

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut  
Juhtimise õppetool

Marjana Tõnisson

**ORGANISATSIOONI  
KOMMUNIKATSIOONIKLIIMA TUNNUSED EESTI  
KINDLUSTUSSEKTORI ETTEVÕTTE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Maret Ahonen

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2013. a.

Juhtimise õppetooli juhataja .....  
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....  
(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni ja kommunikatsioonikliima kujunemise teoreetilised lähtekohad.....	7
1.1 Organisatsiooni sisekommunikatsiooni mõiste, funktsioonid ning selle kujundamine organisatsioonides .....	7
1.2 Organisatsiooni kommunikatsioonikliima olemus ja tunnused .....	21
2. Kindlustussektoris tegutseva ettevõtte hinnangud organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnuste kohta .....	35
2.1 Ettevõtte tutvustus, valim ja meetod .....	35
2.2 Ettevõtte töötajate organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnuste hinnangute analüüs.....	39
Kokkuvõte .....	65
Viidatud allikad.....	68
Lisad.....	80
Lisa 1. Downs ja Hazen (1977) kommunikatsioonikliima dimensioonid ja sisu.....	80
Lisa 2. Kindlustussektori ettevõtte juhtimisstruktuur .....	81
Lisa 3. Organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnuste küsitlusankeedi näidis ...	82
Lisa 4. Organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnuste ankeetküsitluse tulemused .....	88
Summary .....	103

## SISSEJUHATUS

Organisatsioonid soovivad teadmisterikkas ühiskonnas saavutada endale seatud eesmäärke, mille realiseerumine sõltub organisatsiooni juhtimisest ja sellega kaasnevatest protsessidest. Efektiivse juhtimise üheks iseloomustavaks märksõnaks on organisatsiooni sisekommunikatsioon ja sellest tulenev organisatsiooni kommunikatsioonikliima. Nordin *et al.* (2011: 617) sõnul omab organisatsiooni sisekommunikatsioon keskse komponendi rolli ega ole organisatsiooni perifeerne osa, kuna see ei ole miski, millega puutub kokku üksnes mõni osa organisatsioonist, vaid tegemist on mitmetahulise kontseptsiooniga.

Organisatsiooni kommunikatsioonikliimat on käsitlenud mitmed autorid, kuid käesoleva töö autori arvates puudub ühene arusaam organisatsiooni kommunikatsioonikliima olemusest ja sellega kaasnevatest tunnustest. Seda tõendab ka asjaolu, et organisatsiooni kommunikatsioonikliimaga kaasnevad mitmed lähedased mõisted, mille tõlgendused organisatsiooni kommunikatsioonikliima käsitlejate lõikes varieeruvad. Samuti on lähenetud mitmeti organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnuste uurimisele. Käesoleva töö autor püüabki anda ülevaate, millised on antud tunnused ning kuidas on neid käsitletud.

Organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnuste abil on võimalik mõista, milline on organisatsioonisisene suhtluskeskkond ning kuidas tajuvad seda organisatsiooni töötajad. Varem on organisatsiooni kommunikatsioonikliimale lähenetud erinevate suuremate organisatsioonisiseste valdkondade allosana, näiteks mõõtes töötajate rahulolu või üldist organisatsiooni kommunikatsiooni. Mitmed organisatsiooni kommunikatsioonikliima mõõdikud on iganenud, seega on oluline luua mõõdik, millega saab organisatsiooni kommunikatsioonikliimat ja selle aluseks olevat sisekommunikatsiooni mõõta põhjalikult. Organisatsiooni kommunikatsioonikliimat mõõta on oluline, kuna puudujäägid selles võivad mõjutada organisatsiooni tulemuslikkust. Avatud organisatsiooni suhtevõrgustiku tajumine loob pinna ka

usalduslikeks suheteks, soodustab koostööd ning annab seeläbi organisatsioonile võimaluse püsida konkurents. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni ja organisatsiooni kommunikatsioonikliima funktsioonid mõjutavad laiemalt kogu organisatsiooni toimimist.

Organisatsiooni kommunikatsioonikliima on aluseks kõigile organisatsioonidele, sh kindlustussektoris tegutsevatele ettevõtetele, kuna tegemist on teenust pakkuvate organisatsioonidega, mille puhul on väga oluliseks faktoriks usaldusväärus. Kui esinevad organisatsioonisisised pinged ja suhtlusbarjäärid, siis lõpuks paistavad puudujäägid ka organisatsioonist väljapoole. Näiteks võivad tekkida probleemkohad, kui informatsioon ei liigu läbi kõigi töötajate kvaliteetselt (kiiresti, õigeaegselt ja täpselt) ning seda tõlgendatakse valesti. Antud magistritöös keskendutaksegi kindlustussektoris tegutseva ettevõtte kommunikatsioonikliimale.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada Eesti kindlustusettevõtte töötajate arusaamad organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnuste kohta. Lähtudes eesmärgist on magistritöö ülesanded järgmised.

1. Anda teoreetilise kirjanduse põhjal ülevaade organisatsiooni sisekommunikatsioonist ja sellega seonduvatest teguritest, sh kommunikatsioonikanalitest ja -voogudest.
2. Käsitleda organisatsiooni kommunikatsioonikliima definitsioone ja tunnuseid, lähtudes erinevatest akadeemilistest lähenemisviisidest.
3. Organisatsiooni kommunikatsioonikliima ja organisatsiooni sisekommunikatsiooni mõõdikute kohta ülevaate andmine ning nende põhjal uue mõõtmisvahendi (ankeetküsitlus) loomine, toetudes enimlevinud mõõdikutele (CSQ, ICA jt).
4. Koostatud ankeetküsitluse läbiviimine, saadud tulemuste analüüs ja ettevõttele soovitude andmine.
5. Töö lisaväärtusena ankeetküsitluse toimimise väljatoomine ning selle edasiarendamise ja kasutamismõimaluste määratlemine.

Magistritöö on jagatud kahte peatükki. Esimeses peatükis annab autor ülevaate sisekommunikatsioonist ja organisatsiooni kommunikatsioonikliima teoreetilistest käsitlustest. Teises peatükis keskendub autor empiirilisele uuringule, milles analüüsib

kindlustussektoris tegutseva ettevõtte töötajate organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnuste hinnanguid enda koostatud ankeetküsitluse alusel. Teoreetilise ülevaate andmisel pöörab töö autor rohkem tähelepanu sisekommunikatsiooni käsitlejate Zajkowska et al. 2011. aasta artiklile „*The Importance of Internal Communication in Polish Enterprises in the Light of the Studies Carried Out*“ ning Welch, Jackson 2007. aasta artiklile: „*Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach*“ organisatsiooni kommunikatsioonikliima käsitlejate Arif et al. 2012. aasta tööle teemal „*Innovative Work Behavior and Communication Climate among Employees of Advertising Agencies*“. Lisaks on oluline välja tuua, et teoreetilises osas keskendub autor ka Forward et al. (2011) vahendusel 1961. aastal Gibbi loodud organisatsiooni kommunikatsioonikliima käsitlusele, millest anti ülevaade artiklis „*Defensive Communication*“. Ettevõtte tutvustus pärineb organisatsiooni veebileheküljelt, siseveebileheküljelt ning ettevõttega seonduvatest dokumentidest (nt majandusaasta aruanne).

# **1. ORGANISATSIiooni SISEKOMMUNIKATSIiooni JA KOMMUNIKATSIoonIKLIIMA KUJUNEMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD**

## **1.1 Organisatsiooni sisekommunikatsiooni mõiste, funktsioonid ning selle kujundamine organisatsioonides**

Kriitilise tähtsusega organisatsiooni võimaliku edupotentsiaali määrajaks on organisatsiooni juhtimine, töötajatega arvestamine ning efektiivne sisekommunikatsioon (Fletcher 1999: 155), mille kaudu kujundatakse organisatsiooni kommunikatsioonikliima. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni (edaspidi sisekommunikatsioon) märkimisväärne kasv algas 1990ndatel aastatel USA-s ning levis sealt edasi sajandivahetuseks Euroopasse. Globaliseerumise, õiguslike piirangute muutumise ja majanduskriisiga kaasnesid ettevõtete sisesed ümberstruktureerimised, erinevad majanduslikud kärped, ühinemised ja teised omandi muutused. Seoses sellega sai olulise rolli töötajate oskuslik strateegiline juhtimine, mis läbi on sisekommunikatsioon organisatsioonides muutunud kriitiliselt tähtsaks. (Vecic 2011: 223) Samuti on Zajkowska *et al.* (2011: 120) leidnud, et sisekommunikatsioon on muutunud väga oluliseks just muutuste perioodi vältel. Mitmed organisatsioonid on pööranud sisekommunikatsioonile rohkem tähelepanu, kuna see ei ole enam pelgalt informatsiooni edastamine ning vastuvõtmine (Clutterbuck, James 1996: 249), vaid sisekommunikatsiooni rolliks on edastada töötajatele informatsiooni organisatsiooni eesmärkidest ja seeläbi suunata töötajaid tegutsema ja aitama organisatsioonil edu saavutada. Seetõttu on oluline ka sisekommunikatsiooni juhtida. (Mmope 2010: 8)

Mitmed sisekommunikatsiooni käsitlejad toetuvad 1989. aastal Franki ja Brownelli poolt esitatud definitsioonile (Dolphin 2005, viidatud Welch, Jackson 2007: 179 vahendusel). Nad defineerivad sisekommunikatsiooni ehk töötajate vahelist kommunikatsiooni järgmiselt: „Sisekommunikatsioon on suhtlus indiviidide ja/või gruppide vahel erinevatel tasemetel ning erinevate astmete juures, mis on mõeldud

kujundama, sh ka ümber kujundama ettevõtet ja ettevõtte igapäevast tegevust“ (*Ibid.*: 179). Seega on sisekommunikatsioon ühendus töötajate või erinevate osakondade vahel, organisatsiooni kõikide töötajate vahel (*Glossary of Business...* 2011). Lihtsustatuna defineerib Orsini (2000: 31, viidatud Steyn *et al.* 2011: 132 vahendusel) sisekommunikatsiooni organisatsiooni liikmete strateegiate seeriat, et kommunikeeruda omavahel. Selleks, et kommunikeerumine oleks edukas, on Scholes (1997: 110, Steyn *et al.* 2011: 133 vahendusel) väitnud, et kommunikatsioon üldiselt on teiste vajaduste ja soovide mõistmine ning seega tuleb end asetada teise asemele.

Sisekommunikatsioonile on lähenetud erinevatest aspektidest lähtudes ning sellest tulnevalt on erinevad definitsioonid selle mõiste selgitamiseks välja toodud tabelis 1. Käesolevas töös on sisekommunikatsiooni käsitletud organisatsiooni kommunikatsiooni perspektiivist, lähtudes Dolphini, Welchi, Jacksoni, Franki, Brownelli ja Nordini *et al.* definitsioonile ning seega käsitletakse sisekommunikatsiooni kui organisatsiooni kommunikatsiooni elementi. Sisekommunikatsiooni on käsitletud kirjanduses vaheldumisi, hõlmates organisatsioonisiseseid suhteid, töötajate kommunikatsiooni ja sisemisi avalikke suhteid. (Nordin *et al.* 2011: 618) Autori arvates on Dolphini *et al.* lähenemisviisi tugevuseks, et see ei ole liialt kitsendatud ega spetsiifiline, teisest küljest hõlmab see sisekommunikatsiooni olulisi aspekte, näiteks toob välja sisekommunikatsiooni eesmärgid ja sisekommunikatsiooni vood ning sealhulgas eristuvad mõisted nagu töötajate kommunikatsioon (*staff communication*), organisatsiooni kommunikatsioon jm. Sisekommunikatsiooni mõiste sünonüümina kasutatakse ka vahel organisatsioonisisese kommunikatsiooni mõistet (*intra-organizational communication*) (Vercic 2011: 225).

Sisekommunikatsioon dünaamiline ja muutuv protsess, kuna kui muutuvad töötajad organisatsioonis ja töö keskkond, siis selle raames muutub ka sisekommunikatsioon (Spaho 2011: 391). Sisekommunikatsioon on organisatsiooni kommunikatsioonikliima üks subdistsipliinidest (Hewitt 2006: 79), millele on vaja tähelepanu pöörata, kuna kommunikatsioonikliima määrab, kuidas töötajad sisekommunikatsiooni tajuvad.

**Tabel 1.** Sisekommunikatsiooni erinevad definitsioonid ja käsitlejad

Definitsioon ja lähenemisviis	Käsitlejad
Sisekommunikatsioon on suhtlus indiviidide ja/või gruppide vahel erinevatel tasemetel ning erinevate astmete juures, mis on mõeldud kujundama, sh ka ümber kujundama ettevõtet ja ettevõtte igapäevast tegevust.	Dolphin, Welch (2005), Jackson, Frank, Brownelli ja Nordini (2007), Zajkowska <i>et al.</i> (2011)
Sisekommunikatsioon kui organisatsiooni kuuluvate inimeste strateegia seeria, et kommunikeeruda omavahel.	Nordin (2007)
Sisekommunikatsioon kui integreeritud kommunikatsioon, hõlmates nelja valdkonda: ärikommunikatsiooni, juhtimiskommunikatsiooni, korporatsioonide kommunikatsiooni ja organisatsiooni kommunikatsiooni.	Kalla (2005)
Sisekommunikatsioon on sõnumite edastamine ja vastuvõtmine sümbolite ja tähenduste vahendusel ja selles kontekstis on see võtmeelemendiks organisatsioonikliimale.	Drenth, Thierry, De Wolff, Radojkovic (1998), Spaho (2012)
Sisekommunikatsioon on tööriist, et vahetada kogemusi ja väärtusi ning edasi anda tähendusi ja teadmust.	Miroslavljevic (2008), Spaho (2012)

Allikas: autori koostatud.

Juhtimise seisukohalt on oluline vähendada ebaolulist informatsiooni ja selle asemel kasvatada inimeste teadlikkust ja kaasatõotamissoovi. Efektiivsel informatsioonilevikul saavad inimesed anda edasi oma vaateid organisatsioonist ning seeläbi panustada enam organisatsiooni tulemuslikkusele. (Smythe 1997: 4) Neid vaateid saavad edasi anda nii organisatsiooni töötajad kui ka organisatsiooniga seotud, kuid väljapoole jäävad isikud ja organisatsioonid. Sellest lähtuvalt saab kommunikatsiooni üldiselt jagada kaheks: sisekommunikatsiooniks (*internal communication*) ja väliskommunikatsiooniks (*external communication*). Mõlemad kommunikatsioonitüübid peaksid olema omavahel kooskõlas ning puudujäägid nii sise- kui ka väliskommunikatsiooni osas võivad kahjustada kogu organisatsiooni toimimist. Väliskommunikatsioon on suunatud organisatsiooni klientidele ja partneritele, kuid sisekommunikatsioon on protsess, mis leiab aset organisatsiooni sees kõigi liikmete vahel. (Zajkowska *et al.* 2011: 121)

Kalla (2005: 16-17) määratleb omakorda sisekommunikatsioonile neli valdkonda (*domain*):

- ärikommunikatsiooni (*business communication* – keskendub töötajate kommunikatsioonioskustele);
- juhtimiskommunikatsiooni (*management communication* – keskendub kommunikatsiooni võimalustele ja juhtimisoskustele);
- korporatsioonide kommunikatsiooni (*corporate communication* – keskmeks on formaalne kommunikatsioon);
- organisatsiooni kommunikatsiooni (*organizational communication* – suunatud rohkem filosoofia valdkonnale ja teoreetilistele küsimustele).

Integreeritud sisekommunikatsioon hõlmab neid kõiki nelja valdkonda. Autori arvates on oluline tähelepanu pööratud kõigile sisekommunikatsiooni valdkondadele, kuna siis saab sisekommunikatsioonist tervikliku ülevaate. Samas peaks sisekommunikatsioon olema kooskõlas teiste juhtimisfunktsioonidega, et see toetaks organisatsiooni eesmärke. Ka Šliburyte (2004: 191) on kategoriseerinud sisekommunikatsiooni ning toob välja järgmised sisekommunikatsiooni kontseptsioonid: töökommunikatsiooni (*work communication*), uudiste kommunikatsiooni (*news communication*), muutuste kommunikatsiooni (*change communication*), kultuurikommunikatsiooni (*culture communication*) ja sarnaselt Kallale ka juhtimiskommunikatsiooni.

Töökommunikatsioon on vajalik, et edastada kaastöötajatele informatsiooni igapäevasest tööst, näiteks millal on teatud ülesannete tähtjad, milline on kohtumiste päevakava jms (peamine kommunikatsioonikanal on suusõnaline suhtlus). Uudiste kommunikatsioon hõlmab informatsiooni levikut organisatsiooni arengu kohta pikas perspektiivis, kus põhilisteks kommunikatsioonikanaliteks on koosolekud, siselehed ja -raadio. Muutuste kommunikatsiooni vajatakse dialoogiks, kui ettevõttega seoses on tekkinud murekohad ning plaanis on läbi viia drastilisi muudatusi. Kultuurikommunikatsioon on kõige vähemnähtav ja vähemtajutav sisekommunikatsiooniliik. Kultuurikommunikatsiooni abil antakse edasi informatsiooni organisatsiooni väärtustest, eetikast ja hoiakutest. (*Ibid.*: 191) Juhtimiskommunikatsiooni keskmeks on informatsiooni vahendamine seoses eelarvete, finantsiliste näitajate ja organisatsiooni

poliitikaga (*Ibid.*: 191), mis on Kalla käsitlesega võrreldes rohkem suunatud erinevatele regulatsioonidele.

Seega sisekommunikatsioon on sidustegevus, mille abil kujundatakse organisatsioon funktsionaalseks süsteemiks, mis võimaldab organisatsioonil jõuda oma eesmärkideni, mis autori arvates kuulub samaaegselt Bruhni poolt kirjeldatud iga sisekommunikatsiooni ülesande alla. Bruhni poolt kirjeldatud viis sisekommunikatsiooni funktsiooni on järgmised (2009, viidatud Zajkowska *et al.* 2011: 122 vahendusel).

- Informatsiooni funktsioon – see on lähtepunkt kommunikatsioonistrateegia loomisel, et see kohanduks organisatsiooniga: see määrab üldiselt, kuidas toimub kommunikatsioon: kuidas informatsioon levib voogude lõikes.
- Kontrollifunktsioon – see näitab sisekommunikatsiooni tõhusust ettevõtte eesmärkide realiseerumise osas.
- Veenmise funktsioon – see soodustab teadlikkuse ja vastutuse kasvu organisatsioonis.
- Motiveerimise funktsioon – see annab signaali, et töötajate arvamus on oluline ning nende ideesid ja soovitusi kaalutakse muudatuste tegemisel.
- Õpetav funktsioon – see aitab välja tuua, milline on igaühe roll organisatsioonis, soodustab nõuetekohast käitumist.

Sisekommunikatsioon on ka oluliseks toetavaks faktoriks töötajate suutlikkusele ning seeläbi ka kogu organisatsiooni edule (Erasmus-Kritzinger 2002: 15, viidatud Steyn *et al.* 2011: 132 vahendusel). Efektive sisekommunikatsioon aitab anda tööle tähenduse, ühendab töötajaid ja tõstab töötajate produktiivsust (Roberts 2002: 20, viidatud Steyn *et al.* 2011: 132 vahendusel). Seega peab sisekommunikatsiooni juhtimispoliitika läbi paindliku organisatsioonikeskkonna julgustama olema aus, avatud, pühendunud ja võimaldama efektiivset kahe-suunalist kommunikatsiooni (Van Heerden 1994: 96, viidatud Steyn *et al.* 2011: 132 vahendusel). Samuti võimaldab sisekommunikatsioon ära hoida negatiivsete emotsioonide kasvu, nagu näiteks hirmu, viha ja piinlikkuse (Cohn, 2000: 282, viidatud David 2011: 74 vahendusel). Lisaks sellele soovivad töötajad olla osa millestki olulisest ning et nende töö oleks tähendus (Taylor, Cosenza, 1997: 5, viidatud Steyn *et al.* 2011: 132 vahendusel). Seega soovivad töötajad rohkem

interaktsiooni juhtidega, kõrgemat töörahulolu, suuremat vastutust ja rohkem informatsiooni otsuste kohta, mis neid mõjutavad (Roberts 2002: 20, viidatud Steyn *et al.* 2011: 132 vahendusel). Seda kõike on võimalik läbi viia sisekommunikatsiooni vahendusel, sest sisekommunikatsioon võimaldab teada saada, millised on töötajate ootused ja hinnangud otsuste, eesmärkida jms suhtes. Clampitti sõnul on sisekommunikatsiooni ülesanded multikultuursetes organisatsioonides sarnased monokultuursete organisatsioonidega, st aidata töötajatel mõista organisatsiooni visiooni, missiooni, väärtuseid ning ka kultuuri, et kommunikatsioon juhtide ja töötajate vahel oleks avatud ning organisatsioonis oleks ühtsustunne. Samas aga see, kuidas organisatsiooni liikmed kodeerivad sõnumeid ja kuidas neid tajutakse, antakse tähendus ja vastatakse, omab kultuurilist aspekti. (Apud, Apud-Martinez 2013)

Käesoleva töö autor täheldab, et erinevate sisekommunikatsiooni käsitlejate lõikes toovad enamik käsitlejaid välja, et sisekommunikatsiooni põhifunktsioonideks on töötajate motiveerimine, kontrollimine, veenmine (mõjutamine) ja loomulikult ka informatsiooni edastamine ja mõtestamine. Minnes veelgi üldisemaks, saab öelda, et need ülesanded võimaldavad omakorda kujundada organisatsiooni efektiivsemaks ja seeläbi aitavad saavutada organisatsioonil eesmärke.

Eesmärkideni jõudmiseks nõuab sisekommunikatsioon organisatsioonidelt erinevaid lähenemisviise, kuna sisekommunikatsiooni kujundamist mõjutab tegutsemisvaldkond, organisatsiooni suurus, organisatsiooni kultuur, juhtimisstiil, finantsilised võimalused, organisatsiooni liikmed ning keskkond (Kitchen, Daily 2002: 46-53). Autor arvab, et mida suurem on organisatsioon, seda keerulisem on informatsiooni vahetamise süsteemi loomine, et jõuda efektiivse sisekommunikatsioonini. Mõjutavaks ressursiks on aeg, sest mida rohkem on organisatsioonis liikmeid, seda kauem võib informatsioon levida. Samuti tuleb arvestada, et oluline informatsioon ei läheks kaotsi, jõuaks kõigini ning oleks vastuvõtja jaoks mõistetav. Samas on autori arvates oluline ka välja tuua, et informatsiooni üleküllus võib osutada edukat sisekommunikatsiooni pidurdavaks teguriks, kuna töötajad ei suuda hallata kogu informatsiooni ega pruugi pöörata just olulisele informatsioonile piisavalt tähelepanu.

Seega tuleb valida õiged lähenemisviisid, et jõuda efektiivse sisekommunikatsioonini, millel on järgmised kasud (Hume 2008: 4-5):

- organisatsiooni liikmed saavad teha rohkem otsuseid, kuna neil on selleks teadmised ja vahendid, et teada, mis on õige otsus organisatsiooni heaolu nimel;
- organisatsiooni liikmete töö on produktiivsem, kui nad teavad, mis on organisatsiooni missioon ja eesmärk;
- osakondade omavaheline suhtlemine kahekordistab töö tulemuslikkust ning muudab organisatsiooni rohkem tervikuks;
- igapäevased konfliktid võivad kasvada suurteks konfliktideks, mis kahjustavad organisatsiooni, mida aga aitab lahendada efektiivne sisekommunikatsioon.

Efektiivse sisekommunikatsiooni toimimisel tuleb arvestada erinevate aspektidega, milleks on välja arendada pikaajaline suund, mille poole liikuda. Samuti tuleb selgeks teha, millised on organisatsiooni väärtused ning milline on organisatsiooni kindel eesmärk. Efektiivse kommunikatsiooni toimimiseks on vaja selgeid sõnumeid ning meetodeid, mida nende edastamiseks kasutada. Eduka sisekommunikatsioonini jõudmiseks on vaja organisatsiooni juhil vastata järgmistele küsimustele (Wolf 2001: 1):

- mis on organisatsiooni missioon ja eesmärk,
- milline on organisatsiooni struktuur,
- millised on organisatsiooni liikmed,
- mis iseloomustab organisatsiooni kultuuri ja sisekommunikatsiooni,
- milliseid vahendeid kasutab organisatsioon sisekommunikatsiooni toimimiseks,
- millised on sisekommunikatsiooni puudused hetkel.

Siinkohal saab tuua näite Clutterbucki ja Jamesi tööst (1996: 251), milles jõuti tulemuseni, kus ainult nelja organisatsiooni puhul kümnest kasutatakse sisekommunikatsiooni organisatsiooni visiooni ja missiooni kujundamisel. Kui juhtidel on informatsioon, millisena tahaksid organisatsiooni liikmed organisatsiooni ühiskonnas näha ja milline võiks olla organisatsiooni eesmärk, siis koostööpõhiselt on kindlas suunas eesmärki saavutada kergem. Kusjuures põhjus sisekommunikatsiooni mitte kasutamisel missiooni ja visiooni kujundamisel ei seisne Clutterbucki ja Jamesi arvates vanema generatsiooni juhtides, kuigi sisekommunikatsiooni näol on tegemist noore

teadusharuga (*Ibid.*: 251). Autori arvates võivad selle põhjuseks olla juhtkonna puudulikud vastused eelnimetatud küsimustele. Organisatsiooni juhtkond ei suuda kriitiliselt analüüsida sisekommunikatsiooni puudusi antud hetkel. Samuti ei pruugita sisekommunikatsiooni olulisusele pöörata piisavalt tähelepanu ning kujuneb arvamus, et sisekommunikatsiooni ei tulegi juhtida, vaid tegemist on isereguleeruva süsteemiga.

Selleks, et organisatsiooni juhtkond saaks sisekommunikatsiooni kasutada organisatsiooni eesmärke tugevdava funktsioonina, tuleb läbi mõelda selle kõik aspektid ning neile tähelepanu pöörata. Kuna organisatsioonid on omanäolised, siis tuleb valida vastavale organisatsioonile sobiv lähenemisviis selle organisatsiooni kultuuri, demograafiliste näitajate, suuruse, tegutsemisvaldkonna ja teiste aspektide põhjal.

Selleks, et töötajatel oleks võimalik mõista organisatsiooni eesmärki ja olla informeeritud, kasutatakse kommunikatsioonikanaleid, millega muudetakse suhtlemine kiireks ja selgeks. Neid kanaleid saab jagada erinevatesse kategooriatesse: otsene suhtlemine, kirjalik suhtlemine ja tehnoloogilised kanalid (Hume 2008: 10-14). Spaho (2012:315) toob kasutusele lisaks kirjalikule ja mittekirjalikule suhtlusele ka verbaalse kommunikatsiooni mõiste, mis hõlmab selliseid elemente nagu näoilmed, välimus, žestid, hääletoon, distants suhtlemisel ja teisi. Käesoleva töö autor täheldas, et Mackay (1994, viidatud Wood 1999: 137 vahendusel) kategoriseerib verbaalset kommunikatsiooni otsese suhtluse osana.

Otsest ehk näost näkku suhtlemist peetakse kõige efektiivsemaks, kuna see on vahetu ja kahesuunaline. Mackay (*Ibid.*: 137) poolt läbi viidud uurimusest selgus, et töötajad hindavad kõige rohkem informatsiooni saamist personaalselt. Eelkõige võimaldab vahetu suhtlus arutelu tundlikel teemadel, kuna ka kehakeel ja reaktsioonid on nähtavad ning loomulikult annab see ka sotsiaalse aspekti. Vahetu suhtlemise näideteks on üldkoosolekud, mida on raske korraldada suure organisatsioon korral: personaalsed kohtumised, tunnustusprogrammid (Hume 2008: 10-14), konverentsid, meeskonna briifingud ja ühised pidustused/üritused (Farrant 2003: 34).

Kirjalikud kommunikatsioonikanalid aitavad suhelda organisatsioonis, kus on palju liikmeid ning see ei nõua kõigilt ühist aega. Lisaks on uurimused kindlaks teinud, et kui esitada töötajale mingi muutus või teadaanne kirjalikult, siis see annab töötajatele

parema võimaluse keskenduda ja seeläbi mõista probleemi või ülesannet, mis vajab lahendamist või täitmist. (Suchan 2006: 9) Samas Stevens ja McElhill (2000, viidatud Hewitt 2006: 80 vahendusel) väidavad, et kirjalik suhtlus ei ole alati parim viis sõnumi saatmiseks, näiteks kui eesmärgiks on töötajaid motiveerida. Lisaks on puuduseks ühepoolsus ning informatsiooni kättesaadavus pole alati garanteeritud. Miinuseks võib olla ka aeglus, kuna informatsiooni saaja ei pruugi seda esimesel võimalusel lugeda, kuid mõnel juhul toimib see kiiresti. Kirjaliku suhtlemise näideteks on siselehed, teadetetahvlid ning teised suured kogumikud, näiteks aastaraamatud. (Hume 2008: 10-14) Klassikaliste teadetetahvlite asemel on organisatsioonidesse tekkinud ka sisekraanid ja -telerid.

Tehnoloogilisteks kanaliteks on e-mail, listidepõhised serverid, videod (sh videokonverentsid, tavavideod jms), intranet jms (Hume 2008: 10-14). Intranet on justkui suur infotahvel, mis võib lisaks sisaldada ka foorumeid ning aidata edastada anonüümset informatsiooni (Farrant 2003: 35). Cornelissen (2011: 164) toob tehnoloogiliste kommunikatsioonikanalitena välja ka blogid, kus töötajad saavad jagada oma vaateid ja muid mõtteid organisatsioonist. Autori arvates võib olla tegemist kommunikatsioonikanalitega, mis võivad suurendada töötajate omavahelist koostööd (eriti horisontaalsel tasemel). Siinkohal saab kommunikatsioonikanalina välja tuua ka Facebook'i, kus töötajad saavad koordineerida omavahel vaba aega ja muid tegevusi. Antud kanalite korral on sisse- ja väljapoole suunatud kommunikatsioonikanalite piir hägustumas ning võimaldab suhtlust nii organisatsiooni sees kui ka suhtlust, mis on suunatud klientidele. Tehnoloogilistele kanalitele annab lisaväärtust asjaolu, et tegemist on kiirete ja vähekulukate vahenditega ning need lahendavad ka suhtlemise distantsilised probleemid (Hume 2008: 10-14).

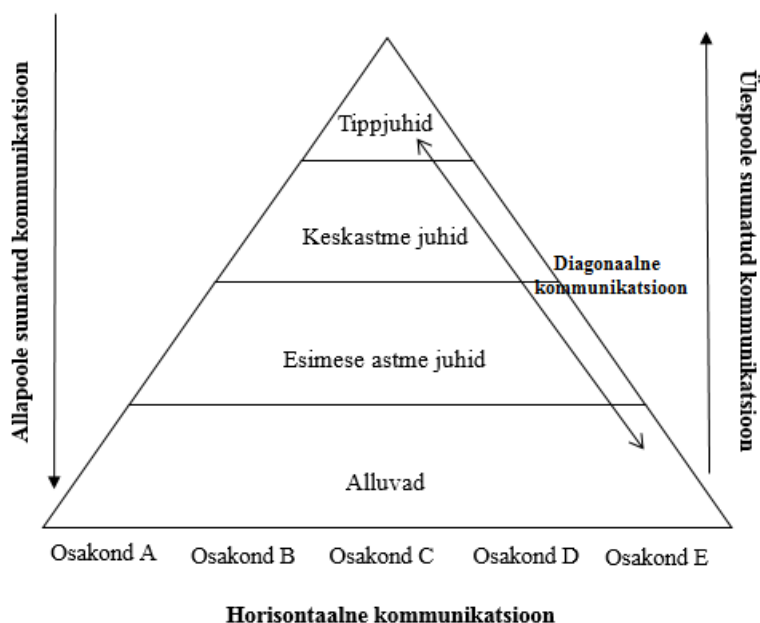
Tehnoloogilised kanalid aitavad luua virtuaalse töökeskkonna. Uurimustest on leitud, et virtuaalne töökeskkond ja suhtlusviis mõjub negatiivselt sisekommunikatsioonile, sh ka suhtlusele kaastöötajate ja juhtidega (Hill *et al.* 1998, viidatud Akkirman, Harris 2005: 398 vahendusel). Samuti leidis Staples (2001, viidatud Akkirman, Harris 2005: 398 vahendusel), et virtuaalses töökeskkonnas töötajad kogevad madalamat tööga rahulolu, juhi ja alluva suhted pole usalduslikud ning on ka suurem tõenäosus kokku puutuda tööstressiga, mis korreleerub madala sisekommunikatsiooni kvaliteediga. Samas arvab

käesoleva töö autor, et virtuaalne töökeskkond aitab luua paindlikku sisekommunikatsiooni, st võimaldab mugavdada suhtlust organisatsiooni liikmete vahel, näiteks töölähetuse ajal kasutades Skype'i teel suhtlust. Samuti võib virtuaalne töökeskkond sobida teatud tööülesannete täitmiseks, näiteks loomingulise töö korral kontorist väljas töötamise võimalusena. Seega tuleks virtuaalsest töökeskkonnast kujundada organisatsioonile eelis ja võimalus, kuna mitmetes organisatsioonides on antud töökeskkonna tekkimine paratamatu (geograafiline aspekt jt tegurid).

Kommunikatsioonikanalite kirjeldamisel kasutab Daft (2008: 561) kommunikatsioonikanalite rikkuse mõistet (*channel richness*), mis on summa informatsioonist, mida edastatakse läbi sisekommunikatsiooni erinevate kanalite. Lisaks rõhutab kommunikatsioonikanalite rikkuse teooria, et kommunikatsioonikanalid peaksid olema vastavuses informatsiooniga, mida läbi konkreetse kanali edastatakse (Dainton, Zalley 2011: 163). Kommunikatsioonikanalite võimekust mõjutab kolm karakteristikut: tagasiside kiirus, oskus informatsiooni vastu võtta, informatsiooni kättesaadavus (Daft 2008: 561) ning Dainton ja Zalley (2011: 163) lisavad veel ka neljanda: kommunikatsioonikanalite mitmekesisuse karakteristiku. Dafti teooria (2008: 561) kohaselt on püramiidi tipus näost näkku suhtlemine, mis on kõige rikkam meedium, kuna see on vahetu, mitmesuunaline, võimaldab kohest tagasisidet ja sellel on ka individuaalne fookus. Telefonisuhtlus on kommunikatsioonikanalite rikkuse hierarhias teisel tasemel. Püramiidi kolmandale astmele liigitab Daft (*Ibid.*: 562) elektroonilised kanalid, kus töötajad jagavad lühisõnumeid ja dokumente kohe, näiteks intraneti vahendusel. Kommunikatsioonikanalite rikkuse madalamal tasemel asuvad käsitsi kirjutatud kirjad ja teated (*post it note*), mis võivad olla personaalsed, kuid nende kanalite kaudu on tagasiside aeglane. Kõige alumisel hierarhilisel tasemel asuvad mitte-personaalsed kanalid, nt flaierid, sedelikesed ja standardsed arvuti teel saadetavad teadaanded, kuna need kanalid on fokuseeritud mitmele saajale ega ole suunatud tagasisidele. (*Ibid.*: 562)

Lisaks kommunikatsioonikanalitele määravad sisekommunikatsiooni organisatsiooni ülesehitusest tulenevad infoliikumise vood: horisontaalne, vertikaalne ehk alt üles ja ülevalt alla ning diagonaalne kommunikatsioon (vt joonis 1). Horisontaalne kommunikatsioon toimub samal tasemel organisatsiooni liikmetega (või gruppidega),

alt üles ja ülevalt alla kommunikatsioon toimub vastavalt töötajatelt juhtidele ja juhtidelt töötajatele, diagonaalne kommunikatsioon toimub erinevatel positsioonidel asuvate organisatsiooniliikmete vahel. (Downs, Adrian 2004: 54)

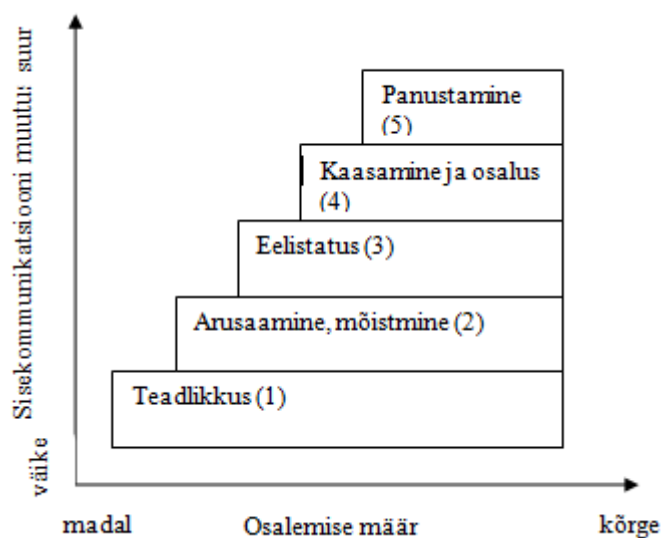


**Joonis 1.** Organisatsiooni sisekommunikatsioonivood (autori koostatud Spaho 2012: 315 põhjal).

Kirjeldades kommunikatsioonivoogusid, võib oletada, et horisontaalsel ja vertikaalsel kommunikatsioonivool on erinev mõju madalal (alluvad) ja kõrgel (juhid) hierarhilisel positsioonil inimestele. Uurimustulemused väikeste gruppide seas on näidanud, et suhtlus samal hierarhilisel positsioonil kasvatab lähedust ja sidusust. Samas võib vertikaalne kommunikatsioon kokku viia suurema võimuga, kõrgema hierarhilisel positsioonil oleva isikuga. (Bartels *et al.* 2010: 212)

Quirke avaldas 1995. aastal (viidatud Hewitt 2006: 89 vahendusel) sisekommunikatsiooni eskalaatori (vt joonis 2). Antud eskalaator iseloomustab juhtkonna ja töötajate vahelist suhtlust ehk vertikaalset kommunikatsiooni, mille alumine tase iseloomustab ühepoolset suhtlust, kus otsustajate ja uuenduste elluvijate eesmärk on teisi ainult informeerida ehk teadlikkust tõsta. Mida aste kõrgemale, seda rohkem püütakse luua dialoogi ja suhtlus muutub vastastikuseks kuni töötajatepoolse panuse andmiseni. Teisel eskalaatori astmel toimub informatsioonist arusaamine ning

püütakse see endale mõistetavaks teha. Edasises etapis tekib töötajatel antud informatsioonist oma arvamus ehk eelistused selle suhtes. Viimases kahes etapis on töötajad protsessi kaasatud ning nad annavad ka oma panuse informatsioonist tuleneva muudatuse/protsessi elluviimisesse.



**Joonis 2.** Sisekommunikatsiooni eskalaator (autori koostatud Quirke 1995, viidatud Hewitt 2006: 89 vahenduse põhjal).

Holladay ja Coombs'i (1993, viidatud W. T. Madlock 2008: 61 vahendusel) arvamus kohaselt vormib sisekommunikatsioon juhi arusaamu ning seega saab vertikaalset kommunikatsiooni liigitada kahte gruppi: juhi sõnumid ning nende sõnumite edastamine. Sõnumid, mida juhid saavad, koosnevad mõjutavatest ja tunnetuslikest strateegiatest, ning kui juhid suudavad oma visiooni efektiivselt edastada, siis nad võivad alluvate usalduse, mis kokkuvõttes parandab rahulolu organisatsiooni kommunikatsioonikliimaga juhi ja alluva vahel. (*Ibid.*: 61)

Horisontaalset kommunikatsiooni peetakse oluliseks, kui tahetakse kedagi organisatsiooni kaasata, kuna horisontaalse suhtlemisega kaasneb ka avatus. Samas aga annab vertikaalne kommunikatsioon võimaluse võrrelda enda uskumusi organisatsiooni omadega ning seeläbi saab töötaja organisatsiooniga rohkem samastuda. Sellest tulenevalt on ka antav panus suurem, kuna töötajatele on organisatsiooni eesmärgid ja organisatsiooni kontseptsioon lähedasemad ning selgemad. (Postmes *et al.* 2001: 227) Siinkohal on oluline mainida, et hinnang vertikaalsele kommunikatsioonile on tugevam

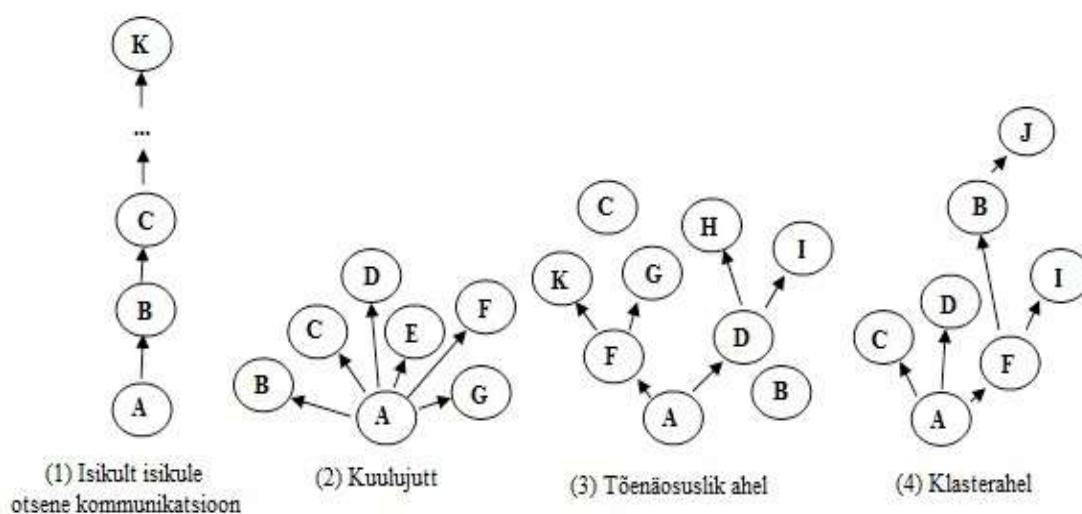
näitaja pühendumise osas kui horisontaalse kommunikatsiooni korral (Bartels *et al.* 2010: 213).

Pace ja Faules (1994, viidatud Länkur 2005: 25 vahendusel) esitavad voogudevahelise (*cross-channel*) kommunikatsiooni mõiste, mis tähendab organisatsiooni erinevate funktsionaalsete üksuste liikmete vahelist suhtlemist. Nende vahel ei eksisteeri hierarhilist suhet ning neid ei ühenda ametlikud suhtlus- ja käsuliinid. Tegemist on eritasandiliste töötajatega, kelle vastutusala on seotud erinevate funktsionaalsete üksustega. Seega määrab organisatsiooni struktuur ametlikud kommunikatsioonivood (horisontaalne ja vertikaalne), kuid mitteametlik annab sellele tähenduse. Mohr (1997, viidatud Länkur 2005: 25 vahendusel) leiab, et diagonaalne kommunikatsioon on eriti oluline, kui kommunikatsiooni tavapärased liinid ei ole teatud ülesannete täitmisel piisavalt efektiivsed. Vadi (2001: 143) leiab, et diagonaalne suhtlemine leiab aset, kui inimesed erinevatelt tasanditelt tegutsevad koos ühe kindla eesmärgi saavutamise nimel.

Lisaks saab sisekommunikatsiooni liigitada ka formaalseks ja mitteformaalseks (*informal*). Formaalset kommunikatsiooni kasutatakse sageli erinevatel ametlikel kohtumistel. Mitteformaalset saab aga omakorda liigitada ametlikuks ja mitteametlikuks. Tavaliselt kasutatakse ametlikku mitteformaalset suhtlust telefonivestluses, samas mitteametliku mitteformaalset kommunikatsiooni kutsutakse kuuldusel põhinevaks kommunikatsiooniks (*hearsay communication*). Kuuldustel põhineva kommunikatsiooni kontrollimisel on juhtidel väga oluline roll, näiteks nad saavad välja selgitada, kes on kõige olulisem lüli ahelas, ning talle edastada olulist mitteametlikku informatsiooni, mis võib aidata lõpu teha ekslikele kuuldustele. Kuuldustel põhineval kommunikatsioonil on oluline roll ka kriitilistes situatsioonides. Kuuldusel põhinev kommunikatsioon (vt joonis 3) jaguneb (Spaho 2012: 315) järgmiselt.

1. Isikult isikule otsene kommunikatsioon (*single-stand communication chain*) – üks inimene suunab oma sõnumi kolleegile, kes omakorda edastab selle järgmisele töötajale ja tema veel edasi ning nii tekib lõputu kommunikatsiooniahel.

2. Kuulujutt (*gossip chain*) – individuaalne tõlgendus teatud sõnumist teistele töötajatele, kellega sõnumi edastaja suhtleb, kes omakorda võib (aga ei pea) selle suunata kaastöötajatele.
3. Tõenäosuslik ahel (*probability chain*) – juhuslikele töötajatele edastatud individuaalne kommunikatsioon.
4. Klasterahel (*cluster chain*) – informatsiooni edastamine konkreetsele töötajate grupile, kes suunavad antud informatsiooni kaastöötajatele.



**Joonis 3.** Kuuldustel põhineva ehk *hearsay* kommunikatsiooni jagunemine (autori koostatud Spaho 2012: 315 põhjal).

Tulenevalt sisekommunikatsioonikanalitest, -voogudest ning formaalsest ja mitteformaalsest kommunikatsioonist saab sisekommunikatsiooni nimetada organisatsiooni erinevaid osi ühendavaks osaks, mille nõrkusest või tugevusest sõltuvad suurel määral organisatsiooni konkurentsivõime ning kommunikatsioonikliima kvaliteet (Sisekommunikatsioon... 2011). Selleks, et sisekommunikatsioon oleks efektiivne, tuleb edastada õige informatsioon õigel ajal ja kasutada õigeid kanaleid. Zajkowska *et al.* (2011: 122) kinnitab eelnevalt mainitud autori arvamust, et ideaalsel juhul peaks sisekommunikatsioon olema tasakaalus, st mitte liialt kalduma ekstreemsete väärtuste suunas. Nimelt seisneb liigse informatsiooni paradoks asjaolus, et informatsiooni saamist hakatakse ignoreerima ning ka Bartoo ja Sias (2004; viidatud Zajkowska *et al.* 2011: 122 vahendusel) on uurimuses leidnud, et suurel hulgal informatsiooni levimine

ei ole tingimata sama, mis õiges koguses informatsioonilevik. Kuigi iga organisatsioon on omanäoline, siis tulenevalt organisatsiooni struktuurist, suuruselt, juhtimisstiilist ning teistest teguritest peab organisatsioon ellu viima sarnaseid funktsioone, mis on organisatsiooni kommunikatsioonikliimale loovaks platvormiks

## **1.2 Organisatsiooni kommunikatsioonikliima olemus ja tunnused**

Organisatsiooni kommunikatsioonikliima (edaspidi kommunikatsioonikliima) on kontseptsioon, mille defineerimisel põhinetakse sageli Dennise 1974. aasta määratlusele (29, viidatud Bartles 2007: 177 vahendusel), mille kohaselt on kommunikatsioonikliima subjektiivselt tajutud organisatsiooni sisekeskkond, mis hõlmab sõnumite edastamist ning aitab identifitseerida sõnumisaatmist läbi organisatsiooni. Seega on kommunikatsioonikliima töötajate ettekujutus omavahelistest suhetest ja kommunikatsioonist organisatsioonis (Goldhaber 1993, viidatud Bartles 2007: 177 vahendusel).

Sotsiaalteadlased kasutavad terminit „organisatsiooni kommunikatsioonikliima“, et kirjeldada indiviidide vastastikuse toime mõju töökeskkonnas, mitte ainult mõju omavahelistes suhetes, vaid ka mõju organisatsiooni efektiivsusele (Bellou, Andronikidis 2009: 296). Kommunikatsioonikliima on töötajate subjektiivne arvamus, tõlgendus ja rahulolu organisatsiooni sisekommunikatsiooniga kindlas olukorras ja kindlal hetkel, mis väljendub tähendustes ja hinnangutes. Kommunikatsioonikliima on indiviidide tähelepanekute, tunnete ja hinnangute kogum ning kommunikatsioonisüsteemi arendav osa. (Tukiainen 2001: 47)

Kommunikatsioonikliima kujuneb ja kinnistub organisatsiooni liikmete omavahelises suhtluses. Seega peegeldab kommunikatsioonikliima seda, kuidas tajutakse kommunikatsiooni, inimeste käitumist, töötajatevahelisi suhteid, ootusi, inimestevahelisi konflikte ja ka võimalusi organisatsioonis areneda. See annab inimestele juhised otsusteks ja käitumiseks ning mõjutab organisatsioonis liikuvaid sõnumeid. (Pace, Faules 1994, viidatud Länkur 2005: 19 vahendusel) On leitud et, kui töötajatel on informatsioon ning juhised käitumiseks, siis võimaldab see neil

organisatsiooniga rohkem samastuda ja teenida organisatsiooni huve. Näiteks töötajatel, kes identifitseerivad ennast organisatsiooniga tugevamalt, on tõenäolisemalt toetavam suhtumine organisatsioonisse ja nad võtavad vastu otsuseid, mis on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega (Simon 1997: 284, viidatud Smidts *et al.* 2001: 1051 vahendusel).

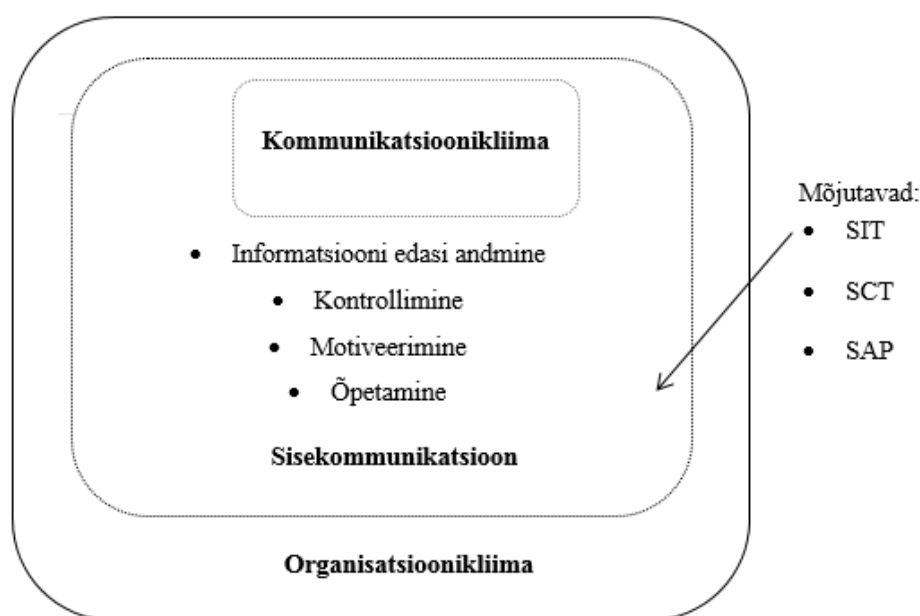
Töö autor täheldab, et kommunikatsioonikliima käsitlejad toovad välja erinevaid olulisi aspekte kommunikatsioonikliimat defineerides. Nimelt Tukiainen (2001) lisab enda poolt ajalise määratluse, st et kommunikatsioonikliima on hinnangud kindal hetkel ja kindlas kohas. Samas tuuakse ka välja, et kommunikatsioonikliima on ettekujutus (Goldhaber 1993, Bartles 2007), tajus (Dennis 1974, Bartles 2007), vastastikune mõju, subjektiivne arvamus tõlgendus, rahulolu või hinnang (väljendub arvamusega) (Tukiainen 2001).

Kommunikatsioonikliima käsitlemisel on oluline mõista ka psühholoogilise kliima (*psychological climate*) ja organisatsioonikliima (*organizational climate*) mõistet (Smidts *et al.* 2001: 1053). Psühholoogilise kliima kontseptsioon on indiviidi tasandil ja see peegeldab üksikisikute arusaamasid ja tõlgendusi töökeskkonnast (Jones, James 1979, viidatud Smidts *et al.* 2001: 1053 vahendusel). Organisatsioonikliima tuleneb aga sellest, milline on töötajate jagatud tajus psühholoogilisest kliimast ehk organisatsioonikliima on grupitasandi nähtus (Smidts *et al.* 2001: 1053). Forehand ja von Gilmer andisid 1964. aastal organisatsioonikliimale järgmise seletuse: „See on kogum erinevaid tunnuseid, mis kirjeldavad organisatsiooni ja eristavad ühte organisatsiooni teistest organisatsioonidest, tunnused on üsna püsivad läbi aja ja need mõjutavad inimeste käitumist organisatsioonis“ (Forehand ja von Gilmer 1964, viidatud Bellou, Andronikidis 2009: 295 vahendusel). Organisatsioonikliimat on pikka aega peetud väga oluliseks organisatsiooni potentsiaali määrajaks, kuna see mõjutab positiivselt organisatsiooni efektiivsust (Kunnanatt 2007: 175).

Kommunikatsioonikliimat saab määratleda kui laiemat tahku psühholoogilisest kliimast (Jones, James 1979, viidatud Smidts *et al.* 2001: 1053 vahendusel). Kommunikatsioonikliima hõlmab kommunikatsioonielemente töökeskkonnast, nagu hinnanguid juhtkonna vastuvõtlikkusest töötajate suhtluse osas või organisatsioonis leviva informatsiooni usaldatavuse osas (Guzley 1992, viidatud Smidts *et al.* 2001:

1053 vahendusel). Tulenevalt psühholoogilise ja organisatsioonikliima erinevusest võib kommunikatsioonikliima asetseda nii indiviidi ehk psühholoogilise kliima tasemel kui ka grupi ehk organisatsioonikliima tasemel (Smidts *et al.* 2001: 1053).

Autori arusaam kommunikatsioonikliimast ning sellega seonduvatest nähtustest on välja toodud joonisel 4. Nimelt on kommunikatsioonikliima taju organisatsioonisisest suhtlusest, mis tuleneb sisekommunikatsioonist ja selle funktsioonidest. Organisatsioonikliima hõlmab lisaks kommunikatsioonikliimale ka teisi elemente, mida antud töös ei käsitleta, kuna käesoleva magistritöö keskmeks on kommunikatsioonikliima olemus.



**Joonis 4.** Kommunikatsioonikliimaga seonduvad mõisted (autori koostatud).

Nagu eelnevalt mainitud, peegeldab kommunikatsioonikliima kommunikatsiooni nii personaalsel kui ka organisatsiooni tasandil (Arif *et al.* 2012: 66). Nii personaalse kui ka organisatsiooni tasandil saab selgitada sotsiaalse identiteedi teooria ehk SIT (*social identity theory*), sotsiaalse kategoriseerimise teooria ehk SCT (*social category theory*) ning sarnase atraktsiooni paradigma ehk SAP-ga (*similar attraction paradigm*). SIT teooria annab aluse, et mitmekesisus hõlmab kõiki omadusi, mida inimesed kasutavad, et erineda teistest inimestest, ning inimestel on teadmus, et nad kuuluvad teatud sotsiaalsesse gruppi, mille liikmetega nad omavad sarnaseid väärtuseid. Zenger,

Lawrence töid 1989. aasta töös välja, et inimesed kommunikeeruvadki just rohkem nendega, kes on nendega sarnasemad, mis on aluseks omakorda SCT teooriale. Inimesed püüavad säilitada positiivset minapilti, olles ümbritsetud sarnaste grupiliikmetega (Lauring, Selmer 2011: 160). Adler (2002, viidatud Trefey 2006: 569 vahendusel) sõnul tekivad probleemkohad just siis, kui töötajad peavad käituma sarnaselt. Samuti on sisekommunikatsioon ja sellest tulenevalt kommunikatsioonikliima keerukam, kuna on suurem võimalus, et tekib arusaamatusi, lahkavusi ja konflikte. Selleks, et seda vältida, on vaja kujundada tugev organisatsioonikultuur eesmärgiga töötada harmoonilises keskkonnas.

Samuti on käesoleva töö autor leidnud, et kommunikatsioonikliimale on lähenetud ka multikultuursetest organisatsioonidest lähtuvalt. Nimelt võivad multikultuursetes organisatsioonides organisatsiooni liikmed töötada nii personaalsel tasandil kui ka virtuaalselt inimestega üle terve maailma, samuti inimestega, kes on pärit samast riigist, kuid on erineva kultuurilise taustaga. (Trefey 2006: 563) Sellest tulenevalt on multikultuursete organisatsioonide kommunikatsioonikliima juhtimine keerukas protsess, mille efektiivsust pole nii lihtne saavutada kui monokultuursetes organisatsioonides, kuna käitumismustrid on variatiivsed ning omavaheline kommunikatsioon võib koguni konflikte ning arusaamatusi põhjustada. Sellele omakorda on oluliseks faktoriks keel – keelelised erinevused võivad põhjustada mittekoostoimivad grupe ja sotsiaalset killustatust (Feely, Hazing 2003, viidatud Lauring, Selmer 2011: 157 vahendusel). Seega on multikultuursete organisatsioonide põhikäsitlejad Selmer ja Lauring (2012: 158) toonud välja multikultuursete organisatsioonide neli dimensiooni: lingvistilise, nähtava, väärtuse ja informatiivse mitmekesisuse dimensiooni. Käesoleva töö autori arvates hõlmavad antud dimensioonid osaliselt ka kommunikatsioonikliima aspekte ning sellest tulenevalt on kommunikatsioonikliima väga oluline tegur multikultuursete organisatsioonide suhtlusprotsessi loomisel.

Avatus lingvistilisele mitmekesisusele tähendab, et organisatsiooni liikmed aktsepteerivad teiste grupiliikmete varieeruvust keeleoskuse, sõnavara ja aktsendi osas (*Ibid.*: 158). Mittesorava keeleoskusega tiimiliikmed võivad oma erialaste oskuste poolest olla eksperdid, kuid keelelised takistused muudavad raskeks nende mõistmise ja seega ka nende kogemuse kasutamise. Lisaks kui teised tiimiliikmed muutuvad

kannatamatuks sõnaosavuse probleemide tõttu, siis võivad sellest edasi areneda isiklikud konfliktid. Samuti võivad siinkohal mängida olulist rolli kultuurilised eripärad. Näiteks on kommunikatsioon lääneriikide kultuuris selgesõnaline ja otsekohene, sõnumi saaja ei pea teadma palju kontekstist ja rääkijast, et teda mõista, kuid esineb ka kultuure, kus see nii ilmne ei ole. Järeldatud on, et mittelääneriikide esindajad suudavad mõista lääneriikidest tulenevalt otsest kommunikatsiooni, kuid lääneriikide esindajatel on raske mõista kaudset kommunikatsiooni. (Brett *et al.* 2006: 89)

Informatiivne mitmekesisus tähendab erineva informatsiooni kättesaadavust ja teadmuse jagamist grupiliikmete vahel (Lauring, Selmer 2011: 158). Seega mõjutavad lingvistilised probleemkohad sisekommunikatsiooni ja kommunikatsiooni kvaliteeti ning informatiivse kättesaadavuse dimensioon ühildub selgelt ka teiste autorite poolt välja toodud kommunikatsioonikliima dimensioonidega (nt Downsi ja Hazeni, Schuleri poolt loodud dimensioonidega). Sellest tulenevalt võib taas järeldada, et kommunikatsioonikliima käsitlemine omab märkimisväärset tähtsust ka multikultuurse organisatsiooni käsitlemisel.

Kommunikatsioonikliima määratlemisel on oluline välja tuua ka kommunikatsioonikliima funktsioonid, mis tulenevad sisekommunikatsiooni ülesannetest. Arif *et al.* (2012: 66) on uurimuses leidnud, et kommunikatsioonikliima omab kesket rolli organisatsiooniga samastumisel ning aitab kaasa konfliktide lahendamisele. Samuti on Lee *et al.* (2011: 11) välja toonud oma uuringus õpetajate näitel, et avatud kommunikatsioonikliima võib kaasa aidata, et töötajad julgeksid avaldada oma arvamust ja aitaksid kaasa innovaatiliste ideede loomisel. Innovaatiliste ideede aspekti on rõhutanud ka Arif *et al.* (2012: 66). Samuti võimaldab avatud kommunikatsioonikliima rakendada uusi ideid ja eksperimente (Tu *et al.* 2005, viidatud Lee *et al.* 2011: 11 vahendusel), aitab muuta töötajate taju muutuste osas positiivseks (Levinson, Asahi 1995, viidatud Lee *et al.* 2011: 11 vahendusel), parandada töötajate õppimist (Nevis *et al.* 1995, viidatud Lee *et al.* 2011: 11 vahendusel) ja julgustab riskide võtmist (Roth *et al.* 1994, viidatud Lee *et al.* 2011: 11 vahendusel). Nagu ka eelnevalt mainitud, siis efektiivne kommunikatsioonikliima aitab kaasa produktiivsuse kasvule ning kommunikatsioonikliimat on seostatud ka negatiivse korrelatsiooni näol läbipõlemisega. On leitud, et juhtimistulemusena aitab kommunikatsioonikliima

töötajatel ennast tunda vabalt ning sealjuures areneda ja tunda end diskussioonides turvaliselt (Afir *et al.* 2012: 66). Seega laienevad kommunikatsioonikliima funktsioonidest tulenevalt kommunikatsioonikliima ülesanded ka kaudselt teistele juhtimisprotsesside administratiivse funktsioonina, kuna suhtlemise teel on edasi antavad ka teised juhtimisprotsessid.

Selleks, et mõista kommunikatsioonikliima olemust, on erinevad autorid välja toonud erinevad lähenemised kommunikatsioonikliimale, lähtudes nende kirjeldatud tunnustest, mida mõned autorid tõlgendavad faktorite ja dimensioonidena (vt tabel 2, mis on kommunikatsioonikliima tunnuste koondtabel). Üks varaseimaid kommunikatsioonikliima tunnuste tõlgendusi ja klassifitseerimisi pärineb 1974. aastast. Dennise tõi välja, et ideaalne kommunikatsioonikliima koosneb kaheksast erinevast tunnusest: toetatavusest, avatusest ja siirusest, osavõtlikkusest otsuste tegemisel, usaldusest, kindlustundest ja usaldusväärsest, kõrgete eesmärkide täitmisest, informatsiooni adekvaatsusest, semantilise informatsiooni erisusest ja rahulolust kommunikatsiooniga (Bartles 2007: 177). Sellest tulenevalt saab Bartles (*Ibid.* 2007: 177) sõnul kommunikatsioonikliimat seostada pühendumise ja samastumisega ning seega on kommunikatsioonikliima multidimensionaalne konstrukt.

Smidts *et al.* (2001: 1053) poolt kirjeldatud kommunikatsioonikliima tunnused langevad osaliselt kokku Dennise poolt välja toodud tunnustega (avatuse, usaldus, toetatavus), kuid osavõtlikkust otsuste tegemisel määratleb ta spetsiifilisemalt ehk tajutava osalemisena otsuste tegemisel (tundena, et organisatsioonis võetakse otsuse tegemisel töötajate arvamust arvesse) (Smidts *et al.* 2001: 1053). Kommunikatsioonikliimat kirjeldatakse ka kui kultuurilist faktorit, mis kujundab organisatsioonisisese atmosfääri selles suunas, mis on sobiv ja mis mitesobiv käitumine ning mis võib seega kaasa aidata või pärssida kommunikatsiooniprotsesse (Liao *et al.* 2010: 822). Nendeks faktoriteks võivad olla avatus, väärtustele orienteeritus, tugi, usaldus, eksperimentaalne mõtteviis ja valmidus muutuda (Nicolini, Mezmar: 1995, viidatud Liao *et al.* 2010: 822 vahendusel).

**Tabel 2.** Kommunikatsioonikliima tunnused erinevate kommunikatsioonikliima käsitlejate lõikes

<b>Kommunikatsioonikliima käsitleja</b>	<b>Kommunikatsioonikliima tunnused</b>
Schuler (1979) Large (2005)	Informatiivne kommunikatsioon Integreeriv kommunikatsioon Reguleeriv kommunikatsioon Moonutav kommunikatsioon
Dennis (1974) Bartles (2007)	Toetatavus, avatus ja siirus, osavõtlikkus otsuste tegemisel, usaldus, kindlustunne ja usaldusväärus, kõrgete eesmärkide täitmine, informatsiooni adekvaatsus, semantilise informatsiooni erisus ja rahulolu kommunikatsiooniga
Smidts <i>et al.</i> (2001)	Avatus, usaldus, tajutav kaasatus otsustusprotsessi ja toetatavus
Gibb (1961)	Toetav Kaitsev
Liao <i>et al.</i> (2010)	Avatus, väärtusele orienteeritus, tugi, usaldus, eksperimentaalne mõtteviis, valmidus muutuda
Buchholz (2001)	Avatud (toetav, kaasav, usaldav) Suletud
Douglas (2006)	Usaldus, vastastikune austus, avatus (nii kaastöötajate, ülemuste kui ka alluvate vahel), Kimmerle (2008) täiendus leplikkuse osas

Allikas: autori koostatud.

Siinkohal saab välja tuua ka Schuleri kirjeldatud kommunikatsioonikliima tunnused. Schuler (1979, viidatud Large 2005: 431 vahendusel) arendas välja neli dimensiooni, seletamaks sisekommunikatsiooni, mida saab kasutada kommunikatsioonikliima indikaatoritena, mis on järgmised (Large 2005: 431):

1. informatiivne kommunikatsioon: ülesandepõhise informatsiooni hulk, mida töötaja saab;
2. integreeriv kommunikatsioon: koostöö ja abistava informatsiooni maht, mida töötajad üksteisele ettevõttes pakuvad;
3. reguleeriv kommunikatsioon: juhi ja alluva vahelise suhtluse kvaliteet;

4. moonutav kommunikatsioon: informatsiooni allasurutavuse ja filtreeritavuse aste.

Autori arvates on oluline siinkohal välja tuua, et varasemalt Large poolt kirjeldatud indikaatorid tulenevad sisekommunikatsiooni funktsioonidest, st Bruhni kirjeldatud sisekommunikatsiooni ülesanded on sisult samad, mis eelnevalt mainitud kommunikatsioonikliima tunnused. See näitab, kui tihedalt on omavahel sisekommunikatsioon ja kommunikatsioonikliima seotud.

Lisaks kommunikatsioonikliima tunnustele saab kommunikatsioonikliimat määratleda tulenevalt informatsiooni vahendavate inimeste natuurist, positsioonist ja võimust. Informatsiooni vahendamist mõjutavad aga erinevad suhtlemisega seotud barjäärid. Barjäärideks võivad olla töötajad, kelle isikuomadused ja hoiakutest tulenev käitumine ei ole kooskõlas organisatsiooniga ning selle tõttu ei jaga nad informatsiooni või koguni edastavad valeinformatsiooni. Sageli on kommunikatsioonibarjääride tulemuseks suletud kommunikatsioonikliima, mis võib kahjustada äri ja selle mainet, ohustada organisatsiooni väärtusi ning tekitada üldisi puudusi kommunikatsioonikliimas. (Buchholz 2001: 3-4)

Vastandiks on aga avatud kommunikatsioonikliima, mis soodustab suhtlemist, tänu millele suureneb moraal ja tootlikkus. Avatud kommunikatsioonikliimaga on tegemist, kui informatsioon liigub vabalt, ning suletuga, kui informatsiooni liikumine on blokeeritud. Samuti blokeerivad informatsiooni liikumist töötajad, kes ei julge avaldada oma arvamust, kuna kolleegid ei pruugi sellega nõustuda ning nad tunneksid ennast haavatuna. Isik, kelle eesmärk on luua avatud kommunikatsioonikliima, peab toime tulema ka negatiivse tagasisidega, näiteks kui töötajad kurdavad töökeskkonna, palga, turvalisuse, juhtide toetuse puudumise ja teiste ebameeldivuste pärast (*Ibid.*: 3-4) Seega jõuabki Buchholz järelduseni, et kommunikatsioonikliimat saab käsitleda avatu ja suletuna. Avatust kommunikatsioonikliima tunnuseks on käsitlenud ka teised autorid, näiteks Dennis (1974), Bartles (2007), Smidts *et al.* (2001), kuid selle tunnuse vastand on erinevate käsitlejate suhtes varieeruv.

Avatud kommunikatsioonikliima saab jagada omakorda kolmeks, Buchholzi (2001: 1-3) kohaselt iseloomustab avatud kommunikatsioonikliimat kolm järgmist tunnust.

- Toetav: töötajad julgevad edastada informatsiooni ilma kõhklusteta ja enesekindlalt ning juhid aktsepteerivad seda informatsiooni. Toetava kommunikatsioonikliima märksõnadeks on vastastikune austus ja väärikus.
- Kaasav: töötaja teab, et juhid arvestavad tema arvamusega. Juhid tegelevad töötajate murede ja probleemidega, kuid tuleb arvestada, et tuleb lahendada kriitilisi konflikte. See ei toimi bürokraatlike organisatsioonide korral.
- Usaldav: usaldavat kommunikatsioonikliimat iseloomustab ausus ja korrektse informatsiooni edastatus, mille korral on oluline, et informatsiooniallikaga ei tohi eksida.

Joonisel 5 on välja toodud avatud kommunikatsioonikliima jagunemine kolmeks: toetavaks, kaasavaks ning usaldavaks kommunikatsioonikliimaks. Autori arvates mõjutavad kolm erinevat kommunikatsioonikliima allosa ka omavahel avatud kommunikatsioonikliimat. Näiteks aitab kaasav kommunikatsioonikliima luua ka toetavat ja usaldavat kommunikatsioonikliimat.



**Joonis 5.** Avatud kommunikatsioonikliima liigitus ja seosed ( autori koostatud).

Kommunikatsioonikliima avatuseks peetaksegi informatsioonivoolu hulka, mis vabalt edasi kandub ning sisaldab endas nii töötajate arvamusi kui ka vaateid (Muchinsky 1993, viidatud De Nobile, McMcomrick 2008: 102 vahendusel). Funktsioonist tulenevalt saab avatud kommunikatsioonikliimat nimetada suunatuks ja toetavaks.

Suunatud kommunikatsioon (*directive communication*) kirjeldab neid teateid, mis keskenduvad personali mõjutamisele, kontrollimisele või veenmisele. Toetav kommunikatsioon (*supportive communication*) viitab teadete jagamisele, mis on seotud julgustamisega, moraali ja kinnituse kasvatamisega. (De Nobile, McComrick 2008:102) Siinkohal on näideteks kiitused, konstruktiivne kriitika, positiivne tagasiside, huvi ülesnäitamine töötajate suhtes ning usalduse näitamine (Ramus 2001, viidatud De Nobile, McComrick 2008: 103 vahendusel).

Avatud kommunikatsioonikliima tekib grupikoostööl ning terves organisatsioonis. Kõikidel organisatsiooniliikmetel – ka kõige madalama astme omadel – peab olema võimalus anda oma panus. Kommunikatsioonikliima peaks olema leplik ja lubama teha vigu; see aitab just eriti madalama astme töötajatel leida julgust, et kõigest rääkida. (Kimmerle *et al.* 2008: 392)

1961. aastal lõi Gibb teooria, mis käsitleb toetavat (*supportiv*) ja kaitsvat (*defensive*) kommunikatsioonikliimat (vt tabel 3), mida on edasi arendanud mitmed kommunikatsioonikliima uurijad, näiteks Costigan, Schmeidler (Forward *et al.* 2011: 1), Beck ja Beck ning ka Forward, Czech ja Lee. Gibb leidis oma kaheksa-aastasest väikestele gruppidele suunatud uurimuses kommunikatsioonimustrid, mis varieerusid inimeste kaitsva käitumise osas (Forward *et al.* 2011: 2).

Kusjuures Gibbi loodud kommunikatsioonikliima määratlust on kasutanud ka viimaste aastate uuringutes, näiteks Costigan, Schmeidler (1984). Antud teooria on saanud märkimisväärselt tähelepanu, tegemist on kestva ja üldlevinud teooriaga, kuid Forwardi (2012: 4) sõnul on sellel liiga vähe empiirilist toetust. Selle puudustest tulenevalt on palju kasutatud ka Downsi ja Hazeni poolt loodud küsitlust, mis mõõdab töötajate rahulolu sisekommunikatsiooniga (*Communication Satisfaction Questionnaire*, 1977).

Downs (Downs, Adrian 2004: 140-141) lähtub seisukohast, et rahulolu sisekommunikatsiooniga koosneb kaheksast dimensioonist: (1) individuaalne tagasiside (*personal feedback*), (2) suhtlemine juhtidega (*communication with supervisors*), (3) suhtlemine alluvatega (*communication with subordinates*), (4) kaastöötajatega suhtlemine (*horizontal and informal communication*) ehk horisontaalne suhtlemine, (5) tööalase informatsiooni kättesaadavus (*organizational integration*), (6) organisatsiooni

perspektiivid ja üldine toimimine (*organizational perspective concerns*), (7) üldine kommunikatsioonikliima (*communication climate*) ning (8) kommunikatsioonikanalid (*media quality*). Eestikeelsed vasted leidis autor vastavuses dimensioonide sisuga. Lisas 1 on välja toodud iga dimensiooni täpsem kirjeldus.

**Tabel 3.** Toetava ja kaitsva kliima võrdlus

	<b>Toetav kliima</b>	<b>Kaitsev kliima</b>
<b>Käitumine, mis määrab kommunikatsioonikliima</b>	Kirjeldus: keskendumine, otsitakse vastuseid küsimustele „mida“ ja „kuidas“.	Hinnang: süüdistamine, vigade otsimine, otsitakse vastust küsimusele „miks“.
	Probleemi orientatsioon: tugev keskendumine ülesandele, igal liikmel on seal oma osa.	Strateegia: informatsiooni endale hoidmine ning ettevaatlikkus suhtlemisel.
	Spontaansus: avatus.	Kontroll: manipuleerimine ning oma töö teiste kaela jätmine.
	Osalustunne ja empaatia: teistega arvestamine, perspektiivi võtmine	Neutraalsus: „mida iganes“ suhtumise võtmine.
	Võrdsus: väikesed tasemete erinevused, kuid räägitakse vormis „meie“.	Üleolek: „minu“ vs „nende“ võistlus ning moodustatakse võistlevad grupid.
	Paindlikkus: „Me võiksime...“ „Teisest küljest võiksime ka nii...“	Veendumus: Ainuke mõte on „minu mõte“ ehk õige mõte.

Allikas: (Gibb 2009: 2 ja Forward *et al.* 2011); autori koostatud.

Käesoleva töö autori arvates kirjeldavad mitmed Downs ja Hazeni (1977) rahulolu sisekommunikatsiooniga dimensioonid ka kommunikatsioonikliimale omaseid aspekte, näiteks sisekommunikatsiooni voogude, tagasiside ja informatsiooni kättesaadavuse aspekte, kommunikatsioonikanalite ja üldise kommunikatsioonikliima dimensioone. Ühe dimensioonina toovadki mainitud autorid välja kommunikatsioonikliima. Downsi ja Hazeni kirjeldatud faktorid kirjeldavad organisatsioonisisese suhtlemise ja toimimise tunnuseid mõnevõrra laiemalt (organisatsiooni üldine toimimine), kuid samas ei kata otseselt kõiki kommunikatsioonikliima dimensioone täielikult, kuna antud teooria on

siiski loodud selleks, et mõõta rahulolu sisekommunikatsiooniga. Samas on tegemist lähenemisega, mis on leidnud ka empiirikas laialdast kasutamist.

Downz ja Hazeni (1977) uurimuste kohaselt peegeldab kommunikatsioonikliima organisatsiooni ja isikliku suhtluse tasemeid. See seletab, kuivõrd kõrgelt organisatsiooni suhtlus motiveerib ja stimuleerib töötajaid aitama organisatsioonil jõuda eesmärkideni. See aitab ka töötajatel ettevõttes leida endale koht. Lisaks annab kommunikatsioonikliima ka ülevaate, milline on inimeste suhtumine organisatsiooni kommunikatsiooni. (Al-Nashmi, Hj. Syd Zin 2011: 89) Seega peegeldab see rahulolu nii organisatsiooni kui ka isiklikul tasemel (suhtumine, probleemi mõistmine, motivatsioon, isikustamine) (Lee 2001, viidatud Al-Nashmi, Hj. Syd Zin 2011: 89 vahendusel).

Individuaalse tagasiside tajumine on üks oluline kommunikatsioonikliima komponent, mis hõlmab töötajate arusaamasid töötamise protseduuridest ja standarditest, lisaks selgitab, kuidas igat töötajat individuaalselt hinnatakse. Ülemustega suhtlemine viitab nii alt üles kui ülevalt alla suhtlemisele otseste ülemustega, mille alla loetakse ka avatust ideedele ning probleemide kuulamist. Alluvatega suhtlemine (alt üles ja ülevalt alla) keskendub reageerimisvõimekusele, kommunikatsiooni algatamisele ning selle ülekoormamisele. Kõik eelnevad kolm kommunikatsiooni liiki esindavad kommunikatsiooni tulemust interpersonaalsel tasandil. (Muller, Lee 2002: 222)

Kaastöötajaga suhtlemine kaasab horisontaalset ja mitteametlikku suhtlemist (nt kuulujutt) ja täpsuse astet, millega informatsiooni edastatakse. Töölase informatsiooni kättesaadavuse dimensioon on seotud informatsiooniga, mida töötajad saavad töökeskkonnas või üksuses (nt osakonna uudised, kuulutused, töötajaskonna uudised jne). Organisatsiooni informatsioon peegeldab organisatsiooni üldist toimimist (nt juhtimistegevust, ettevõttesiseseid muutusi, finantsinformatsiooni, ettevõtte eesmärke jne). Üldine kommunikatsioonikliima on näitaja, mis hõlmab töötajate motivatsiooni organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ja seda, millised on töötajate hoiakud üldise suhtlemise suhtes organisatsioonis (suhtumised, probleemide mõistmine, motivatsioon, samastumine). Kommunikatsioonikanalid näitavad töötajate hinnanguid teatud meediumi suhtes (meediumiks on näiteks koosolekud, kirjalikud juhised,

organisatsiooni avaldised ja kommunikatsiooni kogus). Nendest näitajatest lähtuvalt on ka koostatud Downsi ja Hazeni *Communication Satisfaction Questionnaire* (*Ibid.*: 222).

Downsi ja Hazeni (1977) loodud ja laialdast kasutamist leidnud *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) võimaldab saada ülevaate töötajate hinnangutest oma organisatsiooni sisekommunikatsiooni, sh ka kommunikatsioonikliima kohta. CSQ keskendub töötajate üldisele hinnangule organisatsiooni sisekommunikatsiooni osas, mis on mitme suhtluskäitumise tulemus. (Zwijze-Koning, de Jong 2007: 262) Käesoleva töö kirjutamisel autor leidis, et CSQ on üks enim kasutatavamaid kommunikatsiooni ja kommunikatsioonikliima mõõtmise vahendeid, näiteks on selle aluseks võtnud Nordin *et al* (2011). Kommunikatsioonikliimat on oluline uurida, sest see võimaldab organisatsiooni juhtidel teada saada, millised on sellega seonduvad tugevused ja probleemkohad, ning sellest tulevalt vastavalt käituda (vajadusel muudatusi läbi viia).

Lisaks *Communication Satisfaction Questionnaire*'ile on laialdaselt sisekommunikatsiooni ja kommunikatsioonikliima määratlemisel kasutatud aastail 1971-1979 Rahvusvahelise Kommunikatsiooni Assotsiatsiooni (*International Communication Association*) poolt loodud mõõdikut, mis on tuntud nimetuse all *International Communication Association Survey* (ICA). ICA näol on tegemist mõõdikuga, mis hindab organisatsiooni kommunikatsiooni. ICA küsimustik jaguneb samuti kaheksaks erinevaks dimensiooniks, kus üheks dimensiooniks on rahulolu organisatsiooni tulemiga (*satisfaction with organizational outcomes*). Mõned autorid käsitlevad antud dimensiooni laiendatult kui kommunikatsioonikliimat. (Downs, Adrian 2004: 124, 132) Seega saab antud küsimustiku ühte dimensiooni kasutada samuti kommunikatsioonikliima hindamiseks ning kommunikatsioonikliima tunnuste välja selgitamiseks.

Samuti on käesoleva töö autor täheldanud, et kommunikatsioonikliimat mõõdetakse üldiselt alaosana sellega seostuvate temade puhul, näiteks Hoven ja de Jong (2006: 13, 27) käsitlesid kommunikatsioonikliimat kui organisatsiooni kommunikatsiooni osa, mis seostus töötajate läbipõlemisega. Nemad toetusid omakorda Smidts *et al.* (2001) poolt loodud uurimusele, mille aluseks oli 15 alapunktiga mõõtmisvahend, mille kommunikatsioonikliima tunnused olid grupeeritud usalduseks ja avatuseks, otsuste

tegemiseks, töötajatega arvestamiseks. Kommunikatsioonikliima tunnuste leidmiseks viidi läbi viimiseks on kasutatud ka longituuduuringul (pikaajaline jätku-uuring) põhinevat meetodit. Uuringus käsitleti organisatsiooni kommunikatsioonikliimat 1998., 2000. ja 2002. aasta lõikes, jaotades selle alateemadeks: informatsiooni vajaduseks ja üldiseks kommunikatsiooni kompetentsiks.

Sisekommunikatsiooni kui organisatsiooni kommunikatsioonikliima olulise aspekti uurimisel püütakse eelkõige välja selgitada erinevate kanalite efektiivsust ning läbi nende kanalite edastatud informatsioonitüüpi. Näiteks 2003. aastal viidi Evergreen State College'is (2003: 7) läbi sisekommunikatsiooni audit fookusgrupi meetodil, mis sisaldas kolme küsimust:

- milliseid meediume põhiliselt kasutatakse informatsiooni saamiseks ning milliseid meetodeid eelistatakse;
- kuidas võiks parandada informatsiooni saamise meetodeid;
- millist täiendavat informatsiooni soovitakse saada.
- Täiendavalt on Abdullah, Antony (2012: 26) mõõtnud ka kanalite kasutamise sagedust ja töötajate eelistusi nende osas.

Töö autori arvates on kõige põhjalikum sisekommunikatsiooni ja sellest tulenevalt kommunikatsioonikliima uurimismeetodiks kvantitatiivse ja kvalitatiivse uurimismeetodi ühildamine, mida on aga suures organisatsioonis mahust tulenevalt raske läbi viia.

Seega eelpool mainitud mõõdikud aitavad kirjeldada ja välja selgitada kommunikatsioonikliima tunnuseid. Olenemata sellest, millist lähenemismeetodit kasutatakse sisekommunikatsiooni ja sellest tulenevalt kommunikatsioonikliima hindamiseks, on käesoleva töö autori arvates oluline teha neist sisulisi järeldusi. Organisatsiooni seisukohalt on paigalseismine sageli tagasimineku ning sama toimub ka kommunikatsioonikliimale tähelepanu pööramisel. Sisekommunikatsiooni ja seeläbi ka kommunikatsioonikliimat saab alati muuta efektiivsemaks ja avatumaks ehk selliseks, mis toetab organisatsioone nende eesmärkide saavutamisel. Muutuste läbiviimisel on aga oluline kaardistada hetkeolukord ja saada otsuste tegemiseks informatsiooni sellest, kuidas töötajad tajuvad oma organisatsiooni sisekommunikatsiooni.

## **2. KINDLUSTUSSEKTORIS TEGUTSEVA ETTEVÖTTE HINNANGUD ORGANISATSIOONI KOMMUNIKATSIOONIKLIIMA TUNNUSTE KOHTA**

### **2.1 Ettevõtte tutvustus, valim ja meetod**

Organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnuste uurimine on läbi viidud kindlustussektoris tegutseva ettevõtte näitel, mida edaspidi nimetatakse kindlustusseltsiks. Antud ettevõtte näol on tegemist suure panganduskontserni tüdarettevõttega, mille filiaalid asuvad ka Lätis ning Leedus. Panganduskontserni aktsiad on noteeritud Stockholmi turul ning kogu pangandusgrupi juhtimine toimub Rootsist. Pangandusgrupi eesmärgiks on aidata kaasa sellele, et inimeste ja ettevõtete rahaasjad oleksid pikaajaliselt korras. Kindlustusselts pakub sõidukitele kasko- ja liikluskindlustust, lisaks kodu ja korterelamukindlustust ning reisikindlustust. Panga krediitkaartideklieentidele pakub selts finantskahju ja õnntusjuhtumikindlustust ning reisikindlustust. Nii kindlustusselts kui ka kogu grupp püüab edasi anda väärtuseid: lihtne, avatud ja hooliv, ning nende visiooniks on olla pank, mis toetab inimeste, ettevõtete ja ühiskonna arengut. (Kindlustusseltsi veebilehekülg 2013)

2012. aastal oli kindlustusseltsi turuosa 14,2% vähenedes võrreldes varasemaga 0,7 protsendipunkti, samas kasvasid seltsi müüginahud kõikides riikides, mille põhjuseks oli eelkõige suurenenud automüük. Antud kindlustusettevõtte teenis tulu kindlustusmaksetest 42 267 245 eurot, mis on ligikaudu 3 miljonit eurot rohkem kui 2011. aastal, esinenud kahjunõudeid netona edasikindlustusest oli 20 804 466 eurot. Kindlustusselts teenis 2012. majandusaastal puhaskasumit 15 713 709 eurot, mis on võrreldes 2011. aastaga ligikaudu 350 000 euro võrra rohkem. (Kindlustusseltsi majandusaasta aruanne 2012)

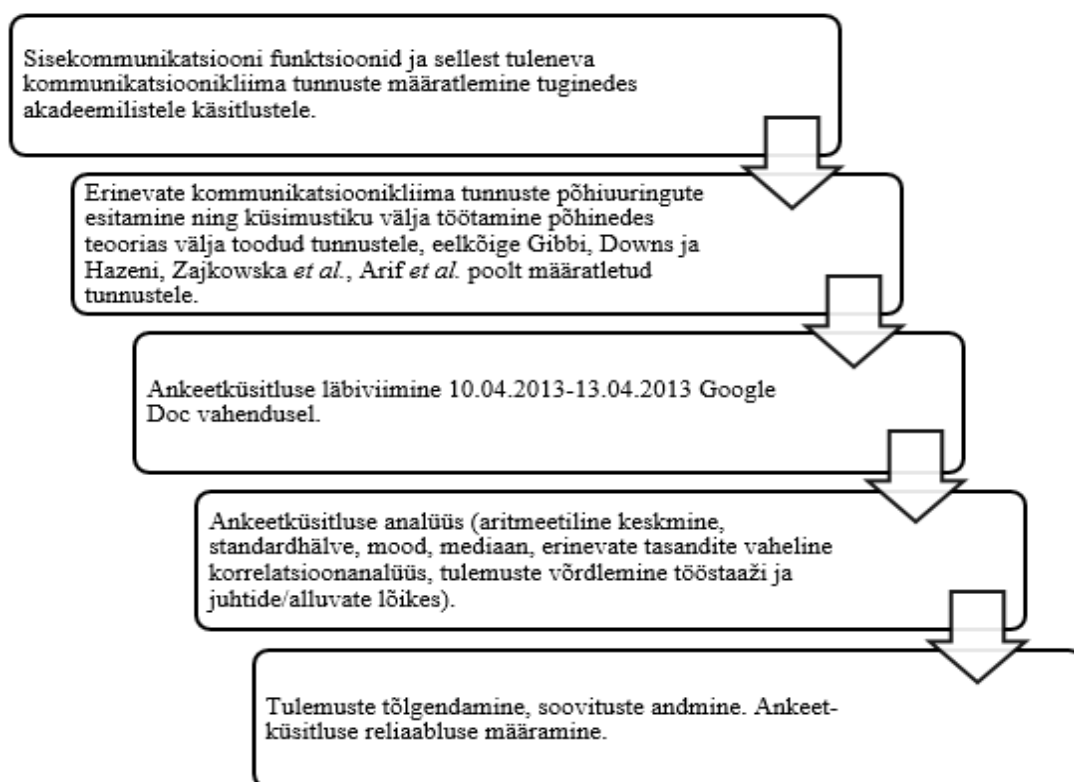
Nagu eelnevalt mainitud, siis kogu panganduskontsern lähtub väärtustest lihtne, avatud ja hooliv, mis on aluseks ka organisatsiooniseses kommunikatsioonis. Töötajevahelise suhtluse hõlbustamiseks kasutatakse erinevaid kommunikatsioonikanaleid, mida töö autor kirjeldab järgnevas peatükis. Ettevõttel on ühtne personalipoliitika – soovitakse, et kõik üksused oleksid töötajaskonna ja järjepidevuse kaudu pädevad täitma organisatsiooni eesmärgi. Ettevõtte usub, et kestliku äri aluseks on püsivalt head suhted nii klientide kui ka töötajatega, ettevõtte toetab tasakaalus elu, sest õnnelikud töötajad on ka pühendunud. (Kindlustusseltsi siseveebileheküljel)

Selleks, et ettevõttes töötaksid tasakaalus inimesed, väärtustab kogu panganduskontsern pikka töösuhet (soodne pangateenus, lisa- ehk lojaalsuspuhkus, tööjuubilarile reisisõnn ja lisapuhkus, lahkuva töötaja kingitus), tervislikke eluviise (kolm tervisepäeva aastas, puuviljapäevad, spordikulude kompenseerimine, tervisekuu, gripivastane vaksineerimine, spordisaalid ja rattaparklad, massaažitoad) ning viiakse läbi ka ühiseid üritusi (uusaastapidu, üksuste ühised üritused, ettevõtte kammerkoor ja bänd). Lisaks ettevõtte näitab hoolimist oma töötajatest ja perest ettevõttes asuva laste mängutubade ja perepäeva näol, ettevõtte teeb omapoolse kingituse esimesse klassi minevale lapsele, töötajal on võimalus saada vabu päevi isikliku elu tähtsate sündmuste puhul ning sooduspakkumisi koostööpartneritelt. Ettevõtte toetab töötaja professionaalset arengut – töötajatele pakutakse tööalaseid koolitusi ja arenguprogramme, koostööd finantssektori parimate juhtide ja ekspertidega, töötajatel on ligipääs rahvusvahelisele erialakirjandusele ja raamatukogule, isiklikku arengut toetatakse lõputööde konkursi magistr töö- ja doktoritöö lõpetajatele, psühholoogilise ja karjäärinõustamise näol. Kolleegide tunnustatakse aasta inimese valimise, Baltic Banker märgi ja koolilõpetajate vastuvõttuga. (Kindlustusseltsi siseveebileheküljel 2013)

Kindlustusseltsi Eesti üksus asub põhiosas Tallinnas, kuid mõned töötajad asuvad ka Tartus, Pärnus ja Rakveres, et pakuda klientidele mugavamat teenust. Lisaks vahendavad kindlustusseltsi poolt pakutavaid kindlustustooteid emaettevõtte ning teised tütar-ettevõtted. Kindlustusseltsi Eesti üksuses töötab 2013. aasta aprillikuu seisuga 51 töötajat, kes on struktureeritud vastavalt lisas 2 välja toodud joonisele. Soo lõikes on 65% töötajatest naised ning 35% töötajatest mehed. Juhtide lõikes on Eestis

kahjukäsitluse osakonnas meesjuhid ning müügiosakonnas naisjuhid. Müügiosakonnas ei tööta mitte ühtegi meest. Antud magistritöö raames läbiviidud uuringusse on kaasatud ainult Eestis asuvad töötajad, kes on jaotatud osakondadesse järgmiselt: kahjukäsitlus-, klienditeenindus- ja teised osakonnad (juhatas, raamatupidamine, tootesakond jm). Kindlustussektoris tegutseva ettevõtte Eesti üksuse juhi tingimisel ei ole käesolevas töös võrreldud tulemusi osakondade lõikes.

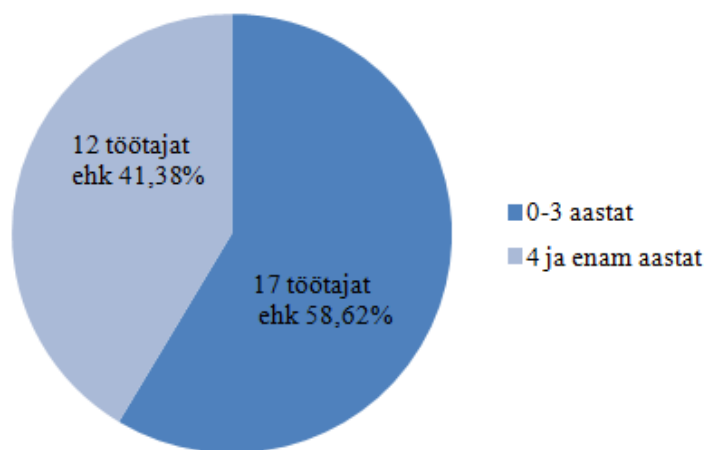
Töö eesmärgi saavutamiseks kasutati ankeetküsitlusel põhinevat meetodit, mille etapilist kirjeldust illustreerib joonis 6. Ankeetküsitluse koostamisel võeti aluseks sisekommunikatsiooni funktsioonid ja sellest tulenevaid kommunikatsioonikliima tunnused, eelkõige tuginetakse Gibbi (1961), Down ja Hazeni (1978), Zajkowska *et al.* (2011), Evegreen State College'si (2003) ning peatükis 2.2 välja toodud kommunikatsioonikliima tunnustele (nt usladus, austus, kaasatus jms). Gibbi loodud kommunikatsioonikliima teooria on liialt juhtidest lähtuv, mistõttu antud käsitlust on laiendatud erinevate tasandite lõikes. Lisaks on jälgitud ankeetküsitluse koostamisel nelja sisekommunikatsiooni auditi põhiosa.



**Joonis 6.** Kindlustussektori ettevõtte töötajate hinnanguite väljaselgitamise meetod kommunikatsioonikliima tunnuste kohta (autori koostatud).

Nagu eelnevalt mainitud, siis Arif *et al.* (2012: 66) sõnul määratletakse kommunikatsioonikliimat nii organisatsiooni kui ka personaalsel tasandil. Sellest lähtuvalt sisaldab ankeetküsitlus väiteid organisatsiooni üldise suhtlemise tasandi, osakonnasisese ja horisontaalse suhtlemise tasandi, vertikaalse suhtlemisvoo (suhtlemine alluvatega ja suhtlemine juhtidega) ja personaalse tasandi kohta. Seega iga mainitud tasand sisaldab erinevate autorite käsitlustest tulenevaid kommunikatsioonikliima tunnuseid, mida mõõdetakse väidete abil. Eraldi, iseseisva bloki moodustab kommunikatsioonikanalite olulisus. Kuna kommunikatsioonikliima tunnuseid on välja toonud mitmed käsitlejad, siis selleks, et kõik tunnused saaksid kajastatud, koostas käesoleva töö autor ise kommunikatsioonikliima tunnuseid mõõtvat küsimustiku. Samuti autoripoolse küsimustiku väljatöötamist toetab ka asjaolu, et puudub varasemalt välja töötatud küsimustik, mis mõõdaks ainult kommunikatsioonikliimat ning teeks seda põhjalikult, sest tavapäraselt moodustab see allosa mõnest laiemast valdkonnast (nt töörahulolust). Antud küsimustiku näidis asub lisa 3.

Ankeetküsitluses oli esitatud 57 väidet, mille vastuste variantideks oli järjestustunnuste alusel „ei nõustu üldse“ kuni „nõustun täielikult“, kus vastajal tuli valida 5-pallisel skaalal väärtus vastavalt 1, 2, 3, 4 või 5. Lisaks oli ankeetküsitluses kajastatud kommunikatsioonikanalite olulisuse väiteid, millele vastajad andsid hinnangud samuti 5-pallisel skaalal omades väärtuseid „ei ole üldse oluline“ kuni „on väga oluline“. Saadud tulemusi analüüsiti tööstaaži ja juhtide alluvate lõikes (vt joonis 7). Töö autor püüdis anda tööle ka lisaväärtust küsides avatuid küsimusi kommunikatsioonikliimat kirjeldavate omadussõnade ja informatsiooniliikumise kohta. Ankeetküsitlus edastati töötajatele Google Doc vahendusel ning oli avatud vastamiseks 10.04.2013-13.04.2013. Ankeetküsitluse analüüsiks on kasutatud tarkvaraprogramme Excel, SPSS ja STATA.



**Joonis 7.** Ankeetküsitlusele vastanute arv tööstaaži lõikes (autori koostatud).

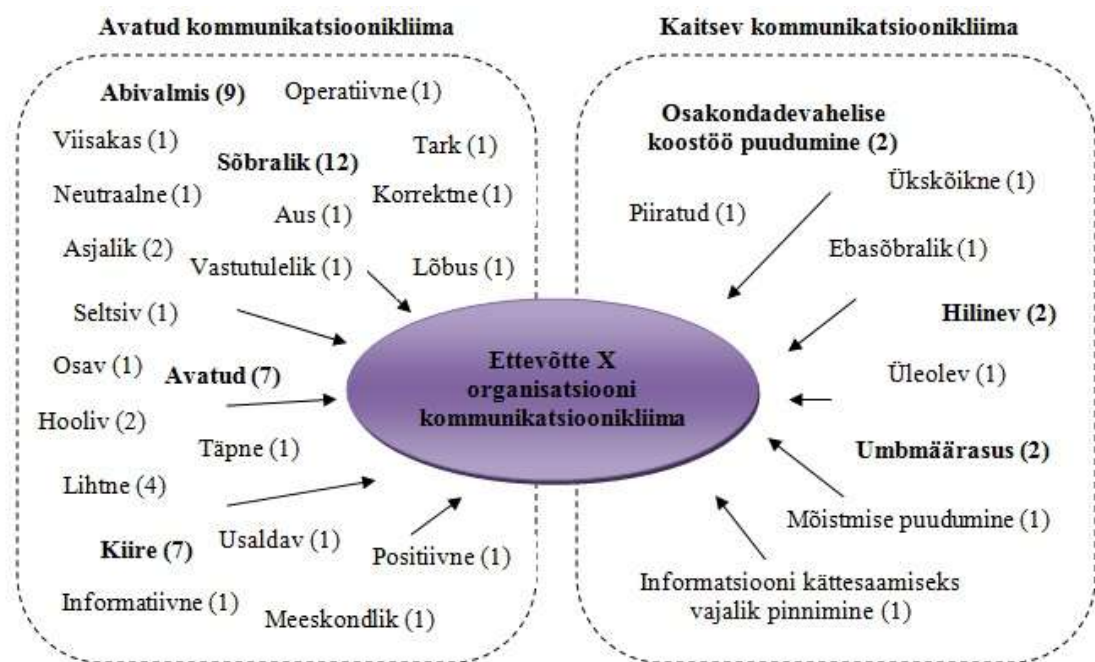
Ankeetküsitlusele vastas kokku 29 inimest, moodustades töötajate üldkogumist, kellele ankeetküsitlus edastati, 56,86%. Küsitlusankeet sisaldas eraldi kommunikatsioonikliima gruppi, mis hõlmas suhtlemist alluvatega tasandit, millele vastasid ainult juhid. Küsitlusele vastas kuuest juhust neli ehk 66,7%. Tööstaaž on grupeeritud kaheks grupiks: „0-3 aastat“ ja „4 ja enam aastat“, 17 inimest ehk 58,62% vastanutes on töötanud kindlustusseltsis 0-3 aastat ning 41,38% 4 ja enam aastat.

## **2.2 Ettevõtte töötajate organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnuste hinnangute analüüs**

Antud peatükis on analüüsitud kindlustusseltsi töötajate hinnanguid organisatsiooni kommunikatsioonikliimale, lähtudes üldise suhtlemise, osakonnasisese, horisontaalse ja vertikaalse kommunikatsioonivoo ja personaalsest tasandist. Joonistel on välja toodud kirjeldavatest statistikutest aritmeetilised keskmised, kusjuures negatiivsed väited on pööratud, et erinevad kommunikatsioonikliima tunnuste hinnangud oleksid võrreldavad. Lisaks aritmeetilisele keskmisele ( $m$ ) analüüsitakse ka moodi ( $Mo$ ), mediaani ( $Me$ ), standardhälvet ( $SD$ ) ning on leitud ka väidetevahelisi korrelatsioone. Väidete vastused pöörati enne, kui arvutati kirjeldavad statistikud. Pööratud väidetele on lisatud joonisel tähis „\*“. Seega järgnevas analüüsis on välja toodud kõik väited nii, et mida kõrgem on väidete keskmised tulemused, seda enam nad on iseloomulikud avatud kommunikatsioonikliimale. Lisas 4 asuvad teised kirjeldavad statistikud (mood,

mediaan, standardhälve). Juhtide ja alluvate hinnangute võrdluseks eristatakse kirjeldavaid statistikuid alaindeksiga j (juhid) ja a (alluvad).

Ankeetküsitlusele vastajatel paluti välja tuua, milliste omadussõnadega nad kirjeldaksid kindlustusseltsi sisest suhtlust. Autor kategoriseeris saadud tulemused kaheks: omadussõnad, mis kirjeldavad avatud kommunikatsioonikliimat, ja omadussõnad, mis on iseloomulikud kaitsvale kommunikatsioonikliimale (vt joonis 8).



**Joonis 8.** Kindlustusseltsi töötajate poolt välja toodud kindlustusseltsi kommunikatsioonikliimat iseloomustavad omadussõnad ( autori koostatud).

Kõige enam mainiti, et kommunikatsioonikliimale on omane sõbralikkus (12 korral), abivalmidus (9 korral), kiirus (7 korral) ning avatus (7 korral). Kusjuures korduvalt iseloomustati kommunikatsioonikliimat ka sõnadega lihtne, avatud ja hooliv, mis on pangandusgrupile omased väärtused, mis näitab, et neid tajutakse ka organisatsioonisiseses suhtluses. Avatud kommunikatsioonikliimat kirjeldavaid omadussõnu toodi välja 59 korral ning kaitsvale kommunikatsioonikliimale 13 korral ehk 4,5 korda vähem. Kaitsvat kommunikatsiooni iseloomustavate omadussõnadena toodi välja osakondadevahelise koostöö puudumist, hilinemist ja umbmäärasust (kõiki mainiti 2 korda).

Nagu eelnevalt mainitud, siis kommunikatsioonikliima tunnuseid mõõtev ankeetküsitlus koosneb viiest tasandist. Töö autor analüüsis kõiki väiteid tasandite lõikes lähtudes üksikväidetest, kuid üldhinnangute saamiseks leidis autor kõigi tasandite aritmeetilised keskmised, et anda koondhinnangud. Tasandite aritmeetilisi keskmisi ja standardhälbeid kirjeldab tabel 4. Koondhinnangud võimaldavad võrrelda, milliseid tasandeid võib ettevõtte pidada oma tugevaks küljeks ning milliseid tasandeid on võimalik parendada. Samas sisaldavad erinevad tasandid sarnaseid kommunikatsioonikliima tunnuseid, mistõttu oleks otstarbekas läbi viia faktoranalüüs, mis ei ole aga antud töö puhul valimi mahu tõttu võimalik. Tasandite koondhinnangute andmisel loob autor uued muutujad, mis näitavad konkreetsesse tasandisse kuuluvate kõikide väidete aritmeetilisi keskmisi. Koondhinnangu andmisel on kõik väited pööratud positiivseks, st mida suurem antud keskmine hinnang on, seda avatumana vastavat tasandit tajutaks.

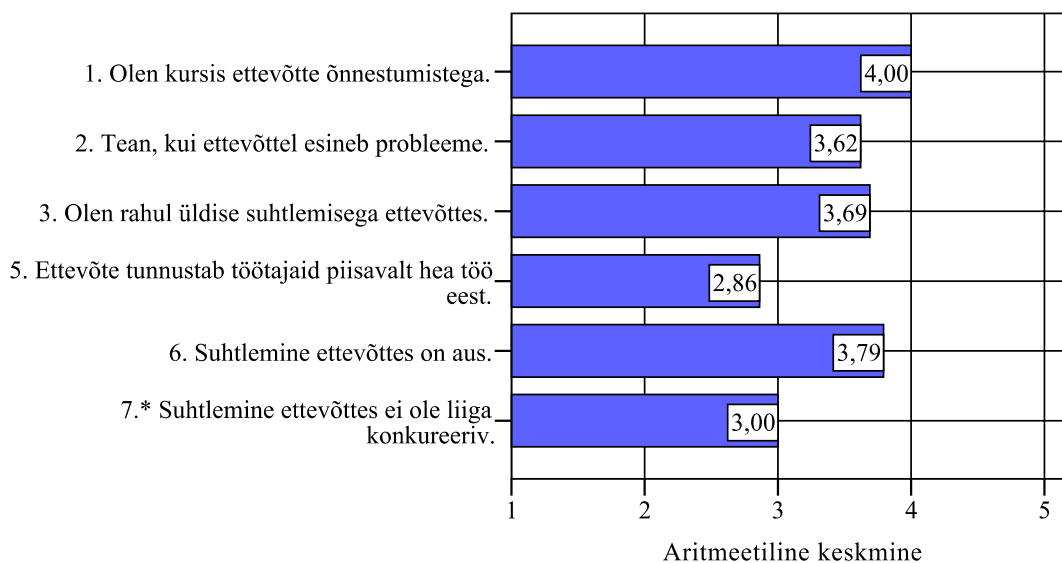
**Tabel 4.** Kindlustusseltsi töötajate koondhinnangud kommunikatsioonikliima tasanditele.

<b>Organisatsiooni kommunikatsioonikliima tasand</b>	<b>Aritmeetiline keskmine</b>	<b>Standardhälve</b>
Üldine suhtlemine	3,56	0,584
Osakonnasisene ja horisontaalne suhtlemine	3,98	0,673
Vertikaalne suhtlemine alluvatega	4,21	0,443
Vertikaalne suhtlemine juhtidega	4,03	0,710
Personaalne tasand	3,96	0,443

Allikas: autori koostatud.

Tabelist 4 selgub, et vertikaalne suhtlemine on tasand, mida kindlustusselts võib pidada oma tugevuseks, antud tasandit tajutakse kõige avatumana. Sellele järgneb osakonnasisene ja horisontaalne suhtlus. Kõige madalamat hinnatakse üldise suhtlemise tasandit, autori arvates on selle põhjenduseks, et töötajad ei tunne, et neid tunnustatakse piisavalt, üldist keskkonda tajutakse liiga konkureerivalt ning lisaks esinevad osakondade vahel suhtlusbarjäärid.

Üldist suhtlemist (vt joonis 9 ja 10) kirjeldab ankeetküsitluse 17 küsimust, millest 4 küsimust on avatud. Kindlustusseltsi töötajate hinnangu kohaselt on töötajad rohkem kursis ettevõtte õnnestumistega kui esinevate probleemidega. Väitele „Olen kursis ettevõtte õnnestumisega“ on töötajate keskmine hinnang 4,0 (SD=0,963; Me=4; Mo=4), kuid väite „Tean, kui ettevõttel esineb probleeme“ on aritmeetiliseks keskmiseks 3,62 ning samuti standardhälve on suurem ehk 1,147 (Me=4, Mo=3), see näitab et vastajate hinnangud on suurema varieeruvusega. Kusjuures mõlema eelpool välja toodud väite korral on juhtide hinnang kõrgem kui alluvate oma (esimese väite korral  $m_j=4,75$ ,  $m_a=3,88$ ,  $p=0,094$  ning teise väite puhul  $m_j=3,48$ ,  $m_a=4,5$ ,  $p=0,099$ ). Autori arvates on antud erinevus loogiline, kuna juhid võtavad vastu rohkem otsuseid ning sellest tulenevalt on neil ka rohkem informatsiooni. Tööstaaži ja osakondade lõikes märkimisväärseid erinevusi ei esine. Üldise suhtlemisega ollakse rahul, keskmiseks hinnanguks on 3,69 (SD=1,00, Me=4, Mo=4), kusjuures väiksema tööstaažiga töötajate hinnang on 0,73 punkti võrra kõrgem kui töötajatel, kes on töötanud 4 ja enam aastat. Antud erinevus on statistiliselt oluline ( $p=0,045$ ).



**Joonis 9.** Kindlustusseltsi töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised kommunikatsioonikliima üldise suhtlemise tasandi (1) tunnustele ( autori koostatud).

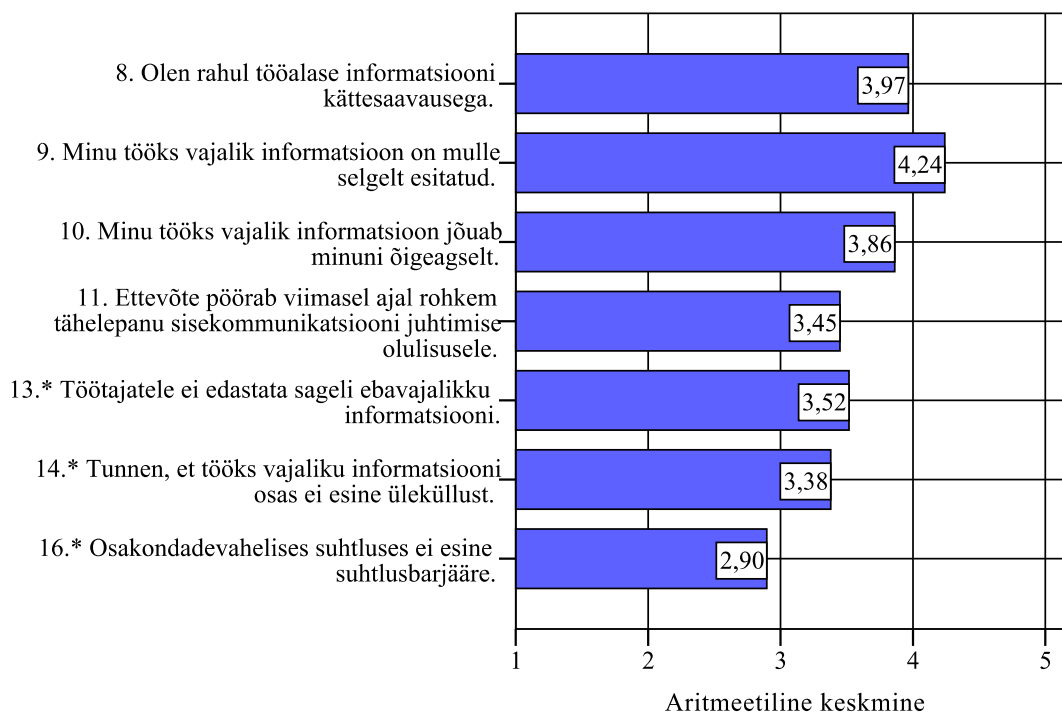
Kõige madalamalt hinnatakse antud tasandil väidet ettevõttepoolset tunnustatusest töötajate osas ( $m=2,86$ ,  $SD=1,093$ ,  $Me=3$ ,  $Mo=3$ ), kusjuures sarnaselt eelmisele väitele on taas kõrgema tööstaažiga töötajate keskmine hinnang väiksem kui väiksema tööstaažiga töötajate oma. Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et kauem töötanud töötajad

ei tunne, et nende pikaajalist pühendumist hinnatakse piisavalt, saadavad tööstaaži hüved ei ole nende jaoks enam piisavad. Siinkohal tasub välja tuua, et tööstaažist tulenevalt saavad 10 aastat pangandussektoris töötanud tööjuubeli puhul reisibüroo kinkekaardi ning töötajatel, kes on ettevõttes töötanud rohkem kui 2 aastat, on õigus saada 5-päevalist talvepuhkust. Lisaks on kasutusel tunnustuspakett hea töö eest, mis sisaldab omatöötajatele ettevõtte aktsiate saamist (2 aasta möödudes, kui töötulemused on kõrged), aastas korra valitakse kogu pangandussektoris Aasta Tähed ning varemalt on olnud ka preemiareisid näiteks Londonisse.

Ettevõttesisest suhtlust hinnatakse ausaks, mille korral 24,1% vastanutest on andnud hinnanguks 3 või 5 ning 41,4% on andnud hinnanguks 4, kusjuures väite number 6 osas ei ole ühtegi töötajat, kes antud väitega ei nõustuks üldse, sellest tulenevalt on ka standardhälve 0,940. Väide „Suhtlemine ettevõttes on liiga konkureeriv“ on ümberpööratud kujul ning selle keskmine hinnang on 3 (SD=1,069, Me=3, Mo=3), kusjuures tööstaaži lõikes ei esine erinevusi ( $p=1,000$ ). Käeoleva töö autori arvates võib liiga konkureeriv keskkond mõjutada kaastöötajatele informatsiooni andmist ning püütakse personaalsel tasandil silma paista, mis võib takistada kogu meeskonna huve. Samas mõõdukas konkurents võib olla motiveeriv ning võib suunata töötajaid rohkem pingutama.

Joonisel 10 on välja toodud üldise suhtlemise tasandi teine pool ankeetküsitluse väidetele toodud hinnangutest. Üldise kommunikatsioonikliima tööalase informatsiooni kättesaadavust ja selgust hindavad töötajad võrreldes teiste tunnustega kõrgemalt. Näiteks väitele „Minu tööks vajalik informatsioon on mulle selgelt edastatud“ annavad töötajad keskmiseks hinnanguks 4,24 (SD=0,739, Me=4, Mo=4), millele kusjuures 90% vastanutest andsid hinnanguks 4 või 5. Taas ei esine tööstaaži ( $p=0,959$ ) ning juhtide ja alluvate ( $p=0,461$ ) lõikes erinevusi. Tööalase informatsiooni õigeaegsust hinnatakse aritmeetilise keskmisega 3,86. Teisest küljest tõid mõned vastanud välja ka suhtlust iseloomustavate omadussõnadena, et informatsiooni kättesaadavus on hilinev. Samuti näitab pööratud väide, et töötajad tajuvad ka mõningal määral informatsiooni üleküllust ja ebaolulise informatsiooni saamist. Kusjuures mainitud väited kirjeldavad sarnaselt informatsioonimahukust ning nende omavaheline korrelatsioon on tugev ehk 0,679 (vt tabel 5). Töötajad on toonud välja, et eelkõige on edastatud liigse informatsiooni näol

tegemist infokirjadega Rootsist (kolmel korral), mille funktsioon jääb kauges. Samuti on kommentaarina välja toodud, et spetsiifilist infot edastatakse väga sageli ning selle kõige meeldejätmise on keeruline, mistõttu tuleb enda jaoks välja mõelda süsteem sellise informatsiooni salvestamiseks.



**Joonis 10.** Kindlustusseltsi töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised kommunikatsioonikliima üldise suhtlemise tasandi (1) tunnustele (autori koostatud).

Töötajate hinnangul pööratakse viimasel ajal tähelepanu ka ettevõtte sisekommunikatsiooni juhtimisele. Eelkõige on töötajad praktiliste näidetena välja toonud kriisikoosolekute läbiviimise, koosolekute protokollide täpsema ja rangema täitmise tagamise, kindlustusalasel siseveebileheküljel rohkema ja paremini organiseeritud informatsiooni jagamise. Samuti on vastanud korduvalt täheldanud, et vertikaalselt alla poole suunatud informatsioonivahetus on tihenenud ja keskastme juhid edastavad konkreetsemat informatsiooni ning on loodud nn rahva hääle kastike, kuhu kõik töötajad saavad anda anonüümseid ettepanekuid ja kommentaare. Kõige enam on välja toodud Open Up ürituse korraldamist ehk töötoa läbiviimist, kus gruppides mõeldi välja ideid, kuidas töökeskkonda paremaks muuta. Seega on käesoleva töö autori arvates viimasel ajal tehtud töötajatele tajutavaid muudatusi, et sisekommunikatsioon oleks efektiivsem ning informatsiooni liikumine avatum.

**Tabel 5.** Organisatsiooni kommunikatsioonikliima üldise suhtlemise kahe väite vaheline korrelatsioon

Kommunikatsioonikliima üldise toimise väide		13.* Töötajatele ei edastata sageli ebavajalikku informatsiooni.	14. Tunnen, et tööks vajaliku informatsiooni osas esineb üleküllus.*
13.* Töötajatele ei edastata sageli ebavajalikku informatsiooni.	Pearsoni korrelatsioonikordaja	1	0,697
	olulisuse tõenäosus		0,000
	valimi maht	29	29
14. Tunnen, et tööks vajaliku informatsiooni osas esineb üleküllus.*	Pearsoni korrelatsioonikordaja	0,697	1
	olulisuse tõenäosus	0,000	
	valimi maht	29	29

Allikas: autori koostatud.

Murekohana selgub aga üldise suhtlemise tasandil, et osakondade omavahelisel suhtlemisel esinevad barjäärid, mis on välja toodud nii erinevate osakondade, tööstaaži kui ka juhtide ja alluvate lõikes. Väitega, et ettevõttes esinevad barjäärid nõustub täielikult või pigem nõustub 37,9% ja ei nõustu üldse või pigem ei nõustu 27,2% vastanutest. Pööratud väite ehk „Osakondade omavahelises suhtluses ei esine barjääre“ hinnati keskmiselt väärtusega 2,90 (SD=1,318, Me=3, Mo=3). Eelkõige toodi probleemkohana välja järgmised näited.

- „Vahel on tunne, et klienditeenindus ja kahjukäsitus on kaks eraldi konkureerivat firmat.“
- „Esineb olukordi kus vastandub müük ja kahjukäsitus, kuigi tegutsetakse ühise eesmärgi nimel. Põhjuseks arvan olevat töökoormus.“
- „Kahjukäsitlusega on raske vahepeal suhelda, nad on abivalmid, aga vahepeal reageerivad liiga äkiliselt küsimustele.“
- „Igaüks on omas nurgas.“
- „Ei taheta suhelda.“
- „Kohati esineb eelarvamusi üksuste, isikute vahel.“
- „Korruste vahel suhtumine häiritud.“

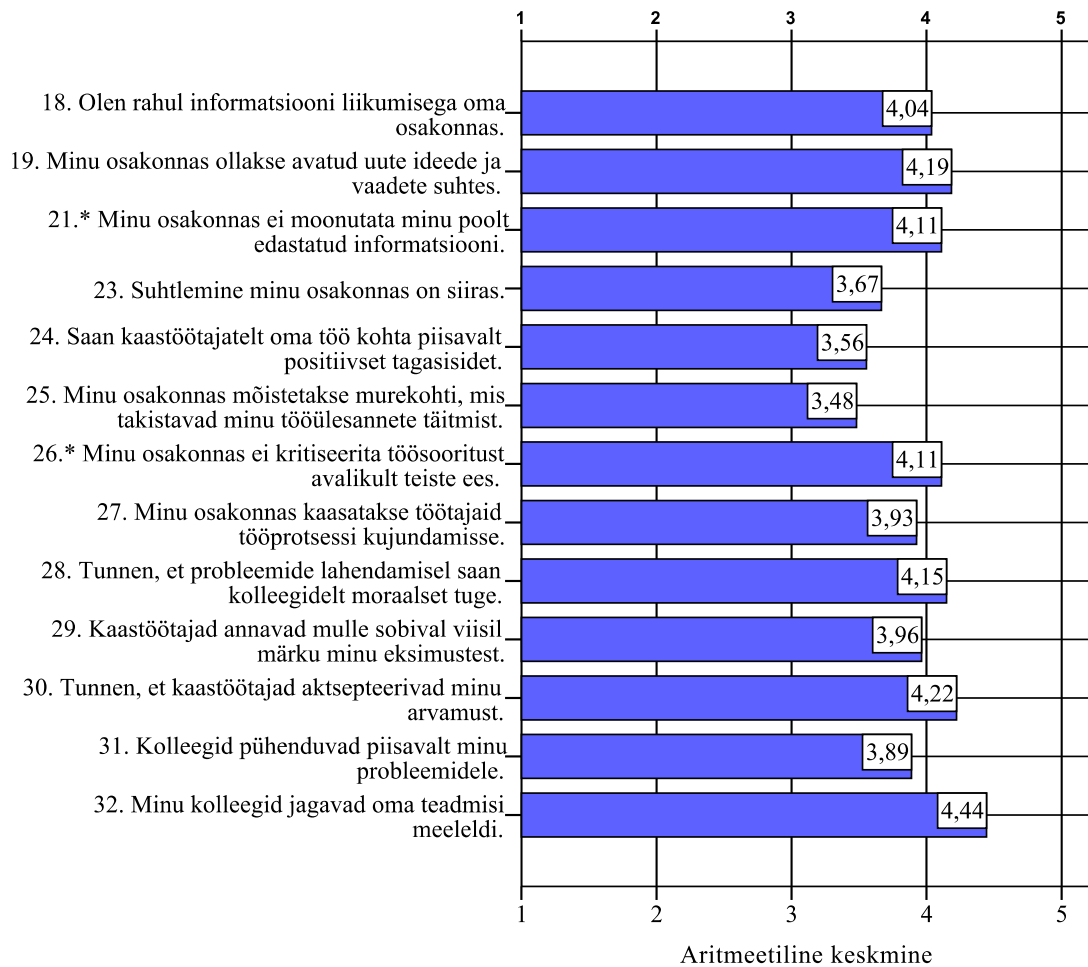
- „Näiteks klienditeeninduse ja kahjukäsitluse osakondade töötajate omavaheline suhtlus ei ole enam nii tugev. Üks põhjustest võib olla see, et asume üksteisest üsna kaugel ja puutume seega ka vähe kokku.“

Tulenevalt kontori võimalustest ja tööprotsesside iseloomust ning võrreldes varasemaga, on füüsilise keskkonna osas tehtud muudatusi. Nimelt asuvad osakonnad erinevatel korrustel ning majades – hiljuti on loodud uus väikene osakonna allüksus, mis asub teisel aadressil. Sellest tulenevalt ei ole igapäevane näost näkku suhtlus võimalik, mis tugevdaks omavahelist läbisaamist. Põhjuseks võib olla asjaolu, et töötajate arv on võrreldes varasemaga suurenenud, mõned töötajad on läinud lapsehoolduspuhkusele ja samuti on mõningal määral ka töötajaid lahkunud või suundunud teisele ametipositsioonile. Samuti nagu ka kommentaarina on vastanu välja toonud, on töökoormus suurenenud, mis võib tekitada omavahelisi pingeid.

Järgneva kommunikatsioonikliima tasandina kirjeldatakse osakonnasisest ning kolleegidevahelist suhtlust ehk horisontaalset kommunikatsioonikliimat (vt joonis 11). Organisatsiooni üldise suhtlusega ollakse sama rahul kui organisatsioonisisese suhtlusega (mõlema korral keskmine 3,97, seega  $p=1,000$ ). Osakonnasisese informatsiooni liikumise rahulolu hindavad juhid võrreldes alluvatega kõrgemalt ( $m_j=4,5$ ,  $m_a=3,880$ ), kuid antud erinevus ei ole statistiliselt oluline ( $p=0,265$ ). Keskmine hinnang antud väitele on 3,97 ( $SD=1,017$ ,  $Me=4$ ,  $Mo=4$ ). Taas võib olla selle põhjuseks see, et juhid edastavad vertikaalselt allapoole suunatud informatsiooni ning kuna teatud informatsiooni jagamine läbib mitmeid juhtimistasandeid, siis kõige alumisele tasandile ei pruugi saadav informatsioonikvaliteet olla piisav. Samas ei välista see ka vastupidist olukorda, kus kõige kõrgema astme juhtidel pole täielikku ülevaadet alluvatel olevast informatsioonist. Antud tasandi tunnuste tugevuseks on kindlustusseltsi korral avatus uute ideede ja vaadete suhtes, mida tõendavad ka töötajate toodud kommentaarid, mis on järgmised.

- „Avatud kastike“.
- „Kõik töötajad saavad pidevalt teha ettepanekuid töökeskkonna ja protsesside parandamiseks ning neid arvestatakse.“
- „Uued ettepanekud alati võetakse vastu ja arutletakse.“
- „Kogume häid ideid ja tegeleme nende analüüsi ja realiseerimisega.“

- „Üks ettepanek, mis oli seotud tööprotsessi kergendamisega, oli vastu võetud ja kasutusele võetud.“
- „Kui kellelgi on midagi pakkuda, siis seda alati kuulatakse ja võimalusel proovitakse rakendada.“
- Samas esines ka kommentaar: „Uusi ideid ellu ei viida.“



**Joonis 11.** Kindlustusseltsi töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised osakonnasisese ja horisontaalse kommunikatsioonivoo tasandi tunnustele (autori koostatud).

„Minu osakonnas ollakse avatud uute ideede ja vaadete suhtes“ hindas ainult neli vastanut väärtusega 1, 2 ja 3, mis taas näitab, et töötajad tunnetavad avatust. Antud väite lõikes puudusid jällegi erinevused tööstaaži kui ka juhtide/alluvate lõikes. Eelnevalt kirjeldatud väitel on tugev korrelatsioon väidetega „Minu osakonnas kaastakse töötajaid

tööprotsessi kujundamise“ (Pearsoni korrelatsioonikordaja 0,768) ja „Minu osakonnas mõistetakse murekohti, mis takistavad minu tööülesannete täitmist“ (Pearsoni korrelatsioonikordaja 0,774,  $p=0,000$ , vt tabel 6). Antud seos on ka autori arvates loogiline, kuna kui mõistetakse töötajate murekohti, siis saab ka avatult töötajaid kaasata, et neile lahendused leida. Loomulikult võib eksisteerida ka vastupidine situatsioon. Tööülesannetega seonduvate murekohtade mõistmist hindavad töötajad keskmise väärtusega 3,55 (SD=1,21, Me=4, Mo=4) ning varieeruvus on väiksem väite korral, kus töötajad hindavad kaasatust tööprotsessi kujundamise ( $m=3,93$ , SD=0,923, Me=4, Mo=4). Antud erinevus on ka statistiliselt oluline,  $p=0,039$ .

**Tabel 6.** Kommunikatsioonikliima osakondadesisese ja horisontaalse suhtlemise tasandi väidete vaheline korrelatsioon

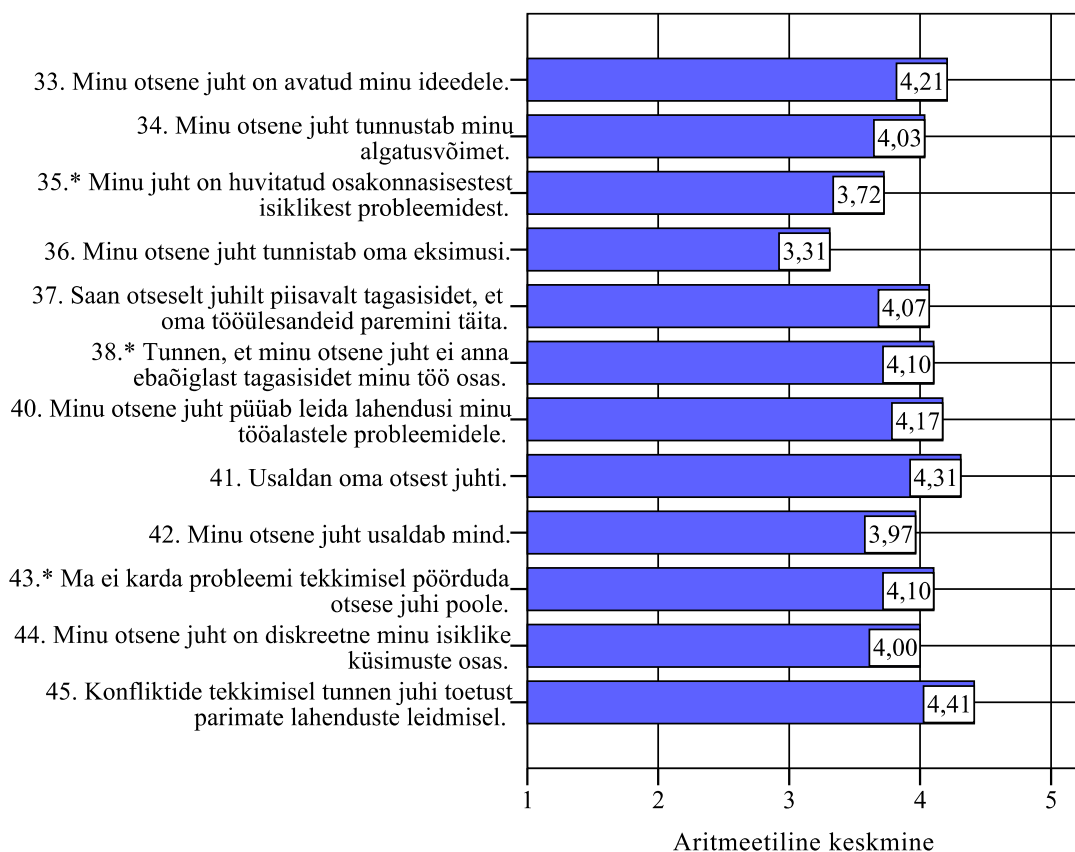
Kommunikatsioonikliima osakondadesisese ja horisontaalse suhtlemise dimensiooni väited		19. Minu osakonnas ollakse avatud uute ideede ja vaadete suhtes.	25. Minu osakonnas mõistetakse murekohti, mis takistavad minu tööülesannete täitmist.	27. Minu osakonnas kaastakse töötajaid tööprotsessi kujundamise.
19. Minu osakonnas ollakse avatud uute ideede ja vaadete suhtes.	Pearsoni korrelatsioonikordaja	1	0,774	0,768
	olulisuse tõenäosus		0,000	0,000
	valimi maht	29	29	29
25. Minu osakonnas mõistetakse murekohti, mis takistavad minu tööülesannete täitmist.	Pearsoni korrelatsioonikordaja	0,774	1	0,641
	olulisuse tõenäosus	0,000		0,000
	valimi maht	29	29	29
27. Minu osakonnas kaastakse töötajaid tööprotsessi kujundamise.	Pearsoni korrelatsioonikordaja	0,768	0,641	1
	olulisuse tõenäosus	0,000	0,000	
	valimi maht	29	29	29

Allikas: autori koostatud.

Nagu ka tasandis üldine kommunikatsioonikliima, siis töötajad hindavad võrreldes teiste kommunikatsioonikliima tunnustega positiivse tagasiside saamist madalamalt ( $m=3,58$ ,  $SD=1,150$ ,  $Me=4$ ,  $Mo=4$ ), samas tugeva küljena tuuakse välja, et töösooritust ei kritiseerita avalikult teiste ees ( $m=4,14$ ,  $SD=1,184$ ,  $Me=5$ ,  $Mo=5$ ). Pööratud väidet „Minu osakonnas ei moonutata minu poolt edastatud informatsiooni“ hindavad töötajad samuti moodiga 5 ( $m=4,07$ ,  $SD=1,131$ ,  $Me=5$ ). Erinevalt eelnevast 25 väitest on tegemist väidetega, mida juhid hindavad madalamalt, võrreldes alluvatega, kuid antud erinevus ei ole statistiliselt oluline ( $p=0,553$ ).

Osakonnasisese ja horisontaalse kommunikatsioonivoo tasandi tugevuseks on ka, et kaastöötajad aktsepteerivad üksteiste arvamust ( $m=4,21$ ,  $SD=0,961$ ,  $Me=4$ ,  $Mo=4$ ) ning probleemide lahendamisel saadakse kolleegidelt moraalset tuge ( $m=4,21$ ,  $SD=0,861$ ,  $Me=4$ ,  $Me=4$ ). Käesoleva töö autori arvates aitab moraalset toe saamine kriitiliste situatsioonide tekkimisel vältida stressi tekkimist. Jällegi on huvitav välja tuua, et antud väite korral erinevad tulemused juhtide ja alluvate vahel, nimelt tajuvad alluvad moraalset toe saamist rohkem kui juhid, kuigi antud erinevus ei ole statistiliselt oluline ( $p=0,485$ ). Seda võib põhjendada asjaoluga, et toetava ja kompetentse juhi ülesannete hulka kuulubki tulenevalt oma võimust töötajate abistamine probleemide tekkimisel. Samuti võib juhtidel esineda probleeme, millele konfidentsiaalsusest tulenevalt ei olegi võimalik alluvatel juhtidele moraalset tuge pakkuda.

Vertikaalse kommunikatsioonivoo tasandit on analüüsitud kahes osas, st suhtlemist juhtidega ning suhtlemist alluvatega (vt joonis 12 ja joonis 13). Nagu juba eelnevalt on analüüsi tulemustest järeldatud, siis ka suhtlemine juhtidega näitab, et uute ideede ja vaadete osas ollakse ettevõttes vastuvõtlikud. Nimelt hinnatakse juhtide avatust keskmiselt hinnanguga 4,21 ( $SD=1,014$ ,  $Me=4$ ,  $Mo=5$ ), kumulatiivne protsent hinnanguni 4 on 51,7%. Samas tuntakse ka, et otsene juht tunnustab töötajate algatusvõimet, mille keskmine väärtus ei ole märkimisväärselt madalam ( $m=4,03$ ,  $SD=1,052$ ,  $Me=4$ ,  $Mo=5$ ).



**Joonis 12.** Suhtlemine juhtidega (vertikaalne suhtlemine) tasandi tunnuste kindlustusseltsi töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised (autori koostatud).

Väitele „Minu juht on huvitatud osakonnasisestest isiklikest probleemidest“ ei anta osakondade lõikes erinevaid keskmisi hinnanguid, seega on selle keskmiseks väärtuseks 3,72 (SD=1,307, Me=4, Mo=5). Gibb on antud väite defineerinud kui avatud kommunikatsioonikliimat iseloomustavat tunnust, kuid töö autori arvates võib selle tugevus näiteks rahvuse ja isikuomaduste lõikes varieeruda. Nimelt ei pruugi kõigile töötajatele meeldida, kui juht huvitub isiklikest probleemidest, ning seetõttu püütakse isiklikku elu hoida tagaplaanil. Samuti võib juhil tekkida tunne, et töötajate isiklikest probleemidest huvitumine on pealetükkiv. Samas ei saa kindlasti ka väita, et täieliku huvi puudumine oleks avatud kommunikatsioonikliimale omane, kuna isiklikud probleemid võivad mõjutada tööalast õhkkonda ning nende vältimine võib mõjutada seda negatiivselt. Seega peaks käesoleva töö autori arvates eduka kommunikatsioonikliima tunnuseks olema antud hinnang mõõdukas, mis seda ka kindlustusseltsi näitel on. Samas ka väite, et juht püüab leida lahendusi töötajate

töölaste probleemidele, keskmine hinnang on kõrgem ( $m=4,17$ ,  $SD=0,929$ ,  $Me=4$ ,  $Mo=4$ ), mis näitabki, et töötajad tajuvad, et juht on keskendunud rohkem tööalastele kui isiklikele probleemidele. Samuti saadakse juhilt tagasisidet, et oma tööalaseid ülesandeid paremini täita ( $m=4,07$ ,  $SD=1,132$ ,  $Me=4$ ,  $Mo=4$ ), samas nende väidete olulise tõenäosus on 0,100, mis näitab, et erinevused ei ole statistiliselt olulised.

Suhtlemisel juhtidega hinnatakse kõige madalamalt tunnust, et juht tunnistab enda eksimusi. Antud tunnuse korral on erinevused tööstaaži lõikes, nimelt töötajad, kes on ettevõttes olnud 0-3 aastat hindavad seda madalamalt ( $m=2,94$ ) kui töötajad, kes on ettevõttes töötanud rohkem kui neli aastat ( $m=3,91$ ). Käesoleva töö autori arvates võib selle aspekti mõjutavaks teguriks olla, et töötajad, kes on ettevõttes olnud kauem, on juhiga rohkem koostööd teinud ning kuna on mitmeid aastaid ettevõttes töötanud, on ka rahulolevamad. Samuti hinnatakse kõrgelt, et juht ei anna ebaõiglast tagasisidet (ankeetküsitluses oli väide pööratud ning iseloomustas kaitsvat kommunikatsioonikliimat), mille korral on mediaaniks kui moodiks 5 ( $m=4,10$ ,  $SD=1,291$ ).

Antud kommunikatsioonikliima tasandi tunnusena on välja toodud ka toetavuse faktor, millele mitmed kommunikatsioonikliima käsitlejad on teoorias viidanud. Konfliktide tekkimisel tajuvad töötajad tugevalt juhi toetust, st vastava väite keskmiseks hinnanguks on 4,41, mediaani ja moodiga 5 ( $SD=0,867$ ). Kusjuures osakonnasisese toetuse ja juhi toetuse vahel ei esine seost (korrelatsioon 0,222), st osakonnasiseses toetuses eristati juhipoelse toetuse osa. Vastavat korrelatsiooni kirjeldab tabel 6. Kuigi antud väidete korral puudub otsene seos, võib kindlustuselts siiski pidada nii töötajate omavahelise kui ka juhtide toetuse tajumist oma tugevuseks.

Teisest küljest on aga tugev korrelatsioon ehk 0,784 usaldust iseloomustavate väidete vahel („Usaldan oma otsest juhti“ ja „Otsene juht usaldab mind“, vt tabel 7). Seega mida kõrgemalt töötajad usaldavad otsest juhti, seda rohkem nad tajuvad, et otsene juht usaldab neid ja vastupidi. See näitab, et juhtide ja alluvate vaheline usaldatus on vastastikku seostuv tunnus. Oma otsest juhti usaldatakse siiski rohkem ( $m=4,10$ ,  $SD=0,849$ ,  $Me=5$ ,  $Mo=5$ ), kui tajutakse, et otsene juht usaldab töötajaid ( $m=3,97$ ,  $SD=0,981$ ,  $Me=4$ ,  $Mo=4$ ), antud erinevus on ka statistiliselt oluline ( $p=0,05$ ). Siin võib mõjutavaks teguriks olla, et juhid on oma tööalase kompetentsi poolest pädevamad ning

seetõttu töötajad ka usaldavad neid. Samuti on juhi funktsiooniks kontrollimine, mis võib tekitada töötajates tunde, et neid niivõrd palju ei usaldata. Ka diskreetsus on aspekt, mis võib mõjutada tugevalt juhi ja alluva vahelist usaldust, kuid autori arvamuse lükkab ümber Pearsoni korrelatsioonikoefitsient, mis on 0,525, mis näitab keskmise tugevusega seost. Keskmise hinnang väitele „Minu otsene juht on diskreetne minu isiklike küsimuste osas“ on 4,00 (SD=1,281, Me=4, Mo=5), mis on alluvate töötajate arvates kõrgem kui töötajate suhtes, kes omavad alluvaid, kuid antud erinevus ei ole statistiliselt oluline ( $p=0,885$ ).

**Tabel 7.** Horisontaalse suhtlemise moraalsete toetavuse ja juhipoolse toetavuse väidete vahelised korrelatsioonid

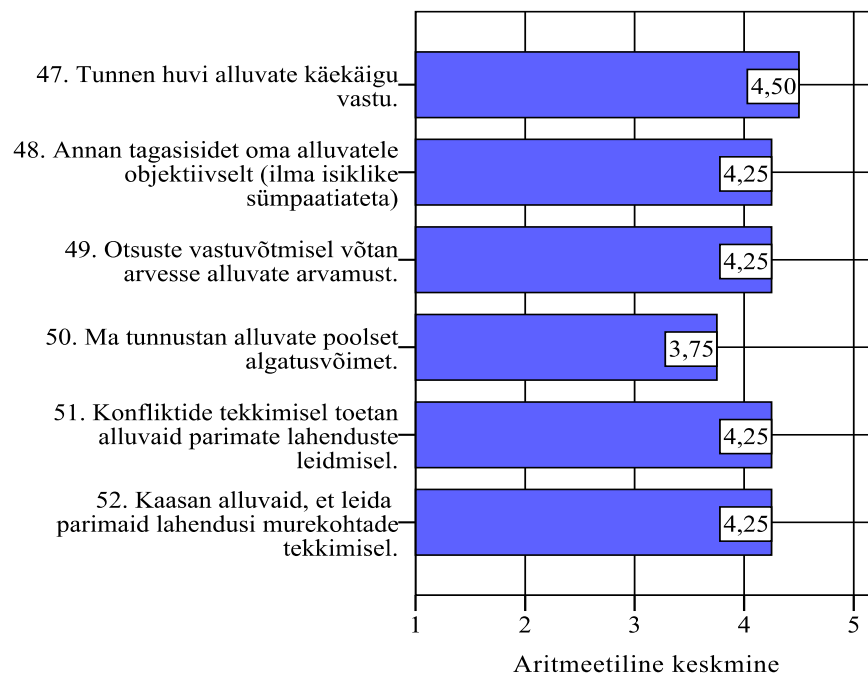
Horisontaalse moraalsete toetavuse ja juhipoolse toetavuse väide		28. Tunnen, et probleemide lahendamisel saan kolleegidelt moraalset tuge.	45. Konfliktide tekkimisel tunnen juhi toetust parimate lahenduste leidmisel.
28. Tunnen, et probleemide lahendamisel saan kolleegidelt moraalset tuge.	Pearsoni korrelatsioonikordaja	1	0,222
	olulisuse tõenäosus		0,248
	valimi maht	29	29
45. Konfliktide tekkimisel tunnen juhi toetust parimate lahenduste leidmisel.	Pearsoni korrelatsioonikordaja	0,222	1
	olulisuse tõenäosus	0,248	
	valimi maht	29	29

Allikas: autori koostatud.

Probleemi tekkimisel julgetakse pöörduda otsese juhi poole, mida hindavad keskmiselt kõik vastanud hinnanguga 4,10 (SD=1,472, Me=5, Mo=5). Üsna suur standardhälve antud skaala kohta näitab, et vastuse lõikes esineb varieeruvus. Analüüsist selgub, et töötajad, kelle tööstaaž on väiksem (0-3 aastat), kardavad rohkem probleemi tekkimisel oma otsese juhi pöörduda (erinevus pole statistiliselt oluline,  $p=0,195$ ). Ka töötajad, kes on ise juhid, ei karda lahenduse leidmiseks pöörduda omakorda enda juhi poole. Juhtide

korral on antud keskmiseks hinnanguks, moodiks kui ka mediaani väärtuseks 5. Autor arvab, et uued töötajad ei tunne end piisavalt pädevalt ning kardavad, et nende poolsed küsimused ja probleemid pole piisavalt asjakohased.

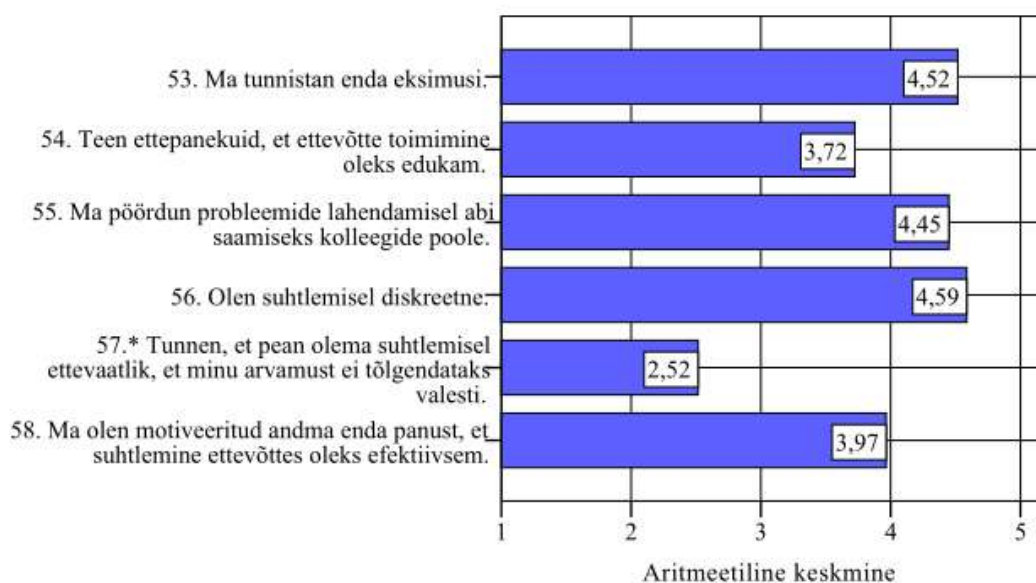
Tasandile suhtlemine alluvatega ehk vertikaalse kommunikatsioonivoo tunnuseid hindasid ainult töötajad, kellel on otsesed alluvad. Joonisel 13 on näha, et antud tasandi tunnuseid hinnatakse üsna võrdselt. Kõige kõrgemalt antakse hinnang väitele, et tuntakse huvi alluvate käekäigu vastu ( $m=4,5$ ,  $SD=0,577$ ,  $Me=4/5$ ,  $Mo=4/5$ ). Samas kõige nõrgemalt hindavad juhid, et alluvate poolset algatusvõimet tunnustatakse, keskmiseks hinnanguks on 3,74 ( $SD=3,750$ ,  $Me=4$ ,  $Mo=4$ ). See väljendub ka üldise kommunikatsioonikliima tasandis, kus töötajad tajusid nimetatud tasandi nõrgima avatud kommunikatsioonikliima tunnusena ettevõtte poolset tunnustust. Ülejäänud nelja väite korral (väide nr 48, 49, 51, 52) on juhtide keskmiseks hinnanguks 4,25 ( $SD=0,500$ ,  $Me=4$ ,  $Mo=5$ )



**Joonis 13.** Suhtlemine alluvatega (vertikaalne suhtlemine) tasandi tunnuste kindlustusseltsi töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised (autori koostatud).

Kõige viimase kommunikatsioonikliima tasandina hinnatakse personaalset kommunikatsioonikliima tasandit ehk kuidas töötajad individuaalselt käituvad

kommunikatsioonikliima tunnuste lõikes, mida illustreerib joonis 14. Väide „Ma tunnistan enda eksimusi“ on kõikide vastanute hinnangul väärtusega 4,51 (SD=0,634, Me=5, Mo=5). Juhtide ja alluvate lõikes ei esine statistiliselt olulisi erinevusi ( $m_j=4,5$ ,  $m_a=4,5$ ), kuid siinkohal on oluline võrrelda töötajate tajutud hinnangut juhtide vigade tunnistamisel ja juhtide endapoolset hinnangut enda vigade tunnistamisel. Vertikaalse kommunikatsioonivoo tunnustest selgus, et töötajad hindavad juhtide vigade tunnistamist keskmise väärtusega 3,31, kuid juhid ise hindavad enda vigade tunnistamist väärtusega 4,5. Siinkohal tasub ankeetküsitluse täiendusena edaspidi lisada võrdlusmomendiks väide suhtlemine alluvatega tasandis. Väide oleks järgmine „Alluvad tunnistavad oma eksimusi“. Selle väite põhjal saaks järeldada, kas vigade tunnistamist teiste poolt hinnatakse madalamalt kui väidet, et tunnistatakse enda eksimusi.



**Joonis 14.** Kindlustusseltsi töötajate hinnangud personaalse kommunikatsioonikliima tasandi tunnustele (autori koostatud).

Teistpidiselt on autori arvates märkimisväärne tulemus väitele „Teen ettepanekuid, et ettevõtte toimimine oleks edukam“, kuna varasemates tasandites toodi välja, et uute ideede ja vaadete suhtes on organisatsioon avatud ning ka töötajad kommenteerisid seda aspekti praktikas kasutusel olevate näidete näol. Jällegi hindavad juhid enda ettepanekute tegemist kõrgemalt kui alluvad, mis töö autori arvates on loogiline, kuna

juhid peavad olema innovaatilised ja kaasa mõtlema, et ettevõtte toimimine oleks efektiivsem. Samas antud erinevused ei ole statistiliselt olulised ( $p=0,280$ ).

Probleemidele lahenduse leidmine on tunnus, mida töötajad hindasid ka horisontaalse suhtlemise lõikes. Ankeetküsitluse tulemustest selgub, et antud tunnust seostub tasandiga, millest lähtuvalt seda mõõdetakse. Nimelt kahe väite vaheline („Ma ei karda probleemi tekkimisel pöörduda otsese juhi poole“ ja „Ma pöördun probleemide lahendamisel abi saamiseks kolleegide poole“) seos puudub, Pearsoni korrelatsioonikoefitsiendiks on 0,019, vt tabel 8. Seega pöörduvad töötajad meelsamini probleemide lahendamiseks kolleegide ehk samal tasandil asuvate töötajate poole kui oma otsese juhi poole. Selle põhjuseks arvab autor olevat, et kuna mitmed kaastöötajad täidavad samu tööülesandeid, siis on nad tekkivate murekohtadega rohkem kursis. Antud väite hinnangud ei erine tööstaaži ega juhtide/alluvate puhul.

**Tabel 8.** Probleemide lahenduse leidmise väidete vahelised korrelatsioonid

Probleemide lahenduse leidmise väidete vahelised korrelatsioonid		43.* Ma ei karda probleemi tekkimisel pöörduda otsese juhi poole.	55. Ma pöördun probleemide lahendamisel abi saamiseks kolleegide poole.
43.* Ma ei karda probleemi tekkimisel pöörduda otsese juhi poole.	Pearsoni korrelatsioonikordaja	1	0,019
	olulisuse tõenäosus		0,921
	valimi maht	29	29
55. Ma pöördun probleemide lahendamisel abi saamiseks kolleegide poole.	Pearsoni korrelatsioonikordaja	0,019	1
	olulisuse tõenäosus	0,921	
	valimi maht	29	29

Allikas: autori koostatud.

Sarnaselt endapoolsete eksimuste tunnistamisele võimaldab antud ankeetküsitlus võrrelda ka diskreetsuse aspekti ehk kuidas tajutakse juhtidepoolset diskreetsust ning millise väärtusega hinnatakse enda diskreetsuseks olemist. Taas on tajutav diskreetsus juhtide suhtes madalam ( $p=0,068$ , st pole statistiliselt oluline) kui enda diskreetsuse hindamine, kuid siinkohal hindavad juhid endapoolset diskreetsus madalamalt kui

alluvad ( $m_j=4,64$ ,  $m_a=4,25$ ,  $p=0,208$ ) ning väiksema tööstaažiga kindlustusseltsi töötajad kõrgemalt kui töötajad, kes on olnud ettevõttes 0-3 aastat ( $p=0,182$ ). Diskreetsuse tunnust hinnatakse avatud kommunikatsioonikliima personaalses tasandis kõige kõrgemalt.

Madalaim hinnang eelpool kirjeldatud tasandi osas on väite suhtes „Tunnen, et ei pea suhtlemisel olema ettevaatlik, et minu arvamust ei tõlgendataks valesti“. Informatsiooni muutumist teiste töötajate poolt hindab ka väide „Minu osakonnas ei moonutata minu poolt edastatud informatsiooni“ ning neid väited iseloomustab omavaheline seos tugevusega 0,433 (vt tabel 9). Nimelt tunnevad töötajad muret, et neid ei mõistetak valedi ning seda eriti juhtide puhul. Selle väite keskmine väärtus kõigi vastanute hinnangul on 2,52 ( $SD=1,089$ ,  $Me=3$ ,  $Mo=3$ ). Tegemist on kindlustusseltsi töötajate poolt avatud kommunikatsioonikliima tunnusele antud kõige madalama hinnanguga. Autor arvab, et võib-olla on varasemalt juhtide praktikas tekkinud olukordi, kus neid on tõlgendanud valesti ning see on tekitanud ettevõttesiseseid konflikte.

**Tabel 9.** Informatsiooni moonutamise ja valesti tõlgendamise väidete vaheline korrelatsioonitabel

Informatsiooni moonutamise ja valesti tõlgendamise väited		21.* Minu osakonnas ei moonutata minu poolt edastatud informatsiooni.	56.* Tunnen, et pean olema suhtlemisel ettevaatlik, et minu arvamust ei tõlgendataks valesti.
21.* Minu osakonnas ei moonutata minu poolt edastatud informatsiooni.	Pearsoni korrelatsioonikordaja	1	0,433
	olulisuse tõenäosus		0,019
	valimi maht	29	29
56.* Tunnen, et pean olema suhtlemisel ettevaatlik, et minu arvamust ei tõlgendataks valesti.	Pearsoni korrelatsioonikordaja	0,433	1
	olulisuse tõenäosus	0,019	
	valimi maht	29	29

Allikas: autori koostatud.

Kommunikatsioonikliima tunnuseid mõõtvast küsimustiku kokkuvõtlev väide on selle kohta, kui motiveeritult töötajad end tunnevad, et anda panus kindlustusseltsis suhtlemise efektiivsemaks muutmisele. See väide näitab, kui valmis on töötajad andma enda panust ettevõtte kommunikatsioonikliima edukamaks muutmisele. Seda hinnatakse keskmiselt järjestusskaalal väärtusega 3,97, standardhälve 1,052 (Me=4, Mo=5) ning juhtide/alluvate ja tööstaaži lõikes erinevusi ei esine. Selle väite näol on tegemist situatsiooniga, kus töötajad on pigem positiivselt motiveeritud andma enda panust, et suhtlemine oleks edukam, mis on aluseks kogu kommunikatsioonikliima tunnuste avatumaks muutmisele. Töötajate ettepanekud on välja toodud järgnevas loetelus.

- „Töötajate juurdevõtmine, et omavahel jõuaks rohkem suhelda ja probleemide lahendused saaks seega paremini läbi mõelda.“
- „Avaldada informatsiooni õigeaegselt kõikidele kolleegidele.“
- „Õigeaegne info otseselt juhilt.“
- „Kiire info levimiseks kasutada just ettevõtte listi<sup>1</sup>, mida kasutatakse ka.“

Seega saab antud kommentaaride näol leida seose kindlustusseltsi suhtlust iseloomustavate omadussõnade vahel, kuna toodi ka välja paari töötaja poolt, et informatsiooni saamine ettevõttes võib olla hilinev. Konkreetsete ettepanekutena tunnetatakse allapoole suunatud vertikaalse kommunikatsioonivoo osas mõttekohti, samas selgub ka, et kiiremat informatsiooniliikumist oodatakse ka kolleegide vahel.

Teooriast lähtudes on kommunikatsioonikliima käsitlemisel oluline mõõta ka hinnanguid sisekommunikatsioonikanalite suhtes. Kindlustusseltsis kasutatavad ja autori koostatud ankeetküsitluses kajastatud kommunikatsioonikanalid on kirjeldatud alljärgnevas loetelus.

- Isiklik (näost näkku) suhtlemine oma otsese juhiga.
- Isiklik (näost näkku) suhtlemine kolleegidega.
- Telefon – kõigil töötajatel on konkreetse numbriga telefon, teatud töötajad on grupeeritud nii, et kui üks telefoninumber ei vasta, siis suundub see teatud aja möödudes sarnaseid tööülesandeid täitvale kolleegile.

---

<sup>1</sup> Ettevõtte list on meilipõhine list, kuhu on kaasatud vastavalt osakondadele töötajad või kõik töötajad ning üks kiri edastatakse kõigile töötajatele samaaegselt.

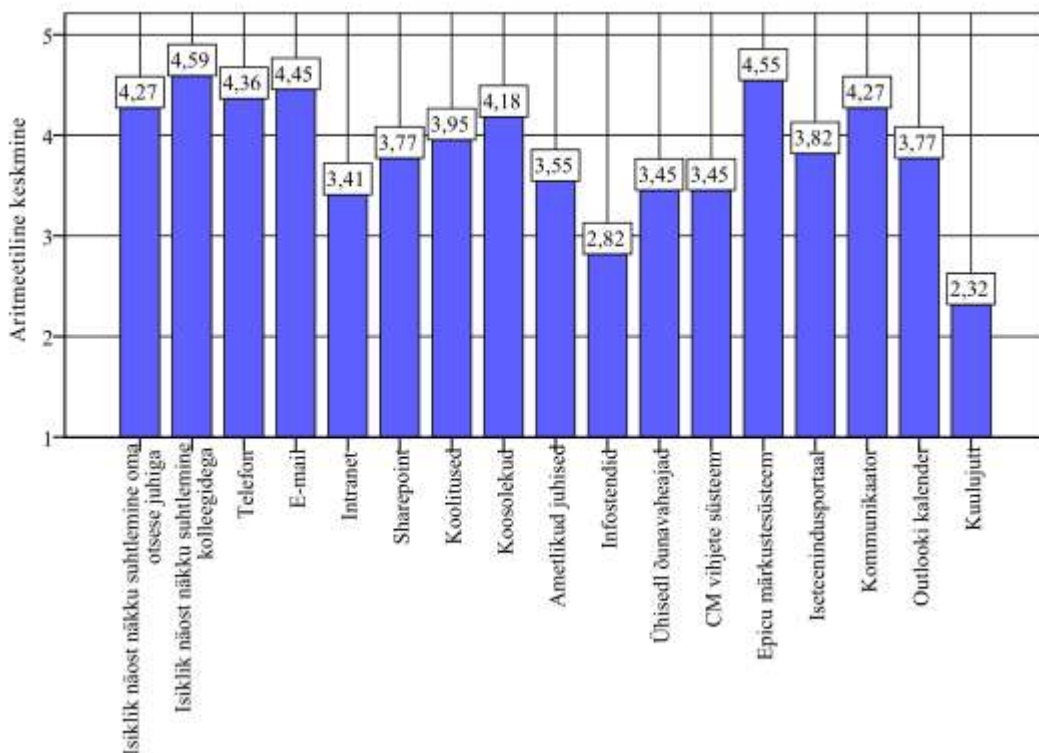
- E-mail – kõigil töötajatel on endanimeline e-posti aadress, kuid lisaks on kasutusel erinevad kaustad, kuhu saadetakse võrdse tööjaotuse tagamiseks kirju (ülesandeid), kasutatavad kaustad on näiteks raamatupidamise arvete tagasimaksmise kaust, kindlustuste lõpetamise kaust jms.
- Intranet – kogu grupi põhine siseveeb, kus on üleval erinevad tööks vajalikud dokumendid, uudised, foorum, soodustused, kalkulaatorid jms.
- Kindlustusseltsi Sharepoint – kindlustussektoris tegutseva ettevõtte oma veebilehekülg, mis sisaldab erinevaid protokolle, statistikat töötajate tulemuste kohta, informatsiooni töötajate puudumise/tööjaotuse (haiguse) vms kohta. Antud leheküljel saavad muudatusi teha vastavate õigustega töötajad.
- Koolitused – nii otseselt töösse puutuvad koolitused (õigekeel, võõrkeel, tööülesannete muutumine), kui ka kaudsemalt tööd mõjutavad koolitused (nt stressijuhtimine).
- Koosolekud – koosolekud toimuvad nii näost näkku suheldes kui ka konverentsikõnede vahendusel.
- Ametlikud juhised – erinevad tööalased juhised, sise-eeskirjad, tööprotsessi kirjeldus, reeglistikud jms. Need on kättesaadavad intranetis ja kindlustusseltsi Sharepointis.
- Infostendid/tahvlid – mõnedes kontoriruumides on seinal tahvlid, mille kaudu edastada kirjalikku informatsiooni (puhkuste ajakava jms).
- Ühised lõunavaheajad – lõuna jaoks asuvad igal korrusel selleks ette nähtud köögid, Tallinna kontoris on olemas eraldi kohvik, lisaks asuvad ettevõtte kontorite vahetusläheduses söögikohad ja poed.
- CM vihjete süsteem – kliendipõhine programm, kus edastatakse kaaskolleegidele või kogu üksusele konkreetse kliendi kohta teavet näiteks sisuga „Klient soovib lepingut sõlmida, palun kliendile helistada“, iga vihje taga on näha staatus ja kommentaarid (töös, lõpetatud jms). Üksusele edastatud vihjed edastatakse kommunikaatori vahendusel.
- Epicu märkuste süsteem – lepingutepõhine süsteem ehk igale lepingule saab panna kommentaarid, mis on nähtavad kindlustusseltsi töötajatele.

- Iseteenindusportaal – võimaldab suhelda IT teenuseid pakkuva osakonnaga (tellida riist- ja tarkvara, tehnilistest probleemidest tingituna viia programmides läbi muudatusi).
- Kommunikaator – sarnane süsteem MSNile, ehk programm, mis võimaldab eraldi akendes pidada omavahelist või teatud grupi vahelist suhtlust.
- Outlooki kalender – kolleegidele nähtav töötaja tööplaan (koosolekud jms informatsioon)
- Kuulujutt.

Joonisel 15 on välja toodud kindlustussektoris tegutseva ettevõtte kommunikatsioonikanalid ning töötajate hinnangud antud kanalite olulisuse lõikes. Analüüsist selgub, et kõige kõrgemalt hinnatakse isiklikku näost näkku suhtlemist kolleegidega ( $m=4,69$ ,  $SD=0,660$ ,  $Me=5$ ,  $Mo=5$ ), 79,30% vastanutest hindab seda kanalit väärtusega „väga oluline“. Aritmeetilise keskmisega 4,27 ( $SD=0,951$ ,  $Me=5$ ,  $Mo=5$ ) ehk olulisuselt kolmanda kanalina hinnatakse isiklikku näost näkku suhtlust juhtidega. Isiklikku näost näkku suhtlemise juhtide ja kolleegide aritmeetiliste keskmiste erinevus on statistiliselt oluline ( $p=0,026$ ). Kummagi isikliku näost näkku suhtluse kanalina ei eristu töötajate erinevad hinnangud osakonna ja juhtide/alluvate lõikes. Antud aspekt ilmneb ka eelpool välja toodud teoorias, nimelt Mackay ja Woodi poolt läbi viidud uuringutest selgus samuti, et töötajad hindavad kõige kõrgemalt näost näkku suhtlust.

Töötajad hindavad veel kommunikatsioonikanalite olulisuse osas kõrgelt e-maili teel suhtlust ning Epicu märkustel põhinevat süsteemi. Vastavad statistikud on  $m=4,517$  ( $SD=0,629$ ,  $Me=5$ ,  $Mo=5$ ) ja  $m=4,64$  ( $SD=0,679$ ,  $Me=5$ ,  $Mo=5$ ). Autori arvates on e-kirja teel suhtlemise eelisteks, et see jõuab ka töötajateni, kes ei viibi tööl, ning võimaldab kergelt arhiveerida saadud sõnumeid, et vastavalt vajadusele saaks neid uuesti läbi lugeda. Samuti on kergem mõista kirjutatud sõnumeid, mis ei ole edastatud töötaja emakeeles. Kusjuures e-kirja teel edastatud informatsiooni olulisust rõhutavad mitte alluvaid omavad töötajad. Epicu märkuste süsteem võimaldab informatsiooni kätte saada vastavalt vajadusele ning tänu sellele ei teki antud meediumi teel edastatud informatsiooni osas üleküllust. Tegemist on taas kiire kanaliga. Epicu märkuste süsteemi hindavad jällegi kõrgemalt alluvad kui juhid ( $m_j=4,71$ ,  $m_a=4,25$ ), kuna nemad

suhtlevad igapäevaselt rohkem klientidega, kelle jaoks see kommunikatsioonikanal ka mõeldud on. Statistiliselt ei ole aga antud erinevus oluline ( $p=0,218$ ).



**Joonis 15.** Kindlustusseltsi töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised sisekommunikatsiooni kanalite olulisusele (autori koostatud).

Autori arvates on kommunikaator hea kommunikatsioonikanal, mille teel edastada kiireid sõnumeid, näiteks arvude kohta, kuna telefoni teel võib osutuda see keeruliseks (nt sõidukite VIN kood, mis sisaldab palju erinevaid numbreid ja tähti). Kommunikaatoris on võimalik ka suhelda, kui töötaja kasutab samaaegselt aktiivselt ka mõnda teist kanalit, näiteks telefoni. Kommunikaatori olulisust hindavad töötajad aritmeetilise keskmisega 4,25 ( $SD=0,928$ ,  $Me=4$ ,  $Mo=5$ ). Veel üle hinnangu „on pigem oluline“ hinnatakse kanalina koosolekuid. Autori arvates on antud kanal oluline, kuna see sisaldab sageli ka näost näkku suhtlemist ning võimaldab arutleda teatud teemadel pikemalt (kuidas mingi tööprotsess korraldada). Kusjuures hoolimata sellest, et juhid osalevad koosolekutel tihedamini, hindavad nad nende olulisust madamalt, koosolekute olulisust hindavad töötajad väärtusega 4,14. Nii mood kui mediaan selle kanali korral on 4 ( $SD=0,875$ ).

Kõige vähemoluliste kommunikatsioonikanalitena hinnatakse kuulujutte ja ka infostende. Kaheksa inimest annavad kuulujuttude olulisusele hinnangu „pole üldse oluline“, kõige enam ehk 40,7% vastanutest hindab seda järjestuskaalal väärtusega 3. Kuulujutu kui kommunikatsioonikanali olulisuse keskmine hinnang on 2,37 (SD=1,115, Me=3, Mo=3). Infostende hinnatakse samuti üsna madalat ehk selle keskmiseks hinnanguks on 2,84 (SD=1,347, Me=3, Mo=3). Selle kanali miinuseks on autori arvates asjaolu, et see kanal on ühepoolne, informatsiooni edastaja ei tea, kas informatsioon on kätte saadud, ning seda kanalit ei kasutata sageli.

Intraneti näol on tegemist kanaliga, mis võimaldab uudiste näol ennast kursis hoida terve pangandusgrupi tegevustega, kuid samas tõid informatsiooni ülekülluse ja ebaolulise informatsiooni avatud küsimustena töötajad välja, et erinevad infokirjad ja Rootsist saadetud informatsioon, mida kajastab suures osas just Intranet, ei paku neile huvi. Intraneti kanali olulisuse vastuste varieeruvus on hinnangust „pole üldse oluline“ kuni „väga oluline“, seega keskmine hinnang on 3,41 (SD=1,182, Me=4, Mo=3).

Autor püüdis tööle lisaväärtust anda ka kommunikatsioonikliima tunnuste hindamiseks sobiva ankeedi eestikeelse variandi väljatöötamisega, kus lähtus Downsi ja Hazeni kirjeldatud dimensioonidest, Gibbi Zajkowska *et al.*, Evegreen State College'i ning peatükis 2.2 välja toodud teistest kommunikatsioonikliima tunnustest. Selleks analüüsis autor Cronbachi alfa väärtust, mis näitab ankeetküsitluse reliaablust ehk konsistentsust. Mida suurem on Cronbachi alfa väärtus, seda reliaabsem on ankeetküsitlus, kusjuures piirmääraks on tavaliselt 0,7. Tabel 10 kirjeldab iga tasandi Cronbachi alfa väärtust. Antud ankeetküsitluse valimimaht pole piisav, et teha lõplikke järeldusi konsistentsuse kohta, kuid näitab, et ankeetküsitlust on töö edasi arendusena mõttekas kasutada.

Tabelist 10 selgub, et kõige konsistentsemateks on vertikaalset suhtlemist kirjeldav tasand ehk tasand suhtlemine alluvatega, kus Cronbachi alfa väärtuseks on 0,859. Kõige madalam reliaabluse näitaja on personaalse suhtlemise tasandil, mille korral on Cronbachi alfa väärtuseks 0,246. Autor arvab, et antud tasandi tunnused erinevad üksteisest üsna palju, kuid samas annab see tasand edaspidi selle ankeetküsitluse kasutamisel siiski võrdlusmomendi, et võrrelda, kuidas hinnatakse enda käitumist ning kuidas teised töötajad seda üldiselt tajuvad. Selleks, et ankeetküsitluse alusel täiendavaid järeldusi teha, tuleks saadud tulemuste põhjal läbi viia ka faktoranalüüs, et

näha, millised on selle mõõdiku poolt saadud kommunikatsioonikliima tunnused. Kuigi antud ankeetküsitluse aluseks on varasemalt käsitletud kommunikatsioonikliima tunnused, siis võib selguda, et koondades neid ühte küsitlusankeeti võivad mõnedel tunnustel olla ühiseid tegureid teiste tunnustega ning moodustavad suurema kirjeldusastmega faktorid. Antud uuringu valimi maht pole aga piisav, et kirjeldatud analüüsi läbi viia.

**Tabel 10.** Kommunikatsioonikliima tasandite reliaabluse näitaja

Kommunikatsioonikliima tasand	Cronbachi alfa
Üldine kommunikatsioonikliima	0,830
Osakonnasisene ja horisontaalne suhtlemine	0,861
Vertikaalne suhtlemine kokku	0,866
Vertikaalne suhtlemine alluvatega	0,859
Vertikaalne suhtlemine juhtidega	0,925
Personaalne tasand	0,246

Allikas: autori koostatud.

Seega käesoleva töö autori arvates on antud ankeetküsitluse kirjeldusaste kõrge ning saab teha järeldusi kindlustusseltsi töötajate hinnangute kohta kommunikatsioonikliima tunnustele. Ankeetküsitluse väited kajastavad erinevate tasandite lõikes kommunikatsioonikliima tunnuseid (nt usaldus, toetavus jm), mille põhjal selgus, et esinevad mõned kommunikatsioonikliima tunnuseid, mida ei tajuta nii tugevana (osakondadevahelises suhtlusbarjäärid, tunnustuse ebapiisavus jm). Lähtudes sellest toob autor välja järgmised soovitused ettevõttele.

1. Töötajate tööstaazist tulenevalt töötajate suurem tunnustamine. Töötajad, kes on organisatsioonis olnud rohkem, tunnevad, et vajaksid rohkem tunnustamist. Selleks võivad olla rahalised või kingituste näol olevad kompensatsioonid. Antud piirmääraks võib olla 5 ja 10 aastat. Samas võib soovitada ka töötajatele neil aastatel enama puhkuse saamise võimalust. Teisest küljest võib olla piisav

lihtsalt juhtide suurema tähelepanu pööramine sellele aspektile ning positiivsete sõnadega tunnustamine.

Samas ei ole ka kõigi töötajate hinnangud antud kommunikatsioonikliima tunnuse suhtes kõrged, mistõttu soovitab autor kogu tunnustuspaketile tähelepanu pöörata, alates sellest, kuidas tunnustatakse alluvatepoolset algatusvõimet ning lõpetades nende töötulemuste tunnustamisega.

2. Kindlustusseltsi juhid peaksid julgustama töötajaid, kes on organisatsiooniga alles liitunud, pöörduma rohkem juhtide poole. Autori arvates saab seda siiski eelkõige teha juhtide enda käitumisega, kuigi samas on tegemist aspektiga, mis võib kaasneda olenemata juhtide püüdlustest, kuna paratamatult ei pruugi uued töötajad seda ruttu omaks võtta, kuna kardavad, et nende küsimused pole piisavalt kohased.
3. Juhtidel veel enam läbi mõelda, et alluvad soovivad allapoole suunatud kommunikatsioonivoo osas rohkem informatsiooni. Töötajad on välja toonud, et antud situatsioon on oluliselt paranenud, kuid siiski soovivad keskastme juhtidelt rohkem informatsiooni. Selleks võib olla näiteks põhjalikum koosolekute protokollide täitmine, mis edastatakse ka töötajatele, et nad näeksid, millised teemad on kesk- ja tippastme juhtidel päevakorras.
4. Osakondadevaheliste barjääride vähenemine. Seda saab eelkõige teha läbi mitteametliku suhtluse, näiteks ühiste ürituste näol. Ühised üritused peaksid töötajatele olema piisavalt atraktiivsed, et neist osa võtta. Samas toetab autori arvates barjääride vähenemist ning osakondadevahelisele paremale suhtlemisele kaasaaitamist toetab ks juba kasutusel olev ühiste sünnipäevade pidamine, st töötajad, kellel on ühel kuul sünnipäev, peavad seda koos ning kord kuus saavad kõik töötajad kokku.

Samas tunnetavad töötajad ka, et tulenevalt füüsilisest keskkonnast esineb probleeme, mistõttu tuleks läbi mõelda, kas on võimalik töötajaid ümber paigutada, et kogu organisatsioonisisene suhtlemine oleks ühtsem.

5. Peale muudatuste läbiviimist viia uuesti läbi ankeetküsitlus, et hinnata, kuidas töötajaid vastavaid muudatusi tajuvad. See aitab aru saada, kas muudatuse läbiviimine on olnud otstarbekas ja edukas ning kas neid peaks edaspidi ka rakendama.

Töö edasise arendusena pakub töö autor ankeetküsitluse rakendamist ka teistes ettevõtetes (nt sama pangandussektori teiste tütarettevõtete näitel), et saaks ka vastavalt kommunikatsioonikliima tunnustele luua faktorid ning lõppkokkuvõttes luua küsimustiku, mis mõõdab põhjalikult kommunikatsioonikliima tunnuseid. Läbiviidud analüüsi põhjal saab öelda, et ankeetküsitluse tasandid on konsistentsed, mille tõttu võib küsimustikku pidada usaldusväärseks, välja arvatud personaalse kommunikatsioonikliima tasandi osas, kuid autori arvates on selle tasandi kaasamine analüüsi põhjendatud. Küsimustiku usaldusväärseuse tõstmiseks tuleks ankeetküsitlus läbi viia suurema valimi (minimaalselt 100 töötajat) põhjal ning leida kinnitust, et antud ankeetküsitluse alusel on võimalik korratavalt ja süstematiseeritud viisil kommunikatsioonikliimat hinnata.

Siinkohal tuleb arvestada ka antud töö piirangutega. Nimelt saadakse kvantitatiivset uurimismeetodit kasutades organisatsiooni kommunikatsioonikliima tajutud hinnangud, mis ei pruugi reaalsust täpselt näidata. Reaalsust täpsemalt kajastavate hinnangute saamisel on kasulik rakendada sama valimi puhul ka kvalitatiivset meetodit ehk intervjuud. Käesoleva magistritöö raames ei ole töötajatega läbi viidud intervjuud, kuna töötajate töökoormusest tulenevalt ei ole see võimalik.

Töö edasise arendusena saab uurida teiste finantssektoris asuvate ettevõtete kommunikatsioonikliimat, mille põhjal saab teha üldistavad järeldused vastava sektori kohta. Samuti saab välja töötada kvalitatiivsel uurimismeetodil põhineva meetodi, et kvalitatiivse ja kvantitatiivse meetodi kombineerimisel veelgi täpsemalt välja selgitada töötajate hinnangud oma organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnuste kohta.

## KOKKUVÕTE

Sisekommunikatsioon, mille olulisus on märkimisväärne just muutuste perioodil, on suhtlus suhtlus indiviide ja/või gruppide vahel, mille eesmärgiks on kujundada ettevõtet. See võimaldab kujundada organisatsiooni funktsionaalseks süsteemiks, tänu millele on võimalus organisatsioonil saavutada oma eesmärgid. Sisekommunikatsioonil on teisi funktsioone, näiteks informatsiooni, veenmise, motiveerimise, õpetav ja kontrollifunktsioon. Efektiivne sisekommunikatsiooni aitab luua tööle tähenduse, ühendab töötajaid ning tõstab ka töötajate produktiivsust. Sisekommunikatsiooni saab kasutada kui elementi, mis aitab lahendada konflikte, ning on abivahend läbirääkimistel.

Selleks, et läbi sisekommunikatsiooni oleks võimalik saavutada seatud eesmärgid, kasutatakse kommunikatsioonikanaleid, millega muudetakse suhtlemine kiireks ja selgeks. Üldiselt jagatakse need kanalid kolmeks: otsene suhtlemine, kirjalik suhtlemine ja tehnoloogilised kanalid. Lisaks kommunikatsioonikanalitele määravad sisekommunikatsiooni organisatsiooni ülesehitusest tulenevad infoliikumise vood (horisontaalne, vertikaalne ning diagonaalne).

Sisekommunikatsiooni olulisus peitub ka selles, et see annab aluse kommunikatsioonikliimale, mida erinevad käsitlejad määratlevad kui ettekujutust, taju, subjektiivset arvamust, tõlgendust, arusaama või hinnangut. Kommunikatsioonikliima peegeldab, kuidas tajutakse kommunikatsiooni, inimeste käitumist, töötajate vahelisi suhteid, ootusi, inimeste vahelisi konflikte ja võimalusi organisatsiooni areneda. See võib olla nii organisatsiooni kui ka personaalsel tasandil.

Kommunikatsioonikliima olemuse määramisel on erinevad autorid kirjeldanud kommunikatsioonikliima tunnuseid, mida on nimetatud nii dimensioonideks kui ka faktoriteks. Enim on toetatud Gibbi 1961. aasta kommunikatsioonikliima teooriale, kus

jaotatakse kommunikatsioonikliima tunnused toetavaks ja kaitsvaks. Mõned käsitlejad võrdustavad toetava kommunikatsioonikliima avatud kommunikatsioonikliimaga, mis omakorda jaguneb toetavaks, kaasavaks ning usaldavaks. Samas on Forward *et al.* välja toonud probleemkohad Gibbi poolt loodud tunnustega, näiteks antud teoorial puudub piisav empiiriline tõestus. Seega kommunikatsioonikliima uurimiseks on kasutatud ka teisi meetodeid, näiteks Downsi ja Hazeni loodud *Communication Satisfaction Questionnaire*'i, Rahvusvahelise Kommunikatsiooni Assotsiatsiooni poolt loodud *International Communication Association Survey*'d ning märkimisväärse osana uuritakse organisatsioonides kommunikatsioonikliimat teiste juhtimisega seotud aspektide allosana. Kommunikatsioonikliima mõõdikute abil on võimalik välja selgitada ka kommunikatsioonikliima tunnused.

Käesolevas magistritöös viidi läbi organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnuseid kajastav uuring kindlustussektoris tegutseva ettevõtte näitel. Antud ettevõtte on kindlustussektoris tegutsev panganduskontserni tütarettevõtte, mis pakub sõidukitele kasko- ja liikluskindlustust, kodu ja korterelamukindlustust ning reisikindlustust. Ettevõttel on ühtne personalipoliitika – soovitakse, et kõik üksused oleksid töötajaskonna ja järjepidevuse kaudu pädevad täitma organisatsiooni eesmärgi, kuna ettevõtte usub, et äri aluseks on püsivalt head suhted nii klientide kui ka töötajatega.

Uuring viidi läbi ankeetküsitluse põhjal, mis on käesoleva töö autori poolt koostatud, tuginedes erinevate autorite poolt välja toodud kommunikatsioonikliima tunnustele. Autor lähenes töötajate hinnangute välja selgitamisele üldise suhtlemise, osakonnasisese ja horisontaalse suhtlemise, vertikaalse suhtlemise (suhtlemine alluvatega ja suhtlemine juhtidega) ning personaalse tasandi kaudu. Ankeetküsitluse analüüsist selgus, et kõige kõrgemalt tajuvad juhid suhtlemist alluvatega, samas alluvad hindasid suhtlemist juhtidega madalamat, kuid siiski vertikaalset suhtlemist tajuvad antud ettevõtte töötajad kõige avatumalt. Kõige madalam hinnang anti üldise suhtlemise tasandile, mis näitas, et ettevõttes esinevad suhtlusbarjäärid osakondade lõikes. Samas ankeetküsitluse 5-pallisel skaalal kõikide dimensioonide hinnangud olid skaala keskpunktist kõrgemad (keskpunkt on 3), seega jõudis autor järeldusele, et terviklikuna kommunikatsioonikliimat tajutakse toetavana. Käesolevas magistritöös tõi töö autor

välja ka soovitused, mida kindlustusselts võiks rakendada, et kommunikatsioonikliima oleks veelgi avatum.

Autor leiab, et antud töö edasise arendusena saab suurema valimi põhjal kinnitada eestikeelse küsitlusankeedi usaldusväärsust ning vajadusel teha täiendusi. Samuti saab ankeetküsitluse alusel uurida teiste finantssektoris asuvate ettevõtete kommunikatsioonikliimat, et teha üldistused antud sektori kommunikatsioonikliima ja selle tunnuste kohta ning leida, kas sektorist tulenevalt on organisatsioonide kommunikatsioonikliima vahel ühiseid jooni.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abdullah, Z., Antony, A. C.** Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia. *Asian Social Science*, 2012, Vol. 8, No. 2, pp. 17-26.
2. **Adler, N.** International dimensions of organizational behavior (4<sup>th</sup> ed.). Cincinnati: South-Western Publishing, 2002. Viidatud Trefry, M. G. A Double-Edge Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations, *International Journal of Management*, 2006, Vol. 23, No. 3, Part 2, pp. 563-575 vahendusel.
3. **Al-Nashmi, M.M, Hj. Syd Zin, A. R.** Variation in Communication Satisfaction of Academic Staff in Universities in Yemen Depending on National Culture – *Cross Cultural Management: An International Journal*, 2011, Vol. 18, No. 1, pp.87 – 105.
4. **Apud, S., Apud-Martinez, T.** Effective Internal Communication in Global Organizations.  
[<http://www.iabc.com/cwb/archive/2008/0408/Apud.htm> ]. 25.03.2013.
5. **Arif, S., Zubair, A., Manzoor, Y.** Innovative Work Behavior and Communication Climate among Employees of Advertising Agencies, *National Institute of Psychology*, 2012, pp. 65-72.
6. **Bartels, J., Peters, O., de Jong, M., Pruyn, A., van der Molen, M.** Horizontal and Vertical Communication as Determinants of Professional and Organisational Identification – *Personnel Review*, 2010, Vol. 39, No. 2, pp. 210-226.

7. **Bartoo, H., Sias, P. M.** When enough is too much: Communication Apprehension and Employee Information Experiences. In: *Communication Quarterly*, 2004, Vol. 52, pp. 15-2. Viidatud Zajkowska, M., Rychly-Lipinska, A., Salek-Iminska, A., Mazur-Jelonek, A. The importance of internal communication in polish enterprises in the light of the studies carried out. *Human Resources Management & Ergonomics*, 2011, Vol 2, pp. 120-132 vahendusel.
8. **Beck E.B.; Beck E.A.** The Manager's Open Door and the Communication Climate. *Business Horizons*, jaanuar-veebruar 1986 pp. 15-19.
9. **Bellou V., Andronikidis A. I.** Examining Organizational Climate in Greek Hotels form a Service Quality Perspective – *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2009, Vol. 21, No.3, pp. 249-307.
10. **Brett, J., Behfar, K., Kern, M. C.** The Essential Guide to Leadership, Managing Multicultural Teams, *Harvard Business Review*, 2009, pp. 113.
11. **Bruhn, M.** Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Stuttgart, 2009. Viidatud Zajkowska, M., Rychly-Lipinska, A., Salek-Iminska, A., Mazur-Jelonek, A. The importance of internal communication in polish enterprises in the light of the studies carried out. *Human Resources Management & Ergonomics*, 2011, Vol 2, pp. 120-132 vahendusel.
12. **Buchholz W. J.** Open Communication Climate, 2001, pp. 5.  
[<http://www.atc.bentley.edu/faculty/wb/printables/opencomm.pdf>]. 08.04.2013.
13. **Clutterbuck, D., James, D.** Internal Communication: Beliefs and Practice in The Organisation. *Journal of Communication Management*, 1996, Vol. 1, No. 3, pp. 249-255.
14. **Cohn, R.** The PR Crisis Bible. New York: Truman Talley Books, St. Martin's Press., 2000. Viidatud David, G. Internal Communication – Essential Component of Crisis Communication. *Journal of Media Research*, 2001, Vol. 2, No. 10, pp. 72-81 vahendusel.
15. **Cornelissen, J.** Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice, 3rd edition, Sage Publications, 2011, pp. 272.

16. **Costigan, J. L., Schmeidler, M. A.** Exploring supportive and defensive communication climates. In J. W. Pfeiffer & L. D. Goodstein (Eds.), *The 1984 handbook for group facilitators*, 1984, pp. 112–114). Viidatud Forward, G. L., Czech, K., Lee, C. M. *Assessing Gibb's Supportive and Defensive Communication Climate: An Examination of Measurement and Construct Validity. Communication Research Reports*, 2011, Vol. 28, No. 1., pp. 1-15 vahendusel.
17. **Daft, R. L.** *Management*. 8th Edition, Thomson Learning Inc, 2008, pp. 774.
18. **Daiton, M., Zelle, E. D.** *Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction*, 2th edition, Sage Publication, 2011, pp. 248.
19. **De Nobile, J. J., McCormick, J.** *Organizational Communication and Job Satisfaction in Australian Catholic Primary Schools – Educational Management Administration & Leadership*, 2008, Vol. 36, No. 1, pp. 101-122.
20. **Dennis, H. S.** *A Theoretical and Empirical Study of Managerial Communication Climate in Complex Organizations*, Purdue University. Viidatud Bartels, J., Peters, O., de Jong, M., Pruyn, A., van der Molen, M. *Horizontal and Vertical Communication as Determinants of Professional and Organisational Identification – Personnel Review*, 2010, Vol. 39, No. 2, pp. 210-226 vahendusel.
21. **Dolphin, R. A.** *Internal Communications: Today's Strategic Imperative – Journal of Marketing Communications*, 2005, Vol. 11, No. 3, pp. 171-90. Viidatud Welch, M., Jackson, P. R. *Rethinking Internal Communication: a Stakeholder Approach – Corporate Communications: An International Journal*, 2007, Vol. 12, No. 2, pp. 177-198 vahendusel.
22. **Downs, C., Adrian, A. D.** *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. The Guilford Press, 2004, pp. 292.
23. **Downs, C., Hazen, M.** *A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction – Journal of Business Communication*, 1977, Vol. 14, pp. 63-73. Viidatud Muller B. H., Lee J. *Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Context – Journal of Business Communication* 2002, Vol. 29, pp. 220-244 vahendusel.

24. **Drenth, P. J. D., Thierry H., De Wolff, C. J.** (1998), Handbook of Work and Organizational Psychology, 2th edition, East Sussex, Psychology Press Ltd, 1998. Viidatud Spaho, K. Organizational Communication Process. Ekonomski vjesnik, 2012, No.2, pp. 309-218 vahendusel.
25. **Erasmus-Kritzinger, L.** The Nature of Communication in Organizations. Corporate Communication: Getting the Message Across in Business. Pretoria: Van Schaik, 2002,. pp.12-22. Viidatud Steyn, E., Steyn, T. F. J, van Rooyen, M. Internal Communcation at DaimlerChrysler South Africa: A Qualitative Perpective on Two-Way Symmetrival Communication an Internal Marketing. Journal od Marketing Development and Competitiveness, 2011, Vol 5, No. 4, pp. 131-144 vahendusel.
26. Evergreen State University. Internal Communication Audit.  
[<http://www.evergreen.edu/committee/communications/docs/final2003auditreport.pdf>]. 06.04.2013.
27. **Farrant, J.** Internal Communications. Chapter 4: Channels of communication, 2th edition, 2003, pp. 39.
28. **Feely, A. J., Harzing, A.-W.** Language management in multinational companies, International Journal of Cross Cultural Management, 2003, Vol. 10 No. 2, pp. 37-53. Viidatud Luring, J., Selmer, J. Positive dissimilarity attitudes in multicultural organizations. Corporate Communications: An International Journal, 2012, Vol. 17, No. 2, pp. 156-172 vahendusel.
29. **Fletcher, M.** The Effects of Internal Communication, Leadership and Team Performance on Successful Service Quality Implementation: A South African perspective – Team Performance Management, 1999, Vol. 5, No. 5, pp. 150-163.
30. **Forehand, G. A., von Gilmer, B.** Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour – Psychological Bulletin, 1964, Vol. 62, pp. 361-82. Viidatud Bellou V., Andronikidis A. I. Examining Organizational Climate in Greek Hotels form a Service Quality Perspective – International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2009, Vol.21, No.3, pp. 249-307 vahendusel.

31. **Forward, G. L., Czech, K., Lee, C. M.** Assessing Gibb's Supportive and Defensive Communication Climate: An Examination of Measurement and Construct Validity. *Communication Research Reports*, 2011, Vol. 28, No. 1., pp. 1-15.
32. **Gibb, J.** Defensive Communication. *The Journals of Communication*, 1961, Vol. 11, No. 3, pp. 141-148. Viidatud Forward, G. L., Czech, K., Lee, C. M. Assessing Gibb's Supportive and Defensive Communication Climate: An Examination of Measurement and Construct Validity. *Communication Research Reports*, 2011, Vol. 28, No. 1., pp. 1-15 vahendusel
33. Glossary of Business Dictionary. [<http://www.dictionary.bnet.com>]. 7.04.2011.
34. **Goldhaber, G. M.** *Organizational Communication*, 6th ed., McGraw-Hill, New York, NY, 1993. Viidatud Bartels, J., Peters, O., de Jong, M., Pruyn, A., van der Molen, M. Horizontal and Vertical Communication as Determinants of Professional and Organisational Identification – *Personnel Review*, 2010, Vol. 39, No. 2, pp. 210-226 vahendusel.
35. **Guzley, R.M.** Organizational climate and communication climate: Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 1992, Vol. 5, No. 4: 379-402. Viidatud Smidts, A., van Riel, C. B. M., Pruyn, A. D. The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 2001, Vol. 49, No. 5, pp. 1051-1062 vahendusel.
36. **Hewitt, P.** Electronic Mail and Internal Communication: a Three-Factor Model – *Corporate Communications: An International Journal*, 2006, Vol. 11, No. 1, pp. 78-92.
37. **Hill, J., Miller, B., Weiner, S., Colihan, J.** Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance – *Personnel Psychology*, 1998, vol. 51, no. 3, pp. 667-83. Viidatud Akkirman, A.D., Harris, D.L. Organizational communication Satisfaction in the Virtual Workplace – *Journal of Management Decelopment*, 2005, Vol. 24, No. 5, pp. 397-409 vahendusel.
38. **Hoeven, C., de Jong, M.** Organizational communication and burnout symptoms, *Erasmus Univeristy*, 2006, 32.

39. **Holladay, S. J., Coombs, W. T.** Communication visions: An exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. – *Management Communication Quarterly*, 1993, Vol. 6, pp. 405-427. Viidatud Madlock P. E. The Link between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction – *Journal of Business Communication* 2008, Vol.45, pp. 61-78 vahendusel.
40. **Hume, J.** Internal Communications Toolkit. 2008, lk 28.  
[<http://www.civicus.org/new/media>]. 03.04.2012.
41. **Jones, A. P., James, L. R.** Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions – *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1979, vol. 23, pp. 201-50. Viidatud Smidts, A., van Riel, C. B. M., Pruyn, A. D. The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification – *Academy of Management Journal* 2001, vol. 49, no. 5, pp. 1051-1062 vahendusel.
42. **Kalla, H.** Integraed Internal Communications in the Multinationa Corporation. Helsinki School of Economics, 2006, pp. 200.
43. **Kimmerle, J., Wodzicki, K., Cress, U.** The Social Psychology of Knowledge Management – *Team Performance Management*, 2008, Vol. 14, No. 7/8, pp. 381-401.
44. Kindlustusseltsi juhtimisstruktuuri määrus, 2013.
45. Kindlustusseltsi majandusaasta aruanne, 2012.
46. Kindlustusseltsi siseveebilehekül. 17.05.2013.
47. Kindlustusseltsi veebilehekül. 17.05.2013.
48. **Kitchen P. J., Daily F.** Internal Communication During Change Management – *Coprte Communications*, 2002, Vol.1, No.1, pp 46-53.
49. **Kunnanatt, J. M.** Impact of ISO 9000 on Organizational Climate – *International Journal of Manpower*, 2007, Vol. 28, No.2, pp. 175-192.
50. **Large, R. O.** Communication Capability and Attitudes Toward External Communication of Purchasing Managers in Germany – *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2005,te Vol. 35, No. 6, pp. 426-444.

51. **Lauring, J., Selmer, J.** Positive dissimilarity attitudes in multicultural organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 2012, Vol. 17, No. 2, pp. 156-172.
52. **Lee, J.** Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication – *Management Communication Quarterly*, 2001, Vol. 14, No. 4, pp. 574-89. Viidatud Al-Nashmi, M.M, Hj. Syd Zin, A. R. Variation in Communication Satisfaction of Academic Staff in Universities in Yemen Depending on National Culture – *Cross Cultural Management: An International Journal*, 2011, Vol. 18, Iss: 1, pp.87 – 105 vahendusel.
53. **Lee, S, A., Park, H., S, Choi, J.** The Relationship Between Communication Climate and Elementary Teachers' Beliefs About Alternative Assessment. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 2011, Vol. 5, No. 1, pp. 11-18.
54. **Levinson, N. S., Asahi M.** Cross-national alliance and interorganizational learning. *Organizational Dynamics*, 1995, 24, pp. 50-63. Viidatud Lee, S, A., Park, H., S, Choi, J. The Relationship Between Communication Climate and Elementary Teachers' Beliefs About Alternative Assessment. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 2011, Vol. 5, No. 1, pp. 11-18 vahendusel.
55. **Liao, K., Tu, Q., Marsillac, E.** The Role of Modularity and Integration in Engancing Manufaturing Performance – *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2010, Vol. 21, No. 7, pp 818-838.
56. **Mackay, H.** Why Don't People Listen – Australia, Pan, 1994. Viidatud Wood, J. Establishing Internal Communication Channel – *Journal of Higher Education Policy and Management*, 1999, Vol. 21, No. 2, pp. 135-149 vahendusel.
57. **Miroslavljevic, M.** Odnosi s javnoscu, BLC, Banja Luka, 2008. Viidatud Spaho, K. Organizational Communication Process. *Ekonomski vjesnik*, 2012, No.2, pp. 309-218 vahendusel.
58. **MMope, P.P.** The Role of Senior Managers at The North-West University in Internal Communication Emplyee Engagement, 2010, pp. 132.
59. **Mohr, N.** Kommunikation und organisatorischer Wandel. Ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess. Wiesbaden: Gabler 1997. Viidatud Länkur, L. Organisatsioonisisene kommunikatsioon muudatuste kontekstis Siseakadeemia näitel, Tartu 2005, lk 174 vahendusel.

60. **Muchinsky, P.M.** Psychology Applied to Work, 4th edn. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Co. 1993. Viidatud De Nobile, J. J., McCormick, J. Organizational Communication and Job Satisfaction in Australian Catholic Primary Schools – Educational Management Administration & Leadership, 2008, Vol. 36, No. 1, pp. 101-122 vahendusel.
61. **Muller, B. H., Lee, J.** Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Context – Journal of Business Communication 2002, Vol. 29, pp. 220-244.
62. **Nevis, E. C., DiBella, A., J., Gould, J., M.** Understanding organizations as learning systems. Sloan Management Review, 1995, Vol. 36, pp. 73-85. Viidatud Lee, S, A., Park, H., S, Choi, J. The Relationship Between Communication Climate and Elementary Teachers' Beliefs About Alternative Assessment. Journal of Pacific Rim Psychology, 2011, Vol. 5, No. 1, pp. 11-18 vahendusel.
63. **Nicolini, D., Meznar, M .B.** The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field, Human Relations, 1995, Vol. 48 No. 7, pp. 727-746. Viidatud Liao, K., Tu, Q., Marsillac, E. The Role of Modularity and Integration in Engancing Manufacturing Performance – Journal of Manufacturing Technology Management, 2010, Vol. 21, No. 7, pp. 818-838 vahendusel.
64. **Nordin, S., Halib, M., Ghazali, Z.** Strengthening Internal Communication: A Case of Communication Satisfaction in an Organization, 2011, Vol. 24, No. 4, pp. 617-624.
65. **Orsini, B.** Improving Internal Communications. Internal Auditor, 200, Vol 57, No. 6, pp. 28-34. Viidatud Steyn, E., Steyn, T.F.J, van Rooyen, M. Internal Communication at DaimlerChrysler South Africa: A Qualitative Perspective on Two-Way Symmetrival Communication an Internal Marketing. Journal and Marketing Development and Competitiveness, 2011, Vol 5, No. 4, pp. 131-144 vahendusel.

66. **Pace, W. R., Faules, D. F.** Organizational Communication. 3rd Edition. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, Inc. 1994. Viidatud Länkur, L. Organisatsioonisisene kommunikatsioon muudatuste kontekstis Siseakadeemia näitel, Tartu, 2005, lk 174 vahendusel.
67. **Postmes T., Tanis M., de Wit B.** Organizations. A Social Identity Approach – Group Processes & Intergroup Relations, 2001, Vol. 4, No. 3, pp. 227-246.
68. **Quirke, B.** Internal communication. Strategic Public Relations, MacMillan Press, Basingstoke, pp. 76-92. Viidatud Hewitt, P. Electronic Mail and Internal Communication: a Three-Factor Model – Corporate Communications: An International Journal, 2006, Vol. 11, No. 1, pp. 78-92 vahendusel.
69. **Ramus, C. A.** Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability – California Management Review, 2001, Vol. 43, No. 3, pp. 85-105. Viidatud De Nobile, J. J., McCormick, J. Organizational Communication and Job Satisfaction in Australian Catholic Primary Schools – Educational Management Administration & Leadership, 2008 BELMAS, Vol. 36, No. 1, pp. 101-122 vahendusel.
70. **Roberts, K. J.** Honest Communications. Executive Excellence, 2002, Vol. 20, No. 5. Viidatud Steyn, E., Steyn, T.F.J, van Rooyen, M. Internal Communication at DaimlerChrysler South Africa: A Qualitative Perspective on Two-Way Symmetrical Communication an Internal Marketing. Journal od Marketing Development and Competitiveness, 2011, Vol. 5, No. 4, pp. 131-144 vahendusel.
71. **Roth, A. V., Maruchek, A. S., Kemp, A., Trimble, D.** The knowledge factory for accelerated learning practice. Planning Review, 1995, Vol. 22, No. 3, pp. 26-33. Viidatud Lee, S, A., Park, H., S, Choi, J. The Relationship Between Communication Climate and Elementary Teachers' Beliefs About Alternative Assessment. Journal of Pacific Rim Psychology, 2011, Vol. 5, No. 1, pp. 11-18.
72. **Scholes, E.** Face-To-Face Communication. Gower Handbook of Internal Communication. Brookfield: Gower, 1997, pp. 103-110. Viidatud Steyn, E., Steyn, T. F. J, van Rooyen, M. Internal Communication at DaimlerChrysler South Africa: A Qualitative Perspective on Two-Way Symmetrical Communication an Internal Marketing. Journal od Marketing Development and Competitiveness, 2011, Vol. 5, No. 4, pp. 131-144 vahendusel.

73. **Schuler, R. S.** A role perception transactional process model for organizational communication outcome relationships”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, Vol. 23, pp. 268-91. Viidatud Large, R. O. Communication Capability and Attitudes Toward External Communication of Purchasing Managers in Germany – *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2005, Vol. 35, No. 6, pp. 426-444 vahendusel.
74. **Simon, H. A.** 1997. *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: Free Press, 1997. Viidatud Smidts, A., van Riel, C. B. M., Pruyn, A. D. The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification – *Academy of Management Journal* 2001, Vol. 49, No. 5, pp. 1051-1062 vahendusel.
75. Sisekommunikatsioon. Pridea 2010  
[<http://www.pridea.ee/sisekommunikatsioon.html>]. 08.05.2010.
76. **Šliburyte, L.** Internal Communication in Organizations Undergoing Change. *Management of Organizations*, 2004, Vol. 29, pp. 189-204.
77. **Smidts, A., van Riel, C. B. M., Pruyn, A. D.** The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 2001, Vol. 49, No. 5, pp. 1051-1062.
78. **Smythe, J.** The Changing Role of Internal Communication in Tomorrow’s Company. *Corporate Communications: An International Journal*, 1997, Vol. 2, No. 1, pp. 4-7.
79. **Spaho, K.** Organizational Communication As An Important Factor of Company Success: Case Study of Bosina and Herzegovina, *Business Intelligence Journal*, 2011, Vol. 4, No. 2, pp. 390-393.
80. **Staples, S.** A Study of Remote Workers and Their Differences from Non-remote Workers – *Journal of End User Computing*, 2001, Vol. 13, No. 2, pp. 3-14. Viidatud Akkirman, A. D., Harris, D. L. Organizational communication Satisfaction in the Virtual Workplace – *Journal of Management Decelopment*, 2005, Vol. 24, No. 5, pp. 397-409 vahendusel.

81. **Stevens, G., McElhill, J.** A Qualitative Study and Model of the Use of E-mail in Organisations. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 2000, Vol. 10, No. 4, pp. 271-283. Viidatud Hewitt, P. Electronic Mail and Internal Communication: a Three-Factor Model. *Corporate Communications: An International Journal*, 2006, Vol. 11, No. 1, pp. 78-92 vahendusel.
82. **Suchan, J.** Changing Organizational Communication Practices and Norm A Framework. *Journal of Business and Technical Communications*, 2006, Vol. 20, No.1, pp. 5-47.
83. **Zajkowska, M., Rychly-Lipinska, A., Salek-Iminska, A., Mazur-Jelonek, A.** The importance of internal communication in polish enterprises in the light of the studies carried out. *Human Resources Management & Ergonomics*, 2011, Vol 2, pp. 120-132.
84. **Zenger, T. R., Lawrence, B. S.** Organizational demography: the differential effects of age and tenure distributions on technical communication, *Academy of Management Journal*, 1989, Vol. 32, pp. 353-376. Viidatud Lauring, J., Selmer, J. Positive dissimilarity attitudes in multicultural organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 2012, Vol. 17, No. 2, pp. 156-172.
85. **Zwijze-Koning, K., de Jong, M.** Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool – *Management Communication Quarterly*, 2007, Vol. 20, No. 3, pp. 261-282.
86. **Taylor, S. L., Cosenza, R. M.** Internal Marketing Can Reduce Employee Turnover. *Supervision*, 1997, Vol. 58, No. 12, pp. 3-5. Viidatud Steyn, E., Steyn, T.F.J, van Rooyen, M. Internal Communication at DaimlerChrysler South Africa: A Qualitative Perspective on Two-Way Symmetrical Communication an Internal Marketing. *Journal and Marketing Development and Competitiveness*, 2011, Vol. 5, No. 4, pp. 131-144 vahendusel.
87. **Trefry, M. G.** A Double-Edge Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations, *International Journal of Management*, 2006, Vol. 23, No. 3, Part 2, pp. 563-575.

88. **Tu, Q., Vonderembse, M.A., Ragu-Nathan, T.S., Sharkey, T.W.** Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. *Journal of Operations Management*, 2005, Vol. 24, pp. 692–710.
89. **Tukiainen, T.** An Agenda Model of Organisational Communication -- *Corporate Communications: And International Journal*, 2001, Vol. 6, No. 1, pp 47-52. Viidatud Lee, S, A., Park, H., S, Choi, J. The Relationship Between Communication Climate and Elementary Teachers' Beliefs About Alternative Assessment. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 2011, Vol. 5, No. 1, pp. 11-18 vahendusel.
90. **Vadi, M.** *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2000, lk 387.
91. **Van Heerden, N.** *Corporate Publics. Africa: A Management Reader*. Pietermaritzburg: Heinemann, 1994. Viidatud Steyn, E., Steyn, T.F.J, van Rooyen, M. Internal Communication at DaimlerChrysler South Africa: A Qualitative Perspective on Two-Way Symmetrical Communication an Internal Marketing. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 2011, Vol. 5, No. 4, pp. 131-144 vahendusel.
92. **Vercic, A. T., Vercic, D., Sriramesh, K.** Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 2012, no 38, pp 223-230.
93. **Wolf, M. H.** *Engaging Internal and External Audiences Through Communications Tools*, 2001.  
[<http://www.sdcn.org/webworks/strategies/engaging.htm>]. 14.03.2011.

## LISAD

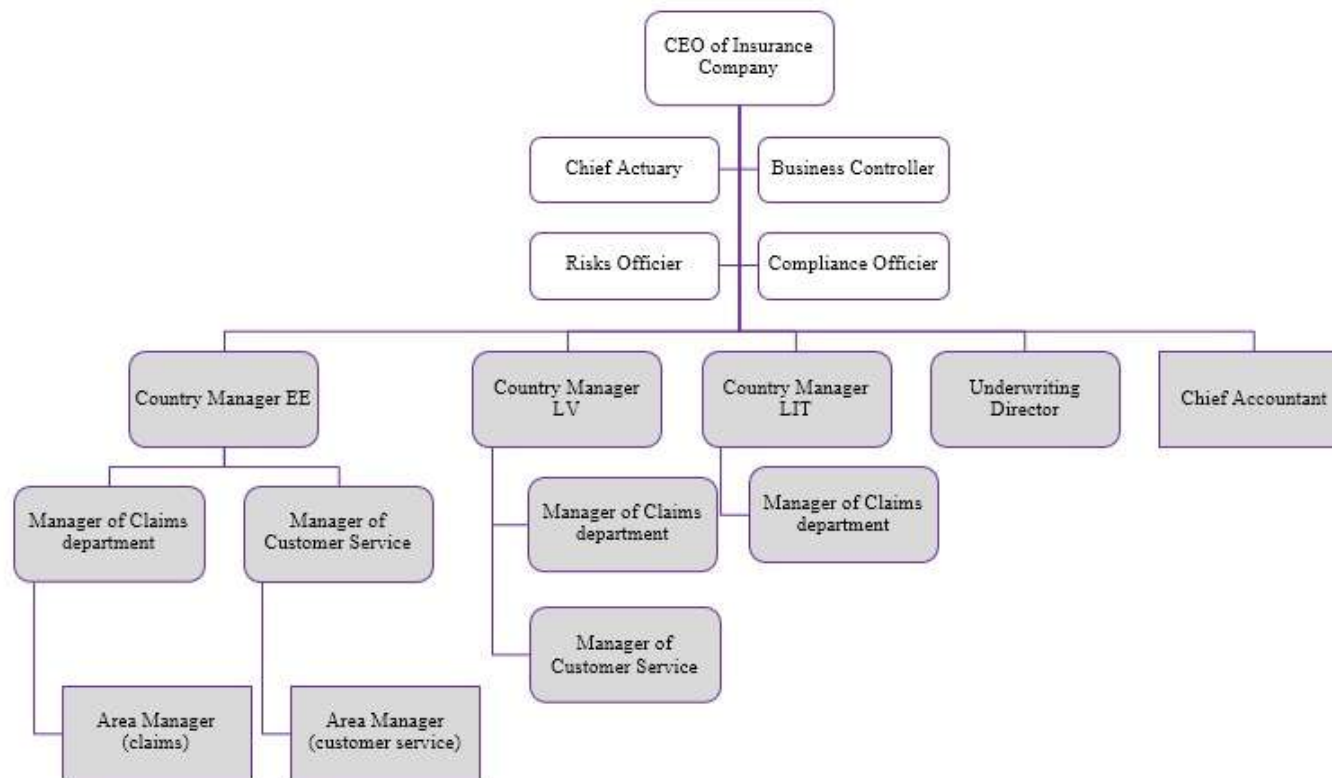
### Lisa 1. Downs ja Hazen (1977) kommunikatsioonikliima dimensioonid ja sisu

Antud lisa on välja toodud 1977. aastal Downsi ja Hazeni loodud poolt loodud *Communication Satisfaction Questionnaire*’i dimensioonid ning kirjeldused.

<b>Organisatsiooni kommunikatsioonikliima dimensioon</b>	<b>Organisatsiooni kommunikatsioonikliima dimensiooni sisu</b>
Üldine kommunikatsioonikliima ( <i>communication climate</i> )	Antakse hinnang nii organisatsiooni kui ka individuaalsel tasemel. Seega üldine kommunikatsioonikliima hõlmab töötajate motivatsiooni organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Samuti hõlmab, millised on töötajate hoiakud üldisele suhtlemisele organisatsioonis.
Organisatsiooni üldine toimimine ( <i>organizational perspective concerns</i> )	Hinnatakse, mil määral töötajad saavad informatsiooni organisatsioonist kui tervikust: millised on organisatsiooni muutused, milline on organisatsiooni rahaline olukord ning milline on organisatsiooni üldine missioon.
Töölase informatsiooni kättesaadavus ( <i>organizational integration</i> )	Antakse hinnang, kuidas töötajad saavad informatsiooni vahetu töökeskkonna kohta, nt missugused on osakonna plaanid ning kuidas antakse individuaalset informatsiooni.
Individuaalne tagasiside ( <i>personal feedback</i> )	Peetakse kõige tugevamaks dimensiooniks, kuna töötajad üldiselt vajavad teadmist, kuidas nende tööd hinnatakse.
Suhtlemine juhtidega ( <i>communication with supervisors</i> )	Hõlmab nii ülevalt alla kui ka alt üles kommunikatsiooni aspekte suhtlusel juhtidega. Näiteks töötajad hindavad, kui avatud on juhid töötajate ideedele ning kui adekvaatselt informeerivad juhid töötajaid.
Suhtlemine alluvatega ( <i>communication with subordinates</i> )	Keskendub samuti ülevalt alla ja alt üles suhtlemisele, kuid alluvate tasemel ehk juhid hindavad ülevalt alla enda poolset vastutust vertikaalse kommunikatsiooni eest.
Horisontaalne suhtlemine ( <i>horizontal and informal communication</i> )	Antakse hinnang samal positsioonil olevate töötajate vahelisele suhtlemisele.
Kommunikatsioonikanalid ( <i>media quality</i> )	Hinnatakse kommunikatsioonikanalite (nt koosolekud, ametlikud juhised jms) efektiivsust.

Allikas: (Downs, Adrian 2004: 140-141), autori koostatud.

**Lisa 2.** Kindlustussektori ettevõtte juhtimistruktuur



Allikas: Kindlustusseltsi juhtimisstruktuuri määrus.

### Lisa 3. Organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnuste küsitlusankeedi näidis

Hea vastaja

Palun vasta alljärgnevale küsimustikule, mille on koostanud Tartu Ülikooli majandusteaduskonna üliõpilane Marjana Tõnisson. Antud küsitluse andmeid kasutatakse magistritöö kirjutamisel ja analüüsi tulemused edastatakse ka kindlustusseltsi juhtkonnale. Küsitluse eesmärgiks on välja selgitada, millised on kindlustusseltsi töötajate arusaamad organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnustest.

#### Taustinformatsioon

Mitu aastat olete töötanud SVK-s?

..... 0-3 aastat

..... 4 ja enam aastat

Millises osakonnas Sa töötad?

.....

Palun andke hinnang alljärgnevatele väidetele asetades hinnang 5pallisele skaalale, kus...

(ei nõustu üldse) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (nõustun täielikult)

#### Üldise suhtlemise tasand

1. Olen kursis ettevõtte õnnestumistega.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
2. Tean, kui ettevõttel esineb probleeme.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
3. Olen rahul üldise suhtlemisega ettevõttes.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
4. Palun too välja 3 omadussõna, mis kirjeldavad suhtlust ettevõttes.			
5. Ettevõtte tunnustab töötajaid piisavalt hea töö eest.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
6. Suhtlemine ettevõttes on aus.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult

### Lisa 3 järg

7. Ettevõtte üldine keskkond on liiga konkureeriv.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
8. Olen rahul tööalase informatsiooni kättesaadavusega.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
9. Minu tööks vajalik informatsioon on mulle selgelt esitatud.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
10. Minu tööks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
11. Ettevõtte pöörab viimasel ajal rohkem tähelepanu sisekommunikatsiooni juhtimisele.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
12. Võimalusel palun too mõni näide, mida on ettevõtte kasutanud viimasel ajal sisekommunikatsiooni juhtimise parandamiseks.			
13. Töötajatele edastatakse sageli ebavajalikku informatsiooni.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
14. Tunnen, et tööks vajaliku informatsiooni osas esineb üleküllus	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
15. Võimalusel palun too mõni näide, kui töötajatele on edastatud liigset informatsiooni.			
16. Osakondadevahelises suhtluses esinevad suhtlusbarjäärid.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
17. Võimalusel palun too mõni näide, kui arvad, et osakondadevahelises suhtluses esinevad barjäärid.			

### Suhtlemine osakondade lõikes ja horisontaalne suhtlemine

18. Olen rahul informatsiooni liikumisega oma osakonnas.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
19. Minu osakonnas ollakse avatud uute idee ja vaadete suhtes.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
20. Võimalusel palun too mõni näide, kus Sinu osakonnas on olnud avatud uutele ideedele/pole olnud avatud.			
21. Minu osakonnas moonutatakse minu poolt edastatud informatsiooni.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
22. Võimalusel palun too mõni näide, kus Sinu poolt edastatud informatsiooni on moonutatud.			
23. Suhtlemine minu osakonnas on siiras.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult

### Lisa 3 järg

24. Saan kaastöötajatelt oma töö kohta piisavalt positiivset tagasisidet.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
25. Minu osakonnas mõistetakse murekohti, mis takistavad minu tööülesannete täitmist.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
26. Minu osakonnas kritiseeritakse töösooritust avalikult teiste ees.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
27. Minu osakonnas kaasatakse töötajaid tööprotsessi kujundamisse.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
28. Tunnen, et probleemide lahendamisel saan kolleegidelt moraalset tuge.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
29. Kaastöötajad annavad mulle sobival viisil märku minu eksimustest.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
30. Tunnen, et kaastöötajad aktsepteerivad minu arvamust.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
31. Kolleegid pühenduvad piisavalt minu probleemidele.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
32. Minu kolleegid jagavad oma teadmisi meelega.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult

### Suhtlemine juhtidega

33. Minu otsene juht on avatud minu ideedele.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
34. Minu otsene juht tunnustab minu algatusvõimet.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
35. Minu juht ei ole huvitatud osakonnasisestest isiklikest probleemidest.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
36. Minu otsene juht tunnistab oma eksimusi.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
37. Saan otseselt juhilt piisavalt tagasisidet, et oma tööülesandeid paremini täita.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
38. Tunnen, et minu otsene juht on annab ebaõiglast tagasisidet minu töö osas.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
39. Võimalusel palun too mõni näide, kus Sulle on tagasisidet antud õiglaselt/ebaõiglaselt.			
40. Minu otsene juht püüab leida lahendusi minu tööalastele probleemidele.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult

### Lisa 3 järg

41. Usaldan oma otsesest juhti.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
42. Otsene juht usaldab mind.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
43. Kardan probleemi tekkimisel pöörida otsese juhi poole.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
44. Minu otsene juht on diskreetne minu isiklike küsimuste osas.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
45. Konfliktide tekkimisel tunnen juhi toetust parimate lahenduste leidmisel.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult

### Suhtlemine alluvatega

46. Mul on otseselt alluvaid töötajaid.	Jah	Ei
---	-----	----

Antud vastusest sõltuvalt suunati vastajad edasi küsimuse juurde 47 (juhtidele mõeldud küsimusteplokk) või küsimuse juurde 52 (alluvatele kui ka juhtidele mõeldud küsimuste plokk)

47. Tunnen huvi alluvate käekägu vastu.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
48. Annan tagasisidet oma alluvatele objektiivselt (ilma isiklike sümpaatiateta)	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
49. Otsuste vastuvõtmisel võtan arvesse alluvate arvamust.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
50. Tunnustan alluvatepoolset algatusvõimet.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
51. Konfliktide tekkimisel toetan alluvaid parimate lahenduste leidmisel.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
52. Kaasan alluvaid, et leida parimaid lahendusi murekohtade tekkimisel	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult

### Organisatsiooni kommunikatsioonikliima personaalne tasand

53. Ma tunnistan enda eksimusi.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
54. Teen ettepanekuid, et suhtlemine ettevõttes oleks edukam.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult

### Lisa 3 järg

55. Pöördun probleemide lahendamisel abi saamiseks kolleegide poole.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
56. Olen suhtlemisel diskreetne.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
57. Tunnen, et pean olema suhtlemisel ettevaatlik, et minu arvamust ei tõlgendataks valesti.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult
58. Ma olen motiveeritud andma enda panust, et suhtlemine ettevõttes oleks efektiivsem.	Ei nõustu üldse	1 2 3 4 5	Nõustun täielikult

### **Kommunikatsioonikanalid**

Kuivõrd oluliseks peate järgmisi suhtluskanaleid organisatsioonisisese informatsiooni leviku seisukohalt? Palun hinnake kanaleid, millega puutute oma tööalaselt kokku.

Isiklik (näost näkku) suhtlemine oma otsese juhiga	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
Isiklik (näost näkku) suhtlemine kolleegidega	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
Telefon	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
E-mail (elektronpost)	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
Kommunikaator			
Intranet	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
SVK Sharepoint	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
Koolitused	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
Koosolekud	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
Ametlikud juhised (SVK dokumendid)	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
Infostendid/infotahvel	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
Ühised lõunavaheajad	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
Kuulujutt	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
CM vihjete süsteem	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
Epicu märkustesüsteem	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
Iseteenindusportaal	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline
Outlooki kalenderid	Ei ole üldse oluline	1 2 3 4 5	Väga oluline

**Lisa 3 järg**

**59. Mida võiks ettevõtte muuta, et informatsioonilevik oleks efektiivsem?**

.....  
.....  
.....

**Soovi korral palun lisa endapoolsed kommentaarid küsimustikule tagasiside andmiseks.**

.....  
.....  
.....

**Lisa 4.** Organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnuste ankeetküsitluse tulemused

Antud lisas on välja toodud koondtabelid, kus on autori poolt leitud väidete hinnangute aritmeetiline keskmine, mood, mediaan ja standardhälve töötajate tööstaaži, ja juhtide ning alluvate lõikes.

Töötajad vastasid ankeetküsitlusele 5pallisel skaalal, kus otspunktideks on ei nõustu üldse (hinnang 1) ja nõustun täielikul (hinnang 5). Tähtsus „\*“ näitab, et tegemist on positiivseks pööratud väitega, väide on pööratud enne, kui on arvatud kirjeldavad statistikud.

Üldise suhtlemise tasand		Aritmeetiline keskmine	Mediaan	Mood	Standardhälve
1. Olen kursis ettevõtte õnnestumistega.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,00</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,964</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,88	4	4	0,781
	4 ja enam aastat	4,16	4,5	5	1,193
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,75	5	5	0,500
	Alluvad	3,88	4	4	0,971
2. Tean, kui ettevõttel esineb probleeme	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,62</b>	<b>4</b>	<b>3 ja 4</b>	<b>1,147</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,53	3	3	1,068
	4 ja enam aastat	3,75	4	4 ja 5	1,288
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,50	5	5	1,000
	Alluvad	3,480	4	4	1,122

Lisa 4 järg

Üldise suhtlemise tasand		Aritmeeti- line keskmine	Mediaan	Mood	Standard- hälve
3. Olen rahul üldise suhtlemisega ettevõttes.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,69</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,004</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4	4	4	0,866
	4 ja enam aastat	3,25	4	4	1,055
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,00	4	4	0,817
	Alluvad	4,00	4	4	0,817
5. Ettevõtte tunnustab töötajaid piisavalt hea töö eest.	<b>Kõik kokku</b>	<b>2,86</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1,093</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3	3	2 ja 3	1,060
	4 ja enam aastat	2,67	3	3	1,155
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,25	3	3	0,500
	Alluvad	2,80	3	3 ja 4	1,154
6. Suhtlemine ettevõttes on aus.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,79</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,940</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,70	4	3	1,047
	4 ja enam aastat	3,92	4	4	0,793
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,00	4	4	0,817
	Alluvad	3,76	4	4	0,966

Lisa 4 järg

Üldise suhtlemise tasand		Aritmeeti- line keskmine	Mediaan	Mood	Standard- hälve
7.* Ettevõtte üldine keskkond ei liiga konkureeriv.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,00</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1,069</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,00	3	2	1,172
	4 ja enam aastat	3,00	3	3	0,953
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,25	3,5	4	0,957
	Alluvad	2,96	3	3	1,098
8. Olen rahul tööalase informatsiooni kättesaadavusega	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,97</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,778</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4	4	4	0,707
	4 ja enam aastat	3,91	4	4	0,900
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,25	4	4	0,500
	Alluvad	3,92	3	3	0,812
9. Minu tööks vajalik informatsioon on mulle selgelt esitatud.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,21</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,740</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,23	4	4	0,831
	4 ja enam aastat	4,25	4	4	0,622
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,5	4	4 ja 5	0,577
	Alluvad	4,20	4	4	0,764

Lisa 4 järg

Üldise suhtlemise tasand		Aritmeeti- line keskmine	Mediaan	Mood	Standard- hälve
10. Minu tööks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,86</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,915</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,86	4	4	0,915
	4 ja enam aastat	3,86	4	4	0,915
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,00	4	4	0,000
	Alluvad	3,84	4	4	0,987
11. Ettevõtte pöörab viimasel ajal rohkem tähelepanu sisekommunikatsiooni juhtimisele.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,44</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,055</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,35	4	2 ja 3	1,170
	4 ja enam aastat	3,68	3,5	3	0,900
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,00	4	3 ja 4	1,154
	Alluvad	3,36	4	4	1,037
13.* Töötajatele ei edastata sageli ebavajalikku informatsiooni.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,52</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,056</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,65	4	4	1,057
	4 ja enam aastat	3,33	3	3	1,073
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,50	3	3	1,000
	Alluvad	3,52	4	4	1,085

Lisa 4 järg

Üldise suhtlemise tasand		Aritmeeti- line keskmine	Mediaan	Mood	Standard- hälve
14.* Tunnen, et tööks vajaliku informatsiooni osas ei esine üleküllust.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,379</b>	<b>3</b>	<b>3 ja 4</b>	<b>1,983</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,647	4	4	1,057
	4 ja enam aastat	3,00	3	3	1,044
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,25	3	3	1,258
	Alluvad	3,40	4	4	1,080
16.* Osakondade- vahelises suhtluses ei esine suhtlusbarjääre.	<b>Kõik kokku</b>	<b>2,86</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1,319</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,12	3	3 ja 4	1,495
	4 ja enam aastat	2,58	3	3	0,996
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,00	3	3	0,817
	Alluvad	2,88	3	3	1,394

Suhtlemine osakondade lõikes ja horisontaalne suhtlemine		Aritmeeti- line keskmine	Mediaan	Mood	Standard- hälve
18. Olen rahul informatsiooni liikumisega oma osakonnas.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,96</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,017</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,88	4	4	0,857
	4 ja enam aastat	4,98	4,5	5	1,240
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,50	4,5	4 ja 5	0,577
	Alluvad	3,88	4	4	1,054

Lisa 4 järg

Suhtlemine osakondade lõikes ja horisontaalne suhtlemine		Aritmeeti-line keskmine	Mediaan	Mood	Standard-hälve
19. Minu osakonnas ollakse avatud uute idee ja vaadete suhtes.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,21</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0,978</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,23	4	4	0,813
	4 ja enam aastat	4,17	4,5	5	1,183
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,25	4	4	0,500
	Alluvad	4,20	4	5	1,041
21.* Minu osakonnas ei moonutada minu poolt edastatud informastiooni.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,06</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1,132</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,12	4	5	1,111
	4 ja enam aastat	4,00	4,5	5	1,206
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,75	4	5	1,500
	Alluvad	4,12	4	5	1,092
23. Suhtlemine minu osakonnas on siiras.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,586</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,150</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,35	4	4	1,115
	4 ja enam aastat	3,91	4	4	1,165
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,75	3,5	3	0,957
	Alluvad	3,56	4	4	1,228

Lisa 4 järg

Suhtlemine osakondade lõikes ja horisontaalne suhtlemine		Aritmeeti-line keskmine	Mediaan	Mood	Standard-hälve
24. Saan kaastöötajatelt oma töö kohta piisavalt positiivset tagasisidet.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,58</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,150</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,59	4	4	1,278
	4 ja enam aastat	3,58	4	4	0,997
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,75	4	4	0,500
	Alluvad	3,56	4	4	1,228
25. Minu osakonnas mõistetakse murekohti, mis takistavad minu tööülesannete täitmist.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,55</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,213</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,59	4	3 ja 4	1,228
	4 ja enam aastat	3,50	4	4	1,243
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,75	4	4	1,258
	Alluvad	3,52	3	3	1,229
26.* Minu osakonnas ei kritiseerita töösooritust avalikult teiste ees.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,14</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,187</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,00	4	5	1,323
	4 ja enam aastat	4,33	5	5	0,985
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4	4	4	0,816
	Alluvad	4,16	5	5	1,248

Lisa 4 järg

Suhtlemine osakondade lõikes ja horisontaalne suhtlemine		Aritmeeti-line keskmine	Mediaan	Mood	Standard-hälve
27. Minu osakonnas kaasatakse töötajaid tööprotsessi kujundamisse.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,93</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,923</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,82	4	4	0,951
	4 ja enam aastat	4,08	4	4	0,900
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,25	4	4	0,500
	Alluvad	3,88	4	4	0,971
28. Tunnen, et probleemide lahendamisel saan kolleegidelt moraalselt tuge.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,07</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,961</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,29	4	5	0,849
	4 ja enam aastat	3,75	4	4	1,055
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,75	4	4	0,500
	Alluvad	4,12	4	4	1,013
29. Kaastöötajad annavad mulle sobival viisil märku minu eksimustest.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,97</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,981</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,06	4	4	0,899
	4 ja enam aastat	3,83	4	4	1,115
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,75	3,5	3	0,957
	Alluvad	4	4	4	0,000

Lisa 4 järg

Suhtlemine osakondade lõikes ja horisontaalne suhtlemine		Aritmeeti-line keskmine	Mediaan	Mood	Standard-hälve
30. Tunnen, et kaastöötajad aktsepteerivad minu arvamust.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,21</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,861</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,29	4	4	0,686
	4 ja enam aastat	4,08	4	4	1,084
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,25	4	4	4,25
	Alluvad	4,20	4	4	0,913
31. Kolleegid pühenduvad piisavalt minu probleemidele.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,86</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,953</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,06	4	4	0,827
	4 ja enam aastat	3,58	4	4	1,083
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,50	3,50	2 ja 3	1,291
	Alluvad	3,92	4	4	0,909
32. Minu kolleegid jagavad oma teadmisi meeleldi.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,44</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0,892</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,66	5	5	0,617
	4 ja enam aastat	4,17	4	4	1,115
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,25	4	4	0,500
	Alluvad	4,48	5	5	0,948

Lisa 4 järg

Suhtlemine juhtidega		Aritmeeti- line keskmine	Mediaan	Mood	Standard- hälve
33. Minu otsene juht on avatud minu ideedele.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,21</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1,014</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,06	4	4 ja 5	1,144
	4 ja enam aastat	4,12	5	5	0,793
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,25	4,5	5	0,957
	Alluvad	4,20	4	5	1,041
34. Minu otsene juht tunnustab minu algatusvõimet.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,03</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1,052</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,82	4	5	1,185
	4 ja enam aastat	4,33	4,5	4	0,776
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,25	4,5	5	0,957
	Alluvad	4,00	4	5	1,080
35.* Minu juht on huvitatud osakonnasisestest isiklikest probleemidest.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,72</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1,301</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,94	4	4 ja 5	1,029
	4 ja enam aastat	3,42	4	5	1,621
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,75	3,5	3	0,957
	Alluvad	3,72	4	5	1,370

Lisa 4 järg

Suhtlemine juhtidega		Aritmeeti- line keskmine	Mediaan	Mood	Standard- hälve
36. Minu otsene juht tunnistab oma eksimusi.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,31</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1,257</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	2,94	3	2	1,249
	4 ja enam aastat	3,83	4	4 ja 5	1,115
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	2,75	2,5	2	0,957
	Alluvad	3,40	4	4	1,291
37. Saan otseselt juhilt piisavalt tagasisidet, et oma tööülesandeid paremini täita.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,07</b>	<b>4</b>	<b>4 ja 5</b>	<b>1,132</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,00	4	5	1,173
	4 ja enam aastat	4,18	4	4	1,115
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,00	4	4	0,000
	Alluvad	4,08	4	5	1,222
38.* Tunnen, et minu otsene juht ei anna ebaõiglast tagasisidet minu töö osas.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,103</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,291</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,12	5	5	1,166
	4 ja enam aastat	4,08	5	5	1,505
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,75	4,5	5	1,893
	Alluvad	4,16	5	5	1,214

Lisa 4 järg

Suhtlemine juhtidega		Aritmeeti- line keskmine	Mediaan	Mood	Standard- hälve
41. Usaldan oma otsest juhti.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,31</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0,850</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,17	5	5	1,015
	4 ja enam aastat	4,50	4,50	4 ja 5	0,522
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,25	4	4	0,500
	Alluvad	4,32	5	5	0,900
42. Otsene juht usaldab mind.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,97</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,981</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,82	4	4	1,131
	4 ja enam aastat	4,17	4	4	0,718
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,25	4	4	0,500
	Alluvad	3,92	4	4	1,038
43.* Ma ei karda probleemi tekkimisel pööruda otsese juhi poole.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,10</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,472</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,82	5	5	1,590
	4 ja enam aastat	4,50	5	5	1,243
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	5	5	5	0,000
	Alluvad	3,96	5	5	1,541

Lisa 4 järg

Suhtlemine juhtidega		Aritmeeti- line keskmine	Mediaan	Mood	Standard- hälve
44. Minu otsene juht on diskreetne minu isiklike küsimuste osas.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,00</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1,282</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,82	4	4 ja 5	1,287
	4 ja enam aastat	4,25	5	5	1,288
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	2,5	2	1	1,500
	Alluvad	2,38	5	5	1,021
45. Konfliktide tekkimisel tunnen juhi toetust parimate lahenduste leidmisel.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,72</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1,306</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,29	5	5	0,985
	4 ja enam aastat	4,58	5	5	0,667
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,5	4,5	5,0	0,957
	Alluvad	4,44	5,0	5,0	0,867

Suhtlemine alluvatega (vastasid ainult juhid)	Aritmeeti- line keskmine	Mediaan	Mood	Standard- hälve
47. Tunnen huvi alluvate käekägu vastu.	4,50	4,5	4 ja 5	0,500
48. Annan tagasisidet oma alluvatele objektiivselt (ilma isiklike sümpaatiateta)	4,25	4	4	0,500
49. Otsuste vastuvõtmisel võtan arvesse alluvate arvamust.	4,25	4	4	0,500
50. Tunnustan alluvatepoolset algatusvõimet.	3,75	4	4	0,500
51. Konfliktide tekkimisel toetan alluvaid parimate lahenduste leidmisel.	4,25	4	4	0,500
52. Kaasan alluvaid, et leida parimaid lahendusi murekohtade tekkimisel.	4,25	4	4	0,500

Lisa 4 järg

Personaalne tasand		Aritmeeti- line keskmine	Mediaan	Mood	Standard- hälve
53. Ma tunnistan enda eksimusi.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,51</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0,634</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,52	5	5	0,623
	4 ja enam aastat	4,50	5	5	0,674
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,50	4,5	4 ja 5	0,577
	Alluvad	4,52	5	5	0,653
54. Teen ettepanekuid, et suhtlemine ettevõttes oleks edukam.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,72</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1,032</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	3,65	3	3	0,932
	4 ja enam aastat	3,83	4	4 ja 5	1,193
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,25	4,5	5	0,974
	Alluvad	3,64	4	3	1,036
55. Pöördun probleemide lahendamisel abi saamiseks kolleegide poole.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,45</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0,828</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,58	5	5	0,870
	4 ja enam aastat	4,25	4	4 ja 5	0,754
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,00	4,00	3 ja 4	1,155
	Alluvad	4,52	5	5	0,770

Lisa 4 järg

Personaalne tasand		Aritmeeti- line keskmine	Mediaan	Mood	Standard- hälve
56. Olen suhtlemisel diskreetne.	<b>Kõik kokku</b>	<b>4,58</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0,568</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,71	5	5	0,470
	4 ja enam aastat	4,42	4,5	5	0,669
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	4,64	5	5	0,568
	Alluvad	4,25	4	4	0,500
57.* Tunnen, et ei pea suhtlemisel olema ettevaatlik, et minu arvamust ei tõlgendataks valesti.	<b>Kõik kokku</b>	<b>2,52</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1,090</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	2,53	3	1 ja 2	1,230
	4 ja enam aastat	2,50	3	3	0,905
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	2,52	3	3	1,089
	Alluvad	2,60	3	3	1,080
58. Ma olen motiveeritud andma enda panust, et suhtlemine ettevõttes oleks efektiivsem.	<b>Kõik kokku</b>	<b>3,97</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1,052</b>
	<b>Tööstaaž</b>				
	0-3 aastat	4,18	5	5	1,015
	4 ja enam aastat	3,68	4	4	1,073
	<b>Juhid ja alluvad</b>				
	Juhid	3,92	4	5	1,077
	Alluvad	4,25	4,5	5	0,956

## **SUMMARY**

### ORGANIZATION COMMUNICATION CLIMATE CHARACTERISTICS ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN INSURANCE SECTOR COMPANY

Marjana Tõnisson

Nowadays the society is full of knowledge where the organizational wisdom and experiences are a significant resource. Effective management is led by organization's internal communication which results organizational communication climate. According to Nordin *et al.* (2011: 617) organization's internal communication has a focal role in an enterprise because all the personnel is involved with it and thus it isn't peripheral part of and therefore it is a multi-faceted conception.

Many authors have researched the topic of organizational communication climate, but author of this thesis believes that there is not a common theory of grounds of organizational communications climate and its characteristics. It is supported by the fact that the term organizational communicational climate is accompanied by several very closely tied notions or concepts which are interpreted quite differently by authors tightly connected to field of organizational climate research. There have been different approaches in research of organizational communication climate characteristics and hence many different factors and dimensions have arisen. Author of this master's thesis tries to bring forth an overview of characteristics and methods of research in the field of organizational communication climate.

Organizational communication climate characteristics help one to comprehend inner organizational communication environment and how it is discerned by the staff. Organization communication climate research has formerly been a part of wider research of inner organizational topics. For example: measuring satisfaction of personnel or broader communication in the organization helps to find out the condition of internal communications climate. Several of the fundamental studies in the field have

become outdated and therefore it is important to create a gauge to assess internal communication and organizational communications climate and as many of their closely related aspects as possible. Measuring organizational communications climate and making conclusions and managerial decisions from these becomes essential because otherwise it may affect company achieving its goals. Perceiving opened organizational communication network prepares grounds for trusting relationships between coworkers, contributes in collaboration and therefore helps the company to be competitive. Organizational internal communication and communications climate functions deeply affect the functionality of a company.

All the organizations are affected by the organizational communications climate as well as companies related to insurance business because the latter are service suppliers which have outstandingly offer credibility for their customers. Internal organization tensions may stand out and finally they stand out outside the organization. And it may affect the reliability organization in crucial insurance sector where main asset is to sell credibility for customers. Problems may arise if there are stoppages in information flow through the personnel to clients and it is mistakenly interpreted by the latter. This master's thesis focuses on communications climate in the organization belonging to insurance sector.

The aim of this master's thesis is identify insurance company's employees' opinions on communications climate characteristics. According to the aim of the thesis, the purpose is:

1. To give a review of organizational internal communication and factors connected including communication channels and flows, based on the theoretical literature.
2. To give an overview of the concept and essence of organizational communication climate by bringing out different definitions and approaches by different authors.
3. To give an overview of methods and metrics used in evaluating communications climate and organizational internal communications and relatedly compiling a new method (a questionnaire) based on common metric in the field (CSQ, ICA, GIBB etc.)

4. Conduct a questionnaire and analysis of the results, give recommendations to the company.
5. As an added value giving information about functioning of the questionnaire and it's further development.

Present magister thesis is divided into two parts. In the first part the author gives an overview of theoretical aspects of internal communication and organizational communications climate. The second part is empirical and the author focuses on analysis of the company organizational communications climate factors based on the self compiled questionnaire. Theoretical review is mainly based on internal communications authors *Zajkowska et al.* year 2011. article „*The Importance of Internal Communication in Polish Enterprises in the Light of the Studies Carried Out*“, and organization communications climate article from authors *Arif et al.* year 2012. on the topic of „*Innovative Work Behavior and Communication Climate among Employees of Advertising Agencies*“. It is essential to bring out that in theoretical part author also gives attention to article “Defensive Communication” from 1961. which describes metrics created by Gibb assessing communications climate (through *Forward et al.* (2011)). Presentation of the company is from the website, intranet and documents issued by the company such as annual report etc.

Internal communication is a binder for different parts of organization and its competitiveness depends on its strength, weakness and quality. Its purpose is to transmit information about goals of companies to employees and via this direct them and the company to succeed. Effective internal communication gives employees the possibility to make more decisions themselves, work becomes effective and organization itself becomes a whole, at the same time solving conflicts does not take so many resources.

Internal communication which becomes significant at the periods of change is a communication between individuals and/or groups whose goal is to shape the company. It makes possible to form an organization to an functional system which makes possible for an organization to reach it's goals. Internal communication has also other functions such as: informational, persuasive, motivational, tutorial and control function. Effective internal communication helps to create a meaning for working, connects employees and

also enhances productivity. Internal communication can be used as a mean for resolving conflicts and is a measure for negotiation.

Different tools, for making communicating fast and clear, are used to make inner communication function properly and made clear for achieving objectives. They can be divided into three categories: direct communication, written communication and technological instruments. Also there are three ways how information travels in organizations: horizontal, vertical and diagonal.

Internal communication importance is that it provides basis on communications climate which different authors have defined as imagination, perception, subjective opinion, interpretation, comprehension and estimation. Communications climate reflects how communication, people behaviour, employees relations, expectancies, interpersonal conflicts and opportunities to develop a company is perceived. Latter can be at personal or organization level.

Different authors have described communication climate characteristics which have been named as dimensions and also as factors. Gibb's 1961. communication climate factors are still foundation of the research and these are supporting and guarding factor. Some authors have equalized supporting communication climate and opened communication climate which divides into supporting, inclusive and trusting. Forward *et al.* has pointed out problem area from Gibb's created dimensions which is lack of empirical evidence. There are also other research methods used in communication climate research such as Down's and Hazen's eight dimensions of *Communication Satisfaction Questionnaire*, International Communication Association's created *International Communication Association Survey* and significant amount of communication climate research is done in cooperation with other managerial research aspects.

This magister thesis a questionnaire was conducted by the example of insurance company. The insurance company is operating in the insurance sector and is a subsidiary of a banking group which offers casco and motor vehicle insurance, home and apartment building insurance and travel insurance. Company has an unitary personnel policy and therefore is hoped that all parts would be competent to perform

organisation goals through the personnel and continuity because company believes that the foundation of business are good relations between clients, employees and company.

The survey was conducted on the basis of the questionnaire compiled by the author based on communication climate characteristics by different authors. Author tried to find out assessment of employees explaining the overall communication climate, departmental and horizontal communication, vertical communication (communicating with subordinates and communicating with the manager) and personal level. The survey analysis showed that the highest interaction with subordinates is perceived by managers, while subordinates perceived interaction with the managers lower, but still the perception of vertical communication is perceived by employees openly. The lowest rating was given an overall communication climate dimension, which showed that there are communication barriers between departments. However all the answers on 5-point scale were higher than average or center of the scale which is 3. So the author came to the conclusion that the communication climate is perceived as subsidizing. In this magister thesis the author pointed out the recommendations, which the insurance company should implement to even more open it's communication climate.

Author considers that further development of this thesis could be confirming estonian survey conducted hereby with a larger sample and make improvements where necessary. It is possible to use this survey to analyze communication climate of other companies in finance sector and make generalization about communication climate. Also find out its factors and if there are similar signs in this sector's communication climate between different companies.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Marjana Tõnisson  
(*autori nimi*)

(sünnikuupäev: 27.08.1989)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**Organisatsiooni kommunikatsioonikliima tunnused  
kindlustussektori ettevõtte näitel**

*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on lektor Maret Ahonen,  
(*juhendaja nimi*)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **21.05.2018** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **21.05.2013**