

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Anette Bullock

**TAGASISIDE ARENGUVÕIMALUSED ETTEVÕTTE
TRANSFERWISE LTD *KNOW YOUR CUSTOMER* OSAKONNAS**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala Tootmise ja teeninduse juhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 13 610 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Anette Bullock

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 153689TATM

Üliõpilase e-posti aadress: bullock.annette@gmail.com

Juhendaja Helina Vigla, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE | 5 |
| SISSEJUHATUS | 6 |
| 1. TAGASISIDE TEOREETILISED ALUSED | 9 |
| 1.1. Tagasiside töösoorituse juhtimise osana..... | 9 |
| 1.2. Tagasiside definitsioon ja olulisus ettevõttes | 10 |
| 1.3. Tagasiside meetodid ja võimalikud töösoorituse hindajad..... | 12 |
| 1.4. Tagasiside liigid..... | 17 |
| 1.5. Tagasiside tulevikuorganisatsioonides | 21 |
| 2. UURIMISOBJEKT JA -METOODIKA | 24 |
| 2.1. TransferWise Ltd Know Your Customer osakonna ülevaade | 24 |
| 2.2. Uurimismetoodika | 27 |
| 3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA EDASINE TEGEVUSKAVA..... | 30 |
| 3.1. Küsitluse tulemused..... | 31 |
| 3.2. Intervjuude tulemused | 38 |
| 3.3. Järeldused uuringu tulemustest..... | 46 |
| 3.3. Soovituslik edasine tegevuskava | 49 |
| KOKKUVÕTE | 52 |
| SUMMARY | 55 |
| KASUTATUD ALLIKAD | 58 |
| LISAD | 61 |
| Lisa 1 Joonis 1. TransferWise lihtsustatud struktuur | 61 |
| Lisa 2 Küsimustik eesti keeles | 62 |
| Lisa 2 järg | 63 |
| Lisa 2 järg | 64 |
| Lisa 3 Küsimustik inglise keeles | 65 |
| Lisa 3 järg | 66 |
| Lisa 3 järg | 67 |
| Lisa 4 Intervjuu küsimused..... | 68 |
| Lisa 5 Küsitluse tulemused. 1. küsimus. | 69 |
| Lisa 6 Küsitluse tulemused. 2. küsimus. | 70 |

| | |
|-------------------------------------------------|----|
| Lisa 7 Küsitluse tulemused. 3. küsimus. | 71 |
| Lisa 8 Küsitluse tulemused. 5. küsimus. | 72 |
| Lisa 8 Küsitluse tulemused. 6.-7. küsimus. | 73 |
| Lisa 8 järg | 74 |
| Lisa 8 järg | 75 |
| Lisa 9 Küsitluse tulemused. 9. küsimus. | 76 |
| Lisa 10 Küsitluse tulemused. 10. küsimus. | 77 |
| Lisa 11 Küsitluse tulemused. 11. küsimus. | 78 |

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö teema on „Tagasiside arenguvõimalused ettevõtte TransferWise Ltd *Know Your Customer* osakonnas“. Osakonnas on tagasiside olulisus jäänud tagaplaanile hoolimata personaliosakonna suunamisest ja toetusest ettevõtte üldkontekstis. Samuti ei ole selge, millisel kujul tagasisidet anda ning kes peaksid olema tagasiside andjad. Osakonna töötajatel on soov ning huvi tagasisidet rohkem ja struktureeritumal kujul saada.

Eelnevast lähtuvalt on magistritöö eesmärgiks välja tuua tagasiside arenguvõimalused osakonnas ja koostada edasine tegevuskava tuginedes olukorra analüüsile, teoreetilistele alustele ja töötajate ootustele. Tegevuskava on aluseks tagasiside protsessi loomisele osakonnas.

Eesmärgi saavutamiseks korraldas autor uuringu, mille eesmärk on kaardistada ja analüüsida tagasiside praktikaid ja ootusi osakonnas. Autor kasutas nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset uurimismeetodit, mille raames intervjueris seitset juhti ning viis läbi küsitluse, milles osales 36 meeskonna liiget. Tulemuste analüüsimiseks kasutas autor kvantitatiivset andmeanalüüsi, kvalitatiivset sisuanalüüsi ning võrdlust.

Uuringu tulemustest ilmneb, et osakonnas ei ole tagasiside andmiseks kindlat protsessi kaardistatud ning samuti ei olnud seda võimalik kirja panna, kuna praktikad erinevad oluliselt, nii meeskonnatasandil kui kohati ka indiviiditasandil. Küll aga ilmneseid uuringu tulemusena kindlad põhimõtted, mida osakonnas järgitakse ning teatud määral ka töötajate ootused, eriti seonduvalt tagasiside tiheduse ja meetoditega. Uuringu tulemustest lähtuvalt koostas autor osakonnale edasise soovitusliku tegevuskava, mille eesmärk on tõsta töötajate motivatsiooni, tööga rahulolu, töö kvaliteeti ja kasvatada osakonna tulemuslikkust.

Võtmesõnad: tagasiside, töösoorituse juhtimine, tagasiside meetodid, tagasiside liigid, tagasiside andjad

SISSEJUHATUS

Käesoleva magistritöö teema on tagasiside arenguvõimalused ühes edukaimas eestlaste poolt loodud idufirma TransferWise Ltd *Know Your Customer* osakonnas (edaspidi *KYC team*). Ettevõtte tegeleb peamiselt valuutavahetusega rahvusvaheliste ülekannete näol ning ettevõtte eripära seisneb selle globaalsuses omades töötajaid 62 erinevast rahvusest ettevõtte üheksas kontoris üle maailma (2017. aasta IV kvartali seisuga).

Aina rohkem ettevõtteid on jõudnud arusaamani, et kõige hinnalisem ressurss on ettevõtte töötajad. Inimesed on ainus viis edu saavutamiseks ja ka peamiseks konkurentsieelise allikaks. TransferWise on nii ettevõttesiseselt kui ka erinevates mediakanalites välja toonud, et eesmärk on võtta tööle intelligentseid inimesi, kes jagaksid ettevõtte väärtusi ja missiooni. TransferWise'i arendusjuht Nilan Peiris, kes vastutab ettevõtte järjepideva arenemise ja kasvamise eest, on öelnud, et autonoomsete iseseisvate meeskondade loomine on ainus viis, kuidas ettevõtte on suutnud luua organisatsiooni, kes palkab vaid arukaid inimesi ja ka usaldab neid. Need inimesed on põhjus, miks ettevõtte on suutnud kasvada nii kiiresti ja miks tuhanded kliendid usaldavad iga päev oma raha TransferWise'i kätte. (Peiris 2015)

Juhtimisalases kirjanduses räägitakse aina enam ettevõtte personalistrateegiast kui ühest olulisemast alustalast ettevõtte äriliste strateegiate elluviimise võimaldajana. Üks osa inimressursi juhtimisest on töösoorituse juhtimine, mille keskseid eesmärke on isikliku arengu juhtimine (Cascio, Aguinis 2011, 75) ning tervikuna on see süstemaatiline protsess organisatsiooni tulemuslikkuse kasvatamiseks läbi indiviidide ja meeskondade tulemuslikkuse kasvatamise (Armstrong, Taylor 2014, 334).

Magistritöös on uuritud ja analüüsitud tagasisidet, mille eesmärk on suurendada organisatsiooni inimkapitali väärtust ja suurendada organisatsiooni konkurentsivõimet turul (Baker 2010), kuid samuti on see vahend töötajate kaasamiseks ning motivatsiooni ja tööga rahulolu kasvatamiseks. (Aguinis 2009, 7)

Tänapäevastes organisatsioonides on paljud töötajad ajutiselt ja füüsiliselt eraldatud oma kolleegidest ja juhtidest. Töötades virtuaalsel teel kodus või teisel pool ookeani asuvas filiaalis, ei ole neil võimalik tagasisidet, näiteks kaudsel teel läbi vaatluse, otsida. (Ashford *et al.* 2003) Tehnoloogiakeskne Y-generatsioon ehk millennialid (kirjanduses valdavalt märgitud kui põlvkond, kes on sündinud vahemikus 1980-2000) on põlvkond, kelle jaoks on vahetu tagasiside alati olnud kättesaadav tehnoloogia abil (Sean, Matuson 2009). Juhid ja mentorid peavad arvestama, et Y-generatsiooni jaoks on kohene suhtlus, näiteks e-posti või tekstisõnumi teel, normaalne ja mugav. Seetõttu on olulisem, et tagasiside Y-generatsioonile oleks tihedam ja vahetum, kasvõi läbi ebaisikuliste kanalite. (Baker 2010)

Magistritöö uurimisobjektiks on TransferWise KYC *team*, mis tegeleb klientide *due diligence*'ga ehk era- ja äriklientide verifitseerimise, isiku tuvastamise ja vajadusel taustakontrolli läbiviimisega. Osakond koosneb seitsmest meeskonnast, mis on jaotatud regiooniti ja klientide riskiastme järgi ning mis tegutseb ettevõtte viies kontoris – Tallinnas, Budapestis, Tampas, Singapuris ja Sydneys. Suur osa osakonna töötajaid kuuluvad nõ Y-generatsiooni.

Osakonnas on tagasiside olulisus jäänud tagaplaanile hoolimata personaliosakonna suunamisest ja toetusest ettevõtte üldkontekstis ning ei ole selge, millisel kujul tagasisidet anda ning kes peaksid olema tagasiside andjad. Samuti on osakonna töötajatel soov ning huvi tagasisidet rohkem ja struktureeritumal kujul saada.

Sellest tulenevalt on magistritöö eesmärgiks välja tuua tagasiside arenguvõimalused ettevõttes ja koostada edasine tegevuskava tuginedes olukorra analüüsile, teooriatele ja töötajate ootustele. Tegevuskava on aluseks tagasiside protsessi loomisele osakonnas, mille eesmärk on tõsta töötajate motivatsiooni, tööga rahulolu, töö kvaliteeti ja kasvatada meeskonna tulemuslikkust.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgnevad uurimisküsimused:

1. Milliseid meetodeid kasutatakse TransferWise KYC *team*'is tagasiside andmiseks?
2. Millised on meeskonnaliikmete ootused tagasisidele?
3. Milline peaks olema tagasiside praktika TransferWise KYC *team*'is arvestades ettevõtte töötajate mitmekesisust ja multikultuursust?

Käesolev töö koosneb kolmest peatükist, millest esimeses käsitleb autor tagasisidega seonduvaid teoreetilisi aluseid, annab ülevaate tagasisidest töösoorituse juhtimise osana, tagasiside olulisusest, tagasiside meetoditest, võimalikest tagasiside andjatest ning tagasiside liikidest. Samuti vaatleb autor tagasisidet tänapäevaste tulevikuorganisatsioonide kontekstis. Teises peatükis annab autor ülevaate ettevõttest ning uurimisobjektist ja selgitab kasutatud uurimismeetodeid. Töö kolmandas peatükis toob autor välja uurimistulemused, teeb nende põhjal järeldused ning koostab sellest lähtuvalt osakonnale soovitusliku edasise tegevuskava tagasiside arenguvõimaluste elluviimiseks.

Autor tänab magistritöö juhendajat Helina Vigla väga meeldiva koostöö ja suure toe eest magistritöö valmimisel.

1. TAGASISIDE TEOREETILISED ALUSED

Järgnevas peatükis selgitab autor tagasisidet töösoorituse juhtimise osana, selle olulisust ettevõttes ning toob välja olulisemad tagasiside meetodid, võimalikud tagasiside andjad, tagasiside liigid ning kirjeldab tagasiside eripärasid tänapäevastes organisatsioonides.

1.1. Tagasiside töösoorituse juhtimise osana

Peaaegu kõikide majandussektorite ettevõtted peavad arvestama tiheda konkurentsiga turul. Konkurentsi suurenemise tõttu otsib ettevõtte kõiki võimalikke optimeerimismeetodeid ning üha rohkem organisatsioone mõistab, et töötajad on ettevõtte peamiseks konkurentsieelise allikaks (Carmeli, Weisberg 2006).

Töösoorituse ja tulemuslikkuse juhtimise vaatepunktist lähtudes on enamik töötajate ebaõnnestumisi seotud mitte kompetentsi puudumisega, vaid piisava tagasiside ja standardite puudumisega, mis määratlevad töösoorituse eesmärged ja tulemuslikkust. Töötaja, kes ei saa tagasisidet, ei oska optimeerida oma töösooritust ettevõtte eesmärkidest lähtuvalt. Kui tagasisidestamine toimub pidevalt alates töösoorituse juhtimise protsessi algusest, on töötajal või ettevõttel võimalik kiiresti korrigeerida tegevust ning minimeerida kulutusi ja ootustele mittevastavat käitumist või tegevust kogu ettevõtte lõikes. (Baker 2010)

Töösoorituse juhtimise viis põhielementi on (Ibid., 387):

- kokkulepped
- tulemuslikkuse mõõtmine
- tagasiside
- positiivne suunamine
- dialoog

Töösoorituse hindamine tähendab töötaja praeguse ja/või eelneva töösoorituse hindamist võrreldes tema üldise tööstandardiga. Töösoorituse hindamise protsess koosneb: 1) töösooritusele standardite seadmine, 2) töötaja soorituse hindamine vastavalt seatud standarditele, 3) töötaja tagasisidestamine eesmärgiga aidata tal eemaldada töösoorituse puudused või hoida standardist kõrgemat taset. (Dessler, 2013, 311)

Gary Dessler (2013, 311) on välja toonud viis peamist põhjust, miks töötaja töösooritust hinnata:

- Esiteks, enamik tööandjaid tugineb personaliga seotud otsustes nagu töötasu, edutamine, töötajate hoidmine töösoorituse hindamisele.
- Teiseks, töösoorituse hindamine on töösoorituse juhtimise üks keskseid protsesse.
- Kolmandaks, töösoorituse hindamine võimaldab juhil ja töötajal luua teadliku plaani puuduste eemaldamiseks ja positiivsete külgede tugevdamiseks.
- Neljandaks, töösoorituse hindamine peaks olema alustala töötaja karjääriplaneerimiseks, sest toob välja töötaja tugevused ja nõrkused.
- Viimaseks, juhid kasutavad töösoorituse hindamist töötajate koolitusvajaduste ja arengu kaardistamiseks. Protsessi käigus peaksid välja tulema lõhed soorituse ja töötajatele seatud tööstandardite vahel ning parendusmeetmed lõhede eemaldamiseks.

Tagasiside töösoorituse juhtimise kontekstis on igakülgsest positiivne, sest selle eesmärk on alati suunata teed arengule ja parendamisele (Armstrong 2015). Autor võtab magistritöös käsitluse alla just tagaside olulisuse ja kasulikkuse töösoorituse juhtimise osana tulemuslikkuse kasvatamiseks ja töötajate motiveerimiseks ning selgitab erinevaid tagasiside meetodeid, võimalikke tagasiside andjaid ja erinevaid tagasiside liike.

1.2. Tagasiside definitsioon ja olulisus ettevõttes

Järgnevalt toob autor välja mõningad tagasiside definitsioonid, eesmärgid ja olulisuse ettevõtte või osakonna juhtimise kontekstist.

Enne kui ettevõtte hakkab välja töötama tagaside protsessi, tuleb enda jaoks paika panna, mida tähendab ettevõtte jaoks „tagasiside“ ja mis on selle eesmärk. Kõige laiemalt võiks tagasiside eesmärgi defineerimiseks kasutada Nathan Bakeri (2010) definitsiooni, mille kohaselt on

tagasiside eesmärk suurendada organisatsiooni inimkapitali väärtust ja suurendada organisatsiooni konkurentsivõimet turul.

Armstrong (2015) on tagasidet ennast defineerinud mitmel korral kui infoedastamise viisi, mis selgitab töötajale, kuidas nende sooritust on hinnatud või tõlgendatud lähtudes tulemustest, olukordadest, kriitilistest juhtumitest või märkimisväärsetest käitumismaneeridest. Tagasiside võib olla positiivne, kui see ütleb töötajatele, et nad on midagi hästi teinud, konstruktiivne, kui see annab nõu, kuidas teha veel paremini või negatiivne, kui annab vaid infot selle kohta, et töötaja on ebaõnnestunud. Tagasiside julgustab efektiivset käitumist ja toob välja, kus ja kuidas käitumine peaks muutuma. Tagasiside annab töötajale otsekohe ja selge informatsiooni nende töösoorituse efektiivsuse kohta (Armstrong, Taylor 2014, 338).

Kontrolli teooria (*control theory*) näeb tagasidet samuti töötajate käitumise mõjutajana läbi informatsiooni. Teooria kohaselt on tagasiside oluline ja lahutamatu osa töösoorituse juhtimise protsessist ja vahend, millega käitumist mõjutada ja kujundada. Saades tagasidet oma käitumisele ja nähes selle vastuolu oodatud käitumiselt, teevad töötajad ise vastavad korrektuurid, et vastata tööandja ootustele. (Armstrong, Taylor 2014, 335)

Veel üks olulisemaid tagasiside käsitlevaid teooriaid on eesmärgi püstitamise teooria (*goal theory*), mille sõnastasid Latham ja Locke oma 1990. aasta raamatus „*A Theory of Goal Setting and Task Performance*“. Autorid toovad oma hilisemas teoses, mille kirjutasid originaalraamatu põhjal välja, et motivatsioon ja töösooritus on paremad, kui töötajatele on seatud kindlad eesmärgid, need eesmärgid on nõudlikud ja nad saavad tagasidet oma töötulemuslikkuse kohta. Tagasiside on väga oluline motivatsiooni hoidmisel, eriti kui tahetakse seada aina kõrgemaid eesmärgi. (New Developments... 2013, 11)

Eesmärkide aluseks on soorituse standardid, kuid need on kasutatud ilma pideva mõõtmise ja tagasisidestamiseta. Kohene ja otsene tagasiside annab töötajatele olulise informatsiooni enda arendamiseks ja annab informatsiooni selle kohta, kas tema töösooritus paraneb, on püsiv või on langenud. (Schuler, Jackson 1996)

Ka teised autorid on välja toonud standardite olulisust tagasiside küsimuses. Cascio ja Aguinis (2011, 79) on öelnud, et soorituse standardid on võtmetähtsusega kõigis organisatsioonides, sest need aitavad juhtidel töötajaid võrdsetel alustel hinnata. Juhtide ülesanne on paika panna

standardid, mille alusel sooritus on vastuvõetav kõikides tööga seotud kriitilise tähtsusega küsimustes, ning mis on paika pandud tööanalüüsi käigus.

Aguinis (2009, 7) on eelnevast lähtudes defineerinud töösoorituse tagasisidet kui informatsiooni töötaja käitumise kohta paika pandud sooritusstandardite ja oodatud käitumismallide valguses. Töösoorituse tagasiside eesmärk on parandada üksikisikute ja meeskondade tulemuslikkust kuid samuti on see vahend töötajate kaasamiseks ning motivatsiooni ja tööga rahulolu kasvatamiseks.

Kõik töötajad soovivad ühel või teisel kujul tagasisidet oma töösooritusele, et teada saada kui hästi nad oma tööülesannetega hakkama saavad. Kui töötajale tagasisidet ei anta, läheb ta seda ise otsima. Tagasisidel on ka suur motiveeriv potentsiaal – usutakse, et selle olemasolu tõstab töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu. (DeNisi, Kluger 2000)

1.3. Tagasiside meetodid ja võimalikud töösoorituse hindajad

Praegused enamlevinud meetodid on klassikaline või modifitseeritud juhupoolne hindamine (arenguestlus), *coaching* või mentorlus ja 360-kraadine tagasiside.

Töösoorituse tagasisidet võib anda nii ametlikult kui mitteametlikult. Mitteametlik tagasiside võimaldab töösooritust juhtida aastaringelt ning lähenemine tagasisidele jooksvalt ja mitteametlikult on kõige efektiivsem viis. Sellegipoolest on väga kasulik läbi viia ametlike arenguestluseid korra või paar aastas. Selle eesmärk on keskenduda kõige olulisematele töösoorituse ja arengu aspektidele ning annab hea baasi soorituse ja arengu planeerimiseks ja kokkulepete tegemiseks. (Armstrong 2015)

Baker (2010) on selgitanud, et traditsiooniline juhupoolne hinnang, arenguestlus, on töötaja ja tema juhi kohtumine, kus vaadatakse üle töötaja tegevus ja tulemused kindla ajaperioodi jooksul. See meetod on ettevõtetes väga levinud mitmetel põhjustel – see on kõige lihtsam ja vähekulukam meetod. Ühe suurima miinusena on välja toodud aga selle meetodi vähest mõju, sest tagasiside on limiteeritud ja ei aita töötajal piisavalt tööalaselts areneda.

Juba 1983. aastal kritiseerisid Ashford ja Cummings tagasiside fookust tulemuslikkuse hindamisele ja tagasiside meetodit, mille kohaselt sai töötaja tagasisidet vaid kord aastas

arenguveestluse käigus oma otseselt ülemuselt. Nad rõhutasid mitmete erinevate tagasiside viiside vajalikkust, mida töötajad otsivad ja vajavad oma igapäevatoos. (Ashford, Cummings 1983)

Üks meetod, mis võimaldab töötajal saada laiemat ja tasakaalustatumat tagasisidet, on 360-kraadi tagasiside. Ward (1997, 4) on 360-kraadi tagasisidet defineerinud kui süstemaatilist töötaja või grupi töösoorituse info kogumist ja tagasiside andmist mitmete erinevate huvitatud osapoolte poolt. See tähendabki, et lisaks juhile kogutakse tagasisidet kõigilt töötajaid ümbritsevatelt gruppidele – juhid, alluvad, kolleegid (*peers*) ja kui rakendatav, ka klientidelt (nii ettevõtte sisestelt kui välistelt). (Dessler 2013, 315)

360 kraadi tagasiside on nüüdseks juba üks traditsioonilisemaid meetodeid ning kogub aina enam tähelepanu ja kasutust ettevõtetes. DeNisi ja Griffin (2001) on selgitanud, et 360-kraadi tagasiside eesmärk on anda töötajale terviklik pilt sellest, kuidas tema sooritust hindab laiem tedapuudutav üldsus ettevõttes. Erinevad ettevõtted käsitlevad seda tagasisidemeetodit erinevalt, näiteks kuidas ettevõtted üldistavad ja esitlevad kogutud tagasisidet töötajale, kas hindamine on esitatud vaid tagasisidena või tehakse kogutud info põhjal ka juhtimisotsuseid jne.

360-kraadi tagasiside on keerukas ning aja- ja finantsressursimahukas meetod. Tagasiside kogumiseks ja analüüsiks kuluv aeg on oluliselt suurem võrreldes traditsiooniliste hindamis- ja tagasisidemeetoditega, mismõttu väldivad seda meetodit paljud ettevõtted. Loomulikult tuleb iga meetodi puhul arvesse võtta ressursikulu, kuid madalate kuludega traditsioonilised meetodid annavad potentsiaalselt vähe kasu võrreldes 360-kraadi tagasisidega, mille kulud on keskmisest suuremad, kuid suurim on ka tagasiside potentsiaal. (Baker 2010)

Coaching on ei ole traditsiooniline tagasiside meetod, sest hindamine ja tagasisideandmine toimub pidevalt sündmuste käigus vastupidiselt traditsiooniliste hindamiste puhul, mis on planeeritud ning kus tagasiside on esitatud formaalsel või poolformaalsel viisil. Mentorluse käigus saab töötaja tagasisidet pidevalt ning enamasti vabas vormis, kuigi see võib sisaldada ka formaalseid osasid. (Baker 2010) Coachingu eesmärk peaks olema töötajaid suunata probleeme analüüsima, panna neid nägema olukordi teisiti, ning julgustama neid ise lahendusi leidma, vastutust võtma ja tegema asju teisiti (Armstrong 2015).

Coachingu efektiivsus ja kasu piirdub aga töötaja mentori võimekusega – kohati ei pruugi mentoril olla piisavalt aega töötajaga tegeleda või on hoopis tagasiside hulk töötaja jaoks liiga suur, ning töötaja ei tagasisidet efektiivselt kasutada. (Baker 2010)

Tagasiside praktikad liiguvad aina rohkem selles suunas, et tagasisidet peab olema rohkem, tihedamini ning mitmetest allikatest. Huvitav ja väga tänapäevane tagasiside meetod on välja töötatud Tulgani poolt (1999, 6), mis meetodi looja poolt on kirjeldatud kui praktiline meetod andmaks töötajatele sellist tagasisidet, mida nad kõige rohkem vajavad. Selle meetod on FAST tagasiside, mille nimi on akronüüm, kus F – *frequent* (sage); A – *accurate* (täpne); S – *specific* (konkreetne); T – *timely* (õigeaegne). Seega, tagasiside peab olema sagedane, täpne, konkreetne ja õigeaegne. Tulgan (1999, 7) on selgitanud, miks need komponendid on eriti olulised kvaliteetse ja kasuliku tagasiside andmiseks. Töötajatel on erinevad ootused tagasiside sagedusele ning töötajatele tagasiside andmine vastavalt nende individuaalsetele ootustele on üks olulisemaid omadusi hea mentorluse puhul. Tagasiside täpsus on oluline, sest iga tagasiside osa mõjutab töötajat ühel või teisel viisil, seetõttu on oluline, et tagasiside oleks läbimõeldud ja tõene. Tagasiside konkreetsus on äärmiselt oluline, kuid sellest, et selgitada töötajale, mida ta täpselt hästi või halvasti tegi, ei piisa – töötajale tuleb ka selgitada, millised on järgmised konkreetsed sammud, et saavutada paremaid tulemusi. Ning viimaseks, mida kiiremini saab töötajat tagasisidet oma töösoorituse kohta, seda rohkem mõju avaldab see tema tööle.

Töösoorituse hindaja ei pea ilmingimata oleme töötaja otsene ülemus ning sisend kolleegide ja meeskonna liikmete poolt võib olla abiks (Armstrong, Taylor 2014). Erinevad tagasiside meetodid, mis kaasavad kolleege, meeskonna liikmeid ja kliente, näiteks 360-tagasiside, on oluliselt tõstnud kvaliteetse informatsiooni hulka töötaja soorituse kohta. (Becker, KlimoskINT 1989 viidatud Cascio, Aguinis 2011, 79)

Tagasisidestajateks võivad olla juhid, alluvad, kolleegid (*peers*), töötaja ise ja kui rakendatav, ka kliendid. Järgnevalt on autor välja toonud levinumad töösoorituse hindamise ja tagasiside meetodid ja lahti mõtestanud võimalike töösoorituse hindajate rollid ning iga hindaja eelised ja puudused maksimaalse kasu saavutamiseks nii töötajale, juhile kui ettevõttele. Käesolevas magistritöös ei ole autor peatunud tagasisidele klientide poolt, kuna see meetod ei ole asjakohane vastavalt valitud uurimisobjektile.

Otsene ülemus on see, kes vastutab üleüldise töösoorituse hindamise protsessi eest ning on ka kõige parem inimene hindamaks töötaja töösooritust ettevõtte üldiste eesmärkide suhtes. Lisaks on otsene ülemus vastutav otsuste eest, mis määravad töösooritusest tulenevad preemiad (või karistused) nagu töötasu, edutamine, distsiplineerivad vahendid. Eelneva tõttu on uuringud näidanud, et tagasiside, mis tuleb otseselt ülemuselt, mõjutab töösooritust kõige enam. (Becker, KlimoskINT 1989 viidatud Cascio, Aguinis 2011, 79)

Erinevad autorid on siiski välja toonud, et ainult otsese juhi hindamisele ja tagasisidele ei tohiks kindlaks jääda, sest juht ei pruugi alati olla see, kes mõistab ja oskab hinnata seda, kuidas kliendid või kolleegid näevad töötaja sooritust (Dessler 2013, 314). Olgugi, et juhid saavad tihti kõige paremini aru, et tagasiside roll on ülioluline indiviidi ja meeskonna töösoorituse parendamiseks, ei oska paljud juhid tagasisidet efektiivselt anda ning kiputakse keskendumisele negatiivsele ja töötaja puudustele. (Aguinis et al. 2012)

Kolleegide kasutamine hindamisel muutub aina populaarsemaks ning mitmed uuringud on näidanud, et kolleegide hindamine ja tagasiside on efektiivne viis töösoorituse parendamiseks. Kolleegide hinnang mõjub positiivselt avatud suhtlemise parandamisele, ülesannete täitmise motiveerimisele, grupi elujõulisusele, ühtekuuluvusele ja tööga rahulolule ning vähendab sotsiaalse tõrjutuse tundmust. (Dessler 2013, 315)

Kolleegide tagasiside on töötajate jaoks kõige soovitud ja vastuvõetavam, kui hindamise eesmärgiks on ainult areng. Kui aga kolleegide hindamist kasutatakse juhtimisotsuste tegemisel, tunnevad töötajad ennast ebamugavalt olles nii hindaja kui hinnatava rollis. (Noe *et al.* 2015, 380)

Kolleegide tagasisidestamiseks on kolm peamist meetodit (Cascio, Aguinis, 2011, 79):

- ära märkimine (*peer nomination*) – edukaim viis identifitseerida töötajad, kellel on kõige kõrgem või madalam KSAO (*knowledge, skills, abilities and other characteristics* – teadmised, oskused, võimed ja teised tunnused ing. k.)
- hindamine – kasulikuim viis tagasisidestamiseks
- järjestamine – parim meetod kindla töölõigu või ülesande soorituse hindamiseks kõrgeimast madalamani

Kolleegide tagasisidel töösoorituse hindamiseks on siiski mõningad puudused. Olgugi, et on väga vähe tõendeid selle väite kinnitamiseks, võib kolleegide hindamisega kaasneda eelistusi vastavalt isiklikele sõprussuhetele. (Noe *et al.* 2015, 380)

Otsesed alluvad teavad kõige paremini, kas ja kuidas oskab juht tööülesandeid delegeerida, millisel tasemel ta tööd planeerib ja organiseerib, milline on tema juhtimisstiil ja kui hea ja avatud on tema kommunikatsioon (Cascio, Aguinis, 2011, 80). Alluvatel on kõige lihtsam hinnata kuidas juhid neid kohtlevad. Et vältida hirmu tagajärgede ees, on oluline kasutada vähemalt kolme anonüümset hinnangut iga juhi kohta. (Noe *et al.* 2015, 380) Qian *et al.* 2016 on oma artiklis välja toonud Ashford ja Tsui (1991) arutluse, et tagasiside küsimine alluvatelt, lisaks vajalikule informatsioonile, loob pildi, et juht on hooliv, avatud ja tunneb huvi töötoimuva vastu. Samuti nagu kolleegide hindamise puhul, on parim viis kasutada alluvaid töösoorituse hindajate ja tagasisidestajatena arengu eesmärgil. (Noe *et al.* 2015, 380)

Kui töötajatele anda võimalus hinnata ennast ise, vähendab see hirmu klassikalise hindamisprotsessi ees ja tekitab töötajale tunde, et tal võimalus kaasa rääkida ning tema arvamus loeb. See praktika meeldib üldiselt ka juhtidele, sest kaasab töötajad protsessi, mis annab juhile väärtuslikku tagasisidet töötaja soorituse kohta (*Ibid.*) ja tõstab töötajate motivatsiooni tööülesandeid täita (Cascio, Aguinis, 2011, 81). Enese hindamine annab toetavat infot, kuid seda ei saa kasutada ilma muid faktoreid ja/või hinnanguid arvesse võtmata. Lääne kultuurides on enese hindamine võrreldes juhtide, kolleegide või alluvate hinnanguga peaaegu alati leebem, väiksema varieeruvusega ja tugevalt subjektiivne. (*Ibid.*)

Töötajate hindamine, sh tagasiside, peaks olema pidev protsess ning on viga oodata ametlikku arenguestlust töötajatele tagasiside andmiseks ning positiivse ja negatiivse väljatoomiseks. Kui ilmneb probleem töötaja tulemuslikkuse või töösooritusega, tuleb koheselt tegusteda – kõige edukam meetod on töötajat kohe teavitada ja püsivalt ning järk-järgult töösooritus tagasi kontrolli alla saada. Samuti on kõige kasulikum tagasiside töötaja edukale tegevusele kohene, mitte kuue kuu pärast. (Dessler, 2013, 312)

Tagasiside vastuvõtmine on samuti oluline teema, mis vahel omab suurematki kaalu tagasiside õnnestumisel. Tagasiside vastuvõtmine on oluline oskus, sest isegi kõige paremate kavatsustega hästi edasiantud tagasiside on kasutu, kui tagasiside saaja ei saa sellest aru nii, nagu see on

mõeldud. Isik, kellele tagasiside antakse, otsustab, kas tagasiside on asjakohane, täpne ja abivalmis ja kas seda kasutada. (Stone ja David - Lang, 2017)

1.4. Tagasiside liigid

Mitmed autorid on leidnud erinevaid viise tagasiside liigitamiseks. Järgneva alapeatüki raames on magistriritöö autor välja valinud mõningad levinumad ja aktuaalsemad tagasiside liigitamise võimalused ning kirjeldab nende tugevusi ja nõrkusi ning toob välja erinevate autorite soovitud tagasiside edukaks rakendamiseks.

Üks levinud viise on liigitada tagasiside positiivseks ja negatiivseks. Sellisel viisil tagasisidestamine tekitab kahtlemata lisaks kognitiivsetele reaktsioonidele ka emotsionaalseid reaktsioone ning Belschak ja Den Hartog (2009) on läbi viinud uuringu mõõtmaks positiivse ja negatiivse tagasiside mõju töötajatele. Positiivsed emotsionaalsed reaktsioonid võivad töötajas tekitada optimismi ja tahet teha oma tööd veel paremini ja negatiivsed emotsionaalsed reaktsioonid võivad tekitada ebaõnnestumise ja pettumus tunnet, mida võib olla hiljem raske ületada. Suuresti mõjutavad neid tagasisidest tekkinud emotsioone organisatsiooni üldine tagasisidekultuur, näiteks võivad mentorid aidata tagasiside saanud töötajal oma tundeid saadud tagasiside osas väljendada ja aidata tagasisidest tulenevalt keskenduda käitumise muutmisele ja arengule. (London, Smither 2002)

Oluline on välja tuua, et sõna „tagasiside“ on kohati omandanud negatiivse alatoonini ning seda kasutatakse eufemismina kellegi kritiseerimiseks. Samuti on tekkinud vale arusaam, nagu tähendaks „positiivne tagasiside“ kellegi kiitmist ja „negatiivne tagasiside“ kahtlemata laimust. (Cole 2015)

Kohati on negatiivne tagasiside vältimatu probleemide lahendamiseks, õpingute stimuleerimiseks ja tulemuslikkuse parandamiseks. Eelnevad uuringud on näidanud, et negatiivsel tagasisidel võib olla eeliseid, kuna soodustab ülesannete õppimist ning läbi käitumise suunamise kasvatab eesmärkide täitmist. (Kluger, DeNisINT 1996)

Belschak ja Den Hartog (2009) keskendusid oma hilisemas uuringus just negatiivse tagasiside andmisele, ning uuringutest tuli välja, et võimaluse korral tuleks tagasisidet anda alati positiivsest

aspektist lähtudes, sest positiivsel kujul antud tagasiside tõstab töötajate lojaalsust ja vähendab tööjõu liikuvust. Kuna negatiivse tagasiside andmine on vältimatu, peaksid juhid olema teadlikud negatiivse tagasiside mõjust ja potentsiaalsetest tagajärgedest, milleks on enamasti motivatsioonilangus, vähenenud lojaalus tööandja suhtes, millest tulenevalt ka vahel tööalane lahkumine. Seetõttu tuleks negatiivne tagasiside esitada positiivses võtmes, näiteks eksimust esitades õppimisvõimaluse mitte veana.

Armstrong ja Taylor (2014) on lahti mõtestanud positiivse tagasiside andmise põhimõtted:

- Töötajad peavad teadma, kuidas neil tööalaselt läheb.
- Tagasiside peab olema faktidel põhinev ja viitama tulemustele, sündmustele, kriitilistele juhtumitele ja märkimisväärsematele käitumismustritele, mis on tulemuslikkust mõjutanud.
- Tagasiside peab olema esitatud viisil, mis aitab töötajatel mõista tagasiside faktilisust – konkreetse sündmuse või olukorra mitte hinnangu eelnevale.
- Positiivset tagasisidet tuleks anda nii nendes aspektides, mida töötaja teeb või on teinud hästi, kui ka valdkondades, kus on arenguruumi.
- Inimesed töötavad enda soorituse parendamiseks tõenäolisemalt, kui tagasiside protsess on julgustav ja heakskiitev.

Tugevustel ja nõrkustel põhinev tagasiside on sarnane ülalkirjeldatud positiivse ja negatiivse tagasisidega, kuid läheb veidi enam sügavuti positiivse või negatiivse töösoorituse põhjendamisse lähtudes töötaja tugevustele või nõrkustele, mis vastava töösoorituseeni on viinud.

Nõrkustele põhineva tagasiside puhul toovad juhid välja töötajate puudused teadmistes, oskustes ja töösooritusel ning annavad sellekohast negatiivset tagasisidet selle kohta, mida töötajad tegid valesti või mida ei suutnud saavutada. Selle tagasiside valguses paluvad juhid töötajatel oma sooritust või käitumist parandada oma nõrkusi ületades. Nõrkustele põhineva tagasiside loogika seisneb selles, et töötaja nõrkused on võimalused arenguks ning on võetud aluseks, et töötajate teavitamine on nõrkustest aitab neil oma töösooritust parandada. (Aguinis *et al.* 2012)

Kuigi nõrkustele põhinev tagasiside teavitab töötajaid, kui nende tegevus või käitumine on ebasobiv või ebapiisav, on mitmed erinevad uuringud välja toonud sellelaadse tagasiside negatiivsed tagajärjed. Nõrkustel põhinev negatiivne tagasiside ja kriitika töötaja töösoorituse kohta toob endaga kaasa rahulolematuse, kaitsva reaktsiooni, vähenenud soovi oma käitumist või töösooritust parandada ja lõpuks, väiksema reaalse arengu töösooritusel. (*Ibid.*)

Tugevustel põhineva tagasiside käigus toovad juhid välja töötaja tugevused – erakordse töötulemuse saavutamise läbi teadmiste, oskuste ja eriliste annete. Juhid annavad töötajatele positiivset tagasisidet selle kohta, mida töötajad teevad hästi, et oma tugevustele vastavalt töös õnnestuda ja paluvad töötajatel kas jätkata või edasi arendada oma tegevusi või käitumisi oma tugevustele veel enam rõhudes. (*Ibid.*)

Tugevustel põhinev tagasiside omab paljusid eeliseid ja positiivset mõju töötajatele töösoorituse parendamiseks. Selle tagasiside liigi tugevus seisneb suures potentsiaalis kasvuks ning arenguks. Töötajate tugevuste väljatoomine edu saavutamiseks ja töösoorituse parendamiseks kasvatab oluliselt töötajate rahulolu ja kaasatust (Clifton, Harter 2003; Seligman, Csikszentmihalyi 2002 viidanud Aguinis *et al.* 2012) ning seeläbi töötajate motivatsiooni oma tugevusi kasutada ja seeläbi veel enam tõsta oma tulemuslikkust (Buckingham, Clifton 2001, 21).

Aguinis *et al.* (2012) on uuringutele baseerudes välja toonud üheksa soovitus efektiivse tugevustel põhineva tagasiside edastamiseks töötajatele:

1. Kasuta tugevustel põhinevat tagasisidet peamise tagasiside meetodina

- Tuvasta töötajate tugevused.
- Anna positiivset tagasisidet selle kohta, kuidas töötajad oma tugevusi juba ära kasutavad, et välja tuua oodatud käitumine ja saavutada kasumlikke tulemusi.
- Palu töötajatel oma käitumist või tulemusi jätkata või arendada jätkates oma tugevuste ärakasutamist.

2. Anna negatiivset tagasisidet ainult töötajate teadmiste või oskuste kohta, mitte kunagi annete või loomuliku võimekuse kohta

- Teadmisi või oskusi on võimalik arendada ja omandada, andeid või loomulikku võimekust arendada on väga raske.

3. Kasuta tugevustel põhinevat tagasisidet töötajate nõrkuste juhtimiseks

- Aita töötajatel arendada soovitud andeid sealjuures siiski mõistes, et tõenäoliselt ei ole neil võimalik soovitud andeid märkimisväärselt arendada.
- Loo tugisüsteem nõrkuste juhtimiseks.
- Aita töötajatel mõista, et nende tugevused kompenseerivad nende nõrkused.
- Loo süsteem, kus töötajad, kelle tugevused ja nõrkused üksteist komplementeerivad, saavad koos töötada.

- Kujunda töökorraldus ja vastutus vastavalt töötajate tugevustele.
4. Ole kindel, et tagasisidestaja on kursis töötaja enda ja tema poolt tehtava töö olemusega
 - Ole kursis töötaja teadmiste, oskuste ja annetega.
 - Ole kursis töö olemuse ja nõuetega.
 5. Anna tagasisidet privaatses ja sobivas keskkonnas
 6. Ole tagasisidet andes tähelepanelik ja hooliv töötaja suhtes
 - Iga negatiivse tagasiside kohta peaksid leidma kolm positiivset tagasisidet.
 - Alusta tagasisidestamist küsides töötaja enda käest, mis läheb hästi.
 - Kaasa töötaja hindamis- ja tagasisidestamisprotsessi
 7. Anna ainult täpset ja konkreetset tagasisidet
 - Väldi laialivalguvaid ja üldistavaid hinnanguid nagu „Hea töö!“.
 - Hinda ja anna tagasisidet ainult konkreetsete tõendite kohta.
 8. Seo tagasiside töötaja kohta töötaja töösoorituse mõjuga erinevates organisatsioonitasemetes
 - Selgita, et töötaja käitumine ja tulemused mõjutavalt oluliselt mitte ainult temaga seonduvaid juhtimisotsuseid, vaid tervikuna meeskonda, osakonda või kogu ettevõtet.
 9. Hoi protsessil silma peal
 - Anna täpseid juhiseid arengukava koostamiseks ning kontrolli teatud perioodi tagant protsessi olukorda ja arenguid.

Tagasiside fookus võib olla suunatud ka hoopis ülesandele, ülesande õppimisele või isikule (DeNisi, Kluger 2000):

Ülesandele suunatud tagasiside puhul on tähelepanu keskendunud ülesande tasemele, ning eesmärk on vähendada lõhet tegelike tulemuste ja tulemustele seatud eesmärkide/standardite vahel. See peaks olema enamike tagasisidega sekkumiste tulemus ja lõppkokkuvõttes parandama töösooritust. Autorite vaatluse kohaselt ongi enamik edukaid tagasisidesüsteeme, mille läbi aja jooksul tulemuslikkus kasvanud on, edukad just seetõttu, et keskenduvad oma tähelepanu ülesande tasemele.

Keskendudes ülesande õppimise tagasisidele, keskendutakse tavaliselt liialt pisidetailidele, ning see võib viia olukorrani, kus töötaja keskendub rohkem ülesande detilidele kui töösooritusele endale.

Isikule või iseendale suunatud tagasiside toob endaga ettevõtte jaoks kaasa kõige suuremaid probleeme, sest eneseanalüüs nõub suuri kognitiivseid ressursse ja viib töösoorituse paratamatule langusele. Kuna selle tagasisidevormiga käib kaasas keskendumine iseendale, tekitab see tugevaid emotsionaalseid reaktsioone, näiteks meeleheide, pettumus või eufooria, mis vähendavad tulemuslikkust veelgi. Ressursid tuleks aga suunata töösoorituse parendamisele.

1.5. Tagasiside tulevikuorganisatsioonides

Eesti tööturule tekib aina enam nn tulevikuorganisatsioone, mis erinevad veidi traditsioonilistest ettevõtetest ning kus töötab peamiselt noorem tööjõud – generatsioonid Y ja Z. Seetõttu on oluline välja tuua, milles seisnevad peamised erinevused tagasiside andmisele klassikalise organisatsiooniga võrreldes.

Jacob Morgan (2014, 2) on kirjutanud palju tulevikuorganisatsioonide teemal ning toob välja viis peamist trendi, mis kujundavad töö tegemise tulevikku ja mis defineerivad tulevikuorganisatsiooni:

- uued käitumismaneerid – mõjutatud internetist ja sotsiaalmeediast
- tehnoloogia – big data, internet of things, üleminek pilvetehnoloogiale, koostöövõrgustikud
- millenniaalid (Y-generatsioon) – uued hoiakud, ootused ja töömaneerid
- mobiilsus – töö ükskõik kust ükskõik millise tehnoloogiaga
- globaliseerumine – piirideta elu

Tänapäevastes organisatsioonides on paljud töötajad ajutiselt ja füüsiliselt eraldatud oma kolleegidest ja juhtidest. Töötades virtuaalsel teel kodus või teisel pool ookeani asuvas filiaalis, ei ole neil võimalik tagasiside informatsiooni, näiteks kaudsel teel läbi vaatluse, otsida. Ilma proaktiivse ja jooksva tagasisideta on need töötajad täielikult ettevalmistamata selleks, millist informatsiooni nad saavad arenguvestluste käigus. Veel enam, aina mitmekesisem ja multikultuursem töötajaskond tähendab olukorra tekkimist, kus ilma tagasisidet aktiivselt otsimata, ei oska töötajad aimata ega ette ennustada, kuidas kolleegid neid hindavad. (Ashford *et al.* 2003) Mitmekesine töötajaskond tähendabki lihtsalt seda, et töötajaskond on erilaadne ning

töötajad on erinevatest rahvustest, rassidest, vanuseklassidest, erineva soo või taustaga. 21. sajandil on tööjõu mitmekesisus oluline äriiline konseptsioon, sest mitmekülgne töötajaskond võimaldab ettevõtetel paremat arusaama turgudest üle maailma. (Bedi *et al.* 2014)

Üks peamisi tulevikuorganisatsioonide tunnuseid on just globaliseerumine ning olukord, kus ühe meeskonna töötajad teevad oma igapäevatööd maailma erinevates paikades. Morgan (2014, 147) toob välja, et kõikide positiivsete omaduste juures, mis tulenevad üle maailma asuvatest meeskondadest, on ehk kõige olulisem see, et ettevõtetel on võimalus töötajaid värvata kogu maailma talentide hulgast.

Tagasisidet tuleb kohandada töötajapõhiselt võttes arvesse töötaja vanust ja töötatud aega. Tehnoloogiakeskne Y-generatsioon ehk millennialid on põlvkond, kelle jaoks on vahetu tagasiside alati olnud kättesaadav tehnoloogia abil (Sean, Matuson 2009). Juhid ja mentorid peavad arvestama, et Y-generatsiooni jaoks on kohene suhtlus, näiteks e-posti või tekstisõnumi teel, normaalne ja mugav. Seetõttu on olulisem, et tagasiside Y-generatsioonile oleks tihedam ja vahetum, kasvõi läbi ebaisikuliste kanalite. (Baker, 2010)

Tõepoolest, ka Morgan (2014) toob mitmel pool oma raamatus välja erinevate mitteisikuliste kanalite olulisuse, kuid peab e-maili teel suhtlust ettevõttesiseselt juba pigem iganenud meetodiks ja rõhutab hoopis erinevate ettevõttesiseste suhtluskeskondade tõusu ja nende kasu, sest võimaldavad töötajatel oma ideid väljendada, oma tööd selgitada ja tagasisidet saada.

Tuleviku juht ei oota kuus kuud kuni aasta, et töötajat tunnustada või anda talle tagasisidet, tuleviku juht teeb seda kohe (Morgan 2014, 111). Kord aastas toimuv arenguvestlus ei saa olla ainus viis töötaja tagasisidestamiseks. Koos ääretult kiire elutempo kasvuga peavad ka suhtlus, koostöö ja tagasiside olema kohene. Ühe suure arenguvestluse või uuringu asemel on mõistlik kasutada mitut tagasisidemeetodit jooksvalt. Erinevateks meetoditeks, mida ettevõtte võiksid kasutada, on näiteks iganädalane üks-ühele vestlus juhiga, igakuine uuring, avatud diskussioon kord kvartalis, töötaja kogemuse uuring kord või paar aastas ja avatud platvorm, kus töötajad saavad ise pidevalt tagasisidet anda. (Morgan 2017)

Magistritöö esimeses peatükis kirjeldatud teoreetilised vaatepunktid toovad välja tagasiside olulisuse nii töötajate kui ettevõtte jaoks. Peatükis välja toodud teoreetilised alused tagasiside vaatlemiseks on magistritöö raames läbiviidud ja teises ning kolmandas peatükis kirjeldatud

uuringu aluseks. Magistritöö uurimisobjekt on üks osakond tulevikuorganisatsioonist ning nii ettevõtte kui osakonna töötajad on valdavas enamuses Y-generatsiooni esindajad erinevatest rahvustest üle maailma. Lähtudes teoreetilises osas käsitletust uurib autor osakonna juhtide ja töötajate hulgas läbiviidud uuringus tagasiside olulisuse tajumist osakonnas, kasutuselolevaid ja soovitud meetodeid, tagasisidestajaid ja tagaside liike ning seda kirjeldatud tulevikuorganisatsioonide eripäradest lähtuvalt.

2. UURIMISOBJEKT JA -METOODIKA

Magistritöö teises peatükis annab autor ülevaate vaatluse all olevast uurimisobjektist TransferWise KYC *team* ja selgitab kasutatud uurimismetoodikat tagasiside ootuste ja arenguvõimaluste analüüsimiseks.

2.1. TransferWise Ltd Know Your Customer osakonna ülevaade

Käesoleva magistritöö uurimisobjektiks on ettevõtte TransferWise, täpsemalt üks ettevõtte osakondi – KYC *team*. TransferWise on rahvusvaheline ettevõtte, mis asutati 2011. aastal Londonis kahe eestlase, Kristo Käärman ja Taavet Hinrikus, poolt. Ettevõtte alustas tegevust virtuaalsel teel Euro (EUR) ja Inglise Naelsterlingi (GBP) valuutavahetusega, 2017. aasta IV kvartaliks on ettevõtte oma tegevust oluliselt laiendanud ja pakub valuutavahetust 45s erinevas valuutas. Lisaks pakub ettevõtte virtuaalse pangakonto teenust.

TransferWise moto on “*Money without borders – instant, convenient, transparent and eventually free.*” (Piirideta raha - kiire, mugav, läbipäästev ja lõpuks, tasuta). Ettevõtte loob väärtust inimestelt inimestele, ning tutvustab oma tekkelugu uhkusega, kus ettevõtte loojate vajadus odavamaks ja kiiremaks rahavahetusteenuseks tekitas idee ettevõtte luua.

Ettevõtte on laienenud ka asukoha poolest, lisaks peakontorile Londonis asuvad ettevõtte filiaalid lisaks veel Tallinnas, New Yorkis, Floridas, Budapestis, Tokyos, Singapuris, Sydneys ja Cherkasys. Ettevõtte siseveebi alusel on üle maailma töötajaid kokku 860 62st erinevast rahvusest.

Autor on koostanud lihtsustatud ettevõtte struktuuri (Lisa 1), kus on välja toodud, et ettevõtte jaguneb kaheksaks suuremaks osakonnaks. Osakondade nimed on joonisel inglise keeles, kuna ettevõtte ise ei ole osakondi eesti keelde tõlkinud. Ettevõtte kõrgeim juhtimisorgan on *Board of Directors* ehk ettevõtte juhatus. Ettevõtte operatiivsed tegutsemist juhivad kaks asutajat, kes

ametinimetuste järgi on *CEO (Chief Executive Officer)* ehk tegevjuht ning *Executive Founder* ehk juhtiv asutaja. *Executive Founder*'i juhtimise alla kuuluvad *Customer Support* ehk klienditugi; *Operations* ehk osakond, kes tegeleb klientide ülekannete reaalse läbiviimise, optimeerimise ja arendamisega; *Compliance & Banking* ehk juriidiliste ja panganduslike regulatsioonidega tegelev osakond; *Finance* ehk finantsosakond ning *Engineering* ehk arendajad. CEO on vastutav *Product* ehk tootejuhtimise osakonna; *Marketing* ehk turundusosakonna ning *People/Talent* ehk inimressursijuhtimise osakonna eest.

Uurimisobjekt, *KYC team*, kuulub *Compliance & Banking* osakonna alla ning selle eesmärk on teostada isikute ja ettevõtete verifitseerimine ehk nõ õigeaks tunnistamine. Meeskonna peamised tegevusvaldkonnad on regulatsioonide ja seadustega kursis olemine ning protsesside vastavusse viimine eelnevatega, dokumentide (isikutunnistuste, aadressitõendite, ettevõtete registreerimistõendite jms) kontroll ja vajadusel lisataustakontrolli teostamine.



Joonis 2. KYC meeskonna struktuur
Allikas: (Autori koostatud)

KYC *team* on jaotatud regiooniti:

1. Europe *team* (Euroopa meeskond) tegeleb klientidega Euroopa majanduspiirkonnas. Meeskond paikneb Tallinna ja Budapesti kontorites.
2. North America *team* (edaspidi NA *team* - Põhja-Ameerika meeskond) tegeleb klientidega, kes asuvad Ameerika Ühendriikides ja Kanadas. Meeskond paikneb Tallinna ja Tampa kontorites.

3. *Latam team* (Ladina-Ameerika meeskond) tegeleb Kesk- ja Lõuna-Ameerika klientidega. Meeskond paikneb Tallinna ja Tampa kontorites.
4. *Pacific team* (Vaikse Ookeani piirkonna meeskond) tegeleb Vaikse Ookeani piirkonna, peamiselt Austraalia ja Uus-Meremaa, klientidega. Meeskond paikneb Tallinna ja Sydney kontorites.
5. *Asia team* (Aasia meeskond) tegeleb Aasia regiooni klientidega. Meeskond paikneb Tallinna kontorites.
6. *Singapore team* (Singapuri meeskond) keskendub Singapuri klientidele. Meeskond paikneb Singapuri kontorites.
7. *Enhanced Due Diligence team* (edaspidi *EDD team* - kõrgendatud riskiga klientide meeskond) keskendub klientidele üle maailma, kes ühel või teisel põhjusel toovad endaga kaasa suuema riski. Meeskond paikneb Tallinna, Budapesti ja Tampa kontorites. Üks meeskonnaliige elab ja töötab Indoneesias.

Tagasiside küsimuses on *KYC team* põnev uurimisobjekt, kuna osakond on läbilõige klassikalisest tulevikuorganisatsioonist, kus töötajad paiknevad erinevates riikides ning isegi maailmajagudes, samas on nende kultuuriline taust ja haridustase võrreldavad. Samuti, hinnanguliselt kuulub kuni 90% töötajatest Y-generatsiooni (on vanusevahemikus 20-35 eluaastat) ning seetõttu saab töötajate ootuste kohta teha ka järeldusi.

Personaliosakond on tegelenud väga palju teavitustööga tagasiside küsimuses. Näiteks, ettevõtte siseveebis on artikkel, mis on suunatud töötajale ja milles on kirjas järgnev: „Millal oli viimane kord, kui Sa said võid andsid kellelegi tagasisidet? Kui seda ei ole ammu juhtunud, küsi oma juhilt ja kollegidelt tagasisidet ja anna seda ka ise. Me kõik peaksime tagasisidet andma ja saama regulaarselt ja reaalselt. Igal töötajal peaks olema ka ülenädala üks ühele kohtumine oma juhiga ja vähemalt üks 360-kraadi tagasiside aastas. Kui Sinu juht ei ole seda nii korraldanud, tee seda ise!“ Samuti on siseveebis artikkel tagasiside andmise ja vastuvõtmise nipptidega. (TransferWise Ltd siseveeb 2017)

Küll aga leiab autor, et kuigi ettevõtte on tagasiside teoreetilises küsimuses tugev ja teadmised on olemas, on osakonnas puudu tagasiside protsess ning töötajatel on soov ja huvi tagasisidet rohkem ja struktureeritumal kujul saada.

2.2. Uurimismetoodika

Magistritöö raames korraldas autor uuringu, mille eesmärk on kaardistada ja analüüsida tagasiside praktikaid ja ootusi meeskondades. Autor kasutas nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset uurimismeetodit.

Kvantitatiivse uurimismeetodina viis autor läbi küsitluse meeskonna liikmetega inglise keeles internetikeskkonnas Google Docs ajavahemikul 23. oktoober 2017 – 30. oktoober 2017. Uuringu valimisse kuulus 49 KYC *team*'i osakonna liiget. Autor valis meeskonna liikmetega uuringu läbiviimiseks küsitluse, kuna see on mugav nii küsitluse koostajale vastuste koondamiseks ja analüüsimiseks, kuid ka küsitluses osalejatele, kuna ei ole ajakulukas. Autor kogus ja analüüsis küsitluse tulemused kvantitatiivse andmeanalüüsi teel andmetöötlusprogrammis Excel. Küsitluse kasuks räägivad mitmed punktid – küsitluse kasutamine on efektiivne ja kindel viis saada infot paljudelt vastajatelt ning samuti tõstab vastajate anonüümsus ja intervjueri erapooletuse puudumine vastuste tõesust (Gillham 2007, 6).

Küsimustik (Lisa 2) on koostatud tuginedes magistritöö esimeses peatükis välja toodud teoreetilistest seisukohtadest, magistritöö eesmärgist ja uurimisobjekti eripäradest. Küsitluse eesmärk oli uurida, milliseid tagasiside meetodeid ja liike meeskondades kasutatakse ning kes annavad osakonnas tagasisidet. Samuti, millised on töötajate ootused ning milliseid meetodeid, liike ja tagasisidestajaid töötajad kõige olulisemaks peavad. Küsimustik koosnes 15st küsimusest, millest kolm olid seotud vastaja isikuga ning viimane küsimus oli avatud eesmärgiga anda vastajatele võimalus tuua välja nende jaoks kõige olulisemad tagasiside arenguvõimalused meeskonnas.

Isikuga seotud küsimuste eesmärk oli teada saada, millisesse meeskonda vastaja kuulub, mis rahvusest ta on ning millisesse vanusegruppi vastaja kuulub. Vanusegrupid olid jaotatud järgnevalt: 1. 20-35 eluaastat (Y-generatsioon), 2. 36-50 eluaastat (X-generatsioon), 3. üle 50 eluaasta. Erinevad kirjandusallikad on generatsioonide ajapiire märkinud erinevalt, kuid valdavalt on Y-generatsiooni sünniajad vahemikus 1980ndate algus kuni 2000ndate algus ning sellest lähtuvalt on autor valinud ümardatud vanusega vanusegrupid.

Ülejäänud küsimustik oli jaotatud temaatiliselt. 1. küsimuse eesmärk oli hinnata meeskonnaliikmete hinnangut tagasiside olulisusele lähtudes tagasiside peamistest eesmärkidest

– töö tulemuslikkus ja ning motivatsioon ja tööga rahulolu. Järgnevad küsimused (2.-3.) olid seotud tagasisidemeetoditega hindamaks praegust olukorda meeskondades ja töötajate eelistusi seoses erinevate meetoditega. Meetodid olid valitud vastavalt teooriatele, kuid ka ettevõttes kasutatavatele praktikatele. Küsimused 4.-5. olid koostatud hindamaks, kes on meeskondades tagasisideandjad ja keda peavad töötajad oluliseks tagasisidestajaks. Järgnevad küsimused (6.-7.) olid mõõtmaks tagasisidetiheduse olulisust ja praegust praktikat osakonnas. 8. küsimus uurib, kas töötajad annavad ka ise tagasisidet oma otsesele juhile ja meeskonnaliikmetele. Küsimus on teadlikult eristatud kuid seotud küsimustega 4.-5. mõõtmaks, kas töötaja annab ise tagasisidet ning kas see on vastavuses töötajate ootustega kolleegide tagasisidele. 9.-10. küsimus on koostatud hindamaks tagasiside aluseid, mille põhjal töötajad tagasisidet saavad ning milliseid kriteeriume nad ise oluliseks peavad. Eelviimane küsimus (11.) palub töötajatel hinnata tagasiside protsessi ja praktikaid osakonnas 5-palli süsteemis ning lõpuks on töötajatel võimalus vabas vormis välja tuua, mida nad parandaksid praeguse olukorra juures.

Enamik küsimused olid kinnised, osa küsimuste puhul oli vastajatel võimalus valida mitu sobivat varianti, osa küsimuste puhul oli kasutatud Likerti-skaalal põhinevat 5-pallisüsteemi hindamismeetodit. Hindamisskaala puhul oli välja toodud hinnangute tähendused, ning hindamiskriteeriumiks oli kui oluliseks vastajad üht või teist väidet või meetodit peavad.

Kvalitatiivse meetodina viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud osakonnajuhil ja kuue meeskonna juhiga, et anda juhtidele võimalus olukorda veidi laiemalt kirjeldada ja seeläbi saada rohkem informatsiooni juhtide hinnangute ja arvamuste kohta ning analüüsida vastuseid kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil. Poolstruktureeritud intervjuu on keskendunud kindlatele teemadele, see on küll suunav, kuid ei oma ranget struktuuri kindlate küsimuste näol. Intervjueerija keskendub kindlatele teemadele läbi avatud küsimuste, kuid intervjueeritav on see, kes toob esile enda jaoks uuritava kõige olulisemad elemendid. (Kale 2010, 12)

Intervjuu küsimused (Lisa 4) olid avatud ning koostatud kooskõlas töötajale saadetud küsimustiku küsimustega, et neid oleks omavahel võimalik võrrelda ja analüüsida. Intervjuu algab samuti küsimusega tagasiside olulisuse kohta ning annab juhtidele võimaluse välja tuua kõige olulisema tagasiside juures. Järgnevalt palub autor kirjeldada praegust tagasisideprotsessi tervikuna, et hinnata kuidas saavad juhid aru mõiste 'protsess' tähendusest ning milliseid praktikaid juhid oma meeskondades kasutavad. Järgnevad küsimused vastavad küsimustikus esitatud kinniste küsimustega avatud ja poolstruktureeritud kujul, ning on seotud tagasiside meetodite, aluste

(liikide) ja tagasisidestajate kohta. Intervjuus palub autor juhtidel ka hinnata erinevate töötajate ootusi tagasisidele sõltuvalt eripäradest nagu rahvus ja vanus ning meeskonna oskust ja soovi tagasisidet anda. Lõpetuseks palub autor juhtidel välja tuua, kas nad vajaksid rohkem tuge personaliosakonnalt või oma juhtidelt, et tagasiside teemaga tegeleda ja palub ka välja tuua peamised arenguvõimalused praegusele protsessile nii meeskonnas kui terves osakonnas.

Intervjuud olid planeeritud osakonna juhiga ning seitsme meeskonna juhiga. Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 23. oktoober 2017 – 02. november 2017. Ühe juhiga ei olnud võimalik intervjuud läbi viia pikaajalise haiguse tõttu. Kahe juhiga viidi intervjuu läbi kirjalikus vormis ajavahe ning ühise sobiva aja puudumise tõttu, ülejäänud viie juhiga vestluse teel. Kõik intervjuud on kättesaadavad (Lisa 5-11), vestluse teel läbiviidud intervjuud salvestati ning on kättesaadavad transkribeeritud kujul. Intervjuude transkriptsioonides on autori jutt tähistatud tähega „K“ ning intervjuueeritavate vastused tavakirjas ning tähistatud tähega „V“. Intervjuueeritavate pikemad mõttepausid on tähistatud kolme punkti (...), lühemad ühe punkti (.), ja naerukohad tähistusega (naer.).

3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA EDASINE TEGEVUSKAVA

Käesolevas peatükis toob autor välja nii kvantitatiivse kui kvalitatiivse uuringu tulemused ning toob välja meeskonnaliikmete ja juhtide hinnangud ning arvamused. Autor analüüsib saadud tulemusi üksteisest lähtudes ning toob välja, milline peaks olema protsess lähtudes meeskonna liikmete ja juhtide ootustest ja eripäradest. Kolmandas alapeatükis on autor koostanud osakonnale soovitusliku tegevuskava lähtudes analüüsile ja esimeses peatükis välja toodud teooriale ning erinevate autorite soovitusel.

Anonüümsuse huvides on tulemused tulemused kodeeritud (Tabel 1), kuid analüüsi võimaldamiseks märgitud nii, et kindel meeskond küsimustikus ja selle meeskonna juhi intervjuu on tähistatud sama numbriga. Osakonnajuhi intervjuu on tähistatud sama numbriga, kui kogu osakonna uuringu tulemused.

Tabel 1. Uuringu tulemuste koodid

| Meeskond | Küsimustik | Intervjuu |
|--------------|------------|-----------|
| Kogu osakond | M 0 | INT 0 |
| 1. meeskond | M 1 | INT 1 |
| 2. meeskond | M 2 | INT 2 |
| 3. meeskond | M 3 | INT 3 |
| 4. meeskond | M 4 | INT 4 |
| 5. meeskond | M 5 | * |
| 6. meeskond | * | INT 6 |
| 7. meeskond | M 7 | INT 7 |

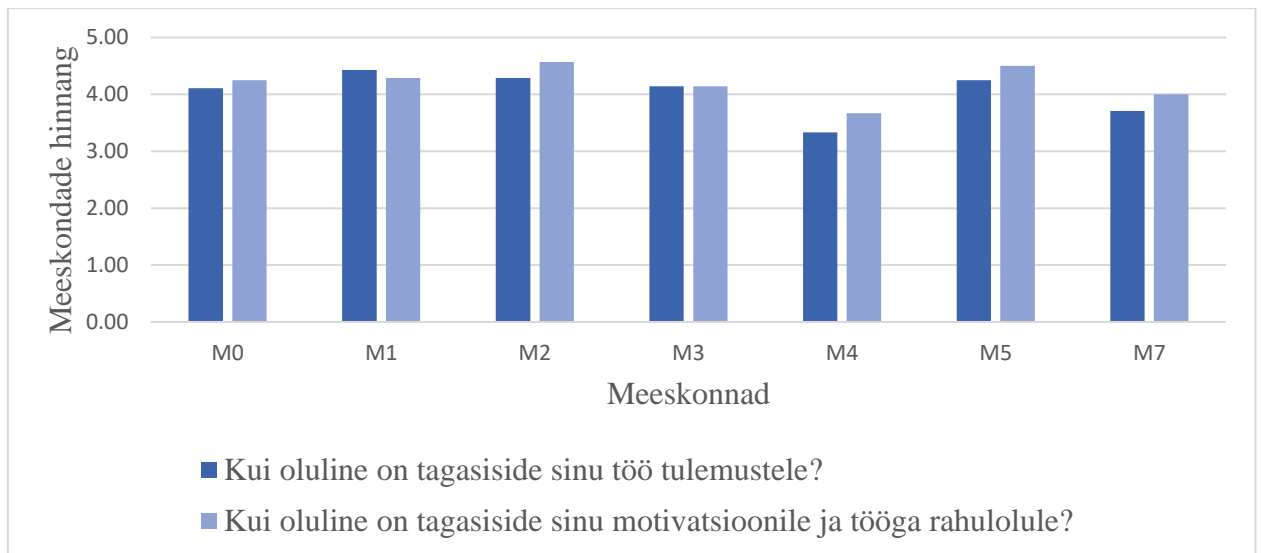
Allikas: Autori koostatud

Pikaajalise haiguse tõttu puudub tulemuste kirjelduses ja analüüsis 5. meeskonna juhi intervjuu ning meeskonna väiksuse ja madala vastamisaktiivsuse tõttu on analüüsist eemaldatud 6. meeskonna individuaalsed küsitluse tulemused. 6. meeskonna küsimustiku vastused on kajastatud kogu osakonna tulemustes.

3.1. Küsitluse tulemused

Küsimustik saadetud 49le KYC *teami* liikmele inglise keeles ning saadud vastused analüüsiti andmeanalüüsiprogrammis Excel tõlgituna eesti keelde. Küsimustikule vastas 36 meeskonnaliiget (73,47%). Küsimustiku isikuankeedis oli küsitud vastajate vanust, millest järeldus, et 88,9% vastajatest kuulusid vanusegruppINT 20-35 aastat (Y-generatsioon), ning ülejäänud 11,1% vanusegruppINT 36-50 (X-generatsioon). Magistritöö üks uurimisküsimusi on: „Milline peaks olema TransferWise tagasiside protsess arvestades ettevõtte töötajaskonna mitmekesisust ja multikultuursust?“. Sellest lähtuvalt oli isikuankeedis küsimus töötajate rahvusliku jaotumise kohta. Kõige suurem osa meeskonnast asub ettevõtte Tallinna kontoris, ning seetõttu on oli eeldatav, et eestlaste osakaal on suur. Samuti tuleb märkida, et ka teistes kontorites üle maailma töötab eestlasi. Küsimustikule vastajatest 23 nimetasid oma rahvuseks eestlase, see on 63,9%. Kokku oli vastajate hulgas 11 rahvuse esindajad: eestlane, venelane, uus-meremaalane, ameeriklane, inglane, hiinlane, puertoricolane, kreeka-kolumbiaalne, hispaanlane, singapurlane ja brasiillane. Küsimustikus paluti välja tuua ka meeskond, kus vastaja töötab – selle eesmärgiks oli näha kas praktikate ja ootuste osas esineb erinevusi meeskonniti.

Esimese küsimuse eesmärk oli hinnata tagasiside olululist töötajate jaoks töötulemuste ja motivatsioonikasvatjana. Vastajatel paluti hinnata mõlemat kriteeriumINT 5-palli süsteemis, kus „5“ tähistas vastust „väga oluline“, „4“ vastust „oluline“, „3“ vastust „üsna oluline“, „2“ vastust „veidi oluline“ ja „1“ vastust ei ole oluline.



Joonis 3. Tagasiside olulisus

Allikas: Autori koostatud

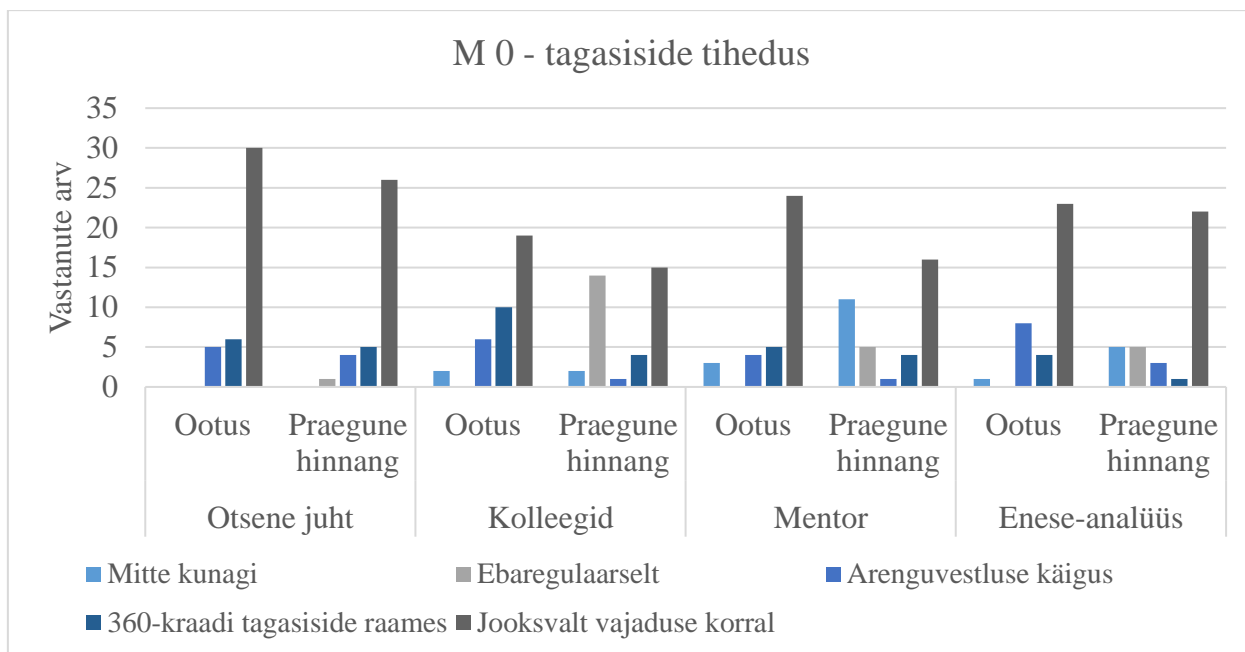
Kõik meeskonnad peale M 1 leidsid, et tagasiside on olulisem motivatsiooni ja tööga rahulolu kasvatajana (Joonis 3.). Kogu meeskond tervikuna hindas tagasiside olulisust töö tulemustele keskmiselt hindele 4.11 ja motivatsioonile ja tööga rahulolule hindele 4.25.

Järgmises osas soovis autor teada saada, milleseid tagasisidemeetodeid osakonnas kasutatakse ning millised neist on töötajatele endile kõige olulisemad. Küsimusele, milliseid meetodeid on kasutatud, vastasid meeskonnad võrdlemisi erinevalt, kus näiteks arenguvestluse otsese juhiga olid läbi teinud kõik vastajad meeskonnast M 5 (100%), kuid vaid 2 vastajat (28,57%) meeskondadest M 1 ja M 7. Samuti oli üllatav, et 360-kraadi tagasiside, mida peaksid läbi tegema kõik ettevõtte töötajad, olid teinud vaid kolmandik küsimustikule vastajatest. Kõige enam kasutuselolev meetod tagasisideandmiseks (63,89% vastajatest) on küsimustiku tulemuste kohaselt FAST tagasiside. 8,33% vastajatest leidsid, et on kasutatud ka teisi tagasisidemeetodeid ning mainisid ära üks-ühele vestlused juhiga, mida võib aga pidada FAST tagasiside andmise kanaliks. Autor analüüsis ka tagasisidemeetodite olulisust töötajate jaoks läbi hinnangute moodi (kõige levinum hinnang), aritmeetilise keskmise ning standardhälbe, mis näitab vastuste hajuvust keskmise hinnangu ümber. Andmed on välja toodud Lisas 3, kus mood on tähistatud koodiga „MD“, aritmeetiline keskmine koodiga „AV“ ning standardhälve koodiga „SD“. Kogu osakond ühiselt järjestas tagasisidemeetodid olulisuse järjekorras vastavalt FAST tagasiside (4,22), mentorlus (3,92), arenguvestlus (3,72) ning viimasena 360-kraadi tagasiside (3,50). Kusjuures üllatav oli see, et kõige enam läksid arvamused lahku just 360-kraadi tagasiside osas, mille standardhälve oli peaaegu

kõikides meeskondades suurim. Samuti oli erinevaid hinnanguid FAST-tagasiside kohta, kuigi osakonna üldine hinnang olulisusele oli kõrgeim väikseima standardhälbega (0,99) ja moodiga „5“.

Järgmine osa küsimustikust hõlmas tagasiside andjaid, kus autor küsis vastajatelt, kes peaksid neile tagasisidet andma, kui oluline on kindlatelt tagasisidestajatelt tagasisidet saada, kui tihti nad saavad tagasisidet ning kui tihti nad seda sooviksid. Kõik vastajad leidsid, et tagasisidet peaks kindlasti andma otsene juht ja 30 vastajat 36st (83,33%) leidsid, et ka kolleegid peaksid neile tagasisidet andma. 2/3 vastajatest märkisid ka ära mentorluse ning vaid veidi üle pooled vastajad (55,6%) pidasid eneseanalüüsi tagasiside osaks. Võrdlemisi üllatavalt aga pidasid enamik vastajatest eneseanalüüsi oluliseks tagasisideallikas, osakonna tulemusi analüüsides isegi olulisemaks kui näiteks tagasisidet kolleegidelt. Tagasisidet otseselt juhilt pidasid aga kõik meeskonnad kõige olulisemaks, kus näiteks meeskonnad M 4 ja M 5 hindasid tagasiside olulisust juhilt keskmisega 5,0 standardhälbega 0,0. Samuti oli kõikide meeskondade kõige levinum hinnang 5.

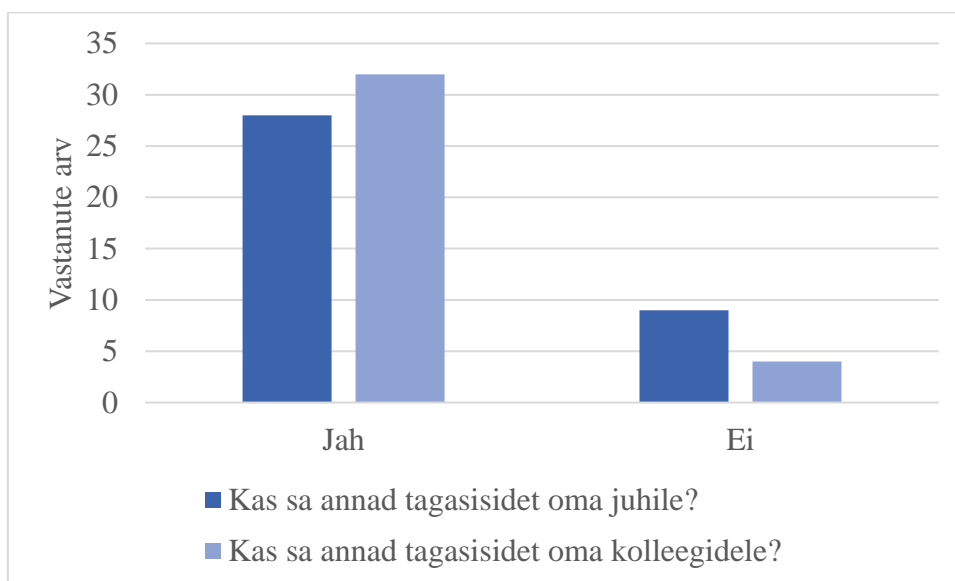
Autor palus küsimustiku järgmises osas hinnata tagasiside tiheduse olulisust kindlatelt tagasisidestajate gruppidele ning analüüsis, kas töötajate hinnangul on ootused ja praegune olukord vastavuses. Kõikide tagasiside andjate puhul oli ootus kõrgem kui hinnang praegusele olukorrale. Kogu osakonna lõikes (Joonis 4.) oli kõige suurem erinevus ootusel ja olukorra hinnangu vahel tagasiside tihedusel kolleegide poolt, kus töötajad väitsid, et saavad tagasisidet kolleegidelt ebaregulaarselt (38,88%), kuid sooviksid saada rohkem tagasisidet kolleegidelt jooksvalt vajaduse korral (FAST tagasiside) - 41,67% asemel 52,67%. Samuti oli kogu meeskonna lõikes üllatav, et 11 vastajat leidsid, et ei ole tagasisidet mentorilt mitte kunagi saanud. 24 vastajat sooviksid saada tagasisidet mentorilt jooksvalt, kuid praeguse hinnangu kohaselt annavad mentorid jooksvat tagasisidet 16 vastaja jaoks, mis on vaid 44,44%. Meeskondade lõikes esinesid ootuste erinevused mitmetes erinevates aspektides.



Joonis 4. Tagasiside tihedus (M 0 – kogu osakond)

Allikas: Autori koostatud

M 1 hinnangul on tagasiside otseselt juhilt vastavuses ootustega, kuid kolleegide tagasiside on liiga ebaregulaarne (57,14%), samuti leiti, et enese-analüüs, mis on praegu tihti ebaregulaarne või kohati mitte-eksisteeriv, võiks olla jooksev või INT 360-kraadi tagasiside raames. M 2 leidis, et nad ei saa piisavalt jooksvat tagasisidet otseselt juhilt - 42,86% tundsid, et saavad juhilt FAST-tagasisidet, kuid 85,71% sooviksid seda saada. Samuti tuli meeskonna M 2 vastusest välja, et tagasisidet mentorilt saadakse vahel ka ebaregulaarselt või lausa mitte kunagi, kuid ootus FAST-tagasiside järgi mentori poolt oli INT 71,43% vastajatest. M 3 ei esinenud väga suuri erinevusi hinnangu ja ootuste vahel, küll aga oli üllatav, et üks vastajatest tundis, et ei soovi tagasisidet kolleegidelt mitte kunagi. M 4 puhul võiks välja tuua, et kolleegidelt oodatakse rohkem jooksvat tagasisidet, mitte ükski M 4 vastaja ei tunne, et saab kolleegidelt jooksvat tagasisidet, kuid ootus sellele on 66,67% vastajatest. M 5 puhul ei esinenud erilisi vastuolusid hinnangute ja ootuste vahel. M 7 vastajate hulgas oli samuti üks inimene, kes ei soovi tagasisidet kolleegidelt mitte kunagi, samas 57,14% vastajatest hindas, et tagasiside kolleegidelt on ebaregulaarne ning see võiks olla antud rohkem jooksvat kujul või INT 360-kraadi tagasiside raames. Samuti on M 7 puhul oluline, et 57,14% vastajatest tundsid, et ei saa tagasisidet mentorilt mitte kunagi, kuigi kõik vastajad oli ühisel meelel, et tagasiside mentorilt peaks olema antud jooksvat ja pidevalt. Meeskondadepõhised andmed on leitavad Lisas 8. Autor palus vastajatel ka ise välja tuua, kas nemad annavad tagasisidet oma juhile ning kolleegidele (Joonis 5.)



Joonis 5. Tagasiside andmine vastajate poolt

Allikas: Autori koostatud

Jooniselt on näha, et enamik vastajaid peavad ennast ise tagasiside andjateks. 32 vastajat (88,89%) leidsid, et annavad tagasiside oma kolleegidele, kuigi varasemate küsimuste tulemustes on välja tulnud, et töötajad ootavad enam tagasisidet just kolleegidelt.

Viimase teemana analüüsis autor tagasiside andmise liike ja aluseid, ning palus vastajatel välja tuua, mille alusel neile tagasisidet antud on. Vastajaid said valida mitu varianti ning lisada vajadusel ka omapoolse aluse. Kõige enam tundsid vastajad, et on saanud tagasisidet töökvaliteedi põhised (91,67%), sellele järgnesid pühendumus ja initsiatiiv (72,22%) ning tugevustel põhinev tagasiside (69,44%). Meeskonnapõhised tulemused on leitavad Lisas 3, ning need erinevad üksteisest oluliselt. Kui kvaliteedipõhine hindamine on kõikides meeskondades väga levinud, siis oluliselt erinevad praktikad teiste liikide puhul. Näiteks tunnevad kõik vastanutest meeskonnast M 4, et on saanud tagasisidet kvantiteedi, kvaliteedi, pühendumuse ja initsiatiivi ja tugevustepõhiselt, ning mitte keegi ei leia, et teda oleks hinnatud nõrkustest lähtuvalt. Samas, üle poole vastanutest kõikidest meeskondadest peale M 1 ja M 4 tunnevad, et neile on tagasisidet antud lähtudes nõrkustest, meeskonna M 5 vastanutest tunnevad seda kõik vastajad. Autor palus vastanutel ka hinnata nende tagasiside liikide olulisust enda jaoks. Kogu osakonna hinnangul on kõige olulisem kriteerim ka kõige levinum, nimelt töö kvaliteedi põhjal tagasisidet hinnati väikse standardhälbe (0,88) keskmiselt 4,47 punkti. Huvitaval kombel peeti nõrkuste põhjal hindamist

samuti oluliseks keskmise hindega 4,14 (standardhälve 1,02). Kõikide tagasiside liikide puhul oli kõige levinum hinnang „5“, vaid kvantiteedi põhjal tagasisidestamist ei pidanud vastajad võrreldes teiste alustega eriti oluliseks, andes sellele keskmiselt 3,06 ning moodiks „3“. Üllataval kombel peeti kõikides meeskondades peale M 4 nõrkusi olulisemaks tagasiside aluseks kui tugevusi. Muid olulisi tähelepanekuid meeskondade põhise hindamise osas ei olnud.

Viimaseks palus autor vastajatel hinnata praegust tagasisideprotsessi INT 5-palli süsteemis, ning sai kogu osakonna lõikes keskmiseks hindeks 3,83 väikese standardhälbega 0,85. Meeskonniti erinesid hinnangud üksteisest, kuid oluline siinkohal on see, et vastuste standardhälbed olid kõikides meeskondades peale M 5 väga väikesed, seega oli meeskonnaliikmed ühel meelel. Positiivne oli näha, et kõige üksmeelsem oli tagasiside protsessi kõige kõrgemalt hinnanud meeskond M 3, kes hindas protsessi lausa keskmise hindega 4,71. Kõige nõrgemaks pidasid tagasiside protsessi meeskond M 7, kes andsid protsessile keskmise hinnangu 3,14 standardhälbega 0,69.

Vastajatel oli võimalus anda ka omapoolseid soovitusi või ettepanekuid, kuidas tagasisideprotsessi parandada. Autor toob välja vastajate kommentaarid meeskondade kaupa. Vastused on tõlgitud võimalikult täpselt inglise keelest eesti keelde.

„Tagasiside on standardiseeritud, kui lisab vähe väärtust. Vaja on arendada vahetut tagasiside. Võib-olla oleks kasulik anda tagasisidet grupis välja tuues positiivse ja negatiivse. Kõige suurem arenguvõimalus on tagasiside kolleegide poolt“ M 1

„Tagasiside peaks olema tihedam. Ma ei ole saanud tagasisidet pärast seda, kui juhendamine lõppes kuu aega tagasi.“ M 1

„Võib-olla oleks mingisugune üldine tabel, kus meeskonnaliikmed saavad näha kõige rohkem esinevaid probleeme.“ M 1

„Praegu on kõik väga hästi!“ M 1

„Luuu üks-ühele kohtumine team leadiga ainult tagasiside eesmärgil.“ M 2

„Meie oleme tagasisidet andes kõhklevamad ja võtame negatiivset või konstruktiivset tagasisidet palju rohkem südamesse, kui näiteks eestlased või teised eurooplased. Me peaksime sellega tööd tegema ja mitte kartma anda ausat tagasisidet ning ka julgeda küsida, et kolleegid oleks meile tagasisidet andes ausad ja otsekohesed. See on meie kontoris palju muutunud, aga arenguruumi on veel kõvasti.“ M 2

„Rohkem näost-näku vestlusi.“ M 2

„Rohkem tagasiside sessioone.“ M 2

„Me peame rohkem kui parendama protsessi. On oluline, et tagasiside oleks objektiivne ja võetud vastu avatud meelega.“ M 2

„Kõik on suurepärane!“ M 3 (3 vastajat)

„Mingisugune struktuur oleks hea, praegu on see natuke laialivalgud.“ M 3

„Kui eesmärgid oleks konkreetselt seotud ja ka kaks korda kuus üle vaadatud.“ M 3

„QA-d peaksid meeskonnaliikmed üksteisele tegema ja ideid jagama. Ma ei ole nõus, et team lead peaks üksinda QA-d tegema. Team lead ei ole kõige tugevam operatiivses töös, ning ei peakski olema, seetõttu võib mitmed oluliseid detailid märkamata jätta.“ M 4

„Praegu on kõik väga hästi.“ M 4

„Team leadid peaksid andma tagasisidet regulaarselt, praegu on see rohkem valikuline. Praegu on kohati „varitsuse“ tunne, team lead annab tagasisidet siis, kui tal on aega ning see ei ole seotud töötajate soovide ja vajadustega.“ M 5

„1. Üks-ühele tagasiside sessioonid meeskonnaliikmete vahel. 2. Väline treening, kuidas head tagasisidet anda ja vastu võtta. 3. Kogemuste jagamine.“ M 5

„Leida neutraalne viis tagasisidet anda. Mulle tundub, et osa inimesed võtab tagasisidet vastu valesti. Ma tahaksin olla kindel, et kõik saavad aru, et tagasiside ei ole isiklik.“ M 5

„Võiks olla konkreetsem protsess ja tagasiside võiks olla täpsem“ M 7

„Tagasiside olulisusest peaks rääkima, see peaks olema tavapärane harjumus mitte midagi erilist, mida antakse ainult siis, kui keegi teeb vea.“ M 7

„Tagasisidet peaks olema rohkem nii team leadilt kui kolleegidelt.“ M 7

„See on delikaatne teema, kuna inimesed võtavad tagasisidet erinevalt. Eriti kui see on veidi negatiivne. Seeõttu on oluline leida ka positiivseid külgi ja seda ka teistele teada anda. Oluline on teha tagasiside sessioone, kus inimesed saavad rääkida üldistest probleemidest ilma nimesid nimetamata. Ma usun, et tugevatel meeskondadel on tugev tagasiside protsess ja usaldus üksteise vastu. Tugevaks saamine tuleb tavaliselt kahjuks läbi valu ja pisarate.“ M 7

„Tagasiside on kasulik siis kui see on konstruktiivne, kuid tihti on see liiga väiklane keskendudes ebaolulisele või liiga pealiskaudne. Inimesed on keerulised, kui mõned vajavad metafoorilist õlale patsutust, et olla motiveeritud ja tunda ennast väärtuslikuna, siis teised seda ei vaja. Kõige olulisem on välja mõelda, kuidas tagasisidet anda ja see on üks olulisemaid juhi alustalasid. Inimesed ütlevad, et nad tahavad tagasisidet rohkem, kui nad seda tegelikult tahavad, sest kui see on midagi, mida nad kuulda ei taha, siis võib see olla pigem demotiveeriv – negatiivse tagasisidega tuleb väga ettevaatlik olla.“ M 7

„Me peaksime üksteisele rohkem tagasisidet andma.“ M 7

„Tagasiside peab olema otsekohene ja aus. Kui midagi on halvasti, tuleb seda nii öelda. Kui midagi on hästi, siis tuleb seda samuti öelda. See teeb protsessi lihtsamaks. Oluline on kas see, kuidas sa tagasisidet annad. Millises järjekorras, kuidas sa ennast väljendad, kuidas sa alustad ja kuidas sa lõpetad (positiivne/negatiivne).“ M 7

Kümme vastajat väitsid, et kõik on hästi või neil ei midagi lisada, kuid ülejäänud tõid välja ettepanekuid, kuidas protsessi parandada. Kõige põhjalikumalt kommenteerisid seda küsimust meeskonna M 7 esindajad, kes hindasid protsessi ka kõige madalamalt.

Kokkuvõtlikult võib uuringu tulemuste kohta öelda peaaegu kõikides küsimustes, et hinnangud ja ka ettepanekud erinevad suuresti meeskonniti, ning väga raske on välja tuua osakonnapõhist terviklikku pilti töötajate hinnangutest ja ootustest tagasisidele.

3.2. Intervjuude tulemused

Autor viis läbi seitse poolstruktureeritud intervjuud KYC *teami* juhtidega. Intervjuu palus autor anda järgnevatel juhtidel: osakonna juht, Europe *team*'i juht, NA *team*'i juht, Latam *team*'i juht, Pacific *team*'i juht, Asia *teami*'i juht, Singapore *team*'i juht ja EDD *team*'i juht. Kaks juhti täitsid intervjuu struktureeritud vormis kirjalikult ning üks juhtidest oli töölt pikaajaliselt eemal, ning intervjuud ei olnud võimalik magistritöö kirjutamise aja jooksul läbi viia.

Intervjuud on tähistatud viitamisel ja analüüsi käigus koodidega (Tabel 1), isikuandmete kaitsmiseks ja anonüümsuse säilitamiseks ei ole töös avalikustatud juhtide nimesid, vanuseid, rahvuseid ega intervjuueeritava tööpositsiooni. Samuti ei ole eraldi märgitud juhtide tööstaaže, sest veidi üle aasta tagasi toimus osakonnas struktuurimuudatus ja kõik juhid on juhtinud oma meeskondi alla 1,5 aasta ning seetõttu ei saa analüüsida juhtidepoolseid hinnanguid või arvamusi tööstaažist lähtudes. Kõikidel juhtidel oli võimalik tutvuda intervjuu küsimustega enne intervjuu algust, samuti selgitas autor intervjuu eesmärgi.

Autor alustas intervjuud alati küsimusega, miks on tagasiside oluline. Kõik juhid olid ühel meelel, et tagasiside on kindlasti oluline teema, millest tuleb rääkida. Enamik juhte tõid välja arengu ja töötaja arendamise läbi tagasiside, ning pidasid oluliseks seda, et töötajad ei oleks kunagi

teadmatuses. Mitu juhti tõid eraldi välja ka vigade väljatoomise ja enda parandamise läbi tagasiside ning üks juht keskendus väga positiivse tagasiside olulisusele. Vaid üks juhtidest mainis oma vastuses sõna motivatsioon, täheldades, et hea ja innustav tagasiside paneb inimesed ennast ise veel rohkem arendama. Järgnevalt toob autor välja mõned vastajate kommentaarid tagasiside olulisuse teemal:

„Et sulle antakse infot, mida sa teed hästi, mida sa võiksid teha paremini sellises konstruktiivses vormis. Ja (...) miks see on siis siin oluline, või miks ma näen, et nüüd see on oluline, ongi see, et mmm (...) kui sulle tuleb info, mille põhjal sa reaalselt suudad, mm midagi oma tegevuses muuta ja selle kaudu teha asju paremini, siis miks seda mitte tahta teha? See on ju väga hea, kui sa saad sellist infot, mida sa saad kasutada, et asju teha paremini.“ INT 0

„Mina kasutan tagasisidet põhimõtteliselt nagu inimese arendamiseks ja minu (.) ma usun hästi positiivsesse tagasisidesse vaata. [...] mina kasutan tagasisidet enamasti positiivses vormis, oma tiimis vähemalt, et ma nagu püüan inimesi üles ehitada hea tagasiside peale niiöelda.“ INT 1

„Tagasiside on vajalik arenguks. Vead on tavalised ja loomulikud – kõik teevad vigu. Kuid mõnikord on raske enda vigu ja puudusi õigesti hinnata – siis tulebki mängu tagasiside, kus usaldusväärne kolleeg või sõber saavad pakkuda erapooletut perspektiivi ja nõu oma vigade parandamiseks.“ INT 2

„Eks ikkagi põhiline eesmärk on see, et saaksime mingeid asju paremini teha. Et kokkuvõtlikult ja lihtsalt, et kuidas saaksime mingeid asju parandada, et selle jaoks on oluline. Ja teine pool on selline motivatsioonipool ka, et kui sa saad head ja innustavat tagasisidet, siis sa tahadki ju veel paremini teha.“ INT 4

„See on minu jaoks hästi kerge küsimus. Tagasiside on kogu arengu alus.“ INT 7

Järgnevalt palus autor juhtidel kirjeldada tagasiside protsessi oma meeskonnas. Oluline oli siinkohal näha, mida peavad juhid protsessiks ning kas sellest kirjeldusest lähtudes on võimalik dokumenteerida osakonna üldine tagasiside protsess. Autor leiab, et protsess mõistena on võrdlemisi keeruline teema, sest seda saab defineerida väga erinevalt. Magistritöös lähtub autor võrdlemisi laiast defineeringust, mis käsitleb protsessi kui üksteisele järgnevate sündmuste või sammude jada saavutamaks mingit kindlat eesmärki. Ka enamik juhte ütlesid kohe ja kiiresti, et nende meeskonnas ei ole tagasiside andmiseks mingisugust protsessi, kuid jõudsid oma edasise analüüsi käigus üsna ühise arvamiseni, et tagasiside andmine toimub tegelikult pidevalt ja olgugi, et seda ei ole dokumenteeritud, tõid mitmed juhid välja tagasiside andmise ülenädalastel üks-ühele

kohtumisel. Veel leidsid enamik juhte, et jooksev tagasiside üksteisele toimub või peaks toimuma kogu aeg ja tõid välja tagasiside andmise olulisuse reaalajas ilma viivitusteta FAST-tagasiside (sagedane, täpne, kokreerne ja õigeaegne) põhimõtetest lähtuvalt. Samuti toodi välja, et tagasiside andmine peaks toimuma otse, mitte läbi kolmandate osapoolte kuid võib toimuda ka näiteks ettevõttes kasutuseloleva suhtluskeskkonna Slack kaudu. Kokkuvõtlikult võib öelda, et hetkel ei ole võimalik juhtide analüüsi kaudu kirja panna tagasiside protsessi osakonnas, kuid väga selgelt joonistusid välja ühised põhimõtted, et tagasiside peab toimuma reaalajas, konstruktiivses vormis, isikult isikule FAST-tagasiside põhimõttel üks-ühele kohtumise raames. Üks-ühele kohtumised juhtidega toimuvad keskmiselt 1-4 korda kuus sõltuvalt kokkulepetest. Autor toob välja mõned olulisemad kommentaarid tagasiside protsessi teemal:

„Mis on võib-olla sellised põhitõed (.) või meetodid, mida peaks alati järgima, on see, et esiteks, mida vahetum, seda parem, et alati otse inimeselt inimesele. Mmm mida kiiremini või väiksema viivitusega, seda parem – et kui tuleb mingi mõte või tähelepanek, siis tuleks sellest võimalikult kiiresti rääkida. Ja (.) olulisem, või veel üks oluline põhitõde (.) – tagasiside peaks alati olema konstruktiivne.“ INT 0

„Protsess on üsna loomulik. Kõige olulisem ja kaalukam tagasiside esitatud üks-ühele koosolekutel ja mitte kunagi teiste ees. Vähem tõsiste asjadega saab tagasisidet anda kiire otsese sõnumi (suhtluskeskkonnas) või lühikese vestluse kaudu.“ INT 2

„Kui meil on mingid suuremad või korduma kippuvad asjad, siis me võtame need nagu tiimiga oma weeklyl läbi, et kuidas keegi teeb või äkki me oleme kuidagi valesti aru saanud. Ja siis on see (...) et nagu otsest protsessi ei ole, et me saame kogu aeg avatult ja jooksvalt rääkida. Ja siis on meil one-on-one'd, et siis me saame ka ju mingitest asjadest, kui on vaja, just nagu QA (quality assesment – autor) ja mingid sellised asjad rääkida. Tähtis on see õhkkond, et kus sa saad iga hetk, et sa ei pea ootama mingit weeklyt või one-on-one'i, et sa saad kohe öelda, kas siis slackis (suhtluskeskkond – autor) või näost näkku.“ INT 4

„Protsess kui kirjapandud ettekirjutus puudub. Tiimilt ootan kiiret (kui viga või õnnestumine on leitud), sisukat (võimalusel näidetega) ning tulemustele orienteeritud (kuidas paremini, mis võiks olla lahendus) tagasisidet. Tagasiside andmine peaks olema võimalikult otsene ehk võimalusel välistada tagasiside vahendamine kolmandatele isikutele (TL'ile või mõnele teisele kaastöötajale) edasiandmiseks. Üldiselt järgin reeglit 'kiitus avalikult ning kriitika omavahel' kuid vajadusel, kui info puudutab kogu tiimi, võib see erineda.“ INT 6

Küsimusele erinevate meetodite kohta vastasid juhid ära selgitades oma arusaama tagasiside protsessist, kus kõik juhid tõid välja FAST-tagasiside põhimõtted ja juhipoelse tagasiside esitamise vabas vormis üks-ühele koosolekute ajal. Mitte keegi juhtidest ei toonud välja arenguvestlusi ega *coachingut*. Mentorlus on osakonnas küll laialt levinud, kuid mentoriteks ei ole tavaliselt juhid vaid kogenumad töötajad. Vaid üks juhtidest tõi välja 360-kraadi tagasiside, mis on samuti ettevõttes laialdaselt kasutusel, kuid ka tema tõstis küsimuse alla 360-kraadi tagasiside väärtuse väites järgmist:

„360-kraadi tagasiside tuleb kord aastas, oleme neid teinud nagu kord ja kohus (naer.). Et sellega on nagu nii ja naa, et sa sa pead inimesega lähedalt töötama, siis sa oskad talle hästi anda. Aga samas on ka see, et sellist nagu (.) ma ei oskagi öelda (.) et kui palju on inimestel aega ja motivatsiooni hästi põhjalikult süveneda sinna neid asju kirja panna on. Pigem tiimisiseselt tuleb jooksvalt anda ja nendes aasta omades tuleb pigem sellist head ja positiivset, et see on selline innustavam ja motiveerivam ja seda, kuidas midagi parandada, seda on nagu vähem.“ INT 4

Ühel meelel olid kõik juhid ka selles, et tagasisidet peaksid andma kõik, kellel on anda väärtuslikku tagasisidet ning kindlasti ei tohi olla ainult juht see, kes tagasisidet annab. Väga pikalt ei peatunud ükski juht antud teemal ning jäi mulje, et juhid pidasid arusaama, nagu oleks tagasiside andmine ainult juhi kohus, üsna vanamoodseks. Järgnevalt toob autor lühidalt välja mõningad juhtidepoolsed kommentaarid:

„Ma arvan, et üleüldse kõik inimesed vajavad mingisugust nagu (...) tugigruppi ja see ei saa koosneda ainult team leadist. Sest sa saad sealt nagu ühe vaatenurga, ühe teatud perspektiivi enda tööle. Ja (.) sellest ei piisa.“ INT 0

„Kõigil on kohustus anda tagasisidet. Meeskonnajuhid peaksid pakkuma tagasisidet kvaliteedi, kvantiteedi, algatusvõime kohta, kuid töökaaslased ei tohiks vältida üldise tagasiside andmist.“ INT 2

„Kõik. Lühidalt. (naer.) Mina pean neile andma tagasisidet, aga nemad peavad ka mulle andma tagasisidet. Ja nad omavahel. Et see ei olekski üldse mingi selline asi, mida sa pead ütlema, et see muutubki nagu naturaalseks osaks tiimis.“ INT 3

„Kõik kellel on objektiivset tagasisidet mille põhjal on võimalik end parendada.“ INT 6

„Kõik. Firmasiseselt, kui on mingit tagasisidet anda ja kui sa tunned, et see on konstruktiivne, siis tuleks seda anda.“ INT 7

Küll aga leidsid mitmed juhid, et tagasiside andmine kolleegidel omavahel on tegelikult üsna suur probleemküsimus. Siinkohal läksid juhtide arvamused küll lahku, ning kolm juhti seitsmest, sealhulgas aga ka osakonna juht leidsid, et kolleegidevaheline tagasiside ei ole järjepidev ning reaalsuses seda igapäevaselt ei toimu. Üks juht selgitas probleemi asjaoluga, et meeskondaded on väga erineva staažiga liikmeid, ning uued inimesed ei julge vanematele olijatele tagasisidet anda. Samuti tõi ta välja, et tagasiside võib „lonkama minna“ ka isiksuste vahel, kui meeskonnas on mõni väga tugev isiksus, kellele ei julgeta tagasisidet anda. Teine juht tõi põhjusena välja tööalaste standardite puudumise, mille tõttu ei tea töötajad, mis on õige ja mis vale, ning seetõttu ei oska tagasisidet anda. Tööalaste standardite olulisust tagasiside alustalana on väga tugevalt mainitud ka erinevates teooriates. Samas ülejäänud neli juhti leidsid, et üksteisele antakse tagasisidet pidevalt, see on emotsioonitu ja väga tavaline töö osa. Antud vastused tõid selgelt välja, et osakonnas tervikuna ei ole tagasiside andmine stabiilne ning praktikad erinevad meeskonniti oluliselt. Autor toob välja mõningad vastuolulised kommentaarid juhtide poolt:

„Regulaarselt omavahel ilmselt üsna vähe. Niipalju kui me oleme seda proovinud nagu juurutada, siis ta ikkagi läheb selliste ad hocide peale tagasi.“ INT 0

„Eks ta nagu lonkab vahepeal küll. Ja lonkama läheb ta siis, kui sul on mingi ports uusi ja mingi ports vanasid (.) uued ei julge vanadele tagasisidet anda ja (...) ja võib ka lonkama minna ka isiksuste vahel, et kui üks nõrgem ja üks selline hästi tugev isiksus siis nõrgem ei anna tugevamale jne.“ INT 1

„Üsna tihti. Kui keegi teine näeb kuskil viga, selgitatakse seda üksteisele.“ INT 2

„Kui peame selleks igasugust kommentaari tööpõhjal toimub see kindlasti igapäevaselt.“ INT 6

„Väga vähe. Ta ei paista olevat sissekulunud harjumus. Suuresti sellepärast, et ei ole standardeid. Tegelikuses keegi ei tea, mis see õige või vale on ja mille põhjal sa annad siis tagasisidet.“ INT 7

Juhid ise tundsid, et nemad saavad tagasisidet oma meeskonnalt oluliselt enam kui teistelt juhtidelt või oma otseselt juhilt. Peaaegu kõik ütlesid, et nad ei saa oma otseselt juhilt palju tagasisidet. Juhid tõid välja, et seda ei ole piisavalt ja ning olgugi, et pealiskaudset tagasisidet saavad nad tihti, siis tõeliselt sisukat väga harva. Samas oli ka juhte, kes mainisid, et saavad oma juhilt nüüdseks juba rohkem tagasisidet olles selle teemaga tegelenud või nad ei ootagi tagasisidet oma juhilt ja on tagasiside kanaliteks leidnud muud inimesed. Mitu juhti märkis ka ära, et nad ei oota tagasisidet, vaid küsivad tagasisidet ise, kas otse või läbi nõuküsimise. Toodi välja ka seda, et tagasisidet

meeskonnalt peetaksegi olulisemaks ja enamik juhte tundsid, et saavad oma meeskonnalt piisavalt ja head tagasisidet.

„Alustame siis kõigepealt näiteks juhust. Siis ma ütlen sulle ausalt, et ei. Ma tahaksin rohkem tagasisidet saada. Ja mu juht (nimi eemaldatud – autor) teab ise ka seda, et me oleme sellest rääkinud kunagi, et tema jaoks seondub tagasiside hästi palju negatiivse asjaga. [...] Aga inimesena mul on see vajadus, et kuna ma ise annan positiivset tagasisidet, siis ma tahan seda ka ise saada ja selle jaoks mul tegelt on tiim. [...] Ja kui ma ütlen sulle ausalt, kumb mulle tähtsam on, siis mu tiimi oma.“ INT 1

„Saan oma otseselt juhilt üsna palju tagasisidet. Minu meeskond on üsna häälekas, kui nad millegagi nõus ei ole või ei ole üldiselt rahul.“ INT 2

„Tiimilt ma saan väga palju (naer.) ja vahel küsin ise ka, kui on mingi asi, mida ma ei suuda ise välja mõelda. Siis ma küsin nendel ja (.) nad väga palju annavad. Juhilt saan ma nüüd rohkem, kui ma varem sain. Et on ka paremaks läinud. Ja teistelt, võib-olla kui ma küsin (.) ja, aga mitte nüüd niipalju kui oma teamilt.“ INT 3

„Pigem on juhid sunnitud olema üsna iseseisvad, et ega seda feedbacki väga palju ei tule.“ INT 7

Tagasiside tiheduse teemal töötajate jaoks ei peatunud autor ühegi juhiga väga pikalt, sest peaaegu kõigi juhtidega tuli intervjuu käigus välja, et tagasiside peaks olema antud reaalselt ja jooksvalt. Väga palju rõhutati taaskord tagasiside andmist üks-ühele kohtumiste ajal, mis nagu varem mainitud, toimuvad üks kuni neli korda kuus, kuid keskmiselt üle nädala. Veel toodi välja, et indiviidide ootused tagasiside rohkusele erinevad oluliselt, mõned soovivad tagasisidet tihemini ja mingis kindlas vormis. Intervjuude käigus tuli välja huvitav hinnang, nagu ei mõjutaks rahvus ja osakondade multikultuursus nii väga ootust tagasisidele, sest ettevõtte on värvanud sarnase kultuuritaustaga inimesed ning tagasiside ootuste eripärad on pigem seotud indiviididega ja isikliku temperamendi, kogemuse ja enesekindlusega.

Samuti tõid juhid välja, et ka alus, mille põhjal tagasisidet anda varieerub väga sõltuvalt indiviidist, kellele tagasisidet anda. Juhtide väitel soovivad mõned töötajad saada tagasisidet peamiselt numbrite näol ehk kvantiteeti mõõtes ning mõningate töötajate jaoks on raske vastu võtta just positiivset tagasiside. Mitmed juhid tõid välja, et kvantiteet on oluline ja seda tuleb jälgida, kuid sellele ei tohiks keskenduda. Samuti oli mõnes meeskonnas kokkuleppised ajad kvaliteedikontrolli läbiviimiseks. Mitmed juhid keskendusid konstruktiivsusele mitte nii väga tagasiside liikidele. Toodi välja, et ükskõik mille kohta tagasiside käib, oluline on see, et selle tagasisidega oleks

midagi ette võtta ning et eesmärk tagasiside andes peaks olema täpsus ning nõuanded, kuidas saaks paremini või kui tagasiside on positiivne, siis julgustus kuidas oma tugevusi veel enam ära kasutada. Üks juhtidest keskendus väga positiivse tagasiside andmisele ning väitis, et ka rasked vestlused või vigade väljatoomise saab teha positiivses võtmes. Võib öelda, et erinevate juhtide praktikad, mille alusel töötajad oma juhtidelt tagasisidet saavad, on üsna erinevad. Autor toob välja mõningad tagasiside alused, mille juhid välja tõid:

„Hästi palju võib anda teisele tagasisidet ükskõik mille kohta. Aga lõppkokkuvõttes on oluline aru saada, kas iga inimene suudab endale luua eesmärgid, mis (.) aitavad tiimi edasi viia ja mis talle ka endale pakuvad mingit väljakutset. [...] Misiganes aspektist see tagasiside siis tuleb, aga eesmärk on edasi teha paremini. Tagasiside eesmärk ei saa olla, mingi asja nagu väljautlemine. Seal peab alati olema mingisugune plaan, mis edaspidi teistmoodi läheb.“ INT 0

„Ja kui sa vaatad meie tööd, siis meie töö on tükiga loetav ja ma pean ka inimeste statistikat jälgima, et mul peavad olema mingid murekohad kui näiteks inimene teeb (...) kvantiteedi pealt väga vähe. Ja osad põhjendavad küll, et siis läheb kvaliteet alla. No ei lähe. Kui sa oled ikkagi kogenud, siis sul peaks ikkagi tekkima kiirus ka sinna alla.“ INT 1

„Osalemine ja algatus näitab, kui palju keegi oma töö ja meeskonna vastu huvi tunneb. Kvaliteet ja kvantiteet on olulised selleks, et mõista, kas töötajal on vajalikud teadmised ja kus valitsevad tootetundmise nõrgad küljed – seda tuleb hiljem adresseerida täiendava koolituse / tähelepanu suunamise vms näol. Ma ei keskendu nõrkustele, sest ma ei arva, et on selles on mingit mõtet. Pigem peaksid inimesed keskenduma nende tugevatele külgedele ja selle, kuidas nende tugevused kõige rohkem mõju avaldavad.“ INT 2

„Operatsiooniliste töö tegijate puhul on hästi oluline keskenduda kvaliteedile ja kvantiteedile, et areneda. Mis on nende tugevus ja nõrkused. (.) Nõrkuste puhul, kuidas nad saavad neid paremaks teha ja tugevuste puhul, kuidas neid veel arendada ja kuidas neid hõlmata mingi pikema perspektiiviga, et kuidas nad kasvada tahaksid ja kuidas sinna jõuda.“ INT 7

Autor palus juhtidel ka hinnata meeskonnaliikmete oskust ja valmidust ise tagasisidet anda, ning intervjuudest jooksis läbi huvitav teema, millele autor ei olnud ise väga pikalt keskendunud – tagasiside vastuvõtmine. Tagasiside oskuse kui sellise osas ei osanud ükski juht väga kommenteerida, kuid mitmed tõid välja, et soov tagasisidet anda on kindlasti olemas. Tagaside vastuvõtmine tekitas juhtides aga märksa enam emotsioone, üks juhtidest tõi välja, et meeskonnas on kõige ohtlikumad inimesed just need, kes ei suuda või taha tagasisidet vastu võtta ning, et tagasisidet võib anda misiganes vormis, aga kui vastaspool ei ole tagasisidest huvitatud, on see

kasutu. Veel mainiti, et tagasisidega tulevad kaasa emotsioonid, ning seetõttu ei julge töötajad tagasisidet anda ega vastu võtta. Autor toob välja juhtide kommentaarid seoses tagasiside vastuvõtmisega:

„Et minu jaoks on see hoopis huvitavam asi, et (...) kui, tagasiside puhul oleneb väga palju, kuidas sulle seda antakse, kas see on slackis (suhtluskeskkond – autor) või näost-näkku, mis hääletooniga seda antakse, kas see tuleb läbi kellegi teise jne aga kui inimene ei ole valmis tagasisidet vastu võtma, siis ma võin seda ma ei tea, mis roosamannavahuna edasi anda (naer.) aga ta ei kuule seda, ja ta ütleb, et okei ja that’s it. [...] Et minu jaoks ühed kõige ohtlikumad inimesed on need, kes ei suuda tagasisidet vastu võtta.“ INT 1

„Ma arvan (.) et see on mingi selline kogemus või eelarvamus, aga mida küpsem ikkagi on inimene või (.) no vanus ikka ka mõjutab, et kui sa oled ikkagi rohkem mature või nii, siis sul on lihtsam seda tagasisidet vastu võtta ja analüüsida.“ INT 4

„Et minu tiimis tulevad mingid emotsioonid kaasa, et inimesed ei julge seda saada ja nad ei julge seda ka anda. [...] Mõlemat, kui inimesed ei oska tagasisidet vastu võtta, ei oska nad seda ka anda.“ INT 7

Autor küsis intervjuu lõpus lähtuvalt juhtide poolt välja toodud probleemidest ja kitsaskohtadest, kas personaliosakond saaks juhtide või kogu meeskonna heaks midagi ära teha, et aidata juhte või kogu meeskonda tagasisidet paremini anda. Enamik juhte olid arvamusel, et personaliosakond tegeleb teemaga ja sellest on TransferWise’s väga palju juttu olnud. Toodi välja, et personaliosakond tegeleb nüüd uute juhtide koolitamisega, aga seda võiks veel enam olla ja algusaegadel, kui intervjuus osalenud juhid alustasid, oli sellist tuge vähem. Vaatluse all oleva ettevõtte puhul on selline tagasiside võrdlemisi ootuspärane, sest ettevõtte on aktiivselt tegutsenud vaid kuus aastat ning selle aja jooksul kasvanud tohutu kiirusega ning seetõttu on enamik protsesse veel endiselt paika panemata. Juhid tõid välja, et personaliosakond saaks kasvatada teadlikkust, just selle osas, et tagasiside ei ole alati kerge teema, kuid see on oluline ning sellest tuleb rääkida ja seda tuleb anda. Veel leiti, et olgugi, et teemast on palju räägitud, tähendab ettevõtte kiire kasv seda, et tagasisidest tuleks rääkida aina uuesti. Samas märgiti, et personaliosakond peaks tegelema ikkagi peamiselt juhtide koolitamisega, kes siis saadud infot oma meeskonnas nii vanadele kui uutele inimestele edasi annaksid. Üks juht tõi taaskord välja, et personaliosakond võiks koolitada inimesi tagasisidet vastu võtma.

Viimase küsimusena palus autor juhtidel välja tuua peamised tagasiside arenguvõimalused kas meeskonnas või osakonnas tervikuga. Juhid tõid välja mitmeid erinevaid mõtteid, näiteks leidis osakonna juht, et tulevikus tagasiside küsides on tema jaoks oluline kõigepealt läbi viia eneseanalüüs ning seda jagada inimestega, kellelt tagasisidet küsida, et neil tekiks arusaam, millised eesmärgid on tagasisideküsija enda jaoks ise seadnud. 1. meeskonna juht leidis, et võib-olla oleks hea, kui oleks mingisugune ajaline piirang, mille jooksul peaks tagasiside teema alati üle vaatama, näiteks kord kvartalis ning kindlasti peaks tagasiside olema antud positiivsemas võtmes. 2. meeskonna juht pidas arenguvõimaluseks emotsioonide eemaldamist tagasiside andmisel, kuid teadvustas samas, et emotsioone ei ole antud teema puhul kunagi võimalik kõrvale jätta. 3. meeskonna juht tõi välja järjepidavuse olulisuse tagasiside puhul ning soovitas tagasiside esitada selles võtmes, kuidas tagasisidestatava käitumine on mõjutanud tagasiside andjat. 4. meeskonna juht ei osanud välja tuua, mida võiks muuta, kuid eesmärk peaks olema, et tagasiside oleks loomulik töö osa ilma sellest pidevalt rääkimata. 6. meeskonna juht ei osanud arenguvõimalusi välja tuua ning 7. meeskonna juht peab oma meeskonnas oluliseks ajalooliste probleemide põhjuste välja selgitamist ning kogu tagasiside protsessi ülesehitamist oma meeskonnas.

3.3. Järeldused uuringu tulemustest

Käesolevas alapeatükis analüüsib autor küsitluse ja intervjuude tulemusi lähtuvalt esimeses peatükis käsitletud teoreetilistest alustest ning samuti magistritöö sissejuhatuses autori poolt püstitatud uurimisküsimustest:

1. Milliseid meetodeid kasutatakse TransferWise *KYC team*'is tagasiside andmiseks?
2. Millised on meeskonnaliikmete ootused tagasisidele?
3. Milline peaks olema tagasiside praktika TransferWise *KYC team*'is arvestades ettevõtte töötajate mitmekesisust ja multikultuursust?

Küsitluse ja intervjuu küsimused olid koostatud üksteisest lähtuvalt eesmärgiga analüüsida meeskondade hinnanguid võrreldes neid juhtide väidetega intervjuude käigus. Analüüs on koostatud vastavalt esimeses peatükis kirjeldatud teoreetilistele seisukohtadele ning jaotatud

alateemade kohaselt - tagasiside olulisus, tagasiside meetodid, tagasiside andjad, tagasiside liigid. Samuti on võetud arvesse uurimisobjekti eripära nõ tulevikuorganisatsioonina.

Oluline on mainida, et olgugi, et küsitluses paluti vastajatel märkida oma vanus ja rahvus, ei arvestata neid näitajad analüüsis. Peaagu 90% vastajatest kuulus vanusegruppi 20-35, mida autor käsitleb magistr töö raames kui tehnoloogiakeskset Y-generatsiooni tervikuna. Seetõttu ei ole oluline välja tuua erinevaid arvamusi vanusest lähtuvalt. Samuti tuli uuringu käigus välja, et enamik juhte on seisukohal, et nad ei tunneta oma meeskondades erinevusi lähtudes rahvuslikest eripäradest, kuna ettevõtte töötajaskond on värvatud kindla põhimõtte järgi sobitumaks ettevõtte kultuuriga, ning sarnanevad oma ootustelt üksteisega sõltumata rahvusest.

Esimesena käsitles nii küsitlus kui intervjuu tagasiside olulisust. Kõik küsitluses osalejad leidsid, et tagasiside on oluline, enamik meeskondi hindasid motivatsiooni kasvatamist olulisemaks tagasiside tulemiks töötulemuste parandamise kõrval. Juhid tõid välja aga erinevaid tagasiside olulisuse aspekte, mida teoreetikud on samuti oluliseks pidanud. Tagasiside alustalana toodi välja eesmärkide püstitamine ja tööstandardite olulisus. Tagasiside olulisuse ja eesmärkide kohta tõid juhid välja selle, et töötajal peab olema informatsioon oma töö tulemuste kohta. Samuti mainis enamik juhte, et tagasiside eesmärk on suunata teed arengule. Uuringu tulemusena võib öelda, et kõik uuringus osalenud töötajad peavad tagasisidet oluliseks.

Järgmisena analüüsis autor tagasiside meetodeid – nende kasutamist ja olulisust ettevõttes. Tagasiside meetodeid välja tuues leidis autor, et teoreetikud suunavad oma tähelepanu aina enam tagasiside rohkusele, tihedusele ja vahetusele ning kõige klassikalisemat tagasiside meetodit, arenguestlust, peetakse eraldiseisvana juba võrdlemisi iganenuks. Tulevikuorganisatsioonide kontekstis on veel enam välja toodud kohese ja kiire tagasiside olulisust. Siinkohal ei tekkinud ei küsimustiku ega intervjuude põhjal erilisi üllatusi lähtudes teooriatest, peaaegu kõik uuringus osalejad tõid välja jooksva ja kohese tagasiside olulisuse ja ka selle eelistamise. Võib öelda, et ettevõttes on juba suuresti kasutusel Bruce Tulgani (1999, 6) poolt välja töötatud FAST tagasiside. Siiski saab seda veel juurutada, sest suur osa töötajaid tunneb, et sooviksid, et tagasisidet oleks sagedamini ja reaajas. Mentorlus on ettevõttes samuti laialt levinud, kuid ei saanud intervjuudes ega ka küsimustikes suurt tähelepanu, mentorite tagasisidet ei peetud piisavaks ning seda ei hinnatud väga kõrgeks. Autor leiab, et selle taga võib olla Nathan Bakeri väide, et *coachingu* efektiivsus ja kasu piirdub mentori võimekusega kuna mentoriteks ei ole ettevõttes juhid, vaid kogunud töötajad, keda selleks eraldi ei koolitata.

Kolmandana oli hinnatud nii teoreetilises osas kui uuringus erinevate tagasiside andjate olulisust. Kõik küsitluses osalenud töötajad pidasid kõige olulisemaks juhivoolset tagasisidet ning väitsid ka, et saavad seda kõige enam võrreldes teiste tagasisideandjatega. Erinevad autorid on välja toonud, et juhivoolsest tagasisidest ei piisa ning töötajatel on vaja laiemat arusaama oma tööst. Sellega olid nõus ka kõik juhid ning enamik küsimustikule vastajatest. Kõige olulisemaks juhivoolsele tagasisidele lisaks peeti kolleegidepoolset tagasisidet. Kuigi enamik küsitlusel osalejatest väitsid, et annavad oma kolleegidele tagasisidet, tunti, et tagasiside kolleegidelt on pigem ebaregulaarne ning seda peaks rohkem olema. Mõned juhid leidsid, et töötajad annavad üksteisele piisavalt tagasisidet, ning nende meeskondades olid ka töötajate arvamused kõrgemad. Enamik juhte aga teadvustas, et kolleegidepoolne tagasiside vajab palju tööd. Gary Dessler on välja toonud, et kolleegide hinnang mõjub positiivselt avatud suhtlemise parandamisele, ülesannete täitmise motiveerimisele, grupi elujõulisusele, ühtekuuluvusele ja tööga rahulolule ning vähendab sotsiaalse tõrjutuse tundmust (2013, 315). Küll aga on oluline märkida, et kolleegide tagasiside on soovitud ja vastuvõetavam, kui hindamise eesmärgiks on areng (Noe *et al.* 2015, 380). Nii töötajate kui juhtide väidetest tuli välja, et kolleegid peaksid olema need, kes annavad igapäevast operatiivset tagasisidet tööülesannete kohta ning juhid võiksid keskenduda laiemale pildile.

Viimasena on käsitletud tagasiside liike, mis on uuringus töötajatele ja juhtidele esitatud kui tagasiside aluseid. Selles küsimuses ei leidnud autor väga kindlaid seisukohti ei juhtide ega töötajate hulgas. Vaid üks juht tõi väga konkreetselt välja, et annab vaid positiivset tagasisidet ning selgitab täpselt teooriast lähtudes, et annab ka konstruktiivse tagasiside positiivses võtmes. Teised juhid ei andnud väga selgelt märku, kas nende tagasiside on seotud tugevuste-nõrkustega või kas nad rõhuvad pigem positiivsele või negatiivsele. Küll aga tuli küsimustiku tulemustest välja, et osa töötajaid leiab, et saavad enim nõrkustel põhinevat tagasisidet ning enamik pidasid seda ka oluliseks. See on kindlasti üks punkt, millega juhid saaksid tööd teha, sest lähtudes esimeses peatükis välja toodud erinevate autorite hinnangutest võib nõrkustel põhinev tagasiside endaga kaasa tuua hoopiski vastupidise mõju ja väiksema arengu töösoorituses, kuigi selle eesmärk on töötajaid teavitada kitsaskohtadest. Võrdlemisi ühel meelel olid nii töötajad kui juhid ülesandele suunatud tagasiside osas, mis oli uuringus jaotatud töö kvaliteedi ja kvantiteedi tagasisideks. Autor on esimeses peatükis DeNisi ja Klugeri (2000) põhjal kirjeldanud, et töösoorituse kasv läbi tagasiside on suurim just siis, kui ettevõtte suunab tagasiside fookuse ülesande tasemele ning kõik töötajad pidasid töö kvaliteedi hindamist ja tagasisidestamist ka kõige olulisemaks

tagasisidemeetodiks. Ülesandele suunatud tagasisidet lähtudes kvantiteedist, mis oli uuringusse pandud töö iseloomu tõttu, pidasid mõned meeskonnad ja ka juhid olulisemaks kui teised – siin mängib rolli meeskondade töö iseloom vastavalt regioonile, kus nad töötavad. Juhid peaksid kriitiliselt hindama, mille alusel nad töötajatele tagasisidet annavad, kuid see on pigem individuaalne või meeskonnast lähtuv, ning olgugi, et üldine fookus peaks olema tugevustel põhinev positiivne tagasiside, tuleks seda kohaldada kindlast meeskonnast ja ka töötajast lähtudes.

Kokkuvõtlikult said uurimisküsimused uuringu käigus vastuse, sest ilmnnes, et osakonnas ei ole tagasiside andmiseks kindlat protsessi kaardistatud ning samuti ei olnud seda võimalik kirja panna, kuna praktikad erinevad oluliselt, nii meeskonnatasandil kui kohati ka indiviiditasandil. Küll aga selgus, et kõige enam kasutatakse tagasiside meetoditena FAST tagasisidet ning mentorlust. Uuringu tulemusena ilmnesisid ka kindlad põhimõtted, mida osakonnas järgitakse ning teatud määral ka töötajate ootused, eriti seonduvalt tagasiside tiheduse, meetoditega ja tagasisideandjatega soovides enim reaalses edastatud tihedat FAST tagasisidet nii otseselt juhilt kui kolleegidelt. Samuti tuli uuringu tulemustest välja juhtide arusaam, nagu ei mõjutaks rahvus ja osakondade multikultuursus ootusi tagasisidele, sest ettevõtte on värvanud sarnase kultuuritaustaga inimesed ning tagasiside ootuste eripärad on pigem seotud indiviididega ja isikliku temperamendi, kogemuse ja enesekindlusega.

3.3. Soovituslik edasine tegevuskava

Magistritöö sissejuhatuses kirjeldab autor magistritöö ja selle raames läbiviidud uuringu eesmärki välja tuua tagasiside arenguvõimalused ettevõttes ja koostada edasine tegevuskava tuginedes olukorra analüüsile, teooriatele ja töötajate ootustele.

Uuringu järeldest on välja toodud, et osakonnas ei ole tagasiside protsessi ning praktikad erinevad meeskonniti oluliselt. Siiski ilmnesisid kindlad põhimõtted ning üldised ootused tagasiside protsessile, mistõttu on oluline tagasiside protsess meeskonnasiseselt konkretiseerida ja kaardistada. Autor koostas osakonnale soovitusliku tegevuskava, mis seisneb tagasiside meetodite, tagasiside andjate ja tagasiside liikide valikus ja kaardistamises meeskondades.

Tegevuskava on koostatud viisil, et tagasiside arenguvõimalusi oleks võimalik rakendada lähtudes meeskondade eripäradest ning töötajate individuaalsetest ootustest.

1. Meeskonna ja individipõhiste tagasisidemeetodite valik ja kaardistamine meeskonnas.

- Lähtudest töötajaskonna vanusest ja ootustest, peab peamiseks tagasisidemeetodiks meeskondades olema FAST tagasiside meetod, mis baseerub sellel, et tagasiside on sagedane, täpne, konkreetne ja õigeaegne. Tagasiside peab olema antud reaalajas, võimaluse korral näost-näku, kuid mitte emotsiooni ajel.
- *Coaching* meetodit ehk mentorlust tuleks paremini ära kasutada just tagasiside andmise kanalina, mitte ainult õpetuse eesmärgil. Mentorid peaksid olema võimelised kaardistama uute töötajate ootused ja nendest lähtudes jagama tagasisidet. Ka mentorite koolitamisega tuleb tööd teha.
- Sõltuvalt töötaja ja juhipoolest kokkuleppest võiks meeskonnas olla rakendatud arengueestluse vorm 1-2 aastas, kus töötaja ja juht saavad seada pikaajalised eesmärgid, teha tööalased kindlad kokkulepped ja hinnata eelmise perioodi tugevusi. Võib rakendada ka 360-kraadi tagasiside põhimõtteid, kus töötaja viib kõigepealt läbi eneseanalüüsi, küsib struktureeritud kujul tagasisidet kõikidelt end ümbritsevatelt gruppidele ning analüüsib tulemusi koos juhiga.

2. Meeskonna ja individipõhiste tagasiside andjate valik ja kaardistamine meeskonnas.

- Juht peab olema jätkuvalt peamine tagasiside andja, kuid töötajatele on oluline, et juhipoole tagasiside oleks järjepidev ja struktureeritud. Juhid peaksid ära kasutama üks-ühele koosolekuid tagasisidekanalina.
- QA (*quality assessment* – kvaliteedikontroll) peaks läbi viidama kas osaliselt või täielikult kolleegide poolt. Töötajad on ise hinnanud üksteist tugevamaks operatiivse töö tegijaks ning tunnevad kõige enam puudust kolleegidepoolset tagasisidet. Juhid peaksid välja töötama QA süsteemi oma meeskondades, kus on paika pannud, kes viivad omavahel läbi kvaliteedikontrolli, millise ajavahemiku tagant (soovitavalt vähemalt 1 kord kuus) ning kuidas on tulemused edastatud (soovitavalt üks-ühele näost-näku vestlus). Selline tagasisideandmise protsess juurutab kolleegidepoolset tagasisidet ning kui töötajad on harjunud üksteisele tagasisidet andma, muutub see loomulikuks töö osaks.
- Enese-analüüs peaks olema osa tagasisideprotsessist, see peaks toimuma jooksvalt kuid vähemalt korra või kaks aastas, kas 360-kraadi tagasiside või arengueestluse käigus. Enese-analüüs peaks olema paikapandud norm, kus töötaja saab endale seada eesmärgid ning analüüsida eelmise perioodi tulemusi koos otsese juhiga.

3. Meeskonna ja individipõhiste tagasiside liikide valik ja kaardistamine meeskonnas.

- Lähtudes teooriatest, peaksid juhid tagasisidet andes keskenduma tugevustel põhinevale positiivsele tagasisidele. Juhid võiksid lähtuda Aguinis *et al.* (2012) poolt välja toodud üheksale soovitusel efektiivse tugevustel põhineva tagasiside edastamiseks töötajatele (leitav leheküljel 19-20).
- Ülesandele suunatud tagasisidet peaksid läbi viima kolleegid.

Lisaks on oluline tagasiside vastuvõtmise teema, millest juhid peaksid oma töötajatega rääkima ning vajaduse korral paluma personaliosakonnal tervele osakonnale sellest rääkima tulla.

Tegevuskava on aluseks tagasiside protsessi loomisele meeskondades, mille eesmärk on tõsta töötajate motivatsiooni, tööga rahulolu, töö kvaliteeti ja kasvatada meeskonna tulemuslikkust. Antud tegevuskava põhjal peaksid meeskonnajuhid looma tagasiside protsessi oma meeskondades koostöös töötajatega.

KOKKUVÕTE

Peaaegu kõikide majandussektorite ettevõtted peavad arvestama tiheda konkurentsiga turul ning üha rohkem organisatsioone on jõudnud arusaamale, et töötajad on ettevõtte peamiseks konkurentsieelise allikaks. Seetõttu on oluline tagada töötajatele piisav informatsioon nende töö tulemuste kohta tagasiside näol, sest töötaja, kes ei saa tagasisidet, ei oska optimeerida oma töösooritust ettevõtte eesmärkidest lähtuvalt. Samuti on erinevad autorid välja toonud tagasiside olulisuse motivatsiooni ja tööga rahulolu hoidjana, mis viib veelgi enam parenenud töösoorituseni.

Käesoleva magistritöö teema oli „Tagasiside arenguvõimalused ettevõtte TransferWise Ltd *Know Your Customer* osakonnas“. Magistritöö eesmärgiks oli välja tuua tagasiside arenguvõimalused osakonnas ja koostada edasine tegevuskava tuginedes olukorra analüüsile, teooriatele ja töötajate ootustele.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgnevad uurimisküsimused:

1. Milliseid meetodeid kasutatakse TransferWise *KYC team*'is tagasiside andmiseks?
2. Millised on meeskonnaliikmete ootused tagasisidele?
3. Milline peaks olema tagasiside praktika TransferWise *KYC team*'is arvestades ettevõtte töötajate mitmekesisust ja multikultuursust?

Magistritöö raames korraldas autor uuringu, mille eesmärk oli kaardistada ja analüüsida tagasiside praktikaid ja ootusi osakonnas. Autor kasutas nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset uurimismeetodit ning kasutas tulemuste analüüsimiseks kvantitatiivset andmeanalüüsi, kvalitatiivset sisuanalüüsi ning võrdlust. Kvantitatiivse meetodina viis autor läbi küsimustik-uuringu meeskonna liikmetega inglise keeles internetikeskkonnas Google Docs ajavahemikul 23. oktoober 2017 – 30. oktoober 2017. Uuringu valimisse kuulus 49 *KYC team*'i meeskonna liiget, realselt võttis küsitlusest osa 36 meeskonna liiget (73,48%). Kvalitatiivse meetodina viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud seitsme juhiga ajavahemikul 23. oktoober 2017 – 02. november 2017.

Küsitluse ja intervjuu küsimused olid koostatud üksteisest lähtuvalt eesmärgiga analüüsida meeskondade hinnanguid võrreldes neid juhtide väidetega intervjuude käigus. Analüüs on koostatud vastavalt esimeses peatükis kirjeldatud teoreetilistele seisukohtadele - tagasiside olulisus, tagasiside meetodid, tagasiside andjad, tagasiside liigid. Samuti on võetud arvesse uurimisobjekti eripära tulevikuorganisatsioonina.

Oluline on mainida, et olgugi, et küsitluses paluti vastajatel märkida oma vanus ja rahvus, ei arvestata neid näitajad analüüsis. Peaagu 90% vastajatest kuulus vanusegruppi 20-35, mida autor käsitles magistritöö raames kui tehnoloogiakeskset Y-generatsiooni tervikuna. Samuti tuli uuringu käigus välja, et enamik juhte on seisukohal, et nad ei tunneta oma meeskondades erinevusi lähtudes rahvuslikest eripäradest, kuna ettevõtte töötajaskond on värvatud kindla põhimõtte järgi sobitumaks ettevõtte kultuuriga, ning sarnanevad oma ootustelt üksteisega sõltumata rahvusest.

Uuringu esimeses osas käsitleti nii küsitluses kui intervjuus tagasiside olulisust. Kõik küsitluses osalejad leidsid, et tagasiside on oluline, kusjuures enamik meeskondi hindasid motivatsiooni kasvatamist olulisemaks tagasiside tulemiks töötulemuste parandamise kõrval. Järgnevalt selgitas autor uuringu käigus välja, et peaaegu kõik uuringus osalejad tõid välja jooksva ja kohese tagasiside olulisuse ja ka selle eelistamise teiste tagasiside meetodite kõrval, kuigi üle poole vastanud töötajatest tunneb, et sooviksid, et tagasisidet oleks sagedamini ja reaalajas. Kolmandana oli uuringus palutud hinnata erinevate tagasiside andjate olulisust, ning kõik küsitluses osalenud töötajad pidasid kõige olulisemaks juhivoolset tagasisidet ning väitsid ka, et saavad seda kõige enam võrreldes teiste tagasisideandjatega. Erinevad autorid on välja toonud, et juhivoolsest tagasisidest ei piisa ning töötajatel on vaja laiemat arusaama oma tööst. Sellega olid nõus ka kõik juhid ning enamik küsimustikule vastajatest. Kõige olulisemaks juhivoolsele tagasisidele lisaks peeti kolleegidepoolset tagasisidet. Nii töötajate kui juhtide väidetest tuli välja, et kolleegid peaksid olema need, kes annavad igapäevast operatiivset tagasisidet tööülesannete kohta ning juhid võiksid keskenduda laiemale pildile. Viimasena oli uuringus käsitletud tagasiside liike, kuid selles küsimuses ei leidnud autor väga kindlaid seisukohti ega ootusi ei juhtide ega töötajate hulgas.

Kokkuvõtlikult said uurimisküsimused uuringu käigus vastuse, sest ilmnas, et osakonnas ei ole tagasiside andmiseks kindlat protsessi kaardistatud ning samuti ei olnud seda võimalik kirja panna, kuna praktikad erinevad oluliselt, nii meeskonnatasandil kui kohati ka indiviiditasandil. Küll aga selgus, et kõige enam kasutatakse tagasiside meetoditena FAST tagasisidet ning mentorlust.

Uuringu tulemusena ilmsid ka kindlad põhimõtted, mida osakonnas järgitakse ning teatud määral ka töötajate ootused, eriti seonduvalt tagasiside tiheduse, meetoditega ja tagasisideandjatega soovides enim reaalajas edastatud tihedat FAST tagasisidet nii otseselt juhilt kui kolleegidelt. Samuti tuli uuringu tulemustest välja juhtide arusaam, nagu ei mõjutaks rahvus ja osakondade multikultuursus ootusi tagasisidele, sest ettevõtte on värvanud sarnase kultuuritaustaga inimesed ning tagasiside ootuste eripärad on pigem seotud indiviididega ja isikliku temperamendi, kogemuse ja enesekindlusega.

Vastavalt uuringu tulemustele ja magistritöö esimeses peatükis käsitletud teoreetilistele seisukohtadele koostas autor osakonnale edasise tegevuskava (lk 50-52) tagasiside arenguvõimaluste rakendamiseks meeskondades.

Autor leiab, et magistritöö raames püstitatud uurimisküsimused said vastuse ning püstitatud eesmärk sai koostatud tegevuskava näol saavutatud, kuna tegevuskava on võimalik kohaldada meeskondade ja töötajate eripärasid arvestades maksimaalse kasu saavutamiseks. Tegevuskava on osaliselt ka juba osakonnas kasutusele võetud.

SUMMARY

FEEDBACK DEVELOPMENT OPPORTUNITIES IN TRANSFERWISE LTD KNOW YOUR CUSTOMER DEPARTMENT

Anette Bullock

Almost all businesses in today's economy must take into account the highly competitive market, and increasingly organisations have come to realize that employees are the main source of competitive advantage for a company. Therefore, it is important to ensure that employees have adequate information about the results of their work through feedback. This is because employees who do not receive feedback cannot optimise their performance within the framework of the specific company for which they work. Various authors have also highlighted the importance of feedback as a motivator, particularly with regards to employee satisfaction, leading to improved work performance.

The topic of this Master's thesis was the development of feedback in a department within one of the most successful start-ups created by Estonians, TransferWise Ltd's Know Your Customer (KYC) Department. The aim of the Master's thesis was to outline the development possibilities of feedback in the department, and to draw up a further action plan based on an analysis of the situation, the outlined theoretical framework, and employee expectations.

To achieve this goal, the author set out the following research questions:

1. What methods are used to provide feedback to the TransferWise KYC team?
2. What are the expectations of the team members with regards to feedback?
3. What should the feedback practice be in the TransferWise KYC team, taking into account the diversity and multiculturalism of the company's staff?

In order to answer the above questions, the author conducted a survey aimed at mapping and analysing feedback practices and expectations in the department. The author used both qualitative and quantitative research methods, applying quantitative data analysis, qualitative content analysis, and comparison to analyse the results. For quantitative data, the author conducted a survey with team members in English through the Google Docs web application from October 23, 2017 to October 30, 2017. A sample of 49 KYC team members were included in the sample, with 36 members (73.48%) fully completing the survey. For qualitative data, the author conducted semi-structured interviews with 7 KYC team leads from October 23, 2017 to November 02, 2017.

The survey and interview questions were designed to complement each other with the aim of analysing team assessments in relation to the statements of team leads made in the interview process. The analysis is based on the theoretical framework outlined in Chapter 1, covering the importance of feedback, feedback methods, feedback providers, and feedback types. The status of TransferWise as a Future Organisation was also taken into account during the analysis.

It is important to mention that, although the respondents were asked to indicate their age and ethnicity in the survey, these indicators were not taken into account in the analysis. Almost 90% of the respondents belonged to the age group of 20-35, which the author regards as thus being members of the technology-centric Generation Y. The survey also revealed that most managers are of the opinion that they do not feel that cultural differences play a role in their teams, largely because the company's staff is recruited with a strong emphasis on corporate cultural fit, a big part of which is centred on the multicultural and international nature of the business both internally and within its customer base.

The first part of the study looked at the importance of feedback in both the survey and the interview, and all participants in the survey found that feedback was important, with most teams assessing motivation as a result of feedback as more valuable than any effect on work performance. Secondly, the author explained that almost all participants in the study highlighted the importance of current and immediate feedback, preferring it over others feedback methods, with more than half of the respondents stating that they would like feedback more often and in real time. Thirdly, the participants in the survey were asked to evaluate the importance of the various feedback providers. All the employees who participated in the survey considered team leads to be the most important providers. In addition, they stated that they currently receive feedback from team leads most frequently compared to other feedback providers. Different authors have pointed out that

managerial feedback is not enough and employees need a broader understanding of their work. This was also agreed by all the leaders and most respondents in the survey. After feedback from team leads, the most important was viewed as feedback from colleagues. From both the survey and interviews it came out that colleagues should be the ones who provide daily operational feedback on work tasks, whilst team leads focus on a wider picture.

Lastly, the types of feedback were assessed in the study, but the author did not find very firm views or expectations from either the survey or interviews.

In summary, the results of the survey revealed that the department did not map out a specific process for providing feedback, nor was it possible to write it down, as the practice differs significantly, both at the team level and sometimes at the level of the individual. However, as a result of the study, certain principles emerged that are followed in the department and to a certain extent there was also consensus on expectations from employees, in particular regarding the regularity of feedback and methods.

According to the results of the research and the theoretical framework outlined in Chapter 1 of this Master's thesis, the author formulated an action plan outlining opportunities for further development of feedback culture within the department.

The author believes that the research questions set up in this Master's thesis were answered satisfactorily and the goal was achieved in the form of an action plan aimed at improving feedback processes and job satisfaction within the department. Part of the action plan has already been introduced in the department.

KASUTATUD ALLIKAD

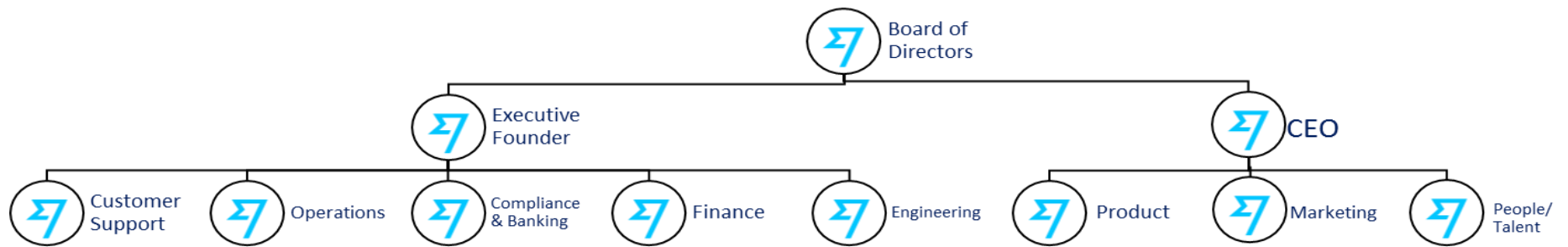
- Aguinis, H. (2009). *Performance Management. 3rd edition*. New Jersey: Pearson.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons, Vol 55. No 2*, 105-11.
- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management. 5th Edition*. Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 13th edition*. London: Kogan Page .
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. . *The Academy of Management Journal. Vol. 34, No. 2* , 251-280.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & D., V. (2003). Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations . *Journal of Management vol 29*, 773–799.
- Ashford, S. L., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behaviour and Human Performance vol 32*, 370-398.
- Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International, Vol 13, no. 4*, 477-485.
- Bedi, P., Lakra, P., & Gupta, E. (2014). Workforce Diversity Management: Biggest Challenge Or Opportunity For 21st Century Organizations. *IOSR Journal of Business and Management Vol. 16, Issue 4. , 102-107*.
- Belschak, F., & Den Hartog, D. (2009). Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. *Applied Psychology: An International Review, 274–303*.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resources Development International, Vol 9, No 2*, 15.

- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2011). *Applied Psychology in Human Resource Management. 7th edition*. Boston: Pearson.
- Clifton, D., & Harter, J. (2003). Investing in Strengths. *Positive organizational scholarship: Foundations of a New Discipline*, 111-121.
- Cole, G. (2015). Why a feedback culture will transform your business. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 29 No 6, 10-12.
- DeNisi, A., & Griffin, R. (2001). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin.
- DeNisi, A., & Kluger, A. (2000). Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, Vol 14., No. 1, 129-139.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management. 13th edition*. Boston: Pearson.
- Gillham, B. (2007). *Developing a Questionnaire. 2nd Edition*. . London: Continuum International Publishing Group.
- Kale, S. (2010). *Doing interviews*. Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Kluger, A., & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary. *Psychological Bulletin*. Vol. 119, 254–284.
- koostanud Locke, E. A., & Latham, G. A. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. New York: Routledge.
- London, M., & Smither, J. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*. Vol. 12, 81-100.
- TransferWise Ltd. (15. 10 2017. a.). *Ettevõtte siseveeb*. .
- Morgan, J. (2014). *The Future of Work : Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. .
- Noe, A., R., H. J., B., G., & M., W. P. (2015). *Human resource management: Gaining competitive advantage. 9th edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Peiris, N. (04. March 2015. a.). *We inspire smart people and we trust them*. Allikas: <https://tech.transferwise.com>: <http://tech.transferwise.com/we-inspire-smart-people-and-we-trust-them/>

- Qian, J., Yang, F., Han, Z. R., Wang, H., & Wang, J. (2016). The presence of a feedback-seeking role model in promoting employee feedback seeking: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-16.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1996). *Human resource management: positioning for the 21st century. 6th edition*. New York: West Publishing Company.
- Sean, C., & Matuson, R. (2009). Feedback loop. *Mechanical Engineering*, Vol 131, no. 8 , 2.
- Stone, D., & David - Lang, J. (2017). Stop Sabotaging Feedback. *Educational Leadership*, Vol. 74 (8), 47-50.
- Tulgan, B. (1999). *Fast Feedback*. Amherst: HRD Press, Inc.
- Ward, P. (1997). *360-Degree Feedback* . London: CIPD House.

LISAD

Lisa 1 Joonis 1. TransferWise lihtsustatud struktuur



Allikas: (Autori koostatud ettevõtte siseveebi põhjal)

Lisa 2 Küsimustik eesti keeles

Sissejuhatus – Isikuankeet

Vanus

- 20-35
- 36-50
- üle 50

Rahvus (avatud küsimus)

Meeskond

- Europe
- North America
- Pacific
- Latam
- Singapore
- Asia
- Enhanced Due Diligence

Tagasiside olulisus

1. Kui oluline on tagasiside sinu:
 - töö tulemustele
 - motivatsioonile ja tööga rahulolule

| | | | | |
|--------------------------|-------------------|------------------|-------------|------------------|
| 1 - Ei ole üldse oluline | 2 - Veidi oluline | 3 – Üsna oluline | 4 - Oluline | 5 - Väga oluline |
|--------------------------|-------------------|------------------|-------------|------------------|

Tagasiside meetodid

2. Milliseid meetodeid on sulle tagasiside andmiseks kasutatud? (mitu varianti)
 - arenguestlus otsese juhiga 1-2 korda aastas
 - 360-kraadi tagasiside

Lisa 2 järg

- FAST tagasiside (sagedane, täpne, kokreetne ja õigeaegne)
- mentorlus (juhendamine ja pidev tagasisidestamine)
- muu

3. Millised tagasiside meetodid on sinu jaoks olulised?

- arenguvestlus otsese juhiga 1-2 korda aastas
- 360-kraadi tagasiside
- FAST tagasiside (sagedane, täpne, kokreetne ja õigeaegne)
- mentorlus (juhendamine ja pidev tagasisidestamine)

| | | | | |
|--------------------------|-------------------|------------------|-------------|------------------|
| 1 - Ei ole üldse oluline | 2 - Veidi oluline | 3 – Üsna oluline | 4 - Oluline | 5 - Väga oluline |
|--------------------------|-------------------|------------------|-------------|------------------|

Tagasiside andjad

4. Kes peaksid andma tagasisidet? (mitu varianti)

- otsene juht
- kolleegid
- mentor
- eneseanalüüs
- muu

5. Kui oluline on saada tagasisidet:

- otseselt juhilt
- kolleegidelt
- mentorilt
- enese-analüüs

| | | | | |
|--------------------------|-------------------|------------------|-------------|------------------|
| 1 - Ei ole üldse oluline | 2 - Veidi oluline | 3 – Üsna oluline | 4 - Oluline | 5 - Väga oluline |
|--------------------------|-------------------|------------------|-------------|------------------|

Tagasiside tihedus

6. Kui tihti sooviksid sa saada tagasisidet:

- otseselt juhilt
- kolleegidelt
- mentorilt
- enese-analüüs

| | | | |
|--------------|-----------------------|------------------------------|---------------------------|
| Mitte kunagi | Arenguvestluse käigus | 360-kraadi tagasiside raames | Jooksvalt vajaduse korral |
|--------------|-----------------------|------------------------------|---------------------------|

Lisa 2 järg

7. Kui tihti sa saad tagasisidet:

- otseselt juhilt
- kolleegidelt
- mentorilt
- enese-analüüs

| | | | | |
|--------------|-----------------|----------------------|------------------------------|---------------------------|
| Mitte kunagi | Ebaregulaarselt | Arenguestluse käigus | 360-kraadi tagasiside raames | Jooksvalt vajaduse korral |
|--------------|-----------------|----------------------|------------------------------|---------------------------|

8. Kas sa annad tagasisidet:

- otsesele juhile
- kollegidele

| | |
|-----|----|
| Jah | Ei |
|-----|----|

Tagasiside alused

9. Mille alusel on sulle tagasisidet antud? (mitu varianti)

- töö kiirus, kvantiteet
- töö kvaliteet
- pühendumus ja initsiatiiv
- tugevused
- nõrkused
- muu

10. Mille alusel on sinu jaoks oluline tagasisidet saada? (mitu varianti)

- töö kiirus, kvantiteet
- töö kvaliteet
- pühendumus ja initsiatiiv
- tugevused
- nõrkused

| | | | | |
|--------------------------|-------------------|------------------|-------------|------------------|
| 1 - Ei ole üldse oluline | 2 - Veidi oluline | 3 - Üsna oluline | 4 - Oluline | 5 - Väga oluline |
|--------------------------|-------------------|------------------|-------------|------------------|

Hinnang tagasisidele ja arenguvõimalused

11. Kuidas sa hindad praegust tagasiside protsessi meeskonnas?

Väga halb

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Suurepärane

12. Kuidas sa arendaksid praegust tagasiside protsessi? (avatud küsimus)

Lisa 3 Küsimustik inglise keeles

Introduction – Personal information

Age

- 20-35
- 36-50
- over 50

Nationality

Team

- Europe
 - North America
 - Pacific
 - Latam
 - Singapore
 - Asia
 - Enhanced Due Diligence
-

Importance of feedback

1. How important is feedback for your:
- work performance
 - motivation and job satisfaction

| | | | | |
|----------------------|---------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|
| 1 – Not important | 2 – Slightly important | 3 - Fairly important | 4 - Important | 5 – Very important |
|----------------------|---------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|

Feedback methods

2. What methods have been used to give you feedback? (multiple option)
- progress review with your team lead 1-2 a year
 - 360-degree feedback
 - FAST feedback (frequent, accurate, specific, timely)
 - coaching (mentoring, teaching and providing continuous feedback)
 - other

Lisa 3 järg

3. How important are these methods to you?

- progress review with your team lead 1-2 a year
- 360-degree feedback
- fast feedback (frequent, accurate, specific, timely)
- coaching (mentoring, teaching and providing continuous feedback)

| | | | | |
|-------------------|------------------------|----------------------|---------------|--------------------|
| 1 – Not important | 2 – Slightly important | 3 – Fairly important | 4 - Important | 5 – Very important |
|-------------------|------------------------|----------------------|---------------|--------------------|

Feedback providers

4. Who should give feedback on your work performance? (multiple option)

- team lead
- colleagues
- mentor
- self-assesment
- other

5. How important is to get feedback from:

- team lead
- colleagues
- mentor
- self-assesment

| | | | | |
|-------------------|------------------------|----------------------|---------------|--------------------|
| 1 – Not important | 2 – Slightly important | 3 – Fairly important | 4 - Important | 5 – Very important |
|-------------------|------------------------|----------------------|---------------|--------------------|

Feedback frequency

6. How often would you like to receive feedback from:

- team lead
- colleagues
- mentor
- self-assesment

| | | | |
|-------|-----------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Never | Once or twice a year during a progress review | During 360-degree feedback | Continuously when necessary |
|-------|-----------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|

Lisa 3 järg

7. How often do you receive feedback from:

- team lead
- colleagues
- mentor
- self-assesment

| | | | | |
|-------|-------------|-----------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Never | Irregularly | Once or twice a year during a progress review | During 360-degree feedback | Continuously when necessary |
|-------|-------------|-----------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|

8. Do you give feedback to your:

- team lead
- colleagues

| | |
|-----|----|
| Yes | No |
|-----|----|

Feedback criteria, basis

9. Based on which criteria have you been given feedback to? (multiple option)

- work quantity
- work quality
- commitment and initiative
- strenghts
- weaknesses
- other

10. How important is for you to get feedback based on?

- work quantity
- work quality
- commitment and initiative
- strenghts
- weaknesses

| | | | | |
|-------------------|------------------------|----------------------|---------------|--------------------|
| 1 – Not important | 2 – Slightly important | 3 - Fairly important | 4 - Important | 5 – Very important |
|-------------------|------------------------|----------------------|---------------|--------------------|

Feedback evaluation and development opportunities

11. How would you rate the current feedback process in your team?

| | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|-----------|
| Poor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Excellent |
|------|---|---|---|---|---|-----------|

12. How would you improve the feedback process in your team? (open question)

Lisa 4 Intervjuu küsimused

1. Miks on tagasiside oluline?
2. Milline on tagasiside protsess Sinu meeskonnas?
3. Kui tihti ja milliseid meetodeid Sa tagasiside andmiseks kasutad?
4. Mille põhjal Sa tagasisidet annad – kvaliteet, kvantiteet, tugevused, nõrkused, kaasatus, iniitsiatiiv – ja miks?
5. Kuidas Sa hindad erinevate töötajate ootusi tagasisidele? Kui palju mõjutavad ootusi vanus, rahvus jne?
6. Kes peaksid andma tagasisidet?
7. Kui palju annavad Sinu töötajad tagasisidet oma kolleegidele?
8. Kui tihti saad Sina tagasisidet oma alluvatelt või oma juhilt – kas seda on piisaval hulgal ja õigel kujul, et oma tööd hästi teha ja püsida motiveerituna?
9. Kuidas Sa hindad oma meeskonna ja terve osakonna oskust ja soovi tagasisidet anda?
10. Millist tuge vajaksid Sina, näiteks oma juhilt või personaliosakonnalt, et anda paremat tagasisidet oma töötajatele?
11. Millised on peamised tagasiside arenguvõimalused Sinu meeskonnas/terves osakonnas?

Lisa 5 Küsitluse tulemused. 1. küsimus.

Tabel 2. Tagasiside olulisus (aritimeetiline keskmine)

| 1. Kui oluline on tagasiside sinu | | | | | | | |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| | M 0 | M 1 | M 2 | M 3 | M 4 | M 5 | M 7 |
| töö tulemustele? | 4.11 | 4.43 | 4.29 | 4.14 | 3.33 | 4.25 | 3.71 |
| motivatsioonile ja tööga rahulolule? | 4.25 | 4.29 | 4.57 | 4.14 | 3.67 | 4.50 | 4.00 |

Allikas: Autori koostatud

Lisa 6 Küsitluse tulemused. 2. küsimus.

Tabel 3. Tagasiside meetodid (protsent vastanutest)

| Millised meetodeid on sulle tagasiside andmiseks kasutatud? | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|
| | M 0 | M 1 | M 2 | M 3 | M 4 | M 5 | M 7 |
| arenguestlus otsese juhiga 1-2 korda aastas | 52.78% | 28.57% | 71.43% | 57.14% | 66.67% | 100.00% | 28.57% |
| 360-kraadi tagasiside | 33.33% | 14.29% | 57.14% | 42.86% | 66.67% | 25.00% | 14.29% |
| FAST feedback (sagedane, täpne, konkreetne ja õigeaegne) | 63.89% | 85.71% | 42.86% | 71.43% | 33.33% | 50.00% | 71.43% |
| mentorlus (juhendamine ja pidev tagasisidestamine) | 61.11% | 100.00% | 42.86% | 57.14% | 33.33% | 50.00% | 57.14% |
| muu | 8.33% | 0.00% | 14.29% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 28.57% |

Allikas: Autori koostatud

Lisa 7 Küsitluse tulemused. 3. küsimus.

Tabel 4. Tagasiside meetodite olulisus (mood, aritmeetline keskmine, standardhälve)

| Millised tagasiside meetodid on sinu jaoks olulised? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | M 0 | | | M 1 | | | M 2 | | | M 3 | | | M 4 | | | M 5 | | | M 7 | | |
| | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD |
| arenguveestlus otsese juhiga 1-2 korda aastas | 4.00 | 3.72 | 1.19 | 4.00 | 3.29 | 0.95 | 4.00 | 4.14 | 0.69 | 5.00 | 4.00 | 1.73 | N/A | 3.00 | 1.00 | 3.00 | 3.75 | 0.96 | 3.00 | 3.57 | 1.40 |
| 360-kraadi tagasiside | 5.00 | 3.50 | 1.38 | 3.00 | 3.29 | 0.76 | 4.00 | 4.00 | 1.41 | 5.00 | 4.00 | 1.73 | 2.00 | 2.33 | 0.58 | N/A | 3.25 | 1.71 | 1.00 | 3.00 | 1.53 |
| FAST feedback (sagedane, täpne, konkreetne ja õigeaegne) | 5.00 | 4.22 | 0.99 | 4.00 | 4.14 | 0.69 | 5.00 | 4.14 | 0.90 | 5.00 | 4.29 | 1.25 | N/A | 3.33 | 2.08 | 5.00 | 4.75 | 0.50 | 4.00 | 4.29 | 0.76 |
| mentorlus (juhendamine ja pidev tagasisidestamine) | 4.00 | 3.92 | 1.20 | 4.00 | 4.29 | 0.49 | 4.00 | 4.14 | 0.69 | 5.00 | 3.86 | 1.68 | N/A | 3.33 | 2.08 | 5.00 | 3.50 | 1.91 | 4.00 | 3.71 | 0.95 |

Allikas: Autori koostatud

Lisa 8 Küsitluse tulemused. 5. küsimus.

Tabel 5. Tagasiside olulisus kindlatelt tagasisideandjatel (mood, aritmeetline keskmine, standardhälve)

| Kui oluline on saada tagasisidet: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | M 0 | | | M 1 | | | M 2 | | | M 3 | | | M 4 | | | M 5 | | | M 7 | | |
| | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD |
| otseselt juhilt | 5.00 | 4.69 | 0.67 | 5.00 | 4.86 | 0.38 | 5.00 | 4.71 | 0.49 | 5.00 | 4.57 | 0.79 | 5.00 | 5.00 | 0.00 | 5.00 | 5.00 | 0.00 | 5.00 | 4.29 | 1.11 |
| kolleegidelt | 5.00 | 4.00 | 1.15 | 5.00 | 4.14 | 0.90 | 4.00 | 4.00 | 0.82 | 5.00 | 3.71 | 1.70 | 4.00 | 4.33 | 0.58 | 4.00 | 3.75 | 1.26 | 5.00 | 4.00 | 1.41 |
| mentorilt | 5.00 | 4.11 | 1.30 | 5.00 | 4.43 | 1.13 | 5.00 | 4.71 | 0.49 | 5.00 | 4.14 | 1.57 | N/A | 3.67 | 1.53 | 1.00 | 3.00 | 2.31 | 4.00 | 3.86 | 0.90 |
| enese-analüüsi kaudu | 5.00 | 4.11 | 1.14 | 4.00 | 4.14 | 0.69 | 5.00 | 4.57 | 0.53 | 5.00 | 4.57 | 0.79 | 5.00 | 4.33 | 1.15 | N/A | 3.00 | 1.83 | 5.00 | 3.71 | 1.60 |

Allikas: Autori koostatud

Lisa 8 Küsitluse tulemused. 6.-7. küsimus.

Tabel 6. Tagasiside kindlatelt tagasisideandjatel – ootuspärane hinnang ning ning hinnang praegusele olukorrale (vastanute arv)

| M 1 | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------|------------------|-----------|------------------|--------|------------------|---------------|------------------|
| | Otsene juht | | Kolleegid | | Mentor | | Enese-analüüs | |
| | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang |
| Mitte kunagi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Ebaregulaarselt | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| Arenguestluse käigus | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 360-kraadi tagasiside raames | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 |
| Jooksvalt vajaduse korral | 7 | 7 | 2 | 2 | 4 | 6 | 4 | 3 |
| M 2 | | | | | | | | |
| | Otsene juht | | Kolleegid | | Mentor | | Enese-analüüs | |
| | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang |
| Mitte kunagi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| Ebaregulaarselt | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Arenguestluse käigus | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 360-kraadi tagasiside raames | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Jooksvalt vajaduse korral | 6 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 6 | 5 |

Lisa 8 järg

| M 3 | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------|------------------|-----------|------------------|--------|------------------|---------------|------------------|
| | Otsene juht | | Kolleegid | | Mentor | | Enese-analüüs | |
| | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang |
| Mitte kunagi | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Ebaregulaarselt | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Arenguestluse käigus | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 |
| 360-kraadi tagasiside raames | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Jooksvalt vajaduse korral | 5 | 6 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| M 4 | | | | | | | | |
| | Otsene juht | | Kolleegid | | Mentor | | Enese-analüüs | |
| | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang |
| Mitte kunagi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 |
| Ebaregulaarselt | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arenguestluse käigus | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 |
| 360-kraadi tagasiside raames | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Jooksvalt vajaduse korral | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |

Lisa 8 järg

| M 5 | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------|------------------|-----------|------------------|--------|------------------|---------------|------------------|
| | Otsene juht | | Kolleevid | | Mentor | | Enese-analüüs | |
| | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang |
| Mitte kunagi | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Ebaregulaarselt | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Arenguestluse käigus | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 360-kraadi tagasiside raames | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Jooksvalt vajaduse korral | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| M 7 | | | | | | | | |
| | Otsene juht | | Kolleevid | | Mentor | | Enese-analüüs | |
| | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang | Ootus | Praegune hinnang |
| Mitte kunagi | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0 | 2 |
| Ebaregulaarselt | 0 | 1 | 0 | 4 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| Arenguestluse käigus | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| 360-kraadi tagasiside raames | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jooksvalt vajaduse korral | 6 | 6 | 5 | 3 | 7 | 2 | 5 | 5 |

Allikas: Autori koostatud

Lisa 9 Küsitluse tulemused. 9. küsimus.

Tabel 7. Tagasiside alused/liigid (protsent vastanutest)

| Mille alusel on sulle tagasisidet antud? | | | | | | | |
|------------------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| | M 0 | M 1 | M 2 | M 3 | M 4 | M 5 | M 7 |
| Töö kiirus, kvantiteet | 61.11% | 57.14% | 71.43% | 28.57% | 100.00% | 25.00% | 85.71% |
| Töö kvaliteet | 91.67% | 100.00% | 85.71% | 100.00% | 100.00% | 75.00% | 85.71% |
| Pühendumus ja initsiatiiv | 72.22% | 57.14% | 85.71% | 57.14% | 100.00% | 75.00% | 71.43% |
| Tugevused | 69.44% | 42.86% | 100.00% | 71.43% | 100.00% | 50.00% | 57.14% |
| Nõrkused | 55.56% | 28.57% | 71.43% | 57.14% | 0.00% | 100.00% | 57.14% |

Allikas: Autori koostatud

Lisa 10 Küsitluse tulemused. 10. küsimus.

Tabel 8. Tagasiside aluste/liikude olulisus (protsent vastanutest)

| Mille alusel on sinu jaoks oluline tagasisidet saada? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | M 0 | | | M 1 | | | M 2 | | | M 3 | | | M 4 | | | M 5 | | | M 7 | | |
| | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD |
| Töö kiirus, kvantiteet | 3.00 | 3.06 | 1.19 | 4.00 | 3.43 | 1.51 | 4.00 | 3.00 | 1.15 | 3.00 | 2.86 | 0.90 | N/A | 3.00 | 1.00 | 3.00 | 2.25 | 0.96 | 3.00 | 3.29 | 0.76 |
| Töö kvaliteet | 5.00 | 4.47 | 0.88 | 5.00 | 4.57 | 0.53 | 5.00 | 4.86 | 0.38 | 5.00 | 3.86 | 1.46 | 5.00 | 4.67 | 0.58 | 4.00 | 4.00 | 0.82 | 5.00 | 4.71 | 1.00 |
| Pühendumus ja initsiatiiv | 5.00 | 3.94 | 1.17 | 4.00 | 4.14 | 0.69 | 5.00 | 4.14 | 1.46 | 5.00 | 3.43 | 1.62 | 3.00 | 3.67 | 1.15 | 5.00 | 4.50 | 1.00 | 4.00 | 4.00 | 1.07 |
| Tugevused | 5.00 | 4.00 | 1.07 | 4.00 | 4.00 | 0.58 | 5.00 | 4.43 | 0.79 | 3.00 | 3.14 | 1.46 | 4.00 | 4.33 | 0.58 | 5.00 | 4.00 | 1.41 | 4.00 | 4.14 | 0.95 |
| Nõrkused | 5.00 | 4.14 | 1.02 | 4.00 | 4.14 | 0.69 | 5.00 | 4.43 | 0.79 | 5.00 | 3.71 | 1.50 | N/A | 3.67 | 1.53 | 5.00 | 4.25 | 0.96 | 5.00 | 4.29 | 0.69 |

Allikas: Autori koostatud

Lisa 11 Küsitluse tulemused. 11. küsimus.

Tabel 9. Hinnang praegusele protsessile (mood, aritmeetline keskmine, standardhälve)

| | M 0 | | | M 1 | | | M 2 | | | M 3 | | | M 4 | | | M 5 | | | M 7 | | |
|------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|
| | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD | MD | AV | SD |
| Kuidas sa hindad praegust tagasiside protsessi meeskonnas? | 4.00 | 3.83 | 0.85 | 4.00 | 3.86 | 0.69 | 4.00 | 4.00 | 0.58 | 5.00 | 4.71 | 0.49 | 3.00 | 3.33 | 0.58 | N/A | 3.50 | 1.29 | 3.00 | 3.14 | 0.69 |

Allikas: Autori koostatud

