

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Janne Põld

ARENGUVESTLUSE LÄBIVIIMISE KORRA VÄLJATÖÖTAMINE
KARKAT FASHION OÜ-S
Bakalaureusetöö

Juhendaja: Lektor Helina Vigla

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Janne Põld

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 124152

Üliõpilase e-posti aadress: poldjanne@gmail.com

Juhendaja õppejõud professor Helina Vigla:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. ARENGUVESTLUSE OLEMUS	7
1.1. Arenguestluse mõiste	7
1.2. Arenguestluse eesmärgid	8
1.3. Arenguestluse ettevalmistus ja teemad	9
1.4. Arenguestluse läbiviimine	10
1.5. Kokkuvõtete tegemine peale arenguestlust ja saadav kasu	13
2. UURINGU LÄBIVIIMINE KARKAT FASHION OÜ-S.....	16
2.1. Ettevõtte lühiülevaade.....	16
2.2. Kvantitatiivse uuringu meetoodika.....	18
2.3. Kvantitatiivse uuringu tulemused, järeldused ja ettepanekud	19
2.4. Kvalitatiivse uuringu meetoodika.....	29
2.5. Intervjuude tulemuste esitlemine, järeldused ja ettepanekud	30
2.6. Arenguestluse korra väljatöötamine	33
KOKKUVÕTE	37
VIIDATUD ALLIKAD	39
SUMMARY	41
LISAD.....	43
Lisa 1. KarKat Fashion OÜ struktuur	43
Lisa 2. Kvantitatiivse uuringu küsimustik	44
Lisa 3. Kvalitatiivse uuringu küsimused.....	48
Lisa 4. Intervjuu transkriptsioon 1	49
Lisa 5. Intervjuu transkriptsioon 2	53
Lisa 6. Intervjuu transkriptsioon 3	55
Lisa 7. Väljatöötatud arenguestluse vormi projekt	59

ABSTRAKT

Tänapäeva kiiresti muutuv as äriühiskonnas pööratakse organisatsiooni töötajatele üha suuremat tähelepanu. Töötajad on organisatsiooni edu aluseks.

Antud bakalaureusetöös käsitletakse KarKat Fashioni töötajate ja juhtide arvamusi ning hinnanguid arenguevestluse läbiviimise kohta.

Organisatsioonis on puudulik infovahetus, mille tõttu ei ole võimalik välja selgitada organisatsioonis esinevaid kitsaskohti. Selle parandamiseks otsustas autor välja töötada arenguevestluse läbiviimise korra. Bakalaureusetöö kirjutamise eesmärk oli välja töötada KarKat Fashionis arenguevestluse läbiviimise kord. Autor uurib arenguevestluse olemust ja läbiviimise korda ning lähtudes arenguevestluse protsessi kirjeldusest ja uuringu tulemustest töötab välja arenguevestluse läbiviimise korra.

Antud bakalaureusetöös on kasutatud kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit. Juhtide seas viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu, et saada sügavam arusaam uuritavast teemast. Kvantitatiivne uuring viidi ettevõtte töötajate seas läbi küsitlusena.

Uuringu tulemustest selgus, et kõik organisatsioonis töötavad inimesed on arenguevestluste toimumise osas positiivselt meelestatud ning peavad seda ettevõtte eduka toimimise tähtsaks osaks. Bakalaureusetöö käigus on valminud põhjalik ülevaade arenguevestluse läbiviimise protsessist ning antud ülevaade küsitluse ja intervjuude tulemustest. Nende põhjal on tehtud järeldused, kokkuvõtte ja parendamise ettepanekud, mille alusel on koostatud arenguevestluse läbiviimise kord.

Märksõnad: arenguevestlus, jaekaubandus, läbiviimise kord, eesmärk

SISSEJUHATUS

Üheks organisatsiooni peaesmärgiks võib pidada tulemuslikku toimimist, mille aluseks on ressursside efektiivne juhtimine. Ressursside efektiivseks juhtimiseks on vaja aga informatsiooni, millele tuginedes erinevaid otsuseid langetades jõutakse organisatsiooni jaoks õige lõpptulemini. Üheks informatsiooni saamise võimaluseks on arenguestlused. Arenguestlus on hea juhtimise tööriist, mille abil juht saab otsese alluva käest detailsemat informatsiooni kui igapäevasel suhtlemisel.

Meeskonna areng on pidevalt suunamist vajav protsess. Iga töötaja jaoks on tähtis saavutustest juhiga vestelda. Arenguestlus annab süstemaalse ja personaalse kontakti loomiseks iga töötaja ja juhi vahel.

Bakalaureusetöö teema on arenguestluse läbiviimise korra väljatöötamine KarKat Fashion OÜ-s. Antud ettevõtte näol on tegemist teenindustettevõttega, kus on vajalik töötajate motiveerimine.

Organisatsiooni probleemiks on infovahetuse puudumine, mille pärast pole võimalik välja selgitada organisatsioonis olevad kitsaskohti. KarKat Fashion Oü-ga on tegemist alustava ettevõttega, mis on turul olnud ainult kolm aastat. Kiire sisseelamise tõttu pole veel arenguestluste väljatöötamise ja läbiviimiseni jõutud. Antud probleemi lahendamiseks on püstitatud eesmärk.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja töötada arenguestluse läbiviimise kord, uurida teoreetiliselt arenguestluste olemust ja läbiviimist, selleks et jõuda organisatsiooni toimimise ja juhtimise kitsaskohtadeni.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks uuritakse arenguestluse protsessi kirjeldusi ning püstitatakse järgnevad uurimisküsimused:

- Uurida arenguestluste läbiviimise protsesse
- Koostada intervjuu küsimused juhtidele ning viia läbi uuring
- Koostada uurimisküsimused ning viia läbi küsitlus
- Analüüsida uuringu tulemusi

- Välja töötada arenguestluse läbiviimise kord KarKat Fashion OÜ-s

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Bakalaureusetöö esimeses osas käsitletakse erinevaid teoreetilisi seisukohti arenguestluse olemusest.

Bakalaureusetöö teises osas antakse ülevaade uurimisobjektist ja organisatsiooni üldiseloomustusest ning kirjeldatakse uuringu läbiviimist KarKat Fashion OÜ-s. Antakse ülevaade uurimismeetoditest, tulemustest, järeldustest ja tehakse ettepanekuid. Töötatakse välja arenguestluse läbiviimise korra projekt.

1. ARENGUVESTLUSE OLEMUS

Esimeses peatükis esitatakse erinevaid teoreetilisi seisukohti arenguvestluse olemusest, mõistest, arenguvestluse eesmärkidest, arenguvestluse ettevalmistamisest, läbiviimisest, kokkuvõtete tegemisest peale arenguvestlust ning arenguvestluse kasust juhile ja töötajale. Arenguvestlus on vahetu juhi ja töötaja vaheline vestlus, mille eesmärgiks on anda hinnang personali arengu vajadustele.

1.1. Arenguvestluse mõiste

Viimase viiekümne aasta jooksul on arenguvestlus muutunud niivõrd tavaliseks, et kõik organisatsioonid kasutavad seda (Groete 1996, 9). Arenguvestlustega on nagu turvavöö kasutamine: kõik on nõus, et nad on vajalikud, aga enamustele inimestele nad ei meeldi (Grote 1996, 214). Inimesed suhtuvad arenguvestlusesse sageli suurte eelarvamustega (Rannamees 2008a). Töötajate eelarvamus seisneb selles, et inimestele jääb mulje nagu neid kontrollitakse pidevalt ning kõik tundmatu on esialgu hirmutav. Juhi seisukohalt võtavad jälle arenguvestlused liialt palju aega. Levinumad eelarvamusel on: selle tulemusena ei muutu ettevõttes midagi, seda on vaja linnukese kirjasaamiseks ja palju teisi (Rannamees 2008c).

Arenguvestlus on juhtimistegevus, mis on pikas perspektiivis oluline organisatsiooni jätkusuutlikkuse kindlustamisele. Arenguvestluse üldeesmärk peaks olema püstitatud juhtide poolt kogu organisatsiooni kui terviku jaoks.

Arenguvestlus on regulaarne ja ettevalmistatud, kus arutatakse eelneva perioodi tulemustest ning pannakse paika uued eesmärgid. Juhi eesmärk on saada adekvaatset tagasisidet töötaja arenguvajadusest ja kompetentsusest. Töötajal on võimalus sundimatus ja konfidentsiaalses õhkkonnas avaldada omapoolseid mõtteid ja välja tuua omad ootused (Jõgeva 2010, 2).

1.2. Arenguestluse eesmärgid

Järjest enam on organisatsioonid hakanud rõhku panema arenguestlustele. Erafirmadel see kohustus puudub, aga üha rohkem on neid, kes seda juba teevad või sellega alustavad. Enamik tippjuhte noogutaks nõustuvalt, kuuldes paljukorratud väidet, et firma suurim vara on tema personal. (Mayo 2001, 5)

Arenguestlus on mitmefunktsiooniline: annab töötajatele tagasisidet, nõustab ja arendab töötajaid, arutleb tasu, tööstaatus ja distsiplinaarsete otsuste üle (Chederblom 2003, 219). Arenguestlused on protsess, mida mõned firmad kasutavad, et hinnata nende töötajate efektiivsust ja produktiivsust. Nad kasutavad seda selleks, et paika panna firma ülendamispoliitika, palga- ja lahtilaskmispoliitika. Algselt kasutasid seda protsessi ainult juhtivtöötajad, aga nüüd kasutatakse arenguestlustes ja nende läbiviimise poliitikas erinevate arvustajate, juhendajate ja kaastöötajate enda arvamusi (Andreas, Carcia, Gonzalez 2010, 1599). Arenguestlus on regulaarne, läbimõeldud vestlus, kus arutatakse tulevikuplaane, eelneva perioodi tulemused ning pannakse paika uued sihid.

Arenguestlused on töötaja ja juhi vaheline süstematiseeritud vestlus. See on osa tulemusjuhtimise süsteemist, mis tugineb eesmärkidel, mille juht ja ta töötajad koos seavad. Siia hulka kuuluvad aeg-ajalt mitteformaalsed ülevaatused, mille abil sa näed, kui hästi sinu alluvad nende eesmärkidega võrreldes töötavad ja pakuvad samal ajal võimalust vajadusel varakult sekkuda. Juhid saavad organisatsiooni töötajatelt tagasisidet loomulikult ka igapäevase töö käigus, aga uuringu kui infokogumisvahendi eeliseks on selle süsteemsus ning vastajate anonüümsus (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 335).

Kui töötaja kuuleb, et nüüd läheb ülemusega arenguestluseks, tabab teda tavaliselt mõte, et ülemus ega töökoht pole minuga rahul ja tagatipuks ähvardab teda koondamine või vallandamine. Siin näevadki personalijuhid olulist vahet töötaja hindamise ja arenguestluse vahel. Arenguestluse tagajärjeks ei saa olla töö kaotamine või madalam ametikoht, Kui see nii juhtuks, siis on tegemist taandarenguestlusega. (Viita 2003, 1)

Arenguestlusi on võimalik läbi viia tuginedes väga paljudel erinevatel eesmärkidel. Neid korraldatakse eri eesmärkidel ja fookusega. Kõige levinumad on töötaja üldise rahulolu või pühendumuse kaardistamine, personali hindamine, edasine koolitusvajadus, arengusuund ja töötajate kvalifikatsioon.

Arenguestluse otsene eesmärk on anda töötajale hinnang eelmisel perioodil tehtud tööle, saada tagasisidet meeskonnatööst, kujundada organisatsiooni koostöö ja arenemise kultuur. Vestlusest sünnivad uued eesmärgid ja järgmise perioodi individuaalne arengukava. “ Miski pole hullem, kui mõistmatu tegutsemine” Thomas Carlyle. Kõik peab olema selge ja arusaadav. Paljuski seetõttu organisatsiooni juhtimisteooriad räägivadki arenguestlusest, kui peenest juhtimisteooriast, mis aitab organisatsioonil planeerida tulevikku ja olla võimalikult jätkusuutlik. See võimaldab luua paremaid töötulemusi töötaja ja juhi vahel – tööandjal tekib üldpilt töötaja huvidest ja arenguvõimalustest, koolitusvajadusest (Viita 2003, 2).

Arenguestluse käigus on võimalik kaasata alluvaid juhtimisprotsessi, selleks et kasutada nende teadmisi ja saada uusi ideid kuidas juhtimist paremaks muuta. Arenguestluste käigus on võimalik välja uurida ka tööväliseid tegureid. Nagu töötaja isiklikud asjaolud ja probleemid. Viimaste mõistmine aitab nende negatiivset mõju vähendada ja luua tööks paremaid eeltingimusi. (Steiger 2000, 75)

1.3. Arenguestluse ettevalmistus ja teemad

Nagu kõikide kohtumiste puhul, nii on ka arenguestlus produktiivne, kui sa oled selleks valmistunud (Performance... 2009). Esmalt tuleks ühiselt välja töötada oma organisatsiooni jaoks arenguestluse läbiviimise juhend. Oluline on, et osapooled mõistavad arenguestlust kui juhtimistegevust sarnaselt. Järgnevalt tuleks töötajaid samaaegselt teavitada arenguestlustest- miks need toimuvad? Mida positiivset need kaasa toovad ja kuidas nendeks ettevalmistuda. (Vasso 2015, 9)

Enamikus ettevõtetes on arenguestlused koondatud mingile kindlale ajaperioodile. Näiteks viiakse neid läbi ühe-kahe kuu jooksul, tavaliselt aasta alguses või lõpus. Halvem variant on teha seda jooksvalt kogu aasta vältel, sest nii on raske teha koondkokkuvõtet nii osakonna kui asutuse tasandil. Lisaks on paljudel firmadel vaja järgmise aasta eelarve koostamiseks paika panna koolitusvajaduse maht, mis selgub sageli alles arenguestlustest. (Rannamees 2008b) Kõiki organisatsioonis toimuvaid vestlusi peaks tegema ühel perioodil. Arenguestluse toimumisest peaks töötajatele kaks nädalat enne teada andma, et nad saaksid selle mõttega kohaneda. Valida tuleks õige aeg, mitte lõunapaus ja koht, kus on võimalikult vähe segajaid (Performance... 2009). Leida tuleks neutraalne ruum, kus töötaja ennast turvaliselt tunneks.

Vestluse kohaks ei tohiks olla juhi kabinet, kuid kui muid võimalusi pole, siis tuleks vestluste jaoks luua ruumis eraldi koht, mitte pidada seda juhi laua taga. (Vasso 2015,11)

Tark oleks ka paluda töötajatel koostada isiklikest töötulemustest ülevaade, valmistada ette järgneva perioodi tegevusplaan ning need üle anda hiljemalt kaks päeva enne vestlust. Samuti tuleks lasta töötajal täita hindamisankeet.

Seejärel tuleks juhil üle vaadata töötaja poolt ettevalmistatud hindamisleht ning teha omapoolsed korrektuurid. Järgmise perioodi planeerimisel tuleb jälgida, kas kogu töötaja vastutusvaldkond on kaetud ja tööjaotus optimaalselt planeeritud. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 221)

Arenguvestlusel on oluline jälgida kindlaid teemasi. Teemad, millest kindlasti peaks rääkima:

- Eelneva perioodi ja selle kordaminekud ja puudujäägid
- Praegune hetk ja töötaja mõtted, soovid, ettepanekud
- Eesmisev periood: töötaja ideed, eesmärgid, arengu-koolitusvajadus

Arenguvestlusel on oluline rääkida ka palgast. See on teema, mis on alluva jaoks alati tähtis, juhile aga üsna ebameeldiv. Arenguvestluste käigus on mõttekas töötasu teemat puudutada juhul, kui tegu on eraettevõttega ja palgatingimuste kord ei ole määratletud mingite muude seadustega. (Rannamees, 2008b)

Arenguvestlus on hea koht, kus jagada tunnustust. Töötajad ootavad, et juht märkaks nende saavutusi ja ütleks aeg- ajalt mõne tunnustava sõna. Juht võiks välja tuua mingi konkreetse juhtumi, mille eest ta inimesele tunnustust jagab, või märkida ära mõne positiivse iseloomujoone. (Rannamees, 2008b) Arenguvestluse käigus tuleks vältida isiklike teemasi. Pühenduda tuleks töötaja käitumisele ja milliseid tagajärgi käitumine toob organisatsioonile ja isikule endale. See on õige koht ja aeg, et uuesti üle vaadata töötaja nõudmised tööle.

1.4. Arenguvestluse läbiviimine

Arenguvestlus peaks olema loominguine vestlus otsese juhi ja töötaja vahel. Arenguvestlust ei tasu käsitleda kui ülekuulamist. See on eelkõige, tagasiside vorm, dialoog juhi ja alluva vahel, vahetu jutuajamine nelja silma all. (Jõgeva 2010, 2)

Vestlus peaks kulgema vabalt, selleks et alluv julgeks oma arvamust avaldada. Arenguveestluse mõte on pigem pidada dialoogi, kui anda töötajale hinnang.

Esimene samm arenguveestluste pidamise juures võiks olla tööanalüüs. Me ei saa analüüsida enne kui me ei tea millest töö koosneb (Grote 2011, 286). Enne arenguveestluse planeerimist tuleb läbi mõelda, mida tahetakse saavutada antud uuringuga. Arenguveestluse eesmärk peab olema püstitatud kogu organisatsiooni silmas pidades. Iga töötajale tuleb läheneda individuaalselt ning vestlus peaks olema anonüümne, võõrad inimesed ei tohiks arenguveestluse dokumentidele ligi pääseda. Arenguveestlusel arutatakse eelnevaid tööülesandeid, pannakse paika uued eesmärgid. Arenguveestluse läbiviimise juures tuleks pidada kinni reeglist, et töötaja räägib 80% ja juht 20%. Nii saab ka töötaja oma arvamust avaldada.

Arenguveestlus on vahetu vestlus juhi ja alluva vahel. Arenguveestlusi peaks tegema kord aastas. Madalama sooritusega töötajatega tuleks seda teha tihedamini. (Chederblom 2003, 221) Arenguveestlust peaks tegema süstemaatiliselt, et näha töötaja arengut aastast aastas. Uue vestluse ajal peaks analüüsima eelneva aasta saavutusi, ebaõnnestumisi ning mida annaks parandada. Arenguveestluse lõpuks peaks seadma uued eesmärgid, lähtudes ettevõtte arenguplaanist.

Töötaja arenguveestlus on oluline personaalne tegevus, millega tegeletakse, et leida kuidas töötaja teeb enda tööd, täidab enda ülesandeid ja nõudeid, mis on töökohas. Kuidas on tema suhted teiste töötajate, klientide ja kõikide teiste inimestega, kellega ta võib kokku puutuda. Arenguveestluse tulemused räägitakse töötajaga läbi, et leida, mida saaks parandada (Salkova, Andrea 91). Arenguveestlus võimaldab organisatsioonidel teavitada töötajatele nende pädevus ja potentsiaali. See võimaldab töötajatel luua oma individuaalse arengu eesmärgid ja aidata kaasa oma isiklikule kasvule (Cintron 2011, 29).

Arenguveestluse formaat sõltub organisatsiooni struktuurist, iseseisvuse vajadusest ning töö sisust (Chederblom 2003, 222). Arenguveestlus peab iga kord toimuma samade reeglite järgi, milleks on vajalik arenguveestluste läbiviimise kord. Oluline on, et organisatsioonis on kindlad reeglid ning arenguveestluste läbiviimise kord oleks juhi poolt kinnitatud dokument.

Üldine formaat, mis peaks iseloomustama kõiki arenguveestlusi: (Mölder 2012, 20):

- regulaarsus, mis võib varieeruda korrast kuus kuni korrani aastas, enamasti toimuvad arenguveestlused Eesti organisatsioonides 1-2 korda aastas.

- arenguestlus peaks kestma 1,5-2 tundi
- eelnev ettevalmistus: arenguestlus on aegsasti kokku lepitud ja eesmärgistatud vestlus, sageli kasutatakse kirjalikke ettevalmistuslehti, mida täidavad nii juht kui ka alluv.
- minevikku ja tulevikku suunatus: arutatakse toimunut, tulemusi ja selle põhjal eesmäärke ning arenguvajadusi järgmiseks perioodiks;
- töökesksus: fookus on töötulemustel, mitte isiksusel.

Arenguestluse protsess algab eelvestlusega, mille käigus tuleks panustada arenguestluse eesmärgi ja protseduuri selgitamisele ning vajadusel täiendavale motiveerimisele vestluseks. Samuti on see sobiv hetk anda töötajale kätte vestluseks valmistumise vormid ja leppida kokku arenguestluse toimumise aeg ja koht. Järgmiseks etapiks on ettevalmistus arenguestluseks, kus nii juht kui alluv valmistuvad vestluseks. Kusjuures, infot tuleb koguda pidevalt. Juhil ei tasu oodata arenguestluse nädalani, et hakata töötaja kohta infot koguma. Järgmisena toimub arenguestlus, mida on soovitatav pidada kindla struktuuri alusel: sissejuhatus, kuulamisele keskendatud vestlus vastavalt kokkulepitud teemapunktidele, kokkuvõtete tegemine ja vestluse lõpetamine ning pärast vestlust teha kokkuvõttevorm või kirjalik lühikokkuvõte. (Mölder 2012, 21)

Oluline on luua soodne õhkkond, milleks on vajalik tutvustada töötajale arenguestluse kulgu ja sisu. Esmalt tuleb maha võtta arenguestlusega seonduvad varjatud pinged või hirmud. Mida vähem alluval arenguestlustega kokkupuuteid on olnud, seda suurem on tõenäoliselt pinged ja ärevus, millega ta vestlusele tuleb. Kokku peaks leppima konfidentsiaalsuses ja märkmete tegemise.

Üldiselt jäävad töötaja ja juhi vaheliseks eelkõige töötaja eraeluga ja ka näiteks tervise seonduvad teemad. Samuti teemad, mis puudutavad hinnanguid ja tagasisidet, ka kriitikat töötaja isikuomadustele ning tööalastele mõõdalaskmistele. Loomulikult on konfidentsiaalne ka töötasu puudutav info. (Rannamees 2008b, 2)

Selleks, et tekitada arenguestlusel soodne õhkkond tuleks küsida töötaja enesetunde kohta ning pakkuda talle klaas vett. Tähtis osa õhkkonna loomise juures on ka ruumi paigutus. Ruum võiks olla neutraalne, mitte ülemuse kabinet. Tuleks vältida olukorda, kus juht istub mugavas nahktooli ja alluv otse tema vastas. Juba see tekitab olukorda kus alluv tunneb ennast kuninga audientsil. (Rannamees 2008b, 2)

Kindlasti ei tohiks juht kõike sõna-sõnalt kirja panna, pannes töötaja end hinnatavana tundma. Samuti üks olulisi kohti on silmsideme tekitamine. Arenguvestlusel peaks töötajat kiitma, kui mitte minema ekstreemsusesse (Beer 2010, 3). Töötaja peab tundma, et ettevõtte vajab teda ning arenguvestluse tulemus ei ole töökoha vahetamine. Oluline on kindlustada, et vestluse ajal ruumi ei sisenetaks. Hea arenguvestluse tulemusena peaks paranema töötaja töötulemused ja paranevad suhted teiste töötajatega.

Arenguvestluse läbiviimise juures on oluline osa juhi suhtumine. Juht ise peab uskuma oma arengusse ja muutusesse. Juhul kui juht arengusse ei usu kujuneb ka arenguvestlus formaalsuseks ja annab pigem soovitavaale vastupidise tulemuse. Kuid sageli on juhil otstarbekas revideerida oma uskumusi, sest need toovad sageli otseseid tulemusi reaalses elus. (Vesso 2015, 34)

1.5. Kokkuvõtete tegemine peale arenguvestlust ja saadav kasu

Kui arenguvestlus on kõikide töötajatega tehtud on vajalik teha kokkuvõtted ja järeldused. Sageli jäetakse kokkuvõtted tegemata, kuna põhjuseks on ebapiisav arenguvestluste dokumenteerimine. Kasuks tulevad eelnevalt välja töötatud vormid ja ankeedid. Arenguvestluse vormid aitavad juhil püsida teemas ning väldib liigset teemast kõrvalekaldumist.

Kui juht on kõigi oma alluvatega vestluse läbi viinud, siis on aeg kokkuvõtete tegemiseks. Selleks tuleb juhil läbi analüüsida arenguvestluste protokollid ning sealt välja otsida, kas ja millist infot oleks vaja teistele ettevõtete töötajatele või tasanditele edasi anda. Uued ettepanekud töökorralduse muutmiseks tuleks esitada koosolekul ja koolitusvajadus personalijuhile. Info edastamisel on oluline järgida konfidentsiaalsust. (Rannamees 2008c, 3) Töötaja ülesanne arenguvestluse lõppedes on saavutada arenguvestlusel kokkulepitud eesmärgid. Juhi ülesandeks on suunata töötaja arengut, toetada uute oskuste arenemist ja täita enda poolt lubatud kokkulepped. Juht võiks ka võtta aega ja analüüsida ennast, kui töötajate arendajat ja arenguvestluse läbiviijat. (Vesso 2015, 47)

Peale kokkuvõtete tegemist peab töötajale andma tagasisidet. Teavitatakse struktuurimuudatustest, koolitusprogrammist, tuuakse välja probleemid ning antakse ülevaade järgneva perioodi eesmärkidest. Peale iga arenguvestlust on vaja teha järelkontroll.

Kui me oleme töötajatele seadnud varasemast kõrgemad uued eesmärgid, peaks siiski nende edusamme jälgima ja otsustama, kas nad vajavad lisakoolitust, juhendamist või tuge (Performance... 2009,).

Arenguestlustest on kasu igale töötajale. See aitab parandada töötaja tulemuslikkust. Töötaja saab tagasisidet oma juhilt ning teab, mis suunas peab liikuma. Hea arenguestluste tulemusena muutuvad töötajad aktiivsemaks ja entusiastlikumaks, vähenevad probleemid. Samuti paraneb juhi ja töötaja vaheline kommunikatsioon.

Organisatsioon võib arenguestluste läbiviimisest saada mitmeid kasusid ettevõtte kui terviku arendamiseks, iga üksiku töötaja arendamiseks ja ka juhi enda arenguks (Saue, Vesso, 2002).

Arenguestluste käigus käivitunud sügavam enesehindamine ja –analüüs on parim viis mõjutada teenindajate suhtumist ja hoiakut ise endasse, klientidesse ja ümbritsevasse keskkonda.

Hästi läbiviidud arenguestluste tulemusena muutuvad töötajad aktiivsemaks ja entusiastlikumaks oma töö suhtes. Vähenevad inimestega seotud probleemid, nagu puudumine, tegemata jätmine, süüdistamine, vabanduste otsimine, vastutuse vältimine, passiivsus (Saue, Vesso 2002).

Arenguestlus annab töötajale.

- võimaluse üle rääkida töötingimused
- võimaluse rääkida kõik hingelt ära
- töötaja saab juhi tähelepanu
- töötajal on võimalus teha ettepanekuid
- võimaluse saada tagasisidet enda tööülesannete täitmise osas,
- planeerida karjääri
- kindlustunde tulevaste eesmärkide suhtes

Arenguestlus võimaldab efektiivsemalt muudatusi juhtida. Arenguestlusel aitab juht töötajal mõista laiemalt organisatsiooni ümbritsevat keskkonda ning sellega seoses organisatsiooni ees seisvaid olemasolevaid või tuleviku väljakutseid. Juht aitab töötajal mõista organisatsiooni eesmärkide seotust meeskonna eesmärkidega ja aitab töötajal leida viise, kuidas töötaja oma ametirollis arenedes aitab kaasa meeskonna eesmärkide saavutamisel. (Vesso 2015, 7)

Arenguevestlusest on palju kasu ka juhile. Läbi töötajate aitab arenguevestlus saavutada suuremaid eesmärke. Juht saab enda kohta tagasisidet ning suhete kohta meeskonnas, see aitab juhil end analüüsida ning parandada. (Vesso, 2015, 22) Juhid saavad informatsiooni probleemide kohta organisatsioonis, töötajate ootuste ja arendusvajaduste kohta. See kõik aitab parandada organisatsiooni toimimist.

Arenguevestluste pidamine aitab kaasa töötajate suhteid parandada, muuta efektiivsemaks meeskonnatööd ning organisatsiooni eesmärke täide viia.

Kokkuvõtteks võib öelda, et arenguevestlus on kasulik nii töötajale kui juhile, samas ka kogu organisatsioonile. Hästi läbiviidud arenguevestluse tulemusena muutuvad töötajad aktiivsemaks ja töötahe tõuseb.

2. UURINGU LÄBIVIIMINE KARKAT FASHION OÜ-S

Bakalaureusetöö teises osas antakse ülevaade uurimisobjektist ning kirjeldatakse kuidas uuring on läbi viidud. Uurimismeetodina kasutati kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit. Informatsiooni arenguestluse läbiviimise kohta saadi kolmelt juhilt läbi intervjuude. Küsitluses osales 45 töötajat. Uuringu lõpptulemusena töötatakse välja arenguestluste läbiviimise kord. Järgnevalt lühike ülevaade KarKat Fashion osaühingust.

2.1. Ettevõtte lühiülevaade

Uuring viidi läbi KarKat Fashion OÜ-s. KarKat Fashion OÜ on frantsiisil põhinev ettevõtte, mis vahendab baltikumumi turule Cortefiel Groupi brände. KarKat Fashion on loodud 2012. aastal kahe toimeka naise poolt: Karinee Sildnik ja Katrin Horn. Täna on ettevõtte oma tegevust laiendanud ka teistesse Balti riikidesse: Läti ning Leetu. Ettevõtte peakontor asub Tallinnas, Mõisa 4. Cortefiel Groupil on kokku neli brändi: Springfield, Women'secret, Cortefiel ja Peddro del Hierro. KarKat Fashion OÜ-l on kauplused järgnevatel Eesti linnades: Tartu ja Tallinn.

Women'secret bränd on loodud naistelt naistele. Brändi kolleksiooni kuuluvad: pesu, ööriided, rannariided ning väike kolleksioon ka last ootavatele naisele ja rinnavähi üleelanud naistele. Springfieldi bränd on mõeldud vabameelsetele noortele. Nagu ka nimi ütleb, "Kevadpõld", kus on kasutatud eredaid värve. Bränd Cortefiel on loodud aastal 1946 ning on mõeldud täiskasvanud naistele ja meestele, kellel on välja kujunenud enda maitse. Rõhutud on elegantsetele riietele, aegumatule disainile ja mugavusele. Bränd Peddro del Hierro on loodud 1976. aastal. See bränd on väga elegantne, sensuaalne ja särav.

Peale rõivaste tuuakse maale ka aksessuaare ja jalanõusid. Kõigil brändidel on eraldi brändijuhid ning kõige suurema osa töötajatest moodustavad klienditeenindajad. Ettevõtte töökeel on eesti, inglise, vene ja soome keel.

Ettevõtte KarKat Fashion OÜ juhtimine on hierarhiline. Hierarhiline struktuur on korrapärase püramiidi kujuga. Ülemises tipus olevale juhile alluvad all olevad töötajad. Struktuuris määratakse alluvussuhted ning tööjaotus, mille kaudu määratakse otsuste tegemise protsess ja võimused.

KarKat Fashion OÜ-l on Eestis 11 poodi, tänu millele on personali osakaal suur. Kogu organisatsiooni igapäevatööd juhib tegevjuht, andes aru ettevõtte juhatusele. Kõik juhtimisküsimused lahendatakse ja kinnitatakse tegevjuhi poolt. Tegevjuhile alluvad omakorda kõik teised töötajad. Tegevjuhile alluvad otseselt brändijuhid, pearaamatupidaja, personalijuht, analüütik ja juhiabi. Kõikidel brändidel on eraldi brändijuhid. Vastavalt kõikidele brändidele alluvad hierarhiliselt brändijuhtidele kaupluste juhatajad, vanemteenindajad ja teenindajad. Kõikides poodides on ligikaudu 5 klienditeenindajat. Riias ja Vilniuses on eraldi juhtimisüksused (vt. Lisa 1 ettevõtte struktuuri).

Kuna tegemist on jaekaubandusettevõttega, on müügitulu oluline näitaja organisatsiooni tegevuse kirjeldamiseks. 2014. aasta konsolideerimata aruandes oli müügitulu 2 994 304 eurot. Ärikasum 2014. aastal oli -576 790 eurot. Palgakulu oli 544 785 ning sotsiaalmaks ja töötuskindlusmaks oli 168 191 eurot. 2014. aasta konsolideerimata aruande puhaskasum oli -767 164 eurot.

Eesti piirkonnas on KarKat Fashion OÜ personali arv 62 töötajat. Igakuiselt lahkub ettevõttest keskmiselt 5 inimest ning lisandub samalpalju. Töötajate arv on kasvavas tendentsis, kuna ettevõtte on laienemas ning avamas uusi poode.

Arenguvestluse läbiviimise uuringu põhjuseks oli välja töötada arenguestluste läbiviimise kord. Juhid pidasid arenguestluse läbiviimist oluliseks instrumendiks, et vähendada kaadrivoolavust ettevõttes.

Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada KarKat Fashion OÜ personali arvamus arenguestluse toimumisest. Ettevõtte juhtkonna arvates on eduka äri aluseks ettevõttes töötavad inimesed. Oluline on tundma õppida töötajaid ja nende vajadusi.

Antud uuringuid analüüsides on võimalik teada saada probleemvaldkonnad ning neid vastavalt muuta.

3.2. Kvantitatiivse uuringu meetodika

Uuring viidi läbi KarKat Fashion OÜ Eesti piirkonna töötajate seas. Kvantitatiivne uuring toimus vahemikus 17.03.2015- 23.03.2015.

Üheks uurimismeetodiks valiti kvantitatiivne uurimismeetod ning andmete kogumiseks kasutati küsimustikku, mis on toodud välja lisa 2. Küsimustiku koostamisel tugineti töö esimesele osale. Küsimustik koosnes 12-st küsimusest ning hõlmab kõiki arenguestluse protsessi kirjeldavaid teemasid. Esimene küsimus: “Kas peate oluliseks arenguestluse läbiviimist?” on vastavuses teoreetilise alapealkirja 1.2.- ga. Teises küsimuses küsiti, “Kes peaks arenguestluse läbi viima?” on tuginetud alapealkirja 1.4.-le. Järgnevad kolm küsimust puudutasid arenguestluse toimumise aega ja kestvust, mis on vastavuses teoreetilise alapealkirja 1.4.-ga. Kuues ja seitsmes küsimus hõlmasid arenguestluse vormi andmist töötajale enne arenguestlust. Järgnevates küsimustes küsiti arenguestlusele räägitavate teemade olulisusest. Küsimustik lõpeb küsimustega, kas töötajad peavad vajalikuks teha ise ettepanekuid, kuidas luua meeldiv õhkkond ning kas peaks arenguestlust dokumenteerima. Alapeatükk 1.5. keskendus vastavalt arenguestluse kokkuvõtete tegemisele ning arenguestlusele saadavale kasule.

Vastused olid küsimustele ette antud ning sobivaimale vastusele paluti ring ümber tõmmata. Erandiks oli 8-s ja 9-s küsimus, kus paluti hinnata eesmärkide ja arenguestluse teemade tähtsust.

Uuringu valimi moodustasid kõik Eesti Cortefiel Grupi poodide töötajad ning kontoritöötajad. Valim oli 62 töötajat.

Küsitlus viidi läbi kirjalikult, mille käigus autor viis isiklikult küsitluslehed poodidesse teenindaja kätte, kes omakorda jagas küsitluslehed teistele töötajatele. Autor läks küsitluslehtedele hiljem kokkulepitud ajal järele. Küsimustiku vastamiseks anti aega kuus päeva. Küsimustiku täitmiseks kulus ligikaudu 5 minutit.

62-st küsimustikust tagastati täidetult 45, mis autori arvates on positiivne tulemus. Andmete analüüsimiseks kasutati andmeanalüüsi programmi Microsoft Exceli. Kaheksanda ja üheksanda küsimuse puhul kasutati aritmeetilist keskmist.

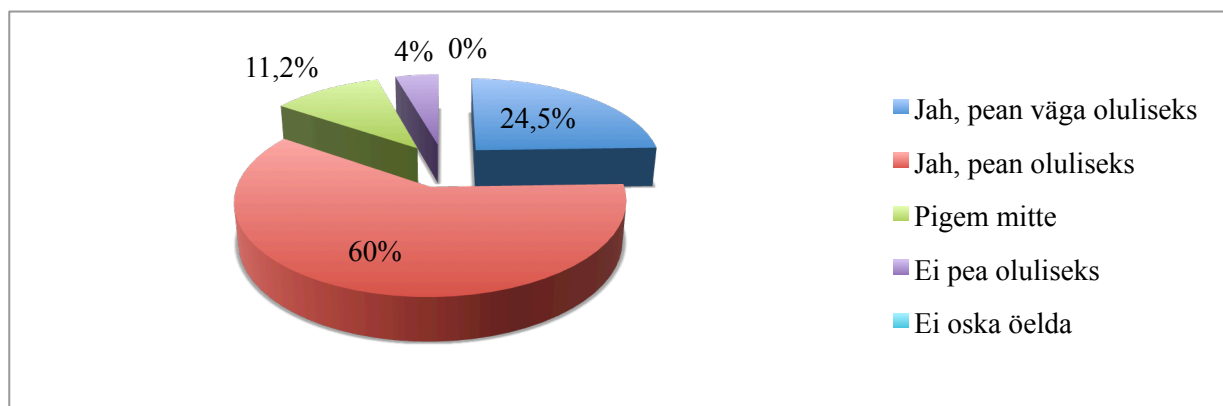
2.3. Kvantitatiivse uuringu tulemused, järeldused ja ettepanekud

Järgnevalt antakse ülevaade KarKat Fashion osauhingu Eesti piirkonna töötajatega läbiviidud uuringu tulemustest, lähtudes kõikidest küsimustest eraldi. Tuuakse välja uuringu tulemustest lähtuvad järeldused ja ettepanekud olukorra parandamiseks.

1. Küsimus

Kas peate oluliseks, et juht viib töötajatega läbi arenguestluseid?

Vastused küsimusele on kirjeldatud joonisel 1. 60% ehk 27 vastanutest pidasid oluliseks arenguestluste läbiviimist antud organisatsioonis. 24,5% ehk 11 vastanutest pidasid seda väga oluliseks. 11,2% ehk 5 töötajat ei näinud pigem vajadust arenguestluste läbiviimiseks ning 4% ehk 2 vastanut ei pea seda üldse vajalikuks. Suur osa töötajaid siiski nõustusid juhtide arvamusega, et arenguestlus on väga oluline.



Joonis 1. Arenguestluste olulisus töötajate hulgas

2. Küsimus

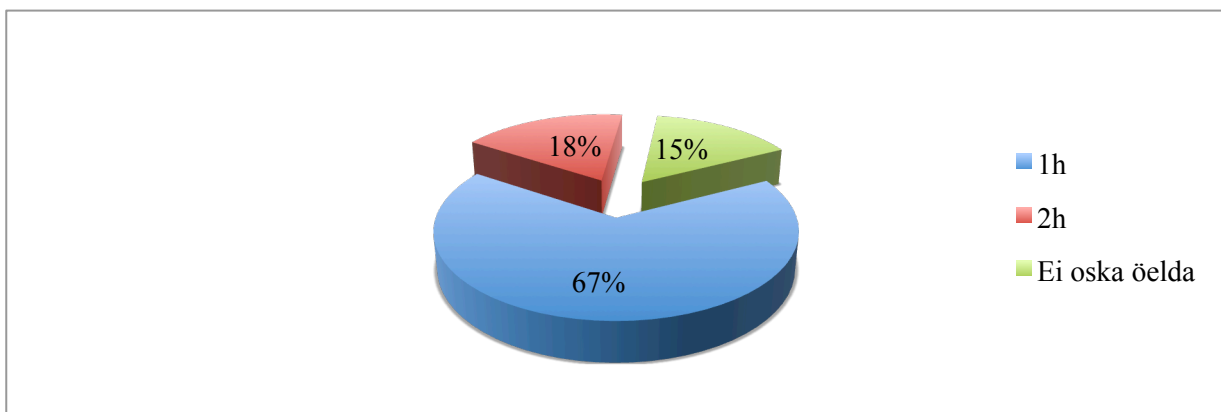
Kes peaks arenguestlust läbi viima?

86,7% ehk 39 vastanutest arvas, et arenguestlusti peaks läbi viima töötaja otsene juht. 13,3 % ehk 6 töötajat aga arvas, et seda peaks tegema tippjuht. Suur osakaal otsese juhi kasuks näitab seda, et inimesed usaldavad oma otsesest ülemust ning vestlus nende vahel sujub hästi. Otsene juht tunneb töötajat kõige paremini ning oskab ta tööd paremini analüüsida.

3. Küsimus

Arenguevestluse planeeritud läbiviimise aeg võiks olla?

Hinnangu tulemusi illustreerib joonis 2. Kõige suurema protsendi hääli sai arenguevestluste läbiviimise ajaks pakutud üks tund, mille osakaal oli 67% ehk 30 vastanutest. 8 töötajat arvas, et kaks tundi on sobiv aeg ning 15% vastanutest jäi antud küsimuses neutraalseks.

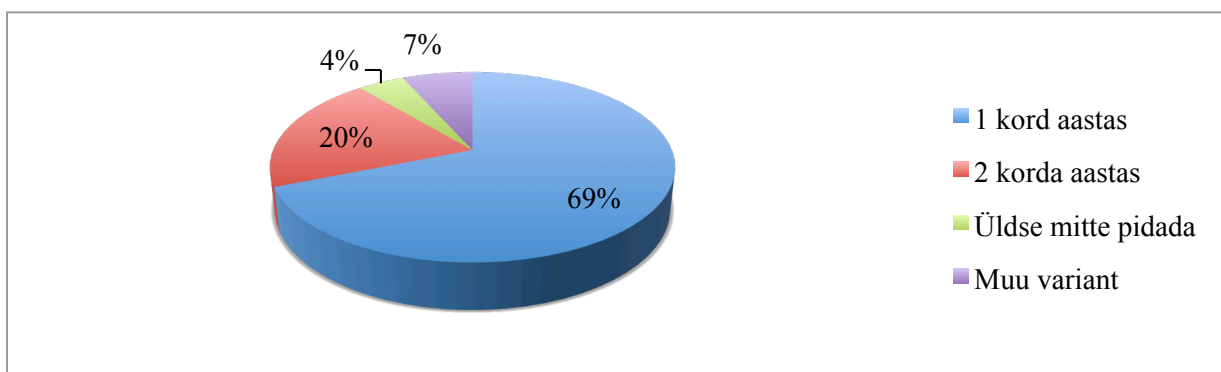


Joonis 2. Arenguevestluse planeeritud läbiviimise aeg

4. Küsimus

Kui tihti tuleks arenguevestlusi läbi viia?

Töötajate hinnangud on kirjeldatud joonisel 3. 31 töötaja arvamuse kohaselt, tuleks arenguevestlusi läbi viia kord aastas 69%. 20 % ehk 9 vastanut arvas, et kord aastas on vähe, kuid kaks korda aastas on piisav. 2 töötajat ei pea üldse vajalikuks arenguevestlusi läbi viia ning 7% olid eriarvamusel. Välja toodi ka variandid, nagu iga kolme kuu tagant ning kolm korda aastas. Autori arvates ei ole liiga tihe arenguevestluste pidamine otstarbekas, kuna ei jõuta uusi eesmärke täita ning neid analüüsida.

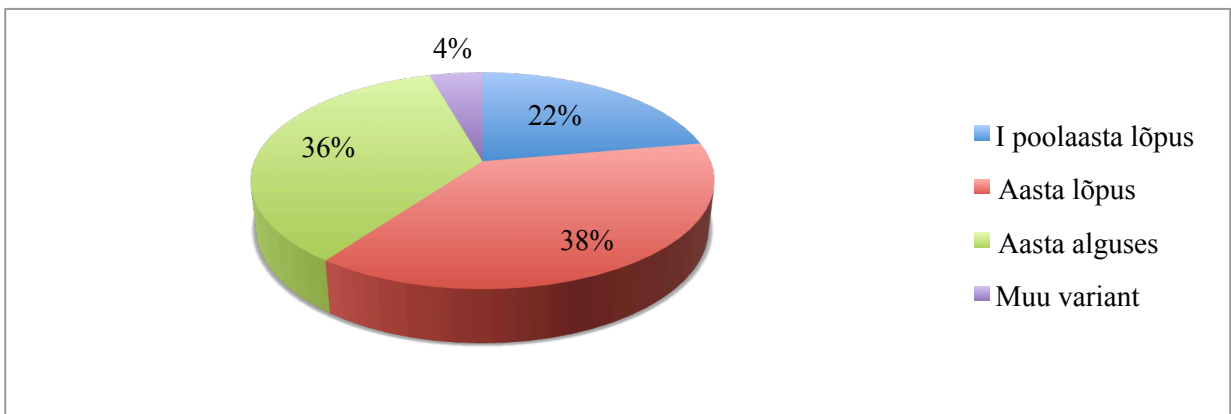


Joonis 3. Arenguevestluste läbiviimise interval

5. Küsimus

Millal peaks arenguvestlusi läbi viima?

Töötajate hinnangud küsimusele on näha joonisel 4. 38% ehk 17 töötajat arvas, et arenguvestlusi tuleks läbi viia aasta lõpus. 16 töötaja arvates tuleks seda teha aasta alguses. 22% ehk 10 töötajat arvas, et esimese poolaasta lõpus ning 4 % vastanutest oli omal arvamusel. Välja toodi variant, et arenguvestlust võiks korraldada hooaegade lõpus. Paljud ka märkisid ära, et kuna aasta lõpus on jõulueelne aeg, siis ei pruugi alla aega arenguvestluste läbi viimiseks.



Joonis 4. Arenguvestluse läbiviimise aeg

6. Küsimus

Kas peate vajalikuks, et tööandja annaks enne arenguvestlust töötajale ankeedi küsitlusele tulevate teemadega tutvumiseks ja vestluseks valmistumiseks?

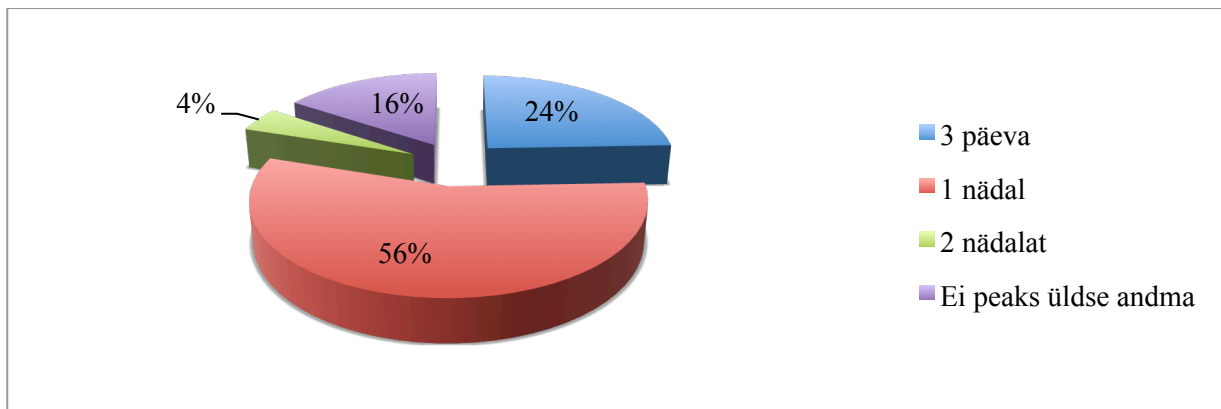
84% ehk 38 töötajat pidasid oluliseks eelnevalt ankeedi saamist. 16% aga ei pidanud seda oluliseks.

7. Küsimus

Kui palju varem peaks ankeedi töötajale andma?

Töötajate hinnangud on kirjeldatud joonisel 5. 11 töötajat arvas, et ankeedi peaks töötajatele andma kolm päeva enne arenguvestlust. 56% ehk 25 töötajat vastas, et optimaalne aeg on nädal ning 4 % vastanutest soovis ankeeti kätte saada kaks nädalat enne arenguvestluse toimumist. 6% ei pea üldse oluliseks ankeedi andmist.

Antud ettevõtte jaoks tundub üks nädal optimaalne aeg, kuna nädalaga jõuavad töötajad ennast ankeeti täites arenguevestluseks ette valmistada.



Joonis 5. Ankeedi andmine töötajatele

8.Küsimus

Milliseid eesmärke soovite arenguevestlusel saavutada?

Eesmärkide hinnangud on esitatud joonisel 6. Antud küsimuses oli kaheksa valikuvarianti ning paluti kõiki eesmärke hinnata viie palli skaalal, kus "1"- ei ole nõus, "2"- pigem ei ole nõus, "3"- ei oska öelda, "4" – pigem nõus ja "5"- täiesti nõus. Järgnevalt on analüüsitud kõiki vastuseid eesmärkide lõikes eraldi. Tulemuste analüüsimiseks kasutati aritmeetilist keskmist. Tulemuste analüüsimisel lähtuti järgmistest hinnangutest.

- 1,0-1,4- tähendab, et töötajad ei ole üldse nõus
- 1,5-2,4- tähendab, et töötajad on pigem nõus
- 2,5-3,4- tähendab, et töötajad ei oska antud küsimusele vastata ning jäid neutraalseks
- 3,5-4,4- tähendab, et töötajad on pigem nõus
- 4,5-5,0- tähendab, et töötajad on täiesti nõus

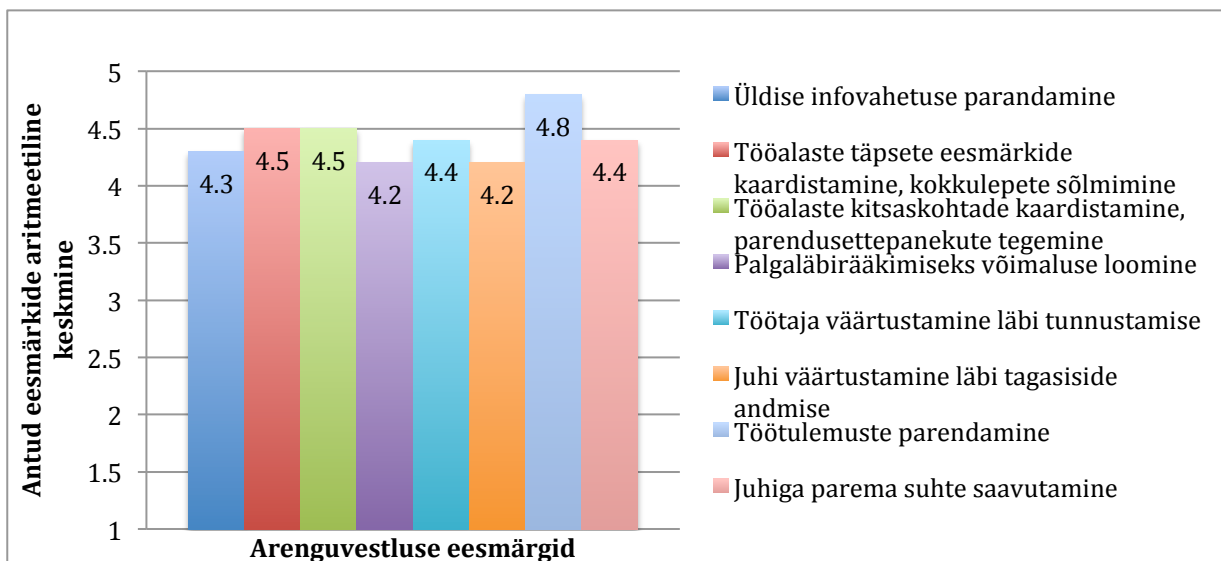
Tabel 1. Töötajate hinnangud arenguevestluse eesmärkidele

Eesmärk	Aritmeetiline keskmine (M)
1. Üldise infovahetuse parandamine	4,3
2. Tööalaste täpsete eesmärkide kaardistamine, kokkulepete sõlmimine	4,5
3. Tööalaste kitsaskohtade kaardistamine, parendusettepanekute tegemine	4,5
4. Palgaläbirääkimiseks võimaluse loomine	4,2
5. Töötaja väärtustamine läbi tunnustamise	4,4

6. Juhi väärtustamine läbi tagasiside andmise	4,2
7. Töötulemuste parendamine	4,8
8. Juhiga parema suhte saavutamine	4,4

1. 53% ehk 24 vastanutest olid täiesti nõus, et üldise infovahetuse parandamine on arenguveestluses oluline eesmärk. 29% ehk 13 töötajat olid pigem nõus. 7 töötajat jäid neutraalseks ning 1 töötaja pigem ei olnud nõus. Hinnang üldise infovahetuse parandamisele olid vastajad pigem nõus (M=4,3).
2. Hinnang tööalaste täpsete eesmärkide kaardistamisel olid töötajad täiesti nõus (M=4,5). Antud küsimuses olid töötajad suurimal ühisarvamusel. 64% oli sellega täiesti nõus, 24% olid pigem nõus, 7% ei osanud öelda ja 5% ei olnud sellega nõus.
3. Väitega tööalaste kitsaskohtade kaardistamine ja parandusettepanekute tegemine on arenguveestluse eesmärk, olid vastajad täiesti nõus (M=4,5). 62% vastanutest olid nõus. 29% olid pigem nõus. 7% ei osanud öelda ning 2% ei olnud nõus.
4. Palgaläbirääkimisteks võimaluse loomisega arenguveestlusel olid vastanud pigem nõus (M=4,2). 82% töötajatest pidasid seda väga oluliseks. 9% ei osanud öelda ning 9% ei pidanud seda oluliseks. Töötajatega on siiski väga oluline palgast rääkida. Isegi kui palk ei tõuse, on tähtis, et juht ära seletaks, miks see nii on.
5. Töötaja väärtustamine läbi tunnustamise olid töötajad pigem nõus (M=4,4). 53% vastanutest oli väitega nõus. 36% olid pigem nõus ja 11% ei osanud öelda.
6. Töötajate hinnang juhi väärtustamisesse läbi töötaja tagasiside tema juhtimisele olid vastajad pigem nõus (M=4,2). Antud küsimuses oli 40% täiesti nõus, 42% pigem nõus ja 16% jäid neutraalseks. Töötajad olid nõus, et juhti on samuti vaja väärtustada.
7. Töötajad hindasid töötulemuste parandamist kõrgelt (M=4,8). Töötajad olid sellega täiesti nõus. 76% nõustusid täielikult väitega ja 24% olid pigem nõus.
8. Juhiga parema suhte saavutamise eesmärgiga olid töötajad pigem nõus (M=4,4). 62% vastanutest olid täiesti nõus, 27% pigem nõus, 7% pigem mitte nõus ja 4% jäid neutraalseks. Kuna otsese juhiga peab töötaja pidevalt suhtlema, on tähtis, et nende vahel poleks pingeid ning nende suhtlus oleks hea.

Vastustest saab järeldada, et kõige tähtsamaks peavad töötajad töötulemuste parandamist, seejärel eesmärkide ning kitsaskohtade kaardistamist.



Joonis 6. Töötajate hinnangud arenuveestluse eesmärkidele

9. Kui tähtsaks peate arenuveestlustel käsitletavaid teemasid?

Arenuveestluse teemade tähtsuse hindamiseks esitati töötajatele 7 teemat, ning paluti hinnata nende tähtsust. Antud küsimuses oli kuus vastusevarianti (Lisa 2). Vastuseid paluti hinnata 5-palli süsteemis. "1"- ei ole üldse tähtis, "2"- pigem vähe tähtis, "3"- ei oska öelda, "4" üsna tähtis, "5"- väga tähtis. Uuringu küsimustikus esitatud teemade tähtsusele saadud hinnangute aritmeetilised keskmised on esitatud tabelis 2.

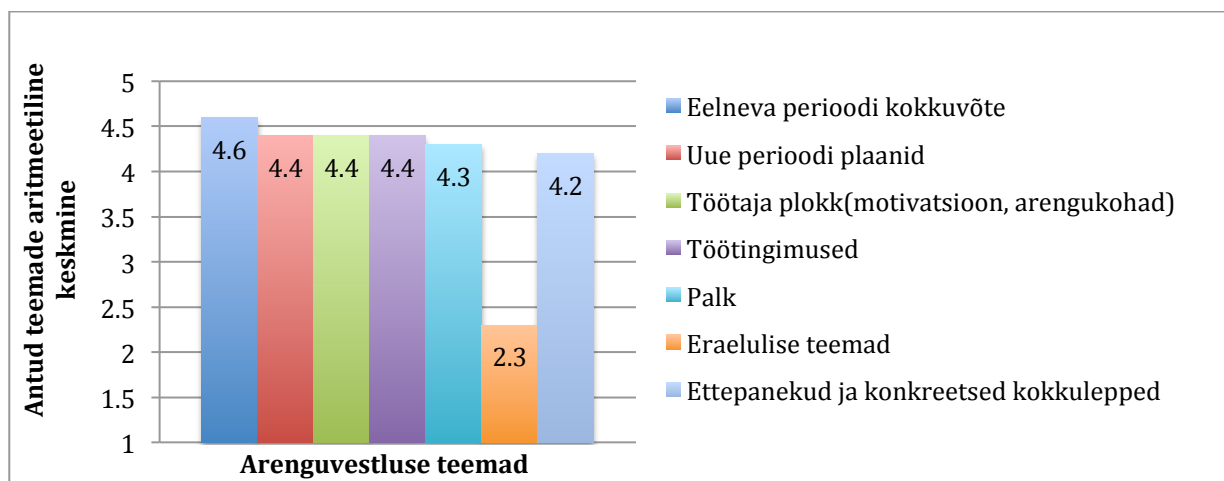
Tulemuste analüüsimisel lähtuti järgmistest hinnangutest.

- 1,0-1,4- tähendab, et teema ei ole üldse tähtis
- 1,5-2,4- tähendab, et teema on pigem vähe tähtis
- 2,5-3,4- tähendab, et teema suhtes oldi neutraalsed
- 3,5-4,4- tähendab, et töötajad peavad teemat üsna tähtsaks
- 4,5-5- tähendab, et töötajad peavad teemat väga tähtsaks

Tabel 2. Töötajate hinnangud arenuveestluse teemadele

Arenuveestluse teemad	Aritmeetiline keskmine (M)
Eelneva perioodi kokkuvõte	4,6
Uue perioodi plaanid	4,4
Töötaja plokk (motivatsioon, arengukohad)	4,4
Töötingimused	4,4
Palk	4,3
Eraelulised teemad	2,3
Ettepanekud ja konkreetsed kokkulepped	4,2

Lisaks on arenuveestluse teemade hinnangud esitatud ka joonisel 7.



Joonis 7. Töötajate hinnangud arenuveestluse teemade suhtes

Eelneva perioodi kokkuvõtteid hinnati kõige kõrgemalt ($M=4,6$). 71% vastanutest pidasid eelneva perioodi kokkuvõtete tegemist väga tähtsaks. 27% pidas üsna tähtsaks ja 2% pidasid pigem mitte kõige tähtsamaks. Töötaja annab ülevaate eelneva perioodi tulemustest ning nende põhjal tehakse kokkuvõtteid.

Uue perioodi plaane, töötajate plokki ja töötingimusi peeti üsna tähtsaks ($M= 4,4$). Tulemustest on näha, et töötajad peavad vajalikuks läbi arutada uued eesmärgid ja plaanid. Samuti annab see juhile võimaluse tutvustada organisatsiooni, kui terviku eesmäärke ja müügiplaane. Töötajad nõustuvad sellega, et arenuveestlustel räägitakse teadmistest, mida on vaja uute eesmärkide saavutamiseks. Töötajad olid nõus, et tähtis on läbi vaadata senised töötingimused ning võimalusel parendusettepanekuid teha.

Palgaläbirääkimisi arenuveestlustel peeti üsna tähtsaks ($AK=4,3$). Paljud eksperdid on arvamisel, et arenuveestlused ei ole koht palgaläbirääkimisteks. Töötajatel on aga oluline teada, kuidas ja miks nende palk selline on. Arenuveestluste käigus määratakse uued eesmärgid, mille tõttu võib ka töömaht suurened. Töötajatele on oluline teada, kas nende pingutused vastavad tasule ning kui pole võimalik palka suurendada, siis on juhi kohustus see põhjus ära seletada.

Eraeluliste teemade käsitlemist arenuveestlustel hinnati kõige madalamalt ($M=2,3$). Vastustest võib järeldada, et inimesed tahavad oma era- ja tööelu lahus hoida ja arenuveestlustel pigem eraelulised teemad kõrvale jätta.

Ettepanekud ja konkreetsete kokkulepete tegemine oli töötajate hinnangul üsna tähtis ($M=4,2$).

10. Küsimus

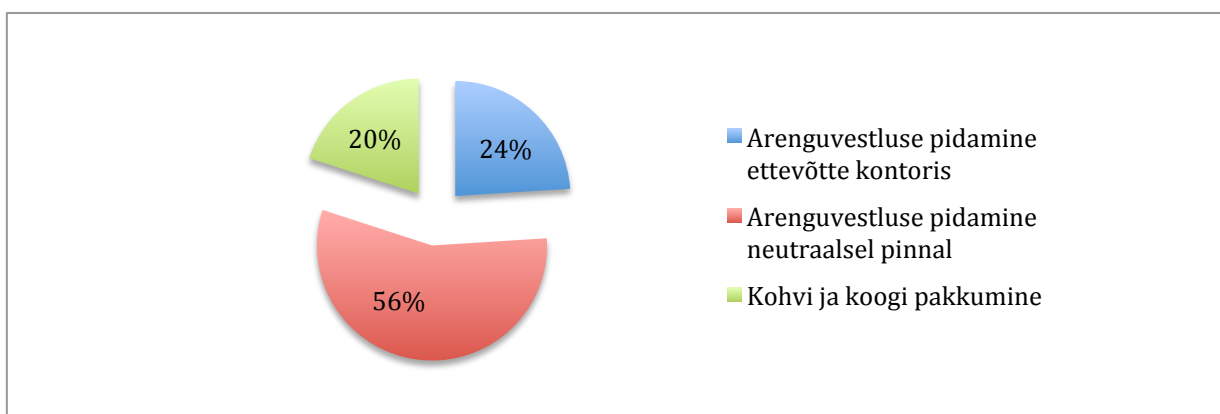
Kas peate oluliseks võimalust teha arenguevestluse raames ettepanekuid?

Antud küsimuses olid vastajad enim ühtemeelt. 95% arvasid, et ettepanekute tegemise võimalus võiks olemas olla. 5% aga ei pidanud seda vajalikuks. Töötajatele on oluline, et ka nende arvamust küsitakse ja kuulda võetakse. Sageli näevad töötajad ettevõtte kitsaskohti paremini kui juhid. Kuna töötajad ja klienditeenindajad on pidevalt kauplustes füüsiliselt kohal, on ka nende arvamus oluline.

11. Küsimus

Kuidas luua arenguevestlusel hubane/pingevaba õhkkond?

Töötajate hinnangud on antud joonisel 8. Antud küsimuses arvasid töötajad, et arenguevestlust on oluline pidada neutraalsel pinnal ehk minna kontorist kaugemale- töö pingetest eemale. 56% ehk 25 vastanutest arvas, et neutraalne pind on sobivaim lahendus. 24% ehk 11 töötajat soovisid arenguevestlust pidada ettevõtte kontorist ning 20% ehk 9 töötajat arvasid, et hubase õhkkonna loomiseks võiks pakkuda kohvi ja kooki (Lisa 2 küsimus 11). Töö juures arenguevestluse läbi viimisel on miinuseks teiste töötajate kohalolek. Pidev segamine ja jooksvate tööülesannetega tegelemine segab võimalust süvenenult arenguevestlusele keskenduda. Sellepärast võib mõnigi tähtis mõte kaotsi minna.



Joonis 8. Arenguevestlusel hubase õhkkonna loomine

12. Küsimus

Kui kaua peaks arenguevestluse ankeete alles hoidma?

11,2% ehk 5 töötajat arvas, et ei ole oluline arenguevestluse dokumente alles hoida. 73,3% ehk 33 töötajat arvas, et arenguevestluse ankeete peaks alles hoidma kolm aastat ning 15,5% ehk 7

töötajat arvas, et viis või enam aastat. Arenguvestluse ankeete on oluline alles hoida, kuna uue arenguvestluse eel on hea need välja võtta ning eelneva perioodi eesmärgid üle vaadata.

Küsitluse tulemustest lähtuvad järeldused ja ettepanekud

KarKat Fashion OÜ töötajate seas läbi viidud uuringu tulemusena võib öelda, et kõik pidasid arenguvestluste läbiviimist organisatsioonis oluliseks ning olid kursis arenguvestluste olemusega (küsimus 1). Teati, et arenguvestlus on juhi ja alluva vaheline vestlus, kus käsitletakse eelneva perioodi tulemusi ning seatakse uued eesmärgid tulevaks perioodiks. Samuti teati, et arenguvestlusel käsitletakse töötaja oskusi ja teadmisi, mis aitavad uusi eesmärke täide viia. Küsitlusest selgus, et kõige meelsamini soovitakse arenguvestlust läbi viima otsest juhti, kes tunneb töötajaid kõige paremini (küsimus 2). Ta teab töötajate oskusi ja võimeid ning nende saavutatud tulemusi.

Töötajad olid arvamusel, et arenguvestluse kestvus võiks olla 1-1,5 tundi (küsimus 3). Ettevõtte ei oma eelnevaid kogemusi arenguvestluste läbiviimisega. Esialgu võib üks tund liialt lühike tunduda, kuid kui arenguvestluse läbiviimise rütm on saavutatud, suudetakse ka tunniga efektiivselt töötada.

Arenguvestluse läbiviimise soovituslikuks intervalliks osutus üks kord aastas, kuna liiga tihe arenguvestluse läbiviimine ei anna soovitud tulemusi. Lühema ajaga kui aasta ei jõuta eesmärke täita. Töötajate arvamused arenguvestluste läbiviimise kohta olid erinevad. Vestlust sooviti pidada aasta lõpus või uue aasta alguses. Mõlemal juhul saab arenguvestluse käigus kokku võtta kogu aasta tulemused ning uueks aastaks uued eesmärgid püstitada. Vastustes märgiti ka ära, et arenguvestlusti soovitakse pidada suve- ja talvehooegade lõpus (küsimus 5).

Arenguvestluse efektiivseks läbiviimiseks on vajalik eelnev ettevalmistus. Töötajad pidasid tähtsaks eelnevat ankeedi läbitöötamise võimalust, mis parandab vastastikust koostöövõimet. Optimaalseks ajaks osutus nädal. Selle ajaga jõuavad nii töötaja kui arenguvestluse pidaja ankeedi ära täita.

Vastanud pidasid kõiki küsitluses välja toodud eesmärke tähtsaks. Arenguvestlusel sooviti saavutada paremat informatsioonivahetust (M=4,3), eesmärkide saavutamist (M=4,5), kitsaskohtade kaardistamist (M=4,5), töötajate väärtustamist (M=4,4), töötulemuste parandamist (M=4,8) ning paremat suhet juhiga (M=4,4). Kõige vähem tähtsaks pidasid vastanud juhi väärtustamist (M=4,2) ning palgaläbirääkimist (M=4,2).

Uuringus osalejad pidasid arenguestlustel käsitletavatest teemadest kõige tähtsamaks eelneva perioodi kokkuvõtete tegemist (M=4,6). Antud juhul annab juht töötajatele tagasisidet selles osas, kas ollakse töötaja töötulemustega rahul ja milliste tegevuste osas peaks tulemusi parandama. Samamoodi annab töötaja juhile tagasisidet tema juhtimise kohta. Tähtsuselt järgnevas pidasid töötajad uue perioodi plaane (M=4,4), töötajate plokki (M=4,4) ning töötingimuste osa (M=4,4). Uue perioodi eesmärgid näitavad ära, kas töötajatele on vaja läbi viia täiendavaid koolitusi. Töötaja plokis selgitatakse välja töötaja oskused ja teadmised. Samuti võiks väärtustada töötaja isiklikku arengut. Läbi selle on võimalik parandada kogu kollektiivi koostöövõimet ning saavutusi. Palk oli töötajate jaoks vähetähtsam, kui eelnevad teemad (M=4,3). Siiski on oluline läbi rääkida palganumbrid. Kõige väheolulisemaks pidasid vastanud arutada eraelulisi teemasid (M=2,3). Kuid autori arvates peaks seda siiski tegema. Kui otsene juht tunneb inimesi, saab ta arvestada nende isiklikest elust tulenevate probleemidega.

Töötajad pidasid vajalikuks teha ise arenguestluste käigus ettepanekuid, mis näitab, et töötajatele läheb korda organisatsiooni toimimine (M=4,2).

Vastanud hindasid ka kõrgelt arenguestluste läbiviimise kohta ja meeldivat interjööri. Paljud vastanud soovisid minna kontorist eemale. Selleks, et vältida kõrvaliste isikute sisamist ruumi ja jooksvate tööprobleemidega tegelemist. Hubase keskkonna loomiseks on hea pakkuda kohvi ja kooki (küsimus 11).

Enne, kui hakata organisatsioonis arenguestlusti läbi viima, on vaja töötajatele teadvustada arenguestluste läbiviimise korda ja eesmärgid. Selleks, et toimivat ja ettevõttele kasulikku arenguestluste läbiviimise korda organisatsiooni siseselt juurutada, peab alustama tipust. Juhid peavad ise selle vajalikkusest aru saama ning enne, kui otsene juht hakkab töötajatega vestlusti läbi viima, peaks juhi endaga olema arenguestlust läbi viidud.

Arenguestluste edukaks toimimiseks vajalikud punktid:

- välja töötatud arenguestluste läbiviimise kord
- arenguestluste eesmärkide teavitamine töötajatele
- juhivoolne ettevalmistus
- ankeetide töötajatele jagamine
- vestlusteks sobiva aja leidmine ja kokku leppimine töötajatega
- sobiva õhkkonna loomine

Kõik need punktid on olulised, et arenguestlust läbi viia. Arenguestluste läbiviimise kord annab arenguestlustele kindlad reeglid, mis ei lase liialt teemast kõrvale kalduda. Töötajaid on vajalik ka teadvustada, mis põhjutsel arenguestlusti peetakse. Selgitustöö arenguestluste pidamise suhtes on vajalik, et inimesed ei suhtuks sellesse eelarvamustega. Kui selgitatakse arenguestluste toimumise tähtsust, suureneb ka huvi ja usaldus arenguestluste vastu.

2.4. Kvalitatiivse uuringu meetodika

Järgnevalt antakse ülevaade meetodikast, mida kasutati juhtide seas läbiviidud uuringu puhul.

Teiseks uurimismeetodiks valiti kvalitatiivne uurimismeetod, kuna taheti süvenenumalt uurida juhtide arvamusi ning poolstruktureeritud intervjuu andis võimaluse vajadusel lisaküsimusi küsida. Kvalitatiivne analüüs on selline meetod, kus andmed, nende töötlemine ja järeldused ei ole seotud arvuliste näitajatega. Kvalitatiivse uurimise käigus keskendutakse ühe objekti süvaanalüüsile, uuritakse toimuva sisu (Leherand 2008).

Intervjuu eesmärgiks oli intervjuerida ettevõtte juhte ning analüüsida nende hinnanguid arenguestlustele. Intervjuu viidi läbi eelnevalt ettevalmistatud küsimuste põhjal, mis on seotud töö esimese osaga. Küsimusi oli 24 tükki ning punkidena on välja toodud võimalikud lisaküsimused (Lisa 3). Küsimused puudutasid erinevaid teemasid. Alapeatükis 1.2. käsitletud teooria alusel välja toodud küsimused keskendusid arenguestluste eesmärkidele. Arenguestlustel arutlevate teemade küsimused on vastavalt alapeatükis 1.3. Alapeatüki 1.4. baasil koostatud küsimused keskenduvad arenguestluste läbiviimisele ning alapeatüki 1.6. vastavalt arenguestluste kasulikkusele ja kokkuvõtete tegemisele.

KarKat Fashion OÜ-s viidi läbi kvalitatiivne uuring vahemikus 17.11.2014-24.11.2014. Intervjuud salvestati diktofoniga ning hiljem transkribeeriti. Intervjueritavad on tähistatud vastavalt i1, i2 ja i3.

Selleks, et saada põhjaliku ülevaade uuritavast teemast viidia kolme ettevõtte juhtivtöötajaga läbi poolstruktureeritud intervjuu.

Esimene intervjuu viidi läbi ettevõtte personalijuhiga (i1). Personalijuht osutus valituks, kuna ta on töötanud nii riigistruktuuri kui eraettevõtluse personali värbamise alal kümneid aastaid ning tal on eelnev lai kogemus arenguestluste läbiviimisel. Antud osaleja on olnud tööl ettevõtte asutamisest peale.

Intervjuu kestis 22 minutit ning vastaja oli hea meelega nõus uuringus osalema.

Teiseks intervjuueeritavaks oli ettevõtte omanik (i2). Ettevõtte omanik on juhtivtöötaja nii rahvusvahelises suures ettevõttes palgatöolisena kui ka aastaid olnud eraettevõtluses keskmise suurusega ettevõtete omanik, kusjuures ettevõtted asuvad nii Eestis kui ka välismaal. Intervjuu ettevõtte omanikuga kestis 18 minutit. Antud vastaja oli kindlate põhimõtetega.

Kolmas intervjuu viidi läbi organisatsiooni tegevjuhiga (i3). Tegevjuht osutus valituks kuna ta on laialdase, suure jaemüügi ettevõtte juhtimise kogemusega. Eelnev arenguestluse kogumus on Baltika Grupis. Intervjuu kestis 25 minutit. Kõik suhtusid arenguestluse läbiviimise korra väljatöötamisele positiivselt ning olid rõõmuga nõus intervjuus osalema.

2.5. Intervjuude tulemuste esitlemine, järeldused ja ettepanekud

Alljärgnevalt analüüsitakse KarKat Fashioni OÜ juhtide seas läbiviidud uuringu tulemusi. Vastuste tulemuste põhjal tehakse järeldused ja ettepanekud.

Kõikidel juhtidel oli eelnev kogemus arenguestlustega olemas, mis pani nad seisukohale, et arenguestlused on antud organisatsioonis väga vajalikud. Juhid pidasid ettevõtte kõige suuremaks varaks inimesi ning olid seisukohal, et arenguestlus aitab juhil töötajat paremini tundma õppida. Peamine põhjus, miks sooviti arenguestluste läbi viia, oli soov klienditeeninduse tasemet ja töötajate motivatsiooni tõsta, läbi mille edendada organisatsiooni.

“Arenguestluse eesmärgiks peeti võimalust kaardistada ettevõtte hetkeolukorda, hinnata eelneva perioodi tulemusi ning leppida kokku uued eesmärgid. Samuti peeti oluliseks töötajaga lihtsalt suhelda ja temaga rohkem tuttavaks saada” (i1).

Arenguestluste kestvuse suhtes olid juhid sama meelt. Arenguestlus peaks kestma 1-1,5 tundi. “See annab võimaluse inimesel avaneda, rääkida ka omi mõtteid ning teha ettepanekuid, analüüsida eelnevat, paika panna uued eesmärgid” (i1).

Vestluse läbiviimise ajaks pakuti välja kaks varianti - detsember või jaanuar. “Kuna organisatsioonis tehakse kokkuvõtteid aasta lõpus ning eelarve koostatakse samuti aasta lõpus. Siis oleks otstarbekas vestluste teha aasta lõpus, sest see aitaks planeerida erinevaid arengutegevusi” (i1).

Kõik juhid olid arvamusel, et arenguestlusi tuleks teha kord aastas, kuid vajalik oleks ka katseaja lõpuvestlus, nägemaks, kas töötaja tuleb oma ülesannetega toime. Intervjuu tulemusena selgus, et arenguestlusi peaks läbi viima töötaja otsene juht, kuna tema vastutab oma alluvate tegevuse eest. Klienditeenindajatega viib arenguestlusi läbi kaupluse juhataja, kaupluse juhatajaga viib arenguestlusi läbi brändijuht ning kontori töötajatega tegevjuht.

“Arenguestlustel ei tohiks rääkida ainult ettevõtte arengust, oluline on ka töötaja isiklik areng. Töötaja on ettevõtte kõige olulisem ressurss. Kui töötaja on inimesena tasakaalus ja rahulolev, siis on tal ka võimalik tööalaselt suuremat edu saavutada ja lisaväärtust luua” (i3). Paljud teoreetikud on öelnud, et arenguestlus ei ole õige koht, kus rääkida palgast. Kuid ettevõtte juhid oma pika kogemusega on seisukohal, et töötaja jaoks on see teema väga oluline ning seda tuleks kindlasti arenguestlustel käsitleda.

Intervjuu vastustest järeldus, et juhid peavad tähtsaks rääkida arenguestlustel palgast. “Vestluse lõpus võiks läbi viia palgaläbirääkimise, ka juhul, kui palk tegelikult ei tõuse. Töötajale tuleb ära seletada, miks situatsioon on selline ja mis on selle taga. Reeglina arenguestlused lõpevad siiski sellega, et määratakse uued eesmärgid ja töötajate töömaht suureneb ning oodatakse rahalist boonust. Neile tuleb ära seletada, kas raha tuleb juurde või ei tule ja kui ei tule, siis kindlasti olukord lahti rääkida” (i2). Inimesed tahavad teada, millest sõltub nende palk.

Arenguestlus on õige koht rääkida ka ebaõnnestumistest - saab koos ühiselt analüüsida põhjuste üle, mis tingisid ebaõnnestumised ja mida annaks parandada. Hea võimalus kokku leppida arendustegevused, kui mingi kompetents vajab arendamist või on kellegi nõu või abi vaja. Võimalus mingid tööülesanded „ümber mängida“ teisele töötajale – sellele, kes on mingis valdkonnas pädevam.

Juhid pidasid oluliseks saada tagasisidet enda juhtimisoskuste kohta. “See on oluline juhi tööriist, ehk kriitika talumine on juhi üks oluline kompetents. See on suur oskus teha sellest omad järeldused ja õppida näiteks töötajaid paremini tunnustama või eesmärgi püstitama” (i1). Arenguestlus oma ülesehituselt ongi mõlemapoolne tagasiside saamine.

Juhid peavad ka oluliseks käsitleda töötajate motiveerimist. Sellel juhul töötaja tunneb, et temast hoolitakse, tema arvamus on oluline ja ettevõtte arvestab temaga. Arenguestlustel on hea võimalus rääkida töötingimustest. “ See on hea võimalus igapäevastele puudustele viitamiseks” (i2).

“Arenguvestluse toimumisest peaks teatama kutse teel, nädal enne toimumist või teavitama isiklikult” (i1). Koos kutsega saadetakse ka küsimustik/ankeet. Intervjuus osalejate seisukohad läksid siinkohal lahku. Arvati, et nädal võib olla lühike aeg, et töötaja suudaks küsimustiku enda jaoks läbi töötada.

Kõigi kolme uuringus osaleja arvates on oluline vestlusi dokumenteerida ning neid alles hoida. Siis on näha, kas eesmärgid on täidetud ja kas probleemid on lahenduse leidnud. Tavapärastelt hoitakse dokumente personaliüksuses, kus on töötajate isiklikud failid. See on nii konfidentsiaalne info, et tark oleks seda diskreetselt säilitada. Dokumentides on fikseeritud omavahelised kokkulepped palga osas ning isiklike elu teemadel.

“Dokumenteeritakse, lepitakse kokku uued eesmärgid. Kindlasti peavad seal taga olema tähtajad ja vastutavad inimesed. Peaks kokku leppima, mis aja tagant need üle vaadatakse. Aasta on liiga pikk aeg, et need üle vaadata. Siis lepitakse kokku ka mingid vahetähtajad, kuna nendele tegemistele tehakse *follow update*. Ja aasta pärast, kui tehakse uus arenguvestlus, võetakse kindlasti aluseks eelmise aasta arenguvestlused, kuhu siis on liigutud, mis on ära tehtud ja mis tegemata jäi.” (I3)

Arenguvestluse läbiviimisel on tähtis soodne õhkkond. Juhid arvasid, et oleks otstarbekam arenguvestlusi läbi viia väljaspool kontorit. “Kindlasti mingi kohvi või vesi võiks juures olla, mingi lõõgastav moment. Hea on kasutada mingeid näiteid elust, mis toimunud on, tuua näiteid kaastöötajatest, see lõdvestab pinget” (i3).

Hiljem peab arenguvestluse läbiviija tegema kokkuvõtteid töökeskkonna parendamise osas ning ka kokkulepitud tulevase perioodi eesmärkide osas. Fikseerida tuleks ebaõnnestumised, et neist õppida. Oluline on ka kaardistada koolitusvajadused. Selleks, et tekiks mingi koond, mille alusel järgmisel aastal tegutsema hakata.

Kvalitatiivse uuringu järeldused ja ettepanekud

Kõik juhid pidasid äärmiselt oluliseks arenguvestluse läbiviimise korra väljatöötamist. Kuid enne kui arenguvestluse süsteemi ettevõttes kinnitama hakata, tuleks töötajatele selgitada selle eesmäärke.

Kvalitatiivsest uuringust tulenevad järeldused:

- juhid peavad arenguvestlusi vajalikuks
- arenguvestluse eesmärk on kaardistada hetkeolukord, hinnata eelneva perioodi tulemused ja leppida kokku uued eesmärgid

- arenguestluse kestvus võiks olla 1-1,5 tundi
- arenguestlust peaks läbi viima detsembris
- arenguestlus peaks toimuma kord aastas
- arenguestlust peaks läbi viima juht
- oluline on rääkida ka töötaja isiklikust arengust
- oluline on rääkida palgast
- oluline on rääkida ebaõnnestumistest
- arenguestlusel peab käsitlema töötajate motiveerimist ja töötingimusi
- juhid soovivad arenguestluse läbiviimisel kasutada ankeeti
- ankeedi peaks töötajatele andma kaks nädalat varem
- arenguestluse toimumisest peab teavitama töötajat kutse kaudu (II)
- arenguestlust peab dokumenteerima ja säilitama viis aastat

Organisatsioonil on olemas kõik eeldused, et arenguestluste läbiviimist alustada. Ettevõtte juhid on positiivselt meelestatud ning on arenguestluste tegemise poolt. Alustava ettevõtteks on kerge tuua sisse uus arenguestluste läbiviimise kord. Juhid soovivad luua ettevõttele lisaväärtust ning saada tagasisidet töötajatelt. Bakalaureusetöö autori arvates tuleks leida arenguestlustele uusi lähenemisviise, et iga aastane vestlus ei muutuks rutiinseks.

2.6. Arenguestluse korra väljatöötamine

Lähtudes läbitöötatud teooriale ja organisatsioonis läbiviidud uuringule esitatakse järgnevalt arenguestluse läbiviimise korra projekt KarKat Fashion OÜ-s.

Arenguestluse läbiviimise kord on jagatud 9-ks alapealkirjaks. Esimene alapealkiri on arenguestluse mõiste, mis on koostatud lähtudes peatükist 1 ning intervjuu 1 vastustest. Arenguestluse läbiviimise korra teine alapealkiri keskendus arenguestluse eesmärgile. Alapeatükk 1.2. keskendus vastavalt samale temale. Antud alapealkirjas on kasutatud ka intervjuu vastuste tulemusi.

Kolmas alapealkiri arenguestluse läbiviimise põhjendus on koostatud intervjuu 2 vastuste põhjal. Järgnevas alapealkirjas on kirjeldatud konfidentsiaalsuse nõuet, mille vastus saadi intervjuu käigus. Läbiviimise korra viienda alapealkirja arenguestluse ettevalmistamise sõnastas autor lähtudes intervjuu number ühest.

Arenguestluse läbiviimise korra kuues alapealkiri on arenguestluse läbiviimise aeg. Antud hinnang on võetud intervjuude ja küsimustiku põhjal. Uuringust selgus, et arenguestluseid peetakse kord aastas, detsembrikuus.

Järgnevalt on kirjeldatud arenguestluse läbiviimise protsessi. Intervjuude põhjal on koostatud arenguestlusel käsitletavate teemade nimekiri. Küsitluse tulemusena selgus, et töötajad eelistavad arenguestlust pidada neutraalses keskkonnas ning juhid olid sellega ühel meelel.

Kaheksandas alapealkirjas on välja toodud arenguestluse dokumenteerimine. Intervjuus number 3 selgus, et arenguestlust tuleb kindlasti dokumenteerida ning uute eesmärkide kontrollimiseks pannakse vahekuupäevad. Arenguestluse läbiviimise kord lõpeb arenguestluse võimaliku tulemusega, mille on välja toonud organisatsiooni juhid.

Arenguestluse läbiviimise korra projekt KarKat Fashion OÜ-s

1. Arenguestluse mõiste

Arenguestlus on vahetu juhi ja töötaja vaheline vestlus, mille eesmärgiks on anda hinnang personali arendamisele, mis viib üksteise paremale mõistmisele ning suurendab töötajate töötahet. Arenguestlus on süstematiseeritud. Arenguestluste käigus tehakse kokkuvõttes senistest töötulemustest ning lepitakse kokku järgneva perioodi eesmärgid.

Lisaks töötajate isikliku arengu tagamisele annab struktureeritud vestlus olulist infot kogu organisatsioonile.

2. Arenguestluse eesmärgid

Arenguestluse eesmärk on hinnata töötaja efektiivsust ja produktiivsust. Leppida kokku eesmärgid järgnevas perioodiks, selgitada töötajatele kuidas nad saavad ise eelnevast perioodist paremini enda arengule kaasa aidata.

Suurendada töötaja sooritusetaset, parandada motivatsiooni ja oskust hinnata oma isiksuse tugevaid ja nõrku omadusi. Samuti oma tegevusi eesmärgistada. Teiselt poolt arendada organisatsiooni, ennetada probleeme ja väljaselgitada personali koolitusvajaduse.

3. Arenguestluse läbiviimise põhjendus

Arenguestlus annab võimaluse näha ettevõtte kitsaskohti ning luua personaalset kontakti juhi ja töötajaga.

4. Konfidentsiaalsuse nõue arenguvestluse läbiviimisel

Arenguvestluse tulemused on konfidentsiaalsed. Töötaja tagastatakse eeltäidetud ankeet.

5. Arenguvestluse ettevalmistamine

Juht lepib iga töötajaga kokku arenguvestluse läbiviimise aja. Selleks saadetakse töötajale kutse. Selleks, et töötaja eelnevalt kurssi viia, saadetakse talle nädal aega enne arenguvestluse toimumist ankeet.

6. Arenguvestluse läbiviimise aeg

Arenguvestlus toimub regulaarselt üks kord aastas, detsembris. Arenguperioodiks on üldjuhul üks aasta. Vajadusel võib arenguperiood olla lühem või pikem. Peale katseaja lõppu toimub vahevestlus.

7. Arenguvestluse läbiviimine

Arenguvestluse käigus täidetakse vastav vorm (Lisa 7)

Arenguvestlusel käsitletakse järgnevaid teemasid:

- töötaja senised töötulemused;
- järgneva tööperioodi eesmärgid;
- peamised koolitusvajadused;
- arenguvõimalused ja valmisolek;
- töötingimused
- isiklikud omadused
- karjäärijuhtimine
- tagasiside eesmärkide saavutamisele ja väärtuspõhisele käitumisele.
- palk

Arenguvestlus viiakse läbi töövälises keskkonnas ning vabas õhkkonnas. Arenguvestluste kokkuvõtetest saab organisatsioon tagasisidet juhtimiskvaliteedi kohta. Juhi peamiseks ülesandeks on toetada ja suunata antud töötajate arengut ning samal ajal täita kokkuleppeid, mis töötajaga vestlusel kinnitati.

8. Arenguvestluse dokumenteerimine

Arenguvestlust tuleb dokumenteerida. Arenguvestluse lõpus kinnitab nii töötaja kui juht arenguvestluse aruande näidates, et nad on kirja panduga nõus ning kokkulepetest õigesti aru saanud. Töötaja saab ankeedist koopia. Allkirjastatud ankeet tuleb säilitada 5 aasta jooksul.

9. Arenguestluse tulemused

Tulemusena võidakse töötajat edutada. Arenguestluse käigus võib muutuda töötaja tulemustasu ning palk. Peale arenguestluste läbiviimist kaardistatakse töötajate arengu- ja koolitusvajadused.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva kiires muutuvus ühiskonnas pööratakse suurt tähelepanu organisatsioonis olevatele töötajatele. Töötajate efektiivne toimimine on organisatsiooni edu aluseks. Selleks, et töötajad oleksid efektiivsed, peab nendega läbi viima arenguveestlusi.

Antud uurimistöö eesmärk oli uurida arenguveestluse olemust ja läbiviimist, selleks et jõuda organisatsiooni toimimise ja juhtimise kitsaskohtadeni. Bakalaureusetöös selgitati välja arenguveestluse mõiste ja olemus. Bakalaureusetöös anti ülevaade KarKat Fashion OÜ-st ning kirjeldati uuringu läbiviimist antud ettevõttes. Kirjeldati uuringu tulemusi, mille põhjal tehti järeldused ja ettepanekud.

Antud bakalaureusetöö on koostatud teemal “Arenguveestluse läbiviimise korra väljatöötamine KarKat Fashion OÜ-s”. Käesoleva bakalaureusetöö puhul on tegemist uuringuga, mis viidi läbi ühes teenindusettevõttes. Uuring koosnes kvalitatiivsest ja kvantitatiivsest uurimismeetodist. Selleks, et töötajate arvamust analüüsida, koostati küsimustik ning viidi juhtidega läbi intervjuu. Kvalitatiivne uuring toimus intervjuu vormis, kus küsitleti kolme ettevõtte juhti. Kvantitatiivne uuring toimus küsitluse vormis, mis jagati kuuekümne kahele ettevõtte töötajale, kellest vastasid nelikümmend viis töötajat.

Tänapäeva konkureerivas ärimaailmas on ühelt olulisem jälgida ettevõtte üldist arengut. Ettevõtte suurimaks väärtuseks on tema töötajad, mistõttu töötajate ettevõttesisene areng suurendab ka konkurentsivõimelisust. Bakalaureusetöö raames töötas autor välja arenguveestluse läbiviimise korra ning ankeedi, mida ettevõtte saab edaspidi arenguveestluse läbiviimisel kasutada.

Bakalaureusetöös selgus, et ettevõtte juhid peavad väga oluliseks arenguveestluse läbiviimist, kuid kiire aja tõttu pole nendega veel tegeleda jõutud. Arenguveestluse eesmärgiks peeti võimalust kaardistada ettevõtte hetkeolukorda, hinnata eelneva perioodi tulemusi ning leppida kokku uued eesmärgid. Arenguveestluse parimaks kestvuseks peeti 1-1,5 tundi. Arenguveestlusi otsustati läbi viia üks kord aastas, detsembrikuus. Kuna detsembrikuus koostatakse järgmise aasta eelarve on koolituskulu juba võimalik eelarvesse sisse planeerida.

Oluline osa arenguestluse juures on selle ettevalmistamine. Töötajatele peab selgitama, miks arenguestlusi tehakse. Nädal enne toimumist peaks töötajatele kätte jagama arenguestluse ankeedid ning kutse teel teavitama vestluse koha ja aja. Arenguestluse läbiviijaks peaks olema iga töötaja otsene juht.

Peale arenguestlust tuleks teha kokkuvõte ning seda ka töötajale tutvustada. Oluline on dokumente säilitada ning enne järgmist arenguestlust eelneva ankeetiga uuesti tutvuda.

Antud uurimistöö tulemused on KarKat Fashion OÜ-le äärmiselt tähtsad, kuna nüüdsest saab kindlate reeglite järgi arenguestlusi läbi viia.

VIIDATUD ALLIKAD

- Andreas, R; Carcia, J; Gonzalez, J. (2010). Performance appraisal based on distance function methods.- European Journal of Operational Research. Dec2010, Vol. 207 Issue 3, p1599-1607. 9p.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=92e2a945-ac5b-41ca-9a7c-a3cb58d4d6a7%40sessionmgr111&hid=124&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl - db=bth&AN=54369099> (07.02.2015)
- Beer, Michael (2010) Performance appraisal interview Guide, Human Resources Department
[http://www.ju.edu/humanresources/Miscellaneous Other Forms/Performance Appraisal Interview Guide.pdf](http://www.ju.edu/humanresources/Miscellaneous%20Other%20Forms/Performance%20Appraisal%20Interview%20Guide.pdf) (14.04. 2015)
- Cederblom, D . (2003). The Performance Appraisal Interview: A review, Implications, and Suggestions. The Academy of Management Review. Volum 7. Issiue 2. 219-227
https://cdn.fsbx.com/hphotos-xta1/v/t59.2708-21/11205197_10153447827207240_362245158_n.pdf/a-performance-appraisal-interviewe.pdf?oh=d0a2371fcb4f3c53b842bd492c8117ab&oe=555B2DFA&dl=1 (10.05.2015)
- Cintron, R. (2011). Performance appraisal: A Supervision or Leadership Tool?- International Journal of Business & Social Science. Vol. 2 Issue 17, p29
http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_17/5.pdf (10.02.2015)
- Grote, D. (2011). How to Be Good at Performance Appraisal: Simple Effective, Donr right. Harvard Business Review Press
- Groete, R. C (1996). The complete guide to performance appraisal. American Managerment Association.
- Hunt, S.T, Lehnen, S. (2013). Business execution fot dummies. Published by John Wiley & Sons, Inc. New Jearsey
- Johns, C. (2002). Guided reflection: advancing practice. Oxford, Blackwell Publishing
- Jõgeva, M. (2010). Arenguestluse metoodika ja kriteeriumid – abimaterjal kohtujuhtidele ja kohtunikele kohtunike IX korralise täiskogu 2010. a otsuse alusel moodustatud töörühma tegevuse tutvustus.

- Laherand, Meri-Liis. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Kirjastus: Mari-Liis Leherand, Tallinn
- Mayo, A. (2001). The Human Value of the enterprise. Nicholas Bradley Publishing
- Mölder, K. (2012). Tagasiside andmine arvestades töötajate eelistusi ja erinevusi põlvkondade lõikes Valga maavalitsuse näitel. Ettavõttemajanduse instituut. 87 lk.
(Bakalaureusetöö)
- Performance appraisal. (2009). Harvard business press 12352-PDF-ENG
- Personalijuhtimise käsiraamat. (2012). Koostajad R.Varts, K. Laurson. Tallinna Raamatutrükikoda
- Rannamees, K. (2008a). Arenguestlused- kellele ja miks?
<http://www.director.ee/arenguestlused-kellele-ja-milleks/> (03.04.2015)
- Rannamees, K. (2013b) Et arenguestlusest oleks tõesti kasu
<http://www.director.ee/et-arenguestlusest-oleks-toesti-kasu/> (03.04.2015)
- Rannamees, K. (2008c) “Miks su töötaja kardab arenguestlusi”
<http://www.director.ee/miks-su-ttaja-kardab-arenguestlusi/> (03.04.2015)
- Salkova, A. (2013). Theoretical approaches to employee appraisal methods.- Faculty of Economics and Administration No. 28 (3/2013) p 91-102
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=92e2a945-ac5b-41ca-9a7c-a3cb58d4d6a7%40sessionmgr111&vid=10&hid=124>(11.03.2015)
- Saue, K; Vesso, S. (2002). Arenguestlus kui töötajate jõustamise meetod Saldo nr. 4, mai, lk. 30-33
- Vesso, S (2015). Arendavad vestlused
<http://www.calameo.com/books/0042974115ee950bd3c72> (06.05.15)

SUMMARY

Evolving the order of a development discussion in KarKat Fashion LLC

Janne Pöld

Development discussion is a management activity which is important for insuring an organization's sustainability in the long term. The aim of development discussion should be erected by leaders for an organization as a whole.

Operation by results which is underlying for an effective leading of resources can be described as a main goal of an organization. To lead resources effectively information is needed to rely on different decisions made for an organization to reach the right outcome. One of the ways to get information are development discussions. Development discussion is a good leading tool through what a leader gets more information from a direct employee than from everyday communication.

The problem of this research is the absence of development discussion's order which also leads to the absence of information interchange and because of that it is not possible to find out the bottlenecks in an organization. KarKat Fashion LLC is a young company which has been on a market for 1,5 years. Because of a quick starting it has not been possible to do development discussions. The aim of this research is to evolve the order of a development discussion and theoretically examine the essence and conduction of development discussions to reach the bottlenecks of an organization's functioning and leading.

The object of the research is KarKat Fashion LLC. KarKat Fashion LLC is a company based on franchise selling (selling forward) and it brings Cortefiel Group's brands to Baltic. KarKat Fashion was created on 2012 by two active women Karinee Sildnik and Katrin Horn. Company's shops are in Estonia, Latvia and Lithuania. In Estonia KarKat Fashion owns 9 shops. Thanks to it the percentage of the personnel is high. Average personnel's figure is 124. In Estonia the personnel consists of 62 people.

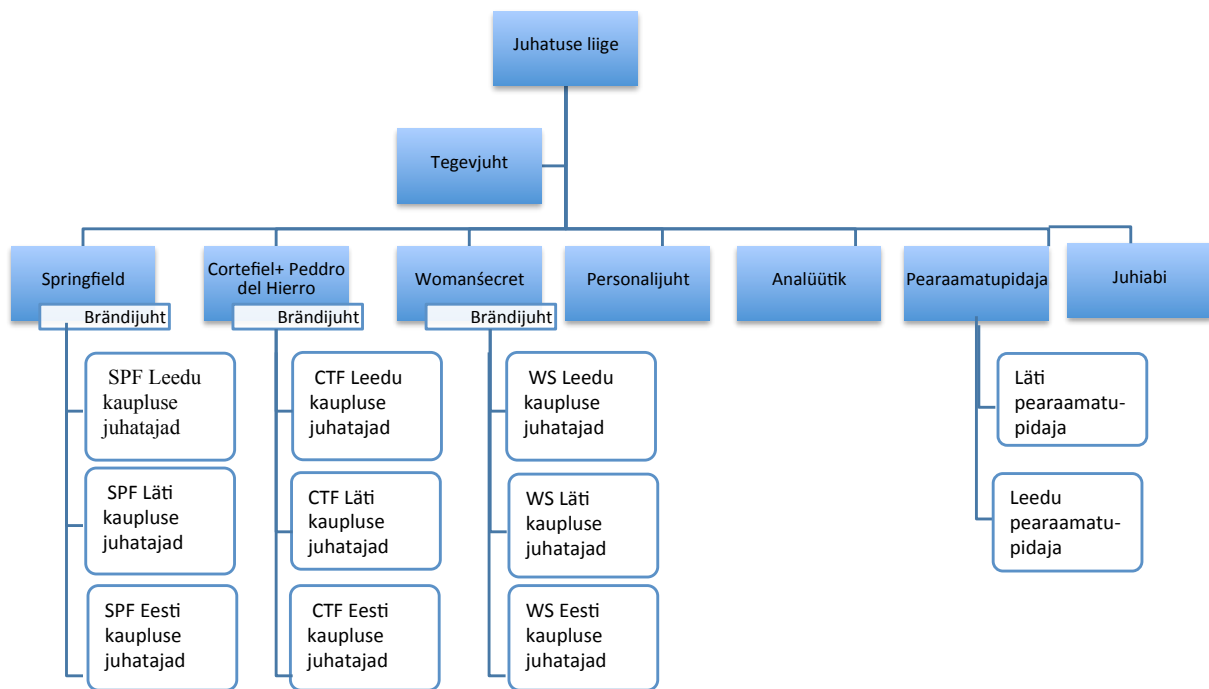
Quantitative and qualitative research methods were used for this research. 45 employees took part in the questionnaire and 3 leaders were interviewed.

The result of the study is that for employees it is important to create a system for a development discussion. The main reason, why development discussions were requested is to raise the quality of customer management, develop motivation through what organization could be promoted. Based on a study the time for a development discussion should be one to one and a half hours where is important to create a good environment. Before a development discussion preliminary work is important, one week before a discussion a questionnaire is being handed out to employees which should be taken with to the development discussion. Director of the shop does a development discussion with a client manager, brand director with a director of the shop and executive director with an office worker. Employees personal developemnt is also important next to a company's development. Employee is a company's most important resource. If an employee is balanced and satisfied then it is possible to reach a bigger success and create an added value. It is important to ask feedback from an employee. After a development discussion conclusions should be done and taken out during the next discussion.

Organization has all the assumptions to bring in a functional development discussion system. With a current research the author created an instruction and forms to a further use in a company for a development discussion. In author's opinion new ways should be created for those discussions to avoid annoyance of every year's discussion. Given results are extremely important for KarKat Fashion's LLC because from now on development discussions can be made with concret

LISAD

Lisa 1. KarKat Fashion OÜ struktuur



Joonis 9. KarKat Fashion OÜ struktuur

Lisa 2. Kvantitatiivse uuringu küsimustik

Tere! Olen Tallinna Tehnikaülikooli bakalaureuse tudeng Janne Põld ning palun abi oma lõputöö koostamisel. Eesmärk on uurida arenguvestluse vajalikkusest ettevõttes.

Käesolev küsimustik on anonüümne ning vastuseid kasutatakse üldistatud kujul. Vastamine võtab aega umbes 5. minutit. Palun sobivale vastusele ring ümber tõmmata.

Täna abi eest!

1. Kas peate oluliseks, et juht viib töötajaga läbi arenguvestluseid ?

- a) Jah, pean väga oluliseks
- b) Jah, pean oluliseks
- c) Pigem mitte
- d) Ei pea oluliseks
- e) Ei oska öelda

2. Kes peaks arenguvestlust läbi viima?

- a) Tegevjuht
- b) Otsene juht

3. Arenguvestluse planeeritud aeg võiks olla

- a) 1h
- b) 2h
- c) Ei oska öelda

4. Kui tihti tuleks arenguvestlusi läbi viia?

- a) 1 kord aastas
- b) 2 korda aastas
- c) Üldse mitte pidada
- d) Muu variant (lisage)

5. Millal peaks arenguvestlusi läbi viima?

- a) I poolaasta lõpus
- b) Aasta lõpus
- c) Aasta alguses
- d) Muu variant (lisage)

Lisa 2 järg

6. Kas peate vajalikuks, et tööandja annaks enne arenguvestlust töötajale ankeedi käsitlemisele tulevate teemadega tutvumiseks ja vestluseks valmistumiseks?

- a) Jah
- b) Ei

7. Kui vastasite eelnevale küsimusele jah, siis kui palju varem peaks ankeedi töötajale andma?

- a) 3 päeva
- b) 1 nädal
- c) 2 nädalat
- d) 1 kuu

8. Milliseid eesmärke soovite arenguvestlusel saavutada? Tehke sobivasse lahtrisse ristike.

1- ei ole nõus

2- pigem ei ole nõus

3- ei oska öelda

4- pigem nõus

5- täiesti nõus

	1	2	3	4	5
Üldiseinfovahetuseparandamine					
Töölaste täpsete eesmärkide kaardistamine, kokkulepete sõlmimine					
Kitsaskohtade kaardistamine, parendusettepanekute tegemiseks võimaluse loomine					
Palgäläbirääkimisteks võimaluse loomine					

Lisa 2 järg

Töötaja väärtustamine läbi tunnustamise					
Juhi väärtustamine läbi töötaja tagasiside tema juhtimisele					
Töötulemuste parandamine					
Juhiga parema suhte saavutamine					

9. Millest tuleks rääkida arenguvestlustel ja kui tähtsaks te seda peate?

5 - väga tähtis

4 – üsna tähtis

3 – ei oska öelda

2 - pole väga tähtis

1 - pole üldse tähtis;

	1	2	3	4	5
Eelneva perioodi kokkuvõte					
Uue perioodi kokkuvõtted					
Töötaja plokk(motivatsioon, arengukohad, koolitused)					
Töötingimused					
Palk					
Eraelulised teemad					
Ettepanekud ja konkreetsed kokkulepped					

10. Kas peate oluliseks võimalust teha/esitada arenguvestluse raames ettepanekuid?

a) Jah

b) Ei

Lisa 2 järg

11. Kuidas luua arenguestlusel hubane/pingevaba õhkkond?

- a) Arenguestlus viiakse läbi ettevõtte kontoris
- b) Arenguestlus viiakse läbi neutraalses keskkonnas
- c) Pakutakse kohvi, kooki vms
- d) Ei oska öelda

12. Kui kaua peaks arenguestluse dokumente alles hoidma?

- a) Ei peaks alles hoidma
- b) 2 aastat
- c) 3 aastat
- d) 4 aasta
- e) 5 ja kauem aastat

Lisa 3. Kvalitatiivse uuringu küsimused

1. Kas teil on eelnev kogemus arenguvestlustega? Milline?
2. Kas peate vajalikuks läbi viia arenguvestluseid oma alluvatega? Miks?
3. Mis on Teie jaoks eesmärk ja arenguvestluse mõte?
4. Mis on arenguvestluste reaalne kasu ja kuidas Te saate seda rakendada?
5. Kui kaua peaks kestma arenguvestlus?
6. Mis ajal peaks arenguvest läbiviima?
7. Millise tsükliga peaks arenguvestlus toimuma, kas oleks vajalikud ka vahevestlused?
8. Kes peaks arenguvestluseid läbi viima?
9. Kas Teid huvitab töötajate isiksuslik areng või ainult ettevõtte areng?
10. Mida peaks arenguvestlustega välja selgitama?
11. Kas arenguvestlusel peaks rääkima ka palgast?
12. Kas arenguvestlusel peaks rääkima ka ebaõnnestumistest?
13. Milliste valdkondade kohta peaks küsimusi esitama?
 - Kas peaks puudutama ka töötaja eraelu teemat?
14. Kas peate oluliseks tagasisidet oma juhtimisoskuste kohta?
15. Kas arenguvestlus võiks käsitleda ka töötajate motivatsiooni?
16. Kuidas käsitleda töötingimuste teemat arenguvestlustel?
 - Kas töötingimused vastab nõuetele?
 - Kas töötaja kasutuses on mingeid probleeme?
17. Kui kaua varem peaks kätte saama küsimustiku?
18. Kas peate vajalikuks arenguvestlust dokumenteerida?
 - Kaua peaks dokumente alles hoidma?
 - Kes dokumentidele ligi pääsevad?
19. Kas lasete töötajal teha ettepanekuid?
20. Kas peate vajalikuks leppida kokku tulevased eesmärgid?
21. Kas peate vajalikuks kaardistada eelneva tööperioodi tulemust osas?
22. Mis on arenguvestluse tulemus?
23. Kuidas luua arenguvestlustel soodne õhkkond?
24. Mida peaks tegema pingete leevendamiseks?

Lisa 4. Intervjuu transkriptsioon 1

Intervjuu 1 (I1)

1. Kas teil on eelnev kogemus arenguvestlustega?

Ja, päris pikk kogemus. Ma olen varem töötanud avalikus sektoris, keskkonnaministeeriumis ja seal viidi ka töötajatega läbi arenguvestlusi. Aga igalpool eelnevates organisatsioonides on arenguvestlused seotus tulemustega. Mõõdetakse tulemusi ja hinnatakse inimesi. Praeguses organisatsioonis tuleb arenguvestlusi läbi viia töötajate arenguaspekti silmas pidades(.). Et arendada klienditeeninduse taset, arendada inimeste motivatsiooni ja sellega edendada organisatsiooni.

2. Kas pead vajalikuks läbi viia arenguvestluseid oma alluvatega? Miks?

Kindlasti. Mina kui personalijuht olen kindlasti selles protsessis osaline (2) ja aitan tegevjuhti ja brändijuhte, et nad suudaksid arenguvestlusi kvaliteetselt läbi viia.

3. Mis on Teie jaoks eesmärk ja arenguvestluse mõte?

Arenguvestluste läbiviimine annab võimaluse kaardistada hetkeolukorda ettevõttes, hinnata eelneva perioodi tulemusi, leppida kokku järgneva perioodi eesmärgid ja lihtsalt suhelda töötajatega, et anda talle motivatsiooni, et ta tunneks et temast hoolitakse ja temaga tegeletakse. (4) Kaardistada tema nõrgad küljed, tööalased ja panna paika vajalikud tegevused, et teda arendada.

4. Mis on arenguvestluste reaalne kasu ja kuidas Te saate seda rakendada?

Reaalne kasu ei ole nagu mõõdetav, see on kõik väga subjektiivne aga vestluse käigus selguvad kindlasti ettevõttes protsesside kitsaskohad ja saab paika panna edasised tegevust, et neid parandada.

5. Kui kaua peaks kestma arenguvestlus?

Teooriate järgi on tüüpiliste arenguvestluste aegu välja pakutud igasuguseid. (.) Aga mina arvan, et 1,5- 2 tundi tuleks kindlasti leida. See annab võimaluse inimesele avaneda ja rääkida ka oma mõtteid ja teha ettepanekuid ja analüüsida eelnevat ja paika panna uued eesmärgid.

6. Mis ajal peaks arenguvest läbi viima?

Oleneb organisatsioonist. (.) Meil oleks tark teha see aasta lõpus, kui tehaks aasta kokkuvõtteid ja kus pannakse uusi eelarveid paika. See aitaks planeerida erinevaid arendustegevusi kui need vajalikuks osutuvad.

Lisa 4 järg

7. Millise tsükliga peaks arenguestlus toimuma, kas oleks vajalikud ka vahevestlused?

Minu loogika järgi võiksid vahevestlused toimuda ja tegelikult peaks see töötajatega vestlemine olema pidev protsess ehk otsene alluv peaks saama alati oma juhi poole pöörduda, kui tal on mingid probleemid või head ettepanekud. Nii väikses ja algfaasis olevad organisatsioonis võibolla ei olegi otstarbekas seda tsükklid nagu tihedalt teha, ikka kord aastas. (.) Aga vahevestlused peaksid nii loomulikult moel toimuma, nii pidevalt tööprotsessi käigus, et ärme nimeta neid arenguestluseks vaid lihtsalt vestlused.

8. Kes peaks arenguestluseid läbi viima?

Kindlasti iga töötaja otsene juht, sest tema vastutab oma alluvate tegevuse eest. Koos lepatakse kokku eesmärgid ja analüüsitakse tulemusi.

9. Kas teid huvitab töötajate isiksuslik areng või ainult ettevõtte areng?

Neid kahte ei saa lahus käsitleda. (.) Töötaja on ettevõtte kõige olulisem ressurss.

Kui töötaja on inimesena tasakaalus ja rahulolev, siis on tal ka võimalik tööalaselt suuremat edu saavutada ja lisaväärtusi luua.

10. Kas arenguestlusel peaks rääkima ka palgast?

Jah, see ongi üks kõige peamisi kohti kus räägitakse eelneva perioodi tulemustest ja tehakse kokkuvõtteid ja kas töötaja töötulemused vastavad ettevõtte ootustele. Ja kui vaja mingeid lisaülesandeid panna või uusi tööülesandeid anda, siis see on ideaalne koht kus rääkida palgast. (3) Töötajad tahavad palgast rääkida, olgugi et see ei ole võibolla peamine motivaator alati aga see on nende jaoks oluline. See näitab kuidas nende tööd hinnatakse.

11. Kas arenguestlusel peaks rääkima ka ebaõnnestumistest?

JAH, LOOMULIKULT. See on õige koht rääkida ebaõnnestumistest, seal saab koos ühiselt analüüsida mis tingis ebaõnnestumised ja mida annaks parandada. Ja seal äkki ongi vaja leida mingid arengu tegevused võibolla mingi kompetents on vaja arendada või on kellegi nõu või abi vaja või saab mingeid tööülesandeid ümber mängida kes on pädevam mingis valdkonnas.

Lisa 4 järg

12. Kas pead oluliseks tagasisidet oma juhtimisoskuste kohta?

Absoluutselt. Juhi tööriistana on see väga oluline, ehk kriitika talumine on juhi üks kompetents. See on suur oskus sellest omad järeldused teha ja õppida paremini tunnustama või ülesandeid püstitama.

13. Kas arenguestlusel võiks käsitleda ka töötajate motivatsiooni?

Loomulikult, sest töötaja tunneb, et temast hoolitakse. Tema arvamus on oluline ja ettevõtte arvestab temaga, et ta on täisväärtuslik liige, tema ettepanekud on teretulnud, tema kriitika on teretulnud. Loomulikult on see motivatsiooni osa.

14. Kuidas käsitleda töötingimuste teemat arenguestlustel?

Rääkima peaks küll, küsima mis on valesti jne.

15. Kui kaua varem peaks kätte saama küsimustiku?

(.) Nädal, oleks piisav. Selleks, et inimesel oleks aega kõik küsimused rahulikult läbi mõelda.

16. Kuidas teavitada töötajat arenguestluse toimumisest?

Võib saata ankeedi ja kutse meilile – võib ka isiklikult teada anda.

17. Kas pead vajalikuks arenguestlust dokumenteerida?

jah

- **Kaua peaks dokumente alles hoidma?**

Ma ei tea kas seadus seda fikseerib, aga kus mina töötanud olen, on hoitud ja isegi viis aastat.

- **Kes dokumentidele ligi pääsevad?**

Tavapäevaselt hoitakse neid personaliüksuses, kus on töötajate isiklikud failid. See on nii konfidetsiaalne info, et tark oleks seda diskreetselt säilitada. Seal on ju omavahelised kokkulepped palga osas ja mingites isiklikes probleemides.

18. Mis on sinu kui juhi arvamus, mis sünnib arenguestluste tulemusena

Me võime ju arenguestluste läbi viia ja täita ankeedid, kirjutada alla ja korjata need kuhugi ja hoida viis aastat. Aga kui me tulemustega mitte midagi peale ei hakka siis on mõtetu tegevus. Ainukese motivatsiooni faktor, et inimesega on suheldud.

Lisa 4 järg

Keegi peab tegema kokkuvõtted, töökeskkonna osa siis kokkulepitud tulevased perioodi eesmärgid, ebaõnnestumised, et neid õppida, koolitusvajadused eraldi kaardistada. Selleks, et tekkiks mingi koond, et järgmine aasta tegutsema hakata. Sest aasta pärast võetakse seesama vana arenguestlus ette ja siis vaadatakse täpselt mis kokku lepitud ja kas need said täidetud. See tsüklilisus on hästi oluline. Et iga aasta see toimub, inimene teab, et see tuleb. Tal on püstitatud reaalsed eesmärgid ja reaalsed eesmärgid on siis täidetud, ületatud või siis on mingid vajakajäämised, mida saab järgmisel arenguestlusel analüüsida.

19. Kuidas luua arenguestlustel soodne õhkkond?

Mina soovitaksin minna töökeskkonnast välja, nii palju kui mina selliseid hinnatud ja armastatud juhte tean, siis minu üks kogemus on, et mindi täitsa parki, lumehange istuma, bleedid ümber ja veinid kaasas. Mida iganes võib välja mõelda, see sõltub inimesest kellega sa vestlust pead. Tark on minna ka vaiksesse kohviku nurka, kus ei ole häirijaid. Töökeskkonnas murrab alati mingi tegevus või probleem sisse.

20. Millised blokid peaksid olema arenguestluste vormis?

- eesmärgid ja saavutamise
- senised töötulemused
- järgmise perioodi eesmärk
- töötulemused
- isiklikud omadused
- töötingimused
- arenguvajadus
- karjäärijuhtimine
- tagasiside

Lisa 5. Intervjuu transkriptsioon 2

Intervjuu 2 (I2)

1. Kas teil on eelnev kogemus arenguevestlustega?

Ikka. (5)Skanskas 2000- 2006.

2. Kas pead vajalikuks läbi viia arenguevestluseid oma alluvatega? Miks?

Ikka pean. Selleks, et (.) võibolla juhtida tähelepanu kohtadele tema tegevuses, mis võiksid olla paremini.

3. Mis on Teie jaoks eesmärk ja arenguevestluse mõte?

Arenguevestlus annab võimaluse näha ettevõtte kitsaskohti ning luua personaalse kontakti juhi ja töötajaga.

4. Mis on arenguevestluste reaalne kasu ja kuidas Te saate seda rakendada?

Suunata töötajat ettevõttele oluliste protseduuride täitmisele, mis peaks viima paremate tulemusteni.

4. Kui kaua peaks kestma arenguevestlus?

(.) Maksimum 1 tund.

5. Mis ajal peaks arenguevest läbiviima?

Põhimõtteliselt ikka aasta lõpus, või peale aasta tulemuste selgumist järgmise aasta alguses.

6. Millise tsükliga peaks arenguevestlus toimuma, kas oleks vajalikud ka vahevestlused?

1- 2 korda aastas.

7. Kes peaks arenguevestluseid läbi viima?

Otsene juht või ettevõtte juht. Oleneb kus ta struktuuris on.

8. Kas teid huvitab töötajate isiksuslik areng või ainult ettevõtte areng?

Isiklik areng ka ikka.

9. Kas arenguevestlusel peaks rääkima ka palgast?

Tegelikult peaks rääkima motivatsioonist, (.) mille üks osa on palk.

10. Kas arenguevestlusel peaks rääkima ka ebaõnnestumistest?

Kindlasti. (.) Muidugi arenguevestluste käigus peaks niimoodi üles ehitama, et ei tohi rääkida ainult negatiivsetest asjadest, puudustest.

Lisa 5 järg

Juht peab leidma tegelikult positiivseid jooni inimeses ja seda talle rääkima, teda tunnustama ja suutma selle situatsiooni nii ära seletama, et inimene saaks aru nendest puudusteks ja oleks valmis omaks võtma ja parendama, see omakorda vajab mingit positiivsust kõrval.

11. Kas pead oluliseks tagasisidet oma juhtimisoskuste kohta?

(.) Tegelikult väga ei huvita. Teen ikkagi asju kuidas mina tahan.

12. Kas arenguestlus võiks käsitleda ka töötajate motivatsiooni?

Jah, tähtis on töötajaid muidagi motiveerida ja tööl hoida.

13. Kuidas käsitleda töötingimuste teemat arenguestlustel?

See on hea võimalus nagu sellisele igapäevastele puudustele viitamine, seda saab kirja panna. Arenguestlus on see koht, kus seda kirjalikult vormistada, et ma igapäev räägin, et mul on kehv tool ja tavatöö rutiini käigus pole sul aega sellega tegeleda ja siis on juhil võimalus see kirja panna. Või et laua lampi oleks vaja uut, arvuti on aeglane ja takistab tööd teha. See on koht kus kokku leppida ja kirjalikult fikseerida see. Ma arvan et see võiks seal sees olla.

14. Kui kaua varem peaks kätte saama küsimustiku?

Ei pea väga oluliseks.(.) Ette peaks andma teemad.

15. Kas pead vajalikuks arenguestlust dokumenteerida?

Tavaliselt mitte aga see võib tulla kasuks järgnevatel kordadel.

16. Kas lased töötajal teha ettepanekuid?

Jah, arvan et see on vajalik.

17. Kas peate vajalikuks leppida kokku tulevased eesmärgid?

Absoluutselt, see selle mõte ju ongi

18. Kas peate vajalikuks kaardistada eelneva tööperiood tulemust osas?

Kas just kaardistada aga fikseerida eesmärgid, tugevamad küljed ja nende arendamine.

19. Kuidas luua arenguestlustel soodne õhkkond?

(.) Usalduslik keskkond, minna kontorist välja.

20. Millised blokid peaksid olema arenguestluste vormis?

Need , mis tavapäraselt ikka on eelnev periood, uued eesmärgid, motivatsioon, tulemused jne

Lisa 6. Intervjuu transkriptsioon 3

Intervjuu 3 (I3)

1. Kas teil on eelnev kogemus arenguestlustega? Milline?

Positiivne, arenguestluste tehakse vähemalt üks kord aastas, (.) minu kogemuse järgi. Aasta alguses, kus võetakse kokku möödunud aasta tulemused, saavutused plussid miinused ja lepitakse kokku järgmise aasta tegevused, eesmärgid. (.) Koos parandamist vajavate tegevustega. Mida kõrgem positsioon organisatsioonis, seda pikama perioodi peale arenguestlust ja tagasisidet antakse. Mida madalam positsioon struktuuris seda tihedamini võiks teha arenguestluste ehk tööalasi hindamisi. Sellepärast, et kiiremini ja otsekohelemalt anda töötajatele tagasisidet tulemuste parandamiseks. (.) Arenguestlused aitavad teada saada ka juhile organisatsioonides või olukordadest, probleemidest lahendamist vajavatest situatsioonidest ja tagasisidet enda juhtimis stiilile ja meeskonna sisekliimale.

2. Kas pead vajalikuks läbi viia arenguestlusteid oma alluvatega? Miks?

Ja, (2) et mind on see kogemuslikult küll aidanud, et räägitakse asjadest läbi. Lepitakse kokku ühistegevused ja eesmärgid ja ka jagatakse nii positiivset kui negatiivset tagasisidet. Jah on vaja teha.

3. Mis on arenguestluste reaalne kasu ja kuidas Te saate seda rakendada?

Ongi tegevusplaanide koostamine, mis vajab koolituskavad (.) on mingisugused organisatsiooni muudatuste vajaduste kaardistamine, tagasiside meeskonna tööle, meeskonna liikmetele, tagasiside juhi juhtimisstiilile.

4. Kui kaua peaks kestma arenguestlust?

Ta peaks olema hästi efektiivne ja samas mitte väga pikk, sest reeglina inimesed väsivad aga rääkida on palju. (.) Et sa planeerid ära mingid teatud valdkonnad, mida sa nagu haarad. Aga tegelikult tuleb uusi teemasid ka sisse, millega sa pole arvestanud. Mul on kõige pikemad arenguestlused toimunud 5-6 tundi, aga see maht on ikka väga pikk, et tuleks teha ikka lühemalt. (3) Võibolla ongi üks lahendus, et kui sa näed ja koged sinu inimestega läheb arenguestlused pikalt, et siis peaks neid lühemalt tegema. Üks kord aastas tegema, et siis ta on ajamahukas, kui teha lühemate aegade tagant siis on vestlused lühiajalisemad.

Lisa 6 järg

Kindlasti aitab arenguestluse efektiivsusele kaasa, see kui eelnevalt on välja jagatud materjalid, küsimused, et inimesed teevad eeltööd iseenda sisemise mina väljamõtlemiseda, kaardistavad oma vastused

5. Mis ajal peaks arenguest läbiviima?

(.) Aasta lõpus või alguses

6. Kes peaks arenguestluseid läbi viima?

Kindlasti vahetu juht

7. Kas teid huvitab töötajate isiksuslik areng või ainult ettevõtte areng?

Mõlemaid tuleks käsitleda. On oluline et töötaja tunneb ennast tööil hästi.

8. Kas arenguestlusel peaks rääkima ka palgast?

Kindlasti. Lõpp võiks olla palga läbirääkimine, ka sel juhul kui palk tegelikult ei tõuse. Siis tuleb see töötajale ära seletada, miks situatsioon on selline ja mis on selle taga. Sest reeglina arenguestlused lõppevad ikkagi sellega, et määratakse uued eesmärgid, uued tegevused, et reeglina inimesed saavad aru et nende töömaht kasvab ja nad peavad midagi uut tegema, siis nad tahavad saada ka mingit rahalist boonust sellele. Siis tuleb neile ära seletada kas tuleb raha juurde või ei tule ja kui ei tule siis kindlasti lahti rääkida.

9. Kas arenguestlusel peaks rääkima ka ebaõnnestumistest?

Absoluutselt. Peaks analüüsima miks ta läks halvasti. Kui ainult rääkida negatiivsetest siis inimesel tuleb nagu blokk ette ja ta ei liigu edasi positiivses suunas.

10. Kas pead oluliseks tagasisidet oma juhtimisoskuste kohta?

Ja väga oluline, et kus sa veel seda saad, et reeglina töötajad ei tule sulle rääkima, et sina oled selline ja sa võiksid olla selline. (.) See on see koht kus sa saad avatult töötajatega rääkida ka enda isiklikest puudustest ja sellest, et mida organisatsioon hetkel vajab juhilt ja saad iseennast kohandada ja muuta ja mingit lisaväärtust sisse tuua. (.) See on väga oluline moment. (2) Lihtsalt küsimus on selles, et kuidas töötajat panna rääkima. Tavaliselt inimesed ei ava ennast ja ei ole nagu valmis juhile andma tagasisidet see mis muudatab negatiivset. Töötajad tahavad olla ikka meelepärased ja ei ole nagu neile kombeks kõike välja laduda juhile.

11. Kuidas käsitleda töötingimuste teemat arenguestlustel?

Peaks, küsimustikku vastavad punktid sisse tooma.

Lisa 6 järg

12. Kui kaua varem peaks kätte saama küsimustiku?

Nädal on piisav

13. Kas pead vajalikuks arenguestlust dokumenteerida?

Ja kindlasti. Dokumenteeritakse, lepitakse kokku uued eesmärgid. Kindlasti peavad seal taga olema tähtajad, vastutavad inimesed. (.) Ja peaks kokku leppima, mis aja taga need üle vaadatakse. Aasta on liiga pikk aeg, et need üle vaadata. Siis lepitakse kokku ka mingid vahe tähtajad, kuna nendele tegemistele tehakse *follow update*. Ja aasta pärast kui tehakse uus arenguestlust võetakse kindlasti aluseks eelmise aasta arenguestlused, kuhu siis on liigutud, mis on ära tehtud ja mis tegemata jäi

- **Kaua peaks dokumente alles hoidma?**

5 aastat vist. (.) Mina olen hoidnud 7 aastat. Tegelikult viiakse need personali orakonda ja pannakse need töötaja töölepingu juurde. Nii oli vähemalt meil. (.) Ja muidugi on need konfidetsiaalsed, selles suhtes, et nad ei ole teistele loetav ja nähtav. Tegelikult on need juhi ja töötaja vaheline asi, sest seal võivad olla väga isiklikud asjad, millest räägitakse. Teised neid ei loe.

14. Kuidas luua arenguestlustel soodne õhkkond ja leevendada pingeid?

(3) Väga raske küsimus, mõned ongi pinges. Sa võid rääkida 3-4 tundi ja nad ei lähegi pingest vabaks. Et mina olen kontoris teinud, aga rakendatakse seda, et minnakse kontorist välja. Et soovituslikult tuleb leida mingi neutraalne pind, kindlasti aitab see kui sa oled eeltöö ära teinud nn kogutöö. Et sa oled neid küsimused läbi mäelnud, läbi mõelnud ka need vastused, kuidas need inimesele kõige toredamal ja efektiivsemal moel edasi anda. (.) Kindlasti mingi kohvi või vesi võiks juures olla, mingi lõõgastav moment. Hea on kasutada mingeid näiteid elust, mis *casidena* toimunud on, tuua näiteid kaastöötajatest, see lõdvestab pinget. (.) Alati inimene tahab saada positiivset tagasisidet, see on oluline. Sa pead leidma midagi kiitmist väärivat. See nagu võtab pinged maha. (.) See otsekohekus ja inimlikkus ikkagi, suruda maha see autoritaarusus ja see juhi juhtiv roll. See on ka oluline, et töötaja peab aru saama, et seda ei tahta lihtsalt linnukese kirja panemiseks ja seda ei tehta juhi pärast. Seda tehakse ikka kahepoolse diskussioonina, see on mõlemale poole vajalik.

Lisa 6 järg

Töötaja peab aru saama, et see on ka tema isiklikule arengule kasulik, sest üks punkt mida arenguestlustel räägitakse on karjäärivõimalus, et kuni inimese edasi liikuda tahab. Kelleks ta saada tahab, mida ta veel teha tahab. See on oluline juhile välja öelda, et juht saab teda aidata tema edasiliikumisel

15. Millised blokid peaksid olema arenguestluste vormis?

No kindlasti eelneva perioodi tulemused, määrata uued eesmärgid, tagasid, töötingimused, karjäär nagu ma juba rääkisin ja lõpus peaks rääkima ka palgast.

Lisa 7. Väljatöötatud arengustluse vormi projekt

Arengustluse vorm on koostatud lähtudes uuringu tulemustest. Vorm on koostatud koostöös personalijuhiga. Arengustluse vormi täidab nii töötaja kui arengustluse läbiviija, koos pannakse paika uue perioodi eesmärgid ning määratakse vahekuupäevad, eesmärkide kontrollimiseks. Kuna aasta on pikk aeg tulemuste ülevaatamiseks, siis vahepeal tehakse vahekokkuvõtteid.

kkfashion

Töötaja:		Töötaja ametikoht:	
Pood:	Juht:		Kuupäev:

EESMÄRKIDE SAAVUTAMINE – TÖÖTAJA SENISED TÖÖTULEMUSED

Analüüsi eelmise perioodi eesmärkide saavutamist, põhilise töötulemusi. Millised olid eesmärgid? Kas kõik eesmärgid saavutati? Millisel määral? Milliseid eesmärke ei saavutatud? Miks? Too konkreetseid näiteid.

Eesmärgid ja ülesanded	Hinnang tulemustele/ eesmärkide täitmisele

Milline oli kõige suurem tööalane õnnestumine? Miks? Mida saab sellest õppida?

--

Lisa 7 järg

Milline oli kõige suurem tööalane ebaõnnestumine? Miks? Mida saab sellest õppida?

JÄRGMISE PERIOODI EESMÄRGID

Eesmärgid peavad olema konkreetsed ja mõõdetavad .

Eesmärgid ja ülesanded	Tähtaeg

Analüüsi isiksuslikke omadusi. Hinda igat omadust eraldi ning lisa juurde plaan, kuidas seda omadust arendada.

Isiksuslik omadus	Hinnang ja kommentaarid	Arenguplaan
1. Vastutusvõime <ul style="list-style-type: none">Kas võtad vastutuse oma töö eest?Kas täidad oma lubadusi? Kui ei, siis miks?		
2. Kommunikatsioon ja suhtlemine <ul style="list-style-type: none">Kuidas hindad enda suhtlemisoskusi?Millised on sinu suhted kolleegidega?		
3. Initsiatiiv - eestvedamine <ul style="list-style-type: none">Kui palju initsiatiivi sul on?Milliseid uusi ideid, lahendusi, oled välja pakkunud?Millistele probleemidele oled/on töötaja lahendusi välja toonud?		

Lisa 7 järg

4. Koostöö <ul style="list-style-type: none">• Kuidas hindad enda koostööoskusi?• Kuidas hindad koostööd meeskonnas?• Kuidas oled oma meeskonnas probleeme lahendanud?• Kas ja millistesse otsustesse kaasad oma meeskonda?		
---	--	--

TÖÖTINGIMUSED

Kuidas hindad oma rahulolu, järmistele näitajatele. Hinda näitajaid 3 palli skaalal. 1 on madalaim rahulolu tase ja 3 on kõrgeim rahulolu tasu.

Näitajad	Hinnang	Kommentaar
Töökeskkond (ruumid)		
Tervishoid, tööohutus		
Tööaeg		
Info liikumine		
Organisatsiooni juhtimine		
Organisatsiooni maine		
Töötasu		

ARENGUVAJADUSED

Analüüsi, milliseid teadmisi ja oskusi on vaja arendada? Mida saad ise teha ja milles vajad abi? Milline on see toetus, koolitus või arendustegevus, mis aitaks sind olla oma töös parem? Sisendi saab järgmise perioodi eesmärkidest.

Arendusvajadus	Kuidas arendada?

Lisa 7 järg

KARJÄÄRIJUHTIMINE

Analüüsi – millised on võimalikud ametikohad või valdkonnad kuhu sa tahaksid areneda? Milliseid ülesandeid, projekte tahaksid ellu viia, millistes tegevustes osaleda? Millisena näed oma tulevikku?

TAGASISIDE JUHILE

Siin on võimalus töötajal anda oma juhile tagasisidet. Oluline on ka, et juht analüüsiks need küsimused läbi.

Tagasiside juhile	Hinnang ja kommentaarid
<ul style="list-style-type: none">• Millised ootused on sul oma otsesele juhile? Kas ta on neid täitnud? Millisel määral? Mida peaks ta teisiti tegema?	
<ul style="list-style-type: none">• Millist toetust vajad oma juhilt? Kas sul on piisavalt võimalusi, et temaga töölaseid teemasid arutada?	
<ul style="list-style-type: none">• Kas sul on piisavalt võimalusi, et oma arvamust avaldada? Kas juht arvestab sellega? Mis peaks olema teisiti?	
<ul style="list-style-type: none">• Kas ja kui tihti saad tagasisidet oma juhilt? Kui tihti saad kiita? Kas tagasiside aitab sul oma tööd paremini teha?	

Lisa 7 järg

Järgmise arenguvestluse kuupäev:

.....

Töötaja allkiri

.....2015

.....

Juhi allkiri

.....2015