

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
Sotsiaalteaduskond
Tööstuspsühholoogia instituut

Nelli Napp

**ARENGUVESTLUSE TÕHUSUST MÕJUTAVATE TEGURITE ANALÜÜS JA
PARENDUSETTEPANEKUD ETTEVÕTTE
IF P&C INSURANCE AS NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Merle Lõhmus, MA

Tallinn 2015

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Nelli Napp
“ “ 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Merle Lõhmus, MA

“ “ 2015

Kaitsmisele lubatud “ “ 2015

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees,
professor Mare Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Arenguvestlus on ajamahukas ning halvasti läbiviidud vestlus võib tekitada inimestes stressi ja rahulolematust. Sellest tulenevalt on oluline välja selgitada, kas arenguvestlus on tõhus.

Käesoleva magistritöö autori eesmärgiks on analüüsida arenguvestluse tõhusust mõjutavaid tegureid If Kindlustuses ning vastavalt tulemustele töötada välja arenguvestluse läbiviimist toetavad parendusettepanekud.

Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kahe-etapilise uurimuse. Uurimuse meetodiks oli mõlemas etapis ankeetküsimustik. Esimeses etapis lülitusid osalejad valimisse lumepalli meetodil ning teises etapis moodustasid valimi If Kindlustuse töötajad. Kogutud andmeid analüüsiti andmetöötlusprogrammi SPSS alamprogrammide abil. Esimese etapi vastuseid kasutati teise etapi ehk põhiuurimuse küsimustiku koostamisel fookuse seadmiseks.

Põhiuurimuse tulemuste analüüsist selgus, et vastanud töötajad ja juhid valmistuvad arenguvestlusteks ette, kuid mitte etteantud juhendite alusel. Vastanud töötajad peavad oma juhte nende töösoorituse hindamisel õiglaseks ning on üldiselt rahul viisiga, kuidas neile tagasisidet antakse. Peamiseks nõrgaks kohaks If Kindlustuse arenguvestluste puhul on eesmärkide seadmine. Töötajad ei seosta eesmärkide seadmist parema ülevaate saamisega kogu organisatsiooni eesmärkidest. Samuti ei kaasata kõiki töötajaid nende eesmärkide seadmisesse, ning seatud eesmäärke ei peeta alati oluliseks. Positiivsena saab välja tuua, et töötajad on teadlikud kompetentside osas, mida neilt oodatakse, ning saavad ise osaleda enda arengu- ja koolitusplaani koostamisel. Üldiselt hindavad If Kindlustuse töötajad arenguvestlusi pigem vajalikuks ning arenguvestluse mõju oma töö kvaliteedile positiivseks.

Märksõnad: arenguvestlus, töösoorituse hindamine, tagasisidestamine, eesmärgistamine.

ABSTRACT

ARENGUVESTLUSE TÕHUSUST MÕJUTAVATE TEGURITE ANALÜÜS JA PARENDUSETTEPANEKUD ETTEVÕTTE IF P&C INSURANCE AS NÄITEL

Nelli Napp

Topic of the Master's Thesis is „Analysis of components affecting the efficiency of performance appraisal interview and the resulting improvement proposals on the example of If P&C Insurance AS“

Performance appraisal interview is time-consuming. Badly conducted interviews can cause work stress and dissatisfaction of employees. Therefore, it is important to identify whether the performance appraisal interview is efficient.

The objective of this master's thesis is to analyze the components affecting the performance appraisal interview in the company of If P&C Insurance AS (If Insurance). Based on the results the author creates improvement proposals in order to conduct more efficient performance appraisal interviews.

Master's thesis consists of three main sections: theoretical overview, empirical analyses and discussion. To achieve the master's thesis objective the author conducted two staged studies. A questionnaire was used as a data gathering method in both stages. In the first stage, the sample was created with snowball method and in the second stage, the sample was employees of If Insurance in Estonia. All collected data was analyzed with the data processing program “SPSS”. The results of the first stage were used to set a focus on the main study questionnaire.

Results of the main study show that employees and managers prepare for the performance appraisal interview but without the materials from the Intranet. Employees believe that their managers are fair while assessing their performance and are satisfied with the way the feedback is given to them. The main weakness of the performance appraisal interview is setting goals. Employees do not associate setting personal goals with getting better overview

of the organization goals. Not all employees are involved with setting goals for them, therefore they don't consider those as important. The results positively highlight the outcome that 97% of the employees know what competencies are expected from them and that they are included in their development and training program composing. In general, the employees of If Insurance rate the performance appraisal interview as useful and its influence to their work quality as positive.

Keywords: performance appraisal interview, performance appraisal, feedback, goal setting

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISSEJUHATUS	7
1 ARENGUVESTLUS JA SELLE OLEMUS	10
1.1 Tulemusjuhtimine	11
1.1.1 Tulemusjuhtimise protsessi etapid	12
1.2 Arenguestluse tõhusust mõjutavad tegurid	13
1.2.1 Arenguestluse ettevalmistamine	14
1.2.2 Tulemuste hindamine ja tagasiside	16
1.2.3 Eesmärgid	18
1.2.4 Areng ja kompetentsid	21
1.2.5 Arenguestluse läbiviimine	22
1.3 If Kindlustuse lühitutvustus	24
1.3.1 Arenguestluste protsess If Kindlustuses	25
2 ARENGUVESTLUSE TÕHUSUST MÕJUTAVAD TEGURID IF KINDLUSTUSES	27
2.1 Uurimuse esimene etapp	27
2.1.1 Meetod ja valim	28
2.2 Esimese etapi tulemused	28
2.3 Uurimuse teine etapp	30
2.3.1 Meetod	31
2.3.2 Valim	33
2.4 Teise etapi tulemused	34
ARUTELU	45
KOKKUVÕTE	52
RESUME	56
VIIDATUD KIRJANDUS	59
LISA 1 - Eeluurimuse küsimustik	63
LISA 2 - Põhiuurimuse küsimustik	67
LISA 3 - Alagruppide korrelatsioonid	73

SISSEJUHATUS

Üha enam märgatakse organisatsioonisisese kommunikatsiooni olulisust ja selle seost kõrgema tulemuslikkusega (Golser-Wamser, 2005 tsit. Asmuß, 2008 järgi). Head tulemused on aga iga ettevõtte üheks eesmärgiks. Seetõttu investeerivad organisatsioonid rohkem ressursse, et hinnata töötajate töösooritust ehk tulemuslikkust ja pakkuda neile võimalusi arengu jaoks. Selleks sobiv tööriist on arenguestlus, kuna seda kasutatakse töötaja tulemuslikkuse hindamiseks ja tema arengu toetamiseks (Asmuß, 2013). Arenguestlus oli varasemalt lihtne kommunikatsiooni protsess, kuid tänapäeval, kus organisatsioonid investeerivad sellesse üha rohkem ressursse (Asmuß, 2008), muutuvad vestlused üha professionaalsemaks (Van De Mieroop & Vrolix, 2014). Nii on see ka If P&C Insurance AS-is (edaspidi If Kindlustus), kus arenguestlusi on läbi viidud juba aastast 1999.

Käesoleva magistr töö **uurimisprobleem**: If Kindlustuses puudub ülevaade arenguestluse tõhususest ehk sellest, kas arenguestlus täidab seatud eesmärgi.

Probleemi uurimine ja lahendamine on oluline, kuna arenguestluse ettevalmistamine ja läbiviimine on ajamahukad tegevused ning kui arenguestlus ei täida sellele seatud eesmärgi, kulub asjatult palju ressursse. Samuti võib mitte eesmärgi täitev või halvasti läbiviidud arenguestlus tekitada inimestes stressi (Carter & Delahaye, 2005) või tööga rahulolematust (Poon, 2004).

Uuring annab võimaluse käsitleda teemat süvitsi, leida võimalikud nõrgad kohad arenguestluse protseduuris ja protsessis ning välja töötada parendusettepanekud.

Magistr töö teema on aktuaalne mitte üksnes If Kindlustuse jaoks, vaid ka seetõttu, et Eestis ei ole varem arenguestluse tõhusust mõjutavaid tegureid organisatsiooni kontekstis palju uuritud ning käesoleva magistr töö annab lisaväärtust probleemistikuga tegelemiseks ka teistes ettevõtetes.

Käesoleva magistr töö autori **eesmärgiks** on analüüsida If Kindlustuse arenguestluse tõhusust mõjutavaid tegureid ning vastavalt tulemustele töötada välja nende tõhusat läbiviimist toetavad parendusettepanekud. Arenguestluste tõhusus on käesoleva töö raames lahti mõtestatud kui võime täita sellele seatud eesmärgi.

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised **uurimisküsimused**:

1. Milline on teoreetiline ülevaade konkreetsetest teguritest, mis võivad mõjutada läbiviidavate arenguvestluste tõhusust?
2. Milline on If Kindlustuses läbiviidavate arenguvestluste eesmärk?
3. Kuidas hindavad arenguvestluste läbiviijad Eesti organisatsioonides arenguvestluste vajalikkust ja tõhusust?
4. Millised on If Kindlustuse töötajate ja juhtide hinnangud erinevate arenguvestlusi mõjutavate tegurite osas?
 - 4.1. Millised seosed on arenguvestluste praktika ja teoreetilise tausta vahel If Kindlustuses?
5. Millised meetmed aitavad parandada arenguvestluste tõhusust If Kindlustuses?

Magistritöö on kirjutatud kolmes osas. Esimene, teoreetiline osa põhineb peamiselt võõrkeelsetel teadusallikatel. Esimeses peatükis on antud teoreetiline ülevaade arenguvestlusest ja teguritest, mis mõjutavad selle tõhusust If Kindlustuses. Täpsemalt kirjutatakse tulemusjuhtimisest, mis on arenguvestluse raamiks, seejärel arenguvestluse ettevalmistamisest, möödunud perioodi tulemuste hindamisest ja nende tagasisidestamisest, eesmärkidest, arengust ja kompetentsidest ning arenguvestluse läbiviimisest.

Magistritöö teises peatükis annab autor ülevaate läbiviidud uuringutest ja nende tulemustest ning analüüsib tulemuste seoseid võrrelduna vastavate teoreetiliste seisukohtadega. Eesmärgi saavutamiseks kasutas autor kahe-etapilist uurimust. Uuringu esimene etapp viidi läbi selleks, et saada ülevaade Eesti organisatsioonides arenguvestlusi läbiviivate inimeste hinnangutest arenguvestluste vajalikkusele ja tõhususele. Andmed koguti erinevatest Eesti organisatsioonidest ja need on esitatud töö teises osas. Teises etapis viidi If Kindlustuse töötajate seas läbi küsitlus eesmärgiga teada saada hinnanguid arenguvestluste protseduurile ja tulemuslikkusele.

Magistritöö kolmandas osas analüüsib autor mõlema etapi tulemusi. Omapoolsed järeldused ja soovitusel koondab autor parendusettepanekuteks If Kindlustuse arenguvestluste tõhusamaks muutmiseks.

Autor soovib tänada magistritöö juhendajat Merle Lõhmus't suurepärase koostöö ja ettepanekute eest, mis olid magistritöö valmimisel suureks abiks. Samuti soovib töö autor

tänada If Kindlustuse Balti personalidirektorit Liina Kesküla, kelle ettepanekute abil viidi küsimustik vastavusse If Kindlustuse arenguveestluste protsessiga. Autor tänab ka kõiki If Kindlustuse uuringus osalenud töötajaid, kes andsid oma panuse magistritöö valmimisesse.

1 ARENGUVESTLUS JA SELLE OLEMUS

Arenguestlust käsitledes on oluline aru saada terminist. Kirjanduses on kasutusel mitmeid termineid nii inglise kui eesti keeles, mis tähendavad ühte ja sama või nihutavad vestluse fookust.

Näiteks on Skandinaavia kontekstis toimunud arenguestluse kui tööriista kasutamises muutus. Kui 1990. aastatel kasutati arenguestlusi pigem mõõtmaks töötaja tulemuslikkust, siis 21. sajandil kasutatakse neid töötaja arendamiseks ja pühendumise suurendamiseks. (Asmuß, 2013). See peegeldab ka erinevust Põhja-Ameerika ja Skandinaavia terminoloogias: korduv termin Põhja-Ameerika kontekstis on „*performance appraisal interview*“ (Nathan, Mohrman, & Milliman, 1991 tsit. Asmuß, 2013 järgi). Skandinaavia kontekstis on kasutusel terminid, mis tõlkes tähendavad: „*employee development conversation*“ või „*employee development dialogue*“ (Aggerholm, Andersen, Asmuß, & Thomsen, 2009), rõhutamaks fookust töötaja arendamisele. Eesti Personalijuhtimise Ühingu poolt välja antud personalijuhtimise käsiraamatu (Tiiman, 2012) järgi on arenguestluse sünonüümid eesti keeles tulemusvestlus, aastavestlus, hindamisvestlus jt. Terminoloogiline mitmekesisus võib töö autori hinnangul tuleneda eri kirjandusallikate kasutamisest ja terminite tõlkimisest.

Käesoleva töö raames kasutatakse terminit arenguestlus (*performance appraisal interview*) sarnaselt Skandinaavia kontekstis levinud arusaamale.

Arenguestlus on korduv strateegiline vestlus juhi ja tema töötaja vahel, mille fookuses on lisaks töötaja tulemuslikkusele peamiselt töötaja areng. Sealhulgas on oluline märkida, et arenguestlus peaks olema dialoog, kus juht ja töötaja on võrdsed partnerid (Asmuß, 2013).

Asmuß (2008) toob lisaks kirjanduses kasutusel olevad arenguestlust väljendavad terminid – *employee performance appraisal*, *job appraisal interview*, *employee review*, *employee appraisal*. Töö autor lisab omalt poolt terminid – *performance review*, *performance discussion*, mis sisu poolest samuti arenguestlust väljendavad (Pulakos, 2009, Armstrong,

2012). Termineid kasutades on eelkõige oluline selgeks teha, mis on vestluse eesmärk ja sisu.

Arenguestlus ei ole eraldiseisev tööriist või vahend, vaid arenguestlus on oluline komponent tulemusjuhtimise (*Performance Management*) protsessis (Asmuß, 2013).

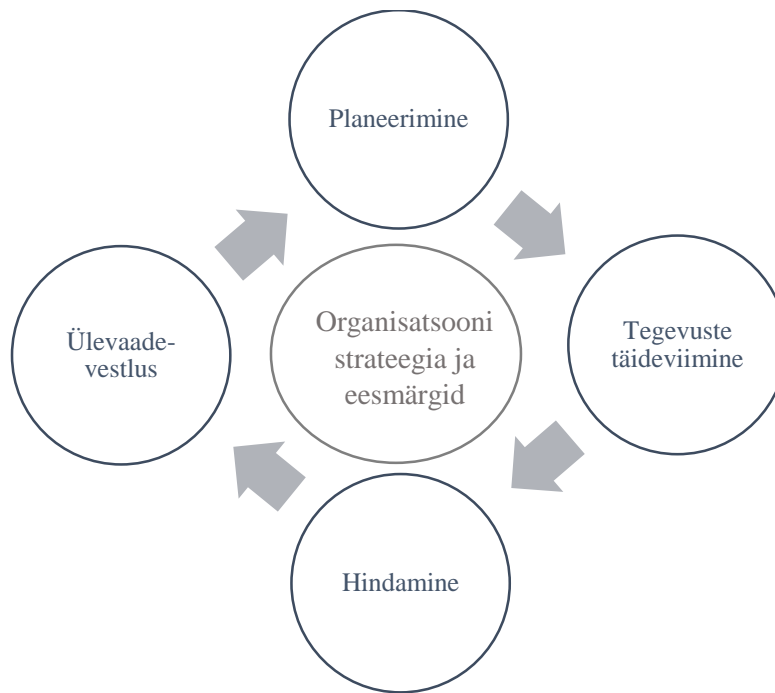
1.1 Tulemusjuhtimine

Majanduslikud väljakutsed on viinud organisatsioonid püüdluseni parendada oma tulemusi, keskendudes tulemusjuhtimisele (Buchner, 2007). Tulemusjuhtimine on organisatsiooni efektiivsuse kontekstis oluline aspekt. Hästi juurutatud tulemusjuhtimise süsteem omab positiivset mõju töötaja tulemustele, mis omakorda tõstab kogu organiatsiooni tulemuslikkust (Rashidi, 2015). Funktsioneeriv tulemusjuhtimise süsteem aitab lahendada probleemi, kuidas hoida organisatsioonis kõige tulemuslikumaid töötajaid, kes moodustavad organisatsiooni võtmeressursi (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2012).

Tulemusjuhtimine (edaspidi TJ) (*Performance Management*) on üks kaasaegsatest juhtimisteooriatest, mille eesmärk on tõsta organisatsiooni tulemuslikkust. TJ-e abil on organisatsioonil võimalus kommunikeerida ootusi ja suunata töötaja käitumist, saavutamaks seatud eesmärgid (Pulakos, 2009). TJ toimib läbi juhtimispraktikate, mis hindavad saavutamist, arengut ja õppimist ning mille kaudu arendatakse organisatsioonis kõrge tulemuslikkusega töökeskkond (Armstrong, 2012).

TJ-st ei saa vaadelda kui lihtsalt tulemuste juhtimist, vaid tegemist on süsteemse protsessiga, mis hõlmab kogu organisatsiooni. Edukas TJ saab alguse organisatsiooni strateegiast ning iga töötaja tegevus ja eesmärgid peaksid ühilduma organisatsiooni üldise missiooni ja sihiga (Aguinis & Pierce, 2008). TJ-e tervikprotsess hõlmab lisaks organisatsioonipoliitikaid ja -praktikaid, mis toimivad vastastikku, eesmärgiga jõuda töötaja tulemuslikkuseni (Gruman & Saks, 2011).

TJ-e protsessi on kirjeldatud mitmeti (Armstrong, 2012, Pulakos, 2009 jt), kuid kõigis kirjeldustes on olemas ühiseid jooni. Üldistatud kujul võib TJ-e protsessi kirjeldada järgmise joonisega:



Joonis 1 Tulemusjuhtimise protsess

Allikas: Koostanud autor (Armstrong, 2012 ja Pulakos, 2009 materjalide alusel).

Armstrong (2012) käsitleb oma käsiraamatus eraldi organisatsiooni, meeskonna ja individuaalset tulemusjuhtimist. Töö autor keskendub käesolevas töös eelkõige individuaalsele tulemusjuhtimisele, mis tugineb organisatsiooni tulemusjuhtimisele.

1.1.1 Tulemusjuhtimise protsessi etapid

Planeerimise etapis seatakse töötajale nii tegevus- kui käitumuslikud eesmärgid. Planeerimise etapp aitab töötajal aru saada, mida ta peab tegema selleks, et vastata tööandja poolsetele hindamiskriteeriumidele. (Pulakos, 2009) Samuti arutatakse läbi vajalikud kompetentsid, mis on seatud eesmärkide saavutamiseks vajalikud (Armstrong, 2012).

Teises etapis valib töötaja vajalikud tegevused, et saavutada planeerimise etapis seatud eesmärgid (Armstrong, 2012). See on etapp, kus töötajatele antakse võimalus ise oma tegevust juhtida: valida sobilikud töövõtted ja viisid, et saavutada seatud eesmärgid (Pulakos, 2009).

Selleks et teada, kas töötaja liigub eesmärkide suunas, on vaja tegevust jälgida ja hinnata. Hindamine ei tähenda vaid ühekordset tegevust, vaid see on kestav tagasiside, vajalik

õpetamine ja tegelemine nendega, kes soovitud tulemusi ei saavuta (Armstrong, 2012). Tulemuste hindamine toimib kõige paremini kindlaks määratud standardite alusel, mis aitab töötajal mõista, mida temalt oodatakse, mida hinnatakse ja kuidas (Pulakos, 2009).

TJ-e protsess on pidev ning selleks, et tulemusi juhtida, vajame lisaks planeerimisele, eesmärkide seadmisele ja tulemuste hindamisele ka ülevaadet sellest, kus me oleme ja kuhu soovime edasi liikuda. TJ-e oluliseks osaks on pidev tagasiside ning kommunikatsioon. Regulaarne eesmärke puudutav tagasiside on oluline, kuna ettenägematud olud, mis on töötaja kontrolli alt väljas, võivad mõjutada eesmärkide saavutamist. Selle tulemusena võib vajalik olla eesmärkide muutmine või täielik ülevaatamine. (Pulakos, 2009)

Lisaks pideva tagasiside olulisusele rõhutavad nii Armstrong (2012) kui Pulakos (2009) vähemalt ühel korral aastas peetava formaalse ülevaatliku vestluse olulisust. Vestluse raames tuleks kokku võtta see, mis hindamisperioodil ilmnas (Pulakos, 2009), milliseid tegevuskoolitusi on vaja selleks, et tulemuslikkust parandada. Vestlus annab sisendi, et koostada uueks perioodiks plaanid ja eesmärgid (Armstrong, 2012). Vestlus leiab aset protsessi ülevaatuse faasis, kuid, nagu vestluse kirjeldusest näha, puudutab vestlus kõiki TJ-e protsessi osi. Autori arvates saab selliseid vestlusi käsitleda arenguvestlustena (*performance review, performance discussion*).

Arenguvestluse käigus võetakse kokku kokkulepitud perioodi hindamistulemused, vastavalt sellele planeeritakse uued eesmärgid ja tegevused, mis eesmärkide saavutamist toetavad. Arenguvestlus ja vaade tulevikku on ka peamine erisus, mis eristab TJ-st lihtsalt tulemuste hindamisest (*performance appraisal*), mis keskendub minevikus saavutatule ja selle ülevaatamisele. (Armstrong, 2012).

1.2 Arenguvestluse tõhusust mõjutavad tegurid

Arenguvestlused mängivad olulist rolli efektiivsel inimkapitali kasutamisel ja seega organisatsiooni üleüldisel ellujäämisel. Üheks põhjuseks on asjaolu, et arenguvestluste käigus määratakse töötajate koolitus- ja arenguvajadused (Clifton, 2012). Kompetentsed töötajad on iga organisatsiooni edu alus. Seega on oluline, et arenguvestlused oleks tõhusad.

„Töötajad ei tea, mida ja kuidas nad tegema peavad, kui neile seda ei öelda. Läbi tuleb arutada nii õnnestumised kui ka ebaõnnestumised. Igapäevane ladus suhtlemine pole

mõõdetav ja süsteemne, seega on tarvis vähemalt kord aastas leida aeg, et valmistada ette struktureeritud plaan töötaja töötulemuste hindamiseks. Samuti on vajalik informeerida töötajat pikemast perspektiivist, arenguvõimalustest, anda talle mõista, et temast hoolitakse.“ (Tiiman, 2012).

Tiiman (2012) on kokkuvõtlikult kirjeldanud arenguestluse eesmärke:

- Arutada läbi eelmisel perioodil püstitatud ülesanded ja nende täitmine;
- Püstitada koos vahetu juhiga töötaja eesmärgid järgnevaks perioodiks;
- Arutada läbi töötaja ametikirjeldus, planeerida vajaminevat koolitust;
- Planeerida töötaja isiklikku arengut;
- Vahetada mõtteid töötingimuste ja -õhkkonna üle organisatsioonis ning pakkuda välja uusi lahendusi.

Järgnevalt on kirjeldatud tegurid, mis mõjutavad arenguestluse tõhusust. Nendeks on arenguestluse ettevalmistamine, möödunud perioodi tulemuslikkuse hindamine, tagasiside, eesmärgid, areng ja kompetentsid ning arenguestluse läbiviimise protsess. Antud nimekiri ei ole lõplik ning välja on toodud käesoleva töö eesmärgist lähtuvad tegurid.

1.2.1 Arenguestluse ettevalmistamine

Van De Mieroop & Vrolix (2014) hinnangul on arenguestlused aastate jooksul muutunud palju professionaalsemaks. Seda on selgelt märgata erinevatest hindamisskaaladest ja küsimustikest, mida juhtidel ja töötajatel kasutada palutakse, et toetada arenguestluse ettevalmistust.

Mitmed autorid rõhutavad arenguestluse ettevalmistuse tähtsust (nt Anderson & Barnett, 1987; Van De Mieroop & Vrolix 2014). Õige ettevalmistus aitab suurendada arenguestluse tõhusust, muutes vestluse sisukamaks, mis viib parema ühise arusaamiseni tulemuslikkusest (Gordon & Stewart, 2009).

Üldise soovitusena peaks arenguestlus olema ettevalmistatud nii töötaja kui ka tema juhi poolt. Paralleelselt võib tuua näitena töövestluse, kus põhjalik planeerimine on vajalik ja kasulik suurendades tõenäosust kandideerijal tööle saada (Waldron & Lavitt, 2000).

Ettevalmistuseks võib kasutada erinevaid viise. Näiteks valmistatakse ette teemad, mida arutada, ja töötatakse läbi eelmise perioodi arenguestluse raport (Jansen, Steehouder, & Gysen, 2004 tsit. Van De Mieroop & Vrolix, 2014 järgi). Teemade ettevalmistamiseks võivad olla kasutusel ettevalmistuse vormid, kuid see võib toimuda ka vabas vormis. Vestluseks valmistumise formaalsed asjaolud olenevad sellest, kuidas on organisatsioon arenguestluste ettevalmistamise otsustanud. Van De Mieroop & Vrolix (2014) leiavad, et arenguestluse ettevalmistamisel kasutusel olevad küsimustikud võivad olla küll kasulikud, määrates ära täpse vestluse kavaagenda ja andes arenguestlusele struktuuri, kuid kulutavad aega ebaefektiivselt. Sellele vaatamata on säärsed vormid ja küsimustikud arenguestlustel tüüpilised. Täidetud vorme kasutatakse küsimuste esitamiseks ja teemade tõstatamiseks (Scheuer, 2014).

Vestluseks valmistumine koosneb eespool kirjeldatud tehnilisest poolest ning sisulisest ettevalmistusest. Armstrongi (2012) järgi peaks arenguestluse sisuliseks ettevalmistamiseks esmalt määratlema teemad, mis puudutavad varasemalt kokkulepitud eesmärke. Läbi peaks olema mõeldud aspektid, mis viisid edule ja mis ebaedule, kus töötajat kiita ning milliseid töösoorituse probleemkohti käsitleda, millised võiksid olla järgmised sammud ja tegevused probleemidest ülesaamiseks. Oluline on ette valmistada ka tagasiside, mida plaanitakse anda, eriti negatiivse tagasiside korral. Seda seetõttu, et viis, kuidas tagasiside on esitatud, omab suurt mõju sellele, kuidas töötaja sellele reageerib (Asmuß, 2008).

Töötaja peaks ette valmistama teemad, mis on seotud tema enda tulemuslikkusega ning eesmärkidega tulevaseks perioodiks. Oluline on, et töötaja valmistaks ette ka teised teemad, millest soovib seoses oma tööga rääkida (mured, probleemid jne) (Armstrong, 2012).

Ettevalmistamata arenguestlus võib põhjustada rohkem kahju kui kasu, seega on oluline ja vajalik vestluse korralik planeerimine. Burke, Weitzel ja Weir (1978, tsit. Anderson & Barnett, 1987 järgi) jõudsid oma töös järeldusele, et töötajad, kes valmistusid arenguestluseks, omasid suuremat mõju vestlusele ja olid rohkem võimelised süvenema spetsiifilistesse tööga seotud teemadesse (probleemid, tulemuslikkus). Seega, kui arenguestluse ettevalmistus mõjutab positiivselt nii protsessi ennast kui ka vestluse tulemust, siis panustamine ettevalmistuse arendamise protsessi loob väärtust.

Samuti loob ettevalmistus arenguevestlusele struktuuri, mis aitab osalejatel murda abstraktsed mõtted väiksemateks, rohkem haaratavateks tükideks, parandades seeläbi teineteise mõistmist ja arenguevestluse üldist tulemust (Van De Mieroop & Vrolix, 2014).

1.2.2 Tulemuste hindamine ja tagasiside

Organisatsioonides võeti formaalne tulemuste hindamise süsteem kasutusele USAs viiekümnendate alguses. Ettevõtte kontekstis on tulemuste hindamine kasutusel, hindamaks töötaja võimet täita talle määratud tööülesandeid (Fletcher, 2001). Oluline on mitte segamini ajada tulemuste hindamist (*performance appraisal*) ja tulemusjuhtimist (*Performance Management*), mida kirjeldati käesoleva peatüki teises osas. Samuti on oluline märkida, et antud töö raames käsitletakse tulemuste hindamist ühe osana arenguevestlusest, mitte eraldiseisva tegevusena.

Ühel või teisel moel kasutavad organisatsioonid tulemuste hindamist selleks, et saavutada seatud eesmärgid. On leitud, et tulemuste hindamisel on peamiselt kaks eesmärki:

Tulemuste hindamine kui töötaja hindamine, millega määratakse töötaja tulemuste vahed tegelike tulemuste ja organisatsiooni poolt nõutud tulemuste vahel;

Tagasisidestamine, millega informeeritakse töötajat tema töö ja tulemuste kvaliteedist (Subramaniam, 2010).

Tulemuste hindamiseks on palju erinevaid meetodeid, mida võib liigitada minevikule orienteeritud ja tulevikule orienteeritud meetoditeks (Türk, 2005). Oluline on valida meetod lähtuvalt tulemuste hindamise eesmärgist, organisatsiooni eesmärkidest, suurusel jne (Subramaniam, 2010).

Arenguevestluse kontekstis on oluline, et tulemuste hindamisel ei kasutataks retrospektiivseid meetodeid, kus tulemusi hinnatakse ja tagasisidestatakse vaid korra aastas. Tagasiside peab keskenduma aktuaalsetele teemadele ja andma võimaluse töötajale oma käitumist korrigeerida. Ühe korra aastas hinnates on keeruline meenutada olukordi ja sündmusi, mis leidsid aset mitu kuud tagasi, ning töötajal puudub võimalus midagi muuta (Subramaniam, 2010). Tagasiside andmine ja saamine on motivatsiooni ülitähtis komponent. Õigesti ajastatud ja hästi edastatud tagasiside innustab töötajat, samas kui halvasti kommuniqueeritud negatiivne tagasiside või selle puudumine demotiveerib (Brooks, 2008).

Paljud suurorganisatsioonid nagu Ford, Microsoft jt on kasutusele võtnud tulemuste hindamise mudeli. Mudel kasutab parimast halvimani hindamise meetodit, tuvastamaks kesiseid tulemusi. Kehvade tulemustega töötajatele antakse seejärel ajaperiood, mille jooksul peavad nad näitama tulemuste paranemist. Kui tulemused ei parane, lõpetatakse töösuhe. Säärase süsteemi toetajad leiavad, et selline meetod motiveerib töötajaid pidevalt, kuna keegi ei taha kuuluda kehvade tulemustega töötajate hulka. (Subramaniam, 2010)

Arenguvestlusel võetakse aasta jooksul saavutatud tulemuste hindamised ja sellest lähtunud tegevused kokku. Neid analüüsitakse ja antakse üldine tagasiside töötaja tulemustele ning nende kvaliteedile. Seega ei tohiks arenguvestluse tagasisides olla enam üllatusi. (Pulakos, 2009)

Isegi siis, kui valime organisatsiooni suurusest ja eesmärkidest ning tulemuste hindamise eesmärgist lähtuvalt parima meetodi, leidub tegureid, mis võivad tulemuste hindamist mõjutada. Antud teguritega tuleb arvestada.

Üheks oluliseks teguriks on tajutud õiglus tulemuste hindamisel. Kavanagh, Benson ja Brown (2007) leidsid oma uurimuses, et kindlate praktikate kasutamine tulemuste hindamisel aitab suurendada õigluse tajumist. Töötaja kaasamine hindamise protsessi, töötaja uskumus, et teda hindav juht on neutraalne, ja hindamissüsteemi tundmine mõjutavad kõik positiivselt tulemuste hindamisel õigluse tunnetamist. On oluline, et töötajad tunnetaksid tulemuste hindamise süsteemi õiglasena. Näiteks on leitud, et kui töötaja tajub tulemuste hindamist õiglasena, siis aktsepteerib ta suurema tõenäosusega tulemuste hindamise põhjal tehtud otsuseid (töötasu muudatused, koolitusvajadused) (Lawler, 1967 tsit Kavanagh, Benson, & Brown, 2007 järgi). Arenguvestluse kontekstis on oluline, et töötaja ja juhi vahelised otsused oleksid aktsepteeritud mõlema poolt. Seega, mida õiglasem on tulemuste hindamise süsteem, seda suurema tõenäosusega on arenguvestlustel lihtne jõuda ühiste kokkulepete ja otsusteni (autori järeldus).

Lisaks tunnetatud õiglusele tuleb tulemuste hindamisel arvestada nende tagasisidestamisega. Uuringud on näidanud, et tulemustel põhinev tagasiside aitab kaasa tulemuste parenemisele. Siiski on põhjalikum tagasiside ja tulemuste vahelise suhte uurimine näidanud, et tagasiside mõju tulemustele ei ole alati positiivne ja järjepidev (Seifert, Yukl, & McDonald, 2003).

Tagasiside puhul mängib olulist rolli inimese reaktsioon sellele. Vastavalt inimese iseloomule on ta rohkem või vähem avatud tagasisidele ning sellest tulenevalt sellega

rohkem või vähem nõus. Reaktsioon tagasisidele võib olla varieeruv skaalal positiivne ja nõustuv kuni negatiivne ja vihane. Oluline on, et juhid, kes arenguestlusi läbi viivad, oskavad ära tunda ja tulla toime eri reaktsioonidega. (Pulakos, 2009)

Jawahar (2010) jõudis oma töös järeldusele, kinnitades mitmeid teoreetilisi mudeleid (e.g., Lawler, 1994; Murphy & Cleveland, 1995, tsit. Jawahar 2010 järgi), et töötaja tulemusi ei mõjuta mitte tagasiside *per se*, vaid töötaja reaktsioon tagasisidele. Uurimuse tulemused näitasid, et tagasiside tajutud täpsus ja rahulolu tagasisidega mõjutavad oluliselt tuleviku tulemusi. Kui tulemuste hindajad on usutavad, kasutavad tööga seotud kriteeriume, hoiduvad kriitikast ja pühenduvad eesmärkide püstitamisele, reageerivad töötajad positiivselt, tajuvad tagasisidet täpsena ning on sellega rahul. Need positiivsed reaktsioonid omakorda mõjutavad seda, kuidas töötaja saadud tagasisidet oma tulemuste parendamiseks kasutab (Jawahar, 2010). Negatiivne reaktsioon tagasisidele sõltub tihti sellest, kui õiglaseks peetakse hindamist (Leung, Su, & Morris, 2001).

Varasemalt on arutletud selle üle, kas ja kuidas tulemuste tagasiside võib mõjutada arenguestlust. Kuigi arvamused on erinevad, leidsid Fletcher ja Williams (1976) oma uurimuses, et kõige positiivsemat mõju avaldas mitmekülgne nii positiivse kui negatiivse tagasiside andmine.

Tagasiside ei ole ühekordne, vaid pidev sündmus. Arenguestlusel kasutatakse tagasisidet möödunud perioodi tulemustest selleks, et luua alus uue perioodi eesmärkide seadmisele.

1.2.3 Eesmärgid

Eesmärkide seadmine on oluline nii üleüldise juhtimise kui ka arenguestluste kontekstis. Juba aastakümneid on eesmärkide seadmist seotud töötaja motivatsiooni ja tulemuslikkuse parendamisega (Ordóñez, Schweitzer, Galinsky, & Bazerman, 2009). Locke & Latham (1990, 2002, tsit Locke & Latham, 2006 järgi) väidavad oma eesmärkide seadmise teoorias, et selged, kõrged (rasked) eesmärgid viivad parema tulemuseni, samal ajal kui kerged või ebamäärased, abstraktsed eesmärgid tulemusi ei paranda. Seni, kuni inimene on eesmärgile pühendunud, tal on vajalikud oskused eesmärgi saavutamiseks ja tal ei ole vastandlike eesmäärke, on eesmärgi raskusastme ja tulemuslikkuse vahel positiivne ja lineaarne seos (Locke & Latham, 2006).

Eesmärkide seadmine on aga palju keerulisem, kui esmapilgul tundub, ning ei piisa vaid sellest, et seame selge, kõrge eesmärgi, mis tulemuste paranemiseni viiks. Ordóñez et al. (2009) toob oma töös „Goals Gone Wild“ (2009) välja eesmärkide seadmisega kaasnevad negatiivsed kõrvalmõjud.

Locke & Latham (2006), väidavad, et eesmärk on edukas siis, kui see on selge, täpne ja väljakutsuv. Täpsed eesmärgid annavad töötaja tulemuslikkuse hindamiseks üheselt mõistetavad ja objektiivsed näitajad. Kuigi selged ja väljakutsuvad eesmärgid võivad tuua positiivseid tulemusi, leiab Ordóñez et al. (2009), et sageli põhjustavad just eelmainitud karakteristikud eesmärkide negatiivseid kõrvalmõjusid.

Uurimused on näidanud, et eesmärgid koondavad tähelepanu. Paraku võivad eesmärgid koondada tähelepanu nii kitsalt, et inimene unustab teised olulised ülesandega seonduvad detailid. Eesmärkidega kitsendavad inimesed oma fookust ning säärane intensiivne fookus võib pimestada inimest oluliste teemade osas, mis ei ole seotud eesmärgiga seotud (Ordóñez, et al., 2009). Näitena toob Ordóñez, et al. (2009) oma töös kuulsa Simons & Chabris´ (1999, tsit Ordóñez, et al., 2009) valikulise tähelepanu pimeduse uurimuse – „Nähtamatu Gorilla“.

Teine probleem tekib siis, kui töötajale seatakse mitu või liiga palju eesmärke üheaegselt. Shah, Friedman ja Kruglanski (2002, tsit. Ordóñez, et al., 2009 järgi) selgitavad, et inimesed, kellel on mitu eesmärki korraga, kalduvad keskenduma vaid ühele neist. Seotud uurimused viitavad sellele, et mõnda tüüpi eesmärke ignoreeritakse rohkem kui teisi. Näiteks kui on määratud kvaliteedi ja kvantiteedi eesmärgid, mis on mõlemad rasked saavutada, ohverdavad inimesed kvaliteedi selleks, et saavutada kvantitatiivsed eesmärgid (Gilliland & Landis, 1992 tsit. Ordóñez, et al., 2009 järgi). Eesmärgid, mis on kergemini saavutatavad ja mõõdetavad (nagu kvantiteet), saavad rohkem tähelepanu kui teised eesmärgid (näiteks kvaliteet) (Ordóñez et al., 2009).

Kolmanda probleemina eesmärkide seadmisel toob Ordóñez et al. (2009) välja aja olulisuse. Ajaline probleem on seotud arusaamaga, et eesmärgid võivad viia tunnetuseni, kus eesmärk on pigem tulemuslikkuse „lagi“ kui „põrand“. Näitena toob Ordóñez et al. (2009) müügitöötaja, kes peale oma ühekuise eesmärgi täitmist kasutab ülejäänud aega isiklike asjade planeerimiseks selle asemel, et töötada uute müükide saavutamiseks, et ületeada eesmärki.

Neljanda probleemina tuuakse välja eesmärgid, mis esitavad töötajale ülejõu käiva väljakutse (Ordóñez et al. 2009). Eesmärkide seadmise pooldajad väidavad, et eesmärgid

peaksid olema võimalikult kõrge väljakutsega, et innustada pingutust, pühendumust ja tulemuslikkust (Locke & Latham, 2006). Siiski ei tohiks eesmärgid olla nii väljakutsuvad, et töötaja ei näe mõtet isegi proovida. Kõrge väljakutsega eesmärk võib aga soodustada palju tõsisemaid kõrvalmõjusid: nihutatud riski hoiak, ebaeetiline käitumine, rahulolematuse ja psühholoogilised tagajärjed (Welsh & Ordóñez, 2014).

Vaatamata eelpool kirjeldatud probleemidele ei viita Ordóñez et al. (2009) sellele, et eesmärgid ei peaks üldse seadma. Oluline on teadvustada, et see on problemaatiline ja keeruline ning eesmärkide kasutamine peaks olema hoolega läbi mõeldud. Eesmärgid võivad olla inspireerivad ning parandada tulemuslikkust. Ordóñez et al. (2009) toob välja, et kui eesmärgid seada, siis need peaksid olema igale indiviidile vastavad nagu arsti kirjutatud retsept, sealhulgas arvestades organisatsioonilise kontekstiga.

Locke ja Latham (2006) eesmärgi seadmise teooriat on seostatud ka eesmärkide *SMART* mudeliga, mis on tänapäeval palju kõneainet ja kasutust leidnud mudel. Sellele viitavad nt 2010. aasta 15. jaanuaril Google'i otsinguga leitud viited: 138 000 tulemust otsingule viitega „*SMART goals*“, 46 000 otsingu tulemust „*SMART objectives*“ (Brudan, 2010).

SMART mudel on akronüüm ning mudel lähtub järgmistest reeglitest:

1. S – *Specific* – konkreetne – defineeri täpselt, mida soovitakse saavutada.
2. M – *Measurable* – mõõdetav – kas on võimalik eesmärgi täitumist numbriliselt jälgida?
3. A – *Attainable* – saavutatav – kas eesmärki on võimalik saavutada?
4. R – *Realistic* – reaalne – äriolukorras vaatenurgast sooritatav.
5. T – *Timed* – ajastatud – kas eesmärki on võimalik saavutada etteantud ajaga?

(Lawlor & Hornyak, 2012)

Kirjandusest võib leida erinevaid *SMART* tähtede taga olevaid omadussõnu, kuid mudeli üldine kontekst jääb samaks (nt A – *Assignable*, *Agreed* jne).

Arenguvestluse üheks osaks on tulevase perioodi eesmärkide seadmine. Võttes arvesse Ordóñez et al. (2009) esile toodud ohukohad eesmärkide seadmisel, leiab autor, et arenguestluse käigus seatud eesmärgid on võimalik parandada. Lisaks eelmainitule peavad eesmärgid olema töötajatele vastuvõetavad – nad peavad olema eesmärkidega nõus. Sellisel

juhul on eesmärkide seadmine efektiivne ning kõrgendab töötaja tulemust ja rahulolu (Roberts, 2003).

Lisaks teadmisele, kuidas eesmärke seada ja millega selle juures arvestada, on oluline siduda töötaja eesmärgid kogu organisatsiooni eesmärkidega. Teoorias on välja toodud kaks strateegiat, kuidas seda teha:

- Alusta töötaja tulemustest ja liigu edasi, et siduda need organisatsiooni eesmärkidega;
- Alusta organisatsiooni eesmärkidest, mis on seotud konkreetse töötaja tööga, ning liigu allapoole, et seada töötajale eesmärgid. (Pulakos, 2009)

Mõlema lähenemise puhul on oluline seotus organisatsiooni eesmärkide ja strateegiaga. Konkreetse lähenemise valik sõltub suuresti organisatsioonist ja inimeste endi valikutest. Töötaja eesmärkide sidumine organisatsiooni eesmärkidega aitab tagada, et kõikide töötajate tegevus on kooskõlas ja fookuseeritud kogu organisatsiooni olulistele tulemustele. Lisaks töötaja eesmärkidele, mis organisatsiooni eesmärki toetavad, ei tohi ära unustada töötaja arengueesmärke ja -vajadusi, mis võivad omakorda toetada tööga seotud eesmärkide saavutamist. (Pulakos, 2009)

Tziner, Kopelman & Livneh (1992) on leidnud, et eesmärkide seadmise protsess aitab töötajal saada laiemat pildi tööst endast ja organisatsiooni eesmärkidest. Seega peaks arenguveestluse käigus seatud eesmärgid aitama kaasa suure pildi kujunemisele oma tööst, organisatsioonist ja selle eesmärkidest.

1.2.4 Areng ja kompetentsid

Arenguveestluse üheks funktsiooniks on töötajate arendamine (Cederblom, 1982, Asmuß, 2013). Oma töötajaskond tuleb hoida unikaalsena ja seega peab organisatsioon pöörama tähelepanu töötaja kompetentsidele (Bergenhenehouwen, Ten Horn, & Mooijman, 1996). Arenguveestluse abil enda tööalaseid kompetentse ja oskusi hinnates ning neid peegeldades on võimalik eesmärgistada edaspidised tegevused, et olla oma ametis veelgi professionaalsem, hinnatum ja edukam (Rohtla, 2011). Kompetentsid on defineeritud kui teadmised, oskused, võimed ja muud isiklikud omadused, mis aitavad tööalaste eesmärkide saavutamisele kaasa (Pulakos, 2009). Kompetentside olemuse ja määratlemise eesmärk on

leida tegurid, mis tagavad ametikohtade puhul head töötulemused (Enos, 2007). Arenguestluse käigus peaksid kujunema välja individuaalsed arenguplaanid, millest liigutakse edasi individuaalsete tegevuste juurde, saavutamaks arengueesmärk üldesmärgiga parandada töötaja tulemuslikkust. Isiklikud arenguplaanid on väärtuslikud vahendid talentide sõjas, kuna aitavad hoida väärtuslikke töötajaid (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012) ning luua ettevõttespetsiifilist inimkapitali (Coff & Kryscynski, 2011 tsit. Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012 järgi).

1.2.5 Arenguestluse läbiviimine

Valdkonna kirjanduses on palju uuritud ja kirjeldatud arenguestluste parimaid praktikaid (*best practice*), nt Losyk, 2002. Uuringud tuginevad personaalsetele kogemustele, juhtidega ja töötajatega tehtud intervjuudele ning ettevalmistusvormide analüüsidele. Uurimuste põhjal koostatakse juhtidele juhendeid, kuidas edukalt arenguestlust läbi viia (Asmuß, 2008).

Arenguestluse õnnestumisel mängivad rolli mitmed asjaolud. Losyk (2002) toob välja järgmised:

- Ettevalmistus;
- Efektiivne ajaplaneerimine;
- Hea õhkkonna loomine;
- Privaatse ja neutraalse koha valimine;
- Asjaliku tagasiside andmine;
- Efektiivne ajakasutus;
- Kiituse kasutamine;
- Töötajal peaks olema võimalus rääkida enamus ajast;
- Töötajal peaks olema võimalus iseennast hinnata;
- Tulemuse, mitte isiksuse üle arutlemine;
- Tulemuste analüüsimine;
- Ootamatu kriitika mittejagamine;
- Mõõdetavate eesmärkide ja planeeritud tegevuste kokkuleppimine.

Arenguveestluse läbiviimise olulised aspektid on kajastatud ka eri juhtimisalastel internetilehekülgedel või ajakirjades, seda ka eesti keeles. Näiteks jagab Tiina Merkuljeva (2010) internetis tasuta e-kursust, kus toob välja arenguveestluse läbiviimise põhimõtted:

Eduka arenguveestluse käigus saab eelkõige töötaja väljendada enda mõtteid, seisukohti ja arvamusi. Tuleks lähtuda reeglist, et töötaja räägib 80% ja juht 20% ajast. Vestluse käigus peab töötajale ja juhile jääma aega kommentaarideks, küsimusteks, ettepanekuteks ja arvamusteks.

Lisaks toob Merkuljeva (2010) välja arenguveestluse õnnestumisele kaasa aitavad korralduslikud tegurid: ajastus, sissejuhatus, kestus ja koht

Samuti on arenguveestluse teemat kajastanud juhtimisalane ajakiri „Director“, kus Kristel Rannamees (2008) annab ülevaate arenguveestlustest. Artiklis toob ta välja arenguveestluse neli reeglit:

- 1) arenguveestlus võiks mahtuda ajavahemikku 1-2,5 tundi;
- 2) 80% ajast võiks rääkida töötaja;
- 3) tööta välja vajalik dokumentatsioon (üldine juhend arenguveestluste kohta, ettevalmistamise vorm/küsimustik, protokoll);
- 4) määratle konfidentsiaalsuse piirid.

Säärased reeglid või soovitusel on välja kujunenud eri uuringutest, nagu eelpool mainitud. Uurimusi, mille raames uuritakse arenguveestlust ennast, mitte protsessi, on aga väga vähe. Seega puudub täielik ülevaade, mis toimub arenguveestlusel ja milliste probleemidega seal tegelikult kokku puututakse. (Asmuß, 2008) Frimann (2004, tsit. Asmuß, 2008 järgi) kirjeldab oma uurimuses, et praktika ja teooria vahel on erisused, näiteks aja kasutamisel. Uurimuses toob ta välja, et kuigi arenguveestluste juhendmaterjalides soovitatakse, et töötaja peaks saama rääkida enamus ajast, on peamiseks rääkijaks ikkagi juht. Selline ebavõrdne rääkimise ajaline jaotus ei ilmne kõikides arenguveestluste osades. Dominantseks muutub see siis, kui rääkima hakatakse töötaja tulevikuplaanidest ja kompetentside arendamisest. Selline olukord on aga problemaatiline, kuna just selles arenguveestluse faasis peaks töötaja määratlema enda vajadused ja ootused seoses eesoleva tööga.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et tõhusa arenguveestluse aluseks on kahepoolne ettevalmistus. Vestlus peaks toimuma neutraalses kohas ja vabas õhkkonnas, piisava ajalise ressursiga. Töötaja tulemusi tuleb hinnata lähtuvalt tema tööülesannetest ja teha seda õiglaselt.

Tagasiside töösooritusele peaks olema pidev, ning arenguvestlusel kokkuvõtlik ning aluseks järgmise perioodi eesmärkide seadmisele. Eesmärkide saavutamiseks vaadatakse üle arengu- ja koolitusvajadused, kus tuleb võimalusel arvestada ka töötaja soove. Oluline on meeles pidada, et arenguvestlus on dialoog.

1.3 If Kindlustuse lühitutvustus

If Kindlustus on If Grupi tütarettevõtte Eestis. If Grupp on juhtiv vara- ja kahjukindlustusandja Põhjamaade regioonis, kellel on ligikaudu 3.6 miljonit klienti. If Grupp pakub kindlustuslahendusi Soomes, Rootsis, Taanis, Norras, Balti riikides ja Venemaal. If Grupis töötab kokku 6173 töötajat (www.sampo.ee, 2015).

Rahvusvaheline kindlustusselts If asutati 1999. aastal Rootsi Skandia ja Norra Storebrandi kahjukindlustustegevuse ühendamisega. Aastal 2002 laienes If geograafiliselt ning sisenes Balti turule. Alates 1. juulist 2009 on Baltikumi tegevus koordineeritud ühisseltsis If P&C Insurance AS, mis on registreeritud Eestis. Tegevus Lätis ja Leedus toimub filiaalides. 2013. aastal moodustas Balti üksuse käive grupi kogu käibest vaid 2.5%, kuid rohkem kui 70% kogu grupi käibest tuleb väljastpoolt emamaad, mistõttu saab väita, et tegu on rahvusvahelise korporatsiooniga.

Eestis on If Kindlustusel pikk ajalugu, ulatudes aastasse 1866. Põhjalikumalt on ajalooga võimalik tutvuda If Kindlustuse kodulehel (www.if.ee). Eestis on If Kindlustus juhtiv kahjukindlustaja, kellel on ainsa kindlustusseltsina Eestis üle 200 000 klienti. 2014. aasta lõpu seisuga töötab Eesti If Kindlustuses (ilma Läti ja Leedu filiaalita) 275 töötajat.

If Grupi puhul on tegu kombinatsiooniga polü- ja regiotsentrilisest lähenemisest, kus ühelt poolt käsitletakse iga tütarfirmat iseseisva üksusena. Samas juhitakse regiotsentrilisele lähenemisele iseloomulikult üksusi regioonipõhiselt. Sellist kombinatsiooni võimaldab grupi struktuur, kus Põhjamaades ei ole üksused jaotatud riigiti, vaid kliendisegmentide kaupa. Baltikumi üksuseid juhitakse aga regionaalselt.

Enamik poliitikaid, mille abil töötajaid juhitakse, tulevad grupi tasandilt ning kohandatakse vastavalt tütarettevõttele. Nii on see tulemusjuhtimise valdkonnas ja töötajate arendamise ja koolitamise valdkonnas. Seega on kogu grupi tasandil määratud protsess, kuidas If Kindlustuses arenguvestlused toimuvad.

1.3.1 Arenguveestluste protsess If Kindlustuses

Kogu If Grupis, sh Eesti If Kindlustuses on kasutusel tulemusjuhtimise süsteem, millega soovitakse toetada töö tulemuslikkust ja töötajate kompetentside kasvu. Kasutusel on tulemusjuhtimise süsteem, mis on kajastatud joonisel 2.



Joonis 2 Tulemusjuhtimine If Kindlustuses

Allikas: If Kindlustuse Intranet, 2015.

Arenguveestlust käsitletakse If Kindlustuses kui töötaja ja tema otsese juhi vahelist regulaarset, kord aastas toimuvat dialoogi. Vestlus peab toimuma iga-aastaselt. Oluline reegel on, et töötaja teeb vestluse jooksul märkmeid ning sisestab hiljem andmed vastavasse süsteemi.

Enne arenguveestluse toimumist tuleb nii töötajal kui tema vahetul juhil vestluseks valmistuda. Ettevalmistuse käigus vaadatakse läbi ametijuhend, kompetentsimudelid/tasemed ning seatakse eesmärgid. Ettevalmistus toimub individuaalselt ning soovitatakse kasutada ettevalmistusmaterjale, mis on töötajatele kättesaadavad If Kindlustuse Intranetis. Ettevalmistusmaterjalid koosnevad standardteemadest (möödnud

perioodi tulemused, eesmärgid uueks perioodiks, areng ja kompetentsid, kuidas arenguestlust läbi viia). Ettevalmistusmaterjalid on nii töötajatele kui juhile.

Arenguestluse läbiviimiseks peab planeerima piisavalt aega (soovitavalt vähemalt 90 minutit). Mõlemad osapooled vastutavad ettevalmistuse eest, mõeldes teemad eelnevalt läbi ning leppides kokku arutlusele tulevates lisateemades. Juht peab broneerima arenguestluse läbiviimiseks ruumi, kus töötaja ja juht saavad segamatult rääkida.

Töötaja olemasolevate kompetentside kaardistamiseks võrdleb nii töötaja kui vahetu juht nõutud kompetentsitasemeid/mudelit töötaja kompetentsidega, selgitades välja võimalikud arendamist vajavad kompetentsid. Eesmärgid peavad olema fookuseeritud nii tulemustele kui arengule. Eesmärgid vaadatakse üle ja pannakse lõplikult paika arenguestluse käigus.

Nii töötajal kui juhil soovitatakse arenguestlusele kaasa võtta ettevalmistatud materjalid. Näiteks möödunud perioodi ülevaade, kompetentside võrdlused, eesmärgid jne. Samuti julgustatakse töötajaid juhendmaterjalides kasutama võimalust oma arvamuse avaldamiseks selle kohta, mis töötaja edukusele kaasa aitaks ning millist abi ta selleks vajaks. Juhi jaoks on oluline meeles pidada, vestluse käigus kokku leppida ja planeerida töötaja arengutegevused.

Juhendmaterjalides soovitatakse juhil küsida vestluse käigus avatud küsimusi ning töötajat tähelepanelikult kuulata. Enne arenguestluse lõpetamist tuleb töötajal ja juhil kokku leppida vestlusele järgnevates tegevustes. Pärast vestlust sisestab töötaja vestluse peamised tulemused teemade kaupa vastavasse programmi ning juht peab need kinnitama ja/või neid vajadusel täiendama.

Arenguestluse eesmärk If Kindlustuses

If Kindlustuses läbiviidavate arenguestluste eesmärk on analüüsida töötaja töö tulemuslikkust, anda töötajale juhupoolset tagasisidet, kavandada töötaja kompetentsipõhist arengut ning seada eesmärgid järgnevaks perioodiks. Arenguestluse käigus antakse hinnang möödunud perioodile, kuid keskendutakse tulevikule (If Kindlustuse Intranet, 2015).

2 ARENGUVESTLUSE TÕHUSUST MÕJUTAVAD TEGURID IF KINDLUSTUSES

Käesoleva magistritöö uurimusega soovis töö autor vastata järgmistele uurimisküsimustele:

3. Kuidas hindavad arenguestluste läbiviijad Eesti organisatsioonides arenguestluste vajalikkust ja tõhusust?
4. Millised on If Kindlustuse töötajate ja juhtide hinnangud erinevate arenguestluste mõjutavate tegurite osas?
 - 4.1. Millised seosed on arenguestluste praktika ja teoreetilise tausta vahel If Kindlustuses?
5. Millised meetmed aitavad parandada arenguestluste tõhusust If Kindlustuses?

Uurimus viidi läbi kahes etapis. Järgnevalt kirjeldab töö autor uurimisobjekte ning kasutatud meetodeid.

2.1 Uurimuse esimene etapp

Uurimuse esimese etapi objektiks olid Eesti organisatsioonides arenguestluste läbiviijate hinnangud arenguestluste vajalikkusele ja tõhususele (kas arenguestlustus täidab eesmärgi). Uurimus viidi läbi, saamaks ülevaade, milline on vastajate hinnang (sõltumata majandustegevuse harust). Esimese etapi uurimust kasutati ka teise etapi küsimustiku fookuse täpsustamiseks. Esimese etapi uurimus ei ole käsitletav kui eraldiseisev representatiivne uuring.

2.1.1 Meetod ja valim

Eesti organisatsioonides arenguestluste läbiviijate hinnangute teada saamiseks kasutas autor kirjaliku küsitluse meetodit. Valimi moodustasid lumepalli meetodil küsitluse saanud inimesed Eesti organisatsioonides. Algsed ettevõtted sattusid valimisse juhusliku valiku teel. Küsimustik saadeti e-maili teel ning see paluti vastajal edasi saata tema poolt teada olevatesse arenguestlust läbiviivatesse ettevõtetesse. Küsimustiku täitmise eelduseks oli tingimus, et vastaja viib ise arenguestlusti ettevõttes läbi. Küsitlus toimus ajavahemikul oktoober-november 2014. Küsimustikule vastas kokku 73 inimest. Kuna valim moodustus lumepalli meetodil, ei ole teada vastamismäär.

Uurimuse esimese etapi eesmärgiks oli välja selgitada Eesti organisatsioonides arenguestluste läbiviijate hinnangud arenguestluste vajalikkusele ja eesmärgi täitmisele.

Vastajal tuli küsimustikus vastata nii konkreetselt arenguestlusti puudutavatele küsimustele kui ka üldistele küsimustele. Küsimustiku esimeses pooles olid küsimused, mis puudutasid organisatsiooni, milles vastaja töötab ja kus ta arenguestlusti läbi viib. Küsimustiku teise poole moodustasid küsimused, kus paluti hinnata arenguestluste vajalikkust ja eesmärgi täitmist, samuti juhendmaterjalide olemasolu ning nende kasutamise mahtu. Viimasena küsiti, kas arenguestluste läbiviija on saanud vastavasisulist koolitust või juhendamist. Kokku oli küsimusi 13 (LISA 1).

Vastuste analüüsimiseks kasutas autor statistilise andmeanalüüsi programmi SPSS (versioon 20.0). Autor viis läbi kirjeldava statistilise analüüsi.

Statistilise analüüsi tulemused andsid aluse uurimuse teise etapi küsimustiku koostamiseks. Tulemusi ei üldistata Eesti organisatsioonidele ning kasutatakse üksnes valimi piires. Järgnevalt toob autor välja peamised analüüsi tulemused.

2.2 Esimese etapi tulemused

Vastajatest oli 26% (N = 19) esmatasandi juhid, 35.6% (N = 26) keskastme juhid ja 35.6% (N = 26) spetsialistid. Lisaks vastas üks tippjuht (1.4%) ja üks juhtgrupi liige (1.4%). Vastanud ettevõtete tegevusalad on välja toodud tabelis 1.

Tabel 1

Ettevõtte tegevusalad (N = 73)

Ettevõtte tegevusala	N	Protsent %
Ehitus	1	1.4
Haldus- ja abitegevused	6	8.2
Haridus	2	2.7
Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont	8	11.0
Info ja side	16	21.9
Majutus ja toitlustus	4	5.5
Muud teenindavad tegevusalad	22	30.1
Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	5	6.8
Töötlev tööstus	9	12.3
KOKKU	73	100

Allikas: autori arvutused

Ettevõtetest kuulus 19.2% (N = 14) avaliku sektorisse, 34.2% (N = 25) erasektorisse Eesti kapitalil ja 46.6% (N = 34) erasektorisse väliskapitalil. Suurettevõtetest oli vastajaid 52.1% (N = 38), keskmistest ettevõtetest 21.9% (N = 16), väikeettevõtetest 24.7% (N = 18) ja mikroettevõtetest 1.4% (N = 1).

Vastajatest 87.7% (N = 64) viis ise arenguestlusi läbi, 8.2% (N = 6) organisatsioonides arenguestlusi läbi ei viida ja 4.1% (N = 3) ei osanud vastata, kas neil arenguestlusi toimub. Lõplikku andmeanalüüsi kvalifitseerus 64 vastust.

Vastajatel paluti välja tuua nimetused, kuidas arenguestlusi nende ettevõtetes nimetatakse. Täpsustatud ei olnud vestluse struktuur ega eesmärk, seega põhinevad välja toodud nimetused vastajate enda hinnangutel. Lisaks tavapärasele terminile arenguestlus on organisatsioonides kasutusel veel järgnevad nimetused, mis on esitatud tabelis 2.

Tabel 2

Arenguvestluse sünonüümid

Nimetus	N
Arenguvestlus	52
Tulemusvestlus	12
Kvaliteedivestlus	2
Hindamisvestlus	2
Arengu- ja hindamisvestlus	1
Tulemus- ja arenguvestlus	1
Tulemusjuhtimine	1
<i>Brainstorming</i>	1
Koostöövestlus	1
Karjäärivestlus	1
Palgavestlus	1
Katseaja tulemusvestlus	1
KOKKU	64

Allikas: autori arvutused

Vastajatest, kes viivad ise arenguvestlusi läbi, arvas 28.1% (N = 18), et arenguvestlus täidab seatud eesmärgi täielikult, 68.8% (N = 44), et täidab osaliselt ning 3.1% (N = 2), et arenguvestlus ei täida oma eesmärgi. Täiesti ebavajalikuks ei pidanud arenguvestlust üksi vastaja. Üsna ebavajalikuks pidasid arenguvestlust 3.1% (N = 2), 45.3% (N = 29) pidas arenguvestlust vajalikuks ning 50% vastajatest (N = 32) arvasid, et arenguvestlus on väga vajalik. Üks vastaja (1.6%) ei osanud arvamust avaldada.

2.3 Uurimuse teine etapp

Uurimuse teise etapi objektiks oli If kindlustuses peetav arenguvestlus ja selle protsess. Uurimus viidi läbi, saamaks teada kuidas hindavad If Kindlustuse töötajad ja juhid arenguvestluse tõhusust mõjutavaid tegureid, ning vastavalt tulemustele koostada parendusettepanekud (uurimisküsimused 3, 4, 4.1 ja 5).

2.3.1 Meetod

Uurimismeetodina kasutas töö autor kirjaliku küsitluse meetodit. Küsimustiku abil soovis töö autor leida vastuse küsimusele, kuidas hindavad If Kindlustuse töötajad ja juhid arenguestluse tõhusust ning millised tegurid seda mõjutavad (uurimisküsimused nr 4 ja 4.1).

Küsimustik töötati välja käesoleva töö autori poolt, tuginedes Anne von Elverfeldt'i (2005) koostatud küsimustikule, mida autor kohandas vastavalt If Kindlustuses toimivale arenguestluste protsessile. Töö autor pöördus küsimustiku kasutamise loa saamiseks kirjalikult von Elverfeldti poole.

Eeldatavad raskused ja probleemid ning võimalikud eetilised probleemid, mis võivad tekkida, on seotud andmete kogumisega, sh kasutades ankeetküsimustikku:

- Soovimatus uuringus osaleda;
- Vastatakse ükskõikselt ja mõtlemata, mis võib viia valede järeldusteni;
- Küsimustik võib osutuda liiga pikaks;
- Uuringus osalejate teadmatus arenguestluste eesmärkidest võib viia valede järeldusteni.

Selleks et ennetada küsitluse läbiviimisega kaasnevaid võimalikke probleeme, viidi läbi piloot-uuring; eemaldati skaalaga küsimuste juurest keskmine ehk „neutraalne“ vastusevariant ja asendati see skaalavälise vastusega „ei oska öelda“. Samuti sõnastati küsimused võimalikult sarnaselt reaalsest arenguestluste protsessist lähtuvalt.

Küsimustiku koostamise protsessi alustati mitteformaalse fookusgrupi aruteluga. Arutelu käigus käsitleti If Kindlustuses läbiviidavate arenguestluste olemust ja protseduuri nii juhtide esindajate kui ka töötajate esindajatega. Töö autor märkis üles arutelu käigus esile tulnud olulisemad mõtted ning võttis need aluseks küsimustiku korrigeerimisel ja modifitseerimisel. Seejärel koostati pilootküsimustik, mis anti täitmiseks If Kindlustuse personaliosakonna töötajatele. Iga vabatahtlik täitis küsimustiku ning vastas kahele küsimusele: 1) Kui kaua küsimustiku täitmine aega võttis; 2) Kas on ettepanekuid, soovitusi küsimustiku muutmiseks? Pilootküsimustikule vastas 4 töötajat, selle tulemusel kohandati küsimustiku skaalat ning parandati küsimustiku ülesehitust ja sõnastust.

Põhiuuringus kasutatud küsimustik koosneb 3 osast. Esimeses osas „Üldised andmed“ koguti demograafilisi andmeid nagu vanus, staaž organisatsioonis jne.

Teine osa koosneb kolmekümnest väitest, millele paluti kõigil vastata töötaja rollist lähtudes (ka juhid vastasid kui töötajad, kellega arenguveestlusi läbi viiakse). Vastaja pidi tähistama oma nõustumist või mittenõustumist iga väitega Likerti 4-pallisel skaalal, millel 1 tähistas „ei ole üldse nõus“ ja 4 „täiesti nõus“. Igale küsimusele oli skaalaväliselt võimalik valida vastuseks ka „ei oska öelda“. Küsimused olid jagatud kuude alagruppi: 1. *arenguveestluse ettevalmistamine*, 2. *möödunud periood - töösoorituse hindamine* 3. *tagasiside*, 4. *eesmärgid* 5. *areng ja kompetentsid* ning 6. *arenguveestluse läbiviimine* (LISA 2).

Kuue alagruppisisemise homogeensuse näidud vastavalt reliaablusanalüüsile on antud töös järgmised: *arenguveestluse ettevalmistamine* – Cronbach'i $\alpha = 0.55$, *möödunud periood – töösoorituse hindamine* – Cronbach'i $\alpha = 0.87$, *tagasiside* – Cronbach'i $\alpha = 0.87$, *eesmärgid* – Cronbach'i $\alpha = 0.87$, *areng ja kompetentsid* – Cronbach'i $\alpha = 0.66$, *arenguveestluse läbiviimine* – Cronbach'i $\alpha = 0.88$.

Alagruppide *arenguveestluse ettevalmistamine* ning *areng ja kompetentsid* Cronbach'i α näitaja ühegi väite eemaldamisel oluliselt ei muutu, seega tuleb tulemuste analüüsimisel arvestada, et nende kahe alagrupi usaldusväärsus on alla rahuldava määra. Teised alagrupid on usaldusväärsed.

Küsimustiku kolmas osa on mõeldud vaid arenguveestlusi läbi viivatele töötajatele ning küsimustele paluti vastata juhi/arenguveestluse läbiviija positsioonist lähtudes. Küsimused on analoogsed uuringu esimeses etapis kasutatud küsimustega (LISA 1).

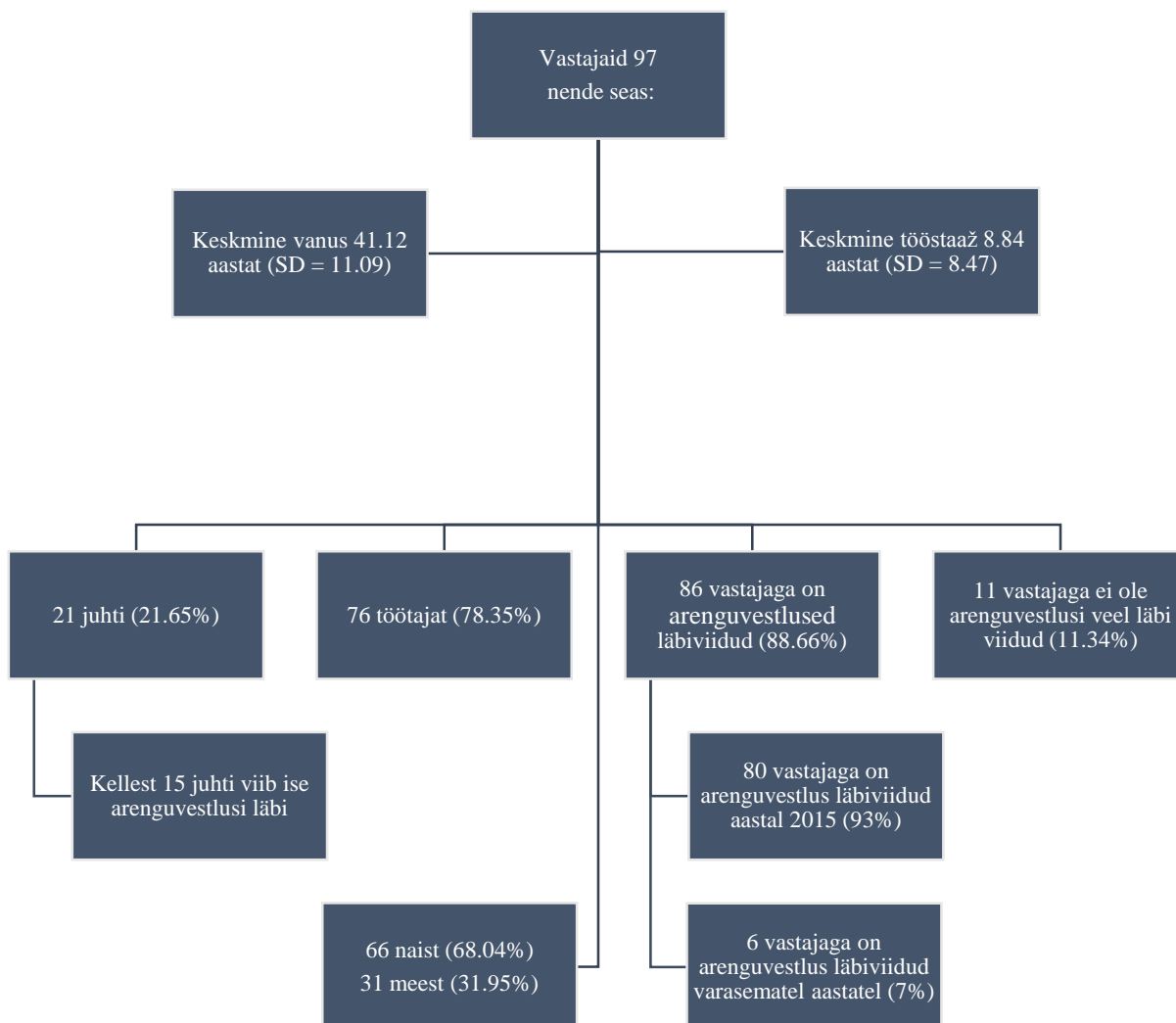
Korrigeeritud küsimustik anti vabatahtlikkuse alusel täitmiseks 234 Eesti If Kindlustuse töötajale, kes ei viibinud küsimustiku väljasaatmise ajal lapsehoolduspuhkusel ega korralisel puhkusel.

Kogutud andmete statistiline analüüs viidi läbi SPSS programmiga (versioon 20.0). Analüüsi alustati uurimuses kasutatud küsimustikest reliaablusanalüüsiga. Seejärel viidi läbi analüüsid: (1) kirjeldatavate statistikute leidmine arenguveestluse tõhusust mõjutavate teguritele antud hinnangute väljaselgitamiseks; (2) t-test ja dispersioonanalüüs ANOVA, kontrollimaks, kas erinevate gruppide vahel on statistilisi erinevusi ning lineaarne regressioonanalüüs, kontrollimaks kas vanus ja töö staaž mõjutavad antud hinnanguid; ja (3)

korrelatsioonanalüüs, et leida, millised tegurid on omavahel positiivselt või negatiivselt korreleeritud.

2.3.2 Valim

Küsimustiku täitis 97 töötajat, mis annab üldkogust (N = 234) vastajate protsendiks 41.45%. Küsitlus toimus ajavahemikul 16.-27. märts 2015. Valimit kirjeldav statistika on esitatud joonisel 3.



Joonis 3 Valimit kirjeldav statistika

Allikas: Autori arvutused

Valimi jaotus vanuse ja naiste-meeste jaotuses on sarnane ettevõtte üldisele jaotusele (keskmine vanus 40.04 aastat, naisi keskmiselt 70% ja mehi 30% vastavalt 2014 töötajate

statistikale). Enamikuga vastajaist (93%) viidi arenguvestlus läbi vahetult enne küsimustiku täitmist aastal 2015, mis võib parandada küsimustikus antud hinnangute täpsust.

Vastajate seas oli enim müügi ametifunktsiooniga töötajaid (46.6%, N = 45), täielik ülevaade ametifunktsioonide sagedustest on toodud tabelis 3.

Tabel 3

Ametifunktsioonide sagedustabel (N = 97)

Ametifunktsioon	N	Protsent%
Müük	45	46.4
Toode	7	7.2
Kahjud	18	18.6
Tugi	27	27.8
KOKKU	97	100

Allikas: autori arvutused

2.4 Teise etapi tulemused

Selleks et aru saada, kuidas käesoleva uuringu osalejad tajuvad ja hindavad arenguvestluse tõhusust mõjutavaid tegureid, leiti keskmised alagruppide lõikes ning võrreldi grupi üksik-küsimustega. Tulemused on kirjeldatud alagruppide lõikes tabelites 4-9.

Tabel 4

Alagrupi – Arenguvestluse ettevalmistamine – keskmiste võrdlused

Alagrupp 1	Keskmine M	Standardhälve SD
Arenguvestluse ettevalmistamine	3.43	0.76
AvE_1	3.43	0.78
AvE_2	2.83	0.91
AvE_3	3.72	0.52
AvE_4	3.41	0.92
AvE_5	3.74	0.56

Allikas: autori arvutused

Alagrupi küsimuste keskmiste võrdlemine näitab, et vastajad hindasid alagrupi teist küsimust („*Valmistun arenguvestluse jaoks ette vastavalt Intranetis olevatele materjalidele*“, $M = 2.83$, $SD = 0.91$) kõige madalamaks, võrreldes teiste alagrupi küsimustega (ulatudes $M = 3.41$ kuni $M = 3.74$). Esimese alagrupi puhul valiti vastuse variandiks „Ei oska öelda“ ühel juhul ja seda küsimusele „*Minu juht varub arenguvestluse jaoks piisavalt aega*“.

Tabel 5

Alagrupi – *Möödunud periood* – töösoorituse hindamine – keskmiste võrdlused

Alagrupp 2	Keskmine M	Standardhälve SD
Möödunud periood – töösoorituse hindamine	3.45	0.75
Mth_1	3.33	0.83
Mth_2	3.52	0.72
Mth_3	3.55	0.69

Allikas: Autori arvutused

Alagrupi küsimuste keskmiste võrdlemisel suuri erinevusi ei ilmnenud (ulatudes $M = 3.33$ kuni $M = 3.55$). Teise alagrupi puhul valiti vastusevariandiks „Ei oska öelda“ kuuel juhul („*Minu juhul ja minul on ühesugune arusaam sellest, mida tähendab hea töö*“ $N = 2$, „*Minu juht on minu töö hindamisel õiglane*“ $N = 4$).

Tabel 6

Alagrupi – *Tagasiside* – keskmiste võrdlused

Alagrupp 3	Keskmine M	Standardhälve SD
Tagasiside	3.39	0.69
T_1	3.60	0.62
T_2	3.32	0.66
T_3	3.12	0.78
T_4	3.42	0.68
T_5	3.58	0.68

Allikas: autori arvutused

Kolmanda alagrupi küsimuste keskmiste võrdlemisel suuri erinevusi ei ilmnenud (ulatudes $M = 3.12$ kuni $M = 3.60$). Kolmanda alagrupi puhul valiti vastusevariandiks „Ei oska öelda“ üheksal juhul (vähemalt ühel korral iga küsimuse juures).

Tabel 7Alagrupi – *Eesmärgid* – keskmiste võrdlused

Alagrupp 4	Keskmine M	Standardhälve SD
Eesmärgid	3.26	0.79
E_1	3.41	0.78
E_2	3.22	0.86
E_3	3.30	0.80
E_4	3.38	0.76
E_5	3.29	0.77
E_6	3.06	0.78

Allikas: autori arvutused

Neljanda alagrupi *eesmärgid* keskmine oli ($M = 3.26$, $SD = 0.63$) küsimustiku teise osa kõige madalama keskmise skooriga alagrupp. Alagrupi küsimuste keskmiste võrdlemisel suuri erinevusi ei ilmnenud (ulatudes $M = 3.06$ kuni $M = 3.41$). Neljanda alagrupi puhul valiti vastusevariandiks „Ei oska öelda“ kahekümnel juhul vähemalt ühel korral iga küsimuse juures.

Tabel 8Alagrupi – *Areng ja kompetentsid* – keskmiste võrdlused

Alagrupp 5	Keskmine M	Standardhälve SD
Areng ja kompetentsid	3.42	0.70
AK_1	3.58	0.59
AK_2	3.17	0.83
AK_3	3.55	0.66

Allikas: autori arvutused

Viienda alagrupi *areng ja kompetentsid* küsimuste keskmiste võrdlemisel suuri erinevusi ei ilmnenud (ulatudes $M = 3.17$ kuni $M = 3.58$). Viienda alagrupi puhul valiti vastusevariandiks „Ei oska öelda“ kuuel juhul vähemalt ühel korral iga küsimuse juures.

Tabel 9Alagrupi – *Arenguestluse läbiviimine* – keskmiste võrdlused

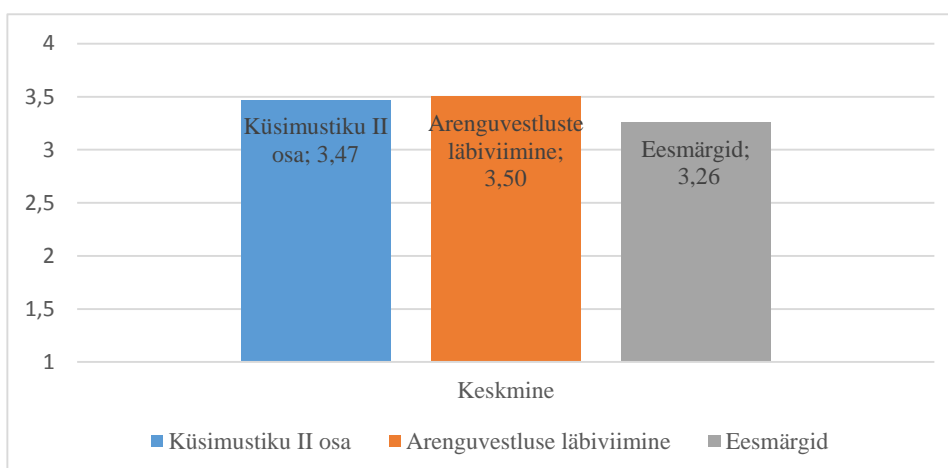
Alagrupp 4	Keskmine M	Standardhälve SD
Arenguestluse läbiviimine	3.50	0.70
AvL_1	3.69	0.56
AvL_2	3.66	0.55
AvL_3	3.51	0.70
AvL_4	3.64	0.63
AvL_5	3.68	0.56
AvL_6	3.48	0.71
AvL_7	3.31	0.84
AvL_8	3.10	0.81

Allikas: autori arvutused

Viimase alagrupi *arenguestluse läbiviimine* keskmine oli küsimustiku teise osa kõige kõrgema keskmisega alagrupp (M = 3.50, SD = 0.52). Alagrupi küsimuste keskmiste võrdlemisel suuri erinevusi ei ilmnenud (ulatudes M = 3.10 kuni M = 3.69). Alagrupi küsimusele „*Minu juht suhtub arenguestluse läbiviimisse tõsiselt*“ vastuse varianti „Ei oska öelda“ ei valitud. Kõikidele teistele viimase alagrupi küsimustele vastati vähemalt ühel korral „Ei oska öelda“, kokku alagrupi lõikes kolmeteistkümnel korral.

Kokkuvõtvalt on küsimustiku teise osa alagruppide keskmistest näha, et alagrupid on sarnaste tulemustega ning kõik alagrupi keskmised on üle 4-pallise skaala keskpunkti (M = 2.5). Alagrupid, mis said kõrgeima keskmise, olid *arenguestluste läbiviimine* ja *möödunud periood – töösoorituse hindamine*. Madalaima kogukeskmise skoori said *eesmärkide* alagrupp ja *tagasiside* alagrupid. Kogu küsimustiku teise osa keskmine oli M = 3.47 (SD = 0.73). Vaadates küsimustiku teise osa standardhälbe väärtusi, saab väita, et pigem on tõenäoline, et töötajad hindavad väiteid positiivselt, ning ebatõenäoline, et nad hindavad väiteid alla 4-pallise skaala keskpunkti. Küsimustiku teise osa ülevaadet, kogu keskmine,

kõrgeima ja madalaima hinnanguga alagrupid, illustreerib joonis nr 4.



Joonis 4 Ülevaade küsimustiku teisest osast

Allikas: autori arvutused

Küsimustiku kolmanda osa küsimustele vastasid töötajad, kes viivad ise arenguevestlusi läbi (N = 15). Antud küsimustiku osa sisemine reliaablus on 0.76 (Cronbach'i $\alpha = 0.76$).

Tabelis nr 10 on välja toodud risttabel neist, kellega vastanud juhid arenguevestlusi läbi viivad.

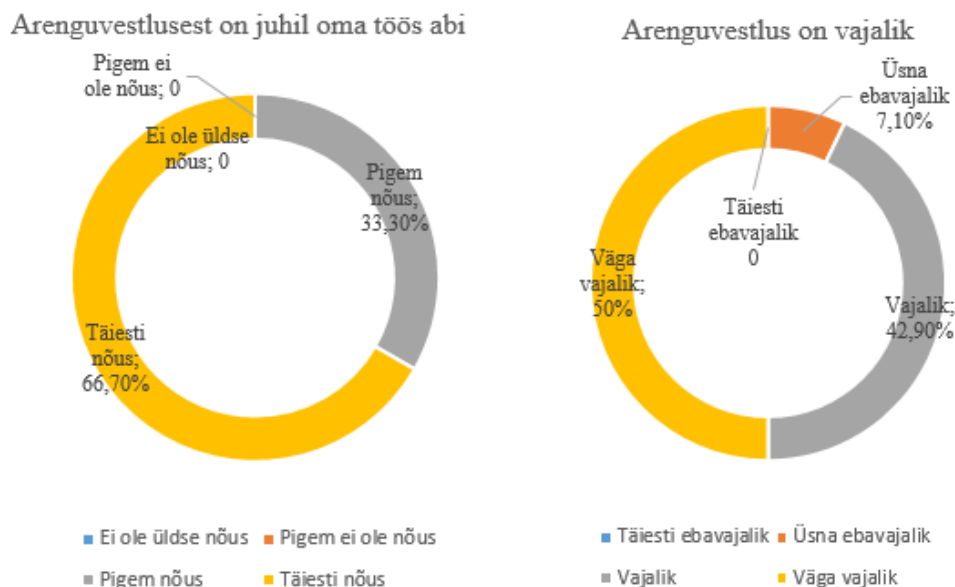
Tabel 10

Ametitasandi ja arenguevestluse läbiviimise risttabel (N = 15)

	Töötajad	Minule alluvad juhid	Töötajad ja minule alluvad juhid
Esmatasandi juht	6	0	0
Keskastme juht	5	0	1
Tippjuht	0	2	1

Allikas: autori arvutused

Vastanud juhtidest 66.7% (N = 10) on täiesti nõus, et arenguevestlusest on talle tema töös abi, küsimuse keskmine 4-pallisel skaalal oli M = 3.67 (SD = 0.49). Skaala keskmisest allapoole jäävaid vastusevariante ei valitud. Enamus vastanud juhtidest (92.9%) leiab, et arenguevestlus on vähemalt vajalik (N = 6, 42.9%) või väga vajalik (N = 7, 50%), küsimuse keskmine 4-pallisel skaalal oli M = 3.43 (SD = 0.65), ühel korral valiti vastusevariandiks „Ei oska öelda“ ning et arenguevestlus on üsna ebavajalik. Tulemusi illustreerib joonis nr 5.



Joonis 5 Ülevaade juhtide hinnangutest arenguvestluse kasule ja vajalikkusele.

Allikas: autori arvutused

Arenguvestluse juhendmaterjale kasutavad kõik vastanud juhid, materjalide kasutamise sagedus on välja toodud tabelis nr 11 ning kasutatavate materjalide maht on välja toodud tabelis nr 12.

Tabel 11

Intranetis olevate juhendmaterjalide kasutamine arenguvestlusel

Juhendmaterjalide kasutamine	N	Protsent%
Mitte kunagi	0	0%
Harva	3	20%
Mõnikord	6	40%
Sageli	6	40%

Allikas: autori arvutused

Tulemuste kohaselt kasutavad juhendmaterjale kõik vastajad. Tulemustest ei selgu, mis ajendab vastajaid juhendmaterjalide kasutamisel, kuid annab sisendi teostada korrelatsioonanalüüs. Analüüs võimaldab teada saada, kas juhendmaterjalide kasutamise sagedust mõjutab hinnang arenguvestluse vajalikkusele.

Tabel 12

Juhendmaterjalide kasutamise maht arenguvestlustel

Maht	N	Protsent%
Üksikuid dokumente	9	60%
Üle poole dokumentidest	5	33.3%
Kõiki dokumente	1	6.7%

Allikas: autori arvutused

Tulemustest kohaselt kasutab kõiki materjale vaid üks vastaja, kuid ei selgu, millised on kõige kasutatavamad materjalid.

Koolitusel, infopäeval või vastavat juhendamist on saanud kõik vastanud juhid vähemalt viimase kahe aasta jooksul (2013-2015).

Korrelatsioonanalüüs

Töö autor viis kogu küsimustiku ulatuses läbi korrelatsioonanalüüsi, välja on toodud vaid statistiliselt olulised tulemused. Tulemused on esitatud kahes jaos: küsimustiku teise osa alagrupi lõikes (N = 86) ning kolmanda osa küsimuste lõikes (N = 15).

Korrelatsioonanalüüsist ilmneb, et kõik küsimustiku teise osa alagrupid on teineteisega positiivses korrelatsioonis, mis näitab, et ühe alagrupi keskmise hinnangu kasvades tõusevad ka teistele alagruppidele antud hinnangud. Kõik alagruppide vahel ilmnenu korrelatsioonid on välja toodud tabelis 13.

Tabel 13

Alagruppide korrelatsioonid (N = 86)

	1	2	3	4	5	6
Arenguvestluse ettevalmistamine (1)	1	0.30	0.49	0.53	0.40	0.50
Möödunud periood – töösoorituse hindamine (2)	0.30	1	0.72	0.63	0.69	0.63
Tagasiside (3)	0.49	0.72	1	0.75	0.65	0.76
Eesmärgid (4)	0.53	0.63	0.75	1	0.64	0.79
Areng ja kompetentsid (5)	0.40	0.69	0.65	0.64	1	0.64
Arenguvestluse läbiviimine (6)	0.50	0.63	0.76	0.79	0.64	1

Kõik korrelatsioonid on olulised $p < 0.05$ puhul.

Allikas: autori arvutused

Korrelatsioonanalüüs viidi läbi ka kõikide alagruppide sees. Esimene alagrupp – *arenguevestluse ettevalmistamine* – oli ainus alagrupp, kus kõikide väidete vahel korrelatsioone ei ilmnud. Antud tulemus kajastus ka sisemise homogeensuse analüüsis, kus Cronbach'i α oli alla rahuldava usaldusväärsuse piiri (Cronbach'i $\alpha = 0.55$). Välja võib tuua aga näiteks esimese väite „*Valmistun arenguevestluse jaoks ette*“ ja kolmanda väite „*Minu juht on arenguevestluse läbiviimiseks ettevalmistunud*“ vahel esinenud keskmise tugevusega positiivse korrelatsiooni ($r = 0.30, p < 0.01$).

Kuna esimeses alagrupis esines kõige madalama keskmise hinnangu saanud väide „*Valmistun arenguevestluse jaoks ette vastavalt Intranetis olevatele materjalidele*“ ($M = 2.83, SD = 0.91$), uuris autor, kas see mõjutab teiste alagruppide vastuseid. Korrelatsioonanalüüsist ilmneb, et esineb nõrk positiivne korrelatsioon antud väite ja alagruppide eesmärgid ($r = 0.27, p < 0.05$), areng ja kompetentsid ($r = 0.23, p < 0.05$) ning arenguevestluse läbiviimine ($r = 0.24, p < 0.05$) vahel. Võrdluseks viis autor läbi korrelatsioonanalüüsi väite osas „*Valmistun arenguevestluse jaoks ette*“. Tulemustest ilmnes, et korrelatsioonid ilmnedid samade alagruppide lõikes, kuid olid suuremad. Tulemused ja võrdlus on toodud tabelis nr 14.

Tabel 14

Arenguevestluse ettevalmistamise viisi korrelatsioonide võrdlus

Alagrupid	Valmistun arenguevestluse jaoks ette	Valmistun arenguevestluse jaoks ette vastavalt Intranetis olevatele juhendmaterjalidele
Eesmärgid	0.39**	0.27*
Areng ja kompetentsid	0.29**	0.23*
Arenguevestluse läbiviimine	0.33**	0.24*

*korrelatsioonid on olulised $p < 0.05$ puhul

** korrelatsioonid on olulised $p < 0.01$ puhul

Allikas: autori arvutused

Tulemuste järgi saab väita, et arenguevestluse ettevalmistamise puhul mängib olulisemat rolli ettevalmistus kui tegevus, mitte niivõrd kindlate juhendmaterjalide kasutamine.

Kõigi teiste alagruppide väidete vahel ilmnedid nõrk kuni tugev positiivne korrelatsioon. Näiteks alagrupis möödunud periood – tulemuste hindamine tuli korrelatsioonanalüüsist esile tugev positiivne seos väidete „*Minu juhil ja minul on ühesugune arusaam sellest, mida tähendab hea töö*“ ja „*Minu juht on minu töö hindamisel õiglane*“ vahel ($r = 0.82, p < 0.01$).

Kolmandas alagrupis tuli esile tugev positiivne korrelatsioon väidete „Tagasiside, mida saan oma juhilt arenguvestluse käigus, on piisavalt selge“ ja „Ma olen rahul viisiga, kuidas arenguvestluse käigus mulle tagasisidet antakse“ vahel ($r = 0.69, p < 0.01$). Samuti korreleerus töötaja rahulolu viisiga, kuidas tagasisidet antakse, tagasiside detailsusega ($r = 0.63, p < 0.01$).

Kõik statistiliselt olulised korrelatsioonid on toodud välja LISA 3 tabelis 16.

Korrelatsioonanalüüs viidi läbi ka küsimustiku kolmandas osas. Analüüsist tuli esile, et mida vanem on juht, seda vähem olulisena hindab ta arenguvestluse vajalikkust ($r = -0.61, p < 0.01$). Positiivne korrelatsioon ilmnas juhi vastustest küsimuste „Kui vajalik on Sinu arvates arenguvestluste läbiviimine?“ ja „Kas arenguvestlusest on Sulle abi sinu kui juhi töös?“ ($r = 0.69, p < 0.01$), „Kui sageli kasutad Intranetis olevaid juhendmaterjale arenguvestluste läbiviimisel?“ ($r = 0.57, p < 0.05$) ja „Millises mahus Sa Intranetis olevaid juhendmaterjale kasutad?“ ($r = 0.53, p < 0.01$) vahel.

Korrelatsioonanalüüs kinnitab, et mida vajalikumaks juht arenguvestlust peab, seda sagedamini kasutab ta Intranetis olevaid juhendmaterjale ($r = 0.64, p < 0.05$) ning teeb seda suuremas mahus ($r = 0.55, p < 0.05$). Seega võis leida positiivse korrelatsiooni ka juhendmaterjalide kasutamise sageduse ja mahu vahel ($r = 0.52, p < 0.05$).

Demograafiliste muutujate mõju

Alagruppides läbi viidud korrelatsioonanalüüs tõi esile, et vastaja sugu mõjutab seda, kuidas ta hindab enda ja juhi ettevalmistust arenguvestlusele ($r = 0.40, p < 0.01$). Antud korrelatsioon annab sisendi selleks, et viia läbi sõltumatute tunnuste t-test, mille tulemusi kirjeldab töö autor järgmises alapeatükis. Kuna esimene alagrupp ei ole sisemiselt homogeenne, siis vaatles autor alagrupi üksik-küsimuste korrelatsioone eraldi.

Analüüsist ilmnas, et sugu mõjutab peamiselt töötaja enda ettevalmistust ning vähem hinnangut juhi ettevalmistusele. Juhiga seonduvatest küsimustest korreleerus vastaja sooga vaid üks küsimus: „Minu juht on arenguvestluse läbiviimiseks valmistunud“ ($r = 0.30, p < 0.05$). Teiste juhi ettevalmistust puudutavate küsimuste ja vastaja soo vahel korrelatsiooni ei ilmnenu.

Nõrk positiivne korrelatsioon ilmnes töötaja staaži ja *möödunud perioodi – töösoorituse hindamise* hinnangute vahel ($r = 0.25, p < 0.05$) ning töötaja ametifunktsiooni ja alagrupi *eesmärgid* vahel ($r = 0.23, p < 0.05$).

Negatiivne korrelatsioon ilmnes töötaja ametitasandi ja alagrupi *arenguevestluse ettevalmistamine* vahel ($r = -0.26, p < 0.05$). Negatiivne korrelatsioon oli alagrupi lõikes läbiv juhti puudutavates küsimustes, varieerudes $r = -0.36, p < 0.01$ kuni $-0.23, p < 0.03$.

Sõltumatute valimite t-test näitab, kas sugu mõjutab seda, kuidas vastaja tajub arenguevestlusi ja selle tõhusust mõjutavaid tegureid. Dispersioonanalüüs ANOVA näitab, kas eri ametifunktsiooni või ametitasandi gruppide vahel esines statistilist erinevust või mitte. Lineaarne regressioon näitab, kas vanus või tööstaaž omavad mõju arenguevestluse tõhusust mõjutavate tegurite hinnangule.

Meeste ja naiste vahelistes hinnangutes näitas t-test esimeses alagrupis – *arenguevestluse ettevalmistamine* – olulist statistilist erinevust ($t(84) = -3.951, p < 0.05$). Kuna esimese alagrupi küsimused ei olnud sisemiselt homogeensed, vaadeldi t-testi tulemusi ka üksikküsimuste lõikes, tulemused on koondatud tabelisse 15.

Tabel 15

Alagrupi Arenguevestluse ettevalmistamine üksikküsimuste t-test

Üksikküsimused	t(n)=	p <
AvE_1	t(84)=-2.889	p < 0.007*
AvE_2	t(84)=-3.534	p < 0.001*
AvE_3	t(84)=-0.081	p < 0.935
AvE_4	t(83)=-2.471	p < 0.018*
AvE_5	t(84)=0.067	p < 0.947

*p - statistiliselt oluline

Tulemustest on näha, et statistiline erinevus naiste ja meeste vahel ilmnes kolme küsimuse lõikes ning eelkõige töötaja enda ettevalmistuse hinnangute puhul. Teiste alagruppide puhul t-test olulist statistilist erinevust meeste ja naiste vahel ei näidanud.

Ametifunktsiooni gruppide vahelisest võrdlusest ilmnes dispersioonanalüüsist ANOVA, et alagrupi *eesmärgid* viienda küsimuse „*Eesmärgid, mis mulle seatakse, on mulle olulised*“ puhul erinevad vähemalt kahe grupi vastused statistiliselt oluliselt ($F = 3.15, p = 0.03$).

Lineaarsest regressioonanalüüsist ei ilmnenu vanuse ega tööstaaži mõju sellele, kuidas töötaja arenguestluse tõhusust mõjutavaid tegureid hindab, kõik analüüsi protsendid jäid alla 7%. Tulemus viitab sellele, et antud valimi põhjal töötaja vanus ja tööstaaž ei mõjuta seda, kuidas töötaja hindab erinevaid arenguestluse tõhusust mõjutavaid tegureid.

Küsimustiku kolmanda osa analüüsimisel näitas lineaarne regressioonanalüüs nõrka seost juhi vanuse ja arenguestluse vajalikkuse hinnangutes ($r^2 = 0.376$; $F = 7.238$; $t = -2.690$; $p = 0.020$), mis näitab, et juhi arvamuse kujunemist mõjutab juhi vanus 37.6%. Teiste küsimuste puhul statistiliselt olulisi seoseid lineaarsest regressioonanalüüsist ei selgunud.

ARUTELU

If Kindlustuses on arenguestluste protsess põhjalikult läbimõeldud ja lahti kirjutatud vastavalt arenguestluste lõpp-eesmärgile. Seega võiks If Kindlustuse arenguestluste protsessi hinnata professionaalseks.

Üldine hinnang If Kindlustuses läbiviidavatele arenguestlustele oli märkimisväärselt kõrge, mis viitab sellele, et valimis olevad töötajad peavad arenguestluste tõhusateks. Autori hinnangul võib kõrge hinnang tuleneda sellest, et küsimustik oli vabatahtlik ning töötajad, kes oleksid andnud arenguestlustele negatiivse hinnangu, uurimuses ei osalenud.

Arenguestluste ettevalmistamine

If Kindlustuse arenguestluste protsess saab alguse ettevalmistusest, seda nii juhi kui ka töötaja poolt. Ettevalmistumise olulisust rõhutavad ka mitmed autorid (vt nt Anderson & Barnett, 1987; Van De Mieroop & Vrolix 2014)), kuna läbimõeldud ja planeeritud vestlus on tulemuslikum (Van De Mieroop & Vrolix, 2014). If Kindlustuses läbi viidud uuringu tulemustest nähtub, et vaatamata soovitudele põhjalikult valmistuda, ei valmista iga töötaja end arenguestluste jaoks ette. Kuigi töötajate arv, kes arenguestluste jaoks ei valmistu, on antud valimis pigem väike (võrreldes vastanute arvuga (10.5%)), võib üldkogus selliste töötajate arv suurem olla. Oluline on välja tuua ka asjaolu, et mitte kõik töötajad, kes arenguestluste jaoks ette valmistuvad, ei kasuta Intranetis olevaid juhendmaterjale.

Kui töötaja või juht ei valmistu arenguestluste jaoks ette, võib vestlus muutuda laialivalguvaks ning paljud olulised teemad jääda käsitlemata või segaseks. Ettevalmistus aitab vestlust struktureerida (Van De Mieroop & Vrolix, 2014) ning arenguestluste tulemus on parem (Burke et al., 1978 tsit. Anderson & Barnett, 1987 järgi). Seetõttu leiab töö autor, et arenguestluste ettevalmistus muudab arenguestluste tõhusamaks.

Positiivsena saab välja tuua vastajate kõrge hinnangu oma juhtide ettevalmistumisele. Tähelepanuta ei saa jätta ka asjaolu, kus ilmnes, et mida rohkem töötaja tajub oma juhi ettevalmistust, seda rohkem on ta nõus väitega, et ta ise valmistub arenguestluste jaoks ette.

Töö autori hinnangul võib see tuleneda sellest, et juhtide hoiakud arenguestluse suhtes kanduvad üle ka töötajatele.

Üheks takistuseks arenguestlusteks valmistumisel võib töö autori hinnangul olla vähene etteteavitamise aeg vestluse toimumisest. Samuti võib selleks olla liigne töökoormus ning sellest tulenev ajapuudus. Ka leiab töö autor, et esiletoodud probleemid võivad olla põhjus, miks ei kasutata ettevalmistamiseks Intranetis olevaid juhendmaterjale. Juhendmaterjalide mittekasutamine võib tuleneda ka sellest, et matejalid on keerulised või raskesti leitavad. Antud põhjused vajavad edasist uurimist.

Tulemuste hindamine ja tagasiside

If Kindlustuse arenguestluse protsessis on tulemuste hindamisel ja nende tagasisidestamisel kindel koht ning arenguestlus tervikuna on osa kogu organisatsiooni tulemusjuhtimisest. If Kindlustuse tulemuste hindamise eesmärk on kooskõlas teooriaga, kus hindamise eesmärgiks on tagasisidestamine, millega informeeritakse töötajat tema töö ja tulemuste kvaliteedist (vt Subramaniam, 2010).

Eesmärgist lähtudes võetakse hindamise aluseks möödunud perioodil seatud eesmärgid ja nende täitmine. Oluline on rõhutada, et ka If Kindlustuses on lisaks arenguestlustele kasutusel tagasisidevestlused, mis tagavad järjepideva tagasiside (vt Subramaniam, 2010). Arenguestluse käigus antud tagasiside on kokkuvõtlik ning aluseks järgmise perioodi eesmärkide seadmisele. Antud valimi põhjal oli tulemuste hindamine üks alagrupidest, mille väidetega nõustusid töötajad enim. Mida rohkem olid töötajad nõus hindamise alagrupi väidetega, seda rohkem oldi nõus ka tagasiside alagruppide väidetega.

Valdkonnapõhises kirjanduses märgitakse probleemina tulemuste hindamise õigluse tajumist (vt Kavanagh, Benson ja Brown, 2007). Antud uurimuse valimist sellist probleemi esile ei kerkinud. Vastupidi, vastanud töötajad nõustusid enim, et juht on nende töö hindamisel õiglane. Kavanagh, Benson ja Brown (2007) uurimuse järgi aitab õigluse tunnetamisele kaasa hindamissüsteemi tundmine, mille aluseks on töö autori hinnangul ka ühtne arusaam sellest, milline on hea töö ja tulemused. Autori väidet toetab korrelatsioonanalüüsist esile tulnud tugev positiivne seos tunnetatud õigluse ning hea töö ühise arusaama vahel. Seega mida suurem on ühine arusaam heast tööst, seda rohkem tajub töötaja, et tema tulemusi hinnatakse õiglaselt.

Tulemuste hindamine ja tagasiside käivad käsikäes ja tulemustel põhinev tagasiside aitab kaasa tulemuste paranemisele (Seifert, Yukl, & McDonald, 2003). Tagasisidestamise juures mängib lisaks tagasiside sisule olulist rolli inimese reaktsioon saadud tagasisidele. Seega on tähtis, et töötajad oleksid rahul sellega, kuidas neile tagasisidet antakse.

Töö autori hinnangul on oluline tagasiside selgus ja detailsus, mis võivad viia kõrgema rahuloluni sellega, kuidas neile tagasisidet antakse. Autori hinnangut toetab tugev positiivne korrelatsioon töötaja rahulolu ja tagasiside detailsuse ning selguse vahel. Mida selgemat ja detailsemat tagasisidet töötaja saab, seda rohkem on ta rahul viisiga, kuidas talle tagasisidet antakse.

Probleem, miks tagasiside andmise viisiga rahul ei olda, võib tuleneda arenguevestluse läbiviija vähesest oskusest seda teha. Üldine arenguevestluse läbiviimise koolitus ei pruugi piisava detailsuseni hõlmata kõiki arenguevestlusi osi, sh tagasiside andmist. Seega võib tulemust parandada konkreetne tagasiside andmist puudutav koolitus. Antud seose täpsustamiseks on vaja seost edaspidi uurida.

Tulemuste hindamine ja nende tagasisidestamine on If Kindlustuses arenguevestluse protsessis aluseks järgmise perioodi eesmärkide seadmisele. Seetõttu on oluline, et töötajad tajusid hindamist õiglaselt ning oleksid rahul tagasiside saamise viisiga. Õiglasena tajutud hindamine toob kaasa tõenäolisema tulemustel põhinevate otsuste aktsepteerimise (Lawler, 1967 tsit. Kavangah, Besnon, ja Brown, 2007 järgi) ja rahulolu tagasisidega mõjutab seda, kuidas töötaja kasutab saadud tagasisidet oma tulemuste parendamisel (Jawahar, 2010). Seega mida rohkem oskavad arenguevestluse läbiviijad toime tulla tagasisidega, seda oskuslikult anda ning jagavad selget arusaama heast tööst töötajaga, seda tulemuslikum ja tõhusam arenguevestlus on.

Eesmärgid

Arenguevestlusel on seatavate eesmärkide üheks aluseks möödunud perioodi tulemused. Eesmärkide seadmist on juba aastakümneid seotud töötaja motivatsiooni ja tulemuslikkuse parendamisega (Ordóñez et al., 2009).

Käesoleva töö raames olid eesmärkide alagrupi väidete hinnangud kõige madalamad, viidates sellele, et peamine arenguevestluse tõhusust takistav tegur on eesmärkide seadmine. Enim valiti eesmärkide alagrupis vastusevariant „*Ei oska öelda*“.

Teooria kohaselt peavad töötaja tasandi eesmärgid olema seotud organisatsiooni eesmärkidega. Valimi hinnangutest lähtuvalt võib aga oletada, et töötajatel puudub terviklik arusaam, kuidas nendele seatud eesmärgid toetavad kogu organisatsiooni eesmärke. Halvemal juhul ei pruugi töötajad organisatsiooni eesmärke üldse teada. Allüksuse osas olid hinnangud kõrgemad, kuid üldine keskmine oli teiste alagrupi keskmistega võrreldes madalam. Seega ei ole tulemused teoorias märgitud mõttega kooskõlas, mille kohaselt peaks eesmärkide seadmine parandama arusaama organisatsiooni üldistest arusaamadest (Tziner & Kopelman, 1992).

Töö autori hinnangul võib teadmatuse või puuduliku arusaama põhjus seisneda selles, et eesmärkide seadmisel ei räägita nende seostest organisatsiooni eesmärkidega. Keskendutakse liialt töötaja ja osakonna eesmärkidele.

If Kindlustuses soovitatakse eesmärkide seadmisel jälgida teoorias palju mainitud SMART mudelit, mille üheks kriteeriumiks on eesmärkide selgus. Vastajad hindasid juhi seatud eesmärkide selgust pigem kõrgelt, mis viitab sellele, et soovitud mudelit kasutatakse. Eesmärkide selguse olulisust on rõhutanud mitmed autorid (vt Locke & Latham, 2006), kuna selge eesmärk viib parema tulemuseni. Tähelepanu võib juhtida edaspidi sellele, mille toob välja Ordóñez et al., (2009): eesmärgid ei tohi olla liiga kitsad, kus fookus ühele eesmärgile võib pimestada inimest teiste oluliste teemade osas.

Oluline on, et töötaja peaks ka ise oma eesmärgi oluliseks, vaatamata sellele, et eesmärke seatakse koostöös juhiga ning vahel isegi ainult juhi poolt. Robertsi (2003) kohaselt on eesmärkide seadmisel väga oluline, et töötaja ise aktsepteeriks talle seatud eesmärke; sellisel juhul on eesmärkide seadmine efektiivne ning kõrgendab töötaja tulemust ja rahulolu. Autor leiab, et eesmärkide aktsepteerimisel mängib olulist rolli eesmärgi seadmisel osalemine, mida kinnitab keskmise tugevusega positiivne korrelatsioon hinnangute vahel, mille järgi vastajad, kes saavad osaleda eesmärkide seadmisel, peavad neid olulisemaks.

Kuna If Kindlustuse arenguestluse protsessis on eesmärkide seadmine üks olulisim tulem, on oluline pöörata tähelepanu eesmärkide seadmise tõhustamisele, mõjutades seeläbi kogu arenguestluse tulemust.

Üheks põhjuseks, miks töötajad tajuvad, et neid eesmärkide seadmisel ei kaasata, seisneb autori hinnangul selles, et suure osa vastajatest moodustavad müügitöötajad. Müügitöötaja eesmärgid on numbrilised ning tulenevad väga konkreetsetest osakonna eesmärkidest.

Olukorda võib leevendada võimalus töötajal iseseisvalt isiklikud arengueesmärgid seada, suurendades nii eesmärkide seadmise kaasatuse tunnet.

Areng ja kompetentsid

Peaaegu kõik (97.7%) valimis osalenud töötajad väitsid, et teavad, milliseid kompetentse (teadmisi, oskusi ja hoiakuid) neilt oodatakse. St töötajad teavad, mida nad peavad tegema, et oma töös hea olla ja oodatud tulemusteni jõuda. Samuti nõustus enamik vastajatest väitega, et nad saavad osaleda arengu- ja koolitustegevuse valikul – nii, on töötajad kaasatud enda arenguplaanide koostamisse. Võimalus oma arengu ja kompetentside osas kaasa rääkida on kooskõlas If Kindlustuse arenguvestluse eesmärgiga ning ei ühti Frimann (2004) ja Scheuer (2001) uurimuses välja tulnud olukorraga, kus juhi osakaal vestluses muutub domineerivaks just hetkel, kui rääkima hakatakse töötaja tulevikuplaanidest ja kompetentside arendamisest (tsit. Asmuß 2008, 2013 järgi).

Arenguvestluse läbiviimine

If Kindlustuse arenguvestlused toimuvad 1 kord aastas, uue aasta alguses. Alagrupp *arenguvestluse läbiviimine* sai läbivalt kõige kõrgema keskmise tulemuse, mis töö autori hinnangul viitab sellele, et üldine hoiak arenguvestluse suhtes on pigem positiivne.

If Kindlustus rõhutab, et arenguvestlus peaks olema dialoog, ning sellega nõustuvad ka valimis osalenud töötajad. Samuti leidsid vastajad, et arenguvestluse õhkkond on vaba ning nad saavad juhiga avatult oma tööalastest probleemidest rääkida. Vaba õhkkond on oluline selleks, et inimesed tunneksid ennast probleemidest rääkides mugavalt. Korrelatsioonanalüüs kinnitab, et mida vabamalt inimesed tajuvad arenguvestluse õhkkonda, seda rohkem saavad nad oma juhiga probleemidest rääkida. Antud tulemus on kooskõlas teooriaga, kus Loysk (2002) rõhutab vaba õhkkonna loomise olulisust arenguvestluse õnnestumisel.

Üldist positiivset hoiakut kinnitab ka ligi kahe kolmandiku vastajate arvamus, et neile on arenguvestlus vajalik ja see võimaldab neil parandada oma töö kvaliteeti. Kuna vastajaid ei olnud üldkogule suhtes piisavalt, ei ole antud tulemus üldistatav üldkogule. Valimi tulemus on aga väga hea ning viitab pigem sellele, et If Kindlustuses läbiviidavad arenguvestlused on pigem tõhusad ning nende tulemusel midagi muutub.

Antud hinnangud on ühed olulisemad, kuna mitte eesmärki täitev või halvasti läbiviidud arenguvestlus võib tekitada inimestes stressi (Carter & Delahaye, 2005) või tööga

rahulolematust (Roberts, 2002; Mani, 2002; Poon, 2004 tsit. Asmuß, 2008 järgi). Samuti on ettevõtte investeerinud suures mahus ajalist ressursi arenguestluse läbiviimistesse. Tulemused, mille järgi hinnatakse arenguestlusi pigem tõhusateks ning vajalikeks, kinnitavad investeeringute tasuvust.

Arenguestluste läbiviijad

If Kindlustuses viivad arenguestlusi läbi alluvatega juhid. Antud märkus on oluline, kuna If Kindlustuses on palju valdkonnajuhte.

Arenguestlusi kasutatakse töötaja arendamiseks ja pühendumise suurendamiseks (Asmuß, 2013). See on juhile hea võimalus informeerida oma töötajat pikemast perspektiivist ja arenguvõimalustest ning anda mõista, et töötajast hoolitakse (Tiiman, 2012).

Vastanud juhtidest kaks kolmandikku nõustusid täielikult, et arenguestlus on neile töös abiks. Vajalikuks pidasid arenguestlust pea kõik vastanud juhid. Antud tulemus võib olla suuresti kallutatud vastanud juhtide vähesest arvust ning ei ole üldistatav kogu ettevõtte juhtidele.

Positiivsena saab välja tuua, et kõik vastanud juhid on osalenud kas arenguestluse teemalisel koolitusel, infopäeval või saanud vastavat juhendamist vähemalt viimase kahe aasta jooksul (2013-2015).

Juhtide koolitamine on oluline, kuna arenguestluse käigus võib ilmned teemasid või olukordi, millega toimetulek ilma ettevalmistuseta võib olla keeruline. Antud uurimuses ei küsitud hinnangut läbitud koolitusele, mis võiks omakorda viia edasiste koolitusteemadeni.

Kuna käesoleva töö uurimuse esimeses etapis läbiviidud küsimustikule ei vastanud ükski finants- või kindlusvaldkonna ettevõtte, ei ole vastuseid valdkonnapõhiselt võrrelda võimalik. Sarnaselt If Kindlustuse juhtide vastustele pidasid ka teiste valdkondade arenguestlusi läbiviivad töötajad arenguestlusi pigem vajalikuks ning tõhusaks.

Esimeses etapis läbiviidud uurimus kinnitab, et arenguestluse mõiste on mitmetähenduslik ning kasutusel on erinevad terminid. Küsitlusest ei ilmnenu, millise struktuuriga vestlused on ning millise eesmärgiga nimetatud vestlusi peetakse. Tõenäoliselt ei saa kõiki vestlusi lugeda arenguestlusteks käesoleva magistritöö tähenduses, küll aga saab öelda, et Tabel 1 peegeldab ettevõtetes töötajatega regulaarselt peetavate vestluste laia skaalat.

Parendusettepanekud

Tulenevalt läbiviidud uuringust annab töö autor järgnevad soovitusel ja teeb parendusettepanekud arenguvestluste tõhususe tõstmiseks If Kindlustuses. Soovitusel ja ettepanekud on esitatud If Kindlustuse personaliosakonnale, kelle kaudu toimub If Kindlustuse juhtide koolitamine arenguvestluste kontekstis.

Arenguvestluse ettevalmistus

- Teavitada töötajat arenguvestluse toimumisest võimalikult varakult (vähemalt 2 nädalat enne arenguvestluse toimumist);
- Jälgida, et töötaja töökoormus võimaldab leida aega arenguvestluseks valmistuda.
- Vaadata üle arenguvestluse juhendmaterjalid – võimalusel lihtsustada teksti ning kättesaadavust;

Möödunud periood – töösoorituse hindamine ja tagasiside

- Luua arenguvestluste materjalidele lisaks töösoorituse hindamise juhend, millele on ligipääs nii töötajatel kui juhtidel;
- Koolitada arenguvestluse läbiviijaid tagasiside andmise ja töötaja reaktsioonidega toimetuleku oskuste tõstmiseks.

Eesmärgid

- Koolitada arenguvestluse läbiviijaid teemadel, kuidas siduda organisatsiooni üldised eesmärgid töötajale seatavate eesmärkidega;
- Töötajatele selgitada, milliseid eesmärke seab juht, milliseid saab seada koos töötajaga ja milliseid eesmärke peaks töötaja ise endale seadma.

Arenguvestluse läbiviimine

- Kommuniqueerida selgemalt arenguvestlusest saadavat kasu nii töötajatele kui juhtidele.

KOKKUVÕTE

Ettevõtted investeerivad üha rohkem ressursse, et parendada töötaja töösooritust ja leida võimalusi töötaja arenguks. Arenguestlus on tööriist, mis võimaldab töötaja töösoorituse argumenteeritud hindamise ja arengueesmärkides kokkuleppimise kaudu tõsta üldist töösoorituse taset ning ettevõtte tulemuslikkust. Oluline on arenguestlust läbi viia võimalikult tõhusalt. Autor peab tõhususe all silmas, et arenguestlus täidab sellele seatud eesmärgi. Tõhus arenguestlus on oluline, kuna halvasti läbiviidud, mitte eesmärgi täitev arenguestlus võib tekitada töötajates stressi ja tööga rahulolematust.

Käesolevas magistritöös analüüsiti arenguestluse tõhusust mõjutavaid tegureid If Kindlustuses. Tulemused on esitatud kahes osas: 1. töötajate antud hinnangud; 2. juhtide antud hinnangud.

If Kindlustuses viiakse arenguestlusi läbi juba aastast 1999 ning seda vastavalt kindlale protsessile, mis on välja töötatud If Grupi tasandil. Arenguestluse eesmärgiks on analüüsida töötaja töö tulemuslikkust, anda töötajale juhupoolset tagasisidet, kavandada töötaja kompetentsipõhist arengut ning seada eesmärgid järgnevaks perioodiks.

Andmete kogumiseks kasutati küsimustikku, mis koostati, tuginedes Anne von Elverfeldt (2005) küsimustikule ning If Kindlustuses toimivale arenguestluste protsessile. Olulisemad arenguestluse tõhusust mõjutavad tegurid on arenguestluse ettevalmistamine, töötaja tulemuste hindamine ja tagasisidestamine, eesmärkide seadmine, arengu ja kompetentside käsitlemine ning arenguestluse läbiviimine.

Kogutud andmete analüüsimisel selgus, et If Kindlustuse töötajad valmistavad end arenguestlusteks ette, kuid mitte etteantud juhendmaterjalide alusel. Juhendmaterjalide mittekasutamine ettevalmistumisel võib töö autori hinnangul tuleneda vestluse vähesest etteteatamise ajast, materjalide keerukusest või raskestileitavusest. Arenguestluse ettevalmistamise tulemustest on oluline välja tuua positiivne korrelatiivne seos ($r = 30$, $p < 0.01$), mille järgi töötaja, kes tajub oma juhi ettevalmistust, valmistub ka ise rohkem arenguestluseks. Selle järgi võib oletada, et juhtide hoiakud arenguestlustest kanduvad üle ka töötajatele.

Uurimistulemused kinnitasid, et vastajate hinnangutel hindavad juhid nende tööd õiglaselt ning töötajad on rahul viisiga, kuidas neile tagasisidet antakse. Tulemustest järeldeb autor, et nii töötajal kui juhil on hinnatavast tööst ühtne arusaam. Selleks et töötaja oleks rahul juhipoelse tagasisidestamise viisiga, leiab autor, et tagasiside peab olema selge ja detailne. Autori järeldust kinnitavad ka tugevad positiivsed korrelatiivsed seosed töötaja rahulolu ja tagasiside detailsuse ning selguse vahel.

If Kindlustuse arenguevestluse tõhusust vähendavad kõige enam puudused eesmärkide seadmisel. Küsitluse tulemuste järgi hinnati eesmärkide alagrupi väiteid kõige madalamaks. Seega ei seosta kõik töötajad eesmärkide seadmist parema ülevaate saamisega kogu organisatsiooni või allüksuse eesmärkidest. Töö autor leiab, et säärane seostamatus organisatsiooni ja/või allüksuse eesmärkidega võib tuleneda arenguevestluse läbiviija oskamatusest seose töötajani viimisel. Vastustest nähtus, et kõiki töötajaid ei kaasata nende eesmärkide seadmisel, mis mõjutab seda, kui oluliseks töötaja endale seatud eesmärke peab. Autor leiab, et üheks põhjuseks, miks töötajad tajuvad, et neid eesmärkide seadmisel ei kaasata, seisneb selles, et suure osa (39%) vastajatest moodustavad müügitöötajad. Müügitöötaja eesmärgid on numbrilised ning tulenevad konkreetsetelt osakonna eesmärkidest, kus müügitöötajail endil pole võimalik kaasa rääkida.

Tulemused kinnitavad, et vastanud If Kindlustuse töötajad teavad, milliseid kompetentse (teadmised, hoiakud, oskused) neilt oodatakse, nõustudes vastavasisulise väitega (97.7% vastajatest). Töötajad teavad, kuidas nad peavad oma tööd tegema, et olla oma töös tulemuslikud.

If Kindlustuses läbiviidavad arenguevestlused on kooskõlas teoreetiliste käsitlustes esitletud „parimate praktikatega“, mida kinnitab ka uuringu andmeanalüüs. If Kindlustuses peavad uuringus osalenud arenguevestlust vabas õhkkonnas toimuvaks dialoogiks. Kaks kolmandikku vastajatest peab arenguevestlust vajalikuks ning see võimaldab neil töö kvaliteeti parandada.

Töö autor uuris käesolevas töös ka üldiseid juhipoelseid hinnanguid arenguevestlustele. Vastanud juhtide hulgast nõustus täielikult 67%, et neil on arenguevestlusest oma töös abi ning 33% nõustusid osaliselt. Vajalikuks pidasid arenguevestlust peaaegu kõik juhid (93%). Tulemus on ettevõtte seisukohast väga hea, kuna juhtide aeg on peamine ressurss, mida arenguevestlustesse investeeritakse. Siiski on arenguevestluste kui juhtimise tööriista

tõhustamisel võimalik edasi minna, et veelgi rohkem juhte nõustuks täielikult, et neil on arenguestlustest abi oma töös.

Eelpool kirjeldatud tulemustes kajastuvad uuringus püstitatud uurimisküsimuste vastused, täites seega töö eesmärgi ja lahendades uurimisprobleemi.

Tulenevalt uurimistulemustest teeb töö autor If Kindlustuse personalijuhile järgmised ettepanekud:

1. Teavitada töötajat arenguestluse toimumisest võimalikult varakult (vähemalt 2 nädalat enne arenguestluse toimumist) ja jälgida, et töötaja töökoormus võimaldab arenguestluseks valmistuda;
2. Vaadata üle arenguestluse juhendmaterjalid – võimaluse korral lihtsustada teksti ning materjalide kättesaadavust;
3. Luua arenguestluste materjalidele lisaks töösoorituse hindamise juhend, millele on ligipääs nii töötajatel kui juhtidel;
4. Koolitada arenguestluse läbiviijaid nii tagasiside andmise kui selle tulemusena esilekerkivate reaktsioonidega toimetulekul;
5. Koolitada arenguestluse läbiviijaid teemadel, kuidas siduda organisatsiooni üldised eesmärgid töötajale seatavate eesmärkidega;
6. Kommuniqueerida selgemalt arenguestlusest saadavat kasu nii töötajatele kui juhtidele.

Käesolev magistritöö annab võimaluse paremini mõista tegureid, mis mõjutavad If Kindlustuses läbiviidavate arenguestluste tõhusust. Töö tulemused aitavad kaasa organisatsiooni arenguestluse protsessi parendamisele ja tõhusamaks muutmisele.

Edasistes uurimustes peaks keskenduma arenguestluste käigule, täpsemalt vestluse protsessile ja juhtide arenguestluse protsessijuhtimise kompetentsidele.

Magistritöös toodud uuringutulemustel ja nende alusel tehtud järeldustel on piirangud:

- Andmete kogumiseks kasutatud küsimustiku täitmine oli vabatahtlik ning on võimalik, et kõigi töötajate kaasamine annaks teistsuguseid tulemusi;

- Uuringu läbi viinud k.o. lõputöö autor töötab samas ettevõttes personalitöötajana – uuringu läbiviimine organisatsiooniga mitte seotud isiku poolt võib tuua kaasa teistsuguseid tulemusi.
- Juhtide hinnangute alusel saadud tulemused ei pruugi peegeldada ettevõtte kõigi juhtide arvamusi, kuna juhtide valim oli piiratud.

RESUME

The topic of the Master's Thesis is „Analysis of components affecting the efficiency of performance appraisal interview and the resulting improvement proposals on the example of If P&C Insurance AS“. The research problem for the current master's thesis becomes from the fact that If P&C Insurance (If Insurance) do not have an overview of the efficiency of the conducted performance appraisal interviews. The objective of this master's thesis is to analyze the components affecting the efficiency of the performance appraisal interview in the company of If Insurance and based on the results to create improvement proposals in order to conduct more efficient performance appraisal interviews.

This current master's thesis is an input for making proposals for improvement on If Insurance process of the performance appraisal interview. Performance appraisal interview is time-consuming. Badly conducted interviews can cause work stress (Carter & Delahaye, 2005) and dissatisfaction of employees (Roberts, 2002). Therefore, it is important to identify if the performance appraisal interview is efficient.

The term - performance appraisal interview is used in this master's thesis as a recurrent strategic dialog between the employee and the manager, which has focus on employees development in addition to employees performance (Asmuß, 2013). Performance appraisal interview is one part of the Performance Management system. The efficiency of the interview can be affected by different components like: preparation, performance appraisal/assessment, feedback, goal setting, discussion about development and competencies and the process itself.

Master's thesis consists of three main sections: theoretical overview, empirical analyses and discussion. In the theoretical overview, the author analyses all the components affecting the efficiency of the performance appraisal interview, arguing why these components are important and how they can affect the interview. The theoretical overview also gives a short overview of the Performance Management system, which is the framework where the performance appraisal interview belongs. Empirical section of the master's thesis analyses the outcomes of the two-staged studies, which were held among the companies in Estonia

(first stage) and among the employees of If Insurance (second stage). In the last section of the master's thesis author discusses the outcome of the theoretical interpretation and the results from empirical study. Finally, author makes proposals for the company If Insurance to make the process of the performance appraisal interview more efficient.

In the current thesis, the author wants to answer following research questions:

1. What is the theoretical overview in concrete components of the performance appraisal interview efficiency?
2. What is the objective of the performance appraisals in If Insurance?
3. How do the performers of the performance appraisal interview rate the necessity and efficiency of the interview?
4. What are the ratings on different components of performance appraisal interview's efficiency among the If Insurance employees and managers
 - 4.1. What are the connections between theoretical framework and practice in If Insurance?
5. What measures help to improve the efficiency of performance appraisal interviews in If Insurance?

Master's thesis is concentrated on the company If P&C Insurance AS. Currently the company employs 275 people. In the current thesis, the author focused to analyze which components are affecting the efficiency of the performance appraisal interview negatively in order to propose suggestions for the improvement.

In the empirical section of the thesis, two surveys were held. The first survey was addressed to the companies in Estonia who conduct performance appraisals. The second survey was held among the employees of the company If Insurance. The first sample was created with snowball method and in the second stage, the sample was employees of If Insurance in Estonia. The second stage questionnaire was created based on Anne von Elverfeldt (2005) questionnaire and is based on the current performance appraisal interview process in If Insurance

Results of the main study show that employees and managers of responders prepare for the performance appraisal interview but without the materials from the Intranet. Employees

believe that their managers are fair while assessing their performance and are satisfied with the way the feedback is given to them. The main weakness of the performance appraisal interview is setting goals. Employees do not associate setting goals with getting better overview of the organization goals. Not all employees are involved while setting goals for them therefore they do not consider those as important. The results positively highlight that 97% of the employees know what competencies are expected from them and that they are included in their development and training program composing. In general, the employees of If Insurance rate the performance appraisal interview as useful and its' influence to their work quality as positive.

Based on the results the author of this master's thesis made proposals for improvement for the company If Insurance.

1. To inform the employee about the upcoming performance appraisal interview early (at least 2 weeks ahead) and to ensure that the workload allows the employee to prepare;
2. To review guidelines for performance appraisal interview – if possible simplify the text and the accessibility;
3. In addition to the existing guidelines, create performance appraisal/assessment guideline, which would be accessible by all employees;
4. Train the performance appraisal interview performers in giving feedback and how to manage the employees reactions to feedback;
5. Train the performance appraisal interview performers how to associate organizational goals and goals of the department with the goals of the employees;
6. To communicate the benefits of the performance appraisal interview more clearly to the employees and the managers.

The main limitations of this master's thesis are concerned with the questionnaires being voluntary and the possibility of the results being biased by having too few participants to generalize the results.

VIIDATUD KIRJANDUS

- Aggerholm, H., Andersen, M. A., Asmuß, B., & Thomsen, C. (2009). Management conversations in Danish companies: Communicating corporate values and strategies. *Corporate Communications*, 14(3), 264-279.
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139-145.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55, 609-616.
- Anderson, G. C., & Barnett, J. G. (1987). Characteristics of Effective Appraisal Interviews. *Personnel Review*, 16(4), 18-25.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (12 tr.). Kogan Page, 327-346
- Asmuß, B. (2008). Performance Appraisal Interviews. Preference Organization in Assessment Sequences. *Journal of Business Communication*, 45(4), 408-429.
- Asmuß, B. (2013). The emergence of symmetries and asymmetries in performance appraisal interviews: An interactional perspective. *Economical and Industrial Democracy*, 553-570.
- Bergenhenehouwen, G. J., Ten Horn, H. F., & Mooijman, E. A. (1996). Competence development - a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 29-35.
- Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Pegasus.
- Brudan, A. (02 2010. a.). www.smartKPIs.com. Kasutamise kuupäev: 23. 02 2015. a., allikas smartKPIs.com Performance Architect update 2/2010: <http://www.aurelbrudan.com/tag/smart-goals/>
- Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(1), 59-73.
- Carter, G., & Delahaye, B. (2005). Performance appraisal: Stressful for some. 2005 ANZAM Conference. Canberra, Australia: QUTePrints.

- Cederblom, D. (1982). The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications and Suggestions. *The Academy of Management Review*, 7(2), 219-227.
- Clifton, J. (2012). Conversation Analysis in Dialogue With Stocks of Interactional Knowledge: Facework and Appraisal Interviews. *Journal of Business Communication*, 49, 283-311.
- Elverfeldt, A. (2005). Performance appraisal – how to improve its effectiveness. Kasutamise kuupäev: 5. juuni 2014. a., allikas http://essay.utwente.nl/58960/1/scriptie_A_von_Elverfeldt.pdf
- Enos, D. D. (2007). *Performance Improvement. Making it Happen*. New York: Auerback Publications.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Fletcher, C., & Williams, R. (1976). The influence of performance feedback in appraisal interview. *Journal of Occupational Psychology*, 49(2), 75-83.
- Gordon, M. E., & Stewart, L. P. (2009). Conversing About Performance: Discursive Resources for the Appraisal Interview. *Management Communication Quarterly*, 22, 473-501.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- If Kindlustus*. (Kasutamise kuupäev 25. aprill 2015. a.). Allikas: Lühidalt meist: <http://www.if.ee/web/ee/eraklient/pages/default.aspx?>
- If Kindlustuse Intranet*. (Kasutamise kuupäev 25. aprill 2015. a.).
- If P&C Insurance*. (Kasutamise kuupäev 25. aprill 2015. a.). Allikas: Sampo Group Web Page: <http://www.sampo.com/about-us/businesses/p-and-c-insurance/>
- Jawahar, I. M. (2010). The Mediating Role of Appraisal Feedback Reactions on the Relationship Between Rater Feedback-Related Behaviors and Ratee Performance. *Group & Organization Management*, 35, 494-527.
- Kavanagh, P., Benson, J., & Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), 132-150.
- Lawlor, K. B., & Hornyak, M. J. (2012). How the Application of SMART Goals Can Contribute to Achievement of Student Learning Outcomes. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 39, 259-267.
- Leung, K., Su, S., & Morris, M. W. (2001). When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory. *Human relations*, 54(9), 1155-1187.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. doi:10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x

- Loysk, B. (2002). How to conduct a performance appraisal. *Public Management*, 8-11.
- Merkuljeva, T. (2010). *Arenguestlused ettevõttes*. Kasutamise kuupäev: 23. 02 2015. a., allikas Arenguestluse läbiviimine: <http://arenguestlus.weebly.com/arenguestluse-laumbiviimine.html>
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23, 6-16.
- Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33(3), 322-334.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Sussex, United Kingdom: Wiley-Blackwell, 1-86.
- Rannamees, K. (04 2008. a.). *Ajakiri director. Eesti esimene ja ainus juhtimisajakiri*. Kasutamise kuupäev: 23. 02 2015. a., allikas Arenguestlused - kellele ja milleks?: <http://www.director.ee/arenguestlused-kellele-ja-milleks/>
- Rashidi, R. (2015). A Review of Performance Management System. *International Journal of Academic Research*, 7(1), 210-214.
- Roberts, G. E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: a Technique that Works. *Public Personnel Management*, 30(1), 89-98.
- Rohtla, G. (2011). *Töötaja arusaam arenguestlusest kui õppimise toetajast*. Tallinna Ülikool.
- Scheuer, J. (2014). Managing employees' talk about problems in work in performance appraisal interviews. *Discourse Studies*, 16(3), 407-429.
- Seifert, C. F., Yukl, G., & McDonald, R. A. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88, 561-569.
- Subramaniam, V. (2010). *Productivity Implications of Performance Appraisal System*. Saarbrücken: LAP LAMBERT.
- Tiiman, T. (2012). Tulemusjuhtimine. rmt: PARE, *Personalijuhtimise käsiraamat* Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 197-229.
- Tziner, A., Kopelman, R. E., & Livneh, N. (1992). Effects of Performance Appraisal Format on Perceived Goal Characteristics, Appraisal Process satisfaction, and Changes in Rated Job performance: A Field Experiment. *The Journal of Psychology*, 127(3), 281-291.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 214-237.
- Waldron, V. R., & Lavitt, M. (2000). Welfare-to-work: Assessing communication competencies and client outcomes in a job-training program. *Human Communication Research*, 18, 599-622.

- Van De Mierop, D., & Vrolix, E. (2014). A Discourse Analytical Perspective on the Professionalization of the Performance Appraisal Interview. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 159-182.
- Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 123, 79-89.

LISA 1 - Eeluurimuse küsimustik

Lugupeetud personalitöötaja/(keskaste) juht!

Omandan Tallinna Tehnikaülikooli magistrikraadi personalitöö ja -arendamise erialal ning palun Teie abi magistriröö kirjutamisel. Saadan Teile vastamiseks küsimustiku, mille eesmärgiks on teada saada, kuidas Eesti ettevõtete töötajad, kes viivad arenguvestlusi läbi, suhtuvad arenguvestlustesse.

Küsimustik on anonüümne. Küsimustele vastamine võtab aega 5-10 minutit. Küsimustiku täitmiseks palun Teil valida sobivaim vastus.

Andmeid kasutatakse magistriröö koostamiseks üksnes üldistatud kujul.

Suur tänu vastamise eest!

Nelli Napp

neli.napp@gmail.com

Üldised andmed

1. Ettevõtte tegevusala

Palun valige loetelust oma ettevõtte tegevusala

- Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük;
- Töötlev tööstus;
- Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine;
- Veevarustus; kanalisatsiooni, jäätme- ja saastekäitlus;
- Ehitus;
- Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont;
- Majutus ja toitlustus;
- Info ja side;
- Finants- ja kindlustustegevus;
- Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus;
- Haldus- ja abitegevused;
- Haridus;

- Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne;
- Kunst, meelelahutus ja vaba aeg;
- Muud teenindavad tegevusalad.

2. Ettevõtte kuulub

- Avalikku sektorisse
- Erasektorisse Eesti kapitalil
- Erasektorisse väliskapitalil

3. Ettevõtte suurus

- 1-9 töötajat
- 10-49 töötajat
- 50-249 töötajat
- 250 ja enam töötajat

4. Ametitasand

Palun valige loetelust oma ametitasand, vajadusel kirjutage oma ametitasand lahtrisse „muu“

- Esmatasandi juht
- Keskastme juht
- Spetsialist
- Muu:

5. Kui tihti viiakse Teie ettevõttes arenguveestlusi läbi?

- 1 kord aastas
- 2 korda aastas
- Ma ei tea
- Arenguveestlusi ei toimu
- Muu:

Arenguveestlused

1. Kuidas nimetatakse Teie ettevõttes arenguveestlusi tavaliselt?

Kui Teie ettevõttes nimetatakse arenguveestlusi teisiti, kirjutage see palun lahtrisse „muu“.

- Arenguveestlus

- Tulemusvestlus
- Palgavestlus
- Muu:

2. Kellega Te viite oma ettevõttes arenguestlusi läbi?

Palun valige loendist, kellega viite läbi arenguestlusi, vajadusel kirjutage lahtrisse „muu“.

- Töölised
- Klienditeenindajad
- Kontoritöötajad
- Spetsialistid
- Madalama astme juhid
- Muu:

3. Kas arenguestlused täidavad neile seatud eesmäärke Teie ettevõttes?

Ei täida eesmärki Osaliselt Täielikult

4. Kui vajalik on Teie arvates arenguestluste läbiviimine ettevõttes?

Täiesti Üsna Vajalik Väga vajalik Ei oska öelda
 ebavajalik ebavajalik

5. Kas Teie ettevõttes on arenguestluste läbiviimiseks olemas juhendmaterjalid?

- Jah
- Ei
- Ma ei tea

Juhendmaterjalide kasutamine arenguestlustel

1. Kui sageli kasutate juhendmaterjale arenguestluste läbiviimisel?

- Mitte kunagi
- Harva
- Mõnikord
- Sageli
- Alati

2. Millises mahus Te juhendmaterjale kasutate?

- Ei kasuta juhendmaterjale
- Üksikuid dokumente
- Üle poole juhendmaterjalidest
- Kõiki juhendmaterjale

3. Kas olete saanud koolitusi arenguvestluse läbiviimise teemal?

- Jah, olen osalenud koolitusel
- Jah, viidi läbi juhendamine
- Osalesin infopäeval
- Ei ole ettevalmistust saanud
- Muu (täpsustage):

Aitäh vastamast!

LISA 2 - Põhiuurimuse küsimustik

Hea kolleeg!

Pöördun Sinu poole seoses oma magistritööga, mille eesmärk on uurida arenguestluste tõhusust mõjutavaid tegureid Ifis. Käesoleva küsimustikuga soovin teada Sinu kogemusel põhinevat arvamust arenguestluste kohta. Küsimustik on anonüümne ning konfidentsiaalne. Sinu vastuseid kasutan vaid üldistatud kujul oma magistritöö koostamiseks Tallinna Tehnikaülikooli sotsiaalteaduskonnas. Vastamiseks kulub 10 minutit ning küsimuste tekkimisel palun võta minuga ühendust e-posti aadressil: Nelli.Napp@gmail.com

Ette tänades,

Nelli Napp

1. Üldised andmed:

Vanus:

- 18-25
- 26-40
- 41-50
- 51- ...

Sugu:

- Mees
- Naine

Mitu aastat oled Ifis töötanud?

Kui oled töötanud Ifis alla aasta, siis kirjuta kuude arv ja juurde sõna *kuud*.

.....

Palun vali oma ametifunktsioon:

- Müük
- Toode
- Kahjud
- Tugi

Palun vali oma ametitasand:

- töötaja
 - esmatasandi juht
-

- keskastme juht
- tippjuht

Minuga on Ifis viidud läbi arenguvestlus:

- Jah, aastal 2015
- Jah, varasematel aastatel
- Ei

2. Arenguvestluse ettevalmistamine

Palun vasta järgmistele väidetele kui töötaja, kas oled väitega täiesti nõus, pigem nõus, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus või ei oska öelda.

2.1. Valmistun arenguvestluse jaoks ette

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

2.2. Valmistun arenguvestluse jaoks ette vastavalt Intranetis olevatele materjalidele

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

2.3. Minu juht on arenguvestluse läbiviimiseks valmistunud

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

2.4. Minu juht valib arenguvestluse jaoks neutraalse koha

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

2.5. Minu juht varub arenguvestluse jaoks piisavalt aega

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

3. Möödunud periood – töösoorituse hindamine

Palun vasta järgmistele väidetele kui töötaja, kas oled väitega täiesti nõus, pigem nõus, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus või ei oska öelda.

3.1. Minu töö hindamisel kasutatavad näitajad on mulle arusaadavad

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

3.2. Minu juhil ja minul on ühesugune arusaam sellest, mida tähendab hea töö

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

3.3. Minu juht on minu töö hindamisel õiglane

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

4. Tagasiside

Palun vasta järgmistele väidetele kui töötaja, kas oled väitega täiesti nõus, pigem nõus, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus või ei oska öelda.

4.1. Tagasiside, mida saan oma juhilt arenguestluse käigus, on piisavalt selge

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

4.2. Tagasiside, mida saan oma juhilt arenguestluse käigus, on piisavalt detailne

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

4.3. Arenguestluse käigus saadud tagasiside aitab mul parandada oma töö tulemuslikkust

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

4.4. Ma olen rahul viisiga, kuidas arenguestluse käigus mulle tagasisidet antakse

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

4.5. Saan arenguestluse käigus anda oma juhile tagasisidet

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

5. Eesolev periood – eesmärgid

Palun vasta järgmistele väidetele kui töötaja, kas oled väitega täiesti nõus, pigem nõus, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus või ei oska öelda.

5.1. Minu juht sõnastab tööalased eesmärgid selgelt

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

5.2.Minu juht laseb mul osaleda eesmärkide valikul

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
----------------------	----------------------	------------	--------------	---------------

5.3.Ma olen nõus mulle seatud eesmärkidega

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
----------------------	----------------------	------------	--------------	---------------

5.4.Eesmärkide seadmine võimaldab mul saada parema ülevaate meie allüksuse eesmärkidest

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
----------------------	----------------------	------------	--------------	---------------

5.5.Eesmärkide seadmine võimaldab mul saada parema ülevaate terve organisatsiooni eesmärkidest

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
----------------------	----------------------	------------	--------------	---------------

5.6.Eesmärgid, mis mulle seatakse, on mulle olulised

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
----------------------	----------------------	------------	--------------	---------------

6. Areng ja kompetentsid (teadmised ja oskused)

Palun vasta järgmistele väidetele kui töötaja, kas oled väitega täiesti nõus, pigem nõus, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus või ei oska öelda.

6.1.Ma saan aru, milliseid kompetentse (teadmisi ja oskusi) minult oodatakse

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
----------------------	----------------------	------------	--------------	---------------

6.2.Kompetentside (teadmiste ja oskuste) hindamise alused on selged

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
----------------------	----------------------	------------	--------------	---------------

6.3.Minu juht laseb mul osaleda minu arengu- ja koolitustegevuse valikul

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
----------------------	----------------------	------------	--------------	---------------

7. Arenguvestluse läbiviimine

Palun vasta järgmistele väidetele kui töötaja, kas oled väitega täiesti nõus, pigem nõus, pigem ei ole nõus, ei ole üldse nõus või ei oska öelda.

7.1.Minu ja juhi vaheline arenguestlus on dialoog

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

7.2.Minu juht suhtub arenguestluste läbiviimisse tõsiselt

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

7.3.Ma saan oma juhiga avatult rääkida oma tööalastest probleemidest

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

7.4.Arenguestluse õhkkond on vaba

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

7.5.Arenguestluse käigus on mul läbivalt võimalik oma juhiga arutada olulisi tööga seotud teemasid

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

7.6.Arenguestluse tulemusena paraneb minu ja minu juhi vastastikune mõistmine

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

7.7.Arenguestlus on minu jaoks vajalik

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

7.8. Arenguestlus võimaldab parandada minu töö kvaliteeti

Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
-------------------	-------------------	------------	--------------	---------------

7.9.Kas viid ise arenguestlusi läbi?

Jah / Ei

8. Küsimused arenguestluse läbiviijatele

Palun vastata järgmistele küsimustele kui juht.

8.1. Kellega viid Ifis arenguevestlusi läbi? Valida võid ka mõlemad vastusevariandid.

- Töötajad
- Minule alluvad juhid

8.2. Kas arenguevestlusest on Sulle abi sinu, kui juhi, töös?

Ei ole üldse nõus Pigem ei ole nõus Pigem nõus Täiesti nõus Ei oska öelda

8.3. Kui vajalik on Sinu arvates arenguevestluste läbiviimine?

Täiesti ebavajalik Üsna ebavajalik Vajalik Väga vajalik Ei oska öelda

8.4. Kui sageli kasutad Intranetis olevaid juhendmaterjale arenguevestluste läbiviimisel?

- Mitte kunagi
- Harva
- Mõnikord
- Sageli
- Alati

8.5. Millises mahus Sa juhendmaterjale kasutad? Kasutan:

- Kõiki juhendmaterjale
- Üle poolte juhendmaterjalidest
- Üksikuid dokumente
- Ei kasuta juhendmaterjale

8.6. Kas oled saanud koolitusi arenguevestluse läbiviimise teemal?

- Jah, olen osalenud koolitusel
- Jah, viidi läbi juhendamine
- Osalesin infopäeval
- Ei ole ettevalmistust saanud
- Muu (täpsusta):

8.7. Millal (aasta) läbisid viimase juhendamise/koolituse/infopäeva?

.....

Aitäh vastamast!

LISA 3 - Alagruppide korrelatsioonid

Tabel 16

Alagruppide väidete korrelatsioonid

Arenguestluse ettevalmistamine (N=86)	1	2	3	4	5	
Valmistun arenguestluse jaoks ette (1)	1	0.56	0.30			
Valmistun arenguestluse jaoks ette vastavalt Intranetis olevatele materjalidele (2)	0.56	1				
Minu juht on arenguestluse läbiviimiseks ettevalmistunud (3)	0.30		1		0.56	
Minu juht valib arenguestluse jaoks neutraalse koha (4)				1	0.33	
Minu juht varub arenguestluse jaoks piisavalt aega (5)			0.56	0.33	1	
Möödunud periood – tulemuste hindamine (N=86)	1	2	3			
Minu töö hindamisel kasutatavad näitajad on mulle arusaadavad (1)	1	0.64	0.65			
Minu juhil ja minul on ühesugune arusaam sellest, mida tähendab hea töö (2)	0.64	1	0.83			
Minu juht on minu töö hindamisel õiglane (3)	0.65	0.82	1			
Tagasiside (N=86)	1	2	3	4	5	
Tagasiside, mida saan oma juhilt arenguestluse käigus, on piisavalt selge (1)	1	0.73	0.58	0.69	0.55	
Tagasiside, mida saan oma juhilt arenguestluse käigus, on piisavalt detailne (2)	0.73	1	0.65	0.63	0.53	
Arenguestluse käigus saadud tagasiside aitab mul parandada oma töö tulemuslikkust (3)	0.58	0.65	1	0.59	0.43	
Ma olen rahul viisiga, kuidas arenguestluse käigus mulle tagasisidet antakse (4)	0.69	0.63	0.57	1	0.57	
Saan arenguestluse käigus anda oma juhile tagasisidet (5)	0.55	0.53	0.43	0.57	1	
Eesmärgid (N=86)	1	2	3	4	5	6
Minu juht sõnastab tööalased eesmärgid selgelt (1)	1	0.48	0.50	0.36	0.37	0.47
Minu juht laseb mul osaleda eesmärkide valikul (2)	0.48	1	0.67	0.59	0.44	0.42

Ma olen nõus mulle seatud eesmärkidega (3)	0.50	0.67	1	0.73	0.60	0.51		
Eesmärgid, mis mulle seatakse, on mulle olulised (4)	0.36	0.59	0.73	1	0.66	0.55		
Eesmärkide seadmine võimaldab mul saada parema ülevaate meie allüksuse eesmärkidest (5)	0.37	0.44	0.60	0.66	1	0.71		
Eesmärkide seadmine võimaldab mul saada parema ülevaate terve organisatsiooni eesmärkidest (6)	0.47	0.42	0.51	0.55	0.71	1		
Kompetentsid ja areng (N=86)	1	2	3					
Ma saan aru, milliseid kompetentse (teadmisi, oskusi ja hoiakuid) minult tööl oodatakse (1)	1	0.55	0.31					
Kompetentside (teadmiste, oskuste ja hoiakute) hindamise alused on selged (2)	0.55	1	0.39					
Minu juht laseb mul osaleda minu arengu- ja koolitustegevuse valikus (3)	0.31	0.39	1					
Arenguvestluse läbiviimine (N=86)	1	2	3	4	5	6	7	8
Minu ja juhi vaheline arenguvestlus on dialoog (1)	1	0.49	0.67	0.58	0.59	0.65	0.25	0.47
Minu juht suhtub arenguvestluse läbiviimisse tõsiselt (2)	0.49	1	0.57	0.48	0.51	0.46	0.23	0.25
Ma saan oma juhiga avatult rääkida oma tööalastest probleemidest (3)	0.67	0.57	1	0.69	0.66	0.68	0.47	0.55
Arenguvestluse õhkkond on vaba (4)	0.58	0.48	0.69	1	0.78	0.62	0.45	0.35
Arenguvestluse käigus on mul läbivalt võimalik oma juhiga arutada olulisi tööga seotud teemasid (5)	0.59	0.51	0.66	0.78	1	0.66	0.49	0.30
Arenguvestluse tulemusena paraneb minu ja juhi vastastikune mõistmine (6)	0.65	0.46	0.68	0.62	0.66	1	0.66	0.64
Arenguvestlus on minu jaoks vajalik (7)	0.25	0.23	0.47	0.45	0.49	0.66	1	0.66
Arenguvestlus võimaldab parandada minu töö kvaliteeti (8)	0.37	0.25	0.55	0.35	0.30	0.64	0.66	1

Kõik korrelatsioonid on olulised $p < 0.01$ puhul

Allikas: autori arvutused