

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Maarika Adli

**ARENГУVESTLUSE MÕJU TÖÖTAJATE
TÖÖMOTIVATSIOONILE JA TUNNETATUD TÖÖ
TULEMUSLIKKUSELE TULEMUSJUHTIMISE KONTEKSTIS**

Magistritöö

Õppekava HAPM, Personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 014 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Maarika Adli

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191857HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: Maarika.Adli@mail.ee

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	7
1.1. Tulemusjuhtimise protsess	7
1.2. Arenguestluse roll tulemusjuhtimise süsteemis.....	10
1.2.1 Eesmärkide seadmine	11
1.2.2 Tulemuslikkuse hindamine ja tagasiside	13
1.3. Arenguestlusel seatud eesmärkide mõju töötajate töömotivatsioonile ja tunnetatud töö tulemuslikkusele	18
2. EMPIIRILINE UURING.....	21
2.1. Uurimismeetod	21
2.2. Valimi kirjeldus	23
2.3. Andmeanalüüs	26
2.4. Tulemused	27
2.4.1 Rahulolu ploki tulemused.....	27
2.4.2 Eesmärkide vastavuse ploki tulemused.....	29
2.4.3 Töömotivatsiooni ploki tulemused.....	30
2.4.4 Tulemuslikkuse ploki tulemused.....	33
2.4.5 Rahulolu, eesmärkide vastavuse, motivatsiooni ja tulemuslikkuse seosed	37
2.5 Arutelu ja järeldused	41
KOKKUVÕTE	45
SUMMARY	47
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	50
LISAD	56
Lisa 1. Ankeetküsimustik	56
Lisa 2. Arenguestluse mõju töömotivatsioonile kirjeldav statistika.....	61
Lisa 3. Arenguestluse mõju tunnetatud töö tulemuslikkusele kirjeldav statistika.....	63
Lisa 4. T-testi tulemused ametikohtadest tulenevate erinevuste analüüsimiseks	64
Lisa 5. T-testi tulemused vanusegruppidest tulenevate erinevuste analüüsimiseks	65
Lisa 6. Lihtlitsents	66

LÜHIKOKKUVÕTE

Tulemusjuhtimise lähtekohaks on organisatsiooni vajadus oma strateegilisi eesmärke saavutada. Selleks, et organisatsiooni eesmärgid jõuaksid iga töötajani, kasutavad juhid tööriistana arenguvestlust. Arenguvestlus on oluline komponent tulemusjuhtimise protsessis.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, millist mõju avaldab arenguvestlus töötaja töömotivatsioonile ja tunnetatud töö tulemuslikkusele tulemusjuhtimise kontekstis. Magistritöö uuringu eesmärgi saavutamiseks kasutas töö autor kvantitatiivset meetodit. Vajalikud andmed koguti interneti keskkonnas Google Forms täidetava ankeetküsimustikuga. Uuringu üldvalmimi moodustasid Eesti toiduainetööstuses töötavad töötajad. Uuringus osales kokku 110 töötajat.

Uuringu tulemused näitavad, et arenguvestlusel seatud eesmärkide ja töömotivatsiooni vahel on statistiliselt oluline tugev positiivne seos ($r=0,747$, $p<0,001$). Arenguvestlusel seatud eesmärkide ja töö tulemuslikkuse vahel on statistiliselt oluline keskmise tugevusega positiivne seos ($r=0,509$, $p<0,001$). Töömotivatsioonile avaldab enim positiivset mõju arenguvestlusel kokkulepitud eesmärgid, mis on konkreetset, ajaliselt määratletud, mõõdetavad ja saavutatavad. Väiksemat mõju avaldab töömotivatsioonile seatud eesmärkide asjakohasus ehk see, et eesmärgid oleksid seotud organisatsiooni strateegiaga ning toetaksid organisatsiooni visiooni suunas liikumist. Töö tulemuslikkusele avaldavad enim positiivset mõju eesmärgid, mis on saavutatavad, konkreetset ja ajaliselt määratletud. Kõige väiksemat mõju töö tulemuslikkusele avaldab see, et seatud eesmärgid oleksid mõõdetavad (on kehtestatud kriteeriumid, mis võimaldavad teada saada kas eesmärgid on saavutatud või mitte).

Võtmesõnad: Arenguvestlus, tulemusjuhtimine, eesmärkide püstitamine, SMART mudeli kriteeriumid, töömotivatsioon, tunnetatud töö tulemuslikkus

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni juhtimine on eesmärgistatud tegevus. Organisatsiooni edu aluseks on kindel strateegia ehk teadmine, kuhu suunda tuleb allüksustel liikuda. Seatud eesmärgid peavad lähtuma organisatsiooni strateegiast ning panustama selle elluviimisesse. Eesmärgid, mis ei ole organisatsiooni strateegiaga seotud, nõuavad küll panustamist ja neelavad organisatsiooni ressursse, kuid ei aita kaasa organisatsiooni edasisse arengusse (Kwasnicka, Ntoumanis, Sniehotta, 2020, 53).

Tihedas konkurentsituatsioonis vajab organisatsioon juhtimispõhimõtteid, mis tagaks töötaja individuaalsete ja korporatiivsete eesmärkide ühilduvuse - juhtimissüsteemi, mis loob tingimused selleks, et organisatsiooni liikmed saaksid oma eesmärgid kõige efektiivsemalt saavutada, fokuseerides oma jõupingutuse organisatsiooni edule (Armstrong 2019, 14).

Üks kaasaegsetest meetoditest, mida organisatsioonid kasutavad, on tulemusjuhtimine (*Performance Management*) ehk eesmärkidepõhine juhtimine. Tulemusjuhtimine on strateegiline ja süstemaatiline organisatsiooni ülene protsess organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks läbi organisatsioonis töötavate töötajate tulemuslikkuse tõstmise (Armstrong 2019, 28).

Organisatsiooni tulemuslikkus sõltub töötajate tulemuslikkusest. Selleks, et organisatsiooni strateegilised eesmärgid jõuaksid iga töötajani, kasutavad juhid tööriistana arenguestlust. Arenguestlus on oluline komponent tulemusjuhtimise protsessis. See on pidev dialoog juhi ja alluva vahel, mis põhineb eesmärkide seadmisel, tulemusanalüüsil, konstruktiivsel tagasiside andmisel ning viib töötaja isikliku arenguplaanini (Gorobinski et al. 2017, 171).

Arenguestluse sisu on küll paljudes organisatsioonides kokku lepitud, aga juhtide ettevalmistus ning oskused arenguestlusest maksimaalset kasu saada, on erinevad. Kõik juhid ei tunnetata, et on oluline arenguestluseid läbi viia ning samuti ei tunnetata ka kõik töötajad, et arenguestlus avaldaks nende töömotivatsioonile ja tunnetatud töö tulemuslikkusele positiivset mõju.

Eestis ei ole varem uuritud, millist mõju avaldab arenguestlus töötajate töömotivatsioonile ja tunnetatud töö tulemuslikkusele tulemusjuhtimise kontekstis.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on välja selgitada, millist mõju avaldab arenguestlus töötaja töömotivatsioonile ja tunnetatud töö tulemuslikkusele toiduainetööstus sektoris ning uuringu tulemustele tuginedes teha ettepanekuid arenguestluse mõju tõhustamiseks.

Magistr töös püstitatakse järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas hindavad töötajad arenguestluse mõju tunnetatud töö tulemuslikkusele ?
2. Kuidas hindavad töötajad arenguestluse mõju töömotivatsioonile ?
3. Kuidas hindavad töötajad arenguestluse käigus seatud eesmärkide vastavust SMART mudeli kriteeriumitele ?

Magistr töö empiirilises uuringus kasutati andmete kogumiseks kvantitatiivset uurimismeetodit ning andmeid koguti interneti keskkonnas, Google Forms, täidetava ankeetküsitlusega. Uuringu valimi moodustasid Eesti toiduainetööstussektoris töötavad töötajad. Küsimustiku reliaabluse hindamiseks kasutas autor Cronbach`i alfa näitajat. Andmete analüüsimiseks kasutas töö autor kirjeldavat statistikat, võrdlevat statistikat ning korrelatsioonianalüüsi.

Käesolev magistr töö koosneb kahest osast, milleks on teoreetiline ülevaade ja empiiriline uuring koos järelduste ja ettepanekutega. Teoreetilises osas annab töö autor ülevaate seni läbiviidud uuringutest ja ülevaate tulemusjuhtimise protsessist, arenguestluse olemusest ning arenguestluse rollist tulemusjuhtimise süsteemis erinevatest teoreetilistest lähenemistest. Teises osas ehk empiirilises osas tutvustab töö autor empiirilise uuringu meetodikat, valimit, analüüsib saadud uuringu tulemusi ning teeb ettepanekuid uuringutulemustest lähtuvalt arenguestluse mõju tõhustamiseks.

Töö autor tänab enda juhendajat Tiiu Kamdroni igakülgse toetuse ja heade mõtete eest magistr töö koostamisel. Samuti tänab autor Eesti Toiduainetööstuse Liitu, kes oli abiks küsimustiku levitamisel.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesolevas magistritöö teoreetilises osas annab autor ülevaate tulemusjuhtimise põhimõtetest ja arenguestluse rollist tulemusjuhtimise süsteemis ning seda lähtuvalt teoreetilisest käsitlusest. Samuti toob autor välja tuginedes varasematele uuringutele arenguestluse, töömotivatsiooni ja tunnetatud töö tulemuslikkuse omavahelised seosed ning arenguestluse mõju töötaja töömotivatsioonile ja tunnetatud töö tulemuslikkusele.

1.1. Tulemusjuhtimise protsess

Tulemusjuhtimine (*Performance Management*) on strateegiline ja süstemaatiline organisatsiooniülene protsess organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks läbi organisatsioonis töötavate töötajate töö tulemuslikkuse tõstmise (Armstrong 2019, 28).

Tulemusjuhtimise protsess hõlmab eesmärkide seadmist, tulemuslikkuse hindamist, tasustamisstrateegiat ja karjääriplaneemist. Edukas tulemusjuhtimise rakendamine parandab töötajate tulemuslikkust, kaasatust, pühendumist ning selle eesmärk on tagada töötajate koostöö organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Tulemusjuhtimist võib pidada ka strateegilise personalijuhtimise väga oluliseks elemendiks, kuna see ühendab töötajate juhtimise organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega. Kui töötaja eesmärgid on tuletatud organisatsiooni eesmärkidest loob see seose töötaja tulemuslikkuse ja organisatsiooni edu vahel. Tulemusjuhtimise pooldajad väidavad, et kui tulemusjuhtimist organisatsioonis edukalt ja hästi rakendada paraneb töötajate tulemuslikkus, kaasatus ja pühendumine (Tweedie et al. 2019, 82). Tulemusjuhtimise rakendamine organisatsioonis aitab luua seose strateegiliste eesmärkide ja inimeste igapäevase tegevuse vahel (Rojas-Lema et al. 2020, 15).

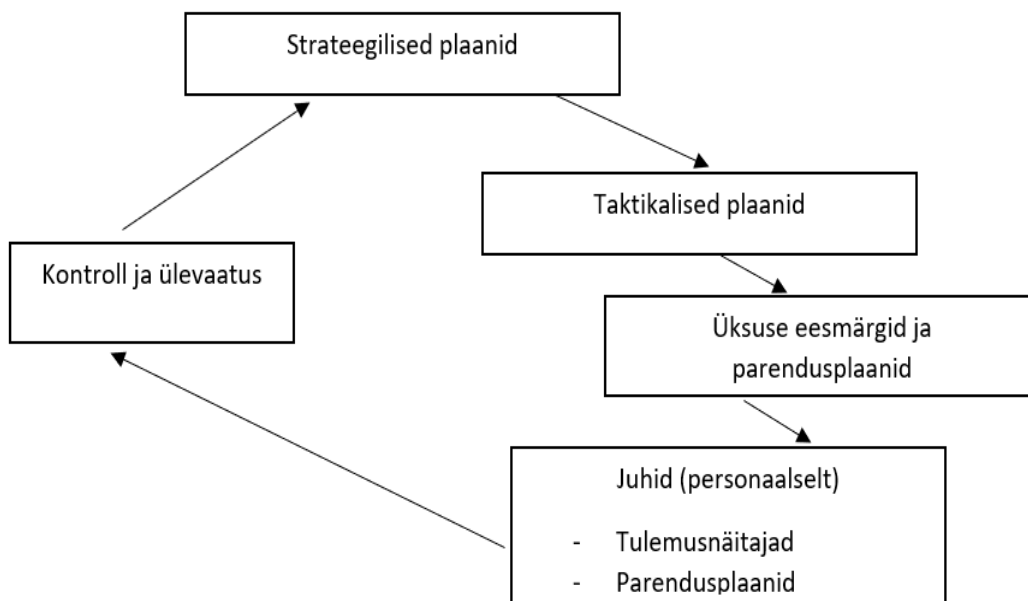
Tulemuspõhise juhtimise edukaks rakendamiseks organisatsioonis peavad olema täidetud kolm olulist kriteeriumit:

1. Organisatsiooni strateegia ja järgneva perioodi eesmärgid peavad olema kokku lepitud

2. Tulemuslikkuse hindamiseks ja otsuste tegemise toetamiseks tuleks kasutusele võtta piisavalt kvaliteetne tulemuslikkuse mõõtmise süsteem
3. Tulemuslikkuse mõõtmisest saadud teavet ning teadmisi tuleks kasutada otsuste tegemise alusena erinevatel organisatsiooni tasanditel (Larsson, Hanberger 2016, 195).

Tulemusjuhtimise edukaks rakendamiseks organisatsioonis peab see olema juhitud juhtkonnast ja juhtkonna pühendumus peab säilima. Juhtkonnal on võtmeroll tulemusjuhtimise tooni kujundamisel, mis põhineb meeskonnatööl ja tõhusal kaasamisel organisatsiooni kõigil tasanditel. Tulemusjuhtimise edu saab alguse ülevalt - alla toetusest, kuid selle edukaks toimiseks on vaja alt - üles toetust (Chubb et al. 2011, 16).

Esimest korda kasutati terminit tulemusjuhtimine 1970.-ndatel aastatel, aga tunnustatud juhtimisprotsessiks sai see alles 1980.-ndate aastate teises pooles ning on endiselt paljudes organisatsioonides kasutusel (Armstrong 2019, 16). Tulemusjuhtimise protsessist annab ülevaate joonis 1.



Joonis 1. Tulemusjuhtimise protsess

Allikas: autori koostatud, Armstrong (2009) põhjal

Organisatsiooni seisukohalt on oluline mõista ja jälgida oma tegevust ning saavutada kõrge tulemuslikkus. Tulemuslikkuse hindamine peab olema objektiivne, täpne ja hõlpsasti teostatav. Töötajate efektiivseks rakendamiseks ja arendamiseks on tulemuslikkuse hindamisel võtmeroll,

kuna võimaldab organisatsioonil välja selgitada töötajate tugevad ja nõrgad küljed. Nõrkade oskuste osas nõustab organisatsioon töötajat ning koos lepitakse kokku arengutegevused, mis omakorda aitab efektiivistada organisatsiooni eesmärkide saavutamisse panustamist. Samuti aitab tulemusjuhtimise rakendamine defineerida probleemid ning leida lahendused probleemidele, millega töötajad oma töös kokku puutuvad. Töötajate hindamist tuleks läbi viia vähemalt üks kord aastas, selleks et see aitaks kaasa töötaja efektiivsuse ja tulemuslikkuse tõusule (Akinbowale et al. 2014, 345).

Tulemusjuhtimise efektiivseks rakendamiseks ja tulemuslikkuse mõõtmiseks organisatsioonis on väga oluline, et eesmärgid oleks selgelt sõnastatud ning defineeritud oleks selged tulemuslikkuse mõõtmise alused. Eesmärkide seadmine ja soovitud tulemuste määratlemine omab organisatsiooni energia suunamisel suurt mõju. Eesmärkide täitmist ei ole võimalik hinnata ja tulemuslikkust mõõta, kui eesmärgid ei ole muudetud mõõdetavaks ning kokku ei ole lepitud tulemuslikkuse mõõdikuid. (Diamond 2005, 3).

Tulemuslikkuse mõõdikud peavad vastama järgmistele kriteeriumitele:

- tuletatud organisatsiooni strateegiast
- mõõtma tegevusi, mis on seotud strateegiliste eesmärkide saavutamisega
- lihtsad mõista ja kasutada
- selgelt määratletud
- stimuleerima pidevat täiustamist ja õiget käitumist
- asjakohased
- andmeid lihtne koguda ja analüüsida
- võimaldavad anda kiiret ja täpset tagasisidet
- kasvatama tulemuslikkust (Rojas-Lema et al. 2020, 7).

Organisatsiooni tulemuslikkus tervikuna sõltub individuaalsest tulemuslikkusest. Juhtimine mõjutab oluliselt töötaja tööga rahulolu, ning kui suureneb töötaja tööga rahulolu suureneb ka töötaja tulemuslikkus (Paais, Pattiruhi 2020, 578). Organisatsiooni juhtkonnal lasub ülekaalukas vastutus töötingimuste loomise eest, milles oleks töötajatel võimalik saavutada kõrge tulemuslikkus (Roberts 2003, 93). Organisatsiooni edu ja jätkusuutlikkuse tagamiseks ning konkurentsipüsimeks ei piisa ainuüksi heast strateegiast ja ressusside olemasolust, vaid juhtkonna võimest ressursi efektiivselt rakendada, suunata ja toetada ärieesmärkide ja organisatsiooni missiooni elluviimisel (Rojas-Lema et al. 2020,12).

Organisatsioonides kõige sagedamini kasutatavad juhtimiskontrolli ja tulemuslikkuse mõõdikud on finantsnäitajad - kasum, varade tootlikkus, müügitulu, rentaablus, rahavood ja investeerimistasuvus. Rahanduse roll igas organisatsioonis on küll väga oluline, end kasutades ainult finantsnäitajaid tulemuslikkuse mõõdikuna on selle puuduseks see, et finantsnäitajate puhul vaadatakse lühiajalist käitumist, lühiajalist tulemuslikkust ning organisatsiooni pikaajaline tulemuslikkus jäetakse tähelepanuta. Varasemate uuringute põhjal on välja toodud, et soovitav on organisatsiooni tõhususe ja tulemuslikkuse suurendamiseks kasutada kombineeritult rahalisi ja mitterahalisi tulemuslikkuse mõõdikuid (Upadhaya 2013, 854). Rahaliste ja mitterahaliste tulemusmõõdikute kasutamine organisatsioonides on tingitud ka muutunud majandusruumist, milles organisatsioonid tegutsevad. Varasemalt peeti organisatsioone aktsionäridele kuuluvaks ning organisatsiooni tulemuslikkuse mõõtmiseks kasutati aktsionäride tulu. Nüüdseks on globaalses majanduses konkurentsieelise saavutamiseks ja säilitamiseks oluline koostöö sidurühmadega, kes on organisatsiooni tegevusest huvitatud ja keda organisatsiooni tegevus mõjutab. Globaalses majandusruumis on lisaks majandusliku tulemuslikkuse mõõtmisele organisatsioonidel suur surve mõõta ja anda aru sotsiaalsest, keskkonnaalasest tulemuslikkusest ja jätkusuutlikuse tegevusest (Kahn, McGourty 2016,3).

1.2. Arenguestluse roll tulemusjuhtimise süsteemis

Arenguestlus (*Performance Dialogue*) on oluline komponent tulemusjuhtimise protsessis. Jätkuv dialoog juhi ja alluva vahel, mis põhineb eesmärkide seadmisel, tulemusanalüüsil, konstruktiivsel tagasiside andmisel ning viib töötaja isikliku arenguplaanini (Gorobinski et al. 2017, 169).

Juhi eesmärk on läbi arenguestluse selgitada töötajale, kuidas nad peaksid panustama organisatsiooni eesmärkide saavutamisse, viies töötaja tööalased eesmärgid kooskõlla organisatsiooni strateegiaga (Kagaari et al. 2010, 520). Avatud ja konstruktiivne arenguestlus võib olla kasulik probleemide tuvastamiseks, mis tõenäoliselt mõjutavad töötaja valmisolekut pikemas perspektiivis organisatsioonis püsimiseks. Arenguestlus on hea võimalus juhile välja selgitada töötaja rahulolu oma töötingimuste ja keskkonnaga ja rääkida töötaja probleemidest ning arutada läbi võimalikud lahendused (Prasanna et al. 2020, 903). Ebasobivas õhkkonnas ja ilma piisava ettevalmistuseta läbi viidud arenguestlus võib avaldada töömotivatsioonile ja töötulemustele pikaajalist negatiivset mõju (Szondi, Gergely, 2021, 10).

Arenguvestlus tervikuna hõlmab mitmeid etappe, kuid kõige olulisem etapp, millele juhid peaksid tähelepanu pöörama on eesmärkide seadmine (*Setting Goals*). Arenguvestlusel kokkulepitud eesmärkidel on oluline roll nii organisatsioonil tasandil, kui ka töötaja tasandil. Eesmärgid, mis ei lähtu organisatsiooni strateegiast nõuavad küll töötajate panustamist, kuid ei aita organisatsioonitasemel seatud eesmärke saavutada (Kwasnicka, Ntoumanis, Sniehotta, 2020, 53). Tulemusjuhtimise kontekstis on oluline, et töötaja tööalased eesmärgid tooksid kaasa tulemuslikkuse tõusu.

1.2.1 Eesmärkide seadmine

Eesmärkide seadmisel (*Setting Goals*) on väga suur mõju sellele, kuidas inimesed organisatsioonis toimivad. Eesmärkide seadmine mõjutab nii sisemist, kui ka välist motivatsiooni ning eesmärgid on olulised eneseregulatsiooni jaoks (Giessner et al., 2020, 238). Eesmärkide seadmise mõju inimekäitumisele on uuritud üsna põhjalikult. Arvukate eksperimentaalsete uuringute tulemuste põhjal saab väita, et eesmärkide seadmine mõjutab tugevalt inimeste käitumist ning toob kaasa tulemuslikkuse tõusu. Töötajad, kellele olid seatud eesmärgid, olid 12%-15% tootlikumad võrreldes nende töötajatega, kellele ei olnud eesmärke seatud. Suuremat tulemuslikkust toovad kaasa konkreetsed, selgelt määratletud eesmärgid (Asmus et al. 2015, 130).

Eesmärkide seadmine on tõhus viis töötajate motivatsiooni, rahulolu ja tulemuslikkuse suurendamiseks (Giessner et al. 2020, 226). Põhjuseid, miks eesmärgid inimesi motiveerivad, on vähemalt neli – eesmärgid annavad töötajale energia, annavad töötajale suuna ehk selge sihi millele keskenduda, eesmärgi omamine pakub väljakutset ning sunnivad töötajat mõtlema niinimetatud „kastist välja“ ehk töötama välja uusi sooritusmeetodid (Locke, Latham 2002, 706). Eesmärgid on töötajate jaoks olulised motivaatorid ning seda isegi siis, kui seatud eesmärkide täitmine ei mõjuta töötaja sissetulekut (Georg 2015, 2).

Latham ja Locke eesmärkide seadmise teooria järgi on neli mehhanismi, mille kaudu eesmärgid toimivad ja töötajate käitumist mõjutavad:

1. eesmärgid suunavad tähelepanu eesmärgi täitmisega seotud tegevustele
2. eesmärgid motiveerivad ja annavad põhjuse rohkem pingutada
3. eesmärgid suurendavad püsivust ja pikendavad eesmärgi täitmisele pühendatud pingutust

4. eesmärgid suunavad avastama ja kasutama uusi teadmisi, et parandada tulemuslikkust (Welsh, Ordóñez 2014, 84).

Kokkulepitud eesmärgid loovad aluse töötaja edasiseks tööks ja arenguplaanideks. Juht ei saa arenguestlusel anda töötajale konstruktiivset tagasisidet, kui ei ole eelnevalt olnud kokku leppinud, milliste eesmärkide täitmist töötajalt oodatakse ning kuidas seda mõõdetakse. Ootuste läbirääkimine on väga tähtis. Selged, konkreetsed eesmärgid töötavad efektiivsemalt, kuna töötajad mõistavad paremini, mis on nende vastutus ning millised on organisatsiooni ootused neile (Ashfaq 2018, 1). Mitmed empiirilised uuringud näitavad, et paraja väljakutsega eesmärgid suurendavad töötajate tulemuslikkust. Konkreetsed, selgelt määratletud eesmärgid toovad kaasa suurema tootlikkuse, kui ebaselged ja ebamääraselt määratletud eesmärgid. Eesmärkide seadmine on paljutõotav viis töötulemuste parandamiseks ning seda saab kasutada ka väljundi kvaliteedi ja keskkonnanäitajate saavutamiseks, mis on nappide ressursside ja kasvavate energia turuhindade tõttu oluline mitte ainult organisatsioonile, vaid ka ühiskonna heaolu jaoks globaalselt (Asmus et al. 2015, 130).

Selleks, et läbi eesmärkide seadmise tõsta töötajate motivatsiooni ja suurendada tulemuslikkust, on välja töötatud praktilise abivahendina juhtidele eesmärkide sõnastamiseks ja seadmiseks tehnika nimetusega SMART mudel. SMART mudel on tehnika, kus erinevate algustähtede taga on peidetud kriteeriumid, millele püstitatud eesmärgid peaksid vastama. Eesmärgid vastavad SMART mudeli kriteeriumitele, kui nad on konkreetsed (*Specific*), mõõdetavad (*Measurable*), saavutatavad (*Achievable*), asjakohased (*Relevant*) ja ajaliselt piiritletud (*Timely*). Tõhusad eesmärgid põhinevad kõrgetel väärtustel ja eetikal. Latham ja Locke (1979) eesmärkide seadmise teooria põhjal saab välja tuua neli kriteeriumit, millele peavad eesmärgid vastama, et toetada tulemuslikkuse kasvu:

1. eesmärgid suunavad tähelepanu proiriteetidele
2. eesmärgid stimuleerivad pingutust
3. eesmärgid kutsuvad inimesi rakendama oma teadmisi ja oskuseid, et suurendada enda eduvõimalusi
4. mida keerulisem on eesmärk, seda suuremat osa oma võimekusest ja teadmistest töötaja kasutab (Islami et al. 2018, 99).

Eesmärkide saavutamist mõjutavad eelkõige kaks tegurit: eesmärkide olulisus töötaja jaoks ja enesetõhusus ehk usk sellesse, et eesmärgid on saavutavad (Latham, Locke, 2007, 295). Locke ja Latham on välja toonud, et töötajad ei pühendu eesmärkide täitmisele, kui nad ei nõustu talle seatud eesmärkidega. Tulemuste saavutamine sõltub suuresti eesmärkide aktsepteerimisest. Tegurid, mis soodustavad eesmärkide aktsepteerimist on järgmised:

1. töötaja kaasamine eesmärkide määratlemisse
2. juhendaja regulaarne ja konstruktiivne tagasiside eesmärkide täitmisel

Osaluspõhise lähenemisviisi kasutamine eesmärkide seadmisel suurendab eesmärkidele pühendumist, kuna inimesed on altimad aktsepteerima eesmärke, kui nad on olnud osalised nende väljatöötamisel. Samuti aitab regulaarne tagasiside töötajal hinnata eesmärkide saavutamist ning seeläbi suurendada eesmärkidele pühendumist, eesmärkide aktsepteerimist. Eesmärgi aktsepteerimist mõjutab usk, et eesmärk on saavutatav (Larsson, Hanberger, 2016, 200). Eesmärkide aktsepteerimist mõjutab negatiivselt töötaja rolli ebaselgus organisatsioonis. Rollide ebaselgus tekib kui, töötajalt nõutavad kohustused, töötaja vastutusala ja organisatsiooni ootused on töötajale ebaselged ning organisatsioon ei paku piisavat teavet ega ka koolitust selles osas. Kui töötaja kogeb rolli ebaselgust ja tal puudub kogemus, selle kohta mida ta peaks tegema, on väga tõenäoline, et töötaja ei mõista talle seatud eesmärkide olulisust ning tal esineb raskuseid eesmärkide aktsepteerimisel ning täitmisel. Töötajad, kes mõistavad oma töörolli on eesmärkide poole püüdlemisel pädevamad ning nad viivad ellu tegevusi, mis mõjutab nende töövaldkonna tulemusi, parandades tööefektiivsust ja eesmärkide saavutamist. Rollide ebaselgusele on aidanud kaasa ka virtuaalsete kontorite kasutamine kasvav trend, kuna töötajad täidavad ülesandeid isoleerituna ning organisatsioonilist kontakti ja suhtlemist on vähem. Töötajad tunnevad organisatsiooniga väiksemat seotust ning töötajad ei pruugi mõista nendele seatud eesmärkide olulisust (Ahuja, Padhy, Srivastava, 2018, 679).

1.2.2 Tulemuslikkuse hindamine ja tagasiside

Tulemuslikkuse hindamist võib defineerida kui juhi ja alluva vahelist vestlust, mille käigus hinnatakse töötaja töösooritust (eesmärkide täitmist), suunitlusega väljaselgitada töötaja tugevad ja nõrgad küljed ning leida viise töötaja efektiivsuse parandamiseks. Kõige üldisemalt võib tulemuslikkust mõista, kui töö tegemist või kohustuse täitmist või püstitatud eesmärgini jõudmist (Prasann 2020, 893). Tulemushinnangute üks peamisi eesmärke on anda töötajatele selget

tulemuspõhist tagasisidet ja motiveerima neid muutuma paremaks. Töötajad tahavad teada, kui hästi nad oma tööga hakkama saavad. Antud tagasiside mõjutab tulevast tulemuslikkust ning see mängib olulist rolli ka töö- ja organisatsiooni hoiakute kujunemisel (Jafari et al. 2009, 93).

Organisatsiooni kasvu ja arengu jaoks on äärmiselt oluline töötajate töötulemuste hindamine. Ilma perioodilise hindamiseta võib töötaja muutuda enesega rahuolevaks kaotades motivatsiooni ja entusiasmi. Head töötulemused võivad hääbuda, kui neid ei tunnustata ja halvad harjumused võivad kinnistuda. Organisatsioonides, kus töötajate töötulemusi regulaarselt üle vaadatakse ja tagasisidestatakse, on väiksem töötajate voolavus, vähem haigestumist ja vähem stressiga seotud probleeme (Caesar, 2018, 9). Ekslikult on arvatud, et tulemuslikkuse hindamine on sama, mis tulemusjuhtimine. Tulemuslikkuse hindamist saab määratleda kui üksikisiku ametlikku hindamist ehk juhi poolt hinnangu andmist töötulemustele igaaastasel arenguvestlusel. Samas on tulemusjuhtimine organisatsiooni ülene ja terviklikum juhtimisprotsess, mis määratleb vastatikused ootused ja rõhutab juhtide tugirolli (Mehta 2014, 3).

Juhtidel tuleb töötajate töösoorituse hindamisel lähtuda sellest, mida organisatsioon tulemuslikkuse hindamise protsessiga saavutada püüab. Juht ei saa hoiduda tulemuslikkuse hindamisel ja tagasiside andmisel negatiivse tagasiside andmisest põhjusel, et ta soovib säilitada töötajate silmis hea juhi kuvandit ning selleks peab ta vajalikuks hoida töötaja rahulolevana. Ebakõla juhi individuaalse käitumise ja organisatsiooni ootuse vahel tekitab vastuolulisi sõnumeid selle kohta, millised töö tulemuslikkuse aspektid on kõige olulisemad organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Kui tulemuslikkuse hindamise eesmärgid ei ole kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega, võib valedel alustel läbi viidud hindamise tulemus kahjustada organisatsiooni tõhusat toimimist (Wiese, Buckley 1998, 245). On juhte, kes peavad tulemuste hindamist ajamahukaks ja ebaefektiivseks. Enamasti on selle põhjuseks tulemuslikkuse hindamise ebaõige ja väär rakendamine (Karahan, Kurtulmus 2017, 9). Juhid peavad sageli arenguvestlust bürokraatlikuks kohustuseks, mis on neile personaliosakonna poolt peale surutud. Juhid tunnevad ennast ebakindlalt, kuna neil puudub eesmärkide seadmiseks, tulemuslikkuse analüüsimiseks ning tagasiside andmiseks vajalikud oskused. Arenguvestluse edukaks toimimiseks on vaja juhi pühendumist ja läbimõeldud lähenemist arenguvestluse erinevatele etappidele (Armstrong 2009, 78). Paljud juhid on tunnistanud, et neile ei meeldi tulemuslikkuse hindamist läbi viia ning see on nende tööplaanis kõige ebameeldivam tööülesanne. Sageli viivad juhid läbi üldiseid vestluseid, jättes kõrvale tööeesmärkide saavutamise, töötulemuste hindamise ning tulemuslikkuse

parandamise teemad. Nad viivad läbi vestluseid kuna neil on kohustus täita organisatsiooni etteantud haldusprotseduuri (Chubb et al. 2011, 6).

Põhjuseks, miks juhid peavad tulemuslikkuse hindamist ebameeldivaks tööülesandeks:

1. juhid ei ole pühendunud ning organisatsiooni juhtimiskultuur ei toeta tulemusjuhtimist tervikuna;
2. juhtidel puuduvad tulemuslikkuse hindamiseks oskused;
3. juhtidel puuduvad oskused toime tulla keeruliste vestlustega ja seda eriti kehvade töötulemuste korral;
4. juhi ettekujutus töötaja tulemuslikkusest ei pruugi olla täielikult tõene, kuna ta ei ole kursis kõikide töö aspektidega;
5. juhil on liiga palju alluvaid ning juht ei keskendu mitte tulemuslikule arenguestlusele vaid eesmärk on kõik vestlused kokkulepitud tähtjaks ära teha (Chubb et al. 2011, 8).

Tulemuslikkuse hindamine on mehhanism, mis suurendab töötajate motivatsiooni ja aitab töötajal oma käitumist kohandada. Kui juht suhtub hindamisse skeptiliselt ei pruugi nad broneerida arenguestluse jaoks piisavalt aega ning neid läbi viia viisil, mis annaks maksimaalse tulemuse. Kui tulemuslikkuse hindamise protsess ei kajasta töötajate tegelikku tulemuslikkust ega anna alust heade töötajate tunnustamiseks, ei pruugi juhid olla võimelised organisatsiooni üldist tulemuslikkust parandada. Juhi subjektiivse hinnangu vältimiseks tuleks hindamiskriteeriumite väljatöötamisel vältida tunnetuspõhiseid hindamiskriteeriumeid (Lin, Kellough 2019, 195).

Töötajad, kes on seatud eesmärgid saavutanud, lahkuvad tulemuslikkuse hindamiselt positiivsete emotsioonidega, nad on motiveeritud ja valmis veelgi rohkem pingutama. Samuti on motivatsiooni tugevdamise teooria välja toonud, et positiivsete tagajärgedega käitumine kordub ja paraneb. Tulemuslikkuse hindamine võib negatiivselt mõjuda töötajatele, kes ei saavutanud oma eesmäärke ning seepärast on neil kõige suurem vajadus õppida, areneda, efektiivistada oma tegevust (Caesar 2018, 33). Tulemuslikkuse hindamine on muutunud üha enam osaks strateegilise personalitegevuse ja äripoliitika ühildamiseks (Kuvaas 2006, 504). Töötaja töötulemuste hindamine on otseselt seotud töö tulemuslikkusega. Kui töötajale heade tulemuste kohta hinnangut ei anta, siis töötajad enam nii palju tööd ei tee. Rahulolu tulemuslikkuse hindamisega on otseselt seotud töö tulemuslikkusega. Hästi planeeritud ja läbi viidud tulemuslikkuse hindamisel on tugev motiveeriv mõju. Kui tulemushinnangud hõlmavad töötaja tunnustamist saavutuste ja eesmärkide

täitmise eest ning kui töötaja tunnetab läbi selle enda arengut, siis aitab see kaasa töötaja töörahulolu kasvule (Mehta 2014, 1).

Tulemuslikkuse juhtimist käsitleva kirjanduse alusel saab välja tuua, et kui organisatsioon rakendab tulemuslikkuse hindamist õieti, võib töötajate motivatsioon oluliselt suurened. Kui tulemuslikkuse hindamist viiakse läbi ilma selgeid eesmärke seadmata, võib tulemus olla vastupidine, tuues kaasa töötajate rahulolematuse, madala tootlikkuse ning organisatsioonile pühendumise (Abdulkadir 2012, 128). Enamus kaasaegseid organisatsioone ei kasuta enam tulemuslikkuse hindamise vestluse läbiviimist traditsioonilist ülevalt-alla tulemuslikkuse ülevaate arutelu, vaid on võtnud kasutusele töötaja enesehinnangul põhineva tulemuslikkuse ülevaate arutelu, mis on produktiivsem, vähem autoritaarsem ning töötajale rahuldust pakkuvam protseduur. Enesehinnangul põhinev tulemuslikkuse ülevaate arutelu võimaldab juhil jääda mentori rolli, mitte ei kohusta juhti võtma kohtuniku roll ja anda hinnanguid. Samuti on töötaja enese hindamine olnud tulemuslikum individuaalsete tugevate külgede tuvastamisel ning puuduste tuvastamisel. Töötajad reageerivad kõrgemale hinnangule positiivsemalt, kui madalale hinnangule (Meyer 1991, 68).

Hindamistulemusi kasutavad ettevõtted selleks, et tuvastada paremini toimivad töötajad, kes peaksid saama palgatõusu või ametikõrgendust ning ka selleks, et tuvastada kehvemad töötajad, kes võiksid vajada nõustamist. Tulemuslikkuse hindamine avaldab töötajatele omamoodi survet paremate töötulemuste saavutamiseks (Prasann et al. 2020, 894). Töötulemuste hindamise kriitikana arenguestluse protsessis on välja toodud kirjandusallikate põhjal see, et hinnang on ainult ühe inimese hinnang– juhi otsus. Hinnang ei pruugi olla objektiivne, kuna võib olla mõjutatud juhi ja hindaja omavahelisest läbisaamisest. Kõrgem rahulolu hindamisega kipub olema neil hinnatavatel, kellel on oma juhiga hea läbisaamine. Rahulolu hindajaga ja varasemad töösoorutuse hinnangud võivad mõjutada töötajate rahulolu töösoorituse hindamisega (Grintz, 2018, 6). Vältimaks juhi ainuisikulist hinnangut on organisatsioonid uudse hindamismeetodina kasutusele võtnud 360 - kraadise tagasiside meetodi. See on tulemushindamise meetod, mis hõlmab hinnanguid eritasandi kolleegidelt, ning see võimaldab töötaja osas saada objektiivsema hinnangu (Jafari et al. 2009, 95). 360 - kraadine tagasiside loodi algselt juhtide arendamise eemärgil, kuid nüüd rakendatakse edukalt tulemushindamise mootodina. Meetod vähendab ja muudab traditsioonilist juhendajapõhist hindamist ning võimaldab saada põhjalikuma pildi töötaja tulemuslikkusest. Laiapõhjalise tagasiside nõrgaks kohaks võib pidada seda, et tagasiside andjad annavad harvemini ausat, õiglast ja erapooletut tagasisidet, kui nad teavad, et see mõjutab

hinnatava palka või edutamist. Parima hindamistulemuse saamiseks, peaksid organistatsioonid kasutama kombineeritult 360 - kraadist ja traditsioonilist tulemuslikkuse hindamise meetoteid (Hosain 2016, 22).

Töötaja rahulolu ja motivatsiooni mõjutavaks komponendiks arenguestluse käigus on ka konstruktiivne tagasiside. Tagasiside tõhustab käitumist ja annab selge arusaama kas ja kuidas käitumist tuleb muuta. Arenguestlusel antav ja saadav tagasiside on positiivne ning seda põhjusel, et selle eesmärk on näidata teed edasisele arengule ja täiustamisele (Armstrong 2009, 108). Juhtide roll on üha enam võtta vastutus töötajate arengut toetavate ressursside võimaldamise eest ning seda eriti tagasiside ja juhendamise näol. Hea tagasiside julgustab töötajat muutma ebaefektiivset käitumist, mõjub positiivselt töötaja motivatsioonile, enesehinnagule ja ka loominguksusele. Tõhus tagasiside eeldab, et töötajal on eesmärk, ta tegutseb eesmärgi saavutamise nimel ja saab eesmärgi saavutamise osas juhilt informatsiooni ehk tagasisidet. Regulaarne tagasiside andmine võib sodustada häid suhteid juhi ja töötaja vahel, motiveerides töötajaid andma endast parim. Tagasisidet tuleks töötajale anda õigeaegselt, eelkõige positiivsel ja konstruktiivsel viisil, et aidata töötajal olla edukas (Nikolic, Peric, Bovan 2020, 8). Eesmärkide seadmise teooria toob välja, et inimesed vajavad kokkuvõtlikku tagasisidet, mis võrdleb saavutatut eesmärkidega selleks, et vajadusel kohandada oma jõupingutusi ja ringi hinnata enda strateegia eesmärkide saavutamiseks. Tagasiside andmisel tuleb juhil mõelda, kuidas seda töötajale edastada nii, et see oleks täpne, aus, aksepteeritud ning mõjuks efektiivsust ärgitavana. Tagasiside peaks keskenduma vähem mineviku tulemuslikkuse hindamisele ja rohkem tulevasele tulemuslikkusele. Varasemate uuringute väitel saab väita, et töötajad tulemuslikkuse hindamise tagasiside tulemusel on töötajad motiveeritud käitumist muutma ainult siis, kui nad võtavad tagasiside vastu ja usuvad, et seda on vaja parandada (Hosain 2016, 22).

Tulemuslikkuse tagasiside on eesmärkide seadmise kontekstis oluline kahel põhjusel:

1. tagasiside stimuleerib töötajaid seadma oma tegevusele järgnevaid eesmärke
2. tulemuslikkus paraneb kõige enam, kui on olemas nii eemärgid kui ka tagasiside (Christen, Iyer, Soberman 2006, 140).

Tulemuslikkuse tagasiside viib tulemuslikkuse parandamisele, kui tagasiside saajad tajuvad vajadust enda käitumist muuta, usuvad et muutused on teostatavad ja reageerivad tagasisidele positiivselt (Woerkom, Kroon 2020, 8). Tagasiside teoreetikud on pikka aega väitnud, et juhid peavad jõudma eesmärkide täitmise kehva taseme või mitte saavutamise põhjusteni, et saada

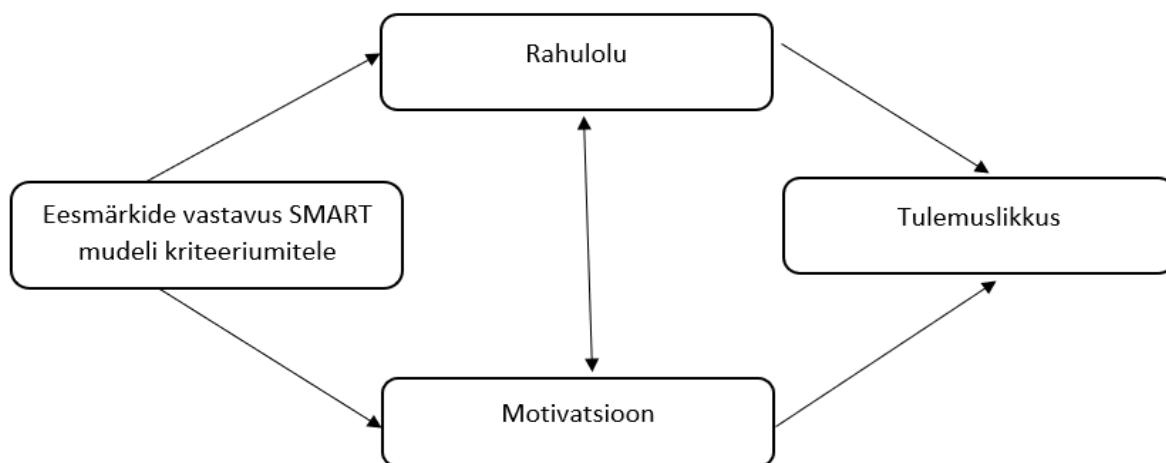
ülevaade milliseid oskuseid töötaja peab arendama. Juhtide korrapärane tagasiside võimaldab töötajal hinnata oma eesmärkide saavutamise taset, mis omakorda suurendab eesmärkidele pühendumist. Kui juhid töötajatele eesmärkide täitmise osas regulaarset tagasisidet ei anna, võib juhtuda, et töötaja keskendub oma igapäevastele tööülesannetele ning aasta alguses kokkulepitud eesmärgid jäävad tähelepanuta (Hosain 2016, 24). Töötajad ootavad oma töö ja tulemuslikkuse kohta tagasisidet. Tugevate külgede esile tõstmine juhi poolt tagasiside käigus aitab säilitada motivatsiooni ning nõrkade oskuste tuvastamine julgustab töötajaid ennast arendama ja see läbi parandama oma tulemuslikkust (Szondi, Gergely 2021, 4). E. A. Locke on välja toonud, et eesmärkide seadmine toimib kõige efektiivsemalt, kui töötajatele antakse tagasisidet eesmärkide saavutamise kohta. Läbi tagasiside mõistavad töötajad, kuidas nad töötavad ja kas nad on valinud eesmärkide saavutamiseks sobivad strateegiad. Juhendaja toetus ja tagasiside tõstavad töötaja eneseväärikust, hoiab madalal töötaja stressitaseme ning aitavad suurendada eesmärkide akspeteerimist ja tööle pühendumist (Lee et al., 2020, 468). Juhid peaksid tunnustama oma töötajate jõupingutusi, kuna selline käitumine võib käivitada innovatsiooni ja käitumise, mis toob kaasa paremad tulemused (Idowu, 2017,18).

1.3. Arenguestlusele seatud eesmärkide mõju töötajate töömotivatsioonile ja tunnetatud töö tulemuslikkusele

Mõistet motivatsioon (*Motivation*) on defineeritud ja määratletud väga mitmeti, kuid Cambridge psühholoogia sõnaraamat (*The Cambridge Dictionary of Psychology*) annab mõistele motivatsioon seletuseks – valmisolek eesmärgi nimel pingutada (Parijat, Bagga 2014, 2).

Töötajaid suunavad nende eesmärgid. Kui töötaja peab talle seatud ülesannet enda jaoks oluliseks, tegutseb ta selle elluviimise nimel suure pühendumise ja sihikindlusega. Seatud eesmärkide saavutamisel tunnetavad töötajad selget seost pingutuse ja tulemuse vahel ning see motiveerib neid panustama järgmiste eesmärkide saavutamisse (Ganta 2014, 235). Pingutusel, mida töötaja teeb selleks, et täita tööeesmärgid, on positiivne mõju töötulemustele ja seega positiivne mõju tööga rahulolule. Pingutus on sisend töö tegemiseks ning töö tulemuslikkus pingutuse väljund (Christen et al. 2006, 137). E. Locke on defineerinud tööga rahulolu kui positiivset emotsionaalset seisundit, mis tuleneb tööolukorra kogemisest (Armstrong 2009, 104). Töötaja motivatsiooni tasemel on otsene seos töötaja tulemuslikkusega. Madala motivatsiooni tasemega töötajad panustavad töökohal vähe või ei tee seda üldse, nad ei ole huvitatud uuendustest ning otsivad võimalusi

ettevõttest lahkumiseks (Ganta 2014, 221). Töötajate tööga rahulolu tekitamine ei ole lihtne. Tööga rahulolu saab luua vaid siis, kui töömotivatsiooni, juhtimise ja organisatsioonikultuuri vahel on kooskõla, mis on kõigi töötajate poolt hästi vastuvõetud ja akspeteeritud. Töötajate rahulolu ja ka tulemuslikkust mõjutab rahulolu organisatsiooni kui tervikuga (Paais, Pattiruhu 2020, 579).



Joonis 2. Magistritöö uurimismudel

Allikas: Autori koostatud

Põhjalikult on uuritud, mis motiveerib inimesi pikka aega tööolukorras pingutama ja valima tööga seotud tegevusi. E.Locke ja G.Lahtmani poolt välja töötatud eesmärkide seadmise teooria (*Goal Setting Theory of Motivation*) ja A.Bandura poolt välja töötatud enesetõhususe teooria (*Self-Efficacy Theory*) on välja toonud, et sellise motivatsioonini viivad eesmärkide seadmine ja enesetõhusus (Thompson et al. 2002, 151). Enesetõhususe teooria alusel mõjutab osaliselt töötaja töömotivatsiooni ja töösoorituse taset usk oma võimesse olla edukas. Enesetõhus näitab ka eesmärgi saavutamisse investeeritud jõupingutuse suurust, sihikindluse taset ja väljakutsetega silmitsi seismise vastpanuvõime suurust. Töötaja enesetõhusus mõjutab mõttemustreid ja emotsionaalset reaktsiooni. Kuna mõte on tegevuse eelkäija, tähendab kõrge enesetõhusus kognitiivset eesmärkide seadmist, edule orienteeritust, optimismi ja vastupanuvõimet ebaõnnestumiste korral. See aitab tõhusalt ennustada edu, visadust ja tulemuslikkust järgmiste ülesannete täitmisel, luues seeläbi positiivse afekti ning seda isegi ajutiste tagasilöövide korral (Mathews 2005, 3). Eesmärgid ja enesetõhusus mõjutavad inimese eesmärgile orienteerituse mõju tulemuslikkusele. Inimesel on võime mõtlemise kaudu oma elu aktiivselt juhtida – valida eesmärgid, leida alateadvusest see, mis on nende eesmärkide täitmiseks asjakohane ning jätta

tähelepanuta mitteasjakohane teave, suunata oma tegevust selle põhjal mida nad saavutada soovivad. Enesetõhusus on usk oma võimesse täita eesmärki, mille ta on endale võtnud (Williams, French 2009, 309). Kõrge enesetõhususe tase väljendub sügavas huvis tegevuse vastu, pühendumises ning motivatsioonis väljakutsuvaid eesmärke saavutada. Kõrge enesetõhusus toob kaasa kõrgema motivatsiooni ja sihikindluse, mis viivad kõrgemate saavutusteni ja tulemuslikkuseni. Enesetõhusus areneb etappidena, kui inimene mõistab, et tema tegevus võib panna asju juhtuma (Mathews 2005, 3). Madala enesetõhususega töötajad ei vali tõenäoliselt kõrget eesmärki ega pühendu selle saavutamisele, samas kui kõrge enesetõhususega töötajatele on omane kõrgete eesmärkide seadmine ja nende saavutamisele pühendumine (Locke, Latham, 2006, 266).

Eesmärkide seadmise teooria toob välja, et igasugune käitumine on motiveeritud ning motivatsioon on eesmärgile pühendumise protsess. Inimese käitumist juhivad eesmärgid. Seatud eesmärgid mõjutavad motivatsiooni taset. Inimesed toimivad paremini, kui nendele on tööalaselt seatud konkreetset, rasked kuid saavutatavad eesmärgid. Eesmärkide seadmine mõjutab tugevalt inimeste käitumist ning viib tulemuslikkuse muutuseni (Armstrong 2009, 38). Eesmärkide seadmise teooria töötati välja 25 aasta jooksul, tuginedes ligikaudu 400 labori- ja väliuuringule. Eesmärkide seadmise teooria keskendub tõhusa eesmärgi põhiomadustele ning motivatsioonile töökeskkonnas. Arvukate uuringute põhjal on välja toodud, et konkreetset, rasked kuid saavutatavad eesmärgid viivad ülesannete täitmise kõrgema tasemini. Seni, kuni inimene on pühendunud eesmärgi täitmisele, neil on ülesande täitmiseks vajalikud osakused ja võimed on eesmärkide raskuse ja ülesande täitmise vahel positiivne lineaarne seos (Locke, Latham 2006, 265). Eesmärkide seadmise teooriat peetakse üheks kõige kehtivamaks ja praktilisemaks töötajate motivatsiooni teooriaks organisatsioonipsühholoogias. Eesmärkide seadmise mõju on väga usaldusväärne. Eesmärkide seadmise ebaõnnestumine on seotud vigadega, milleks võivad olla, et eesmärk ei ole vastavuses tulemusmõõdikuga, eesmärkide täitmise või mittetäitmise osas on jäetud tagasiside andamata, eesmärgid on liiga lihtsad ja kergesti saavutatavad, töötaja ei ole eesmärgi saavutamisele pühendunud, töökeskkonna ebastabiilsus ja juhi toe puudumine (Locke, Latham 2002, 714). Valede eesmärkide seadmine võib tuua kaasa liiga kitsa fookuse, vähendada töötajate omavahelist koostööd, suurendada riskide võtmist ning soodustada ebaeetilist käitumist (Georg 2015, 9). Uuringud on leidnud, et täitmata tulemuslikkuse eesmärgid võivad kaasa tuua ebaeetilise käitumise ning seda nii eesmärkide puhul, mille saavutamisel kaasneb rahaline hüve, kui ka väga lihtsate eesmärkide puhul, mille täitmiseks puudus väline stiimul. Sagedamini toovad kaasa ebaeetiline käitumise eesmärgid, mille täitmisel kaasneb lisatasu ainult siis, kui saavutatud on kõik

seatud eesmärgid. Vähemal määral ebaeetilist käitumist toovad kaasa eesmärgid, mille puhul kaasneb iga eesmärgi täitmisega lisatasu ning seda ka siis kui mõni seatud eesmärgidest jäi täitmata (Welsh, Ordóñez 2014, 81).

2. EMPIIRILINE UURING

Empiirilise uuringu eesmärk on välja selgitada, millist mõju avaldab arenguestlus töötajate töömotivatsioonile ja tunnetatud töö tulemuslikkusele ning uuringutulemustele tuginedes teha parendusettepanekuid arenguestluse mõju tõhustamiseks.

Töö eesmärgist lähtuvalt püstitas magistritöö autor järgnevad uurimisküsimused:

1. Kuidas hindavad töötajad arenguestluse mõju tunnetatud töö tulemuslikkusele ?
2. Kuidas hindavad töötajad arenguestluse mõju töömotivatsioonile ?
3. Kuidas hindavad töötajad arenguestluse käigus kokkulepitud eesmärkide vastavust SMART mudeli kriteeriumitele ?

2.1. Uurimismeetod

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks kasutas töö autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Vajalikud andmed koguti Interneti keskkonnas, Google Forms täidetava ankeetküsimustikuga. Ankeetküsimustikule oli võimalik vastata eesti keeles. Küsimustikku kasutades on võimalik saada informatsiooni võimalikult paljudelt töötajatelt ning see tagab töötajatele suurema anonüümsuse kui näiteks intervjuu. Samuti aitab küsimustik kokku hoida aega ning töötajad saavad küsimustikku täita neile sobival ajal, selleks eelnevalt kohtumist kokku leppimata.

Enne põhiuuringut viidi läbi ka pilootuuring, et näha kas küsimused on piisavalt üheselt mõistetavad. Pilootuuring viidi läbi 5 töötaja seas ning nendelt saadud tagasiside põhjal viidi sisse mitmeid parandusi küsimuste sõnastusse selguse tagamiseks. Põhiuuring toimus ajavahemikul 08.02-23.02.2022. Vastajate anonüümsuse tagamiseks ei küsitud vastajatelt organisatsiooni, kus nad vastamise hetkel töötasid ning samuti suleti Google Forms küsitlussüsteemis vastajate

andmete kogumine e-maili aadressi näol. Küsimustiku täitmine võttis aega umbes 10 minutit. Küsitlusperioodi jooksul saadeti ühel korral 14.02.2022 ettevõtetele kordusteavitust uuringus osalemiseks.

Ankeetküsimustik (lisa 1) koosneb kokku 52 suletud väitest, millele on neli valikvastust ning 2 avatud küsimust, kus vastaja võis avaldada oma arvamust. Ankeetküsimustik jaguneb viide plokki. I osa sisaldab üldiseid küsimusi vastajate kohta, II osa hindab vastaja rahulolu oma praeguse tööga, III osa hindab arenguevestlusel kokkulepitud eesmärkide vastavust SMART mudeli kriteeriumitele, IV osa hindab arenguevestluse ja seatud eesmärkide mõju töömotivatsioonile ning V osa hindab arenguevestluse ja seatud eesmärkide mõju tunnetatud töö tulemuslikkusele.

Magistritöö küsimustiku teises osas kasutati rahulolu mõõtmiseks praeguse tööga *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* küsimustiku lühikest vormi (University of Minnesota, 1977). Lühem vorm on kohandatud pikemast vormist ning koosneb 20 väitest. Minnesota küsimustik järgib järgnevaid aspekte: kaastöötajad, saavutused, ametiredeleil edenemine, autoriteet, ettevõtte poliitika, moraalsed väärtused, sõltumatus, tunnustamine, vastutus, töötingimused. Tööga rahulolu mõjutavad tegurid: töö sisu (väited 5, 6, 11 ja 12), palk (väide 10), juhendamine (väited 7, 8 ja 13), suhted töökaaslastega (väide 9) ja edutamise võimalused (väide 14). Küsimustiku II osa hindamisskaalaks kasutati 4-pallilist Likerti skaalt, kus „1“ tähistas „ei ole üldse rahul“, „2“ tähistas „üldiselt ei ole rahul“, „3“ tähistas „rahul“ ja „4“ tähistas „väga rahul“.

Küsimustiku kolmandas osas hinnati, mil määral vastavad arenguevestlusel seatud eesmärgid SMART mudeli kriteeriumitele. Kriteeriumid, millele eesmärgid peavad vastama, on konkreetset (*Specific*), mõõdetavad (*Measurable*), saavutatavad (*Achievable*), asjakohased (*Relevant*) ja tähtajalised (*Timely*).

Küsimustiku neljandas osas kasutati arenguevestluse mõju hindamiseks töötaja töömotivatsioonile *Motivation-Goal-setting Questionnaire* küsimustikku (Emory 2004, 2). E. Locke eesmärkide seadmise teooria (*Goal Setting Theory of Motivation*) toob välja, et motivatsioon on eesmärgile pühendumise protsess. Inimese käitumist juhivad eesmärgid. Seatud eesmärgid mõjutavad motivatsiooni taset (Armstrong, 2009).

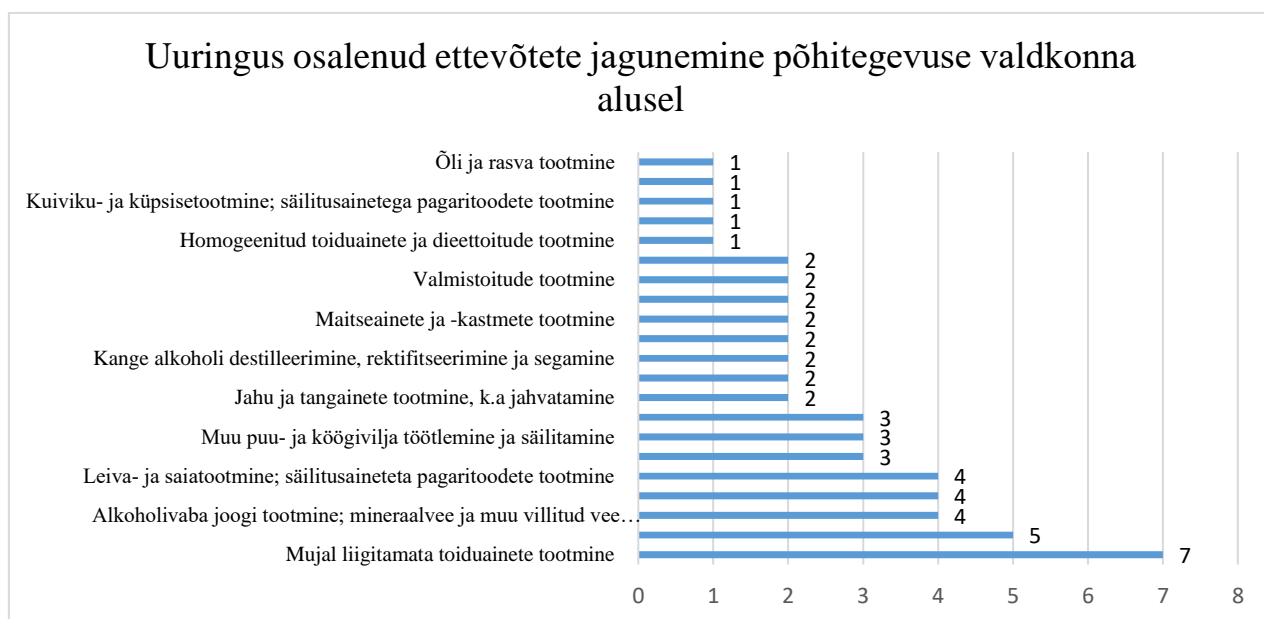
Küsimustiku viiendas osas kasutati tajutud töö tulemuslikkuse hindamiseks *Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)* küsimustikku (Koopmans et al. 2019, 199). Töö tajutud

tulemuslikkuse test on psühhomeetriline test, mis on spetsiaalselt disainitud mõõtma töötaja panust organisatsiooni eesmärkide saavutamisse. Töötaja individuaalne tulemuslikkus on töötaja panus organisatsiooni eesmärkide saavutamisse. Küsimustik mõõdab töö tulemuslikkuse peamisi dimensioone - ülesannete täitmine, kontekstipõhine tulemuslikkus ja ebaproduktiivne käitumine. Tajutud töö tulemuslikkuse test põhineb MOA (motivatsioon, võimaluse ja võimekuse) teoorial. MOA teooria järgi on töötaja töö tulemuslikkus töötaja võimete, motivatsiooni ja võimaluste koosmõju (Koopmans et al. 2019, 197).

Küsimustiku III, IV ja V osa hindamisskaalana kasutati 4-pallilist Likerti skaalat, kus „1“ tähistas „ei nõustu üldse“, „2“ tähistas „pigem ei nõustu“, „3“ tähistas „pigem nõustun“ ja „4“ tähistas „nõustun täielikult“.

2.2. Valimi kirjeldus

Käesoleva magistritöö uuringu üldvalimi moodustasid 54 Eesti toiduainetööstuse ettevõtet, kes kõik kuuluvad Eesti Toiduainetööstuse Liitu ning kelle põhitegevusalaks on toidu- ja joogitootmine. Põhitegevusealade järgi (määratlus Eesti majanduse tegevusalade klassifikaatori (EMTAK) põhjal) jagunesid ettevõtted 21 erinevasse kategooriasse. Täpsem ettevõtete jagunemine põhitegevuse alusel on ära toodud Joonisel 1.



Joonis 1. Uuringus osalenud ettevõtete jagunemine põhitegevuse määratluse alusel

Allikas: Autori koostatud

Seisuga 01.02.2022 oli uuringu valimisse kuuluvate ettevõtete töötajate arv kokku 7068 töötajat, mis oli ka planeeritava uuringu üldvaimi suuruseks. Kuigi valim on suur, tuleb antud uuringu puhul arvestada, et kõigis valimisse kuuluvast 54 ettevõttes ei pruugi olla kasutuses tulemusjuhtimine ning ei pruugita läbi viia arenguvestluseid töötajatega. Samuti tuleb arvestada, et antud uuringu andmete kogumiseks saadeti uuringu link e-posti teel ning kõigil töötajatel ei pruugi olla e-posti aadressi, et uuringus osaleda. Kindlasti leidub ka töötajaid, kes ei soovi uuringus osaleda.

Representatiivse valimi suuruse arvutamiseks kasutas töö autor statistilist kalkulaatorit <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>. Kasutades uurimuse puhul 95 %-list usaldusnivood ning usaldusintervalli +/-5% oli arvutatud valimi vajalikuks suuruseks 364 vastajat.

Küsitluses osalemise juhis koos uuringu lingiga saadeti e-posti teel töö autori asutuses hetkel aktiivses töösuhtes olevatele 235 töötajatele. Küsimustiku paremaks levitamiseks ja võimalikult suure sihtgrupini jõudmiseks palus magistrilt töö autor abi Eesti Toiduainetööstuse Liidult. Toiduliidu kaudu edastati kutse uuringus osalemiseks, 53-le toiduliidu liikme ettevõtte personalijuhile palvega ankeetküsimustikku e-posti teel oma organisatsioonis levitada.

Kokku vastas küsimustikule 110 töötajat, mis lähtudes valimi 95 % usaldusnivoost ja 5% valimisveast ei ole piisav, et üldistada uuringu tulemusi kõikide Eesti Toiduainetööstuses töötavate töötajate kohta. Tabelis 1 on välja toodud küsitluses osalenud töötajate üldandmed, mille kohaselt oli vastanuid kokku 110 (n), kellest 49,1% (n=54) olid spetsialisti ametipositsioonil töötavad töötajad, vastanutest 49,1% (n=48) olid juhi ametipositsioonil töötavad töötajad ja 7,3% (n=8) töölise ametipositsioonil töötavad töötajad.

Vanusegruppide lõikes oli kõige väiksem vastanute arv vanuses 24 aastat (k.a), keda oli 3 ja kes moodustasid 2,7 % vastanutest, vanusegrupis 25-49 aastat oli vastanuid 71, kes moodustasid 64,5% vastanutest ning vanusegrupis 50 aastat ja vanemad oli vastanuid 36, kes moodustades 32,7% vastanutest.

Tabel 1. Vastajate üldandmed (n=110)

Üldandmed		Vastajate arv (n)	Osakaal (%)
Ametipositsioon	Juht	48	43,6
	Spetsialist	54	49,1
	Tööline	8	7,3
Vanus	Kuni 24 aastat (k.a)	3	2,7
	25-49 aastat	71	64,5
	50 aastat ja vanemad	36	32,7
Tööstaaž praeguses ettevõttes	alla 1 aasta	11	10,0
	1-5 aastat	29	26,4
	6-10 aastat	22	20,0
	10 ja enam aastat	48	43,6
Organisatsiooni suurus (töötajate arv ettevõttes)	alla 50 töötaja	6	5,5
	51-250 töötajat	12	10,9
	üle 250 töötaja	92	83,6

Allikas: autori koostatud

Tööstaažiga alla 1 aasta oli vastanuid 11 inimest, kes moodustasid vastanutest 10,0%, tööstaažiga 1-5 aastat oli vastanuid 29, kes moodustasid vastanutest 26,4%, tööstaažiga 6-10 aastat oli vastanuid 22, kes moodustasid vastanutest 20,0% ning enim oli vastanuid tööstaažiga 10 ja enam aastat, kokku 48 vastanut, kes moodustasid vastanutest 43,6%.

Organisatsiooni suuruse järgi (töötajate arv ettevõttes) oli enam vastanuid töötajate arvuga üle 250 töötaja ehk suurettevõtetest moodustades vastanutest 83,6% (n=92), keskmise suurusega ettevõtetest, töötajate arvuga 51-250 moodustas vastanutest 10,9% (n=12) ning väike ja mikroettevõtetest töötajate arvuga alla 50 töötajat, moodustasid vastanutest 5,5% (n=6).

Vastaja persoona määratlemisel vastanute üldandmete põhjal oli vastaja spetsialisti ametikohal töötav töötaja, vanuses 25-49 aastat, tööstaažiga 10 ja enam aastat ning töötas suurettevõttes, töötajate arvuga üle 250 töötaja.

2.3. Andmeanalüüs

Uuringu vastused korrastati ja kodeeriti ning küsimustiku vastuste analüüsimiseks kasutas magistritöö autor andmetöötlusprogrammi IBM SPSS Statistics ja tabelarvutusprogrammi MS Excel. Kasutati kirjeldavat statistikat, võrreldavat statistikat, korrelatsioonianalüüsi. Kõik tabelid on autori poolt koostatud. Andmete analüüsi meetodina kasutas töö autor aritmeetilist keskmist (\bar{x}), mediaani (m), standardhälvet (sd), variatsioonikoefitsienti (cv), miinimumväärtust (min), maksimumväärtust (max), Cronbach'i alfa (α) näitajat, Pearson'i korrelatsioonikordajat (r), Independent Sample T-testi ning One-Way ANOVA-t.

Magistritöö küsimustiku reliaabluse hindamiseks kasutas autor Cronbach'i alfata (α) näitajat. Reliaablus näitab küsimustiku usaldusväärsust ehk mõõtmistäpsust. Usaldusväärsuseks loetakse α väärtust 0,7 ja rohkem (Rämmer 2014).

Korrelatsioonianalüüsi läbiviimisel kasutas töö autor Pearson'i korrelatsioonikordajat, mis mõõdab seost kahe arvulise tunnuse vahel. Korrelatsioonikordaja väärtused jäävad vahemikku miinus 1 (väga tugev negatiivne seos) kuni pluss 1 (väga tugev positiivne seos). Korrelatsioonikordaja väärtused jäävad vahemikku -0,1 kuni 0,1 siis tunnuste vahel lineaarset seost ei ole. Positiivne korrelatsioonikordaja tähendab kasvavat seost tunnuste vahel. Negatiivne korrelatsioonikordaja väärtus tähendab kahanevat seost tunnuste vahel. Tugevaks seoseks võib sotsiaalteaduste puhul pidada korrelatsiooniväärtuselt üle 0,5 (Rootalu 2014).

Võrdlemaks kahe arvulise tunnuse väärtusi ja kahe grupi ühe arvulise tunnuse keskmisi väärtusi kasutas töö autor t-testi. T-test põhineb t-statistikul, mille väärtus arvutatakse välja, kasutades võrdlusgruppide keskmisi ja standardhälbeid, võttes arvesse vastajate arvu grupis. T-statistiku absoluutväärtus on suur, kui gruppide keskmiste erinevus on suur. Kahe grupi keskmiste erinevust näitavad t-statistiku absoluutväärtused, mis on suuremad kui 2 või 3. T-statistiku väärtused, mis on 0 lähedal viitavad sellele et gruppide keskmised on väga sarnased ning olulist erinevust ei esine. T-statistiku väärtused võivad olla nii positiivsed kui negatiivsed (Rootalu 2014).

Kolme või enama grupi tulemuste võrdlemiseks kasutas töö autor One-Way ANOVA ühesuunalist dispersioonianalüüsi koos Bonferroni Post-Hoc testiga.

2.4. Tulemused

Käesoleva küsimustiku usaldusväärsuse hindamiseks testiti küsimustiku nelja teemaploki reliaablust – rahulolu tööga, küsimustiku II osa (küsimused 5-14), arenguestlusel kokkulepitud eesmärkide vastavust SMART mudeli kriteeriumitele, küsimustiku III osa (küsimused 15-19), arenguestlusel seatud eesmärkide mõju töömotivatsioonile, küsimustiku IV osa (küsimused 20-37) ning arenguestlusel seatud eesmärkide mõju tunnetatud töö tulemuslikkusele, küsimustiku V osa (küsimused 38-52). Küsimustiku nelja teemaploki Cronbachi alfa (α) väärtused on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Küsimustiku teemaplokkide reliaabluse näitajad

Küsimustiku plokk	Cronbachi alfa (α)
Rahulolu	0,787
Eesmärkide vastavus	0,787
Töömotivatsioon	0,922
Tulemuslikkus	0,806

Allikas: autori koostatud

Kõigi nelja küsimustiku teemaploki reliaabluse näitajad on üle 0,7 ning kinnitavad küsimustiku usaldusväärsusust. Kõige parem on reliaablus teemaploki töömotivatsioon ($\alpha=0,922$) ja teemaploki tulemuslikkus ($\alpha=0,806$). Rahulolu tööga teemaploki ja eesmärkide vastavuse teemaploki reliaablus on teistest teemaploki näitajatest madalam ($\alpha=0,787$), kuid kõrgem kui 0,7 ning autor leiab, et piisav järelduste tegemiseks vastajate tööga rahulolu ja eesmärkide vastavuse hindamiseks.

2.4.1 Rahulolu ploki tulemused

Küsimustiku II plokk koosnes kümnest väitest, millega hinnati vastaja rahuolu oma praeguse tööga. Vaadeldes vastajate hinnanguid rahulolu kohta, siis on tabelist 3 nähtav, et rahulolu tervikuna oli pisut üle keskmise ($\bar{x}=2,95$; $sd=0,38$).

Tabel 3. Vastajate hinnangud rahulolule

Väide	n	min	max	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Standardhälve (sd)
5. Olen rahul töökoormusega, mis tagab minu hõivatuse tööülesannetega kogu tööpäeva.	110	1	4	2,95	0,56
6. Olen rahul töö intensiivsusega ja tööülesannete vaheldumisega oma töös.	110	1	4	3,03	0,64
7. Olen rahul viisiga, kuidas mu vahetu juht mind kohtleb.	110	0	4	3,24	0,83
8. Olen rahul ettevõttes valitseva töökliima ja selgete normidega.	110	0	4	2,72	0,73
9. Olen rahul oma töökaaslastega.	110	2	4	3,30	0,50
10. Olen rahul oma palgaga.	110	0	4	2,50	0,70
11. Olen rahul vabadusega võtta vastu otsuseid oma töös.	110	2	4	3,19	0,60
12. Olen rahul võimalusega teha oma töös uuendusi.	110	2	4	3,19	0,57
Rahuolu	110	2	3	2,95	0,38

Märkus: hinnati skaalal 1-4, milles 1="ei ole üldse rahul", 2="üldiselt ei ole rahul", 3="rahul", 4="väga rahul"

Allikas: autori koostatud

Rahulolu küsimustikus saadi kõrgemad hinnangud väitele "olen rahul oma töökaaslastega" (\bar{x} =3,30; sd=0,50), "olen rahul viisiga, kuidas mu vahetu juht mind kohtleb" (\bar{x} =3,24; sd=0,83) ja väited "olen rahul vabadusega võtta vastu otsuseid oma töös" (\bar{x} =3,19; sd=0,60), "olen rahul võimalusega teha oma töös uuendusi" (\bar{x} =3,19; sd=0,57), väide "olen rahul töö intensiivsusega ja tööülesannete vaheldumisega oma töös" (\bar{x} =3,03; sd=0,64).

Madalaimad hinnangud olid väidetele "olen rahul oma palgaga" ($\bar{x}=2,50$; $sd=0,70$), "olen rahul edutamise võimalusega tööl" ($\bar{x}=2,66$; $sd=0,68$) ja "olen rahul tunnustusega, mis kaasab minu hea tööga" ($\bar{x}=2,70$; $sd=0,64$), väide "olen rahul ettevõttes valitseva töökliima ja selgete normidega" ($\bar{x}=2,72$; $sd=0,73$) ning väide "olen rahul töökoormusega, mis tagab minu."

Suurima standardhälbega oli väide "olen rahul viisiga kuidas minu juht mind kohtleb" ($sd=0,83$) ehk antud väite osas olid vastajate vastused üksteisest väga erinevad. Madalaima standardhälbega ehk oli väide "olen rahul oma töökaaslastega" ($sd=0,50$), mis näitab vastajate vastuste väikest varieeruvust ehk vastajad olid antud väite osas kõige rohkem üksmeelel.

2.4.2 Eesmärkide vastavuse ploki tulemused

Küsimustiku III plokk koosnes viiest väitest, mis hindas vastaja viimasel arenguvestlusel seatud eesmärkide vastavust SMART mudeli kriteeriumitele. Hinnati eesmärkide vastavust järgmistele SMART mudeli kriteeriumitele-konkreetsed, saavutatavad, mõõdetavad, asjakohased ja ajaliselt määratletud. Tabelist 4 nähtuvalt hinnati arenguvestlusel seatud eesmärkide vastavust SMART mudeli kriteeriumitele tervikuna üle keskmise ($\bar{x}=3,14$; $sd=0,68$), ning samuti hinnati kõiki selle küsimustiku ploki viit komponenti üle keskmise ($m=3,0$), jäädes vahemikku ($\bar{x}=3,05$ kuni $\bar{x}=3,25$).

Tabel 4. Vastajate hinnangud eesmärkide vastuse kohta SMART mudeli kriteeriumitele

SMART mudeli kriteeriumid	Mediaan (m)	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Variatsiooni-koefitsient (cv)	Standardhälve (sd)
Konkreetsed (<i>Specific</i>)	3,00	3,14	0,52	0,72
Mõõdetavad (<i>Measurable</i>)	3,00	3,08	0,45	0,67
Saavutatavad (<i>Achievable</i>)	3,00	3,05	0,42	0,65
Asjakohased (<i>Relevant</i>)	3,00	3,19	0,45	0,67
Ajaliselt määratletud (<i>Timely</i>)	3,00	3,25	0,48	0,69
Kokku	3,00	3,14	0,46	0,68

Märkus: hinnati skaalal 1-4, milles 1="ei nõustu üldse", 2="pigem ei nõustu", 3="pigem nõustun", 4="nõustun täielikult"

Allikas: autori koostatud

Kõige kõrgema keskmise näitaja ($\bar{x}=3,25$; $sd=0,69$) sai väide, et seatud eesmärgid on ajaliselt määratletud. See näitab, et enamuse arenguestluse seatud eesmärgid on ajaliselt määratletud ning töötajatel on selge arusaam, millise ajaperioodi vältel peavad nad olema talle seatud eesmärgid saavutanud. Kindlasti avaldab ajalisuse osas mõju ka asjaolu, et tavapäraselt toimuvad arenguestlused korra aastas ehk aasta alguses seatakse eesmärgid ning aasta lõppedes hinnatakse nende saavutamist. Samuti olid keskmisest kõrgema näitajaga väidete tulemused, et seatud eesmärgid on asjakohased ($\bar{x}=3,19$; $sd=0,67$) ja konkreetsed ($\bar{x}=3,14$; $sd=0,72$). Viiest väitest madalama keskmise tulemuse said väited, et eesmärgid on mõõdetavad ($\bar{x}=3,08$; $sd=0,67$) ja saavutatavad ($\bar{x}=3,05$; $sd=0,65$).

Suurima standardhälbega oli tulemus väitele "arenguestluse kokkulepitud eesmärgid on konkreetsed (selgelt sõnastatud, üksikasjalikud, täpselt määratletud)" ($sd=0,72$) ja kõige üksmeelsemad olid vastajad väite osas "arenguestluse kokkulepitud eesmärgid on saavutatavad (võimete kohased, piisava keerukusega ja pingutust väärt)" ($sd=0,65$).

2.4.3 Töömotiveerimise plokki tulemused

Küsimustiku IV plokki koosneb 18 väitest, millega hinnati arenguestluse mõju töömotiveerimisele. Tervikuna hindasid vastajad arenguestluse mõju töömotiveerimisele keskmisest kõrgemaks ($\bar{x}=3,03$; $sd=0,92$). Lisa 2 on välja toodud vastajate hinnangud arenguestluse mõjule töömotiveerimisele kirjeldav statistika.

Kõige kõrgemad hinnangud (tabel 5) sai vastajate poolt väide "mulle on selge, mida ma oma töökohal tegema pean" ($\bar{x}=3,54$; $sd=0,62$), väide "mul on töös kindlad ja selged eesmärgid" ($\bar{x}=3,43$; $sd=0,67$), väide "mul on töös mitmeid eesmärgid, aga ma tean, millised on kõige olulisemad ja millised vähem tähtsad" ($\bar{x}=3,32$; $sd=0,78$), väide "tunnen uhkust, kui saan tagasisidet, mis näitab, et olen oma eesmärgid saavutanud" ($\bar{x}=3,28$; $sd=0,78$), väide "minu tööalased eesmärgid nõuavad minult piisavalt pingutust" ($\bar{x}=3,25$; $sd=0,72$) ning väide "tulemuslikkuse hindamisel annab mu juht pigem head nõu kui kritiseerib" ($\bar{x}=3,18$; $sd=0,78$).

Tabel 5. Kõrgema hinnangu saanud väited hindamaks arenguvestluse mõju töötaja töömotivatsioonile

Väide	n	min	max	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Standardhälve (sd)
20. Mulle on selge, mida ma oma töökohal tegema pean.	110	1,0	4,0	3,54	0,62
21. Mul on oma töös kindlad ja selged eesmärgid.	110	1,0	4,0	3,43	0,67
23. Mul on töös mitmeid eesmärke, aga ma tean, millised on kõige olulisemad ja millised vähem tähtsad.	110	0,0	4,0	3,32	0,78
25. Minu tööalased eesmärgid nõuavad minult piisavat pingutust.	110	0,0	4,0	3,25	0,72

Märkus: hinnati skaalal 1-4, milles 1="ei nõustu üldse", 2="pigem ei nõustu", 3="pigem nõustun", 4="nõustun täielikult"

Allikas: autori koostatud

Kõige madalama hinnangud (tabel 6) said vastajate poolt väide "kui saavutan oma eesmärgid, suurenevad minu võimalused palgatõusuks" (\bar{x} =2,35; sd=0,88), väide "kui saavutan oma eesmärgid, suurenevad minu võimalused edutamiseks" (\bar{x} =2,41; sd=0,85), väide "meie organisatsioon võimaldab mulle piisavalt ressursse (nt aega, raha ja varustust), et eesmärke täita" (\bar{x} =2,82; sd=0,71), väide "saan regulaarset tagasisidet, mis näitab, kuidas ma oma eesmärkidega seoses toimin" (\bar{x} =2,85; sd=0,88), väide "tunnen, et minu koolitus ja väljaõpe olid piisavalt head, et saavutada oma eesmärgid" (\bar{x} =2,93; sd=0,79) ning väide "saan aru, kuidas minu töö tulemusi hinnatakse" (\bar{x} =2,94; sd=0,72).

Tabel 6. Kõige madalama hinnangu saanud väited hindamaks arenguestluse mõju töötaja töömotivatsioonile

Väide	n	min	max	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Standardhälve (sd)
28. Saan regulaarset tagasisidet, mis näitab, kuidas ma oma eesmärkidega seoses toimin.	110	1,0	4,0	2,85	0,88
31. Kui saavutan oma eesmärgid, suurenevad minu võimalused palgatõusuks.	110	0,0	4,0	2,35	0,88
32. Kui saavutan oma eesmärgid, suurenevad minu võimalused edutamiseks.	110	1,0	4,0	2,41	0,85
33. Tunnen, et minu koolitus ja väljaõpe olid piisavalt head, et saavutada oma eesmärgid.	110	1,0	4,0	2,93	0,79
35. Meie organisatsioon võimaldab mulle piisavalt ressursse (nt aega, raha ja varustust), et eesmärke täita.	110	1,0	4,0	2,82	0,71

Märkus: hinnati skaalal 1-4, milles 1="ei nõustu üldse", 2="pigem ei nõustu", 3="pigem nõustun", 4="nõustun täielikult"

Allikas: autori koostatud

Suurima standardhällbega oli väide "kui saavutan oma eesmärgid, suurenevad minu võimalused palgatõusuks" (sd=0,88) ja kõige üksmeelsemad olid vastajad väite osas "mulle on selge, mida ma oma töökohal tegema pean" (sd=0,62).

2.4.4 Tulemuslikkuse ploki tulemused

Küsimustiku V plokk koosneb 15 väitest, millega hinnati arenguestluse mõju tunnetatud töö tulemuslikkusele. Tervikuna hindasid vastajad arenguestluse mõju tunnetatud töö tulemuslikkusele keskmisest kõrgemaks ($\bar{x}=2,81$; $sd=0,37$).

Kõige kõrgemad hinnangud (tabel 7) said vastajate poolt väited "rääkisin oma tööga seotud probleemidest juhiga" ($\bar{x}=3,25$; $sd=0,68$), väide "omal algatusel alustasin uue tööga, kui eelmised ülesanded olid täidetud" ($\bar{x}=3,15$; $sd=0,65$), väide "arendasin end oma töösüste osas" ($\bar{x}=3,15$; $sd=0,63$), väide "sain oma tööd planeerida nii, et jõudsin selle õigeaks ajaks valmis" ($\bar{x}=3,07$; $sd=0,66$), väide "leidsin oma tööprobleemidele uusi loovaid lahendusi" ($\bar{x}=3,06$; $sd=0,68$).

Tabel 7. Kõige kõrgema hinnangu saanud väited hindamaks arenguestluse mõju tulemuslikkusele

Väide	n	min	max	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Standardhälve (sd)
38. Sain oma tööd planeerida nii, et jõudsin selle õigeaks ajaks valmis.	110	1,0	4,0	3,07	0,66
43. Omal algatusel alustasin uue tööga, kui eelmised ülesanded olid täidetud.	110	1,0	4,0	3,15	0,65
45. Arendasin end oma töösüste osas.	110	1,0	4,0	3,15	0,63
46. Leidsin oma tööprobleemidele uusi loovaid lahendusi.	110	1,0	4,0	3,06	0,68

Märkus: hinnati skaalal 1-4, milles 1="ei nõustu üldse", 2="pigem ei nõustu", 3="pigem nõustun", 4="nõustun täielikult"

Allikas: autori koostatud

Kõige madalamad hinnangud (tabel 8) said vastajate poolt, väide "tegin tööprobleemid suuremaks, kui need tegelikult olid" ($\bar{x}=1,72$; $sd=0,68$), väide "keskendusin positiivsete aspektide asemel tööolukorra negatiivsetele külgedele" ($\bar{x}=1,95$; $sd=0,76$), väide "rääkisin oma töö negatiivsetest külgedest sõprade ja tuttavatega" ($\bar{x}=2,04$; $sd=0,85$), väide "otsin oma töös pidevalt uusi

väljakutseid" ($\bar{x}=2,77$; $sd=0,76$), väide "võtsin endale lisakohustusi" ($\bar{x}=2,95$; $sd=0,76$) ja väide "sain oma tööd tõhusalt teha" ($\bar{x}=2,95$; $sd=0,68$).

Tabel 8. Kõige madalama hinnangu saanud väited hindamaks arenguvestluste mõju tunnetatud töö tulemuslikkusele

Väide	n	min	max	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Standardhälve (sd)
42. Sain oma tööd tõhusalt teha.	110	1,0	4,0	2,95	0,68
47. Võtsin endale lisakohustusi.	110	1,0	4,0	2,95	0,76
48. Otsisin oma töös pidevalt uusi väljakutseid.	110	1,0	4,0	2,77	0,76
50. Tegin tööprobleemid suuremaks, kui need tegelikult olid.	110	1,0	4,0	1,72	0,68
51. Keskendusin positiivsete aspektide asemel tööolukorra negatiivsetele külgedele.	110	1,0	4,0	1,95	0,76
52. Rääkisin oma töö negatiivsetest külgedest sõprade ja tuttavatega.	110	0,0	4,0	2,04	0,85

Märkus: hinnati skaalal 1-4, milles 1="ei nõustu üldse", 2="pigem ei nõustu", 3="pigem nõustun", 4="nõustun täielikult"

Allikas: autori koostatud

Suurima standardhällbega oli väide "rääkisin oma töö negatiivsetest külgedest sõprade ja tuttavatega" ($sd=0,85$) ja kõige üksmeelsemad olid vastajad võite osas "arendasin end oma tööoskuste osas" ($sd=0,63$).

Rahulolu, eesmärkide vastavuse, töömotivatsiooni ja tulemuslikkuse koondtunnuste keskmiste väärtuste võrdlemiseks juhi ja spetsialisti ametipositsioonil töötavate vastajate vahel, kasutas töö autor Independent Samples T test'i kirjeldavat statistikat. Tabelis 9 on välja toodud vastajate

hinnangud juhtide ja spetsialistide osas eraldi, millest nähtub, et juhid on oma praeguse tööga rohkem rahul ($\bar{x}=3,04$; $sd=0,35$), kui spetsialistid ($\bar{x}=2,90$; $sd=0,38$).

Tabel 9. Juhi ja Spetsialisti ametikohal töötavate vastajate hinnangud rahuolule, eesmärkide vastavusele, töömotivatsioonile ja tulemuslikkusele

Koondtunnus	Vastaja ametipositsioon	n	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Standardhälve (sd)
Rahulolu	Juht	48	3,04	0,35
	Spetsialist	54	2,90	0,38
Eesmärkide vastavus	Juht	48	3,23	0,57
	Spetsialist	54	3,10	0,55
Töömotivatsioon	Juht	48	3,17	0,44
	Spetsialist	54	2,97	0,53
Tulemuslikkus	Juht	48	2,89	0,33
	Spetsialist	54	2,74	0,40

Allikas: autori koostatud

Samuti on juhid hinnanud arenguestlusel seatud eesmärkide vastavust SMART mudeli kriteeriumitele kõrgemalt ($\bar{x}=3,23$; $sd=0,57$), kui spetsialistid ($\bar{x}=3,10$; $sd=0,55$). Ka on juhtide ametipositsioonil töötavad vastajad hinnanud arenguestlusel seatud eesmärkide mõju töömotivatsioonile ($\bar{x}=3,17$; $sd=0,44$) ning tulemuslikkusele ($\bar{x}=2,89$; $sd=0,33$) kõrgemalt, kui spetsialisti ametikohal töötavad vastajad, kes hindasid mõju töömotivatsiooni ($\bar{x}=2,97$; $sd=0,53$) ja mõju tulemuslikkusele ($\bar{x}=2,74$; $sd=0,40$).

Kahe ametikoha (juhid, spetsialistid) vahelise erinevuse väljaselgitamiseks kasutas töö autor T-testi, mille tulemustest (lisa 4) nähtub, et statistiliselt oluline erinevus esines juhtide ja spetsialistide ametikohal töötavate töötajate hinnangutes arenguestluse mõjule töömotivatsioonile ($F=0,141$; $p=0,048$) ning töö tulemuslikkusele ($F=0,075$; $p=0,048$).

Vastajate hinnangud vanusegruppide osas on välja toodud tabelis 10. Vastajate vanusegruppide kuni 49 aastat ning vastajad vanuses 50 aastat ja vanemad olulisi erinevusi koondtunnuste

keskmistes väärtustes ei esine. Rahulolu praeguse tööga (vanusegrupp kuni 49 aastat $\bar{x}=2,96$; $sd=0,39$ ja vanusegrupp 50 aastat ja vanemad $\bar{x}=2,93$; $sd=0,38$). Eesmärkide vastavus (vanusegrupp kuni 49 aastat $\bar{x}=3,16$; $sd=0,53$ ja vanusegrupp 50 aastat ja vanemad $\bar{x}=3,09$; $sd=0,62$). Töömotivatsioon (vanusegrupp kuni 49 aastat $\bar{x}=3,05$; $sd=0,49$ ja vanusegrupp 50 aastat ja vanemad $\bar{x}=2,99$; $sd=0,53$). Tulemuslikkus (vanusegrupp kuni 49 aastat $\bar{x}=2,79$; $sd=0,40$ ja vanusegrupp 50 aastat ja vanemad $\bar{x}=2,83$; $sd=0,32$).

Tabel 10. Vastajate hinnangud vanusegruppide lõikes rahulolule, eesmärkide vastavusele, töömotivatsioonile ja tulemuslikkusele

Koondtunnus	Vastaja vanus	n	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Standardhälve (sd)
Rahulolu	25 kuni 49 aastat	71	2,94	0,38
	50 aastat ja vanemad	36	2,93	0,38
Eesmärkide vastavus	25 kuni 49 aastat	71	3,16	0,53
	50 aastat ja vanemad	36	3,09	0,62
Motivatsioon	25 kuni 49 aastat	71	3,06	0,50
	50 aastat ja vanemad	36	3,00	0,51
Tulemuslikkus	25 kuni 49 aastat	71	2,79	0,39
	50 aastat ja vanemad	36	2,82	0,32

Allikas: Autori koostatud

Kahe vanusegrupi (vanusgrupp kuni 49 aastat ja vanusegrupp 50 aastat ja vanemad) vahelise erinevuse väljaselgitamiseks kasutas töö autor T-testi, mille tulemustest (lisa 5) nähtub, et statistiliselt olulist erinevust vanusegruppide vahel ei esinenud.

Töötaja tööstaažist (alla 1 aasta, 1-5 aastat, 6-10 aastat ja 10 ja enam aastat) lähtuvalt selgus One-Way ANOVA dispersioonianalüüsist selgus, et erinevus ilmnes tööga rahulolu osas ($F=2,803$; $p=0,043$). Erinevuse täpsemaks mõistmiseks viis töö autor läbi täiendavalt Bonfferoni Post Hoc analüüsi, millest selgus, et statistiliselt oluline erinevus esines töötajate tööstaažiga alla 1 aasta ja töötajate tööstaažiga 1-5 aastat ($p=0,006$) osas. Samuti esineb statistiliselt oluline erinevus

töötajate tööstaažiga alla 1 aasta ja töötajad tööstaažiga 6-10 aastat ($p=0,018$) osas. Ning töötajate tööstaažiga alla 1 aasta ja töötajad tööstaažiga 10 ja enam aastat ($p=0,016$) osas.

Organisatsiooni suurusest (töötajate arv ettevõttes - alla 50 töötaja, 51-250 töötajat ja üle 250 töötaja) lähtuvalt selgus One-Way ANOVA dispersioonianalüüsist, et statistiliselt olulisi erinevusi gruppide lõikes ei ilmnenud. Rahulolu ($F=0,686$; $p=0,506$), eesmärkide vastavus ($F=0,722$; $P=0,488$), motivatsioon ($F=1,335$; $p=0,267$) ja tulemuslikkus ($F=0,302$; $p=0,740$).

2.4.5 Rahulolu, eesmärkide vastavuse, motivatsiooni ja tulemuslikkuse seosed

Küsimustiku teemaplokkide põhjal koostas lõputöö autor koondtunnused – rahulolu, eesmärkide vastavus, motivatsioon ja tulemuslikkus, mille miinimum- ja maksimumväärtused, standardhälbed ja aritmeetilised keskmised on toodud tabelis 11.

Tabel 11. Koondtunnuste kirjeldav statistika

Koondtunnus	n	min	max	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Standardhälve (sd)
Rahulolu	110	2,00	3,80	2,95	0,38
Eesmärkide vastavus	110	1,00	4,00	3,14	0,56
Motivatsioon	110	0,94	4,00	3,03	0,50
Tulemuslikkus	110	1,00	3,53	2,81	0,37

Allikas: autori koostatud

Mõistmaks arenguestlusel seatud eesmärkide mõju töö motivatsioonile ja tunnetatud töö tulemuslikkusele, kasutas töö autor Pearson'i korrelatsioonikordajat.

Tabelist 12 nähtub, et rahulolu ja motivatsiooni vahel on statistiliselt oluline keskmise tugevusega positiivne seos ($r=0,580$, $p<0,001$) ning keskmise tugevusega positiivne seos on ka rahulolu ja tulemuslikkus vahel ($r=0,309$, $p<0,001$). Eeltoodust lähtuvalt võib järeldada, et rahulolu oma tööga avaldab positiivset mõju töötaja töömotivatsioonile, aga mitte nii suurt mõju töö tulemuslikkusele. Statistiliselt oluline tugev positiivne seos on eesmärkide vastavuse ja motivatsiooni vahel ($r=0,747$, $p<0,001$) ning eesmärkide vastavuse ja tulemuslikkuse vahel on statistiliselt oluline keskmise tugevusega positiivne seos ($r=0,509$, $p<0,001$). Tulemustest saab järeldada, et

arenguestlusel kokkulepitud eesmärkide vastavusel SMART mudeli kriteeriumitele – konkreetsed, saavutatavad, mõõdetavad, asjakohased ja ajaliselt määratletud on töötaja töömotivatsioonile oluline mõju, kuid mõnevõrra väiksem mõju töötaja töö tulemuslikkusele. Statistiliselt oluline keskmise tugevusega positiivne seos on motivatsiooni ja tulemuslikkuse vahel ($r=0,668$, $p<0,001$), millest võib järeldada, et motiveeritud töötajad on tulemuslikumad.

Tabel 12. Koondtunnuste korrelatsioonianalüüs (r)

Koondtunnus		Rahulolu	Eesmärkide vastavus	Motivatsioon	Tulemuslikkus
Rahulolu	Pearson Correlation	1,00	.345**	.580**	.309**
Eesmärkide vastavus	Pearson Correlation	.345**	1,00	.747**	.509**
Motivatsioon	Pearson Correlation	.580**	.747**	1,00	.668**
Tulemuslikkus	Pearson Correlation	.309**	.509**	.668**	1,00

Märkus:** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p<0,01$

Allikas: autori koostatud

Tabelist 13 nähtub, et motivatsioonil on statistiliselt oluline positiivne keskmise tugevusega seos kõigi viie SMART mudeli kriteeriumiga. Tulemuste põhjal võib järeldada, et motivatsioonile avaldab enim mõju, et seatud eesmärgid oleksid konkreetsed ($r=0,623$, $p<0,001$), ajaliselt määratletud ($r=0,612$, $p<0,001$), mõõdetavad ($r=0,587$, $p<0,001$) ning saavutatavad ($r=0,587$, $p<0,001$). Mõnevõrra väiksemat mõju avaldab motivatsioonile, et seatud eesmärgid oleksid asjakohased, ehk oleksid seotud organisatsiooni strateegiaga ning toetaksid organisatsiooni visiooni suunas liikumist ($r=0,579$, $p<0,001$).

Tabel 13. SMART mudeli kriteeriumite ja motivatsiooni ning tulemuslikkuse korrelatsioonianalüüs (r)

SMART mudeli kriteeriumid						
Tunnus		Konkreetsed	Mõõdetavad	Saavutatavad	Asjakohased	Ajaliselt määratletud
Motivatsioon	Pearson Correlation	.623**	.587**	.587**	.579**	.612**
Tulemuslikkus	Pearson Correlation	.407**	.372**	.467**	.400**	.402**

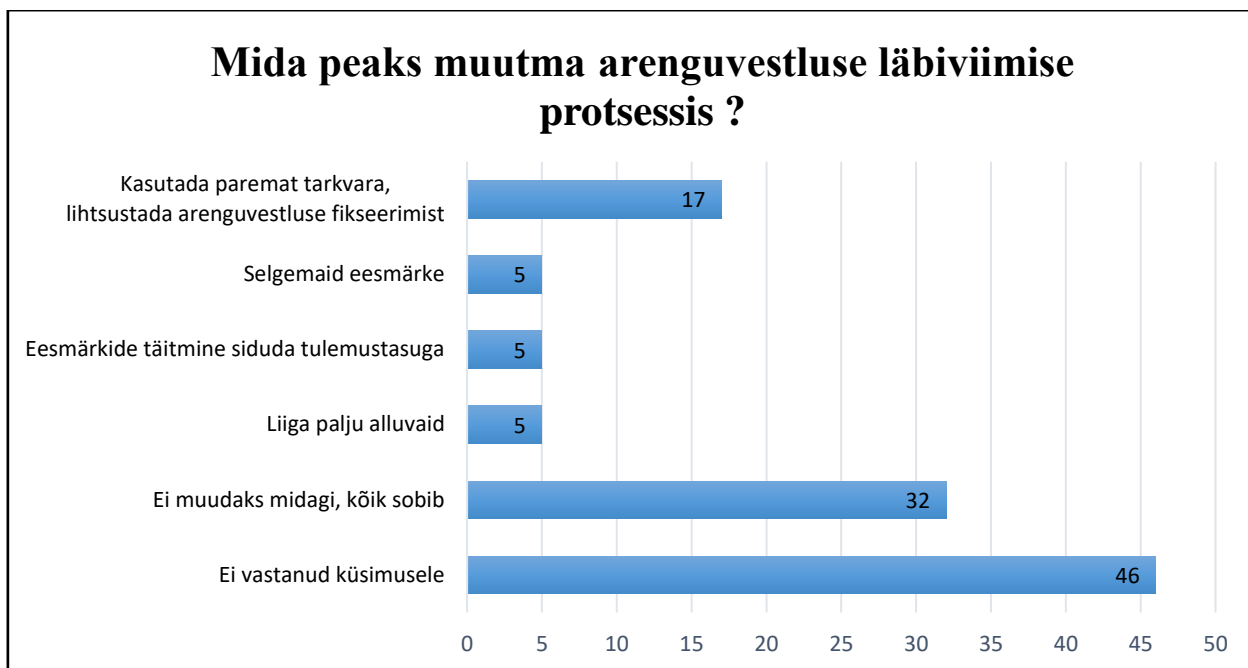
Märkus: **korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Tulemuslikkusel on statistiliselt oluline positiivne keskmise tugevusega seos kõigi viie SMART mudeli kriteeriumiga. Tulemuste põhjal võib järeldada, tulemuslikkusele avaldab enim mõju, et seatud eesmärgid oleksid saavutatavad ($r=0,467$, $p < 0,001$), konkreetsed ($r=0,407$, $p < 0,001$), ajaliselt määratletud ($r=0,402$, $p < 0,001$) ja asjakohased ($r=0,400$, $p < 0,001$). Kõige väiksemat mõju töö tulemuslikkusele avaldas, et seatud eesmärgid oleks mõõdetavad ($r=0,372$, $p < 0,001$).

Magistritöö küsimustiku avatud küsimustes paluti vastajatel välja tuua, mida nende arvates peaks arenguestluse läbiviimise protsessis muutma (küsimus 53) ning avaldada arvamust, mis on arenguestluse läbiviimise eesmärk (küsimus 54).

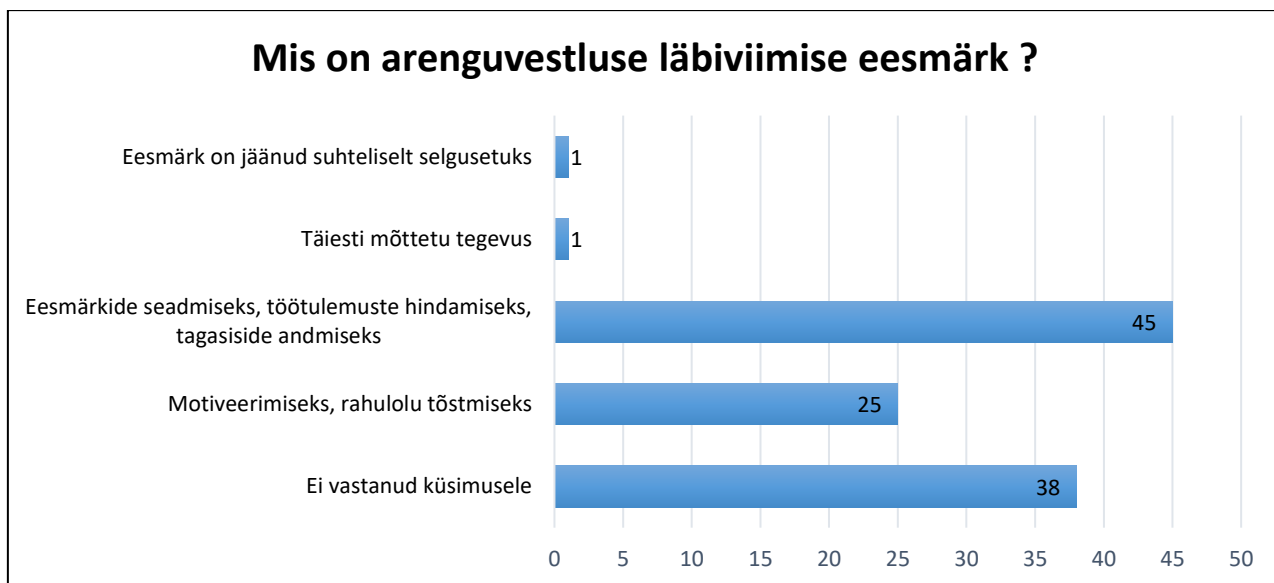
Grupeeritud vastused (küsimus 53) oli kõige suurem vastuste osakaal 29 % (vastanute arv 32) vastustel „ei sooviks midagi arenguestluse protsessis muuta“, „kõik on hästi“, „kõik sobib“ (Joonisel 2). Vastanutest 15 % (vastanute arv 17) tõid välja, et sooviksid arenguestluse fikseerimiseks „kasutada paremat tarkvara“, lihtsustada võiks „arenguestluse fikseerimise dokumentatsiooni“, muuta võiks „arenguestluse kokkulepitud formaati, mida iga aastast kasutatakse“. Viis vastanut olid välja toonud „liiga palju alluvaid“, „eesmärgid peaksid olema selgemalt sõnastatud“ ja „eesmärkide täitmine võiks olla seotud tulemustasuga.“ Küsimustiku täitnutest ($n=110$) ei vastanud antud küsimusele 46 vastanut.



Joonis 2. Küsimuse „Mida peaks arenguveestluse läbiviimise protsessis muutma?“ vastuste kokkuvõte.

Allikas: Autori koostatud

Küsimusele 54 „mis on Sinu arvates arenguveestluse läbiviimise eesmärk“ jättis vastamata 110 nest vastanust 38 ehk 35% (Joonisel 3). Üks vastanu olid arenguveestluse eesmärgi kohta märkinud vastuseks „täiesti mõttetu tegevus“ ja üks vastanud, et „arenguveestluse eesmärk on jäänud suhteliselt arusaamatuks“. Vastustest kõige suurema grupi (vastanute arv 45) moodustasid vastused, et arenguveestluse eesmärk on „eesmärkide seadmine, et tulemustele jõuda, töötulemuste hindamine ja tagasiside andmiseks“. Samuti toode arenguveestluse eesmärgina välja (25 vastanut) töötajate motiveerimine ja rahulolu tõstmine.



Joonis 3. Küsimuse „Mis on arenguestluse läbiviimise eesmärk?“ vastuste kokkuvõte
Allikas: Autori koostatud

Avatud küsimuste tulemustest lähtuvalt saab järeldada, et valdav osa vastanuid on arenguestluse läbiviimise protsessiga rahul ning ei sooviks midagi muuta. Samuti on valdav osa vastanutest selgelt aru saanud arenguestluse läbiviimise eesmärgist – eesmärkide seadmine, töötulemuste hindamine, tagasiside andmine. Vastanutest 1,8 % ei ole aru saanud arenguestluse läbiviimise eesmärgist ning peavad seda täiesti mõttetuks tegevuseks.

2.5 Arutelu ja järeldused

Käesoleva magistr töö uuringu eesmärk oli välja selgitada, millist mõju avaldab arenguestlus töötajate töömotiveerimisele ja tunnetatud töö tulemuslikkusele tulemusjuhtimise kontekstis Eesti toiduainetööstuse sektori näitel.

Lähtuvalt uurimisküsimusest selgitas töö autor välja, millist mõju avaldab arenguestlus töötaja töömotiveerimisele ja töö tulemuslikkusele. Uuringutulemustest lähtuvalt selgus, et arenguestlus avaldab töötaja töömotiveerimisele suuremat mõju ($\bar{x}=3,03$; $sd=0,92$), kui töö tulemuslikkusele ($\bar{x}=2,81$; $sd=0,37$).

Tuginedes varasematele teooriatele, Edvin Locke eesmärkide seadmise teooria (*Goal Setting Theory of Motivation*) on välja toodud, et motivatsioon on eesmärgile pühendumise protsess ning töömotivatsiooni peamine allikas on valmisolek töötada eesmärkide saavutamise nimel. Uuringu tulemused kinnitavad, et arenguestlusel seatud eesmärkide ja töötaja töömotivatsiooni vahel on statistiliselt oluline tugev positiivne seos ($r=0,747$; $p<0,01$). Töömotivatsioonile avaldasid enim mõju seatud eesmärgid, mis vastasid kriteeriumitele - konkreetset (selgelt sõnastatud, üksikasjalikud, täpselt määratletud) $r=0,623$, ajaliselt määratletud (tähtjalised, tean, mis ajaks pean olema tegevused ära teinud) $r=0,612$, mõõdetavad (on kehtestatud kriteeriumid, mis võimaldavad teada saada, kas eesmärgid on saavutatud või mitte) $r=0,587$ ning saavutatavad (võimetekohased, piisava keerukusega ja pingutust väärt), $r=0,587$. Väiksemat mõju töötaja töömotivatsioonile avaldasid eesmärgid, mis vastas kriteeriumile - asjakohased (seotud organisatsiooni strateegiaga ehk toetavad organisatsiooni visiooni suunas liikumist) $r=0,579$. Töötajad toimivad paremini, kui neile on tööalaselt seatud konkreetset, rasked kuid saavutatavad eesmärgid. Kõige kõrgemini oli vastajate poolt hinnatud väited „mulle on selge, mida oma töökohal tegema pean“ ($\bar{x}=3,54$; $sd=0,62$), väide „mul on töö kindlad ja selged eesmärgid“ ($\bar{x}=3,43$; $sd=0,67$), väide „mul on töös mitmeid eesmarke, aga tean, millised on kõige olulisemad ja millised vähem tähtsad“ ($\bar{x}=3,32$; $sd=0,78$) ning väide „minu tööalased eesmärgid nõuavad minult piisavalt pingutust“ ($\bar{x}=3,251$; $sd=0,72$). Töötajaid motiveerivad eesmärgid, mis annavad selge sihi millele keskenduda, pakuvad väljakutset ning tekitavad enesekindluse, et eesmärgid on saavutatavad. Töötajad ei pühendu eesmärkide täitmisele, kui nad ei nõustu talle seatud eesmärkidega, kuid eesmärkidega aktsepteerimist mõjutab usk, et eesmärgid on saavutatavad.

Töö tulemuslikkusele avaldasid enim positiivset mõju arenguestlusel seatud eesmärgid, mis vastasid kriteeriumitele saavutatavad ($r=0,467$, $p<0,01$), konkreetset ($r=0,407$, $p<0,01$), alaliselt määratletud ($r=0,402$, $p<0,01$) ja asjakohased ($r=0,400$, $p<0,01$). Kõige väiksemat mõju töö tulemuslikkusele avaldas arenguestlusel seatud eesmärk, mis vastas kriteeriumile mõõdetav (on kehtestatud kriteeriumid, mis võimaldavad teada saada, kas eesmärgid on saavutatud või mitte) ($r=0,372$, $p<0,01$). Töötajate töötulemuste hindamine on otseselt seotud töö tulemuslikkusega. Tulenevalt teoreetilistest seisukohtadest peaksid tulemushinnangud hõlmama töötajate tunnustamist saavutuste ja eesmärkide täitmise eest ning hindamistulemusi võiksid kasutada ettevõtte selleks, et tuvastada paremini toimivad töötajad, kes peaksid saama palgatõusu või ametikõrgendust. Uuringu tulemustest selgus, et töömotivatsiooni küsimustiku kõige madalama hinnangu said vastajate poolt väited „kui saavutan oma eesmärgid, suurenevad minu võimalused palgatõusuks“ ($\bar{x}=2,35$; $sd=0,88$), väide „kui saavutan oma eesmärgid, suurenevad minu

võimalused edutamiseks“ ($\bar{x}=2,41$; $sd=0,85$) ning väide „saan aru, kuidas minu töö tulemusi hinnatakse“ ($\bar{x}=2,94$; $sd=0,72$). Samuti tõid viis vastanut küsimusele „mida peaks muutma arenguevestluse läbiviimise protsessis“ vastusena välja, et eesmärkide täitmine tuleks siduda tulemustasu süsteemiga. Eeltoodust lähtuvalt leiab töö autor, et töötajate jaoks on oluline ja motiveeriv, kui eesmärkide täitmine oleks seotud tulemustasu saamisega või tooks kaasa töötasu tõusu.

Uuringu tulemustele tuginedes teeb töö autor arenguevestluse mõju tõhustamiseks järgmised ettepanekud:

1. arenguevestluse eesmärkide kehtestamisel peaksid juhid lähtuma SMART mudeli kriteeriumitest;
2. kehtestada selged hindamiskriteeriumid arenguevestlusel seatud eesmärkidele, vältida tuleks tunnetuspõhiseid hindamiskriteeriumeid;
3. välja töötata töötajate tunnustamine saavutuste ja eesmärkide täitmise eest (võimalusel siduda eesmärkide täitmine tulemustasu süsteemiga);
4. lihtsustada arenguevestluse fikseerimise protsessi, võimaluse võtta kasutusele IT tehnilisi lahendusi, mis seda lihtsustaks;
5. jälgida, et juhi alluvate arv võimaldaks tal mahtudes ajaliselt ühele sisukaid arenguevestluseid läbi viia

Uuringu tulemused näitavad, et eesmärkide vastavuse ja motivatsiooni vahel on oluline tugev positiivne seos ($r=0,747$, $p<0,001$) ning oluline keskmise tugevusega positiivne seos eesmärkide vastavuse ja tulemuslikkuse vahel ($r=0,509$, $p<0,001$), mille põhjal saab kinnitada, et töötajaid juhivad nende eesmärgid, seatud eesmärgid mõjutavad töötajate töömotivatsiooni, eesmärkide seadmine mõjutab inimeste käitumist ning viib tulemuslikkuse muutuseni.

Magistritöö uuringu tulemustena leidis kinnitust teoreetiliste allikate põhjal välja toodud väide, mille alusel on töötaja motivatsiooni tasemel otsene seos töötaja tulemuslikkusega. Uuringu tulemused kinnitasid, et töötaja töömotivatsiooni ja töö tulemuslikkuse vahel on statistiliselt oluline keskmise tugevusega positiivne seos ($r=0,668$, $p<0,001$), millest võib järeldada, et motiveeritud töötajad on tulemuslikumad. Kokkuvõtvalt võib uuringu tulemustel põhjal kinnitada, et eesmärkide seadmine on tõhus viis töötajate töömotivatsiooni ja tulemuslikkuse suurendamiseks. Eesmärkide seadmine mõjutab töötaja käitumist ning viib tulemuslikkuse tõusuni.

Antud magistr töö uuring viidi läbi Eesti Toiduainetööstuse sektoris, kuid selle tulemusi saab kasutada ka teiste tegevusvaldkonnaga ettevõtetes, kus on kasutusel tulemusjuhtimise süsteem ning töötajatega viiakse läbi arenguvestluseid, selleks et arenguvestluse protsessi efektiivsemaks muuta ning juhtida juhtide tähelepanu sellele, et eesmärkide seadmisel on oluline mõju töötajate töökäitumisele, motivatsioonile ning tulemuslikkusele ja tulenevalt sellest, on oluline oma aega panustada eesmärkide välja töötamisse enne arenguvestluse toimumist.

Uuringu piirangutena toob töö autor välja, et kuigi uuringus osalejate arv oli 110, on see liiga väike arv, arvestades Eesti Toiduainetööstuse sektori töötajate arvu, mistõttu ei saa uuringu tulemuste põhjal teha üldistusi Eesti Toiduainetööstuse sektori kohta tervikuna, uuringu tulemused kehtivad ainult uuringus osalenud töötajate kohta. Samuti toob töö autor uuringu piiranguna välja, et uuringus osalenud töölise ametikohal (n=8) töötavate töötajate arv oli väike, võrreldes juhi (n=54) ja spetsialisti (n=48) ametikohal töötavate töötajatega, millest tingituna on uuringu tulemused pigem kehtivad juhi ja spetsialisti ametikohal töötavale töötajale, kui töölise ametikohal töötavale töötajale.

Edasiste uuringute jaoks võiks kaaluda sarnase uuringu läbiviimist suurema valimiga ning erinevates töötajate rühmades, et hinnata kas erinev kultuuritaust ja rahvus mõjutab tulemusjuhtimise kontekstis arenguvestluse mõju töömotivatsioonile ja tunnetatud töö tulemuslikkusele.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada, millist mõju avaldab arenguestlus töötaja töömotivatsioonile ja tunnetatud töö tulemuslikkusele tulemusjuhtimise kontekstis.

Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi küsitlus, millega hinnati töötajate üldist tööga rahulolu (rahulolu oma praeguse tööga), arenguestlusel seatud eesmärkide vastavust SMART mudeli kriteeriumitele, arenguestlusel seatud eesmärkide mõju töötaja töömotivatsioonile ja töö tulemuslikkusele. Vajalikud andmed koguti Google Forms täidetava ankeetküsimustikuga, mis koosnes 52 suletud väitest, millele oli neli valikvastust ja 2 avatud küsimust, kus vastaja sai avaldada oma arvamust. Küsimustikule oli võimalik vastata eesti keeles. Uuringu üldvalimi moodustasid 54 Eesti toiduainetööstuse ettevõtete, kes kõik kuuluvad Eesti Toiduainetööstuse Liitu ning kelle põhitegevusalaks on toidu- ja joogitootmine. Kokku vastas küsimustikule 110 töötajat, mis lähtuvalt valimi 95% usaldusnivoost ja 5% valimisveast ei ole piisav, et üldistada uuringu tulemusi kõikide Eesti toiduainetööstuses töötavate töötajate kohta, uuringu tulemused kehtivad ainult uuringus osalenud töötajate kohta.

Uuringu tulemused näitavad, et arenguestlusel seatud eesmärkide ja töömotivatsiooni vahel on statistiliselt oluline tugev positiivne seos ($r=0,747$, $p<0,001$). Arenguestlusel seatud eesmärkide ja töö tulemuslikkuse vahel on statistiliselt oluline keskmise tugevusega positiivne seos ($r=0,509$, $p<0,001$). Töömotivatsioonile avaldab enim positiivset mõju arenguestlusel kokkulepitud eesmärgid, mis on konkreetsete, ajaliselt määratletud, mõõdetavad ja saavutatavad. Väiksemat mõju avaldab töömotivatsioonile seatud eesmärkide asjakohasus, ehk eesmärgid oleksid seotud organisatsiooni strateegiaga ning toetaksid organisatsiooni visiooni suunas liikumist. Töö tulemuslikkusele avaldab enim positiivset mõju eesmärgid, mis on saavutatavad, konkreetsete ja ajaliselt määratletud. Kõige väiksemat mõju töö tulemuslikkusele avaldab, et seatud eesmärgid oleks mõõdetavad (on kehtestatud kriteeriumid, mis võimaldavad teada saada, kas eesmärgid on saavutatud või mitte). Eesmärkide vastavuse ja motivatsiooni vahel on oluline tugev positiivne seos ($r=0,747$, $p<0,001$) ning oluline keskmise tugevusega positiivne seos eesmärkide vastavuse ja tulemuslikkuse vahel ($r=0,509$, $p<0,001$), mille põhjal saab kinnitada, et töötajaid juhivad nende

eesmärgid, seatud eesmärgid mõjutavad töötajate töömotivatsiooni, eesmärkide seadmine mõjutab inimeste käitumist ning viib tulemuslikkuse muutuseni.

Kokkuvõtvalt võib uuringu tulemuste põhjal kinnitada, et eesmärkide seadmine on tõhus viis töötajate töömotivatsiooni ja tulemuslikkuse suurendamiseks. Eesmärkide seadmine mõjutab töötaja käitumist ning viib tulemuslikkuse tõusuni.

Antud magistr töö uuring viidi läbi Eesti Toiduainetööstuse sektoris, kuid selle tulemusi saab kasutada ka teiste tegevusvaldkonnaga ettevõtetes, kus on kasutusel tulemusjuhtimise süsteem ning töötajatega viiakse läbi arenguestluseid, selleks et arenguestluse protsessi efektiivsemaks muuta ning juhtida juhtide tähelepanu sellele, et eesmärkide seadmisel on oluline mõju töötajate töökäitumisele, motivatsioonile ning tulemuslikkusele ning tulenevalt sellest, on oluline oma aega panustada eesmärkide välja töötamisse enne arenguestluse toimumist.

Edasiste uuringute jaoks võiks kaaluda sarnase uuringu läbiviimist suurema valimiga ning erinevates töötajate rühmades, et hinnata kas erinev kultuuritaust ja rahvus mõjutab tulemusjuhtimise kontekstis arenguestluse mõju töömotivatsioonile ja tunnetatud töö tulemuslikkusele.

SUMMARY

THE IMPACT OF PERFORMANCE DIALOGUE ON EMPLOYEES WORK MOTIVATION AND PERCEIVED WORK EFFICIENCY IN THE CONTEXT OF PERFORMANCE MANAGEMENT

Maarika Adli

The aim of the master's thesis is to find out the impact of a performance dialogue on an employees work motivation and perceived performance in the food industry sector, and to make suggestions for improving the impact of a performance interview based on the results of the research.

The following research questiona are asked in the master's thesis:

1. How do employees evaluate the impact of performance dialogue on perceived work effeciency?
2. How do employees evaluate the impact of performance dialogue on work motivation?
3. How do employees evaluate the compliance of the goals set during performance dialogue with the criteria of SMART model?

The master's thesis consists of two parts, a theoretical overview and an empirical study with conclusions and suggestions. The theoretical part of the master's thesis, the autor gives an overview of the principles of performance management and the role of performance dialogue in the performance management system, based on the theoretical approach. The author also points out the relationships between performance dialogue, work motivation and perceived work performance based on previous research, and the impact of performance dialogue on employee work motivation and perceived work performance.

To obtain answers to the research questions, the author conducted a survey assessing the employees general job satisfaction (satisfaction with their current job), the compliance of the goals set in the performance dialouge with the SMART model criteria, and the impact of performance goals on

employee motivation and work efficiency. The required data was collected using a questionnaire filled in by Google Forms. The questionnaire consisted of 25 closed statements with four multiple choice answers and 2 open-ended questions in which the respondent was given opportunity to comment. The questionnaire was in Estonian. The general sample of the survey consisted of 54 Estonian food industry companies, all of which belong to the Estonian Food Industry Association and whose main field of activity is food and beverage production. A total of 110 employees answered to the questionnaire, and based on the 95% confidence level of the sample and 5% sampling error, this is not sufficient to generalize the results of the survey for all employees working in the Estonian food industry. The result of the survey are valid only for the employees who participated in the survey.

The questionnaire results of the thesis show that the performance dialogue has a greater impact on the employees work motivation ($\bar{x}=3,03$; $sd=0,92$), than on work performance ($\bar{x}=2,81$; $sd=0,37$). The result of the survey show that there is a statistically significant strong positive relationship between the goal set in the performance dialogue and work motivation ($r=0,747$, $p<0,001$). There is also a statistically significant positive relationship between the goal set in the performance dialogue and the performance of the work ($r=0,509$, $p<0,001$). Motivation to work is most positively influenced by the goals agreed in the performance dialouge, which are specific, timely, measurable and achievable. The relevance of the set goal, ie related to the organizations strategy and supported the move towards the organisations vision has weaker impact on work motivation. The goals have the most positive impact on work performance are achievable, spesific and timely. The weaker impact on work performance was that the set goals would be measurable (established criterias to find out whether the goals have been achieved or not). In summary, based on the results of the study, it can be stated that setting goals is an effective way to increase employee work motivation and work efficiency.

This masters thesis survey was conducted in the Estonan food industry sector, but the results can also used in the others companys with performance management systems and performance dialogue with employees in order to make performance dialogue process more efficient and also draw managers attention to significant impact on employee motivation. As a reslut, it is important for managers to devote their time to developing goals before conducting a performance dialogue.

For further research, a similar study could be considered with a larger sample and in different groups of workers to assess whether different cultural backgrounds and nationalities influence the impact of performance dialogue on work motivation and perceived work performance in the content of performance management.

Keywords: Performance dialogue, performance management, setting goals, SMART goals, satisfaction with work, work motivation, perceived work efficiency

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abdulkadir, D., S. (2012). Effect of Strategic Performance Appraisal, Career Planning and Employee Participation on Organizational Commitment: An Empirical Study. *International Business Research*, 5(4), 124-133.
- Ahuja, K., Padhy, P., Srivastava, G. (2018). Performance Appraisal Satisfaction and Organizational Commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 53(4), 675-692.
- Akinbowale, M., A., Lourens, M., E., Jinabhai, D., C. (2009). Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in Organisation. *Journal of Social Sciences*, 5(9), 342-347.
- Akinbowale, M., A., Lourens, M., E., Jinabhai, D., C. (2014). Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in a Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciens*, 5(9), 342-347.
- Akinbowale, M., A., Lourens, M., E., Jinabhai, D., C. (2013). Role of Performance Appraisal Policy and its Effects on employee Performance. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(7), 19-26.
- Armstrong, M. (2009). Armstrong Handbook of Performance Management. *Press Pvt. Ltd 4th edition*.
- Armstrong, M., Brown, D. (2019). Strategic Human Resource Management: Back to the future? *Institute for Employment Studies review*, 517, 1-36.
- Ashfag, M. (2018). Managing by objectives (MBO) and Government Agencies: A Critical Review. *European Journal of Business and Management*, 10 (28), 1-5.
- Asmus, S., Karl, F., Mohnen, A., Reinhart, G. (2015). The impact of goalsetting on worker performance-empirical evidence from a real-effort production experiment. *Assembly Tecnology and Factory Management*, 26, 127-132.
- Audin, A., Tiryaki, S. (2018). Impact of Performance Appraisal on Employee Motivation and Productivity in Turkish Forest Products Industry: A Structural Equation Modeling Analysis. *Drvna Industrija*, 69 (2), 101-111.
- Bagga, S., Parijat, P. (2014). Victor Vroom`s Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *Global Wisdom Research Publications*, 7(9), 1-8.

- Broadbent, J., Laughlin, R. (2009). Performance Management system: A conceptual model. *Management Accounting Research*, (20), 238-295.
- Bucata, G. (2018). The challenges of organizational Management. *Land Forces Academy Review*, 4(92), 275-281.
- Caesar, K., K. (2018). The effect of performance appraisal of employee motivation in two publishing Firms. *Ashesi University College*, 2-71.
- Christen, M., Iyer, G., Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance and effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, (70), 137-150.
- Chubb, C., Reilly P., Brown, D. (2011) Performance Management. *Institute for Employment Studies* (1-37).
- Diamond, J. (2005). Establish a Performance Management Framework for Government. *International Monetary Fund*, 1-28.
- Dinibutun, S., R. (2020). Work Motivation: Theoretical Framework. *Department of Business Administration Dogus University*, (9), 1-8.
- Elicker, J., D., Levy, P., E., Hall, R., J. (2006). The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process. *Journal of Management*, 32(4), 531-551.
- Elverfeld, A. (2005). Performance appraisal - how to Improve its effectiveness. Kättesaadav http://essay.utwente.nl/58960/1/scriptie_A_von_Elverfeldt.pdf, 26.oktoober 2021.
- Elverfeldt, A. (2005). Performance appraisal-how to Improve its effectiveness. *University of Twenk, Enschede*, 1-64.
- Emory, E., E. (2004). Motivation – Goal Setting Questionnaire. Kättesaadav https://www.cals.ncsu.edu/an_sci/extension/swine/healthyhogs/book2008/emory/emory.pdf, 30.oktoober 2021.
- Ganta, V., C. (2014). Motivation in the Workplace to Improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 2349-4476.
- Giessner, S., R., Stan, D., Kerschreiter, R., Verboon, D., Salama, J. (2020). Goal-Setting reloaded: The influences of minimal and maximal goal standards on task satisfaction and goal striving after performance feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 228-241.
- Goerg, S., J. (2015). Goal setting and work motivation. *IZA World of Labor*, (178), 1-10.
- Gorobinski, E., Kadakas, M., Kase, K., Kraav, E., Kütt, M., Lindjärv, P., Lott, I., Matt, Ü., Nõmm, M., Saksa, E., Tamkõrv, K., Tamme, H. (2017). Personalijuhtimise käsiraamat. *AS Pakett trükikoda*.

- Grint, K. (2018). Whats wrong with performance appraisal? A critique and a suggestion. *Human Resource Management Journal*. 3 (3). 1-18.
- Hosain, S. (2016) 360 Degree Feedback as a Technique of Performance Appraisal: Does it Really Work ? *Asian Business Review*, 6 (1), 21-24.
- Idowu, A., O. (2017). Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, 5, 15-39.
- Iqbal, M., Z., Akbar, S., Shad, S., Z., A. (2019). Effectiveness of Performance appraisal: Evidence on the utilization criteria. *Journal of Business Research*, (101), 285-299.
- Islami, X., Mulolli, E., Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, (4), 94-108.
- Jafari, M., Bourouni, A., Amiri, R., H. (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. *European Journal of Social Sciences*, 3, 92-100.
- Javad, S., Sumod, S., D. (2015). It`s time to bring performance appraisal into the twenty-first Century. *Human Resources Management International Digest*, 23(7), 23-26.
- Jawahar, L., M. (2006). Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labor Research*, (2) , 213-236.
- Kagaari, J., Munene, J., C., Ntayi, J.,M. (2010). Performance management practices, employee attitudes and managed performance. *International Journal of Educational Management*, 24 (6), 507-530.
- Kahn, C., McGourty, S.(2016). Performance Management at R and D Organizations. *Mitre Technical Report*, 520, 3-44.
- Karahan, P., Kurtulmus, B., E. (2017). An Effective Method of Performance Appraisal for Employee Motivation. *Istanbul Aydin Üniversitesi Dergisi*, (35), 1-12.
- Koopmans, L., Ramos-Villgrasa, P., Barrada, J., R., Fernandes-del-Rio, E. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self report Scales: The case of individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, (35), 192-205.
- Kuranchie, M., Boye, E., Tawiah, A. (2016). Employee motivation and work performance: A comparative Study of mining companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255-309.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *Int. J. of Human Resource Management*, 17 (3), 504-522.
- Kwasnicka, D., Ntoumanis, N., Sniehotta, F., F. (2020). Setting Performance and learning goals in useful for Active and inactive individuals, if goals are personalized and flexible: commentary on Swann et al. *Health Psychology Review*, 15(1), 51-55.

- Larsson, M., Hanberger, A. (2016). Evaluation in management by objectives: A critical analysis of Sweden`s national Environmental quality objectives system. *Umea Centre for Evaluation Research*, 22 (2), 190-208.
- Latham, G., P. (2004). The motivational benefit of goal-setting. *Academy of Management Executive*, 18 (4), 2-5.
- Latham, G., P., Locke, E., A. (2014). New developments in and Directions for Goal-Setting Research. *European Psychologist*, 12 (4) 290-300.
- Lee, C., Bobko, P., Earley, P., C., Locke, E.,A. (2020). An empirical analysis of a goal setting questionnaire. *Wiley*, (12), 467-482.
- Leung, K., Su, S., Morris, M., W. (2001). When is criticism not constructive? The role of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory. *Human relations*, 54(9), 1155-1187.
- Lin, Y. C., Kellough, J.,E. (2019). Performance Appraisal Problems in the Public sector: Examining Supervisor Perceptions. *Public Personnel Management*, 48(2), 179-202.
- Locke, E. A., Latham, G., P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Theory*, 15(5), 265-268.
- Locke, E., A., Latham, G.,P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychological Association*, 57(9), 705-717.
- Lunenburg, F., C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business and administration*, 15(1), 1-6.
- Mathews, I., G. (2005). Self efficacy: A Review. *ABAC Journal*, 25 (2), 1-4.
- Meeking, A., Povey, S., Neely, A. (2009). Performance plumbing: installing performance management system to deliver lasting value. *Emerald Group Publishing Limited*, 13(19), 1368-3047.
- Merry, M., H. (2021). Internship Report of Performance Appraisal and its Effect on Employee Motivation of AB Bank Limited. *United International University*, 1-75.
- Metha, A., K. (2014). Impact of performance Appraisal System on Employee Motivation. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management and Technology*, 3(6), 1-5.
- Meyer, H., H. (1991). A Solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Executive*, (5), 68-76.
- Mieroop, D., V., D., Vrolix, E. (2014). A Discourse Analytical Perspective on the Professionalization of the Performance Appraisal Interview. *International Journal of Business Communication*, 5(12), 159-182.

- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., Stine, C. (2011). Performance Management at the Wheel Driving Employee Engagement in Organization. *J Bus Psychol*, 26, 205-212.
- Nikolic, T., M., Peric, N., Bovan, A. (2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *General Management*, 21 (177), 1-6.
- Ofondu, M., M., Godswill, A. (2016). Human Resource Management Practices and Organizational Performance. *International Journal of Economics and Business Management*, 2 (7), 10-22.
- Paais, M., Pattiruhu, J.,R. (2020). Effect of Motivation, Leadership and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asia Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Parijat, P., Bagga, S. (2014). Victor Vroom`s Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 9, 1-8.
- Prasann, K.,S., Prasad Reddy, M., G., Shankar, K. (2020). Role of Performance Appraisal System on Employee Motivation. *Journal of Engineering Sciences*, 11, 891-904.
- Rootalu, K.(2014). Korrelatsioonikordajad. (K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso ja T. Vihalemm, Toimetajad). Kättesaadav: Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: <https://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad>, 12. märts 2022.
- Rootali, K. (2014). T-test. (K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso ja T. Vihalemm, Toimetajad). Kättesaadav: Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: <https://sisu.ut.ee/samm/t-test>, 20. märts, 2022.
- Roberts, G., E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: a Technique that Works. *Public Personnel Management*, 30(1), 89-98.
- Rojas-Lema, X., Alfaro-Saiz, J., J., Rodriques-Rodriques, R., Verdecho, M.,J. (2020). Performance measurment in SME s:systematic literature review and research directions. *Quality management and Business Excellence*, 32, 15-16.
- Rusu, G., Avasilcai, S., Hutu, C., A. (2016). Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. *Social and Behavioral Sciences*, (221), 57-65.
- Rämmer, A. (2014). *Valiidsus ja reliaablus*. (K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm, Toimetajad) Allikas: Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: <https://samm.ut.ee/valiidsus-ja-reliaablus>, 05.märts 2022.
- Scheuer, J. (2014). Managing employees talk about problems in work performance appraisal interviews. *Discourse Studies*, 16(3), 407-429.
- Szondi, R., Gergely, E. (2021). The complexity of performance appraisal Interviews. *Institute of Management and Organization Sciens*, 1-16.

- Thomas, S., L., Bretz, R., D. (1994). Research and Practice in Performance Appraisal: Evaluating Employee Performance in Americas Largest Companies. *Sam Advanced Management Journal*, 28.
- Thompson, L., F., Meriac, J., P., Cope, J.,G. (2020). Motivating Online Performance, the influences of goal setting and internet self-efficacy. *Social Science Computer Review*, 20(2), 149-160.
- Thurston, P., W., McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 210-228.
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., Martinov-Bennie, N. (2019). How does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and its critique. *Journal of Management Reviews*, 21, 76-96.
- University of Minnesota (1977). Minnesota Satisfaction Questionnaire (short form). Kättesaadav<https://vpr.psych.umn.edu/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>. 26.10.2021.
- Upadhaya, B., Murin, R., Blount, Y. (2013). Association between performance measurement system and organisational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (7), 853-875.
- Weiss, D.,J., Dawis, R., V., England, G., W., Lofquist, L., H. (2016). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Work Adjustment Project Industrial Relations Center University of Minnesota*, 4-125.
- 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.
- Wiese, D., S., Buckley, M., R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4(3), 223-249.
- Williams, S., L., French, D., P., Ntayi, J.,M. (2009). What are the most Effective intervention techniques for changing psysical activity self-efficacy and psysical activity behavior – and are they same. *Healt Education Research*, 26 (2), 308-322.
- Woerkom, M., Kroon, B. (2020). The effect of Streghts-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and Motivation to Improve Performance. *Journal Frontiers in Psychology*, 11 (1883), 1-12
- Yuka, M. (2009). Relationships Between Goal Setting, Intrinsic Motivation and Self-Efficacy in Extensive Reading. *Jacket Journal*, (61), 41-56.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Arenguvestluse mõju töötaja töömotivatsioonile ja tunnetatud töö tulemuslikkusele.

Hea vastaja !

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise magistriõpingute tudeng Maarika Adli ning olen koostamas oma magistritööd eesmärgiga välja selgitada arenguvestluse mõju töömotivatsioonile ja töö tulemuslikkusele Eesti toiduainetööstuse ettevõtete näitel. Oleksin väga tänulik, kui leiaksid aega, et vastata järgnevale küsimustikule.

Küsimustik koosneb 5 osast ja kokku on küsimusi 54. Sinu poolt antud vastused on anonüümsed ja vastuseid kasutan üldistatud kujul ainult käesoleva uuringuga seoses. Küsimustikule vastamiseks kulub maksimaalselt 10 minutit ning küsimustik on vastamiseks avatud kuni 20.02.2022 (k.a).

Küsimuste korral võtke palun minuga ühendust e-posti teel: Maarika.Adli@mail.ee

Sinu tagasiside on uuringu õnnestumise seisukohalt väga oluline.

Ette tänades !

Maarika Adli

Lisa 1 järg

I osa: üldinfo

1. Sinu praegune ametipositsioon

Juht

Spetsialist

Tööline

2. Vanus

Kuni 24 aastat (k.a)

25-49

50 ja vanemad

3. Tööstaaž praeguses ettevõttes

Alla 1 aasta

1-5 aastat

6-10 aastat

10 ja enam aastat

4. Organisatsiooni suurus (töötajate arv ettevõttes)

Alla 50 töötaja

51-250 töötajat

Üle 250 töötaja

II osa: Hinnatakse rahulolu tööga, mis koosneb 20 väitest Teie praegusest tööst

Palun hinda alltoodud 10 väite põhjal, kuidas Sa tajud oma praegust tööd, hinnates 4-pallilisel skaalal, kus *1 = ei ole üldse rahul; 2 = üldiselt ei ole rahul; 3 = rahul; 4 = väga rahul.*

5. Olen rahul töökoormusega, mis tagab minu hõivatuse tööülesannetega kogu tööpäeva
6. Olen rahul tööintensiivsusega ja tööülesannete vaheldumisega oma töös
7. Olen rahul viisiga, kuidas mu vahetu juht mind kohtleb
8. Olen rahul ettevõttes valitseva töökliima ja selgete normidega
9. Olen rahul oma töökaaslastega

Lisa 1 järg

10. Olen rahul oma palgaga
11. Olen rahul vabadusega võtta vastu otsuseid oma töö
12. Olen rahul võimalusega teha oma töös uuendusi
13. Olen rahul tunnustusega, mis kaasub minu hea tööga
14. Olen rahul edutamise võimalustega tööl

III osa: Hinnatakse arenguvestlusel kokkulepitud eesmärkide vastavust SMART mudeli kriteeriumitele

Palun hinda järgnevate väidete kehtivust, võttes arvesse oma viimati toimunud arenguvestlust, hinnates 4-pallilisel skaalal, kus *1 = ei nõustu üldse; 2 = pigem ei nõustu; 3 = pigem nõustun; 4 = nõustun täielikult*

15. Arenguvestlusel kokkulepitud eesmärgid on konkreetsed (selgelt sõnastatud, üksikasjalikud, täpselt määratletud)
16. Arenguvestlusel kokkulepitud eesmärgid on mõõdetavad (on kehtestatud kriteeriumid, mis võimaldavad teada saada kas eesmärgid on saavutatud või mitte)
17. Arenguvestlusel kokkulepitud eesmärgid on saavutatavad (võimetekohased, piisava keerukusega ja pingutust väärt)
18. Arenguvestlusel kokkulepitud eesmärgid on asjakohased (seotud organisatsiooni strateegiaga ehk toetavad organisatsiooni visiooni suunas liikumist)
19. Arenguvestlusel kokkulepitud eesmärgid on tähtajalised (ajaliselt piiritletud, tean mis ajaks pean olema tegevused ära teinud)

IV osa: Hinnatakse arenguvestluse ja seatud eesmärkide mõju töömotivatsioonile

Palun mõelge oma viimasele arenguvestlusele ja selle käigus kokkulepitud eesmärkidele ning hinnake mil määral alljärgnevad väited sinu seisukohta kõige paremini väljendab, hinnates 4-pallilisel skaalal, kus *1 = ei nõustu üldse; 2 = pigem ei nõustu; 3 = pigem nõustun; 4 = nõustun täielikult*

20. Mulle on selge mida oma töökohal tegema pean
21. Mul on oma töös kindlad ja selged eesmärgid
22. Minu töö eesmärgid esitavad mulle sobivaid väljakutseid

Lisa 1 järg

23. Mul on töös mitmeid eesmärke, aga ma tean, millised on kõige olulisemad ja millised vähem tähtsad
24. Eesmärkide poole püüdlemine muudab mu töö nauditavamaks, võrreldes ilma eesmärkideta tööga
25. Minu tööalase eesmärgid nõuavad minult piisavalt pingutust
26. Mul on tööeesmärkide saavutamiseks sobivad tähtajad
27. Minu juht julgustab mind oma eesmärke saavutama
28. Saan regulaarset tagasisidet, mis näitab, kuidas ma oma eesmärkidega seoses toimin
29. Tunnen uhkust kui saan tagasisidet, mis näitab, et olen oma eesmärgid saavutanud
30. Kui saavutan oma eesmärgid, paraneb minu kindlus oma töökoha säilimise suhtes
31. Kui saavutan oma eesmärgid, suurenevad minu võimalused palgatõusuks
32. Kui saavutan oma eesmärgid, suurenevad mu võimalused edutamiseks
33. Tunnen, et minu koolitus ja väljaõpe olid piisavalt head, et saavutada oma eesmärgid
34. Meie organisatsioonis kasutatakse eesmärke pigem selleks, et aidata meil oma tööd hästi teha, mitte meid karistada
35. Meie organisatsioon võimaldab mulle piisavalt ressursse (nt aega, raha ja varustust), et eesmärke täita
36. Saan aru, kuidas minu töötulemusi hinnatakse
37. Tulemuslikkuse hindamisel annab mu juht pigem head nõu kui kritiseerib

V osa: Hinnatakse arenguevestluse ja seatud eesmärkide mõju tunnetatud töö tulemuslikkusele

Palun mõelge arenguevestluse järgsele perioodile oma töös ja hinnake, millist mõju avaldasid arenguevestlus ja kokkulepitud eesmärgid Sinu töö tõhususele, hinnates alltoodud väidete põhjal, mis sinu seisukohta kõige paremini väljendab, hinnates 4-pallilisel skaalal, kus *1 = ei nõustu üldse; 2 = pigem ei nõustu; 3 = pigem nõustun; 4 = nõustun täielikult*

38. Sain enda tööd planeerida nii, et jõudsin selle õigeks ajaks valmis
39. Sain oma tööajaga hästi hakkama
40. Suutsin hoida fookust töötulemustel, mida mul oli vaja saavutada
41. Sain oma tööprioriteedid paika panna
42. Sain oma tööd tõhusalt teha
43. Omal algatusel alustasin uue tööga, kui eelmised ülesanded olid täidetud

Lisa 1 järg

44. Arendasin end tööalaste teadmiste osas
 45. Arendasin end oma tööoskuste osas
 46. Leidsin oma tööprobleemidele uusi loovaid lahendusi
 47. Võtsin endale lisakohustusi
 48. Otsisin oma töös pidevalt uusi väljakutseid
 49. Rääkisin oma tööga seotud probleemidest juhiga
 50. Tegin tööprobleemid suuremaks, kui need tegelikult olid
 51. Keskendusin positiivsete aspektide asemel tööolukorra negatiivsetele külgedel
 52. Rääkisin oma töö negatiivsetest külgedest sõprade ja tuttavatega
-
53. Palun kirjuta, mida peaks Sinu arvates praeguses töökohas muutma arenguestluse läbiviimise protsessis

 54. Palun kirjuta, mis on Sinu arvates arenguestluse läbiviimise eesmärk

Lisa 2. Arenguvestluse mõju töömotivatsioonile kirjeldav statistika

Väide	n	min	max	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Standardhälve (sd)
20. Mulle on selge, mida ma oma töökohal tegema pean.	110	1,0	4,0	3,54	0,62
21. Mul on oma töös kindlad ja selged eesmärgid.	110	1,0	4,0	3,43	0,67
22. Minu töö eesmärgid esitavad mulle sobivaid väljakutseid.	110	1,0	4,0	3,17	0,63
23. Mul on töös mitmeid eesmärke, aga ma tean, millised on kõige olulisemad ja millised vähem tähtsad.	110	0,0	4,0	3,32	0,78
24. Eesmärkide poole püüdlemine muudab mu töö nauditavamaks, võrreldes ilma eesmärkideta tööga.	110	0,0	4,0	3,11	0,76
25. Minu tööalased eesmärgid nõuavad minult piisavat pingutust.	110	0,0	4,0	3,25	0,72
26. Mul on töö eesmärkide saavutamiseks sobivad tähtajad.	110	1,0	4,0	2,96	0,68
27. Minu juht julgustab mind oma eesmärke saavutama.	110	1,0	4,0	3,15	0,79
28. Saan regulaarset tagasisidet, mis näitab, kuidas ma oma eesmärkidega seoses toimin.	110	1,0	4,0	2,85	0,88
29. Tunnen uhkust, kui saan tagasisidet, mis näitab, et olen oma eesmärgid saavutanud.	110	1,0	4,0	3,28	0,78
30. Kui saavutan oma eesmärgid, paraneb minu kindlus oma töökoha säilimise suhtes.	110	0,0	4,0	3,02	0,83
31. Kui saavutan oma eesmärgid, suurenevad minu võimalused palgatõusuks.	110	0,0	4,0	2,35	0,88
32. Kui saavutan oma eesmärgid, suurenevad minu võimalused edutamiseks.	110	1,0	4,0	2,41	0,85

Lisa 2 järg

Väide	n	min	max	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Standardhälve (sd)
33. Tunnen, et minu koolitus ja väljaõpe olid piisavalt head, et saavutada oma eesmärgid.	110	1,0	4,0	2,93	0,79
34. Meie organisatsioonis kasutatakse eesmäärke pigem selleks, et aidata meil oma tööd hästi teha, mitte meid karistada.	110	1,0	4,0	3,11	0,71
35. Meie organisatsioon võimaldab mulle piisavalt ressursse (nt aega, raha ja varustust), et eesmäärke täita.	110	1,0	4,0	2,82	0,71
36. Saan aru, kuidas minu töö tulemusi hinnatakse.	110	1,0	4,0	2,94	0,72
37. Tulemuslikkuse hindamisel annab mu juht pigem head nõu kui kritiseerib.	110	1,0	4,0	3,18	0,78
Arenguestluse mõju töömotivatsioonile		0,9	4,0	3,03	0,92

Lisa 3. Arenguvestluse mõju tunnetatud töö tulemuslikkusele kirjeldav statistika

Väide	n	min	max	Aritmeetiline keskmine (\bar{x})	Standardhälve (sd)
38. Sain oma tööd planeerida nii, et jõudsin selle õige ajaks valmis.	110	1,0	4,0	3,07	0,66
39. Sain oma tööajaga hästi hakkama.	110	1,0	4,0	2,99	0,67
40. Suutsin hoida fookust töötulemustel, mida mul oli vaja saavutada.	110	0,0	4,0	2,98	0,73
41. Sain oma tööprioriteedid paika panna.	110	0,0	4,0	3,03	0,75
42. Sain oma tööd tõhusalt teha.	110	1,0	4,0	2,95	0,68
43. Omal algatusel alustasin uue tööga, kui eelmised ülesanded olid täidetud.	110	1,0	4,0	3,15	0,65
44. Arendasin end tööalaste teadmiste osas.	110	0,0	4,0	3,05	0,82
45. Arendasin end oma tööoskuste osas.	110	1,0	4,0	3,15	0,63
46. Leidsin oma tööprobleemidele uusi loovaid lahendusi.	110	1,0	4,0	3,06	0,68
47. Võtsin endale lisakohustusi.	110	1,0	4,0	2,95	0,76
48. Otsisin oma töös pidevalt uusi väljakutseid.	110	1,0	4,0	2,77	0,76
49. Rääkisin oma tööga seotud probleemidest juhiga.	110	1,0	4,0	3,25	0,68
50. Tegin tööprobleemid suuremaks, kui need tegelikult olid.	110	1,0	4,0	1,72	0,68
51. Keskendusin positiivsete aspektide asemel tööolukorra negatiivsetele külgedele.	110	1,0	4,0	1,95	0,76
52. Rääkisin oma töö negatiivsetest külgedest sõprade ja tuttavatega.	110	0,0	4,0	2,04	0,85

Lisa 4. T-testi tulemused ametikohtadest tulenevate erinevuste analüüsimiseks

Independent Samples Test										
		Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Interval of the	
									Lower	Upper
Rahulolu	Equal variances assumed	,524	,471	1,906	100	,060	,13935	,07311	-,00569	,28440
	Equal variances not assumed			1,915	99,816	,058	,13935	,07278	-,00504	,28375
Eesmärkide vastavus	Equal variances assumed	,520	,472	1,232	100	,221	,13704	,11124	-,08366	,35774
	Equal variances not assumed			1,229	97,424	,222	,13704	,11153	-,08431	,35838
Motivatsioon	Equal variances assumed	,141	,708	2,001	100	,048	,19472	,09729	,00170	,38773
	Equal variances not assumed			2,020	99,880	,046	,19472	,09641	,00344	,38599
Tulemusliikkus	Equal variances assumed	,075	,785	2,000	100	,048	,14722	,07359	,00121	,29323
	Equal variances not assumed			2,023	99,488	,046	,14722	,07277	,00283	,29161

Lisa 5. T-testi tulemused vanusegruppidest tulenevate erinevuste analüüsimiseks

Independent Samples Test										
		Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Interval of the	
									Lower	Upper
Rahulolu	Equal variances assumed	,172	,679	,319	108	,750	,02485	,07792	-,12960	,17929
	Equal variances not assumed			,321	70,458	,749	,02485	,07749	-,12968	,17938
Eesmärkide vastavus	Equal variances assumed	,520	,472	,550	108	,583	,06231	,11331	-,16228	,28691
	Equal variances not assumed			,521	60,587	,604	,06231	,11967	-,17702	,30164
Motivatsioon	Equal variances assumed	,777	,380	,557	108	,579	,05670	,10182	-,14513	,25853
	Equal variances not assumed			,542	64,964	,589	,05670	,10453	-,15206	,26546
Tulemusliikkus	Equal variances assumed	,518	,473	-,364	108	,716	-,02773	,07615	-,17867	,12321
	Equal variances not assumed			-,392	84,123	,696	-,02773	,07079	-,16849	,11303

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Maarika Adli (sünnikuupäev: 28. september 1977)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Arenguvestluse mõju töötajate töömotivatsioonile ja tunnetatud töö tulemuslikkusele tulemusjuhtimise kontekstis, mille juhendaja on Tiiu Kamdron,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*