

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Mona Laas

**TAGASISIDESTAMISE MÕJU TÖÖTULEMUSTELE**  
**CREATIVE UNION'I NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Mona Laas.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 111240

Üliõpilase e-posti aadress: laasmona@gmail.com

Juhendaja lektor Virve Siirde:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

ABSTRAKT .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TAGASISIDESTAMISE TEOREETILINE RAAMISTIK .....	8
1.1 Tagasiside liigitamine.....	8
1.1.1 Tagasiside dimensioonid .....	10
1.1.2 Tagasisidestamise meetodid .....	11
1.2 Tagasisidestamise olemus ja tähtsus.....	13
1.3 Tagasisidestamine kui töötajate hindamine.....	14
1.3.1 Ametlik ja mitteformaalne hindamine .....	14
1.3.2 Positiivne ja negatiivne tagasiside .....	15
1.4 Arenguvestlus tagasisidestamises.....	15
1.5 360 <sup>0</sup> tagasiside.....	17
1.6 Tagasisidestamise olulisus loovtöös.....	20
2. CREATIVE UNION’I KIRJELDUS JA UURINGU METOODIKA .....	22
2.1 Uuritava objekti kirjeldus .....	22
2.2 Creative Union’i praegune tagasisidestamine .....	23
2.3 Uuringu andmed ja metoodika .....	25
3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS JA ARUTELU.....	27
3.1 Kvalitatiivse uuringu tulemused.....	27
3.1.1 Tagasisidestamise roll loovlahenduste sünnil .....	27
3.1.2 Tagasisidestamise tihedus.....	28
3.1.3 Tagasisidestamise olulisus juhtide seisukohalt .....	29
3.1.4 Tagasiside mõju töötulemustele juhtide hinnangul .....	29
3.1.5 Probleemid tagasisidestamisel.....	30
3.1.6 Tagasisidestamise parendamine .....	31
3.2 Kvantitatiivse uuringu tulemused.....	32
3.2.1 Tagasisidestamise oodatav tihedus.....	32
3.2.2 Tagasisidestamise olulisus töötajate seisukohalt.....	33
3.2.3 Tagasiside mõju töötulemustele töötajate hinnangul.....	34

3.2.4 Tagasiside parendamine töötajate seisukohast .....	35
3.3 Tulemuste arutelu ja järeldused .....	36
3.4 Ettepanekud tagasisidestamise täiendamiseks .....	38
KOKKUVÕTE .....	41
SUMMARY .....	43
VIIDATUD ALLIKAD .....	45
LISAD .....	46
Lisa 1. Ankeetküsimustik töötajatele.....	46
Minu arvamus tagasiside läbiviimisest.....	46
Lisa 2. Intervjuu küsimused juhtidele.....	48
Lisa 3. Ankeetküsimustiku tulemuste koondtabelid.....	49
Lisa 4. Intervjuude tulemuste koondtabelid .....	52

## **ABSTRAKT**

Käesolevas bakalaureusetöös analüüsiti tagasisidestamise protsessi – selle olulisust mõju ja tulemuslikkust. Töö eesmärgiks oli välja töötada tagasisidestamist parendavad ettepanekud. Antud töö uurimisobjektiks oli turunduskommunikatsiooni valdkonnas tegutsev loovagentuuride ühendus Creative Union. Uurimisprobleemiks oli tagasisidestamise mõju töösooritusele – seni kasutatavad meetodite puhul esinevad teatud puudujäägid, mis seadsid protsessi tulemuslikkuse kahtluse alla.

Töö uurimismetoodika oli kombineeritud kvalitatiivsetest ja kvantitatiivsetest meetoditest, millest kasutati poolstruktureeritud intervjuusid ning ankeetküsimustikku.

Uuringu tulemustes selgusid loovagentuuride ühenduse praeguse tagasisidestamise tugevad ja nõrgad kohad, juhtide ja töötajate hoiakud, ning ilmnedid mitmed probleemid seoses praeguse töötulemuste peegeldamisega. Uuringu tulemuste põhjal koostati ettepanekud probleemide ja kitsaskohtade lahendamiseks, mis sisaldab konkreetseid ettepanekuid ja soovitusi protsessi täiustamiseks.

Uuringu tulemusi ei saa üldistada ega laiendada teistele ettevõtetele peale MTÜ Creative Union, küll aga võivad bakalaureusetöö tulemused olla ajendiks organisatsioonidele parandamiseks oma praeguseid tagasisidestamise tegevusi ning viimaks läbi edasisi uuringuid tagasisidestamise ja selle tulemuslikkuse teemal.

Võtmesõnad: tagasisidestamine, inimressursi juhtimine, töötajate arendamine, personalijuhtimine, 360° tagasiside ja arenguestlus.

## SISSEJUHATUS

Igal organisatsioonil on omad eesmärgid, mille poole püüeldakse. Nende eesmärkide saavutamiseks vajatakse erisuguseid materiaalseid ressursse, kuid erilise tähtsusega on inimesed, kelle teadmiste, oskuste ning motivatsiooni mõju organisatsiooni tulemuslikkusele on tänapäeval muutunud üha olulisemaks. Turbulentses ning pidevalt muutuvas ärimaailmas võib edu võtmeks pidada kohanemisvõimet, muutustele reageerimist ning situatsioonist lähtuvat paindlikkust. Organisatsiooni tasandil on sellises keskkonnas toimetuleku märksõnadeks nõutud oskuste järjepidev arendamine ja nende täiendamine. Väärtustloova organisatsiooni väljakutseks on mõelda inimeste poolt loodava väärtuse iseloomu ja selle peale, kuidas seda mõõta (Mayo 2004, 196).

Üheks enimkasutatavaks juhtimistöööriistaks on tagasisidestamine, mis aitab kaardistada inimese edusamme ja puudujääke, luues töötulemustest objektiivse peegelpildi (Pare 2012,197). Läbi tagasiside õpitakse tundma oma tugevusi ja suurendatakse teadlikkust võimalikest arengukohtadest. Selle tulemuslikkuse osas on aga vastakaid seisukohti. Hoolimata erivate tagasiside meetodite laiale kasutatavusele, võib selle mõju olla nii positiivne kui negatiivne (Denisi ja Kluger 2000, 1) Seetõttu vajavad uurimist küsimused, kuidas tagasiside mõjub töötulemustele, millised on praktikas avalduvad probleemid ning kuidas suurendada selle efektiivsust.

Käesoleva bakalaureusetöös uuritakse Creative Union'i praegust tagasisidestamist, et välja selgitada selle tugevad ja nõrgad kohad, seotud osapoolte hinnangud ning tagasisidestamises esinevad probleemkohad. Uurimisprobleemiks on praeguse tagasisidestamise tulemuslikkus - kas selle tulemusena midagi muutub, ehk selle mõju töösooritusele.

Uurimisobjektiks on Eesti turundusagentuuride ühendus Creative Union, kuhu kuulub 10 loovagentuuri. Ühenduse liikmete tagasisidestamisel on aastakümneid kasutatud arenguestluseid ning 360° tagasiside meetodit.

Antud töö eesmärgiks on hinnata tagasisidestamise protsessi – selle olulisust, mõju ja tulemuslikkust, nii juhtide kui töötajate seisukohalt, et välja töötada koostööd parendavad ettepanekud.

Eesmärgi saavutamiseks on seatud järgnevad uurimisülesanded:

- uurida tagasisidestamise teoreetilisi aluseid;
- viia läbi uurimus Creative Union'is praeguse tagasisidestamise analüüsimiseks ja osapoolte seisukohtade väljaselgitamiseks;
- analüüsida uurimuse tulemusi ning teha tulemuste põhjal ettepanekud tegevuste parendamiseks.

Uurimismeetoditena on kombineeritud nii kvantitatiivsed kui ka kvalitatiivsed meetodid. Kvalitatiivse meetodina kasutab töö autor poolstruktureeritud intervjuud personalijuhiga ning viie agentuuri juhiga. Kvantitatiivse meetodina kasutati ankeetküsimustikku, mis oli suunatud kogu ühenduse töötajatele.

Antud töö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis tuuakse välja teoreetiline raamistik ja lähtealused tagasisidestamise mõistmiseks. Kirjeldatakse lähemalt millised on kriitilised elemendid, enimkasutatavad meetodid ning tuuakse välja nende tugevused ja nõrkused. Töö teises peatükis tutvustatakse uuritavat organisatsiooni ja selle tänast tagasisidestamist. Samuti kirjeldatakse lähemalt uurimismeetodeid ja uuringu kulgu. Kolmandas peatükis tuuakse välja uuringu tulemused ning tehakse ettepanekud olemasoleva süsteemi täiendamiseks.

Autor soovib töö valmimisele kaasaaitamise eest tänada juhendajat Virve Siirde konstruktiivse tagasiside eest ning hindab tema olemasolu kogu koostöö vältel. Lisaks kuuluvad tänuavaldused Creative Union'ile koostöövalmiduse eest. Eraldi tänud lähevad autori lähedastele – kohaloleku, mõistmise ja innustamise eest.

# 1. TAGASISIDESTAMISE TEOREETILINE RAAMISTIK

Antud töö sisuline osa jaguneb kolmeks peatükiks: esimeses käsitletakse tagasisidestamise teoreetilisi aluseid, sellele järgneb meetodiline osa ning viimaks esitatakse tulemused ja ettepanekud.

Tagasiside on protsess, mille käigus antakse tagasisidestatavale teada, kuivõrd on tema tegevus vastavuses või mittevastavuses organisatsioonis kokkulepitud sooritusstandarditele, kolleegide ootustele või tulemuste saavutamiseks vajalikele tegevustele. See on inimestevaheline kommunikatsioon, mille abil saadakse teada, kuidas me teisi isikuid või ümbritsevat maailma nende arvates mõjutame. Inimesed pole alati teadlikud oma käitumisest, ega pruugi tajuda, kuidas see teistele võib paista. Eneseteadlikkust aitab suurendada arutelu, mis hõlmab tööga seotud õnnestumisi kui ka ebaõnnestumisi. Ent igapäevane ladus suhtlemine pole aga mõõdetav ega süsteemne. Struktureeritud plaan töötulemuste hindamiseks, põhjuslike seoste leidmine ja nende läbi arutamine, loob usaldust ja aitab leida ühiskoos olukorrast väljapääsu, et selle pinnalt paremuse suunas edasi liikuda. Toimetuleku regulaarne peegeldamine annab võimaluse arendada isiksust ja parandada töösooritust (Jalak 2010, 9).

## 1.1 Tagasiside liigitamine

Uurijad DeNisi ja Kluger on oma töödes keskendunud tagasisidestamisele, eriti selle mõju ja tulemuslikkusele (2000, 6). Uuringu tulemusena selgus, et tagasiside on jaotatav selle suunitluse alusel kolme kategooriasse. Tagasiside fookus määrab tagasiside andmise mooduse ja tulemuslikkuse.

Tagasiside tasandid on järgmised:

- isikule suunatud tagasiside aitab kontrollida enesehinnangu vastavust teiste inimeste hinnangutest kooruvale kirjeldusele ning püstitada eesmärke isiksuse arendamiseks ning enesekindluse suurendamiseks;

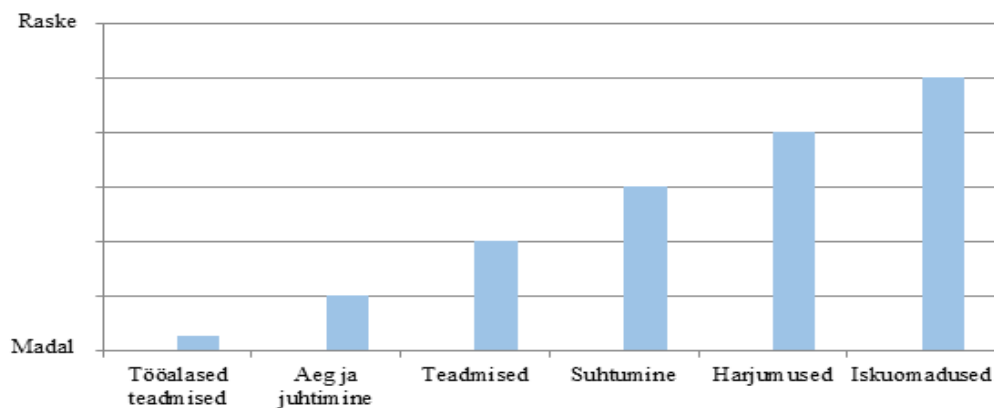


- ülesandele suunatud tagasiside toob välja, mis on soorituse puhul hästi ja mis halvasti. Enamasti suurendab ülesande sooritamiseks vajalikku jõupingutust. Motiveerib ja innustab tööülesannet täitma senisest paremini;
- ülesande õppimisele (protsessile) suunatud tagasiside keskendub ülesande detailidele ja ülesande sooritamiseks vajalike tegevuste parandamisele. See on efektiivne abivahend töökeskkonnaga kohanemiseks ning ülesande mõistmise süvendamiseks, mis on edaspidise õppimise – ja arengu aluseks.

Uurijad Hattie ja Timperley (2007) lisavad eelnevale kolmele tasandile veel ühe suunitluse, mida praktikas kasutatakse. See on inimese mina-pildile suunatud ehk tagasiside isikuomadustele, mis sisult ei ole seotud töösooritusega. See, kuidas inimene ennast näeb ja teadvustab, mõjutab tema käitumist, suhteid ja tundeid. Tagasiside andmisel tuleb arvestada, et inimese mina-pilt on püsiv tänu inimese kaitsemehhanismidele ja selle muutmine võib olla keeruline ning emotsionaalselt valulik (Kristel Jalak 2010, 23). Seega tagasiside ei tohiks kunagi olla hinnang teise inimese isikuomadustele.

Äripäeva Taskumentor (2010, 20-23) aitab leida vastuse küsimusele, millal on tagasisidest kasu ja millal mitte. Tagasiside edendab õppimist, arenemist ja muutust nendel aladel, mis kõige vähem ohustavad tagasiside saaja eneseväarikust. Eesolevas tabelis on illustreeritud, kuidas oskuste omandamine on enamasti kõige lihtsam muutus, kõige raskem on aga kaasasündinud isikuomaduste muutmine.

Joonis 1. Tagasiside mõju – muutuste esilekutsumine



Allikas Äripäeva Taskumentor (2010, 20-23)

Tagasiside on efektiivne juhtimistöööriist, kui soovitakse kinnistada ja parandada inimese tööalaseid oskusi, ajajuhtimise oskusi, tööprotsessi ja teadmisi mingi teema või organisatsiooni kohta. Eriti tõhus on tagasiside noortele ja organisatsioonis vähem töötanud inimestele, kes ei oska oma töösoorituse taset veel hinnata, olles tänu sellele tagasisidele vastuvõtlikud. Töösoorituse peegeldamine aitab suurendada kindlustunnet ja enesehinnangut (Ryan 2000).

Tagasiside andmist tuleks aga vältida, kui muutus on inimese jaoks liiga raske või ei ole see tema teha. Inimese suhtumise või harjumuse muutmine on küll võimalik, aga see nõuab tõsisemat pikaajalist pühendumist kui tavapärase tagasisidestamine.

Uurijad toovad välja neli tagasiside – eriti negatiivse tagasiside – aktsepteerimist soodustavat tegurit. Kõik need rajanevad usaldusel:

- 1) tagasiside saaja tajub tagasiside allikat usaldusväärseks;
- 2) tagasisidestatav usaldab tagasiside andja motiive;
- 3) tagasisidestatav peab õiglaseks seda, kuidas koostatakse tagasiside sõnum. Ta usaldab informatsiooni kogumise protsessi ja tehtavaid järeldusi;
- 4) tagasisidestatav tajub tagasiside andmise protsessi õiglase ja usaldusväärseks.

Uuringud näitavad, et tagasiside saaja positsioon ja isiksus on üliolulised tegurid määramaks, kas tagasisidet aktsepteeritakse või mitte. See, milline on tagasiside andja suhtumine tagasiside saajasse ning millised on tema motiivid tagasiside andmiseks, mõjutavad tagasiside aktsepteerimist rohkem kui tagasisidestaja positsioon või staatus (McDowall ja Mabey 2008).

### **1.1.1 Tagasiside dimensioonid**

Tagasisidestamine võib olla mõjuvõimas juhtimistöööriist, mis soodustab inimese õppimist ja arengut (Hattie ja Timperley 2007, 88). Instrumendi kompleksne olemus lubab eristada kolme tagasiside dimensiooni, milleks on tagasiside, edasiside ja alt-üles tagasiside (Frey 2009).

Efektiivne tagasiside lähtub kolmest dimensioonist, leides vastused küsimustele:

- 1) kuhu ma liigun?
- 2) kuidas ma liigun?
- 3) kuhu edasi?

Esimene, ühtlasi kõige olulisem komponent efektiivse tagasiside süsteemis on selge eesmärk ehk põhjus, miks tagasisidet antakse. Protsess, mille eesmärk on ebamäärane jõuab tõenäoliselt ka ebamääraste tulemusteni (Lepsinger 2004 ,67). Eesmärgistatus on läbimõeldud protsessi aluseks.

Teine komponent on tagasiside töösooritusele ja -tulemustele. Parim tagasiside võimaldab inimesele informatsiooni nende progressi või selle puuduse kohta, et selle põhjal õppida ja areneda.

Süsteemi kolmas komponent vastab küsimusele „Kuhu edasi?“, keskendus sellele, kuidas tulevikus saaks paremini. Eesmärkidest lähtudes saab esitada ettepanekuid ja soovitusi, kuidas töötaja saaks lähemale liikuda oodatavale standardile (Brookhart 2008).

Süsteemi efektiivseks toimimiseks peaksid kõik mõõdikud peaks üksteist toetama ja täiendama, et tulemuseks oleks terviklik ülevaade inimeste progressist ühiste eesmärkide saavutamisel (Fisher ja Frey 2009).

### **1.1.2 Tagasisidestamise meetodid**

Tagasiside meetodid võib ajalise suunitluse alusel jagada kaheks: mineviku- ja tulevikumeetodid (Pare 2007, 169-173).

M. Goldsmith (2004) kasutab mõistet „edasiside“ viidates meetodile, mille peamine eesmärk on organisatsiooni ja töötajate arendamine (Kulno Türk 2010, 227). Tulevikku suunatud meetodite kohaselt hinnatakse inimese seniseid saavutusi ja kirjeldatakse soovitavaid arenguid ja tegevusi tulevikuvõtmes. Vastanduv tagasivaate – ehk minevikku suunatud meetodid analüüsivad olukorda juba aset leidnud sündmuste põhjal.

Erinevate vaadete esindajad, toovad välja mõlema meetodite positiivsed ja negatiivsed küljed. Võrdlus on esitatud järgnevas tabelis:

Tabel 1. Tulevikku ja minevikku suunatud tagasiside head ja halvad küljed

Tagasisidestamine	Positiivne	Negatiivne
Suunatud tulevikku	Keskendub organisatsiooni ja töötajate arendamisele; Fookuses töötulemuste parandamine; Ei kritiseerita töötaja senist toimetulekut; Esitatakse konkreetsed ettepanekud ja soovitused edaspidiseks.	Kuna ei keskenduta senistele tegudele, siis tagasisidestatav ei pruugi võtta vastutust oma töötulemuste eest; Nii kaob vigadest õppimise efekt.
Suunatud minevikku	Tagasiside on argumenteeritud ja põhineb reaalsetel näidetel, mis võimaldab tegevust korrigeerida; Võib olla inimestele vähem vastumeelne kui antud hetke kajastav tagasiside.	Meetodid keskenduvad minevikule, mitte tulevikuvõimalustele; Tagasiside võib olla piiratud ja staatiline, mitte laiahaardeline ega dünaamiline.

Tabeli allikas: Autori koostatud M. Goldsmith 2004 põhjal

M. Goldsmithi sõnul edasiside kiirem meetod kui tagasiside, sest jääb ära vajadus tõestada ja põhjendada oma sõnumit. Selle asemel jagatakse tulevikuks kasulikke soovitusi ja ettepanekuid (Jalak 2010, 16-17). Kuna esile ei tooda vigu, probleeme ega möödapanekuid on see töötajatele kergemini vastuvõetav. Ebaõnnestumised on aga õppimise seisukohast sama olulised kui õnnestumised.

Minevikku suunatud tagasiside puhul aitab mineviku analüüsimine ära hoida eksimused tulevikus. Tuginedes reaalsetele näidetele, saab analüüsida põhjuslikke seoseid. Konkreetsete situatsioonide käsitlemine aitab edasist toimetulekut korrigeerida. Negatiivne on see, et tekib oht minevikku takerdumise osas. Siinkohal ei tasuks unustada asjakohaseid soovitusi ja ettepanekuid edaspidiseks – kuidas toimetulekut parandada nii, et säiliks tagasiside laiahaardelisus ja dünaamilisus.

Antud töö uuringu objekt Creative Union kasutab ametlike meetoditena tagasisidestamisel kombinatsiooni arenguveestlustest ja 360° ehk mitmeallikalist tagasiside, mis on mõlemad tulevikusuunitlusega meetodid. Järgnevalt peatutakse nendel meetoditel põhjalikumalt.

Enimkasutatavad tulevikku suunatud meetodid (Türk 2005, 227):

- eesmärgiline juhtimine;
- mitmeallikaline ehk 360° hindamine;
- hindamis- ja arenguestlused.

Tulemusjuhtimine ehk eesmärgipärane juhtimine on vahend organisatsiooni tulemuslikkuse ja töötajate motivatsiooni suurendamiseks selgete sihtide kaudu. Konkreetsed eesmärgid ja soovitud saavutustase määratakse töö hindamisperioodi lõpuks, mille alusel toimub tulemuste kokkuvõtmine ning uute eesmärkide püstitamine. Protsessi käigus käsitletakse möödunud perioodi töötulemusi, kuid keskendutakse eelkõige tulevikule, seal hulgas töö uutele eesmärkidele. Tagasiside meetodi eripäraks on hinnatavate aktiivne kaasamine nii eesmärkide püstitamisse ja nende täitmise hindamisele. Selle meetodi positiivne külg on see, et regulaarne ja asjakohane kommunikatsioon võimaldab suunata töötajaid õigel ajal õiges suunas ning märgata varakult võimalikke probleeme tulemuste saavutamisel või süsteemide rakendamisel (Pare 2012, 197-201). Organisatsiooni kui terviku tegevus on edukam, kui kõik tema jõupingutused on tehtud ühes suunas. Selliselt toimimine seab erinevate tasandite eesmärgid ja tegevused omavahel tervikuks, mis teeb eesmärgid ja tegevused hästi analüüsitavaks ja mõõdetavaks.

Siinkohal teeb aga autor märkuse, et antud meetodi rakendamise eelduseks on konkreetsed ja mõõdetavad eesmärgid. Käesoleva töö uuring on teostatud loovagentuuride ühenduse näitel. Vaimsel töö põhinevas organisatsioonis on konkreetsete ja mõõdetavate eesmärkide püstitamine märksa keerulisem tulenevalt töö iseloomust ning eripäradest. Antud meetodi kasutamine eeldab eesmärkide realiseerimise hindamisel üldiste ja subjektiivsete näitajate kasutamist (Türk 2005, 230).

## **1.2 Tagasisidestamise olemus ja tähtsus**

Viimase viiekümne aasta jooksul on organisatsioonid välja kujundanud hulga üldlevinuiks muutunud protseduure tagasiside struktureeritud edastamiseks. Mõned neist on suunatud ülesande paremale sooritusele ning teised töötaja isiksuse arendamisele (Jalak 2010, 40). Järgnevalt käsitletakse erinevaid meetodeid lähemalt.

### **1.3 Tagasisidestamine kui töötajate hindamine**

Töösoorituse hindamine on personalijuhtimise lahutamatu osa. Seda käsitletakse ka töösoorituse juhtimise olulise komponendina – protsessi käigus defineeritakse, mõõdetakse ja motiveeritakse inimeste töösooritust, sihiga suurendada organisatsiooni kui terviku tulemuslikkust. Organisatsiooni arengu tagamiseks on oluline inimeste tööga toimetulekut regulaarselt kaardistada ja analüüsida. Personali hindamise all mõistetakse protsessi, mille käigus hinnatakse töötaja või grupi (meeskonna) sooritust, käitumist, töösse suhtumist, tulemuslikkust, meeskondlikkust, loominguulisust ja arengupotentsiaali. Formaalne süsteem kujutab endast töötajate töö jälgimist ning tegevuste võrdlemist kehtestatud põhimõtete, nõuete ja hindamiskriteeriumitega.

Personali hindamise peamised eesmärgid, ülesanded ja funktsioonid on järgmised (Türk 2005, 189):

- töösoorituse kindlaksmääramine ja tagasiside andmine;
- töötajate töötulemuste parandamine ja täiendõppe vajaduse määratlemine;
- töötajate töö väärtustamine, motiveerimine ja tasustamine;
- personali kujundamine, arendamine ja karjääri juhtimine;
- juhtimisinfo saamine ning tööprotsessi ja töötulemuste dokumenteerimine;
- organisatsiooni ja selle allüksuste eesmärkide ning tööülesannete suunamine;
- töötajate parem mõistmine ja uute ideede genereerimine.

Hindamise eesmärgiks on inimesi motiveerida, arendada ja tunnustada ning vajadusel suunata tulemuslikumale tegevusele (Pare 2012, 212). Ideaalis rakendatakse erinevaid hindamisnäitajaid- ja meetodeid, mis toetavad ja täiendavad üksteist (Türk 2005, 183-188).

#### **1.3.1 Ametlik ja mitteformaalne hindamine**

Töösoorituse hindamine võib olemuselt olla ametlik või mitteametlik, ehk ettevalmistatud või spontaanne tegevus.

Ametlik hindamine eeldab töötulemusi iseloomustava informatsiooni kogumist, töötlemist ja interpreteerimist ning seda tehakse enamasti kord aastas. Seevastu mitteametlik hindamine ei ole süsteemne ning seisneb inimeste pidevas hindamises juhtide poolt

igapäevatöö käigus. Inimesed kipuvad tagasisidet andma ettevalmistamatult. Selline vahetu reaktsioon võib olla kasulik, kuna vahejuhtum on kõigil värskelt meeles. Ent sellega kaasneb oht reageerida liiga kiiresti – enne kui on kogutud vajalikud faktid ning informatsioon või ei olda veel maha rahunenud. Tulemusliku tagasiside eelduseks on, et selle andmine ja vastuvõtmine sobiks ajaliselt mõlemale osapoolle. Situatsioonipõhisel tagasisidestamisel mängivad olulist rolli olukord ja sõnumi sisu (Äripäeva Taskumentor 2010, 20 ja Jalak 2010, 37).

Efektiivseks hindamiseks on vaja tagada info õigsus, täpsus, hindamisprotsessi objektiivsus, korrektsus ning õigeaegsus. Hindamine peaks alati lähtuma alati objektist, mida tahetakse mõõta. Selle tulemusena saab inimene teada, mida, kuidas ja millise tulemusega ta peab tegema. Seega hindamine ei ole eesmärk omaette, vaid abivahend töötaja arenguvajaduste välja selgitamiseks ning töötulemuste parandamiseks (Pare 2012, 212).

Vajaliku info hankimisele järgneb tagasiside andmine, mis annab inimesele suuna edasiseks tegutsemiseks. Lõpliku hinnangu saamiseks korraldatakse töötajatega nn hindamis- ja arenguvestlused, mille käigus juhid selgitavad ja arutavad töötajatega läbi hindamistulemused ning aitavad neil püstitada uued eesmärgid tulevikuks (Türk 2005, 187).

### **1.3.2 Positiivne ja negatiivne tagasiside**

Inimest võib suunata nii positiivses kui negatiivses toonis. Positiivne tagasiside on tunnustus või kiitus, mis enamasti tekitab inimeses rahulolu ja uhkust oma saavutuse üle, suurendades motivatsiooni samas vaimus jätkamiseks. Juhtimiskonsultant Jamie O. Harris (2010, 16) on veendunud, et heade töötulemuste saavutamisel on väga oluline töötajat innustada ja julgustada teatud tulemust kordama. Olemuselt vastandlik korrektiivne tagasiside aitab aga muuta ja parandada ebarahuldavat käitumist või rakendada produktiivsemaid töömudeleid, nii et tagasiside saaja omandaks uusi käitumisviise või reaktsioone muutustele (Jalak 2010,13-14).

## **1.4 Arenguvestlus tagasisidestamises**

Arenguvestlus on arengule ja täiustamisele orienteeritud ettevõtte juhtimiskultuuri oluline osa. Tegu on juhi ja töötaja vahelise süsteemse vestlusega, mis koosneb hindamistulemuste analüüsist ja sellekohasest vestlusest. Eesmärgiks on hinnata ja toetada

töötajate töötulemusi. See on osa tulemusjuhtimise süsteemist, mis tugineb eesmärkidel, mis seatakse juhi ja töötaja vahel (Äripäeva Taskumentor 2010, 12). Arenguestlused on nii kinnituse saamine kui ka ametliku toetuse andmine pideva tagasisidena, mis peaks olema osa iga juhi ja tema töötajate vahelistest suhetest.

Ehkki erinevates organisatsioonides võib vestluse formaat olla erinev, iseloomustab kõiki arenguestlusi:

- regulaarsus, mis võib varieeruda korra kuus kuni korra aastas;
- eelnev ettevalmistus – tegu on aegsasti kokku lepitud ja eesmärgistatud vestlusega. Sageli täidetakse kirjalikke ettevalmistuslehti, mida täidavad nii juhid kui alluvad;
- minevikku ja tulevikku suunatus – arutatakse toimunut, tulemusi ja selle põhjal eesmärke ning arenguvajadusi järgmiseks perioodiks;
- töökesksus – keskendutakse töötulemustele, mitte isiksusele.

Arenguestlus on inimese töötulemuste juhtimise efektiivne abivahend. Vestluse käigus arutatakse töösoorituse hindamise tulemusi, täpsustatakse eesmärke ja genereeritakse ideid organisatsiooni tegevuse täiustamiseks. Töösooritusele antakse hinnang, mis aitab häid töötulemusi kinnistada ning halbade tulemuste korral õigeaegselt sekkuda (Türk 2010, 232-237).

Kuna ühe vestluse käigus arutatakse mitut eri asja – hindamine, tunnustamine, uurimine ja arendamine – on mõned uurijad küsimuse alla seadnud selle tulemuslikkuse. Juhtimiskonsultant Kristel Jalak juhib oma raamatus tähelepanu, et empiirilisel kinnitavad arenguestluse kasulikkust need organisatsioonid, kus vestlusi viiakse läbi sisuliselt, mitte formaalselt, rõhuga arendavale tagasisidele.

Tulemusliku arenguestluse tunnused on järgmised:

- organisatsioonis lahendamist vajavate probleemide väljaselgitamine;
- kujundab osapoolte ühesugust arusaama nii olukorra, ootuste kui eesmärkide suhtes;
- koostöö parandamine;
- motiveerib ja innustab, tugevdab töötaja osalustunnet organisatsiooni protsessides;
- regulaarse tagasiside vahetamine;
- arenguvajaduste ja – võimaluste selgitamine.



Hindamis- ja arenguveestluse käigus kasutatakse intervjuerimistehnikat ning vestluse tulemuslikkus saavutatakse hea teineteisemõistmise korral. Vestlus ei täida oma eesmärki, kui see jääb tavapäraseks kolleegide mõttevahetuseks või formaalseks dokumentide täitmiseks (Türk 2010, 234). Koostööl põhinev hindamine võimaldab ühiselt läbi arutada organisatsiooni eesmärgid ning muuta ka hindamis- ja tasustamissüsteem läbipaistvamaks. Vestluse tulemuslikkus peab avaldub töötulemuste paranemises ning töökorralduse ja juhtimise muudatustes.

## **1.5 360° tagasiside**

Tagasiside on mõeldud objektiivse sõnumina käitumise ja tagajärgede kohta, kas hästi tehtud töö tunnustamisena või soovitusena töötulemuste parandamiseks. Efektiivne töötulemuste hindamine nõuab aga tööd eri infoallikatega, et töötulemustest tekiks terviklik pilt.

360° tagasiside on hindamis- ja arendusinstrument, mille abil on võimalik anda kompleksne tagasiside inimese kompetentsidele, oskustele ja käitumisele. Uuringu tulemusena saab inimene teada, kuidas tajuvad tema käitumist kaastöötajad või teised temaga lähemalt seotud grupid. Joonistuvad välja inimese tugevused ja arenguruum kolleegide silmis. Meetodi nimetus tuleneb sellest, et hinnatava ümber moodustub piltlikult täisring talle hinnanguid andnud inimestest (Jalak 2010, 126; Lepsinger 2004, 24; Denisi ja Griffin 2001, 234). Protsessis võib koguda infot nii inimese oskuste, teadmiste ja isikuomaduste kohta. Erinevaist allikaist saadud ühe mudeli info alusel tekib pilt, mis välistab ühe osapoole subjektiivsuse (Lepsinger 2004, 28). Enamasti eristatakse nelja peamist hindajate tüüpi: vahetu juht, kolleegid, kliendid ja hinnatav ise.

Inimese töist käitumist mõõdetakse kompetentsiskaalade alusel kas paberil või elektroonilises keskkonnas. Küsimustikus küsitakse töötaja oluliste koostööpartnerite hinnangut tema tööisele käitumisele juhtimiskompetentside lõikes. Hinnangud integreeritakse juhtimiskompetentside kokkuvõttesse, mille tulemused edastatakse individuaalse tagasiside vormis hinnatavale, kes saab põhjaliku ülevaate oma võtmeoskustest, kasutamata potentsiaalset ning arenguvajadustest (Pare 2012, 214-215).

Organisatsioonid erinevad selle poolest, kuidas nad uuringu tulemusi kokku võtavad ja tulemused töötajatele esitavad – kas kogutud info põhjal antakse ainult tagasiside või

on tulemustel kaal ka otsuste langetamisel (Denisi ja Griffin 2001, 234).

Hindamissüsteemid, mis põhinevad 360<sup>0</sup> tagasisidel on kasulikud, eriti kui seda kasutatakse andmete kogumiseks ja selle põhjal tagasisides andmiseks. Algupäraselt meetod oligi ainult selleks mõeldud. Aja möödudes hakkasid organisatsioonid selle põhjal ka personali puudutavaid otsuseid langetama (Denisi ja Griffin 2001, 243).

Kogemustel põhinev uurimus ja teave näitab, et 360<sup>0</sup> tagasiside võib parandada tööga toimetulekut (Lepsinger 2004, 28). Kui protsess on hästi teostatud, siis see toetab inimese enesearengut ja suurendab motivatsiooni areneda. Kui kõikidelt allikatelt saadud tagasiside antakse inimesele viisil, et tal on võimalik harjutada peamiseid käitumismalle ja teha plaane oma käitumise parandamiseks, siis võib selle tulemusena inimese käitumine realselt ja mõõdetavalt muutuda.

Tabel 2. 360<sup>0</sup> meetodi analüüs, selle positiivsed ja negatiivsed küljed:

<b>Positiivne</b>	<b>Negatiivne</b>
Võimaldab tervik pildi, kuidas töötajat nähakse teiste silmis	Hindaja peab otsustama, mida suure hulga informatsiooniga peale hakata
Võimaldab kaardistada arengut – tuues välja edusammud ja nõrkused – paremini kui teised tööriistad	Meetod tõstatab probleeme, kuid ei paku lahendusi.
Tunneb ära, et erinevatel töögruppidel on erinevad perspektiivid ja vaated	Tulemused võivad olla konfliktised
Protsessi on lihtne juurutada – info kogumine on süsteemne ja struktureeritud	Enamik organisatsioone küsib hinnangut hinnatavale kõikides kategooriates
Küsimustikke on lihtne administreerida. Raporti selgus annab otseseid sõnumeid	Võib olla personalile stressirohke kogemus, mis tekitab vastumeelsust
Organisatsiooni olulised otsused võivad tugineda eri osapoolte hinnangutel	Ressursimahukus (aeg ja eelarve)

Allikas: Autori koostatud (Denisi ja Griffin 2001, 243; Jalak 2010, 126; 360 põhjal)

Kõigepealt käsitletakse 360<sup>0</sup> tagasiside meetodi peamiseid positiivseid külgi: meetodi rakendamisel saadakse tervik-pilt sellest, kuidas inimest tajutakse kaastöötajate poolt.

See on efektiivne meetod arengu kaardistamiseks – tuues välja töötaja arengukohad, edusammud ja nõrkused, mille kallal edaspidi tööd teha. Instrument sobib hästi erinevatele töögruppidele, kuna tunneb ära meeskondade erinevad vaated ja perspektiivid. 360<sup>0</sup> protsessi on lihtne juurutada, kuna info kogumine on süsteemne ja struktureeritud. Lisaks on küsimustikke lihtne administreerida ning raporti selged tulemused annavad otseseid sõnumeid. Tulemused esindavad erinevate osapoolte seisukohti ning kaardistab olukorra objektiivselt.

Meetodil peamised puudused: töötajale võib see mõjuda stressirohke kogemusena, mis võib kaasa tuua vastumeelsuse negatiivse või ootustele mittevastava tagasiside ees. Lisaks selle teostamise ressursimahukus (aeg ja eelarve), meetod abil on võimalik koguda hulganisti informatsiooni. Siinkohal on oluline eesmärgistatus, mille abil otsustatada, mida kogutud andmetega peale hakata. Enamik organisatsioone küsib hinnangut kõikides kategooriates, mis võib olla keeruline juhtudel, kui hinnataval puudub sellega kokkupuude. Lisaks võivad tulemused tõstatada erinevaid probleeme, mis on konfliktised.

360<sup>0</sup> tagasiside hindamine on abivahend, vajaliku informatsiooni kogumiseks. Selle läbiviimine organisatsioonis ei lahenda probleeme, ega muuda olukorda, kui selle taga ei ole soovi areneda. Kui kogutav tagasiside lähtub töötaja enda arenguvajadustest, on mitmeallikaline tagasiside väga väärtuslik instrument (Jalak 2010, 124).

Loomeprotsessis on tagasisidestamine oluline juhtimise tööriist. Seda ei kasutata ainuüksi ametlikus korras, vaid sel on roll kogu loomeprotsessis – uued ideed sünnivad tänu pidevale peegeldamisele ja tagasiside andmisele. Mida keerulisema vaimse tööga on tegemist, seda raskem on indiviidi töösooritust hinnata ja selleks sobivaid näitajaid leida. (Türk 2005, 195). Järgnevas tabelis on näha, kuidas meetodid üksteisele sarnanevad ja mille poolest erinevad.

Tabel 3. Creative Union'is kasutatavate tagasisidestamise meetodite võrdlus.

	<b>Tagasiside</b>	<b>Arenguveustus</b>	<b>360° tagasiside</b>
Eesmärk	Kinnistada või muuta käitumist	Eelneva töö hindamine ja soorituse parandamine	Isiklik areng
Infoallikas	Kaks või (enam) isikut	Töö tulemuslikkuse näitajad, juhi hinnang	Ümbritsevate kaastöötajate hinnangud
Ajahorisont	Minevik ja tulevik	Minevik ja tulevik	Minevik
Sagedus	Kohe kui vaja või ametliku seansi ajal	Enamasti 1-2 korda aastas	Enamasti vahega 12-14 kuud
Formaalsus	Enamasti vabas vormis, kuid võib olla ka ametlik	Enamasti formaalne, struktureeritud ja kirjalikult fikseeritud protseduur	Enamasti formaalne protseduur, selle raames vähem-ametlikud tagasiside vestlused
Kohustuslikkus	Ei ole kohustuslik	Enamasti kohustuslik	Enamasti kohustuslik
Tagasiside vorm	Suuline	Enamasti suuline	Kirjalik raport, suulised vestlused
Informeeritus	Sõltuvalt olukorrast– Negatiivne tagasiside omaette, positiivne avalik	Enamasti töötaja, juht ja personalijuht	Tagasisidestatav, raporti koostaja, vahetu juht ja personalitöötaja.

Allikas: Autori koostatud (Jalak 2010, 42 põhjal).

## 1.6 Tagasisidestamise olulisus loovtöös

Tagasisidestamise meetodid sõltuvad organisatsioonist, selle eesmärkidest ning eripäradest. Käesoleva töös uuritav objekt on loovagentuuride ühendus, mis mõjutab inimeste töötulemuste peegeldamist ja tagasisidestamist.

Loovmõtlemine, ideede rohkus ja loovuse väärtustamine iseloomustab organisatsiooni, kus töötajatel on piisav autonoomia tegutsemiseks oma vastutusvaldkonnas, kus aktsepteeritakse mitmekesisust ja talutakse ebamäärasust. Loovuse edendamine eeldab positiivset organisatsioonikliimat ning loovust toetavat kultuuri, kus juhid tagavad oma osaleva juhtimisega piisavad ressursid ja ei piira töötajate tegevust liialt jäikade süsteemidega (Zhou, Academy of Management Journal, 2001) Tööprotsessi iseloomustavad peamised tunnused on autonoomia, teisitimõtlemine ning väljakujunematus (Kallas, 2015)

Tagasisidestamisel on oluline roll loovlahenduste sünnil. Loovuse avaldumise ja tagasisidestamise seoste uurijad (Zhou, 2008) väidavad, et tagasiside suurendab loomingulisust, kuna tagasiside vähendab tööprotsessi ebamäärasust, aidates töö suhtes paika panna teatud standardid. Loovtöö tulemused on sageli raskesti mõõdetavad ja subjektiivsed. Sellest tulenevalt on sageli keeruline määratleda eesmärke, mida töötajad peavad saavutama. Teemakohane kirjandus viitab, et mitte-rutiinsest töö iseloomust tulenevalt loovinimese juhid ja kaastöötajad ei pruugi anda oodatud tagasiside, kui inimene seda sissmas soovib või vajab (Zhou, 2008). Tagasiside võib olla konstruktiivne ja positiivne. Tulemuste tunnustamine positiivse tagasisidega suurendab töötaja enesekindlust, mis omakorda mõjutab ka loovuse avaldumist positiivses võtmes (Stobbeleir, 2011).

## **2. CREATIVE UNION'I KIRJELDUS JA UURINGU METOODIKA**

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uuritavast objektist ja agentuuride ühenduse praegusest tagasisidestamisest. Lisaks kirjeldatakse uuringu metoodikat ning läbiviimise protsessi.

### **2.1 Uuritava objekti kirjeldus**

Antud uuringu objektiks on Eesti loovagentuuride ühendus Creative Union, mis seob turunduskommunikatsiooni valdkonnas tegutsevaid ettevõtteid ja eraisikuid. Ühenduse juhatuse esimehe sõnul on möödunud need ajad, kus üks reklaamiagentuur suudab kliendile kõike pakkuda. Kaasaegsed lahendused nõuavad üha enam spetsiifilisi kompetentse, erilisi tööriistu ja kiiret teostusvõimekust.

Ühenduses töötab ligi 100 spetsialisti, kes on võimelised töötama iseseisvalt ja vajadusel vajalikke kompetentse projektidesse liitma. Koostöös tekivad uued sümbioosid ja rõhuasetused erinevate teadmiste, oskuste ja kogemuste vahel, mis tagavad uudsete lahenduste sünni.

Tegu on orgaaniliselt kasvanud ettevõtete kogumikuga, mis sai alguse 20 aastat tagasi. Täna katab Creative Union terviklikult kogu turunduskommunikatsiooni väärtusahela. Tegutsetakse Eesti ja Soome turul, teenuseid pakutakse üle Baltikumi ja Skandinaaviamaaades.

Creative Union'i kuuluvad:

- reklaami valdkonnas: Kontuur Leo Burnett, Spring Advertising, Newton Marketing;
- tootearenduse- ja diainikontseptsioonide loomisel: Identity;
- digi- ja sotsiaalmeedias: Newton Marketing, Vurr Digital;
- mobiilirakenduste loomisel: Mobile Digital;
- üritusturunduses: Royal Service;
- meediaplaneerimises ja -ostmises: Zenith Optimedia, Starcom, MediaBroker;

- avalike suhete planeerimises ja korraldamises: Dalton; Marketing Communication Alliance;
- kampaaniamaterjalide tootmises: PrintHouse ja PrintLanti;
- koostöökultuuri hoiab koos Creative Union, tugiteenuseid pakub WWH AS.

Ühenduses toimetab 17 äriüksust, igäüks neist vabaduse- ja kohustusega juhtida oma tegevust optimaalselt ning jätkusuutlikult.

## 2.2 Creative Union'i praegune tagasisidestamine

Käesolevas peatükis antav ülevaade ning loeteludes väljatoodud elemendid on tuletatud uuringueelsest tagasisidestamise teemalisest vestlusest töö autori ja Creative Union'i personalijuhi vahel, kes on vastutav liikmete töösoorituse hindamise eest kogu ühenduse tasandil.

Creative Union'i personalijuhil on pea 20 aastat töökogemust koos talentide ja meeskondadega. Laiapõhjalisest kogemusest lähtuvalt on tema seisukoht tagasisidestamise osas järgmine (*"...Tagasisidestamine on väga oluline juhtimise tööriist. Kui ametlikku raamistatud hindamist ei toimu, siis juhi ja alluva vahel jääb suhtlemine pinnapealseks, kuna inimeste vahel ei toimu professionaalset tagasiside andmist. See annab tavapärasele suhtlemisele ametliku vormi, nõudes hindajalt objektiivsust ja professionaalsust. Põhjalikus hindamisprotsessis tuleb mõelda inimesele hoopis teisest küljest – tema arengule, potentsiaalile ja võimekusele, see on sisukas protsess, mis nõuab hindajatelt rohkem."*).

Ühenduses kasutatakse tagasisidestamisel kombinatsiooni erinevatest ametlikest meetoditest (*"...Meil Kasutatakse 360° kraadist tagasiside, kus piltlikult on ringi sees hinnatav ja oma hinnangu annavad kolleegid, kliendid, juhid ja partnerid. Praktikas täidetakse kõigepealt mitmeallikalise tagasiside ankeet ja seejärel peab juht selle ankeedi põhjal üks-ühele oma alluvaga arenguvestlusi."*). Personalijuhi sõnul võtab inimene kõige paremini vastu neid eesmärgi, mis ta on ise endale seadnud. Arenguvestlusel vaadatakse eesmärgid juhiga koos üle, arutatakse läbi ja pannakse üheskoos paika tulevikuplaanid.

Ametliku tagasisidestamise tihedus on ettevõtetes varieeruvalt enamastkord aastas (*"...Algselt oli tagasisidestamise tihedus kord aastas, aga nüüd toimuvad tagasisidestamised pooleteise kuni kahe aastaste vahedega, kuna aeg möödub kiiresti. See on ajamahukas*

*protsess – isegi kui agentuuris 15 on inimest, siis kõik peavad hindama kõiki – see võtab palju aega ja seetõttu tuleb jälgida, et see liiga tihe ei oleks.“).*

Kui ettevõttes tagasisidestamist ei kasutata, siis puudub tegelik ülevaade oma organisatsiooni tugevatest ja nõrkadest külgedest. See on efektiivne vahend töötulemuste kaardistamiseks, kuid on kaheldav, kas selle tulemusena muutub midagi (*“...Me saame sealt töötulemustest kokkuvõtte ja see on distsiplineeriva toimega, kuid selle mõju osas olen kohati skeptiline. Tagasisidestamise soovitud tulemuseks on muutuste tekitamine. Kui sellele järgneb midagi, mis reaalselt hakkab toimima teistmoodi, siis see on kõige tulemuslikum. See on mind palju aidanud katseajal, probleemide korral ja kriitilistes olukordades. Nendel juhtudel on tagasiside väga tulemuslik. Skeptiline hoiak on seotud nende töötajatega, kes on meil kaua töötanud. Esiteks kolleegid ei suuda sind enam uue nurga alt hinnata, mille tulemusena tagasiside võib aja jooksul muutuda ükshoiseks. Seega pika aja peale võib see inimeste silmis oma mõtte kaotada.“).* Siinkohal on oluline uurida, vastaspoole seisukohti – kui oluline on tagasiside ja kas see mõjutab töötulemusi.

Tagasiside tulemuslikkus sõltub mõlemast osapooldest – juhtidest ja nende alluvatest. Personalijuht on arvamusel, et edu võtmeisikuks on juht (*“...Kui asjas ollakse korrektsed ja korralikud, siis ei jäteta enne, kui asjad on hästi tehtud. Kui juht ei sea seda endale prioriteediks, siis ta ei nõua seda ka teistelt. Juhul kui vestlus jääb lihtsalt jutuajamiseks, siis pole ka erilist tulemuslikkust loota ning teisest küljest kui kvaliteetselt inimesed ankeete täidavad – kas nad on ausad ja põhjalikud, sellest tekib see tulemus.“).* Tagasisidestamine täidab oma eesmärgi juhul, kui mõlemad osapooled panustavad protsessi piisavalt ning usuvad selle tulemuslikkusesse.

Detailsem analüüs praeguse tagasisidestamise ning selle tugevate ja nõrkade külgede kohta tehakse käesoleva töö raames läbiviidud uuringu põhjal. Uuringu tulemuste analüüsi ja selle põhjal tehtud parandusettepanekuid saab lugeda kolmandast peatükist.



## 2.3 Uuringu andmed ja meetodika

Antud uuringus kasutatakse kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetodeid Creative Union'is läbi viidava tagasisidestamise protsessi hindamiseks. Vastava informatsiooni saamiseks kasutati kvalitatiivsete meetoditena poolstruktureeritud intervjuusid ning kvantitatiivse meetodina ankeetküsimustikku.

Poolstruktureeritud intervjuude eesmärgiks oli saada põhjalik ülevaade ühenduse praegusest tagasisidestamisest juhtide ehk tagasisidestajate seisukohast, et välja selgitada, kuidas inimesed sellele reageerivad ja kas nende hinnangul see avaldab mõju töötulemustele. Poolstruktureeritud intervjuu osutus uurimismeetoditest valituks seetõttu, et see võimaldab läheneda uurimisprobleemile paindlikult. Meetodi abil saab uurida põhjuslikke seoseid luues otsekontakti asjaosalistega (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012) Intervjuus lähtuti esmajoonel töö autori poolt ette valmistatud põhiküsimustest (vt. lisa 2). Vastavalt vajadusele küsiti intervjuu jooksul lisaküsimusi ja -selgitusi.

Intervjuud viidi läbi kuue tagasisidestamisega seotud inimesega ettevõttes. Esimene intervjuu toimus Creative Union'i personalijuhiga, kes on vastutanud läbi aastate kogu ühenduses läbi viidava tagasisidestamise protsessi eest ning omab tänu kogemusele ülevaadet protsessi tugevustest, nõrkustest ja probleemkohtadest.

Creative Union'i ühendusse kuulub 10 agentuuri, oma panuse andsid viie agentuuri juhid, kellega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud. Vestluste kestsus oli enamasti 30 kuni 40 minutit, need lindistati ning hiljem transkribeeriti. Intervjuude analüüsimiseks kasutati teksti analüüsimist ja kategoriseerimist.

Teise uurimismeetodina kasutati ankeetküsimustikku. Küsitluse eesmärgiks oli koguda töötajatelt informatsiooni praeguse tagasisidestamise kohta, et välja selgitada nende hoiakuid.

Küsitluse üldvalimisse kuulusid kõik Creative Union'i töötajad. Valimi raami kuulusid töötajad, kes on hetkel ametis ja agentuuris kohal igapäevaselt. Sellele kriteeriumile vastasid 80 inimest.

Küsimustiku (vt. lisa 1) koostas uurimisprobleemist lähtuvalt töö autor. Suurel määral on tegu avatud küsimustega, eesmärgiga saada laiahaardelisemat tagasisidet ja paremat ülevaadet töötajate seisukohtadest, probleemidest ja ettepanekutest.

Anonüümse virtuaalse küsimustiku saatis iga töötaja e-mailile ühenduse personalijuht. Vastamiseks oli aega kolm päeva, mille jooksul saadeti ka üks meeldetuletava sisuga kiri.

Lõplikult vastas küsimustikule 49 töötajat, kes moodustasid valimi raamist 61,25%. Küsimustiku tulemuste töötlemiseks kasutati programmi MS Excel. Küsimustiku piiranguteks võib pidada küsimustest arusaamist ning vastanute määra.

Uuringu tulemused ja analüüs ning nende põhjal tehtud järeldused ja ettepanekud on välja toodud töö kolmandas peatükis. Uuringu tulemusi ei saa üldistada ega laiendada teistele ettevõtetele peale agentuuride ühendusele Creative Union.

### 3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS JA ARUTELU

Käesolevas peatükis tuuakse välja kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu tulemused, nende analüüs ning järeldused. Lisaks tehase täiendavad ettepanekud, tuginedes töö esimeses peatükis käsitletud teoreetilistele seisukohtadele.

#### 3.1 Kvalitatiivse uuringu tulemused

Kvalitatiivse uurimismeetodi raames viidi läbi viis intervjuud Creative Union'i agentuuride juhtidega, ehk ühenduse tagasisidestajatega. Intervjuud võimaldasid süviti uurida, kuidas hinnatakse praegust tagasisidestamist, mis on selle tugevused ja nõrkused, ning mida saaks täiendada. Samuti aitasid intervjuud välja selgitada peamiseid väljakutseid ja probleeme seoses kasutatavate hindamismeetoditega (tulemusi kokkuvõtavad tabelid intervjuude tulemuste põhjal on esitatud lisas 4).

##### 3.1.1 Tagasisidestamise roll loovlahenduste sünnil

Creative Union on loovagentuuride ühendus. Seetõttu uuriti kõigepealt, millised on loovtöö valdkonnast tulenevad eripärad, mis mõjutavad inimeste igapäevast tööd ja sellega toimetulekut. Kõik intervjuueeritavad kinnitasid, et loovtöö puhul tuleb arvestada teatud eristustega. Loovagentuuri peamiseks ressursiks on inimesed ja nende loovus (*"...See on selline valdkond, millega käib kaasas pidev eksperimenteerimine, katsetamine ja riskimine."* – Intervjuu 5 / *"... Kõige olulisemaks on tahe teha asju, mida teised pole veel teinud. Ja teha neid nii, nagu pole veel tehtud. Sellega kaasneb ka julgus eksida ja ebaõnnestuda ning võimalusel suurelt võita."* – Intervjuu 4). Töö tulemusena sündiv loovprodukt on olemuselt subjektiivne ja raskesti hinnatav, olles alati vaidlusalaseks objektiks (*"...Loomingulisuse alge tuleneb sellest, et samadele protsessidele, teemadele, valdkondadele ja nähtustele esitatakse pidevalt uusi vaatenurki."* – Intervjuu 5). Seega loovlahenduste sünni lahutamatuks osaks võib pidada pidevat peegeldamist ja tagasisidet.

Inimesed annavad endast parima, kui nad on töö suhtes hästi meelestatud ja tunnevad end turvaliselt (*"...Mis siin asja teeb eriliseks on see, et töötajaid iseloomustab keskmisest suurem saavutamisevajadus, mis on seotud professionaalse sooritusega, ehk sellega mida inimene igapäevaselt teeb. Kuna inimesed pingutavad parimate tulemuste nimel, on neile oluline, et nad tunneksid end emotsionaalselt ja intellektuaalselt tunnustatuna."* – Intervjuu 5). Loovinimesi tuleb hoida ja tunnustada, et suurendada nende tööalast motivatsiooni, enesehinnangut ning kindlustunnet.

Loovus avaldub keskkonnas, kus radikaalseid ideid ei mõisteta hukka (*"...Head ideed ei seisa riiulil vaid sünnivad meeskonnas. Seetõttu on väga oluline, et kõik selle lülid omavahel hästi kokku mängiks."* – Intervjuu 3). Kõik intervjuueeritavad kinnitasid, et kõige aluseks on meeskond, kus igaüks on valmis maksimaalselt panustama (*"...Koostöös peab valitsema usaldus, toetus ning piisav annus kriitikameelt."* – Intervjuu 1 / *"...Head meeskonnatöö võti on see, et inimesed on kaasatud nii emotsionaalselt kui intellektuaalselt ja nad tunnevad, et nad on olnud osalised kogu protsessis."* – Intervjuu 3).

### **3.1.2 Tagasisidestamise tihedus**

Järgnevalt vesteldi tagasisidestamise tiheduse teemal. Siinkohal peatuti eraldi situatsioonipõhisel, kalendrilisel- ehk ametlikul ja eeltoodud meetodite kombineeritud tagasisidestamisel, eesmärgiga välja selgitada, millist meetodit peetakse kõige tulemuslikumaks. Kõik juhid kinnitasid, et tagasisidestamise roll loomeprotsessis on ülioluline, kuid siinkohal ühtegi meetodit eraldi välja ei toodud. Selle asemel kinnitati, et tagasisidestamine kombineerituna erinevatest meetoditest on kõige efektiivsem (*"...Kõige parem on segu kõigest."* – Intervjuu 2 / *"...Ainult situatsioonipõhisele lootma jääda ei saaks ning ideaalis on meetodid omavahel tasakaalus – ametlik- ja situatsioonipõhine, mida täiendab avatud vestlus."* – Intervjuu 4). Inimestevaheline keemia ja head suhted loovad hea tööõhkkonna, millele on omane liikmetevaheline usaldus, koostöö ja avatud kommunikatsioon (*"...Tagasisidestamise regulaarsus on nii palju kui on võimalust – ma proovin inimestele olemas olla igal võimalusel."* – Intervjuu 1 / *"...Olen praktikas näinud, kui oluline on inimestele kiitmine. Kui näen, et midagi läks hästi, kuulutan seda kõigi juuresolekul. Kui midagi läks aga nihu, siis kutsun ta jutule – laitus käib alati nelja silma alla."* – Intervjuu 3 / *"...Kui tegu on probleemse möödalaskmisega ja ilma sekkumiseta võib*

*asi eskaleeruda, tuleb kohe sekkuda. Probleem on vaja kohe üles võtta, et vaadata, kas saab midagi ette võtta.“ – Intervjuu 5 / “...Situatsioonist lähtuvalt tagasisides on oluline, et see tuleks südamest ja loomulikuna. Olles normaalsete inimestega normaalsetes olukordades, antaksegi inimestele mõista, kui midagi sai hästi tehtud.“ – Intervjuu 2). Tagasisidestamise tulemuslikkus tuleneb erinevate meetodite kombineerimisest ja nende omavahelisest tasakaalust.*

### **3.1.3 Tagasisidestamise olulisus juhtide seisukohalt**

Intervjueeritavad jagasid seisukohta, et tagasiside on oluline (*“...Pidev peegeldamine nii heas kui halvas on loomeprotsessis väga oluline.“*). Perioodilise tagasisidestamise olulisus seisneb järgmises (*“...Ametliku tagasiside olulisus seisneb selles, et see annab aluse, millele otsuste langetamisel toetuda.“ – Intervjuu 3 / “...See on kõige parem vorm selle sätestamiseks, et asjad on nii nagu nad on, välistades personaalse rünnaku – olles umbisikuline ja teiseks objektiivne. Seega tagasisidestamisel ei minda konfrontatsiooni kellegi isikuga.“ – Intervjuu 5 / “...See on eriti kasulik probleemsete ja uute töötajate puhul – katseaja keskel ja lõpus. Muidu on see kõik subjektiivne - kui aga küsida üle paljudelt partneritelt, annab see otsusele kaalu.“ / “...Ankeedi täitmise hetk võib küll olla selline, kus täitjad ilmutavad tüdimuse märke, aga vestlus on ikkagi inimeste jaoks oluline. Kui töötajatega maha istuda, saab selle tulemusena uusi asju teada.“ – Intervjuu 3). Eelnevast järeldatakse, et tagasiside on oluline mitmel põhjusel – esiteks aitab see informatsiooni koguda, olukorda kaardistada ja teiseks inimesi õigel hetkel suunata ning juhtida tulemuslikumale tegevusele.*

### **3.1.4 Tagasiside mõju töötulemustele juhtide hinnangul**

Järgmiseks uuriti, kas tagasisidestamine toob kaasa soovitud muutused. Siinkohal esines kõige enam vastanduvaid seisukohti. Tagasiside positiivset mõju pooldasid järgmised väited (*“...Juhul, kui miski häirib ja seda mitte öelda, siis see kogub aina pinget.“ – Intervjuu 4 / “...Koheselt reageerides saab kohe probleemse olukorra lahendada ning inimest õigel ajahetkel suunata, tegevust korrigeerides. Tagasiside on reeglina hästi distsiplineeriv.“ – Intervjuu 3 / “...Lisaks saab läbi tagasiside teada, kuidas inimene sinuga suhestub ja kas esinevad mingid probleemid.“ – Intervjuu 3 / “...Meil on selline õhkkond, et tähtis on*

*areneda, mitte seisma jääda ja ma usun, et seoses sellega on tagasiside iga töötaja jaoks olulisel kohal.*“ – Intervjuu 1). Vastukaaluks käsitleti ka tagasisidestamise negatiivseid külgi (*“...Ainult siis, kui sa tunnustad töötaja tugevusi, on sul õigus töötulemusi kritiseerida. Kui sa annad negatiivset tagasiside, siis sa lased inimesest justkui energia välja ja tulemuseks on üks õnnetu töötaja. Seega kiitus ja tunnustus käsikäes on hästi olulised.*“ – Intervjuu 4).

Kõik intervjuueeritavad sealhulgas ühenduse personalijuht leidsid, et tagasiside tihtipeale ei täida oma eesmärke. Seda järgmistel põhjustel (*“...Tagasiside võib ühel hetkel devalveeruda - kui saad pidevalt üht-sama positiivset tagasisidet, siis ühel hetkel see ei oma töötaja jaoks enam erilist tähtsust. Ehk erilisuse faktor kaob ära, kui seal ei ole enam midagi uut. Samuti töötajad, kelle standard on kõrge, ka tema tagasiside ajas enam ei muutu. Kui kõrgtase on saavutatud, siis ei ole enam ühtki asja, mille puhul reageerida.*“ – Intervjuu 5 / *“...See, kas tagasiside kutsub esile muutuse on pigem seotud isiksusega ja tema motiveeritusega. Motivatsiooni tegurid on ajas muutuvad ja need võivad olla kes teab mis, aga sellest sõltub, kui muutuste aldis on inimene.*“ - Intervjuu 4). Järeldusena on tagasiside mõju kindel uute inimeste suunamisel ja probleemsetes olukordades. Tagasiside mõju on aga kaheldav, kui tegu on sõnumiga, mis on inimese jaoks juba ette teada ja mis ajas ei muutu. Tagasisidele on eriti vastuvõtlikud need töötajad, kes on motiveeritud ja kellel on soov areneda.

### **3.1.5 Probleemid tagasisidestamisel**

Kõik intervjuueeritavad olid ühel meelel, et tagasisidestamise peamiseks väljakutseks on negatiivse tagasiside andmine.

Esmalt peatume situatsioonipõhisel tagasisidestamisel, mille puhul omab erilist tähtsust olukord ja edastatav sõnum (*“...Oma sõnumiga tuleb olla valvas, et keegi ei saaks kannatada, muidu võib inimese tegemistuhina ära lõhkuda.*“ – Intervjuu 5 / *“...Kõige ebakonstruktiivsem arengule üldse on see, kui ei põhjendata, miks tulemus ei sobi ja mis oli valesi, jättes suunised edaspidiseks andmata.*“ – Intervjuu 4).

Ametliku tagasisidestamisega seotud väljakutsed on järgmised (*“...Võib juhtuda, et mõni töötaja on pannud tagasiside ankeedis nii karmilt kirja, et mõni inimene ei usu seda, mida on tema kohta kirjutatud. Inimene asub siis positsioonile, enesekaitsele.*“ – Intervjuu 3). Mõttekäiku täiendas teine arutelu (*“...Probleemiks võib olla inimese infotaluvuse küsimus - nii tagasisidestaja kui tagasisidestatava poolt. Tagasisidestamise protsessile on omane analüütiline loomus, mille käigus vaadatakse, mida me oleme teinud ja mida saaksime*

*paremini teha. See sisaldab üldjuhul natuke kriitikat. Siis on see kriitika taluvuse ja sellega ümberkäimise oskuse küsimus. Kuidas sellest negatiivsest infost teha konstruktiivne tagasiside? See on kõige suurem probleem.“ – Intervjuu 4). Kogemused õpetavad, et konstruktiivse sõnumi edastamisel tuleb olla ettevaatlik (“...Jube lihtne on öelda mõni vale sõna või nüanss, mille tulemusena inimene võib veel rohkem endasse tõmbuda. Et anda seda positiivses toonis, see on kõige suurem väljakutse.“ – Intervjuu 1). Tagasiside tuleb õppida andma nii, et inimene ei solvuks hingepehjana, vaid tal tekiks ja püüd paremaks saada ja tahtmine ennast muuta.*

### **3.1.6 Tagasisidestamise parendamine**

Viimaseks kuid mitte vähem oluliseks teemaks oli tagasisidestamise parendamine. Inimestel on tagasisidestamisega seoses erisugused hoiakud. Seetõttu on soovitatav järgida selle läbi viimisel teatud korrapärasust ja regulaarsust, et see ei tuleks kellelegi üllatusena. (“...Praktika on see, et me ise unustame ametliku tagasisidestamise mõnikord ära ja osade töötajatega on see jäänud tegemata. Tänu sellele me oleme ise teinud sellest tagasisidestamisest halvamaigulise asja. Tehes seda siis, kui meenub, siis see võib inimestele tunduda sanktsioneerimise meetodina. Kui on teada, et ametlik tagasisidestamine leiab aset igal aastal, siis ei teki selle osas küsimustki. Aga kui me ise ära unustame ja muudame selle juhuslikuks, siis töötaja mõtleb, miks Sa nüüd tuled selle ankeedi ja miks Sa nüüd küsid töötulemuste kohta. See peab olema süsteemne, siis see ei frustreeri.“ – Intervjuu 4).

Tagasisidestamine on tulemuslik, kui protsess on eesmärgistatud, sisukas ja mõtestatud. (“...Ankeete tuleks edasi arendada töö spetsiifikast ja rollidest tulenevalt.“ – Intervjuu 5). Ankeetide täitmine pole eesmärk omaette, vaid sel peab olema tööga seotud sisu. Juhul kui ankeet ei kõneta selle täitjat, siis see kaotab oma mõtte. Siinkohal toodi üks hea praktiline näide (“...Pikaajaliste töötajate puhul me oleme küsimustikes vähendanud küsimuste arvu. Et enam-vähem kombata need piirid ära, et kas inimestel on tekkinud muresid.“ – Intervjuu 3). Küsimuste vähendamine aitab keskenduda olulisele ja muuta tagasiside personaalsemaks.

Tagasiside andmise meetod sõltub sõnumist ja situatsioonist. Kuna elu on mitmetahuline, siis ei leidu mustrit, mis sobiks igasse olukorda. Formaalsed instrumendid on efektiivsed olukorra kaardistamiseks, ent ei tasu ühele meetodile lootma jääda (“...Mõnel juhul lihtsa inimliku vestlusega tuleb rohkem välja, kui küsimustikega.“ – Intervjuu 2). Teise

agentuuri juht lisas täiendava näite (*"...Julgustan tiimi üksteisega rääkima ja negatiivsete asjade puhul lihtsalt omavahel öeldes asjad ära rääkima ja nii lähevad protsessid korda."* – Intervjuu 4). Kokkuvõtvalt on toimivate töösuhete aluseks avatud kommunikatsioon.

Intervjuude tulemusena selgus, et juhtide kõige suuremaks väljakutseks on negatiivse tagasiside andmine. Kogemusest tulenevad nõuanded on järgmised (*"...Negatiivse tagasiside andmisel tuleb maha lükata sõnumi teravad nurgad, et inimene ei saaks haiget. Sa pead püüdma talle toeks olla, õpetades kuidas oleks kõige mõistlikum edasi minna. Diplomaatia on ehk see õige sõna – halb sõnum tuleb sõnastada nii, et inimene saab sellest aru ja et ta sellest õpiks."* – Intervjuu 3 / *"...Kui ma pean andma negatiivset tagasisidet, mitte inimese, vaid töötulemustele, siis see on palju lihtsam. Seletad talle, et seda peaks tegema teistmoodi, sest et... See peaks tulema hästi loomulikult ja orgaaniliselt. Kui sa loomulikult veered ja töö käigus saavad mõlemad osapooled aru, kuhu midagi sihtima peaks, see on minu arvates ideaalne."* – Intervjuu 2). Negatiivse tagasiside edastamisel tuleb suunata inimese käitumist puutumata isiku-tasandit. Korrigeerides ja suunates tööga toimetulekut, on sõnum inimesele kergemini vastuvõetav.

## **3.2 Kvantitatiivse uuringu tulemused**

Kvantitatiivse meetodina kasutati ankeetküsimustikku, mille eesmärgiks oli selgust saada töötajate hoiakute osas seoses praeguse tagasisidestamisega (kokkuvõtvad tabelid küsimustiku tulemuste põhjal on toodud lisas 3).

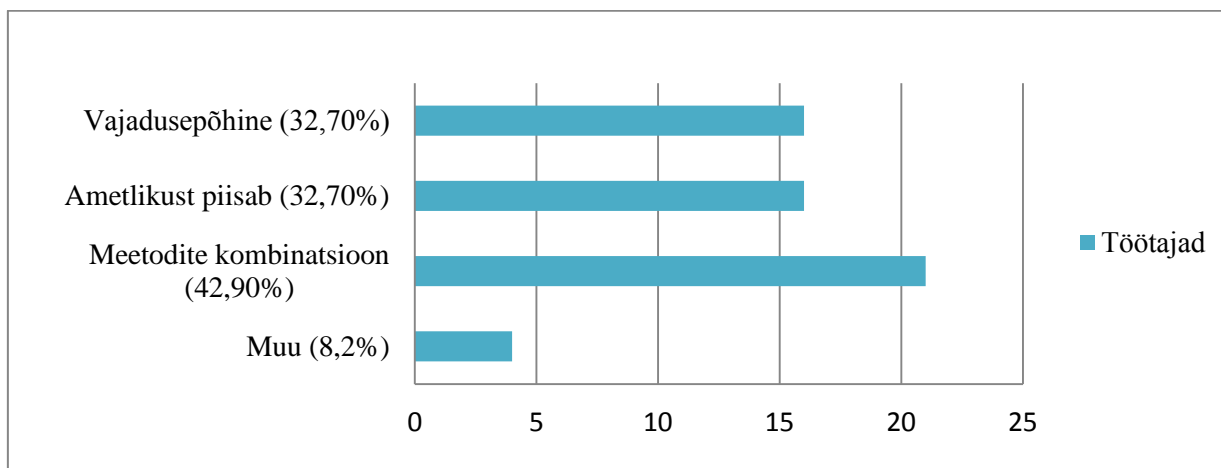
### **3.2.1 Tagasisidestamise oodatav tihedus**

Küsimustiku esimeses osas uuriti töötajatelt, kas tagasiside saadakse piisavalt tihti. Selleks paluti neil hinnata erinevaid tagasisidestamise meetodeid, et välja selgitada, kas tagasiside oodatakse jooksvalt ehk situatsioonipõhiselt, ametlikus korras või kombineeritult.



Tulemustest selgus, et kõige tagasisidestamisel kõige tulemuslikumaks on kombinatsioon erinevatest meetoditest, mis seob vajadusepõhise ja ametliku tagasiside.

Joonis 2. Töötajate hinnang tagasisidestamise tihedusele (% vastanutest).



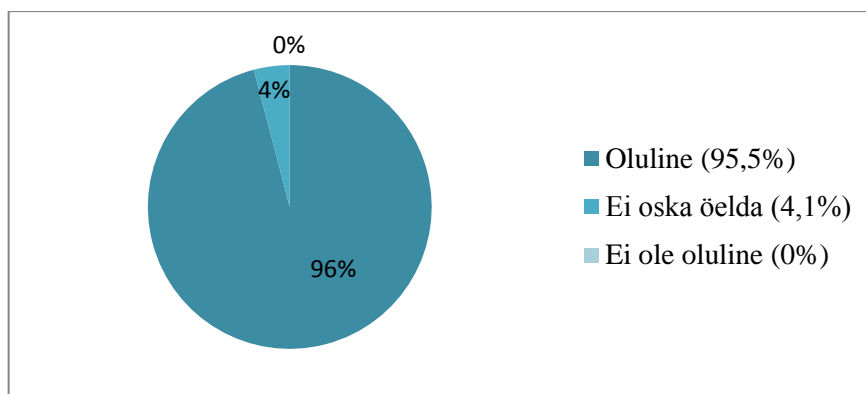
Allikas: Lisa 3

Jooniselt on näha, et meetodite kombinatsiooni toetasid 49-st 21 töötajat, ehk 42,9% vastanutest. Ent eraldi arvestuses ei jäänud meetodid palju alla, mille märkisid oluliseks võrdselt 16 vastajat, ehk 32,7%. Osa töötajaid pooldas tagasisidestamiseks teisi meetodeid, milleks osutus 4 inimest ehk 8,2% vastanutest.

### 3.2.2 Tagasisidestamise olulisus töötajate seisukohalt

Seejärel uuriti töötajatelt, kas tagasiside on nende hinnangul oluline. Tulemusi illustreerib järgmine joonis:

Joonis 3. Töötajate hinnang tagasisidestamise olulisusele (% vastanutest).



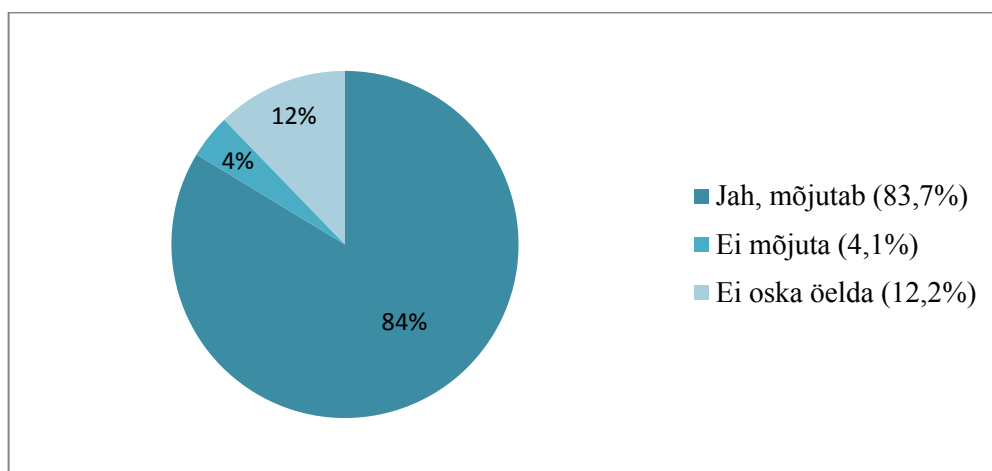
Allikas: Lisa 3

Tulemustest selgus, enamus töötajatest peab tagasisidestamist oluliseks, selle kasuks vastas 49-st töötajast 47 inimest. Seisukohalt neutraalseks jäid 2 inimest ehk 4,1% vastanutest ning mitte keegi ei pidanud tagasisidet töösooritusele mitte oluliseks.

### 3.2.3 Tagasiside mõju töötulemustele töötajate hinnangul

Järgmiseks uuriti, kas töötajate hinnangul tagasiside mõjutab nende töötulemusi.

Joonis 4. Töötajate hinnang tagasisidestamise mõjule (% vastanutest).



Allikas: Lisa 3

Jooniselt on näha, et valdav enamus töötajatest on seisukohal, et tagasiside avaldab mõju töötulemustele. Sellisel seisukohal on 49-st vastanutest 41, ehk 83,7%. Mõned jäid selle küsimuse puhul neutraalseks, märkides vastuseks „Ei oska öelda“. Seisukohta ei võtnud 6 inimest ehk vastanutest 12,2%. Leidus ka neid, kes väitsid, et tagasiside töötulemusi ei mõjuta, neid oli 2 ehk 4,1% vastanutest.

Eelnevale vastusele paluti ka põhjendust, et paremini mõista tagasisidestamise mõju selle saajate seisukohast. Kõige enam välja toodud põhjused on järgmised:

- tagasiside motiveerib töösooritust (*“Tänu tagasisidele saan teada, mis kolleegidele ja klientidele meeldib ning mis mitte. See aitab toimetulekut parandada ning häid tulemusi kinnistada”*);
- läbi tagasiside õpitakse end paremini tundma (*“Erinevate osapoolte kaasamisel näeb ennast kõrvalt. Selle tulemusena saab teada enda tugevusi ja nõrkusi, mida ise ei ole märganudki”*);

- tagasiside parandab tööga toimetulekut (*“Olen teinud oma käitumises ja tööpanuses korrektiive. Ikka soovid teiste silmis olla tubli, kui hindajad mõnele parendamist vajavale teemale tähelepanu osutavad, on see mulle alati mõjunud.” / “Kui tagasiside on põhjendatud, märkad kohti, kus tuleks ennast arendada. Tulemusena proovid end edaspidi muuta ja vigu vältida“*);
- tagasiside suurendab enesekindlust (*“Tihtipeale ma ei tea, kas minu tööga ollakse rahul ja läbi tagasiside nii ettevõtte kui ma ise saan teada, kas ma teen tööd hästi“*);
- tagasiside annab tegutsemisele suuna (*“Kui tagasisides on konkreetset teemasid või soovitusi, millega peaksin tegelema, siis võtan eesmärgiks nende suunas liikuda“*).

### 3.2.4 Tagasiside parendamine töötajate seisukohast

Viimaseks oluliseks teemaks oli praeguse tagasisidestamise parendamine. Selleks uuriti avatud küsimuse abil, kuidas saaks selle efektiivsust suurendada. Vastused jaotusid nende sagedase ilmumise alusel viite kategooriasse:

- tulemusliku tagasisidestamise aluseks on osapoolte pühendumine (*“Juhid võiksid rohkem pühenduda tagasiside edastamisele – end kohtumiseks ette valmistada ja varuda rohkem aega tagasiside andmiseks ja selle läbi arutamiseks, kuna see on väga väärtuslik tööriist. / “Oluline on, et vestlus ei mõjuks liiga ametlikult, vaid võimalikult vahetu ja inimlikuna.” / “Oleks oluline panna paika eesmärgid ja suunad kuhu poole edasi liikuda ja püüelda.” / “Tagasiside juures peavad alati olema ettepanekud, kuidas edasi minna, ehk tagasiside juures peab olema edasisuunatus.“*);
- tagasiside andmine, eriti kriitika edastamine peab olema hästi läbimõeldud ning suunatud lahenduste leidmisele (*“Tagasiside ja kriitika vahel on õrn joon. Kui tagasisidet anda, siis selle serveerimine peab olema läbimõeldud ja kaalukas. Inimesed on erinevad, mis tähendab, et kõik võtavad tagasisidet oma emotsionaalsusest lähtuvalt ning sellega tuleks tagasiside andjal kindlasti arvestada.“ / “Tagasiside andmise juures ei tohiks laskuda liiga detailidesse – kriitika peaks jääma konstruktiivseks, mõeldes edasi lahenduste peale.“*);
- tagasisidestamisel kasutatavad meetodid peaksid vastama töö iseloomule. Kui pidevalt läbi viia sama küsimustikku, võib see muutuda töötajale rutiinseks (*“Mulle tundub, et kohati kipub see asi natuke nagu robotlikuks minema, et inimesed teevad seda*

*kohustusest ja tegelikult oleks tore, kui rohkem mõeldaks ja analüüsitaks, kuna see on see koht, kust inimene saab reaalselt oma töö kohta tagasisidet. Liiga tihti on tulemuseks ühesugused vastused. Võib-olla on see ka natuke küsimustes kinni, mis mõnes kohas ehk kordavad üksteist.“/ “Küsimused on aastast-aastasse samad. See võib küll olla tore kui võrrelda tulemusi eelmise perioodiga aga mulle tundub, et need on muutunud nõ igavaks ja aastast aastasse kirjutatakse samu vastuseid. Kokkuvõttes ei tule nii tagasisidest suurt midagi välja.“);*

- *töötajad tegid ettepanekuid, kuidas saaks nende arvates ametliku tagasisidestamise tulemuslikkust suurendada (“Mingid küsimused ei lähe töö iseloomuga kokku ja tagasiside on liiga pikk. Võiks olla vähem küsimusi, sest täna need kohati kattuvad.“/ “Rutiini vältimiseks võiksid teemad/küsimused olla periooditi erinevad.“/ “Vastused peaksid alati olema alati argumenteeritud - mu sooritusi ei tõsta teadmine, et ma sain halva hinde, vaid teadmine, mida ma saaksin arendada. Kui klient ei põhjenda oma halba hinnet, siis ma ei tea, kuidas edaspidi parem olla ja mis teda häiris.“/ “Mina ei kasutaks numbrite skaala põhjal inimeste hindamist, pigem on oluline avatud küsimused ja vestlus.“);*
- *tagasisidestamist peetakse oluliseks ja seda oodatakse järjepidevalt (“Tagasiside võiks saada tihedamalt. Põhjalikumalt võiks lahti rääkida probleemsed kohad. Seejuures eesmärgid, nende täitmine ja isiklikud arengusuunad – võiksid selgemini teada olla.“/ “Heade tulemuste korral mõjub tagasiside väga motiveerivalt.“ / “Tagasiside vormis võiks olla versioon ka isiklike märkmete ja hetketunnete sisestamiseks, ehk siis jooksev "päevik" – läbi selle oleks hea hiljem meelde tuletada nii häid kui ka halbu asju, mis võiksid tagasisideme juures olulised olla.“).*

### **3.3 Tulemuste arutelu ja järeldused**

Uuringu tulemusena selgus, et tagasisidestamise roll loomeprotsessis on oluline, seda nii juhtide kui töötajate seisukohalt. Organisatsiooni liikmetele on omane kõrge saavutamisevajadus ning igapäevaselt pingutatakse parimate tulemuste nimel, seega inimesed peaksid tundma end emotsionaalselt ja intellektuaalselt tunnustatuna. Pidev toimetuleku peegeldamine aitab suurendada loovimimeste tööalast motivatsiooni, enesehinnangut ning kindlustunnet.

Juhid tajuvad tagasisidet kui efektiivset abivahendit töösoorituse kaardistamiseks ja –suunamiseks ning töötajad peavad seda tänuväärseks enesearengu instrumendiks. Positiivne tagasiside on innustav ja motiveeriv, negatiivne aga distsiplineeriva ja toimetulekut korrigeeriva toimega.

Tagasisidestamise teoreetilises käsitluses toodi välja erinevate autorite seisukohad, mis seavad kahtluse alla tagasisidestamise tulemuslikkuse ja mõju töötulemustele. Ka uuringu läbi viimisel avaldus kõige rohkem ebakõlasid ja kahtlevaid seisukohti selle küsimuse osas. Juhtide seisukohast võib tagasisidestamine kaotada oma mõtte, töötajate seas, kes saavutavad pidevalt väga häid tulemusi. See juhtub, kui edastatav sõnum pidevalt kordub ja selles ei ole enam töötaja jaoks midagi uut, ehk sõnum kaotab oma erilisuse. Sellest hoolimata on töötajad seisukohal, et tagasisidestamine on nende jaoks oluline ning see avaldab mõju töötulemustele.

Tagasisidestamise tulemuslikkus sõltub mõlema osapoolte panusest. Protsess täidab oma eesmärgi, kui kõik selle liikmed panustavad võrdväärselt, uskudes tööriista arendavasse toimesse. Efektiivse tagasisidestamise peamiseks eelduseks on, et kasutatavad meetodid vastavad töö iseloomule. Juhul kui praktikas enimkasutatavad meetodid ei sobitu, on soovitatav neid kohandada töö eripäradest lähtuvalt.

Tagasisidestamise tulemuslikkus tuleneb erinevate meetodite kombineerimisest ning nende omavahelisest tasakaalust. Erinevad instrumendid toetavad ja täiendavad üksteist. Nii juhtide kui töötajate seas kinnitati, et ideaalis on meetodid omavahel tasakaalus – ametlik- ja situatsioonipõhine, mida täiendab inimestevaheline avatud vestlus.

Selgus, et tagasisidestamise parenduskohtadeks on osapoolte pühendumine, negatiivsete sõnumite edastamine tagasisidestatavale, rutiinseks muutunud protsess ning selle läbiviimise järjepidevus.

Kuna bakalauresusetöö eesmärgiks on senist tagasisidestamist parandada, keskendutakse uuringus ilmnunud kitsaskohtadele.

### 3.4 Ettepanekud tagasisidestamise täiendamiseks

Käesolevas alapeatükis esitatakse uuringu tulemuste ja töös käsitletud teoreetiliste seisukohtade põhjal autoripoolsed ettepanekud praeguse Creative Union'i tagasisidestamise täiendamiseks. Kuna uuringust selgus, et töötajad peavad tagasiside oluliseks ning tulemuslikuks, esitab töö autor ettepanekud, kuidas tagasisidestamise protsessi täiendada, et suurendada selle efektiivsust.

Ettepanekutes on arvesse võetud teoreetilises osas välja pakutud tulemusliku tagasisidestamise soovitusel, kuid need on kohandatud ühenduse vajadustele vastavaks.

Tagasisidestamine on kompleksne tegevus, mille tulemuslikkus toetub paljudele teguritele. Uuringu tulemustest selgus, et tagasisidestajate juhtide suurimaks väljakutseks oli negatiivsete sõnumite edastamine. Järgnevalt esitatakse ettepanekud, kuidas anda tagasiside nii, et inimesel säiliks tahe pingutada ja paremaks saada.

- efektiivne tagasiside on faktipõhine ning hinnanguid vältiv. Tagasisidestaja roll on kirjeldada olukorda ja keskenduda nähtavatele ja kuuldavatele faktidele – sildistamata, jagamata hinnanguid ning mõistmata kohut;
- sõnum peaks olema selgelt sõnastatud ja üheselt mõistetav. Oluline on oma mõtet väljendada võimalikult arusaadavalt, jätmata ruumi mitmetähenduslikkusele. Vihjamine ja sõnumi meelepäraseks muutmine võivad suurendada segadust ning halvendada suhteid;
- tagasisides keskendutakse tööalasele käitumisele, mitte inimesele. Ehk analüüsida tuleks aset leidnud sündmusi ja toimunut, mitte tagasiside saajat kui isiksust. Silmas tuleks pidada ka seda, et tagasiside keskenduks muudetavale käitumisele;
- oskuslik tagasisidestaja on tähelepanelik ja mõistev vastuvõtja suhtes, arvestab tema vajadusi ja olukorda. Hea tagasiside on inimest toetav ning enesehinnangut säilitav;
- tagasiside andmine ei ole ühe inimese monoloog. Partnerit tuleb kuulata ning võimaldada talle omapoolseid selgitusi ja küsimusi. Seda enam, et alati tagasisidestaja ei pruugi teada kõiki asja puutuvaid fakte, motiive või asjaolusid;

Uuringu tulemusena selgus, et ametlikel tagasisidestamise meetoditel on osapoolte hinnangul teatud nõrgad kohad, mis on võetud aluseks järgnevatele parendusettepanekutele.

Mitmeallikaline tagasiside on mõjus tagasisidestamise meetod, kuid selle tulemuslikkust mõjutavad mõned nüansid: kvaliteetsete andmete saamise võtmeküsimuseks on usaldusväärsete hindajate leidmine – kui hindajateks määratakse inimesed, kes tunnevad hinnatavat vähe (või üldse mitte), puudub kokkupuute punkt, mille põhjal inimest hinnata. Siinkohal pole oluline mitte kaasatavate isikute arvukus, vaid töösuhte kvaliteet.

Tagasisidestamise tulemuslikkus sõltub kõikide osapoolte panusest. Protsess täidab oma eesmärgi, kui kõik liikmed panustavad võrdväärselt, uskudes tööriista arendavasse toimesse.

360° tagasisidestamisel tuleks olla järjepidev. Inimestel on tagasisidestamisega seoses erisugused hoiakud. Seetõttu on soovitatav järgida selle läbi viimisel teatud korrapärasust ja regulaarsust, et see ei tuleks protsessi osalistele üllatusena. Samas tuleb arvestada, et kui hindajatele antakse liiga palju hinnatavaid, küsitluse läbimise aeg on lühike või on need ülemäära pikad, siis väheneb täitjate süvenemine ja hinnangute usaldusväärsus.

Erialases kirjanduses soovitatakse planeerida 1-2 hindamist päeva kohta, seega 10-14 päeva kogu hindamisperiodiks on piisav pikkus. Ülemiseks piiriks võiks olla 10 hinnatavat ning ideaaljuhul pole neid rohkem kui 5 (Kertu Jalak 2010).

Juhul kui hindamislehe täitmisel ilmnevad rutiinsuse ja tüdimuse märgid, oleks soovitatav 360° tagasisidestamist läbi viia 1–3 aastaste vahedega, nii et hinnataval on võimalik võrrelda eri perioodide hindamistulemusi.

Tagasisidestamine on tulemuslik, kui protsess on eesmärgistatud, sisukas ja mõtestatud. Ankeetide täitmine pole eesmärk omaette, vaid sel peab olema tööga seotud sisu. Praktikaks kasutatakse juba väljatöötatud küsimustikke korduvalt. Küsimustik on vahend, mille alusel kogutakse andmeid, siis tuleb see enne iga uut läbiviimist kriitilise pilguga üle vaadata arvestades asjaolu, et küsimustiku täitmine peab pakkuma põnevust ja huvi nii täitjale endale, kui ka selle põhjal tulemusi saavale isikule. Selle kindlustamiseks võib küsimustikku muuta täitjale kompaktsemaks. Juhul kui ankeet ei kõneta selle täitjat, siis panustatakse vähem selle täitmisesse. Soovitatav on vähendada küsimuste arvu, et need aitaks väljaselgitada kõige olulisema. Lisaks aitab küsimuste vähendamine aidab muuta tagasiside personaalsemaks.

Ankeetide põhjal vestluste pidamisel tuleks juhendada sellest, et hinnatava valmisolek aktsepteerida tagasisidet ja alustada arendustegevusi on suurim, kui arenguestlusel keskendutakse töötaja isiklikele eesmärkidele, väärtushinnangutele ja muutumisvajadustele. Tulemuste läbiarutamisele võiks järgneda isikliku arenguplaani koostamine ja sealt kavandatud tegevuste elluviimine.

Ühenduse personalijuht oli skeptiline tagasisidestamise mõju osas, mis puudutab kauaaegseid töötajaid, kelle tulemused on püsivad muutumatuna suurepärasel tasemel. Selliste töötajate puhul pole negatiivset tagasisidet põhjust anda ja positiivsed sõnumid on muutunud üksluiseks ning on kaotamas oma mõtte. Selgus, et väga head töötajad võivad saada teistest oluliselt vähem tagasisidet, mille tulemusena nad ei saa enam sisendit, mis võimaldaks arengut jätkata (Kristel Jalak, 2010). Mõnel juhul võivad juhid eeldada, et inimesed tulevad ise tagasisidet küsima, kui nad seda vajavad. Kuid tuleb arvestada, et see ei pruugi alati nii olla. Ühelt poolt võib neil olla keeruline formuleerida küsimusi, mis aitaksid juhil tagasisidet anda ning teiselt poolt ei pruugi uskuda, et neil on midagi uut tagasiside näol teada saada. Seetõttu on oluline võtta häid tulemusi saavutavad töötajad fookusesse. Esiteks võib tähelepanu pöörata töösoorituse pisisasjadele ja nüanssidele, mis iseenesest ei ole suure tähtsusega, kuid mida saaks siiski paremini teha. Oluline on anda uusi ülesandeid ja proovikive, et kindlustada töötaja edasi liikumine ja areng.



## KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on väljatöötada tagasisidestamist parendavad ettepanekud. Töö uurimisobjektiks oli turunduskommunikatsiooni agentuuride ühendus Creative Union. Uurimisprobleemiks oli tagasisidestamise protsess, kus esinesid teatud puudujäägid, seades kahtluse alla tagasisidestamise mõju töötulemuslikkusele.

Praeguse tagasisidestamise protsessi tugevuste ja nõrkuste, ning sellega kokkupuutuvate osapoolte hinnangute ja eelistuste väljaselgitamiseks viidi läbi uuring loovagentuuride ühenduse näitel.

Töö eesmärgi saavutamiseks uuriti tagasisidestamise teoreetilisi aluseid, teostati uuring, analüüsiti kogutud tulemusi ning tehti vastavad järeldused ja parendusettepanekud, tuginedes teoreetilistele seisukohtadele.

Autor usub, et bakalaureusetöö eesmärk on täidetud: uuringu tulemuste põhjal jõuti mitmete järelduste ja soovituseni, mis aitavad täiendada tagasisidestamise tulemuslikkust.

Uuringus selgusid tagasisidestamise protsessi tugevad ja nõrgad küljed. Juhtide seisukohast on tagasiside tänuväärne juhtimistöööriist, mis võimaldab koguda informatsiooni töötaja toimetuleku kohta. Tagasiside on distsiplineeriva toimega abivahend, mille abil saab korrigeerida inimese töösooritust, suunates teda vajadusel tulemuslikumale tegevusele. Kordaläinud peegeldamine suurendab inimeste motivatsiooni, enesehinnangut ning kindlustunnet. Töötajad hindavad tagasisidestamist samuti kõrgelt eelkõige selle arendava mõju poolest. Peegeldamise tulemusena nähakse end läbi teiste silmade, mille tulemusena võib inimene õppida ennast paremini tundma. Vaadates enese toimetulekule teise pilguga, võidakse märgata tugevusi ja nõrkusi, millest ei oldud teadlikud.

Tagasisidestamine täidab oma eesmärgi, kui protsess on sisukas ja mõtestatud. Selgus, et nii juhtide kui töötajate hinnangul peetakse tagasisidestamisel meetodite kombinatsiooni kõige tulemuslikumaks. Ühiselt leiti, et ideaaljuhul on tasakaalus situatsioonipõhine, 360° tagasiside ning arenguestlus.

Toetudes uuringu tulemustele ja käsitletud teoreetilisele raamistikule, esitas autor ettepanekud tagasisidestamise protsessi parandamiseks. Autori soovitusel on järgmised:

- Tagasisidestamise protsessis on oluline järjepidevus ja regulaarsus, et inimesed saaksid end varakult häälestada ning varuda hindamiseks piisavalt aega.
- Ametlikul 360<sup>o</sup> tagasisidestamisel ei tohiks anda inimestele täitmiseks liiga palju ankeete. Tulemusliku hindamise määrab töösuhte kvaliteet, mitte kvantiteet.
- Oluline on osapoolte pühendumine ja mõistmine, et pinnapealne hindamine vähendab protsessist saadavat kasu. Selle vältimiseks tuleks ühenduse liikmetele selgitada, miks iga inimese panus loeb.
- Rutiinsuse vältimiseks on soovitatav 360<sup>o</sup> tagasisidestamist läbi viia pikema ajavahega, näiteks kord 1–3 aasta jooksul.
- Sama tagasiside ankeedi kasutamisel on soovitatav muuta küsimustikku kompaksemaks, toetudes vaid olulistele punktidele.
- Rutiini vältimiseks võiksid teemad/küsimused olla periooditi erinevad.
- Arenguestlusel tuleks keskenduda töötaja isiklikele eesmärkidele, väärtushinnangutele ja muutumisvajadustele. Tulemuste läbiarutamisele võiks järgneda isikliku arenguplaani koostamine ja sealt kavandatud tegevuste elluviimine.

Kuigi antud uurimistöö tulemusi ei saa laiendada teistele ettevõtetele, on tööd soovituslik lugeda organisatsioonidel, kes on kahtleval seisukohal tagasisidestamise mõju osas, parandamaks ja täiendamaks oma praeguseid tegevusi.

## **SUMMARY**

### **FEEDBACK INFLUENCE TO THE WORK PRODUCTIVITY ON THE EXAMPLE OF CREATIVE UNION GROUP**

Mona Laas

Every organization has its own identity and goals. Material resources are needed to reach the objectives, but particular importance are the people, whose knowledge, skills and motivation has become an increasingly important aspect of the organizational performance of the current era. In our turbulent and constantly changing environment the ability to adapt to changes and flexibility due to the continuous development of employees is a critical success factor. Performance feedback, which helps to map the human progress and shortcomings objectively, is the most widely used managerial tool. Through the feedback the employees learn about their strengths and get aware of the potential areas they should develop. However, the feedback's influence on work productivity is highlighted with conflicting views.

The main question raised in this bachelor's thesis is the feedback's influence on work productivity. The researched object is Creative Union Group that operates in the field of marketing communication. Throughout the years, they have used combination of two feedback methods: 360<sup>0</sup> feedback and appraisal interviews, which are balanced by open communication. The researched problem was the feedback process, where some gaps and doubts about the impact of the message have occurred. The aim of this thesis was to develop proposals to improve process of performance feedback.

For reaching the goals, the author collected and studied theoretical foundations of organizational feedback and carried out a survey in Creative Union Group to collect data. Results were analysed and conclusions made based on the theoretical positions.

Author of this thesis believes that the bachelor's objective has been achieved: the results suggest recommendations that will complement the process of feedback.

The research revealed that feedback really does influence work productivity and employees are minded positively towards the process, willing to get even more feedback about their performance. The main issues and weaknesses of current process are commitment of the parties, process that has become a routine for employees and its procedure of conducting. First of all, performance feedback fulfils its purpose, once the process is meaningful for parties. Their commitment and understanding is crucial for the impact. Everyone should know that each person's contribution counts.

Second, feedback process needs to be regular, so that people can tune themselves early and take enough time to evaluate questionnaires. Effective evaluation is determined by quality of co-workers relationship not the quantity of questionnaires, because results are questionable when these giving feedback are not related.

Third, to prevent routine of formal feedback, it's suggested to carry out survey once in 1-3 year period. If the same feedback questionnaire form is used, then it's recommended to change once in a while the compact, relying only on the essential points. Additionally, routine could be avoided when questionnaire topics/issues are periodically varied.

For last, when it comes to appraisal interviews, employee development dialogue should focus on individual goals, values and the needs for change. The results of their consideration could be followed by a personal development plan, and then the implementation of the planned activities.

The results of this thesis cannot be expanded to other organizations and are applicable to Creative Union Group, but may be incentive to organizations for improving their current process of feedback and to carry out further studies.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Äripäev. (2010). *Tagasiside andmine*. (Ä. raamat, Toim.) Äripäeva Taskumentor,.
- Brookhart, S. M. (2008). How to give feedback to your students.
- Denisi, K. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management Research* (4th edition tr.). (K. Smy, Toim.) London: SAGE Publications Ltd.
- Frey, D. F. (November 2009. a.). Feed Up, Back, Forward. *67*(3).
- Griffin, D. j. (2001). *Human Resource Management*.
- Harris, J. O. (2010). *Tagasiside andmine*. Tallinn: Äripäeva raamat .
- Jalak, K. (2010). *Tagasiside töötajate arendamisel*. Tallinn: Äripäeva kirjastuse AS .
- Kallas, E. (2015). *Loovustehnikad : 99 viisi ideede leidmiseks*.
- Lepsinger, R. (2004). *360<sup>o</sup> Tagasiside kasutamise kunst ja teadus*.
- M.Goldsmith. (Oktoober 2004. a.). Edasiside tagasiside asemel. *Director*.
- Mayo, A. (2004). *Ettevõtte inimväärus: kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*.
- Mckeown, M. (2012). *The Strategy Book* (Electronic edition tr.). (P. Education, Toim.) Harlow, Great Britain: Financial Times.
- PARE. (2012). *Pare Personalijuhtimise käsiraamat*. Eesti Personalitöö Arendamise Ühing .
- Robson, C. (2011). *Real World Research* (3rd Edition tr.). West Sussex, United Kingdom: A John Wiley and Sons, Ltd.
- Timperley, o. H. (2007). *The Power of Feedback*. Review of educational research.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus .
- Zhou, J. (2008). *Handbook of Organizational Creativity*.
- Zhou, J, & George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, *44*, 682-696.

## LISAD

### Lisa 1. Ankeetküsimustik töötajatele

#### Minu arvamus tagasiside läbiviimisest

Palun pane kirja oma arvamus tagasiside kohta: see võtab 3-5 minutit.  
Olen kõikidele täitjatele väga tänulik.

#### \* Kohustuslik

##### Tagasiside töösooritusele on mu jaoks

- Oluline
- Ebaoluline
- Ei oska öelda

##### Kes on kõige olulisemad tagasiside allikad? \*

Palun märgi oma vastus skaalal 1-5 (1- ei ole üldse oluline, 3-ei oska öelda, 5-väga oluline)

	1	2	3	4	5
Vahetu juht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meeskonnaliikmed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kliendid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### Millise tihedusega võiks olla tagasisidestamine?

- Vajaduse- ehk situatsioonipõhine
- Perioodilisest piisab (360 kraadi ja arenguestlus)
- Eelnevate kombinatsioon
- Muu:

**Kas tagasiside üldjuhul mõjutab Sinu töö sooritust?**

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

**Palun põhjenda viimase küsimuse vastust!**

Avatud küsimus.

**Mida võiks paremini teha senises tagasisidestamises?**

Avatud küsimus.

**Ma olen**

- Naine
- Mees

**Minu tööstaaž on**

- Alla 1 aasta
- 2-5 aastat
- 5-10 aastat
- 10+

## **Lisa 2. Intervjuu küsimused juhtidele**

Agentuuri tutvustus

Milline on tänane organisatsioonikultuur ning kuidas see mõjutab loovust?

Kas kogu Creative Unionil on ühtne kultuur või on see agentuuride lõikes killustatud?

Millest see tuleneb ning mis on väljakutsed?

Milline roll on tagasisidestamisel loovlahenduste sünnil?

Kas kultuur soosib loovust?

Kas ja mil moel antakse uutele ideedele tagasisidet?

Milline on tagasisidestamise tihedus?

Milliseid meetodeid kasutatakse?

Kuidas hinnatakse kasutuselolevaid ametlikke meetodeid?

Mis mõjutab tagasisidestamise tulemuslikkust?

Mis on suurimad raskused ja väljakutsed tagasisidestamisel?

Mida teha probleemide esinemisel teisiti?

Milline oleks tagasisidestamine ideaalpildis?

Allikas: (Autori poolt koostatud)



### Lisa 3. Ankeetküsimustiku tulemuste koondtabelid

Joonis 2

#### Küsimus: Millise tihedusega võiks olla tagasisidestamine?

Vastusevariandid	Vastanute arv	Vastanute määr
Situatsioonipõhine	16	32,70%
Perioodilisest piisab	16	32,70%
Eelnevate kombinatsioon	21	43%
Muu	4	8,20%

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Joonis 3

#### Küsimus: Kas tagasiside töösooritusele on mu jaoks oluline?

Vastusevariandid	Vastanute arv	Vastanute määr
Oluline	47	95,50%
Ei oska öelda	2	4,10%
Ei ole oluline	0	0%

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Joonis 4

#### Küsimus: Kas tagasiside mõjutab töösooritust?

Vastusevariandid	Vastanute arv	Vastanute määr
Jah	41	83,70%
Ei oska öelda	6	12,10%
Ei mõjuta	2	4%

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel

#### Küsimus: kes on kõige olulisemad tagasiside allikad?

##### -Vahetu juht

Vastusevariandid	Vastanute arv	Vastanute määr
Väga oluline	38	77,60%
Oluline	8	16,30%
Ei oska öelda	3	6%

##### -Meeskonnaliikmed

Vastusevariandid	Vastanute arv	Vastanute määr
Väga oluline	34	69,40%
Oluline	14	28,60%
Ei oska öelda	1	2%

**-Kliendid**

Vastusevariandid	Vastanute arv	Vastanute määr
Väga oluline	39	79,60%
Oluline	7	14,30%
Ei oska öelda	3	6%

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

## Tabel

**Küsimus: Palun põhjenda viimase küsimuse vastust**

Vastused	
	<i>Kui vastatakse ankeedile, mille küsimused ei haaku olukorraga, jääb kasu väikeseks.</i>
	<i>Tagasiside annab mõista, millises suunas peaksin teiste arust ennast arendama ja millised on nõrgad kohad. Samuti saab tagasiside kaudu teada enda tugevusi, mida ise ei ole märganud.</i>
	<i>Kui tagasisides on konkreetsed soovitusel, siis võtan eesmärgiks selle suunas liikuda.</i>
	<i>Sätin oma tööd vastavalt tagasisides olnud märkustele/nõuannetele.</i>
	<i>Positiivne tagasiside innustab ja negatiivne utsitab probleemidega tegelema.</i>
	<i>Läbi selle on võimalik areneda inimesel kui ka tervel meeskonnal.</i>
	<i>Tänu sellele näeb ennast kõrvalt ja saab kohendada oma käitumis-töömustreid.</i>
	<i>Konstruktiiivne tagasiside aitab edaspidi vigu vältida ja kiitus on kinnitus hea töö eest.</i>
	<i>Innustab ja kinnistab tegevusi.</i>
	<i>Aitab näha enda nõrkusi ning tugevusi.</i>
	<i>Oskad asjadele rohkem tähelepanu pöörata. Kiitus suurendab motivatsiooni.</i>
	<i>Saad teada, mis su kliendile meeldib ja mis mitte. Sama lugu kolleegidega.</i>
	<i>Selle põhjal saab kõike vaid paremaks muuta.</i>
	<i>Tagasiside mõjutab tööd ja teinekord isegi suhtumist.</i>
	<i>Hea tagasiside hoiab hoogu sees ja tuju üleval.</i>
	<i>Positiivne tagasiside innustab ja sest tead, et oled õigel teel. Kui miskit jääb vajaka, soovid end muuta</i>
	<i>Positiivne tagasiside julgustab, negatiivne õpetab tulevikus nägema murekohti kõikide osapoolte osas.</i>
	<i>Negatiivne tagasiside sunnib aega maha võtma ning end analüüsima.</i>
	<i>Hea tagasiside korral tõuseb enesekindlus ja halva korral saab ennast parandada.</i>

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel

**Küsimus: Mida võiks teha paremini senises tagasisidestamises?**

Vastused	<p>Tagasiside ja kriitika vahel on õrn joon. Kui tagasisidet anda, siis selle serveerimine peab olema läbimõeldud ja kaalukas. Nagu öeldud, inimesed on erinevad, mis tähendab, et kõik võtavad tagasisidet oma emotsionaalsusest lähtuvalt ning sellega tuleks tagasiside andjal kindlasti arvestada. Kõik algab serveerimisest. Seega lühidalt - tagasisidet andes tuleks meeles pidada inimpsühholoogia põhitõdesid.</p> <p>Meie tänane küsimustik võib olla jäänud ajale veidi jalgu. Küsimused on aastast-aastasse samad. See võib küll olla tore kui võrrelda tulemusi eelmise perioodiga aga mulle tundub, et need on muutunud nõ. igavaks ja aastast aastasse kirjutatakse samu vastuseid.</p> <p>Kui kliendid hindavad ja panevad punktiks madalama hinde kui 4, siis see peaks alati olema argumenteeritud. Mu sooritusi ei tõsta teadmine, et ma sain halva hinde, vaid teadmine, mida ma saaksin arendada. Kui klient ei põhjenda oma halba skoori, siis ma ei tea ka kuidas parem olle, mis teda häiris. ( ma ise pole sellega kokku puutunud, aga näen mõne tiimiliikme pealt, et nad ei saa aru, millest madal punkt on saadud)</p> <p>Järjepidevus. Neid võiks olla tihedamalt. Eriti otseselt juhilt. Eesmärgid, nende täitmine ja isiklikud arengusuunad - võiksid selgemini teada olla.</p> <p>Peab juures olema alati ettepanekud, kuidas edasi minna. Ehk tagasivaade juures peab olema edasivaade</p> <p>Juhid peaksid rohkem pühenduma tagasiside edastamisele - see tähendab valmistuma kohtumisteks ning andma nendel oma panuse.</p> <p>Arenguvestlused võiks adekvaatsed olla. Mingit mõtet ei ole seda 360 kraadi tagasisidet iga aasta läbi viia - inimesed ei muutu nii ruttu.</p> <p>360 kraadi tagasiside on väga hea, mu meelest süsteem töötab.</p> <p>Hoolitseda, et see ei mõjuks liiga ametlikult, vaid võimalikult vahetu ja inimlikuna.</p> <p>Teemad/küsimused võiksid olla erinevad ehk see ei tohiks minna rutiinseks!</p> <p>Meie töö iseloomust tingituna, tundub mulle, et tagasiside võiks toimuda vastavalt vajadusele, mitte kohustuslikus korras perioodiliselt.</p> <p>Mulle oleks oluline panna paika eesmärgid ja suunad kuhu poole edasi liikuda ja püüelda</p> <p>Mingid küsimused ei lähe töö iseloomuga kokku</p> <p>Mina ei kasutaks numbrite skaala põhjal inimeste hindamist, pigem on oluline avatud küsimused ja vestlus.</p> <p>Veel tihedamalt tagasisidet anda.</p> <p>Tagasiside võiks rohkem anda. Ka heade tulemuste korral mõjub tagasiside väga motiveerivalt.</p> <p>pigem vähem küsimusi (täna kohati kattuvad) ja vastamine võiks olla 10palli mitte 5palli süsteemis.</p> <p>võiks olla erinevad küsimused erineva perioodi tagant.</p> <p>Mulle tundub, et kohati kipub see asi natuke nagu robotlikuks minema, et inimesed teevad seda kohustusest ja tegelikult oleks tore, kui rohkem mõeldaks ja analüüsitaks, kuna see on see koht, kust inimene saab realselt oma töö kohta tagasisidet. Liiga tihti on sellises ühesugused vastused jne. Võib-olla on see ka natuke küsimustes kinni, mis mõnes kohas ehk kordavad üksteist jne.</p>
----------	---

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

## Lisa 4. Intervjuude tulemuste koondtabelid

Tabel

**Küsimus: Tagasisidestamise tihedus – situatsioonipõhine, kalendriline või nende kombinatsioon?**

Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5
Situatsioonipõhine	<i>Regulaarsus on nii palju kui võimalust on - ma katsun inimestele olemas olla igal võimalusel. Igal võimalusel kiidan ja kui näen, et midagi läks nihu, kutun ta kahe-silma alla jutule.</i>	<i>Situatsioonipõhine on oluline. Ka see, et see tuleks südamest ja loomulikuna, et see usutavalt kõlaks. Olles normaalsete inimestega normaalsetes olukordades, räägitaksegi inimestega ja antakse mõista, kui midagi sai hästi tehtud.</i>	<i>Kui näen, et kuskil hakkab midagi viltu jooksuma, siis tegelen sellega kohe. Probleem on vaja kohe üles võtta, et vaadata, kas saab midagi ette võtta. Kui mulle midagi meeldib, kuulutan seda kõigi juuresolekul, aga laitus käib nelja silma alla.</i>	<i>Pidev tagasiside ja tagasi peegeldamine nii heas kui halvast on ülioluline.</i>	<i>Kui tegu on probleemse möödalaskmisega, siis peaks olema situatsioonipõhine. Seda siis juhtudel, kui ilma sekkumata võib asi eskaleeruda.</i>
Kalendriline (ametlik)	<i>Tagasisidestamise meetodid on ikkagi vajalikud. Inimese jaoks on see oluline - üks-ühele maha istumisel, siis saab inimene kõik hingelt ära rääkida, mis võiks teisiti olla.</i>		<i>Ametliku teema on hea okku võtta. Väga raske on apooled hindavad teemad, mida otse ei võeta.</i>	<i>See on hea, et meil on kord aastas 360 kraadine. Sageli ei oska juhina töötajate poole pöörduda teatud küsimustega. See aitab välja tuua selliseid asjaid, mida muidu ei märka. Tänu sellele on mu lauale jõudnud probleemid, mida ma ei ole märganud.</i>	<i>Arenguvestlus on see koht, kus sa saad minevikust esile kutsuda suuremaid fopaasid. Kord aastas on tagasiside täitmise aeg käes, siis sel hetkel ei tule kõik see asi meelde.</i>
Kombineeritud	<i>Ainult situatsioonipõhisele lootma jääda ei saa. Ideaalis on meetodid omavahel tasakaalus-ametlik, situatsioonipõhine ning avatud vestlus.</i>	<i>Ma arvan, et kõige parem oleks segu kõigest.</i>	<i>Kombineeritud variant on kõige parem.</i>	<i>Kombineeritud on see, mida me kasutame. Pidevat tagasiside nii kui nii ja süsteemset ma ei välistaks.</i>	<i>Kombineeritud.</i>

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvalitatiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel

**Küsimus: Milles seisneb tagasisidestamise olulisus?**

Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5
Olulisus	<i>Kahest küljest väga oluline - et inimene ise areneks ja et klient saaks parima tulemuse.</i>	<i>Tagasisidestamine on loovtöös väga tähtis. Loovtöös pole numbriliselt mõõdetavaid asju, mistõttu on see mõnikord keeruline, sest tulemused on subjektiivsed.</i>	<i>Tagasiside annab aluse, millele otsuste tegemisel baseeruda. See on oluline nii juhile kui töötajale. Selle põhjal tekib nt arusaam, miks töösuhe lõpetatakse. See on eriti kasulik uue töötaja puhul - katseaja keskel ja lõpus. Muidu on see kõik subjektiivne. Kui küsida üle paljudelt partneritelt, annab sellele asjale kaalu. Ankeedi täitmise hetk on ehk selline, kus esineb tüdimuse märke, aga vestlus on nende jaoks oluline. Kui sa istud maha nelja-silma all, siis saab ikka uusi asju teada.</i>	<i>Tagasisidestamine on loomeprotsessis ülioluline.</i>	<i>Tagasiside täidab eesmärgi, kui tegu on probleemsete töötajatega. See on kõige parem vorm selle sätestamiseks, et asjad on nii nagu nad on, välistades personaalse rünnaku. See on umbisikuline ja teiseks objektiivne. Me ei lähe konfrontatsiooni kellegi isikuga. Selle pealt on ka hea alus, mille põhjal kiita ja tugevusi välja tuua.</i>

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvalitatiiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel

**Küsimus: Milline on tagasisidestamise mõju?**

Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5
Positiivne	<i>Ma usun, et igaiüks tahab saada tagasisidet. Meil on selline õhkkond, et tähtis on areneda, mitte seisma jääda. Seoses sellega on tagasiside iga töötaja jaoks olulisel kohal.</i>		<i>Reeglina on see hästi distsiplineeriv. See paneb mõtlema. Lisaks sa saad teada läbi selle tagasiside kuidas uus inimene sinuga suhestub ja kas mingid probleemid esinevad.</i>	<i>Võib juhtuda, et sa ei ütle kui midagi häirib - siis see aina kogub pinget.</i>	
Negatiivne		<i>Kui ankeedile juhtub vastama inimene, kas või osaliselt ei tea neid vastuseid- kui kokkupuute punkt hinnatavaga on olnud liiga väikesiis võib tulla suvalisi tulemusi.</i>		<i>Ainult siis, kui sa tunnustad tugevusi, on sul õigus kritiseerida. Kui sa kritiseerid, sa lased energia välja, lased tühjaks nagu õhupalli ja lõpuks on tulemuseks üks õnnetu inimene.</i>	<i>Tihti peale ei täida oma eesmäärke. See võib devalveeruda ühel hetkel. Kui saad pidevalt üht-sama positiivset tagasisidet, siis ühel hetkel ei oma nagu erilist tähtsust. Et see erilise faktor kaob ära, kui seal ei ole enam midagi uut.</i>
Neutraalne		<i>Loov-valdkonnas on inimlik faktor niivõrd suur, et ükskõik kui inimlikuks on üritatud küsimustikku teha, siis ta on ikkagi masinlik, olles automatiseeritud. Seda jällegi tasakaalustatakse vestlustega. Inimlikku emotsiooni on küsimustikku raske panna ja see võib ka moonutada, kaasaarvatud küsimuse mitmetimõistmine.</i>		<i>See, et kas see muutus on või ei ole on pigem seotud isiksusega ja motiveeritusega. Motivatsiooni tegurid on ajas muutuvad ja need võivad olla jumal teab mis, aga see peab olema. Sellest sõltub, kas inimene on muutuste aldis.</i>	<i>Töötajad, kelle standard on kõrge, tema tagasiside ei muutu. Kui kõrgtase on saavutatud, siis ei ole enam ühtki punkti mille puhul reageerida.</i>

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvalitatiiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel

**Küsimus: Millised on tagasisidestamisel esinevad probleemid?**

Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu4	Intervjuu 5
Probleemid	<i>Minu jaoks on olnud väga keeruline negatiivse tagasiside andmine ja teha seda nii, et inimene ei solvuks, vaid tal tekiks tahtmine ennast muuta ja ilma solvumata püüda paremaks saada. Jube lihtne on öelda mingi vale sõna või nüanss, mille tulemusena inimene võib veel rohkem endasse tõmbuda. Et anda seda positiivses toonis, on keeruline.</i>	<i>Inimlikult on raske see, kui on vaja halvasti öelda. Seda on ebamugav teha ja teiseks see, et kui justkui oleks vaja tekitada mingi hoiak või seisukoht inimese suhtes, aga sul pole seda baasi, mille pealt hinnata. Oled küll temaga mõne projektiraames kokku puutunud, aga nii põhjalikult teda iseloomustada, kui küsimustik nõuab, seda lihtsalt ei oska. See mõjutab tulemust ja on endale raskuseks.</i>	<i>Väljakutse on siis, kui on tõsine probleem majas. Võib juhtuda et mõni töötaja on tagasiside pannud nii karmilt kirja, et sa pead püüdma selle lahti rääkida, et miks see võib nii olla, vaatad inimese pilgu järgi. Võib ka ette tulla, et mõni ei usu seda, mida on kirja pandud. Inimene asub siis positsioonile, enesekaitse. Kuidas sa teed nii, et ta töövõime ka säiliks? Et inimene ei solvuks hingepõhjani. Need ongi need valukohad.</i>	<i>Praktika on see, et me ise unustame selle ära ja nüüd mul meenub, et osade töötajatega on see jäänud tegemata. Siis me oleme ise sellest tagasisidestamisest teinud nagu halvamaigulise asja. Kui me teeme seda siis, kui meenub, siis tundub see inimestele sageli sanktsioneerimise meetodina. Probleemiks on infotaluvuse küsimus. Nii tagasisidestaja kui tagasisidestatava poolt. . Sellel protsessil on analüütiline loomus-vaatame mida me oleme teinud ja mida saaksime paremini teha. See sisaldab üldjuhul natuke kriitikat ka. Siis on see kriitika taluvuse ja sellega ümberkäimise oskuse küsimus. Kuidas sellest negatiivsest infost teha konstruktiivne tagasiside? See on kõige suurem probleem. Ma olen olnud hästi kehv kiitja</i>	<i>Peab olema valvas, et keegi ei saaks kannatada, öeldes et sa tegid valesti. Siis sa lõhud selle tegemise tuhina ära.</i>

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvalitatiiivse uuringu tulemuste põhjal)

Tabel

**Küsimus: Kuidas saaks tagasisidestamist parendada?**

Kategooria	Intervjuu 1	Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 4	Intervjuu 5
Parendamin	<i>Tasakaal meetodite vahel- ametlik ja situatsioonipõhine ning Lisaks avatud vestlus.</i>	<i>Mõnel juhul lihtsa inimliku vestlusega tuleb rohkem välja, kui küsimustikuga. . Kui pean andma negatiivset tagasiside, mitte inimese, vaid töötulemustele, siis vot see on palju lihtsam. Seletad talle, et seda peaks tegema teistmoodi, sest et... Peaks tulema hästi orgaaniliselt ja loomulikult töö sees, selle loomuliku osana. Kui sa loomulikult veered ja töö käigus saavad mõlemad aru, kuhu midagi sihtima peaks, see on minu arvates ideaalne. Kõik saavad kõigilt, aga mitte hinnangu mõttes vaid töö suunamise mõttes.</i>	<i>Pikaajaliste töötajate puhul me oleme vähendanud küsimustikes küsimuste arvu. Et enam-vähem kombata need piirid ära, et kas on mingeid muresid tekkinud. Lisaks Sa pead sõnumi teravad nurgad maha lükkama, et inimene haiget ei saaks. Ta peab edasi tööd tegema, aga samas ta peab õppima. Sa pead püüdma olla talle toeks, et kuidas oleks kõige mõistlikum edasi minna. Diplomaatia on vb see õige sõna- halb sõnum tuleb sõnastada nii, et ta saab sellest aru, et ta sellest õpiks, et ta ei solvuks hingepõhjani.</i>	<i>Kui on teada, et tagasisidestamine leiab aset igal aastal, siis ei teki küsimustki. Aga kui me ise ära unustame ja muudame selle juhuslikuks, siis töötaja mõtleb, miks sa nüüd tuled selle ankeediga ja miks sa nüüd küsid töötulemuste kohta. See on selline tehnilist laadi probleem. See peab olema süsteemne, siis see ei frustreeri.</i>	<i>Tuleks spetsiifilisemalt ankeete edasi arendada töö spetsiifikast ja rollidest tulenevalt.</i>

Allikas: (Autori poolt koostatud, kvalitatiivse uuringu tulemuste põhjal)