

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Mai Kand

**TÖÖTAJATE TAGASISIDE TÄHTSUS PERSONALI  
ARENDAMISEL (AVALIKU SEKTORI  
ORGANISATSIOONIDE NÄITEL)**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2016

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Mai Kand.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 134835

Üliõpilase e-posti aadress: maikandkand@gmail.com

Juhendaja lektor Virve Siirde arvamus:

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

ABSTRAKT .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TÖÖTAJATE TAGASISIDESTAMISE JA PERSONALIARENDUSE TEOREETILISED KÄSITLUSED .....	8
1.1. Tagasiside olemus .....	8
1.2. Positiivse ja negatiivse tagasiside olemus .....	10
1.3. 360 kraadi tagasiside olemus .....	12
1.4. Arenguestluse olemus, eesmärk, tulemuste kokkuvõtmine .....	15
1.5. Personaliarenduse olemus, eesmärk, meetodid .....	17
2. UURIMISOBJEKTIDE TUTVUSTUS JA UURINGU METOODIKA KIRJELDUS .....	20
2.1. Uurimisobjektide lühitutvustus .....	20
2.2. Metoodika kirjeldus .....	21
3. KVALITATIIVSE UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....	23
3.1. Intervjuude analüüsimine .....	23
3.2. Uuringu tulemused .....	25
3.2.1. Töötajate ja juhtide vaheline igapäevane suhtlemine .....	26
3.2.2. Igapäevase tagasiside parendamine personalijuhtide hinnangul .....	27
3.2.3. 360 kraadi tagasiside kasutamine organisatsioonides .....	28
3.2.4. Arenguestluste läbiviimise vajalikkus personalijuhtide hinnangul .....	30
3.2.5. Töötajate tagasiside tähtsus personalijuhtide jaoks .....	31
3.2.6. Personali arendamine töötajate tagasiside kaudu .....	33
3.3. Järeldused .....	35
3.4. Ettepanekud .....	37
KOKKUVÕTE .....	40
VIIDATUD ALLIKAD .....	42
SUMMARY .....	44
LISAD .....	47
Lisa 1. Intervjuude küsimused .....	47

Lisa 2. Intervjuu 1 transkriptsioon .....	48
Lisa 3. Intervjuu 2 transkriptsioon .....	53
Lisa 4. Intervjuu 3 transkriptsioon .....	60
Lisa 5. Intervjuu 4 transkriptsioon .....	66

## **ABSTRAKT**

Bakalaureusetöö autori eesmärk oli tõestada, et töötajate tagasiside on personalijuhtidele tähtis personali arendamise teemaliste otsuste tegemisteks. Töö uurimisküsimus oli miks on personalijuhi jaoks töötajate tagasiside tähtis ning kuidas saab tagasisidet kasutada töötajate arendamisel.

Bakalaureusetöö autor kasutas uuringu läbiviimiseks kvalitatiivset uurimisviisi. Kvalitatiivse uurimismeetodina viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud kolme personalijuhiga ja ühe personalijuhataja asetäitjaga. Antud töö uurimisobjektideks olid Eesti avaliku sektori organisatsioonid: Eesti Energia Tehnoloogiatööstus, Eesti Liinirongid, Omniva ja PRIA.

Töö koostamisel tugineti erinevate autorite kirjalikele allikatele. Tuginedes teoreetilistele allikatele ning läbiviidud uuringu tulemustele tehti järeldused ning ettepanekud. Tulemustest selgus, et organisatsiooni edu sõltub seal töötavast personalist, ainult töötajad saavad täide viia organisatsiooni eesmärged. Personalijuhtidele on väga tähtis töötajate tagasiside, kuna see annab personalijuhile võimaluse teha asjakohaseid otsuseid personali arendamiseks. Tagasiside on hea juhtimistööriist, mille põhjal on võimalik paika panna töötajate arendamisplaan.

Võtmesõnad: töötajate tagasiside, arenguestlus, 360 kraadi tagasiside, personali arendamine, personal

## SISSEJUHATUS

Personal on organisatsiooni suurim vara. Organisatsioonide vaheline konkurents on tihe, seetõttu on iga organisatsiooni arengu jaoks oluline hästi töötav personal ning töötajate ja juhtide omavaheline suhtlemine. Üheks tähtsaks vahendiks organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ja personali töö maksimeerimisel on töötajate tagasiside, nii igapäevane kui ka süsteemne. Tagasiside on kahesuunaline protsess, kus informatsioon liigub tagasiside andjalt saajale. Läbi tagasiside on võimalik organisatsiooni kõige vajalikumat ressursi, inimkapitali, arendada.

Käesoleva bakalaureusetöö teema on valitud lähtudes asjaolust, et igal organisatsioonil on eesmärgid, nende täideviimiseks vajavad kõik organisatsioonid inimesi. Seega on personal organisatsioonile vajalik ja väärtuslik ressurss. Heade tulemuste saavutamiseks organisatsioonis on juhtidel oluline töötajaid kuulata ning neid läbi mõlemapoolse tagasiside arendada, kuna see on vajalik organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Seetõttu peab bakalaureusetöö autor teemat aktuaalseks ning uurib töötajate tagasiside vajalikkust personali arendamisel.

Bakalaureusetöö autori eesmärk on tõestada, et töötajate tagasiside on tähtis, sest see on oluline organisatsiooni personalijuhtidele võimalikult asjakohaste otsuste tegemiseks personali arendamisel. Autor arvab, et parimad töötulemused on võimalik saavutada, kui töötaja on teadlik oma töötulemustest ja võimalikest arengukohtadest, see võimaldab töötajal areneda.

Antud bakalaureusetöö autor uurib tagasisidestamist, et selgitada välja, kas ja miks on personalijuhi jaoks tähtis töötajate tagasiside, seades uurimisküsimuseks, miks on personalijuhi jaoks tähtis töötajate tagasiside ning kuidas saab tagasisidet kasutada töötajate arendamisel.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks püstitab töö autor järgmised ülesanded:

- uurida töötajate tagasiside ja arendamise teoreetilisi lähenemisi.
- viia läbi kvalitatiivne uuring organisatsiooni personalijuhtide seas.

- vastavalt uuringu tulemustele teha järeldused ja ettepanekud ning pakkuda välja parendustegevused käsitletud valdkonnas.

Töö eesmärgi saavutamiseks kirjeldab töö autor kõige levinumaid tagasisidestamise ja töötajate arendamise teoreetilisi lähtekohtasid ning uurib, milline on organisatsiooni personalijuhi arvamus tagasisidestamist ning mis meetodil töötajatelt tagasisidet saadakse ja kuidas töötajate tagasisidet kasutatakse personali arendamisel.

Bakalaureusetöö autor kasutab uuringu läbiviimiseks kvalitatiivset uurimisviisi ning viib läbi poolstruktureeritud intervjuud neljas Eesti avaliku sektori organisatsioonis. Uurimisobjektideks on Eesti Energia Tehnoloogistööstus, Eesti Liinirongid, Omniva ja PRIA.

Bakalaureusetöö on jaotatud kolme peatükki. Esimeses peatükis toob autor välja antud teema teoreetilise käsitluse: tagasiside olemus, positiivne ja negatiivne tagasiside, 360 kraadi tagasiside, arenguvestlus, personaliarendus, mille on bakalaureusetöö autor võtnud aluseks intervjuu küsimuste väljatöötamisel.

Teises peatükis kirjeldab töö autor uuringu metoodikat, lisaks kirjeldab uuritavaid objekte, toob välja andmete kogumise ja töötlemise meetodid ning kirjeldab intervjuude planeerimist ning läbiviimist.

Kolmandas peatükis esitab autor uuringu tulemused, millede põhjal teeb autor ettepanekud ja järeldused.

# **1. TÖÖTAJATE TAGASISIDESTAMISE JA PERSONALIARENDUSE TEOREETILISED KÄSITLUSED**

Inimressurss on organisatsiooni suurim vara. Personal on väärtuslik vara organisatsiooni arenemisel, sest ainult personali kaudu suudab ettevõtte täide viia eesmärged ja saavutada paremaid tulemusi (Baker 2010, 477). Organisatsiooni arenemisel on oluline pöörata tähelepanu töötajate soovidele, tulemustele ja ettepanekutele. Töötajate soovidega arvestamine ja nende kuulamine loob ettevõttes usaldusväärse õhkkonna ja aitab jõuda paremate tulemusteni. Töötajad ja juhid on organisatsiooni eesmärkide saavutamisel partnerid ning väga oluline on nende omavaheline kommunikatsioon, koostöö ja mõlemapoolne tagasiside. Selleks, et töötajalt saadud tagasisidet organisatsioonis otstarbekalt kasutada on vaja enne tagasisidestamist välja selgitada, mis on tagasisidestamise eesmärk ja kuidas saadud tulemusi kokku võtta (Baker 2010, 477). Töötajatelt tagasiside saamiseks on mitmeid võimalusi, iga organisatsioon peab enda jaoks kõige tulemuslikuma välja valima. Samuti on organisatsiooni ülesanne selgeks teha, kuidas tagasisidestamise käigus saadud tulemusi kasutada ning kuidas tulemuste kaudu personali arendada. Personaliarendus on üks osa organisatsiooni arengu toetamisest organisatsiooni kõige väärtuslikuma ressursi – inimressursi kaudu. (Pare 2012, 155)

## **1.1. Tagasiside olemus**

Organisatsiooni juhtidele ja alluvatele on arengu tagamiseks ja eesmärkide saavutamiseks vajalik õigeaegne ja asjakohane informatsioon. Informatsiooni on võimalik jagada tagasiside kaudu. Tagasisideks nimetatakse kommunikatsiooni inimeste vahel, mille abil me saame teada, kuidas me teisi inimesi või ümbritsevat maailma nende arvates mõjutame (Jalak 2010, 9). Tagasiside annab töötajale ja tööandjale võimaluse kontrollida, kuidas töötaja oma tööülesannetega hakkama saab ja leida arengukohti. Töötaja võib mõista,



mis on tema tööülesanded, kuid ta ei pruugi olla teadlik, kas tema töötulemustega jäädakse rahule, kas ta teeb oma tööd õigesti. Seega aitab tagasiside hinnata, kas käitumine on asjakohane (Cleeton 1992). Tööülesannete korrektseks täitmiseks on vaja saada tagasisidet töösoorituse kohta. Tagasiside on oluline nii inimkapitalile kui ka organisatsiooni arengule tervikuna (Baker 2010, 478). Enamik uurijaid on ühel meelel, et õppimine ilma tagasisideta pole võimalik ja organisatsiooni- ning juhtimisteooriate seisukohast on tagasiside hädavajalik komponent töötajate juhendamisel, arendamisel ja motiveerimisel. Regulaarne tagasiside selle kohta, kuidas mul läheb, annab hea võimaluse areneda oma töös ja isiksusena. (Jalak 2010, 10) M. Goldsmith on arvamusel, et tagasiside andmise oskust on juba ammu juhtide üheks oluliseks omaduseks peetud. Organisatsiooni eesmärkide saavutamise nimel töötades on inimestel vaja teada, kuidas nad oma tööülesannetega toime tulevad. Töötajatel on vaja teada, kas nad vastavad juhi ootustele. Neil on vaja teada, mida nad hästi teevad ja mida tuleks muuta. (Goldsmith 2004)

Kui töötajad saavad juhilt tagasisidet, annavad ka töötajad juhtidele vastu tagasisidet. Tagasiside peab olema kahesuunaline - nii töötajale kui ka juhile. Töötajale juhi poolt antav tagasiside sisaldab ka tagasisidet juhile endale. Tagasiside motiveerib rohkem töötama ja suurendab rahuolutunnet ning motivatsiooni (Denisi 129). Seetõttu arvab bakalaureusetöö autor, et ka juhid peaksid mõistma, et nende poolt antud tagasiside motiveerib töötajat omakorda rohkem tagasisidet andma ning see on pikemas perspektiivis kasulik nii organisatsiooni kui ka töötajate arengule. Juhte peaks koolitama tagasisidet rohkem andma.

Juht peaks regulaarselt tähelepanu pöörama töötaja saavutatud tulemustele, samuti töötaja käitumisele, kuidas eesmärgid saavutati, meeskonnatöö toimivusele. Igasugustest õnnestumistest ja ebaõnnestumistest tuleb rääkida kohe pärast nende toimumist, mitte ainult arenguestlusel kord aastas. Nii peaksid juht ja töötaja ka tavapäraselt regulaarselt kohtuma, et käia koos üle, kuidas töö eesmärkide suunas läheb nii juhi kui ka töötaja vaaates; määratleda võimalikud takistused töös kas tööprotsesside keerukuse, meeskonnatöö probleemide või keskkonna muutuse tõttu, mis võivad saada takistuseks eesmärkide täitmisel; anda tagasisidet edusammude kohta või probleemide ilmnemisel kahepoolselt; määratleda muudatused, mis on vaja jooksvalt teha tegevusplaanides seoses organisatsiooni prioriteetide muutumisega või töötaja vastutuse muutumisega; mõelda läbi, kas töötaja vajab edukaks tööks täiendavat tuge oma juhilt või kolleegidelt. (Pare 2012, 143-144) Tagasiside meetodeid on mitmeid, see saab olla nii igapäevane kui ka struktureeritud.

Igapäevane ladus suhtlemine pole 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).

M. Goldsmithi sõnul peaks teoreetiliselt konstruktiivne tagasiside keskenduma töö tulemustele, mitte kindlale inimesele. Edukate inimeste enesehinnang on väga tihedalt seotud tööga. Mida edukam inimene on, seda enam see kehtib. Raske on anda põhjalikku tagasisidet ilma, et seda isiklikult võetaks. Seetõttu on oluline ka see, kuidas tagasisidet antakse, kas keskendutakse ainult negatiivsetele tulemustele või ka hästi tehtud tööle. Tagasiside võimaldab kiirendada õppimist ja arendada töötaja oskusi. Kui juht annab töötajale regulaarselt tagasisidet, julgub töötaja ka ise rohkem tagasisidet anda, koostöö on kahepoolne. Kasulik on nii positiivne kui ka negatiivne tagasiside – töötaja saab teada, mida ta teeb hästi ja millised on arenguvõimalused.

## **1.2. Positiivse ja negatiivse tagasiside olemus**

Tagasiside töötajatele võib olla nii positiivne kui ka negatiivne. Positiivne tagasiside on tunnustus ja kiitus, midagi on tehtud hästi. Negatiivne tagasiside tähendab seda, et tööandja ei ole töötaja töötulemustega rahul. Positiivne tagasiside suurendab pühendumust ning negatiivne tagasiside on informatiivne ja toob välja kohad, kus on vaja rohkem pingutada või teisiti teha. (Fishbach, Eyal, Finkelstein 2010, 517)

Bakalaureusetöö autor arvab, et paljud juhid ei pea vajalikuks tagasiside andmist selle kohta, kui töötaja saab oma tööülesannetega hakkama ja töötulemustega jääda rahule. Autor usub, et oluline on tunnustada oma töötajat, kui tööülesannetega on saadud hakkama ning töö on tehtud hästi, tähtis on jagada nii negatiivset kui ka positiivset tagasisidet, sest siis annab töötaja ka ise rohkem tagasisidet.

Positiivne tagasiside julgustab töötajat ise rohkem tagasisidet otsima, see tähendab ka ise rohkem tagasisidet andma ja oma tööd veel paremini tegema. Inimene, kes on saanud positiivset tagasisidet on rohkem avatud ka negatiivsele tagasisidele. Oluline on, et töötajale

ei antaks ainult positiivset tagasiside, sest liigne positiivne tagasiside võib endaga kaasa tuua muretuse. (Jalak 2010, 10)

Negatiivne tagasiside on vajalik ning oskuslikult antuna võib suurendada töötaja motivatsiooni tööülesannete täideviimisel (Jalak 2010, 11). Läbi negatiivse tagasiside saab vältida puudusi ning parandada vigu ja arendada kogu ettevõtte tööd paremuse suunas. Negatiivse tagasiside puudumine ei anna inimestele võimalust määratleda arenguvajadusi. Uuringud näitavad, et oma alal kogunud inimesed ei ela negatiivse tagasiside hirmus ja nad mõistavad intuitsivselt, et negatiivne tagasiside on võti arenguks, kusjuures positiivne tagasiside ütleb neile seda, mida nad ise juba tegelikult teavad (Fishbach, Eyal, Finkelstein 2010, 517). Samas võib negatiivne tagasiside töötajale haiget teha ning ei aita kaasa töötaja arenemisel (Denisi, 129). Juht peab silmas pidama, et ka negatiivse tagasiside andmisel on tähtis tuua esile positiivsed argumendid, mis on edaspidi abiks raskuste ületamisel (Suitsu 2012). Sellisel juhul tunneb töötaja end mugavalt ja julgeb edaspidi tagasisidet anda oma murede ja probleemide kohta. Positiivne tagasiside on efektiivne, kui see annab tõuke töötaja pühendumisele, negatiivne tagasiside on kasulik, kui see annab märku, et töötaja eesmärgid pole täidetud (Fishbach, Eyal, Finkelstein 2010, 517).

Samas on ka teisi seisikohti, Teresko on välja toonud, et positiivsel tagasisidel ei pruugi olla mõju töötaja käitumisele ning negatiivne tagasiside toob kaasa selle, et puudulik töötegevus muutub vaid kesisemaks. Jalak aga leiab, et negatiivse tagasiside puudumine, või ka liiga üldine ja laialivalgud kriitiline tagasiside, võtab inimeselt võimaluse määratleda oma arenguvajadusi ja –suundi. Töö autor ei ole nõus Teresko arvamusega, bakalaureusetöö autor usub, et positiivne tagasiside mõjub innustavalt ja negatiivne aitab välja tuua, mida on tehtud töös valesti ja seda parandada. Inimesed on erinevad ja juhi ülesanne on leida üles õige lähenemine iga indiviidi puhul.

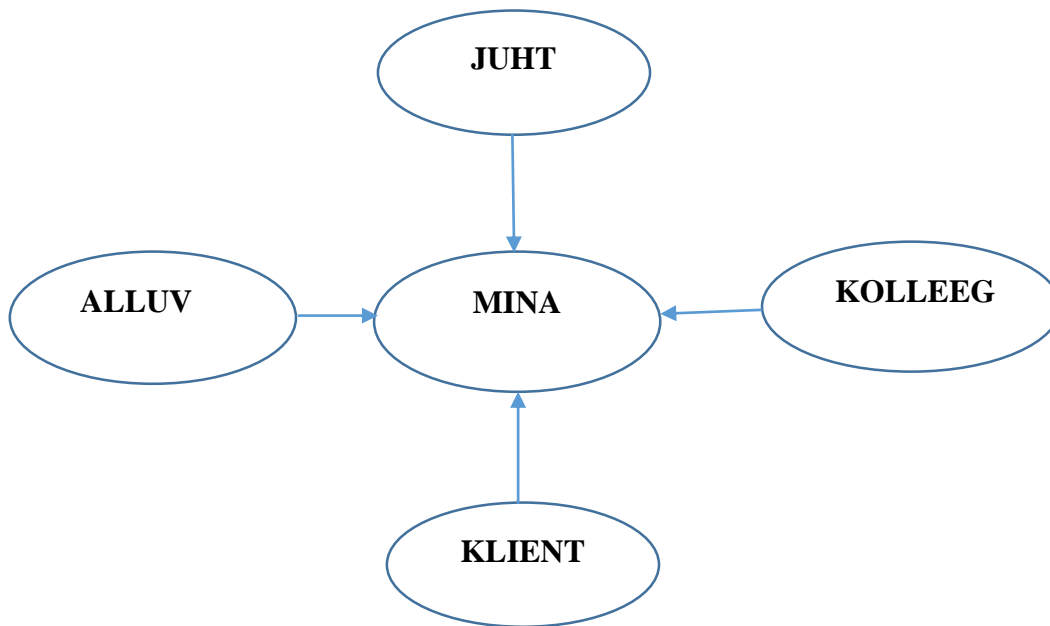
Juhtidel on mõnikord keerulisem anda positiivset tagasisidet kui negatiivset. Tihti võetakse korrektselt tehtud tööd iseenesest mõistetavalt ja ei tunnustata töötajat. Isegi kui juht märkab positiivset, ei peeta vahel vajalikuks või ei osata anda tagasisidet töötajale tehtud hea töö eest. Paljud inimesed ei saa üldse oma juhilt tagasisidet, see võib tekitada tunde, et kas juht ikka väärtustab töötaja tehtud tööd. Kui töötaja ei saa juhilt tagasisidet, ei ole ka töötajad aktiivsed tagasiside andmisel.

Tagasiside peab olema täpne ja aus. Tagasiside andmisel tuleb vältida liigseid emotsioone ja hinnangute andmist inimesele. Tagasiside saajaga tuleb jõuda ühisele

arusaamisele, milline oli situatsioon, et sellelt tasandilt teha uued kokkulepped, mida käitumises muuta või kuidas jätkata. Samuti on tagasiside puhul oluliseks puuduseks vähene järjepidevus – saades olulise tagasiside ja väljakutse arenguks, tuleb inimest toetada juhendamise ja tagasisidega ka edaspidi. Juht peab olema ise proaktiivne ning küsima siiralt, kuidas läheb. Juht saab keerulise ülesande väiksemateks osadeks lammutada, anda kätte toetavad niidiotsad, mis annab inimesele esimeste tulemustega edukogemuse ja toetab motivaatsiooni anda endast parim. Ausal tagasisidel, mis jõuab vastaspooleni õigeaegselt, on suur mõju inimeste motivatsioonile ja arengule. (Suitsu 2012) Mida rohkem juhid annavad töötajatele tagasisidet, seda rohkem saavad nad ka töötajatelt tagasisidet vastu. Töötajatelt tagasiside saamiseks on mitmeid erinevaid meetodeid.

### **1.3. 360 kraadi tagasiside olemus**

Üheks töösoorituse hindamismeetodiks on 360 kraadi tagasiside. 360 kraadi tagasiside on protsess, mille käigus töötaja hindab ennast ise ning lisaks hindavad teda tema ülemus, kolleegid ja otsesed alluvad ning vajadusel ka kliendid. Nimele vääriliselt on 360 kraadi tagaside olemuseks tagasiside andmine täispöördes ümber juhi: ülemuselt, alluvatelt, kaastöötajatelt (Vare, 52). Organisatsiooni liikme töö tulemuslikkust hindab mitu isikut, organisatsiooni eri tasanditelt, et saada rohkem tagasisidet. Kõige sagedamini on hindajateks hinnatava ülemused, kolleegid ja alluvad. Sageli hindab hinnatav ennast ka ise. 360 kraadi tagasiside puhul on tegemist erinevatest allikatest saadud seotud informatsiooniga, mida antakse inimesele viisil, et ta saab adekvaatseid juhiseid oma käitumismalli, seega sellega seoses ka toimetuleku parandamiseks konkreetsetes valdkondades (Pare 2012, 146). Tagasiside tulemusena saab töötaja analüüsi, mis näitab vahet sellel, kuidas ta end ise näeb ja kuidas näevad teda teised. Tulemusi kasutatakse töötajate arendamiseks. Tüüpilise 360 kraadi hindamise stsenaarium näeb ette, et organisatsiooni liikme töö tulemuslikkust hindab mitu isikut, organisatsiooni eri tasanditelt, et saada rohkem tagasisidet. Joonisel 1. on näha, kuidas näeb välja 360 kraadi tagasiside.



**Joonis 1.** 360 kraadine tagasiside

Allikas: (Pare 2012, 146, autori koostatud)

Tänapäeval on 360 kraadi tagasiside väga levinud, kuid eelkõige kasutatakse seda juhtide hindamisel, sest kui töötajate puhul on välja töötatud põhjalikud süsteemid, tundsid juhid, et nendeni jõudev tagasiside on ebapiisav ja ebaobjektiivne – kes ikka julgeb juhile otse öelda, millega viimase puhul rahul ei olda, ning ka juhtide arenguvajadusi analüüsiti harva. (Pare 2012, 146)

Paljudes organisatsioonides antakse vähe tagasisidet, siis võib töötajaid 360 kraaditagasiside hirmutada. Seetõttu peavad töötajad mõistma, et tagasiside, mida saadakse on vajalik personali arendamiseks. Väga oluline on, et kõik organisatsiooni liikmed saaksid aru 360 kraadi tagasiside eesmärgist. Üks võimalikest eesmärkidest on areng – aidata inimestel olla rohkem teadlikud valdkondades, mis vajavad parendamist ja töötada rohkem positiivsemalt. Teine võimalik eesmärk on koguda informatsiooni indiviidide hindamiseks ja teha personalialaseid otsuseid. (Antonioni 1997, 26)

Juht peaks välja mõtlema, mida ja kuidas oma töötajatelt küsida. Inimese töist käitumist mõõdetakse kompetentsiskaalade alusel kas paberil või elektroonilises keskkonnas. Kompetentsimudelite puudumise korral saavad küsimustiku koostamisel aidata uuringu- ja konsultatsioonifirmad, kel on sageli olemas näidisküsimuste kogumikud, mille hulgast saab välja valida organisatsiooni ja ametipositsiooni seisukohalt olulised väited (Raudsepp,

Metelista 2012, 21). Hindamiseks täidavad kõik sarnase küsimustiku. Enamasti on küsitlused anonüümsed.

360 kraadi tagasiside on kulukas ja peamiselt rakendatakse seda juhtkonna arendamiseks. Irene Metsise sõnul on see juhtidele eriti kasulik, sest juhid saavad tagasisidet selle kohta, kuidas nende alluvad nende käitumist tajuvad ja hindavad. See on tulevikku suunatud arendusvahend koos nõuannete ja soovitusetega. (Vare, 52)

Uuringu tulemusena joonistuvad välja inimese tugevused ja arenguruum teiste poolt nähtuna. See võib soodustada avatumat organisatsioonikultuuri ja juhib inimeste tähelepanu nõrkadele külgedele.

Selleks, et 360 kraadi tagasiside oleks efektiivne on vaja meetodit kasutada pidevalt, sest siis on võimalik jälgida muutusi nii organisatsioonis kui ka töötajate arengus ning seeläbi õpivad vastajad töökaaslaste kompetentse paremini hindama (Raudsepp, Metelista 2012, 21). Tööandja ülesanne oma töötajaid võimalikult varakult informeerida 360 kraadi tagasiside meetodi kasutamisest, sest oluline on, et töötajaid suhtuksid süsteemi usaldusega. (Denisi, Kluger 2000, 137)

360 kraadise tagasiside tulemused vormistatakse raportina, seal on ära toodud vastajagruppide keskmised hinnangud eri aspektide lõikes. Juhid peaksid tulemusi ka professionaalse konsultandiga arutama (Raudsepp, Metelista 2012, 21). Tulemuste läbirääkimine konsultandiga võimaldab anda efektiivsemat tagasisidet ja tulemusi paremini analüüsida. 360 kraadi tagasiside tulemuslikkus sõltub sellest, kuidas tulemusi esitatakse. Andmed tuleb esitada nii, et need oleks kõigile kergesti arusaadavad, selgelt peavad eristuma tugevused ja arengukohad. (Antonioni 1997, 29) 360 kraadi tagasiside tulemusi võiks kasutada arenguveestlustel, et analüüsida läinud aastat ning seda uued eesmärgid (Raudsepp, Metelista 2012, 21). Vestlusel analüüsitakse töötaja töösooritust hindamislehe põhjal ja sõlmitakse edaspidiseks tegevuseks konkreetsed kokkulepped nii tulemuste kui ka arengukohta (Pare 2012, 145). Arenguveestlus on levinumaid meetodeid töötajatelt tagasiside saamiseks.

#### **1.4. Arenguvestluse olemus, eesmärk, tulemuste kokkuvõtmine**

Üks võimalus personalilt süsteemselt tagasisidet saada on arenguvestlus, see on juhi ja töötaja vaheline vestlus, mis koosneb hindamistulemuste analüüsist ja sellekohasest vestlusest, mida peetakse 1-2 korda aastas (Pare 2012, 151). Arenguvestlus võimaldab organisatsioonil informeerida töötajaid nende kompetentsusest ja potentsiaalst. See võimaldab töötajatel luua individuaalseid eesmärke, et aidata kaasa töötaja isiklikule kasvule. (Cintron 2011, 29) Süsteemne vestlus on oluline nii juhile kui ka töötajale, kuna see on kahepoolne koostöö. Arenguvestlusel saab töötaja anda tagasisidet oma juhile, töökorraldusele ja infovahetusele meeskonnas ning kogu organisatsioonile (Suitsu 2012). Arenguvestlus pole ülekuulamine, vaid kahe inimese vaheline vestlus, kus analüüsitakse, mis on tehtud ja mida võiks paremini teha. Arenguvestlus on inimese töötulemuste juhtimise efektiivne abivahend, millest on maksimaalset kasu, kui mõlemad osapooled teavad, mis on selle vestluse eesmärk ning teadvustavad, et vastutus on mõlemal. (Lenk 2015)

Vestlus peab olema kasulik nii töötajale kui ka tööandjale. Arenguvestlus on üks osa tulemusjuhtimise süsteemist, kus keskendutakse eelkõige töötajale. Tulemusjuhtimine ehk eesmärgipärane juhtimine on vahend organisatsiooni tulemuslikkuse ja töötajate motivatsiooni suurendamiseks selgete sihtide kaudu (Pare 2012, 135). Koos juhiga arutatakse arenguvestlusel läbi eelmisel aastal püstitatud ülesanded ja nende täitmine, püstitatakse koos töötajaga uued eesmärgid järgnevaks perioodiks, arutatakse läbi töötaja ametikirjelduses sisalduvat, planeeritakse töötaja isiklikku arengut ning vahetatakse mõtteid töötingimuste ja –õhkkonna üle organisatsioonis (Pare 2012, 151). Oluline on töötajale teadvustada, et organisatsioon toetab tema arengut ja aitab sellele kaasa (Armstrong & Taylor 2014, 478). Juhil ülesanne on välja tuua näiteid, mis on läbi arenguvestluste muutunud, siis on ka töötaja avatum ja teab, et vestlusest on kasu.

Enamus töötajaid mõistavad arenguvestluste kasulikkust: dokumenteerimine, kommunikeerumine töötajatega, eesmärkide püstitamine. Vaatamata sellele on töötajaid, kes kahtlevad, kas arenguvestlustest on kasu organisatsiooni arengule. (Cintron 2011, 32) Töötajad võivad olla arvamusel, et arenguvestlused on kord aastas toimuv ametlik vestlus, millel on kohustuslik osaleda. Siinkohal on oluline juhil oma töötajatele näidata ja kinnitada, et eesmärk on töötajaid aidata, tuua välja nii positiivseid kui ka negatiivseid külgi tehtud tööst. (Lenk 2015)

Selleks, et töötaja tunneks end arenguvestlusel mugavalt ja avatult ning annaks ka edaspidi tagasisidet, on tähtis ruumi neutraalsus – selleks ei tohiks olla töötaja töötuba või ülemuse kabinet. Juht peaks pöörama tähelepanu sellele, et ta ei jäta endast muljet, et tema on kõrgemal ametipositsioonil, seetõttu on arenguvestlusel oluline, et juht ei istuks oma suure laua taga, vaid töötajaga võrdväärselt. Tähtis on, et keegi ei segaks privaatset vestlust, sest see tekitaks nii töötajas kui ka tööandjas ebamugavustunnet. (Rannamets 2008, 53)

Juht peab oma töötajaid piisavalt varakult arenguvestlustest teavitama, ning tegema endale selgeks (Rannamets 2008, 52):

- Mis on arenguvestluse peamine eesmärk ja mõte?
- Mis on reaalne kasu ja kuidas me saame seda rakendada?

Juhil on tähtis roll vestluse läbi viimisel, tema juhivad vestlust, kuigi 80% rääkimisest teeb siiski töötaja. Juhi ülesanne on viisakalt ja taktitundeliselt viidata töötaja probleemsematele kohtadele ja avaldada kiitust efektiivse tehtud töö eest, et saavutada paremaid tulemusi nii individuaalselt kui ka laiemalt kogu organisatsioon. (Lenk 2015) Samuti on juhi roll arenguvestluse struktuurist kinni pidada: sissejuhatus, vestlus vastavalt eelnevalt kokkulepitud teemapunktile, kokkuvõtete tegemine ja vestluse lõpetamine ning pärast vestlust teha kokkuvõttevorm või kirjalik lühikokkuvõte (Jalak 2010, 110-113). Kui arenguvestlused on läbiviidud, on oluline tulemused kokku võtta.

Pärast arenguvestluseid kõikide töötajatega on oluline neid analüüsida, teha kokkuvõtted ning järeldused, selleks tuleb juhil läbi analüüsida arenguvestluste protokollid ning sealt välja otsida, kas ja millist infot oleks vaja teistele ettevõtete töötajatele või tasanditele edasi anda. Tööandja jääb lootma sellele, et töötaja parandab edaspidi vigu, mida tehakse tööülesannetes. Arenguvestluste kokkuvõttest on vajalik rääkida kogu kollektiivile, oluline on et nii töötaja kui ka tööandja saaksid aru arenguvestluse kasulikkusest (Rannamets 2008, 53). Tähtis on välja tuua uued ettepanekud töökorralduse parandamiseks. Samuti tuleb edastada koolitusjuhtidele koolitusvajadus, koolitused on üks võimalus arendada personali.

Arenguvestlus on kasulik igale töötajale, juhile ning organisatsioonile tervikuna. Vestlus tagab sätestatud tööeesmärkide ja töötaja isiklike eesmärkide kooskõla järgneval perioodil, võimaldab parandada töötaja tulemuslikkust. Tööandja saab arenguvestlusel töötaja vajadustest selgema pildi. Hästi läbiviidud arenguvestluste tulemusena muutuvad töötajad aktiivsemaks ja entusiastlikumaks oma töö suhtes. Vähenevad inimestega seotud



probleemid, nagu puudumine, tegemata jätmine, süüdistamine, vabanduste otsimine, vastutuse vältimine, passiivsus. (K.Saue, S.Vesso 2002)

## **1.5. Personaliarenduse olemus, eesmärk, meetodid**

Personaliarendus on süsteemne tegevuste kogum organisatsiooni õppimise ja arengu toetamiseks läbi töötaja individuaalse arengu (Harris, Desimone 2009, 280). Organisatsioonile vajalike töötajate ettevalmistamine ja koolitamine, nende teadmiste, oskuste ja võimete arendamine ning karjääri juhtimine. Läbi personaliarenduse on võimalik töösooritust ja – tulemuslikkust parandada (Aguinis, Kraiger 2009, 455). Arendatakse tööjõudu nii individuaalselt kui ka kogu organisatsiooni tervikuna, et saavutada organisatsiooni eesmärke (Radhakrishna, Satya Raju 2015, 30). Töötajate arendamisel on oluline valmistada töötajat ette uuteks ülesanneteks ja suurema vastutuste võtmiseks (McGraw-Hill 2007, 204). Personaliarendamine on pigem ennetava lähenemisega meetod kui tagasivaatlik, teostatakse tulevikuperspektiive silmas pidades (Radhakrishna, Satya Raju 2015, 31). Moderne personaliarenduse kontseptsioon ei keskendu arendamisel enam sellele, kus ja mida inimene on õppinud ja ülejäänud tööelu seda kordab, vaid sellele, kuidas inimene on valmis muutuma ja muudatustega kaasa minema ehk kas ta on valmis õppima ja arenema (Pare 2012, 158).

Töötajate arendamise eesmärk seisneb selles, et personal pidevalt areneks, töötajate areng mõjutab organisatsiooni tulemuslikkust (Radhakrishna, Satya Raju 2015, 29). Personal on organisatsiooni suurim vara, seetõttu on tähtis töötajaid motiveerida ja pidevalt arendada. Personaliarendus on seotud organisatsiooni strateegia ja muude personalijuhtimise funktsioonidega, see on valdkonna- ja organisatsioonipõhine ehk tegelikult ei saa kunagi organisatsiooni üksüheselt üle kanda teises organisatsioonis toimivaid personaliarenduse praktikaid. Ühes organisatsioonid toimivad paremini teatud arendusmeetodid, mis teises organisatsioonid ei toimi üldse. (Pare 2012, 158) Organisatsioonidel on palju võimalusi personali arendamiseks, nii organisatsioonisiseseid võimalusi kasutades kui ka organisatsiooniväliseid (Radhakrishna, Satya Raju 2015, 31). Personali arendamine toimub järgmiste personalijuhtimise funktsioonide kaudu: personali planeerimine, personali värbamine ja valik, praktika korraldamine, uute töötaja adapteerumine, personali hindamine ja

arenguveestluste läbi viimine, personali edutamine ja rotatsioon, personali motiveerimine ja palgakorraldus, personali koolitus.

Personaliarenduse meetoditeks on: karjääriplaneerimine, talendijuhtimine, kompetentside arendamine, arengu ja õppimise toetamine organisatsioonis, mentorlus, coaching, koolitus, juhendamine, iseseisev õppimine, seminarid ning e-õpe (Pare 2012, 155).

Personalijuhtimise käsiraamat on toonud välja efektiivsemad personaliarendamise võimalused (Pare 2012, 158-159):

- sisekoolitus (in house training), ehk organisatsioonisisese kogemuse, oskuse ja teadmise jagamine;
- coaching, juhendamine, mentorlus organisatsiooni töötajaid mentorite või coach'idena rakendades;
- töökohal õppimine;
- rotatsioon, töövarjutamine, stazeerimine;
- coaching, mentorlus väliskonsultante kasutades;
- traditsiooniline koolitus organisatsiooniväliste koolitajatega;
- e-õpe.

Üha rohkem keskendutakse sellele, et leida organisatsioonisiseseid võimalusi, kuidas saavutada rohkem vähete võimalustega. Organisatsioonisiseste võimaluste kasutamine eeldab väga häid eestvedamise ja õppimise soodustamise oskusi igalt juhilt, mistõttu tuleb juhtide arendamisse investeerida. (Pare 2015, 159). Sisekoolitamine on hea ressurss ja ideaalne võte, et saavutada veelgi paremaid töötulemusi (Saaremägi 2015, 22). Lisaks sisekoolituste mahu suurendamisele keskendutakse üha rohkem töökohal õppimisele ehk võimaluste leidmiseks, kuidas efektiivselt kasutada olemasolevat töökeskkonda õppimiseks töökohalt lahkumata. Sisekoolitamine on hea võimalus töötajaid motiveerida ja arendada, kuna koolitaja valitakse välja personali seast, selleks aga korraldatakse organisatsioonisiselt erinevaid konkurse, et valida välja parim koolitaja.

Koolitus on eelkõige planeeritud ja korraldatud aeg, koht ja vorm, mis on suunatud õppimiseks, uue teadmiste taseme saavutamiseks, info süsteemseks käsitlemiseks ja mõtestamiseks, õppija mõtete korrastamiseks ja struktureerimiseks, oskuste treenimiseks või ka motivatsiooni ja pühendumuse toetamiseks. Personali koolitamise eesmärk on töötajate teadmiste, oskuste ja väärtushinnangute vastavus tööst tulenevatele nõuetele ning valmisoleks

täita organisatsiooni vajadusi ja ootusi. Vastavalt Eesti Vabariigis kehtivalte täiskasvanute koolituse seadusele jaguneb koolitus tööalaseks koolituseks, tasemekoolituseks ja vabahariduslikuks koolituseks. (Pare 2012, 181) Tööandjal on kohustus tagada töötajale tööalaste teadmiste ja oskuste arendamiseks ettevõtte huvidest lähtuv koolitus. Sellise koolituse kulud peab kandma tööandja ning lisaks maksma koolituse ajal keskmist töötasu. Koolituse valib ja pakub reeglina välja tööandja, kuid on ka aktiivseid inimesi, kes ise enda koolitamise peale mõtlevad. (Konovalov 2016) Koolitusplaan on võimalik planeerida arenguestluste põhjal, kuna pärast arenguestluste tulemuste kokkuvõtteid selguvad töötajate arengukohad ja kitsaskohad. Koolitamine võib olla suunatud organisatsioonile, ametile või isikule, mis eeldab erinevate koolitusmeetodite ja –vormide kasutamist ning nende omavahelist tasakaalustamist. Eeldavalt toimub koolitusel õppimine, mille tulemusena toimub areng, kuid mitte alati. Koolitus isenesest ei ole garantii, et mingi muutus toimub või midagi õpitakse. (Pare 2012, 182) Koolitus on üks võimalus personali arendamiseks.

Organisatsiooni õppimine on organisatsiooni juhtimisfilosoofia, kus organisatsiooni areng seatakse prioriteediks, kus iga õppimistegevus on seostatud organisatsiooni strateegiaga ja põhitegevusega. Organisatsiooni õppimine toimub küll läbi üksikute töötajate arendamise, kuid märksa olulisem roll on õpitu pidev jagamine ja säilitamine organisatsioonis. Organisatsiooni arengu toetamisel on oluline roll juhtidel, kes peaksid olema kaasatud personaliarendamise strateegilisse planeerimisse ja arengustegevustesse, et toetada personaliarenduse kaudu organisatsiooni põhitegevust. (Pare 2012, 156)

Teoreetiline käsitlus andis ülevaate erinevate autorite seisukohtadest tagasisidestamise ja personali arendamise osas. Teooria osa on tugevalt seotud järgmise peatükiga, kuna teooria põhjal koostas töö autor intervjuu küsimused ning bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks viis läbi poolstruktureeritud intervjuud Eesti avaliku sektori organisatsioonides.

## **2. UURIMISOBJEKTIDE TUTVUSTUS JA UURINGU METOODIKA KIRJELDUS**

Käesolevas peatükis annab bakalaureusetöö autor ülevaate uuritavatest objektidest. Lisaks sellele kirjeldab uuringu metoodikat ning läbiviimise protsessi.

### **2.1. Uurimisobjektide lühitutvustus**

Järgnevalt tutvustab bakalaureusetöö autor nelja uuritavat objekti. Informatsioon organisatsioonide kohta on saadud nende kodulehekülgedelt.

Eesti Energia Tehnoloogiatööstus on rahvusvaheline organisatsioon, mis pakub metallkonstruktsioonide, energeetika- ja tööstusseadmete valmistajana laia valikut keskkonnasõbralikke konkurentsivõimelisi tehnoloogilisi projektilahendusi energeetika- ja tööstussektorile. Valmistavad tooteid vastavalt kliendi soovidele ja nõuetele, projekteerides ise või töötades tellija joonise alusel, pakuvad terviklahendusi projekteerimisest kuni paigalduse ja hoolduseni. Eesti Energia Tehnoloogiatööstus, kus töötab 437 inimest, kuulub Eesti Energia kontserni. (Eesti Energia kodulehekülg)

Eesti Liinirongid AS (Elron) on ühistranspordiettevõtte, mis korraldab Eesti rongiliiklust. Elron pakub Eesti tingimustele vastavat innovatiivset, kiiret, mugavat, turvalist ja keskkonnasõbralikku ühistransporditeenust, mis on hea valik maanteetranspordi asemel. Elron soovib olla Eesti mainekaim ühistranspordiettevõtte, mis oleks oma hea teenusega eeskujuks teistele ühistranspordiettevõtetele kogu Läänemere regioonis. Elronis töötab 265 inimest. (Elroni kodulehekülg)

Omniva on rahvusvaheline logistika ettevõtte, mis liigutab kaupu ja informatsiooni. Omniva toob kauba kiiresti koju, kodulähedasse postkontorisse või pakiautomaati. Traditsiooniline postiteenus moodustab vaid osa Omniva tegevusest. Omniva kontserni kuuluvad emaettevõttena AS Eesti Post ja tütarettevõtetena Eestis AS Maksekeskus, Leedus

Omniva UAB, Lätis Omniv SIA. Töötajaid on Eestis, Lätis ja Leedus kokku 2600. (Omniva kodulehekülg)

PRIA ehk Põllumajandusregistrite ja Informatsiooni Amet on Eesti Vabariigi Maaeluministeeriumi valitsemisalas olev valitsusasutus. PRIA ülesandeks on riiklike toetuste ning Euroopa Liidu põllumajanduse ja maaelu arengu toetuste, Euroopa Kalandusfondi toetuste ja turukorralduslike toetuste andmise korraldamine, seadusega ettenähtud põllumajandusega seotud riiklike registrite ja muude andmekogude pidamine, nende andmete töötlemine ning analüüsimine. PRIA-s töötab ca 370 teenistujat. (PRIA kodulehekülg)

## **2.2. Metoodika kirjeldus**

Bakalaureusetöö autor uurib töötajate tagasiside tähtsust personalijuhtide jaoks ja tagasiside kasutamist töötajate arendamisel. Uuringu läbiviimisel kasutati kvalitatiivset uurimisviisi.

Kvalitatiivne uurimisviis sobib antud bakalaureusetöö teema uurimisel, sest uuritakse personalijuhtide arvamust töötajate tagasiside vajalikkuse kohta ja töötajate arendamisel. Antud töös on olulisel kohal intervjueeritavate arvamus, mitte arvulised näitajad.

Uurimuses kasutati poolstruktureeritud intervjuu meetodit, et oleks võimalik võrrelda erinevate küsitletavate vastuseid. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldab intervjueeritavale esitada täiendavaid küsimusi. Intervjuu kavast valmistati ette 21 põhiküsimust ning intervjuude käigus lisandusid lisaküsimused ja –selgitused. Intervjuude eesmärgiks oli saada põhjalik ülevaade organisatsiooni töötajate tagasiside kohta, et välja selgitada töötajate tagasiside arvestamise tähtsus personalijuhtide jaoks ja töötajate arendamisel.

Intervjuu küsimused on koostatud tuginedes teoreetilistele allikatele, mis on esitatud esimeses peatükis. Küsimused annavad ülevaate töötajate ja juhtide igapäevasest tagasisidest, 360 kraadi tagasisidest, arenguestlustest ning personali arendamisest töötajate tagasiside põhjal. Täpsemad intervjuu küsimused on toodud lisa 1.

Bakalaureusetöö autor valis intervjueeritavad kahel põhimõttel. Esimeseks põhimõtteks oli asjaolu, et intervjueeritavad oleks kursis organisatsiooniga ja on seal vähemalt viis aastat töötanud. Teiseks valiku põhimõtteks on, et intervjueeritav peab töötama organisatsioonis sellisel positsioonil, et tal on infot antud bakalaureusetöö teema kohta.

Uuringu läbiviimiseks helistas ja kirjutas töö autor üheteistkümnele Eesti avaliku sektori organisatsioonile, kus on üle kaheksa töötaja ning töötab personalijuht. Lõpuks õnnestus töö autoril saada kontakti nelja organisatsiooniga.

Intervjuud viidi läbi Eesti avaliku sektori organisatsioonides. Intervjueeriti kolme personalijuhti ja ühte personalijuhataja asetäitjat. Küsitletavaid oli eelnevalt informeeritud uuritavast teemast. Intervjuud toimusid ajavahemikus 27.11.15 – 25.03.16 intervjueeritavate kabinettides, kus olid sobivad tingimused intervjuu läbiviimiseks.

Esimene intervjuu toimus Omniva personalijuhiga, mis leidis aset 27.11.16 ning transkribeeriti 27.11.16, intervjuu kestvus 37 minutit ja 52 sekundit. Teine intervjuu toimus PRIA personaliosakonna juhataja asetäitjaga 21.03.16 ning transkribeeriti 22.03.16, intervjuu kestvus 34 minutit ja 20 sekundit. Kolmas intervjuu viidi läbi Eesti Energia Tehnoloogiatööstuse personalijuhiga 21.03.16 ning transkribeeriti 21.03.16, intervjuu kestvus 42 minutit ja 10 sekundit. Neljas intervjuu toimus Eesti Liinirongi (Elron) personalijuhiga 23.03.16 ning intervjuu transkribeeriti 25.03.16, intervjuu kestvus 43 minutit ja 51 sekundit.

Kõik intervjuud salvestati diktofoniga ja nende põhjal intervjuud transkribeeriti (transkriptsioonid lisa 2, 3, 4, 5).

Järgnevas peatükis esitatakse kvalitatiivse uuringu tulemused, intervjueeritavate seisukohtade tsiteeringute sõnastust ei ole muudetud.

### **3. KVALITATIIVSE UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD**

Kolmandas peatükis toob bakalaureusetöö autor välja kvalitatiivse uuringu tulemused ning nende analüüs. Uuringu tulemuste ning teoreetilise osa põhjal tehakse järeldused ning esitatakse ettepanekud, kuidas täiustada töötajate tagasisidestamist ning töötajate arendamist tagasiside põhjal organisatsioonides, kus intervjuud läbiviidi.

#### **3.1. Intervjuude analüüsimine**

Intervjuude analüüsimine koosneb kahest osast. Kõigepealt kuulas ja luges töö autor mitmeid kordi antud töö jaoks lindistatud intervjuusid. Seejärel kasutas bakalaureusetöö autor intervjuude analüüsimisel sisuanalüüsi. Sisuanalüüsiks on kasutatud MS Word funktsiooni Find. Sisuanalüüs annab võimaluse selgelt esitada keerulist informatsiooni, kogutud informatsiooni paremini mõista ning võimaldab keskenduda teksti peamistele ning uuringu läbiviimise jaoks olulistele tähendustele. Töö autor moodustas intervjuude põhjal kategooriad ning selgitas välja palju intervjuueeritavad erinevaid sõnu kasutavad, selleks koostas bakalaureusetöö autor tabeli. Otsitavad võtmesõnad olid:

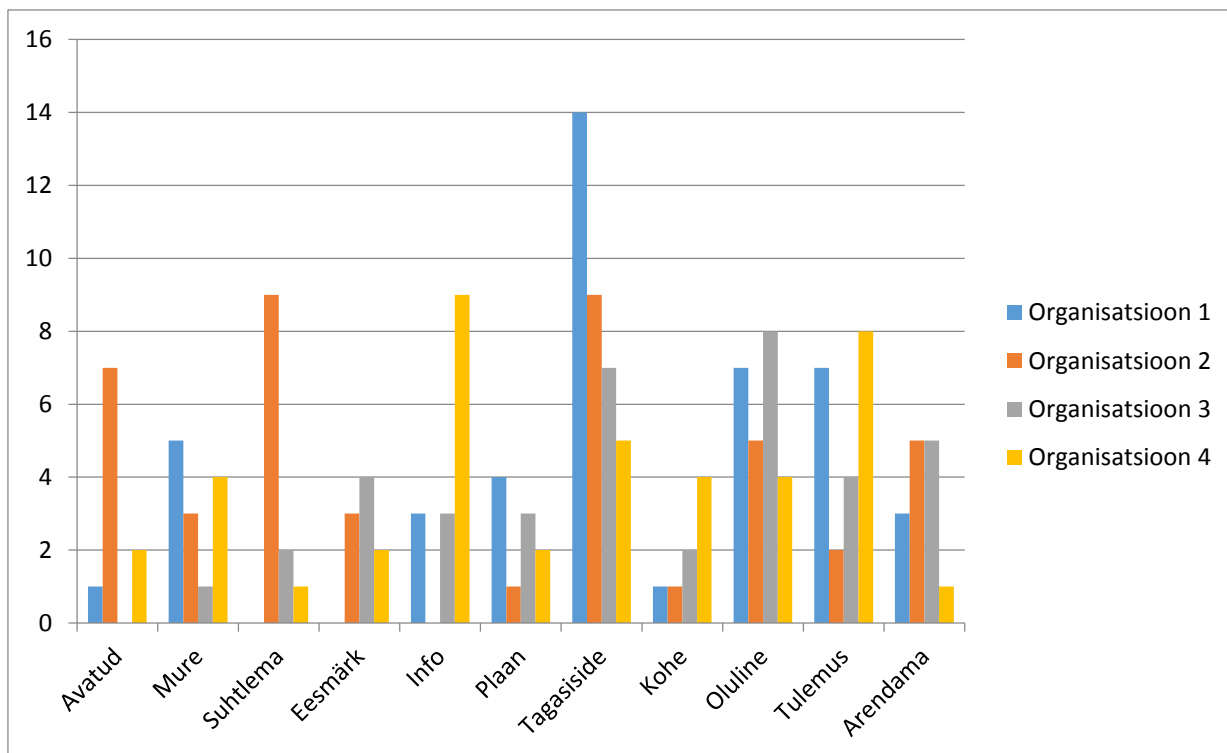
**Tabel 1.** Intervjueeritavate poolt enim kasutatud sõnade arv (kordades)

Sõnad	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4
Avatud	1x	7x	-	2x
Mure	5x	3x	1x	4x
Suhtlema	-	9x	2x	1x
Eesmärk	-	3x	4x	2x
Info	3x	-	3x	9x
Plaan	4x	1x	3x	2x
Tagasiside	14x	9x	7x	5x
Kohe	1x	1x	2x	4x
Oluline	7x	5x	8x	4x
Tulemus	7x	2x	4x	8x
Arendama	3x	6x	5x	1x

Allikas: autori koostatud käesoleva uurimistöö tulemuste põhjal

Bakalaureusetöö autor on tabelis 1 välja toonud intervjueeritavate poolt kasutatud sõnad, et saada ülevaade intervjuudest ning teha üldistusi. Andmete paremaks mõistmiseks on töö autor teinud kokkuvõtliku joonise 2. Y-teljel on näha, kui mitu korda intervjueeritavad sõna kasutasid. X-teljel on otsitavad võtmesõnad ning organisatsioonid on märgitud erinevate värvidega.





**Joonis 2.** Intervjueeritavate poolt enim kasutatud sõnade võrdlus

Allikas: autori koostatud käesoleva uurimistöö tulemuste põhjal

Jooniselt nr 2 on näha, et kõik intervjueeritavad on kasutanud sõnu: mure, plaan, tagasiside, kohe, oluline, tulemus ning arendama. Kõige rohkem kasutati sõna tagasiside organisatsioonis 1. Samuti kasutati palju sõnu suhtlema, info, oluline ning tulemus. Kõige vähem kasutati järgnevaid sõnu: eesmärk, plaan ning kohe. Kõik intervjueeritavad kasutasid sõnu: mure, plaan, tagasiside, kohe, oluline, tulemus ja arendama.

### 3.2. Uuringu tulemused

Kvalitatiivse uuringu meetodina viidi läbi neli intervjuud Eesti avaliku sektori organisatsioonis. Intervjuud võimaldasid uurida töötaja tagasiside tähtsust personalijuhi jaoks ning kuidas tagasisidet kasutatakse töötajate arendamisel. Esimene intervjuu viidi läbi Omniva personalijuhiga, teine Eesti Energia Tehnoloogiatööstuse personalijuhiga, kolmas Elroni personalijuhiga ning neljas PRIA personalijuhataja asetäitjaga. Intervjuud viidi läbi

organisatsioonides, kus on üle kahesaja töötaja. Intervjuude eesmärk oli saada ülevaade organisatsioonides rakendatavatest tagasiside meetodidest ja töötajate arendamisest tagasiside põhjal.

### 3.2.1. Töötajate ja juhtide vaheline igapäevane suhtlemine

Töötajate ja juhtide omavaheline suhtlemine annab mõlemale osapoolle võimaluse kontrollida, kuidas töötaja oma tööülesannetega hakkama saab ning leida arengukohti. Töö alguses välja toodud teooria ütleb, et õppimine ja arenemine ilma tagasisideta pole võimalik ning tagasiside on hädavajalik komponent töötajate juhendamisel, arendamisel ja motiveerimisel, see selgus ka intervjuudest.

Kõik neli intervjuueeritavat väidavad, et peavad tähtsaks tagasisidet töötajatelt, seetõttu uurivad nad personalilt igapäevaselt, kuidas neil läheb. *“Töötajatelt uurin tihti, kuidas läheb. Küsin enda osakonnas ja koridoris ka, ma ei pruugi inimest tunda ja tere ütlemine on kindlasti kohustuslik. Isegi kui inimene vastu ei ütle, ütled ikka tere”* (Intervjuu 1). *“Jah, et selline jooksev inimestega suhtlemine absoluutselt, kindlasti”* (Intervjuu 2). *“Et siis kui ma näen neid, siis ma küsingi kohe otse, et loomulikult ma ei käi iga päev tehases ja ei küsi iga keevitaja või lukksepa käest seda, aga ma enamasti pean väga oluliseks, et need inimesed, kellest sõltub ka minu töö, et nemad oleksid motiveeritud”* (Intervjuu 3).

Bakalaureusetöö autor arvab, personalijuhi üks tööülesannetest olla kursis töötajate muredega. Töö autor järeldab intervjuuritavate vastuste põhjal, et initsiatiiv peab tulema personalijuhilt, siis tunneb töötaja end motiveeritult ning julgeb ka ise tagasisidet anda. *“Käime ise hästi palju ringi mööda Eestit – kandekeskustes ja postkontorites külastamas ja saame sealt palju tagasisidet”* (Intervjuu 1). *“Mida rohkem me oleme, meie tööandjana avatumad, siis ma arvan, et ka töötajad vastavad nagu samaga”* (Intervjuu 4). Töötajaid tuleb hoida kursis organisatsioonis toimuvatest protsessidest, see võimaldab inimesel tunda end organisatsiooni täisväärtusliku osana. Seega on juhi ülesanne anda personalile regulaarselt tagasisidet, see innustab töötajat samaga vastama.

Tagasiside ja suhtlemine peab olema kahepoolne. *“Kui me hoiame selle suhtlemise sellise avatuna, julgeme rääkida asjadest, mis vajavad parandamist ja julgeme või taipame vahest öelda ka, et mis on nagu hästi, et siis see on alati vastastikune. Kui ma hoian suhtlemise avatuna, siis ka minu suhtluspartner on avatud. Kui suur osa päevast läheb*

*suhtlemisele ja motiveerimisele, siis töötajad peavad seda väga oluliseks, neile see väga meeldib*” (Intervjuu 2). *“... on väga oluline selgitada oma töötajatele, miks sa nii otsustad ja et ka pidevalt oleks ühte ja sama eesmärki täitev meeskond ühes inforuumis”* (Intervjuu 3). Seega töötajate ja personalijuhtide vaheline igapäevane kommunikatsioon on vajalik, et personalijuhtidel oleks ettekujutus, mis töökeskkonnas toimub ning mis on töötajate murekohad. Tagasiside töötajatelt aitab personalijuhtidel aru saada, mis on organisatsioonis hästi tehtud või mis on kitsaskohad, see ajendab personalijuhte probleemidele lahendust otsima või hästi tehtud töö eest kiitma.

Autor leiab, et igapäevane tagasiside on personalijuhtidele vajalik, see võimaldab teha asjakohaseid otsuseid personali arendamiseks ja olla kursis organisatsioonis toimuvaga, seetõttu on oluline igapäevaselt võimalikult palju tagasisidet koguda.

Bakalaureuseõõ autor järeldeb, et personalijuhtidel on oluline roll töötajatega suhtlemisel, sest nende ülesanne on töötajatele teadvustada, et igasugune tagasiside on oodatud. Tagasisidet saab koguda nii igapäevaselt kui ka süsteemselt, selleks peab iga organisatsioon enda jaoks parima meetodi valima.

### **3.2.2. Igapäevase tagasiside parendamine personalijuhtide hinnangul**

Kolm personalijuhti usuvad, et oleks veel rohkem võimalik töötajatelt igapäevaselt tagasisidet saada, selleks peab initsiatiiv tulema personalijuhilt. *“...siis võtad ise toru ja uurid, kuidas läheb, kas kõik on ikka korras...Peaksin ma ise rohkem küsima, rohkem käima, uurima, küsima. Kui ma tahan rohkem, siis ma pean ise selle nimel pingutama, et rohkem saada”* (Intervjuu 1). *“...kaasa aidata sellele, et organisatsioonikultuur oleks niisugune avatud ja igas mõttes toetaks sellist lahtist suhtlemist. Esimesest päevast peale rääkida uuele inimesele sellest, et see on hästi tere tulnud, kui sa märkad midagi. Anna kohe tagasisidet, kuni lahkumisvestluseni välja, et ka praktiliselt viimasel tööpäeval, et kui inimene on PRIA-st minemas, et ma ikkagi nagu püüan temaga rääkida nendest asjadest, et kuidas siin oli, mida tema nüüd lahkujana näeb, et mida siin muuta.* (Intervjuu 2) *“Ma arvan et see suhtumine töötajatesse, et me suhtume hästi, et see, no ma loodan et mingi osa ikkagi jõuab sinna”* (Intervjuu 3).

Samas arvab üks personalijuhtidest, et töötajad on juba piisavalt avatud ning pöörduvad vajaduse korral personalijuhi poole. *“Nad on suht avatud, et ee sellist muret, kuna ma igapäevaselt sõidan ise rongiga, siis ma näen neid inimesi praktiliselt iga päev, kes konkreetne rongi brigaad on, et siis juba seal tullakse juurde ja räägitakse, et nii on, kas ja kuidas, kas saame muuta”* (Intervjuu 4).

Samuti pöörasid kaks intervjuueeritavat tähelepanu ka teistele juhtidele, öeldes, et ka juhid saavad omaltpoolt rohkem teha, et personaliga suhelda. Juhtide roll on töötajatele näidata, et igasugune tagasiside on oodatud ning nad on alati valmis töötajatega suhtlema. *Püüame olla väga avatud tagasisidele. Oleme hästi pikalt oma juhtidele seda teadmist nagu erineval moel anda proovinud, et ee püüa ikka anda ka positiivset tagasisidet”* (Intervjuu 2). *“Koolitame juhte, et nad hakkaksid võtma vastutust oma alluvate osas, et täna ikka inimesed ju pöörduvad personaliosakonda. Personaliosakonnas on siis see ema, jutumärkides, kes aitab, kes teab ja kes lohutab. Aga me koolitame, et me saadame ikkagi, ütleme alati töötajale, et mine küsi esmalt oma juhi käest. Ja kui sealt ei saa lahendust, siis tulge kahekesi siia”* (Intervjuu 3). Nii personalijuht kui ka teiste valdkondade juhid peaksid olema ise avatud tagasisidele ning omakorda töötajatele tagasisidet andma.

Intervjuudest selgub, et töötajate ja juhi vaheline igapäevane suhtlemine on oluline, nii saavad mõlemad osapooled konstruktiivset tagasisidet, mis on vajalik ettevõtte eesmärkide saavutamisel ning organisatsiooni ja töötajate arendamisel. Samuti on oluline, et juhid ise innustaksid töötajaid rohkem igapäevaselt tagasisidet andma, tähtis on tuua näiteid, mida tagasiside põhjal on muudetud. *“Siis tõime näite, mis on tehtud ja mis oleme saanud tänu tagasisidele...Me räägime alati seda, et tagasisidet võib kogu aeg anda”* (Intervjuu 1).

Lisaks igapäevasele tagasisidele juhi ja töötajate vahel on olulisel kohal ka süsteemne tagasiside. Süsteemset tagasisidet on võimalik erinevatel meetodidel koguda, iga organisatsioon peab enda jaoks sobivaima välja valima. Üks viis on 360 kraadi tagasiside meetod, mis on Eestis levinud eelkõige juhtide arendamisel.

### **3.2.3. 360 kraadi tagasiside kasutamine organisatsioonides**

360 kraadi tagasiside puhul on tegemist erinevatest allikatest saadud seotud informatsiooniga, mida antakse inimesele viisil, et ta saab adekvaatseid juhiseid oma

käitumismalli, seega sellega seoses ka toimetuleku parandamiseks konkreetsetes valdkondades. Saadud tulemusi kasutatakse töötajate arendamiseks.

Järgnevalt vesteldi intervjuueeritavatega 360 kraadi tagasiside meetodist. Kolmes organisatsioonis neljast kasutatakse 360 kraadi tagasiside meetodit. *“Töötaja näeb oma vaates neid asju, samu küsimusi, ta näeb kuidas kolleegid on vastanud ja mis ta juht arvab. Osade puhul kaldus see täiesti äärmusesse, inimene ise arvas, et hästi kõrgel, aga juht ja kolleegid arvasid, et madal on mingi kompetents, siis ongi see arenguestluse koht, kus läbi rääkida, miks ta ise arvab, et on kõrge, aga teised, et madal. Siis ongi läbirääkimiste kohad”* (Intervjuu 1). *“Me oleme 360 meetodit korra kasutanud juhtide arendamise raames, et no meetodina jälle natukene kallim, aga andis hästi head sisendit, et meil oli selline projekt nagu juhtide akadeemia ja nüüd selle raames me siis koolitasime PRIA-sse hulga coache ja arendasime juhte. 360 annab sellise hästi hea tõuke, sest sa puust ja punasest näed, et kust sul tuleb see nõrgem tagasiside”* (Intervjuu 2). *“Minu meelest täna kasutatakse seda selleks, et parandada oma nii-öelda aasta hinnet, et nagu ma ütlesin, et väga tihti inimesed kas liialdavad sinna või teisele poole, et paneb imestama küll, kui hästi inimesed võivad kirjutada sinust, teavad täpselt sinu konkreetseid häid omadusi, samas on ka eelmiste aastate põhja mulle antud ka sellist konstruktiivset tagasisidet, mille pealt ma teadsin, mida ma peaksin endas parandama ja mis osas ennast arendama. Minule on see oluline, mõni teine võib solvuda selle peale* (Intervjuu 3).

Seega leiab töö alguses välja toodud teooria kinnitust, et 360 kraadi tagasiside meetod on hea võimalus, et saada tagasisidet teistelt kaastöötajatelt. Kõige sagedamini on hindajateks hinnatava ülemused, kolleegid, alluvad ning hinnatava enda hinnang (enesehinnang). Sellisel juhul on tagasisidet võimalik saada rohkematelt inimestelt ning olla kursis kolleegide arvamusega ning selle põhjal vajalikud muudatused ellu viia.

Elronis 360 kraadi tagasisidet ei kasutata, personalijuht ei pea seda vajalikuks. *“Seda nagu ühtseks tervikuks kokku panna, noh igäüks vaatas seda erineva nurga alt ja seda nagu ühe inimese põhjal kasutada, minu arvates oli raskendatud”* (Intervjuu 4). Seetõttu leiab autor, et tagasisidestamise meetodite valikul on oluline silmas pidada organisatsiooni vajadusi ja eesmärke. Üks meetod võib sobida ühes organisatsioonis, kuid teises mitte. Elronis saadakse töötajatelt tagasisidet infopäevadel. *“...me teeme selliseid infopäevi ja infotunde, et siis jagame, et kuidas meil on läinud ja millised on meie need tulevikuplaanid”* (Intervjuu 4).

Infopäevad on üks võimalus, kuidas töötajatelt regulaarselt reguleeritud saada, lisaks igapäevasele suhtlemisele.

360 kraadi tagasiside on hea meetod eriti juhtide arendamiseks, tagasiside tulemusena saab töötaja analüüsi, mis näitab vahet sellel, kuidas ta end ise näeb ja kuidas näevad teda teised. Tulemusi kasutatakse arenguveestluse läbiviimisel töötajate arendamiseks. Lisaks 360 kraadi tagasiside meetodile on levinud ka arenguveestlused, mis annab töötajale võimaluse oma vahetule juhile regulaarselt tagasisidet anda.

#### **3.2.4. Arenguveestluste läbiviimise vajalikkus personalijuhtide hinnangul**

Arenguveestlus pole ülekuulamine, vaid kahe inimese vaheline vestlus, kus analüüsitakse, mis on tehtud ja mida võiks paremini teha, seda kinnitavad ka intervjueritavad. See annab võimaluse süsteemselt töötajatelt informatsiooni koguda, mille käigus antakse hinnang töötaja tööle ja seatakse uued eesmärgid. Arenguveestluseid viiakse läbi kolmes organisatsioonis neljast üks kord aastas, selleks antakse eelnevalt töötajale ankeet, mille ta peab ära täitma, hiljem analüüsitakse seda koos vahetu juhiga.

Intervjuudest selgub, et arenguveestlused on oluline personalijuhtimise tööriist, et jälgida töötajate arengut ning olla kursis töötajate muredega. Arenguveestlus on mõeldud selleks, et töötaja saaks kord aastas saajaprotsendiliselt juhi tähelepanu. Kõikides organisatsioonides viib arenguveestluseid läbi vahetu juht. *“Ettevõtte saab niimoodi endale püstitatud eesmärgid viia töötajateni...Minu meelest on see väga hea juhtimistööriist ja sõlmitakse kokkulepe, et ta peab sellise asja tegema selliseks ajaks ja selline tulemus peab olema. See on väga hea juhtimistööriist läbi kokkulepe”* (Intervjuu 3). *“Selle arenguveestluse üks osa on individuaalne arenguplaan, et see on nüüd see ettepoole vaatav kasu, et koos juhiga mõelda välja, et mis see on, et mis annaks nagu tõuke arenguks või mida oleks hädasti vaja, et edasi liikuda oma professionaalsel teel. Siis on kindlasti arenguveestlus kindlasti selline koht, kus saab rääkida asjadest, mis on nagu tasapisi nagu tiksunud või häirinud või muret teinud või mis nagu sellises igapäevases elus ei tule jutuks* (Intervjuu 2).

Intervjueritavate vastuste põhjal saab järeldada, et arenguveestlused on vajalikud, sest töötajad saavad edastada informatsiooni, juhiga suhelda ning arenguveestlustel keskendutakse töötaja individuaalsele arengule ja eesmärkidele. Samas arvab bakalaureusetöö autor, et kasulikum on vajaduse korral koheselt personalijuhile oma muredest rääkida, mitte oodata

kuni arenguvestluse toimumiseni, sest töö autor usub, et läbi igapäevase tagasiside on võimalik probleeme ja muresid kiiremini lahendada.

Arenguvestlused ei toimu Eesti Liinirongid AS-s. *“Kuna meie ettevõttes toimuvad pea iga kuu erinevad infokoosolekud, siis tõepoolest ei ole me näinud vajadust veel ühe lisavestlusvooru läbiviimiseks”* (Intervjuu 4). Elronis toimuvad infopäevad kord kvartalis ning lisaks sellele ka tulemusvestlused üks kord aastas vahetu juhiga, kus pannakse paika uue aasta eesmärgid. *“Seal pannakse paika siis sellised eesmärgid, mis on muudetavad ja mille alusel siis ka saadakse tulemustasu”* (Intervjuu 4). Samas toob Elroni personalijuht välja hoopis teise lahenduse, kuidas saada töötajatelt tagasisidet, et olla kursis muredega. *“Klienditeenindajatel on selline murede-rõõmude kaustik, kuhu pannakse siis oma tagasisided kirja ja kui seal on mingisugune sissekanne tekkinud, siis seda alati vaadatakse ja loetakse ja sinna tuleb siis tegevusplaan sinna taha”* (Intervjuu 4). Seetõttu arvab bakalaureusetöö autor, et igas organisatsioonis ei pruugi samad tagasiside meetodid efektiivselt toimida, seepärast tuleb valida ning kombineerida iga organisatsiooni personali jaoks parimad tagasiside meetodid.

Arenguvestluste läbiviimisest ei piisa, tähtis on tulemused kokku võtta. Arenguvestlused on efektiivsed, kui tulemused võetakse konstruktiivselt kokku ning vajaduse korral viiakse organisatsioonis läbi muudatused. *“Meie personaliosakond on teinud sellise personalipäeva, me oleme osakonnajuhatajaga võtnud siis ette ühe päeva, kus räägime sellest, mis arenguvestlustel oli teemaks, mis ettepoole vaadates on murekohtadeks, mis on see, mida peame koos ära tegema”* (Intervjuu 2). Arenguvestlustest on kasu, kui saadavat informatsiooni analüüsitakse. Tagasiside põhjal on võimalik personali arendada. Seega on oluline edastada kokkuvõtte arenguvestlustest ka töötajatele, nii saab personal aru, et nende muresid kuulatakse ning arenguvestlustel ongi võimalus nendest rääkida.

### **3.2.5. Töötajate tagasiside tähtsus personalijuhtide jaoks**

Regulaarne tagasiside selle kohta, kuidas töötajal läheb, annab hea võimaluse areneda oma töös ja isiksusena. Töö alguses välja toodud teoorias on kirjas, et regulaarne tagasiside annab võimaluse töötajatel areneda ning on personalijuhi jaoks tähtis, läbiviidud intervjuude tulemustest selgus, et kõik personalijuhid nõustuvad eelnevaga. *“Ma arvan, et personalitööd pole mõtet teha, kui ei suhtle inimestega ja ei kuula, mis neil hingel on. Kogu see minu töö*

*eesmärk, mõte ja iva on sellest, et hoida kätt pulsil sellel, kuidas töö tegemine siin meie organisatsioonis on ja reageerida. Minu lemmik lähenemine on selline proaktiivsus, et ma tunnetan ette neid asju, mille järgi võivad vajadused tekkida, et me ei tahaks kustutada tuld, vaid vaadata ettepoole. Kogu aeg tuleb kätt soojas hoida pulsi peal, et inimestega suhelda“* (Intervjuu 2). *“Info on ju see, mis maksab. Mida rohkem infot, seda paremad otsused”* (Intervjuu 3).

Intervjueeritavad üritavad töötajatelt rohkem tagasisidet saada, kuna see võimaldab personalijuhil vajalikud muudatused ellu viia, koguda kasulikku informatsiooni ning seeläbi töötajate tööd organisatsiooni eesmärkide saavutamisel maksimeerida.

*“Et seda kõige olulisemat ressursi kuulata, timmida, suunata ja hoida, selleks on tagasisidet vaja”* (Intervjuu 2). Regulaarne tagasiside töötajatelt annab võimaluse töötajal areneda ning seeläbi panustada kogu organisatsiooni arengusse. Personalijuhid saavad teavet organisatsiooni liikmetest, sellest kus on nõrgad lülid ja mida teha paremini. Tagasiside on personalijuhile tähtis, sest seeläbi saab töötajaid motiveerida ja arendada.

Samuti on töötajate tagasiside põhjal võimalik paika panna koolitusplaani. *“Arenguestluste põhjal paneme ka koolitusplaani kokku”* (Intervjuu 1). *“...teeb sellise koondtabeli selle kohta, millised koolitusvajadused on ja liigitab vastavalt koolitustüüpidele”* (Intervjuu 2). *“Koolitus- ja arendustegevused saaavad nähtavaks koolitus- ja arenduspetsialistile”* (Intervjuu 3). *“Hästi paljud meie niisugused arenguprojektid ongi alguse saanud sellest, et me oleme niisugust vajadust seal arenguestlustest tunnetanud. No näiteks juhendajad pole, no et uute inimeste jaoks juhendajad pole piisavalt hästi ette valmistunud, neid pole hästi koolitatud või et esmatasandijuht ei tunne kindlalt oma rollis jne, neid võimalikke valdkondi on palju, enamasti päris jõuline tagasiside tuleb sellest arenguestluste kokkuvõttest”* (Intervjuu 2). Seega järeldeb bakalaureusetöö autor, et töötajate tagasiside on hea võimalus personali arendamiseks, kuna tagasiside kaudu tulevad esile töötajate probleemsed kohad, mis vajaksid lahendust.



### 3.2.6. Personali arendamine töötajate tagasiside kaudu

Personalijuhid saavad töötajatelt tagasisidet nii igapäevaselt kui ka süsteemselt. Töötajate tagasiside kaudu on võimalik koguda informatsiooni, mille alusel on võimalik personali arendada. Läbi igapäevase tagasiside on personalijuht pidevalt kursis töötajate muredega ja on teadlik kitsaskohtadest ning seetõttu leitakse neile ka kiiremini lahendus. Samas saab töötaja tagasisidet anda 360 kraadi tagasiside kaudu ning ka arenguestlustel. Tavaliselt selguvad süsteemsest tagasisidest töötajate kitsaskohad, mida oleks vaja arendada ning juhid saavad tõe töötajate arendamiseks. Üks võimalus paljudest teistest, kuidas töötajaid arendada, on koolitused. Töötajate arendamise eesmärk seisneb selles, et personal pidevalt areneks, kuna töötajate areng mõjutab organisatsiooni tulemuslikkust.

Selleks, et personali arendada, on oluline saada töötajatelt tagasisidet, nii igapäevaselt kui ka süsteemselt, ning selle põhjal on võimalik paika panna koolitusplaani. Bakalaureusetöö autor uuris intervjueeritavatelt, kuidas töötajaid tagasiside põhjal arendatakse. Kolm intervjueeritavat kinnitavad, et arenguestluste kokkuvõtete põhjal pannakse paika koolitusplaani. *“Arenguestluste põhjal paneme ka koolitusplaani kokku – mis on korduvad teemad, läbivad teemad, mida inimesed vajaksid”* (Intervjuu 1). *“Koolitusplaani saab kokku panna selle põhjal. Arenguestlused on ikkagi juhi tööriist, see on üks vahend, millega juhtida meeskonda ja meeskonda eesmärgistada, see tähendab seda, et kui seda sihipäraselt kasutada, siis on juhtimise kvaliteet organisatsioonis parem. Jah, me võtame sealt ka koolitusvajaduse”* (Intervjuu 2). *“Siis me vaatame koos üle ja kaalume, et see töötaja soov ja tööandja vajadus ja siis leiame need kõige paremad arendus- ja koolitusväljundid just selle inimese jaoks. Sealt pealt tekibki meil koolitusplaani”* (Intervjuu 3). Arenguestluste tulemustest on oluline teha kokkuvõtte. Juhid peaksid omavahel tulemused läbi arutama, panema paika uued eesmärgid ja määratlema koolitusvajaduse. Seejärel on väga oluline ka töötajaid informeerida arenguestluste tulemustest, et nad saaksid aru, et nende tagasiside on asjakohaste otsuste tegemiseks väga oluline.

Alati ei saa personali arendamisel töötajate tagasidest lähtuda, kuna ametiühingute kontroll avaliku sektori organisatsioonide üle on range. *“Kõigepealt on seadus, mis määrab ära, mismoodi, keda ja miks on vaja koolitada. Meil on niivisiisi, et kuna me oleme riigi poolt doteeritud ettevõtte, siis meile antakse teatud summad, mis riik meile kasutada annab. Teeme igal konkreetsel aastal, kasvõi seal oktoobri-novembri kuus oma eelarved ja ka koolitusele*

siis teatud summad eelarvestatud. Ja siis oleme planeerinud nii, et igal aastal oleme suunanud konkreetseesse töötajate gruppi erinevaid fookuseid. Et tuleb omaniku käest otsus.” (Intervjuu 4). “Meil on koolituseelarve täitsa okei” (Intervjuu 1). Tihti tuleb koolitusvajadus hoopis riigi poolt. Vaatamata sellele tuleb töötajate tagasisidega arvestada ning võimaluse korral vastavalt vajadusele ja sihtgrupile koolitusi korraldada. Avaliku sektori organisatsioonidel on suur kontroll riigi poolt, seega sõltub töötajate arendamise eelarve valitsuse otsusest.

Koolitused võivad olla nii organisatsioonisisised kui ka –välised. “Käis finantsosakonna juhataja rääkimas, tegi finantskoolitust osakonnajuhtidele...Ajajuhtimise võtsime ka ettevõtte seest, leidsime inimesi, kes tegid neid koolitusi ja tundes juhte, siis ta sai teha koolituse selles võtmes, et mis on meie ettevõttes põhiprobleemideks, lahendas juba koolituse käigus palju ära ja andis nippe” (Intervjuu 1). “Meil on väga hästi toimiv sisekoolituste süsteem, väga vähe ostame väljast” (Intervjuu 2). “Meil oma koolitusgrupp, et meil on täna näiteks oma majasisene tehnoloog. Need on oma eriala spetsialistid, need ei ole ka mitte ainult meie maja inimesed, et kõik sellised raudtee valdkonna spetsialistid on siia kaasatud, oma ala profid” (Intervjuu 4). Organisatsioonisisised koolitused on hea võimalus töötajaid arendada, samas ka motiveerida töötajaid rohkem tööd tegema, sest pädev koolitaja valitakse organisatsiooni personali seast. Selleks, aga tuleb läbida tavaliselt mitmeid konkursse ning see motiveerib töötajaid ja annab omakorda personalile võimaluse areneda.

Organisatsioonivälised koolitused on levinuim meetod personali koolitamiseks. “Siis samas juhtimisalast on vaja, et keegi tuleks väljast, et räägiks samadest probleemidest, mis meil on võib-olla oma ettevõtte võtmes ka, et noh, et igapool on teemad laua peal ja raske, et kuidas neid lahenda...Vahel on vaja väljast võtta kõrvaltvaataja, kes teeks nõ raputust, et teil ole siin nii raske jne, et mujal on ka keeruline” (Intervjuu 1). “No sees ei ole sellise eriala koolitajaid, kuna meil on väga spetsiifilised asjad...Meil ei ole selliseid inimesi endal, no ei ole mõtet, selliste inimeste hoidmist endale, kui tekib sul vajadus kedagi koolitada või arendada, siis sa ostad selle sisse... hulgi ostes on hind ka soodsam” (Intervjuu 3). “Väga vähe ostame väljast” (Intervjuu 2). “Me väljast et saa midagi osta, see on selline eriala, mida mujal kuskil Eestis ei õpetata” (Intervjuu 4). Koolituste valimine sõltub organisatsiooni eesmärkidest ja võimalustest. Organisatsioonivälised koolitajad on professionaalid ning teevad seda regulaarselt, seega on vahel oluline kuulata ka teise inimese arvamust organisatsioonis toimuvast. Koolitusi võib olla mugavam sisse osta kui leida organisatsioonisiselt pädev

koolitaja. Sobiv koolitusmeetod on võimalik välja selgitada töötajate tagasiside kaudu, kogudes aastaringselt informatsiooni personali kitsaskohtade kohta.

Intervjuuritavate vastustest selgus, et iga organisatsioon peab valima personali arendamise jaoks parima meetodi või neid omavahel kombineerima. Koolitused saavad olla nii organisatsioonisiseseid kui ka –väliseid. Vahel on hea, kui tuleb väljaspoolt organisatsiooni keegi, kes pöörab tähelepanu probleemsetele kohtadele, mida igapäevatoos ei pruugi märgata. Samas on sisekoolitused hea võimalus töötajaid organisatsioonisiselt arendada ja motiveerida. Tähtis on lähtuda organisatsiooni eesmärkidest ning personali arendamise vajadusest. Koolituste korraldamiseks on võimalik arenguestluste kokkuvõtte põhjal paika panna koolitusplaan. Samuti on koolitusplaan võimalik koostada ka igapäevase tagasiside põhjal, kuna juhtidel on võimalus hoida end kursis töötajate muredega ning arenemiskohtadega. Iga töötaja arvamus ja tagasiside on organisatsiooni ja indiviidi arenguks vajalik. Seetõttu on igasugune töötajate tagasiside tähtis, sest see annab võimaluse personali arendamiseks, et seeläbi panustada organisatsiooni kui terviku eesmärkide täitmisel.

### **3.3. Järeldused**

Analüüsid bakalaureusetöö teoreetilist käsitlust ja empiirilise uuringu tulemusi, on leitud vastused töö alguses püstitatud uurimisküsimustele: miks on personalijuhi jaoks tähtis töötajate tagasiside ning kuidas saab tagasisidet kasutada töötajate arendamisel.

Uuringu tulemusena selgus, et tagasiside on personalijuhtidele tähtis, sest info liikumine annab võimaluse kursis olla organisatsiooni liikmetega ning annab ülevaate töötajate murekohtadest. Tagasiside on juhtimise tööriist - mida rohkem on personalijuhil informatsiooni töökeskkonnas toimuvast, seda paremaid ja asjakohasemaid otsuseid on tal võimalik teha personali arendamiseks ja organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Ka töö alguses välja toodud teoorias on kirjas, et personal on väärtuslik vara organisatsiooni arenemisel, sest ainult personali kaudu suudab ettevõtte täide viia eesmärged ja saavutada paremaid tulemusi, seda kinnitavad ka uuringu tulemused.

Selleks, et töötajatelt tagasisidet saada, peavad personalijuhid aktiivselt personaliga suhtlema ja ise tagasisidet andma. Parimad töötulemused on võimalik saavutada, kui töötaja on teadlik oma töötulemustest ja võimalikest arengukohtadest, see võimaldab töötajal

arenda. Bakalaureusetöö autor järeldeb, et personalijuhtide ülesanne on teistele juhtidele selgitada, et töötajatega suhtlemine on oluline, sest on tähtis teada, mida töötajad arvavad ja mõtlevad. Kui alluvad mõistavad, et neid võetakse kuulda ning nende ettepanekutega arvestatakse, on töötajad rohkem motiveeritud ning alimad tagasisidet andma. Uuringu tulemusena selgus, et tagasiside peab olema kahepoolne. Kui juht annab töötajale tagasisidet, on töötaja rohkem avatud ning annab omakorda tagasisidet. Tagasiside tulemuslikkus sõltub mõlema osapoole panusest.

Bakalaureusetöö tulemusena selgus, et personalijuhid pööravad tähelepanu töötajate tagasisidele, peavad väga vajalikuks igapäevast suhtlemist töötajatega ja ka süsteemset tagasisidet. Personalijuhtide jaoks on töötajate igapäevane tagasiside vajalik, sest see võimaldab koguda informatsiooni organisatsioonis toimuvatest protsessidest, samuti töötajate murekohtadest. Samas annab see võimaluse töötajaid kiita ning seeläbi motiveerida. Igapäevane tagasiside töötajatelt võimaldab personalijuhil probleemidega kursis olla ning neile kiiresti lahendus leida ja seeläbi organisatsiooni ja personali arengusse panustada.

Lisaks igapäevasele tagasisidele peavad personalijuhid tähtsaks ka süsteemset tagasisidet. Süsteemselt on võimalik tagasisidet saada arenguestlustel, 360 kraadi tagasisidet kasutades, rahuolu-uuringut läbiviies või hoopis infopäevadel. Kolmes organisatsioonis neljast viiakse läbi kord aastas arenguestlused ning kasutatakse ka 360 kraadi tagasiside meetodit. Sellest järeldeb bakalaureusetöö autor, et iga organisatsioon peab valima enda jaoks parima tagasisidemeetodi ning neid omavahel kombineerima, see mis on kasulik ühes organisatsioonis ei pruugi teises olla.

Läbi tagasiside on personalijuhil võimalik meeskonda juhtida ning meeskonda eesmärgistada. 360 kraadi tagasiside on hea võimalus eriti juhtidele, et nad saaksid teada, kuidas kaaskolleegid teda hindavad. 360 kraadi tagasiside võetakse aluseks arenguestluste läbiviimisel. Töö alguses välja toodud teooria ütleb, et arenguestlus võimaldab organisatsioonil informeerida töötajaid nende kompetentsusest ja potentsiaalidest, see võimaldab töötajatel luua individuaalseid eesmärke, et aidata kaasa töötaja isiklikule kasvule. Uuringust selgus, et arenguestlus on hea võimalus töötajale oma murede kurtmiseks ja arengukava paika panemiseks. Töötajate tagasiside kaudu ilmnevad probleemid ning arenguvõimalused, läbi tagasiside on personalijuhil võimalus töötajaid arendada.

Üks võimalus töötajate arendamiseks on personali koolitamine. Koolitusvajadus selgub pärast arenguestluste tulemuste kokkuvõtmist, see tähendab, et ka 360 kraadi

tagasiside kaudu ning samuti ilmevad kitsaskohad igapäevases suhtlemises. Bakalaureusetöö autor järeldeb, et töötajate tagasiside, nii igapäevane kui ka süsteemne, on efektiivne juhtimistöörüist personali arendamiseks, kuna läbi tagasiside selguvad töötajate mured ning arenguvõimalused.

Personali saab arendada viies läbi koolitusi – see on üks võimalus paljude teiste seast. Koolitused saavad olla nii organisatsioonisiseseid kui ka -väliseid. Iga organisatsioon peab enda töötajate arengu jaoks parima variandi välja valima või neid omavahel kombineerima. Bakalaureusetöö autor järeldeb uuringu tulemuste põhjal, et avaliku sektori organisatsioonides on koolituste eelarve piiratud. Seetõttu on väga tähtis olla kursis töötajate kitsaskohtadega ning teha koolitusplaani koostamisel töötajate arengu seisukohast õige valik ning keskenduda probleemsetele kohtadele. Organisatsioonivälised koolitused võivad vahel osutada soodsamaks kui sisesed, see sõltub koolitusvajadusest ja -teemast. Samas annavad organisatsioonisiseseid koolitused töötajatele võimaluse organisatsioonis areneda, kuna koolitaja valitakse personali seast.

Tagasiside on hea juhtimistöörüist, see annab võimaluse olla kursis organisatsiooni ja töötajate arenguga ning kitsaskohtadega. Personalijuhtide ülesanne on olla kursis töötajate muredega ja soovidega, see annab hea võimaluse teha asjakohaseid otsuseid personali arendamiseks, et seeläbi saavutada organisatsiooni eesmärgid. Oluline on koguda tagasisidet nii igapäevaselt kui ka süsteemselt, tuleb leida tasakaal sobivate meetodite kasutamise vahel. Tagasiside kogumiseks ja personali arendamiseks on olemas mitmeid meetodeid, iga organisatsioon peab enda töötajate jaoks sobivaima välja valima või neid omavahel kombineerima.

### **3.4. Ettepanekud**

Organisatsioonis on väga oluline juhtimistegevus, koostöö töötajate ja juhtide vahel on eduka organisatsiooni toimimise aluseks. Kuna uuringust selgus, et töötajate tagasiside on personalijuhtidele tähtis personali arendamise teemaliste otsuste tegemiseks, siis teeb töö autor vastavalt uuringu tulemustele tagasisidestamise ja personali arendamise parendamiseks järgmised ettepanekud:

- 1) Personalijuht peaks olema töötajatele alati kättesaadav ning leidma aega töötajatega suhtlemiseks. Töötajad ei tohiks jääda oma muredega üksi ja neid vaid teiste töötajatega omavahel arutama. Kõik peaksid teadma, et nad võivad alati personalijuhi poole pöörduda, et neile oma muret kurta või rääkida, millega nad on rahule jäänud. Juhtkond peaks töötajatega pidevalt suhtlema, et näidata üles huvi nende arvamuse suhtes.
- 2) Koolitada otsesed juhid jagama tunnustust ja tagasisidet vahetu suhtluse kaudu. Iga töötaja tunneb end motiveeritult, kui talle jagatakse tagasisidet, seetõttu tuleks koolitada otseseid juhte, et nad mõistaksid samuti, kui oluline on tagasiside jagamine töötajatele ning töötajatelt omakorda tagasiside saamine. Motiveeritud töötaja on arenemishimuline, tema lojaalsus organisatsiooni vastu kasvab ning seetõttu julgeb anda ka ise tagasisidet, see annab hea ülevaate personali arendamiseks.
- 3) Tagasiside peaks olema kahepoolne. Tagasisidet peaks andma ka juht, mitte ainult töötajad, sest tagasiside juhilt motiveerib ka töötajat tagasisidet andma. Mida rohkem töötaja juhilt tagasisidet saab, seda vajalikumana ta ennast tunneb ning seda rohkem tema arengut toetatakse. Tagasiside juhilt julgustab omakorda töötajat tagasisidet andma.
- 4) Tagasiside põhjal peaks asjakohaseid otsuseid tegema, saadud andmed tuleks kokku võtta, analüüsida ja töötajatele edastada nt ühiskoosolekul. Töötajaid peaks informeerima probleemsetest kohtadest, mis on läinud hästi ja millised on tulevikuplaanid personali arendamiseks. Personalile peaks jagama informatsiooni kokkuvõttest ja tulemustest tagasiside kohta, siis töötajad mõistavad, et tagasiside on oluline ja selle põhjal on võimalik teha asjakohaseid otsuseid personali arendamiseks ja vajalike muudatuste elluviimiseks. Samuti tasub töötajatele tuua elulisi näiteid, mis on läbi tagasiside muudetud või millised probleemid on leidnud lahenduse.
- 5) Korraldada regulaarselt ühisüritusi, töötajad tunnevad, et neid hinnatakse ning nad on organisatsiooni oluliseim ressurss. Ühisüritused võivad olla näiteks suvepäevad, talvepäevad või hoopis hommikused kohvijoomised. Ühisüritused on hea võimalus meeskonna tugevdamiseks, kuna õhkkond on vabam ja ollakse töökeskkonnast ja tööülesannetest eemal.

- 6) Partnerit tuleb osata kuulata ja võimaldada talle omapoolseid selgitusi ja ettepanekuid. Vestluspartner peab teist inimest suunama ja olema tähelepanelik. Juhi roll on töötajat kuulata ning aidata tema muredele lahendus leida. Seega tagasisidele peab omakorda reageerima, vestlus peab olema kahepoolne. Organisatsiooni arengu tagamiseks on vaja töötajatele anda informatsiooni, mis on tööülesannete täideviimiseks vajalik, asjakohane ja õigeaegne.

## KOKKUVÕTE

Organisatsioonide vaheline konkurents on tihe, seetõttu on personal organisatsiooni suurim vara, kuna ainult töötajad saavad organisatsiooni eesmärkide nimel töötada. Töötajatel on suur mõju organisatsiooni edukuse ja tuleviku kujundamisel. Selleks, et töötajad eesmärke saavutaksid, on oluline neid kuulata ning läbi tagasiside arendada. Tagasiside on hea juhtimistööriist, mis on abiks töötajate suunamisel, motiveerimisel ja tulemuste parandamisel. Seejuures on oluline, et tagasiside peab alati olema kahepoolne.

Bakalaureusetöö autori eesmärgiks oli uurida tagasisidestamist ning selgitada välja tagasiside tähtsus personalijuhi jaoks, seades uurimisküsimuseks, miks on personalijuhi jaoks tähtis töötajate tagasiside ning kuidas saab tagasisidet kasutada töötajate arendamisel.

Töö esimeses peatükis käsitleti mitmetest erinevatest teemadest lähtuvaid teadusartikleid, mis pakkusid antud uurimisküsimusele teoreetilist baasi. Bakalaureusetöö teine osa keskendub metadoloogiale, tutvustati lühidalt uuritavaid objekte ning selgitati uurimismetoodikat. Samuti tõi bakalaureusetöö autor välja uuringu tulemused, sellest lähtuvalt tegi töö autor järeldused ja täiustamissetepanekud.

Leidmaks uurimisküsimusele vastust kasutas bakalaureusetöö autor kvalitatiivset uurimisviisi – poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuud viidi läbi neljas Eesti avaliku sektori organisatsioonis, intervjuueeriti kolme personalijuhti ja ühte personalijuhataja asetäitjat.

Töö autor usub, et bakalaureusetöö eesmärk on täidetud. Läbiviidud uuringust selgus, et organisatsiooni edu sõltub seal töötavast personalist, sest ainult töötajad saavad täide viia organisatsiooni eesmärke. Töötajaid on vaja suunata, motiveerida ning arendada, seetõttu on personalijuhtidele väga tähtis töötajate tagasiside, kuna see annab personalijuhile võimaluse teha asjakohaseid otsuseid personali arendamiseks.

Heade tulemuste saavutamiseks organisatsioonis on juhtidel oluline töötajaid kuulata ning neid läbi mõlemapoolse tagasiside arendada, kuna see on vajalik organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Kui alluvad mõistavad, et neid võetakse kuulda ning nende ettepanekutega arvestatakse, on töötajad rohkem motiveeritud ning altimad tagasisidet andma,



seetõttu peab tagasiside olema kahepoolne. Pidev tagasisidestamine võimaldab juhtidel paremini jälgida töötajate arengut ning näha kitsaskohti väljaõppes.

Uuringust selgus, et töötajatelt saadakse tagasisidet nii igapäevaselt kui ka süsteemselt. Läbi igapäevase tagasiside on personalijuht kursis töötajate muredega ja saab need võimalikult kiiresti lahendada. Intervjuude tulemuste analüüsimisel selgus, et personalijuhi jaoks on väga tähtis ka süsteemne tagasiside, mis annab võimaluse töötajatelt regulaarselt tagasisidet saada. Selleks on arenguestlused, 360 kraadi tagasiside ja rahulolu-uuring. Sellest lähtuvalt peab iga organisatsioon valima enda jaoks parima tagasisidemeetodi ning neid omavahel kombineerima. See, mis on kasulik ühes organisatsioonis, ei pruugi teises olla. Siinkohal on personalisjuhil tähtis viia end kurssi töötajate soovidega ja vastavalt sellele reageerida.

Lisaks selgus, et tagasiside on hea personalijuhtimise tööriist. Tagasiside annab võimaluse teha asjakohaseid otsuseid ja seeläbi personali arendada. Tagasiside põhjal on võimalik leida töötajate kitsaskohad ja paika panna personali arendamise plaan. Personali saab arendada viies läbi koolitusi – see on üks võimalus paljude teiste seast. Uuringust selgus, et organisatsioonid kasutavad nii organisatsioonisiseseid kui ka -väliseid koolitusi. Iga organisatsioon peab neid omavahel kombineerima või valima enda töötajate jaoks parima variandi.

Bakalaureusetöö autor teeb ettepaneku, et personali arendamise ja tagasiside efektiivsemaks muutmisel on tähtis panustada ühisürituste korraldamisse, kuna see liidab inimesi ja töötajad on avatavamad ja julgevad anda rohkem tagasisidet. Samuti on suur roll personalijuhil ja vahetul juhil, kes peaksid alati töötajatele kättesaadavad olema. Tagasiside peab olema kahepoolne, personalijuht peab asjakohaseid otsuseid tegema tagasiside põhjal ning vastavalt töötajate vajadusele ja kitsaskohtadele personali arendama.

Läbiviidud uuring andis töö autorile hea ülevaate suurorganisatsioonide töötajate tagasiside tähtsusest ja töötajate arendamisest koolituste kaudu. Töö edasise arendusena pakub bakalaureusetöö autor uurida põhjalikumalt ka töötajate hinnangut tagasisidestamisele ja nende arendamisele läbi tagasiside.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Aguinis, H., Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *The Annual Review of Psychology*, Vol. 60, pp. 451-474.
- Antonioni, D. Designing an effective 360-degree appraisal feedback process – *Organizational Dynamics*, 1996, Vol.25, No.2, pp. 24-38.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. United Kingdom: Ashford Colour press Ltd.
- Aswathappa, K. (2007). *Human Resource and Personnel Management*. Tata McGraw-Hill, New-Delhi.
- Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system.
- Cintron, R. (2011). Performance appraisal: A Supervision or Leadership Tool? - *International Journal of Business & Social Science*. Vol. 2 Issue 17, p29.  
[http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_17/5.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_17/5.pdf) (11.04.2016)
- Cleeton, D. Is Your Feedback Achieving Change? - *Industrial and Commercial Training*, 1992, Vol. 24, No. 9, pp. 9-13.
- DeNisi, S.A., Kluger N. A. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? – *Academy of Management Executive*.
- Eensalu, M.-L., Kadakas, M., Kaurson, S., Kibar, H., Krieger, M., Kütt, M., K.-T., Maripuu, Meier, K., Metsis, I., Naelapea, A., Orula, U., Pauts, J., Ratnik, L., Raudsepp, L., Saska, E., Tepp, M., Tiiman, T., Veide, T., *Eesti Personalitöö Arendamise Ühing* (2012) *Personalijuhtimise käsiraamat*.
- Eesti Energia koduleht. <https://www.energia.ee/organisatsioon/tehnoloogiatoostus>. (11.04.2016)
- Elroni koduleht. <http://elron.ee/elron/> (11.04.2016)
- Goldsmith, M. (Oktoober 2004. a.). Edasiside tagasiside asemel. Director.
- Fishbach, A., Eyal, T., Stacey, R. (2010). How Positive and Negative Feedback Motivate Goal Pursuit?

- Harris, D. M. and DeSimone, R. L. (2009). Human Resource Development. Fort Worth: Dryden Press.
- Jalak, K. (2010). Tagasiside töötajate arendamisel. Tallinn: Äripäeva kirjastuse AS.
- Konovalov, L. (2016) Millised koolitused on ettevõtetes populaarseimad? Äripäev.
- Lenk, M. (2015). Arenguestlus luubi all.  
[www.personalidisain.ee](http://www.personalidisain.ee) (11.04.2016)
- Omniva kodulehekülg. [www.omniva.ee](http://www.omniva.ee) (11.04.2016)
- PRIA kodulehekülg. [www.pria.ee/et/pria](http://www.pria.ee/et/pria) (11.04.2016)
- Radhakrishna, A., Satya Raju, R. (2015). A Study on the Effect of Human Resource Development on Employment Relations. (2015) UP Journal of Management Research. Vol.14 Issue 3, p28-42. 15p.
- Rannamets, K. (2008). Miks su töötaja kardab arenguestlusi?
- Raudsep, L., Metelits, M. (2005). 360-kraadine tagasiside: mis ja kuidas?
- Saue, K; Vesso, S. (2002). Arenguestlus kui töötajate jõustamise meetod Saldo nr. 4, mai, lk. 30-33.
- Sisekoolitussüsteemi uus hingamine. 2015. Helle Saaremägi.  
[http://www.pare.ee/sites/default/files/priasisekoolitus\\_hsaaremagi.pdf](http://www.pare.ee/sites/default/files/priasisekoolitus_hsaaremagi.pdf) (11.04.2016)
- Suitsu, P. (2012). Tagasiside andmise kunst. Akadeemia juhtimisportaal.
- Teresko, J. (2009). Bookshelf: Management Rewired: Why Feedback Doesn't Work and Other Surprising Lessons From the Latest Brain Science.
- Vare, K. (2005). 360-kraadine tagasiside, suure nulliga. Eesti Raadio.

# **SUMMARY**

## **IMPORTANCE OF EMPLOYEES' FEEDBACK FOR THEIR DEVELOPMENT (BASED ON PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS)**

Mai Kand

Employees are the most valuable resource of any business. The companies are very competitive, that is why employees are very important for companies. To achieve the aims of the company employers and employees need to communicate. Feedback is the most widely used managerial tool. Through the feedback the employees and employers can learn about employees' weaknesses and strengths and invest into employees' development.

The subject of the thesis is chosen based on the fact, that every organisation has its' goals. To achieve those goals, all organisations need employees. Thus, workers are a necessary and valuable resource for the organisations. Two-way feedback and listening to employees is important for developing the employees and eventually achieving the goals for the entire organisation. That is why the author of this thesis finds the subject actual and researches the importance of employees' feedback for their development.

The aim of the thesis is to prove that employees' feedback is important, because it is necessary for human resource managers to make decisions about employees' development.

To achieve the aim, the following research tasks were set:

- Research employees' feedback and their development's theoretical approaches.
- To conduct qualitative research among human resource managers.
- According to the research results and to develop proposals and recommendations to improve feedback for employees' development.

The thesis is based on qualitative research methods. Data was gathered by conducting four semistructured interviews.

The thesis consists of three chapters. The first chapter gives an overview of the literature. The second chapter explains data collection and analysis procedures. Second part

gives an overview of the companies that were interviewed. Third chapter includes analysis of the collected data and presentation of the results.

The success of the organisation depends on the workers, because only employees can achieve the goals of the organisations. The research revealed that the employees' feedback influences work productivity and the development of employees' and organisation. Employees need to be motivated, developed and guided. That is why employees' feedback is very important for human resource managers, thus it gives an opportunity to make efficient decisions about how to develop employees.

For the good the results in the organisations it is necessary to listen to employees and through two-side feedback develop them. Feedback is a two-way process, where through giving the feedback, the manager can also receive it. That means if the manager gives feedback, then the employee is also more motivated to give feedback. Constant feedback enables employers to pay close attention to employees' improvement and to see the bottleneck of the trainings.

The research reveals that feedback can be gathered routinely and systemically. Through daily feedback human resource manager can be informed about employees' concerns and can solve them as fast as possible. Systemical feedback is necessary to gather regular information from the workers. Performance appraisals, 360 degree feedback, satisfaction research are used as tools for that. Every organisation should choose the best feedback method or combine them. Tools, which are beneficial in one organisation might not be useful in other. At this point it is necessary to know the wishes of the workers and to react accordingly.

In addition, it was determined that feedback is a good tool for human resource. Based on feedback it is possible to find out the lackings skills of employees and to plan the development of employees. One of the many ways to develop employees is training. The research reveals that organisations use external and internal trainings. Every organisation needs to combine them or to choose the best choice for their employees.

The author of this bachelor's thesis proposes organizing team events to develop the workers, because it connects workers and employees dare to give more feedback. There is also a big role on human resource manager and direct manager to make sure, that employees know that every kind of feedback is very welcome.

The research gives the author a good overview of big organisations employees' feedback importance and employees' development through trainings. Further research can be made among employees to understand their opinion about the subject of the thesis more precisely.

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuude küsimused

Palun rääkige mulle personaliosakonnast?

Kes tegeleb töötajate muredega?

Kui tihti uurite töötajatelt kuidas läheb?

Kas töötajad pöörduvad tihti teie poole oma muredega?

Kui tihti kiidate töötajaid?

Kuidas töötajate kiitmine peegeldub töötulemustes?

Kui oluline on teie jaoks töötajate igapäevane tagasiside?

Kui oluline on ettevõtte jaoks tervikuna töötajate tagasiside?

Mida saab läbi töötajate tagasiside organisatsioonis muuta?

Kui tihti toimuvad arenguvestlused?

Millist kasu saab töötaja arenguvestlustest?

Millist kasu saate teie arenguvestlustest ja organisatsioon tervikuna arenguvestlustest?

Kuidas näeb välja töö pärast arenguvestluseid?

Kas ettevõttes kasutatakse veel mõnda meetodit, et saada töötajatelt tagasisidet?

Kuidas te suhtute 360 kraadi tagasiside meetodisse?

Kuidas näeb välja töö pärast arenguvestluseid?

Kuidas annate arenguvestluste tulemustest töötajatele tagasisidet?

Mida saaksite teha, et töötajaid oleks veelgi avatumad ja julgeksid oma muredest rohkem rääkida?

Mille alusel pannakse paika töötajate arendamine?

Kuidas näeb töötajate arendamine välja?

Kui tihti toimuvad koolitused, kuidas mõõdate koolituste tulemuslikkust?

## Lisa 2. Intervjuu 1 transkriptsioon

Intervjuu leidis aset 27.11.2015 Tallinnas  
Intervjuu kestvus: 37 minutit ja 52 sekundit  
Intervjueeritav: personalijuht  
Ettevõtte: Omniva

Transkriptsioonimärgid:

(.x) - paus

(x-) - pausi ligikaudne pikkus sekundites

((tegevus)) - intervjueeritava/intervjueeriva tegevus

() – teksti/jutu osa, mida selgesti ei kuulnud salvestuselt

(tekst) – teksti/jutu osa, mida arvati kuulvat salvestusest, kuid ei olda kindel

KÕVASTI – suurtähtedega tekst viitab väljuhäälselt öeldud teksti/jutu osale

Küsija – K poolse teksti/jutu algus

Vastaja – V poolse teksti/jutu algus

Sissejuhatav osa u 2 minutit.

K: Palun ee tutvustage ennast paari lausega, (.x) enda tööd?

V: Mina olen varsti Omnivas töötanud kuusteist aastat. Kunagi tulin kaheks kuuks postkontorisse asendama suveks, sealt see pall on veerenud. Olin postkontoris klienditeenindaja poolteist aastat, siis ma läksin kabineti poole peale, (x-5) ee tahtsin ise õppida ja toimetada, et omast vabast ajast käisin õppimas seda tööd, siis ma läksin teise postkontorisse vahetusejuhiks kus ma siis olin neli aastat ja siis (.x) mind kutsuti siia peamajja ja kuna ma koolitasin ka uusi töötajaid mingi hetk siis vist selle vaatega ma silma jäin kuskil, siis ma tulin siia majja juurutama personalitarkvara Axaptaprogrammi, millega me täna töötame. Ja ütlen ausalt, et mul polnud ühtegi teadmist personalist, teadsin ainult seda et mul on 28 päeva puhkust õigus aastas saada ja see oli kõik. Ja siis mul sisuliselt oli aega kaks nädalat, et õppida töölepinguseadus sõna-sõnalt pähe, sellest aru saada, pluss hakata süsteemi arendama, millest mul polnud ka enne mingeid teadmisi. Et põnev väljakutse, alguses pidin neljaks kuuks tulema siia, aga see projekt venis pikale, inimesed lahkusid ja tulid, tekkis vakantne koht. Vahepeal olin lapsega kodus, siis ma olin personalispetsialist siin. Ja siis nüüd kolm aastat tagasi tehti pakkumine personalijuhiks ja jäin toetame jaeäri ehk siis meie postkontorite võrku ja siis finantsi ehk siis meie raamatupidajaid. Suur ettevõtte, hästi palju võimalusi arenguks. (x-5) Ja ee, no hetkel tegelen jooksvate probleemidega, töötajate muredega, rändan mööda Eestit ringi – hiljuti käisin just postkontorites, uurin töötajatelt kuidas neil läheb ja katsun kätt pidevalt pulsil hoida, et olla kursis töötajate muredega.

K: Nii põnev! Aga kui püsiv on Omniva töötajaskond?

V: ((naerab)) Noo, (.x) töötajaskonna püsivus on nii ja naa, need jagunevad täiesti kahte leeri, on mingi seltskond, kes on ametikoha põhiselt ja regiooniti. Kui Tallinnas on klienditeeninduse voolavus üle 50 protsendi siis Lõuna-Eestis on näiteks alla viie protsendi. Täiesti ettevõtte vaatest sõltub, erinevates ametikohtadest ja tööiseloomust. (.x) Noh, et ee kes on pikaajsed töötajad on pikaajsed ja ustavad. Aga just need inimesed kes sisenevad



ettevõttesse klienditeeninduse poole pealt, nemad tulevad ja lähevad. Neil pole püsivust enam. Ettevõttes on ühe töötaja keskmine štaaž on üle kümne aasta.

K: Aga just personaliosakonnas?

V: Ee kindlasti suure voolavusega, paari aasta jooksul on meeskond täiesti vahetunud. Liikumist on palju.

K: Kes tegeleb Omnivas töötajate muredega?

V: Kindlasti juhid ja personaliosakond. Meie roll, mida me oleme täna võitnud, et töötajad helistavad meile oma muredega, mitte ei lähe tööinspektsiooni kaebama, oleme saanud selle usalduse, noh et nad helistavad meile ja kurdavad muret, (x-3) et juht tegi nii. Pani puhkuse laua peale, aga nüüd on mul suvalised puhkusepäevad, a la selline mure. Käime ise hästi palju ringi mööda Eestit – kandekeskustes ja postkontorites külastamas ja saame sealt palju tagasisidet.

K: Aga kas nii on ka, et töötaja pöördub ikka kõige pealt juhi poole?

V: Jaa, on erinevaid juhtumeid, näiteks ma käisin kolm nädalat tagasi Paides, töötajatega oli probleem. (.x) Juht palus appi, et aru saada, mis on juhtunud, seal oli postitöötajate ametigrupp ja siis ma iga töötajaga rääkisin individuaalselt ilma juhi juuresolekuta ja uurisime välja, mis viga on. Sisuliselt oli probleem lihtsalt kommunikatsioonil, vähe infot, pluss ruumide asetus. Vahetusejuht istus kirjakandjatega koos ühes ruumis ja siis teised postitöötajad arvasid, et kirjakandjad on eelistatud seisuses, seal tekkis väheses kommunikatsioonis ja eelarvamusest konflikt. Selle saime ära lahendatud igahommikuste kohvinurkadega. ((naerab))

K: Ahsoo, selline lahendus! (.x) Aga ee kui tihti uurite töötajatelt, et kuidas läheb?

V: Oo, väga tihti, ksin enda osakonnas ja koridoris ka. Ma ei pruugi inimest tunda ja tere ütlemine on kindlasti kohustuslik. Isegi kui inimene vastu ei ütle, ütled ikka tere. Kogu aeg tuleb kätt soojas hoida pulsi peal, et inimestega suhelda.

K: Kui tihti pöörduvad töötajad muredega teie poole?

V: Mm no vastavalt ajahetkele, praegu on ettevõttes keeruline periood, uus stuktuurimuutus, siis on segadus, kes mis kus mida, kas see mind puudutab, siis praegu on palju pöördumisi, inimesed tahavad aru saada. Aga noh võib-olla ikka ei julge avalikult küsida ja siis tuleb individuaalselt küsida. On perioode, kui on täiesti vaikus ja ei toimu midagi siis võtad ise toru ja uurid kuidas läheb, kas kõik on ikka korras. (.x) See sõltub täitsa ajahetkest.

K: Ee aga mis on tavaliselt töötajate muredeks?

V: No üldiselt, kuna meil pole infosüsteemid kõige paremad, siis inimesed küsivad enda kohta infot, täitsa tavalist, no et mis mu puhkuse jääk on ja kuidas ma puhkust võtan. Küsitakse arvestuste kohta, (x-2) erinevate punktide kohta. Põhiliselt on info enda kohta. Ja täitsa küsivad isiklikus plaanis, et kuule mu mehega juhtus nii, et soovita midagi teha. Nad teavad, et nad võivad pöörduda mu poole.

K: Ahah, aga mis te arvate, kas töötajaid tuleks nii kiita kui ka noomida?

V: Noh, võlu on ikka kommunikatsioonil, kiita tuleb kogu aeg, kiitus on hästi oluline, konstruktiivset tagasiside tuleb anda. Nipp on see, et õigeaegselt, ei tohi lasta asjal nädal aega mööda minna ja siis selle juurde tagasis tulla, see on liiga hilja. Kui mingi olukord on siis tuleb hästi kiiresti reageerida. Tagasisidet töötajatel tuleb anda silmast silma, aga kui on mingi problem, saab grupis arutada selles stiilis, et meil oli selline juhtum, et tulevikus käitume nii. Kunagi ei tohi välja tuua nime, et kes seda tegi, see pole korrektne. (.x) Oluline on õigeaegsus, sest kui aega läheb mööda siis inimene ei mäleta ja ei saa aru.

K: Aga no kuidas sa siis kiitust avaldad või noomid?

V: Kiidad kõigi ees ja individuaalselt ka veel. Grupis on lihtsalt arutelu, et juhtus siuke asi ja mis me nüüd teeme ja kuidas käitume.

K: Miks on Omniva jaoks oluline töötajate tagasiside?

V: Ettevõtte jaoks on tervikuna oluline tagasiside, meil on töötajate rahuloluuuring ja meil on olnud neid olukordi kus vastajate aktiivsus pole kõrge. Mida näitab aeg, et mida rohkem inimesi vastab, seda positiivsem on tulemus, kui ma kevadel eelmise rahuloluuuringu tulemused tulid, siis ma sõitsin ise terve eesti läbi käisin mööda kandekeskuseid rahuloluuuringute tagasisidest rääkimas, et mis nende osakonda puudutas ja mis ettevõtteülel. Ja siis kohtas seda, et ah mis meie ja meist ei sõltu mida, siis seletad ära, et iga arvamus on tähtis, et mida rohkem inimesi vastab, seda tõesem on tagasiside. Siis tõime näite, mis on tehtud ja mis oleme saanud tänu tagasisidele. (.x) Ee, no näiteks ühel aastal kirjandjad kirjutasid, et tahaks kätekreeme, ise ju kontoris istudes ei tule selle peale, aga siis hakkad mõtlema, et nad käivad õues, kindad kätte ja maha. Tänu sellele hakkasime neile kätekreeme andma talveperioodiks. Kõik ettepanekud on arvesse võetud ja tegeletud. Kuigi me räägime alati seda, et tagasisidet võib kogu aeg anda, ei pea ootama seda rahulolu-uuringut. (Peab ütleva, et töötajad on päris julgeks muutunud, oleme neid väärtustame, et nad on tähtsad ja olulised, nad on julgemaks muutunud, tagasisidet saame kohe kui mingi asi on tehtud – see ei sobinud üldse või et just see oli väga äge.)

K: Nii kihvt! Aga liigume edasi, kui tihti toimub rahuoluuuring?

V: Kord aastas, meil on selline intervall, et üks aasta on täisuuring, kus me uurime olulisi küsimusi ja siis seal on see olulisus juures. Mingi teema ja siis kui oluliseks sa seda pead. Siis on parameetri uuring, et on mingi küsimustik ja võib-olla veel ettevõtte vaates, mis parajasti toimub on lisaküsimused, eelmine aasta olid näiteks küsimused väärtuste kohta. Meil olid väärtuste töötoad ja siis küsisime, et kuidas need väärtused on arusaadavad ja mida hinnatakse nende juures kõige rohkem. See aasta me küsime muudatuste kohta, ettevõtte strateegia, kas ettevõtte liigub õiges suunas, täna praadime seda, siis on näha, et mis ja kuidas. See on siis anonüümne.

K: Sellele vastavad siis kõik töötajad?

V: Ei, see läheb töötajatele, kes on ettevõttes töötanud vähemalt neli kuud, ehk need inimesed kes on just liitunud ettevõttega, nemad ei osale uuringus, nad on liiga vähe olnud selleks, et anda põhjalikku tagasisidet. Täna meil osaleb u 2100 töötajat, meil on see nii paberandjal ankeedid kui elektrooniliselt.

K: Aga kui tihti ee (.x) toimuvad siis arenguestlused?

K: Ka üks kord aastas, siis ee (.x) aasta alguses, need on seotud töötajate rahuolu-uuringuga ja lisaks tavaliselt me oleme talvel teinud ka spetsialisti juhtide 360 tagasisidet, see on samamoodi, et arenguveestlusteks tulevad tulemused. Ehk siis arenguveestlus on tegelikult ülesehitatud 360 kraadi meetodile ja töötajate rahuolu tuleb ka sinna juurde.

K: Aa, aga kui kaua olete kasutanud seda 360 kraadi meetodit?

V: (.x) Kaks aastat, tuleb siis kolmas. Läksime alguses hankega välja, et leida partner, kes seda teeb, aga see tuli mega kallis, siis kui hanketulemused teada saime istusime diivanil ja nutsime, sest meil polnud vahendeid, et seda programmi kasutusele võtta. Mis tuli lahenduseni, et me leidsime majast hästi nutika it-poisi, kes ehitas meile platvormi ja me ise koostasime küsimustiku vastavalt meie kompetentsimudelile ja saime selle töösse.

K: Miks te võtsite selle kasutusele?

V: Meil oli sisekliendiuring enne, see oli natuke selline anonüümne pommitamine osakonna pihta ja see ei anna selget tagasisidet. Tahtsime minna pigem individuaalselt, et on kõik juhid ja spetsialistid kaetud, et seda arenguveestlustega siduda.

K: Ja mida seal siis küsitakse?

V: Seal on kaks vormi, seal on juhid ja spetsialistid, juhtidel on kindlasti see, et kuidas ta inimestega hakkama saab kõrvaltvaataja pilgus ja üldküsimus ka protsesside poole pealt, et kuidas ta juhib erinevaid valdkondi, kas see on piisav, siis on koostöö kindlasti. (x-5) Seal on erinevad aspektid kõik välja toodud.

K: Kuidas töötajad suhtusid uuendusse?

V: Hästi, oli skeptikuid, aga ikkagi on ettevõttes päris palju inimesi liikunud, et osadel oli juba kogemus all, kes on seda 360 teinud enne, et oodati hästi põnevusega ja kui tulemused olid käes, siis juhid ütlesid, et see on tegelikult hästi hea. Töötaja näeb oma vaates neid asju, samu küsimusi, ta näeb kuidas kolleegid on vastanud ja mis ta juht arvab. Osade puhul kaldus see täiesti äärmusesse, inimene ise arvas et hästi kõrgelt aga juht ja kolleegi arvasid, et madal on mingi kompetent, siis ongi see arenguveestluse koht, kus läbi rääkida, miks ta ise arvab et on kõrge aga teised, et madal. Siis ongi läbirääkimiste kohad.

K: Kes viivad läbi arenguveestluseid?

V: Juhid oma alluvatega.

K: Mida teed sina arenguveestluste puhul?

V: Juhin 360 uuringut ja vestlen oma juhiga. Kui mul olid alluvad, siis samamoodi võtsime arenguveestlustel selle 360 uuringu kõrvale ja käisime step by step läbi, et siin on kiituse koht, siis on veidi halvemini, et mis vajab arendamist, siis on tagasiside, et mis arvab ja tunneb, mis vajab arendamist, siis saab suunata inimest veidi rohkem, kaasata mingitesse teemadesse, kus ta ise tunneb huvi, et olla mingisuguses projektis juures.

K: Okei, aga (.x) ee miline on töötajate suhtumine arenguveestlustesse? Kas on hirm?

V: Ei, hirmu pole, ma arvan, et hirmu aega ei tohi tähepäeval enam olla, pigem on siuke ootusärevus ja küsimused on ju tegelt teada, et vorm on olemas, mille järgi töötatakse ja

spetsialistidel, juhtidel on tulemuskaart ees, mis on redelitepõhine ehk siis me vaatame ka selle üle, et kuidas on läinud, miks mingi projekt on õnnestunud ja miks pole. No ja lõpuks saan mina juhilt tagasiside ja siin mina saan anda avatult oma juhile tagasisidet mis on hästi ja mis pole. See on siis see arengupool.

K: Aga skeptiliselt siis ei ee suhtuta?

V: (.x) Ei, pigem mitte, ikka oodatakse, selline ootusärevus, me ikka üritame töötajatele näidata, et vestlustest on kasu nii töötajale kui ka ee kogu Omnivale.

K: Mis tehakse pärast arenguestluseid? (.x) Noh, et kuidas võetakse tulemused kokku?

V: Paneme koolitusplaani kokku – mis on korduvad teemad läbivad teemad, mida inimesed vajaksid, üljuhul on korduvteema – excel, ajajuhtimine. Siis individuaalsed vajadused, siis paneme need vajadused kokku ja hakkame koolitusplaani tegema divisjonipõhiselt, see on tulevikuvaates. Pannakse siis järgmise aasta plaanid paika.

K: Kui tihti toimuvad koolitused siis?

V: Väga tihti, meil on koolituseelarve täitsa okei, juhid spetsialistid, neil on oma koolitusprorammid, postiteenuste divisjoni poole pealt võin öelda, et meil pole kunagi divisjonis nii palju koolitusi olnud kui see aasta oli. Kirjakandjatel oli oma koolitusprogramm, klienditeenidjatel oma, juhtidel olid omad. Kõik said korralikult koolitusi, vahepeal oli tunne, et kas nad tööd ka teevad, et ainult koolitustel.

K: Mida peaksite tegema, et töötajatelt veel rohkem tagasisidet saada?

V: (x-3) No ma peaksin ise rohkem küsima, rohkem käima, uurima, küsima. Kui ma tahan rohkem, siis ma pean ise selle nimel pingutama, et rohkem saada.

Lõpetav osa u 5 minutit.

### Lisa 3. Intervjuu 2 transkriptsioon

Intervjuu leidis aset 21.03.16 Tartus

Intervjuu kestvus: 34 minutit ja 20 sekundit

Intervjueeritav: personaliosakonna juhataja asetäitja

Ettevõtte: PRIA

Sissejuhataav osa u 5 minutit.

K: Ole hea räägi mulle personaliosakonnast Prias?

V: (.x) Ee personaliosakonnas töötab neli inimest, osakonna juhataja, osakonna juhataja asetäitja, see töö mida mina teem, kaks peaspetsilasti.

K: Millega spetsialistid tegelevad?

V: Nende valdkonnad on siis personaliarvestus, puhkuste vormistamine, värbamine ja arendamine nii palju, et arenguveestluste haldamine.

K: (.x) PRIA-s töötab ee 370 inimest?

V: See on põhimõtteliselt õige number, meil on viisteist maakondlikku üksust, mis on regioonibüroodeks liidetud. (.x) Tartus on kuskil kaheksa ligi, maakondlikest üksustest on kogu Eesti peale kokku kuskil 150.

K: Aga see personaliosakond mis on siin tegeleb ainult nende kaheksa inimesega või kõigiga?

V: Tegeleb kogu PRIA-ga.

K: Räägi mulle enda tavalisest tööpäevast? Mis on sinu ülesanded?

V: Ee, mina tegelen peamiselt inimeste ja organisatsiooni arendamisega, ma sellist igapäevast jooksvat rutiinset personalitööd eriti ei tee. Et minu juhtida on erinevad arendusprojektid ä jaa jaa jaa siis ma ka ühtlasi koolitan. Oman niisugust asja nagu suhtlemistreeneri kutsetunnistus ((näitab kutsetunnistust)), viin prias läbi suhtlemistreeninguid ja need arendusprojektid, mida ma vean on sellised näiteks nagu ehk meil on arendusmeeskond mida ma juhin ja siis kvaliteedijuhtimissüsteem, hetkel käimas olevad asjad ja toimimas hoiaime juhendamissüsteemi ja tegeleme juhtide arendamisega ja kõik võimalike selliste arendamisteemadega (x-5), mis personalijuhtimises on, meil on kõik asjad olemas.

K: Olgu, kui püsiv on töötajaskond?

V: Kui sa küsid täpset seda volavust, siis ma pean kõrvalt ruumis uurina.

K: Ei...ee

V: Suhtelist püsiv.

K: Ahah, püsiv. Nii kes tegeleb töötajate muredega? Personaliosakond, vahetu juht või mõlemad?

V: (.x) Ee mõlemad.

K: Ee, kui tihti uurid sina ja ka teised personaliosakonna töötajad, et kuidas neil läheb? Igapäevaselt?

V: Mhm. Jah, et selline jooksev inimestega suhtlemine absoluutselt, kindlasti, (.x) et kui koridori peal kedagi näed siis ... jah, et siis no et umbes, et lihtsalt lähen ja küsin kuidas lähen, enamasti on parajasti mingid teemad nagu üleval, kui on ää kui vaja teada, mis tunnetus parajasti kohapeal on, aga mida nagu kindlasti jooksvalt teeme, ma usun et terve meie osakond on uute inimestega, et uued inimesed ke priasse on tulnud, et kui neid nüüd niimoodi koridori peal kohtad, et siis nüüd nendega on ikka väga kindel, et see et kuidas praegu on, kas on kuskil abi vaja jne.

K: (.x) Et tavaliselt lähed konkreetse sooviga konkreetse isiku juurde, et uurida?

V: Ee jah küllalt sageli.

K: Mhm. (x-4) Kui tihti pöörduvad töötajad ise sinu poole, et oma murega või?

V: See on ka suhteliselt jooksev asi, et minuga, kui sa minu käest personaalselt küsid, siis ee (x-3) sellised keerulisemad lood tulevad mulle, lihtsalt arvestades seda, kui mul on hariduses on psühholoogia ja et ma olen nii pikalt ka olnud organisatsioonis, et on see päris suur usaldus. Ee, et küll kui ma mõtlen seda, et keegi mingit päris sellist individuaalselt asja rääkima tuleb, siis on rohkem juhid ja rohkem selliste küsimustega, et minu meeskonnas on selline lugu. (x-5) Aga kui tuleb ka seda ette, et tulevad spetsialistid, et ma tahan ainult sinuga rääkida, mitte kellegi teisega.

K: Mhm, et ee kui tihti kiidetatakse prias oma töötajaid?

V: Mhm, eem kiitmise protseduur ((naerab)), on siis selline, et tegelikult nagu korra aastas me aasta lõpus, kui meil on jõulude ajal suur arenguseminar, kus kõik saavad kokku, on parimate autasustamine ja suur aitäh ütlemine, see on selline protseduuriline asi.

K: Kas ja kuidas peegeldub see töötulemustes?

V: (.x) Ee me ei mõõda seda (x5), et emotsioone ja motivatsiooni on raske mõõta.

K: Aga kas seda on tunda?

V: No selline aasta lõpu ärevus. Sa küsid tegelikult selles suhtes sellist kriitilist kohta, ma tean et see ei ole mitte nagu ainult meile omane, vaid üleüldse omane kaasaegses organisatsioonis et on ju see, et räägime asjadest, kuidas lahendada probleemi ja me ei räägi seda, et kuule sa tegid seda hästi. Oleme hästi pikalt oma juhtidele seda teadmist nagu erineval moel anda, et ee püüa ikka anda ka positiivset tagasisidet ja päris elus kui me mõõdame nüüd pühendumusuuringus kahe aastase sammuga seda, et minu juht annab mulle positiivset tagasisidet, siis see ikkagi annab sellist ee nagu nõrgemat numbrit.

K: (.x) Ee kui tihti on vaja töötajat noomida? Ja kuidas see välja näeb?

V: Khm mhh (x6) appi, et no midagi on tehtud valesti jaja meil on selline organisatsioonikultuur, et oleme hästi lahenduskesksed, et kui midagi on valesti, siis me ei asu

jahtima seda, et kes on süüdi, vaid hakkame mõtlema, kuidas seda lahendada, et see hästi istub siin majas.

K: Meeskonnana siis?

V: Jah, et me mõtleme koos lahenduse välja, et me ei taba süüdlasi, et selles suhtes isegi see sõna noomimine kõlab mulle praegu nii, et ma ei oska seda kuidagi pria konteksti panna, mis ei tähenda seda, et meil ei oleks nagu tõenäoliselt siukseid probleemseid olukordi, loomulikult on, aga ilmselt ma väga loodan siinkohal meie juhtidele, et nad oskavad nagu nendega konstruktiivselt toime tulla.

K: Mhmmh. Õige. (x-5) Palun kommenteeri lauset: mida rohkem annad sina töötajatele tagasisidet, seda rohkem on ka nemad avatumad

V: Mhm, minu jaoks on see niisugune avatud juhtimise lause. Mhm. Et ee sellise suhtlemise võtmesõna, et kui me hoiam selle suhtlemise sellise avatuna, julgeme rääkida asjadest, mis on mis vajavad parandamist ja julgeme või taipame vahest öelda ka, et mis on nagu hästi, et siis see on alati vastastikune. Kui ma hoian suhtlemise avatuna, siis ka minu suhtluspartner on avatud.

K: Ee kui oluline on sinu jaoks töötajate igapäevane tagasiside? Miks see on sulle vajalik?

V: Mm (.x) ma arvan, et personalitööd pole mõtet teha, kui ei suhtle inimestega ja ei kuula, mis neil hingel on. Mis toimub jah? Siis võib mingit muud tööd teha.

K: Aga miks? Mm kuidas see aitab su tööle kaasa?

V: Sest kogu see minu töö eesmärk mõte ja iva on sellest, et hoida kätt pulsil sellel, kuidas töö tegemine siin meie organistaioonis on ja reageerida.

K: Reageerida kohe mitte nädal hiljem?

V: Tegelt minu lemmik lähenemine on selline proaktiivsus, et ma tunnetan ette neid asju, mille järgi võivad vajadused tekkida, et me ei tahaks, ma ei tahaks kustutada tuld vaid vaadata ettepoole.

K: Jah, õige. Ja miks on ettevõttele kui tervikuna oluline töötajate tagasiside?

V: Lihtsalt (.x) inimesed on nii oluline ressurss meie organisatsioonis, ilma nendeta oleks ju siin ainult maja ja seinad. Et seda kõige olulisemat ressursi kuulata, timmida, suunata ja hoida, selleks on tagasisidet vaja.

K: Mhm (x-3), kui tihti toimuvad teil arenguestlused? Üks kord kaks?

V: Arenguestlusi teeme me ühe korra ja seda viivad läbi vahetud juhid.

K: Mis on arenguestlusel põhjaks?

V: Kindel vorm.

K: Kas kasutate ka midagi muud? 360 kraadi tagasiside meetodit?

V: Me oleme 360 meetodit korra kasutanud juhtide arendamise raames, et no meetodina jälle natukene kallim, ee aa aga andis hästi head sisendit, et meil oli selline projekt nagu juhtide akadeemia, ja nüüd, et ee selle raames me siis koolitasime priasse hulga coache ja arendasime juhte. Meie maja coachi, selle sama akadeemia raames coachisid juhte. Ja et juhid saaksid oma arenguülesande selleks coachingu protsessiks, siis nad said 360 tagasiside, selle pealt võtsid endale arenguülesanded.

K: Kui pikalt on see kasutusel olnud?

V: Seda me oleme ühe korra kasutanud.

K: Kuidas juhid suhtusid sellesse?

V: See oli hästi hea ja vajalik ee sisend, et kui ma vaatan ükskõik milliseid mentorluse ja coachingu programme, mida käivitatakse, siis ma näen, et see osa on reeglina puudu, et juht ise seal kuskil laua taga mõtleb välja pliiatsid närides, et kuhu ta tahaks areneda, see 360 annab sellise hästi hea tõuke. Sest sa puust ja punasest näed, et kust sul tuleb see nõrgem tagasiside.

K: Kas seda on plaanis ka edaspidi kasutada?

V: Ma arvan küll, mhm, ma arvan küll, et praegu me seda teinud ei ole, aga see on üks hea asi küll. Ainult jutidele praegu küll.

K: Olgu. Kuidas on töötajate suhtumine arenguestlusesse? On see tüütu kohustus neile või nad saavad aru et see on vajalik?

V: (x-7) Hmm, see on täitsa praegu selline küsimus, et mul tekib kiusatus võtta meie pühendumusuuringust välja see küsimus, kus me küsime inimeste käest, et esitame stiilis selliseid väiteid, et minu juht suhtub minu arendamisse tõsiselt või et arenguestlustel saame me rääkida asjadest nii nagu nad on. Et ee need on kõrgete skooridega, et ehk inimesed hindavad seda.

K: (x-3) Jaa kas töötajatel võiks olla hirm arenguestluste ees või ei ole enam?

V: Ei ole kunagi olnudki, vaata asi on selles, et pria on suht uus organisatsioon. Keegi pole taibanud mõelda, et seda võiks karta või et see võiks olla mitte oluline. See on lihtsalt sellest, kuidas me suhtleme inimestega, kuidas me juhime inimesi.

K: Mhm, ee kas teil on ka töötajate rahuolu-uuring?

V: Iga kahe aasta järel teen seda, see on ka minu projekt.

K: See on kõikidele töötajatele?

V: Jah, mhm.

K: Et kõik kes on algusest peale olnud või on mingi limiit, et a la neli kuud on töötanud ja alles siis?

V: Ei, kõikidele.

K: Mm, ee millist kasu saab töötaja arenguestlustest?



V: (x-6) Selle arenguestluse üks osa on individuaalne arenguplaan, et see on nüüd see ettepoole vaatav kasu, et koos juhiga mõelda välja, et mis see on, et mis annaks nagu tõuke arenguks või mida oleks hädasti vaja, et edasi liikuda oma professionaalsel teel.

K: Mhm.

V: Et see on nüüd see ettepoole vaatav kasu, et koos juhiga mõelda välja, et mis see on, et mis annaks nagu tõuke arneguks või mida oleks hädasti vaja, et edasi liikuda oma oma (.x) nagu professionaalsel teel. Siis on kindlasti arenguestlus kindlasti selline koht, kus saab rääkida asjadest, mis on nagu tasapisi nagu tiksunud või häirinud või muret teinud või mis nagu sellises igapäevases elus ei tule jutuks.

K: Olgu, aga siis ma kohe küsiks, et miks see siis nagu igapäevaselt ei tule, miks töötaja peab ootama näyrkd aasta aega, et alles siis sellest rääkida?

V: Ei, tegelikult on nii, et ei pea, aga on mõned niisugused asjad, no mida on nagu keeruline nagu võib-olla lihtsalt võtta jutuks, kuna sellel vestlusel on enamasti jutuks nagu kuidas see toimib meie koostöö meeskonnas ja kuidas meil üldse meeskonnas suhted on, et siis nagu vaadataksegi asju hästi erinevate külgede pealt ja laiemalt, ma arvan, (.x) et tänu sellele tulevad mõnikord niisugused asjad nagu välja. No (.x) et töötajatele on see oluline, selleks et see on see aeg, kui ta saab niimoodi juhi enda jaoks mingiks pooleteiseks tunniks, kaheks tunniks ja päriselt nagu täis tähelepanu, et et siis ikka väga kasutavad seda.

K: Miks on arenguestlused sinu jaoks olulised?

V: (x-7) Hmm.

K: Koolitusplaani saab kokku panna selle põhal?

V: Arenguestlused on ikkagi juhi tööriist, see on üks vahend, millega juhtida meeskonda ja meeskonda eesmärgistada, see tähendab seda, et kui seda sihipäraselt kasutada, siis on juhtimise kvaliteet organisatsioonis parem. Juhid saavad suunata suri protsesse ja väiksemaid protsesse. Jah, me võtame sealt ka koolitusvajaduse.

K: Mhm, aga kuidas näeb välja sinu töö pärast arenguestluseid? Kes võtab arenguestluseid kokku ja kuidas antakse edasi töötajatele?

V: Mhm, ee selle arenguestlustel on nagu mitu tagasiside kohta, kui sa koolitusvajadust silmas pead, siis on meie peaspetsialist, ta korjab, teeb sellise koondtabeli selle kohta, millised koolitusvajadused on ja liigitab vastavalt koolitustüüpidele. (x-5) Et ee või nende teemade kaupa milline on koolitusvajadus. Nii, siis veel tuleb selline kokkuvõte nagu üksuse kokkuvõte, et siis osakonna ja büroojuhtidel on olemas selline arenguestluste kokkuvõte vorm, kuhu nad koondavad oma meeskonna niisuguse koondtulemuse, et a la üldiselt olid meil niisugused trendid, eelmisest aastast on sellised tähelepanekud ja järgmisel aastal on sellised põhilised eesmärgid, et ee see on siis niisugune tööriist mis aitab noh nt suure osakonna juhatajal saada pilti sellest, et mis sealt arenguestlustest siis lõpuks kokku tuli.

K: (.x) Ja tagasisidet antakse koosolekul või?

V: See niisugune meeskonna vorm, selle vaatab üle suure osakonna juhataja. Meie personaliosakond on teinud sellist personalipäeva, me oleme osakonnajuhatajatega võtnud siis

ette ühe päeva, kus räägime sellest, mis arenguestlustel oli teemaks, mis ettepoole vaadates on murekohtadeks, mis on see, mida peame koos ära tegema, et teeme niisugust tagasisidet.

K: (x-3) Ja mis teie selle infoga edasi teete?

V: Mm kavandame erinevaid arengutegevusi, kui on vajadusi. Nagu näiteks, no näiteks algatame mingisuguse projekti, planeerime mingi sisekoolituste sarja. Et nii nagu vaja on, ma mõtlen, et hästi paljud meie niisugused arenguprojektid ongi alguse saanud sellest, et me oleme niisugust vajadust seal arenguestlustest tunnetanud.

K: Mmh.

V: No näiteks juhendajaid pole, et uute inimeste jaoks juhendajad pole piisavalt hästi ette valmistunud, neid pole hästi koolitatud või et esmatasandi juht ei tunne kindlalt oma rollis jne, neid võimalikke valdkondi on palju, enamasti päris jõuline tagasiside tuleb sellest arenguestluste kokkuvõttes.

K: Mhm, et ee siis töötajate arendamine pannakse paika põhiliselt arenguestluste põhjal?

V: (.x) Mm jah suures osas.

K: Ja kas koolitusi ostetakse rohkem siise või siis on seest poolt?

V: Meil on väga hästi toimiv sisekoolituse süsteem, väga vähe ostame väljast.

K: Mhm, et te leiate keegi, kes on pädev koolitust tegema või kuidas see käib, kuidas see protsess välja näeb?

V: Mhm, mul on sulle suur kiusatus näidata, no tule vaata. ((näitab arvutist tabelit)) (x-6) Siin on meie märtsikuu sisekoolituse kalender, neid asju teevad kõik priakad, siin on sellised erialased nende meetod, toetusmeetmete kohta käivad koolitused, siis on ee it-koolitused, excelit meie inimesed õpetavad, siis on juhtimisasju, ee esinemist mm juhtide komisjoniga eelmisel nädalal võtsime just ette arenguestluste lühivormi, arutasime, kas saab teha vahepeal, pika perioodi vahepeal ja kuidas seda teha, vot niisuguseid asju.

K: Mhm ja kuidas ettevõtte sees see koolitaja välja välitakse?

V: See on ühe suure protsessi, pika protsessi tulemus, meil oli selline päris keerukas ja väljakutsuv valikuprotseduur aastaid tagasi, et ee igaks üks ikka sisekoolitajaks ei saa, et peab hullusti tahtma, et me tegime selliseid motivatsiooni intervjuusid, kus olid sees tegevusülesanded, seal keset intervjuud anti ülesanne, teha ettekanne ja see oli selline päris tõsine trügimine, et ainult parimad said sisekoolitajaks. Aga siis nad koolitati välja ja need me siis neid ikka poputame neid oma töögrupiga ja arendame edasi kogu aeg.

K: Aga töötajatele endale meeldib pigem koolitustel käia, on jäänud siuke mulje, et pigem tahetakse?

V: Tunnetatakse seda, et on vaja. Jah jah, need on sellised asjad mida ma saaksin sulle numbriliselt vaadata, kui ma teeksin pühendumusuuringu lahti, aga neid hinnatakse sisekoolitusi ja inimesed on väga arenemishimulised.

K: Mhm, neil on ju ettevõttes sees ka ju ruumi et areneda areneda kõrgemale?

V: On on, me hästi toetame seda, et inimesed jääksid meie majja, ikka sisekonkursid jaja sellised igas mõttes on siis palju arendusteed, et isegi kui ei ole võimalik ametikohal liikuda on võimalik igasugustes töögruppides osaleda, mis teeb jälle elu huvitaks.

K: Mhm, mida saaksid sina teha, et töötajad oleksid veel rohkem avatud ja räägiksid oma muredest, igapäevaselt, noh et nad ei ootakski seda aastat, et siis rääkida alles arenguestlusele?

V: Mhm, ma tõesti loodan, et ee väga seda ootamist ei toimu, et ikkagi hästi jooksev suhtlemine toimub. Mida mina saaksin teha? (x-6) Eeh kaasa aidata sellele, et organisatsioonikultuur oleks niisugune avatud ja igas mõttes toetaks sellist lahtist suhtlemist, esimesest päevast peale rääkida uuele inimesele sellest, et see on hästi teretunud, kui sa märkad midagi. Anna kohe tagasisidet, kuni lahkumisvestluseni välja, et ka praktiliselt viimasel tööpäeval, et kui inimene on priast minemas, et me ikkagi nagu püüan temaga rääkida nendest asjadest, et kuidas siin oli, mida tema nüüd lahkujana näeb, et mida siin muuta. Mhm, et hästi püüame olla väga avatud tagasisidele.

K: Kuidas sa isa hindad PRIA sisekeskkonda, on inimesed avatud?

V: Arvan küll.

K: Julgevad omavahel kõigest rääkida ja ei ole selja taga rääkimist?

V: (x-4) No nii suures organisatsioonis on kõike. Et selles mõttes, et ei maksa väga loota, et kõik on hästi ideaalne, aga ma usun et põhijoontes meil on selline arukate inimeste avatud organisatsioon.

Lõpetav osa u 10 minutit.

## Lisa 4. Intervjuu 3 transkriptsioon

Intervjuu leidis aset 21.03.16 Tallinnas  
Intervjuu kestvus: 42 minutit ja 10 sekundit  
Intervjueeritav: personalipartner  
Ettevõtte: Eesti Energia Tehnoloogiatööstus

Sissejuhatav osa u 5 minutit

K: Nii, alun räägi mulle personaliosakonnast üldiselt, palju on personalijuhte, spetsialiste?

V: Tehnoloogiatööstus on üks osa Eesti Energia kontsernist ja tehnoloogiatööstus ostab personaliteenust Eesti Eneriga AS-lt. (.x) Ja minu töölepingus ei ole mitte Eesti Energia Tehnoloogiatööstus AS töandjana vaid hoopis Eesti Eneriga AS. Ja meil on sõlmitud selline teenuse osustamise leping kahe ettevõtte vahel ja täna on siis niimoodi, et ee (.x) siis mina olen personalipartner, mitte personalijuht, see on praegu moodne. Minul on veel üks personali peaspetsialist ja tasuspetsialist.

K: Mhmh.

V: Me oleme kolmekesi tehnoloogiatööstuses, täiskohaga, lisaks on mul pool inimest, kes teeb koolitus- ja arendustööd. (.x) Ja ütleme siis 0,2 inimest kes siis teeb värbamine ja järelkasv. Selline hästi põnev skeem.

K: Millised on sinu enda tööülesanded?

V: No minu põhilised tööülesanded, ehkki mul ee nüüd enam ei ole see meeskond, mis praegu kirjeldasin, nad ei allu enam mulle, siis igauks allub siis vastava valdkonna juhile Tallinnast. Et meil on siis selline süsteem üle Eesti Energia, et on värbamine ja valik eraldi, on eraldi juht, kellel on need inimesed. On siis tasusüsteemid, eraldijuht, siis on ee, (.x) mis ma enne ka ütlesin, on koolitus ja arendus, üks oli veel, mis puudu jäi, (.x) ee töösuhted. Mhmh. Töösuhte haldus, et neli tükki. Aga noh, et elu on ju ikka selline ,et juhid on ju Tallinnas ja töö tuleb siin ikka ära teha, et ma korraldan siis seda personalitööd, lisaks on mul siis töö ametiühingutega, et kõik mis on vajalik, ma pean siis tegema, on kollektiivlepingust ja seadusest tulenevad, et meil on päris tugevad ametiühingud.

K: Mhmh. (x-4) Ee kui püsiv on Eesti Energia Tehnoloogiatööstuse töötajaskond?

V: Oeh, ma voolavust ei ole nüüd vaadanud. Et ma ei tea kuidas te praegu õpite, meie vaatame tavaliselt oma voolavust, mis on oma soovil, lahkumine ja see on see tavapärane voolavus aga siis vaatame üleüldse ka, kui palju inimesi läheb ära. Ma ei oska sulle praegu täpselt neid protsente öelda, et omal soovil ikka läheb inimesi väga vähe ära.

K: Olgu.

V: Jah, aga seda võibki öelda, et voolavus on väike, et omal soovil läheb ära väga vähe, et eelmisel aastal me koondasime 126 inimest. See on ikkagi töandja poolt, et seda on väga palju. Täna on nüüd tehnoloogia tööstuses 437, oli 440 töötajat.

K: (.x) Mhmh.

V: Aga kas sa, kui sa tahad neid volavusi mingi perioodi kohta, et siis ma pärast võtan need väljad.

K: Mhmh. Ee kes tegeleb teie ettevõttes töötajate muredega, kas vahetujuht, personaliosakond?

V: Väge lahe küsimus, et me koolitame juhte, et nad hakkaksid võtma vastutust oma alluvate osas, et täna ikka inimesed ju pöörduvad personaliosakonda. Personaliosakonnas on siis see ema, jutumärkides, kes aitab, kes teab ja kes lohutab. Aga me koolitame, et me saadame ikkagi, ütleme alati töötajale, et mine küsi esmalt oma juhi käest. Ja kui sealt ei saa lahendust, siis tulge kahekesi siia.

K: Et siis tavaliselt hetkel pöörduakse kõige pealt teie poole?

V: Jah-jah.

K: (.x) Mhm ja mis on need põhilised küsimused mida küsitakse või mured?

V: Oo, neid on väga palju erinevaid, et ee täna me kasutame ka oeh siis ütleme majanduslikult olukorrast tulenevalt töölepinguseaduse paragrahvi 37. Kas sa tead mida see tähendab?

K: Mkm. ((naeravad))

V: See tähendab seda, et me vähendame töötajate töötasu proportsionaalselt tööajaga. Ja meie puhul me ei saa seda paragrahvi kasutada täpselt nii nagu see kõlab, sest tegelikult on nii, et me vähendame töötajal töötasu ja siis ta ise valib, kas ta tuleb sellel päeval tööle või mitte. Meie ei saanud seda valimist lubada, sest inimesi on lihtsalt nii palju ja tootmine tahab ju oma korraldamist saada (x-4) ja me panime niimoodi lihtsalt, et nad ei tule need päevad tööle ja ka selle aja eest me ei maksa. Et sellega seoses on väga palju küsimusi. Siis kuna meil on ee teise meetmena siis ettevõtte majandustulemuste, kuidas siis öelda parendamisel, kasutamisel siis ka koondamine. Siis koondamisega seotud asjad, kui palju mulle peab ette teatama, kui palju ma raha saan, millal see makstakse. Siis puhkustega, Eestin Energias ja sealhulgas ka meil, kõikidel on kollektiivlepingud, terve raamat, kujutad ette eks, (.x) et töötajal on nii staaži järgi puhkus, peale selle mis on igapäev on 28 seaduse järgi, siis kollektiivlepinguga on, kui sul on kolm aastat staaži, on sul veel seitse päeva ja lisaks on nn tervist kahjustava töö eest määratud puhkused, siis on meil on nt 57 erinevat ametikohta ja siis selle järgi on veel, et kellel kui palju on siis veel seda lisapuhkust, siin on see siis viis kuni seitse kalendripäeva (x-4), et kõikide nende küsimustega esmalt ja siis on ka muid pisiasju.

K: Aga selliseid küsimusi ei ole, et keegi ütles kellelegi midagi halvasti, mida teha? (.x) Või siukseid isiklikke personaalseid?

V: Mina ei ole küll kuulnud ausalt öeldes, et oleks sellist, ma arvan et seda tuleb tihedamini ette kontorites ja seal kus see töökoormus on väiksem, et igavusest hakkavad inimesed ikka kisklema, aga kui sul on tööülesanne ees ja tööd on natukene rohkem, kui sa jõuad teha, siis tavaliselt ei teki. Sa mõtlrd töökiusamist?

K: Jah.

V: Kindlasti, võib-olla on küll. Aga ei ole tulnud ütlema, ju siis on saanud ise hakkama.

K: Ee kui tihti uurid sina töötajatelt, et kuidas neil läheb?

V: Ma olen hästi hea suhtleja. (x-5) Mind üldse huvitab, kuidas inimestel läheb, et siis kui ma näen neid, siis ma küsingi kohe otse. Et ee loomulikult ma ei käi iga päev tehases ja ei küsi iga keevitaja või lukksepa käest seda, aga ma enamasti pean väga oluliseks, et need inimesed, kellest sõltub ka minu töö, et nemad oleksid motiveeritud. Ja mind tegelikult ka huvitab, et kuidas nendel läheb. (x-3) Et kui öeldakse, et eestlased küsivad moka otsast, et kuidas sul läheb, et parem mitte midagi hakata jutustama ja öelda et hästi, sest tegelikult ju teda ei huvita karvavõrdki, et kuidas sul läheb. Siis mind huvitab ja ma jätan need asjad meelde ja järgmine kord ma küsin et no, et sa oled öelnud, et su lapsel oli palavik eelmine nädal, siis ma küsin, et kas nüüd on terve. (x-4) Ja see paneb inimesi imestama, et mõni hull on keda päriselt ka huvitab.

K: ((naeravad)) Mhmh. Kui tihti sina kiidad oma töötajaid?

V: Parem oleks nendelt küsida. Üks praegu kuulab pealt, seetõttu on mul väga keeruline vastata. Ta ütles, et väga tihti. Ma ise ei pane tähele seda, ju siis sobib.

K: Kas ja kuidas see peegeldub töötajate töötulemustest?

V: Kui ta juba ütles, et küsin, et siis tegelikult ma arvan, et natukene peegeldub, aga minu meelest nad on sisemiselt väga motiveeritud. Väga oluline on ka see kuidas töötajat valida.

K: Mhmh.

V: Et tulebki valida selline elu jaatav ja positiivne inimene, kes iseennast käivitab, et ee me väga tihti arvame, et meie roll on, mingisugune suur roll, et mina nüüd kiidan, et kiida loll ja loll teeb, ega ikka nii ei ole. See inimene lihtsalt tuleb selline tubli inimene valida ja ei tohi tema motivatsiooni ära tappa, vaid tuleb hoida.

K: Mhmh, a kui tihti tekib olukord, et on vaja töötajaid nt noomida? (x-6) Ja kuidas seda tehakse?

V: No tavatöölise puhul meil on ikkagi hoiatused, kirjalik hoiatus. Et mina oma töötajaid küll ei ole noominud, et ma vahel tõstan häält küll, see on sellest, tähendab ma räägin kõrgendatud hääletooniga mõnikord. (x-4) Aga see ei ole küll töötajast põhjustatud olnud, vaid minu enda sellisest olukorrast. Mhm, et ee aga jah me teeme enamasti kirjalikud hoiatused oma töötajatele. Mis ma olen vaadanud, et kui nad teevad praaki, kaotavad midagi ära, et sellised asjad. Või nt jääb väga palju tööle hiljaks, nt 3-4 tundi, mis on juba tootmist mõjutanud, et tuleb kõik need asjad ära märkida.

K: Mhmh. Aga, et ee sina enne ütlesid, et sa uurid töötajatelt tihti, et kuidas läheb.

V: Saad korrata palun.

K: Ja palun kommenteeri lauset: mida rohkem annad sina töötajatele tagasisidet, seda rohkem julgevad ka nemad sinu poole pöörduda. (x-6) Et enne oli näide selle palaviku kohta.

V: ((naerab)) Julgevad ikka, kõik mis teed, teed endale. Mhm, et ee vahel ma kahetsen ka seda, sest töö tuleb ju ka veel ära teha. Kui suur osa päevast läheb suhtlemisele ja motiveerimisele, siis töötajad peavad seda väga oluliseks, neile see väga meeldib, aga nad unustavad ühe pisiasja, et mul on oma kohustused ja ma pean need ära tegema ja seetõttu ma ikkagi piiran seda. Tagasiside andmine on üks väga hea asi ja ma olen üritanud seda alati

ausalt anda. Kui mulle midagi ei meeldi, siis ma kohe ütlen, et siis töötajal on lihtne siis ennast kas parandada või siis tavaliselt minul on nii toredad inimesed, et nad saavad ennast paitada.

K: Kui oluline on sinu kui personalipartneri jaoks igapäevane tagasiside?

V: Info on ju see, mis maksab. Mhmh, mida rohkem infot, seda paremad otsused. Väga tihti olen ka mina kritiseerinud oma juhtide otsuseid, seetõttu et ma ei tea, mis info pealt need on tehtud ja juhid ei ole suvatsenud seda selgitada ja kui ma lähen küsima, et miks te nii rumala otsuse tegite, siis alles nad märkavad, et nüüd ooleks õige aeg selgitada, et miks see otsus selline tuli, ja siis ma saan aru, et ee tõepoolest oligi vaja selline otsus teha, teist võimalust ei olnud, et ee on väga oluline selgitada oma töötajatele miks sa nii otsutad ja et ka pidevalt oleks ühte ja sama eesmärki täitev meeskond ühes inforuumis. Siis on võimalik ka see eesmärk täita.

K: Mida saab läbi tagasiside ettevõttes muuta?

V: (.x) Sa nüüd küsid natukene selle peale, et meil on olemas rahuoluuuringud, et kord kahe aasta jooksul küsitakse kõikidel inimestel tagasisidet.

K: Absoluutselt kõikidelt töötajatelt?

V: Kõikidelt. Et ee töölised teevad selle siis paberkandjal, need kellel on arvutid, need saavad teha arvutis. Sellel aastal maikuus toimub see uuesti. Ja tavaliselt on ka väga oluline ka see osa, tagasiside otsesele juhile, juhid saavad seda ise analüüsida ja mina kui personalipartner näen ka kõik seda. Ja siis saab väga noh mina saan siis rääkida ise nende juhtidega ja ka mõelda, mis osas oleks teda vaja arendada, võib-olla koolitada ka. Et ee see on väga oluline, et ee see rahuloluuuring on meil veel selline, et kui me saame kõik need tulemused teada, siis me teeme sellise tegevuskava, mis me siis nüüd edasi teeme sealt pealt ja pahatihti, et ma olen mitu korda seda oma elus teinud, et kui on ikka väga halb tagasiside otsesele juhile olnud, siis pahatihti need juhid ikka vahaetatakse ära ka mingi aja jooksul. Et ega töötajad liiga ei tee, nad võivad natukene liialdada, aga ega nad liiga ei tee. Nad liialdavad ühele või teisele poole natuke.

K: Mhm. (.x) Kas teil on kasutusel ka 360 kraadi tagasiside meetod?

V: Seda me kasutame kord aastas on meil aastavestlused, aga aastavestlused on siis ainult juhtidel-spetsialistidel sellises vormis. Jah, et ee mm ja seal saab kasutada seda 360 tagasisidet, analüüsimisel. Enamasti on see nõutud ettevõtte juhtide puhul, teised saavad seda siis kasutada, kui neile sobib. Varem oli täpselt määratletud, et kes pidi tegema.

K: Mhmh. Kui kaua teil see on olnud kasutusel?

V: Ma mõtlen et vist seitse aastat.

K: Mhmh. Ja kuidas juhid ja spetsialistid sellesse suhtusid, kui see võeti kasutusele? Kas suhtumine on muutunud?

V: (x-5) Minu meelest täna kasutatakse seda selleks, et parandada oma nõ aasta hinnet, et nagu ma ütlesin, et väga tihti inimesed kas liialdavad sinna või teisele poole. Mina isiklikult võin oma kogemusest öelda, et kui ma loen endale tehtud tagasisidet, et siis ma mõtlen ka, et

päriselt ka ma olen selline või, et paneb imestama küll kui hästi inimesed võivad kirjutada sinust, teavad täpselt sinu konkreetseid häid omadusi, samas on ka eelmiste aastate põhjal on mulle antud ka sellist konstruktiivset tagasisidet, mille pealt ma teadsin mida ma peaksin endas parandama ja mis osas ennast arendama, minule on see oluline, mõni teine võib solvuda selle peale.

K: Mhmh. Aga kas nad saavad aru et see on neile vajalik?

V: Ei oska öelda, ma ei ole seda uurinud, see on hea küsimus, ma ei ole uurinud, et kas nad saavad aru, et kas see on neile vajalik.

K: Mhmh. Ja arenguevestlused viite läbi kord aastas?

V: Jah.

K: Ja vahetujuht teeb seda?

V: Jah.

K: Ja see on kõikide töötajtega?

V: Ei, see on ainult juhid ja spetsialistid, see töolistega ei ole. Töolistega ei ole üldse.

K: Mis kasu saab ettevõtte arenguevestlustest?

V: Mina ise arvan, et ettevõtte saab niimoodi endale püstitatud eesmärgid viia töötajateni, neil on seal niimoodi, et püstitatakse töötajatele eesmärgid ja siis läbi mõõdikute mõõdetakse, kas ta on need täitnud ja kuidas. Minu meelest on see väga hea juhtimistöriist ja sõlmitakse kokkulepe, et ta peab sellise asja tegema selliseks ajaks ja selline tulemus peab olema. See on väga hea juhtimistöriist läbi kokkulepe.

K: Mhm. (x) Kuidas on mulje jäänud, et töötajad ootavad see aasta aega, et alles siis arenguevestlusel rääkida enda murest või nad jooksvalt pöörduvad?

V: No ikka jooksvalt.

K: Et ei hoita enda sees seda muret?

V: Ei hoita jah, et kultuuri, (x-6) kuidas ma siis ütlen seda, kultuuriline keskkond on teistsugune, et vene inimene on väga avar ja aus ja (x-7) ikka väga suur vahe on eestlasega, ausõna. Et ta ei oota küll, et kui ta tahab midagi hästi või halvasti öelda, et siis ta ikka ütleb. Mitte ei oota aasta aega et seda teha.

K: Kas ja kuidas võetakse arenguevestluse tulemused kokku?

V: Juht ja siis töötaja istuvad ja räägivad need asjad läbi kahekesi. Et ee mõnikord küll juhtub, et see jääbki sinna e-keskkonda ja nad nagu meili teel teevad selle asja ära. Aga enamjaolt kohtutakse iga inimesega näost-näkku, räägitakse läbi ja hinded pannakse siis vastavalt, meil on olemas selline kord, vastavalt inimese tasemele, on siis võimalik tal saada oma kuupalga kordsetes tulemustasu.

K: Mhm, olgu. Ee, kuidas näeb välja töö pärast arenguevestluseid? Et arenguevestluste põhjal toimub töötajate arendamine?



V: Arenguvestluses on selline koht ka olemas nagu arendustegevused ja arendusplaan, samas ka järelkasv. Need, arenguplaan just nimelt koolitus- ja arendustegevused saavad nähtavaks, siis peale seda aasta vestluste perioodi lõppemist, koolitus- ja arenduspetsialistile. Tema juba võtab kõik need soovid sealt kokku, siis me vaatame koos üle ja kaalume, et see töötaja soov ja tööandja vajadus ja siis leiame need kõige paremad arendus- ja koolitusväljundid just selle inimese jaoks. Sealt pealt tekibki meil koolitusplaan.

K: Okei, kas koolitusi ostetakse sisse või on ettevõtte sisesed?

V: Ostetakse ikka sisse ka.

K: A mida rohkem on?

V: Ma arvan, et rohkem ostetakse sisse.

K: Mhmh, aga miks?

V: No sees ei ole sellise eriala, kuna meil on väga spetsiifilised asjad, siis meil ei ole sellise eriala koolitajaid, kõigepealt on seadus, mis määrab ära, mismoodi keda ja miks on vaja koolitada, meil ei ole selliseid inimesi endal, no ei ole mõtet, selliste inimeste hoidmist endale, kui tekib sul vajadus kedagi koolitada või arendada, siis sa ostad selle sisse. Ja lisaks veel kuna on ju kontsern, Eesti Energia, siis ütleme siis hulgi ostes on hind ka soodsam.

K: Aga koolitusi tehakse ju ka juhtidele ja spetsialistidele? Ja neile ka ostetakse pigem sisse?

V: Jah.

K: Aga kas on mingid läbivad teemad, mis koolitusi tehakse rohkem? Iga aasta? (x-4) Või see sõltub aastast?

V: No, noh kui sa seaduse järgi võtad, siis on väga olulised töökeskkonna spetsialistid, esmaabi andjad, siis on erinevad ee seaduse järgsed koolitused, mis on nt tõstmeseadmete kasutamisel, siis on mingisuguste, mis need nüüd on, (x-4) kummaline nimetus, erinevate mahutitega töötamisel, gaasiga töötamisel, elektripaigaldised, et sellised kõik mis on ettevõtte põhitegevused seotud koolitud on enamjaolt igal aastal.

K: Aga kuidas ee sina tajud, et töötajad suhtuvad koolitustesse? Tahetakse?

V: Ja, kindlasti.

K: Mida saaksid sina teha, et töötajad oleksid veel rohkem avatud ja räägiks oma muredest? Ja ka selle üle mille üle nad rõõmu tunnevad? Igapäevaselt?

V: (x-8) Ma räägin väga tihti töötajate usaldusisikutega, need on siis ametiühingute poolt määratud inimesed ja nad on ametiühingu usaldusisikud, me saame kokku, kui me arutame teatud muudatusi ettevõttes ja ma arvan, et see kuidas me suhtume neisse ja selgitame neile olukorda, nad viivad ka selle sarnaselt edasi kõikidele töötajateni. Et ma ei ole küll neid sadu inimesi kokku kutsunud, et nendega eraldi rääkida, aga läbi siis usaldusisikute, ma arvan et see suhtumine töötajatesse, et me suhtume hästi.

Lõpetav osa u 3 minutit.

## Lisa 5. Intervjuu 4 transkriptsioon

Intervjuu leidis aset 23.03.16 Tallinnas  
Intervjuu kestvus: 43 minutit ja 51 sekundit  
Intervjueeritav: personalijuht  
Ettevõtte: Eesti Liinirongid

Sissejuhataav osa u 10 minutit.

K: (.x) Nii, palun tutvustage mulle personaliosakonda.

V: (x-4) Ee personaliosakonnas meil on personalijuht siis on sekretär ja spetsialist.

K: Mhm ja millised on nende tööülesanded, kuidas need on ära jaotatud?

V: Ee, tööülesanded on jaotatud nõnda, et sekretär tegeleb sissetuleva postiga, siis on seal veel arve, arvemajandus, ee registreerib kogu juhatusega seonduva töö ja loomulikult ka siis veel protokollid, koosolekud. (.x) Personalispetsialist teeb meil mm kõik personalitööga seonduva, ee alates lepingute sõlmimisest, kogu andmebaasi administreerimine ja see pool.

K: Mhmh.

V: Ee kuna minu isikus on tegelikult nagu kaks poolt, et lisaks personalijuhi tööle ma teen ka teise poolega meie klienditeeniduse tööd, klienditeeninduse juhi valdkonda, et siis siis meil on (x-8), et ma rohkem nagu räägin personali poole pealt, siis siin on ikka sellised strateegilised küsimused, mis puudutavad eelarvet, eelarvete kokku panemist, nende järele vaatamist, aga siis ka tegelen otsinguga ka, kui on töötajaid vaja leida, et see on ka.

K: Sellega seoses kohe küsimus, et kui püsiv on ettevõtte töötajaskond?

V: Ee, (.x) võin öelda niiviisi, et ee eelmine aasta meil oli, kui ma nüüd võtan seda kogu voolavust, siis eelmine aasta meil kogu voolavus oli 14,2 ja tähendab puhas voolavus oli 14,2 ja kogu voolavus oli 27,6. Mhmh, et see on nüüd erinevate osakondade lõikes erinev. Rongijuhtide osas on väga püsiv seltskond, puhastusteenindajate osas tuleb töölepingute sõlmimisi ja lahkumisi rohkem ette.

K: Mhmh. (.x) Ee, kes tegeleb Elronis töötajate muredega? Vahetujuht või siis personaliosakond (.x) või siis mõlemad?

V: (.x) Mõlemad koos ikkagi, see on et kui on sellised igapäevased ee töö muudatused, sealt tervisepäevad, haiguspäevad, siis küll tegeleb osakonna juht, aga kui on mingid suuremad probleemid, siis teeme seda koos.

K: Mhm ja millised on põhilised mured, millega pöördutakse?

V: (x.7) Põhilised mured? Ee, millega nagu töötajad pöörduvad?

K: Jah.

V: (x-4) Mm, kas personali poole?

K: Jah, pigem personalijuhi poole.

V: Hm, no mis need suuremad on siin on. (x-5) Kui mingil põhjusel on jäänud mingisugune tööülesanne tegemata või on töölt puudunud või, siis on see koht kust personalijuht peab ka sekkuma.

K: Lahendama jah? Kuidas edasi käituda jah?

V: Just-just. Täpselt nii.

K: Aga ee kui tihti personaliosakond uurib töötajalt, et kuidas neil läheb?

V: Meil on niiviisi, et me korra kvartalis juhtkonnaga, personalijuht ja juhatuse esimees kogub erinevad osakonnad kokku. (x) Ja me teeme selliseid infopäevi ja infotunde, et siis jagame, et kuidas meil on läinud ja millised on meie need tulevikuplaanid. Et ee (x) korra kvartalis käime siis alati töötajatega rääkimas.

K: Et siis seal on töötajatel võimalus rääkida, et mis on mured ja mis on hästi läinud?

V: Jaa. Ikka-ikka.

K: Ja kuidas tundub, et kas nad pigem, on avatud?

V: Jaa, kindlasti.

K: (x) Räägivad kõik ära hinge pealt?

V: No, meil kuna, (x) meil neid inimesed käivad tööl vahetustega. Siis näiteks liikluse poole pealt me teeme reeglina ee viiel erineval päeval. Klienditeeninduses teeme neljal erineval päeval. Puhastusteenindajatega räägime kolmel erineval päeval. Veeremi omadega ühel päeval, et siis see kokku see maht, mida nagu, mis nagu läheb sellistele infotundidele on keskelt läbi ee kakskümend päeva. Et kahekümnel erineval päeval ja kui me võtame seda nagu kvartaalselt, siis see on päris mahukas ettevõtmine.

K: Mhmh ((naeravad)). Aga kui tihti te kiidate oma töötajaid?

V: (x) Ee meil on näiteks selline variant, et me igas kvartalis mm valime välja parima töötaja erinevate osakondade lõikes. Seal on teatud kriteeriumid, mille alusel siis osakonnajuhid hindavad oma töötajaid ja siis ee meil on selline kvartaalsete parimate töötajate autasustamine, seal on väiksed kingitused, siis koguneme kõik siia meile õppeklassi kokku, anname üle sellised tunnistused, et nad on selles kvartalis tunnistatud parimaks. (x.4) Ja jah, siis veel aasta lõpus kui on, kas meil kokkuvõttev selline jõulupidu, siis me oleme seal pidanud ka (x.6) juba siis erinevate osakonda vahel võtame aasta parimad töötajad, tunnustame neid seal.

K: Mhmh. (x) Kas ja kuidas kiitmine väljendub töötajate töötulemustes? Motiveerib see neid, et neid niimoodi kiidetakse?

V: Raske öelda, eks iga inimene, nii kuidas ta ise tunneb ennast.

K: Mhmh.

V: (.x) Et ee ma ei oska seda nagu teise inimese poole pealt seda nagu öelda, Et igale inimesele on meeldiv kui teda tunnustatakse

K: Muidugi. Kui tihti tuleb ette olukordi, et on vaja töötajaid noomida?

V: Ikka tuleb.

K: Ja kuidas te teete seda?

V: (.x) Ee, no üheks vormiks on meil lihtsalt osakonnajuhhi ja töötaja vaheline vestlus. Kui selle mm sellest ei ole piisanud ja on nagu teist korda rikkumine, siis me oleme kohaldanud ka juba nagu hoiatust. Ja kui hoiatus ei ole toiminud, siis me peame töötajatega töösuhte lõpetama. (x.4) Selliseid olukordi on ka olnud.

K: Mhmh. Ee (x-5) palun kommenteerige laused: mida rohkem teie annate töötajatele tagasisidet, seda rohkem julgemad ka nemad teie poole pööruda.

V: (x.5) Ma ei oska seda nii öelda, sest meil on nagu mm, kuna me oleme selline ettevõte, kus on ametühingud, meil on nagu väga tihe side ametiühingutega, meil on kollektiivlepingud sõlmitud ja me pidevalt anname oma kõige väiksematestki sellistest sammudest ja tegemistest, kui me tahame mingisuguseid muudatusi sisse viia, ma peame need eelnevalt kooskõlastama ametiühingutega ja saama tagasisidet. (.x) Et ee mida rohkem me oleme, meie tööandjana avatumad, siis ma arvan, et ka töötajad vatavad nagu samaga. Et seda peab töötajate käest küsima.

K: Mhmh. Ee kui oluline on teie kui personalijuhhi jaoks töötajate igapäevane tagasiside? Ja miks?

V: (x-4) No ikka on oluline, meil on oluline ka meie klientide tagasiside. Näiteks kõik kliendipöördumised ju registreeritakse ja sealt kui tulevad head sõnad meie klientide aadressidelt, siis see on meile oluline. Et ee kui nüüd ee, kuidas see küsimus nüüd oli? Et kas töötajate tagasiside?

K: Mhmh ja just.

V: Me teeme sellised töötajate rahulolu-uuringuid iga kahe aasta tagant. (.x) Ja sealt on siis selliseid aegajalt ikka tulevad kitsaskohad välja, millele me saaksime nagu tähelepanu pöörata ja mida paremaks teha, et see on oluline.

K: Mis te nende tulemuistega siis teete?

V: Me nüüd sellel aastal oleme planeerimas taaskord sügisesse, selle uuringu. Eelmistel, kaks aastat tagasi kõik üleskerkinud küsimused jagasime erinevate osakonda lõikes osakondade juhtidele välja ja ja ja nemad võtsid siis, tegid oma programmi, et kuidas neid probleeme ja küsimusi lahendada-

K: Mhmh.

V: Ja et kui see töö oli tehtud, siis (.x) ee tutvutasime neid ka juba infopäevadel erinevatele osakondadele.

K: Mhm. Ja see rahuolu-uuring on kõikidele töötajatele?

V: Ikka.

K: (.x) Ee, nüüd natukene arenguvestlustest? Kui thti need toimuvad?

V: (x-3) Ee, meil sellist arenguvestluste süsteemi kui niisugust pole, meil on tulemusvestlused. Tulemusvestlused on siis osakondade, noh erinevate osakondade lõikes, on erinevad. Et ee (.x) seal pannakse paika siis sellised ee eesmärgid, mis on muudetavad ja mille alusel siis ka saadakse tulemustasu.

K: (.x) Kes neid läbi viib? Vahetu juht?

V: See on osakonniti erinev, näiteks minuga peab juhatuse esimees. Aga näiteks klienditeenidajatele me teeme selliseid mystery shoppingu taolisi kontrole, kus siis on sisseostetav teenus, (.x) kord kvartalis igat teenindajat hinnatakse. Ka tema müügi protsessi, tema suhtlemist, tema välimust, tema erinevaid aspekte selles tööloigis ja sealt tuleb selline koondhinne, mis on aluseks tulemustasu maksmisele. (.x) Mis on näiteks puhastusteenindajatel, teatud mõttes nagu analoogne süsteem, seal on küll seal ei ole mitte individuaalne selline hindamine, vaid on meeskonna hindamine, kuna see rongide puhastusi tehakse nagu meeskonnas.

K: Mhmh.

V: Ja ja tuleb samamoodi siis audit sisse ja kontrollib nende konkreetset tööloiku, kuidas nad on seal erinevaid aspekte korras hoidnud. (x-4) Ja selle alusel siis samamoodi makstakse töötasu, tulemustasu. Rongijuhtidel on näiteks selline esüsteem, et kuidas nad liiklusgraafikust kinni peavad. Samamoodi on eesmärgid püstitatud, kui seal rongide hilinemisi ei ole, siis on võimalik samamoodi tulemustasu saada. (x-5) Ee mis puudutab veeremitehnikuid, kes seal rongide hoolduse ja remondiga tegelevad, nendel on ülesehtitatud tulemustasu süsteem jälle hoolduse peale, et ee kui palju on liinilt väljavahetimisi, tehnilisi rikke tõttu ja see pool, see on igale töötajate grupile on erinev.

K: (.x) Okei, kuidas töötaja tulemusvestluse jaoks ette peab valmistuma? Kas üldse?

V: Nagu ma ütlesin, meil selliseid arenguvestluseid, tulemusvestluseid pole, et on lihtsalt sellised ee töötasu jaoks mõeldud.

K: Läbirääkimised? Palga?

V: Jah, jah just.

K: Okei. Et siis töötajal on ainult igapäevaselt võimalik anda tagasisidet oma murede kohta? Mitte siis nagu kord aastas nagu paljudes teistes ettevõtetes?

V: (.x) Mm, tal on igapäevaselt ja samas on meil siis sellised mm (.x) info, infotunnid, mis on kord kvartalis.

K: Mhmh olgu. Kas teil on ka mingit teist meetodit kasutusel, et saada töötajatelt tagasisidet?

V: Ee, meil on näiteks sellised, kuidas ma nüüd nagu (x-5) erinevates osakondades on see erinevalt, et klienditeenindajatel on selline murede-rõõmude kaustik, kuhu pannakse siis oma tagasisided kirja, et ee ja kui seal on mingisugune sissekanne tekkinud, siis seda alati vaadatakse ja loetakse ja sinna tuleb siis tegevusplaan sinna taha.

K: Mhm, midagi veel?

V: Rongijuhtidel on selles suhtes nagu analoogne süsteem. (.x) Et seal on küll nagu rongipäevik, kuhu pannakse kirja, kui et näiteks sellel päeval mingisugune probleem oli või midagi, mis jäi konkreetset selle rongiga lahendamata, et see tuleb siis tuleb nagu teatena üles.

K: Ja kuidas pärast tulemusi kokku võetakse? Kusil koosolekul või?

V: (.x) See täitsa oleneb, erinevatel, see on siis kas siis, kui see vajab näiteks kohest sekkumist, mingi rongiga seotud, ohutuse teemal, siis loomulikult kohe sellele probleemile pööratakse tähelepanu. (.x) Kui on veidi pikema pinnaga teema, mida nagu kohe ei saa lahendada, siis siis see võetakse arutluse alla ja vaadatakse kas ta on üldse majanduslikult mõttekas teha, võib ju ka olla et mingi muudatusprotsess mis võtab aastaid aega, et ee kas see on üldse finantseerimist väärt ja siis tulevad sinna juba erinevad otsused taha.

K: Okei, kas teil on ka kasutusel 360 kraadi tagasiside?

V: Ma olen seda oma eelmistes eludes kasutanud, (x-4) aga ma ei näinud sellel nii suurt ee sellist ee väljundit, et ee et ee seda siin rakendada.

K: Aga miks? Äkki oskate mulle seletada?

V: (x-4) Võib-olla oli lihtsalt ee tegemist sellega, et erinevad pooled andsid väga erinevaid selliseid seisukohti ja seda nagu ühtseks tervikuks kokku panna, noh igaüks vaatas seda erineva nurga alt ja seda nagu ühe inimese põhjal kasutada, minu arvates oli raskendatud.

K: Olgu. (x-4) Siis ee kuidas näeb välja töö pärast neid infopäevi? Kus siis tegeletakse töötajate muredega? Mis sealt nagu järeldatakse ja kuidas edasi käitatakse?

V: (.x) Noh, toon näiteks ühe konkreetse näite, meil siin eelmisel kuul just oli üks infopäev, kus ee kus tuli tagasiside, et meil on erinevates linnades sellised ööbimiskohad, kus meil rongijuhid ja klienditeenindajad ööbivad. Näiteks Rakvere ööbimiskohas oli selline situatsioon, kus laupäeviti-pühapäeviti olid nende nende ööbimisruumide all on selline väike publi, kus inimesed ei saanud välja puhata. (.x) Ja nüüd oleme jõudnud sinnamaani, et esimesest maist näiteks me kolime maikuu teise ööbimisruumi, et noh sealt tuleb selline tagasiside, annab noh annab meile info ja siis me selle konkreetse probleemiga tegelema. Noh, et sellised, nii nad leiavadki lahenduse.

K: Olgu. Aga (.x) ee mida te saaksite omalt poolt teha, et töötajad oleksid veel rohkem avatumad ja pöördusid teie poole kui on mingi mure tekkinud?

V: Nad on suht avatud, et ee sellist muret, (x-5) kuna ma igapäevaselt sõidan ise rongiga, siis ma näen neid inimesi praktiliselt iga päev, kes konkreetne rongi brigaad on, et siis juba sealt tullakse juurde ja räägitakse et nii on, kas ja kuidas, kas saame muuta.

K: Et info liigub kiiresti?

V: Jah. Koheselt ((naeravad)).

K: Aga ee mille alusel pannakse paika töötajate arendamine?

V: (x-6) Mmm mille alusel pannakse paika töötajate arendamine, raskse küsimus.

K: (.x) Või kõige pealt, millisel kujul te töötajaid arendate?

V: (.x) Meil on niivisiisi, et kuna me oleme riigi poolt doteeritud ettevõtte, siis meile antakse teatud summad, mis riik meile kasutada annab. Teeme igal mm iga igal konkreetsel aastal, kasvõi seal oktoobri-novembri kuus oma eelarved, ja ee ka koolitusele siis teatud summad eelarvestatud. Ja siis oleme planeerinud nii, et igal aastal oleme suunanud konkreetses töötajate gruppi erinevaid ee fookuseid, (x-4) et näiteks eelmine aasta oli meil fookus suunatud meie veeremi ja puhastusteenindajate koostööl, siis me korraldasime väga ee suure sellise ee kümme koolituspäeva kestva sellise koolitustsükli meie puhastusteenindajatele ja veeremi tehinkutele. (.x) Aasta enne seda oli meil suunatud fookus klienditeenindajate ja rongijuhtide sellisele meeskonnatööle. Sellel aastal on meil näiteks praegu kõrval meil on rongijuhtide väljaõppe kursus, et neli kuud jaanuarist kuni aprilli lõpuni, (.x) siis meil on kaheksa täitsa uut rongijuhti väljaõppes, et meil on sellised nagu igal aastal on sellised prioriteedid, mida me, kuhu me sellise oma fookuse suuname ja kellele, et sellel aastal on siis rongijuhtide väljaõppe program, et see oleneb ettevõtte vajadusest.

K: Aga ee (.x) kuidas te selle vajaduse välja selgitate?

V: Ee see tuleb ee näiteks konkreetne juhus on see, et meilt riik tellis rohkem mahtu ja me nägime, et seoses sellega, et meil et oleks ka personali vajadust. Mujal üle eesti kuskil rongijuhte välja ei õpetata ja ja siis meil muud ei olnud teha, kui teadus- ja haridusministeeriumi käest koolitusluba nõustada, tehnilise järelvalve ameti poolt saadud siis koolitusprogrammile kinnitus ja siis alles peale seda saime me sellise koolitusgrupi avada.

K: Mhmh.

V: (.x) Et ee tuleb omaniku käest otsus.

K: Mhmh.

V: Nii need otsused tulevad.

K: Kas koolitusteenust ostetakse sisse?

V: Ei, me ise teeme. (x-4) Meil oma koolitusgrupp, et meil on täna näiteks oma majasisene tehnoloog. Veeremi hoolduse ja remondiga seonduvad teemad.

K: Aga kuidas need inimesed nagu välja valitakse, (.x) kes koolitavad?

V: Need on oma eriala spetsialistid, need ei ole ka mitte ainult meie maja inimesed, on ka Eesti Raudteelt käinud lugemas, on meil käinud ka Edela Raudteelt lugemas, lektorid, et kõik sellised raudtee valdkonna spetsialistid on siia kaasatud, oma ala profid.

K: (.x) Ja seetõttu ongi siis kõik koolitused sisesed, sain ma õigesti aru?

V: Me väljas, et saa midagi osta, see on selline eriala. Mida mujal kuskil Eestis ei õpetata, me teeme seda ise.

Lõpetav osa u 5 minutit.