

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristin Paavel

**ORGANISATSIOONILE AUSA TAGASISIDE ANDMISE
TAKISTUSED JA VÕIMALIKUD LAHENDUSED**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud magistritööd iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10027 sõna sissejuhatuses kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristin Paavel

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 201586HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kristinpaavel@gmail.com

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE TAUST	9
1.1. Tagasiside olemus ja eesmärgid	9
1.2. Töötajatelt tagasiside saamine	13
1.2.1. Organisatsioonisisemed uuringud	13
1.2.2. Tulemusvestlused	14
1.2.3. Lahkumisvestlused	15
1.3. Ausa tagasiside andmise piirangud.....	18
2. EMPIIRILINE UURING.....	21
2.1. Uurimuse eesmärk	21
2.2. Metoodika.....	22
2.3. Valim	23
3. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS.....	26
3.1. Analüüsi tulemused	26
3.1.1. Küsitluse usaldusväärsus	26
3.1.2. Töötaja ja kolleegide seotus	27
3.1.3. Psühholoogilise seotuse mõju tagasisidele	29
3.1.4. Lahkumisintervjuul tagasiside jagamine	30
3.2. Järeldused ja arutelu	34
3.3. Ettepanekud organisatsioonidele	39
3.4. Uuringu limiteeritus ja ettepanekud edasiseks uurimiseks.....	40
KOKKUVÕTE	41
SUMMARY	44
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	47
LISAD	51
Lisa 1. Küsimustik töötajatele	51
Lisa 2. Vanuseline jaotus.....	55
Lisa 3. Tööstaaži jaotus	57
Lisa 4. Tööstaaži jaotus	58
Lisa 5. Pearson'i korrelatsiooni analüüs.....	60

Lisa 6. Vanusegruppide vaheline analüüs	61
Lisa 7. Ametipositsioonide vaheline analüüs	65
Lisa 8. Tööstaaži vaheline analüüs	69
Lisa 9. Intervjuude tulemused	74
Lisa 10. Lihflitsents	76

LÜHIKOKKUVÕTE

Töötajatelt tagasiside saamine on organisatsioonidele üks olulisemaid asju. Tihti on lahkuvatelt töötajatelt saadav tagasiside avatum ja ausam kui töösuhte kestel. Töösuhte kestel tagasiside andmine tekitab töötajates tihti hirmu ja ärevust seoses otsese juhi reaktsiooni ja kaaskolleegide mõjutusega.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, miks töötajad ei anna töösuhte kestel organisatsioonile adekvaatset ja ausat tagasisidet. Magistritöö teoreetilises osas antakse ülevaade tagasiside olemusest, eesmärkidest töötajatelt tagasiside saamisest. Lisaks käsitletakse ausa tagasiside andmise piiranguid. Uurimuse läbiviimiseks kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit ehk viis läbi küsitluse teenindussektoris. Valimi moodustasid 83 vastajat. Küsitluses kasutati VOICE uuringut, mille raames jagati küsimused kolme erinevasse gruppi – edendav hääl, keelav hääl ja psühholoogiline seotus.

Tulemustest selgus, et meeskonnal on suur mõju tagasiside andmisel. Seotud on nii edendav kui ka keelav hääl. Lisaks lähtus tulemustest, et töötajad on psühholoogiliselt seotud enda juhiga ja ei julge alati avatud tagasisidet anda, sest kardavad tööandjapoolset reaktsiooni ja karjääriarengu peatumist. Tulemuste analüüsist selgus, et vastajad ootavad tööandjapoolsetest küsimustikest rohkem anonüümsuse säilitamist ja küsimustikele eesmärkide panemist. Küsitlust ei tasuks teha lihtsalt küsitluse pärast vaid oluline oleks, et saadud tulemusi ka hiljem kasutatakse ja tagasisidest tuleb väärtus, mis parandab näiteks töökeskkonda.

Võtmesõnad: Tagasiside, lahkumisintervjuu, edendav hääl, keelav hääl, teenindussektor

SISSEJUHATUS

Organisatsioonide jaoks on töötajate ideed ja ettepanekud väga olulised – töötajatelt oodatakse tagasisidet, et nad oleksid organisatsiooni silmis aktiivsed ja valmis edendama enda karjääri. (Chamberlin, *et al.* 2017). Töötajatelt tagasiside kogumine annab juhtkonnale võimaluse tuvastada töötajate probleeme, mis võivad soodustada töötajate voolavust. (Harlos, 2001). Teaduskirjandus pakub vähe informatsiooni selle kohta, miks erinevad tagasiside küsimise süsteemid ebaõnnestuvad.

Varasemad uuringud ei keskendu üksikisiku ja töötajate hinnangu protsesside tõhususe kohta, eriti sellele, kuidas saadud informatsiooni tegelikult kasutatakse. (Harlos, 2001). Töötajatel on tihti keeruline jagada tagasisidet enda otsesele juhile. Peamisteks põhjusteks on hirm saada negatiivset tähelepanu võib kahjustada häid suhteid. Selline töötajate vaikimine või teabe otsene varjamine või kahjustada organisatsiooni erinevaid otsuseid ja võimalusi lahendada probleeme. (Milliken *et al.* 2003). Töötajad on suurema tõenäosusega valmis jagama organisatsioonis tagasisidet kui ümbritsev keskkond on toetav. Tagasiside andmisel on suuremal osal töötajatel vaja teada, et antud teabest tuleneb reaalne kasu ja informatsiooni kasutatakse otstarbekalt. (Smith, Fortunato, 2008).

Vastavalt eelnevale on käesoleva magistr töö uurimisprobleemiks see, et töötajad ei anna tööandjale töösuhte kestel piisavalt avatud tagasisidet. Tööandjal puudub võimalus töökeskkonda paremaks muuta vastavalt töötajate asjakohasele tagasisidele, sest tagasiside on puudulik või jõuab organisatsioonini liiga hilja.

Käesoleva magistr töö raames uuritakse töötajate tagasiside andmist organisatsioonile. Töö eesmärk on välja selgitada, miks töötajad ei anna töösuhte kestel organisatsioonile adekvaatset ja ausat tagasisidet. Lisaks esitatakse töö lõpus tööandjatele soovitusi, kuidas suurendada töötajate usaldust otsese juhi ja organisatsiooni ees, et võimalusel tagasisidest tehtud muudatustest lähtuvalt luua töötajatele parem töökeskkond. Autorile teadaolevalt ei ole Eestis varem sellisel teemal uurimust tehtud.

Sellest lähtuvalt on magistritöö eesmärgiks uurida, mis takistab töötajatel jagada avatud tagasisidet, kuidas organisatsioonis tagasisidet küsitakse ning kuidas töötaja hindab kolleegide ja otsese juhi toetust tagasiside andmisele. Teoreetilisele materjalile tuginedes viiakse läbi küsitlus, mille eesmärk on anonüümselt välja selgitada töötajate peamised põhjused, miks ausat tagasisidet ei jagata.

Magistritöö uurimisobjektiks on teenindussektor ja kvantitatiivne uuring viidi läbi kolmes organisatsioonis. Käesolevas magistritöös valiti valimiks teenindussektor, sest tegemist on iga aasta aina suureneva sektoriga. Lisaks on tegemist alaga, milles uusi ettevõtteid luuakse pidevalt juurde ja sellest tulenevalt ka töökohti. Teenindussektor on tihti üheks esimeseks töökohaks paljudele noortele.

Lähtuvalt magistritöö eesmärgist on töö autor püstitanud 3 hüpoteesi:

1. Töötajate tagasiside andmist mõjutab suures osas kaaskolleegide toetus ja ühise meeskonna tunne.
2. Töötajad ei ole valmis ausat tagasisidet andma juhile, kes on otseselt vastutav töötaja edasises karjääriarengus.
3. Ausa tagasiside andmine on lahkumisintervjuul lihtsam, sest töötajal puudub hirm edasiste sanktsioonide osas.

Hüpoteeside kinnitamiseks või ümber lükkamiseks viidi läbi empiiriline uuring. Küsimustik saadeti inimestele, kelle põhitöö on seotud teenindusvaldkonnaga. Vastajatelt küsiti 6-palli skaalas hinnangut enda käitumisele töö juures ja enda osakonna töötajate käitumisele. Küsimustikus oli 26 väidet, mille puhul pidi vastaja märkima, mil määral ta iga väitega nõustub või ei nõustu. Lisaks üldistele demograafilistele andmetele, paluti vastajatel kirjutada, kuidas tööandja küsib tagasisidet, kuidas töötaja ise hindab enda ausust tagasiside küsitlustes ja ettepanekuid enda tööandjale, mida saaks teisiti teha, et töötajad oleksid valmis avatumalt tagasisidet andma.

Küsitluse vastuste põhjal on võimalik luua ettepanekuid, mida saaks organisatsioon muuta, et töötajad oleksid rohkem avatud. Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk loob teoreetilise raamistiku, milles käsitletakse tagasiside olemust, eesmäärke, tagasiside küsimust ja ausa tagasiside andmise piiranguid. Teine peatükk käsitleb empiirilist uuringut. Viimases peatükis

arutleb autor empiirilisest uuringust saadud tulemuste üle ja annab edasisi ettepanekuid saadud tulemuste põhjal.

1. TEOREETILINE TAUST

Järgnevas peatükis käsitleb töö autor töötajatelt tagasiside saamise olulisust, erinevaid tagasiside vorme koos erinevate tagasiside saamise võimalustega ning eeldustega, miks töötajad ei julge anda töösuhte kestel organisatsioonile ausat tagasisidet.

1.1. Tagasiside olemus ja eesmärgid

Töötajad on iga organisatsiooni arenemisel väärtuslik vara, sest ainult nende kaudu on võimalik täide viia eesmärgid ja parandada saavutatuid tulemusi. Organisatsioonide arenemisel on suur roll töötajate tagasisidel. (Baker, 2010). Põhiliste eesmärkide saavutamiseks on töötajate ja juhtide omavaheline kommunikatsioon, koostöö ja tagasiside. Mida selgemini on ära seletatud töötajate tagasiside mõiste ja eesmärk, seda paremini on võimalik välja töötada edukas töötajate tagasiside andmise süsteem. (*Ibid.*).

Tagasiside võib defineerida mitmel erineval viisil. Rummler ja Branche on defineerinud tagasisidet kui „Teavet, mis ütleb sooritajatele, mida ja kui hästi nad teevad“. (Baker, 2010, 478). Daniels ja Daniels (2006) on tagasiside määratlenud kui info inimese soorituse kohta, mis võimaldab tal enda käitumist muuta (Daniels & Daniels, 2006, 171). Armstrong (2015) on käsitlenud tagasisidet kui inimesele teabe andmist selle kohta, kuidas nad on jõudnud tulemusteni või käitunud erinevates situatsioonides. Tagasiside on positiivne kui inimest kiidetakse, konstruktiivne kui antakse nõu, kuidas tulevikus paremini teha, ja negatiivne kui nõu andmata öeldakse, et on käitunud halvasti. (Armstrong, 2015). Jawahar on varasemalt välja toonud, et tagasiside peaks andma selgeid vihjeid nii saavutatud tulemuslikkuse kui ka oodatava kohta. (Baker, 2010).

Töötajatelt tagasiside saamine võiks olla iga organisatsiooni jaoks oluline. Tagasiside saamine töötajatelt võib strateegilises mõttes tõsta töötajate töösooritust, arendada nende loovust ja suurendada tööga rahulolu. (Qian *et al.* 2017). Töötajate tööelu kvaliteedi parandamine ja

organisatsioonide konkurentsivõimelisemaks muutmise juures on väga tähtsal kohal töötajate kaasamine. (Wheeler, 2002).

Organisatsioonides, mis toetab ja väärtustab töötajate õppimist ning arengut, on eelnevate uuringute põhjal suurema tõenäosusega valmis küsima töötajatelt tagasisidet. Varasemalt läbi viidud uuringus jagati töötajatele küsimustik, milles oli võimalik vastata küsimustele, mis mõõtsid nende juhtide autentset juhtimisoskust, tagasiside otsimise instrumentaalset väärtust ning töötaja enda kuvandit tagasiside otsimisel. Vastustest lähtuvalt leiti, et juhid, kes näitavad autentset käitumist, saavad töötajatele ausaid, läbipaistvaid ja avatud signaale, mis pakuvad usaldusväärset tagasiside allikat ja julgustades töötajaid tagasisidet otsima. (Qian, Lin, 2012).

Uuringud, mis näitavad, et organisatsioonid soodustavad tagasiside kuulamist, on leidnud, et juhid loovad töötajatele tagasiside andmiseks soodsa keskkonna, näidates üles personaalset tähelepanu ja eeskuju. (Qian *et al.* 2017). Uuringus osales üle 200 töötaja, kes täitsid eneseraporti uuringu, mis puudutas tagasiside motiive, keskkonna tajumist, tagasiside otsimise ja küsimise motiive. Neid vastuseid kõrvutati juhendajate vastustega, mille tulemusel üritati teada saada, kuidas tagasiside otsimise motiivid mõjutavad tagasiside otsimise protsessi ja juhendajate hinnanguid erinevate ülesannete läbiviimisel. Uuringu tulemustena leiti, et juhid, kes annavad kvaliteetset ja selget tagasisidet, aitavad säilitada toetavat töö- ja tagasisidekeskkonda, mis võib soodustada töötajate tagasiside otsimist. (Dahling, *et al.* 2015).

Tagasiside eesmärgiks on edendada osapooltes mõistmist, et oleks võimalik vastu võtta asjakohaseid muudatustega seotud meetmeid. (Armstrong, 2015). Tagasiside küsimise eesmärk on edendada organisatsiooni ja luua töötajatele parem töökeskkond. Töötajatelt saadud informatsiooni põhjal on võimalik sisse viia muudatused, mis on pikemas perspektiivis kasulikud nii organisatsioonile kui ka töötajale. (Xie *et al.* 2015).

Sama tähtis kui on oskus anda tagasisidet, on oskus tagasisidet ka vastu võtta. Ehrlich (2020) viis koos kolleegidega läbi eksperimentaalse käitumisoskuste treeningu. Katsealustel hinnati, kuidas töötajad tulemuslikkus paranes tänu tagasiside andmisele. Enne eksperimendi algust said töötajad 2-6 kuulise koolituse, kuidas nõuetekohaselt e-kirju koostada. Sõltuvaks näitajaks oli e-kirjade korrektsus vastavalt organisatsiooni eripäradele ja nõuetele. Enne iga tagasiside andmist uuriti läbi töötaja eelneva päeva 4 e-kirja ja nende põhjal anti tagasisidet, millest üks oli korrigeeriv tagasiside ja teine kiitev tagasiside. Kõigil kolmel uuringus osalejel tõusis töökvaliteet

märkimisväärselt. Hinnati töötajate e-kirjade täpsust ja esimesel katsealusel paranes keskmine tulemus 31,8% peale treeningute läbimist 93,8%. Teisel ja kolmandal katsealusel tõusis samuti e-kirjade täpsus üle 80%. See näitab, et töötajate koolitamine ja erinevate muudatuste läbiviimine tõstab töö kvaliteeti ja tulemuslikkust. (Ehrlich, *et al.* 2020).

Töötajate tagasisidet ja arvamust mõistetakse olenevalt arenguetapist erinevatest vaatenurkadest. Morrison, Van Dyne ja LePine on varasemalt leidnud, et töötajad tajuvad enda antud tagasisidet pigem prosotsiaalse käitumise vormina, mitte rahulolematuse kõrvaldamise vahendina. (*Ibid.*). Töötajatelt saadud tagasiside jaguneb kaheks erinevaks vormiks – edendav ja keelav hääl.

Aastal 1998 on Van Dyne ja LePine defineerinud edendava hääle – tegemist on töötajate uute ideede või ettepanekute väljendamine oma osakonna või terve organisatsiooni funktsioonide parandamiseks. Edendav hääl sisaldab ideid, mis on peamiselt seotud uuenduslike ettepanekutega või on mõeldud lahenduste leidmiseks. (Liang *et al.* 2012). Töötajapoolsete edendavate ettepanekute elluviimine võtab organisatsioonilt pidevat kognitiivset pingutamist ja tähelepanu. Edendava häälega töötamisel on kriitilise tähtsustega töötajate tunnetatud kohustus oma meeskonna ees. (Xie *et al.* 2015).

Keelavat häält kirjeldatakse kui töötajate mureavaldusi organisatsioonis toimuvatele kahjulikule töövõtetele, töötajate käitumiste või erinevate vahejuhtumite kohta. Organisatsiooni hea toimimise huvides on keelav hääl väga olulise funktsiooniga – kõik avastamata probleemid tuuakse päevakorda, mis tuleb lahendada, või takistatakse probleemsete uute algatuste elluviimist. (Liang *et al.* 2012). Keelava hääle elluviimine võtab organisatsioonilt tunduvalt rohkem ressursse ehk on rahaliselt kulukam, aga samas on leitud, et tegemist on psühholoogiliselt vähem koormava teguviisiga. (Xie *et al.* 2015)

Olenemata sellest, et keelava hääle elluviimine on kulukam, on see potentsiaalselt mõjusam kui edendav hääl, sest uuenduslike ideede väljatöötamine nõuab märkimisväärselt rohkem aega, mida ei pruugi kiirete probleemide ja kiire töötempo juures olla. Keelava hääle eesmärk on küll probleemi või kahju peatamine, siis annab see lisaks võimaluse ennetada õigeaegselt hilisemaid negatiivseid mõjusid, mis võivad kaasneda. (Liang *et al.* 2012). Chamberlin, Newton ja Lepine on välja toonud, et keelava ja edendaval häälel on samad soodustavad ja takistavad tegurid. Näiteks kui töötaja tunneb kontrolli või autoriteeti enda töö üle, siis ta on valmis pakkuma uusi ideid, samas valmis ka teisi teavitama olemasolevatest probleemidest. (Chamberlin, *et al.* 2017).

Suurem osa tagasisidet organisatsioonides on kahesuunaline – töötaja saab enda juhilt tagasisidet ja tema annab talle seda ka vastu. Tagasiside, mida töötaja annab, sisaldab tavapäraselt ka otsest tagasisidet otsesele juhile. Enda arvamuse vaba avaldamine motiveerib rohkem töötama ja suurendab töötajate töömotivatsiooni ning rahulolutunnet. (DeNisi, Kluger, 2000). Kahesuunaline suhtlus organisatsioonis ja töötajate kriitiline tagasiside on ühe eduka organisatsiooni jaoks väga oluline. See annab võimaluse mõista töötajate meeleolusid ja märgata tööturul olevaid probleeme, mis on seotud töötajatega. (Tourish, 2005).

Tavapäraselt võib töötajate tagasisidet tööandjale mõista kui ülespoole suunatud tagasisidet. Ülespoole suunatud tagasisidet on võimalik mitmel erineval moel defineerida. Näiteks on defineeritud seda kui protsessi, mis hõlmab endast juhendaja hindamist kindlate vastavate töötajate poolt just erinevate käitumiste aspektidest koos tulemuste formaalse tagasisidega. (Atwater *et al.* 2000). Ülespoole suunatud tagasisidel on väärtust kui suurem osa alluvaid tagasisideprogrammis osaleb. Mida rohkem on põhjalikumalt teavet, seda usaldusväärsemalt juhivad seda infot võtavad ja on suurema motivatsiooniga valmis oma käitumises muudatusi tegema. (Kudisch *et al.* 2006). Ülespoole suunatud tagasiside andmine on muutunud aastast aastasse järjest populaarsemaks nii organisatsiooni kui ka töötaja individuaalsel tasandil. (Atwater *et al.* 2000)

Töötajate tagasiside annab organisatsioonile sisendi teha muudatusi, et edendada töökultuuri ja töötajate arengut. Oluline on teha vahet tagasisidel, mis on organisatsiooni jaoks kasulik ja tänu millele on võimalik vähendada näiteks tööjõuvoolavust ja lahendada probleeme, mis ei ole kooskõlas toetava töökeskkonnaga.

1.2. Töötajatelt tagasiside saamine

Eelnevalt käsitlesime tagasiside olemust ja eesmärke. Järgnevates alapeatükkides tuuakse välja mõned enim levinud võimalused, kuidas saab töötajatele tagasisidet anda ja kuidas saab töötaja ise anda organisatsioonile tagasisidet.

1.2.1. Organisatsioonisisised uuringud

Erinevate organisatsioonisiseste uuringute ja väljumisintervjuude korraldamine pakub ainulaadset võimalust töötajatelt teabe kogumiseks. (Giacalone *et al.* 1997). Uuringute puhul on väga oluline esmalt selgeks teha, mis on oodatav vastus ja sellest lähtuvalt on võimalik valida sobiv uuringu stiil. (Harlos, 2001). Tavapäraselt jääb veebipõhiste küsitluste vastamise määr 20-30% juurde. Madala vastamise määra puhul võib tegemist olla uuringu väärtuse mitte mõistmine, usaldusväärsus ja uuringu enda väärtus – mida need vastused võivad töötajale kaasa tuua. (Anusiewicz, *et al.* 2021).

Ellmer ja Reichel uurisid organisatsioonides digitaalset häälekanalit, mille eesmärgiks on töötajatel võimaldada perioodiliselt teada anda enda tööga rahulolust erinevate miniküsitluste kaudu. Lisaks annab programm töötajatele võimaluse anda anonüümselt kommentaare foorumis. Uuringu raames viidi läbi kolm juhtumiuuringut poolstruktureeritud intervjuude vormis. Eesmärk oli teada saada töötajate ja juhtide vahelise suhte muutumisest ja tajutud mõju juhtimisotsuste kohta. Intervjuude tulemusel leiti, et kuigi juhid reageerisid töötajatel erinevatele kommentaaridele, siis töötajad tajusid, et tööandjapoolsed küsimused olid piiratud ja heidutasid hääle andmist, sest küsimused olid piiravad. (Ellmer, Reichel, 2020).

Üheks organisatsioonis tehtavaks lühiküsitluseks on töötajate soovitusindeksi määramine. Selle kasutamine pärineb juhtimisuuringutest ja selle küsimuse võttis esmakordselt kasutusele Fred Reichheld (2003). Teades vastust esitatud küsimusele, on oluline teha ka järeldusi, sest üksi vastusest ei piisa kui leitakse, et töötajad ei soovita enda tööandjat teistele. (Krol, *et al.* 2015). Töötajatel, kellel on võimalik enda tagasisidet avaldada, on suurema rahuloluga ja ka pühendunumad. (Harlos, 2001).

Oluline on, et küsitlusi tehakse eesmärgiga saadud tulemusi kasutada. Mida rohkem töötajad näevad, et väikeste uuringute vastuseid on organisatsioon kasutanud, seda suurema tõenäosusega on hilisemates uuringutes vastamismäär kõrgem.

1.2.2. Tulemusvestlused

Lisaks organisatsioonisisestele uuringutele, mis on tavapäraselt küsitluse raames, viiakse paljudes ettevõtetes läbi ka silmast silma vestlusi. Töötajatega viiakse töösuhte kestel läbi mitmeid erinevaid vestluseid otsese juhi poolt, olenevalt ettevõtte poliitikast. Organisatsioonist tulenevalt kasutatakse nii arengu- kui ka tulemusvestluse nimetust. Käesolevas magistritöös kasutatakse tulemusvestluste mõistet, sest see on muutunud ajakohasemaks terminiks, sest teenindussektoris töötab erinevatest generatsioonidest inimesi ja kõige objektiivsem on juhtidel töötajaid hinnata just tulemuste põhjal.

Tulemusvestlus on kindlal ajal paika pandud ametlik protsess, mille käigus on tööandjal võimalik hinnata töötaja töövõimet. Intervjuu tuleks läbi viia kord aastas. Vestluse eesmärgiks on luua dialoog töötaja ja tema otsese juhi vahel. Põhiline eesmärk on anda töötajatele tagasisidet, parandada omavahelist kommunikatsiooni, tuletada töötajale meelde organisatsiooni põhiväärtusi ja eesmärgi, ning luua edaspidiseks arengukava. (Linna, *et al.* 2012). Tulemuste põhjal läbi on võimalik läbi viia eelintervjuusid, mis põhinevad tunnustaval uurimisel, mis keskendub ainult tulevikule ja uurele arengukavale. Vestluste aluseks on põhimõte, et keskendutakse ainult töötaja tugevatele külgedele, mis viivad isikliku arenguni. Tulemusvestlustel tuleks keskenduda eelkõige tulevikule mitte minevikule. 2011. aastal leidsid Bouskila-Yam ja Kluger juhtumiuuringus, et eelintervjuud parandasid juhi ja alluva vahelisi suhteid. (Budworth *et al.* 2018).

Eelnevalt sai välja toodud, et tulemusvestluse üheks eesmärgiks on töötaja ja tema otsese juhi suhtluse parandamine. Lisaks tulemuste analüüsimisele on väga oluline erinevate vestluste puhul leida organisatsioonis viis juhtide ja alluvate suhete parandamisele. Kavanagh, Benson ja Brown (2007) on ühes uuringus leidnud, et tulemuste hindamisel on oluline töötajatele tuttavaid meetodeid, sest see aitab töötajal paremini mõista juhi hinnanguid. Lisaks leiti, et töötaja enda eneseanalüüsi põhjal loodud küsimustik on hea meetod, sest selles on võimalik töötajatel hinnata enda sooritust vastavalt viimasele tulemushindamisele. (Kavanagh, *et al.* 2007)

Lisaks on õiglase süsteemi puhul oluline kaasata töötajaid hindamise protsessi – mida neutraalsemana tundub juht töötajale ja mida rohkem saab töötaja hindamissüsteemist aru, seda õiglasemalt ta tulemusvestlusesse suhtub. (*Ibid.*). Budworth (2018) on leidnud, et otsesed juhid väldivad võimalusel tagasiside andmist ja töötajad tihti ei taha seda saada. Tagasiside ei tohiks olla kahjuliku mõjuga töötaja ja juhi suhtlusele, vaid eesmärk peaks olema suhtluse parandamisele, mille tulemusel saaks ka töö tulemuslikkust tõsta. (Budworth *et al.* 2018).

Cascio ja Aguinis (2011) on läbi viinud uuringu, mille tulemused nad leidsid, et ainult ühe korra aastas tulemusvestluse läbiviimine on minimaalse väärtusega. Lisaks leiti, et töötajate juhendamist, kui on tegemist näiteks halva tulemuslikkuse või uue töötajaga, tuleks teha tunduvalt tihedamini kui ühe korra aastas. Eesmärk on töötajale anda tagasisidet siis kui töö on efektiivne või töö on ebaefektiivne – see annab maksimaalse mõju. (Cascio, Aguinis, 2011).

Eelnevale tuginedes peaksid tulemusvestlused olema iga organisatsiooni üks töötajate koolitamise osasid. Tulemusvestlus on üks väheseid võimalusi, mil otsesel juhil on võimalik töötajaga rääkida tema arengust, uutest eesmärkidest ja suhetest kolleegidega. Tulemusvestluse eesmärgiks peaks koostöös juhi ja töötaja vestluse raames välja kujunema töötaja jaoks järgmise paari kuu eesmärkide kava.

1.2.3. Lahkumisvestlused

Kui tulemusvestlused olid olemasolevate töötajate hoidmiseks ja nende koolitamise protsessi täiustamiseks, siis lahkumisvestlused on tööandjale viimaseks võimaluseks lahkuva töötajaga tööalaselt kokku puutuda. Töötajate tööjõuoolavuse jälgimiseks on personalitöötajatel võimalus kasutada lahkumisintervjuusid. Vestlus aitab parandada organisatsiooni poliitikat ja tulemuslikkust. (Aqil, Memon, 2019). Lahkumisintervjuu eesmärgiks on tuvastada töökoha põhilisi väljakutseid – täitmata koolitusvajadused, sisekliima probleemid. Lahkuvad töötajad eelistavad rääkida teemadel, millega neil on positiivsed tunded. Organisatsioonid on huvitatud usaldusväärsest ja ausast tagasisidest, aga lahkuvad töötajad on huvitatud sellest, et edaspidise suhtluse korral lõppeks praegune töösuhe viimase positiivse muljega. (Köning *et al.* 2021).

Lahkumisintervjuude eesmärk on saada teavet töötajatelt, kes lahkuvad ettevõttest, kas vabatahtlikult või tahtmatult. Tegemist on teabega, mis koosneb lahkuva töötaja üldmuljest ja kogemusest organisatsioonis töötamise ajal. Saadud informatsiooni kasutavad organisatsioonid, et hinnata olemasolevaid aspekte. (Giacalone *et al.* 1997). Lahkumisvestlusel on oluline roll välja selgitada töötajate rahuolematuse põhjused lisaks töötasule ja hüvitistele. Mida rohkem vestlustele personaliosakonnad pühenduvad, seda suurema tõenäosusega on võimalik parandada organisatsiooni mainet tööturul ja hoida enda võtmetöötajaid. (Aqil, Memon, 2019).

Robyn ja Jaqueline (2016) on läbi viinud lahkumisintervjuude läbiviimise kohta uuringu. Selle eesmärgiks oli teada saada lahkumisintervjuu tõhusust, mis annab lahkuvale töötajale võimaluse organisatsioonist lahkumisel oma arvamust avaldada. Viie meessoost ja viie naissoost töötajaga viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu. Intervjuudes hinnati töötajate ja personalitöötajate uskumusi ja ootusi lahkumisintervjuu kohta. Intervjuude tulemustest lähtuvalt oli põhiliseks lahkumise põhjuseks karjääri arendamise piirangud. Organisatsioon küll tegi ettevõttesiseseid konkursse ja täideti töötajate sooviavalduste põhjal erinevaid töövõime hindamise dokumente, siis üldjuhul pidi töötaja siiski karjääri edendamiseks organisatsioonist lahkuma. (Robyn, Jacqueline, 2016).

Lahkumisintervjuude puhul on oluline paika panna kindel eesmärk, mis põhjustel lahkuvalt töötajalt tagasisidet tahetakse. Strateegiline lahkumisintervjuu peab tooma selgust mitmele erinevale probleemile. Esmalt tuleks töötajalt teada saada tegelik lahkumise põhjus. Oluline ei ole enam keskenduda töötasu küsimustele, vaid seada fookus tulemusjuhtimisele, otsese juhi kommunikatsioonile ja eesmärkide pikaajalisele planeerimisele. (Sengupta *et al.* 2018). Uuringus analüüsiti 228 lahkumisintervjuud, mis olid läbi viidud varasemalt vabatahtlikult lahkunud töötajatega. Töötajate intervjuudest selgus, et töölt lahkumise kõige sagedasem põhjus on eraeluline sündmus. Lisaks oli üheks põhjuseks negatiivne töösündmus ehk negatiivne hinnang tööle või kõrgemalt positsioonile edutamata jätmine. Samuti toodi lahkumise põhjusteks välja rahulolematust töö suhtes – puudub eraelu ja töö tasakaal. Uuringus leiti, et rahulolematust sunnib töötajaid aktiivselt tööotsingutele. Sellised tulemused näitavad kui oluline on, et organisatsioonid pidevalt jälgiksid enda töötajate rahulolu, et tuvastada erinevad probleemid enne kui töötaja on lahkunud. (Kulik, *et al.* 2012).

Teisalt on oluline lahkuvalt töötajalt teada saada, kas ja kui palju mõistis ta enda tööülesandeid ja töötingimusi. See annab organisatsioonile võimaluse parandada töötajate motiveeritust. Lisaks

eelnevale, on strateegilise lahkumisintervjuu puhul oluline teada saada lahkuvalt töötajalt tema otsese juhi juhtimisstiili kohta. Töötaja saab jagada tagasisidet otsese juhi juhtimisstiiliga seotud probleemide kohta ja organisatsioon saab korraldada vastavaid treeninguid ja arendusprogramme. Lahkuvalt töötajalt küsitakse tihti ideid, kuidas oleks võimalik organisatsiooni muuta paremaks. Töötaja saab välja tuua ettevõtte strateegia, tegevuse või konkurentsi parendamise kohta enda mõtteid. Viimaseks oluliseks aspektiks lahkumisintervjuu puhul on tööandja *branding*'ule kaasa aitamine. Intervjuu tulemusel ja selle läbiviimise õhkkonnast on võimalik töötajale jätta organisatsioonist viimane hea mulje, mille tõttu hakkab lahkuv töötaja enda endisest tööandjast head rääkima. (Sengupta *et al.* 2018).

Lahkumisintervjuu annab ettevõttele alati väärtuslikku tagasisidet. Intervjuu läbiviimisel tuleb töötajale teada anda, et informatsiooni kasutatakse organisatsiooni huvides ja on konfidentsiaalne. (Sengupta *et al.* 2018). Lahkumisvestluste läbiviimine peaks toimuma 7 päeva sees – kas 3 päeva enne töötaja töölepingu lõppemist või 3 päeva peale töölepingu lõppemist. See annab organisatsioonile võimalikult värskete kogemustega töötaja tagasiside. (Carvin, 2011). Organisatsioonid, kes töötajatega viimast vestlust ei tee, kaotavad väga väärtuslikku teavet, mis mõjutab nende tulevikus töötajate voolavust ja tulemuslikkust negatiivselt. (Sengupta *et al.* 2018).

Lahkumisintervjuudega lisamine teiste personaliprotsesside juurde (värbamine, koolitamine, karjääritõus) parandab suure tõenäosusega kõikide protsesside tõhusust ja aitab tänu lahkuvate töötajate tagasisidele luua parema organisatsioonikultuuri. (Pace, 2017). Organisatsioonikultuuri ja töökoha kvaliteeti on võimalik parendada kui lahkumisintervjuu tagasisidest tuleneb tagasisidet, mis on seotud näiteks ebaõiglaste äritavade kohta, ebatõhusate koolituspraktikate ja töötajate hindamissüsteemide vastuoludega. (Giacalone *et al.* 1997). Spetsialistid leiavad, et lahkumisintervjuud on kui võimalused töötajatel jagada enda seisukohti organisatsiooni kohta, olenevalt, kas tegemist on siiras mure mõne protsessi, ebameeldiv kogemus või parandusettepanekute kohta. (Pace, 2017).

1.3. Ausa tagasiside andmise piirangud

Võttes arvesse eelnevat, on võimalik järeldada, et töötajatelt tagasiside küsimine on organisatsiooni edukuse jaoks väga oluline. Arvestades, et tagasisidet on võimalik koguda nii töösuhte kestel mitmel erineval viisil kui ka töösuhte lõppemisel, siis on oluline leida tasakaal ja õige viis vastavalt organisatsiooni struktuurile. Töötajatelt tagasiside küsimise korral ei ole kunagi garanteeritud, et saadavad vastused on ausad ja adekvaatsed.

Üheks ausa tagasiside andmise piiranguks on kaaskolleegid. Töötajad, kes saavad enda kolleegidelt emotsionaalset ja instrumentaalset tuge, panustavad suurema tõenäosusega vastastikku. See annab võimaluse teha ennetavaid jõupingutusi, pakkudes konstruktiivseid ideid ja ettepanekuid ehk kasutades edendavat häält. Konstruktiivseks muutuseks aitab kaasa kolleegide toetus ja motiveeriva hääle omavaheline suhe. (Xie *et al.* 2015). Kaastöötajate hääle puhul mõeldakse tavapäraselt olukorda kui nad annavad juhile ideid või ettepanekuid. See näitab töötajale, et kaastöötajad on valmis pingutama muudatuste tegemiseks, mis toovad organisatsioonile kasu. (Carnevale, *et al.* 2020).

Hea kohtlemise puhul on inimesed valmis vastastikku hoidma ja arendama suhteid teistega, mis on kooskõlas sotsiaalse vahetuse teooriaga. Tänu sellele saab tunnetatud kohustus meeskonna ees oluliselt stimuleerida kui töötajad saavad kolleegidelt emotsionaalset ja instrumentaalset tuge. Motiveeriv hääl ehk uudsete ideede väljendamine nõuab füüsilisi ja psühholoogilisi pingutusi. Motiveerivat tagasisidet ei saa töötajatelt oodata kui puudub konstruktiivne vastutus ja kohustused meeskonna ja kaaskolleegide ees. Töötajad, kes tunnevad suurt kohustust konstruktiivsete muutuste läbiviimiseks, on suurema tõenäosusega tõhusalt osalema edendava motiveeritud käitumises. (Xie *et al.* 2015).

Kolleegide toetus võib positiivselt kaasa tuua propageeriva hääle, suurendades kohustust anda konstruktiivne panus meeskonda ja organisatsiooni. Seos kolleegide toe ja töötajate tunnetatud kohustuse vahel konstruktiivseks muutuseks on nähtav ainult siis kui meeskonna tasandil on alarühmade moodustamine madalam. (Xie *et al.* 2015). Mida rohkem liikmeid osaleb ideede pakkumisel, seda suurem on tõenäosus, et uusi vaatenurki ja mitmekesisest mõtlemist suudetakse

omaks võtta. Sama on ka keelava hääle puhul – mida rohkem ühise arvamusega töötajaid, seda suurema tõenäosusega muutub kogu meeskond ettevaatlikuks. (Liang, *et al.* 2016).

Kolleegide toetus on väga suure mõjuga töötajate tagasiside protsessis. Töötajad, kellel on tugev vastutustunne organisatsiooni edu eest, on suurema tõenäosusega valmis motiveeritult sõna võtma. Sellest tulenevalt on juhtidel oluline roll teha pingutusi, et parandada töötajate arusaamist oma kohustustest ja vastutusest sagedase suhtluse ja koolituste kaudu. Juhtidel on oluline kasutada oskusi, et luua ja säilitada ühtne meeskond, millesse on kõik liikmed käitumuslikult ja psühholoogiliselt hästi integreeritud. Näiteks on selleks võimalik korraldada koolitusi ja meeskonna loomise sessioone, et suurendada omavahelist mõistmist. (Xie *et al.* 2015).

Töötajatepoolne tagasiside otsimise puhul on mõeldud töötaja vabatahtlikku tegevust, mis võetakse ette teabe ja hinnangute saamiseks. Tegemist on ennetava käitumisega, mis soodustab töötaja õppimist, motivatsiooni kui ka töösooritust. Vabatahtlik tagasiside otsimine aitab töötajatel selgitada ebaselgeid tööülesandeid, tuvastada soovitavaid strateegiaid ja kohaneda erinevate tulemuslikkuse ootustega. Tagasiside otsimise puhul on tegemist teabeväärtusega, mis aitab töötajatel oma eesmärgi saavutada ja reguleerida käitumist, mis lihtsustab hiljem ülesannete kohendamist. (Sung *et al.* 2019).

Üheks põhjuseks, miks töötajad ei ole tagasiside jagamisel avatud, on psühholoogiline seotus otsese juhiga. Töötajad ei tunne ennast sageli mugavalt oma otsuste juhtidega organisatsiooniga seotud või neid puudutavatest probleemidest rääkides. Sagedasemad põhjused on hirm olla negatiivselt vaadeldav või märgistatud ning selle tulemusena kahjustada häid suhteid. (Milliken *et al.* 2003). Töötajate jaoks on oluline, et inimene, kellele nad saavad enda tagasisidet jagada, oleks valmis neid kuulama. Lubadused, mis on antud seoses kaebustega tegelemise kohta, on väga suure mõjuga – kui töötaja tunneb, et tema tagasisidest saadud tulemusi ei kasutata, siis tekitab see temas negatiivseid emotsioone. (Harlos, 2001).

Tihti ei taheta jagada teavet, mida võidakse tõlgendada negatiivselt, mis võib mõjuda ähvardavana organisatsiooni suhtes. Vastumeelsus rääkida ja sellest tulenev vaikimine või teabe varjamine võib kahjustada organisatsiooni otsuste tegemist ja vigade parandamist. Lisaks võib see kahjustada töötajate usaldust ning nende moraali. (Milliken *et al.* 2003). Töötajatelt saadud tagasiside kasulikkus võib väheneda kui tagasiside saaja annab ebatäpseid hinnanguid. Lisaks on tagasiside tunduvalt usaldusväärsem kui töötaja näeb, et teda ümbritseb toetav keskkond. Töötaja peab

tagasisidet andes tundma, et tagasiside põhjal võib kaasneda reaalne kasu, tema ülemus ei ole kättemaksuhimuline ja nad ise on piisavalt objektiivsed, et anda õiget ja adekvaatset tagasisidet. (Smith, Fortunato, 2008).

Vaikimine võib olla mõistetav siis kui vaadata seda töötaja vaatenurgast, kellel on hirm, et tema otsene juht võib reageerida negatiivselt ja võib reageerida meetmetega, mis kahjustavad töötaja võimet organisatsioonis. Mitmetest uuringutest on leitud, et töötajad moonutavad informatsiooni, mida nad oma juhtidele edastavad ja tänu sellele on teave vähem negatiivsem kui see reaalsuses tegelikult on. Lisaks on leitud, et organisatsioonid ei talu sageli kriitikat ja sellest tulenevalt ei ole töötajad valmis tagasisidet jagama, sest kardavad tekitada konflikte. (Milliken *et al.* 2003) Ainult hääleõiguse olemasolu ei tekita organisatsioonis harmooniat. Oluline on leida tasakaal nii keelava kui ka motiveeriva hääle vahel. Vältimaks, et tööandja ei kuulu töötajate tagasisidet, on tähtis rakendada ka motiveerivat häält, et töötajatel tekiks usaldus ja teadmine, et tööandja jaoks on tagasiside oluline. (Harlos, 2001).

Varasemalt on Burriss ja Detert (2008) uurinud töötajate ja juhtide omavahelist suhtlemist ja sellest tulenevalt töötajate tagasiside jagamist. Uuringu raames lasti töötajatel hinnata enda juhte kahe nädalase vahega, et maksimeerida vastajate valmisolekut ausalt vastata. Uuringu tulemusel toodi välja, et vajalike suhete loomine otsese juhi ja töötajate vahel ei pruugi olla piisavad psühholoogilise sideme ja vajaliku hääle ehk tagasiside andmise tekkimiseks. Tulemused näitavad, et juhtidel on vaja vähendada enda negatiivset käitumist, mis vähendab töötajate hääleõigust läbi psühholoogilise eraldatuse. (Burriss, Detert, 2008).

Tagasiside on kõikidele organisatsioonidele vajalik, et teada saada, mis toimub organisatsioonis tegelikult. Oluline on leida vastavalt organisatsiooni tegevusalale ja suurusele õige moodus, kuidas töötajatelt tagasisidet küsida. Tagasiside küsimisel on leida tasakaal, et töötajaid ei koormataks pidevalt üle erinevate küsimustikega. Lisaks on väga oluline, et tööandja kasutaks saadud tulemusi, mille kohta ta on töötajatelt tagasisidet küsinud. Mida rohkem tööandja erinevaid küsitlusi korraldab, aga tulemusi otstarbekalt ei kasuta, seda suurema tõenäosusega on järgmistest küsimustikes töötajate vastamismäär järjest madalam. Lisaks tulemuste otstarbekale kasutamisele on organisatsioonil oluline mõista, mis mõjutab töötajate ausaid vastuseid. Kõige suurema mõjuga töötajate ausale tagasisidele on kaaskolleegid ja otsene juht.

2. EMPIIRILINE UURING

Käesolevas peatükis antakse ülevaade töö eesmärkidest, uurimismetoodikast, valimist ja empiirilise uuringu korraldamisest.

2.1. Uurimuse eesmärk

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, mis takistab töötajatel jagada avatud tagasisidet, kuidas organisatsioonis tagasisidet küsitakse ning kuidas töötaja hindab kolleegide ja otsese juhi toetust tagasiside andmisele. Teoreetilisele materjalile tuginedes viiakse läbi küsitlus, mille eesmärk on anonüümselt välja selgitada töötajate peamised põhjused, miks ausat tagasisidet ei jagata.

Teoriale tuginedes on käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks see, et töötajad ei anna tööandjale töösuhte kestel piisavalt avatud tagasisidet. Tööandjal puudub võimalus töökeskkonda paremaks muuta vastavalt töötajate asjakohasele tagasisidele, sest tagasiside on puudulik või jõuab organisatsioonini liiga hilja.

Autor on magistritöö uurimuse jaoks püstitanud järgmised hüpoteesid:

1. Töötajate tagasiside andmist mõjutab suures osas kaaskolleegide toetus ja ühise meeskonna tunne.
2. Töötajad ei ole valmis ausat tagasisidet andma juhile, kes on otseselt vastutav töötaja edasises karjääriarengus.
3. Ausa tagasiside andmine on lahkumisintervjuul lihtsam, sest töötajal puudub hirm edasiste sanktsioonide osas.

Uuringu tulemusena on võimalik teha teenindussektori organisatsioonidele ettepanekuid tagasiside küsimise ja avatud vastuste saamise kohta.

2.2. Metoodika

Käesolevas magistritöös kasutati kvantitatiivset uurimust ehk andmeid koguti küsitluse teel. Kvantitatiivse uurimismeetodina viidi läbi küsitlus teenindussektoris töötavate inimeste seas. Küsimustiku koostamiseks kasutati Google Forms veebikeskkonda ajavahemikul 10-20.03.2022. Käesoleva magistritöö uuringu läbiviimiseks kasutati küsitlust, sest tegemist on lihtsa viisiga saada võimalikult paljudelt inimestelt vastuseid. Lisaks on küsitluse täitmine anonüümne, see ei ole ajamahukas ja vastajatel on võimalik võtta endale aega, et läbimõeldult küsimustele vastata. (Gillham, 2007). Töötajatele saadeti vastamise kohta üks meeldetuletus.

Küsimustiku (Lisa 1) koostamisel tugineti magistritöö esimeses peatükis välja toodud teoreetilistele seisukohtadele ja magistritöö eesmärgile. Küsitluse eesmärk oli uurida töötajate tagasiside andmist organisatsioonile ja välja selgitada põhjused, miks töötajad ei anna töösuhte kestel organisatsioonile adekvaatset ja ausat ning avatud tagasisidet.

Küsimustik koosnes 4. osast, millest kaks esimest olid seotud vastaja hinnangutega 6-pallises skaalasl. Hinnangud jagunesid 1 – kindlasti ei nõustu, 2 – ei nõustu, 3 – pigem ei nõustu, 4 – pigem nõustun, 5 – nõustun ja 6 – kindlasti nõustun. Hindamiskaala oli iga osa juures eraldi välja toodud ja vastamise eesmärgiks oli hinnata, nii ennast kui ka kaastöötajaid konkreetsete väidete juures. Kolmandas osas oodati vastajalt nii valikvastuseid kui ka kommentaare organisatsioonisisese tagasiside küsimise kohta ja töötaja enda hinnangu kui avatud ja aus ta on. Viimases ehk neljandas osas sooviti teada saada vastaja üldiseid demograafilisi andmeid, milleks oli sugu, vanus, tööstaaž ja ametikoht.

Küsimustikus kasutati VOICE uuringut (Liang, *et al.* 2012). Küsitluses olevaid väiteid on võimalik eraldada kolmes erinevas alagrupis: 1. edendav hääl, 2. keelav hääl ja 3. psühholoogiline turvalisus. Edendav ja keelav hääl jagunes küsimustikus kaheks – vastaja sai hinnata nii enda kui ka enda kolleegide tavapärasest käitumist töökohal.

Saadud andmed kodeeriti tabelarvutusprogrammis MS Excel ja neid analüüsiti andmeanalüüsi programmis IBM SPSS Statistics. Tegemist on kvantitatiivse uurimismeetodiga, siis kasutati tulemuste saamiseks kirjeldavat statistikat, mille abil on võimalik kirjeldada kogutud andmeid ja teha andmetest kokkuvõtteid. Tulemuste usaldusvääruse hindamiseks kasutati Cronbach'i alfa (α). Tulemuste tõlgendamisel võeti arvesse, et üle 0,7 tulemus on vastuvõetav ehk tulemus on usaldusväärne. (Bland, Altman, 1997). Saadud tulemuste kirjeldamiseks on välja toodud nii aritmeetilised keskmised kui ka standardhälbed. Lisaks on erinevaid tunnuseid omavahel hinnatud Pearson'i korrelatsiooni alusel. Pearson'i korrelatsiooni puhul võeti eelduseks, et $r \geq 0,7$ näitab tugevat seost, $0,7 < r < 0,3$ väljendab mõõdukat seost ja $r \leq 0,3$ näitab nõrka seost. Dispersioonanalüüs koostati, et hinnata, kas ühe tunnuse olemasolu sõltub teise tunnuse olemasolust.

Tulemuste analüüsimisel kasutatavad statistilised tähised: vastajate arv (n), keskmine väärtus(m), standardhälve (SD), Pearson'i korrelatsioon (r) ja usaldusväärsus (α).

2.3. Valim

Magistritöö valimisse kuulusid teenindussektoris töötavad inimesed. Küsitlust jagati kolme erineva ettevõttega, mille valdkonnad on seotud teenindussektoriga. Küsitlus saadeti ainult teenindussektoris töötavatele isikutele, s.t näiteks klientide/kolmandate isikutega mitte kokku puutuvad töötajad küsitlust ei saanud. Uurimuse eesmärk on selgitada välja üldised seosed teenindussektoris, seega ei ole valim seotud ühtegi kindla organisatsiooniga.

Küsimustik saadeti elektroonselt läbi Google Forms keskkonna 160. töötajale. Küsimustikule kokku vastas 83 töötajat (n=83), mis teeb vastamise määraks 51,9%. Kõik täidetud vastused on adekvaatsed, s.t kõik on täitnud ära üldised demograafilised andmed. Selleks, et uuringu tulemused oleksid representatiivsed (usalduse level 95% ja valimivea piir +/- 9), siis peab vastajate arv olema vähemalt 68 (Creative Research Systems, 2020). Seega on käesoleva uuringu tulemusi võimalik üldistada teenindussektoris töötavatele inimestele. Vastanute hulk jäi magistritöö autori ootuste kohaselt madalamaks kui esialgselt planeeritud. Vaatamata sellele on võimalik saadud tulemuste põhjal teada saada teenindussektori töötajate tagasiside andmise avatust ja selle alusel anda teistele sarnastele organisatsioonidele soovitusi edaspidiseks.

Tabel 1. Valimi tunnustusepõhine jaotus

Sugu	Vastajate arv	Protsent
Naine	76	91,6%
Mees	7	8,4%
Vanus	Vastajate arv	Protsent
19-29	19	22,9%
30-39	23	27,7%
40+	41	49,4%
Ametipositsioon	Vastajate arv	Protsent
Klienditeenindaja	54	65,1%
Kontor	16	19,3%
Juhataja/asetäitja	13	15,7%
Tööstaaž	Vastajate arv	Protsent
0-4 aastat	37	44,6%
5-10 aastat	26	31,3%
11-33 aastat	20	24,1%

Allikas: autori koostatud

Küsitluses osales kõige rohkem naissoost töötajaid, mis on oodatav tulemus, sest teenindussektoris töötavad peamiselt naised. Vastanutest 76 tükki olid naised, mis on kogu vastanutest 91,6% ja vastajate seas oli 7 meest, kes moodustasid kogu vastajate hulgast 8,4%.

Vanusegrupid jagati tunnustepõhiliselt kolme erinevasse kategooriasse, et säiliks võimalus viia läbi statistilist analüüsi. Kõige rohkem vastajaid oli vahemikus 40+ eluaastat (49,4%), sest üks organisatsioon, kuhu küsitlus saadeti, tegeleb põhiliselt kallimate brändide edasimüümisega. Kõige noorem vastaja oli 19-aastane ja kõige vanem oli 65-aastane (Lisa 2).

Lähtuvalt ametikohast oli kõige rohkem vastajate seas klienditeenindajaid (65,1%), mis oli ka oodatud tulemus seoses sellega, et küsitlus saadeti suuremale hulgale klienditeenindajatele. Kontoris töötavaid inimesi, kes on igapäevaselt seotud teenindussektoriga, oli vastajate hulgas 16, mis teeb kogu vastajate hulgast 19,3%. Lisaks oli küsitlusele vastajate seas ka juhatajaid ja nende asetäitjaid, keda oli kokku 13 tükki, mis teeb vastajate määraks 15,7%.

Demograafiliste andmete küsimisel sooviti vastajatelt teada ka tööstaaži praeguses ettevõttes. Tööstaaž jäi vastanute puhul 0,5-aasta ja 33-aasta vahele (Lisa 3). Suurem osa vastajatest olid ettevõttes töötanud kas 0,5-aastat (10 vastajat) või 4-aastat (10 vastajat). Alates 15-aastasest tööstaažist jäi vastajate arv järjest vähemaks. Kõige rohkem oli vastajaid vahemikus 0,5-4 aastase tööstaažiga, mis on seletatav sellega, et klienditeenindus on tihti noortel esimene töökoht ja seda tehakse pigem ajutiselt ja kooli kõrvalt.

3. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uuringu tulemustest, tehakse uuringu põhjal peamised järeldused ja ettepanekud edaspidiseks.

3.1. Analüüsi tulemused

3.1.1 Küsitluse usaldusvärsus

Küsimustikus analüüsiti eraldi kolme erinevat tunnust. Töötajad hindasid enda häält ehk tagasiside andmist (väited 1-10). Väited jagunesid omakorda edendav hääl (1-5) ja keelav hääl (6-10). Teises osas said töötajad hinnata psühholoogilist seotust töökohal, mida käesolevas uuringus mõisteti kui töötaja turvatunnet jagada enda tagasisidet enda otsese juhiga. Kolmandas osas pidid vastajad hindama enda kaaskollegide häält ehk tagasiside andmist. Väited jagunesid taaskord edendavaks hääleks ja keelavaks hääleks.

Tabel 2. Tagasisidega seotud skaalade ülevaade

	Väidete arv	m	SD	Cronbach'i alfa (α)
Edendav hääl (küsimustikus väited enda kohta)	5	4,58	.874	.930
Keelav hääl (küsimustikus väited enda kohta)	5	4,23	.769	.892
Edendav hääl (küsimustikus väited kolleegi kohta)	5	4,45	.848	.928
Keelav hääl (küsimustikus väited kolleegi kohta)	6	4,18	.736	.898
Psühholoogiline turvalisus (Küsimustikus väited enda kohta)	5	4,21	.726	.619

Allikas: Autori koostatud

Vastavalt küsimustiku usaldusväarsuse mõõtmiseks kasutati Cronbach'i alfat (α). Küsimustikus on võimalik küsimused jagada alagruppidesse ja nende alagruppide hinnangud järgmised: edendav hääl (*promotive voice*) töötaja enda väidete kohta Cronbach'i $\alpha = 0,930$, edendav hääl töötaja kolleegi kohta käivate väidete kohta Cronbach'i $\alpha = 0,928$, keelav hääl (*prohibitive voice*) töötaja enda väidete kohta Cronbach'i $\alpha = 0,892$, keelav hääl kolleegi kohta käivate väidete kohta Cronbach'i $\alpha = 0,898$ ja psühholoogiline turvalisus organisatsiooniga Cronbach'i $\alpha = 0,619$. Psühholoogilise turvalisuse (*Psychological safety*) puhul väidete eemaldamise puhul Cronbach'i α näitaja ei muutunud, seega on tulemuste analüüsimisel arvestatud, et selle grupi usaldusväarsus jääb alla rahuldava määra.

Küsitlusele vastajad hindasid väiteid 1-6 punkti skaalas. Töötaja enda edendava hääle väidete keskmine on 4,58 ja kolleegi edendava hääle väidete keskmine on 4,45. Lisaks on töötajate psühholoogilise turvalisuse keskmine 4,21. Töötaja enda keelava hääle väidete keskmine on 4,23 ja kolleegi keelava hääle väidete keskmine on 4,18. Tegemist on väga võrdsete ja sarnaste keskmistega, mis tähendab, et suur kõrvalekalle puudub.

Käesoleva küsitluse standardhälbed on väga sarnased. See tähendab, et küsitluse vastajate vastused on väga üksmeelsed ja sarnased. Oluline on märkida, et mõlema alagrupi edendav hääl, nii vastaja enda kui ka kolleegi, keskmine, standardhälve ja usaldusväarsus on kõrgem kui teistes alagruppides.

3.1.2 Töötaja ja kolleegide seotus

Analüüsidest töötajate hinnanguid küsitluses olevatele väidetele, on võimalik leida sarnasusi, mis võib viidata sellele, et töötajate ja kolleegide tagasiside andmine on omavahel seotud.

Tulemustest lähtub (Lisa 4), et vastajad on hinnanud edendava hääle küsimustes 6-palli skaalal kõige kõrgemalt väidet „Enda igapäevases töös jagan teistega enda ideid ja teen ettepanekuid uute tegevuste tegemiseks, mis oleksid osakonnale kasulikud“ ($M = 4,64$). Keelava hääle küsimustes enda kohta hindasid vastajad 6-palli skaalal kõige kõrgemalt väidet „Enda igapäevases töös räägin oma juhiga töökorralduslikest probleemidest kui need osakonnas ilmnevad“ ($M = 4,61$).

Enda kolleegi edendava hääle küsimustes hindasid vastajad 6-palli skaalal kõige kõrgemalt väidet „Minu osakonnas töötajad jagavad ideid ja teevad ettepanekuid uute tegevust juurutamiseks, mis oleksid osakonnale kasulikud“ ($M = 4.30$). Tegemist on sama väitega, mida hindasid vastajad kõrgelt ka enda kohta käivate väidete hindamiseks.

Enda kolleegi keelava hääle küsimustes hindasid vastajad 6-palli skaalal kõige kõrgemalt väidet „Minu osakonnas töötajad räägivad oma juhiga töökorralduslikest probleemidest kui need osakonnas ilmnevad“ ($M = 4,35$). Tegemist on samuti sama väitega, mida töötaja hindas kõrgemalt enda kohta käivate väidete hindamisel.

Selleks, et teada saada, millises omavahelises seoses on töötaja enda ja kolleegi tagasisidest lähtuvad hääled, viidi läbi Pearson'i korrelatsiooni analüüs. Korrelatsioonis analüüsiti töötaja enda ja kolleegi edendava ja keelava hääle seost. Arvestades, et Pearson korrelatsiooni skaala puhul on eelduseks võetud, et $r \geq 0,7$ näitab tugevat seost, $0,7 < r < 0,3$ väljendab mõõdukat seost ja $r \leq 0,3$ näitab nõrka seost.

Tugev korrelatsioon (Lisa 5) esineb enda ja kolleegi edendava hääle vahel ($r = 0,849$), mis on ka statistiliselt olulise tähtsustega näitaja. Lisaks on tugevas seoses enda ja kolleegi keelav hääl ($r = 0,928$). Mõõdukas seoses on omavahel kolleegi keelav ja edendav hääl ($r = 0,420$). Seda näitab ka fakt, et vastaja on küsitluses vastanud kõige kõrgema hinnanguga täpsemalt identseid fakte nii edendava kui ka keelava hääle puhul. See tähendab, et töötajad tunnevad, et nemad mõjutavad või on kolleegide poolt mõjutatavad seoses tagasiside andmisel. Mida ühtsemad on tulemused küsitluses, seda suurema tõenäosusega on kolleegide vastused ka tagasiside andmisel sarnased.

Lisaks tervele valimile koostatud analüüsis, viidi läbi ka lähtuvalt demograafiliste näitajate alusel korrelatsiooni analüüs. Oluline oli teada saada, kas analüüs ametikohta, staaži ja vanuse lõikes on liialt erinev kui terve valimi puhul. Analüüsides vastavalt grupeeringute lõikes, siis statistiliselt olulisi seoseid ei esinenud. Statistiliselt olulise näitajaga eristust teistest vaid klienditeenindajate grupp. Selle ametipositsiooni grupis on tulemustest nähtuvalt kolleegi edendav ja keelav hääl ($r = 0,460$) mõõdukas seoses.

3.1.3 Psühholoogilise seotuse mõju tagasisidele

Psühholoogilist seotust tõlgendatakse käesolevas magistritöös kui usaldusväärset suhet otsese juhiga. Esmalt analüüsiti, mis väited said vastajatelt kõige kõrgema hinnangu.

Psühholoogilise seotuse küsimustes (Lisa 4) hindasid vastajad 6-palli skaalal kõige kõrgemalt väidet „Töökohas saan vabalt väljendada enda mõtteid“ ($M = 4,37$). See näitab, et vastajad on enda mõtete väljendamisega töökohas pigem rahul ja eeldatavasti on valmis ka enda mõtteid väljendama.

Järgnevalt analüüsitakse korrelatsioonianalüüsi abil edendava ja keelava hääle omavahelist seost psühholoogilise seotusega. Arvestades, et Pearson korrelatsiooni skaala puhul on eelduseks võetud, et $r \geq 0,7$ näitab tugevat seost, $0,7 > r > 0,3$ väljendab mõõdukat seost ja $r \leq 0,3$ näitab nõrka seost. Kõik väljatoodud näitajad on statistiliselt olulised ($p = 0,001$).

Võttes esmalt analüüsi vastaja enda edendava hääle ja psühholoogilise seotuse (Lisa 5), siis on võimalik leida, et nende omavaheline seos on mõõdukas ($r = 0,539$). Lisaks on omavahel samas seoses ($r = 0,539$) psühholoogiline seotus ja kolleegi keelav hääl.

Lähtuvalt vanuselisest analüüsist on võimalik välja tuua mõningad seosed (Lisa 6). Esimeses vanusegrupis puudusid statistiliselt olulised seosed ja näitajad. Teises vanusegrupis ehk vastajad vanuses 30-39 vastuste põhjal oli mõõdukas seoses psühholoogiline seotus ja töötaja enda edendav hääl ($r = 0,586$) ja psühholoogiline seos ja keelav hääl ($r = 0,581$). Vanusegrupis 30-39 on vastajate hinnanguid analüüsides mõõdukas seos psühholoogilise seotuse ja kolleegi edendava hääle vahel ($r = 0,607$). Lisaks on mõõdukas seoses psühholoogiline seotus ja kolleegi keelav hääl ($r = 0,575$). Vastuseid vanuses 40+ grupis analüüsides selgub, et psühholoogiline seotus ja töötaja enda edendav hääl on mõõdukas seoses ($r = 0,585$). Mõõdukas seoses on omavahel psühholoogiline seotus ja enda keelav hääl ($r = 0,496$). Lisaks analüüsist lähtuvalt on mõõdukas seos psühholoogilise seotuse ja keelava kolleegi vahel ($r = 0,590$). Mõõdukas seoses on ka psühholoogiline seotus edendava kolleegi häälega ($r = 0,470$).

Vastajate, kelle tööstaaž jäi vahemikku 11-33, tulemustes on tugevas seoses kolleegi edendava ja keelava hääle vahel ($r = 0,712$). Vastajate, kelle tööstaaž on kõige pikem, ehk alates 11. aastast, on võimalik leida tugevat seost psühholoogilise seotuse ja enda edendava hääle vahel ($r = 0,713$).

ja mõõdukat seost psühholoogilise seotuse ja enda keelava hääle vahel ($r = 0,699$). Lisaks on psühholoogiline seotus mõõdukas seoses kolleegi keelava häälega ($r = 0,539$).

Ametipositsioonist lähtuvalt on erinevusi korrelatsiooni analüüsi läbi viies. Klienditeenindajate vastuste hulgast tuli kõige suurem seos välja psühholoogilise seotuse ja töötaja enda edendava hääle vahel ($r = 0,597$). Lisaks oli psühholoogiline seotus mõõdukas seoses keelava enda häälega ($r = 0,461$). Kontori töötajate vastuste hulgast leiti mõõdukas seoses töötaja enda edendava ja keelava hääle seos ($r = 0,629$). Kaupluse juhatajate hinnangud ei olnud statistiliselt olulised ja tulemused ei ole analüüsimiseks asjakohased. Klienditeenindajate analüüsist tulenevalt on psühholoogiline seotus ja kolleegi edendav hääl mõõdukas seoses ($r = 0,529$). Lisaks on mõõdukas seoses nii psühholoogiline seotus ja kolleegi keelav hääl ($r = 0,511$). Kontori positsioonidest lähtuvalt on tugevas seoses psühholoogiline seotus ja kolleegi keelav hääl ($r = 0,850$).

Analüüsides tööstaaži on võimalik leida mitmeid erinevusi. Vastajate, kelle tööstaaž jäi 0,5 – 4 aasta vahemikku, vastustes lähtuvalt on võimalik leida mõõdukat seost psühholoogilise seotuse ja töötaja enda keelava hääle vahel ($r = 0,557$). Lisaks on olemas mõõdukas seos psühholoogilise seotuse ja töötaja enda edendava hääle vahel ($r = 0,546$). Tööstaažiga 0,5-4 aastat on mõõdukas seoses omavahel psühholoogiline seotus ja kolleegi edendav hääl ($r = 0,539$) ja keelav hääl ($r = 0,534$). Töötajad, kelle tööstaaž on vahemikus 5-10 aastat, tulemused ei võimalda analüüsida statistiliselt olulisi seoseid. Vastajad, kelle tööstaaž jäi vahemikku 11-33, nende tulemuste seas oli näha selgelt erinevaid tulemusi. Psühholoogiline seotus ja kolleegi keelav hääl on tugevas seoses ($r = 0,845$). Mõõdukas seoses on selles tööstaaži grupis ka psühholoogiline seotus ja kolleegi edendav hääl ($r = 0,576$).

3.1.4 Lahkumisintervjuul tagasiside jagamine

Avatud küsimuste analüüsimiseks moodustas töö autor kategooriad ning koodid. Kodeerimist viis autor läbi küsimuse haaval ja avatud küsimuste puhul leidis autor olulisemad märksõnad, mille alusel jagada vastused kategooriatesse ja leida koodide sagedused. Vastuste analüüsimisel kasutatakse koodidega viitamist, mis tähendab, et K = klienditeenindajate grupp; J = kaupluse juhatajate ja asetäitjate grupp ja Ko = kontori töötajate grupp.

Vabas vormis vastusena sooviti töötajatelt (N=83) teada, millises vormis tööandja tavapäraselt töötajatelt tagasisidet küsib. 44 vastajat tõid välja, et tööandja küsib neil tagasisidet kirjalikult ehk küsitlusena või e-maili teel, 25 vastajat tõid välja, et organisatsioon ei küsi neilt üldse tagasisidet, ja 14 küsitlusele vastajat tõid välja, et nende töökohas toimub tagasiside andmine suulises vormis. Lahkumisintervjuude tulemused on kodeeritult välja toodud Lisas 9.

Vastajatest 6 inimest märkisid, et nemad ei vasta tööandja saadetud küsimustikele. Küsitluses paluti vastajatel EI vastuse korral kommenteerida, mis põhjusel ei vastata töötaja küsimustikule ning kõige sagedamini toodu välja, et küsitlust ei ole saadud (viiel korral) ning mainiti ka laiskust (ühel korral).

Lisaks uuriti töötajatelt, kas töösuhte lõppemisel, oleksid nad valmis vastama lahkumisintervjuu küsimustele. 80 vastajat vastanutest on valmis vastama lahkumisintervjuule töösuhte lõppemisel. 3 vastajat ei soovi lahkumisintervjuul osaleda kui tööandja peaks seda soovima. Üks vastaja tõi välja ka põhjenduse, miks ta ei oleks valmis lahkumisintervjuul/küsitlusel osalema.

„Emotsioonidel põhinevad vastused poleks tõesed“ (K22)

Vastajatele anti võimalus ise hinnata enda ausust tagasiside andmisel. 8 vastajat märkisid, et nemad ei vasta küsimustele ausalt ehk 75 vastajat on enda arvates organisatsioonis tagasiside andmisel alati aus.

Vastajatel paluti kommenteerida kui nad märkisid, et nad ei ole tagasiside andmisel ausad. Vastavalt sellele, et suurem osa vastajatest leidsid, et nad on tagasiside andmisel ausad, siis ei tulnud piisavalt palju põhjendusi, miks töötajad ei ole ausad, muretsetakse anonüümsuse pärast. Kolm vastajat leidsid, et väga palju oleneb probleemist, millisel teemal tagasisidet küsitakse.

„Organisatsioonis küll märgitakse, et küsimustik on anonüümne, siis tegelikult pole see garanteeritud. Praktika on näidanud, et küsitluse tulemustel ettevõttes muudatusi ei tehta ehk tema jaoks puudub praktiline väärtus küsimustike täitmisel.“ (K2)

„Kui tegemist on anonüümse küsitlusega, siis olen valmis olema aus, aga kui küsitluse alla peab panema enda nime, siis mõtlen vastused rohkem läbi, sest hiljem võib see probleeme kaasa tuua“.
(K46)

Viimase avatud küsimusena sooviti vastajatelt teada, milliseid soovitusi tööandja võiks järgida, et töötajad oleksid vastamisel aktiivsemad ja ausamad. Vastuste lõikes oli võimalik luua 13 erinevat koodi, mis lähtuvad vastustest ja on omavahel kodeeritud. Kõige suurema osakaaluga, 18 vastajat, tõid välja, et tööandja avatus, mõistmine, ausus ja usaldusväarsus on väga suure määraga. Mida rohkem tööandja näitab ise välja ausust ja usaldust, seda rohkem töötajad tunnevad ennast organisatsiooni osana ja on valmis sellesse panustama.

„Julgustada, et igasugune tagasiside on äärmiselt vajalik nii töötaja enda kui ka teiste kolleegide jaoks, sest vastavalt tagasisidele saab pakkuda järjest paremat töökeskkonda, kui on teada teemad mida parendada või hoopiski üle vaadata ja kardinaalsed muudatused sisse viia.“ (Ko10)

„Tööandja või siis osakonna juht peaksid olema avatud igasugusele tagasisidele selliselt et töötaja ei peaks tundma hirmu või maha surumist kui ta näiteks negatiivset tagasisidet annab.“ (K3)

Eelnevalt toodi välja töötajate põhjendused, miks nad ei ole küsimustikke täites ausad. Põhilisteks vastusteks vastasid nad anonüümsuse puudumine. Tööandjatele soovitusi andmisel tõid vastajad jälle mitmeid korgi välja just probleemi anonüümsuse hoidmisega. Tihti on organisatsioonides küsimustikud, milles on vaja märkida enda osakond, vanus või muu numbriline väärtus, millega on võimalik töötajat ja vastuseid kokku viia.

„Tagada kindel anonüümsus, mitte küsida nime ega vanust“ (K49)

Lisaks tööandja avatusele ja anonüümsuse tagamisele on vastajate jaoks oluline ka saadud vastuste kasutamine. Igal küsitlusel ja tagasiside küsimisel peab olema eesmärk, seega on organisatsioonidel väga oluline seada endale eesmärgid, mida ja kuidas kasutada saadud tulemusi, et ka töötajad näeksid seda.

„Asi ei ole ehk niivõrd selles, et kas ma julgeksin. Siiski olles vastanud erinevatele küsimustele ja kuulnud ka praeguste/ endiste kolleegide tagasisidet, siis pigem on probleem see, et tagasisidega ei tehta nagunii midagi. Muutuseid ei toimu. Tundub nagu küsitlusi tehakse ja tagasisidet küsitakse lihtsalt selleks, et see kuskil paberil kirjas oleks ent reaalselt probleemide ja murekohtadega ei tegeleta. Ehk peaks tööandja mingil kujul avalikustama ka selle, milline kokkuvõte ja millised lahendused probleemidele (mis küsitlustes välja tulid) leiti.“ (J2)

„Ma pean teadma, et midagi võetakse ka reaalselt probleemide korral ette, mitte ei vaikita seda maha kuidagi. Samuti pean kindel olema, et minu töökoht ei satu tagasisidet avaldades ohtu.“ (K48)

Töötajate jaoks on väga oluline, et tööandja oleks nendega tihedas suhtluses. See tähendab, et arenguestluseid või tagasisidet ei küsita vaid korra aastas, vaid tekiks side ja mõistmine terves organisatsioonis. Vähene tagasiside küsimine võib tekitada töötajates tunnet, et tema arvamus ei ole oluline.

„Küsida iga nädala/vahetuse lõpus positiivseid ja negatiivseid kogemusi, arvamusi, ettepanekuid jne.“ (K43)

„Küsida ja huvitada rohkem töötaja arvamusel. Liiga palju ettepanekuid ei julgegi muidu teha, kui tundub, et töötaja arvamus tegelikult ei loe/huvita.“ (Ko5)

Konstruktivne kriitika ja negatiivne tagasiside võib tekitada tööandjas ebameeldivust ja tunnet, et töötajad ei ole huvitatud organisatsioonis töötama. Tihti tekib sellest ka lahkkelisid ja suuremaid probleeme. Töötajad ei julge tagasisidet anda kui on oht, et otsene juht ei ole objektiivne ja valmis vastu võtma negatiivset tagasisidet.

„Konstruktivne tagasiside ei tohiks muutuda ohuks töökoha säilimisele. Soovin rohkem sisulisi arutelusid, mitte vaid seda, et kes teeb kõige kõvemat häält, seda kuulatakse.“ (Ko15)

„Mingil moel kinnitada, et halb/negatiivne tagasiside on okei ja sellest ei juhtu midagi“ (Ko16)

Käesoleva avatud küsimuse analüüsil on näha, et väga palju kommentaare tõid välja klienditeenindajate grupp. Kuigi klienditeenindajate valim oli antud magistritöös tunduvalt suurem teistest gruppidest, siis on võimalik välja tuua selle, et nooremad on rohkem lahendustele orienteeritud ja valmis välja tooma probleemseid kohti.

3.2. Järeldused ja arutelu

Järgnevas alapeatükis arutletakse kvantitatiivse uuringu tulemusi, tuuakse välja seoseid teooriaga ja antakse tööle praktiline väärtus. Käesolevale uuringule vastas 83 teenindussektoris töötavat inimest. Uuringu tulemusi on võimalik üldistada teenindussektori populatsioonile. Magistritöö eesmärk oli välja selgitada, miks töötajad ei anna töösuhte kestel organisatsioonile adekvaatset ja avatud tagasisidet. Selleks uuriti, kuidas töötajatelt tagasisidet organisatsioonis toimuva kohta küsitakse ja miks ei saa töötajatelt ausat tagasisidet. Lisaks anti vastajatele võimalus anda tööandjale soovitusi vastates küsimusele „Mida saaks tööandja teha tulevikus teisiti, et Sina töötajana julgeksid avaldada ausat tagasisidet?“.

Enne uuringu läbimist püstitas autor 3 hüpoteesi, mida püüti kinnitada või ümber lükata.

1. Töötajate tagasiside andmist mõjutab suures osas kaaskolleegide toetus ja ühise meeskonna tunne.
2. Töötajad ei ole valmis ausat tagasisidet andma juhile, kes on otseselt vastutav töötaja edasises karjääriarengus.
3. Ausa tagasiside andmine on lahkumisintervjuul lihtsam, sest töötajal puudub hirm edasiste sanktsioonide osas.

Esimest hüpoteesi on võimalik kontrollida või ümber lükata töötajate enda hinnanguga tagasiside andmisele ja kaaskolleegide tagasiside andmise seosega. Töötajad hindasid küsimustikus väiteid 6-palli skaalal. Nii edendava kui ka keelava hääle väidete puhul hindasid vastajad nii enda kui ka kolleegide kohta käivaid väiteid sarnaselt. Näiteks sai edendava hääle puhul töötaja enda kohta käiva väite puhul kõige kõrgemalt hinnatud „Enda igapäevases töös jagan teistega enda ideid ja teen ettepanekuid uute tegevuste tegemiseks, mis oleksid osakonnale kasulikud“ ($M = 4,64$). Sarnaselt hindasid ka kolleegide kohta kõige kõrgemalt sama väidet ($M = 4,30$). Sarnaselt edendavale hääle, hindas vastaja ka keelava hääle puhul enda ($M = 4,61$) ja kolleegi ($M = 4,35$) sama väidet kõige kõrgemalt. Väide „Minu osakonnas töötajad räägivad oma juhiga töökorralduslikest probleemidest kui need osakonnas ilmnevad“ näitab, et töötajad on valmis rääkima tööandjaga just töökorralduslikest probleemidest.

Tulemuste laiemaks tõlgendamiseks analüüsiti nii enda kui ka kolleegi tagasisidest lähtuvalt hääli Pearson'i korrelatsiooni abil. Tugev seotus esines nii töötaja enda kui ka kolleegi edendava hääle

vahel ($r = 0,849$), mis näitab, et vastajad tunnevad, et nende enda edendav hääl ja kolleegi hääl on omavahel seotud. Tugev seos esines ka enda ja kolleegi keelava hääle ($r = 0,928$) vahel.

Lähtuvalt teoriast on võimalik leida sarnast mõistmist Xie *et al.* (2015) käsitletavast teemast. Ka nemad leidsid, et kolleegide omavaheline toetus ja motiveeriva hääle suhe aitab kaasa organisatsiooni muudatustele. Lisaks tõid autorid välja, et tuginedes sotsiaalse vahetuse teooriale, on töötajad valmis vastastikku hoidma ja arendama suhteid. Edendavat ehk motiveerivat häält ei saa töötajatelt oodata kui puudub otsene kohustus või vastutus meeskonna ees. Lisaks on oluline märkida, et autorid olid seisukohal, et mida suurem on kohustus kaaskolleegide ees, seda suurema tõenäosusega on töötaja valmis osalema edendava ja motiveeritud käitumises.

Tuginedes teooriale ja analüüsitud väidetele, leiab autor, et mida suurem on omavaheline toetus kolleegide vahel, seda sarnasemalt nad mõtlevad. Lisaks on omavahel seotud ka töötajate väljaütlemised ja mõtted organisatsioonist. See tähendab, et mida paremad ja avatumad on kollektiivis omavahelised suhted, seda suurema tõenäosusega on töötajad mõjutatavad kolleegide arvamusest.

Lähtuvalt demograafilistest näitajast oli ainsana statistiliselt oluline näitaja, et klienditeenindajate grupis oli mõõdukas seoses kolleegi edendav ja keelav hääl ($r = 0,460$). See näitab, et töötajad on kaalutlevad ja ei anna mõtlematult tagasisidet. Kui oleks olnud olukord, mil häälte vahel puudub täielikult seos, siis võib leida, et töötaja jagab mõtlematult erinevat tagasisidet ja tööandja jaoks ei ole tegemist olulise teabega.

Eelnevast võib järeldada, et hüpotees peab paika. Töötajate arvamus on seotud kaaskolleegide väljaöeldud mõtetega. Lisaks on oluline mõista ka juhtidel, et töötajate omavaheline igapäevane suhtlus ja koostöötamine, toob kaasa endaga suuremat ühtsuse tunnet.

Vastavalt sellele, et esimene hüpotees leidis kinnitust, siis on oluline märkida, et tegemist on töötajate tagasiside andmisel olulise näitajaga. Hüpoteesi kinnitus lisab uudsust varemalt uuritud kirjandusele, sest see annab tööandjatele võimaluse parandada kollektiivides meeskondade ühtsuse ja kohusetunnet.

Teist hüpoteesi „Töötajad ei ole valmis ausat tagasisidet andma juhile, kes on otseselt vastutav töötaja edasises karjääriarengus“ kinnitamist või ümber lükkamist on võimalik kontrollida

küsimustikus töötaja enda hinnanguga enda tagasiside andmisele ja psühholoogilise seotuse seosega. Psühholoogilist seotust tõlgendatakse antud töös kui usaldusväärset suhet töötaja ja otsese juhi vahel. Esmalt analüüsiti töötajate väiteid ning leiti, et kõige kõrgemalt hindasid vastajad väidet „Töökohas saan vabalt väljendada enda mõtteid“ ($M = 4,34$).

See näitab, et vastajad tunnevad ennast enda töökohal mugavalt ja julgevad tagasisidet anda. Lähtuvalt teooriast on Sung koos teiste autoritega (2019) leidnud, et töötaja endapoolne tagasiside otsimise puhul on tegemist ennetava käitumisega. Avatult enda mõtete väljendamine ja küsimuste või tagasiside küsimine annab töötajatele võimaluse parandada enda töösooritust ja motivatsiooni. Mida rohkem töötaja ise tagasisidet küsib, seda paremini saab ta aru tööandja nõuetest ja oskab paremini eesmäärke püstitada.

Terve valimi analüüsi tulemusel on võimalik leida mõõdukat seost edendava hääle ja psühholoogilise seotuse vahel ($r = 0,539$). Milliken koos teiste autoritega (2003) on seisukohal, et töötajate üks põhilisemaid hirme on olla negatiivselt vaadeldav. See tähendab, et kui töötaja on valmis jagama negatiivset tagasisidet ja juht ei ole valmis seda vastu võtma, siis võib see kahjustada nende häid suhteid. Sellest tulenevalt on ka seletatav edendava hääle ja psühholoogilise seotuse mõõdukas seos. Mida rohkem on töötaja psühholoogiliselt seotud enda juhiga, seda suurema tõenäosusega on ta valmis andma edendavat ehk töökeskkonda paremaks muutvat tagasisidet.

Vastaja enda edendav hääl ja psühholoogiline seotus ($r = 0,713$) on tugevas seoses just vastajate hulgas, kellel on kõige tööstaaž ehk alates 11. töötamise aastast. Lisaks on mõõdukas seoses sama grupi psühholoogiline seotus ja enda keelav hääl ($r = 0,699$). See näitab, et töötajad on organisatsiooniga harjunud, töökeskkond on tagasiside andmiseks soodne ja töötajad on kogenenumad. Ellmer ja Reichel (2020) uurisid organisatsioonides digitaalse häälekanali kaudu töötajatelt perioodiliselt tööga rahulolu miniküsitluste läbiviimist. Uurimuse tulemusel leiti, et kuigi juhid reageerisid töötajate anonüümsetele vastustele, siis töötajad tundsid, et kuna loodud küsimused olid piiravad, siis ei olnud võimalik ausalt ja avatult küsimustele vastata. Lisaks on sarnaselt välja toonud Dahling koos teiste autoritega (2015), et juhid, kes annavad ise kvaliteetset tagasisidet, on suureks eeskujuks hea töö- ja tagasisidekeskkonna loomisel ja säilitamisel. Selle tulemusel on töötajatel mugavam tagasiside otsida ja anda. See näitab, et tööandjal on oluline koolitada enda juhte tagasiside küsimisel.

Lähtuvalt ametipositsiooni korrelatsiooni analüüsist leiti, et klienditeenindajatel on psühholoogiline seotus ja enda edendava hääl vahel ($r = 0,597$). Vastukaaluks kontori töötajatel oli sama seos ehk psühholoogiline seotus ja enda edendav hääl mõõdukas ($r = 0,629$). Seda võib põhjendada asjaoluga, et kontori töötajad on tavapäraselt vanemad inimesed, kellel on organisatsioonis tööstaaži rohkem. Lisaks on oluline märkida, et tihti töötavad kontori töötajad enda otseste juhtidega igapäevaselt koos ja edendava tagasiside andmine võib olla kergem. Tuginedes Burris ja Detert (2008) läbiviidud uuringule, mille tulemusel leiti, et juhtidel on vaja vähendada negatiivset käitumist. Selline negatiivne käitumine vähendab töötajate soovi jagada tagasisidet ja viib psühholoogilise eraldatuseni.

Eelnevast võib järeldada, et hüpotees leidis kinnitust. Töötajad ei ole valmis ausat tagasisidet andma enda otsesele juhile kui ta on otseselt vastutav tema edasises karjääriarengus.

Teise hüpoteesi kinnituse leidmine lisab käesolevale magistritööle suurt väärtust. Tihti ei oska otsesed juhid märgata kui seotud nad on enda töötajatega. Oluline on, et juhid leiaksid võimaluse parandada enda suhtlemist töötajatega ja leiaks võimaluse anda töötajatele silmast silma kommunikatsiooni aega. Lisaks annab käesoleva hüpoteesi kinnitus organisatsioonidele teadmise, et tagasiside võib jääda osaliselt poolikuks või täiesti andmata, sest töötajate ja juhtide omavaheline suhe ja läbisaamine ei ole piisav, et töötaja julgeks anda avatud tagasisidet.

Kolmanda hüpoteesina, milleks oli „Ausa tagasiside andmine on lahkumisintervjuul lihtsam, sest töötajal puudub hirm edasiste sanktsioonide osas“ kinnitamiseks või ümber lükkamiseks analüüsiti vastajate avatud küsimustele vastamist.

3 vastajat tõid välja, et töösuhte lõppemisel, nad ei vastaks tööandja lahkumisintervjuule. Üks vastaja tõi välja, et tema emotsioonidel põhinevad vastused ei oleks tõesed. Lisaks kogu valimist 8 vastajat märkisid, et nemad ei vasta küsitlustele ausalt. Põhilisteks põhjusteks, mis töötajad ei ole ausad, on anonüümsuse puudumine, tööandjapoolne tegevusetus ja hirm sanktsioonide ees. Robyn ja Jaqueline (2016) leidsid enda uurimuses, et töötajad andsid alles lahkumisintervjuul teada, et lahkumise põhjuseks on karjääri arendamise piirangud. Organisatsioon küll ootas töötajate sooviavaldusi erinevatele uutele positsioonidele, aga siiski osutus tihti valituks keegi organisatsiooni väljast ehk täiesti uus inimene. See näitab, et töötajad ei ole valmis sellistel teemadel rääkima töösuhte kestel. Sama järeldus tuli välja ka käesoleva magistritöö avatud küsimuste vastustest.

Vastuseid analüüsidest töid mitmed vastajad välja, et töösuhtes kestel, mis on kestnud mitmeid aastaid, ei ole tagasisidet kordagi küsitud. Lisaks toodi tööandjatele soovitusena välja mitmeid kordi, et tagasisidet tuleks küsida regulaarselt ja küsitlustest saadud tulemusi, tuleks ka mõistlikult kasutada. Sarnasele järeldusele jõudsid ka Cascio ja Aguinis (2011). Tulemusvestluste läbiviimine ühe korra aastas annab protsessile minimaalse väärtuse, seega oleks oluline töötajatega läbi viia näiteks 1:1 vestluseid. Lisaks on tööandjal oluline teada, et töötajale peaks andma tagasisidet nii efektiivse kui ka ebaefektiivse töö korral. Pideval tagasiside andmisel ja küsimisel on maksimaalne mõju.

Käesoleva magistr töö uuringu tulemuste puhul on vastajad valmis vastama organisatsioonis toimivatele küsitlustele nii töösuhte kestel kui ka töösuhte lõppemisel. Lisaks sai eelnevalt märgitud, et vastajate jaoks on üks olulisemaid aspekte küsitluste vastamisel ja tagasiside andmisel anonüümsuse tagamine. Vastajatel paluti anda tööandjale edaspidiseks soovitusi. Märkustest tuli välja, et töötajad ootaksid, et tööandjad oleksid sallivamad, valmis vastu võtma ka negatiivset tagasisidet ja vähendama töötajate seas hirmu, et halva tagasiside korral tööandja ei tee seda maha ja ei kaasa sanktsioone. Samas ei leidnud uuringu tulemusel kinnitust, kas töötajatel oleks lihtsam lahkumisintervjuul ausat tagasisidet anda. Uuringu tulemusel selgus, et töötajatel on küll hirm sanktsioonide ees, s.t konstruktiivse tagasiside andmisel ei tohiks muutuda ohuks töökoha säilimine. Lisaks on lähtuvalt vastuseid analüüsidest võimalik leida teatavat sarnasust kõikide vastajate vahel.

Eelnevast võib järeldada, et hüpotees ei leidnud kinnitust ega saanud ka ümber lükatud. Oluline on välja tuua, et töötajate jaoks on vajalik küsitlustes anonüümsuse tagamine ja küsitluste küsimine kindlal eesmärgil. Tihti viiakse ettevõtetes küsitlused läbi harjumusest, aga tagasisidet ja saadud vastuseid ei analüüsita piisavalt ja sellest tulenevalt jääb vastustest saadud võimalike probleemide lahendused tegemata. Lisaks on oluline märkida, et töötajad oleks valmis ka töösuhte kestel andma avatud tagasisidet kui nad teaks, et konstruktiivsest kriitikast ei järgne sanktsioone, mis võivad kahjustada nende edasist karjääri ettevõttes.

3.3. Ettepanekud organisatsioonidele

Käesoleva magistritöö sissejuhatuses toob autor välja magistritöö eesmärgi ja selle saavutamiseks läbiviidud uuringu kirjelduse. Lisaks on autor koostada organisatsioonidele ettepanekuid tuginedes läbiviidud uurimusele, teooriatele ja vastajata soovitudele.

Lähtuvalt uuringu järeldustest, on võimalik seostada kolleegide tagasiside mõjutamist ja otsese juhivoolset psühholoogilist mõjutamist, mis tähendab, et otsene juht, kes on otseselt vastutab töötaja karjääriarengu eest, ei ole valmis vastu võtma negatiivset tagasisidet.

Ettepanekud on koostatud viisil, et neid oleks võimalik rakendada erinevates sektorites ja tooks kasu tagasiside andmisel ja saamisel.

1. Küsitluste anonüümsuse tagamine. Oluline on, et tööandja leiaks võimaluse läbi viia anonüümseid küsitlusi. Lisaks peab olema tagatud võimalus, et tööandja ei saa kokku viia teatud küsimuste põhjal töötajat ja vastuseid.
2. Küsitlustele eesmärgi panemine. Tegemist on ühe olulisema soovitusena erinevatele organisatsioonidele. Väga tihti viiakse läbi erinevaid küsimustikke ja uuritakse töötajatelt tagasisidet, aga saadud tulemusi edasi ei analüüsita. Lisaks ei ole mõtet tagasisidet küsida lihtsalt küsimise pärast. Töötajatel on vaja teada, mis eesmärgil tagasisidet küsitakse ja kuidas lähtuvalt vastustest muudatusi tehti. See kasvatab töötajates usaldusväärset tööandja vastu ja suurema tõenäosusega on järgmisel tagasiside küsimisel vastamise määr tunduvalt suurem, sest organisatsiooni töötajad näevad, et saadud tulemusi päriselt kasutati.
3. Juhtide / tagasiside küsijate koolitamine. Töötajad, kes on otseselt vastutavad kellegi teise karjääriarengu eest, ei pruugi olla objektiivsed kui töötaja tuleb negatiivset tagasisidet andma. Mida rohkem organisatsioon koolitab enda juhte, seda avatum on ka juht, kes on valmis ja oskab vastu võtta ka negatiivset tagasisidet. Töötajate ausa tagasiside andmise puhul on väga oluline leida võimalus, et juht, kes tagasisidet vastu võtab, suudab olla neutraalne ja ei karista töötajad halva tagasiside eest.

4. Tagasiside küsimise ja andmise regulaarsemaks muutmine. Töötajatele tagasiside andmisest ja küsimisest ei piisa ühest korrast aastast. Oluline oleks leida tasakaal ja organisatsioonile sobilikud viisid tagasiside küsimisel. Lisaks on töötajate jaoks regulaarsuse loomine märk stabiilsusest ja organisatsiooni kasvamisest. Mida rohkem on tööandja valmis tagasisidet regulaarselt küsima, ka konstruktiivset, on tööandja võimalike töötajate seas tunduvalt atraktiivsem ja silmapaistvam.

3.4. Uuringu limiteeritus ja ettepanekud edasiseks uurimiseks

Magistritöö vastamismäär oli 51,9%, mis annab võimaluse üldistada tulemusi teenindussektori töötajatele. Küsitluse kasutamine ühes ettevõttes annaks organisatsioonile parema ülevaate ja võimaluse sisse viia vajalikke muudatusi. Küsitlusi eraldi analüüsides oli selgelt näha, et ühe ettevõtte töötajad olid tagasiside andmisele paremini meelestatud kui teise ettevõtte omad. See näitab, et organisatsiooni töökultuur ja sisekliima erinevad. Lisaks tekkis küsitluse läbiviimisel probleeme ühe organisatsiooniga – töötajatele saadeti mitmeid kordi meeldetuletusi, aga vastuseid tuli nii vähe, et organisatsiooni lõikes selline väike valim suure kogumi peale ei ole adekvaatne.

Üheks magistritöö kitsaskohaks võib olla ka see, et läbi viidi kvantitatiivne uuring. Lisades juurde kvalitatiivse uuringu, annab see suurema ja põhjalikuma võimaluse analüüsida töötajate põhjuseid tagasiside andmisele. Lisaks kui viia läbi kvalitatiivne uuring juhtidega, kes viivad läbi näiteks 1:1 vestluseid töötajatega, annaks see suurema võimaluse analüüsida vastuseid nii töötajate kui ka juhtide vaatenurgast.

Edaspidiselt tasuks uuringut läbi viia mitmes erinevas sektoris korraga, et näha suuremat erinevust ja saaks teha põhjalikemaid järeldusi. Lisaks tasuks uuringut teha ka ainult ühes organisatsioonis – tööandjal on võimalik näha reaalselt olukorda, teha vastavaid muudatusi, et paranda töökeskkonda ja suurendada enda töötajate usaldust.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö teema oli „Organisatsioonile ausa tagasiside andmise takistused ja võimalikud lahendused“. Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, mis takistab töötajatel jagada avatud tagasisidet, kuidas organisatsioonis tagasisidet küsitakse ja kuidas töötaja hindab kolleegide ja otsese juhi toetust tagasiside andmisele.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised hüpoteesid:

1. Töötajate tagasiside andmist mõjutab suures osas kaaskolleegide toetus ja ühise meeskonna tunne.
2. Töötajad ei ole valmis ausat tagasisidet andma juhile, kes on otseselt vastutav töötaja edasises karjääriarengus.
3. Ausa tagasiside andmine on lahkumisintervjuul lihtsam, sest töötajal puudub hirm edasiste sanktsioonide osas.

Magistritöö raames korraldas autor küsitluse, mille eesmärk oli uurida töötajate tagasiside andmist organisatsioonile ja välja selgitada põhjused, miks töötajad ei anna töösuhte kestel organisatsioonile adekvaatset ja ausat ning avatud tagasisidet. Autor kasutas kvalitatiivset uurimismeetodit. Tulemuste analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi. Küsitluse viis autor läbi teenindussektoris töötavate inimeste seas. Küsimustiku koostamiseks kasutati Google Forms veebikeskkonda ja küsitlust oli võimalik täita ajavahemikul 10-20.03.2022. Küsitlus koostati lähtuvalt VOICE uuringust, mille alusel jagati küsimused kolme kategooriasse – edendav hääl, keelav hääl ja psühholoogiline seotud.

Uurimuse tulemused esitati kirjeldava statistika analüüsi kaudu. Tulemustest selgus, et töö lõi praktilise väärtuse ja andis organisatsioonidele uue sisendi tagasiside küsimisel. Esmalt leiti, et kolleegid mõjutavad üksteist tagasiside andmisel. Meeskonna puhul on väga oluline ühtsus ja omavaheline toetus. Seda fakti kinnitas nii teooriast tulenevad uuringud kui ka käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuring. Tugevas seoses oli omavahel töötaja enda ja kolleegi

edendav hääl ($r = 0,849$), mis näitab, et vastajad tunnevad kolleegide seotust ja suuremat vastutust. Mida suurem on kohustus ja vastutus meeskonna ees, seda suurema tõenäosusega on töötaja valmis andma motiveerivat ja edendavat tagasisidet.

Teooriast tuginevalt on leitud, et töötajad on tugevalt psühholoogiliselt seotud enda juhtidega, seda nii negatiivselt kui ka positiivselt. Kui töötaja on juhiga tugevalt seotud ja neil on omavaheline usaldus, siis on töötaja valmid andma edendavat tagasisidet, et muuta näiteks töökeskkonda paremaks. Samas kui juht ei ole valmis vastu võtma negatiivset tagasisidet, siis tekitab see töötajas usaldamatust ja kahjustab suhteid. Uuringust lähtus, et terve valimi analüüsi tulemusel oli mõõdukas seoses vastaja enda edendav hääl ja psühholoogiline seotus ($r = 0,539$). Väga oluline on juhtide enda käitumine ja enda tagasiside andmine. Lisaks on töötajate ja organisatsiooni jaoks oluline, et juhid oskaks vastu võtta ka negatiivset tagasisidet, et ei tekiks ohtu, et töötaja saab karistada, sest juht ei suuda olla objektiivne.

Töö viimaseks eesmärgiks oli teada saada, kas töötajal on lihtsam anda ausat tagasisidet lahkumisintervjuul, sest siis puudub hirm edasiste sanktsioonide osas. Hüpotees ei saanud kinnitatud ega ümber lükatud, sest vastuolulist analüüsi tuli seoses erinevate gruppide analüüsimisel. Suurem osa töötajaid on valmis vastama tööandja lahkumisintervjuule. Samas on ühes varasemas uuringus leidnud, et töötajad julgesid alles lahkumisintervjuul teada anda, et lahkumise põhjuseks on probleem, et organisatsioonis ei ole võimalik karjäärialaselt tõusta. Vastajad tõid mitmeid kordi välja, et nende jaoks on oluline, et tööandja küsiks tagasisidet. Lisaks soovivad töötajad teada saada erinevate küsitluste eesmärgi. Töötajad vastavad küsimustikele analüüsi tulemusel palju ausamalt kui teavad, et nende anonüümsus on tagatud. Tööandjad tihti teevad küsitluse küll anonüümsena, aga küsivad teatud andmeid, mille alusel on võimalik vastajat ja vastuseid kokku viia. Lisaks tõid vastajad välja, et tagasisidest saadud tulemuste kasutamine annab organisatsioonile suurema väärtuse ja näitab, et töötajate arvamused on päriselt suur roll.

Tulemused annavad tõendust, et teemaga on oluline igas organisatsioonis tegeleda. Töötajate tagasisidel on suur väärtus ja annab tööandjatele võimaluse saada teavet, mis muidu nendeni ei jõuaks. Lisaks annab magistr töö veel organisatsioonidele meeldetuletuse, kuidas on oluline leida töötajate jaoks aega ja viia läbi tulemusvestlusi. Lähtuvalt teooriast ja vastajate kommentaaridest, siis üks kord aastas töötajaga vestlemine ei anna organisatsioonile juurde väärtust ja selle kasu on minimaalne.

Lähtuvalt sellest, et valitud teema on spetsiifiline ja organisatsioonidele oluline, siis tasuks antud teemat kindlasti edasi uurida. Oluline oleks laiendada valimit ja kaasata erinevaid sektoreid, et oleks võimalik analüüsida erinevaid seoseid ja teha järeldusi ja ettepanekuid, et vastavalt organisatsiooni tegevusalale, saaks viia sisse muudatused, et luua töötajatele soodsam ja mugavam töökeskkond tagasiside andmiseks.

SUMMARY

OBSTACLES TO GIVING FAIR FEEDBACK TO THE ORGANIZATION AND POSSIBLE SOLUTIONS

Kristin Paavel

The topic of this thesis was "Obstacles and possible solutions to giving honest feedback to an organisation". The aim of the thesis was to find out what prevents employees from sharing open feedback, how feedback is solicited in the organisation and how the employee evaluates the support of colleagues and the line manager in giving feedback.

In order to achieve the objective, the author formulated the following hypotheses:

1. Employee feedback is largely influenced by the support of co-workers and a sense of a shared team.
2. Employees are not willing to give honest feedback to the manager who is directly responsible for the employee's future career development.
3. Giving honest feedback is easier in exit interviews because the employee has no fear of further sanctions.

As part of the thesis, the author conducted a survey to investigate employee feedback to the organisation and to identify the reasons why employees do not provide adequate, honest and open feedback to the organisation during the employment relationship. The author used a quantitative research method. The author used qualitative content analysis to analyse the results. The author conducted a survey among people working in the service sector. Google Forms online environment was used to design the questionnaire and the survey was available for completion between 10-20.03.2022. The survey was designed based on the VOICE survey, which divided the questions into three categories - promotional voice, prohibitive voice and psychological related.

The results showed that the work created practical value and provided new input for organisations when asking for feedback. First, colleagues were found to influence each other when giving feedback. Unity and mutual support are very important in a team. This fact was confirmed both by the research derived from the theory and by the research carried out in this thesis. There was a strong correlation between the employee's self-promotional voice and the voice of a colleague ($r = 0.849$), indicating that respondents feel a sense of connectedness and greater accountability among colleagues. The greater the commitment and responsibility to the team, the more likely the employee is to be willing to provide motivational and promotional feedback.

Drawing on theory, employees have been found to have a strong psychological attachment to their managers, both negative and positive. If the employee has a strong bond and trust with the manager, the employee will be more willing to give promotional feedback, for example to improve the working environment. On the other hand, if the manager is not ready to accept negative feedback, this will create mistrust in the employee and damage the relationship. The study found that the analysis of the whole sample revealed a moderate relationship between the respondent's own promotional voice and psychological attachment ($r = 0.539$). Managers' own behaviour and self-feedback is very important. In addition, it is important for employees and the organisation that managers are able to accept negative feedback, so that there is no risk of the employee being punished because the manager is unable to be objective.

The final aim of the study was to find out whether it is easier for employees to give honest feedback at exit interviews, because then there is no fear of further sanctions. The hypothesis could not be confirmed or disproved because of the contradictory analysis that came up regarding the different groups analyzed. The majority of employees are willing to respond to the employer's exit interview. However, a previous study has found that employees only dared to disclose at the exit interview that the reason for leaving was the problem of not being able to advance in their career in the organisation. Respondents mentioned several times that it is important for them that the employer asks for feedback. In addition, employees would like to know the objectives of the different surveys. As a result of the analysis, employees are more likely to respond to the questionnaires honestly if they know that their anonymity is guaranteed. Employers often conduct the survey anonymously, but ask for certain data that can be used to match respondents with their answers.

The results provide evidence that this is an important issue to address in any organisation. Employee feedback is of great value and provides employers with an opportunity to obtain information that would otherwise not reach them. In addition, the Master's thesis provides a reminder to organisations of the importance of making time for employees and conducting performance appraisals. Based on the theory and the comments of respondents, talking to employees once a year does not add value to the organisation and its benefits are minimal.

Given the specific nature of the topic chosen and its importance for organisations, it would be worth exploring this issue further. It would be important to broaden the sample so as to be able to analyse the various links and to draw conclusions and suggestions so that, in line with the organisation's activities, changes can be introduced to create a more favourable and comfortable working environment for employees to provide feedback.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Allen, J. B., Jain, S., Church A. H. (2020). Using a Pulse Survey Approach to Drive Organizational Change. *Organization development review*. Vol. 52, No. 3. 62-69
- Anusiewicz, C., Fifolt, M., Mongtomery, A., Patrician, P. (2021). Survey Methodology and Response Rates among Alabama Inpatient Staff Registered Nurses. *Medsurg nursing*. Vol. 30, No. 6, 407-419
- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management. An evidence-based guide to delivering high performance. 5th Edition*. KoganPage
- Atwater, L. E., Atwater, D., Cartier, P., Waldman, D. A. (2000). An upward feedback field experiment: supervisors' cynicism, reactions, and, commitment to subordinates. *Personnel Psychology*. Vol. 53, 275-297
- Aqil, R., Memon, S. B. (2019). The exit interview in Pakistan's IT and banking industries: Mere formality or catalyst for change? *Global Business & Organizational Excellence*. Vol. 39, 62-70
- Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International*. Vol. 13, No. 4. 477-485
- Bland, J.M., Altman, D.G. (1997). Statistics note: Cronbach's alpha. *MBJ*, 314, 572.
- Budworth, M-H., Harrison, J. A., Chummar, S. (2018). Beyond feedback: understanding how feedforward can support employee development. *Journal of Management Development*. Vol. 38, No. 1, 46-57
- Burris, E. R., Detert, J. R. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, No. 4, 912-922
- Carnevale, J. B., Huang, L., Uhl-Bien, M., Harris, S. (2020). Feeling obligated yet hesitant to speak up: Investigating the curvilinear relationship between LMX and employee promotive voice. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Vol. 93, No.3, 505-529
- Carvin, B. N. (2011). New Strategies for Making Exit Interviews Count. *Employment Realties Today*. 1-6
- Cascio, W. F., Aguinis, H. (2011). *Applied psychology in human resource management*. 7th ed. Boston: Pearson.

- Chamberlin, M., Newton, D. W., Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*. Vol. 70, 11-71
- Creative Research Systems (2020). Sample Size Calculator. Kättesaadav: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, 25.03.2022.
- Dahling, J., O'Malley, A. L., Chau, S. L. (2015). Effects of feedback motives on inquiry and performance. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 30, No. 2, 199-215
- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2006). *Performance management*. Atlanta, GA: Performance Management Publications.
- DeNisi, A. S., Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*. Vol. 14, No. 1. 129-139
- Giacalone, R. A., Knouse, S. B., Montagliani, A. (1997). Motivation for and Prevention of Honest Responding in Exit Interviews and Surveys. *The Journal of Psychology*. Vol 131, No. 4, 438-448
- Gillham, B. (2007). *Developing a Questionnaire*. 2nd edition. London: Continuum International Publishing Group.
- Ehrlich, R. J., Nosik, M. R., Carr, J. E., Wine, B. (2020). Teaching Employees How to Receive Feedback: A Preliminary Investigation. *Journal of organizational behaviour management*. Vol. 40, No. 1-2, 19-29
- Ellmer, M., Reichel, A. (2020). Mind the channel! An affordance perspective on how digital voice channels encourage or discourage employee voice. *Human Resource Management Journal*. Vol. 31, No.1, 259-276
- Harlos, K. P. (2001). When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects. *The Journal of applied behavioral science*. Vol. 37, No. 3, 324-342
- Kavanagh, P., Benson, J., & Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal of Human resources*, 45(2), 132-150
- Krol, M. W., Boer, D., Delnojj, D. M., Rademakers, J. J. D. J. M. (2015). The Net Promoter Score – an asset to patient experience surveys? *Health Expectations*. Vol. 18, No. 6, 3099-3109
- Kudisch, J. D., Fortunato, V. J., Smith, A. F. R. (2006) Contextual and Individual Difference Factors Predicting Individuals' Desire to Provide Upward Feedback. *Gorup & Organization Management*. Vol. 31, No. 4, 503-529
- Kulik, C. T., Treuren, G., Bordia, P. (2012). Shocks and final straws: using exit-interview data to examine the unfolding model's decision paths. *Human Resource Management*. Vol. 51, No. 1, 25-46.

- Köning, J. C., Richter, M., Isak, I. (2021). Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment. *Management Research Review*. Vol. 45, No. 3, 381-397
- Liang, J., Farh, C. I. C., Farh, J-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *The Academy of Management Journal*. Vol. 55, No. 1. 71-92
- Liang, J., Shu, R., Farh, C. I. C. (2016). Differential implications of team member promotive and prohibitive voice on innovation performance in research and development project teams: A dialectic perspective. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 40, 91-104
- Linna, A., Elovainio, M., Van den Bos, K., Kivimäki, M., Pentti, J., Vahtera, J. (2012). Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4-year longitudinal study among public sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 23, No. 7, 1360-1375
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*. Vol. 40, No. 6, 1453-1476
- Pace, V. L., (2017). Strategic exit interviewing: encouraging voice, enhancing alignment and examining process. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 4, No. 1, 59-75
- Reichheld, F. F., (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review, Growth Strategy* Vol. 81, No. 12, 46-54
- Robyn, J., Jacqueline, G. (2016) Exploring the behavioural options of exit and voice in the exit interview process. *International Journal of Employment Studies*. Vol. 24, No. 1, 25-41
- Sengupta, Dr. M., Sengupta, Dr. N., Bandopadhyay, K. (2018). Unravelling employee off-boarding: the magix of exit interview. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*. Vol. 8, No. 1, 464-473
- Smith, A. F. R., Fortunato, V. J. (2008) Factors Influencing Employee Intentions to Provide Honest Upward Feedback Ratings. 191-207
- Sung, S. Y., Rhee, Y. W., Lee, J. E., Choi, J. N., Yoon, H. J. (2019). Multilevel social predictors of employee feedback-seeking behavior: A cost-benefit perspective. *Social Behavior and Personality: An International journal*. Vol. 47, No. 2. 1-12
- Tourish, D. (2005). Critical Upward Communication: Ten Commandments for Improving Strategy and Decision Making. *Long Range Planning*. Vol. 38, No. 5, 485-503
- Wheeler, Jeff. (2002). Employee Involvement in Action: Reviewing Swedish Codetermination. *Labor Studies Journal*. Vo. 26, No. 4, 71-97

- Qian, J., Lin, X. (2012). Authentic leadership and feedback-seeking behaviour: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Journal of Management & Organization*. Vol 18, No. 3, 286-299
- Qian, J., Wang, B., Song, B., Li, X., Wu, L., Fang, Y. (2017). It takes two to tango: the impact of leaders' listening behavior on employees' feedback seeking. *Current Psychology*. Vol. 38. 803-810
- Xie, X-Y., Ling, C-D., Mo, S., Luan, K. (2015). Linking colleague support to employees' promotive voice: a moderated mediation model. *PLoS ONE*. Vol. 10, No.7, 1-15

LISAD

Lisa 1. Küsimustik töötajatele

Austatud ettevõtte Y töötaja!

Olen TalTechi personalijuhtimise eriala tudeng ning kirjutan magistritööd, mille uurimuse eesmärk on teada saada, kuidas küsitakse töötajatelt organisatsioonis toimuva kohta tagasisidet ja kas ning millistel põhjustel ei julge töötajad tihti ausalt ja avameelselt vastuseid anda.

Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 6 minutit.

Küsimustiku esimeses osas tuleb anda oma hinnang väidetele 1-6 punkti skaalal ning teises osas on valikvastused ja kommentaari lahtrid.

Küsimustikule vastamine on anonüümne ja vastuseid analüüsitakse kogumine teiste ettevõtete töötajate vastustega.

Magistritöö järeldusi jagatakse kõigi osalenud tööandjatega nii analüüsimata kui ka analüüsitud kujul, et organisatsioonil endal säiliks võimalus teha järeldusi, millised võiksid olla võimalused oma organisatsioonis tagasiside protsessi tõhustada.

Osalemise tähtaeg on 20.03.2022.

Küsimuste tekkimisel palun pöörduda: kristinpaavel@gmail.com

Iga vastaja panus on oluline!

Aitäh Sinu abi eest magistritöö toetamisel!

I OSA

Järgmisi väiteid hinnates mõelge enda käitumisele töö juures ja palun märkige, mil määral te iga väitega nõustute või ei nõustu.

Enda igapäevases töös:

- Teen ettepanekuid probleemide kohta, mis võivad mõjutada meie osakonda
- Jagan teistega enda ideid ja teen ettepanekuid uute tegevuste tegemiseks, mis oleksid osakonnale kasulikud
- Jagan ettepanekuid/võimalikke lahendusi osakonna tööprotsesside parandamiseks
- Jagan teistega ideid ja teen ettepanekuid, mis aitavad osakonnal paremini eesmärke saavutada
- Avaldan arvamust ja julgustan töökaaslast osalema aruteludes, mis mõjutavad tööd
- Räägin töökaaslasega kui märkan, et tema käitumine võib takistada osakonna tulemuslikkust
- Räägin avatult probleemidest, mis võivad osakonna tulemuslikkust mõjutada, isegi kui selle suhtes on eriarvamusi
- Julgen avalikult avaldada arvamust teemade kohta, mis võivad mõjutada osakonna tööd
- Julgen osutada probleemidele kui need osakonnas ilmnevad, isegi siis kui see kahjustaks minu suhteid kolleegidega
- Räägin oma juhiga töökorralduslikest probleemidest kui need osakonnas ilmnevad

Töökohas:

- saan väljendada tõelisi/reaalseid tundeid seoses tööga
- saan vabalt väljendada enda mõtteid
- tunnen, et enda ausate tunnete väljendamine on teretulnud
- ei kohelda kedagi halvasti kui avaldatakse teistega erinevat arvamust
- ma muretsen, et ausate tunnete väljendamine töökohal võib mulle kahju tekitada

II Osa

Järgmisi väiteid hinnates mõelge oma osakonna/üksuse töötajate käitumisele ja palun märkige, mil määral te iga väitega nõustute või ei nõustu.

Minu osakonnas töötajad:

- teevad ettepanekuid erinevate probleemide kohta, mis võivad meie osakonda mõjutada
- jagavad ideid ja teevad ettepanekuid uute tegevust juurutamiseks, mis oleksid osakonnale kasulikud
- teevad ettepanekuid osakonna tööprotsesside parandamiseks
- jagavad teistega ideid ja ettepanekuid, mis aitavad osakonnal oma eesmärged paremini saavutada
- avaldavad arvamust ja julgustavad teisi töökaaslast osalema aruteludes, mis mõjutavad nende tööd
- avaldavad arvamust ja julgustavad teisi töökaaslast osalema aruteludes
- räägivad avatult probleemidest, mis võivad meie osakonna tulemuslikkust mõjutada, isegi kui selle suhtes on eriarvamusi
- julgevad avaldada arvamust asjade kohta, mis võivad osakonna tööd mõjutada
- osutavad probleemidele kui need osakonnas ilmnevad, isegi kui see kahjustaks nende omavahelisi suhteid
- räägivad oma juhiga töökorralduslikest probleemidest kui need osakonnas ilmnevad
- räägivad kolleegiga kui märkavad, et tema käitumine võib takistada osakonna tulemuslikkust

III Osa

Palun vastake valikvastustele ning vajadusel lisage kommentaar

Millises vormis tööandja tagasisidet küsib?

Kas vastad tööandja saadetud küsimustele?

Kui vastasid eelmisele küsimusele EI, siis põhjenda

Kas vastaksid töösuhte lõppemisel tööandjapoolsele küsimustikule, et jagada tagasisidet positiivsete/negatiivsete aspektide kohta?

Kui vastasid eelmisele küsimusele EI, siis põhjenda

Kas oled küsitlustes alati aus?

Kui vastasid eelmisele küsimusele EI, siis põhjenda

Mida saaks tööandja teha tulevikus teisiti, et Sina töötajana julgeksid avaldada ausat tagasisidet?

Üldised demograafilised andmed

Antud jaotis koosneb neljast küsimusest. Vastused annavad põhjalikuma ülevaate vastajast ning võimaldavad tutvuda vajalike demograafiliste omadustega, et teha vastuste põhjalik korrektsemaid järeldusi.

Sugu

Vanus

Kaua oled ettevõttes töötanud?

Mis ametikohal Sa hetkel töötad?

Lisa 2. Vanuseline jaotus

Vanus	Sagedus	Protsent
19	2	2,4
20	1	1,2
21	5	6
22	1	1,2
24	3	3,6
25	2	2,4
26	1	1,2
27	1	1,2
28	3	3,6
30	3	3,6
31	3	3,6
32	5	6
33	2	2,4
34	2	2,4
35	1	1,2
36	2	2,4
37	2	2,4
38	3	3,6
40	1	1,2
41	3	3,6
42	1	1,2
43	1	1,2
44	1	1,2
45	1	1,2
46	2	2,4
47	1	1,2
49	2	2,4
50	4	4,8
51	3	3,6
52	2	2,4
53	1	1,2
54	2	2,4
55	1	1,2
56	1	1,2
58	4	4,8

59	3	3,6
60	2	2,4
61	1	1,2
62	2	2,4
65	2	2,4

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Tööstaaži jaotus

Tööstaaž	Sagedus	Protsent
0,5	10	12
1	3	3,6
1,5	1	1,2
2	5	6
3	8	9,6
4	10	12
5	5	6
6	5	6
7	6	7,2
8	3	3,6
9	5	6
10	2	2,4
11	1	1,2
12	2	2,4
13	1	1,2
14	2	2,4
15	5	6
19	1	1,2
20	1	1,2
21	1	1,2
23	2	2,4
25	1	1,2
27	1	1,2
28	1	1,2
33	1	1,2

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Tööstaaži jaotus

Väited	Mean
Edendav hääl, enda töökohas:	
Teen ettepanekuid probleemide kohta, mis võivad mõjutada meie osakonda	4,54
Jagan teistega enda ideid ja teen ettepanekuid uute tegevuste tegemiseks, mis oleksid osakonnale kasulikud	4,64
Jagan ettepanekuid/võimalikke lahendusi osakonna tööprotsesside parandamiseks	4,59
Jagan teistega ideid ja teen ettepanekuid, mis aitavad osakonnal paremini eesmärke saavutada	4,58
Avaldan arvamust ja julgustan töökaaslast osalema aruteludes, mis mõjutavad tööd	4,57
Keelav hääl, enda töökohas:	
Räägin töökaaslasega kui märkan, et tema käitumine võib takistada osakonna tulemuslikkust	4,27
Räägin avatult probleemidest, mis võivad osakonna tulemuslikkust mõjutada, isegi kui selle suhtes on eriarvamusi	4,51
Julgen avalikult avaldada arvamust teemade kohta, mis võivad mõjutada osakonna tööd	4,53
Julgen osutada probleemidele kui need osakonnas ilmnevad, isegi siis kui see kahjustaks minu suhteid kolleegidega	4,36
Räägin oma juhiga töökorralduslikest probleemidest kui need osakonnas ilmnevad	4,61
Psühholoogiline seotus, enda töökohas:	
saan väljendada tõelisi/reaalseid tundeid seoses tööga	4,28
saan vabalt väljendada enda mõtteid	4,37
tunnen, et enda ausate tunnete väljendamine on teretulnud	4,28
ei kohelda kedagi halvasti kui avaldatakse teistega erinevat arvamust	4,34
ma muretsen, et ausate tunnete väljendamine töökohal võib mulle kahju tekitada	3,8
Edendav hääl, kolleegid enda töökohas:	

teevad ettepanekuid erinevate probleemide kohta, mis võivad meie osakonda mõjutada	4,29
jagavad ideid ja teevad ettepanekuid uute tegevust juurutamiseks, mis oleksid osakonnale kasulikud	4,2
teevad ettepanekuid osakonna tööprotsesside parandamiseks	4,19
jagavad teistega ideid ja ettepanekuid, mis aitavad osakonnal oma eesmäärke paremini saavutada	4,29
avaldavad arvamust ja julgustavad teisi töökaaslast osalema aruteludes, mis mõjutavad nende tööd	4,08
Keelav hääl, kolleegid enda töökohas:	
avaldavad arvamust ja julgustavad teisi töökaaslast osalema aruteludes	4,12
räägivad avatult probleemidest, mis võivad meie osakonna tulemuslikkust mõjutada, isegi kui selle suhtes on eriarvamusi	4,17
julgevad avaldada arvamust asjade kohta, mis võivad osakonna tööd mõjutada	4,27
osutavad probleemidele kui need osakonnad ilmnevad, isegi kui see kahjustaks nende omavahelisi suhteid	4,1
räägivad oma juhiga töökorralduslikest probleemidest kui need osakonnas ilmnevad	4,35
räägivad kolleegiga kui märkavad, et tema käitumine võib takistada osakonna tulemuslikkust	4,14

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Pearson'i korrelatsiooni analüüs

		Enda edendav hääl	Enda keelav hääl	Kolleegi edendav hääl	Kolleegi keelav hääl
Enda edendav hääl	Pearson Correlation	1	.448**	.849**	.
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	
	N	83	83	83	
Enda keelav hääl	Pearson Correlation	.448**	1	.438**	.
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	
	N	83	83	83	
Kolleegi edendav hääl	Pearson Correlation	.849**	.438**	1	.
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		
	N	83	83	83	
Kolleegi keelav hääl	Pearson Correlation	.416**	.928**	.420**	.
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	79	79	79	
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.539**	.495**	.467**	.
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	83	83	83	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lisa 6. Vanusegruppide vaheline analüüs

Vanusegrupp 1 – Vastaja enda hääl

		Enda edendav hääl	Enda keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Enda edendav hääl	Pearson Correlation	1	.402	.508*
	Sig. (2-tailed)		.088	.026
	N	19	19	19
Enda keelav hääl	Pearson Correlation	.402	1	.510*
	Sig. (2-tailed)	.088		.026
	N	19	19	19
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.508*	.510*	1
	Sig. (2-tailed)	.026	.026	
	N	19	19	19
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Allikas: autori koostatud

Vanusegrupp 1 – kolleegi hääl

		Kolleegi edendav hääl	Kolleegi keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Kolleegi edendav hääl	Pearson Correlation	1	.296	.444

	Sig. (2-tailed)		.219	.057
	N	19	19	19
Kolleegi keelav hääl	Pearson Correlation	.296	1	.417
	Sig. (2-tailed)	.219		.076
	N	19	19	19
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.444	.417	1
	Sig. (2-tailed)	.057	.076	
	N	19	19	19
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Allikas: autori koostatud

Vanusegrupp 2 – Vastaja enda hääl

		Enda edendav hääl	Enda keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Enda edendav hääl	Pearson Correlation	1	.430*	.586**
	Sig. (2-tailed)		.041	.003
	N	23	23	23
Enda keelav hääl	Pearson Correlation	.430*	1	.581**
	Sig. (2-tailed)	.041		.004
	N	23	23	23
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.586**	.581**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.004	
	N	23	23	23
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Allikas: autori koostatud

Vanusegrupp 2 – Kolleegi hääl

		Kolleegi edendav hääl	Kolleegi keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Kolleegi edendav hääl	Pearson Correlation	1	.426*	.607*
	Sig. (2-tailed)		.048	.002
	N	23	22	23
Kolleegi keelav hääl	Pearson Correlation	.426*	1	.575**
	Sig. (2-tailed)	.048		.005
	N	22	22	22
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.607**	.575**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.005	
	N	23	22	23

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Vanusegrupp 3 – Vastaja enda hääl

		Enda edendav hääl	Enda keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Enda edendav hääl	Pearson Correlation	1	.484**	.585**
	Sig. (2-tailed)		.001	<.001
	N	41	41	41
Enda keelav hääl	Pearson Correlation	.484**	1	.496**
	Sig. (2-tailed)	.001		<.001
	N	41	41	41
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.585**	.496**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Vanusegrupp 3 – Kolleegi hääl

		Kolleegi edendav hääl	Kolleegi keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Kolleegi edendav hääl	Pearson Correlation	1	.469**	.470**
	Sig. (2-tailed)		.003	.002
	N	41	38	41
Kolleegi keelav hääl	Pearson Correlation	.469**	1	.590**
	Sig. (2-tailed)	.003		<.001
	N	38	38	38

Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.470**	.590**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	<.001	
	N	41	38	41
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Ametipositsioonide vaheline analüüs

Ametipositsioon 1 – vastaja enda hääl

		Enda edendav hääl	Enda keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Enda edendav hääl	Pearson Correlation	1	.461**	.597**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	54	54	54
Enda keelav hääl	Pearson Correlation	.461**	1	.484**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	54	54	54
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.597**	.484**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	54	54	54
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Allikas: autori koostatud

Ametipositsioon 1 – kolleegi enda hääl

		Kolleegi edendav hääl	Kolleegi keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Kolleegi edendav hääl	Pearson Correlation	1	.460**	.529**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	54	54	54
Kolleegi keelav hääl	Pearson Correlation	.460**	1	.511**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	54	54	54
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.529**	.511*	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Ametipositsioon 2 – vastaja enda hääl

		Enda edendav hääl	Enda keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Enda edendav hääl	Pearson Correlation	1	.629**	.503*
	Sig. (2-tailed)		.009	.047
	N	16	16	16
Enda keelav hääl	Pearson Correlation	.629**	1	.522**
	Sig. (2-tailed)	.009		.038

	N	16	16	16
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.503*	.522*	1
	Sig. (2-tailed)	.047	.038	
	N	16	16	16
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Allikas: autori koostatud

Ametipositsioon 2 – kolleegi enda hääl

		Kolleegi edendav hääl	Kolleegi keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Kolleegi edendav hääl	Pearson Correlation	1	.634*	.438
	Sig. (2-tailed)		.015	.090
	N	16	14	16
Kolleegi keelav hääl	Pearson Correlation	.634*	1	.850**
	Sig. (2-tailed)	.015		<.001
	N	14	14	14
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.438	.850**	1
	Sig. (2-tailed)	.090	<.001	
	N	16	14	16
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Allikas: autori koostatud

Ametipositsioon 3 – vastaja enda hääl

		Enda edendav hääl	Enda keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Enda edendav hääl	Pearson Correlation	1	-.207	.070
	Sig. (2-tailed)		.497	.820
	N	13	13	13
Enda keelav hääl	Pearson Correlation	-.207	1	.497
	Sig. (2-tailed)	.497		.084
	N	13	13	13
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.070	.497	1
	Sig. (2-tailed)	.820	.084	
	N	13	13	13

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Ametipositsioon 3 – kolleegi enda hääl

		Kolleegi edendav hääl	Kolleegi keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Kolleegi edendav hääl	Pearson Correlation	1	-.271	-.041
	Sig. (2-tailed)		.421	.892
	N	13	11	13
Kolleegi keelav hääl	Pearson Correlation	-.271	1	.349
	Sig. (2-tailed)	.421		<.001
	N	11	11	11
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	-.042	.349	1
	Sig. (2-tailed)	.892	.293	
	N	13	11	13

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Tööstaaži vaheline analüüs

Tööstaaž 1 – vastaja enda hääl

		Enda edendav hääl	Enda keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Enda edendav hääl	Pearson Correlation	1	.497**	.546**
	Sig. (2-tailed)		.002	<.001
	N	37	37	37
Enda keelav hääl	Pearson Correlation	.497**	1	.557**
	Sig. (2-tailed)	.002		<.001
	N	37	37	37
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.546**	.557**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Tööstaaž 1 – kolleegi hääl

		Kolleegi edendav hääl	Kolleegi keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Kolleegi edendav hääl	Pearson Correlation	1	.357*	.539**
	Sig. (2-tailed)		.035	<.001

	N	37	25	27
Kollegi keelav hääl	Pearson Correlation	.357*	1	.534**
	Sig. (2-tailed)	.035		<.001
	N	35	35	35
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.539**	.534**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	37	35	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Tööstaaž 2 – vastaja enda hääl

		Enda edendav hääl	Enda keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Enda edendav hääl	Pearson Correlation	1	.407*	.362
	Sig. (2-tailed)		.039	.069
	N	26	26	26
Enda keelav hääl	Pearson Correlation	.407*	1	.427*
	Sig. (2-tailed)	.039		.030
	N	26	26	26
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.362	.427*	1
	Sig. (2-tailed)	.069	.030	
	N	26	26	26

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Tööstaaž 2 – kolleegi enda hääl

		Kolleegi edendav hääl	Kolleegi keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Kolleegi edendav hääl	Pearson Correlation	1	.470*	.257
	Sig. (2-tailed)		.015	.204
	N	26	26	26
Kolleegi keelav hääl	Pearson Correlation	.470*	1	.484*
	Sig. (2-tailed)	.015		.012
	N	26	26	26
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.257	.484*	1
	Sig. (2-tailed)	.204	.012	
	N	26	26	26

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Tööstaaž 3 – vastaja enda hääl

		Enda edendav hääl	Enda keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Enda edendav hääl	Pearson Correlation	1	.647**	.713**
	Sig. (2-tailed)		.002	<.001
	N	20	20	20
Enda keelav hääl	Pearson Correlation	.647**	1	.699**
	Sig. (2-tailed)	.002		<.001
	N	20	20	20
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.713**	.699**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Tööstaaž 3 – kolleegi hääl

		Kolleegi edendav hääl	Kolleegi keelav hääl	Psühholoogiline seotus
Kolleegi edendav hääl	Pearson Correlation	1	.712**	.576**
	Sig. (2-tailed)		<.001	.008
	N	20	18	20
Kolleegi keelav hääl	Pearson Correlation	.712**	1	.845**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	18	18	18
Psühholoogiline seotus	Pearson Correlation	.576**	.845**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	<.001	

N	20	18	20
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Allikas: autori koostatud

Lisa 9. Intervjuude tulemused

Kategooria	Kood	Sagedus
Tagasiside küsimine	Küsitlusena	44
	Ei küsigi	25
	Suuliselt	14
Vastamise määr tööandja küsimustikule	Jah	77
	Ei	6
Ei vasta tööandja küsimustikele	Ei ole saanud küsitlust	5
	Laiskus	1
Lahkumisintervjuule vastamise määr	Jah	80
	Ei	3
Ei vastaks lahkumisintervjuule	Emotsioonidel põhinevad vastused poleks tõesed	1
Küsitluse vastamise ausus	Jah	75
	Ei	8
Ei ole küsitlustes aus	Anonüümsus pole tagatud	2
	Tunnete avaldamine	1
	Oleneb probleemist	3

Soovitused tööandjale, mida teisiti teha	Anonüümsuse tagamine	6
	Avatus, mõistmine, ausus, usaldusväärsus	18
	Negatiivne tagasiside on oodatud	2
	Sisulised arutelud	1
	Vastuste kasutamine	6
	Juhtide koolitamine	1
	Tagarääkimine	1
	Eelarvamusteta kuulamine, hukkamõistmine	2
	Tagasiside küsimine	1
	Valed järeldused	2
	Arvamuse mahategemine	2
	Tihedamini töötajatega suhtlemine	5
	Töötajate lugupidamine	2

Allikas: Autori koostatud

Lisa 10. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Kristin Paavel (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Organisatsioonile ausa tagasiside andmise takistused ja võimalikud lahendused,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Marianne Kallaste

(*juhendaja nimi*)

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

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

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

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

10.05.2022 (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.