

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Signe Anton

**RAHULOLU ARENGUVESTLUSTE PROTSESSI JA
EESMÄRGIPÄRASUSEGA NING SELLE TÕSTMISE VÕIMALUSED
POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Merle Lõhmus, MA

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Signe Anton

“ “ 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Merle Lõhmus, MA

“ “ 2017

Kaitsmisele lubatud “ “ 2017

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees Liina Randmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud arenguvestluste eesmärgipärasuse tõstmiseks Politsei- ja Piirivalveametis. Eesmärgipärase ja tulemuslike arenguvestluste läbiviimine toetab personali planeerimise, värbamise ja valiku ning koolitus- ja arendustegevuste efektiivsuse tõusu.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks töötas töö autor läbi rohkem kui 70 teoreetilist allikat ja teostas uurimuse Politsei- ja Piirivalveameti (edaspidi PPA) teenistujate ja juhtide seas. Andmete kogumise meetodina rakendati ankeetküsitlust. Juhtide osas kasutas töö autor kõikset valimit ning teenistujate osas süstemaatilist juhuvalimit. Kogutud andmete analüüsimiseks kasutas töö autor SPSS-i (versioon 24).

Saadud tulemuste alusel selgub, et PPA juhid näevad arenguvestlusel peamiselt arendavat eesmärki. Üldjuhul leiavad juhid aega oma üksuse töötajate igapäevaseks jälgimiseks, kuid kõigil juhtidel ei ole harjumust teha töötajate kohta märkmeid. Juhtidel hinnangul on neil enamasti aega vestluse läbiviimiseks, kuid kokkuvõtte kirjutamiseks aega pigem napib. Üheks suurimaks kitsaskohaks on juhtide hinnangul regulaarse väljaõppe puudumine arenguvestluste läbiviimiseks. Uuringu tulemusena selgus, et juhtidel puudub selge arusaam organisatsioonipoolsetest ootustest arenguvestlustele ning kogutud andmete kasutamise võimalustest organisatsiooni hüvanguks.

Teenistujatega läbi viidud küsitluse tulemused näitavad, et PPA teenistujad mõistavad arenguvestluse läbiviimise vajadust, kuid vestluse käigus tekkinud eriarvamuste puhul ei saa teenistujad oma juhiga tõstatunud teemasid avatult arutada ning arenguvestluse käigus ei parane oluliselt suhtlus juhiga. Lisaks tunnevad teenistujad arenguvestluse käigus puudust infost, mis puudutab organisatsiooni eesmarke ja oma üksuse tööd.

Saadud tulemuste põhjal on töö autor esitanud PPA juhtkonnale omapoolsed ettepanekud rahulolu tõstmiseks arenguvestluste protsessi ja eesmärgipärasuga.

Võtmesõnad: arenguvestlus, töösoorituse hindamine, tulemusjuhtimine, Politsei- ja Piirivalveamet

ABSTRACT

RAHULOLU ARENGUVESTLUSTE PROTSESSI JA EESMÄRGIPÄRASUSEGA NING SELLE TÕSTMISE VÕIMALUSED POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI NÄITEL

Signe Anton

The topic of the master`s thesis is “Satisfaction with the process and purposefulness of performance appraisal interviews and possibilities to raise it in Police and Boarder Guard Board“.

The aim of this masters` thesis is to evolve suggestions for Police and Boarder Guard Board (PBGB) to raise its purposefulness of performance appraisal interview, assuring thereby the effectiveness of human resource planning, recruitment and selection, training and development.

For accomplishing the aim, the author of the thesis conducted a survey among the managers and employees of PBGB. In both cases a questionnaire was used to gather the data. The managers` sample consisted of all managers and in case of employees the systematic random sampling was used. To analyse the data SPSS (version 24) was used.

The analysis of the results show that in managers` opinion the performance appraisal interview serves mainly employee development purposes. In general, the managers noted that they have time to observe their employees but do not have habit to take notes. Additionally, the managers noted that mostly they have time to carry out the interview but lack of time writing the conclusion. One of the main drawback is the lack of regular training for carrying out performance appraisal interviews. Furthermore, the managers marked that they have no clear understanding of the organizational expectations of performance appraisal interviews and the usage of data gathered during the interview.

The results of the employee group show that the employees of PBGB understand the necessity of carrying out performance appraisal interviews. However, the difference of opinion can not be openly discussed with the manager and during the interview the communication between the manager and employee does not improve significantly. Additionally, the employees noted that they lack the information about organizational goals and the tasks of their unit.

Based on the results the author of the thesis made suggestions for PBGB management for raising the satisfaction with the process and purposefulness of performance appraisal interviews in PBGB.

Keywords: performance appraisal interview, performance appraisal, performance management, Police and Boarder Guard Board

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISSEJUHATUS	6
1 TULEMUSJUHTIMINE.....	9
1.1 Tulemusjuhtimise protsess.....	10
2 ARENGUVESTLUSED	13
2.1 Arenguestluse seosed tulemusjuhtimise protsesside ja personalijuhtimise valdkondadega	17
2.2 Arenguestluse eesmärgid	19
2.3 Arenguestluse protsess ja läbiviimise reglement	21
2.4 Juhtide asjatundlikkuse tagamine arenguestluse läbiviimisel.....	27
2.5 Probleemid arenguestluse läbiviimisel	29
2.6 Politsei- ja Piirivalveameti lühitutvustus	33
2.6.1 Arengu- ja hindamisvestluse kord ja protsess Politsei- ja Piirivalveametis ..	35
3 MEETOD	38
3.1 Juhtide/juhtimisfunktsiooniga spetsialistide grupi uurimismetoodika ja valim	38
3.2 Töötajate/teenistujate grupi uurimismetoodika ja valim	41
4 TULEMUSED.....	43
4.1 Juhtide grupi tulemused	43
4.2 Teenistujate grupi tulemused	52
5 ARUTELU	58
KOKKUVÕTE.....	66
RESUME.....	70
VIIDATUD KIRJANDUS	73
LISA 1 PPA arengu- ja hindamisvestluse kokkuvõtte vorm.....	80
LISA 2 Teenistuja käitumise hindamise kriteeriumid.....	82
LISA 3 Juhtide/juhtimisfunktsiooniga spetsialistide küsimustik	84
LISA 4 Teenistujate/töötajate küsimustik	90
LISA 5 Tabel 7 Juhtide keskmised hinnangud ametikoha gruppide lõikes	96
LISA 6 Tabel 11 Juhtide küsimustiku avatud küsimuse tulemused.....	100
LISA 7 Tabel 13 Juhtide küsimustiku väidete omavahelised seosed.....	105

SISSEJUHATUS

Personali strateegiline juhtimine on tänapäeval kujunenud personalijuhtimise kõige olulisemaks valdkonnaks. PPA personalibüroolt oodatakse strateegilise partneri rolli võtmist, tagamaks organisatsioonile kompetentse personali eesmärkide saavutamiseks. PPA personalibüroo vastutab efektiivsete ja eesmärgipäraste personalijuhtimise süsteemide, protsesside ja praktikate kujundamise eest, sh personali arendamisel ja töösoorituse hindamisel. PPA personalibüroo peab kindlustama asjakohased ja usaldusväärsed personaliandmed, mida PPA juhtkond vajab organisatsiooni strateegiliste eesmärkide seadmiseks ja juhtimisotsuste tegemiseks.

Avalikus teenistuses on riik oma teenuseid järk-järgult ümber korraldanud selliselt, et need oleksid tagatud ka vähema tööjõuga, samas on riigi soov tagada teenuste kvaliteet ja kättesaadavuse elanikele (Avaliku teenistuse aruanne, 2015). Seega on avalikkuse surve – olla efektiivsem ja omada valmisolekut lahendada keerukaid probleeme, esitanud juhtidele väljakutse, kuidas efektiivsemalt juhtida töötajate töösooritust.

Personali arendamine ja hoidmine on strateegilises keskmes ka Siseministeeriumi ja tema valitsemisala personalistrateegias 2015-2020, mille põhjal on PPA omakorda välja töötanud oma personali arengusuunad. Sihiks on seatud ajakohane personaliplaneerimine, pikaajaline vaade karjääri -ja arenguvõimalustele ning avatud ja kaasav organisatsioon (Politsei- ja Piirivalveameti personali arengusuunad, 2015). Kehtestatud eesmärkide saavutamist toetavad tulemusjuhtimise põhimõtted ja kitsamalt arenguvestluse läbiviimine.

Eeltoodust tulenevalt on PPA-l oluline tagada nii oma töötajate kui üksuste järjepidev arendamine, suunamine ja hindamine, saavutamaks personali arengusuundades kehtestatud eesmärgid. Töösoorituse hindamise meetodina on PPA rakendanud iga-aastast arengu- ja hindamisvestlust (edaspidi arenguestlus), mis võimaldab hinnata eelneva perioodi tulemusi ning siduda töötajate edasise tegevuse organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega.

Käesoleva magistritöö **uurimisprobleem:** PPA-s puudub ülevaade arenguestluste läbiviimise senisest praktikast, mistõttu ei ole võimalik lahendada sellega seonduvaid võimalikke probleeme ega tõsta arenguestluste otstarbekust juhtimisinstrumendina PPA-s.

Käesoleva magistritöö **eesmärgiks** on välja töötada ettepanekud arenguestluste eesmärgipärasuse tõstmiseks PPA-s, toetades seeläbi personali planeerimise, värbamise ja valiku ning koolitus- ja arendustegevuste efektiivsust.

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgnevad **uurimisküsimused:**

1. Kuidas teadusallikates käsitletakse arenguestluste läbiviimise seoseid tulemusjuhtimisega ning milline on arenguestluste läbiviimise eeldatav mõju organisatsiooni tulemuslikkusele?
2. Kuidas PPA-s sätestatud arenguestluste läbiviimise põhimõtted ja regulatsioon organisatsioonis tegelikult rakendub?
3. Kuidas hindavad PPA töötajad ning erinevate tasandite juhid arenguestluste senist praktikat?
4. Millised on juhtide ja töötajate ettepanekud arenguestluste efektiivsuse tõstmiseks?

Töö tulemusena valmivad probleemistiku teoreetilisel käsitlusel ja empiirilise uuringu tulemusel põhinevad ettepanekud arenguestluste eesmärgipärasuse tõstmiseks PPA-s.

Magistritöö on jaotatud kolmeks osaks. Magistritöö kaks esimest peatükki tuginevad teoreetilistele allikatele. Esimeses peatükis käsitletakse tulemusjuhtimise põhimõtteid ning antakse ülevaade tulemusjuhtimise protsessist. Teoreetilise osa teises peatükis keskendutakse arenguestlustele, käsitletakse arenguestluste olemust, eesmärke ja protsessi. Lisaks vaadeldakse, kuidas organisatsioonil on võimalik tagada juhtide asjatundlikkus arenguestluste läbiviimisel ning missugused on peamised arenguestluste läbiviimisel esilekerkivad probleemid. Teise peatüki lõpus antakse ülevaade PPA-s kehtivast arenguestluste korrast ja protsessist.

Magistritöö empiirilises osas on vaatluse all PPA kui organisatsioon, mille põhiülesanneteks on Euroopa välispiiri tagamine; kodakondsuse määramine, dokumentide väljastamine;

turvalisus ja avalik kord riigi sees ning kuritegude menetlemine ja ennetamine (Politsei- ja Piirivalveameti kodulehekülj, 2017).

Empiirilises osas on antud ülevaade töös kasutatud kahe küsitluse ülesehitusest ja sisust. Esimene küsimustik on mõeldud PPA juhtidele/juhtimisfunktsiooniga spetsialistidele ning teine PPA töötajatele/teenistujatele. Info kogumiseks kohandas autor Anne von Elverfeldti (2005) küsimustikku, vastavalt PPA-s kehtivale arenguestluse protsessile.

Küsitluse eesmärgiks oli välja selgitada PPA-s kehtiv arenguestluste praktika, juhtide ja töötajate rahulolu kehtiva regulatsiooniga ning töötajate ja juhtide ettepanekud arenguestluste täiustamise osas. Viimases etapis viis autor läbi küsitluse tulemuste analüüsi, mille põhjal töötati välja soovitusel PPA-le rahulolu tõstmiseks arenguestluste protsessi ja eesmärgipärasusega.

Magistritöö autor soovib tänada juhendajat Merle Lõhmust igakülgse abi ja sisukate ettepanekute eest magistritöö koostamisel. Lisaks soovib töö autor tänada kolleege Politsei- ja Piirivalveametist, kes leidsid aega uuringus osaleda ning andsid seeläbi oma panuse magistritöö empiirilise osa valmimisse.

1 TULEMUSJUHTIMINE

Tulemusjuhtimine (*performance management*) on kujunenud välja eesmärgilise juhtimise (*management by objectives*) baasil. Nii eesmärgilise juhtimise kui tulemusjuhtimise puhul on fookus suunatud eesmärkide püstitamisele ja nende saavutamisele. Eesmärgilist juhtimist tutvustas 1954. aastal Peter Drucker, kelle kontseptsiooni järgi on organisatsiooni ja selle erinevate üksuste eesmärgid ja tegevused omavahel seotud ning nendest eesmärkidest lähtuvalt määratakse üksikisiku eesmärgid. Seatud eesmärkidest saavad standardid, mille täitmise järgi töösooritust mõõdetakse. Seega on eesmärgilise juhtimise fookus tegelikul saavutusel (Caruth & Handlogten, 2001; Dransfield, 2000; Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2004; Sims, 2002).

Eesmärgilist juhtimist on kritiseeritud eelkõige seetõttu, et see keskendub üksikisiku tulemuslikkusele, puudub võimekus kiiresti reageerida muudatusetele ning lisaks võib kannatada töö kvaliteet, kuna eesmärgiks on kvantiteet. Need kitsaskohad panid organisatsioone hülutama eesmärgilist juhtimist ning üle minema tulemusjuhtimisele (Pulakos, 2009), mis erinevalt eesmärgilisest juhtimisest on pidev protsess, mitte ühekordne, eraldiseisvate intervallidena toimuv toiming (Armstrong, 2009). Tulemusjuhtimise kui protsessi olulisust on märkinud ka mitmed teised autorid (Aguinis, 2009; Bevan, 2014; Dransfield, 2000; Heinrich, 2002; Yadav & Dabhade, 2013), lisades, et tulemusjuhtimise protsess on suunatud organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisele. Lisaks protsessi ja strateegiliste eesmärkide olulisusele on Armstrong (2009:9) märkinud, et „tulemusjuhtimine on loodud organisatsiooni töösoorituse parandamiseks läbi üksikisikute ja meeskondade töösoorituse arendamise“.

Eesmärkide seadmise olulisust on välja toonud mitmed autorid (Moynihan, 2008; Bonner & Sprinkle, 2002), rõhutades, et eesmärgid peavad olema selgelt sõnastatud ja nende täitmist peab saama mõõta. Eesmärgi seadmise teooria (*goal-setting theory*) kinnitab, et inimesed, kellel on selged ja väljakutset pakkuvad eesmärgid jõuavad parema töösoorituseni, kui inimesed, kellel on liiga kerged või hägusad eesmärgid (nt anna endast parim) (Locke & Latham, 2002, 1990, viidatud Locke & Latham, 2006 järgi).

Kuigi tulemusjuhtimist on vaadeldud valdavalt erasektori kontekstis (nt Bevan, 2014; Dransfield, 2000), on näiteid ka avalikust sektorist. Verbeeten (2008) uuris Hollandi avaliku sektori organisatsioonides, kuidas tulemusjuhtimise praktikad mõjutavad töösooritust. Uuringu tulemused näitasid, et selgete ja mõõdetavate eesmärkide sõnastamine on positiivselt seotud nii kvantitatiivse töösooritusega (nt efektiivsus, pakutud teenuste arv) kui ka kvalitatiivse töösooritusega (nt täpsus, innovatsioon).

Tulemusjuhtimise praktikat on hiljuti uuritud ka Austraalia avaliku teenistuse töötajate hulgas. Läbiviidud uurimuses leiti, et tulemusjuhtimine toob endaga kaasa töötajate pühendumise kõrgema taseme, suurendab rolliselgust, tagab töötajatepoolse mõistmise neile seatud ootuste osas ning annab fookuse töösoorituse parandamiseks. Lisaks tõstab tulemusjuhtimine töötajate kohanemisvõimet, mis omakorda suurendab võimet mõista ja reageerida muutustele (West & Blackman, 2015).

Kokk võtteks võib öelda, et tulemusjuhtimine on eesmärkide saavutamisele suunatud juhtimisprotsess, mille abil soovitakse läbi hindamise ja arendamise saavutada nii üksikisikute, töötajate kui kogu organisatsiooni tulemuslikkus.

1.1 Tulemusjuhtimise protsess

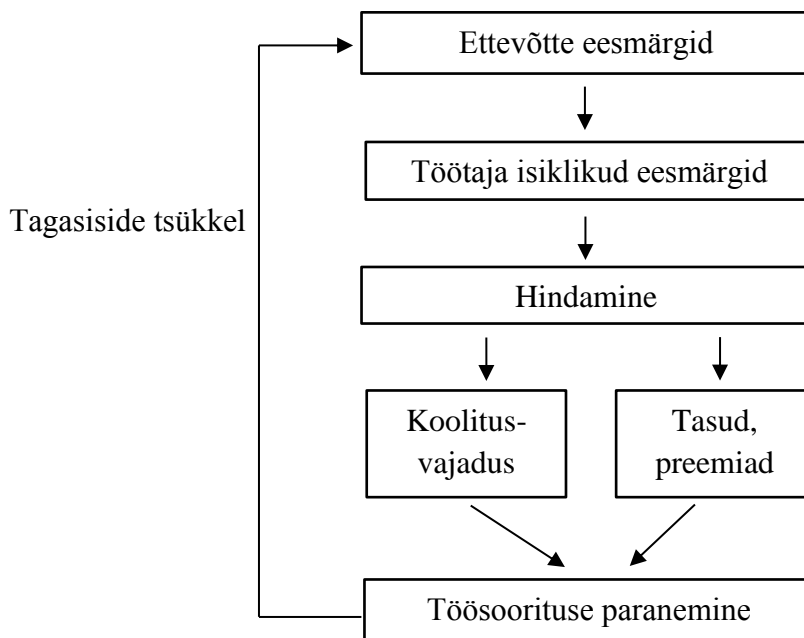
Tulemusjuhtimine on järjepidev protsess, mis hõlmab endas tsükliliselt ja järjepideval viisil toimuvaid etappe järgnevalt: planeerimine, teostamine, hindamine, ülevaatus ja uus planeerimine. Tulemusjuhtimise protsessi käigus määratletaksegi esmalt eesmärgid ja valitakse strateegiad eesmärkide saavutamiseks ning seejärel mõõdetakse, arendatakse ja tasustatakse nii üksikute töötajate kui meeskondade töösooritust. (Aguinis, 2009)

Esmalt tuleb luua eeltingimused ehk vajadusel anda töötajatele teadmisi organisatsiooni missioonist, strateegilistest eesmärkidest ja töötaja tööst (Aguinis, 2009). Järgnevalt sõlmitakse juhi ja alluva arutelu käigus kokkulepped konkreetsete tulemuste ja käitumiste osas (nt mis on vaja teha ja kuidas seda peaks tegema). Edasi püüdleb töötaja tulemuste saavutamise poole ning töötab oma arenguvajaduste kallal (Aguinis, 2009; Yadav & Dabhade, 2013).

Järgneb töösoorituse hindamise etapp, mis on tulemusjuhtimise keskseks elemendiks. Selles etapis vaadeldakse, mil määral soovitud käitumine on aset leidnud ning kas soovitud tulemused on töötaja poolt saavutatud (Aguinis, 2009; Yadav & Dabhade, 2013). Ülevaatusel etapis toimub arenguvestlus, kus antakse töötajale ametlikku tagasisidet. (Aguinis, 2009).

Viimased etapid on uute eesmärkide planeerimine ja kokkulepete sõlmimine, sh eesmärkide täitmise tähtaegade määramine. Hindamise etapi tulemuste põhjal panevad juht ja alluv üheskoos paika uued eesmärgid (Aguinis, 2009; Yadav & Dabhade, 2013). Uute plaanide tegemine ja konkreetsete eesmärkide seadmine on ülimalt oluline, kuna see ärgitab töötajaid andma endast maksimumi (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2007). Lisaks panevad seatud eesmärgid paika, missugust ja mis tasemel töösooritust oodatakse (Shrivastava & Purang, 2011).

Bevan (2014) rõhutab tulemusjuhtimise protsessis vahetu juhi rolli olulisust. Protsessi toimimist peab ta võimalikuks ainult siis, kui juhid käsitlevad tulemusjuhtimist pideva protsessina organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, mitte ei piirdu ainult korra aastas toimuva vestlusega alluva eesmärkide seadmiseks ja töötulemuste hindamiseks. Tulemusjuhtimise tsüklist annab ülevaate joonis 1.



Joonis 1 Tulemusjuhtimise tsükkel

Allikas: Bevan (2014:4)

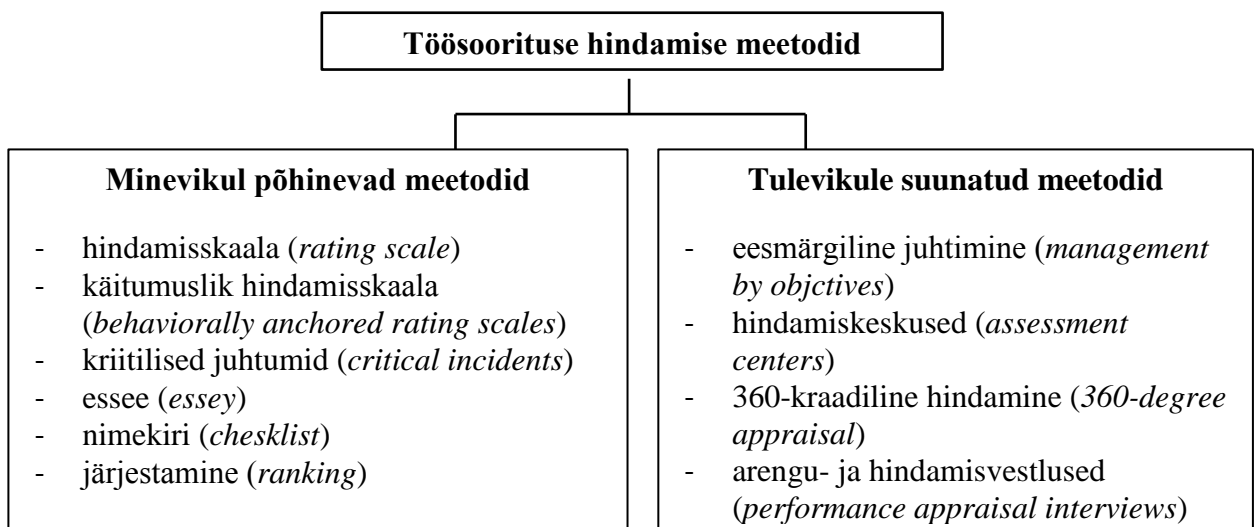
Soovides organisatsioonis tulemusjuhtimist rakendada hakata, on esmalt kriitilise tähtsusega paika panna eesmärgid lõpptulemuse saavutamiseks. Oluline on, et tippjuhtkond selgitaks nii keskastme- kui esmatasandijuhtidele väga konkreetset, mida on vaja teha soovitud eesmärkide saavutamiseks. Sel juhul mõistavad kõik osapooled tulemusjuhtimise strateegilist olulisust organisatsiooni jaoks (Aguinis, 2009).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et tulemusjuhtimise tsükliline protsess hõlmab endas planeerimist, teostamist, hindamist, ülevaatust ja uuesti planeerimist. Tulemusjuhtimist rakendades on organisatsioonil oluline jälgida, et iga töötaja tegevuse mõtestamine lähtuks organisatsioonile seatud eesmärkidest.

2 ARENGUVESTLUSED

Eelmises peatükis vaadeldud tulemusjuhtimise protsessi üks osa on ka hindamine, täpsemalt töösoorituse hindamine (*performance appraisal*), mille haripunktiks on arenguestlus (enim kasutatavad inglise keelsed terminid: *performance appraisal interview*, *performance discussion*, *employee appraisal*, *employee performance appraisal*, *performance review*, *annual review*) ning selle põhjal täidetav kirjalik vorm. Töösoorituse hindamise sisendi annavad organisatsiooni visioon, missioon ja strateegilised eesmärgid ning allüksuste eesmärgid (Caruth & Handlogten, 2001; Sims, 2002).

Hindamise puhul rakendatakse minevikul põhinevaid ja tulevikule orienteeritud meetodeid. Minevikul põhinevad hindamismeetodid on suunatud minevikku ja olevikku ehk nende meetoditega hinnatakse töötaja senist tegevust ja saavutatud töötulemusi. Tulevikule orienteeritud meetodid on suunatud olevikku ja tulevikku ehk hindamisel keskendutakse tulevikule. Seejuures pööratakse põhitähelepanu töötaja ja organisatsiooni arendamisele (Amidon, 2003). Tulevikku suunatud meetodite eesmärgiks on luua organisatsiooni töötajatele soodsad tingimused seatud eesmärkide saavutamiseks (DeCenzo & Robbins, 2007; Singh, 2015). Enim levinud töösoorituse hindamise meetodid on esitatud joonisel 2.



Joonis 2 Töösoorituse hindamise meetodid (DeCenzo & Robbins, 2007; Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2004; Sandlund, Olin-Scheller, Nyroos, Jakobsen & Nahnfeldt, 2011; Singh, 2015)

Tänapäeval on töösoorituse hindamine keskendunud selgelt olevikule ja tulevikule, pöörates tähelepanu töötajate arendamisele ja motiveerimisele ning hõlmates endas tegevusi, mille abil organisatsioon püüab hinnata, õpetada ja arendada oma töötajaid. Seega ei hõlma töösoorituse hindamine endas ainult eelneva perioodi tulemuste hindamist, vaid keskendub ka töötaja arengule (Dransfield, 2000).

Hindamise protsess algab töösoorituse standardite kehtestamisega, mis on vaja välja töötada lähtudes organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest, töö analüüsist ja töö kirjeldustest. Välja töötatud töösoorituse standardid peaksid olema piisavalt selged ja objektiivsed, et need oleksid mõistetavad ja mõõdetavad. Kui töösoorituse standardid on kehtestatud, on vajalik neid kommunikeerida, sest töötajad peavad teadma, mida neilt oodatakse (DeCenzo & Robbins, 2007). Enamik organisatsioone püüab töösoorituse standardeid ja töötajatelt nõutavat käitumist edasi anda ametijuhendite, kompetentside nõuete või töösoorituse eesmärkide kaudu. Oluline on, et töötajatele selgitatakse, kuidas tema tööalane roll ja kohustused aitavad saavutada suuremaid eesmärke. Oluline on luua seos organisatsiooni ja töötaja vahel. Täpne hindamine on saavutatav ainult sel juhul, kui nii hindaja kui hinnatava jaoks on väga selged kriteeriumid, mida kasutatakse töösoorituse hindamiseks. Hindamised, millel puudub selline alus, on väga subjektiivsed ning neil puudub selge suund tulevaseks arenguks (Boice & Kleiner, 1997; Dransfield, 2000).

Tulemusjuhtimise üks alategevusi, mis aitab saavutada töösoorituse paranemist on arenguevestluse läbiviimine. Ka Asmuß (2013) on rõhutanud, et arenguevestlus ei ole eraldiseisev vahend, vaid moodustab olulise osa tulemusjuhtimise protsessis.

Antud töös keskendutakse arenguevestlusele kui protsessile, mille kaudu hinnatakse nii individuaalset töösooritust kui keskendutakse töötaja arengule. Töösooritust käsitletakse kui "käitumiste summat, mida kindlas kontekstis töötaja kontrollib ning mis on seotud organisatsiooni eesmärkide täitmisega" (Robertson, Callinan & Bartram, 2002; Bartram, 2000; Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993, viidatud Tutu & Constantin, 2012:612 järgi). Seega töösooritus hõlmab tegevusi või käitumisi (sh mõtlemist, planeerimist jms), mis on seotud organisatsiooni eesmärkide saavutamisega (Landy & Conte, 2009). Organisatsioonidel on vaja kriteeriume, mille abil hinnata, mil määral töötaja töösooritus täidab organisatsiooni eesmärke (Sonnetag & Freese, 2002). Täiendavalt on Sonnetag & Freese (2002) märkinud, et töösoorituse tulemus sõltub lisaks individuaalsest käitumisest ka

teistest faktoristest (nt töökeskkond) ning indiviidi töösooritus ei ole ajas stabiilne, vaid muutub õppimise tulemusena.

Hindamine võib lähtuda kas kontrollifunktsioonist või arengufunktsioonist. Kontrollifunktsioonist lähtuva hindamise eesmärgiks on kontrollida töötulemusi ning sellest tulenevalt rakendada pärast hindamist konkreetseid meetmeid (nt edutamine, vallandamine), arengufunktsioonist lähtuva hindamise eesmärgiks on töösoorituse parandamine läbi õppimise ja arengu, rõhutades juhi ja alluva mõjutamis- ja partnerlussuhet (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2004).

Campbell et al. (1993, viidatud Sonnentag & Freese, 2002 järgi) on välja toonud kolm otsest tegurit, mis mõjutavad individuaalset töösooritust ning võimaldavad luua eelise teiste töötajate ees. Need kolm tegurit on:

- 1) deklaratiivsed teadmised (*declarative knowledge*) (nt teadmised faktidest, põhimõtetest, eesmärkidest – teadmised millegi kohta)
- 2) protseduurilised teadmised ja oskused (*procedural knowledge and skills*) (nt kognitiivsed ja psühhomotoorsed oskused, enesejuhtimise oskus – teadmised sellest, kuidas midagi teha)
- 3) motivatsioon (*motivation*) (nt pingutuse tase, pingutuse püsivus).

Pulakos (2009) on märkinud, et üldjuhul puudub organisatsioonides vajadus ja võimalus viia läbi eraldi arenguvestlust, hindamisvestlust ja tulemustasu vestlust, vaid viiakse läbi üks vestlus (*performace review*), sest enamasti on teemad omavahel põimunud. Ka PPA-s viiakse läbi üks vestlus, mida nimetatakse arengu- ja hindamisvestluseks ning milles keskendutakse teenistuja eelneva perioodi töö tulemustele ja arengutele ning kavandatakse teenistuja edasist tööalast tegevust ja arengut. Lisaks arvestatakse võimaluste piires arenguvestluse tulemusi palga või töötasu kujundamisel (Arengu- ja hindamisvestluse läbiviimise korra kinnitamine, 2014). Osad organisatsioonid on siiski veendunud, et tuleb teha eraldi vestlused töötaja arengu osas ja tulemustasu või palga osas, kuna ühe vestlusena läbiviiduna on töötajate tähelepanu suunatud rohkem tasule kui arendamise osas saadud tagasisidele (Mathis & Jackson, 2010).

Arenguvestlust defineerides on erinevad autorid rõhutanud erinevaid aspekte. Näiteks Zheng, Zhang & Li (2012), Begum, Sarika & Sumalatha (2015) ning Smither & London

(2009) on vaadelnud arenguestlust kui struktureeritud formaalset suhtlust alluva ja juhi vahel, mille käigus vaadeldakse alluva töösooritust. Lisaks on märgitud, et tavaliselt viiakse arenguestlus läbi perioodiliselt ja intervjuu vormis ning vestluse rõhuasetus on tugevuste ja nõrkuste tuvastamisel ning oskuste arendamisel. Arenguestlust kui formaalset ja struktureeritud tegevust on rõhutanud ka Ahmed (2015) märkides, et vestluse läbiviimine on organisatsioonile oluline, et saada ülevaade oma töötajate töötulemustest ja anda neile hinnang.

Kui sageli on arenguestlust vaadeldud kui protsessi, mille käigus hinnatakse töötaja individuaalset tööalast käitumist (Ahmed, 2015; Coens & Jenkins, 2000; Fletcheri, 2001), siis Asmuß (2008) on märkinud, et arenguestlusel ei ole fookus ainult töötaja hindamisel, vaid ka töötaja arendamisel. Skandinaaviamaades ongi vaadeldud arenguestlust kui dialoogi võrdsete partnerite vahel, mis keskendub töösoorituse hindamise asemel hoopis töötaja arengule ning pühendumuse suurendamisele. Arenguestlus toimub vestluse mitte intervjuu vormis ning põhiline tähelepanu on selgelt suunatud töötaja arendamisele, mitte tema eelneva perioodi töösooritusele nagu see on Põhja-Ameerikas (Asmuß, 2013). Sarnasus Skandinaaviamaade ja Põhja-Ameerika arenguestluste osas on see, et mõlemas piirkonnas on arenguestlus ajaliselt piiritletud ehk toimuvad regulaarselt (üldjuhul korra aastas), on ette planeeritud ja ette valmistatud. Arenguestlusel on arutlusel töötaja motivatsioon, töösooritus, suhtumine, rahulolu ja pühendumus (Nathan, Mohrman & Milliman, 1991, Asmuß, 2013 järgi).

Nagu eelnevalt märgitud, toimub arenguestlusel arutelu töötaja ja juhi vahel ning peamine fookus on töötaja arengul, eesmärkidel ja vajadustel. Pettijohn, Pettijohn & d'Amico (2001) on välja toonud, et arenguestluse eesmärgiks on anda töötajale tagasisidet tema töötulemuste kohta, pöörata tähelepanu arenguvõimalustele, seada eesmärged uueks perioodiks ning parandada suhtlemist töötaja ja juhi vahel. Seeläbi soovitakse viia töötaja töösooritus kooskõlase organisatsiooni eesmärkidega ning aidata töötajal isikliku arenguplaani formuleerimist.

Park (2014:388) on arenguestlust defineerides toonud rõhutatult sisse juhi vaate, tõstes arenguestlust esile kui juhtidele mõeldud tööriista, „millega saab juhtida töötajaid viisil, mis ajendab neid töötama efektiivselt organisatsiooni heaks, andes töötajatele tasusid ja tunnustust (nt ametikõrgendust, palgatõusu) või rakendades sanktsioone (nt

ametikõrgenduse edasi lükkamine, boonuste mitte maksmine ja palga vähendamine) vastavalt iga töötaja töösooritusele.“

Arenguvestluse kasuteguritena on Demmke (2007) välja toonud järgneva:

- mõlemad osapooled (st nii juht kui alluv) saavad detailsemat infot tehtava töö osas;
- mõlemad osapooled saavad teada, missugused ideed ja kontseptsioonid teisel osapoolel on ning missugune on suhtumine töösse;
- mõlemad osapooled saavad vastastikuse ülevaate teise ülesannetest ja töö meetoditest;
- vahetu juht saab parema teadmise oma alluva vajadustest ja soovidest tööalase arengu osas ning saab seeläbi toetada ja kiirendada alluva arengut;
- mõlemad partnerid saavad parandada oma koostööoskusi, vastastikust mõju üksteisele ning ühist töökliimat.

Seega kokkuvõtvalt võib öelda, et arenguvestlus on tulemusjuhtimise protsessi osa, mille fookus on suunatud töötaja tugevuste ja nõrkuste väljaselgitamisele ning töötaja arengule dialoogi vormis.

2.1 Arenguvestluse seosed tulemusjuhtimise protsesside ja personalijuhtimise valdkondadega

Personalijuhtimisel on kanda suur roll organisatsioonis töötavate inimeste arendamisel ja kujundamisel. Organisatsiooni arendamine ja edendamine paremate tulemuste saavutamiseks on tihedalt seotud tulemusjuhtimisega. Tulemusjuhtimise protsesside kvaliteeti toetavad omakorda personaliarendamise valdkonnad, nt kompetentsisüsteem, talendijuhtimine (mille eelduseks on personali hindamine) või teadmusjuhtimine. Lisaks saab läbi personalijuhtimise parandada tulemusjuhtimise protsessi hindamise etappi, panustades näiteks tulemustasu süsteemide väljatöötamisse. Lisaks on tulemusjuhtimisega tihedalt seotud teised personaliprotsessid, mis tegelevad näiteks tulemuste või nende puudumise analüüsimisega ning tagasisidestamisega (Vabrit-Raadla, 2016).

Kuna läbi töötajate järjepideva hindamise on saavutatav organisatsiooni tõhusus, kasv ja konkurentsieelis (Obisi, 2011), on arenguvestlustel ülimalt oluline roll organisatsioonides. Organisatsiooni arenguvestluste efektiivsus tagab organisatsioonile edu personali

planeerimisel, värbamisel ja valikul, koolitamisel ja arendamisel, karjääri planeerimisel, tulemustasustamisel, töötajate organisatsioonisiselisel paiknemisel ning töötaja potentsiaali hindamisel (Mondy, 2010). Ka Clifton (2012) märgib, et inimressursi efektiivse kasutamise seisukohalt ja kokkuvõttes iga organisatsiooni püsijäämiseks, on arenguestlused kriitilised, määrates ära näiteks töötajate karjääriarengu ja koolitusvajadused.

Tulemusjuhtimine tagab olulise infot ka personali planeerimiseks ja värbamiseks, andes organisatsioonile teadmisi töötajate oskuste ja potentsiaali osas. Näiteks võib vestluste käigus selguda, et organisatsioonis pole piisaval hulgal töötajaid, kes võiksid juhi positsiooni üle võtta. Saadud info põhjal on võimalik töötajate väljaõpet suunata, pöörates suurema rõhuasetuse vajalike oskuste omandamiseks. Lisaks annavad arenguestlused kogutud andmed ülevaate organisatsiooni töötajate tugevustest ja nõrkustest, andes sellega sisendi töötajate järelkasvu planeerimisse. Oluline on, et organisatsioon teaks oma tänaseid ja tuleviku talente, et osata teha otsus, missuguseid oskusi on vaja väljast juurde hankida ning missugused oskused on olemas organisatsiooni sees (Aguinis, 2013; Mondy, 2010).

Lisaks personali planeerimisele ja värbamisele on selge seos ka tulemusjuhtimise ja koolitamise vahel – tulemusjuhtimine annab infot töötajate arenguvajaduste osas, võimaldades organisatsioonil olemasolevat koolitusressurssi kõige efektiivsemalt kasutada ja tagada seeläbi oma töötajate töösoorituse paranemine (Aguinis, 2013). Oluline on osutada kindlatele koolitus- ja arenguvajadustele arenguestluse käigus. Näiteks, kui kogutud info põhjal nähtub, et paljudel organisatsiooni esmatasandi juhtidel on raskusi distsipliini hoidmisega oma üksuses, peaks koostama neile vastava koolitusprogrammi, mille läbimisega on võimalik puudulikke oskusi arendada. Lisaks peaks töötajate arendamist ja võimalikke karjääriteid vaatama ka laiemal pilguga, hindamaks arenguestlustel kogutud infot põhjal organisatsiooni töötajate tugevusi ja nõrkusi ning määrates töötajate potentsiaali. Vastavalt vajadusele saab seejärel töötajaid organisatsiooni sees ümber paigutada (nt edutamine, üleviimine teise üksusesse, madalamale ametikohale viimine) või organisatsioonist välja aidata (nt töösuhte lõpetamine, koondamine) (Mondy, 2010).

Hinnates arenguestlustel töötajate tugevuste ja eesmärkide saavutamise taset, on organisatsioonil võimalik teha ratsionaalseid otsuseid töötajate tasustamise ja premeerimise osas. Premeerides töötajaid, kelle käitumine aitab saavutada organisatsiooni eesmarke, on organisatsiooni strateegilise plaani keskseks osaks (Mondy, 2010). Seega on oluline, et

organisatsioon teavitaks oma töötajaid strateegilistest eesmärkidest, eriti toimuvate muudatuste valguses, et töötajad saaksid kohandada oma tööd vastavalt uuenevatele eesmärkidele (Latham & Wexley, 1981, viidatud Coutts & Schneider, 2004 järgi). Iga töötaja peab olema teadlik, mil määral tema töösooritus ühildub organisatsiooni muutuvate eesmärkide ja strateegiatega, vastasel juhul võivad käitumismustrid jääda aja jooksul muutumata (Coutts & Schneider, 2004). Ka Ahmed (2015) on juhtinud tähelepanu indiviidi ja organisatsiooni eesmärkide ühildamisele, märkides, et kui individuaalsed eesmärgid on joondatud organisatsiooni eesmärkide järgi, on pandud alus efektiivse arenguestluse süsteemi loomisse.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kuna ootused organisatsioonidele on suured, seda nii kvaliteedi kui teeninduse osas, on arenguestlus ülimalt oluline tööriist inimressursi efektiivse kasutamise vaates ja organisatsiooni püsijäämiseks (Clifton, 2012; Krug, 1998). Organisatsiooni arenguestluse süsteem on osa efektiivsest personalijuhtimise praktikast, mille abi saab juhtida töötajaid arengule, saavutades seeläbi ka organisatsioonile seatud ootused.

2.2 Arenguestluse eesmärgid

Arenguestlustel on organisatsiooni jaoks neli suuremat eesmärki: administreeriv, arendav, strateegiline ja rolli defineeriv. Iqbal, Saees & Budhwar (2014), kes vaatlesid viimase 30 aasta arenguestluse teemalisi uurimusi leidsid, et enamik neist piirneb administratiivsete ja arendavate eesmärkide käsitlemisega (nt Dorfman et al., 1986; Farh et al., 1991; Selvarajan & Cloninger 2011; Varma et al., 2008, viidatud Iqbal, Saees & Budhwar, 2014 järgi) ning vaid vähestes uurimustes on arutletud strateegiliste (nt Noe et. al 2003, viidatud Iqbal, Saees & Budhwar, 2014 järgi) ja rolli defineerivate arenguestluse eesmärkide üle (nt Youngcourt, Leiva & Jones, 2007). Eeltoodust tulenevalt on tabelis 1 esitatud koondina ainult administreerivad (juht on kohtuniku/hindaja rollis) ja arendavad eesmärgid (juht on nõuandja/kootsi rollis).

Nagu eelnevalt öeldud, on kirjanduse põhjal põhirõhk administreerivatel ja arendavatel eesmärkidel. Siiski on osad autorid (Cleveland, Murphy & Williams, 1989; Coens & Jenkins, 2000) lisaks välja toonud arenguestluse strateegilised ja ka rolli defineerivad

eesmärgid. Strateegilise eesmärgina on välja toodud personali planeerimist, organisatsiooni koolitusvajaduste otsustamist, juhtimise tööriistaks olemist, eesmärgi saavutamise mõõtmist ja hindamist, abistamist eesmärgi määratlemisel ja personalisüsteemide hindamist. Rolli defineeriva eesmärgina on välja toodud organisatsiooni arenguvajaduste tuvastamist, võimustruktuuride tugevdamist, ametikoha nõuete muutmist ja struktuuri muutmist.

Coens & Jenkins (2000) on veendunud, et arenguestluse kriitiliseks eesmärgiks on arendav eesmärk, sh tagasiside andmise tagamine, kiirendamiseks seeläbi alluva tööalast arengut. Ka Squires & Adler (1998) on seisukohal, et arenguestlusel ei tohi hinnata ainult töötaja poolt saavutatut, vaid töötajale peab andma ka juhtnõore tulevaseks arenguks, toetama juba saavutatud tulemusi ja juhtima tähelepanu puudevatele oskustele.

Tabel 1

Arenguestluse eesmärgid

Autorid	Administreeriv eesmärk	Arendav eesmärk
Cleveland, Murphy & Williams, 1989	-palga administreerimine -edutamine -töötaja tööle jätmine või vabastamine -tunnustus individuaalse töösoorituse eest -koondamine -kehva töösoorituse tuvastamine	-indiviidide koolitusvajaduste välja selgitamine -tagasiside töösoorituse osas -teisele ametikohale üleviimine/ teiste ülesannete määramine -indiviidi tugevuste ja nõrkuste määratlemine
Murphy & Cleveland, 1995	-tasude jaotamine (nt palgatõus, boonused) -ametikoosalane määramine (nt teenistusalane liikumine, ametikõrgendus, madalamale ametikohale viimine)	-töötajate arengusse panustamine -tugevuste ja nõrkuste välja selgitamine -töötajate koolitamine -tagasiside andmine
Coens & Jenkins, 2000	-karjääri osas otsuste tegemine -töötajate motiveerimine ja tunnustamine -töötajate vähendamise või koondamise otsuste tegemine -tulemustasu saajate välja selgitamine -palgatõusu ja boonuste määramine	-töötajate töösoorituse parandamine -omavahelise kommunikatsiooni parandamine, sh tagasiside andmine -arengu- ja koolitusvajaduse välja selgitamine -eesmärkide seadmine
Youngcour, Leiva & Jones, 2007	-töötaja ametikohalt kõrvaldamine	-töötajate koolitamine

Payne, Horner, Boswell, Schroeder & Stine- Cheyne, 2009	-tööga seotud saavutuste tunnustamine (läbi tulemustasu) -töösooritus puudujääkide tuvastamine ja nendest ettekandmine järgmisele tasemele	-töötajatele tagasiside andmine, parandamiseks või säilitamiseks seeläbi nende töösooritust -arendamist vajavate valdkondade määratlemine -järgnevaiks perioodiks standardite paika panemine
Ahmed, 2015	-tööjõuvajaduse selgitamine -premeerimine	-tugevuste ja nõrkuste kommunikeerimine -koolitusvajaduste välja selgitamine

Allikas: autori koostatud

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kirjanduse ülevaate põhjal domineerivad arenguestluste osas administreerivad ja arendavad eesmärgid. Organisatsioonid soovivad eelkõige panustada sellesse, et nende juhid oskaksid oma töötajaid juhendada, nende töösooritust mõõta ja arendada neid nii, et ressursse kasutataks organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamiseks.

2.3 Arenguestluste protsess ja läbiviimise reglement

Arenguestluste süsteemi komponentideks on andmete kogumine, andmete hindamine ning järgnevad tegevused (tulenevalt antud hinnangutest). Andmetena käsitletakse faktilist infot, mis on kogutud töötaja töösoorituse jälgimisel. Oluline on, et organisatsioon vaataks kogutud info tähendust ja väärtust ning teeks selle alusel otsused järgneva (tulevikus aset leidva) tegutsemise osas. Traditsioonilise süsteemi puhul on juht see, kes teeb konkreetsed ettepanekud tegevuste osas, mida töötaja peaks tegema (Mathis & Jackson, 2010).

Lisaks Mathis & Jacksonile (2010) on arenguestluste protsessi kolme etapilisena välja toonud ka teised autorid (Butcher, 2002; London, 2003; Losyk, 2002; Van De Mieroop & Vrolix, 2014) nimetades arenguestluste protsessi etappe järgnevalt: ettevalmistamine (nii juhi kui töötaja poolt), läbiviimine ja kokkuvõtte tegemine.

Ettevalmistusperioodil on oluline esmalt tõsta töötajate teadlikkust arenguestlustest, levitades arenguestlustega seotud teemasid erinevate kanalite kaudu, nt intranetis või infolehtedel (Gordon & Stewart, 2009). Lisaks on oluline, et juhid jagaksid töötajatele infot arenguestluste eesmärgist ja tähtsusest, et luua seeläbi töötajates motivatsioon vestlusel osaleda ja ka üldine heakskiit vestluste toimimise osas. Töötajatel peab enne vestlust olema

teadmine, mis hakkab vestluse käigus toimuma ning mis on nende õigused ja kohustused. (Demmke, 2007).

Arenguestluseks ette valmistades peab juht üle vaatama töötaja ametijuhendis esitatud tingimused, eeldatavad käitumisstandardid, hindamisperiodiks seatud eesmärgid, saavutatud eesmärgid ning märkmed, mida ta on töötaja osas teinud hindamisperiodi vältel. Lisaks on oluline, et ettevalmistavas osas määratleks juht ära töötaja tugevused ja nõrkused ning otsustaks, missuguseid problemaatilisi teemasid käsitleb ta arenguestlusel ning missugused teemad arutab läbi koolituse või kootsingu käigus. Teemade ettevalmistamiseks ja piiritlemiseks on organisatsioonides kasutusel erinevad vormid. Sageli kasutatakse organisatsioonides küsimustikke, mis annavad arenguestlustele ette konkreetse raami, kuid samas kulutavad ebaefektiivselt aega (Van De Mieroop & Vrolix, 2014).

Nagu eelnevalt mainitud, peab kord aastas toimuvaks arenguestluseks ette valmistuma ka töötaja, valmistades ette arutelu teemad ning lugedes eelmise arenguestluse kokkuvõtet (Jansen, Steehouder ja Gysen, 2004, viidatud Van De Mieroop & Vrolix, 2014 järgi). Ka Gordon & Stewart (2009) rõhutavad töötaja kaasamise olulisust arenguestluse ettevalmistamise etapis. Juhi ülesanne on anda töötajale vähemalt nädal varem vestluse toimumisest teada, selgitada talle, kuidas vestluseks valmistuda ning anda raamid või üldised küsimused (nt Mis sa arvad, mis on sinu suurim panus organisatsioonile? Missugustes oma töö valdkondades võiksid sa järgneval perioodil edasiminekut näha? Mis on olnud seni barjääriks efektiivselt töötamiseks? Mida saab teha organisatsioon sinu töösoorituse toetamiseks?) (Losyk, 2002). Arenguestluseks ette valmistunud töötajate osas on leitud, et nad suudavad vestluse käigus rohkem süveneda spetsiifilistesse tööga seotud ülesannetesse (Burke, Weitzel & Weir, viidatud Anderson & Barnett, 1987 järgi) ning pidada sisukat vestlust, mis omakorda viib parema ühise arusaamani tulemuslikkusest (Gordon & Stewart, 2009; Van De Mieroop & Vrolix, 2014).

Mitmed autorid (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2004; Max & Bacal, 2003; Losyk, 2002; Sims, 2002) peavad oluliseks, et lisaks iga-aastasele arenguestlusele oleks juht oma alluvatega aastaringset pidevas suhtluses, annaks neile regulaarselt tagasisidet ning peaks järjepidevat logi iga töötaja töösoorituse ja käitumise osas. Arenguestluse väline tagasiside andmine ning igapäevane suhtlus töötajatega on oluline, kuna arutlemine nii tekkinud takistuste kui võimalike lahenduste üle muudab töötajatele harjumuspäraseks oma tööst

rääkimise. Harjumus juhiga oma tööst rääkida soosib omakorda arenguestlustel kahepoolse kommunikatsiooni tekkimist, võimaldades luua juhi ja alluva vahel ausa ja avatud suhtluse.

Lisaks igapäevasele tagasiside andmisele on ülimalt tähtis viia läbi arenguestluste n-ö vahevestlusi, et välistada selektiivne mälu nii juhi kui alluva poolt ning vältida üllatusi iga-aastasel vestlusel. Järjepidevuse tagamiseks on soovitatav vahevestlusi läbi viia vähemalt kord kvartalis (Boice & Kleiner, 1997). Vestluste regulaarsust on oluliseks pidanud ka teised autorid (Boice & Kleiner, 1997; Demmke, 2007; Krug, 1998; Longenecker & Nykodym, 1996; Obisi, 2011), kes on rõhutanud, et juhi kohustus on viia süsteemselt oma töötajatega läbi mitte ametlikke vestlusi. Antud vestlused annavad juhile võimaluse jälgida oma töötaja töösooritust ja arengut, anda talle järjepidevalt tagasisidet ning tegeleda probleemidega kohe, kui need tekivad, mitte oodata kord aastas toimuvat arenguestlust probleemidega tegelemiseks.

Vahevestluste tähtsust arenguestluste protsessi on märkinud ka Demmke (2007). Uurides Euroopa Liidu liikmesriikide avaliku sektori asutuste töötajate töösoorituse hindamise ja arenguestluste protsessi, leidis Demmke (2007), et oluline on läbi viia lisaks korra aastas toimuvale vestlusele ka poolaasta vestlusi, kuna tööülesanded on pidevas muutumises. Ka uuringus osalenud juhid tõid välja, et iga-aastaste eesmärkide seadmisel on takistuseks kiirelt muutuvad tööülesanded, mistõttu tuleb eesmärke kohandada vastavalt muutunud tingimustele. Samale järeldusele jõudsid ka Portugali politsei töösoorituse hindamise süsteemi uurinud Gomes & Mendes (2013) ning laiemalt Portugali avaliku sektori osas Lira, da Silva & Viseu (2016), kes rõhutasid, et oluline on seatud eesmärke pidevalt jälgida ja kontrollida, mitte ainult korra aastas toimuv arenguestlustel. Lisaks eelnimetatule, märkis Demmke (2007), et eesmärkide seadmisel nähakse suurimate takistustena liiga suurt töökoormust ja kogemuse puudumist eesmärkide seadmisel. Veel toodi välja, et takistuseks võib saada ka usalduse puudumine alluva ja juhi vahel, pidevad poliitilised mõjud, mõlemapoolne motivatsiooni puudus, väljaõppe puudus eesmärkide seadmise osas ja hierarhiaal põhinev organisatsioonikultuur. Vahevestluste läbiviimisel peaks juht tõstatama järgnevad küsimused: Kas seatud eesmärgid on endiselt mõistlikud? Kuidas saaks ülesannet täita paremini, lihtsamalt, kiiremalt või säästlikumalt? Mis on uued prioriteedid? Missugust väljaõpet on vaja uuenenud eesmärkide täitmiseks? (Demmke, 2007).

Vestluse alguses peaks juht julgustama töötajat oma arvamust avaldama ning end vabalt tundma. Juhi ülesanne on jälgida, et vestlus oleks kahepoolne arutelu. Et töötajal oleks mugav olla, tuleks alustada töötaja tugevustest ning alles seejärel tuua välja valdkonnad, milles töötaja peaks end arendama. Tagasisidet andes peab juht tooma konkreetseid näiteid, toetudes töötaja osas perioodi vältel tehtud märkmetele (Losyk, 2002; Sims, 2002). Töötajate osas tähelepanekute ülesmärkimist lihtsustab oluliselt elektroonse keskkonna loomine, mis tagab lisaks protsessi läbipaistvuse, kasutusmugavuse (nt eesmärkide seadmise ja vahevestluste dokumenteerimise) ning aitab oluliselt kokku hoida juhtide aega (Demmke, 2007).

Vestluse ajal on juhi kohustus anda töötajale täpset ja sisulist tagasisidet, hoidmaks ära vanadesse käitumismustritesse kinnijäämist. Seejuures on juhtidel kohustus hinnata töösooritust, jagada infot hindamise alustest, anda töötajatele teada puudujääkidest ja nõrkadest külgedest ning samuti soovitusi nende parendamiseks. Juhtide jaoks on oluline teada, et tugevdades oma töötajate tugevusi ja määratledes ära nende nõrgad küljed, on võimalik arenguestlusega märgatavalt panustada töötajate arengusse (Kluger & DeNisi, 1996). Vestlusel tagasiside andmise olulisusele ja kvaliteedile on tähelepanu pööranud ka Shrivastava & Purang (2011), kes oma uurimuses leidsid, et üle kolmandiku India avaliku sektori panga töötajatest ei ole rahul senise tagasiside kvaliteediga ning ootaksid, et saadud tagasiside põhjal saaksid nad oma tööd suunata nii, et see aitaks kaasa organisatsiooni arengule.

Efektiivse tagasiside andmiseks on oluline ka arenguestluse kestvus. Nimelt on leitud, et pikem arenguestlus annab tõenäolisemalt osalejatelt positiivset vastukaja nii vestluse protsessi kui tulemuste osas (Anderson & Barnett, 1987). Samas tuleks kaaluda, missugust üldinfot võiks jagada ka vestluse väliselt, nt organisatsiooni kodulehel või koolitusseminaridel, et vestlusel saaks keskenduda olulistele temadele (Van De Mieroop & Vrolix, 2014).

Vestluse käigus tekkivate probleemide lahkamisel peab juht keskenduma käitumisele, mis põhjustas probleemi, mitte isikule. Keskendumist arenguestluse läbiviimisel töösooritusele, mitte isikuomadustele, on välja toonud ka Anderson & Barnett (1987), Couttsile & Schneider (2004) ning Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2004), kellest esimene on leidnud, et „mida suurem on rõhk töösooritusele ja mitte isikuomadustele, seda tõenäolisemalt tunnevad

alluvad end enesekindlamalt ning tajuvad vestlust õiglasena.“ (Anderson & Barnett, 1987:23).

Efektive vestluse läbiviimiseks peab juht vestluse ajal rakendama mitmeid kommunikatsiooni oskusi, nt mitteverbaalset osalemist (nt silmside hoidmine, peanoogutus), avatud ja suletud küsimuste kasutamist (avatud küsimused info jagamiseks, suletud küsimused info kinnitamiseks), parafraaseerimist (nt kui ma saan õigesti aru, siis sa....), tunnete peegeldamist (nt tundub, et sa tunned end...) ning kultuurilist tundlikkust (nt väga formaalse kultuuri puhul vältida töötaja nimetamist eesnime pidi) (Mondy, 2010).

Lähtudes hindaja rollist, on Maier (1958, viidatud Gordon & Stewart, 2009 järgi) välja toonud kolm lähenemist tagasiside andmisele: ütlemine ja müük (*tell and sell* - hindaja räägib spetsiifilistest eesmärkidest), ütlemine ja kuulamine (*tell and listen* - hinnatava suhtlus vestluse ajal on maksimeeritud) ning lahenda probleeme (*solve the problems*). Seega on oluline, et töötaja saaks vestluse ajal vabalt rääkida, toimiks vastastikune probleemide lahendamise otsimine ja eesmärkide seadmine uueks perioodiks. Vestlusel tehtud kokkulepped tuleb koos üle vaadata ning juht peab olema veendunud, et on saavutatud selge kokkulepe järgneva perioodi eesmärkide osas.

Kui vestluse käigus on olnud juhil põhjust arutada ka kehvast töösoorituse põhjuseid ja tagajärgi, siis peab juht panema kokku tegevusplaani, nt panema kirja, kuidas juht aitab töötajal edu saavutada ning kui suurel määral juht teatud tegevustes paranemist ootab. Oluline on fikseerida ka konkreetseid kuupäevi, millal töösoorituse paranemine peab olema toimunud (Losyk, 2002). Tegevusplaan ei tule juhil kokku panna mitte ainult kehvast töösoorituse korral, vaid peale igat vestlust. Oluline on kirja panema vestluse käigus arutatud teemad, paika pandud tegevusplaan ning seatud eesmärgid. Koopia kirjutatud kokkuvõttest tuleb anda ka töötajale. Lisaks peab juht peale vestlust analüüsima ennast, küsides endalt näiteks “Kas ma olen pidevalt jälginud oma töötajaid, et märgata teatud trende nende töösooritusel? Kas ma annan töötajale teada, kui märkan, et ta teeb midagi õigesti? Kas mul on kokkulepitud arenguvestluse välised vestlused kõigi töötajatega?”. (Losyk, 2002; Sims, 2002).

Juhi ülesanne on vestlusele järgneval perioodil anda töötajatele regulaarselt tagasisidet ja hinnata toimuvat progressi, aitamaks töötajatel parandada töösooritust. Kui edasimineku ei

ole, siis on juhi ülesanne välja selgitada põhjused, seejärel töötajaga suhelda ning teda koolitada ja kootsida (Losyk, 2002; Sims, 2002). Läbi kootsimise saavad juhid toetada oma töötajate õppimist ja arengut, keskendudes järgnevale: aidates töötajal kohaneda, aidates parandada töösooritust ja arendada töötaja potentsiaali (Mone & London, 2009).

Gilliland & Langdon (1998) on märkinud, et kogu arenguestluse protsess saab edukalt toimida siis, kui nii töötajad kui juhid tunnetavad, et see on õiglane, sest ilma õiglustundeta “võib süsteemil, mis on loodud hindama, premeerima, motiveerima ja arendama, olla tegelikult vastupidine efekt ning luua pettumust ja käegalöömist.” (Gilliland & Langdon, 1998:211)

Suurendamiseks nii õigustunnet kui pooldavat suhtumist arenguestlustesse tuleks organisatsiooni töötajaid kaasata arenguestluse süsteemi loomisse ning anda neile võimalus avaldada arvamust seatavate kriteeriumite osas (Cawley, 1998, viidatud Kitaeff, 2011 järgi). Lisaks on leitud, et alluvad tajuvad arenguestluse süsteemi õiglasemana, kui neile antakse võimalus kaasa rääkida oma arenguestluse osas ning see omakorda suurendab tõenäosust, et alluvad aktsepteerivad arenguestlust kui hindamise meetodi, millega mõõdetakse nende panust (Coutts & Schneider, 2004). Lisaks on leitud, et olulisemaks ennustajaks arenguestluse süsteemi aktsepteerimisel alluvate poolt, on juhi ja alluva vahel olev usalduse tase (Reinke, 2003).

Kokkuvõtteks võib öelda, et maksimaalse kasu saamiseks on nii juhil kui töötajal vajalik läbida kõik arenguestluse etapid. Oluline on, et tekiks dialoog juhi ja alluva vahel ning vestlus oleks suunatud arengule, mitte kriitikale eelmise perioodi osas. Lisaks peab organisatsioon arenguestluse protsessi toimimiseks tagama selle õigluse.

2.4 Juhtide asjatundlikkuse tagamine arenguestluse läbiviimisel

Juhil on arenguestluse protsessis võtmeroll (Demmke, 2007; Farndale & Kelliher, 2013; Gul, Dolu & Dogutas, 2010; Longenecker & Nykodym, 1996; Purcell & Hutchinson, 2007; West & Blackman, 2015). Samuti on Borman (1979) ja Cardy & Kehoe (1984, mõlemad viidatud Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2004 järgi) märkinud, et vestlusele avaldab suurimat mõju just inimene, kes viib läbi vestlust ehk üldjuhul vahetu juht. Ka Euroopa

Liidu liikmesriikide avaliku sektori asutusi hõlmavast uuringust selgus, et peaaegu alati viib vestlust läbi vahetu juht, mistõttu on eriti oluline tagada juhtidele professionaalse vestluse läbiviimiseks vajalikud oskused (Demmke, 2007). Hindamise kvaliteedi osas on leitud, et seda mõjutavad eelkõige hindaja intelligentsus, hinnatava tööga tuttavolek ning võime eraldada olulist infot ebaolulisest infost. Eeltoodust tulenevalt peaksid organisatsioonid keskenduma just juhtide arenguestluse oskuste parandamisele, tagades neile vajamineva väljaõppe (Longenecker & Nykodym, 1996).

Väljaõppe olulisust on esile toonud mitmed autorid (Ahmed, 2015; Boice & Kleiner, 1997; Caruth & Handlogten, 2001; Coutts & Schneider, 2004; DeCenzo & Robbins, 2007; Demmke, 2007; Longenecker & Nykodym, 1996; Shrivastava & Purang, 2011), märkides, et toimiva arenguestluse läbiviimiseks on ülimalt oluline koolitada juhte ehk hindajaid. Eriti oluline on kaasata koolitusse neid töötajaid, keda on juhiks edutatud ning kellel puudub eelnev arenguestluse läbiviimise kogemus (Mathis & Jackson, 2010). Ilma eelneva koolitusega läbiviidud arenguestlused viivad sageli ebaefektiivsusele, pettumusele ja rahulolematusele. Seega, soovides olukorda parandada, peavad juhtidele kavandatavad koolitused katma järgnevaid teemasid:

- arenguestluse protsess
- eesmärkide seadmine
- töösoorituse standardite määramine
- töösoorituse standardite kommunikeerimine
- alluvate töö vaatlemine ja hindamine
- arenguestluse intervjuu läbiviimine
- kootsing ja nõustamine
- objektiivse ja konstruktiivse tagasiside andmine
- konfliktide lahendamine
- põhiliste hindamisvigade vältimine
- hindamissüsteemi sidumine palgasüsteemiga
- arenguestluse vormi täitmine

(Ahmed, 2015; Boice & Kleiner, 1997; Caruth & Handlogten, 2001; Coutts & Schneider, 2004; DeCenzo & Robbins, 2007; Longenecker & Nykodym, 1996; Mathis & Jackson, 2010).

Olles saanud vajaliku väljaõppe, on vahetute juhtide kandvaks rolliks nõustada ja abistada oma töötajaid selles osas, kuidas kasutada oma ressursse organisatsiooni hüvanguks ning seada nende ressursside kasutamine organisatsiooni strateegiliste eesmärkide järgi (Wright, Gardner, Moynihan & Park, 2001).

Kuigi juhtide koolitamise olulisust on esile toodud mitmete autorite poolt, on siiski leitud, et organisatsioonid kulutavad liiga vähe vahendeid koolitustele, mis õpetaksid juhtidele efektiivse arenguestluse läbiviimist (Smith, Harrington & Houghton, 2000). Koolitustele tähelepanu pööramise vähesust kinnitab ka Couttsi & Schneideri (2004) poolt läbi viidud uuring, milles ligi 90% Kanada politseiametnikest leidis, et nende juhte koolitatakse arenguestluse osas kas üldse mitte või vähesel määral. Organisatsioonis on aga oluline tagada, et toimuks perioodiline väljaõpe arenguestluse läbiviijatele, et oleks tagatud nende oskuste kvaliteet (Smith, Harrington & Houghton, 2000) ning toimuks ka väljaõpe arenguestluses osalejatele tagamaks töötajatele eesmärkide seadmise oskuse ja suhtlemisoskuse (Boice & Kleiner, 1997).

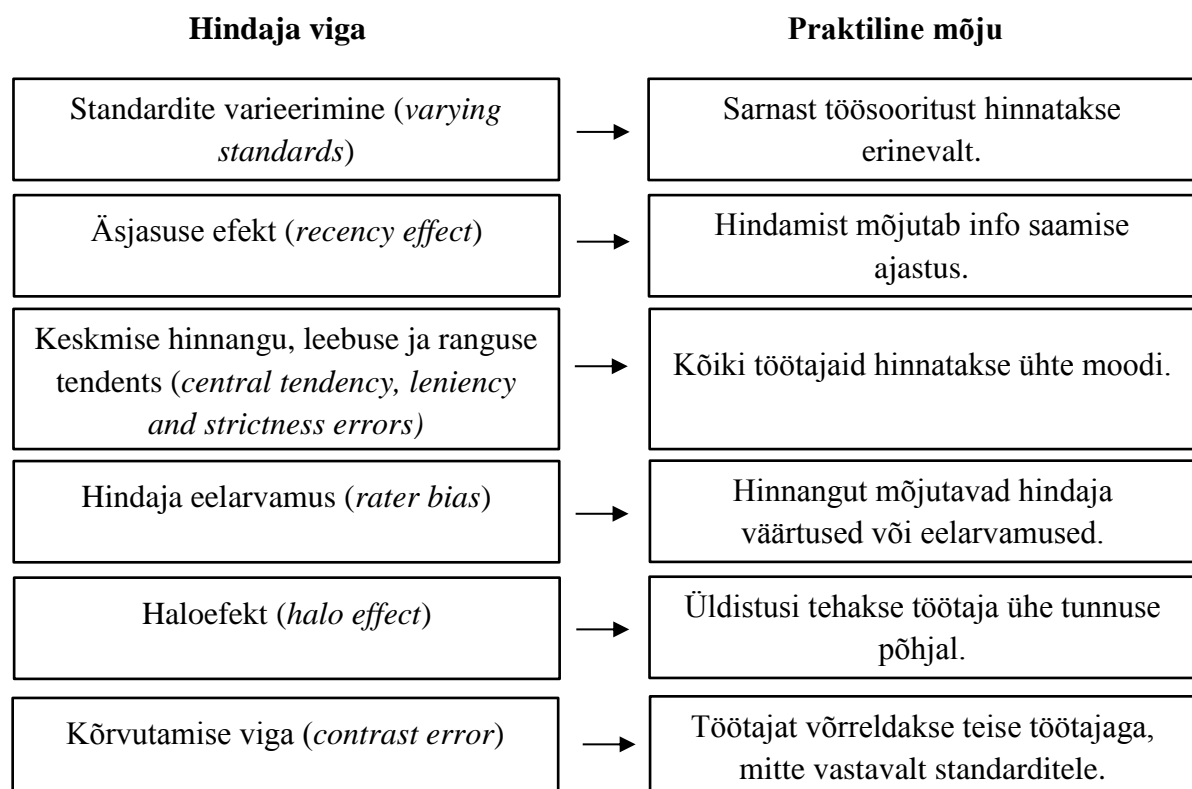
Juhtide koolitamise olulisust on teisest aspektist esile toonud Bernardin & Villanova (2005), kes märgivad, et koolitusprogrammi abil on võimalik juhtidel vähendada arenguestlusega kaasnevat ebamugavustunnet ja nende poolt antavaid ülespaisutatud hinnanguid, tõstes seeläbi juhtide tõhusust hindajana.

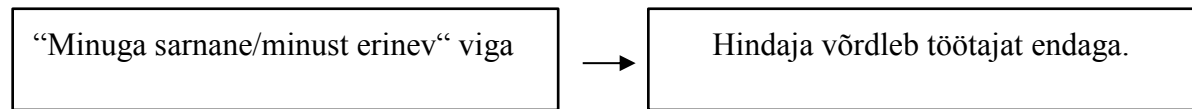
Töösoorituse paranemisel on oluline roll ka juhilt saadaval tagasisidel. Tagasiside andmine on aga paljudele juhtidele keerukas ülesanne. Ka Kanada politseijaoskonna töötajate arvates annavad kaks kolmandikku nende juhtidest neile mitteametlikku tagasisidet harva või mõni kord aasta jooksul. Siiski, formaalselt on vestlus läbi viidud 80,7% osalejatega, kuid ligi kolmandikuga nendest ei viidud läbi nn näost-näkku kohtumist. Lisaks, enamiku alluvate jaoks ei tundu arenguestlus olevat sügavuti minev intervjuu, mis sisaldaks arutelu alluva praeguse töösoorituse või lähituleviku töösoorituse eesmärkide osas või omaks olulist mõju nende edasisele töösooritusele. Seega, nagu ka eelnevalt mainitud, ei selginenud enamike uuringus osalenud politseiametnike jaoks arenguestlusel oluliselt neilt oodatavad töösoorituse standardid, töösoorituse eesmärk ning karjääri arengu eesmärk (Coutts & Schneider, 2004).

2016. aasta oktoobris läbi viidud Siseministeeriumi valitsemisala juhtimiskultuuri uuringu tulemuste põhjal on PPA alluvate arvates nende organisatsiooni juhtidel pigem raskusi tagasiside andmisega. Antud uuringus analüüsiti eraldi PPA töötajate vastuseid avatud küsimustele, kust selgus, et “korduvalt on mainitud ka enda ja juhi võõrandumist – vähe on sisukaid arutelusid ja otsest suhtlemist/tagasisidet.” (Siseministeeriumi valitsemisala juhtimiskultuuri uuring 2016:53). Seega nähtub antud juhtimiskultuuri uuringust, et töötajad tunnetavad selgelt, kui juhid ei anna neile piisavalt tagasisidet. Vahetute juhtide poolt on aga oluline pidevalt töötajate töösooritust jälgida ja juhtida ning anda neile süsteemselt tagasisidet kogu aasta vältel, mitte ainult korra aastas toimival arenguevestlusel (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2004; Sims, 2002).

2.5 Probleemid arenguevestluse läbiviimisel

Arenguevestluse protsessis on mitmeid vigade tekkimise allikaid. Üheks suurimaks vigade tekitajaks peetakse juhti. On leitud, et vahetute juhtide poolt arenguevestlusel antavad hinnangud võivad olla mõjutatud stereotüüpidest ning teistest isiklikest arvamustest või eelarvamustest (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2004). Juhtide kui hindajate ebapädevusest tekkivad levinumad hindamisvead on koondatud joonisele 3.





Joonis 3 Levinumad hindamisvead (Mathis & Jackson, 2010; Mondy, 2010)

Seega nõuab arenguvestlusel töötaja korrektne hindamine juhilt märkimisväärset pingutust. Lisaks, kuna vestlusel peab juht olema kahes rollis, hindamisel kohtunik ja arendamisel kooits või nõustaja, võib see tekitada juhis sisemise konflikti või segaduse. Eeltoodust tulenevalt võib arenguvestluse protsess muutuda juhi jaoks potentsiaalseks stressi allikaks, kuna iga-aastaselt arenguvestlusel seavad nii hindaja kui hinnatav vastamisi võimalusi, piiranguid ja nõudeid (Fried, Tiegs & Bellamy, 1992; Mathis & Jackson, 2010; Pettijohn, Pettijohn & d`Amico, 2001).

Kuigi arenguvestlus peaks töötajat motiveerima ning suunama teda arengule, on lisaks eelnevale mitmed autorid (Bernardin, 2003; Allen & Mayfield, 1983, Heneman, 1975, viidatud Coutts & Schneider, 2004 järgi; Lawler, 1994) välja toonud arenguvestluse vastupidise efekti, märkides, et arenguvestluse läbiviimine toob kaasa osapoolte rahulolematuse, põhjustab konflikte, mõjub hävitavalt juhi-alluva suhtele või toob kaasa väära käitumise. Lisaks nähakse nii juhtide kui töötajate poolt arenguvestlust sageli bürokraatlike tegevuste jadana. Ka Läti avaliku teenistuse asutuste vaates on näha sama hoiakut. Selgub, et “töötajad ja nende vahetud juhid ei ole süsteemiga rahul, sest arenguvestluse vormi täitmine on ajamahukas ning vestluse tulemus ei oma mõju palga või teiste boonuste osas.” (Demmke, 2007:54). Arenguvestlust kui ametlikku ja mitte tõsiseltvõetavat protsessi tunnetavad ka ligi pooled India avaliku sektori pankade keskastme juhid, kelle arvates on arenguvestlus lihtsalt üks formaalne protsess, millesse ei suhtuta tõsiselt (Shrivastava & Purang, 2011).

Tõrksust arenguvestluste läbiviimise osas võib täheldada ka Eesti avalikus teenistuses, kus aastatel 2013-2015 läbiviidud arengu- ja hindamisvestluste osakaal oli 50-55% vahel, olles 2015. aastal täpselt 50%. Töötajate gruppide põhiselt oli 2015. aastal arengu- ja hindamisvestlusi läbi viidud 66% ametnikega, 36,4% eriteenistujatega ning 59% töötajatega. Kõige suurem vähenemine on olnud just eriteenistujate grupis, kuhu kuuluvad ka politseiametnikud. Kui 2014. aastal olid vestlused läbi viidud 58% eriteenistujatega, siis aasta hiljem oli see langenud 36,4%. Seega on selgelt näha, et avalikus sektoris ei ole arengu-

ja hindamisvestlused leidnud juhtimisinstrumendina laialdast kasutust (Avaliku teenistuse aruanne, 2015). Kui minna konkreetsemaks, siis PPA-s on 2016. aastal üksuste kaupa arenguestlus läbi viidud järgnevalt: PPA kesküksustes 46% töötajatega, Põhja prefektuuris 77% töötajatega, Lõuna prefektuuris 49% töötajatega, Ida prefektuuris 41% töötajatega ning Lääne prefektuuris 61% töötajatega. Kogu PPA vaates oli läbiviidud arenguestluste osakaal 2016. aastal 54% (Aruanne 2016. aastal läbiviidud arenguestluste osas, 2017).

Arenguestluste mitte läbiviimise põhjused on Krug`i (1998) arvates järgnevad:

1. Paljud juhid on kehvasti koolitatud alluvatele tagasiside andmise osas.
2. Juhtidel puudub kootsi, mentori või juhendaja näol toetus.
3. Kehvalt kujundatud hindamise protseduurid ja vormid suurendavad probleemi, muutes arenguestluste kohmakaks ja raskesti hallatavaks.
4. Töötajad panevad liiga suure koorma juhtidele ning ei arvesta, et peaksid ise võtma vastutuse oma professionaalse arengu eest ning leidma võimalusi saamaks juhilt regulaarset tagasisidet.

Sarnaselt Krug`ile (1998) on arenguestlustel tagasiside andmise raskust kajastanud ka Yitzhak, Tieg & Bellamy (1992) ning Gbadamosi & Ross (2012) leides, et tagasiside, eriti just negatiivse tagasiside andmine arenguestlustel on juhtidele vastuvõetamatu. Seega, kui juhtidel oleks võimalik, siis eeltoodust tulenevalt, väldiksid paljud juhid tagasiside andmist oma alluvatele või ei annaks neile üldse tagasisidet, eriti juhul, kui alluvad on näidanud kehvaid töötulemusi. Ka Wilson (2010) on oma uurimuses leidnud, et juhid ei soovi töötajatele anda negatiivset tagasisidet ning on selge tendents, et juhid annavad arenguestlustel töötajatele ühtlaselt positiivseid hinnanguid. Töötajate kõrgemalt hindamist on täheldatud ka Rumeenia avaliku sektori asutustes. Ühtlaselt kõrgemate hinnangute andmise põhjuseks arvatakse olevat juhtide vähene koolitamine, subjektiivsus, puudus eesmärkide seadmise ja mõõtmise oskustest, ajapuudus ning arenguestluste ametlik formaat (Demmke, 2007).

Juhtide poolt antavat tagasisidet on vaadelnud ka Murphy & Cleveland (1991 ja 1995), kes on leidnud, et arenguestlustel hindaja rollis olevad töötajad (üldjuhul juhid) tunnevad ebamugavust, kui nad peavad hindama oma alluvate töösooritust ning andma neile tagasisidet. Ühtlasi on leitud, et hindajad, kellel arenguestluste läbiviimisega kaasnev ebamugavustunde tase on kõrge, paisutavad tõenäolisemalt alluvatele antavad hinnangud

üles ning vähem tõenäolisemalt eristavad oma hinnangutes alluvaid. Andes oma töötajatele ühtlaselt kõrgeid hinnanguid, tundub juhtidele, et nad saavad vältida potentsiaalselt ebameeldivaid tagajärgi, mis kaasneksid ühtedele töötajatele kõrgete ja teistele madalate hinnangute andmisega (Tziner, Murphy & Cleveland, 2005; Villanova, Bernardin, Dahmus & Sims, 1993).

Tagasiside andmise problemaatilisust on uurinud ka Asmuß (2013), kes kogus aastatel 2005-2009 videosalvestusi arenguvestlustest. Antud videosalvestusi analüüsid selgus, et juhtide jaoks on negatiivse tagasiside andmine problemaatiline. Videosalvestistest on näha, et negatiivse tagasiside andmisel kasutavad juhid kergendavaid asjaolusid, on kahtlevad, raiskavad aega ja viivitavad probeleemi väljaütlemisega. Lisaks selgus, et ideaalolukorda, kus arenguvestlusel räägiks töötaja rohkem ja juht oleks pigem kuulaja rollis, ei olnud alati saavutatud.

Avaliku teenistuse vaates on teemat uurinud Smith, Harrington & Houghton (2000), kes vaatlesid, kuidas arenguvestluse ajal tekkiv ebamugavustunne mõjutab juhi veendumust arenguvestluse tähtsusesse. Smith, Harrington & Houghton (2000) leidsid, et arenguvestluse läbiviimine põhjustab juhtidel ebamugavustunnet määral, mil nad arvavad, et arenguvestluse tulemus on seotud teiste oluliste tulemustega organisatsiooni jaoks. Kui juht on veendunud, et arenguvestluse tulemus mõjutab organisatsiooni jaoks olulisi tulemusi, siis tekib juhil alluvaga probleemsest töösooritusest rääkides suurem ebamugavustunne kui tavapärasest töösooritusest rääkides. Seega on hindajate puhul nende edasise käitumise osas kriitiliseks teguriks usk ja hoiakud oma organisatsiooni ja selle arenguvestluse protsessi (Tziner, Murphy & Cleveland, 2001).

Arenguvestluse hindajate kontekstuaalseid mõjusid saab jagada kahte peamisse kategooriasse:

- 1) Hindajate hoiakud ja tõekspidamised otseste alluvate töösoorituse hindamise suhtes ehk nn lähimõjud (*proximal factors*).
- 2) Hindajate hoiakud ja tõekspidamised oma organisatsioonis suhtes ehk nn kaugmõjud mõjud (*distal factors*) (Murphy & Cleveland, 1995).

Lähimõjude alla kuuluvad hindaja mitmesugused tõekspidamisega arenguvestluse protsessi osas. Need tõekspidamised võivad näidata, et hindajad muretsevad oma motivatsiooni või

võime osas hinnata alluvaid õigesti. Lisaks võivad hindajad mures olla oma ettekujutuse osas, kuidas organisatsioon kasutab arenguestluse käigus kogutavat informatsiooni ning missugused organisatsioonipõhised tagajärjed sellest tulenevad (Murphy & Cleveland, 1995).

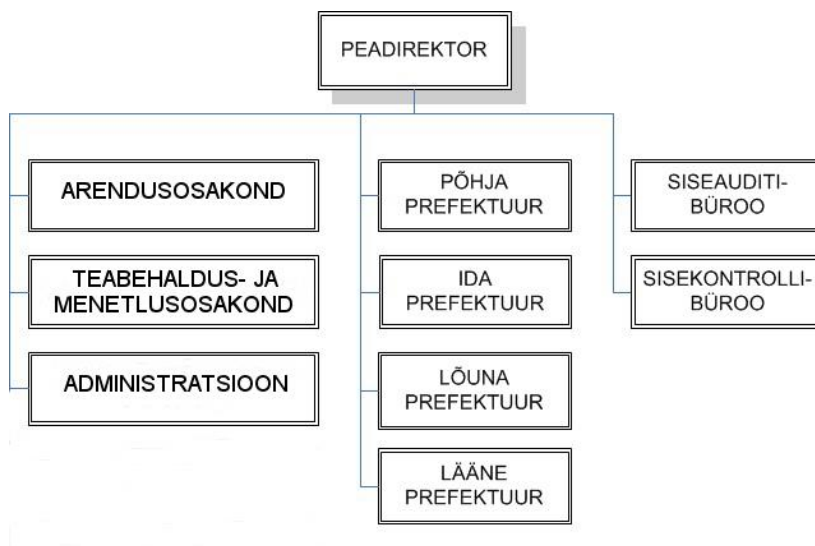
Kaugmõjud on need töösoorituse hindaja tõekspidamised, mis on seotud laiema ettekujutusega organisatsioonist. Need tegurid on näiteks organisatsiooni sisekliima ja suhtumine organisatsiooni, mis mõjutavad hindajat kaudselt (näiteks mõjutades norme, mille alusel tuleb hinnata töösooritust) (Tziner, Murphy & Cleveland, 2005).

Seega on arenguestluse läbiviimisel vigade tekitajaks enamasti juht, tekitades vigu läbi oma ebapädevuse. Vajalike oskuste puudumine arenguestluse läbiviimiseks tekitab juhil raskusi nii töötajatele tagasiside andmisel kui raskendab juhil lahti laskmast stereotüüpidest, teiste arvamustest või oma enda eelarvamusest töötaja osas.

2.6 Politsei- ja Piirivalveameti lühitutvustus

Politsei- ja Piirivalveamet on Siseministeriumi valitsemisala valitusasutus (Politsei- ja Piirivalveameti põhimäärus § 1 lg 1, 2014). PPA-s töötas 01.02.2017 seisuga 5239 inimest (Aruanne 01.02.2017 seisuga, 2017). PPA loodi 01.01.2010, mil liideti seni eraldi asutustena tegutsenud Politseiamet, Keskkriminaalpolitsei, Julgestuspolitsei, Piirivalveamet ning Kodakondsus- ja Migratsiooniamet (KMA). Endiste politseiprefektuuride, piirivalvepiirkondade ning KMA baasil moodustus neli territoriaalset prefektuuri. PPA põhiülesanneteks on Euroopa välispiiri tagamine; kodakondsuse määratlemine, dokumentide väljastamine; turvalisus ja avalik kord riigi sees ning kuritegude menetlemine ja ennetamine (<https://www.politsei.ee/et/organisatsioon/politsei-ja-piirivalveamet/>).

PPA struktuur on esitatud joonisel 4.



Joonis 4. Politsei- ja Piirivalveameti struktuur (Allikas: <https://www.politsei.ee/et/organisatsioon/politsei-ja-piirivalveamet/struktuur/>)

PPA on politseiasutus. Kõik eriteenistujad on politseiametnikud, sõltumata nende täpsemast ametinimetusest, milleks võib olla näiteks patrullpolitseinik, piirivalvur, uurija või piloot.

PPA missioon on: koostöös loome turvalisust. PPA põhiväärtused, millest lähtutakse on: avatud, inimlik, tark (<https://www.politsei.ee/et/organisatsioon/politsei-ja-piirivalveamet/pohivaartused.dot>).

PPA strateegilised eesmärgid tulenevad Siseturvalisuse arengukavast 2015-2020. Arengukava üldeesmärgiks on “tagada, et Eesti inimesed tunneksid, et nad elavad vabas ja turvalises ühiskonnas, kus igäühe väärtus, kaasatus ja panus kogukonna turvalisusesse loovad ühe turvalisima riigi Euroopas. Nutikate, optimaalsete ja mõjusate lahendustega parandatakse elukeskkonda, vähendatakse ohtu elule, tervisele, varale ja põhiseaduslikule korrale ning tagatakse kiire ja asjatundlik abi.” (Siseturvalisuse arengukava 2015-2020:22). Arengukava üldeesmärgi elluviimiseks on sõnastatud kaheksa alaeesmärki. PPA-lt oodatakse eelkõige panustamist järgnevasse alaeemärkidesse: Turvalisemad kogukonnad; Tõhusa päästevõimekuse tagamine; Kindlam ja kiirem abi korraldamine; Kriiside

ennetamine ja hädaolukordadeks valmisoleku suurendamine; Sisejulgeoleku suurendamine; Usaldusväärne ja turvaline identideedihaldus; Tõhusam piirihaldus. Arengukava viiakse ellu programmide kaudu ning iga alaeesmärgi saavutamiseks koostatakse üks programm (Siseturvalisuse arengukava 2015-2020). PPA 2017. aasta tegevuskavas on kokku 105 programmi tegevust, mille aluseks on eelnevalt nimetatud Siseturvalisuse arengukava 2015-2020. Tegevuskavas on fikseeritud konkreetsed tähtajad ja eestvedav osakond ning kaasatavad partnerid.

2.6.1 Arengu- ja hindamisvestluse kord ja protsess Politsei- ja Piirivalveametis

PPA-s kasutatakse töösoorituse hindamise meetodina arengu- ja hindamisvestlust. Avaliku teenistuse seadus (edaspidi ATS) § 30 lõike 1 järgi on arengu- ja hindamisvestlus vähemalt korra aastas vahetu juhi ja temale alluva ametnikuga läbiviidav vestlus, „mille käigus hinnatakse ametniku töötulemusi, ametialast arengut ja koolitusvajadusi ning räägitakse läbi järgmise perioodi eesmärgid, samuti annab ametnik juhile tagasisidet juhtimise kohta.“ (Avaliku teenistuse seadus, 2012).

PPA „Arengu- ja hindamisvestluse läbiviimise korra kinnitamise“ lisas on arenguestlust defineeritud järgnevalt: „Teenistuja ja vahetu juhi vaheline vestlus, mille käigus tehakse kokkuvõtte teenistuja eelneva perioodi töö tulemustest ja arengust ning kavandatakse teenistuja edasist tööalast tegevust ja arengut.“ (Arengu- ja hindamisvestluse läbiviimise korra kinnitamine, 2014)

„Arengu- ja hindamisvestluse läbiviimise korra kinnitamise“ lisadena on kinnitatud arengu- ja hindamisvestluse/katseaja lõpuvestluse kokkuvõtte vorm (edaspidi arenguestluse vorm) (Lisa 1), mida täidavad nii vahetu juht kui teenistuja ning teenistuja käitumise hindamise kriteeriumid (Lisa 2), mis on aluseks juhile teenistuja hindamisel punktides 1-5. PPA arenguestluse vormil on neli erinevat plokki:

- 1) juhi hinnang teenistuja koostöövalmidusele, professionaalsusele, inimlikkusele, suhtlemisele ja hoiakule ning ausameelsusele ja usaldusväärsusele (punktid 1-5) 5-palli skaalal (väga hea-mitte rahuldav);
- 2) juhi hinnang eelmise arenguestluse kokkuvõttes kajastatud eesmärkide jm saavutamise kohta, teenistujate tööülesannete täitmisele ning teenistuja suhtumisele enesetäiendamisse (punkt 6) vabas vormis (vaba tekstiväli);

- 3) teenistuja enda hinnang tööülesannete täitmisele, töökorraldusalased ettepanekud ja koolitusvajadus (punktid 7-9) esitatuna vabas vormis;
- 4) vahetu juhi ja teenistuja poolt koos täidetav osa, kus määratakse eesmärgid, tegevusplaan ja teenistuja ülesanded järgmiseks perioodiks, sh arenguarutelu ja arenguperspektiivid ning koolitusvajadus (punkt 10) vabas vormis.

Arenguestluse vormilt on selgelt näha, et domineerib hindamisvestlus (punktid 1-9), kus juht on kontrollija rollis, mitte arenemisele suunatud vestlus (punkt 10), kus juht on kootsi rollis. Uus lähenemine soovib aga juhil arenguestlusel võtta pigem kootsi rolli kui kontrollija rolli, aidates töötajatel tõlgendada erinevaid töö situatsioone ja reageerida neile kohaselt (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2004).

Arenguestluse korral järgi tuleb enne arenguestlust nii vahetul juhil kui teenistujal tutvuda siseveebis avaldatud arenguestluse läbiviimise põhimõtetega (<http://ppa-siseveeb.polsise/juhtimine-ja-administratsioon/juhtimine/arenguestlused/>). Siseveebis kajastatud dokumendis on antud soovitusel ja juhised arenguestluse ettevalmistumiseks nii juhile kui teenistujale järgnevalt:

<p>JUHT Valmistu vestluseks:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analüüsi teenistuja tehtud tööd, talle püstitatud eesmäärke; - analüüsi teenistuja häid ja arendamist vajavaid külgi (sh koolitusvajadus); - vaata üle tööplaan, ametijuhendid, ülesanded jm; - täida eelnevalt teenistuja hindamisleht. 	<p>TEENISTUJA Valmistu vestluseks:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analüüsi oma tööd, enda häid ja arendamist vajavaid tööalaseid oskusi, teadmisi; - vaata üle ametijuhend ja tööplaan, senised ülesanded; - mõtle järgmise perioodi võimalikele eesmärkidele; - analüüsi koostööd juhiga, kolleegidega jm.
---	--

Lisaks on siseveebis antud ülevaade, missugused tegevused leiavad aset vestluse läbiviimise etapis (nt analüüsitakse teenistuja senist töösooritust ja lepitakse kokku edasistes tööalastes eesmärkides) ja kokkuvõtte etapis (nt juht analüüsib teenistujatega läbiviidud arenguestluse kokkuvõtteid).

Arenguestluse aluseks on eelneval aastal täidetud arenguestluse vorm, mille järgi saab hinnata teenistuja arengut ja kontrollida, millised seatud eesmärkidest on saavutatud. PPA-s on arenguestlusel hinnangu andjaks üldjuhul juht ehk hinnang teenistuja kohta kujuneb enamasti ühe isiku st vahetu juhi põhisel, mistõttu on ülimalt oluline juhi pädevus arenguestluse läbiviimisel.

Arenguvestluse läbiviimise aeg ei ole PPA arenguvestluse korras täpselt määratletud, vaid on sõnastatud „läbi viia aasta jooksul“. Samuti ei ole määratletud arenguvestluse läbiviimise järjekorda ametikoha gruppide lõikes. Portugali avaliku sektori näitel soovivad Lira et al (2016) vestlusi läbi viia nn ülevalt-alla, alustades arenguvestlusi esmalt tippjuhtkonnaga.

Arenguvestluse korras on märgitud, et kokkuvõtte võetakse aluseks teenistuja ergutamisel ning politseiametnike puhul teenistusastme ülendamisel, kuid välja pole toodud kriteeriume, missugune tulemus tipneb teenistuja ergutamise või teenistusastme ülendamisega. PPA-s on küll ametikohad hinnatud vastavalt põhitöödele (Politsei- ja Piirivalveameti teenistujate põhitööde ning nende kirjelduste kinnitamine, 2014), kuid arenguvestluse korras ei ole hinnangu andmist seotud ametikohale esitatud eesmärkidega ja põhiülesannete täitmisega.

Arenguvestluse kokkuvõtte tuleb juhtidel koostada 14 päeva jooksul peale arenguvestluse läbiviimist. Kokkuvõttest tuleb üks eksemplar anda teenistujale, üks jätta endale ning üks edastada personalibüroole.

Vaadates PPA arengu- ja hindamisvestluse läbiviimise korra lisa (lisa 1), siis antud dokumendis ei ole konkreetselt sõnastatud PPA-s arengu- ja hindamisvestluse läbiviimise eesmärki. Punkt 8 sätestab, et arenguvestluse käigus hinnatakse teenistuja tööülesannete täitmist ning teenistuja ja vahetu juhi koostöö tulemuslikkust, määratletakse teenistuja eesmärgid ja koolitusvajadus järgmiseks perioodiks. Lisaks on punktis 12 märgitud, et võimaluste piires arvestab vahetu juht arenguvestluste tulemusi tegevuskavade koostamisel, töökorraldamisel ning palga või töötasu kujundamisel. Muuhulgas võetakse arenguvestluse kokkuvõtte arvesse teenistuja ergutamisel ning politseiametnike puhul teenistusastme ülendamisel. Seega, kui koondada antud tegevused arenguvestluse nelja suurema eesmärgi alla (vt tabel 1), siis joonistub PPA-s selgelt välja kaks arenguvestluse eesmärki: arendav ja administreeriv eesmärk.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et arenguvestluse käigus sõlmitakse ja fikseeritakse vahetu juhi ja töötaja vahel vastastikune kokkulepe teostatavate ülesannete, tegevuste ja saavutatavate tulemuste osas.

3 MEETOD

Lähtuvalt uurimisprobleemist on töö autor püstitanud järgnevad uurimisküsimused:

1. Kuidas teadusallikates käsitletakse arenguevestluste läbiviimise seoseid tulemusjuhtimisega ning milline on arenguevestluste läbiviimise eeldatav mõju organisatsiooni tulemuslikkusele?
2. Kuidas PPA-s sätestatud arenguevestluse läbiviimise põhimõtted ja regulatsioon organisatsioonis tegelikult rakendub?
3. Kuidas hindavad PPA töötajad ning erinevate tasandite juhid arenguevestluste senist praktikat?
4. Millised on juhtide ja töötajate ettepanekud arenguevestluste efektiivsuse tõstmiseks?

Uurimus viidi magistritöö autori poolt läbi kahes eraldi grupis: PPA juhid/juhtimisfunktsiooniga spetsialistid ning PPA töötajad/teenistujad. Töö autor kaasas uurimusse mõlemad arenguevestluse osapooled, nii arenguevestluse läbiviijad (juhid/juhtimisfunktsiooniga spetsialistid) kui need, kellega arenguevestlust läbi viiakse (töötajad/teenistujad), et saada PPA arenguevestluse protsessile kahepoolne hinnang. Järgnevalt on eraldi kirjeldatud mõlema grupi uurimismetoodikat ja valimit.

3.1 Juhtide/juhtimisfunktsiooniga spetsialistide grupi uurimismetoodika ja valim

Juhtide/juhtimisfunktsiooniga spetsialistide (edaspidi juhid) grupi uuring viidi läbi 01.03.2017-14.03.2017. Andmete kogumise instrumendiks valis töö autor ankeetküsitluse. Ankeetküsimustik koosneb suletud ja avatud küsimustest. Küsimustiku aluseks võeti von Elverfeldt'i (2005) poolt koostatud küsimustik, mida magistritöö autor kohandas koostöös juhendajaga vastavalt PPA-le.

Enne küsimustiku laiali saatmist viis töö autor 13.02-19.02.2017 PPA-s läbi pilootuuringu, kus osales kokku 8 töötajat/teenistujat: neli PPA juhti ning neli töötajat/teenistujat. Tulenevalt asjaolust, et uuring viidi läbi kahes erinevas grupis (juhtide grupp ja teenistujate grupp), kaasati ka pilootuuringusse mõlema grupi esindajaid. Pilootuuringu tagasisidest tulenevalt viidi sisse mitmeid parandusi küsimuste sõnastusse selguse tagamiseks. Lisaks algsele versioonile, kus kaks avatud küsimust olid küsimustiku lõpus, tehti muudatus avatud

küsimuste paiknemise osas. Arvestades asjaoluga, et küsimustiku alguses on töötaja erksam, tõsteti pilootuuringus osalenute ettepanekul üks avatud küsimus esimese ploki lõppu.

Juhtide küsimustikus (Lisa 3) on üldandmete küsimused ja kaks avatud küsimust ning neli väidete plokki:

1. Kehtiv arenguevestluse kord ja vorm
2. Hindamine
3. Väljaõpe ja tagasiside andmine
4. Läbiviimine

Üldandmete osas koguti sotsiaal-demograafilisi tunnuseid nagu struktuuriüksus, ametikoha grupp, tööstaaž. Väidete plokkides kasutati läbivalt Likerti-tüüpi skaalat (4-palli skaala), kus 1 tähistas „ei ole üldse nõus“ ja 4 tähistas „olen täiesti nõus“. Iga küsimusele sai valida ka skaalaväliselt vastuseks „Ei oska öelda“. Autor leidis, et küsimustikus on oluline vastusevariant „Ei oska öelda“ olemasolu, vältimaks vastajate poolt suvalise vastusevariandi valimist olukorras, kus neil ei ole näiteks piisavalt infot. Kokku oli 20 väidet, mille osas juhil tuli märkida, mil määral juht nõustub esitatud väidetega. Plokkides olevate väidete osas on töös kasutatud lühendeid põhimõttel, et esmalt on märgitud ploki pealkiri ning seejärel väite number (nt ploki Kehtiv arenguevestluse kord ja vorm esimene väide on märgitud Kord ja vorm_1 või vajadusel KV_1 jne). Kui ei ole kasutatud lühendeid ja väited on välja kirjutatud, siis on need tekstis esitatud kaldkirjas, et tekstist oleks selgelt aru saada, missugune osa on küsimustikust pärit väide.

Juhtide küsimustiku sisemise reliaabluse teadasaamiseks viis töö autor läbi reliaablusanalüüsi. Sotsiaalteadustes on reliaabluse üldtunnustatud piirväärtuseks 0.70 (Vogt & Johnson, 2011). Küsimustiku plokkide väidete reliaablusanalüüs näitas, et alaplokkide sisereliaabluskoeffitsendid olid järgnevad: väidete plokk *Kehtiv arenguevestluse kord ja vorm*, Cronbach`i $\alpha = 0.70$; väidete plokk *Hindamine*, Cronbach`i $\alpha=0.49$; väidete plokk *Väljaõpe ja tagasiside andmine*, Cronbach`i $\alpha = 0.66$; väidete plokk *Läbiviimine*, Cronbach`i $\alpha = 0.75$ (välja võetud ploki viimane väide). Seega esimese ja viimase ploki osas on reliaablus piisava tulemusega, *Väljaõppe ja tagasiside andmise* ploki reliaablus rahuldava tulemusega, kuid *Hindamise* ploki reliaablus on madala tulemusega. Seega tuleb *Hindamise* ploki tulemuste tõlgendamisel olla ettevaatlik.

Arenguvestluste kui juhtimisinstrumendi rõhutamiseks kasutas autor juhtide osas kõikset valimit, mille moodustasid kõik PPA juhid ja juhtimisfunktsiooniga spetsialistidest teenistuse vanemad, teeninduse vanemad, piirkonnavanemad, arestimaja vanemad, vahetused vanemad ja keskuse vanemad, kes viivad läbi arengu- ja hindamisvestlusi. Juhtide valimi moodustasid 266 juhti, kelle teenistussuhe ei olnud 01.03.2017 seisuga peatatud ega ei viibinud korralisel puhkusel või lähetusel ning kelle organisatsiooni staaž oli vähemalt üks aasta. Küsimustiku täitis 134 juhti, mis moodustab üldkogust (N=266) 50.38 % ning on piisav tulemuste üldistamiseks.

Küsimustiku link edastati e-maili teel. E-maili oli lisatud ka selgitus küsitluse läbiviimise eesmärgi osas. Lisaks kinnitati, et kogutud infot käsitletakse ainult magistritöö raames ning tagatud on konfidentsiaalsus. Küsitluse perioodil saadeti osalejatele kaks meeldetuletust ning lisaks edastati PPA kõigi regioonide personalitalituste juhatajatele ja personalibüroo juhatajale palve, juhtida oma piirkonna juhtide ja teenistujate tähelepanu käimasolevale uuringule.

Andmete analüüsimiseks kasutas autor SPSS-i (versioon 24). Töö autor viis läbi reliaabluusanalüüsi uurimuses kasutatud küsimustiku osas ja tõi välja kirjeldavad statistikud, viis läbi dispersioonanalüüsi ANOVA keskmiste hinnangute võrdluseks gruppide vahel (ametikoha gruppide ja struktuuriüksuste gruppide vahel) ning gruppidevahelise statistiliselt olulise variatsiooni olemasolul selgitas autor Post hoc testiga välja, missuguste gruppide vahel statistiliselt oluline erinevus on. Lisaks viis töö autor juhtide puhul läbi Spareman`i korrelatsiooni analüüsi kogu küsimustiku ulatuses.

Avatud küsimuste analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi. Kodeerimise käigus luges autor põhjalikult ja mitmeid kordi läbi avatud küsimuste vastused, märkides seejuures ära olulised laused või sõnad ning koondades need sobivate kategooriate alla.

3.2 Töötajate/teenistujate grupi uurimismetoodika ja valim

Töötajate/teenistujate (edaspidi teenistujate) grupi uuring viidi läbi 28.02.2017-14.03.2017. Andmete kogumise instrumendiks valis töö autor ankeetküsitluse. Ankeetküsimustik koosneb suletud ja avatud küsimustest. Küsimustiku aluseks võeti von Elverfeldt`i (2005)

poolt koostatud küsimustik, mida magistritöö autor kohandas vastavalt PPA-le. Pilootuuringu läbiviimist on autor kirjeldanud alapeatükis 3.1.

Teenistujate küsimustikus (Lisa 4) on üldandmete küsimused, kaks avatud küsimust ning viis väidete plokki:

1. Kehtiv arenguevestluse kord ja hindamise alused
2. Hinnang juhile
3. Eesmärkide seadmine
4. Tagasiside andmine
5. Töötajate kaasamine

Sarnaselt juhtide grupiga, koguti ka teenistujate kohta üldandmete osas sotsiaaldemograafilisi tunnuseid nagu struktuuriüksus, ametikoha grupp, tööstaaž. Väidete plokkide osas kasutati läbivalt Likerti-tüüpi skaalat (4-palli skaala), kus 1 tähistas „ei ole üldse nõus“ ja 4 tähistas „olen täiesti nõus“. Igale küsimusele sai valida ka skaalaväliselt vastuseks „Ei oska öelda“. Kokku oli küsimustikus 25 väidet, mille osas teenistujal tuli märkida, mil määral ta nõustub esitatud väidetega. Teenistujate grupi väidete märkimise osas on kasutatud sama skeemi, mida on eelnevalt kirjeldatud juhtide grupi osas (alapeatükis 3.1). Kui ei ole kasutatud lühendeid ja väited on välja kirjutatud, siis on need tekstis esitatud kaldkirjas, et tekstist oleks selgelt aru saada, missugune osa on küsimustikust pärit väide.

Teenistujate küsimustiku sisemise reliaabluse teadasaamiseks viis töö autor läbi reliaablusanalüüsi. Küsimustiku plokkide väidete reliaablusanalüüs näitas, et alaplokkide sisereliaabluskoeffitsendid olid järgnevad: väidete plokk *Kehtiv arenguevestluse kord ja hindamise alused*, Cronbach`i $\alpha = 0.83$; väidete plokk *Hinnang juhile*, Cronbach`i $\alpha=0.85$; väidete plokk *Eesmärkide seadmine*, Cronbach`i $\alpha = 0.85$; väidete plokk *Tagasiside andmine*, Cronbach`i $\alpha = 0.89$; väidete plokk *Töötajate kaasamine*, Cronbach`i $\alpha =0.67$. Seega nelja esimese ploki osas on reliaablus piisavalt kõrge, vaid viimase *Töötajate kaasamise* ploki reliaablus on veidi madalama tulemusega.

Teenistujate osas kasutas autor süstemaatilist juhuvalimit. Seega, esmalt nummerdas töö autor üldkogumi liikmete nimekirja üksikud liikmed, määras valimi mahu ning seejärel valis nimekirjast süstemaatiliselt valimisse iga 12 PPA töötaja või teenistuja, kes ei olnud juht, kelle teenistussuhe ei olnud 01.03.2017 seisuga peatatud ega ei viibinud korralisel puhusel

või lähetusel ning kelle organisatsiooni staaž oli vähemalt üks aasta. Küsimustiku täitis 49 teenistujat, mis moodustab üldkogust (N=341) 14.37 %. Antud vastamismäär ei ole piisav tulemuste üldistamiseks.

Sarnaselt juhtide grupile, edastati ka teenistujate grupile küsimustiku link e-maili teel ning ka kaaskiri oli samasisuline nagu juhtide grupile. Andmete analüüsimiseks kasutas autor SPSS-i (versioon 24). Esmalt viis töö autor läbi reliaablusanalüüsi uurimuses kasutatud küsimustiku osas. Seejärel tõi töö autor välja kirjeldavad statistikud, viis läbi dispersioonanalüüsi ANOVA keskmiste hinnangute võrdluseks struktuuriüksuste gruppide vahel ning võrdlemaks erinevusi teenistujate ametikoha grupi põhised, viis töö autor läbi t-testi.

Avatud küsimuste analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi. Kodeerimise käigus luges autor põhjalikult ja mitmeid kordi läbi avatud küsimuste vastused, märkides seejuures ära olulised laused või sõnad ning koondas need vastavate kategooriate alla.

4 TULEMUSED

4.1 Juhtide grupi tulemused

Juhtide grupi (N=134) küsitluse tulemustest selgus, et enim vastajaid oli PPA kesküksustest (30.6%, N=41) ning vähim Ida prefektuurist (12.7%, N=17). Ülevaade juhtide grupi valimist on esitatud tabelis 2.

Tabel 2

Valimi koosseis struktuuriüksuste lõikes (N=134)

Struktuuriüksus	N	Protsent %
PPA kesküksused	41	30,6
Lõuna prefektuur	31	23,1
Lääne prefektuur	23	17,2
Põhja prefektuur	22	16,4
Ida prefektuur	17	12,7
KOKKU	134	100,0

Allikas: autori arvutused

Juhtide grupis (N=134) oli vastajate hulgas enim juhtimisfunktsiooniga spetsialiste (35.8%, N=48) ja esmatasandi juhte (35.1%, N=47). Täpne ülevaade juhtide grupist ametikohtade gruppide lõikes on esitatud tabelis 3.

Tabel 3

Valimi koosseis ametikoha grupi lõikes (N=134)

Ametikoha grupp	N	Protsent %
juhtimisfunktsiooniga spetsialist	48	35.8
esmatasandi juht	47	35.1
keskastme juht	33	24.6
tippjuht	6	4.5
KOKKU	134	100.0

Allikas: autori arvutused

Tööstaaži vaates olid kõige suurema esindatusega juhid, kelle tööstaaž on üle 20 aasta (50.0 %, N= 67) ning kõige väiksema esindatusega juhid, kes on organisatsioonis olnud kuni 5 aastat (2.2%, N=3). Enim vastajaid on töötanud juhina 6-10 ja 11-15 aastat (N=62, 46.2%), neile järgneb grupp juhte, kes on töötanud juhina 1-5 aastat (N= 41, 30.6%). Kokku 12 juhti (9%) on töötanud juhi ametikohal/ametikohtadel kokku üle 20 aasta. Ülevaate tööstaažide osas on esitatud Tabelis 4.

Tabel 4

Valimi koosseis tööstaaži ja tööstaaž juhina lõikes (N=134)

Tööstaaž	N	Protsent %	Tööstaaž juhina	N	Protsent %
1-5 aastat	3	2.2	1-5 aastat	3	30.6
6-10 aastat	12	9.0	6-10 aastat	12	23.1
11-15 aastat	24	17.9	11-15 aastat	24	23.1
16-20 aastat	28	20.9	16-20 aastat	28	14.2
üle 20 aasta	67	50.0	üle 20 aasta	67	9.0
KOKKU	134	100.0	KOKKU	134	100.0

Allikas: autori arvutused

Küsimustiku tulemustest selgus, et 2016. aastal viidi arenguveestlus läbi 81.3% juhtidega (N=109) ning 18.7% juhtidega (N=25) arenguveestlust eelmisel aastal läbi ei viidud. Neil, kellega arenguveestlust läbi ei viidud, paluti küsimustikus märkida, mis põhjustel nendega arenguveestlust 2016. aastal läbi ei viidud. Kokku 25st juhist 23 juhti (92%) kasutas võimalust ning lisas vabale tekstiväljale oma arvamuse arenguveestluse mitte läbiviimise kohta. Põhjused jagunesid nelja gruppi: 1) Teenistujal puudus teadmised arenguveestluse mitte läbiviimise põhjustest (N=9), nt “Ei oska öelda”; “Ei oska kommenteerida“ 2) Puudus juhi initsiatiiv (N=6), nt “Juht ei pidanud seda vajalikuks”; “Juht ei korraldanud, (...) tuletasin mitu korda juhile meelde, et ta viiks minuga arenguveestluse läbi, kuid seda ei juhtunud (...).“ 3) Arenguveestlus jäeti läbi viimata, kuna see ei mõjutanud töötaja ergutamist või teenistusastme ülendamis (N=5), nt “Ei olnud ülendatavate nimekirjas”; “Ei kuulunud

edutatavate nimistusse“; “Kuna ergutamise situatsiooni ei olnud, siis vahetu juht arenguestlust ei teostanud“ 4) Juhtide vahetus (N=3), nt “Toimus juhi vahetus“.

Esimese ploki lõpus oli juhtidel võimalik vastata ka avatud küsimusele *Mis Sinu arvates on PPA-s arenguestluse läbiviimise eesmärk?* Oma arvamust avaldas 134st juhust 121 juhti (90,3%). Kuna enamik juhte tõi oma arvamuses välja mitu eesmärki, siis on arvamuste arv suurem kui kogu vastajate hulk. Töö autor ei loonud eraldi kategooriat arvamuste osas, mille arv jäi alla kümne. Need koondati kategooria *Muu* alla. Vastuste kategooriad koos väljavõtetega juhtide vastustest on esitatud tabelis 5:

Tabel 5

Avatud küsimuse *Mis Sinu arvates on PPA-s arenguestluse läbiviimise eesmärk* tulemused

Kategooria	Arvamuste arv (N)	Väljavõtted juhtide vastustest
Tagasiside andmine/saamine	70	“Peegeldada tagasisidet tehtule (...)“; “Võtta aega mõlemapoolseks tagasiside andmiseks“; “Vastastikune tagasiside andmine (...)“; “Saada vahetut tagasisidet otseallikatest (...)“.
Arengueesmärkide ühine läbivaatamine ja uute eesmärkide seadmine	54	“Selgitada välja töötaja arenguvõimalused (...)“; “Tulevikuvajaduste kaardistamine (...)“; “(...) Uute eesmärkide püstitamine.”
Arengu/koolitusvajaduste välja selgitamine	22	“Selgitada välja töötaja vajadused enesetäiendamiseks (...)“; “Koolitusvajaduste/soovide uurimine (...)“; “Kaardistatakse koolitusvajadused.“
Kommunikatsioon alluva ja juhi vahel	21	“Juhi ja alluva vaheline kontakt“; “(...) et toimuks informatsiooni vastastikune vahetus ootustest ja lootustest“; “Teabe saamine ja vahetamine“.

Hindamine	15	“Töötaja tugevuste ja nõrkuste hindamine (...)“; “Hinnata eelnevat perioodi (...)“; “Anda hinnang töötaja aruandeperioodi töödele, tegemistele.“
Formaalsus	12	“ (...) Suuresti vaid bürookraatlik vajadus. Kasu sellest eriti ei ole“; „Peale “linnukese“ TEHTUD, pole mingit eesmärki!“; “(...) Täna olen pigem sellega nõus, et tegemist on ühe korraldusega, mida tuleb täita.“
Muu	25	Nt: “(...) Vähe oluline ei ole ka ülendamise faktor (...)“; “Ei tea, pole aru saanud“; “Juhtimise tööriist“.

Allikas: autori koostatud

Väidete esimese ploki *Kehtiv arenguestluse kord ja vorm* vastuste võrdlusest, mis on esitatud tabelis 6, on näha, et kõige kõrgema hinnangu sai ploki esimene väide (*Mõistan, miks on vaja arenguestlusi läbi viia*, $M=3.46$, $SD=0.91$) ning kõige madalama hinnangu ploki kolmas väide (*PPA-s kehtiv vorm on sobiv teenistuja hindamiseks*, $M=2.2$, $SD=1.03$). Esimeses ploki valis vähemalt 3 juhti kõigi väidetes osas ka vastusevariandi „Ei oska öelda“. Vaadeldes tulemusi juhtide ametikoha gruppide lõikes (Lisa 5, Tabel 7), eristuvad teistest gruppidest kõrgemate keskmiste hinnangutega tippjuhid, kes kõik (100%) mõistavad täielikult, miks on vaja arenguestlusi läbi viia ($M=4.0$, $N=6$). Enim on rahulolematud PPA-s kehtiva arenguestluse korra ja vormiga juhtimisfunktsiooniga spetsialistid ($M=2.28$ kuni $M=2.72$) ja esmatasandi juhid ($M=2.24$ kuni $M=2.80$).

Tabel 6

Ploki *Kehtiv arenguestluse kord ja vorm* keskmiste võrdlused

Plokk <i>Kehtiv arenguestluse kord ja vorm</i>	N	Keskmine M	Standardhälve SD
Kord ja vorm_1	131	3.46	0.91
Kord ja vorm_2	131	2.47	1.09

Kord ja vorm_3	130	2.32	1.03
Kord ja vorm_4	131	2.73	0.89

Allikas: autori arvutused

Tabelist 8 nähtub, et teises ploki *Hindamine* nõustusid juhid enim esimese väitega (*Ma pean oluliseks objektiivselt hinnata teenistujate käitumist* $M=3.68$, $SD=0.49$) ning ükski juht ei valinud esimese väite osas vastusevarianti „Ei oska öelda“. Ametikoha gruppide lõikes sai samuti esimene väide kõige kõrgemaid hinnanguid ($M=3.61$ kuni $M=3.74$) (vt Lisa 5 Tabel 7), kuid ükski grupp teisest oluliselt ei erinenud. Samuti selgus *Hindamise* ploki tulemustest, et juhtidel pigem on piisavalt võimalusi oma teenistujaid nende igapäevatoos jälgida (väide *H_3*; $M=3.14$, $SD=0.82$), veidi vähem on seda võimalust tippjuhtidel ($M=2.67$) ning veidi rohkem juhtimisfunktsiooniga spetsialistidel ($M=3.30$). Kokku 12,31% juhtidest ei osanud öelda, kas tema üksuse töötajad teavad, mille alusel nende töösooritust hinnatakse (väide *H_5*). Lisaks kasutas vastusevarianti „Ei oska öelda“ 14 juhti (10,77%) neljanda väite *Ma tean standardeid, mille alusel töötajaid hinnata* osas.

Tabel 8

Ploki *Hindamine* keskmiste võrdlus

Hindamine	N	Keskmine M	Standardhälve SD
Hindamine_1	130	3.68	0.49
Hindamine_2	130	2.49	0.97
Hindamine_3	130	3.14	0.82
Hindamine_4	130	2.82	1.15
Hindamine_5	130	2.75	1.14

Allikas: autori arvutused

Tabelisse 9 on koondatud keskmised hinnangud väidetele, mis uurisid juhtide väljaõpet ja tagasiside andmist. Antud väidete plokk oli kõikidest juhtide küsimustiku plokkidest kõige madalamate keskmiste skooridega ($M=2.04$ kuni $M=2.88$). Eriti madala hinnangu sai ploki neljas väide (*Ma saan oma töösoorituse hindamise oskusi regulaarselt uuendada läbi koolituste* $M=2.04$; $SD=1.11$), seejuures eristusid teistest madalama keskmise hinnanguga juhtimisfunktsiooniga spetsialistid ($M=1.78$) (vt Lisa 5 Tabel 7). Teise väite (Väljaõpe ja

tagasiside_2) ja kolmanda väite (Väljaõpe ja tagasiside_3) osas eristusid madalaima keskmise hinnanguga tippjuhid, vastavalt $M=2.33$ (VÕ_2) ja $M=2.12$ (VÕ_3). Vastusevariandi „Ei oska öelda“ kasutati selle ploki kõikide väidete osas. Enim kasutasid juhid seda varianti kolmanda väite puhul (*Ma oskan anda tagasisidet kokku*), kokku 16 korral (12.31% juhtidest).

Tabel 9

Ploki *Väljaõpe ja tagasiside andmine* keskmiste võrdlus

Väljaõpe ja tagasiside andmine	N	Keskmine M	Standardhälve SD
Väljaõpe ja tagasiside_1	130	2.72	1.07
Väljaõpe ja tagasiside_2	130	2.75	1.07
Väljaõpe ja tagasiside_3	130	2.79	1.18
Väljaõpe ja tagasiside_4	130	2.04	1.11
Väljaõpe ja tagasiside_5	130	2.88	1.06

Allikas: autori arvutused

Läbiviimise ploki väidete keskmiste võrdlemisel suuri erinevusi ei esinenud ($M=2.96$ kuni $M=3.23$). Kõrgeima keskmise hinnangu andsid juhid teisele väitele (*Ma leian aega, et arenguestlust läbi viia*) ($M=3.23$, $SD=0.73$) ning viiendale väitele (*Ma pean arenguestluse läbiviimist oluliseks*) ($M=3.23$; $SD=0.95$). Ametikoha gruppide vaates on näha, et enim leiavad kõik juhtide grupid aega arenguestlust läbi viia ($M=3.13$ kuni $M=3.67$) ning vähim on neil aega arenguestluse kokkuvõtte kirjutamiseks ($M=2.50$ kuni $M=3.09$). *Läbiviimise* ploki kõikide väidete osas leidis vähemalt üks juht, kes valis vastusevariandi „Ei oska öelda“. Täpsem ülevaade keskmiste võrdlusest on esitatud tabelis 10.

Tabel 10Ploki *Läbiviimine* keskmiste võrdlus

Läbiviimine	N	Keskmine M	Standardhälve SD
Läbiviimine_1	129	3.05	0.75
Läbiviimine_2	129	3.23	0.73
Läbiviimine_3	129	2.96	0.92
Läbiviimine_4	128	2.99	1.11
Läbiviimine_5	128	3.23	0.95

Allikas: autori arvutused

Viimasena said juhid küsimustikku täites avaldada oma arvamust selles osas, kuidas saaks muuta PPA arenguestluse süsteemi efektiivsemaks. 134st juhust pakkus omapoolseid ideid välja 108 (80.60%). Kuna enamik juhte juhtis tähelepanu mitmetele teguritele, on vastuseid rohkem kui vastanud juhte. Enim märkisid juhid, et efektiivsuse saab tagada loobudes hindamiskriteeriumitest (N=15), jättes juhtidele vormivabaduse (N=15) ning selgitades organisatsioonipoolseid ootusi arenguestluste osas (N=14) ning koolitades juhte (N=12). Täpsem ülevaade kategoriseeritud ettepanekutest koos näidetega on esitatud Lisa 6 tabelis 11.

Juhtide ametikoha gruppide vaheliseks võrdluseks viis töö autor läbi dispersioonanalüüsi ANOVA. Gruppide vaheline variatsioon oli statistiliselt oluline ainult küsimustiku *Läbiviimise* ploki osas, täpsemalt järgnevate väidete osas: *Tunnen end pingevabalt arenguestluse läbiviimisel* ($p=0.037$); *Ma pean arenguestluse läbiviimist oluliseks* ($p=0.006$); *Ma ei näe vajadust viia läbi arenguestlust, kuna suhtlen oma alluvatega igapäevaselt* ($p=0.010$). ANOVA tulemused *Läbiviimise* ploki osas on esitatud tabelis 12.

Tabel 12*Läbiviimise ploki ANOVA tulemused*

Väide ja ametikoha grupp	F	p
Läbiviimine_1 Ametikoha grupp	0.359	0.783
Läbiviimine_2 Ametikoha grupp	1.062	0.368
Läbiviimine_3 Ametikoha grupp	0.883	0.452
Läbiviimine_4 Ametikoha grupp	2.924	0.037
Läbiviimine_5 Ametikoha grupp	4.329	0.006
Läbiviimine_6 Ametikoha grupp	3.971	0.010

Allikas: autori arvutused

Tulenevalt asjaolust, et ANOVA näitab ära ametikoha gruppide vahel oleva erinevuse, kuid ei anna täpsemat infot, missuguste ametikoha gruppide vahel statistiliselt oluline erinevus on, viis töö autor läbi Post hoc testi väidete *Läbiviimine_4*, *Läbiviimine_5* ja *Läbiviimine_6* osas. Post hoc testist selgus statistiliselt oluline erinevus järgnevalt: *Tunnen end pingevabalt arenguevestluse läbiviimisel* oli statistiliselt oluline erinevus juhtimisfunktsiooniga spetsialistide ja esmatasandi juhtide vahel ($p=0.038$); *Ma pean arenguevestluse läbiviimist oluliseks* oli statistiliselt oluline erinevus juhtimisfunktsiooniga spetsialistide ja keskastme juhtide vahel ($p=0.043$); *Ma ei näe vajadust viia läbi arenguevestlust, kuna suhtlen oma alluvatega igapäevaselt* oli statistiliselt oluline erinevus esmatasandi juhtide ja keskastme juhtide vahel ($p=0.038$) ning esmatasandi juhtide ja tippjuhtide vahel ($p=0.049$).

Seega selgub ANOVA tulemustest, et juhi ametikoha grupp mõjutab, mil määral juht tunneb end pingevabalt arenguevestluse läbiviimisel, kas ta peab oluliseks arenguevestluse läbiviimist ning kas juht näeb vajadust läbi viia läbi arenguevestlust lisaks igapäevasele suhtlusele.

Järgnevalt viidi läbi korrelatsioonanalüüs kogu küsimustiku ulatuses (Lisa 7 Tabel 13). Uus (2007) on välja toonud, et nõrga seose puhul jääb korrelatsioonikordaja (r) absoluutväärts vahemikku 0-0.4, keskmise seose korral vahemikku 0.4-0.7 ning tugeva seoses korral vahemikku 0.7-1.0. Valdavalt esinesid juhtide väidete vahel positiivsed nõrgad ja keskmised

seosed ($r < 0.7$). Positiivsed tugevad seosed esinesid *Läbiviimise* ploki esimese (*Ma leian aega, et arenguveestluseks ette valmistuda*) ja teise väite (*Ma leian aega, et arenguveestlust läbi viia*) ning esimese ja kolmanda väite (*Ma leian aega, et arenguveestluse kokkuvõtte kirjutada*) vahel ning sama ploki teise ja kolmanda väite vahel (kõigil juhtudel $r = 0.7-1.0$).

Ploki *Kehtiv arenguveestluse kord ja vorm* väidete osas esines positiivne ja statistiliselt oluline korrelatsioon kõigi väidete vahel. Tugevaim korrelatsioon esines vastava ploki teise väite *Olen rahul PPA-s kehtiva arenguveestluse korruga* ning kolmanda väite *PPA-s kehtiv arenguveestluse vorm on sobiv teenistuja hindamiseks* vahel ($r = 0.620$, $p < 0.01$). Suhteliselt tugev seos esines ka väidete *Mõistan, miks on vaja arenguveestlust läbi viia* ning *Läbiviimise* ploki viienda väite *Ma pean arenguveestluse läbiviimist oluliseks* ($r = 0.605$, $p < 0.01$) vahel.

Läbiviimise ploki väidete vahel esines positiivne korrelatsioon, mis jäi vahemikku $r = 0.197$ kuni $r = 0.740$. Nõrgim korrelatsioon oli väidete *Läbiviimine_1* ja *Läbiviimine_4* vahel ($r = 0.197$, $p < 0.05$) ning nii selle ploki kui kogu küsimustiku tugevaim seos oli väidete *Läbiviimine_1* ja *Läbiviimine_2* vahel ($r = 0.740$, $p < 0.01$).

Väljaõppe ja tagasiside andmise ploki osas esines kõikide väidete vahel positiivne, enamasti keskmise tugevusega korrelatsioon, jäädes vahemikku $r = 0.253$ kuni $r = 0.535$. Kõrgeim keskmine seos oli kolmanda väite (*Ma oskan anda tagasisidet*) ja viienda väite (*Ma oskan seada oma alluvatele selgeid eesmärgid, mis on asjakohased nende ametikohale*) vahel ($r = 0.535$, $p < 0.01$).

Lisas 7 tabelis 13 esitatud andmetest tuleb välja, et esines ka mõningaid negatiivseid seoseid, eelkõige *Hindamise* ploki väidete vahel. Ükski seos ei olnud statistiliselt oluline. Tegemist oli väga nõrkade negatiivsete seostega, näiteks *Hindamise* ploki esimese (*Ma pean oluliseks objektiivselt hinnata teenistuja käitumist*) ja kolmanda väite (*Mul on piisavalt võimalusi järgida oma teenistujaid nende igapäevases töös*) vahel ($r = -0.01$) või *Hindamise* ploki teise väite (*Töösoorituse hindamise eesmärgil teen regulaarselt märkmeid teenistuja käitumise osas*) ja *Väljaõppe* ploki esimese väite (*Ma olen piisavalt koolitatud, et viia läbi arenguveestlust*) vahel ($r = -0.002$). Ka *Hindamise* ploki reliaablus oli madala tulemusega (Cronbach'i $\alpha = 0.49$).

4.2 Teenistujate grupi tulemused

Enim teenistujaid oli PPA kesküksustest (N=12) ja Põhja prefektuurist (N=12). Täpsem ülevaade teenistujate üksusepõhisest jagunemisest on esitatud tabelis 14.

Tabel 14

Valimi koosseis struktuuriüksuste lõikes (N=49)

Struktuuriüksus	N	Protsent %
PPA kesküksused	12	24.5
Põhja prefektuur	12	24.5
Lõuna prefektuur	7	14.3
Ida prefektuur	8	16.3
Lääne prefektuur	10	20.4
KOKKU	49	100.0

Allikas: autori arvutused

Ametikoha grupi järgi moodustasid vastajatest 71.4% politseiametnikud (N=35) ning 28.6% teenistujad (N=14). Arenguvestlus viidi 2016. aastal neist läbi 42 (85.7%) teenistujaga ning 7 (14.3%) ei viidud vestlust läbi. Arenguvestluse mitte läbiviimise põhjust kommenteerisid vabal tekstiväljal kuus teenistujat, kelle vastused jagunesid kolme gruppi: 1) Töölane liikumine (N=2), nt "Vahetasin ametikohta" 2) Puudus info arenguvestluse mitteläbiviimise kohta (N=2), nt "Ei teagi täpselt. Muidu on ikka igal aastal olnud." 3) Juhi initsiatiivi/aja puudus (N=2), nt "Suure tõenäosusega vahetu juhi ajapuudus"; "Seda pole läbi viidud juba aastaid, sellest on räägitud, on lubatud, kuid toimunud seda pole."

Sarnaselt juhtidele, said ka teenistujad esimese ploki lõpus märkida, mis nende arvates on PPA-s arenguvestluse läbiviimise eesmärk. 49st teenistujast märkis 38 (77.5%) oma arvamuse vabale teksti väljale. Antud vastused jagunesid nelja gruppi järgnevalt:

1) Arendamine (N=21) (nt "Analüüsida töötaja/teenistuja edasijõudmist ja arengut oma töökohal ning selgitada välja, mida saaks edaspidi paremini teha"; "Hinnata töötaja

motivatsiooni ja arengut“; “Vaadata üle eelmise aasta tulemused, mõelda, kuidas saab paremini, rääkida üle, mis on järgmise aasta prioriteetid.“).

2) Formaalsus (N=12) (nt “Tundub, et politseis on arenguevestluse eesmärk vaid üks...saada kirja järjekordne linnuke, et on tehtud“; “Et saaks teha eelmise aasta vestlusest copy-paste“; “(...) arenguevestlus on rohkem kohustuslik kohtumine, mis tuleb ära teha ja mingil viisil dokumendiks kirjutada.“

3) Hindamine (N=3) (nt “Selgitada välja ametniku pädevus oma tööülesannete täitmisel.“).

4) Ei oska öelda (N=2).

Tabel 15 annab ülevaate teenistujate tööstaažist. Nagu ka juhtide grupi puhul, oli teenistujate grupis enim neid, kelle tööstaaž on üle 20 aasta (N=14, 28.6%).

Tabel 15

Valimi koosseis tööstaaži lõikes (N=49)

Tööstaaž	N	Protsent %
1-5 aastat	10	20.4
6-10 aastat	7	14.3
11-15 aastat	9	18.4
16-20 aastat	9	18.4
üle 20 aasta	14	28.6
KOKKU	49	100.0

Allikas: autori arvutused

Nagu näha tabelist 16 nõustusid töötajad enim ploki esimese väitega *Mõistan, miks on vaja arenguevestlusi läbi viia* (M=2.82, SD=1.39). Kõige madalamalt hindasid teenistujad ploki teist ja komlandat väidet, vastavalt *Olen rahul PPA-s kehtiva arenguevestluse korraga* (M=2.30, SD=1.25) ning *Minu töösoorituse hindamiseks kasutatavad mõõdikud on mulle arusaadavad* (M=2.30, SD=1.36). Vastusevariandi „Ei oska öelda“ valis enim teenistujaid viienda väite puhul *Nii minul kui juhil on ühesugune arusaam heast töösooritusest* (N=9, 18.4%).

Tabel 16

Ploki *Kehtiv arenguestluse kord ja hindamise alused* keskmiste võrdlus

Arenguestluse kord ja hindamise alused	N	Keskmine M	Standardhälve SD
Vestluse kord_1	44	2.82	1.39
Vestluse kord_2	44	2.30	1.25
Vestluse kord_3	44	2.30	1.36
Vestluse kord_4	44	2.50	1.28
Vestluse kord_5	44	2.34	1.46
Vestluse kord_6	44	2.36	1.30

Allikas: autori arvutused

Väidete teise ploki *Hinnangu juhile* kõikide väidete keskmised olid suhteliselt madalad, jäädes vahemikku $M=2.40$ kuni $M=2.83$. Madalaima keskmise antud plokist sai väide *Minu juht suhtub arenguestluse protsessi tõsiselt* ($M=2.40$, $SD=1.38$). Täpsem ülevaade on esitatud tabelis 17. Kõikide ploki *Hinnang juhile* väidete osas olid teenistujad kasutanud ka vastusevarianti „Ei oska öelda“. Enim, 9 korral, valiti „Ei oska öelda“ vastuseks teise väite puhul *Kui ma ei nõustu mulle antud hinnanguga, saan sellest oma juhiga avatult rääkida*.

Tabel 17

Ploki *Hinnang juhile* keskmiste võrdlus

Hinnang juhile	N	Keskmine M	Standardhälve SD
Hinnang juhile_1	43	2.60	1.42
Hinnang juhile_2	43	2.51	1.45
Hinnang juhile_3	42	2.83	1.40
Hinnang juhile_4	43	2.40	1.38

Allikas: autori arvutused

Plokis *Eesmärkide seadmine* esitatud väidete osas oli keskmine ühtlaselt madal (tabel 18), jäädes vahemikku $M=2.02$ (*Arenguestluse käigus saan laiema pildi organisatsiooni eesmärkidest*) kuni $M=2.93$ (*Mulle on selge, mida pean tegema eesmärkide saavutamiseks*). Kõigi väidete puhul olid teenistujad kasutanud ka vastusevarianti „Ei oska öelda“.

Tabel 18

Ploki *Eesmärkide seadmine* keskmiste võrdlus

Eesmärkide seadmine	N	Keskmine M	Standardhälve SD
Eesmärk_1	42	2.57	1.15
Eesmärk_2	42	2.45	1.27
Eesmärk_3	42	2.93	1.09
Eesmärk_4	42	2.21	1.26
Eesmärk_5	42	2.02	1.32

Allikas: autori arvutused

Vastavalt tabelis 19 esitatud tulemustele, said *Tagasiside andmise* ploki väidete osas said madalaima hinnangu kolmas väide (*Tagasisidet andes keskendub juht muutustele minu töösoorituses, mitte ei keskendu minu isikuomadustele*, $M=2.10$, $SD=1.41$), seitsmes väide (*Arenguestluse läbi paraneb tööalane suhtlus minu ja juhi vahel*, $M=2.00$, $SD=1.47$) ja kaheksas väide (*Arenguestlus aitab kaasa minu edasise töösoorituse tõusule*, $M=2.00$, $SD=1.41$). Samade, kolmanda, seitsmenda ja kaheksanda väite osas kasutasid teenistujad enim vastusevarianti „Ei oska öelda“, vastavalt kolmanda väite puhul 10 teenistujat (20.4%), seitsmenda väite puhul 11 teenistujat (22.4%) ning kaheksanda väite puhul 10 teenistujat (20.4%).

Tabel 19Ploki *Tagasiside andmine* keskmiste võrdlus

Tagasiside andmine	N	Keskmine M	Standardhälve SD
Tagasiside_1	42	2.40	1,13
Tagasiside_2	42	2.74	0.99
Tagasiside_3	42	2.10	1.41
Tagasiside_4	42	2.55	1.29
Tagasiside_5	42	3.10	1.08
Tagasiside_6	42	2.67	1.24
Tagasiside_7	42	2.00	1.47
Tagasiside_8	42	2.00	1.41

Allikas: autori arvutused

Tabelis 20 kajastatud *Töötajate kaasamise* ploki mõlemad väited said madalad hinnangud. Eriti madala hinnangu sai väide *Ma sooviksin osaleda arenguveestluse korra arendamises* (M=1.71, SD=1.38). Antud väite keskmine (M=1.71) oli kogu küsimustiku madalaim. Kaasamise ploki väidete osas valis kogu küsimustiku vaates kõige rohkem vastusevariandi „Ei oska öelda“ esimese väite puhul 12 vastajat (24.5%) ning teise väite puhul 15 vastajat (30.6%).

Tabel 20Ploki *Töötajate kaasamine* keskmiste võrdlus

Töötajate kaasamine	N	Keskmine M	Standardhälve SD
Kaasamine_1	42	1.71	1.38
Kaasamine_2	42	2.07	1.64

Allikas: autori arvutused

Avatud küsimuse *Palun kirjelda, kuidas saaks muuta PPA arenguestluse süsteemi efektiivsemaks?* osas avaldas oma arvamust 49st teenistujast 25 (51.0%), kelle vastuste põhjal joonistus välja viis kategooriat järgnevalt:

- 1) Kommunikatsiooni ning arenguestluse läbiviimiseks vajalike kompetentsid suurendamine/parandamine (N=12) (nt “Peaks toimuma reaalne vestlus (...)“; “Arenguestlus võiks toimuda vestluse vormis mitte kirjalikus vormis nagu hetkel toimub“; “(...) juhte kuidagi koolitada, kuidas arenguestlust läbi viia ja kuidas see oleks enesetunde poolest mugav vestlus.”).
- 2) Sobib kehtiv süsteem (N=4) (nt “Minu jaoks on hetkel arenguestluse süsteem piisav“; “Hetkel tundub kõik hästi.“).
- 3) Süsteemi jäikuse vähendamine (N=3) (nt “Teatud osas võiks arenguestlus olla vabam, juht võiks ise otsustada, mis formaadis ta soovib vestlust läbi viia. Oluline on, et tulemused saaksid kirjalikult fikseeritud“; “(...) Mida sa arendad, kui ametniku arengus on nn lagi vastavalt ametikohale käes (...)“).
- 4) Ei oska öelda/ei tea (N=3).
- 5) Muu (N=3) (nt “See võiks olla täielikult elektroonkujul, mitte paberil, nagu tavaliselt on. Ülemus võiks teha hindamist töötaja kohta aasta jooksul selleks loodud programmis ja alluv võiks seda jälgida. Kord aastas võiks juba arutleda, vaadata dünaamikat, saavutusi, läbikukkumisi. See oleks produktiivsem“; “(...) No seda, mida ma siiani arvasin, juba hakatigi parandama nõ. gruppide loomisega. (...)“).

Viies läbi dispersioonanalüüsi ANOVA teenistujate struktuuriüksuste gruppide vaheliseks võrdluseks selgus, et ühegi grupi vahel ei esinenud statistiliselt olulist erinevust ($p > .05$). Võrdlemaks erinevusi teenistujate ametikoha grupi põhised, viis töö autor läbi t-testi. Ainuke statistiliselt oluline erinevus kogu küsimustiku lõikes ilmnes *Eesmärkide seadmise* ploki teise väite *Seame koos juhiga mulle järgmiseks perioodiks konkreetsed eesmärgid* osas ($p = 0.022$) (politseiametnikud $M = 2.73$; teenistujad $M = 1.75$).

5 ARUTELU

Arenguestluste eesmärgipärasuse tõstmiseks on esmalt organisatsioonil vaja välja selgitada, missugused arusaamad nii juhtidel kui teenistujatel on, kas esineb olulisi erinevusi piirkondade või ametikoha gruppide lõikes ning millised on kitsaskohad, mis takistavad eesmärgipärasuse tõstmist. Eeltoodust tulenevalt esitab töö autor tulemuste analüüsi põhjal järeldused ja ettepanekud PPA-le rahulolu tõstmiseks arenguestluste protsessi ja eesmärgipärasusega. Arutelu osas on enim keskendunud juhtide grupile, kuna teenistujate grupi vastamisaktiivsus jäi väga madalaks (14.37%), mistõttu ei saa teenistujate tulemusi üldistada PPA-le tervikuna. Teenistujate madal vastamise määr võib olla tingitud teenistujate vähesest huvist arenguestluste teema vastu. Kuna keskmiselt oli eelmisel aastal PPA-s arenguestlus läbi viidud 54% teenistujatest (Aruanne 2016. aastal läbiviidud arenguestluste osas, 2017), siis ei pruukinud paljud valimisse sattunud töötajad teemat enda jaoks mõtestada ja loobusid küsimustiku täitmisest.

Arenguestluste eesmärkidena on kirjanduses (Iqbal, Saees & Budhwar, 2014) eelkõige märgitud administratiivseid ja arendavaid eesmärke. PPA juhtide grupi uuringu tulemusest nähtub, et ka PPA juhide hinnangul on arenguestlustel eelkõige arendav eesmärk (nt tagasiside andmine/saamine, arengueesmärkide ühine läbivaatamine ja uute eesmärkide seadmine), aga ka administreeriv eesmärk (nt töötajate hindamine). Samuti domineeris teenistujate grupi uuringus osalenute arvamustes arenguestluste arendav eesmärk. Ka Coens & Jenkins (2000) ning Squires & Adler (1998) on märkinud, et arenguestluste kriitiliseks eesmärgiks on just arendav eesmärk, mille käigus on oluline tagada alluvatele tagasiside andmine, et kiirenda seeläbi nende tööalast arengut. Seega on väga positiivne, et PPA juhid näevad arenguestlustes eelkõige arendavat eesmärki ning soovivad seeläbi olla pigem kootsi, mitte kontrollija rollis.

Positiivsena selgus, et enamik (91.67% vastanutest) PPA juhte mõistab, miks on vaja arenguestluste läbi viia. Samas, rahulolu PPA-s kehtiva arenguestluste korraga ja vormi sobilikkusega teenistuja hindamiseks oli oluliselt madalam. Juhtide rahulolematuse kehtiva vormiga tuli välja ka avatud küsimuse *Palun kirjelda, kuidas Sinu arvates saaks muuta PPA arenguestluste süsteemi efektiivsemaks* vastustest. Seega leiab töö autor, et oluline on

tagada, et arenguestluse vorm ei saaks juhtidele takistuseks arenguestluse läbiviimisel ja tulemuste fikseerimisel.

Mitmetes teoreetilistes käsitlustes (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2004; Max & Bacal, 2003; Losyk, 2002; Sims, 2002) on rõhutatud, et juhi kohustus on olla oma alluvatega aastaringselt pidevas suhtluses, anda neile regulaarselt mitte ametlikku tagasisidet ning teha järjepidevalt märkmeid iga töötaja osas. Lõputöö autor analüüsis, missugused on PPA juhtide seisukohad. Positiivsena saab välja tuua, et juhtide hinnangul on neil pigem piisavalt võimalusi oma teenistujaid nende igapäeva töös jälgida, veidi vähem on neid võimalusi tippjuhtidel ning veidi rohkem juhtimisfunktsiooniga spetsialistidel. Samas, on oluline märkida, et juhtide arvates on neil küll võimalik oma teenistujaid jälgida, kuid mitte kõik ei tee enda jaoks teenistujate osas märkmeid. Töö autori arvates võib üheks põhjuseks olla asjaolu, et juhtidel puudub võimalus märkmeid järjepidevalt mõnda elektroonsesse keskkonda talletada. Ka avatud küsimusele vastates tõid juhid välja, et nende tööd lihtsustaks elektroonne arenguestluse keskkond, kuhu saaks järjepidevalt teha töötaja osas sissekandeid. Seega võiks töö autori arvates PPA kaaluda elektroonse lahenduse leidmist, mis toetaks juhte töötaja arengu osas olulise info talletamisel.

PPA juhtide uuringu madalaimate keskmiste tulemustega plokiks kujunes *Väljaõpe ja tagasiside andmine*. Juhid leiavad, et väljaõpe arenguestluste läbiviimiseks ei ole piisav ning neil puudub võimalus regulaarselt oma oskusi täiendada. Eriti rahulolematud koolituste puudumise osas olid juhtimisfunktsiooniga spetsialistid. Kirjanduse põhjal (Mathis & Jackson, 2010) on aga selgunud, et väga oluline on koolitada just neid juhte, kes on kasvanud spetsialistist juhiks ning kellel puudub eelnev arenguestluse läbiviimise kogemus. Eeltoodust tulenevalt on PPA-l oluline pöörata esmajoones tähelepanu oma juhtimisfunktsiooniga spetsialistidele, kuna oma eriala eksperdina ei saa neilt automaatselt eeldada inimeste juhtimise oskusi.

Kokkuvõtvalt võib madalatest keskmistest tulemustest *Väljaõppe ja tagasiside andmise* ploki osas järeldada, et PPA juhtide hinnangul on arenguestluste läbiviimise oskuste tõstmiseks tehtav ebapiisav. Töö autori arvates on lahenduseks iga-aastasesse koolituskavasse juhtidele arenguestluse alaste oskuste koolituste planeerimine ning teostamine. Eriti oluline on tähelepanu pöörata juhtidele, kes on spetsialistist juhiks edutatud ning seetõttu ei ole juhtimisalast, sh arenguestluste läbiviimiseks vajalikku koolitust

saanud. Väljaõppe olulisust juhtide osas on rõhutanud mitmed autorid (Ahmed, 2015; Boice & Kleiner, 1997; Caruth & Handlogten, 2001; Coutts & Schneider, 2004; DeCenzo & Robbins, 2007; Longenecker & Nykodym, 1996), märkides, et arenguestluse eesmärgipäraseks läbiviimiseks on ülimalt oluline koolitada juhte ehk hindajaid.

Mitmed autorid (Butcher, 2002; London, 2003; Losyk, 2002; Mathis & Jacksonile, 2010; Van De Mieroop & Vrolix, 2014) on märkinud, et arenguestluse protsessi juures on olulised kõik etapid, nii ettevalmistamine, läbiviimine kui kokkuvõtte tegemine. Seega soovis töö autor välja selgitada, kas PPA juhtidel on aega, et läbi teha kõik etapid. Selgus, et enim keskenduvad juhid arenguestluse läbiviimisele ning vähim on neil aega arenguestluse kokkuvõtte kirjutamiseks. Siiski on oluline teha vestlusest ka kokkuvõtte, fikseerida ära konkreetsed tähtjad ja etapid seatud eesmärkide saavutamiseks (Losyk, 2002; Sims, 2002). Seega leiab töö autor, et esmalt peaks juhtidele selgitama kokkuvõtte kui tervikliku arenguestluse ühte lahutamatu osa ning seejärel tagama juhtidele mugava võimaluse kokkuvõtete fikseerimiseks ja eelnevate aastate kokkuvõtete sirvimiseks. Teadlikkuse tõstmine protsessi iga etapi olulisusest ning kasutusmugavuse tagamine suurendaks eeldatavasti juhtide aktiivsust kokkuvõtete kirjutamise osas.

Avatud vastustest küsimusele *Palun kirjelda, kuidas Sinu arvates saaks muuta PPA arenguestluste süsteemi efektiivsemaks?* selgus, et paljusid juhte häiris kehtiv arenguestluse vorm (vt Lisa 1). Ettepanekutena vormi osas domineerisid kolm varianti: loobuda arenguestluse vormi esimesest osast *Hinnang teenistuja käitumisele*, tagada vormivabadus või luua konkreetses ja lihtsam vorm. Seega oli juhte, kes soovisid ise saada võimaluse vormi valida, kuid samas oli ka juhte, kes vastupidiselt soovisid ette saada konkreetset ja lihtsat vormi.

Paljud juhid tunnetasid, et seni ei ole PPA organisatsioonina piisavalt selgitanud, mis on ootused arenguestluste osas ning kuidas organisatsioon arenguestlustest saadud tulemusi kasutab. Antud vastustest võib järeldada, et juhtide jaoks on oluline, et iga PPA teenistuja ja juht jagaksid ühtset arusaama arenguestluse vajadusest PPA kui organisatsiooni jaoks. Ka Boice & Kleiner (1997) ning Dransfield (2000) on välja toonud, et organisatsioon peab oma töötajatele selgitama, kuidas nende tööalane roll aitab organisatsioonil tervikuna saavutada suuremaid eesmärke. Ülimalt tähtis on luua seos organisatsiooni ja töötaja vahel. Siinkohal leiab töö autor, et PPA juhtkond peab tegema suuremat selgitustööd, pannes organisatsiooni

liikmed mõistma, miks PPA-s arenguestlusi läbi viiakse ning kuidas nende läbiviimine toetab organisatsiooni arengut, näidates seejuures, kuidas iga PPA töötaja tööalased pingutused on seotud organisatsiooni tulemuste saavutamisega. PPA peab selgelt väljendama oma töötajatele arenguestluste tähtsust, mis aitaks töötajatel selgemini tajuda arenguestluste olulisust.

Töötajate madalat informeeritust on välja toodud ka PPA-s 2017. aasta veebruaris läbi viidud siserahulolu uuringus, kus märgitakse, et teave, mille osas enim PPA teenistujad puudust tunnevad on juhtimisotsuste kujunemine ning nende osas selgituste ja põhjenduste jagamine ning juhtimisotsuste vajalikkuse mõistetavaks tegemine. Täiendavalt ootavad PPA töötajad vastuseid küsimustele: “Kuhu me peame jõudma?“, “Mis muutub paremaks?“, “Mis on PPA prioriteetid ja eesmärgid?“. (Sisekommunikatsioon, 2017).

Nagu selgus *Väljaõppe ja tagasiside* ploki vastustest, ei pea juhid senist PPA koolituspraktikat arenguestluste osas piisavaks ning ka avatud küsimusele vastates leidis 12 juhti, et just läbi juhtide koolitamise on võimalik muuta PPA arenguestluste süsteemi efektiivsemaks. Juhid rõhutasid, et koolitused peavad olema järjepidevad ja suunatud kõikidele juhtimistasanditele. Nagu eelnevalt märgitud, on mitmed autorid (Ahmed, 2015; Boice & Kleiner, 1997; Caruth & Handlogten, 2001; Coutts & Schneider, 2004; DeCenzo & Robbins, 2007; Longenecker & Nykodym, 1996) esile toonud juhtide järjepideva koolituse olulisust efektiivsete arenguestluste saavutamiseks.

Lisaks leidsid mitmed juhid avatud küsimusele vastates, et hetkel kehtiv iga-aastane vestluse läbiviimise kohustus võiks nihkuda pikema perioodi peale, nt võiks vestlus toimuda 1-3 aasta tagant, vastavalt vajadusele. Juhtide arvates soodustab iga-aastase vestluse läbiviimise nõue formalismi ning nn *copy-paste* täidetud kokkuvõtteid.

Analüüsid *Läbiviimise* ploki tulemusi selgus, et juhtimisfunktsiooniga spetsialistid tunnevad end arenguestlust läbi viies ebakindlamalt kui esmatasandi juhid. Sarnaselt varem märgitule, on oluline rõhutada, et organisatsioon peab eriti koolitama just neid juhte, kes on kasvanud spetsialistist juhiks (Mathis & Jackson, 2010) ehk PPA vaates eelkõige juhtimisfunktsiooniga spetsialiste.

Lisaks selgus tulemuste analüüsist, et juhtimisfunktsiooniga spetsialistid peavad arenguestlust võrreldes keskastmejuhtidega vähem oluliseks. Jällegi leiab autor, et PPA ei ole pööranud piisavalt tähelepanu juhtimisfunktsiooniga spetsialistide teadlikkuse tõstmisele arenguestluste olulisusest ning ka nende koolitamisest. Ka korrelatsioonianalüüs näitas, et juhid, kes mõistavad arenguestluste läbiviimise vajadust, peavad arenguestluste läbiviimist ka oluliseks. Seega on PPA juhtkonnal oluline teha oma juhtide ja eriti just juhtimisfunktsiooniga spetsialistide seas selgitustööd arenguestluste läbiviimise vajalikkusest nii organisatsiooni, juhi kui teenistuja vaates, et arenguestluste läbiviimine muutuks kõikide tasandite juhtide jaoks oluliseks.

Veel võib välja tuua, et võrreldes esmatasandi juhtidega näevad keskastmejuhid rohkem vajadust viia läbi ka arenguestlust lisaks igapäevasele suhtlusele. Seega peegeldub esmatasandi juhtide hinnangutest veendumus, et igapäevasest suhtlusest alluvatega piisab. Kord aastas toimuva vestluste vajadust seadsid juhid kahtluse alla ka avatud küsimustele vastates, märkides, et PPA-s ei peaks olema kohustust igal aastal vestlust läbi viia, kui oma üksuse töötajaid näha igapäevaselt. Lisaks ei näha arenguestluste läbiviimise vajadust väikestes üksustes, kus igapäevaselt koos tööd tehakse ja seetõttu ka vastastikust tagasisidet antakse. Igapäevane suhtlus ja regulaarse tagasiside andmine alluvatele on ülimalt oluline (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2004; Max & Bacal, 2003; Losyk, 2002; Sims, 2002), kuid siiski on vajalik läbi viia ka vestlus ning kord aasta kokkuvõtvalt paika panna tegevusplaan ning eesmärgid. Fikseeritud eesmärkide alusel saab juht anda töötajale järgneval perioodil regulaarselt tagasisidet ja samas hinnata toimuvat progressi (Losyk, 2002; Sims, 2002).

Läbiviidud uuringu tulemused näitavad, et juhi ametikoha grupp mõjutab, mil määral peab juht oluliseks arenguestluste läbiviimist ning kas ta näeb vajadust läbi viia arenguestlust lisaks igapäevasele suhtlusele.

Korrelatsioonanalüüsi tulemustest selgus, et juhid, kes leiavad aega arenguestlusteks ette valmistada, leiavad aega ka arenguestlust läbi viia ja vastupidi. Seega võib järeldada, et juhid, kes peavad oluliseks arenguestlusteks ette valmistada, tähtsustavad ka arenguestluste läbiviimise olulisust ning vastupidi. Võib eeldada, et kuna arenguestlusteks ette valmistades vaatab juht üle töötaja ametijuhendi, seatud eesmärgid, saavutatud eesmärgid ja hindamisperioodil tehtud märkmed (Van De Mierop & Vrolix, 2014), siis olles vestluseks põhjalikult ette valmistunud ja end seeläbi vestluseks häälestanud, on juht rohkem huvitatud

teenistujaga arenguvestluse läbiviimisest ja leiab selle jaoks ka aega. Eeltoodust tulenevalt on oluline, et PPA juhtkond tõstaks esile arenguvestluse kõikide etappide olulisust.

Teenistujate grupi tulemuste analüüsist selgus, et enamik teenistujaid pigem mõistavad, miks on vaja arenguvestlusi läbi viia, kuid rahulolu PPA-s kehtiva korraga on suhteliselt madal. Seega mõistavad teenistujad üldjuhul arenguvestluse olulisust, kuid on pigem rahulolematud kehtiva korraga.

Hindamise ploki analüüsist selgus, et teenistujad pigem ei saa juhiga avatult rääkida, kui nad ei nõustu neile antud hinnanguga. Sama kinnitab ka 2016. aasta oktoobris läbi viidud Siseministeriumi valitsemisala juhtimiskultuuri uuring, kust selgus, et PPA alluvate arvates on nende organisatsiooni juhtidel pigem raskusi tagasiside andmisega, toimunud on võõrandumine enda ja juhi vahel ning vähe on sisukaid arutelusid ja otsest suhtlemist. Seega, kui juba igapäevane suhtlus on puudulik ja toimunud on üksteisest võõrandumine, siis arvatavasti ongi teenistujatel väga raske oma juhiga avatult rääkida teemadest, millega ei olda ühel arvamusel. Ka avatud küsimuses, kuidas muuta PPA arenguvestluse süsteemi efektiivsemaks, on enim teenistujaid tänase kitsaskohana märkinud vähest või puudulikku suhtlust enda ja juhi vahel, märkides, et “Peaks toimuma reaalne vestlus“ ning “Arenguvestlus võiks toimuda vestluse vormis mitte kirjalikus vormis nagu hetkel toimub“. Seega on oluline välja selgitada juhi ja alluvate vahelise puuduliku kommunikatsiooni juurpõhjused ning õpetada juhte, kuidas on võimalik kommunikatsiooni kahe osapoole vahel tekitada, taastada või suurendada. PPA peaks jõudma selleni, et iga arenguvestlus on dialoog võrdsete partnerite vahel (Asmuß, 2013), mitte juhi monoloog või ainult paberil fikseeritud tulemused ilma reaalse vestluseta.

Kui Aguinis (2009) on oluliseks pidanud, et organisatsiooni missioon ja eesmärgid on viidud töötaja tasandile, siis antud uurimuses osalenud teenistujad seda PPA vaates ei tunnetanud. Teenistujad märkisid, et nad pigem ei saa arenguvestluse käigus laiemat pildi PPA eesmärkidest või oma üksuse tööst. Töö autori arvates tekib laiema pildi puudumisel organisatsiooni ja selle teenistujate vahel lünk, mis takistab kokkuvõttes organisatsiooni strateegiliste eesmärkide täitmist. Sellest tulenevalt on ülimalt oluline, et arenguvestlustel räägiks juhid oma alluvatele nii PPA eesmärkidest kui ka üksuse eesmärkidest ja tööst.

Tagasiside ploki vastuste analüüsist selgus, et teenistujate arvates ei aita arenguvestlus eriti kaasa nende edasisele töösoorituse tõusule ning arenguvestluse läbi ei parane oluliselt suhtlus juhiga. Töö autori arvates võib ühe põhjusena näha asjaolu, et PPA ei ole oma juhte järjepidevalt koolitanud, mistõttu puuduvad juhtidel, eriti just juhtimisfunktsiooniga spetsialistidel, vajalikud oskused vestluse läbiviimiseks.

Kirjanduse põhjal on oluline arenguvestluse süsteemi arendamisse kaasta ka töötajaid, tekitades seeläbi neis pooldava suhtumise arenguvestlustesse (Cawley, 1998, viidatud Kitaeff, 2011 järgi). Magistritöö tulemuste analüüsist aga selgus, et PPA teenistujad ei soovi osaleda arenguvestluse korra arendamises ning samuti leidsid nad, et töötajate osalemine arenguvestluse standardite arendamises ei paranda oluliselt arenguvestluste süsteemi. Põhjus võib peituda asjaolus, et kuna juhtide-alluvate vahel on madal usaldustase, siis ei ole toimunud arenguvestluste süsteemi aktsepteerimist alluvate poolt (Reinke, 2003), mis omakorda vähendab ka teenistujate soovi panustada süsteemi arendamisse.

Tuginedes arenguvestluse teoreetilisele käsitlusele ning eelkõige PPA juhtide uuringu tulemuste analüüsile, esitab käesoleva magistritöö autor ettepanekud PPA-le arenguvestluste eesmärgipärasuse tõstmises järgnevalt:

1. Organisatsiooni ja selle liikmete eesmärkide kooskõla olulisuse rõhutamiseks teha täiendus arenguvestluse kokkuvõtte vormi, märkides punkti 10 eesmärkide seadmise juurde järgneva täpsustuse: näidata ära püstitatud eesmärkide seos PPA strateegiliste eesmärkidega.
2. PPA teenistujate teadlikkuse tõstmiseks arenguvestluse tähtsusest nii organisatsiooni, üksuse, juhi kui töötaja jaoks, kommunikeerida PPA juhtkonna poolt erinevate sisemiste kanalite kaudu (siseveeb, listid, koosolekud, infopäevad jms) omapoolseid ootusi arenguvestluste osas ning täiendavalt märkida arenguvestluse korda arenguvestluse läbiviimise eesmärk. Lisaks selgitada, kuidas arenguvestlustel kogutud info tagab PPA-s personali planeerimise, värbamise ja valiku, koolituste ja töötajate arendamise efektiivsuse.
3. Koolitada PPA juhte kootsideks ja nõuandjateks, kuna arenguvestluse kriitiline eesmärk on töötajate arendamine. Kõikidel juhtidel peavad olema oskused oma teenistujate arenguvajaduste määratlemiseks ja oskused teenistujate suunamisel arenguvajaduste parendamiseks. Läbi töötajate kootsimise juhtide poolt on võimalik PPA-l tagada organisatsiooni edasimineku ja arengu.

4. Muuta arenguvestluse läbiviimiseks oluliste oskuste õpe juhtidele kohustuslikuks juhi või juhtimisfunktsiooniga spetsialisti ametikohale asudes. Lisaks tagada juhtidele regulaarsed koolitused oma oskuste täiendamiseks/parandamiseks, kuna eduka arenguvestluse läbiviimisel on kriitilise tähtsusega juhi võime oma alluvaid oskuslikult hinnata ja arendada.
5. Muuta mitte ametlikud vahevestlused järjepidevaks tegevuseks, määratledes vastava ülesande ära kõigi juhtide ja juhtimisfunktsiooniga spetsialistide ametijuhendites. Andes töötajatele järjepidevalt tagasisidet ka arenguvestluse vahelisel perioodil, on võimalik koheselt reageerida ilmnenud puudustele ja suunata oma töötajaid parendustegevustele, tagamaks seeläbi õiges suunas liikumise. Juhi ja alluva vaheline järjepidev suhtlemine ja info liikumine on arenguvestluse alustalaks.
6. Luua elektroonne keskkond, mis võimaldaks juhtidel aastaringiselt teha märkmeid töötaja osas. Samas keskkonnas peab olema võimalik sisestada ka arenguvestluse kokkuvõtte andmeid. Elektroonses keskkonnas andmete olemasolu lihtsustab ka andmete analüüsi ning nende põhjal organisatsiooniüleste personaliotsuste tegemist. Kogudes järjepidevalt andmeid elektroonsesse keskkonda, on võimalik aastate jooksul jälgida ka tekkivaid trende.
7. Kommunikatsioonikliima parandamiseks suurendada PPA juhtide poolt teenistujate kaasatust otsustamisprotsessidesse nii üksusesiseselt kui organisatsioonis läbivalt, andes teenistujatele signaali, et neid väärtustatakse ning neid nähakse olulise osana organisatsioonist. Lisaks võiks objektiivse hinnangu saamiseks kaaluda kommunikatsiooniauditi läbiviimist PPA-s.

Magistritöö empiirilise osa suurimaks piiranguks võib autori arvates pidada asjaolu, et uuringus osalenud PPA teenistujate vastamismäär jäi ülimalt madalaks, mistõttu hinnang PPA arenguvestluste senisele praktikale jäi pigem ühepoolseks. Organisatsiooni vaates on aga oluline, et enne arenguvestluse protsessi täiustamist või korra uuendamist oleks lisaks juhtide hinnangutele kogutud ka teenistujate hinnangud.

Kuna arenguvestlus peaks olema dialoog, mis on suunatud eelkõige töötaja arendamisele, mitte hindamisele, võiks antud teema edasine uurimine keskenduda konkreetselt arenguvestluse läbiviimise etapile ja juhtide kompetentside kaardistamisele.

KOKKUVÕTE

Läbi inimeste juhtimise on organisatsioonidel võimalik saavutada ja hoida oma konkurentsieelist. Selle saavutamiseks peab organisatsiooni juhtidel olema arusaam organisatsioonis olevast teadmisesest ning oskus juhtida seda viisil, mis aitaks töötajatel areneda ja ellu viia organisatsiooni strateegilisi eesmärke. Läbi töösoorituse hindamise ja arenguevestluse protsessi on võimalik eesmärkide seadmisega anda töötajate tegevusele õige suund.

Antud magistritöö uurimusse olid kaasatud nii PPA juhid kui teenistujad. Ankeetküsitluse vastamismäär oli juhtide puhul 50.38% ning teenistujate puhul 14.37%. Tulenevalt ülimalt madalast teenistujate vastamismäärast, ei ole võimalik tulemusi üldistada PPA teenistujatele.

Kogutud andmete põhjal selgus, et PPA juhid näevad arenguevestluses domineerivalt arendavat eesmärki. Sellega annavad juhid selge signaali, et soovivad olla oma töötajatele kootsid, et neid innustada ja aidata neil leida oma potentsiaali. Luues seeläbi toetava juhi-alluva suhte on töötajal võimalik areneda ning rakendada oma oskusi ja teadmisi parimal viisil PPA hüvanguks.

PPA juhtidel on küll soov oma töötajaid arengule suunata, kuid enamiku juhtide, eriti just esmatasandi juhtide ja juhtimisfunktsiooniga spetsialistide arvates ei ole PPA-s kehtiv arenguevestluse vorm sobiv teenistuja hindamiseks. Antud hinnang kinnitab omakorda juhtide poolt eelnevalt märgitud soovi tõsta vestluse fookusesse eelkõige töötaja areng. Eeltoodust tulenevalt on PPA juhtidel ootus, et ka arenguevestluse vorm toetaks arengule suunatud vestlust, mitte töötaja hindamist ja kontrollimist.

Andmete analüüsist selgus, et juhid pigem leiavad aega ja võimalust oma üksuse teenistujaid jälgida, kuid kõigil juhtidel ei ole harjumuseks teha märkmeid. Hetkel ei ole PPA-s mugavat lahendust, kus juhid saaksid järjepidevalt oma üksuse teenistujate osas märkmeid teha. Tagades võimaluse mugavalt kirja pandud märkmeid vaadata ja võrrelda, vähendab ka võimalust vestlusel erinevate hindamisvigade tekkimiseks (nt äsjasuse efekt).

PPA juhtidelt saadud tulemustest selgus, et suurimaks kitsaskohaks arenguvestluste senise praktika osas on regulaarse väljaõppe puudumine. Juhtide koolitamine ja neile erinevates arenguvestluse etappides vajaminevate oskuste õpetamine on aga edukate arenguvestluste alustala. Seega on ettepanek suunata tulevikus koolitusele kõik juhi ametikohale võetavad töötajad ning tänaste juhtide osas alustada koolitamist esmalt juhtimisfunktsiooniga spetsialistide seas. Oluline on, et tekiks järjepidevus, läbi mille kinnistuksid vajalikud oskused ning oleks võimalik õppida uusi oskusi (nt kootsing).

Arenguvestluse protsess moodustab terviku siis, kui läbitakse kõik kolm etappi: ettevalmistamine, läbiviimine, kokkuvõtmine. PPA juhid leiavad pigem aega vestlust läbi viia, veidi vähem aega vestluseks ette valmistada ning kõige vähem aega kokkuvõtet kirjutada. Protsessi toimimiseks on oluline läbida kõik etapid. Kuna kõige vähem aega jääb kokkuvõtte kirjutamiseks, on protsessi sujuvuse suurendamiseks võimaliku lahendusena luua elektroonne süsteem, kuhu on hõlbus andmeid kanda ja ka eelnevate aastate osas kokkuvõtteid näha.

Andmete analüüsisit selgus, et PPA juhtidel pole selget arusaama, missugused ootused on organisatsioonil arenguvestluste osas ning kuidas organisatsioon kogutud tulemusi edasi kasutab. Seega võib järeldada, et senine kommunikatsioon arenguvestluste tähtsuse osas ei ole olnud piisav. Oluline on, et iga PPA juht ja töötaja mõistaks arenguvestluse kasutegurit nii üksikisiku kui organisatsiooni jaoks.

Avatud küsimuse osas seadsid juhid kahtluse alla korra aastas toimuva vestluse vajaduse ning pidasid piisavaks, kui on tagatud alluvatega igapäevane suhtlus. Iga-aastase vestluse läbiviimist peavad vähem oluliseks juhtimisfunktsiooniga spetsialistid võrreldes keskastmejuhtidega. Oma seisukohti arenguvestluse läbiviimise sageduse osas on juhid väljendanud ka avatud küsimusele vastates, märkides, et ei peaks olema kohustus igal aastal kõigi teenistujatega vestlust läbi viia. Töö autor leiab, et jällegi on oluline organisatsioonil tõsta oma juhtide teadlikkust arenguvestlustest ja selle iga-aastase läbiviimise olulisusest.

Teenistujate grupi tulemused näitasid, et enamik teenistujaid pigem mõistab arenguvestluse läbiviimise vajadust. Samas märgiti, et vestluse ajal tekkinud erinevate hinnangute puhul teenistujad pigem ei saa oma juhiga tõstatunud teemasid avatult arutada ning arenguvestluse läbi ei parane oluliselt suhtlus juhiga. Puudulikku või vähest suhtlust enda ja juhi vahel on

teenistujad välja toonud ka avatud küsimuste vastustes, märkides näiteks: “Peaks toimuma reaalne vestlus“. Seega on teenistjate ja juhtide vahel kas täielik või osaline puudulik suhtlus, mistõttu pole töötajale seatud ka selgeid eesmärke, mis omakorda vähendab organisatsioonile antavat panust. Lahendusena pakub töö autor juba eelnevalt mainitud juhtide koolitamist. Õpetades juhtidele vajalikke kommunikatsiooni võtteid ja julgustades juhte neid kasutama, saab luua hea baasi nii edukaks igapäevaseks suhtluseks kui iga-aastase vestluse läbiviimiseks.

Teenistujate vaates on arenguestluse kitsaskohaks ka vestluse käigus jagatav vähene info PPA eesmärkidest või oma üksuse tööst. Soovides tagada organisatsiooni järjepidevuse on oluline jagada töötajatega infot nii organisatsiooni kui oma üksuse eesmärkidest, et töötajad teaksid kuhu suunas liigutakse ja neil oleks sihipäraselt võimalik areneda ning panustada ühiste eesmärkide täitmisel. Info liikumiseks on esmalt vaja juhtidel teadvustada organisatsiooni eesmärkide olulisust ning viia seejärel see teadmine edasi oma üksuse töötajatele.

Uuringu tulemustest lähtuvalt esitab töö autor PPA juhtkonnale järgnevad ettepanekud:

- Tõsta PPA töötajate teadlikkust organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest.
- Selgitada juhtkonnapoolseid ootusi arenguestlustele ning info kogumise vajadust.
- Koolitada süsteemselt juhte ja juhtimisfunktsiooniga spetsialiste kootsideks.
- Tagada juhi ametikohale asunud töötajale arenguestluse protsessi läbiviimiseks vajalike oskuste õpe ja edaspidi võimalus õpitud oskusi regulaarselt uuendada.
- Tagada juhtidele võimalus lisaks kord aastas toimuvale vestlusele läbi viia ka vahevestlust (poolaasta vestlust) ning õhutada juhte oma töötajatele järjepidevalt tagasisidet andma.
- Luua elektroonne keskkond arenguestluse protsessi käigus kogutud andmete sisestamiseks ja säilitamiseks.
- Kaasata juhtide poolt teenistujaid otsustamisprotsessidesse.

Töö autor leiab, et PPA-s läbi viidud uuring ning saadud tulemused annavad PPA juhtkonnale hea ülevaate arenguestluste senisest praktikast ning suuna toimivatest lahendustest ja info tänastest kitsaskohtadest. Lisaks on võimalik saadud tulemuste ja parendusettepanekute põhjal muuta arenguestluse protsessi tõhusamaks ning näidata juhtidele arenguestlust kui ühte juhtimise tööriista.

Antud teema edasine arendamine võiks keskenduda konkreetselt arenguvestluse läbiviimise etapile ja juhtide kompetentside kaardistamisele.

RESUME

Nowadays the strategic human resource management has become the key to organizational success in accomplishing its strategic goals. To reach the goals it is important for Police and Boarder Guard Board (PBGB) to develop, coach and evaluate its employees and mangers for finding their potential to achieve personal and organizational goals. From the list of performance appraisal methods, PBGB has chosen the performance appraisal interview to accomplish forementioned goals.

However, the PBGB lacks the information about the current state of performance appraisal interviews, therefore it is not possible to solve potential problems associated with performance appraisal interviews nor raise the expediency of performance appraisal interviews as a management tool.

The aim of this thesis is to evolve suggestions for PBGB to raise the aim of the performance appraisal interview, assuring thereby the effeciency of human resource planning, recruitment and selection, training and development.

In order to achieve the goal of this thesis, the following research questions are established:

1. How do the theoretical approaches reflect the link between performance appraisal interviews and performance management and what is the estimated impact on organizational achievement?
2. How does the current performance appraisal interview regulation actually apply in PBGB?
3. How do the employees and managers of different levels value the current state of performance appraisal interviews?
4. What are the suggestions for raising the effeciency of performance appraisal interview process by managers and employees?

In the literature, the performance management is viewed as an ongoing process in cooperation with managers and employees to plan, monitor and give feedback for achieving organizational goals. It gives the foundation of employees recruitment, selection, motivation, training and development. One part of performance appraisal process is performance appraisal interview. It has has been emphasised that it is necessary to carry out all stages of

performance appraisal interview: preparation, conduction and follow up. For getting employees to accomplish the goals, it is very important that the managers are in the role of coach, not in the role of judge. To ensure that the managers` skills are appropriate to carry out performance appraisal interviews, the managers must be trained regularly. For getting the best results it is important for the managers to monitor the employees throughout the year and record notes of their behaviour.

In the empirical part of the thesis the current state of performance appraisal interview in the Police and Boarder Guard Board was researched. A survey among managers and employees was conducted. Two questionnaires, based on von Elverfeldt (2005) questionnaire and adjusted for PBGB, were used. The managers` respondents rate was 50.38 % and employees` respondents rate was 14.37%. Due to the very low respondents rate among employees, the results of the survey can be generalized only on managers.

The results of the analysis revealed that in PBGB managers` opinion the performance appraisal interview serves mainly employee development purposes. It shows that the managers are willing to be more in a role of a coach rather than in a role of a judge and want to identify their employees strengths and weaknesses, provide performance feedback and encourage and guide them to develop their skills and accomplish the goals.

As mentioned before, is is very important to monitor the employees and take notes of their behaviour. However, the results of the analysis showed that the managers of PBGB rather have time to observe their employees but do not always take notes. Therefore, the author of the work suggests creating an electronic environment for recording the data gathered during the performance appraisal process.

It is important that the managers have skills to align employees strategies with the organizational strategies. The managers must provide employees with meaningful and timely feedback and coach them towards establishing individual and organizational performance goals. According to the results of the present study the managers of PBGB lack for skills of conducting effective performance appraisal interview. So far very little training is offered to PBGB managers, making it difficult to conduct accurate and job-relevant performance evaluation and providing meaningful and goal-oriented feedback based on the evaluations. Therefore the organization must provide regular training sessions for managers.

The results of the thesis also revealed that the managers of PBGB rather have time to carry out the interview, have less time to prepare for the interview and have the least time to write the conclusion of the interview. However, to ensure the effectiveness of the process, all three stages must be conducted. Once again, the solution might be establishing an electronic environment which allows the managers easily to record the data and make conclusions.

The results of the employees show that most of the employees understand the necessity of carrying out the performance appraisal interview. Still, the interview itself is rather complicated as the employees cannot talk with their managers about topics in which they show dissent. The author of the thesis suggest contributing more resources to managers training, including improving the managers` communication skills.

In the view of employees the other problematic area of performance appraisal interview is the lack of information received during the interview. More precisely, the employees do not get enough information of organizational goals and the tasks of their unit. First of all the managers themselves must acknowledge the importance of organizational goals and then they can pass it on to their employees. Knowing and acknowledging the organizational goals gives the managers and employees opportunity to move on in the right direction to accomplish the goals.

VIIDATUD KIRJANDUS

- Aguinis, H. (2009). *Performance Management* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3 ed.). Upper Saddle, NJ: Prentice Hall.
- Ahmed, M. (2015). An understanding towards benefits and concerns associated with performance appraisals - A study highlighting the essentials of good appraisal system. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 6(4(1)), 9-19.
- Anderson, G.C. & Barnett, J.G. (1987). Characteristics of Effective Appraisal Interviews. *Personnel Review*, 16(4), 18-25.
- Arengu- ja hindamisvestluse läbiviimise korra kinnitamine. (2014, 11 14). Tallinn: Politsei- ja Piirivalveamet.
- Arenguestlused*. (n.d.). Retrieved 02 14, 2017, from <http://ppa-siseveeb.polsise/juhtimine-ja-administratsioon/juhtimine/arenguestlused/>.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong`s Handbook of Performance Management* (Vol. 4). Kogan Page.
- Aruanne 01.02.2017 seisuga. (2017). Politsei- ja Piirivalveameti personalibüroo.
- Aruanne 2016. aastal läbiviidud arenguestluste osas. (2017, 02 14). (P. j. personalibüroo, Compiler)
- Asmuß, B. (2008, October). Performance Appraisal Interview. Preference Organization in Assessment Sequences. *Journal of Business Communication*, 45(4), 408-429.
- Asmuß, B. (2013). The emergence of symmetries and asymmetries in performance appraisal interviews: An International perspective. *Economic and Industrial Democracy*, 34(3), 553-570.
- Avaliku teenistuse seadus. (2012, July 06). Riigi Teataja. Retrieved from <https://www.riigiteataja.ee/akt/106102016002>
- Begum, S., Sarika, K. & Sumalatha, G. (2015, Feb.). A Study on Performance Appraisal Private Sector VS. Public Sector. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(2), 75-80.
- Bernardin, H.J. & Villanova, P. (2005, February). Research trends in Rater Self-Efficacy. *Group & Organizational Management*, 30(1), 61-88.
- Bernardin, J. (2003). *Human Resource Management: an experiential approach* (3 ed.). Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin.
- Bevan, S. (2014). *Performance Management: HR Thoroughbred or Beast of Burden?* London: The Work Foundation.

- Boice, D. F. & Kleiner, B. H. (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, 46(6), 197-201.
- Bonner, S.E. & Sprinkle, G.B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 303-345.
- Butcher, D. (2002). It takes two to review. *Management Today*, 54-57.
- Caruth, D.L. & Handlogten, G.D. (2001). *Managing Compensation (and Understanding it Too): A Handbook for the Perplexed*. Quorum Books.
- Cleveland, J.N., Murphy, K.R. & Williams, R.E. (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130-135.
- Clifton, J. (2012). Conversation Analysis in Dialogue with Stocks of International Knowledge: Facework and Appraisal Interviews. *Journal of Business Communication*, 49(4), 283-311.
- Coens, T. & Jenkins, M. (2000). *Abolishing performance appraisals*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Coutts, L.M. & Schneider, F.W. (2004). Police officer performance appraisal systems How good are they? *An International Journal of Police Strategies & Management*, 27(1), 67-81.
- DeCenzo, D.A., Robbins, S.P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management* (Vol. 10). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Dransfield, R. (2000). *Human Resource Management*. (S. Grant, Ed.) Heinemann.
- Farndale, E. & Kelliher, C. (2013). Implementing Performance Appraisal: Exploring the Employee Experience. *Human Resource Management*, 53(6), 879-897.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Fried, Y., Tieg, R.B. & Bellamy, A.R. (1992). Personal and interpersonal predictors of supervisors' avoidance of evaluating subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 77, 462-468.
- Gbadamosi, G. & Ross, C. (2012, Winter). Perceived Stress and Performance Appraisal Discomfort: the Moderating Effects of Core Self-Evaluations and Gender. *Public Personnel Management*, 41(4), 637-658.
- Gilliland, S.W. & Langdon, J.C. (1998). Creating performance management systems that promote perceptions of fairness. In J. Smither (Ed.), *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (2004). *Managing Human Resources* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gordon, M.E. & Stewart, L.P. (2009). Conversing About Performance. Discursive Resources for the Appraisal Interview. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 473-501.

- Gul, S.K., Dolu, O. & Dogutas, C. (2010, December). Performance appraisal system in the Turkish National Police: the case of Ankara Police Department. *Police Practice and Research*, 11, 505-519.
- Heinrich, C. (2002). Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness. *Public Administrative Review*, 62(6), 712-725.
- Iqbal, M.Z., Saees, A. & Budhwar, P. (2014, November). Effectiveness of Performance Appraisal: An Integrated Framework. *International Journal of Management Reviews*, 1-24.
- Kitaeff, J. (Ed.). (2011). *Handbook of Police Psychology*. New York, London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Kluger, A.N. & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Krug, J. (1998, September/October). Improving the performance appraisal process. *Journal of Management in Engineering*, 14, 19-20.
- Landy, F.J. & Conte, J.M. (2009). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons.
- Lawler, E. (1994). Performance Management: The Next Generation. *Compensation and Benefits Review*, 26(3), 16-19.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Longenecker, V.O. & Nykodym, N. (1996). Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study. *Public Personnel Management*, 25(2), 151-164.
- Losyk, B. (2002). How to conduct a performance appraisal. *Public Management*, 84(3), 8-11.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2010). *Human Resource Management* (Vol. 13). Manson, USA: South-Western Cengage Learning.
- Max, D. & Bacal, R. (2003). *Perfect Phases for performance reviews*. New York: McGraw-Hill.
- Mesmer-Magnus, J. & Viswesvaran, C. (2007). Inducing maximal versus typical learning through the provision of a pretraining goal orientation. *Human Performance*, 205-222.
- Mondy, R. (2010). *Human Resource Management* (Vol. 12). Prentice Hall.
- Mone, E.M., & London, M. (2009). *Employee engagement through effective performance management: a practical guide for managers*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

- Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics of Performance Management. Constructing Information and Reform*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Murphy, K.R. & Cleveland, J. N. (1991). *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. California: SAGE Publications.
- Obisi, C. (2011). Employee performance appraisal and its implication for individual and organizational growth. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 92-97.
- Park, S. (2014). Motivation of Public Managers as Raters in Performance Appraisal: Developing a Model of Rater Motivation. *Public Personnel Management*, 43(4), 387-414.
- Payne, S.C., Horner, M.T., Boswell, W.R., Schroeder, A.N. & Stine-Cheyne, K.J. (2009). Comparison of online and traditional performance appraisal systems. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 526-544.
- Pettijohn, C.H., Pettijohn, L.S. & d'Amico, M. (2001). Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*.
- Politsei- ja Piirivalveameti kodulehekülg. (2017, 01 11). Retrieved from <https://www.politsei.ee/et/organisatsioon/politsei-ja-piirivalveamet/struktuur/>
- Politsei- ja Piirivalveameti personali arengusuunad. (2015, 05 22). *PPA juhtkonna nõupidamise protokoll nr 1.7-7/11-1*.
- Politsei- ja Piirivalveameti põhimäärus. (17.07.2014). (33).
- Politsei- ja Piirivalveameti teenistujate põhitööde ning nende kirjelduste kinnitamine. (2014, 09 24). (1.1-1/260). Politsei- ja Piirivalveameti peadirektor.
- Pulakos, E. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Sussex, United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance casual chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Rahandusministeerium (Ed.). (2015). *Avaliku teenistuse 2015. aasta aruanne*. Retrieved 12 28, 2016, from <http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=11199>: <http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=11199>
- Reinke, S. (2003). Does the Form Really Matter? Leadership, Trust and Acceptance of the Performance Appraisal Process. *Review of Public Personnel Administration*, 23(1), 1-24.
- Sandlund, E., Olin-Scheller, C., Nyroos, L., Jakobsen, L. & Nahnfeldt, C. (2011, November). The Performance Appraisal Interview - An Arena for the Reinforcement of Norms for Employeehip. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(2).

- Shrivastava, A. & Purang, P. (2011). Employee perceptions of performance appraisals: a comparative study on Indian banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 632-647.
- Sims, R. (2002). *Organizational Success through Effective Human Resource Management*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Singh, P. (2015, April). Performance Appraisal and its Effectiveness in Modern Business Scenarios. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, 3(4), 36-40.
- Sisekommunikatsioon. (2017, veebruar). 1-66. Tallinn: Turu-uuringute AS.
- Siseministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste personalistrateegia 2015-2020. (2015, 06 11). Siseministeerium.
- Siseministeeriumi valitsemisala juhtimiskultuuri uuring 2016. (2016). Retrieved 01 19, 2017, from Siseministeerium: https://www.siseministeerium.ee/et/uuringud#organisatsiooni_areng
- Smith, W.J., Harrington, K.V. & Houghton, J. D. (2000). Predictors of Performance Appraisal Discomfort. *Public Personnel Management*, 29(1).
- Smither, J. W. & London, M. (2009). *Performance Management: Putting Research into Action*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Sonnentag, S. & Freese, M. (2002). *Performance concepts and Performance Theory, Chapter I, Psychological Management of Individual Performance*. (S. Sonnentag, Ed.) John Wiley & Sons, Ltd.
- Squires, A. & Adler, S. (1998). *Linking appraisals to individual development and training. Peatükk raamatust Performance Appraisal: State of the Art in Practice*. . San Francisco: Smither, J.W.
- Zheng, W., Zhang, M. & Li, H. (2012). Performance appraisal process and organizational citizenship behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7).
- Tziner, A., Murphy, K., & Cleveland, J. (2002). Does conscientiousness moderate the relationship between attitudes and beliefs regarding performance appraisal and rating behavior? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(3), 218-224.
- Tziner, A., Murphy, K.R. & Cleveland, J. (2005, February). Contextual and Rater Factors Affecting Rating Behavior. *Group & Organization Management*, 30(1), 89-98.
- Tziner, A., Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (2001). Relationships Between Attitudes Toward Organizations and Performance Appraisal Systems and Rating Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(3), 226-239.
- Tutu, A. & Constantin, T. (2012). Understanding job performance through persistence and job competency. *Social and Behavioral Science*, 33, 612-616.

- Uus, M. (2007). *Kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed meetodid probleemi kirjeldamiseks ning põhjuste tuvastamiseks*. PRAXIS.
- Vabrit-Raadla, M. (2016, 03). Kiirpilt tulemusjuhtimisele. *Personali Praktik*(53). Retrieved from <http://mvrarendusgrupp.wixsite.com/arendus/single-post/2016/04/21/Kiirpik-tulemusjuhtimisele>
- Van De Mieroop, D. & Vrolix, E. (2014). A Discourse Analytical Perspective on the Professionalization of the Performance Appraisal Interview. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 159-182.
- Verbeeten, F. (2008). Performance management practices in public sector organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427-454.
- West, D. & Blackman, D. (2015). Performance Management in the Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), 73-81.
- Villanova, O., Bernardin, H.J., Dahmus, S.A. & Sims, R.L. (1993). Rater leniency and performance appraisal discomfort. *Educational and Psychological Measurement*, 53, 789-799.
- Wilson, K. (2010). An analysis of bias in supervisor narrative comments in performance appraisal. *Human Relations*, 63(12), 1903-1933.
- Vogt, W.P. & Johnson, R.B. (2011). *Dictionary of Statistics & Methodology. A Nontechnical Guide for the Social Sciences* (4 ed.). California: Sage Publications.
- von Elverfeldt, A. (2005). Performance appraisal - how to improve its effectiveness. Retrieved 09 20, 2016, from <http://essay.utwente.nl/58960/>
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. & Park, H.J. (2001). Measurement error in research on human researchs and firm performance: additional data and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 54(4), 875-901.
- Yadav, R.K. & Dabhade, N. (2013). Performance management system in Maharatna Companies (a leading public sector undertaking) of India. *International Letters of Social and Humanistic Science*, 4, 49-69.
- Yitzhak, F., Tiegs, R. B. & Bellamy, A. R. (1992). Personal and interpersonal predictors of supervisors` avoidance of evaluating subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 462-468.
- Youngcourt, S.S., Leiva, P.I. & Jones, R.G. (2007). Perceived Purposes of Performance Appraisal: Correlates of Individual- and Position-Focused Purposes on Attitudinal Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 315-343.

LISA 1

PPA arengu- ja hindamisvestluse kokkuvõtte vorm

KINNITATUD PPA KK 333,14.11.2014
Arengu- ja hindamisvestluse läbiviimise korra lisa 1

Arengu- ja hindamisvestluse/katseaja lõpu vestluse kokkuvõte

	Kuupäev:
Vahetu juht:	
Teenistuja:	
Struktuuriüksus:	
Eelmise arenguvestluse toimumise kuupäev:	
Katseaja periood:	
Juhendaja:	

Hinnang teenistuja käitumisele

Täidab juht:

LISA 1
Järg

Täidab juht

Täidab juht

6. Vahetu juhi hinnang eelmise arenguvestluse kokkuvõttes kajastatud eesmärkide jm saavutamise/katseaja tulemuste kohta, teenistuja tööülesannete (sh struktuuriüksuse tööplaani tulenevate teenistujale määratud ülesannete) täitmisele ning teenistuja suhtumisele enesetäiendamisesse.

1. Hinnang teenistuja koostöövalmidusele:						
<i>Teenistuja käitumise kirjeldus ja konkreetset iseloomustavad näited</i>	suurepärane	väga hea	hea	rahuldav	kasin	mitte-rahuldav
2. Hinnang teenistuja professionaalsusele:						
<i>Teenistuja käitumise kirjeldus ja konkreetset iseloomustavad näited</i>	suurepärane	väga hea	hea	rahuldav	kasin	mitte-rahuldav
3. Hinnang teenistuja inimlikkusele:						
<i>Teenistuja käitumise kirjeldus ja konkreetset iseloomustavad näited</i>	suurepärane	väga hea	hea	rahuldav	kasin	mitte-rahuldav
4. Hinnang teenistuja avatud suhtlemisele ja hoiakule:						
<i>Teenistuja käitumise kirjeldus ja konkreetset iseloomustavad näited</i>	suurepärane	väga hea	hea	rahuldav	kasin	mitte-rahuldav
5. Hinnang teenistuja ausameelsusele ja usaldusväärsele:						
<i>Teenistuja käitumise kirjeldus ja konkreetset iseloomustavad näited</i>	suurepärane	väga hea	hea	rahuldav	kasin	mitte-rahuldav

Täidab teenistuja

7. Teenistuja hinnang enda tööülesannete täitmisele.

8. Töökorraldusalased ettepanekud

9. Koolitusvajadus (koolituse valdkond, temaatika, konkreetsed teadmised ja oskused, mille täiendamist peetakse endale tööalaselt vajalikuks. Põhjendus, milliseid teenistusülesandeid aitab nimetatud teadmiste/oskuste täiendamine paremini sooritada)

Täidavad vahetu juht ja teenistuja koos

10. Eesmärgid, tegevusplaan ja teenistuja ülesanded järgmiseks perioodiks:

10.1. Arenguarutelu ja arenguperspektiivid

10.2. Koolitus

(vahetu juhi allkiri) (kuupäev)

(teenistuja allkiri) (kuupäev)

LISA 2

Teenistuja käitumise hindamise kriteeriumid

Arengu- ja hindamisvestluse läbiviimise korra lisa 2

Teenistuja käitumise hindamise kriteeriumid

1. Hinnang teenistuja koostöövalmidusele:

- peab koostööd elementaarseks ja suhtub koostöösse positiivselt;
- teeb koostööd kolleegidega olenemata ametipositsioonist ning kohtleb kõiki organisatsiooniliikmeid võrdselt ja lugupidavalt;
- teeb koostööd erinevate üksuste ja asutustega;
- on eesmärgipärane ja lahendustele orienteeritud ning tegutseb koos teistega ühise eesmärgi nimel;

- näeb kaugemale oma tööloigust ja püüab pakkuda kolleegidele võimalikult kvaliteetset tööalast sisendit;
- ei lähtu suhtumisest „minul on kõik korras“;
- oskab anda ja vastu võtta tagasisidet ning teeb probleemide lahenduseks ettepanekuid (ei leia ainult vigu);
- on kohusetundlik ja teistega arvestav, peab kinni kokkulepetest ja täidab neid;
- mõistab, et organisatsioonis on palju erinevaid valdkondi ning tööliine;
- ei suru peale oma tööstiili ning arusaama tööde olulisusest või mitteolulisusest.

2. Hinnang teenistuja professionaalsusele:

- on korrektne kõigis toimingutes (eneseväljendus, dokumentatsioon, välimus jm);
- suudab jääda pingelises olukorras rahulikuks ja objektiivseks ning kohaneda ümberkorraldustega töös või protseduurilistes reeglites;
- on oma töös lahendustekeskne, leiab lahendusi ja kaasab teisi;
- julgeb vastu võtta otsuseid ja sellega kaasnevat vastutust ning oskab otsuseid argumenteerida;
- teab, milline on tema roll meeskonnas ja organisatsioonis laiemalt ning vajadusel täpsustab rolliootusi oma juhiga;
- on analüüsivõimeline, õpib probleemidest ja püüab neid lahendada ning planeerib eelseisvat tööd (suudab määrata ülesannete täitmise õige järjekorra);
- oskab eraldada olulise ebaolulisest ja on vastupidav määratud ülesannete täideviimisel;
- on kohusetundlik ja täpne, täidab tööülesanded õigeaegselt ja nõuetekohaselt ning takistustest teavitab oma juhti;
- töö on kvaliteetne;
- oskab rakendada teoreetilisi teadmisi praktikas ning omab teadmisi töödele esitatavatest nõuetest ja protsessidest;
- teeb ettepanekuid töö paremaks korraldamiseks;
- harib ennast iseseisvalt ja on kursis oma valdkonnas toimuvate arengutega;
- ei lasku klientidega vaidlustesse ega avalda kliendile olukorra kohta isiklikku arvamust;
- on väarikas ja eeskujulik ka teenistusvälisel ajal.

3. Hinnang teenistuja inimlikkusele:

- arvestab otsuste langetamisel otsuse elluvijatega ja nendega, keda otsus mõjutab ning lähtub otsuste langetamisel küsimusest: kelle jaoks?;
- käitub teistega nii nagu soovib, et temaga käitutaks;
- arvestab inimestega, nende vajaduste, soovide ja ettepanekutega;
- suhtub inimestesse eelarvamustevabalt, on salliv ja hooliv ning austab inimeste väarikust;
- lähtub konkreetsest olukorrast ja persoonist;
- arvestab inimeste erinevustega ja läheneb individuaalselt.

4. Hinnang teenistuja avatud suhtlemisele ja hoiakule:

- on arenev ja uuendusmeelne;
- on hea suhtlemisoskusega ja oskab läbi saada kaastöötajatega ning on heatahtlik (taktitunne, austus, erapooletus, teise poole kuulamisoskus jms.);
- tunnistab oma eksimusi, on valmis vabandama ja nendest õppima;

- on valmis esitama oma seisukohti, on valmis argumenteerima isegi juhul, kui need ei lange kokku enamuse arvamusega ning säilitab objektiivsuse ja rahuliku, viisaka ja teisi arvestava käitumise;
- on valmis leidma konsensust ja edasiviivaid lahendusi;
- on avatud infot, nõu ja abi küsima ja pakkuma ning valmis lahendama probleeme teiste kolleegidega;
- on innovaatiline ja avatud uutele lahendustele.

5. Hinnang teenistuja ausameelsusele ja usaldusväärsele:

- hoiab konfidentsiaalset ja ametialast infot;
- sõnad ja teod on kooskõlas nii tööl kui ka vabal ajal;
- on aus enese ja teiste vastu;
- on kolleeg, kelle peale saab kindel olla ja vajadusel toetuda;
- peab oma sõna, täidab kohustusi ja antud lubadusi;
- julgeb öelda „ei“ ning ei anna katteta lubadusi;
- on lugupidav kolleegide ja nende töö suhtes;
- taunib silmakirjalikkust ja valelikkust.

LISA 3

Juhtide/juhtimisfunktsiooniga spetsialistide küsimustik

Hea juht/juhtimisfunktsiooniga spetsialist!

Pöördun Sinu poole oma magistritööga, mille eesmärgiks on välja töötada Politsei- ja Piirivalveametile ettepanekud arengu- ja hindamisvestluste (edaspidi arenguestluste) süsteemsuse ja eesmärgipärasuse tõstmiseks. Küsitluse läbiviimiseks on saadud luba PPA uurimistöde kooskõlastamise komisjonilt (22.02.2017, luba nr 1.1-14/364-2).

Antud küsimustik on anonüümne ning selle täitmiseks kulub umbes 10 minutit. Sinu vastuseid kasutan vaid üldistatud kujul oma magistritöö koostamiseks Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonnas.

Küsitluse tulemustest annan teada PPA üldlisti kaudu hiljemalt 2017. aasta juulis.

Küsimustikku on **võimalik täita perioodil 01.03.-14.03.2017**. Küsimustikku saad asuda täitma, klikkides järgnevale lingile: <https://www.surveymonkey.com/r/J683DPW>

Küsimuste tekkides palun võta ühendust e-posti aadressil signe.anton@gmail.com

Ette tänades,
Signe Anton

Üldandmed

1. Palun märgi oma struktuuriüksus:

- PPA kesküksused
- Põhja prefektuur
- Lõuna prefektuur
- Ida prefektuur
- Lääne prefektuur

2. Palun märgi oma ametikoha grupp.

- juhtimisfunktsiooniga spetsialist (teenistuse vanem, teeninduse vanem, piirkonnavanem, arestimaja vanem, vahetuse vanem, keskuse vanem)
- esmatasandi juht (talituse juht, talituse juhataja, kordoni juht, piiripunkti juht, arestimaja juht, kaplanaadi juht, eskadrilli ülem, keskuse juht, laeva kapten,)
- keskastme juht (büroo juht, büroo juhataja, politseijaoskonna juht, lennusalga juht, orkestri juhataja)
- tippjuht (peadirektor, peadirektori asetäitja, prefekt)

3. Palun märgi oma tööstaaž asutuses.

- 1-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- 16-20 aastat
- üle 20 aasta

4. Palun märgi oma kogu tööstaž juhi/juhtimisfunktsiooniga spetsialisti ametikohal.

- 1-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- 16-20 aastat
- üle 20 aasta

5. Kas 2016. aastal on Sinuga läbi viidud arenguestlus?

- Jah
- Ei

Vastates küsimusele „Ei“, palun märgi, mis põhjusel ei viidud Sinuga 2016. aastal läbi arenguestlust?

.....
.....
.....

6. Mis Sinu arvates on PPA-s arenguestluste läbiviimise eesmärk?

.....
.....
.....

7. Kehtiv arenguestluse kord ja vorm

Palun vastata järgmistele väidetele olles arenguestlusel hindaja positsioonil.

Palun märgi, mil määral nõustud esitatud väidetega.

7.1. Mõistan, miks on vaja arenguestlusi läbi viia.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

7.2. Olen rahul PPA-s kehtiva arenguestluse korraga.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
----------------------	--------------------	---------------	----------------------	----------------------

7.3. PPA-s kehtiv arenguestluse vorm on sobiv teenistuja hindamiseks.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
----------------------	--------------------	---------------	----------------------	----------------------

7.4. PPA-s kehtivat arenguestluse vormi on lihtne täita.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
----------------------	--------------------	---------------	----------------------	----------------------

8. Hindamine

Palun vastata järgmistele väidetele olles arenguestlusel hindaja positsioonil.

Palun märki, mil määral nõustud esitatud väidetega.

8.1. Ma pean oluliseks objektiivselt hinnata teenistujate käitumist.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
----------------------	--------------------	---------------	----------------------	----------------------

8.2. Töösoorituse hindamise eesmärgil teen regulaarselt märkmeid teenistuja käitumise osas.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
----------------------	--------------------	---------------	----------------------	----------------------

8.3. Mul on piisavalt võimalusi jälgida oma teenistujaid nende igapäevases töös.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
----------------------	--------------------	---------------	----------------------	----------------------

8.4. Ma tean standardeid, mille alusel töötajaid hinnata.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
----------------------	--------------------	---------------	----------------------	----------------------

8.5. Minu üksuse töötajad teavad, mille alusel nende töösooritust hinnatakse.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

9. Väljaõpe ja tagasiside andmine

Palun vastata järgmistele väidetele olles arenguvestlusel hindaja positsioonil.

Palun märgi, mil määral nõustud esitatud väidetega.

9.1. Ma olen piisavalt koolitatud, et viia läbi arenguvestlust.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

9.2. Olen saanud väljaõpet töötajale tagasiside, sh negatiivse tagasiside andmise osas.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

9.3. Ma oskan anda tagasisidet.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

9.4. Ma saan oma töösoorituse hindamise oskusi regulaarselt uuendada läbi koolituste.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

9.5. Ma oskan seada oma alluvatele selgeid eesmärke, mis on asjakohased nende ametikohale.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

10. Läbiviimine

Palun vastata järgmistele väidetele olles arenguestlusel hindaja positsioonil.

Palun märki, mil määral nõustud esitatud väidetega.

10.1. Ma leian aega, et arenguestluseks ette valmistuda.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
----------------------	--------------------	---------------	----------------------	----------------------

10.2. Ma leian aega, et arenguestlust läbi viia.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
----------------------	--------------------	---------------	----------------------	----------------------

10.3. Ma leian aega, et arenguestluse kokkuvõtte kirjutada.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
----------------------	--------------------	---------------	----------------------	----------------------

10.4. Tunnen end pingevabalt arenguestluse läbiviimisel.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
----------------------	--------------------	---------------	----------------------	----------------------

10.5. Ma pean arenguestluse läbiviimist oluliseks.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
----------------------	--------------------	---------------	----------------------	----------------------

10.6. Ma ei näe vajadust viia läbi arenguestlusi, kuna suhtlen oma alluvatega igapäevaselt.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
----------------------	--------------------	---------------	----------------------	----------------------

11. Palun kirjelda, kuidas Sinu arvates saaks muuta PPA arenguveestluste süsteemi efektiivsemaks?

.....
.....
.....

Aitäh vastamast!

LISA 4

Teenistujate/töötajate küsimustik

Hea kolleeg!

Pöördun Sinu poole oma magistritööga, mille eesmärgiks on välja töötada Politsei- ja Piirivalveametile ettepanekud arengu- ja hindamisvestluste (edaspidi arenguveestluste) süsteemsuse ja eesmärgipärasuse tõstmiseks. Küsitluse läbiviimiseks on saadud luba PPA uurimistööde kooskõlastamise komisjonilt (22.02.2017, luba nr 1.1-14/364-2).

Antud küsimustik on anonüümne ning selle täitmiseks kulub umbes 10 minutit. Sinu vastuseid kasutan vaid üldistatud kujul oma magistritöö koostamiseks Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonnas.

Küsitluse tulemustest annan teada PPA üldlisti kaudu hiljemalt 2017. aasta juulis.

Küsimustikku on **võimalik täita perioodil 28.02.-13.03.2017**. Küsimustikku saad asuda täitma, klikkides järgnevale lingile: <https://www.surveymonkey.com/r/W53JBPT>

Küsimuste tekkides palun võta ühendust e-posti aadressil signe.anton@gmail.com

Ette tänades,
Signe Anton

Üldandmed

1. Palun märgi oma struktuuriüksus.

- PPA kesküksused
- Põhja prefektuur
- Lõuna prefektuur
- Ida prefektuur
- Lääne prefektuur

2. Palun märgi oma ametikoha grupp.

- politseiametnik
- teenistuja või töötaja

3. Palun märgi oma tööstaaž asutuses?

- 1-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- 16-20 aastat
- üle 20 aasta

4. Kas 2016. aastal on Sinuga läbi viidud arenguveestlus?

- Jah
- Ei

Vastates küsimusele „Ei“, palun märgi, mis põhjusel ei viidud Sinuga 2016. aastal läbi arenguveestlust?

.....
.....
.....

5. Kehtiv arenguevestluse kord ja hindamise alused

Palun märki, mil määral nõustud esitatud väidetega.

5.1. Mõistan, miks on vajalik arenguevestlusi läbi viia.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

5.2. Olen rahul PPA-s kehtiva arenguevestluse korraga.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

5.3. Minu töösoorituse hindamiseks kasutatavad mõõdikud on mulle arusaadavad.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

5.4. Ma tean, mille alusel minu töösooritust hinnatakse.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

5.5. Nii minul kui juhil on ühesugune arusaam heast töösooritusest.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

5.6. Arenguevestluse läbiviimine minuga on juhi poolt hästi kavandatud.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

6. Hinnang juhile

Palun märgi, mil määral nõustud esitatud väidetega.

6.1. Minu juht hindab minu töösooritust objektiivselt.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

6.2. Kui ma ei nõustu mulle antud hinnanguga, saan sellest oma juhiga avatult rääkida.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

6.3. Ma tunnen, et mu juht kohtleb mind arenguestluse ajal õiglaselt.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

6.4. Minu juht suhtub arenguestluse protsessi tõsiselt.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

7. Eesmärkide seadmine

Palun märgi, mil määral nõustud esitatud väidetega.

7.1. Minu juht sõnastab arenguestluse käigus selgelt mulle minu töö eesmärgid.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

7.2. Seame koos juhiga mulle järgneva perioodi jaoks konkreetsed eesmärgid.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

nõus

nõus

nõus

nõus

7.3. Mulle on selge, mida ma pean tegema eesmärkide saavutamiseks.

olen täiesti
nõus

pigem olen
nõus

ei oska öelda

pigem ei ole
nõus

ei ole üldse
nõus

7.4. Arenguestluse käigus saan laiema pildi oma üksuse tööst.

olen täiesti
nõus

pigem olen
nõus

ei oska öelda

pigem ei ole
nõus

ei ole üldse
nõus

7.5. Arenguestluse käigus saan laiema pildi organisatsiooni eesmärkidest.

olen täiesti
nõus

pigem olen
nõus

ei oska öelda

pigem ei ole
nõus

ei ole üldse
nõus

8. Tagasiside andmine

Palun märki, mil määral nõustud esitatud väidetega.

8.1. Juhi poolt arenguestlusel antav tagasiside aitab mul saavutada seatud eesmärgid.

olen täiesti
nõus

pigem olen
nõus

ei oska öelda

pigem ei ole
nõus

ei ole üldse
nõus

8.2. Juhi poolt arenguestlusel antav tagasiside on minu jaoks piisavalt selge.

olen täiesti
nõus

pigem olen
nõus

ei oska öelda

pigem ei ole
nõus

ei ole üldse
nõus

8.3. Tagasisidet andes keskendub juht muutustele minu töösoorituses, mitte ei keskendu minu isikuomadustele.

olen täiesti
nõus

pigem olen
nõus

ei oska öelda

pigem ei ole
nõus

ei ole üldse
nõus

8.4. Lisaks arenguvestlustele annab juht mulle regulaarselt tagasisidet minu töösoorituse kohta ka arenguvestluste vahelisel perioodil.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

8.5. Arenguvestluse läbiviimise ajal on mul võimalik oma juhiga arutada tööga seotud teemasid.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

8.6. Arenguvestlus lõppeb juhi poolt antava selge hinnanguga minu töösooritusele.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

8.7. Arenguvestluse läbi paraneb tööalane suhtlus minu ja juhi vahel.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

8.8. Arenguvestlus aitab kaasa minu edasise töösoorituse tõusule.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

9. Töötaja osalemine standardite arendamisel

Palun märki, mil määral nõustud esitatud väidetega

9.1. Ma sooviksin osaleda arenguvestluse korra arendamises.

olen täiesti nõus	pigem olen nõus	ei oska öelda	pigem ei ole nõus	ei ole üldse nõus
-------------------	-----------------	---------------	-------------------	-------------------

9.2. Töötajate osalemine arenguvestluse standardite arendamises viib parema arenguvestluse süsteemini.

olen täiesti nõus pigem olen nõus ei oska öelda pigem ei ole nõus ei ole üldse nõus

10. Palun kirjelda, kuidas Sinu arvates saaks muuta PPA arenguveestluste süsteemi efektiivsemaks?

.....
.....
.....

Aitäh vastamast!

Juhtide keskmised hinnangud ametikoha gruppide lõikes

Ametikohagrupp		Kord ja vorm_1	Kord ja vorm_2	Kord ja vorm_3	Kord ja vorm_4
juhtimisfunktsiooniga spetsialist	M	3,2766	2,3830	2,2826	2,7234
	N	47	47	46	47
	SD	1,01515	1,07447	1,08859	,94873
esmatasandi juht	M	3,4565	2,3043	2,2391	2,8043
	N	46	46	46	46
	SD	,91181	1,15219	1,17728	,95730
keskastme juht	M	3,6250	2,6875	2,4375	2,6250
	N	32	32	32	32
	SD	,79312	1,02980	,71561	,75134
tippjuht	M	4,0000	3,1667	2,5000	2,8333
	N	6	6	6	6
	SD	,00000	,75277	1,04881	,75277
KOKKU	M	3,4580	2,4656	2,3154	2,7328
	N	131	131	130	131
	SD	,91365	1,09050	1,03456	,89292

LISA 5

Järg

Ametikohagrupp		Hindamine _1	Hindamine _2	Hindamine _3	Hindamine _4	Hindamine _5
juhtimisfunktsiooniga spetsialist	M	3,7391	2,4783	3,3043	2,9130	2,6522
	N	46	46	46	46	46
	SD	,44396	1,04858	,69505	1,00722	1,21504
esmatasandi juht	M	3,6087	2,5217	3,2174	2,7391	2,8043
	N	46	46	46	46	46
	SD	,53658	,88792	,75757	1,28987	1,14736
keskastme juht	M	3,6875	2,4375	2,8750	2,7813	2,7188
	N	32	32	32	32	32
	SD	,47093	,98169	,97551	1,18415	1,11397
tippjuht	M	3,6667	2,6667	2,6667	3,0000	3,1667
	N	6	6	6	6	6
	SD	,51640	1,03280	1,03280	1,09545	,75277
KOKKU	M	3,6769	2,4923	3,1385	2,8231	2,7462
	N	130	130	130	130	130
	SD	,48569	,96646	,82362	1,15111	1,14331

LISA 5

Järg

Ametikoha grupp		Väljaõpe_ 1	Väljaõpe_ 2	Väljaõpe_ 3	Väljaõpe_ 4	Väljaõpe_ 5
juhtimisfunktsiooniga spetsialist	M	2,5870	2,6087	2,8478	1,7826	2,8261
	N	46	46	46	46	46
	SD	1,10707	1,08481	1,19196	1,17214	1,10160
esmatasandi juht	M	2,5652	2,7391	2,9130	2,1957	2,9348
	N	46	46	46	46	46
	SD	1,22297	1,02056	,93870	,93380	,97530
keskastme juht	M	3,0625	3,0313	2,6563	2,1563	2,8438
	N	32	32	32	32	32
	SD	,71561	1,09203	1,35859	1,24717	1,08090
tippjuht	M	3,0000	2,3333	2,1667	2,1667	3,0000
	N	6	6	6	6	6
	SD	,89443	1,21106	1,72240	,98319	1,54919
KOKKU	M	2,7154	2,7462	2,7923	2,0385	2,8769
	N	130	130	130	130	130
	SD	1,07281	1,07337	1,17925	1,10953	1,06396

LISA 5**Järg**

Ametikoha grupp		LV_1	LV_2	LV_3	LV_4	LV_5	LV_6
juhtimisfunktsiooniga spetsialist	M	2,9565	3,1304	2,9565	2,6222	3,0444	1,8696
	N	46	46	46	45	45	46
	SD	,78758	,83290	,94178	1,35326	,92823	1,12761
esmatasandi juht	M	3,0870	3,2391	3,0870	3,2391	3,0652	2,0870
	N	46	46	46	46	46	46
	SD	,78390	,73590	,81175	,73590	1,12353	,96208
keskastme juht	M	3,0968	3,2903	2,8710	3,1935	3,6129	1,4839
	N	31	31	31	31	31	31
	SD	,70023	,58842	1,02443	1,01388	,55842	,72438
tippjuht	M	3,1667	3,6667	2,5000	2,8333	4,0000	1,0000
	N	6	6	6	6	6	6
	SD	,40825	,51640	1,04881	1,47196	,00000	,00000
KOKKU	M	3,0465	3,2326	2,9612	2,9922	3,2344	1,8140
	N	129	129	129	128	128	129
	SD	,74855	,73433	,92198	1,11183	,95145	,99032

Juhtide küsimustiku avatud küsimuse *Palun kirjelda, kuidas saaks muuta PPA arenguvestluse süsteemi efektiivsemaks?* tulemused

Kategooria	Arvamuste arv (N)	Näited
Loobuda arenguvestluse vormil teenistuja käitumisele hinnangu andmise osast (arenguvestluse vormil punktid 1-5)	15	“(…) kaduma peaksid arvulised hindamised“; “Jättes vormist välja kogu totra põhiväärtustel põhineva hindamise stamplausetega (…); “Tuleks ära kaotada sellised hindavad skaalad, mille järgi ma peaks hindama inimest kas tal on mingi omadus suurepärase v halb (….) selle osa täitmisel ei ole mõtet igal aastal, kui teenistuja on juba kauaaegne töötaja ja arenguvestlust viib temaga igal aastal läbi sama juht.“
Tagada vormivabadus	15	“Arenguvestlus võiks olla vabas vormis kuid sisaldaks teatud vajalikke kriteeriume“; “Muuta vorm vabamaks“; “Formaalne blankett on liialt raamides“; “Juhtidele tuleks anda suurem vabadus arenguvestluse vormi ja meetodika valimisel, mitte olla kinni ühes konkreetses (ja suhteliselt tobedate hinnangukriteeriumitega) blanketis“.
Tagada organisatsioonipoolne selgitus arenguvestluste ootuste osas	14	“(…) asutuse töötajatel puudub ühtne arusaam, mida ootab arenguvestlusest PPA kui organisatsioon (…); “Ühesõnaga, meil võivad olla suurepärase vormid arenguvestluste läbiviimiseks, aga kui igapäevaselt mõtteviisi mõjutamisele järjepidevalt ei pühenduta, ei muutu süsteem efektiivsemaks“; “Eelkõige peaks keegi kuskil hakkama nende arenguvestluste vastu huvi tundma, mitte, et see on juhi kohustus neid teha ja

		esitada, aga hiljem jäävad need kuhugi lihtsalt seisma“.
Koolitada juhte	12	“Vaja on juhtidele vastavasisulisi koolitusi (...)“; “Alustada juhtide koolitamisega – kuidas läbi viia tulemuslikku arenguestlust (...)“; “Koolitused peavad olema järjepidevad ja kõikidele juhtimistasemetele mõeldud“; “Süsteem on paigas, inimesed vahetuvad, koolitusi ei tehta piisavalt.“
Muuta hindamisperiod pikemaks	11	“Arenguestluse välp peaks olema võimalusel pikem näiteks 3 aastat“; “Ei peaks olema kohustus igal aastal kõigi teenistujatega vestlust läbi viia, eriti kui sul on alluvaid 10 ja rohkem. Kui näed oma inimesi igapäevaselt, nende tööülesanded või ametikoht ei ole muutunud, probleeme ei esine, siis oleks piisav vestlust läbi viia kord 3 aasta jooksul“; “Arenguestlus on efektiivne noore töötajaga. Inimesega, kellega sa oled ühes paadis 10-20 a sõudnud, ei anna see midagi. Minu arvates ei peaks igal aastal nendega arenguestlusi läbi viima.“; “Arenguestluse iga-aastase läbiviimise nõue soodustab formalismi. Arenguestluse välp võiks olla 1-3 aasta tagant tulenevalt juhi poolt tunnetatud vajadusest (...)“.
Praegust süsteemi pole vaja muuta	11	“Praegust süsteemi pean efektiivseks“; “On piisavalt efektiivne, otseselt vajadust muuta midagi ei näe“; “Süsteem on paigas“.
Lua konkreetsem ja lihtsam vorm	9	“Võiks olla kompaktsem vorm“; “Ankeet peaks olema lühem ja kergemini täidetav“; “Tagasiside lehe kirjutamine on aeganõudev (...), kokkuvõtete tegemine peaks olema vähem bürookraatlik ja lihtsam“; “Lihtsustada vormi täitmist.“

Muuta nimetust, nt nimetada ümber koostöövestluseks	7	“Nimetus võiks olla teine. Koostöövestlus vms.“; “Arenguvestlus nimetusena on iganenud, tekib õpetaja õpilase tunne (...)“; “Ka nimetus “arenguestlus“ on minu arvates natuke alandav, see võiks olla midagi pehmemat, nt aastavestlus“; “Ta ei tohiks olla arenguestlus, vaid pigem koostöövestlus“.
Rõhk peaks olema sisul, mitte vormi täitmisel	5	“Rõhuasetus peab kanduma kirjutamiselt vestlusele“; “Täna vaadatakse põhiliselt seda, et paber oleks tehtud, muidu ei saa järgmist täni. Arenguvestluse sisu ei ole üldse määrav“; “Täna on ta statistiline kohustus, mida (...) prefektuur on eesrindlikult täitnud. (...) Täna lüüakse kokku vaid numbreid aga sisulist arutelu ning statistika puudub“.
Tegemist on formaalsusega	4	“Ühekordne arenguestlus ei täida eesmärki, pigem on see formaalsus (...).
Alluvate arv peaks olema 8-12	4	“Juhtimisulatus tuleb paika saada (8-12 alluvat). Suurte alluvate arvu korral ei jõuta arenguestlusi sisuliselt teha (...)“; “Kui on palju alluvaid, siis olen märganud, et arenguestluseid tehakse ainult tegemise pärast. See aeg on aga muutumas, kuna läheme üle grupipõhisele juhtimisele ja alluvaid saab vähem olema.“
Muu	42	Nt “Aeg oleks see viia veebikeskkonda ja see peaks olema seotud allüksuste tööplaanide ja tegevuskavadega“; “Pöörata see olukorraks, kus töötaja annab tagasisidet juhi ja oma ootuste kohta (mitte juht ei küsi)“; “Mõnede alluvatega peaks vajadusel arenguestluse tegema neutraalne inimene“; “Ilmselt võiks arenguestlused üle vaadata ka läbiviija juht, et anda tagasisidet, kas

		seda on tehtud sisuliselt või lihtsalt „paberi“ pärast“; “Peaks olema kindel arenguestluste kuu nii nagu on tervisekuu näiteks“; “Arenguestluste käigus tuleks töötulemuste hinnangule lisaks otsustada ka tulemustasu järgmiseks perioodiks“.
--	--	--

Allikas: autori koostatud

LISA 7

Tabel 13

Juhtide küsimustiku väidete omavahelised seosed

	KV_1	KV_2	KV_3	KV_4	H_1	H_2	H_3	H_4	H_5	VÕ_1	VÕ_2	VÕ_3	VÕ_4	VÕ_5	LV_1	LV_2	LV_3	LV_4	LV_5
KV_1	1,000	,394**	,251**	,175*	,229**	-,043	,079	,215*	,119	,285**	,245**	,214*	,095	,195*	,134	,215*	,122	,059	,605**
KV_2	,394**	1,000	,620**	,437**	,353**	,056	,056	,249**	,079	,152	,201*	,198*	,217*	,242**	,288**	,276**	,276**	,163	,383**
KV_3	,251**	,620**	1,000	,574**	,252**	,018	,154	,297**	,196*	,169	,048	,219*	,188*	,322**	,416**	,345**	,398**	,076	,283**
KV_4	,175*	,437**	,574**	1,000	,145	-,053	,121	,186*	,128	,016	,041	,201*	,156	,217*	,366**	,293**	,417**	,081	,158
H_1	,229**	,353**	,252**	,145	1,000	,062	-,011	,211*	,111	,044	,041	,186*	,029	,266**	,112	,197*	,219*	,175*	,322**
H_2	-,043	,056	,018	-,053	,062	1,000	,133	,167	,218*	-,002	,032	,047	,050	,181*	,107	,080	,114	,122	,126
H_3	,079	,056	,154	,121	-,011	,133	1,000	,281**	,396**	,219*	,157	,219*	,086	,402**	,368**	,366**	,311**	,229**	,167
H_4	,215*	,249**	,297**	,186*	,211*	,167	,281**	1,000	,363**	,197*	,019	,129	,100	,298**	,146	,178*	,122	,244**	,309**
H_5	,119	,079	,196*	,128	,111	,218*	,396**	,363**	1,000	,164	,166	,281**	,058	,514**	,232**	,310**	,182*	,204*	,237**
VÕ_1	,285**	,152	,169	,016	,044	-,002	,219*	,197*	,164	1,000	,492**	,449**	,283**	,368**	,046	,156	,196*	,308**	,329**
VÕ_2	,245**	,201*	,048	,041	,041	,032	,157	,019	,166	,492**	1,000	,461**	,494**	,272**	,209*	,263**	,270**	,315**	,336**
VÕ_3	,214*	,198*	,219*	,201*	,186*	,047	,219*	,129	,281**	,449**	,461**	1,000	,253**	,535**	,161	,151	,261**	,231**	,246**

VÕ_4	,095	,217*	,188*	,156	,029	,050	,086	,100	,058	,283**	,494**	,253**	1,000	,219*	,184*	,179*	,203*	,247**	,266**
VÕ_5	,195*	,242**	,322**	,217*	,266**	,181*	,402**	,298**	,514**	,368**	,272**	,535**	,219*	1,000	,405**	,366**	,451**	,390**	,366**
LV_1	,134	,288**	,416**	,366**	,112	,107	,368**	,146	,232**	,046	,209*	,161	,184*	,405**	1,000	,740**	,728**	,197*	,312**
LV_2	,215*	,276**	,345**	,293**	,197*	,080	,366**	,178*	,310**	,156	,263**	,151	,179*	,366**	,740**	1,000	,732**	,273**	,414**
LV_3	,122	,276**	,398**	,417**	,219*	,114	,311**	,122	,182*	,196*	,270**	,261**	,203*	,451**	,728**	,732**	1,000	,214*	,208*
LV_4	,059	,163	,076	,081	,175*	,122	,229**	,244**	,204*	,308**	,315**	,231**	,247**	,390**	,197*	,273**	,214*	1,000	,338**
LV_5	,605**	,383**	,283**	,158	,322**	,126	,167	,309**	,237**	,329**	,336**	,246**	,266**	,366**	,312**	,414**	,208*	,338**	1,000

Allikas: autori arvutused

Märkus: ** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0.01$
* korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0.05$

Lühendid:

KV_1 – Kord ja vorm ploki esimene väide, KV_2 – Kord ja vorm ploki teine väide; KV_3 – Kord ja vorm ploki kolmas väide; KV_4 – Kord ja vorm ploki neljas väide

H_1 – Hindamise ploki esimene väide; H_2 – Hindamise ploki teine väide jne

VÕ_1 – Väljaõppe ploki esimene väide; VÕ_2 – Väljaõppe ploki teine väide jne

LV_1 – Läbiviimise ploki esimene väide; LV_2 – Läbiviimise ploki teine väide jne