

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

**HAAPSALU LINNAVALITSUSE
SISEKOMMUNIKATSIOONIURING**

Bakalaureusetöö
(4AP)

Koostaja: Liivi Ollino
Juhendaja: Kristina Reinsalu, MA

Tartu 2007

Kommunikatsiooniprobleemid organisatsioonis ei ole nagu arenev peavalu. Kui sellele osutavaid vihjeid ignoreeritakse või neid ei jälgita, siis käib korraka terve „laks”. Selle tulemusena läheb palju rohkem aega ja jõudu olukorra parandamiseks, kui oleks läinud selle ära hoidmiseks. Kommunikatsiooniuring tagab organisatsiooni esialgse monitooringu, mis võimaldab võtta tarvitusele abinõusid kommunikatsiooni probleemide ennetamiseks.

*Howard Greenbaum ja Noel White
Professorid*

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Teoreetilised lähtekohad	6
1.1. Organisatsiooni sisekommunikatsioon	6
1.2. Sisekommunikatsiooniuring	8
1.3. Suhtlussuunad organisatsioonis	10
1.4. Organisatsioonikultuur	13
1.5. Motivatsioon	15
1.6. Organisatsiooni imago	17
2. Uurimisküsimused ja metoodika	18
2.1. Uurimisobjekti tutvustus	18
2.2. Uurimusküsimused	19
2.3. Uurimusmetood	20
2.4. Küsitluse valim	21
3. Uuringu tulemused	23
3.1. Infovahetus erinevate organisatsiooni tasandite vahel	23
3.2. Kas info liikumine alt üles on võrdne info liikumisega ülalt alla	26
3.3. Kommunikatsioonikanalid töölase informatsiooni saamiseks	28
3.4. Mis motiveerib ametnikku linnavalitsuses töötama	29
3.5. Hinnang organisatsiooni sisekliimale	35
3.6. Linnavalitsuse missioon ja visioon	39
4. Järeldused ja soovitused	43
5. Kokkuvõte	47

6. Summary	49
7. Kasutatud kirjandus	51
Lisad	52
Lisa 1 Sisekommunikatsiooniuuringu küsimustik	52
Lisa 2 Haapsalu Linnavalitsuse struktuur	60

Sissejuhatus

Organisatsiooni kommunikatsiooni revideerimine on väga tähtis selleks, et saada andmeid, diagnoosida ühiseid probleeme ja võrrelda organisatsiooni teiste omasugustega. Selle teabe liitmine aitab organisatsiooni liikmetel ette näha ja tähtsustada probleeme, aitab oma tugevusi üles ehitada. (Jones 2002, Gray & Laidlaw 2004:427 kaudu). Veelgi enam, nende andmete analüüsimine ja kogumine kergendab firma eneseanalüüsimist (saab võrrelda edasiminekuid) ning aitab muuta juhtimist efektiivsemaks (Goldhaber 2002, Gray & Laidlaw 2004:427 kaudu)

Käesolev töö keskendub Haapsalu Linnavalitsuses 2007. aasta aprillis läbi viidud sisekommunikatsiooniuringule. Sellesisulist uuringut viidi linnavalitsuses läbi esmakordselt, mistõttu annab see võimaluse hinnata hetkeolukorda ning võrdlused varasemate perioodidega kahjuks puuduvad.

Miks on bakalaureusetöö teemaks Haapsalu Linnavalitsuse sisekommunikatsiooniuringu?

- Töö autor töötas 10 aastat Haapsalu Linnavalitsuses, neist 6 aastat avalike suhete juhina
- Varem analoogilisi uuringuid Haapsalu Linnavalitsuse läbi pole viidud
- Uuring annab võimaluse kaardistada hetkeolukorda linnavalitsuses
- Uurimistulemusi saab kasutada edasiste sarnaste uurimuste puhul võrdlusmaterjalina
- Tekib töövahend, mis võimaldab valdkonda paremini juhtida ja arendada

Aprillis 2007 läbi viidud küsimustik annab vastused järgmistele uurimisküsimustele:

1. Milline on infovahetus erinevate organisatsiooni tasandite vahel
2. Kas info liikumine alt üles on võrdne info liikumisega ülalt alla
3. Millised kommunikatsioonikanaleid kasutatakse tööalase informatsiooni saamiseks kõige enam
4. Mis motiveerib ametnikku linnavalitsuses töötama
5. Milline hinnang antakse organisatsiooni sisekliimale
6. Kas ja kuidas sõnastavad linnavalitsuse ametnikud oma ettevõtte missiooni ja visiooni

Antud bakalaureusetöö teemakaitsmise ja eelkaitsmise vahele on jäänud küllaltki pikk ajaperiood, mille jooksul on toimunud paar olulist muutust.

Esiteks. Isiklikud muutused. Töö autor ei tööta enam Haapsalu Linnavalitsuse avalike suhete juhina. Sellest lähtuvalt on muutunud ka mõned rõhuasetused, mida töö seisukohalt tulevad pigem kasuks. Väidetavalt on parem kui sisekommunikatsiooniuringu viiks läbi keegi väljaspool organisatsiooni – seega on see tingimus tänaseks täidetud. Teiselt poolt aga võimaldab 10aastane töökogemus (ja organisatsiooni tundmine) ehk paremini mõista erinevaid hinnanguid ja hoiakuid.

Teiseks. Poliitilised muutused. Vahetunud on Haapsalu linnapea – viimased 4 kuud juhib Haapsalu Linnavalitsust Ingrid Danilov. Mitmetest vastustest tuli välja, et linnavalitsuse ametnikud peavad uue juhiga töötamist meeldivamaks ja vähem autokraatlikumaks. Selle väite puhul võib tegemist olla lihtsalt emotsionaalse hinnanguga, kuna (nagu juba eelnevalt mainitud) varasema perioodiga võrdlus puudub.

Kuigi töö autor on tänaseks vahetanud töökohta, on Haapsalu Linnavalitsusega kokkulepe, et uurimistulemused lähevad nende käsutusse, et ka linnavalitsus omaks ülevaadet sisekommunikatsiooni hetkeseisust. Samuti saab tulemusi kasutada edasiste sarnaste uurimuste puhul võrdlusmaterjalina.

Käesolev töö koosneb viiest osast.

Bakalaureusetöö esimeses osas on teoreetiline ülevaade sisekommunikatsioonist, seda mõjutavatest teguritest, sisekommunikatsiooniuringutest, motiveerivatest teguritest.

Teises osas on käsitletud autori poolt tõstatatud uurimisküsimusi, kirjeldatud uurimuse metoodikat, valimit ja tutvustatud lühidalt uurimisobjekti.

Kolmas osa tööst keskendub autori poolt läbiviidud küsimustikule ning selle tulemustele.

Neljandas osas on uurimistulemustele tuginedes toodud tehtud järeldused ning autoripoolsed ettepanekud sisekommunikatsiooni parandamiseks ja tõhustamiseks Haapsalu Linnavalitsuses.

1. Teoreetilised lähtekohad

1.1. Organisatsiooni sisekommunikatsioon

Organisatsioonisisene kommunikatsioon on sõnumite esitamine ja interpreteerimine organisatsiooni liikmete vahel (Pace & Faules 1994:21).

Theodorson ja Theodorson (1969) sõnastab kommunikatsiooni kui informatsiooni, mõtete, hoiakute või tunnete edasiandmist peamiselt sümbolite vahendusel ühe isiku või grupi poolt teisele/teistele. (Nobel 2001)

Hästi toimiva organisatsiooni üheks eelduseks on ladusalt toimiv sisekommunikatsioon.

Pace & Faules (1994) eristavad organisatsiooni sisekommunikatsiooni puhul kahte teoreetilist vaatenurka:

- subjektiivset
- objektiivset

Subjektiivne kommunikatsioonikäsitlus keskendub inimkäitumisele organisatsioonis. Selle kohaselt on organisatsioon kui kommunikatiivne nähtus rajatud oma liikmete kommunikatiivsele käitumisele. Interaktsiooniprotsess mitte ei peegelda organisatsiooni, vaid ongi organisatsioon. Objektiivne kommunikatsioonikäsitlus keskendub organisatsiooni formaalsetele struktuuridele ning nende mõjule inimkäitumisele. Kommunikatsiooni vaadeldakse sõnumite esitamise ja interpreteerimisena läbi organisatsiooni kommunikatsioonisüsteemide.

Maaja Vadi on ära toonud 4 tasandit (Tortoriello, Blatt, De Wine 1978:15), mida suhtlemise mõistmiseks eristatakse. Need näitavad, kes osalevad teabe vahetuses, tajus ja mõjutamises:

- 1) isiksisene suhtlemine – seisneb inimeste sisemiste impulsside liikumises, mille tulemusena kujunevad mina-pilt, suhted teiste inimestega. Avaldub ilmekalt sisekõnes
- 2) isikutevaheline suhtlemine – teabe vahetamine kahe inimese vahel, teineteise tajumine ja mõjutamine. Seda tasandit seostataksegi kõige enam suhtlemise mõistega

- 3) suhtlemine grupis – kuidas avalduvad suhtlemise eri komponendid grupis. Kõige enam seondub grupis suhtlemine mitmete grupidünaamika probleemidega, kuid ka normide ja rollide jaotusega grupis
- 4) suhtlemine organisatsioonis – suhtlemine nii organisatsiooni allüksuste vahel kui ka organisatsioonis kui terviklikus süsteemis. Organisatsioonitasandil toimuv suhtlemine hõlmab kõiki eelnevaid tasandeid.

(Vadi 2001:138)

Toimiv sisekommunikatsioonisüsteem 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 läbimõttlemata sisekommunikatsiooni tulemus, sest ettevõtte maine esmasteks kujundajates on selle töötajad. (Suhtekorralduse käsiraamat 1998)

Organisatsiooni edu sõltub sisemiste sihtgruppide toetusest (Past 2006: 206) ehk siis sellest, millisena näevad seda oma töötajad. Püüdes jätta ümbritsevale ideaalse ettevõtte imago unustatakse sageli ära just kõige efektiivsem ja tõhusam mainekujundaja – oma töötaja. “Pole mingit kasu positiivsest mainest läbi reklaami või suhtekorralduse, kui töötajad räägivad ettevõtte seinte vahel ühte juttu, tuttavatele teist.” (Kütt 1998:61).

1.2. Sisekommunikatsiooniuuring

Sisekommunikatsiooniuuring analüüsib infoliikumise kiirust ja kvaliteeti organisatsiooni sees ning keskendub organisatsiooni siseste sihtrühmade vahelise infoliikumise kaardistamisele nii vertikaalsel kui horisontaalsel tasandil.

Organisatsioonis tegeletakse aktiivselt kommunikatsiooniga peamiselt järgmistel eesmärkidel:

- toetada organisatsiooni põhitegevust sihtgruppide informeerituse ja positiivse imago abil (väline kommunikatsioon)
- kaasata töötajaid organisatsiooni eesmärkide saavutamisse (sisekommunikatsioon)

(Suhtekorralduse käsiraamat 1998)

Kommunikatsiooniauditi ehk rahuloluküsitluse läbiviimine on mõeldud andmete kogumiseks, et teada saada oma tugevused ja nõrkused, luua nn aluspind firma kommunikatsioonistrateegiale, et arendada positiivseid tööalaseid suhteid, parandada infojuhtimist ja kogu organisatsiooni juhtimiskultuuri, tõsta organisatsiooni efektiivsust. (Gray & Laidlaw 2004:427)

Organisatsiooni kommunikatsiooni ning organisatsiooni teiste nn parameetrite või tulemuste vahel on alati side. Similarly, Sypher ja Zorn soovivad, et kommunikatsioonialane uuring peab identifitseerima kõik aspektid, mis võivad puudutada kogu firma nn töö-elu.

Tuleb kasutada ja koostada nn hästi konstrueeritud töövahendid (uuringuleht-ankeet), mis toodab üheselt ja töökindlalt ning see mis püüab kaardistada ja eksamineerida kommunikatsiooni rahulolu tulemusi. (Gray & Laidlaw 2004:427)

Kommunikatsiooniga rahulolu on seotud 3 aspektiga:

- tööga rahulolu
- tootlikkus
- firmale pühendumine

Kui ettevõtte töötajad on jäetud ilma oodatud ja vajalikust kommunikatsioonist (infovahetusest-
uudistest) või ei ole nad saanud seda õigeaegselt või puudub neil asjalik taustainfo toimuva kohta,
siis pole neis ettevõtetes lootust kiirele töötajate rahulolu, heakskiidu, heade sise- ja välissuhete
ning ka tootlikkuse tõusu kasvule. Kommunikatsioonirahuolu kaardistamine ja mõõtmine tagab
nn firma tervise ja töötajate rahulolu. (Gray & Laidlaw 2004)

Rahulolu määramiseks on mitmeid variante. Küsimustik on üks parimaid töövahendeid, sest
sellega saab määrata informatsiooni liikumist, suhteid firma erinevate osapoolte vahel, ametlikke
ja nn mitteametlikke suhtluse ja infoaamiskanaleid ja suhtlemise viise. Küsimustik on hea ka
seetõttu, et seda on kerge administreerida ning vastajatel kulub täitmisele vähe aega. Ühtlasi toob
see välja potentsiaalsed probleemid, kuhu tulevikus on vaja investeerida.
(Gray & Laidlaw 2004)

1.3. Suhtlussuunad organisatsioonis

Maaja Vadi (2001) peab suhtlemist organisatsiooni üheks mahukamaks tegevuseks, sest suhtlemine toimub pidevalt ja kõikjal.

Pole olemas kaht samasuguse kommunikatsiooniga organisatsiooni, kuid organisatsiooni struktuur määrab suuresti kommunikatsiooni struktuuri.

Organisatsioonis ja tema keskkonna vahelistes suhetes võib eristada väljapoole suunatud suhtlemist ja organisatsioonisest suhtlemist. Neist viimane toimib nii vertikaalses, horisontaalses kui ka diagonaalses suunas. (Vadi 2001)

Vertikaalne suhtlemissuund järgib ametlikku organisatsiooniskeemi. Eristatakse omakorda ülenevat ja alanevat suunda. Alanevas suunas suhtlemiseks on töötajate instrueerimine, koordineerimine, nõuete ja organisatsiooni eesmärkide selgitamine jne. Ülenevas suunas saadakse teavet organisatsiooni liikmete ja nende eesmärkide kohta, inimeste probleemidest, mida ja kuidas oleks vaja teha jne. Juhtide vahetu suhtlemine teiste organisatsiooniliikmetega on oluliseks teguriks tööinnu ja liikmete identiteedi kujundamisel. (Vadi 2001)

Pace & Faules (1994:127) liigitavad ülalt alla edastatava informatsiooni järgmiselt:

- 1) informatsioon kuidas täita tööülesandeid
- 2) informatsioon kuidas tööülesandeid kõige ratsionaalsem täita
- 3) informatsioon organisatsiooni poliitika ja tegevuste kohta
- 4) informatsioon selle kohta, kuidas töötaja oma tööülesannetega hakkama saab
- 5) informatsiooni, mis suurendab töötaja missioonitunnet

Alt üles liikuv info on oluline järgmistel põhjustel: (Pace & Faules 1994: 130)

- 1) annab otsustajatele olulist infot neilt, kes teisi töötajaid juhendavad
- 2) annab teada, kas alluvad on informatsiooni vastuvõtmiseks valmis ning kui hästi nad ülevalt tulevaid kädke vastu võtavad

3) soodustab probleemide esile kerkimist ning otsustajad saavad teada, mida töötajad arvavad

4) suurendab lojaalsust organisatsioonile, andes töötajatele võimaluse küsida küsimusi ning pakkuda ideid ja soovitusi organisatsiooni toimimiseks

5) annab ülemustele võimaluse otsustada, kas töötajatele ülevalt alla suunatud informatsioon on tõlgendatud õigesti

6) aitab töötajatel oma tööprobleemidega hakkama saada ning suurendab nende osalemistaset organisatsioonis

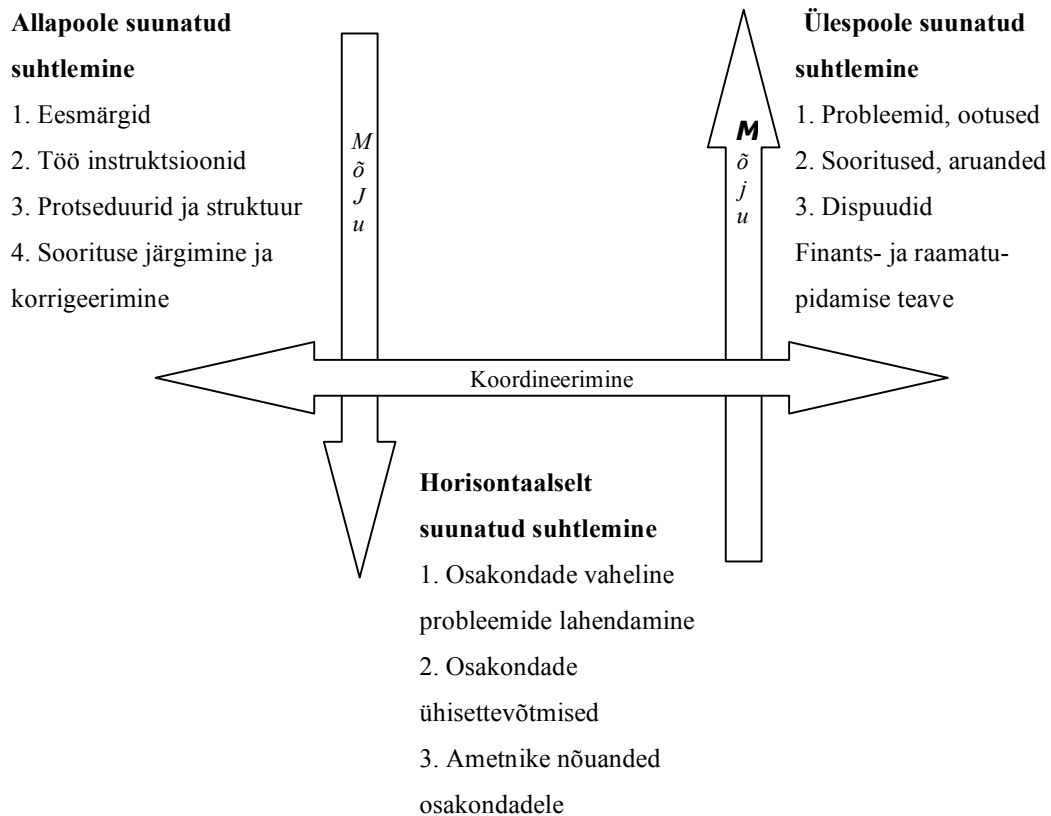
Ülevalt alla liikuv sõnum näitab juhtimistegevust, ülesminev info aga töötajate kaasatust ja rahulolu. (Past 2005)

Kui vertikaalne suhtlemisruund on häiritud, ei saa organisatsiooni erinevate tasandite esindajad teada, kas ja kuidas teine pool on mõistnud talle lähetatud sõnumit. (Vadi 2001)

Horisontaalne suhtlemisruund toimib võrdsel ameti- ja hierarhiatasanditel olevate organisatsiooniliikmete vahel. Ühel tasandil olevate inimeste omavahelised kontaktid loovad neile ettekujutuse sellest, mida sama positsiooniga organisatsiooni liikmed teevad. (Vadi 2001) Horisontaalselt liikuvat informatsiooni vahetatakse sama taseme töötajate vahel ühes osakonnas või talituses. Horisontaalne kommunikatsioon organisatsioonis toimub vähemalt kuuel põhjusel (Pace & Faules 1994:134):

- 1) tööülesannete koordineerimiseks
- 2) informatsiooni vahetamiseks organisatsiooni tegevuste kohta
- 3) probleemide lahendamiseks
- 4) ühiste arusaamade kindlustamiseks
- 5) erinevuste lepitamiseks, läbirääkimiseks, lahendamiseks
- 6) inimestevaheliste toetuse arendamiseks

Horisontaalselt liikuv sõnum näitab inimestevahelist koostööd. (Past 2005)



(Vadi 2001)

Diagonaalne suhtlemissuund – eri vertikaalsete ja horisontaalsete tasandite esindajad on seotud ühte suhtlemisvõrgustikku mingi eesmärgi saavutamiseks. (Vadi 2001)

Diagonaalselt (isikule teises struktuuriüksuses, kes on hierarhiliselt madalamal või kõrgemal astmel) liigub informatsiooni organisatsioonis kõige rohkem, kuna erinevatel struktuuriüksustel võib olla kontakte kõikide teiste struktuuriüksustega sõltumata organisatsiooni ametlikust hierarhiast (Pace & Faules 1994:135-136).

1.4. Organisatsioonikultuur

Kultuur on see liim, mis hoiab organisatsiooni koos, aitab vastu seista määramatusele ja kaosele, kultuur võimaldab tõlgendada olukorda, kuhu ollakse sattunud, kultuur on selle kandjate jaoks ainus õige viis maailma mõista, tajuda ja tunda. (Roots 2006: 79)

Organisatsiooni kultuuri moodustavad organisatsiooni töötajate tõekspidamised, ideoloogia, väärtused, uskumused, oletused, ootused, hoiakud ja normid. Organisatsiooni kultuur on selle liikmete uskumuste ja ootuste kogum ning see ühendab erinevate gruppide tõekspidamisi.

Et mõista töötajate käitumist, eristatakse kolme tasandit:

- 1) **organisatsiooni tasand** – eesmärgid, prioriteedid, organisatsiooni terviklikkus, infoliikumine, töökorraldus
- 2) **grupi tasand** – individuaalne töö, meeskonnatöö, ülesanded, vastutus, kommunikatsioon
- 3) **indiviidi tasand** – tunnustus, motivatsioon, täiendõpe, vaba aja veetmine

(Nobel 2001)

Organisatsioon on tugeva kultuuriga kui:

- organisatsiooniliikmed jagavad sarnaseid tõekspidamisi, väärtusi ja hoiakuid
- suhtlemine organisatsiooniliikmete vahel on lihtne
- organisatsiooniliikmete vajaduste rahuldamine on seotud vastastikuse sõltuvusega
- ilmnevad tugevad kollektivistlikud tendentsid

Vastupidistel juhtudel on organisatsioonikultuur nõrk. (Vadi 2001)

Kui organisatsiooniliikmed toetavad juhtkonda, on organisatsioonikultuur positiivne.

- liikmed tunnetavad, et neist sõltub midagi ja nad mõjutavad organisatsiooni tegevuse tulemusi
- organisatsiooni liikmed tunnetavad, et tegevusest saadav kasu jagatakse kõigi vahel
- peetakse mõistlikuks tõhusat töökorraldust

- organisatsiooni ametlikke suhteid peetakse mõistlikeks (Vadi 2001)

Kui organisatsiooni kommunikatsioonikultuur on madal, toob see kaasa töötajate vähese pühendumise, suurema töölt puudumise ja tööalase rahulolematuse, suurema kaadrivahetuse, vähese tootlikkuse (Hargie, Tourish-Wilson). Individuaalse töötaja tasemel hakkab organisatsiooni madal kommunikatsioonitase mõjutama töötajate läbipõlemist, tekitab neis ebakindlust, kahtlusi enda ja teiste ja omavahelistes asjades, tekitab stressi. (Gray & Laidlaw 2004:428)

1.5. Motivatsioon

Sisekommunikatsioon on otseselt seotud organisatsiooni töötajate motiveeritusega, motiveeritud töötajad aga saavutavad rohkem. (Suhtekorralduse käsiraamat 1998)

Motivatsioon on kogum tegevust esile kutsuvaid impulsse, mis omakorda ajendavad inimest ühtele või teistele toimingutele. Motiveerimine on inimese tegevusele ajendavate jõudude teadvustamine ning nende vahendusel inimese mõjutamine. Olenevalt teadvustamise määraast võivad motivatsioon ja motiveerimine suuremal või vähemal määral kattuda.

Motivatsiooni allikatena võib vaadelda:

- töö eest saadavat tasu (töötasu ja sellest tulenev)
- töökeskkonda (suhtlemine, suhted)
- tööd ise (eneseteostus, enesest lugupidamise võimalus jne)

(Vadi 2002)

Herzbergi motivatsiooni-hügieeniteooria kohaselt tuleb selleks, et inimesi motiveerida, tagada hügieenifaktoritega rahulolu. Ainuüksi sellest aga ei piisa, sellepärast tuleb täiustada motivatsioonifaktoreid. Hügieenifaktorite hulka kuuluvad töötasu, inimsuhted, töötingimused, töökultuur, juhtimise kvaliteet, kindlustunne tööl, isiklik elu. Motivatsioonifaktorite hulka aga saavutused, tunnustus, töö ise, vastutus, areng tegevuses. (Vadi 2002)

Sageli arvatakse, et peamine motivaator on raha, mis on küll tähtis, kuid rahast olulisem on sageli informeeritus, hea sisekliima ja omavaheline inimlik suhtlemine kollektiivis. (Tampere 2000)

Euroopas läbi viidud uuringud näitavad, et kõige positiivsemalt mõjuvad töötajate motiveerimisel karjäärivõimalus, tunnustus ja üldine arusaam firma visioonidest, teadmine, kuhupoole firma areneb. Kõige negatiivsemalt mõjuvad ebameeldivad tööülesanded, nõrk otsene ülemus ja halb töökeskkond. (Past 2006:208).

Organisatsiooni ees seisvate eesmärkide täitmisel on oluline, et organisatsiooni liikmed ise oleksid huvitatud nende saavutamisest.

Tööga rahulolu mõjutavad kõige enam viis struktuuralset muutujad (Grunig 1992):

1. tsentraliseeritus – mil määral tehakse organisatsiooni ülemisel tasandil otsuseid
2. Kihistumine – kui paigas on struktuuriastmel üleval ja all paiknejad
3. formaliseeritus – kuidas järgib organisatsioon eeskirju ja reegleid
4. komplekssus – kas ametikohad eeldavad paindlikku käitumist või on need rutiinsed ja muutumatud
5. otsustusprotsessis osalemine

Hecht kirjeldab organisatsiooni nn siserahulolu kui sotsiaal-emotsionaalset tulemust, mis tekib organisatsiooni sise- ja väliskommunikatsiooni koostöös.

Kommunikatsioon, mis varustab informatsiooniga ning aitab selgitada tööülesandeid ja rolle inimestele, võimaldab tõsta rahulolu. Anderson ja Martin leiavad, et töötajad püüdleavad suhtlemisalase koostöö poole ülemustega ja kaastöötajatega, et tagada personalivaheline rahulolu üksteisega suhtlemisel. Rubinile toetudes saab väita, et töötajate hea omavaheline suhtlemine aitab teha neil ka efektiivsemat tööd ja hoida töölaseid suhteid teistega ka väljaspool oma firmat. Ühesõnaga, kommunikatsiooni rahulolu ja üldise töölase rahulolu vahel on suur seos ja ühine mõju. (Pettit, Goris, Vaught 97, Gray & Laidlaw 2004:426 kaudu)

1.6. Organisatsiooni imago

Aune Past (2001) on imagot defineerinud kui organisatsioonist või üksikisikust kujunenud pilti sihtgruppide peas, mis kujundab sihtgruppide hoiakuid imago kandja suhtes ning mõjutab sihtgruppide valmisolekut reageerida imago kandja tegevusele ühel või teisel viisil”.

Võib tunduda, et ennekõike on oluline just väline kommunikatsioon ja sisemine võib jääda tagaplaanile. Tegelikult määrab organisatsiooni edu just sisemiste sihtgruppide toetus. Oluline on töötaja osalemise tunne, asjaolu, kas on selge, kuidas on jagatud võim ja vastutus, milline on aruandlushierarhia, kas toimib osalusdemokraatia. (Past 2005)

Ettevõtte töötajad loovad suures osas oma organisatsiooni imago, mis levib ka laiemale avalikkusele. Sisekommunikatsioon avaldab imagole suurt mõju. Seetõttu on ülimalt oluline, et juhid tähtsustaksid ettevõtte sisest teabelevi võrdselt väljapoole suunatud teabeleviga. Sageli see paraku nii ei ole.

Parim mainekandja on oma töötaja ning juhtkonna ülesanne on tegutseda selle nimel, et iga organisatsiooni töötaja on (ja tahab olla) iga kell oma ettevõtte saadik.

Pole mingit kasu positiivsest mainest läbi reklaami või suhtekorralduse, kui töötajad räägivad ettevõtte seinte vahel ühte juttu, tuttavatele teist. (Kütt 1998:60)

Negatiivse imago “süüdlast” otsitakse tavaliselt väljaspool ettevõtet. Tihti nähakse selles rollis ajakirjandust, konkurente. Tegelikult algab organisatsiooni tegelik imago organisatsiooni seest ning on organisatsiooni tegevuse tulemus.

(Suhtekorralduse käsiraamat 1998)

Organisatsiooni imago kujunemise oluliseks mõjutajaks on nn "meie-tunnetus", mis ajendab liikmeid järgima ühtseid väärtushinnanguid ja tõekspidamisi sooviga samastuda üldise arvamusega. Sisemine imago on osa organisatsioonikultuurist ja vastupidi. (Grunig 1993)

2. Uurimisküsimused ja metoodika

2.1. Uurimisobjekti tutvustus

10,6 ruutkilomeetri suurusel maatükil, kolmest küljest merega piiratud Haapsalu on eelkõige tuntud suvitus- ja kuurortlinnana, samuti aktiivse kultuuri- ja kunstikeskusena.

Linnaelu juhtimisorganiteks on Haapsalu Linnavolikogu ja Haapsalu Linnavalitsus.

Linnavalitsuse valitsusliikmed on linnapea, 4 aselinnapead ning linnasekretär. Üle 4 aasta linna juhtinud linnapea Teet Kallasvee teatas käesoleva aasta jaanuaris ootamatult oma tagasiastumisest. Viimased 4 kuud (alates 26.01.2007) on Haapsalu linnapea varasem aselinnapea Ingrid Danilov.

Linnavalitsuse ametnikkonda kuulub 45 ametnikku, kes jagunevad 8 struktuuriüksuse (sotsiaal- ja tervishoiuosakond, linnakeskkonna osakond, raamatupidamisosakond, haridus- ja kultuuriosakond, maakorraldusosakond, ehitus- ja planeerimisosakond, juriidiline osakond ja kantselei) vahel.

Haapsalu Linnavalitsus paikneb kompaktselt koos ühes hoones.

2.2. Uurimisküsimused

Töö raames püüab autor leida vastuseid järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Milline on rahulolu informatsiooniga organisatsiooni erinevate tasandite vahel?
2. Kas info liikumine alt üles on võrdne info liikumisega ülalt alla?
3. Millised kommunikatsioonikanaleid kasutatakse kõige enam?
4. Mis motiveerib ametnikku linnavalitsuses töötama?
5. Milline hinnang antakse organisatsiooni sisekliimale?
6. Kas ja kuidas sõnastavad linnavalitsuse ametnikud oma ettevõtte missiooni ja visiooni?

2.3. Uurimismeetod

Antud bakalaureusetöö empiiriline osa koosneb Haapsalu Linnavalitsuse töötajate hulgas aprillis 2007 läbi viidud küsitluses. Küsimustikuna kasutati Kaja Tampere koostatud küsimustikku, mille algallikaks on Cal W. Downs'i "Communication Audits". Töö autor tegi tulenevalt Haapsalu Linnavalitsuse spetsiifikast küsimustikus mõningasi mugandusi ja muudatusi.

Et ankeet ei muutuks liialt mahukaks ning oleks seega põhjuseks, et vastamisest loobuda, vähendati küsimuste arvu.

Küsimustikust jäid välja näiteks alapunktid: struktuur ja strateegiline juhtimine. Otsuse langetas töö autor koos linnavalitsuse liikmetega, sest leiti, et olulisem on keskenduda just infoliikumise, infokanalite, motivatsiooni, maine ning missiooni ja visiooni teemadele.

Töö autor jättis kommunikatsioonivahendite loetelust välja intranet-outlooki ja arupärimise, kuna vastavaid kanaleid Haapsalu Linnavalitsuses ei kasutata.

Küsimustik koosnes kinnistest etteantud vastusevariantidega küsimustest ja ka vaba vastusega küsimustest. Võib öelda, et eelistati esimesi, kommentaarivõimalusest mitmed vastajad osaliselt (paar üksikut täielikult) loobusid. Samas tuleb nentida, et saadud kommentaarid on asjalikud ning sisaldavad konkreetseid ettepanekuid kommunikatsiooni parandamiseks Haapsalu Linnavalitsuses.

Paber kandjal ankeedi said kõik Haapsalu Linnavalitsuse töötajad. Kokku 45 inimest. Igale ankeedile oli lisatud ka ümbrik, et tagada selle jõudmine töö autorini nii, et see ja selles sisalduv info poleks kellelegi nähtav. Sellegipoolest jätsid mitmed vastajad osaliselt või täielikult täitmata küsitluse viimase osa, kus andmed vastaja kohta. See lubab autoril oletada, et anonüümsuse küsimus on linnavalitsuses tundlik teema.

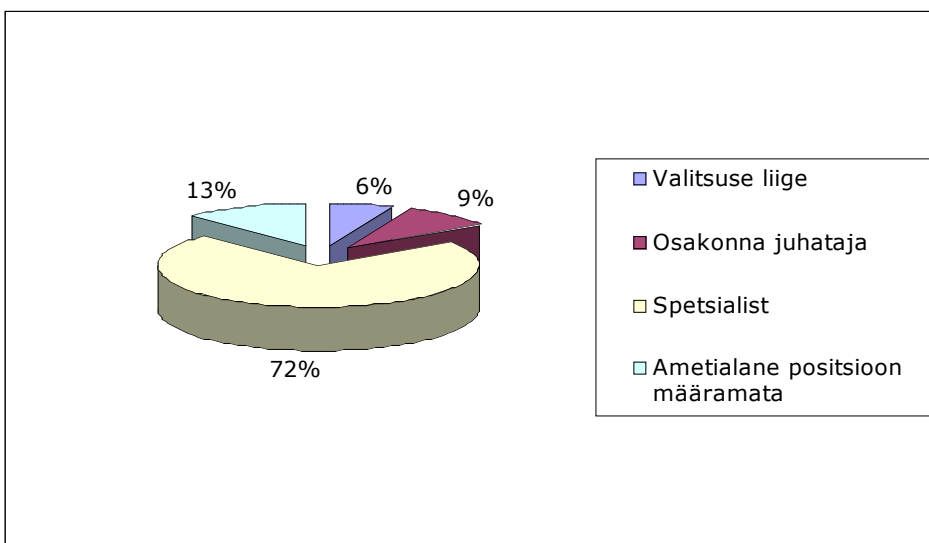
2.4. Küsitluse valim

Küsitluslehed jagati kõikidele Haapsalu Linnavalitsuse ametnikele. Vastamiseks oli aega 10 kalendripäeva. Suhteliselt lühike aeg vastamiseks sai määratud eesmärgiga, et linnavalitsuse töötajad ei lükkaks vastamist edasi ning seega ei unustaks küsitluslehte lausahtlisse. Võib öelda, et lühike periood õigustas end igati – 45 jagatud ankeedist laekus täidetuna tagasi 32, mis teeb vastamisprotsendiks 71.

Ehkki arvuliselt on vastajate hulk väike, on protsentuaalselt tegemist igati hea tulemusega.

Kõige enam laekus täidetud ankeete spetsialistidelt (23), mis on ka täiesti loogiline, sest moodustavad ju nemad enamuse linnavalitsuse töötajatest. Osakonnajuhatajalt laekus 3 ning valitsuse liikmetele 2 ankeeti. 4 vastajat oma ametialast positsiooni ei määratlenud.

Juhtival positsioonil olevate töötajate suhteliselt väike osalusarv oli mõneti üllatuslik. Autor eeldas, et nii valitsuse liikmete kui ka osakonna juhatajate osalemine on aktiivsem.



Suurem osa (72%) vastajatest olid naised, 12% moodustasid mehed, 16% oma sugu määratleda ei soovinud.

Mehed	4	12%
Naised	23	72%
Märkimata	5	16%

Vastajate sooline jagunemine

Vanuseliselt oli kõige enam vastajaid 26-39 aastaste hulgas – 12 (38%), 40-59 aastaseid oli 10 (31%), 18-25 aastaseid 5 (16%) ja üle 60 aastaseid vaid 1 (3%). 4 vastajat (12%) oma vanust ei avaldanud.

18-25	5	16%
26-39	12	38%
40-59	10	31%
60-...	1	3%
Märkimata	4	12%

Vastajate vanuseline jagunemine

Tööstaaž

Kuni 1 aasta	4	13%
1-5 aastat	9	28%
5-10 aastat	8	25%
Üle 10 aasta	9	28%
Märkimata	2	6%

Tuleb veel märkida, et osad vastajad täitsid küsitluslehe valikuliselt, jättes osadele küsimustele vastamata. Enamasti jäeti vastamata vabadele küsimustele, mis eeldasid oma seisukoha või arvamuse avaldamist. Eeldatavalt tehti seda mugavusest.

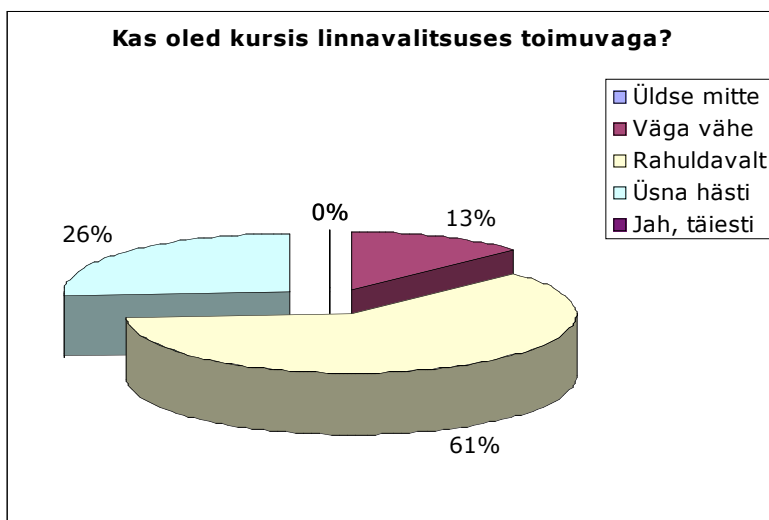
Nii näiteks jätsid osad vastajatest kirjeldamata oma nägemuse linnavalitsuse missioonist ja visioonist.

3. Uuringu tulemused

3.1. infovahetus erinevate organisatsiooni tasandite vahel

Linnavalitsuses läbi viidud uuringus paluti vastajatel hinnata organisatsioonisisese info liikumist. Saadud vastuste seas 8 vastajat leidis, et on linnavalitsuses toimuvaga üsna hästi kursis, 19 vastajat rahuldavalt. Vaid 4 vastajat oli seisukohal, et on linnavalitsuses toimuvaga väga vähe kursis.

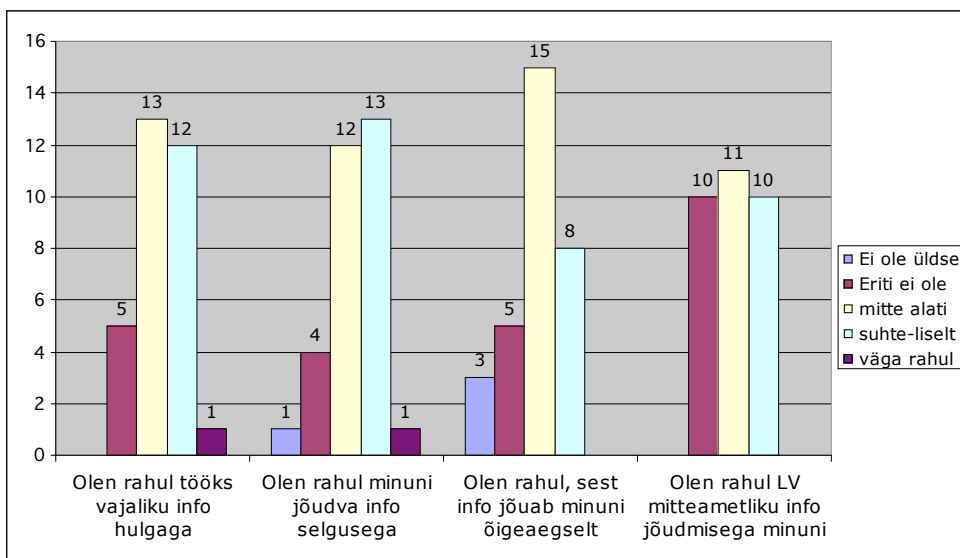
Äärmuslikke vastusevariante “Üldse mitte” ja “Jah, täiesti” aga välja ei toodud.



Seega võib öelda, et töötajad on linnavalitsuses toimuvaga suhteliselt hästi kursis.

Linnavalitsuse tegevusvaldkond on väga lai ning absoluutselt kõigega kursis olemine ei olegi alati võimalik ega ka vajalik.

Infovahetuse taset iseloomustab ka info kättesaadavus.



Küsitluse põhjal selgub, et tööks vajaliku info hulgaga on suhteliselt rahul 13 vastajat, samapalju vastajaid väidab, et mitte alati pole nad info hulgaga rahul. Väga rahul on 1 vastaja, samas täiesti rahulolematuid pole.

Enamus vastanutest on küll info liikumise hulga ja selgusega suhteliselt rahul, kuid siiski tuleb rõhutada, et peaaegu sama palju on toodud välja ka “mitte alati rahulolu”.

Info õigeaegsuse osas on rahulolematu suurem – 8 vastajat ei ole sellega üldse rahul või pole siis eriti rahul. Rahul, kuid mitte alati, on 15 vastajat. Suhtelist rahulolu väljendas 8 töötajat, väga rahul polnud keegi.

Puudulikku infovahetust põhjustavad vastajate arvates eelkõige ebamäärased käsud ning ebaselge struktuur ja tööjaotus. Kõige enam mõjutab infovahetust asjaolu, et töötajad ise ei anna vajalikku infot edasi. Puudulikuks peetakse just omavahelist suhtlemist organisatsioonis tervikuna, osakonnasiseselt hinnatakse infovahetust tunduvalt parem.

Küll aga leiab enamus töötajaid, et informatsiooni vahetamiseks on kõik võimalused olemas.

Järelikult, neid ei kasutata.

	Jah	Ei
Puudulik töötajate omavaheline suhtlemine osakonna sees	12	14
Puudulik töötajate omavaheline suhtlemine organisatsioonis tervikuna	20	7
Ebamääraselt antud käsud ja juhised, milles täpselt aru ei saa	17	11
Võimaluste puudumine informatsiooni vahetamiseks	6	18
Töötajad ei anna vajalikku informatsiooni edasi	23	5
Struktuur ja tööjaotus ebaselged. Pole teada, kellele millist infot edastada ja kellelt infot saada	18	7

Mis mõjutab puudulikku infovahetust?

Töötajate ettepanekud tulevad välja vabateksti väljalt, kus paluti teha ettepanekuid info ja selle liikumise parandamiseks. 9 vastajat leidis, et parandada tuleks info liikumise kiirust, omavahelist suhtlustaset ning võimalust osaleda otsustamisprotsessis.

- *on alustatud suunda, et anda infovahetust organisatsiooni siseselt. Samas peaksid töötajad ise olema valmis ja tahtma infot vahetada*
- *rohkem suhelda inimestega, mitte panna ennem mingeid otsuseid paika*
- *iga osakonna juht peab oma alluvaid informeerima, mitte eeldama, et me teame*
- *iga osakonnajuhataja peaks andma kord kuus ülevaate, mis parasjagu aktuaalseim nende töös*

Suhteliselt mitmed vastajad tegid ettepaneku korraldada rohkem regulaarseid osakonna- või valdkonnasiseseid koosolekuid.

- *Võimalus osa võtta mõnest koosolekust, et saada teada eeloleva perioodi tegemistest, mitte kuulma seda kodanikult või lugema lehest*

Leiti, et infoliikumisele aitaks kaasa ka selge käsuliin ning konkreetsed tööülesanded.

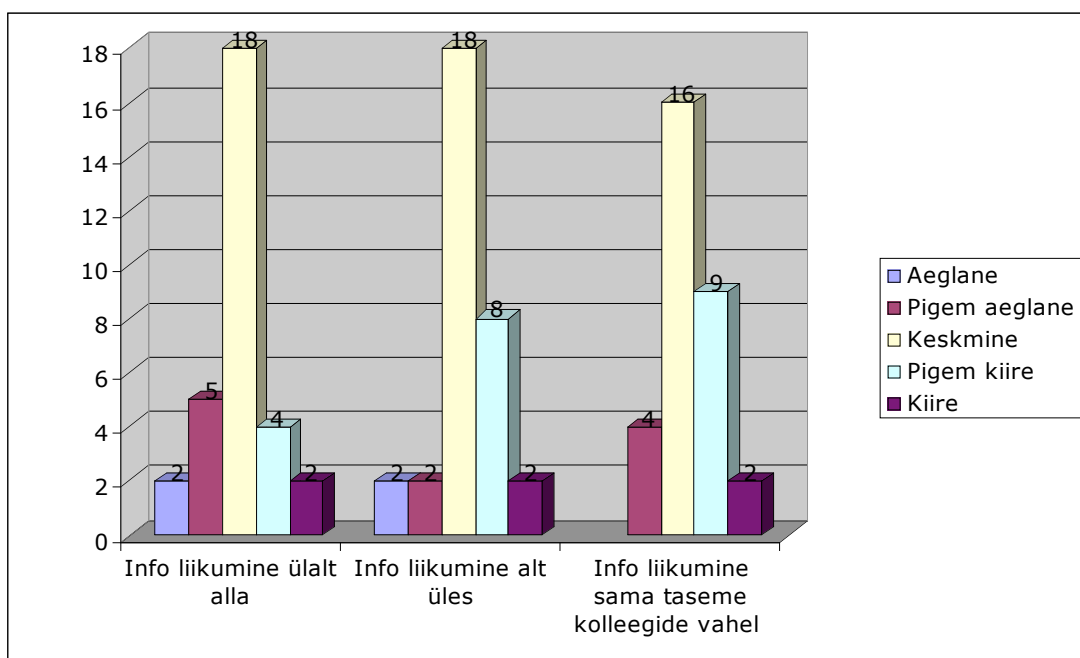
Teadaolevalt korraldavad mitmed linnavalitsuse osakonnad koosolekuid, samuti toimub kord kuus maja üldkoosolek. Kuid tundub ikkagi, et osade töötajateni vajalik info siiski ei jõua.

Kindlasti tuleks läbi mõelda millist infot edastada.

Osakonnad, kus koosolekuid ei peeta, võiksid kaaluda nende korraldamist.

3.2. Kas info liikumine alt üles on võrdne info liikumisega ülalt alla

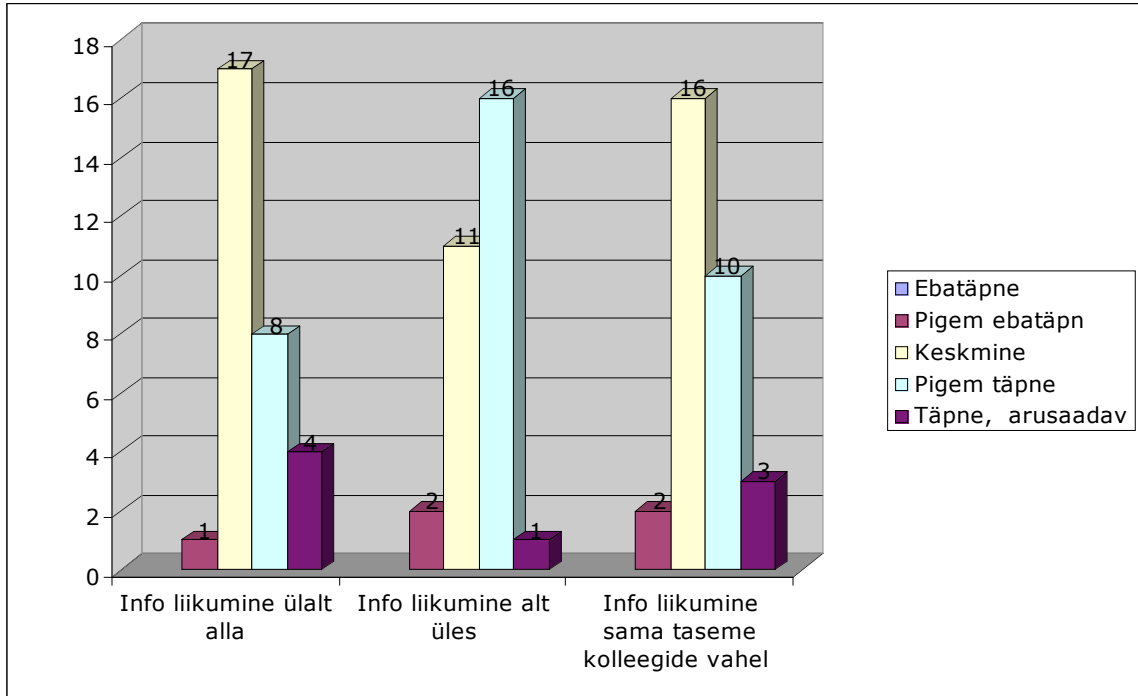
Info liikumise kiirust nii ülalt alla kui ka alt üles pidas keskmiseks 18 vastajat. Alt üles liikuvat infot kiirust hindasid kiireks või pigem kiireks 10 vastajat, vastupidise suuna puhul aga 6 vastajat. Aeglaseks või pigem aeglaseks peeti ülalt alla infovahetust 7 korral ja alt üles 4 korral.



Info liikumise kiirus

Sama taseme kolleegidevahelist infovahetust hinnati suhteliselt heaks: 16 vastajat pidas seda keskmiseks, 11 kiireks ja pigem kiireks. Vaid 4 vastajat leidis, et info liikumine on pigem aeglane.

Info liikumise kvaliteeti ülalt alla hindas 17 vastajat keskmiseks ja 12 vastajat pigem täpseks ja täpseks. 1 vastaja ei olnud kvaliteediga rahul. Alt üles liikuva info kvaliteet pidas keskmiseks 11 vastajat ning pigem täpseks ja täpseks 17 vastajat, rahulolematuid oli 2.



Info liikumise kvaliteet

Horisontaalselt hindas kvaliteeti keskmiseks 11, täpseks ja pigem täpseks 13 vastajat.

Nii ülalt alla, alt üles kui ka horisontaalselt liikuva info kvaliteeti ei pidanud ebatäpseks ükski vastaja.

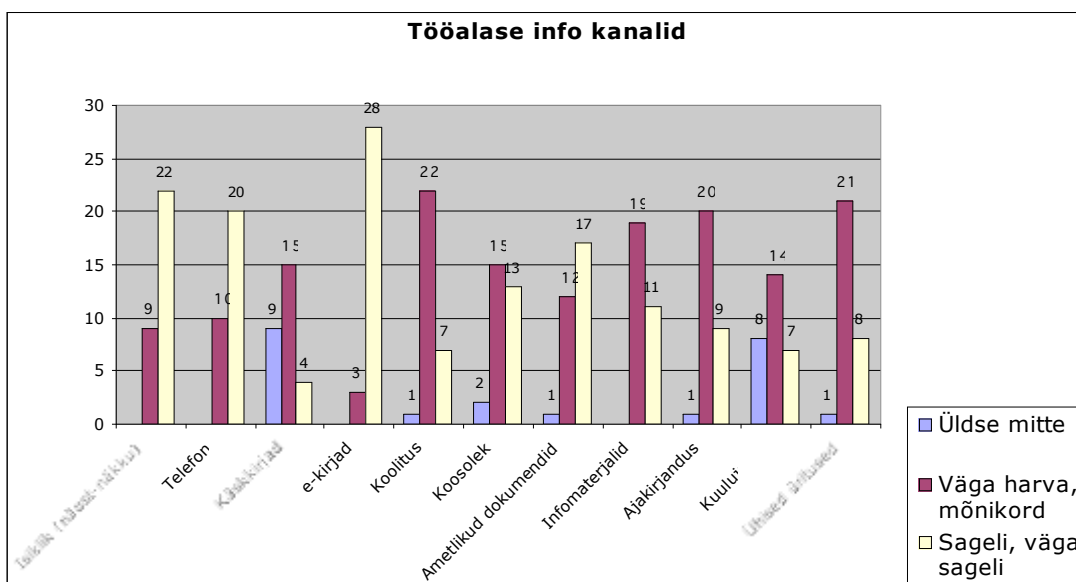
Tulemustest on näha, et alt üles info liikumine mõnevõrra kiirem kui ülalt alla. Samas hakkab kõikide tasandite puhul silma, et domineerib “keskmine”. Seega on veel potentsiaali, et info liikumiskiirust parandada.

Ka **info liikumise kvaliteedi** puhul saab öelda, et alt üles liikuva info kvaliteet on ülalt alla liikuvast parem. Võrreldes info liikumise kiirusega, on täpsus siiski parem. Ebatäpseks ei ole pidanud infot ükski vastaja ühegi tasandi puhul

3.3. Kommunikatsioonikanalid töölase informatsiooni saamiseks

Vaieldamatult populaarseimad kommunikatsioonikanalid Haapsalu Linnavalitsuses on e-kirjad, telefon ja isiklik näost-näku suhtlus. 28 vastajat (87%) kasutab sageli või väga sageli e-kirju. Isiklikku suhtlust peab töölase info saamisel oluliseks või väga oluliseks 22 ning telefoni 20 vastajat.

Kõige vähem töölase infot saadakse aga koolituste ja ühiste ürituste käigus, samuti ajakirjandusest ning käskkirjadest.



3.4. Mis motiveerib ametnikku linnavalitsuses töötama

Inimeste motivatsiooni hindamisel kasutati analüüsiks järgnevaid küsimustiku osi:

- Üldine olukord organisatsioonis
- Rollid ja väärtused
- Motivatsioon

Küsitluses paluti hinnata üldist olukorda organisatsioonis ja järjestada loetletud teemad olulisuse järjekorras. Kõige olulisem teema tuli panna esimesele kohale ning kõige vähemoluline viimasele kohale.

Pärast andmete tabelisse kandmist olid tulemused järgmised:

1. Rollid	1 (1*), 2 (4), 3 (2), 5 (5), 6 (2), 7 (9), 8 (3), 9 (2), 10 (3),
2. Tasustamine	1 (6), 2 (3), 3 (5), 4 (5), 5 (1), 7 (2), 8 (54), 9 (3), 10 (1)
3. Uuendused	1 (3), 2 (4), 3 (2), 4 (1), 5 (2), 6 (5), 7 (3), 8 (5), 9 (4), 10 (1)
4. Informatsioon	1 (6), 2 (3), 3 (4), 4 (5), 5 (4), 6 (1), 8 (3), 9 (2), 10(3)
5. Koostöö	1 (6), 2 (5), 3 (2), 4 (6), 5 (4), 6 (3), 7 (1), 9 (3), 10 (1)
6. Struktuur	1 (2), 2 (1), 3 (5), 4 (3), 5 (2), 6 (4), 7 (4), 8 (2), 9 (5), 10 (3),
7. Otsused	1 (4), 2 (2), 3 (3), 4 (6), 5 (5), 6 (4), 7 (2), 8 (2), 9 (2), 10 (1)
8. Kommunikatsioon	1 (1), 2 (1), 3 (4), 4 (5), 5 (5), 6 (5), 7 (4), 9 (5), 10 (1)
9. Konfliktid	1 (1), 2 (3), 3 (2), 5 (3), 6 (2), 7 (3), 8 (5), 9 (2), 10 (10)
10. Strat. juhtimine	1 (4), 2 (6), 3 (2), 4 (1), 5 (4), 6 (4), 7 (1), 8 (4), 9 (1), 10 (5)

* Sulgudes olev arv näitab, mitu vastajat antud teema sellele kohale paigutas

Järgnevalt arvutasin välja aritmeetilise keskmise, liites antud kohad ning jagades tulemuse vastajate arvuga.

Järjestades olulisemaid probleemivaldkondi, pidasid linnavalitsuse töötajad kõige olulisemateks valdkondadeks **koostööd** (keskmise koht 4,13), **informatsiooni** (4,58) ja **tasustamist** (4,61).

Kõige vähemoluliseks valdkonnaks osutus **konfliktid** (7,06).

Kohtade keskmise järgi järjestusid probleemivaldkonnad olulisuse põhjal:

1. Koostöö	4,13
2. Informatsioon	4,58
3. Tasustamine	4,61
4. Otsused	4,77
5. Strateegiline juhtimine	5,25
6. Kommunikatsioon	5,58
7. Uuendused	5,6
8. Struktuur	5,97
9. Rollid	6,03
10. Konfliktid	7,06

Kõik kolm esimest teemat said ka kõige rohkem esikohale paigutusi. Samuti nagu viimasele kohale jäänud teema, mis sai enim 10. koha paigutusi.

Vastajad leiavad, et kõige enam segab tööülesannete täitmist **liigne töökoormus ja tööülesannete lisandumine** – nii arvab 10 vastajat. 8 vastajat toob esile **ebapiisava või vähese info**, 7 **ebaselged tööülesanded ja tööjaotuse**.

Mainitud on ka **motivatsiooni puudust ning mitte toimivat koostööd**.

- *Pidevalt vaja oma valdkonna vajalikkust tõestada*
- *väike palk – puudub võimalus nt laenu saada*

2 vastajat peavad **juhtimist ebamääraseks ja nõrgaks**.

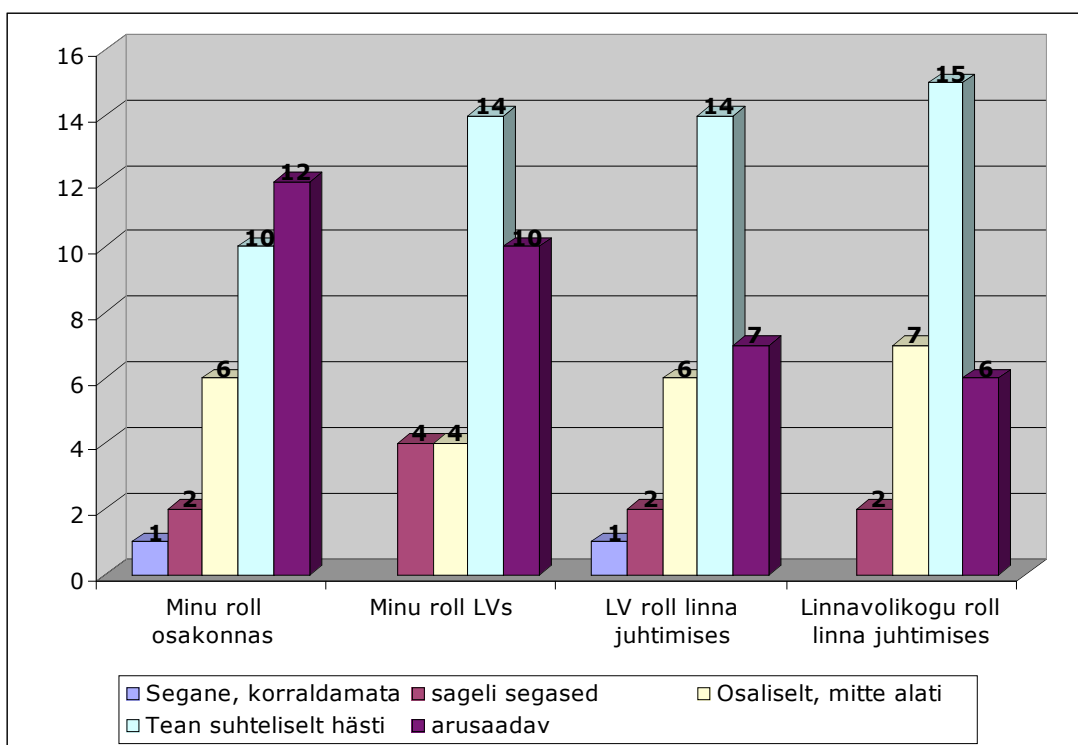
Markantsematest põhjustest toodi välja:

- *halb valgustus, logisev tool*
- *palavus*
- *põikpäine kantseleijuht*

Tööülesannete täitmist hõlbustavateks teguriteks peetakse **häid, usalduslikke suhteid töökaaslastega** (10 vastajat), samuti **toimivat koostöö** (9). Kolm vastajat tõstis esile ka **head töökeskkonda** ning kaks **infot** ning selle operatiivsust.

Organisatsioonis eksisteerib palju erinevaid **rolle** ning igauks neist eeldab erinevat käitumist. Küsitluse põhjal võib väita, et linnavalitsuse töötajad omavad head ettekujutust nii oma rollist osakonnas ja linnavalitsuses kui ka valitsuse ja volikogu rollist linna juhtimises.

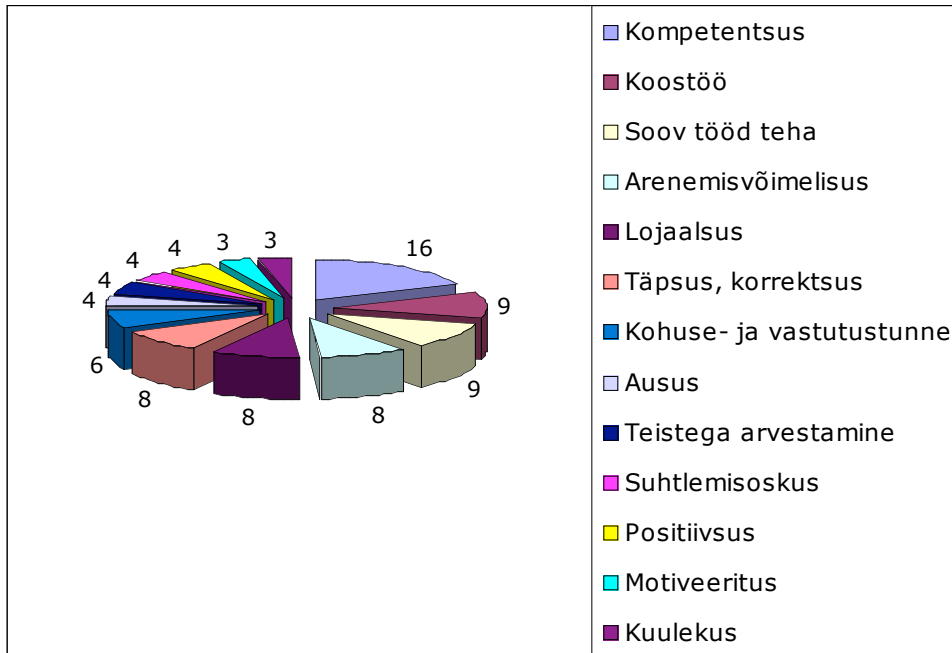
21 vastajat teab suhteliselt hästi ning nende jaoks on arusaadav linnavalitsuse ja –volikogu roll linna juhtimises. Oma rolli osakonnas ja linnavalitsuses teab hästi vastavalt 22 ja 24 vastajat.



Küsitletavatelt uuriti ka, millised on **3 kõige hinnatavamad** linnavalitsuse **töötaja väärtust**.

Tulemuste põhjal saab väita, et need on:

1. Kompetentsus, pädevus (16 korral)
2. Valmidus koostööks (9)
3. Soov tööd teha (9)

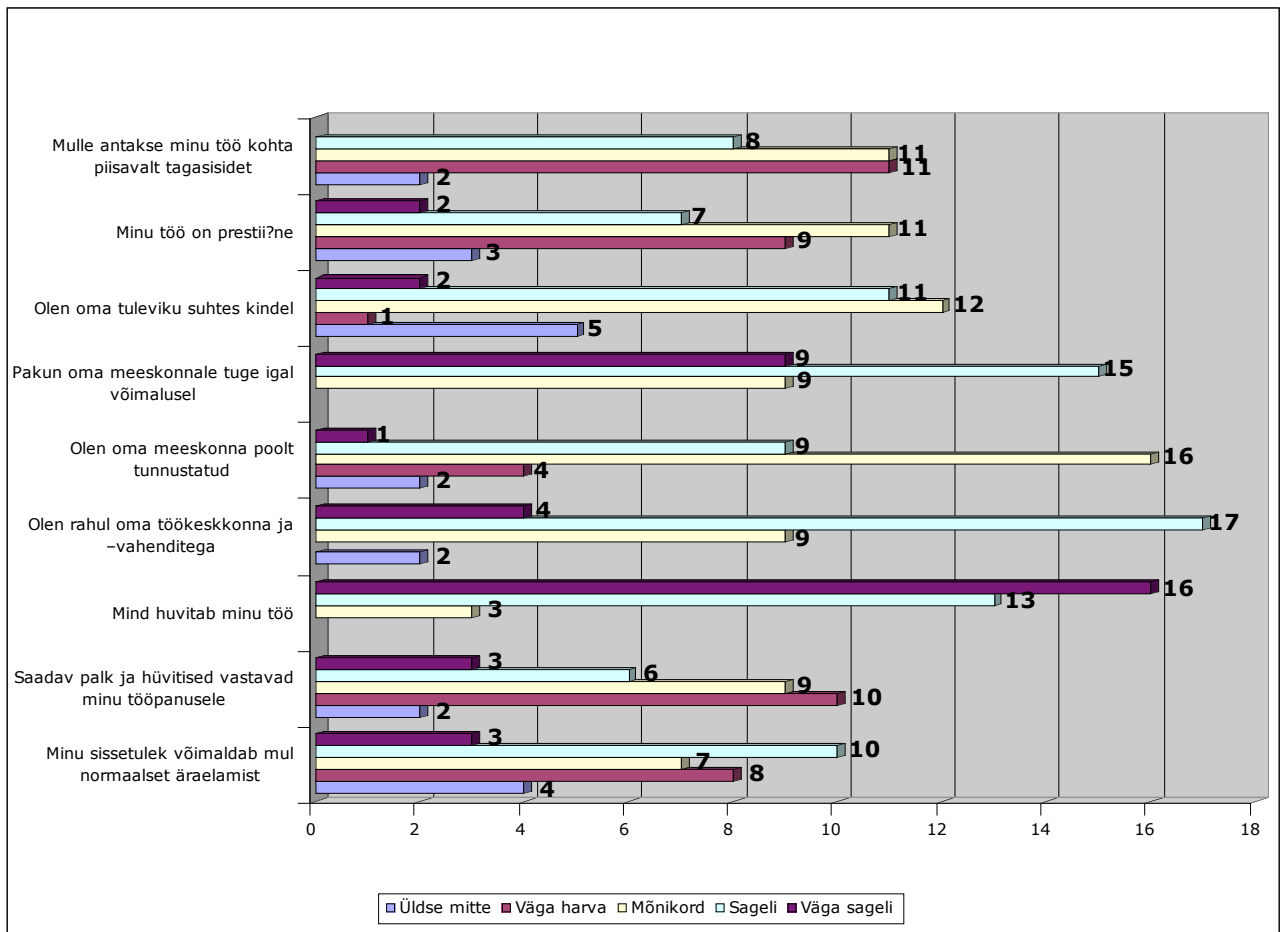


Veel nähakse oluliste väärtustena lojaalsust, täpsust, arenemisvõimelisust, ausust, teistega arvestamist, positiivsust. 1 kord pakutud variandid: kriitikapuudus, pingetaluvus, aktiivsus, avameelsus, info, otsused, hea tervis, rahulolev.

Küsimustiku üks eesmärk oli välja selgitada, mis on need põhjused ja ajendid, **mis motiveerivad** inimest linnavalitsuses töötama.

Üllatavalt suur hulk vastajatest (29) on nõus väitega, et neid **huvitab nende töö**. 24 vastajat leiavad, et toetavad oma meeskonda sageli või väga sageli. Töökeskkonnaga on rahul 24 vastajat. Kõige kriitilisemalt hinnatakse **töö tasustamist ja tunnustamist**. Nii leiab 12 vastajat, et saadav palk ei vasta üldse või vastab väga harva nende tööpanusele. 12 vastajat ei nõustu (üldse mitte ja väga harva) ka väitega, et töö linnavalitsuses on prestiižne.

13 vastajat märgib, et **tagasisidet** oma töö kohta saavad nad väga harva või üldse mitte piisavalt.



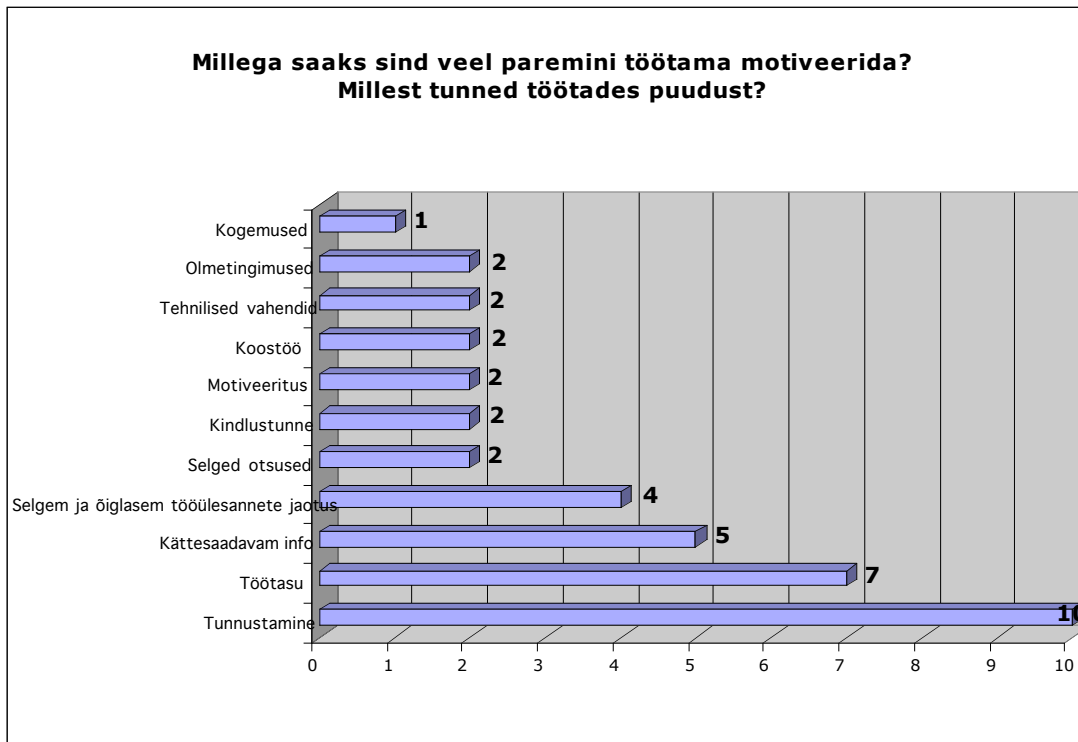
Vabades vastustes mainiti motivaatorina kõige enam (17 vastajat) **võimalust areneda, ennast proovile panna, midagi ära teha**. Töö ise oli motivaatoriks 15 (*tuttav tubane töö, kindel töö*) ning meeldiv töökollektiiv 7 vastajale.

Veel nähti motivaatorina **tunnustamist** ning **organisatsiooni head mainet** (2), aga ka asjaolu, et “*nädalavahetused on vabad*” ja “*õppelaen makstakse kinni*”.

Kõige rohkem tuntakse puudust **tunnustamisest** – nii on vastanud 10 inimest.

Sellest, et LV näitab välja, et olen vajalik töötaja ning ütleb positiivset, mitte ainult negatiivset Samuti võiks töötama motiveerida suurem **töötasu** (7).

Nii töötasu kui ka tunnustamine said ka eelmises, motivatsiooniajendite tabelis kõige madalama hinnangu – neid ei loeta täna motiveerivateks teguriteks.



Paremini töötama motiveeriks ka **kättesaadavam info** (5) ning **selgem tööülesannete jaotus** (4).

- *personaalsemat suhtumist, mitte, et kõigile mõõdetakse kodurahu huvides “ühe puuga” arvestamata võimekuse ja oskustega.*

3 vastajat ei pea aga suuremat motiveerimist vajalikuks.

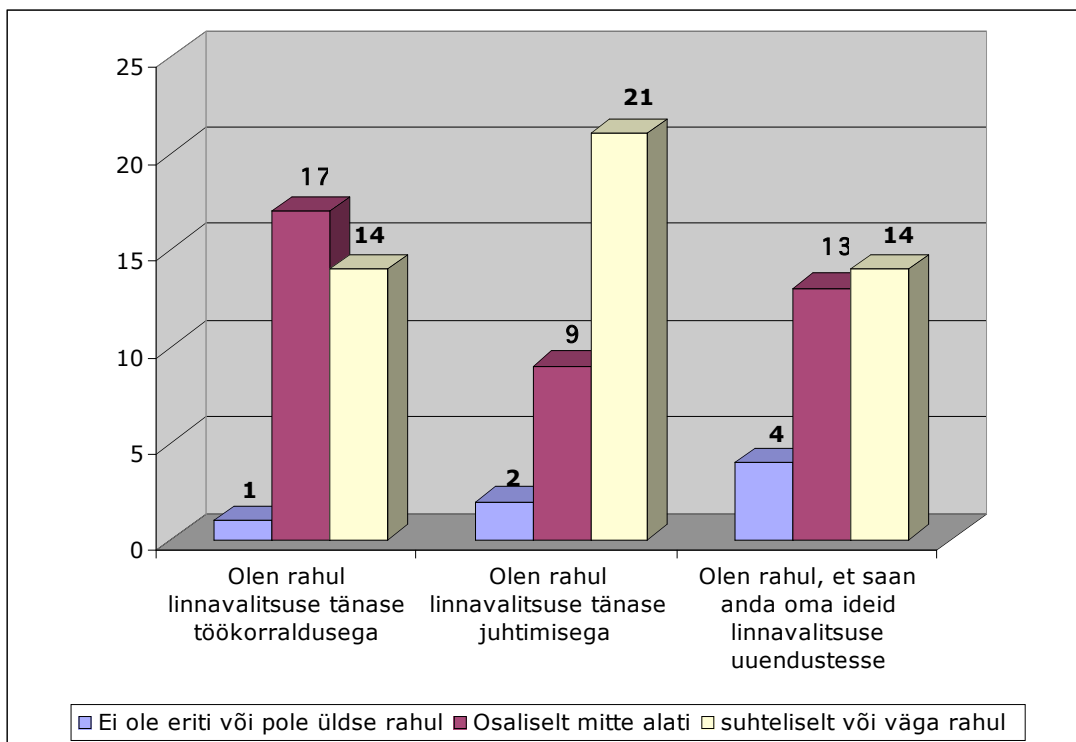
- *töötan siin ka ilma nende motivatsioonita*
- *motiveerin ennast ise*
- *olen praegugi motiveeritud*

Üldistavalt võib öelda, et kõige enam motiveerib inimesi linnavalitsuses töötama eelkõige töö, millest nad on huvitatud. Oluliseks peetakse ka võimalust areneda ja midagi ära teha ning head meeskonda.

Puudust tuntakse eelkõige positiivsest tagasisidest ja tunnustamisest. See on teema, millele linnavalitsus mõtlema peaks.

3.5. Hinnang organisatsiooni sisekliimale

Küsimustiku sisekliima osas väljendasid vastajad oma hinnangut linnavalitsuse töökorralduse, juhtimise ja uuenduste kohta.



Linnavalitsuse **juhtimisega** on väga rahul või suhteliselt rahul 21 vastajat. 9 vastajat on osaliselt ja 2 ei ole eriti rahul. Täiesti rahulolematuid ei ole.

Rahulolematuid ei ole ka **töökorraldusega**, vaid 1 vastaja leiab, et ei ole eriti rahul. Kõige enam (17) on osaliselt on rahul vastajaid. rahulolevaid vastajaid on samas tunduvalt vähem – 14..

Võimalust anda **oma ideid** linnavalitsuse **uuendustesse** väga kõrgelt ei hinnatud. 14 vastajat on suhteliselt või siis väga rahul. 13 vastajat leiab, et võimalusega oma ideid panustada saab olla osaliselt, kuid mitte alati rahul, 4 vastajat pole eriti või siis üldse rahul.

Oma **töökeskkonnas** oodatavatest muutustest on kõige rohkem (9 vastajat) välja toodud vajadus selgema osakondadevahelise tööjaotuses järele:

- *aeg-ajalt aetakse segamini või ei saada aru, mis tööülesandeid tuleb täita, töökohustused paigast ära*
- *tööülesannete selge jaotamine, töökoormuse võrdsustamine/ühtlustamine, palgasüsteemi paindlikkus, mis arvestaks haridustaseme ja ametikoha kõrval ka töökoormust, vastutuse suurust ja töövalmidust*

Muuseas, ka küsimustiku motivatsiooni puudutavas osas toodi esile just vajadus selgemate ja ühtlustatumate tööülesannete järele.

2 vastajat arvab, et töökeskkonnaga on kõik korras.

Veel ettepanekuid:

- *osakonna koosolekute kindlat, segamatut ajakava!*
- *et ei tuleks valimislubadusi täita*
- *rohkem stabiilsust, mitte iga natukese aja tagant muutusi, lubadustest kinnipidamist*
- *jne*

Juhtimise osas ootab 12 vastajat selget ja ka ranget juhtimist. Leitakse ka, et ranget korda oleks vaja just täpsuse osas (kohvipausid).

Ära on märgitud, et juhtimine on muutunud vähem autokraatlikuks ning et olukord on tegelikult muutunud paremuse suunas.

- *eks tulevik näitab, praegu väga asjalikud (uued) juhid*

Soovitakse ka, et juhid suhtleks rohkem alluvatega, oleks kursis nende tööga ning annaks tagasisidet (7) ning, et infovahetus oleks parem (3).

Kodanikule teenuste osutamise osas peetakse oluliseks kiiret kvaliteetset teenindust (5 vastajat).

- *probleeme tuleb lahendada võimalikult kiiresti ja lihtsalt, mitte lükkama enda kaelast ära*

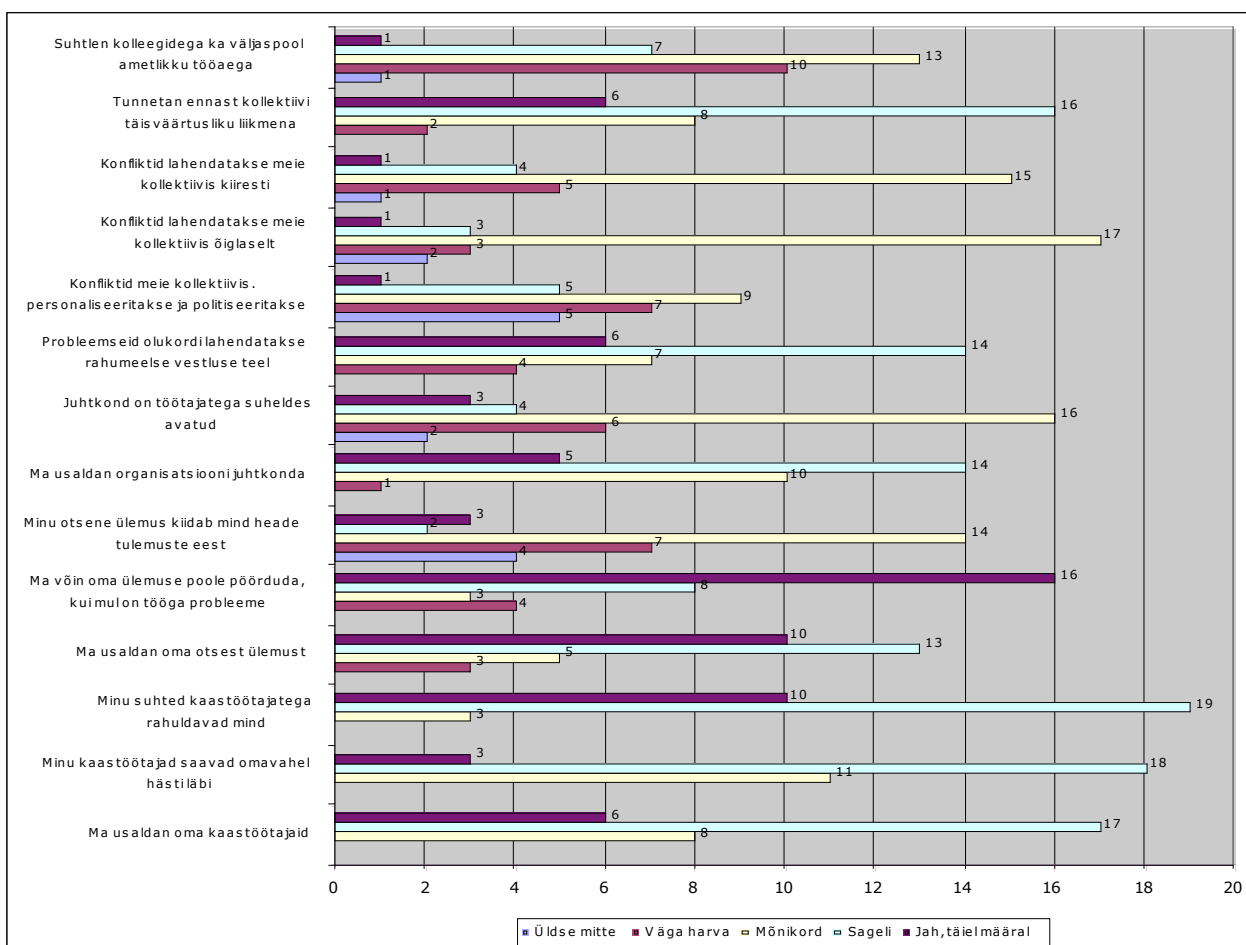
3 vastajat leiab, et teenuse osutamist parandaks eraldi klientide vastuvõtmiseks ettenähtud ruumid.

3 vastaja seisukoht on, et teenuse osutamisega on linnavalitsuses kõik korras.

Ollakse seisukohal, et töötajad peaksid olema kodanikele kättesaadavad (2 vastajat), tähelepanelikud, mõistvad, abivalmid. Oluline on hästi toimiv infoliikumine ja teavitamine kodulehel, ajalehes.

Teema võib kokku võtta ühe vastaja sõnadega: *Eesmärgiks peab saama, et kodanik tahab Haapsalus elada.*

Organisatsiooni sisekliimat iseloomustades, said kõige parema hinnangu osaliseks suhted kolleegidega, neid pidas heaks 29 vastajat 32st. Kõrgelt hinnati ka võimalust pöörduda probleemidega otsese ülemuse poole – 24 vastajat. 23 vastajat usaldab nii oma kolleege kui ka otsest ülemust. Juhtkonda usaldab sageli või täiel määral 19 vastajat.



Organisatsiooni kliima (konfliktid, usaldus, suhted)

Mitteformaalsetest traditsioonidest toodi enim välja järgmised:

- Ühiselt tähistatavad **sünnipäevad** – 26 vastajat. Samas oli ka kriitikat: *enamik toimub töötajate initsiatiivil, juhtkonna poolt vähe initsiatiivi; osade töötajate sünnipäevad on ära unustatud*
- **Jõulud** – 11
- **Spordipäev** – 8. Loetleti nii kevadist kui sügise spordipäeva või siis mõlemat.
- **Meeskonnakoolitus** – 7
- **Naistepäev, emadepäev** – 7

Aga mainiti ka vastlapäeva, linnade suvepäevi, heakorra laupäevakuid, väljasõite jne.

Linnavalitsuse **mikrokliimat** hindab 11 vastajat heaks, terveks ja 8 vastajat rahuldavaks või keskmiseks. Seega võib öelda, et 60% vastajatest on asutuse mikrokliimaga rahul.

Lisaks tõstab 4 vastajat esile asjaolu, et sisekliima on muutunud paremaks:

- *on tugevalt muutunud sel aastal, rahulikum ja pingevabam*
- *juhtkonna vahetus on mõjunud positiivselt, ei ole ainult ülemuse arvamus vaid aeg-ajalt kuulatakse ka töötaja arvamust*

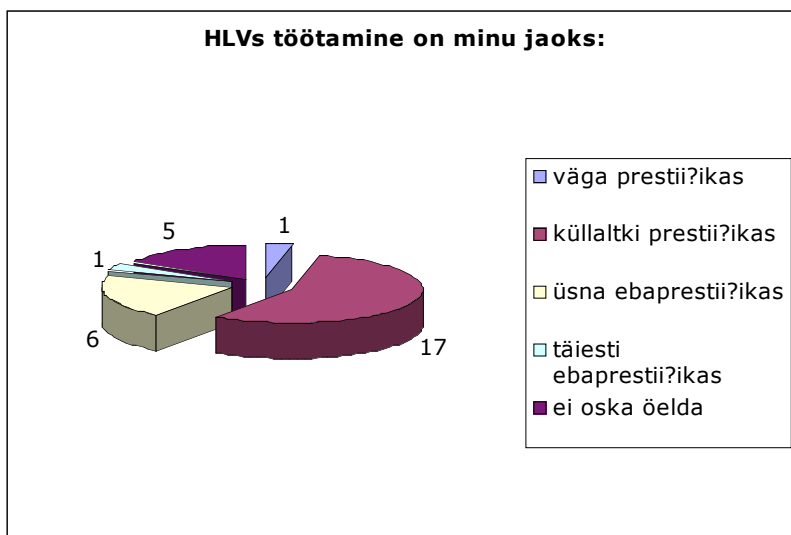
3 vastajat on siiski sisekliima hindamisel kriitilised. Esile tuuakse kadedust, muret tekitab võimalus end vabalt tunda.

- *vahel tundub, et olen ussipesas*

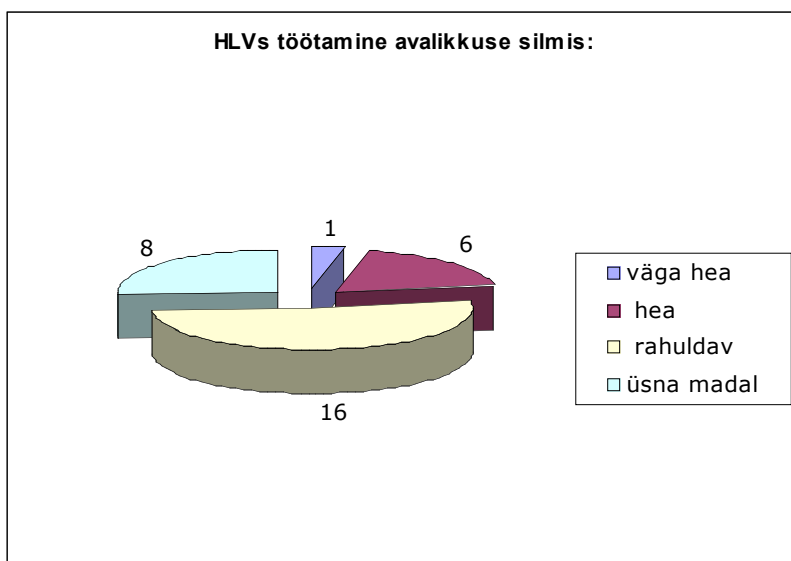
1 vastaja ei anna küll otsest hinnangut sisekliimale, kuid märgib, et tähtpäevade tähistamise traditsioon on väga meeldiv.

3.6. Arusaamine linnavalitsuse missioonist ja visioonist

Uurimise all oli ka töötajate arvamus linnavalitsuses töötamise **prestiižikusest ja linnavalitsuse mainest avalikkuse silmis.**



Linnavalitsuses töötamist pidas väga prestiižikaks või küllaltki prestiižikaks 18 vastajat, üsna või täiesti ebaprestiižikaks 7 vastajat. 5 vastajat ei osanud sellele küsimusele vastata.



Haapsalu Linnavalitsuse mainet avalikkuse silmis on töötajate arvates suhteliselt hea – 7 vastajat leiab, et see on hea või väga hea, 16 vastajat, et see on rahuldav. Üsna madala hinnangu annab mainele 8 vastajat, väga madalat aga mitte ükski vastaja.

Linnavalitsuse töötajatel paluti kirjeldada tänast ja ideaalset linnavalitsust kolme omadussõnaga. Jäi silma, et ideaalse variandi sõnastamisel kasutati rohkem kattuvaid omadussõnu, hetkeseisu kirjeldamine oli aga kirjum.

Tänase linnavalitsuse iseloomustamiseks pakuti enim järgmisi omadussõnu:

Asjalik – 5

Sõbralik - 5

Töökas – 4

Killustatud (3), kuiv (3), avatud (3), nooruslik (2), arenev (2), rahulik (2).

Idealvariandis saab aga linnavalitsust iseloomustada 5 A-ga.

1. Arenev – 6
2. Asjatundlik – 4
3. Avatud – 4
4. Abivalmis – 4
5. Arukas - 4

Veel märgiti ära: töökas, toimekas (3), tulemuslik (2), turvaline (2), innovaatiline (2), koostöö (2), orienteeritus probleemide lahendamisele (2). Peale selle toodud välja üksikuid teisi omadusi. Kokkuvõtvalt võib öelda taas ühe linnaametniku sõnadega: *ideaalset ei ole, meie oma on täitsa hea*

Vaatluse all oli ka kas ja kuidas sõnastavad ametnikud oma ettevõtte **missiooni ja visiooni**.

Nende sõnastamisega jäi hätta eeldatust väiksem hulk vastajaid.

Linnavalitsuse missiooni saab tuletada tuleneb küll seadusest, kuid Haapsalu Linnavalitsuse poolt sõnastatud missiooni ja visiooni ei ole avalikest allikatest võimalik leida. Seetõttu ei ole sugugi halb, et visiooni ei osanud enda jaoks lahti seletada 11 ning missiooni vaid 6 vastajat.

Samas on Haapsalu arengukavas lahtikirjutatud Haapsalu missioon ja visioon. Arengukava on üks linnavalitsuse töödokument ning seega võib linna ja linnavalitsuse vahele tinglikult tõmmata võrdusmärgi.

Küsitluslehtedel kirjeldatud **missioonid** võib jagada oma sisult 5 gruppi:

- **Elanike heaolu** – linnavalitsus kui linnakodaniku probleemide lahendaja, nende heaolu eest seisja, ehk nagu üks vastajatest kirjutas: *aidata Haapsalul ellu jääda!* See on nõ kõige suurem grupp – 11 vastajat.
- **Linna juhtimine** – missioonina nähakse eelkõige linnaelu juhtimist, kohaliku elu korraldamist (3 vastajat)
- **Linna arendamine** (sh turism) – tõsta linna atraktiivsust külastaja silmis, luua turistile mõnus õhkkond jne. (4)
- **Kõik eelnevad variandid kokku** (5)
 - *Aidata abivajajaid, juhtida ja arendada linna, teenindada linna ja selle külalisi*
 - *Teenindada oma linna elanikke, ettevõtteid, arendada linna, tagada elanike, ettevõtete rahulolu, tervis areng, propageerida linna turistidele ja tõsta linna atraktiivsust, et Haapsalut külastataks*
- **Muud** (3)
 - *tegelikult oleme piksevarras, teed või ei tee, ikka polda rahul. Peab olema siht ja paks nahk, et sihil püsida*
 - *nagu missidki ütlevad, et muuta paremaks kodanike elu-olu. No ja töötajate oma loomulikult ka. Uue linnapeaga on missioonitunne veel tugevam*

Kui missioon keskendub tänasele, siis visioon väljendab seda, kuidas me saame tulevikus oma otstarvet paremini täidame.

Visiooni oskab lahti kirjutada 12 vastajat,

- *olla linnakodanike ja teiste koostööpartnerite silmis hea mainega ja usaldusväärne organisatsioon, kus töötavad pädevad spetsialistid, kelle töö on tulemuslik ja linna elu edasiviiv*

7 vastaja puhul jääb visiooni kirjeldus pinnapealseks, piirdudes mõnel juhul vaid märksõnadega:

- *arenev, tõine, sõbralik*
- *e-teenus kasutusse*

2 vastajat on tõmmanud missiooni ja visiooni vahele võrdusmärgi.

11 vastajat ei ole visiooni mingilgi kujul sõnastanud.

4. järeldused ja soovitused

Käesolev bakalaureusetöö põhineb Haapsalu Linnavalitsuses läbi viidud sisekommunikatsiooniuringu küsimustikul. Küsitlustulemuste hulgast valiti välja alateemad, mis uurimisküsimustele vastuseid annavad.

Linnavalitsuse kui terviku funktsioneerimiseks on oluline, et kõik uurimistulemustes välja toodud tegurid on tasakaalus ning toetavad vastastikku üksteist.

Mida arvan linnavalitsuses töötamisest?

Haapsalu Linnavalitsuse töötaja leiab, et linnavalitsuse maine avalikkuse silmis on suhteliselt hea. Töötajad tunnevad, et töötamine asutuses on küllaltki prestiižikas.

Tänast linnavalitsust iseloomustatakse kui asjalikku, sõbralikku ja töökat asutust. Seega võib kokkuvõtlikult öelda, et Haapsalu Linnavalitsus on koht, kus on tore töötada

Asutuse maine ja prestiižikus sõltuvad paljude tegurite koosmõjudest ning linnavalitsuse tegevusest ja üksikute töötajate tööalastest oskustest.

Kõik uurimisküsimustiku teemad moodustavad kogumi, mis lõppkokkuvõttes annavad üldise hinnangu linnavalitsuse sisekommunikatsioonile ning tööga rahulolule.

Linnavalitsuse missioon

Linnavalitsuse missiooni sõnastamisega sai valdav osa vastajatest hakkama. Üldjoontes sõnastatakse eesmärgid põhimõtteliselt sarnaselt ning neid võib lugeda nõ õigeteks.

Samas võiks juhtkond ametlikult sõnastada linnavalitsuse tulevikunägemuse ning seda siis kommunikeerida nii töötajatele kui ka linnakodanikele. Üheks võimalikuks kommunikatsioonikanaliks võiks olla linna koduleht. Oma töötajatele võiks leida võimalusi eesmärkide tutvustamiseks ka koolitustel ning ühisüritustel.

Nii oleks igal ametnikul teada eesmärgid, kuhu teel ollakse ja kuhu jõuda soovitakse.

Hinnang linnavalitsuse sisekliimale

Linnavalitsuse sisekliimaga on rahul 60% vastajatest.

Tugevamaks pooleks peetakse häid ja vastastikku abistavaid suhteid kolleegidega, võimalust pöörduda otsese ülemuse poole ja küllaltki konfliktivaba õhkkonda. Hästi hinnatakse ka linnavalitsuse juhtimist ning juhte peetakse usaldusväärseiks.

Samas oodatakse, et juhid suhtleks rohkem alluvatega, tunnustaks neid ning annaks tööalast tagasisidet.

Töö efektiivsuse seisukohalt on oluline töötajate hea omavaheline läbisaamine. Samuti ka suhtlemine väljaspool tööaega. Haapsalu Linnavalitsuse ühiste ürituste nimekiri tuli aukartustäratavalt pikk.

Linnavalitsuse töökorraldus eriti kõrge hinnangu osaliseks ei saanud – rohkem kui pooled (53%) vastajatest on sellega rahul vaid osaliselt. Rahulolematust tekitab vähene kaasa rääkimise võimalus ja ebaselge tööjaotus osakondade vahel.

Viimase 4 kuu jooksul (uue linnaaeg ajal) on sisekliima ilmutanud paranemismärke. Tegemist võib olla ka emotsionaalse hinnanguga, kuna võrdlusi varasemast pole.

Sisekliima parandamiseks oleks mõttekas ühiselt läbi arutada erinevate osakondade ja valdkondade ülesanded ning muuta tööjaotus arusaadavamaks ja selgemaks. Juhtide poolt antud ülesanded peavad olema konkreetsed ning neid tuleb järgida.

Kindlasti tuleb säilitada juba väljakujunenud traditsioonid (ühised üritused), mis ühtekuuluvustunnet hoida aitavad.

Kommunikatsioonikanalid ja info liikumine

Sisekliima kujunemisel on oluline roll kommunikatsioonil.

Haapsalu Linnavalitsuses on peamised kommunikatsioonikanalid tööalase info saamiseks e-kirjad, telefon ning nõ näost-näku suhtlemine. Tööalase info saamisel mängivad vähemtähtsat rolli koolitused, ühised üritused, ajakirjandus ja käskkirjad.

Käskkirjade vähene roll tööks vajaliku info saamisel on mõistetav, sest tegemist on tavaliselt konkreetset isikut puudutava dokumendiga (puhkusetasud jms), mis avalikult kättesaadav pole.

Töötajad leiavad, et on linnavalitsuses toimuvaga suhteliselt hästi kursis. Kuna linnavalitsuse tegevusvaldkond on väga lai, siis absoluutselt kõigega kursis olemine ei olegi alati võimalik ja ka vajalik.

Infoliikumise taset võib hinnata küllaltki kiireks ja kvaliteetseks. Veidi kiiremini liigub info sama taseme kolleegide vahel, täpsemini aga suunaga alt üles. Kiirust ja kvaliteeti tuleb käsitleda tegelikult koos, sest täpsel infol, mis jõuab kohale hilinemisega, ei ole enam erilist väärtust. Samuti võib kiirustades edastatud info osutada ebatäpseks ning sellega tööd hoopis segada. Alluvalt ülemusele liikuva info kiirust ja kvaliteeti peetakse ülemuselt alluvale liikuva omast mõnevõrra paremaks. Siinjuures tasub märkida, et valdav osa vastajatest kuulus gruppi, kes saadab infot alt üles. Samas hindavad osakonna juhatajad ja valitsuse liikmed olukorda isegi kriitilisemalt, hinnates nii info kiirust kui täpsust alt ülesse suunal tunduvalt kõrgemalt kui üldine keskmine.

Infovahetuse probleemid saavad sageli alguse inimestest endist – probleemiks on omatava info edastamata jätmine. Puudulikku infovahetust mõjutavad ka ebaselge tööjaotus ning ebamäärased tööülesanded. Siit tulenevalt tuleks tööülesandeid konkretiseerida ning teha need kõigile üheselt arusaadavaks.

Töötajatele tuleks võimaldada suuremat osalemist juba otsustusprotsessis.

Koosolekute teemad peavad olema läbimõeldud, et vältida liigset müra. Vajadust koosolekute vastu ja võimalust neil osaleda, avaldasid ka linnavalitsuse töötajad ise.

Tasub mõelda, kas koolituse või mõne ühisüritusega annaks siduda vajaliku info edastamist.

Samas tuleb seda teha läbimõeldult ning sellega ei tohi minna liiale.

Mis motiveerib linnavalitsuse töötama?

Positiivne näitaja on, et linnavalitsuse töötaja soovib oma ametikohal töötada ning talle meeldib oma töö. Ta teab, milline on tema roll ning teab ka millist rolli mängib linnavalitsus ja –volikogu linna juhtimises.

Olulise motivaatorina nähakse võimalust areneda ja midagi ära teha.

Linna juhid ei oska aga inimesi motiveerida tunnustamise ning positiivse tagasisidega – see asjaolu avaldub nii mitmeski küsitluse osas.

Esile tõsteti vajadust selgemate ja konkreetsemate tööülesannete järgi. Paistab, et selles osas tuntakse ebavõrdsust – inimesed, kes rohkem pingutava ja vaeva näevad, sooviksid tunda end rohkem väärtustatuna.

Tõhusamalt töötama motiveeriks ka parem informeeritus ning suurem töötasu.

Kui töö tasustamine sõltub mitmetest asjaoludest ning selle tõstmine on pikem protseduur, siis hea tunnustav sõna ei maksa midagi. Siit ka soovitus: anda tagasisidet, eriti positiivset ning jagada infot siis, kui see on veel tööfaasis. Vastuvõetavate otsuste puhul võiks enne avaldamist jagada töötajatele eelinfot ning vajadusel küsida neilt ka arvamusi ja ettepanekuid. Nii tekib tunne, et oled osaline (teadlik) mingis protsessis.

5. Kokkuvõte

Käesolev bakalaureusetöö põhineb Haapsalu Linnavalitsuses läbi viidud sisekommunikatsiooniuringu küsimustikul. Töö eesmärk on anda selge ja lihtsakoeline ülevaade linnavalitsuse sisekommunikatsiooni hetkeseisust.

Kuna selline uurin viidi Haapsalu Linnavalitsuses läbi esmakordselt, siis võrdlused varasema perioodiga kahjuks puuduvad.

Töö esimeses osas anti teoreetiline ülevaade sisekommunikatsioonist ja seda mõjutavatest teguritest, suhtlussuundadest organisatsioonis, motiveerivatest teguritest.

Üks organisatsiooni mahukamaid tegevusi on suhtlemine, see toimub pidevalt ja kõikjal. (Vadi 2001). Madal kommunikatsioonitase mõjutab töötajate läbipõlemist, tekitab neis ebakindlust, kahtlusi, tekitab stressi. (Gray & Laidlaw 2004)

Sisekommunikatsioon on otseselt seotud organisatsiooni töötajate motiveeritusega, motiveeritud töötaja aga saavutab rohkem. Kõige paremini mõjuvad töötajate motiveerimisel karjäärivõimalus, tunnustus ja teadmine, kuhu firma areneb. (Past 2006)

Samuti on käsitletud sisekommunikatsiooniuringu teemat.

Organisatsiooni kommunikatsiooni revideerimine on oluline selleks, et saada andmeid, diagnoosida probleeme ja võrrelda organisatsiooni teiste omasugustega (Meyer 2002). Saadud andmete põhjal saab teada organisatsiooni tugevused ja nõrkused, mis annavad võimaluse luua nn aluspinna ettevõtte kommunikatsioonistrateegiale, arendada positiivseid tööalaseid suhteid, parandada infojuhtimist ja kogu organisatsiooni juhtimiskultuuri ning tõsta organisatsiooni efektiivsust. (Gray & Laidlaw 2004)

Töö teine osa toob välja analüüsi teostamiseks püstitatud uurimisküsimused:

7. Milline on rahulolu informatsiooniga organisatsiooni erinevate tasandite vahel?
8. Kas info liikumine alt üles on võrdne info liikumisega ülalt alla?
9. Millised kommunikatsioonikanaleid kasutatakse kõige enam?
10. Mis motiveerib ametnikku linnavalitsuses töötama?

11. Milline hinnang antakse organisatsiooni sisekliimale?

12. Kas ja kuidas sõnastavad linnavalitsuse ametnikud oma ettevõtte missiooni ja visiooni?

Samuti on kirjeldatud uurimisküsimuste selgitamiseks läbiviidud uuringu teostamise meetodit ja valimit.

Sisekommunikatsiooniuringu küsimustik koosnes nii kinniste etteantud vastusevariantidega küsimustest kui ka vaba vastuseväljaga küsimustest. Paber kandjal küsimustiku said kõik linnavalitsuse 45 töötajat. Täidetuna laekus neist tagasi 32, mis tähendab, et küsimustikule vastas 71% töötajat.

Uuringu tulemusel, millele keskendub töö kolmas osa, võib Haapsalu Linnavalitsust pidada küllaltki mainekaks ettevõtteks, kus töötavad inimesed armastavad oma tööd ning omavad küllaltki selget ettekujutust ettevõtte eesmärkidest.

Selgus, et linnavalitsuse töötajad hindavad häid suhteid oma kolleegidega ja peavad töökeskkonda üsna konfliktivabaks.

Linnavalitsuse juhte peetakse usaldusväärseiks ning nende tegevust hinnatakse. Töötajad rõhutavad, et uue linnapea ajal on sisekliima ilmutanud paranemismärke. Samas oodatakse juhtidelt enam suhtlemist alluvatega ning tuntakse puudust tunnustamisest ja tagasisidest. Ilmnes ka, et alluvad tunnevad puudust võimalusest otsustusprotsessides kaasrääkida ning omada tööalast infot enne selle ametlikku avaldamist. Rahulolematust tekitavad ka ebaselged tööülesannete jaotus osakondade vahel.

Leitakse, et linnavalitsuses toimuvaga ollakse küllaltki hästi kursis. Tööks vajalikku infot on linnavalitsuse töötajad harjunud eelkõige saama e-kirja, telefoni või isikliku suhtlemise teel. Kõige kiiremini ja kvaliteetsemalt (täpsemalt) liigub info alluvatelt ülemusele. Samas on infoliikumine ülemuselt alluvale ja sama taseme kolleegide vahel saanud samuti keskmise hinnangu.

Infoliikumise tõrked saavad tihti alguse nõ info kinni hoidmisest. Samuti mängivad rolli ebaselged tööülesanded ja tööjaotus.

Töö neljandas osas on lisaks järeldustele lisatud ka mõned soovitusel

Uurimistulemustest ilmnenu vajakajäämised ja rahulolematust on siiski kõrvaldatavad, vajades eelkõige väikseid ümberkorraldusi.

6. Summary

Organizational Communication of Haapsalu Town Administration

The objective of present bachelor thesis is the research of organizational communication of Haapsalu Town Administration.

The audit of organizational communication is important in order to get information, define problems and compare itself with similar organizations. Research informs us about strengths and weaknesses of organization, creating therefore a basis for communication strategy, developing positive working relations and management culture as a whole and improving information management and increasing the effectiveness as a whole

Communication is one of the greatest functions of organization, taking place continuously and everywhere. Low communication level influences employees' burn out, creates insecurity and doubts, and causes stress.

Organizational communication is directly connected to motivation of employees, motivated employees usually achieves more. The best motivators are career opportunities, acknowledgement, and being informed about developments in organization.

The basis for the empirical part of present thesis is the communication inquiry of Haapsalu Town Government that was conducted in April 2007. Inquiry was based on questionnaire that included questions with pointed and open answers. Inquiry was presented to all 45 employees, answers were received from 32.

Following questions were asked:

1. How satisfactory is the information available between different levels of organization?
2. Does the information spread equally from bottom to top and vice versa?
3. What communication channels are used the most?
4. That motivates you to work in municipal administration?
5. How would you estimate organizational climate?

6. Can you name the mission and vision of your organization?

The average employee of Haapsalu Municipal Government finds that his workplace has good reputation that can be characterized as practical, friendly, and hard working organization. He wants to continue to work at the same place and likes his job. Although municipality has not officially named its mission, most people have similar vision for the future. However, there are number of people who are not able or willing to describe the mission.

60% of respondents were satisfied with the organizational climate. Good relations with co-workers, possibility to communicate directly with management and small number of conflicts are named as strengths. Leadership is evaluated highly and leaders are considered trustworthy. Employees pointed out that inner climate has improved in last months. However, working order of municipality was not graded highly; people expect particular tasks and clear division of work between different units.

The main information channels in town administration are e-mail, telephone and direct face-to-face communication. Other less important means are trainings, social gatherings, media and work documentation. Employees are relatively well informed about things taking place in the organization. The quality and speed of information is described as good. Speed and correctness of information moving from bottom to top is considered somewhat better than vice versa.

The thesis ends with conclusions based on research results and provides proposals for improvement and development of organizational communication of Haapsalu Town Administration.

7. Kasutatud kirjandus

1. Vadi, M. (2001). Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
2. Past, A. (2005). Juhtimine ja suhtekorraldus. Kirjastus Pegasus.
3. Root, H. (2006). Loenguid organisatsiooniteooriast. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
4. Pace, R. W. & D. F. Faules. (1994). Organizational Communication
5. Grunig, J. E. (1992). Excellence in Public Relations and Communication Management. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Hillsdale.
6. Downs, Cal W. (1988). Communicatsion Audits
7. Gray, J ja Laidlaw, H. (2004). Improving Measurement Of Communication Satisfaction. Management Communication Quarterly, 2004, 2, 426-432.
8. Äripäeva Käsiraamat. (1998). Organisatsioon/firmakommunikatsioon. Suhtekorralduse käsiraamat. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
9. Äripäeva käsiraamat. (1998). Organisatsioonisisene suhtekorraldus. Suhtekorralduse käsiraamat. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
10. Tampere, K. (2000). Teave motiveerib enam kui raha. Äripäev, 04.04.2000.
11. Kütt, P. (1998). Suhtekorraldus kui propagandamasin. Ärielu, 1998, 9, 61.
12. Võrk, P. Sisekommunikatsioon. Jälgima peaks kõiki kolme infoga seotud tegevust. www.pwp.ee. Märts, 2007.
13. Nobel, E. (2001) Organisatsioonisisene teabekorraldus – loengumaterjalid.
14. Vadi, M. (2001) Organisatsioonikäitumine – loengumaterjalid koolikorralduse magistriõppele.
15. Vadi, M. (2002). Organisatsioonikäitumine – 2. loeng ajakirjandusosakonnale

Lisa 1

HAAPSALU LINNAVALITSUSE SISEKOMMUNIKATSIOONII KÜSIMUSTIK

I Üldine olukord organisatsioonis

a) Palun järjestä allpool esitatud probleemid ühest kümneni. Sinu jaoks kõige olulisem probleemivaldkond tähistab palun number ühega, vähemtähtis kümneaga.

	Sinu koostatud pingerida
1. Rollid – Kui hästi on rollid LVs määratletud? Kui selged on rolliootused?	
2. Tasustamine – Kui õiglane on tasustamine võrreldes teistega?	
3. Uuendused – Kas minu ettepanekuid toetatakse ja teostatakse? Kas uued ideed teostatakse?	
4. Informatsioon – Kas info on kättesaadav, otstarbekas ja õigeaegne?	
5. Koostöö – Kas saa abi ja tuge nendelt, kellest olen oma töötulemustes sõltuv?	
6. Struktuur – Kas struktuur toetab eesmärkide ja strateegia elluviimist?	
7. Otsused – Kas otsused tehakse piisavalt kiiresti ja efektiivselt?	
8. Kommunikatsioon – Kas teame, kuidas meil läheb ja kuhu me suundume?	
9. Konfliktid – Kas konfliktid olukorrad lahendatakse vestluste teel või need isiklikustuvad ja politiseeruvad ning nende lahendamine võtab aega	
10. Strateegiline juhtimine – Kas organisatsiooni juhtimine tagab strateegilise edu saavutamise tulevikus?	

Palun kommenteeri omalt poolt täiendavalt olukorda organisatsioonis:

mis segab kõige enam Sinu tööülesannete täitmist: _____

mis hõlbustab Sinu tööülesannete täitmist: _____

II Rollid ja väärtused

a) Palun hindada rollide selgust. Tee sobivale vastusevariandile ring ümber

	Rollijaotus segane ja korraldamata	Rollid on minu jaoks sageli segased	Osaliselt tean, kuid mitte alati	Tean suhteliselt hästi	Tean väga hästi, rollide jaotus arusaadav
11. Minu roll osakonnas	1	2	3	4	5
12. Minu roll LVs	1	2	3	4	5
13. LV roll linna juhtimises	1	2	3	4	5
14. Linnavolikogu roll linna juhtimises	1	2	3	4	5

b) Mis on sinu arvates töötaja 3 kõige hinnatavamad väärtust linnavalitsuse jaoks?

III MOTIVATSIOON

a) Palun anna 5-palli süsteemis hinnang järgmistele väidetele.

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
15. Minu sissetulek võimaldab mul normaalset äraelamist	1	2	3	4	5
16. Saadav töötasu vastab minu tööpanusele	1	2	3	4	5
17. Mind huvitab minu töö	1	2	3	4	5
18. Olen rahul oma töökeskkonna ja -vahenditega	1	2	3	4	5
19. Olen oma meeskonna poolt tunnustatud	1	2	3	4	5
20. Pakun oma meeskonnale tuge igal võimalusel	1	2	3	4	5
21. Olen oma tuleviku suhtes kindel	1	2	3	4	5
22. Minu töö on prestiižne	1	2	3	4	5
23. Mulle antakse minu töö kohta piisavalt tagasisidet	1	2	3	4	5

b) Palun nimeta, mis Sind praegu kõige rohkem motiveerib linnavalitsuses töötama:

c) Millega linnavalitsus ja Sinu ülemused saaksid Sind veel paremini töötama motiveerida? Millest Sa praegu töötades kõige rohkem puudust tunned?

IV Organisatsiooni muutused ja uuendused

a) Palun hinda muutusi ja uuendusi linnavalitsuses

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt rahul, kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
24. Olen rahul linnavalitsuse tänase töökorraldusega	1	2	3	4	5
25. Olen rahul linnavalitsuse tänase juhtimisega	1	2	3	4	5
26. Olen rahul, et saan anda oma ideid LV uuendustesse	1	2	3	4	5

b) Milliseid muutusi Sa tegelikult oma töökeskkonnas ja organisatsioonis ootad,

töökorralduse osas: _____

juhtimise osas: _____

kodanikule teenuste osutamise osas: _____

V Informatsioon

a) Palun anna oma hinnang....

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Rahul kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
27. Olen rahul tööks vajaliku info hulgaga	1	2	3	4	5
28. Olen rahul minuni jõudva info selgusega	1	2	3	4	5
29. Olen rahul, sest info jõuab minuni õigeaegselt	1	2	3	4	5
30. Olen rahul mitteametliku info jõudmisega minuni	1	2	3	4	5

b) Kui infovahetus on Sinu arust puudulik, siis mõjutavad seda:

	Jah	Ei
31. Puudulik töötajate omavaheline suhtlemine osakonna sees	1	2
32. Puudulik töötajate omavaheline suhtlemine organisatsioonis tervikuna	1	2
33. Ebamääraselt antud käsud ja juhised, milles täpselt aru ei saa	1	2
34. Võimaluste puudumine informatsiooni vahetamiseks	1	2
35. Töötajad ei anna vajalikku informatsiooni edasi	1	2
36. Struktuur ja tööjaotus ebaselged. Pole teada, kellele millist infot edastada ja kellelt infot saada	1	2

c) Minu ettepanekud informatsiooni ja selle liikumise alal on järgmised:

VI Kommunikatsioon

a) Kommunikatsioonivahendite kasutamine

Alljärgnevalt on loetletud võimalikud kanalid, mille vahendusel vajalikku informatsiooni saadakse. Palun märki, kui sageli Sa järgnevatest kanalitest tööalast informatsiooni saad.

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
37. Isiklik (näost-näku) suhtlemine töö ajal	1	2	3	4	5
38. Telefon	1	2	3	4	5
39. Käskkirjad	1	2	3	4	5
40. E-kirjad	1	2	3	4	5
41. Koolitus	1	2	3	4	5
42. Koosolek	1	2	3	4	5
43. Ametlikud dokumendid	1	2	3	4	5
44. Infomaterjalid	1	2	3	4	5
45. Ajakirjandus	1	2	3	4	5
46. Kuulujutud	1	2	3	4	5
47. Ühised üritused	1	2	3	4	5

b) Kas Sa oled enda arvates piisavalt kursis linnavalitsuse toimuvaga?

1. Üldse mitte	2. Väga vähe	3. Rahuldavalt	4. Üsna hästi	5. Jah, täiesti
----------------	--------------	----------------	---------------	-----------------

c). Kuidas hindad info liikumise kiirust linnavalitsuses?

	Aeglane	Pigem aeglane	Keskmine	Pigem kiire	Kiire
48. Info liikumine ülalt alla (ülemuselt alluvale)	1	2	3	4	5
49. Info liikumine alt üles (alluvalt ülemusele)	1	2	3	4	5
50. Info liikumine sama taseme kolleegide vahel (horisontaalne)	1	2	3	4	5

d). Kuidas hindad info liikumise kvaliteeti linnavalitsuses?

	Ebatäpne	Pigem ebatäpne	Keskmine	Pigem täpne	Täpne ja arusaadav
51. Info liikumine ülalt alla (ülemuselt alluvale)	1	2	3	4	5
52. Info liikumine alt üles (alluvalt ülemusele)	1	2	3	4	5
53. Info liikumine sama taseme kolleegide vahel	1	2	3	4	5

VII Koostöö

a) Palun anna alljärgnevas tabelis oma hinnang koostööle.

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
54. Olen harjunud tööd tegema meeskonnas, aitan teisi ja teised aitavad mind	1	2	3	4	5
55. Olen oma tööloiguga üksinda ja kelleltki ei ole abi loota	1	2	3	4	5
56. Meie osakonnas arutatakse tööalaseid asju alati kollektiivselt	1	2	3	4	5
57. Töö on minu jaoks vaid ülevalt tulevate käskude täitmine	1	2	3	4	5
58. Ma saan teistest osakondadest vajadusel probleemideta oma tööks vajalikku teavet ja abi	1	2	3	4	5

b) Minu ettepanekud ja kommentaarid koostööst on järgmised

c) Millised on Sinu arvates linnavalitsuse olulisemad partnerid ja sihtgrupid igapäevatoos?

VIII Organisatsiooni kliima (konfliktid, usaldus, suhted)

a) Palun hinda linnavalitsuse mikrokliimat:

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Jah, täiel määral
59. Ma usaldan oma kaastöötajaid	1	2	3	4	5
60. Minu kaastöötajad saavad omavahel hästi läbi	1	2	3	4	5
61. Minu suhted kaastöötajatega rahuldavad mind	1	2	3	4	5
62. Ma usaldan oma otsest ülemust	1	2	3	4	5
63. Ma võin oma ülemuse poole pöörduda, kui mul on tööga probleeme	1	2	3	4	5
64. Minu otsene ülemus kiidab mind heade tulemuste eest	1	2	3	4	5
65. Ma usaldan organisatsiooni juhtkonda	1	2	3	4	5
66. Juhtkond on töötajatega suheldes avatud	1	2	3	4	5
67. Probleemseid olukordi lahendatakse rahumeelse vestluse teel	1	2	3	4	5
68. Konfliktid meie kollektiivis personaliseeritakse ja politiseeritakse	1	2	3	4	5
69. Konfliktid lahendatakse meie kollektiivis õiglaselt	1	2	3	4	5
70. Konfliktid lahendatakse meie kollektiivis kiiresti	1	2	3	4	5
71. Tunnetan ennast kollektiivi täisväärtusliku liikmena	1	2	3	4	5
72. Suhtlen kolleegidega ka väljaspool ametlikku tööaega	1	2	3	4	5

b) Milliseid mitteformaalseid rituaale ja traditsioone Haapsalu Linnavalitsuses tähistatakse?

c) Sinu kommentaarid linnavalitsuse mikroklimalle:

IX Linnavalitsuse maine

73. Palun vasta, kas Sinu arvates on Haapsalu Linnavalitsuses töötamine:

- 1) väga prestiižikas
- 2) küllaltki prestiižikas
- 3) küllaltki ebaprestiižikas
- 4) täiesti ebaprestiižikas
- 5) ei tea, ei oska öelda

74. Sinu arvates on Haapsalu Linnavalitsuse maine avalikkuse silmis:

- 1) väga madal
- 2) üsna madal
- 3) rahuldav
- 4) hea
- 5) väga hea

b) palun sõnasta linnavalitsuse missioon ja visioon nii, nagu Sina seda mõistad.

Linnavalitsuse missioon on:

Linnavalitsuse visioon on:

X Kuvand

a) palun iseloomusta Haapsalu Linnavalitsust kolme omadussõnaga.

(missugusena võiks organisatsiooni **hetkel** kirjeldada?)

b) Missuguste omadussõnadega peaks olema võimalik linnavalitsust kirjeldada **ideaalis**?

c) palun märgi, milline omadussõna kirjeldab organisatsioon tervikuna? Märgi oma esimene arvamus tabelisse. Keskmine lahter tähendab “ei seda ega teist,” skaalade otsapunktid tähendavad, et see hinnang tundub Sulle väga tugev.

Kiire							Aeglane
Ümar							Terav
Oma							Võõras
Värviline							Hall
Avatud							Suletud
Jõuetu							Jõuline
Soe							Külm
Arukas							Lapselik
Kasvav							Kahanev
Arenev							Paigalseisev
Ülbe							Meeldiv
Üksluine							Mitmekesine
Turvaline							Ohtlik
Peletav							Ligitõmbav
Puhas							Räpane
Ebasõbralik							Sõbralik
Killustatud							Ühtlane

c) palun märgi, milline omadussõna kirjeldab organisatsiooni juhtimist? Märkige oma esimene arvamus tabelisse. Keskmine lahter tähendab “ei seda ega teist,” skaalade otsapunktid tähendavad, et see hinnang tundub Sulle väga tugev.

Kiire							Aeglane
Ümar							Terav
Oma							Võõras
Värviline							Hall
Avatud							Suletud
Jõuetu							Jõuline
Soe							Külm
Arukas							Lapselik
Kasvav							Kahanev
Arenev							Paigalseisev
Ülbe							Meeldiv
Üksluine							Mitmekesine
Turvaline							Ohtlik
Peletav							Ligitõmbav
Puhas							Räpane
Ebasõbralik							Sõbralik
Killustatud							Ühtlane

XI ANDMED VASTAJATE KOHTA

75. Kas Te olete: 1 – mees
 2 – naine

85. Teie vanus on: 1) 18-25
 2) 26-39
 3) 40-59
 4) 60-...

76. Mitu aastat oled Sa organisatsioonis töötanud?

1) kuni 1 aasta
2) 1-5 aastat
3) 5-10 aastat
4) üle 10 aasta

78. Palun määratle oma positsioon Haapsalu Linnavalitsuses:

1 – valitsuse liige (ka linnasekretär)
2 – osakonna juhataja
3 – (pea)spetsialist

Suur tänu Sulle vastamise eest!