ ja „täiesti nõus“ numbrit 3. Alltoodud tabelis on kirjas hinnanguvahemik ja selle tähendus, et erinevate tulemuste puhul oleks selge, mis suunas antud hinnang kaldub:

Tabel 1. Aastal 2008 korraldatud uuringu hindamise skaala.

Skaala:	3 hinnatakse heaks
	2-2,9 hinnatakse pigem heaks
	1-1,9 keskmine
	0-0,9 hinnatakse pigem halvaks
	0 hinnatakse halvaks

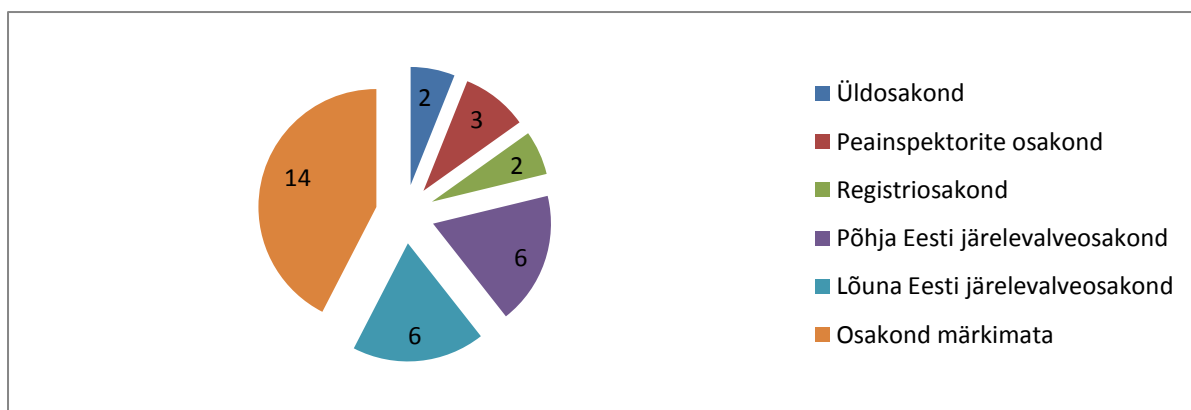
5. Uuringu tulemused

Rahulolu-uuringu tulemused on esitatud vastavalt uurimisküsimustele kolmes osas: 1) töötajate hinnang organisatsioonisisesele infoliikumisele 2) töötajate rahulolu 3) seosed sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel. Kõigepealt antakse ülevaade vastajatest.



Joonis 1. 2010 aasta küsitlusele vastanute liigitus tööstaaži järgi (vastanute protsentuaalne jaotus).

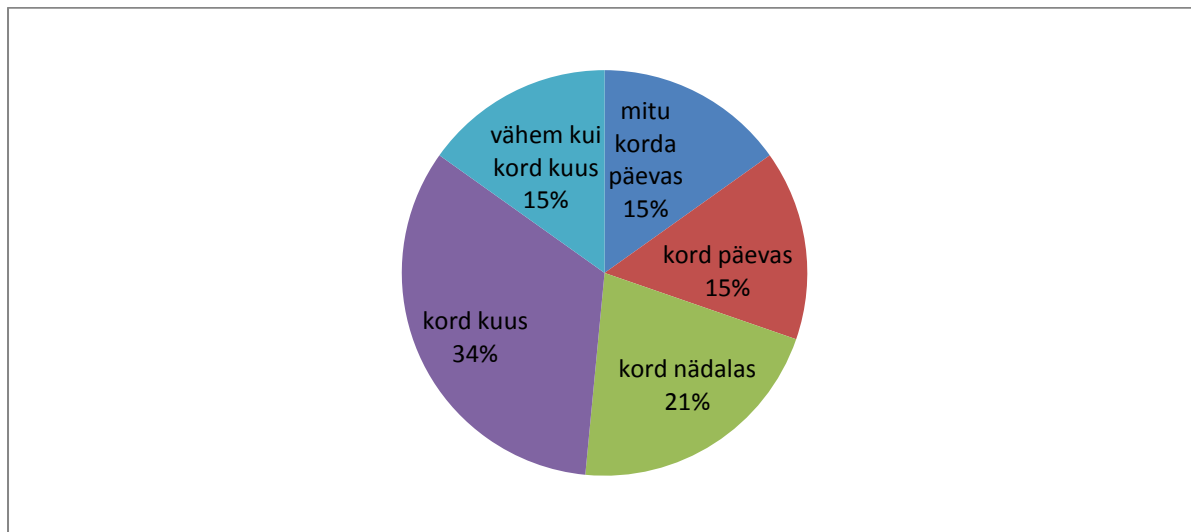
Osakonna kaudu määratles ennast 19 inimest 33st (vt jaotust jooniselt 2). Võrreldes 2008 aasta uuringuga on sellele küsimusele vastanute arv suurenenud, sest kaks aastat tagasi läbi viidud rahulolu-uuringus märkis ära oma osakonna 41-st inimesest 16. Vastanute liigitust osakondade järgi kirjeldab järgnev joonis 2. Allolevalt jooniselt on näha MKA kaheksast osakonnast ainult viite, sest juhtkonda ning raamatupidamise ega ka restaureerimise osakonda ei märkinud vastanutest keegi. Arvatavasti sellepärast, et nendes osakondades töötab 2-3 inimest ning neid saab vastuste järgi identifitseerida.



Joonis 2. Vastanute liigitus osakondade järgi (vastanute arvuline jaotus).

5.1 Töötajate hinnangud sisekommunikatsioonile

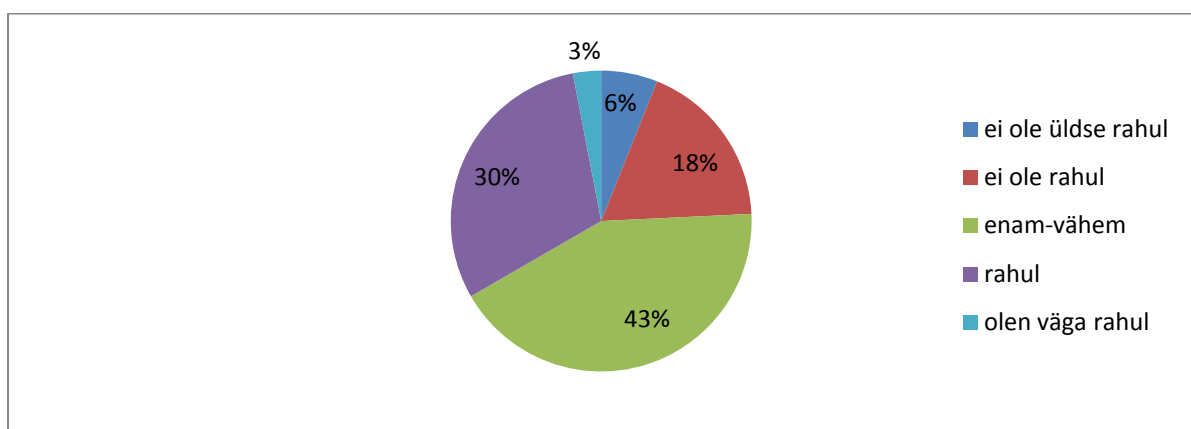
Selles plokis uuriti MKA sisekommunikatsiooni, selle kanaleid ning nende efektiivsust ja kasutamist. Uuriti ka üldist rahulolu asutusesisese kommunikatsiooniga. Intraneti küllastatavust kirjeldab järgnev sektordiagramm.



Joonis 3. Intraneti kasutamistihedus.

Diagrammilt on selgelt näha, et üle kolmandiku töötajatest kasutab Intranetti vaid korra ühe kuu jooksul ning osa töötajaid veel harvem.

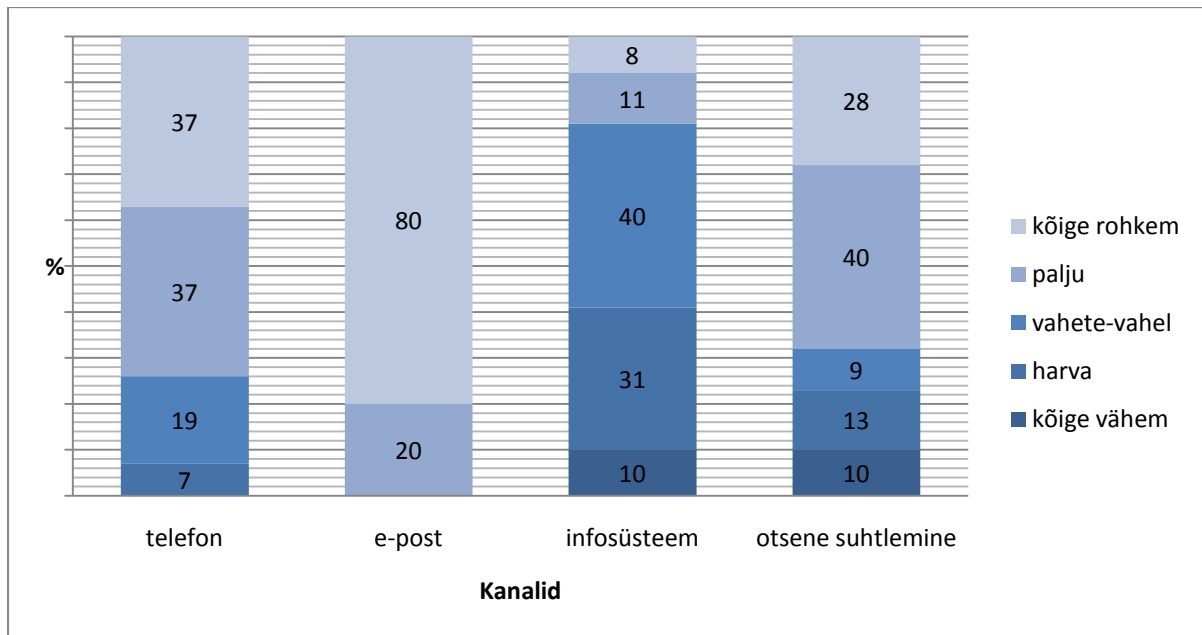
Lisaks Intraneti kasutamistihedusele hindasid vastajad ka seda, kui rahul ollakse infosüsteemi ülesehitusega, ning vastajate arvamused jagunesid järgmiselt.



Joonis 3. Rahulolu Intranetiga.

Kui valdav enamuse on infosüsteemi ülesehitusega üldiselt ja enam-vähem rahul, siis näeb jooniselt, et peaaegu neljandik vastanutest seda ei ole ning väga rahul sellega on ainult üks inimene. Seda, et infosüsteemi kasutatakse üsna vähe, tõestab töötajate suhtumine sellesse,

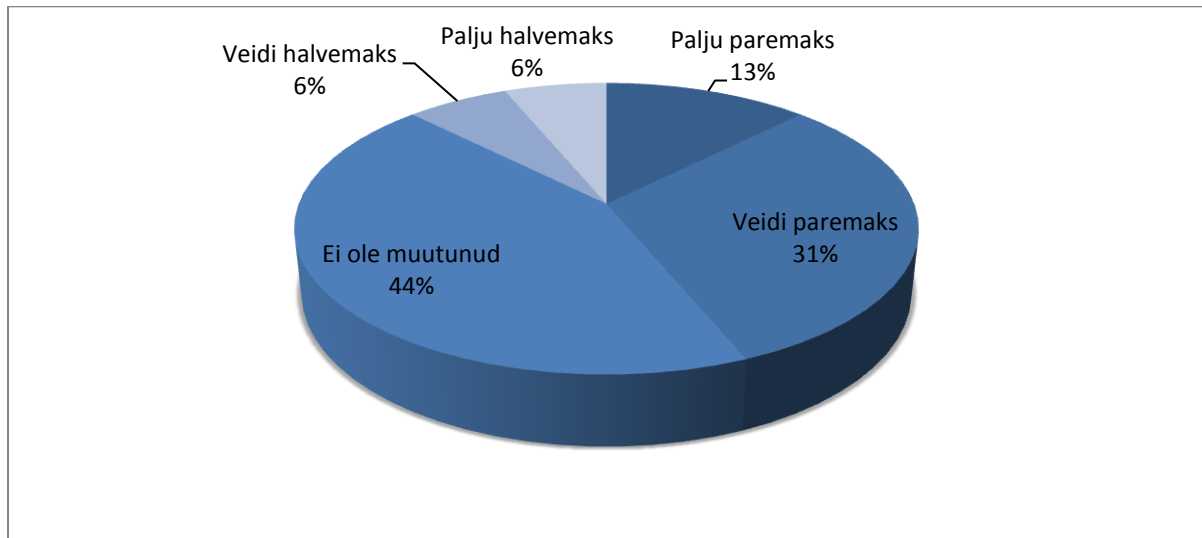
kui infosüsteemi on ebamugav või raske kasutada, siis üritatakse seda ka vältida. Järgnev joonis kirjeldab töötajate hinnanguid sisekommunikatsiooni kanalite kasutustihedusele.



Joonis 4. Töötajate hinnangud sisekommunikatsioonikanalite kasutamise sagedusele.

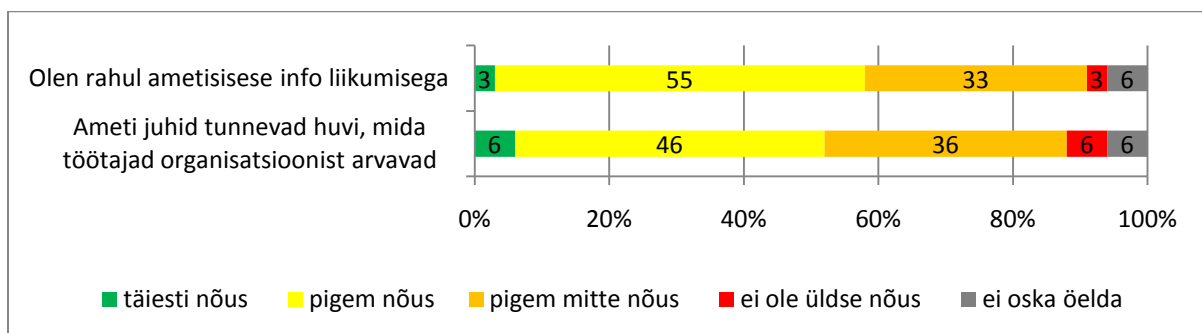
Selgelt eristub teistest kanalitest kasutustiheduse poolest e-post, sest see on kõige tihedamini kasutatav sisekommunikatsiooni kanal. Teisel kohal on telefon ning kolmandal otsene suhtlemine. Nende andmete põhjal võib järeldada, et tänu e-posti lihtsusele, kiirusele ning osakondade hajususele on e-posti kasutamine nii populaarne. Arvatavasti on otsene suhtlemine sellepärast kolmandal kohal, et töötajad jagunevad osakondadeks, millest osad asuvad Tallinnas erinevates hoonetes ning osad asuvad pealinnast kaugemal. Lisaks kanalite kasutamistihedusele uuriti ka töötajate arvamust nende kanalite efektiivsuse kohta. Sarnaselt kasutustihedusele, hinnati kõige efektiivsemaks kanaliks e-posti, mida pidasid 74% vastanutest väga efektiivseks, kuid teised kohad jaotusid erinevalt. Efektiivsusest teiseks peeti otsest suhtlemist, kolmandaks infosüsteemi ning neljandana tuli alles telefon. Lisaks uurija poolt pakutud variantidele lisasid vastajad, avatud küsimusele vastates, veel mõne sisekommunikatsiooni vahendi, milleks on *Skype* ja *MSN Messenger* ning üks vastajatest mainis ära sisekommunikatsiooni vahendina ühisüritused, mis ei ole sugugi mitte vale, kuid nende kanalite põhjalikum uurimine antud töös viiks selle mahu liiga suureks, kuid tulevikus sarnast uurimust tehes tuleks ka neid kanaleid käsitleda.

Sisekommunikatsiooni plokis uuriti ka töölase informatsiooni liikumise muutumist viimaste aastate jooksul. Sellele küsimusele jättis vastamata üks töötaja. Küsimusele vastanute hinnanguid kirjeldab järgmine joonis.



Joonis 5. Töölase informatsiooni liikumise muutumine viimaste aastate jooksul.

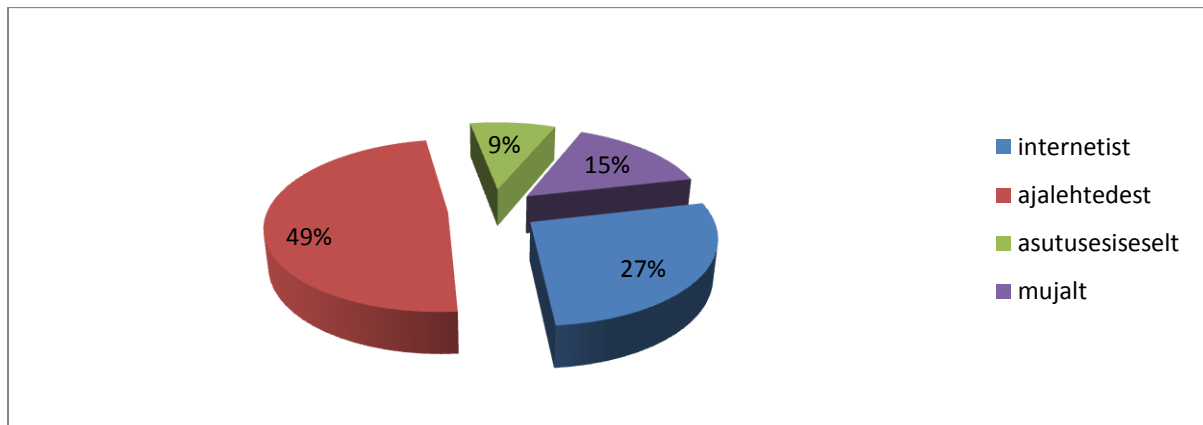
Kuigi, vastavalt joonisele 5, arvas täiesti arvestatav protsent inimesi, et ametialase info liikumine MKA-s on muutunud paremuse poole, siis väga rahul sellega ei olda, mida on näha järgmiselt jooniselt.



Joonis 6. Sisekommunikatsiooni plokis esitatud väidete hinnangud.

Väide „olen rahul ametisisesega info liikumisega“ sai kolmepalli skaalal väärtuseks 1,6 palli, mis on keskmine tulemus. Täielikult nõustus selle väitega vaid üks inimene, 18 vastanut olid väitega pigem nõus, 11 inimest pigem ei nõustunud ja üks töötaja ei olnud selle väitega üldse nõus. Joonise teine väide sai keskmiseks tulemuseks 1,6 palli. Üle poolte vastanutest nõustusid, et ameti juhid tunnevad organisatsiooni sisemise imago vastu huvi. Lisaks sellele tahtis uurija välja selgitada, kas ameti üldise imago kohta käivat informatsiooni saavad

töötajad asutusesiseselt või peavad nad selle jaoks ise teisi kanaleid kasutama. Saadud andmeid kirjeldab järgmine joonis.



Joonis 7. Kust saavad töötajad infot ameti maine kohta.

Muude variantidena mainisid vastanud ka teisi meediakanaleid nagu raadio ja televisioon, lisaks nendele ka koostööpartnereid ja ametiväliseid isikuid ehk tavakodanikke.

Rahulolematust sisekommunikatsiooniga väljendas ka intervjuueritav, kurtes info liikumise kiiruse ja selle kanalite üle.

„Suhteliselt aeglane, hajusus on suur ja võib-olla ei ole ütleme, et need kanalid või, et, kust koha pealt võiksid minna, ei ole võib-olla läbi mõeldud. Et nagu müra on suur, aga noh tegelikult asja ise on vähe.“ (Intervjuu)

Vaatlusaluse organisatsiooni struktuuri omapärast on tingitud see, et osakonnad ehk kommunikatsiooniüksused asuvad Eesti eri paikades, millest võib tuleneda nende omavahelise suhtlusega rahulolematust.

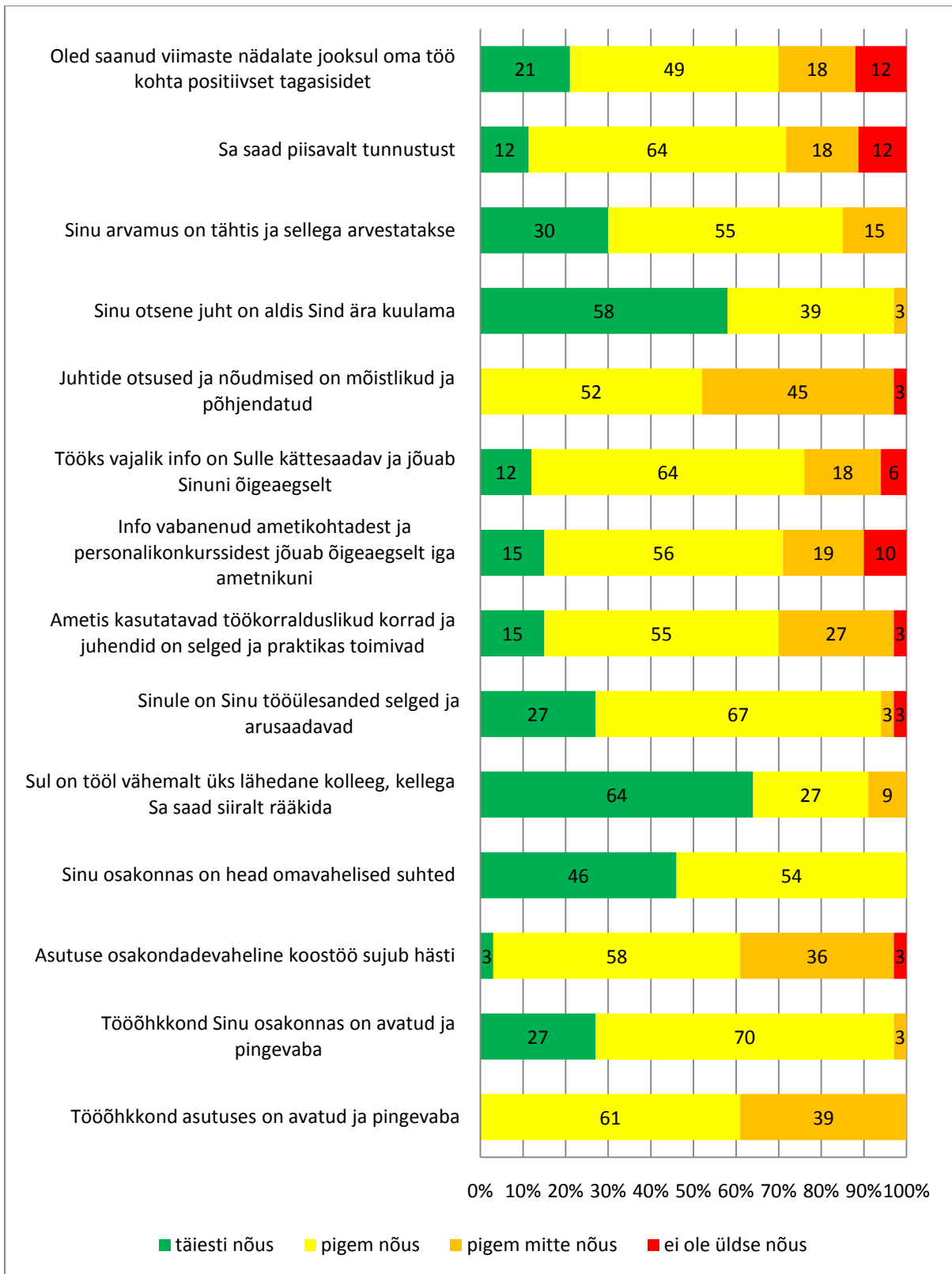
„Noh põhimõtteliselt võib ikkagi öelda osakondade vahel, sellepärast et noh mingisugused väiksed grupid ehk siis osakonnad, need (osakonna inimesed) omavahel suhtlevad nii või teisiti märksa tõsisemalt või ütleme rohkem või on selline läbikäimine juba iseenesest, et just võib-olla see osakondadevaheline, et noh, et mis üks osakond teeb ja kas see peaks kedagi teist ka puudutama. Infovahetus või see on selline olematu.“ (Intervjuu)

Vastavalt joonisele 4, hindasid töötajad kõige enam kasutatavaks sisekommunikatsiooni kanaliks e-posti, sama kanalit hinnati ka kõige efektiivsemaks, kuid intervjuust tuli välja see, et sellel kanalil on ka omad nõrkused.

„Meilide justkui „musta auku“ kadumine, et tagasiside, et kui sa saadadki mingisuguse küsimuse, mingisuguse päringu või mingisuguse kasvõi koolituse kohta osalemise küsimuse, siis tihtipeale ei tule mitte mingisugust vastust, ka korduvkirjadele. Et see ütleme just selline see mittevastamine, noh see on nagu selline, minu töös kõige suurem probleem.“ (Intervjuu)

Järgneval leheküljel on joonis, kuhu on koondatud väited, mis ei pärine küsitluse sisekommunikatsiooni uurivast plokist, kuid on sellega seotud. Väiteid tuleks vaadelda gruppide kaupa. Esimeseks grupiks on joonise neli esimest väidet, mis käsitlevad ülevalt-alla ja alt-ülesse info liikumise suundasid ning nende sisuks on juhi ja töötaja vaheline läbisaamine. Teiseks grupiks on järgmised viis väidet, mis käsitlevad peamiselt ülevalt-alla informatsiooni liikumist, mille sisuks on tööülesanded ja juhtide otsused. Kolmas grupp koosneb joonise viiest viimasest väitest ning need käsitlevad horisontaalset ja diagonaalset info liikumise suundasid.

Jooniselt 8 on näha, et esimesse gruppi kuuluvate väidetega ollakse valdavalt rahul ning töötajate ja juhtide omavahelisel läbisaamisel suuri tõrkeid ei tohiks esineda, kuigi osad töötajad tunnevad, et nad ei saa piisavalt tunnustust ja tagasisidet. Teise gruppi kuuluvaid väiteid hindasid töötajad valdavalt keskpäraselt, kuid silma paistab selle grupi esimene väide, mis käsitleb juhtide otsuste ja nõudmiste selgust, sest sellega ei nõustunud täielikult ükski vastaja. Kolmanda grupi väited ehk joonise viis viimast väidet kirjeldavad selgelt olukorda, kus osakondadevahelise, horisontaalse info liikumisega, ollakse rahul, kuid teistesse osakondadesse ulatava horisontaalse ja diagonaalse info liikumisega väga rahul ei olda.



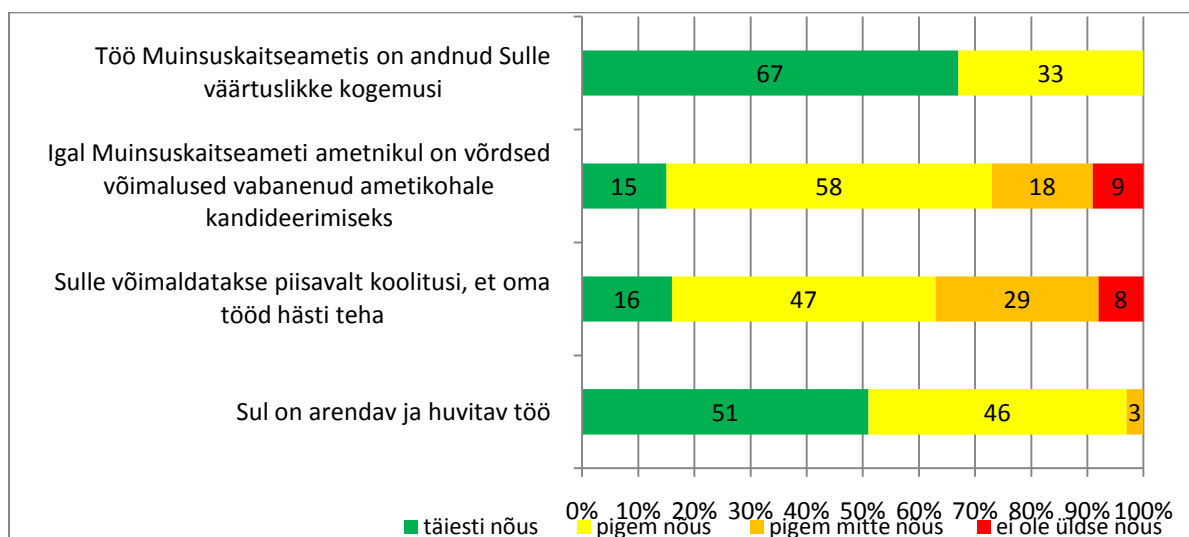
Joonis 8. Väited, mis kirjeldavad info liikumise suundasid. (Esimesed 4 väidet – ülevalt-alla ja alt-ülesse suunad, järgmised 5 väidet – ülevalt-alla suund, viimased 5 väidet – diagonaalne ja horisontaalne suund)

5.2 Töötajate rahulolu oma töö ja asutusega

Järgnevatel lõikudes kirjeldab autor töörahulolu-uuringu tulemusi plokkide kaupa. Need ploki on: töö sisu ja arenguvõimalused, eesmärgistamine, koostöö otsese juhi ja kolleegidega, töö väärtustamine ja tasustamine ning asutus.

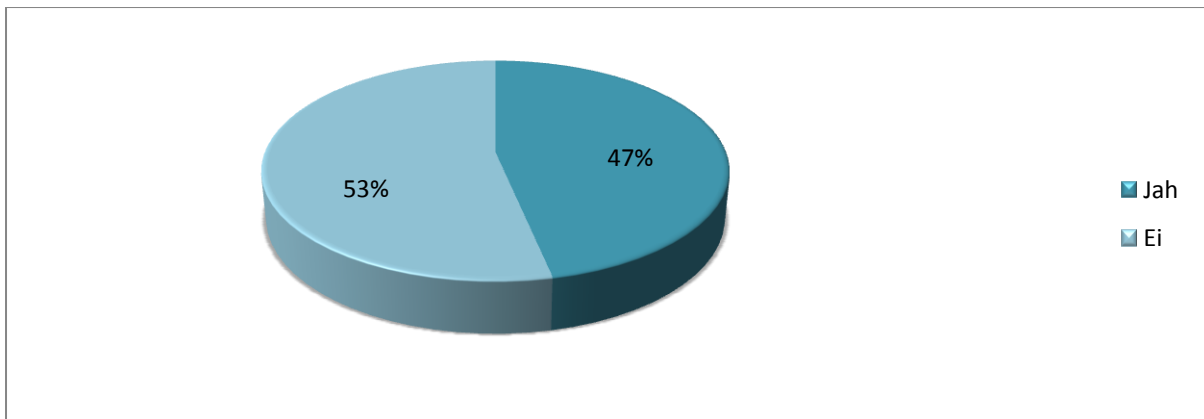
5.2.1 Töö sisu ja arenguvõimalused

Suurima keskmise tulemuse terve uuringu lõikes sai väide: „Töö Muinsuskaitseametis on andnud mulle väärtuslikke kogemusi“, mis sai 3-pallisel skaalal keskmiselt 2,7 palli, mis on eelmise uuringu tulemustega võrreldes natukene väiksem. Selles väites peetakse väärtuslike kogemuste all silmas erialast ja professionaalset arengut, mida toetab samas plokis esitatud väide „Mul on arendav ja huvitav töö“, mis sai omakorda kõrge, 2,5-pallise, hinnangu. Palju vähem rahul ollakse ameti poolt pakutavate koolitusvõimalustega, mis on otseselt tingitud eelarvest.



Joonis 9. Töötajate hinnangud väidetele plokis töösisu ja arenguvõimalused.

Analüüsidest vastuseid tööstaaži järgi, ei saa ettenähtud tööaega puudutava küsimuse puhul olulisi järeldusi teha, sest nii alla kaheaastase tööstaažiga kui ka rohkem kui kaks aastat töötanud inimeste vastused jaotusid umbes pooleks.

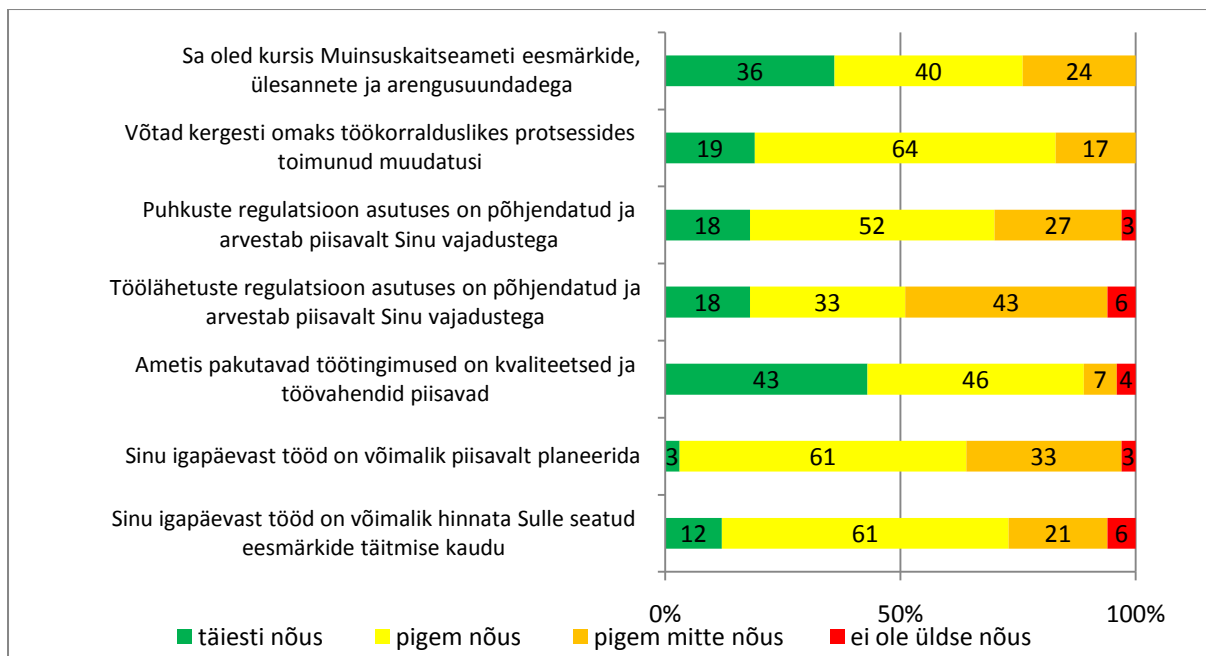


Joonis 10. Tööülesannete täitmine ettenähtud aja jooksul.

Veidi rohkem kui pooled vastanutest arvavad, et nende tööülesandeid ei ole võimalik täita ettenähtud aja jooksul. Kui eelnevast uuringust tuli välja, et sellele väitele eitavalt vastanutest olid ülekaalus pikema tööstaažiga töötajad, just sellepärast, et nad on muinsuskaitsega kauem seotud olnud ning tunnevad suuremat vastutust valdkonna edendamise ees, siis antud uuringust seda välja ei tulnud. „Ei“ vastanud selgitasid probleemi nii tööjõu puudusega kui ka suure töökoormusega. Ettepanekutena toodi välja nii tähtaegade pikendamist, ajajuhtimise koolituse korraldamist, täiendavat tööjõudu ning üks vastajatest arvas, et seda olukorda ei olegi võimalik muuta.

5.2.2 Eesmärgistamine

Eesmärgistamise valdkond sisaldab vastanute hinnanguid nende töö ja asutuse eesmärkide ning viimaste saavutamise vahendite kohta. Selles plokis hinnati kõige kõrgemalt väidet „Ametis pakutavad töötingimused on kvaliteetsed ja töövahendid piisavad“, mis sai hindeks 2,3 palli, soovida jätavad aga töölähetuste regulatsioon ning igapäevase töö planeerimine ja selle hindamine. Kuigi nimetatud probleemid said hinneteks 1,6-1,8 palli, mis on tugev keskmine, siis peab arvestama, et üheks rahulolematuse faktoriks on kindlasti igapäevase töö planeerimine, sest nagu allolevalt jooniseltki näha, oli selle väitega täiesti nõus kõigest kolm protsenti vastajatest ehk üks inimene.

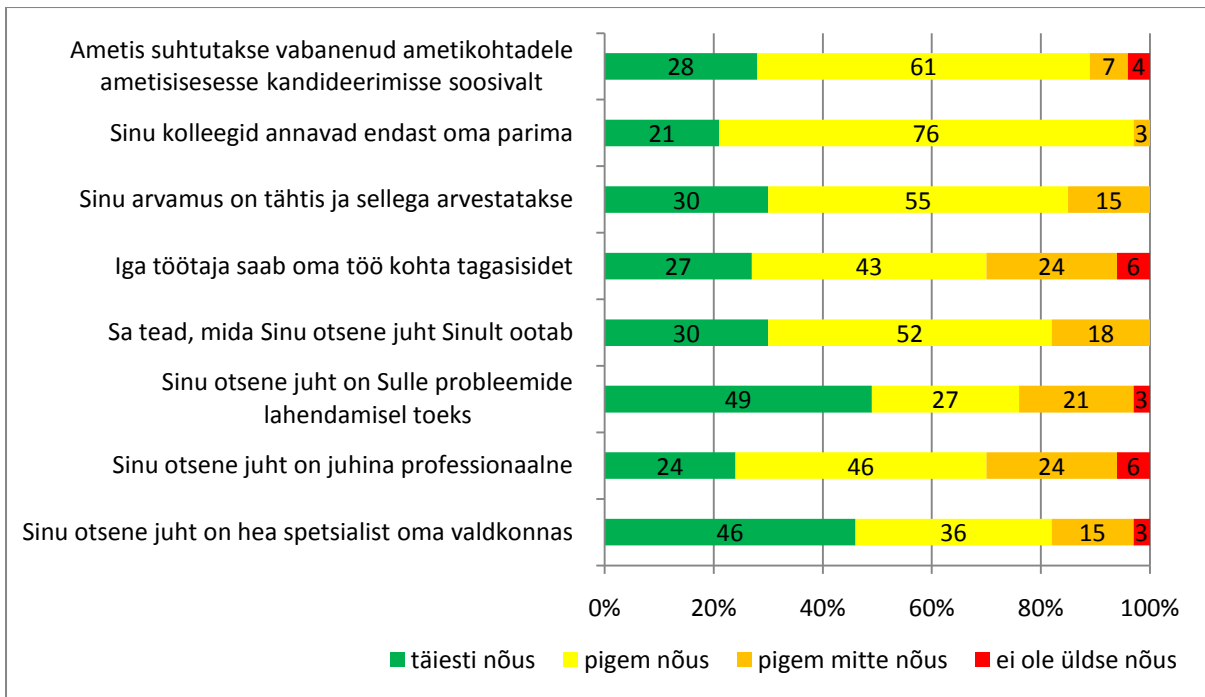


Joonis 11. Töötajate hinnangud eesmärgistamise plokis esitatud väidetele.

Kuigi selles plokis sai kõrgeima hinde joonise viies väide, mis käsitles töötingimusi ja – vahendeid, siis vastati üsna sisukalt avatud küsimusele, kus sai teha ettepanekuid nende kohta. Ettepanekuid ja soovitusi oli üsna erinevaid, alustades bensiinilimiidi tõstmisest ja lõpetades sooviga saada personaalne ametiauto. Muu hulgas mainiti ka järgnevaid asju: GPS (positsioneerimisseade), õhukonditsioneer kabinetti, pikema perspektiiviga töötähtajad, sülearvuti asemele nutitelefone (näiteks *iPhone*), fotoaparaat ning tehti ka ettepanek puhkuse kestust mitte poolitada.

5.2.3 Koostöö otsese juhi ja kolleegidega

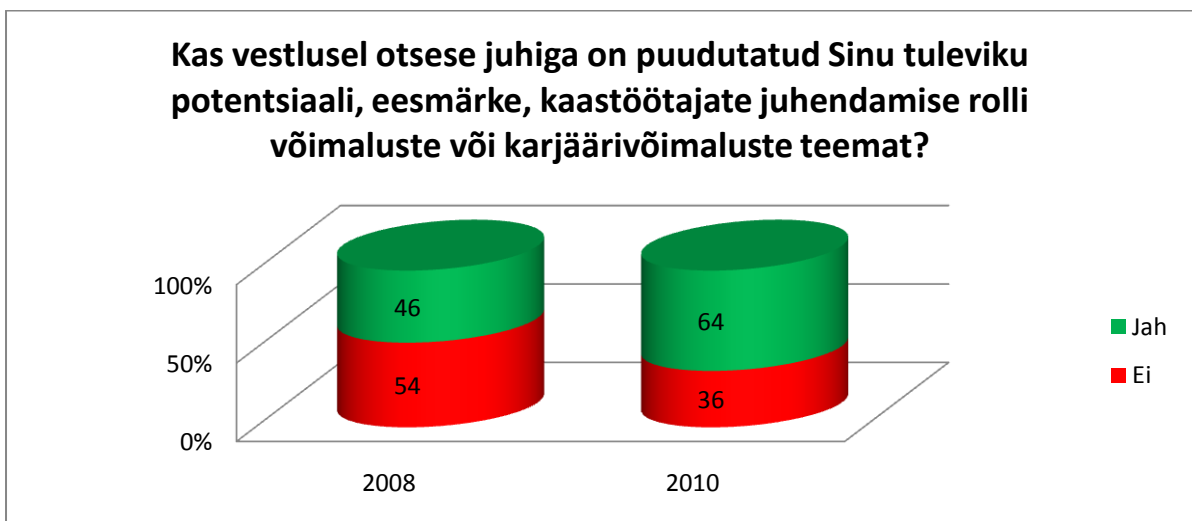
Autori poolt korraldatud rahulolu-uuringu kolmandas plokis uuriti, milline on töötajate koostöö otsese juhi ja kolleegidega, sest kolleegidega ja juhtidega hea läbisaamine peaks kindlasti olema üks eeldusi oma tööga rahul olemiseks. Sarnaselt 2008. aasta uuringule said ka sellel aastal suuremad keskmised hinded (2,2 palli) nii see plokk kui ka töö sisu ja arenguvõimaluste plokk, kuigi eelnevas uuringus said need plokid 0,2 palli võrra väiksema hinde. Rahulolu otsese juhi ja kolleegide koostööga kirjeldab järgnev joonis.



Joonis 12. Töötajate hinnangud väidetele plokis koostöö otsese juhi ja kolleegidega.

Antud plokki iseloomustavalt jooniselt on, võrreldes eelneva uuringuga, näha tulemuste kahanemist. Kõikide väidetega on täielikult nõustunud vastajaid palju vähem kui eelmises uuringus.

Antud uuringu kolmandas plokis uuriti lisaks koostööle ka arenguevestlusi ja nende tulemuslikkust, just sellepärast, et arenguevestlused on hea ja tulus vahend motivatsiooni ja rahulolu tõstmiseks. Järgnevalt jooniselt võib välja lugeda, et kuigi numbrid on muutunud paremuse poole, siis pole olukord kindlasti mitte väga hea.

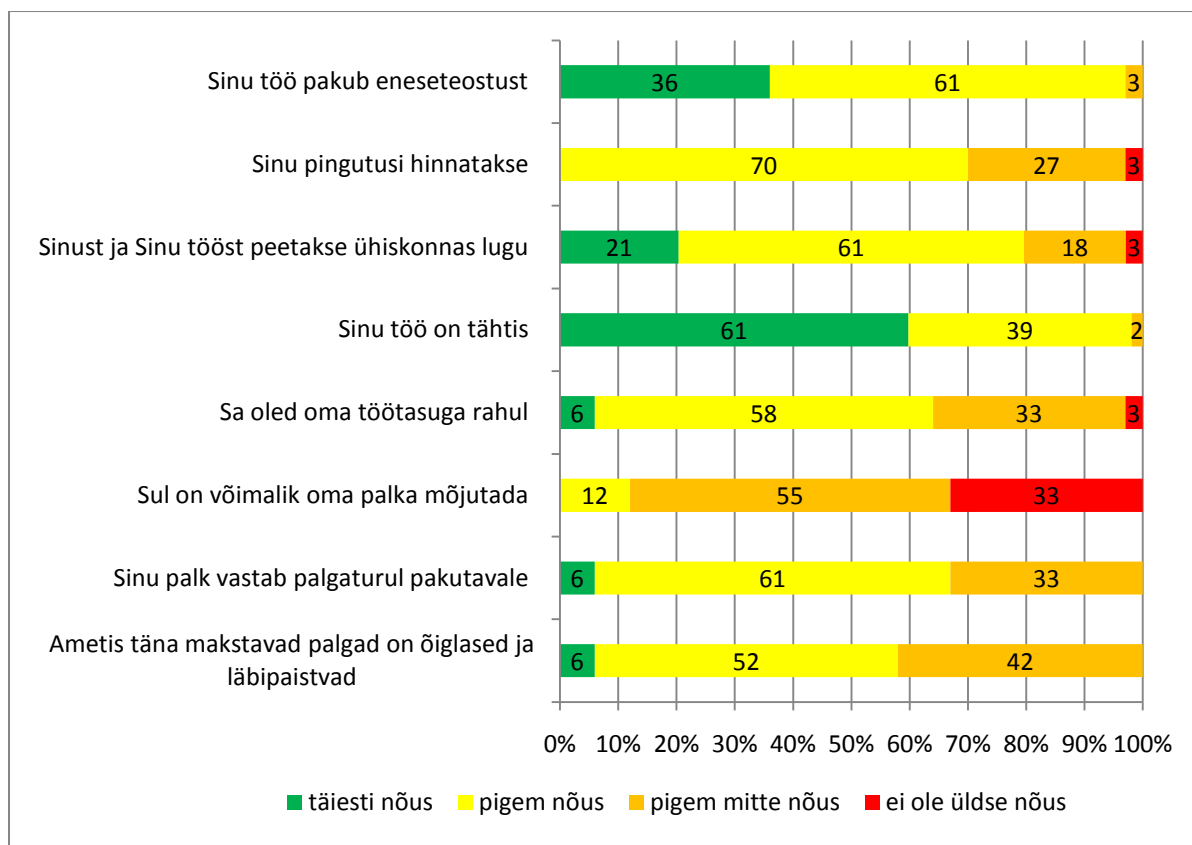


Joonis 13. Küsimus korraldatud arenguevestluste kohta.

Kui kaks aastat tagasi vastasid küsimusele jaatavalt ehk positiivselt 46%, siis tänavu oli selleks protsendiks 64, kuid arenguruumi selle küsimuse puhul veel on, sest nii selles kui ka eelnevas uuringus arvas enamik „Ei“ vastanutest, et seda oleks võinud siiski teha. Sellele järgnevale küsimusele „Kas Sulle tundub, et sellised arengu- jt vestlused otsese juhiga on Sulle kasulikud“, vastasid mõlema uuringu puhul jaatavalt ca. 70% töötajatest.

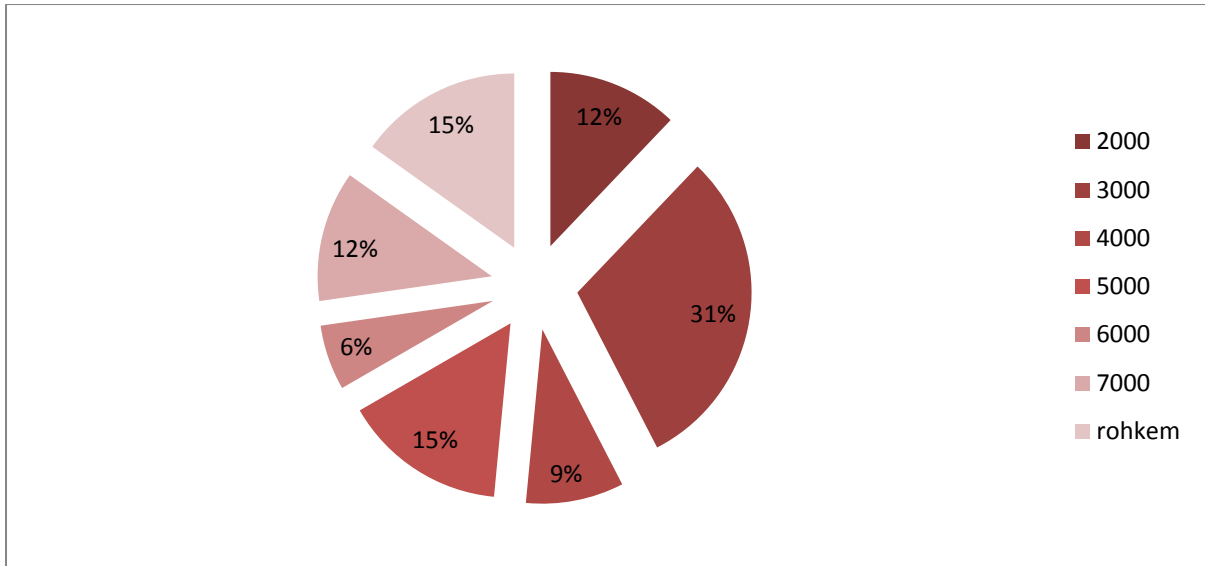
5.2.4 Töö väärtustamine ja tasustamine

Tasustamisvaldkonda uuriv plokk sai keskmiseks hindeks 1,9 palli kolmest, mis on üsna keskpärane tulemus. Võrreldes kahe aasta taguste andmetega sai sama plokk tulemuseks üsna sarnase numbri (2 palli). Kõrgeimalt hinnati selles plokkis enda töö tähtsust (2,6 palli). Kõige nõrgemalt (1,1 palli) hinnati võimalusi oma palka ise mõjutada, ka kahe aasta eest oli selle väite keskmine hinne madalaim (1,2 palli). Oma palga mõjutamise võimalusega ei nõustuta sellepärast, et ameti palgasüsteemis puudub võimalus maksta igakuiselt tulemuspalka, mille asemel on aasta preemia ehk 13. palk, mille nimel ei olda nõus väga palju pingutama, sest seda makstakse üldjuhul kõigile ühtviisi. Sarnaselt 2008. aasta uuringule, väljendasid töötajad osalist rahulolematust enda palgaga seoses, täpsemalt selle suuruse ning õigluse ja läbipaistvuse suhtes, kuigi kaks aastat tagasi oldi enda töötasuga natukene rohkem rahul. Üldiselt väärtustatakse enda tööd kõrgelt, kuid arvatakse, et teised inimesed ei hinda seda panust vääriliselt.



Joonis 14. Töötajate hinnangud töö väärtustamise ja tasustamise kohta.

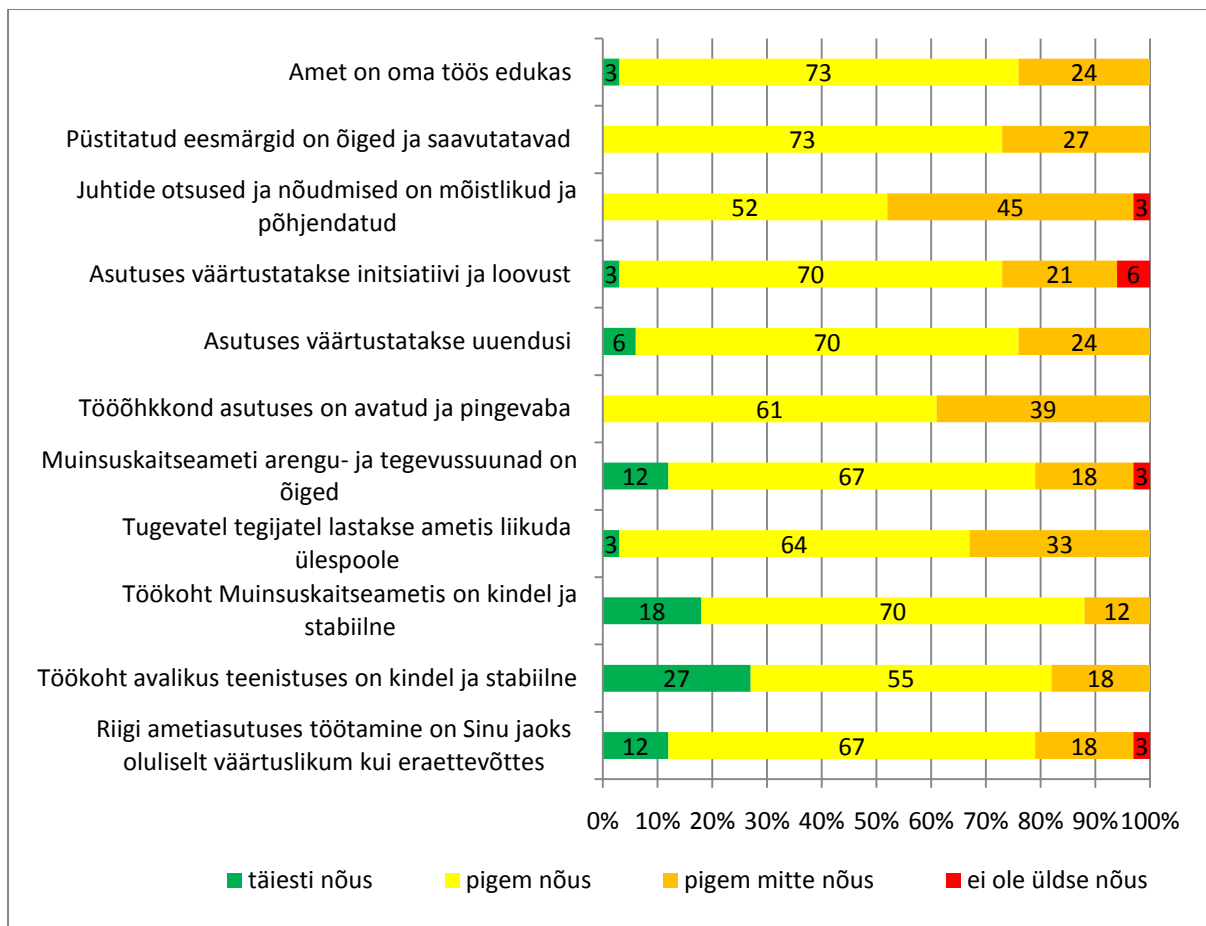
Uurides rahasummade kohta, mis ajendaks töökohta vahetama, selgus, et peaaegu pooled (43%) vastanutest on nõus lahkuma senisest ametikohast kui uues töökohas pakutakse 3000 krooni võrra suuremat palka. Üldiselt jaotub vastanute hulk pooleks, kus üks pool oleks valmis lahkuma ametist kuni 4000 krooni võrra suurema palga pärast, ning teine pool, kes on palju lojaalsemad ja tunnevad ennast oma tööga seotuna, nemad oleksid valmis vahetama töökohta senisest palju suurema palganumbri pärast. Kaks aastat tagasi oli olukord veidi erinev, sest siis oli valmis töökohta vahetama, kõigest kuni 3000 krooni võrra suurema palga saamiseks, veerand vastanutest. Lisaks sellele oli ka neid töötajaid rohkem, kes oleks töökoha vahetust kaalunud alles suurema kui 7000 kroonise summa juures, neid oli veerand, kuid värskemal uuringus oli neid 15%. Tasustamisega seoses oli küsimustikus punkt, mis uuris, kas vastajad on viimase kahe aasta jooksul kaalunud töökoha vahetust. Sellele küsimusele vastasid 4 inimest „Jah“, 18 „Ei“ ning 11 vastanut on selle peale mõelnud, mis toetab eelnevalt kirjeldatud olukorda, et lojaalsuselt jaotuvad vastanud umbes pooleks.



Joonis 15. Summa, mis paneks töötaja mõtlema töökohavahetusele.

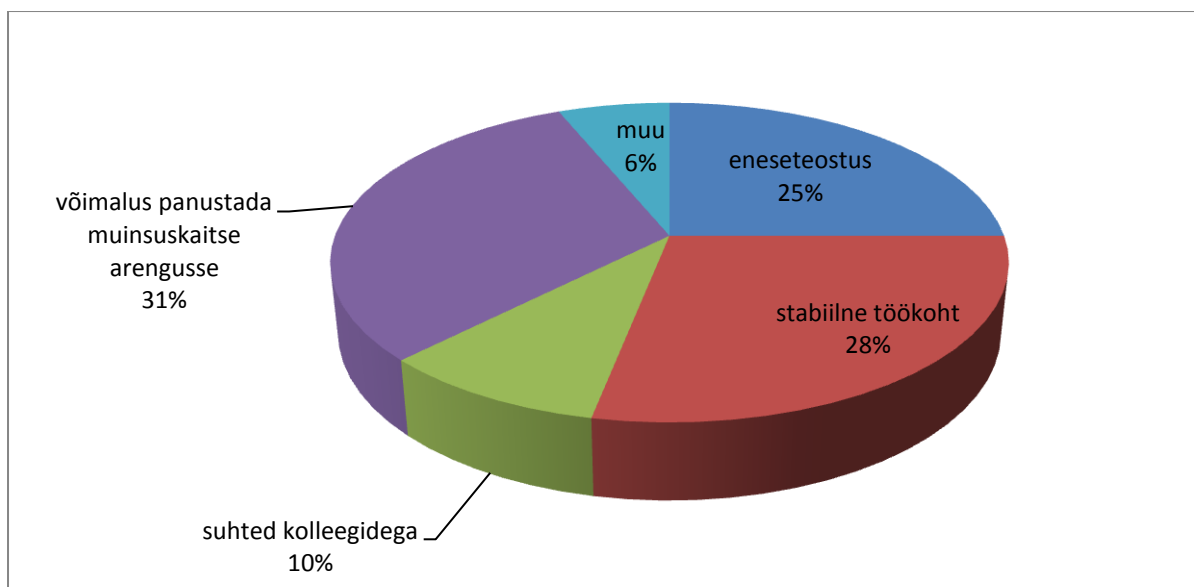
5.2.5 Asutus

Asutust käsitlev plokk sai keskmiseks hindeks 1,8 palli kolmest. Ploki üheteistkümnest väitest said üle keskmise hinde ainult kaks. Esile tõusid väited, et töökoht avalikus teenistuses ning seega ka MKA-s on kindel ja stabiilne, mis on sarnane eelmise uuringu tulemustega, kuigi täielikult nõustuti vähem sellega, et just töökoht MKA-s on kindlam. Ploki väikseima hinde sai väide „Juhtide otsused ja nõudmised on mõistlikud ja põhjendatud“, 1,5 palli. Sellele järgnes 1,6 palliga väide, et õhkkond MKA-s on avatud ja pingevaba, kuigi osakonnasisest läbisaamist hinnati, koostöö plokis, palju kõrgemalt (2,5 palli). Sarnaseid tulemusi, et kollektiivi hinnatakse kõrgelt, kuid negatiivselt hinnatakse asutuse pingelist atmosfääri, kirjeldab 2008. aasta uuring.



Joonis 16. Töötajate hinnangud asutust käsitlevatele väidetele.

Küsimustiku lõpuosas esitas autor küsimusi motivatsiooni ja motiveerivate tegurite kohta. Peamiseks motiveerivaks teguriks pidasid peaaegu kolmandik vastanutest võimalust panustada muinsuskaitse arengusse. Teisena selgus, et motiveerivaks teguriks peavad 9 vastanut, eelnevast lõigus mainitud, stabiilset töökohta. Teisest kohast jäi, napilt ühe vastanuga, maha eneseteostus. Kolm inimest hindasid motiveerivaks enda suhteid kolleegidega ning kahte vastanut motiveerib miski muu. Tulemused on esitatud graafiliselt järgneval diagrammil.



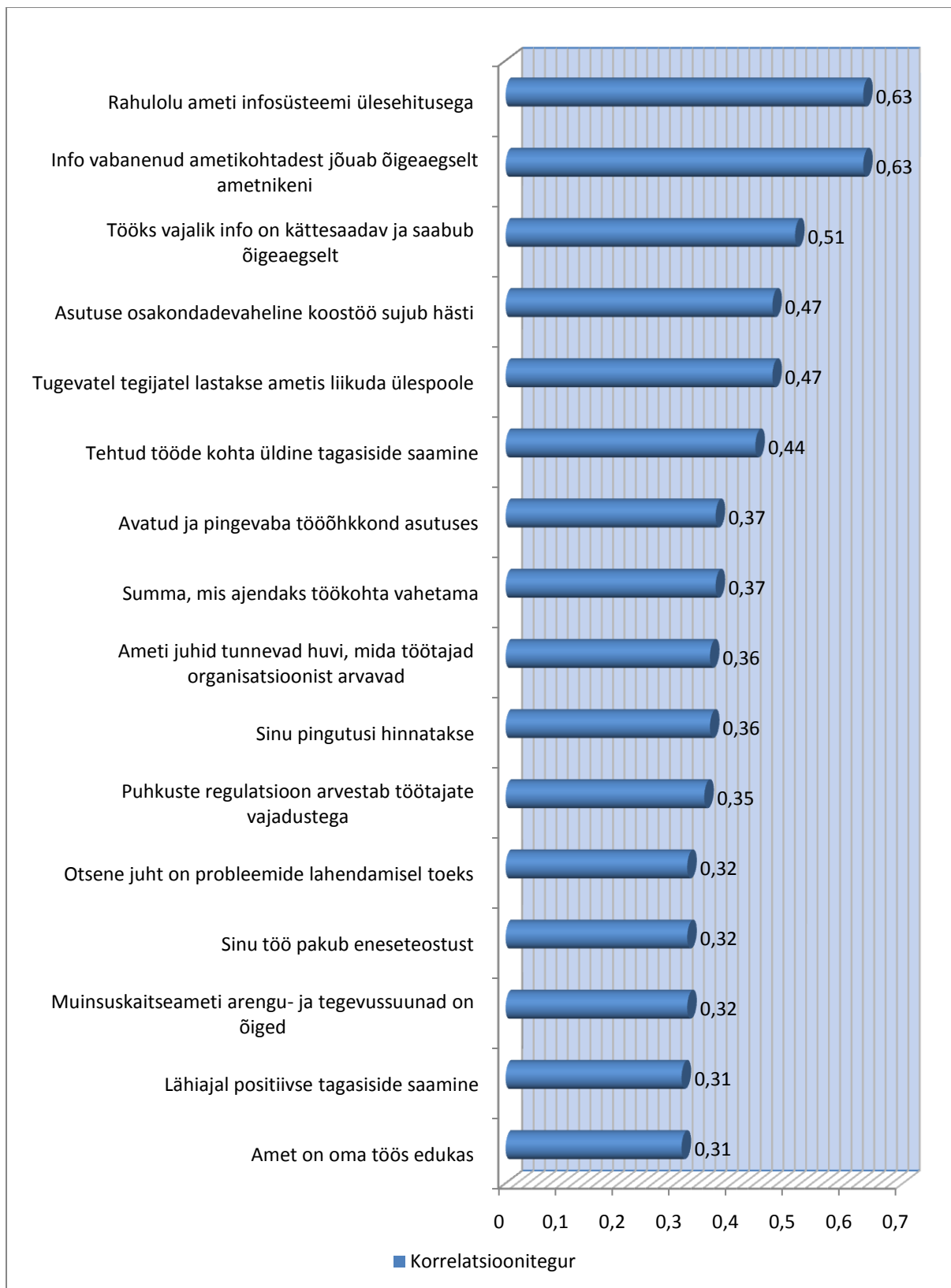
Joonis 17. Peamised motiveerivad tegurid.

5.3 Töörahololu ja sisekommunikatsiooni vahelised seosed

Järgnevas osas iseloomustatakse organisatsiooni sisekommunikatsiooniga rahulolu ja üldiste töörahololu mõjutavate aspektide vahelisi seoseid, mis on leitud korrelatsiooni analüüsi teel.

Korrelatsiooni tõlgendamisel tuleb arvestada, et minimaalseks väärtuseks on 0 ja maksimaalseks väärtuseks 1. Huvipakkuvaks seoseks loetakse enamasti korrelatsiooni alates suuruselt 0,3. Kuid ka sellised juhul tuleb arvestada, et varieeruvus ühes tunnuses on kirjeldatav vaid 9% võrra varieeruvuses teises tunnuses, ülejäänud varieeruvus on selgitatav teiste tegurite poolt (9% saadi 0,3 ruutu võttes ja 100ga korrutades).

Järgneval leheküljel on joonis, kus on järjestatud väited, mille vastused korreleerusid sisekommunikatsiooni rahulolu uuriva küsimuse vastustega. Suurimad väärtused, kus korrelatsioonitegur on 0,63, said järgmised kaks tegurit: 1) rahulolu ameti infosüsteemi ülesehitusega, 2) info, mis puudutab vabanenud ametikohtasid ja personalikonkursse ning selle õigeaegne jõudmine ametnikeni. Huvipakkuva seose lävendi ületasid napilt „lähiajal positiivse tagasiside saamine“ ja „usk MKA edukusse“, nende tegurite väärtused on 0,31. Teised tegurid on kirjeldatud alloleval joonisel.



Joonis 18. Üldised töörahulolu tegurid, mis korreleeruvad sisekommunikatsiooni rahuloluga.

Eelnevat joonist vaadeldes on näha, et sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel on üsna palju seoseid. Joonise ülemises otsas, kus korrelatsioon on suurem, asetsevad tegurid, mis

käsitlevad peamiselt info ülevalt-alla liikumist. Nendeks on nii tööks vajaliku info õigeaegne kättesaadavus kui ka info seoses vabanenud ametikohtadega. Korrelatsiooniteguri 0,47 andsid tulemuseks väited, mis kirjeldavad peamiselt diagonaalset ja horisontaalset infoliikumist. Nendeks on osakondadevaheline suhtlus ja töötajate edutamine asutuses, mis võib olla nii horisontaalse kui ka diagonaalse suunaga ehk töötaja osakonnasisene edutamine või edutamine mõnda teise osakonda. Sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahelist korrelatsiooni näitavad mitme teguri all ka tagasiside saamist tehtud tööle, seda nii lähiajal (0,31) kui ka üldiselt (0,44). Märkimisväärseks võib pidada, joonise keskosas olevate tegurite, summa, mis ajendaks töökohta vahetama, ja asutuse üldise tööõhkkonna seoseid (0,37) sisekommunikatsiooni rahuloluga. Lisaks siin lõigus mainitud seostele on joonises neid veelgi, aga need asuvad joonise alumises otsas ja lähenevad sellele piirile, kust maalt võib kahtlema hakata nende seoste huvipakkuvuses.

Käesolevades töös uuris autor lisaks töörahulolu ja sisekommunikatsiooni rahulolu vahelistele seostele ka seda, kas uurimuse teised tegurid korreleeruvad. Seda tegi autor selleks, et kontrollida, kas vastajad on küsimustikku täitnud tähelepanelikult. Järgmises tabelis on kirjeldatud nelja väitepaari, mis omavahel korreleeruvad.

Tabel 2. Korrelatsioonid erinevate tegurite vahel.

Väide 1	Väide 2	Korrelatsioonitegur
Tööõhkkond Sinu osakonnas on avatud ja pingevaba	Asutuse osakondadevaheline koostöö sujub hästi	0,52
Info vabanenud ametikohtadest ja personalikonkurssidest jõuab õigeaegselt iga ametnikuni	Tööks vajalik info on Sulle kättesaadav ja jõuab Sinuni õigeaegselt	0,46
Sinu otsene juht on aldis Sind ära kuulama	Oled saanud viimaste nädalate jooksul oma töö kohta positiivset tagasisidet	0,41
Kui sageli kasutate ameti infosüsteemi (Intranetti)?	Kas olete rahul ameti infosüsteemi ülesehitusega ?	0,32

Antud tabelist on selgelt näha, et omavahelises korrelatsioonis on hinnangud, mis on antud osakonna tööõhkkonnale ja osakondadevahelisele koostööle. Selge seos eksisteerib tööks vajalike teadmiste kättesaadavuse ja info vahel, mis käsitleb personalikonkursse ja vabanenud ametikohtasid. Sarnaselt eelmisele joonisele, näitab ka see tabel seost vertikaalset infoliikumist kirjeldavate tegurite puhul. Selleks on antud tabeli kolmas väitepaar, mis käsitleb juhi ja töötaja vahelist suhtlust ja läbisaamist.

6. Järeldused ja diskussioon

Bakalaureusetöö teoreetilise ja empiirilise osa põhjal saab teha järgmised järeldused. Järeldused ja diskussioon on esitatud uurimisküsimuste kaupa. Uurimisküsimused on välja toodud käesoleva töö 2. peatükis.

Milline on töötajate hinnang organisatsioonisisesele infoliikumisele? (sh kommunikatsioonikanalitele)

Vastanutest üle poolte (19 vastanut 31st) olid täiesti nõus või pigem nõus väitega, et nad on organisatsioonisisese infoliikumisega rahul, 12 pigem ei nõustunud või ei nõustunud üldse. Intervjuust selgus, et sisekommunikatsioon asutuses on aeglane, selle hajusus on suur, ja valitud kanalid kust kaudu informatsiooni edastatakse ei ole selle jaoks kõige õigemad.

Kõige enam kasutatakse organisatsioonisiseks infovahetuseks e-posti ning seda hinnatakse ka kõige efektiivsemaks kanaliks. Arvatavasti eelistatakse elektrooniliste kirjade saatmist tänu sellele, et edastatud informatsioon on korralikult vormistatud ja lihtsasti hoomatav ning seda ei pea omakorda salvestama või ülesse märkima, nagu seda peab tegema telefoni kasutades. Samas tuli intervjuust välja ka kriitikat e-posti kohta, et osad kirjad justkui kaovad ära ning isegi korduvkirjadele on raske vastust saada. Kõige vähem kasutatakse asutusesiseseks suhtluseks selle infosüsteemi, kuigi töötajad hindasid seda efektiivsuselt kolmandaks, siis töötajad sellega väga rahul ei ole, sellest ei ole ka infosüsteemi kasutamine väga laialdaselt levinud. Selle kasutamise tõstmiseks peaks Intraneti ülesehitust muutma kasutajasõbralikumaks ning julgustama töötajaid seda kasutama. Efektiivsuselt teiseks, hindasid töötajad otsest suhtlemist, kuid seda on kõigi organisatsiooni liikmete vahel raske teostada, sest kõik liikmed ei asu ühes hoones vaid erinevates Eesti paikades. Vastanud mainisid sisekommunikatsiooni kanaliteks ka *MSN Messengeri* ja *Skype'i* ning just nende kaudu saaks eelmises lauses mainitud suhtlusviisi kasutada, sest vajalikud vahendid selleks on organisatsioonil olemas.

Millised on töötajate rahulolu oma tööga ja organisatsiooniga tervikuna?

Kõige enam hindavad organisatsiooni töötajad oma töö sisus seda, et see on andnud neile väärtuslikke kogemusi. Lisaks sellele peavad töötajad enda tööd ka väga huvitavaks ning tähtsaks. Natukene rohkem kui pooled (53%) vastanutest kurtsid, et tööülesandeid ei ole võimalik ettenähtud aja jooksul täita ning lahendada saaks seda probleemi kas tähtaegade

pikendamise või tööjõudu juurde palgates, kuigi viimane variant ei ole väga võimalik, sest asutuse eelarve lihtsalt ei võimalda seda. Rahul ollakse asutuse töötingimuste ja töövahenditega, kuid tänapäeva kiiresti arenevas tehnikamaailmas võiks soetada kaasaegsemaid töövahendeid, mis kiirendaks ja hõlbustaks töö tegemist. Probleemseks peetakse enda töö planeerimise võimalust.

Kuigi üldiselt on töötajate identifitseerimise kartus vähenenud, siis on ikkagi märgata teatud töötajatepoolset hirmu, et ei julgeta enda arvamust avaldada. Arvatavasti kardetakse, et peale kolleegide või juhtide kritiseerimist, ei ole töö-õhkkond enam endine või muutuvad suhtumised ja hoiakud. Toetudes Vadi (2001) hoiakute kirjeldusele, arvab autor, et töötajate suhtumist ning hoiakuid oma töösse ja organisatsiooni on võimalik mõjutada, uurides just seda, mida töötajad arvavad organisatsioonist. Vastavalt arvamustele saab organisatsiooni juhtkond pakkuda töötajatele täiendavat informatsiooni, millega põhjendamatut kriitikat ümber lükata ning vastupidiselt, saab organisatsioon töötajatelt vastu konstruktiivset kriitikat. Selline käitumine aitab tekitada organisatsioonis avatud kommunikatsioonikliimat, mis on toetav, osalev ja usaldav.

Kas ja kuidas on omavahel seotud organisatsioonisisene kommunikatsioon ning rahulolu oma tööga ja organisatsiooniga tervikuna?

Seosed sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel eksisteerivad. Peamised seosed, mis uuringust välja tulid, olid seotud organisatsiooni infosüsteemiga ja ülevalt-alla liikuva informatsiooniga. Teooriaga ühtib korrelatsioon edutamise ja sisekommunikatsiooni vahel, sest hea töötaja üheks peamiseks omaduseks peaks olema hea suhtlemise oskus, mille abil ennast väljendada ning teisi mõista. Uuringust selgus, et rohkem ollakse rahul osakonnasisese tööõhkkonnaga kui asutuse üldise miljööga, arvatavasti on see nii, lähtudes Kamdronist (2003), sest kõik organisatsiooni liikmed ei saa omavahel aktiivselt suhelda ning seeläbi heade suhtlemisoskustega silma paista. Sellest, et organisatsiooni liikmed on üksteisest eraldatud, võib tuleneda ka väiksem lugupeetus ning kaasatus otsuste tegemisel, mis omakorda vähendab rahulolu. Rahulolu tegureid võib mõjutada töötajate vanus, seda kirjeldas ka Kamdron (2003), kuid antud organisatsiooni puhul selle teguri põhjal olulisel määral teha ei saa, sest lühema tööstaažiga inimesi oli palju vähem (6 inimest) kui pika tööstaažiga inimesi (25), aga siiski oli teatud erinevus nende inimeste sisekommunikatsiooni rahulolu hindavates näitajates. Vertikaalse info liikumisega, täpsemalt juhtide tagasiside ja nende abivalmidusega probleemide tekkimisel, olid vastanud rahul. Need tegurid on seotud

sisekommunikatsiooni rahuloluga, kuigi juhi poolt pakutavat abi kirjeldava teguri korrelatsioon oli väiksem kui tagasisidet käsitlev korrelatsioon. See võib tuleneda sellest, et töötajad on piisavalt osavad, et enda tööülesannetega hakkama saada, kuid ihkavad oma juhilt tähelepanu ja tunnustust, mis motiveeriks neid ka edaspidi pingutama. Nagu tulemustes selgus, on üldine rahulolu sisekommunikatsiooniga üsna madal, võrreldes üldiste töörahulolu tulemustega. Tulevikus võiks samalaadset uuringut kindlasti uuesti korraldada, kuid seda kindlasti täiendatud kujul. Robbinsi psühholoogilisi seisundeid käsitledes tuli uuringust välja, et töötajad kogevad neist kõiki, kuid vähem kogetakse töö mõttekust ja tulemuste teadvustamist, sest need sisaldavad tagasisidet tehtud tööle, mida töötajad hindasid väheseks. Kuna tööjuhendid ja instruktsioonid on töötajatele enamasti selged, siis kogevad töötajad ka piisaval määral vastutust oma töös.

Rahulolu-uuringust selgus, et kommunikatsioon liigub organisatsioonis peamiselt ülevalt-alla ning osakondadesiseselt ka horisontaalselt, kuid puudulik on osakondadevaheline horisontaalne ja diagonaalne suund, millele vihjas ka intervjuueeritav, et tahaks teada, mida teised osakonnad teevad. Sümmeetrilise kommunikatsiooni saavutamiseks tuleb arendada just osakondadevahelist infovahetust, sest siis on organisatsiooni liikmed informeeritud ka teiste tegevusest ning seeläbi peaks suurenema ka üldine töörahulolu ja sisekommunikatsiooni rahulolu.

Tulevikus võiks samalaadset uuringut kindlasti uuesti korraldada, kuid seda kindlasti täiendatud kujul. Lisaks seostele võiks uurida töötajate isikupärasid ja nende erinevaid omadusi, mis aitaksid juhtidel mõista oma töötajaid paremini ning vastavalt nende omadustele ka suhtlemist parandada ja arendada.

7. Kokkuvõte

Käesoleva bakalaureusetöö põhieesmärgiks oli uurida avaliku sektori organisatsiooni, Muinsuskaitseameti, sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahelisi seoseid.

Uurimustöö põhineb kolmel meetodil, milleks on eelneva uuringu teisene analüüs ning süvaintervjuu ja ankeetküsitluse uuring. Ankeetküsitluse puhul kasutas autor seoste leidmiseks korrelatsioonianalüüsi. Selleks, et leida seoseid sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel, uuris autor organisatsioonis kasutatavaid sisekommunikatsiooni kanaleid. Sellele lisaks uuris autor ka üldist töörahulolu organisatsioonis.

Töö teoreetilises peatükis andis autor ülevaate teoreetilistest lähtekohtadest ning avas mõisted mis käsitlevad: organisatsiooni, organisatsioonisisest kommunikatsiooni, kommunikatsiooni kliimat ja sellega seonduvat, töörahulolu ja sellega kaasnevaid hoiakuid, ning motivatsiooni. Lisaks erinevatele mõistetele püüdis autor anda ka vaatlusalust organisatsiooni kirjeldava ülevaate. Organisatsiooni ja selle sisekommunikatsiooni käsitlusi vaatles ja kirjeldas autor peamiselt läbi Vadi, Grunigi, Pace'i ja Faules'i ning Vosi ja Schoemakeri.. Töörahulolu ja sisekommunikatsiooni vahelisi seoseid kirjeldades kasutas autor Robbinsi, Kamdroni ning Grunigi & Hunti käsitlusi.

Antud bakalaureusetöö analüüsi sihtrühmaks olid kõik MKA töötajad. Autori poolt korraldatud küsitluse algandmed saadi Internetti, ülesse laetud anonüümsest ankeetküsitlusest, mis keskendus nii sisekommunikatsioonile kui ka töörahulolule. Ka intervjuu tehti Interneti vahendusel ning selle eesmärgiks oli saada organisatsiooni kommunikatsioonieksperti arvamus, mis aitab autoril tõlgendada ankeetküsitluse tulemusi.

Korraldatud uuringu tulemuste põhjal võib väita, et seosed töörahulolu ja sisekommunikatsiooni vahel on olemas. Need eksisteerivad erinevate infoliikumise suundade ning teiste aspektide vahel, mis käsitlevad nii kommunikatsioonikanaleid kui ka organisatsiooni iseärasusi. Põhilisteks seosteks, mis eksisteerivad sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel, võib tulemuste põhjal pidada infosüsteemiga rahulolu ning vertikaalset infoliikumist, täpsemalt ülevalt-alla liikuvat informatsiooni, mis käsitleb teavet nii vabanenud ametite kohta kui ka üldist teavet seoses töökorraldusega. Lisaks nendele on seos ka tagasiside saamisest ja töötajate tunnustuse vajadusest.

7.1 Soovitused

Selleks, et anda soovitusi tegi autor Muinsuskaitseameti sisekommunikatsiooni tugevuste ja nõrkuste analüüsimiseks SWOT-analüüsi (*Strengths* – tugevused, *Weaknesses* – nõrkused, *Opportunities* – võimalused, *Threats* – ohud). SWOT-analüüsi kaudu on lihtne kõrvutada organisatsiooni sisekommunikatsiooni tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Peamised soovitused sisekommunikatsiooni parandamiseks ja arendamiseks asetsevad võimaluste kassis.

Tabel 3. Sisekommunikatsiooni SWOT-analüüs.

S – <i>strenghts</i> ehk tugevused	W – <i>weaknesses</i> ehk nõrkused
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efektiivne e-maili kasutus 2. Võimalused efektiivseks suhtluseks on loodud 3. Pika staažiga töötajad 4. Avatud ja pingevaba õhkkond 5. Tehnoloogia olemasolu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vähenenud Intraneti kasutamine 2. Rahulolematud Intraneti ülesehitusega 3. Kontorite hajusus üle Eesti 4. Maine kohta saadakse infot enamasti ajakirjandusest 5. Hirm küsitluses osaleda
O – <i>opportunities</i> ehk võimalused	T – <i>threats</i> ehk ohud
<ol style="list-style-type: none"> 1. Intraneti kasutamist peab julgustama 2. Ülesehituse muutmine mugavamaks 3. Kontorite-vahelise suhtlemise suurendamine ja Tallinna kontori koondamine ühte hoonesse 4. Juhtkonna selgitused meedias kirjutatule 5. Töötajate arvamuse avaldamise julgustamine 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poliitiline olukord 2. Majanduslikud tingimused 3. Töötajate vanus 4. Kriitika meedias

Kindla tugevusena võib välja tuua avatud ja pingevaba õhkkonda osakondades, mis loob juba suure eelduse heaks üldiseks sisekommunikatsiooniks. Kuna töötajad on oma vastustes välja toonud Skype'i ja MSN Messengeri kasutamise, siis on järelikult olemas ka vajalik tehnoloogia töötajate efektiivseks omavaheliseks otseseks suhtluseks. Kuna paljud on

pikaajalised Muinsuskaitseameti töötajad, siis nad tunnevad teineteist ning teavad, millised kolleegid on ja kuidas nendega suhelda.

Muinsuskaitseamet on töötajatele info edastamiseks loonud Intraneti, kuid kahjuks ei pea töötajad selle ülesehitust väga mugavaks, sellest tulenevalt ei ole selle kasutamine väga laialdaselt levinud. Selleks peaks Intraneti ülesehitust muutma kasutajasõbralikumaks ning julgustama töötajaid seda kasutama. Selleks, et seda töötajatele atraktiivsemaks muuta võiks Intraneti üles panna näiteks erinevaid küsitlusi või foorumeid erinevate päevakohaste või Muinsuskaitseameti puudutavate temadega. Nõrkuseks sisekommunikatsiooni puhul võib pidada ka Muinsuskaitseameti kontorite hajusust üle Eesti. Kuna isegi Tallinnas on osakonnad erinevates majades, siis peaks mõtlema võimalusel kontori koondamisest ühte hoonesse. Üle-eestiliselt kontoritevahelisele suhtlusele aitaks endiselt kaasa Intraneti kasutamise julgustamine. Küsitlusest selgus, et töötajad saavad MKA maine kohta enamasti infot ajakirjandusest. Kui aga saadud info on negatiivne ja sellele ei jagata juhtkonna poolt mingit selgitust, siis võib töötajale tekkida firmast vale ettekujutus. Sellises olukorras peaks MKA juhtkond kindlasti selgitama ajakirjanduses avaldatut. Samuti selgus, et 3 osakonna töötajad ei märkinud küsimustikus osakonda, kuhu nad kuuluvad, hirmus, et neid võib osakonna suuruse tõttu tuvastada, mis näitab, et töötajad kardavad enda arvamust avaldada. Kahtlemata, peab juhtkond julgustama töötajaid enda arvamust avaldama, sest see on üks viis sisekommunikatsiooni elavdada.

Kuna tegemist on avaliku sektori organisatsiooniga, siis ohustab suhtlust kahtlemata poliitiline olukord riigis, nagu mainitud ka teooria peatükis. Praeguses majanduslikult raskes olukorras, mõjutab iga ettevõtet, olgu see era- või avalikus sektoris, majanduslik seis. Ohuks võib pidada ka töötajate vanust, kuigi seda käesolevas töös täpsemalt uuritud ei ole. Võimalus on, et Intraneti kasutamise juurutamine on raske, kuna töötajad on sellises vanuses, kus nad on muutustele vähem vastuvõtlikud. Kindlasti on ohuks, nagu varem mainitud, kriitika meedias, kuna töötajad saavad suurema osa MKA mainet puudutavast infost just meediast. Kui seda aga töötajatele kuidagi ei selgitata, siis võib kriitika mõjutada halvasti töötajate hoiakuid organisatsiooni ja juhtkonna vastu.

Summary

The relationship between internal communication and job satisfaction, the case of the National Heritage board.

The main aim of the current bachelor's thesis was to study the correlation between internal communication and job satisfaction in a public sector organization, the National Heritage Board.

The research is founded on three methods, which are secondary analysis of a previous survey, deep interview and a survey of questionnaires. In case of questionnaires the author has used a correlation analysis to find correlations. To find correlations between internal communication and job satisfaction, the author examined the internal communication channels used in the organization.

In the theoretical chapter the author has given an overview of theoretical principles and described the concepts that dissert: organization, intra-organizational communication, communication climate and other aspects associated to it, job satisfaction and attitudes and motivation supervened on it. In addition to different concepts the author tried to give a descriptive overview of the organization under observation. The author observed and described the organization and its internal communication primarily using theories of Vadi, Grunig, Pace and Faules, Vos and Schoemaker. In describing correlations between job satisfaction and internal communication the author used disquisitions by Robbins, Kamdron and Grunig & Hunt.

The target audiences of the current bachelor's thesis were all of the employees of the National Heritage Board. The basic data for the poll conducted by the author were gathered by an anonymous questionnaire uploaded into the Internet that concentrated on internal communication and job satisfaction. An interview was conducted over the Internet and its aim was to get the opinion of the communication expert of the organization, which helped the author to interpret the scores of the questionnaire.

As a result of the research it can be stated that there are correlations between job satisfaction and internal communication. They exist between different information movement directions and other aspects that dissert communication channels and organization peculiarities. Main correlations between job satisfaction and internal communication can be considered,

according to the results, contentment with the information system and vertical information movement, specifically the information moving from up downward, which diserts information about job vacancies and general information regarding the job arrangement. In addition to these there is correlation between receiving feedback and the necessity to appreciate employees.

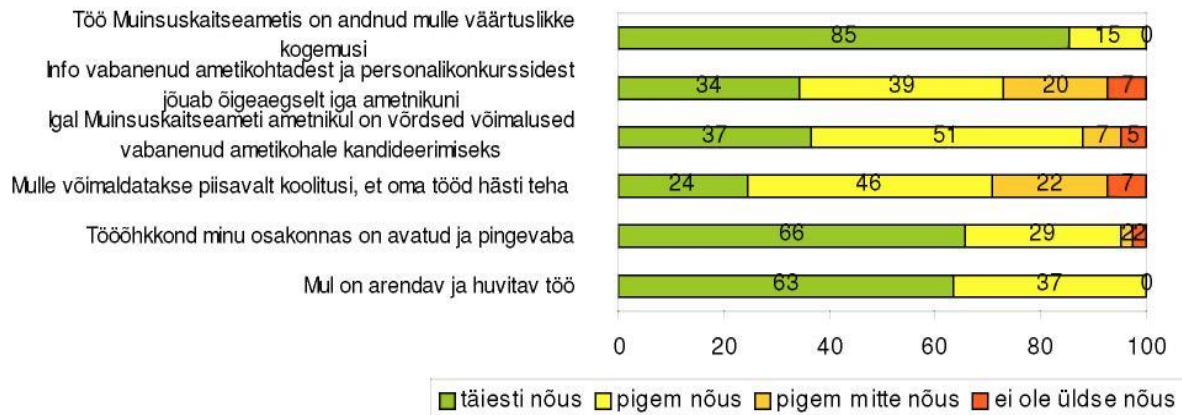
Kasutatud kirjandus :

1. Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Raudsepp, M. (toim.) Tallinn: Tallina Raamatutrükikoda.
2. Buchholz, W. (2001). *Open Communication Climate*. URL (kasutatud jaanuar 2010) <http://atc.bentley.edu/faculty/wb/printables/opencomm.pdf>
3. Gerow, J. R. & T. Brothen & J. T. Newell. (1989). *Fundamentals of psychology*. London: Scott, Foresman.
4. Graber, D.A. (1992). *Public Sector Communication: How Organizations Manage Information*. Washington D.C: Congressional Quarterly Inc.
5. Grunig, E.J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
6. Grunig, E.J. & T. Hunt (1984). *Managing Public Relations*. Belmont (Calif.): Thomson/Wadsworth
7. Fiske, J. (1990). *Introduction to communication studies*. London: Routledge
8. Hollway, W. (1991). *Work Psychology and Organizational Behaviour. Managing the Individual at Work*. London etc: Sage
9. Kamdron, T. (2003). *Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials*. Doktoritöö. Tallinn: TTU Press
10. Masso, A. (2006). Andmeanalüüs MS Excel keskkonnas. Loengumaterjal aines „Meedia ja kommunikatsiooni uurimismeetodid”, URL (kasutatud mai 2010) http://www.jrnl.ut.ee/MKUM/kvantitatiivne_andmeanalyys/Andmeanaluus%20Exceliga.doc
11. Miller, K. (2009). *Organizational Communication: Approaches and Processes, Fifth edition*. USA, Boston: Wadsworth Cengage Learning
12. Muinsuskaitseameti kodulehekül, URL (kasutatud jaanuar 2010) <http://www.muinas.ee/>
13. Pace, W.R. & D.F.Faules. (1994). *Organizational Communication*. NJ: Prentice- Hall, Inc.
14. Past, A. (2009). *Too oma meeskond ühte paati. Sisekommunikatsioon ettevõtetes ja organisatsioonides*. Nurga, A. (toim.) Tallinn: Äripäeva
15. Puustak, Ü. (2008). Muinsuskaitse ajalooline areng Eestis (1468-2008). URL (kasutatud jaanuar 2010) <http://www.muinas.ee/muinsuskaitseamet/konv/mka>

16. Robbins, S.P & T.A. Judge (2009). *Organizational behaviour*. NJ: Pearson Prentice-Hall
17. Roots, H. (2006). *Loenguid organisatsiooniteooriast*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia
18. Siimon, A. & M. Vadi. (1999). *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus
19. Vadi, M. (1995). *Grupid organisatsioonis*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus
20. Vadi, M. (2001). *Organisatsioonikäitumine*. Kaalep, T. (toim.) Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
21. Vihalemm, T. Standardiseerimata intervjuu. Loengumaterjal aines „Meedia ja kommunikatsiooni uurimismeetodid”, URL (kasutatud jaanuar 2010)
http://www.jrnl.ut.ee/MKUM/2008_kevadsemester_Standardiseerimata_Intervjuu/Loeng_14_veebruur_2008.ppt
22. Virovere A. & R. Alas & J. Liigand. (2008). *Organisatsioonikäitumine: käsiraamat*. Tallinn: Külim
23. Vos, M. & H. Schoemaker. (1999). *Integrated Communication: Concern, internal and marketing communication*. Utrecht: LEMMA BV
24. Vos M. & H. Schoemaker .(2004). *Accountability of Communication Management. A Balanced Scorecard for Communication Quality*. Utrecht: LEMMA Publishers.
25. Õuekallas, I. (2010). *Töötajate hinnangud sisekommunikatsioonile ja selle seostele töörahuloluga (Muinsuskaitseameti näitel)*. Seminaritöö. Tartu Ülikool, Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut
26. Äripäeva juhiabi käsiraamat. (2006). *Proaktiivsed meediasuhted*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus

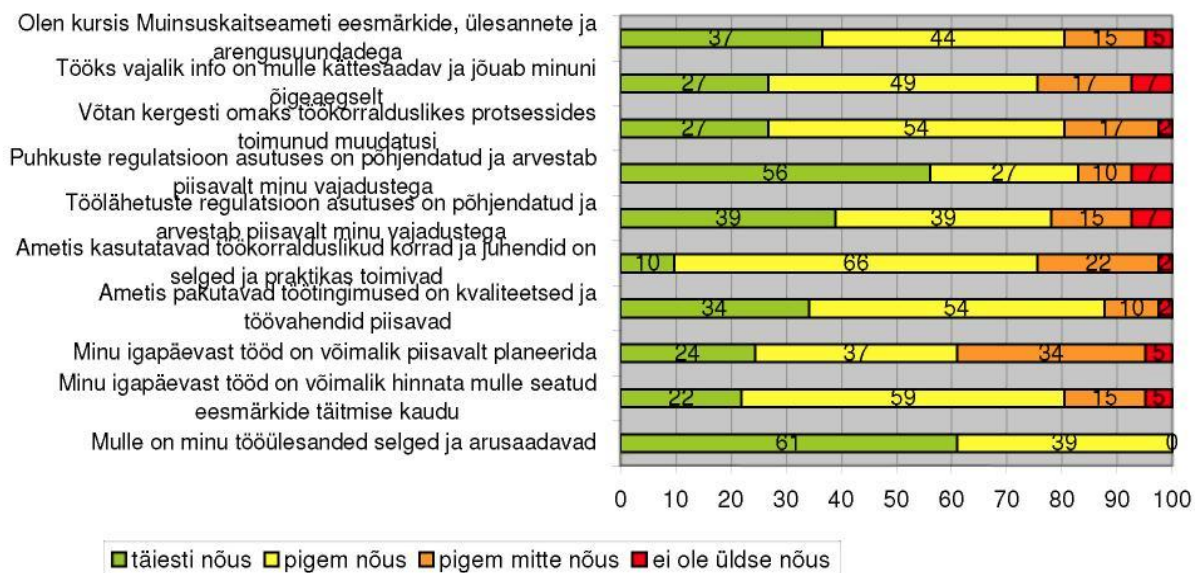
Lisa 1 – Töö sisu ja arenguvõimalused 2008

Töö sisu ja arenguvõimalused (%)

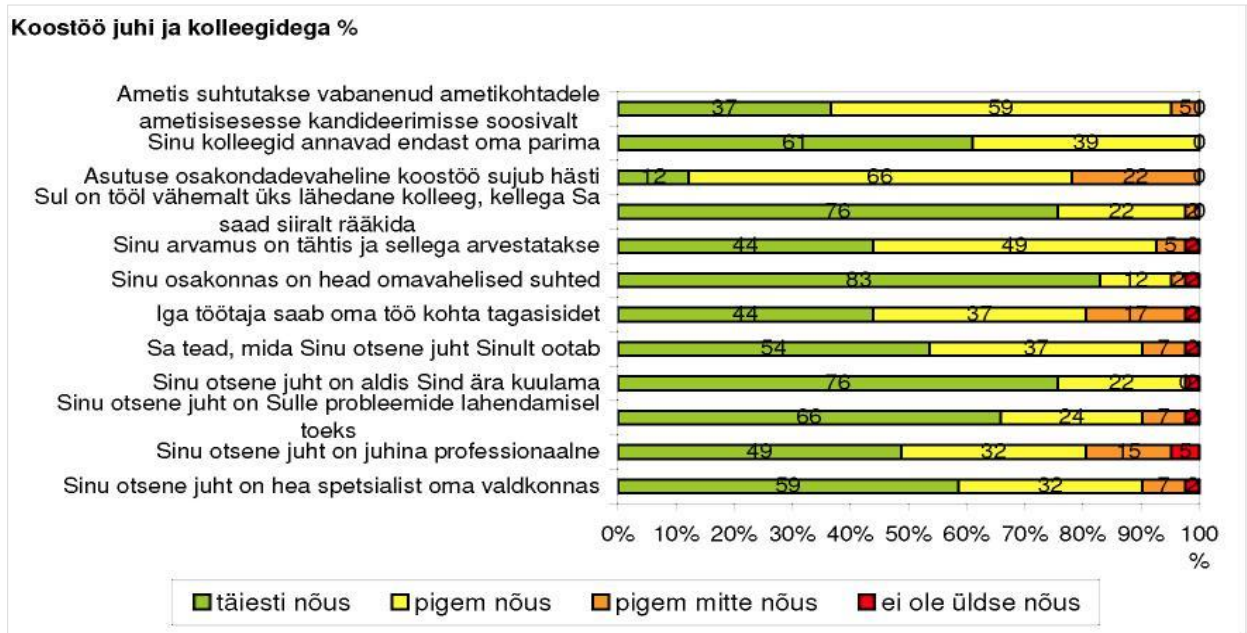


Lisa 2 – Eesmärgistamine 2008

Eesmärgistamine (%)

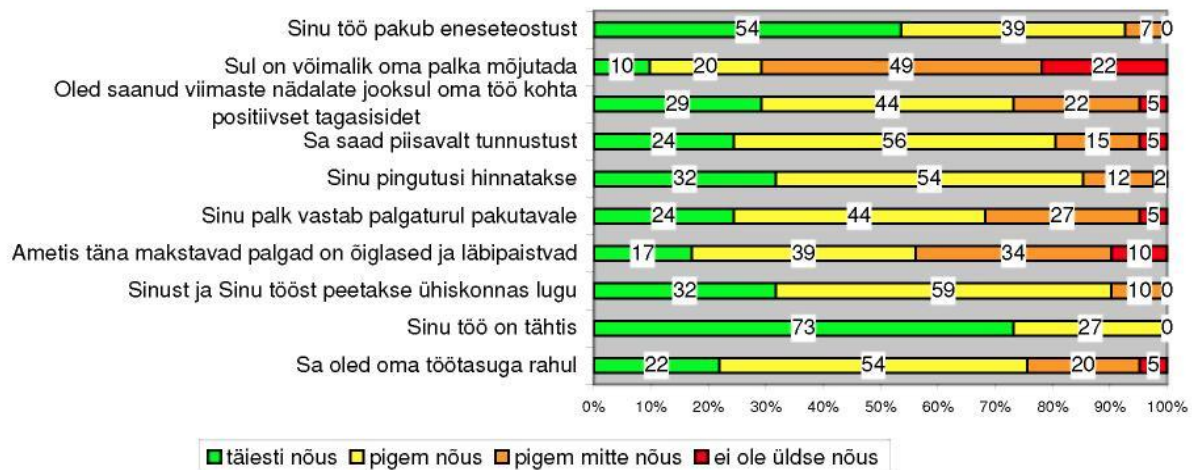


Lisa 3 – Koostöö juhi ja kolleegidega 2008

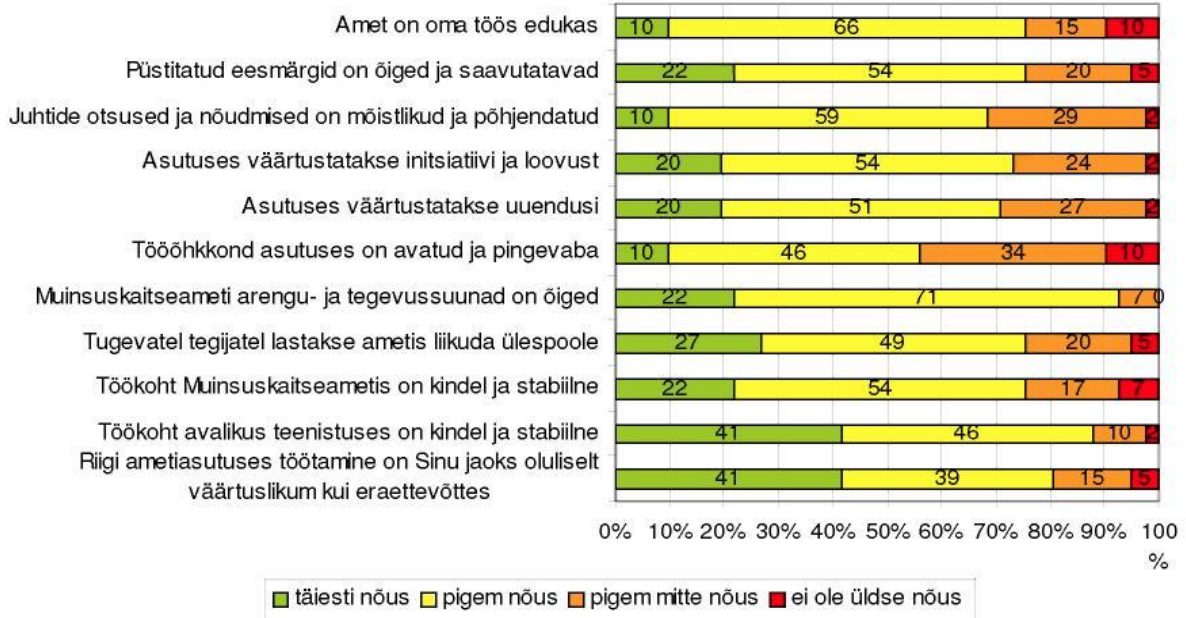


Lisa 4 – Töö väärtustamine ja tasustamine 2008

Töö väärtustamine ja tasustamine (%)



Hinnangud asutusele (%)



Lisa 6 - Intervjuu kava

Soojendusküsimused:

Kaua oled MKA-s töötanud?

Kas sulle meeldib MKA-s töötada? Miks jah, miks ei?

Intervjuu:

I osa

Palun kirjelda oma töö sisu. Mida Sina teed päevast päeva ja millised on Sinu töö-ülesanded?

Tavaline tööpäev? Kas see on Sinu jaoks huvitav?

Palun kirjelda oma igapäevast töökeskkonda?

Milline on üldine õhkkond? Kas avatud, pingevaba ja rahulik või vastupidi?

Räägi mulle viimastest koolitustest, kus osalesid.

Mis valdkonna omad need olid? Kas pakkusid huvi? Oli või on neist tulevikus reaalselt ka kasu?

Kas sulle võimaldatakse piisavalt koolitusi?

Millised on Sinu arenguvõimalused MKA-s?

Kas näed ennast 5 aasta pärast samal positsioonil? Põhjenda.

Palun kirjelda, milliseid väärtuslikke kogemusi on töö MKA-s Sinule andnud?

II osa

Kirjelda kuidas jõuavad sinuni Sinule seatud töö-ülesanded?

Kes neid esitab? Mis kujul nad on (kas paberil, suuliselt, kirjalik dokument)? On need selgesti arusaadavad või peab midagi üle küsima?

Räägi milline on tagasiside Sinu töö-ülesannete täitmisel?

Kas tagasisidet saab iga ülesande täitmisel või teatud aja jooksul?

Kuidas kirjeldaksid info liikumist MKA-s?

Kiirus, kvaliteet, täpsus. Organisatsioonis üldiselt ja osakondade vahel?

Millised infoliikumise probleemid segavad Sind sinu töö juures kõige rohkem?

Millist informatsiooni tahaksid saada rohkem? Miks?

III osa

Millised on Sinu arvates MKA arengusuunad?

Kui oluline on Sinu jaoks alluvate motiveeritus?

Kuidas seda hindad? (kas välisel vaatlusel või töötulemusi) Kuidas motiveerid oma alluvaid?

Kui palju pöörduvad alluvad Sinu poole abipalvega? Kui tihti?

Mis on tavaliselt need põhjused, kui tööpäeva lõpus on tuju halb?

Kas kaastöötajad või ülemus tavaliselt märkavad seda kui kellelgi on tuju halb ning kas tunnevad selle vastu ka huvi?

Palun kirjelda, mis valmistab tööpäeva jooksul tavaliselt kõige rohkem rõõmu?

Lisa 7 - Intervjuu transkriptsioon

Transkriptsioon intervjuust Muinsuskaitseameti avalike ja välissuhete nõunikuga

Tere Monika!

Tere Ivar!

Alustame siis algusest ja esimese küsimusega, et kaua oled töötanud Muinsuskaitseametis (edaspidi MKA)?

Mmm..Veebruari alguses saab kaks aastat.

Ja kas sulle meeldib seal töötada?

Üldjoontes jah.

Ja miks see nii on? Lühidalt võid vastata.

(5) Huvitav valdkond,em: tore keskkond ja mõnusad töökaaslased.

Ok. Palun kirjelda oma töö sisu, mida sa teed päevast päeva ja millised on sinu tööülesanded?

(2) Töö sisu (3) esmaseks võib võtta suhtlemine meediaga ehk siis igapäevaselt, vastavalt kuidas on tulnud päringuid, vastata päringutele, otsida sinna materjali, siis ee (3) kodulehe haldamine, uue informatsiooni sisse panemine ja vaatamine, et kõik oleks nii nagu peab. Siis teine osa ehk väga suur osa, on peadirektori otseste korralduste täitmine, mis ei pruugi tööst tulenevad olla, aga on väga tähtsad ja siis valdkonniti on koolitused üks suur grupp, nii ((MKA)) sisemised koolitused kui ka teabepäevad, nende koordineerimine ja hetkel on ka üks käsil n.ö riigiasutuste teenindusjuhtide ümarlaud, kus on planeerimisel siis ühtsed riigiasutuste teavitus- ja koolituspäevad riigi kodanikele, et riik tuleb inimesele lähemale.

Nii, liigume siis järgmise küsimuse juurde. Palun kirjelda oma igapäevast töökeskkonda?

(4) ...

Kui tahad võin küsimust täpsustada.

No täpsusta.

Et, milline on üldine õhkkond, kas avatud, pingevaba, rahulik või hoopis vastupidi?

Noh (3) Üldine õhkkond (3) tähendab üldõhkkond on mõnus-meeldiv. Ee kuni sinnamaale kui tekivad arusaamatused või mitte-mõistmised erinevate inimeste töö-ülesannete osas ehk siis näitena, kui minule tuleb sisse päring ajakirjanikult, siis sellele päringule vastamiseks info kogumine on äärmiselt (2) ee (2) teinekord pingeid ja emotsioone tekitav. Tahad veel täpsustusi vä?

Eiii, ma usun, et sellest piisab täitsa. Et võtaks järgmise küsimuse. Räägi mulle oma viimastest koolitustest, kus sa osalesid või millised sa korraldasid?

Oota tähendab selles mõttes millel mina osalesin või mida ma ise korraldasin?

No emba-kumba või mõlemat.

((sügav hingetõmme)) (6) mm (3) Viimane koolitus, mis ee mida ma korraldasin koostöös Arikoga oli osakonnajuhatajate keskastmetaseme koolitus, kus minu osa oli rohkem ütleme organisatoorne ja ka samas ütleme selle projekti, europrojekti kirjutamine selle jaoks ja raha saamine, mis õnnestus seekord. Ja tagasiside sellest koolitusest ja koolituse teemadest on siiaani üks, kus on viiest päevast kaks tehtud, koolituspäevad olnud, on positiivne, et tundub, et teemadevalikuga, mis oli siis minu ja koolitaja ehk siis Toomas Osvelti vaheline, sihukene vestluse tulemus, on läinud täppi. Ma ise osalesin (4). Hea küsimus, mul ei tule hetkel meeldegi. (7) Kuule ma mõtlen, me võime selle juurde veel tagasi tulla, mul ei tule hetkel meelde.

Ei ole hullu. Eeee kas, nojah. Järgmine küsimus: et kas oskaksid kirjeldada, millised on sinu arenguvõimalused MKA-s?

Arenguvõimalused?

Et kas näed ennast näiteks 5 aasta pärast samal positsioonil?

Em., ei:, kuna kõigi eelduste järgi tuleb see aasta tööle inimene, keda ma asendan jaa ainuke koht, kus ma näeksin ennast kui projektina töötamas on üldosakonna juhataja koht, et panna MKA majanduslik või ütleme siis halduspool korralikult tööle, aga hetkel tundub, et see on sihukene koht, kuhu ma hetkel veel ei saa. Aga see oleks ainukene koht, kus ma näeksin, mingisugust arengut, aga üldiselt ma arvan, et selle aasta jooksul võib minu karjäär siin lõppeda.

Selge. Võtame siis järgmise küsimuse. Palun kirjelda, milliseid väärtuslikke kogemusi on töö MKA-s sinu jaoks andnud?

Töö MKA-s andis võimaluse mul käia läbi ühe täiendkoolituse, mis andis sellise üldpildi nii ee kuidas ma ütlen (3) minu jaoks kui väljaspool ajaloo teemat tulnud inimese üldpildi arhitektuuri arengust ja siis selle hooldus- ning restaureerimisvõimalustest, mis on ka üldisema aja pildi jaoks olnud äärmiselt arendav ja kasulik ka isiklikus elus. Ja muidugi just ütleme, see teoreetiline *know-how*, mis tuleneb valdkonnast.

Ok. Liigume edasi. Kirjelda kuidas jõuavad sinuni sinule seatud töö-ülesanded?

Eem meilitsi.

Peamiselt meilitsi.

Peamiselt meilitsi jah või siis otse peadirektorilt ehk siis suu-sõnaliselt.

Aga kas mingeid kirjalikke dokumente või selliseid asju ei kasutata?

Ei üldiselt mitte, kui siis ainult selles dokumendihalduskeskkonnas, teinekord kui mõni kiri või asi tuleb nagu minule täitmiseks, siis see tuleb sealt kaudu, aga üldiselt tulevad kõik sellised asjad meilitsi.

Mhmm, et kas need meiliteel saadetud ülesanded on selgesti arusaadavad või peab tavaliselt midagi üle küsima?

Ütleme nii *fifty-fifty*, tuleb täpsustada.

Em. Liigume edasi. Räägi milline on tagasiside sinu töö-ülesannete täitmisel, et kas tagasisidet saab iga ülesande täitmisel või teatud aja jooksul või kuidas see käib?

Tagasiside on suhteliselt väike. Tagasisidet saab ainult sel juhul kui mingi asi on nagu natukene halvasti tehtud, asjad, mis on hästi tehtud või väga hästi tehtud, nende kohta tavaliselt tagasisidet ei: saa.

Aga võiks?

No loomulikult võiks.

Hehe!

Kiida lolli, küll loll lõhub tööd teha.

Haha! Okei, võtame järgmise...((Monika katkestab ja lisab))

Või ütleme ka selles mõttes tagasiside, et see on hästi tehtud või niimoodi, et noh midagigi, et see on märgatud, aa seda no kõik, mis on hästi tehtud ja= ütleme just mingite ürituste organisatoorse poole pealt eksju, et ää, lihtsalt see, et kõik hästi tehtud asjad tulevadki iseenesest, aga ükski asi ei tule kunagi iseenesest, noh, et see (2) loomulikult igasuguste asjade juures on tagasiside äärmiselt oluline, eriti just kõrgemalt poolt ka.

Et sellest saaks nagu rohkem motivatsiooni?

No loomulikult.

Või tunnustust?

Ma arvan, et tunnustus või ütleme ikka natukene mingil määral ütleme niimoodi, ma ei oskagi öelda kumma alla ta läheb, ikka võibolla tunnustuse alla vä. Et noh, hea sõna ikkagi: mingil määral ju tekitab soovi mingeid asju paremini veel teha või mõelda. Et kui saada ainult tagasisidet asjade peale, mis on ee, noh, mis, mis nagu ei meeldi või ei vasta ütleme teise inimese noh konkreetsetele mallidele, et ainult saad tagasisidet, et sa oled kõik halvasti teinud, siis see ei: , ei tõsta just seda töötegemise indu – pigem pärsib.

Ok. Selge. Me oleme omadega juba poole peal ning tundub, et lõpp läheb üsna kiiresti. Kuidas kirjeldaksid info liikumist MKA-s?

Emm. Infot mõtlesid vä?

Jah, info liikumist.

Aa. Eem (3)

Kiirus, kvaliteet, täpsus, sellised märksõnad.

Suhteliselt aeglane, hajusus on suur ja võib-olla ei ole ütleme, et need kanalid või, et ee, kust koha pealt võiksid minna, ei ole võib-olla läbi mõeldud. Et nagu müra on suur, aga noh tegelikult asja ise on vähe.

Et see on organisatsioonis üldiselt või osakondade vahel?

(2) Noh põhimõtteliselt võib ikkagi öelda osakondade vahel, sellepärast et noh mingisugused väiksed grupid ehk siis osakonnad, need ((osakonna inimesed)) omavahel suhtlevad nii või teisiti märksa: tõsisemalt või ütleme rohkem või, on selline läbikäimine juba iseenesest, et just võib-olla see osakondadevaheline, et noh, et mis üks osakond teeb ja kas see peaks kedagi teist ka puudutama. (2) Infovahetus või see on selline olematu.

Nii, võtame järgmise või tahad sa midagi veel lisada?

Ei ma rohkem ei tahagi midagi öelda.

Millised infoliikumise probleemid segavad sind sinu töö juures kõige rohkem?

Eee. Meilide justkui „musta auku“ kadumine, et tagasiside, et kui sa saadadki mingisuguse küsimuse, mingisuguse päringu või mingisuguse kasvõi koolituse kohta osalemise küsimuse, siis tihtipeale ei, ei tule mitte mingisugust vastust, ka korduvkirjadele. Et see ütleme just selline see: mittevastamine, noh see on nagu selline, minu, minu töös kõige suurem probleem.

Mhmm, ok. Ja millist informatsiooni tahaksid saada kõige rohkem?

(14) Sisuliste asjade kohta, mis (2) erinevates osakondades toimuvad.

Mhmm, et see aitaks sind tööl paremini?

Nojah, orienteeruda, kes millega täpsemalt tegeleb ja siis on ka see, mingi pilt, et mis tegelikult toimub, sellepärast, järelvalve osakondade sees on infoliikumine päris normaalne, siis see sealt välja ei jõua. Et noh, et just see, et noh, et ütleme, siin *a la* nii võib öelda peamaja, et siin, et siia ka info jõuaks.

Mhmm. Okei. Liigume siis intervjuu viimase osa juurde, kus on viis küsimust ehk siis viimased viis.

No:h.

Millised on sinu arvates MKA arengu suunad?

Nagu ameti vä?

Jah, ameti enda.

(12) Minu meelest, tahab amet muutuda läbipaistvamaks. Vähemalt on mul selline mulje jäänud.

Em, liikudes edasi, kui oluline on sinu jaoks alluvate motiveeritus?

Väga.

Kuidas sa seda hindad, kas välisel vaatlusel või töötulemusi vaadeldes ja analüüsisides?

M:a arvan, et see on töötulemuste ja üldise sisemise õhkkonna küsimus.

Ja kuidas sina motiveerid oma alluvaid?

Mul ei ole alluvaid. Aga mine tea võib-olla kunagi saan, sellepärast, et ma sain eelmine reede endale uue ametinimetuse, avalike ja välissuhete juht, hehehe.

Palju õnne!

Jah ma tänan. Käskkirja ei ole küll tehtud veel selle kohta, aga peadirektor mind nii nimetas, et võtame seda kui noh, sõnasaba hehe.

Aga kas sa oma kolleege motiveerid?

E:i, tahaks loota, et JA.

Aga otseselt niimoodi mitte?

(5) E:m, tead ma ei oska sulle sellele vastata.

Et ei ole nagu töö-ülesannetes kirjas?

No iseenesest on alati motiveerimine, kui selline teema, ka kui sa noh tuled töökaaslasele vastu näiteks mingisugusel hetkel ja, et kui temal on vaja midagi, et sa siis täidad tema töö-ülesandeid

sellel ajal, et noh selles mõttes, arvan et pigem ja: Et noh seda võib ka pigem sinna alla nimetada, et (2) et ütleme just sihukest probleemideta asendust kui on vaja, vajadus või mida iganes, see on noh ütleme selle ehk noh klassifitseerub ka sinna alla.

Kui palju pöörduvad kolleegid sinu poole abipalvega? Või kui tihti?

Päris tihti.

Ja peamiselt töö-alaselt või kuidas?

Peamiselt minu otsese ülemuse tegemata tööd.

Siis eelviimane küsimus. Mis on tavaliselt need põhjused, kui tööpäeva lõpus on tuju halb?

(12) Ma: ei: mäletagi praegusel hetkel, selliste juhtude peale kui tööpäeva lõpus tuju halb oleks, seega ma ei oska sellele küsimusele hetkel vastata.

Aga kas kaastöötajad või ülemus tavaliselt märkavad seda kui kellelgi on tuju halb, ja kas tunnevad selle vastu ka huvi?

Ejaa. Vähemalt enamjaolt. Ütleme siin niimoodi väikselt toimib meil siin nihukene omavaheline suhtlemine.

Ja siis viimane küsimus. Et, palun kirjelda, mis valmistab tavaliselt tööpäeva jooksul kõige rohkem rõõmu?

Head küsimused sul välja mõeldud.

Haha!

Ma ei oska vastata ((rõõmsalt naerdes öeldud)).

Ei tunnegi rõõmu tööpäeva lõpus?

Ei, no selles mõttes, et tööpäeva jooksul, mis on... Et mis tekitab enam rõõmu eksole. Ei oska niimoodi öelda...

Tööpäeva lõpu saabumine?

Oot, mis su küsimus täpselt oli?

Palun kirjelda, mis valmistab tööpäeva jooksul tavaliselt kõige rohkem rõõmu?

No näed tööpäeva jooksul, mis lõpust sa räägid, ärgem eksitagem siin tead niimoodi. Nii ei ole ilus eksju.

Vabandust.

Vabanda, vabanda. Aga mingisuguse teema, probleemi lahendamine. Kaldun arvama, et tavaliselt ongi sihukese mingi pisiaja, et tavaliselt mingid pisiajad valmistavadki tavaliselt kõige rohkem rõõmu. *A la* mingi asja lahendumine või lahendamine või noh, mida iganes, et noh pisiajadest hakkavad asjad nagu öeldakse.

Mnja.

Kuule mis see koolituse küsimus oli?

Nii koolituse küsimuse juurde tagasi minnes oli küsimus selline, et räägi mulle oma viimastest koolitustest, kus osalesid, mis valdkonna omad need olid, kas pakkusid huvi, oli või on neist tulevikus ka reaalselt kasu ja kas sulle võimaldatakse piisavalt koolitusi?

Valdkond võiks öelda on siis ee (3) programmid ehk siis siin erinevad, erinev *office*'i teema ((*Microsoft office*'i programmid)) ja ka samas ütleme see, noh blankettide elektrooniliselt täitmine ja selline. Kasu oli kindlasti, kuid kas nüüd kõik ka kohe lähitulevikus realiseerib, mis ideed need nüüd koolitustelt tulid, see on hetkel veel natukene: ebaselge kuna teema, ütleme üks see ka need blanketid, et need on märksa laiem teema kui ühe inimese välja mõtlemine, vaid see on natukene süsteemsem ja seda me teeme siin natukene ja mõtleme ja teeme RIA-ga ((Riigi Infosüsteemide Arenduskeskus)) koostööd. Kas võimaldatakse? (2) Pigem mitte, et koolituste saamine või ütleme ja ütleme ka nende samade, millest ma praegu rääkisin, nende saamine oli väga keeruline. Et väga raske on nüüd ennem koolitust hinnata, mismoodi täpselt tuleb kasu MKA-le, vaid kasu tulebki nendest koolituste kompleksusest, et noh mingisugused teemad jõuavad natukene kõrgemale tasemele kui ta hetkel on ja, noh toimub areng, aga selle seletamine on meil mõnikord raske. Üldkoolitustest ehk siis, mida mina ise niimoodi korraldan või kokku panen meie inimestele, viimane oli siin avariilised mälestised, millel ma küll füüsiliselt ise

osaleda ei saanud, aga ma kuulasin selle pärast lindi pealt ja see on ka sihukene üld, üldhariv ja selliseid asju on alati vaja.

Noh sai kõik vä?

Jah minu arust küll, see viimane vastus oli täitsa ammendav.

No siis on tore.

Suur tänu sulle Monika!

Palun!

Lisa 8 - Küsitluse ankeet

Rahulolu-uuring. Aprill 2010

Rahulolu-uuringuga kaardistatakse Muinsuskaitseameti ametnike rahulolu palga, arengu- ja eneseteostusvõimaluste, kommunikatsiooni ning töökorraldusega.

Palume vastata kõikidele alltoodud küsimustele.

Küsimustik on anonüümne.

*Palun märgi siia oma tööstaaž Muinsuskaitseametis:

ja siia oma osakond (ei ole kohustuslik):

Küsimused on jaotatud kuute põhigruppi: töö sisu ja arenguvõimalused, eesmärgistamine, koostöö juhtide ja kolleegidega, sisekommunikatsioon, töö väärtustamine ja tasustamine ning asutus.

TÖÖ SISU JA ARENGUVÕIMALUSED Kas Sa oled alltoodud väidetega nõus?

*Sul on arendav ja huvitav töö täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Tööõhkkond Sinu osakonnas on avatud ja pingevaba täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sulle võimaldatakse piisavalt koolitusi, et oma tööd hästi teha täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Igal Muinsuskaitseameti ametnikul on võrdsed võimalused vabanenud ametikohale kandideerimiseks täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Info vabanenud ametikohtadest ja personalikonkurssidest jõuab õigeaegselt iga ametnikuni täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Töö Muinsuskaitseametis on andnud Sulle väärtuslikke kogemusi täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

* Kas Sinu tööülesandeid on võimalik täita ettenähtud tööaja jooksul?

Kui vastasid ei, siis: Kas Sul on ettepanekuid, mis seda muudaks?

Kui sagedasti tuleb ette, et pead töötama ettenähtust kauem: iga päev, kord nädalas, kord kuus, harvem?

EESMÄRGISTAMINE

*Sinule on Sinu tööülesanded selged ja arusaadavad täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sinu igapäevast tööd on võimalik hinnata Sulle seatud eesmärkide täitmise kaudu täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sinu igapäevast tööd on võimalik piisavalt planeerida täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Ametis pakutavad töötingimused on kvaliteetsed ja töövahendid piisavad täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Ametis kasutatavad töökorralduslikud korrad ja juhendid on selged ja praktikas toimivad täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Töölähetuste regulatsioon asutuses on põhjendatud ja arvestab piisavalt Sinu vajadustega täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Puhkuste regulatsioon asutuses on põhjendatud ja arvestab piisavalt Sinu vajadustega täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Võtad kergesti omaks töökorralduslikes protsessides toimunud muutusi täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Tööks vajalik info on Sulle kättesaadav ja jõuab Sinuni õigeaegselt täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sa oled kursis Muinsuskaitseameti eesmärkide, ülesannete ja arengusuundadega täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

Missuguseid töövahendeid või paremaid töötingimusi saaks amet Sulle pakkuda, et Sa tunneksid end oma tööd tehes paremini või oleksid selles edukam?

KOOSTÖÖ OTSESE JUHI JA KOLLEEGIDEGA

*Sinu otsene juht on hea spetsialist oma valdkonnas täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sinu otsene juht on juhina professionaalne täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sinu otsene juht on Sulle probleemide lahendamisel toeks täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sinu otsene juht on aldis Sind ära kuulama täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sa tead, mida Sinu otsene juht Sinult ootab täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Iga töötaja saab oma töö kohta tagasisidet täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sinu osakonnas on head omavahelised suhted täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sinu arvamus on tähtis ja sellega arvestatakse täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sul on tööl vähemalt üks lähedane kolleeg, kellega Sa saad siiralt rääkida täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Asutuse osakondadevaheline koostöö sujub hästi täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sinu kolleegid annavad endast oma parima täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Ametis suhtutakse vabanenud ametikohtadele ametisisesele kandideerimisele soosivalt täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Kas vestlusel otsese juhiga on puudutatud Sinu tuleviku potentsiaali, eesmärke, kaastöötajate juhendamise rolli võimaluste või karjäärivõimaluste teemat?

Kui ei, siis kas Sa oleksid seda tahtnud?

Kui jah, siis kas Sulle tundub, et Sinu arvamus ja ettepanekuid on võetud arvesse?

Kas Sulle tundub, et sellised arengu- jt vestlused otsese juhiga on Sulle kasulikud?

Kas Sinu otsene juht väärtustab kõiki oma alluvaid või pigem professionaale?

TÖÖ VÄÄRTUSTAMINE JA TASUSTAMINE

*Sa oled oma töötasuga rahul täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sinu töö on tähtis täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sinust ja Sinu tööst peetakse ühiskonnas lugu täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Ametis täna makstavad palgad on õiglased ja läbipaistvad täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sinu palk vastab palgaturul pakutavale täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sinu pingutusi hinnatakse täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sa saad piisavalt tunnustust täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Oled saanud viimaste nädalate jooksul oma töö kohta positiivset tagasisidet täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sul on võimalik oma palka mõjutada (lisaülesanded, läbirääkimised juhtidega vms) täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Sinu töö pakub eneseteostust täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

Kuidas Sa hindad enda palka võrreldes teiste ametis makstavate palkadega?

Aga võrreldes tegevusala ja maakonna keskmiste palkadega?

*Kui palju suurem (tuhandetes kroonides) peaks Sinu tänasest palgast olema see töötasu suurus, mis paneks Sind mõtlema töökohavahetusele?

*Kas Sa oled kahe viimase aasta jooksul kaalunud töökohavahetust, et saada mujal suuremat palka?

*Kas uute töötajate juhendamine on Sinu jaoks motiveeriv (näitab, et Sind hinnatakse kogenuks ja hea spetsialistina) või pigem tüütu (raiskab väärtuslikku tööaega)?

*Kas ülemuse äraolekul tema asendamine oleks/on Sinu jaoks motiveeriv, tüütu või ebameeldivalt vastutusrikas ülesanne?

*Kas vastutusrikkamate tööülesannete täitmine on Sinu jaoks positiivne väljakutse või ebameeldiv lisakohustus?

*Mis Sa arvad asutuses korraldatavate ühisürituste kohta

*Tasuta tervisekontrolli kohta

*Sportimisvõimaluste kohta

*35 kuni 45päevase puhkuse kohta

*Õppelaenu kustutamise kohta

*Paindliku tööaja kohta

Sisekommunikatsioon

*Kui sageli kasutate ameti infosüsteemi (Intranetti)? vähem kui kord kuus kord kuus kord nädalas kord päevas mitu korda päevas

*Kas olete rahul ameti infosüsteemi ülesehitusega? Palun vastake 5-palli skaalal, kus 1- ei ole üldse rahul ja 5-väga rahul 1 2 3 4 5

* Kust/kellelt saate esmast infot ametis toimuva kohta? otseselt ülemuselt osakonna siseselt koosolekul kolleegidelt

* Tööl kasutan järgnevaid sisekommunikatsiooni kanaleid. Palun vastake 5-palli skaalal, kus 1-kõige vähem ja 5-kõige rohkem

Telefon 1 2 3 4 5

E-post 1 2 3 4 5

Infosüsteem 1 2 3 4 5

Otsene suhtlemine 1 2 3 4 5

Muu 1 2 3 4 5

*Kuidas on Teie arvates tööalase info liikumine ametis viimaste aastate jooksul muutunud?

Palju paremaks Veidi paremaks Ei ole muutunud Veidi halvemaks Palju halvemaks

* Olen rahul ametisisese info liikumisega täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus ei oska öelda

*Millise kanali kaudu oleks teie arvates ametisisene info liikumine kõige efektiivsem?

Palun vastake 5-palli skaalal, kus 1-ei ole üldse ja 5-väga

Telefon 1 2 3 4 5

E-post 1 2 3 4 5

Infosüsteem 1 2 3 4 5

Otsene suhtlemine 1 2 3 4 5

Info paberkanal 1 2 3 4 5

Koosolekud 1 2 3 4 5

Muu 1 2 3 4 5

* Kust saate infot ameti maine kohta? internetist ajalehtedest asutusesiseselt mujalt.....

* Ameti juhid tunnevad huvi, mida töötajad organisatsioonist arvavad täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus ei oska öelda

ASUTUS

*Riigi ametiasutuses töötamine on Sinu jaoks oluliselt väärtuslikum kui eraettevõttes täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Töökoht avalikus teenistuses on kindel ja stabiilne täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Töökoht Muinsuskaitseametis on kindel ja stabiilne täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Tugevatel tegijatel lastakse ametis liikuda ülespoole täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Muinsuskaitseameti arengu- ja tegevussuunad on õiged täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Tööõhkkond asutuses on avatud ja pingevaba täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Asutuses väärtustatakse uuendusi täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Asutuses väärtustatakse initsiatiivi ja loovust täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Juhtide otsused ja nõudmised on mõistlikud ja põhjendatud täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Püstitatud eesmärgid on õiged ja saavutatavad täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

*Amet on oma töös edukas täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

Kas amet hoolib oma headest töötajatest? jah ei oska öelda ei

Palun põhjenda/too näiteid.

*Töös Muinsuskaitseametis motiveerib Sind eelkõige

Kui märkisid eelmiseks vastuseks ´muu´, siis palun selgita:

Kas Sa soovid ülaltoodule veel midagi lisada?