

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Riin Karri

**TAGASISIDE ARENGUVÕIMALUSED JA ARENGUVESTLUSTE  
PROTSESSI TÄIUSTAMINE AUDENTESE KOOLIDE  
SIHTASUTUSES JA AKTSIASELTSIS AUDENTES**

Magistritöö

Õppekava Personalijuhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 13 187 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Riin Karri .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 130472HAPMM

Üliõpilase e-posti aadress: riin.karri@gmail.com

Juhendaja: Helina Vigla, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TAGASISIDE TEOREETILISED ALUSED .....	7
1.1. Tagasiside töösoorituse juhtimise osana.....	7
1.2. Generatsioonide erinevused ja nende ootused tagasisidele .....	15
1.3. Arenguestlus töösoorituse juhtimise osana ja arenguestluse etapid .....	17
2. UURIMISMETOODIKA JA UURINGU TULEMUSED .....	22
2.1. Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaselts Audentes lühiülevaade .....	22
2.2. Uurimismetoodid ja valim .....	24
2.3. Küsitluse tulemused.....	30
2.4. Intervjuude tulemused .....	36
3. JÄRELDUSED JA EDASINE TEGEVUSKAVA .....	43
3.1. Järeldused uuringu tulemustest.....	43
3.2. Soovituslik edasine tegevuskava, arenguestluse protsessi kirjeldus ja dokumentatsioon.....	48
KOKKUVÕTE .....	50
SUMMARY .....	53
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	57
LISAD .....	60
Lisa 1. Audentese Koolide Sihtasutuse struktuur.....	60
Lisa 2. Aktsiaselts Audentes struktuur .....	61
Lisa 3. Küsimustik töötajatele .....	62
Lisa 4. Intervjuu küsimused juhtidele.....	68
Lisa 5. Küsitluse tulemused. Küsimused 1.2 ja 1.3 .....	71
Lisa 6. Küsitluse tulemused. Küsimused 4.1 ja 4.2 .....	72
Lisa 7. Küsitluse tulemused. Küsimus 5.5 .....	73
Lisa 8. Üldine soovituslik tagasiside tegevuskava .....	74
Lisa 9. Üldine soovituslik arenguestluste tegevuskava .....	76
Lisa 10. Rahulolu-uuringute ja arenguestluste soovituslik ajaplaan .....	78
Lisa 11. Koostöövestluste läbiviimise põhimõtted.....	79
Lisa 12. Soovituslik arenguestluste vorm (e-keskkonda) Audentese Koolide Sihtasutusele ja Aktsiaseltsile Audentes .....	81

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö teema on „Tagasiside arenguvõimalused ja arenguestluste protsessi täiustamine Audentese Koolide Sihtasutuses ja Aktsiaseltsis Audentes“. Audentese Koolide Sihtasutuses ja Aktsiaseltsis Audentes on tagasiside andmine praegusel kujul üksuseti erinev ning puudub järjepidevus, mis aitaks nii juhti kui ka töötajat nende tööalases arengus. Mõlema organisatsiooni juhatus on seisukohal, et tagasiside protsess vajab ülevaatamist ja täiustamist.

Magistritöö eesmärgiks on koostada Audentese Koolide Sihtasutusele ja Aktsiaseltsile Audentes tegevusekava tagasiside andmise kohta ja arenguestluste dokumentatsioon koos protsessi kirjeldusega.

Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi uuringu ning kasutas nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit, mille eesmärgiks oli võrrelda töötajate ja juhtide hinnanguid tagasiside andjate, meetodite, liikide olulisusele ning praegusele olukorrale ja kaardistada arenguestluste praegused tegevused. Autor intervjueris seitset juhti ja viis läbi küsitluse, milles osales 71 Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaselts Audentes töötajat.

Uuringu tulemustest selgub, et peamiselt annavad juhid töötajatele silmast silma tugevustel põhinevat tagasisidet töösoorituse kohta. Tagasisidet antakse peamiselt *coachingu* ja arenguestluste alusel. Töötajad peavad kõige olulisemaks silmast silma ja arenguestlustel saadud tagasisidet, kuid ootus on saada rohkem ja järjepidevat tagasisidet ning just nõrkustel põhinevat tagasisidet teadmiste, oskuste ja töösoorituse kohta. Generatsioonide hinnangute erinevused ei olnud nii suured, et organisatsioon peaks planeerima tagasiside tegevusi generatsioonidest lähtuvalt. Uuringu tulemuste järgi koostas autor soovitusliku edasise tegevuskava tagasiside ja arenguestluste kohta ning arenguestluste vormi koos protsessi kirjeldusega.

Võtmesõnad: töösoorituse juhtimine, tagasiside, tagasiside meetodid, tagasiside liigid, generatsioon, arenguestlus

## SISSEJUHATUS

Juhtimiselases kirjanduses räägitakse inimressursi juhtimisest ning inimeste teadmiste, oskuste ja motivatsiooni mõjust organisatsioonidele. Inimesed on organisatsioonidele vajalik ja oluline, mõnel juhul isegi kriitiline ressurss (Eensalu *et al.* 2012, 9).

Inimressursi juhtimise põhimõtted ja praktikad sisaldavad töötajate tulemusjuhtimist, sealhulgas töösoorituse juhtimist ning pidevat tagasiside andmist. Töötajatele tagasiside andmine võib aga olla väga erinev ka ühe organisatsiooni erinevates üksustes ning sõltuda palju sellest, mida tagasiside organisatsiooni töötajate jaoks tähendab, kui oluliseks peavad juhatus ja üksuste juhid tagasisidet ja selle andmist ning kui oluliseks peavad töötajad ise oma töösoorituse kohta tagasiside saamist.

Magistritöös on uuritud ja analüüsitud tagasisidet töösoorituse juhtimise osana. Tagasiside aitab töötajatel teha korrekture oma käitumises ja tegevuses ning seeläbi parandada töösooritust (Ilgen, Davis 2000 viidatud Belschak, Den Hartog 2009, 276). Paljudes organisatsioonides lõpeb töösoorituse hindamine arenguevestlusega, mis on säilitanud oma kindla koha organisatsiooni töösoorituse hindamise ja sisemise kommunikatsiooni protsessis (Van De Mieroop, Schnurr 2014, 2). Läbimõeldud ja oskuslikult edasatud tagasiside aitab kokkuvõttes suurendada organisatsiooni konkurentsivõimet turul (Baker 2010).

Tänapäevastes organisatsioonides on esindatud erineva vanusega töötajad, kes moodustavad generatsioone ehk põlvkondi. Erinevatest generatsioonidest töötajate ootused tagasisidele ja selle edastamise viisile võivad olla erinevad ning organisatsioon peab oma töösoorituse juhtimise protsessis sellega arvestama. Ühest generatsioonist inimestel, kes jagavad samu ajaloolisi, majanduslikke ja sotsiaalseid kogemusi, on ka sarnased tööväärtused, suhtumine ja käitumine (Smola, Sutton 2002; Zemke *et al.* 2000 viidatud Angeline 2011, 249).

Magistritöö uurimisobjektiks on Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaselts Audentes tagasiside ja arenguevestluste protsess. Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaselts Audentes juhatus näeb,

et tagasiside andmine praegusel kujul on organisatsioonide üksustes erinev ning puudub järjepidevus, mis aitaks nii juhti kui ka töötajat nende tööalases arengus. Mõlema organisatsiooni juhatus on seisukohal, et tagasiside protsess tervikuna vajab ülevaatamist ja täiustamist.

Tuginedes kirjanduslikele allikatele ning organisatsiooni vahetu olukorra analüüsile on magistritöö eesmärgiks koostada Audentese Koolide Sihtasutusele ja Aktsiaseltsile Audentes tegevusekava tagasiside andmise kohta ja arenguestluste dokumentatsioon koos protsessi kirjeldusega.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

- 1) Milliseid meetodeid kasutatakse Audentese Koolide Sihtasutuses ja Aktsiaseltsis Audentes tagasiside andmiseks? Millised on töötajate ootused tagasisidele?
- 2) Millised peaksid olema tagasiside tegevused Audentese Koolide Sihtasutuses ja Aktsiaseltsis Audentes erinevate generatsioonide (põlvkondade) arvamuse kohaselt?
- 3) Millised on Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaselts Audentes töötajate ja juhtide ettepanekud tagasiside arenguvõimaluste ja arenguestluste protsessi täiustamise kohta?

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis selgitab autor tagasiside olemust ning olulisust töösoorituse juhtimise protsessis. Teises peatükis annab autor ülevaate uurimisobjektist ja selgitab kasutatud uurimismeetodeid ja valimit. Samuti toob välja Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaseltsi Audentes töötajate küsitluse ning juhtide intervjuude tulemused. Töö kolmandas peatükis esitab autor Audentese Koolide Sihtasutusele ja Aktsiaseltsile Audentes tegevusekava tagasiside andmise kohta ning arenguestluste dokumentatsiooni koos protsessi kirjeldusega.

Magistritöö autor tänab juhendajat Helina Vigla asjakohaste nõuannete ning igakülgse abi ja koostöö eest magistritöö valmimisel. Samuti tänab autor Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaseltsi Audentes kõiki juhte, kes leidsid aega intervjuu jaoks, töötajaid, kes täitsid küsimustiku ning turundus- ja kommunikatsioonijuhti Krista Lehtsaart asjakohaste mõtete eest.

# 1. TAGASISIDE TEOREETILISED ALUSED

Esimeses peatükis selgitab autor tagasisidet töösoorituse juhtimise osana, toob välja olulisemad tagasiside meetodid, liigid ja töösoorituse hindajad, kirjeldab generatsioonide erinevusi, põlvkondadega seotud eripärasid tagasiside ootustele ning selgitab arenguveestluse olulisust tagasiside protsessis.

## 1.1. Tagasiside töösoorituse juhtimise osana

Töösoorituse juhtimine on pidev üksiksikute ja meeskondade soorituse jälgimise, mõõtmise, arendamise ning organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega ühtlustamise protsess (Aguinis 2005 viidatud Armstrong, Taylor 2014, 334), mille ühe olulise osana nähakse regulaarse tagasiside andmist töötajatele (Armstrong 2010).

Töösoorituse juhtimise eesmärk on arendada töötajate võimekust seatud eesmärkide täitmiseks ning oma potentsiaali realiseerimiseks enda ja organisatsiooni kasu eesmärgil. (Armstrong, Taylor 2014) Töösoorituse juhtimise protsess koosneb kolmest osast (Noe *et al.* 1996 viidatud Akampurira 2014, 3):

- 1) töösoorituse määratlemisest;
- 2) töösoorituse mõõtmisest;
- 3) tagasiside andmisest.

Läbi tööanalüüsi määratakse esmalt organisatsiooni ja töötaja jaoks olulised töösoorituse standardid. Lähtudes nendest standarditest hinnatakse seejärel töötajate töösooritust ning viimaseks antakse töötajatele tagasisidet, et nad saaksid kohandada oma käitumist ja tegevust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel (*Ibid.*). Seega on tagasiside üks oluline osa töösoorituse juhtimise protsessis.

Üha rohkem organisatsioone mõistavad, et töötajad on peamine konkurentsieelise allikas (Carmeli, Weisberg 2006 viidatud Baker 2010, 477). Konkurentsieeliseks on olemasolevate töötajate oskuste ja teadmiste parem kasutamine. Ühine nimetaja kõikide nende organisatsioonide jaoks, kes panustavad töötajate teadmiste ja oskuste paremasse kasutamisse, on erinevate tagasiside meetodite kasutuselevõtmine. Inimressursi juhtimise uuringute järgi on enamik töötajate ebaõnnestumisi tingitud mitte töötaja oskuste puudumisest, vaid hoopis juhiste, standardite ja tagasiside puudumisest, mis määratlevad töösoorituse eesmärgid ja tulemuslikkuse. Töötaja, kes ei saa tagasisidet, ei oska muuta oma tegevust ja käitumist organisatsiooni ootustest ja eesmärkidest lähtuvalt. Tagasiside andmine juba töösoorituse protsessi alguses aitab töötajal vajadusel kiiresti korrigeerida oma tegevust või käitumist. Seeläbi hoitakse ära võimalikud ebaõnnestumised ja lisakulutused organisatsioonile. (Baker, 2010, 477)

Organisatsioonis tuleks kõigepealt välja selgitada, mida tagasiside selle organisatsiooni jaoks tähendab ning mida soovitakse loodava tagasiside süsteemiga saavutada (*Ibid*).

Rummler ja Branche (1995) defineerivad tagasisidet kui informatsiooni, mis ütleb töötajale, mida ja kui hästi ta teeb. Baker näeb tagasisidet informatsioonina, mida antakse töötajale tema töösoorituse kohta ning millest peaksid kasu saama nii töötaja tööülesannete sooritajana kui ka organisatsioon tervikuna. Lõplik tagasiside eesmärk tema sõnul on kasvatada organisatsiooni inimkapitali väärtust ja konkurentsivõimet turul. (Baker 2010, 478–479)

Tagasiside olulisus inimese õppimise ja töösoorituse protsessis on ilmnenu juba mitmetes varasemates teoreetilistes käsitlustes. Näiteks Locke ja Latham (1990) eesmärgi seadmise teoorias (*goal-setting theory*) ning Carveri ja Scheieri (1990) kontrolli teoorias (*control theory*). (Fu Lam *et al.* 2011, 217)

Eesmärgi seadmise teooria keskendub tagasisidele tegeliku töösoorituse ja eesmärkide erinevuse vähendajana. Oma töösooritusele tagasisidet saades hindavad töötajad erinevust tegeliku töösoorituse ja eesmärkide vahel ning püüavad seda erinevust vähendada. Eesmärgi seadmise teooria kohaselt peaks pidevalt tõstma töösooritust, mille kaudu omakorda saavutatakse seatud eesmärgid ning lepitakse kokku uued ja veel kõrgemad (Bandura 1986 viidatud Pervin 1992, 163). (Pervin 1992, 162–163)



Kontrolli teooria keskendub tagasisidele käitumise kujundamise vahendina. Oma käitumisele tagasisidet saades hindavad töötajad erinevust tegeliku ja oodatava käitumise vahel ning korrigeerivad oma käitumist lahknevuse ületamiseks. Seega on kontrolli teooria seisukohalt tagasiside tulemusjuhtimise protsessi oluline osa. (Armstrong, Taylor, 2014, 335)

Tagasiside aitab suurendada töötajate õppimist. Töötajad vajavad tagasisidet, seda eriti olukorras, kus nende töösooritus ei ole oodatu tasemel. Tagasiside aitab teha korrekture oma käitumises ja tegevuses ning seeläbi parandada töösooritust. (Ilgen, Davis 2000, viidatud Belschak, Den Hartog 2009, 276)

Shields (2007) toob välja neli põhjust, miks peaks organisatsioonis välja arendama süsteemse tagasiside protsessi (Armstrong, Taylor 2014, 336):

- 1) strateegilise kommunikatsiooni loomine – aitab töötajatele edastada infot, mida hea töö tähendab ning mida see endaga kaasa toob;
- 2) suhete loomine – toob juhi ja töötaja tulemuste ülevaatamiseks regulaarselt kokku ning seeläbi tugevdab töösuhet juhi ja töötaja vahel;
- 3) töötaja areng – annab tagasisidet töötaja tugevuste ja nõrkuste kohta ning aitab osapooltel kokku panna töötaja arenguplaani;
- 4) töötaja hindamine – aitab hinnata töötaja töösooritust edutamise, teisele töökohale suunamise või tasustamise eesmärgil.

Enamlevinud ja kasutatud tagasiside meetodid on klassikline või modifitseeritud juhipoolne hindamine (arenguvestlus), *coaching* (eestipärase tõlkega kootsing) ja 360-kraadine tagasiside.

Arenguvestlus on ametlik vestlus töötaja töösoorituse hindamiseks (Keeping, Levy 2000 viidatud Linna *et al.*, 2012, 1361). See on töötaja ja tema juhi vahel peetav vestlus töötaja hindamisperioodi tulemuste ülevaatamiseks, keskendudes seejuures töötaja arengule, eesmärkidele ning vajadustele. Vestluse eesmärk on anda töötajale tagasisidet, tõhustada suhtlust töötaja ja juhi vahel, viia töötaja töösooritus kooskõlla organisatsiooni eesmärkidega ning koostada isiklik arenguplaan. Tavaliselt viiakse selliseid vestluseid läbi kord aastas. (Cederblom 1982; Gabris, Ihrke 2001; Pettijohn, Pettijohn ja d'Amico 2001 viidatud *Ibid.*) See meetod on organisatsioonides levinud oma lihtsuse, kiiruse ja vähese kulu tõttu. Miinuseks peetakse aga tagasiside liigset vähesust ning selle andmist liiga harva, mis ei aita kokkuvõttes töötajal piisavalt areneda. (Baker 2010, 480)

Modifitseeritud tagasiside puhul on hindajateks kaks või enam juhti või juhendajat, kes jõuavad enne töötajale tulemuste esitlemist töötaja tulemuste osas ühisele arusaamale ning seejärel arutatakse kokkuvõtet ka töötaja endaga (Baker 2010, 479).

*Coaching* oma olemuselt ei ole traditsiooniline tagasiside meetod, kuigi võib sisaldada ka formaalseid osasid (Baker 2010, 480). *Coaching* tähendab pidevat tagasiside andmist, sarnaselt nagu treener annab pidevat tagasisidet sportlastele võistluse jooksul. Pidevast tagasisidest lähtudes muudab töötaja käitumist vastavalt sellele, mida töösooritusena temalt oodatakse ning teeb samme oma töösoorituse parandamiseks. *Coachingu* käigus püstitatakse ja korrigeeritakse pidevalt eesmärgid ning head tulemust tunnustatakse kohe. (Ford *et al.* 2011, 157) *Coachingu* eesmärk on panna töötajaid oma tegevust analüüsima ning julgustama ise lahendusi leidma (Armstrong 2015).

Üha rohkem organisatsioone asendab traditsioonilise tagasiside andmise *coachinguga* või lisab *coachingu* ühe osana oma traditsioonilisse töösoorituse hindamise protsessi. Seda eesmärgiga parandada nii töötaja kui kogu organisatsiooni tulemusi. (Ford *et al.* 2011, 158)

360-kraadise tagasiside puhul hinnatakse töötajat perioodiliselt (kord aastas või vahel isegi kaks korda aastas) erinevate hindajate poolt. Hindajateks võivad olla peale töötaja otsese juhi ka töötaja alluvad, kolleegid, organisatsiooni sisesed ja välised kliendid ning koostööpartnerid. Hindamisel kasutatakse küsimustikku, mis on koostatud sellise käitumise või tegevuse mõõtmiseks, mida peetakse töösoorituse juures oluliseks. Kõik hindamistulemused võetakse kokku ning koostatakse kokkuvõtlik tagasiside, mida tutvustatakse töötajale arenguveestluse käigus otsese juhi või personaliosakonna poolt. (Rao, Rao 2005, 92)

360-kraadise tagasiside kasudena nähakse objektiivsemat tagasisidet võrreldes arenguveestlusega, erinevate osapoolte kaasamist ning terviklikumat pilti töötajale, kuidas tema töösooritus on hinnatud. Antud meetod näitab ka sisemiste klientide rahulolu töötaja töösooritusega. (Rao, Rao 2005) Kuna 360-kraadise hindamise tagasisidet nähakse objektiivsemana, võrreldes tavapärase ainult juhi poolt antava tagasidega, siis viib selline tagasiside suurema tõenäosusega töötaja käitumise muutusele (Ford *et al.* 2011, 158). Paljud organisatsioonid aga väldivad 360-kraadist tagasisidet selle liigse keerukuse, suure aja- ja finantskulu tõttu. Tagasiside kogumiseks ja analüüsimiseks kuluv aeg on palju suurem võrreldes traditsiooniliste tagasiside meetoditega nagu arenguveestlus (Baker 2010, 480).

Tänapäeva organisatsioonides kasutatakse 360-kraadist hindamist erinevatel tasemetel, kuid kõige laiemalt on selle kasutamine levinud siiski juhtkonna tasemel (Lucia, Lepsinger 2009, 15).

Tagasiside andmisel nähakse üha rohkem, et tagasiside peab tulema mitmetest allikatest, olema täpne ning tagasisidet peab töötaja saama rohkem ja tihedamalt. Õigeaegsus (*timeliness*) tähendab, et tagasiside on antud võimalikult kiiresti peale konkreetset sündmust või tegevust. Sageduse (*frequency*) all nähakse, et tagasisidet peab andma jätkuvalt, võimaluse korral isegi igapäevaselt. Kui tulemuste parandamine on pidev protsess, siis peaks ka tagasiside andmine olema pidev protsess. Täpsus (*specificity*) tähendab, et tagasiside on antud konkreetse käitumise, tulemuste või situatsioonide kohta, mille osas töötajat jälgiti ja hinnati. Kontrollitavus (*verifiability*) tähendab, et tagasiside on konkreetne ja kontrollitav ning ei tohi baseeruda kellegi teise järeldustel või kuulujuttudel. Õigeaegne, sage, täpne ja konkreetne tagasiside viib täpsema tagasiside andmise ja selle aktsepteerimiseni töötaja poolt. (Aguinis 2013, 240)

Kirjanduse järgi liigitatakse tagasisidet erinevalt. Enamlevinud liigitamine jagab tagasiside positiivseks ja negatiivseks ning tugevustel ja nõrkustel põhinevaks.

Nii positiivne kui ka negatiivne tagasiside on töötaja tulemustele positiivse ja arendava mõjuga (Zheng *et al.* 2015, 215). Töösooritusele positiivset tagasisidet saades usuvad töötajad, et tagasiside sisu on täpne ja kohane ning on tagasisidega rahul. Kuigi negatiivne tagasiside võib töötajas tekitada kahtluseid tagasiside täpsuse osas ning esile kutsuda töötaja ebasoodsaid reaktsioone, siis kokkuvõttes motiveerib negatiivne tagasiside rohkem pingutama ja seadma kõrgemaid ning keerulisemaid töösoorituse eesmärke. Positiivse tagasiside andmise eesmärgiks on suurendada soovitud käitumist, negatiivse tagasiside andmise eesmärgiks on vähendada ebasoovitud käitumist. (Podsakoff, Farth 1986, viidatud Zheng *et al.* 2015, 215)

Tagasiside andmisega peab olema aga ettevaatlik ning selle läbi mõtlema. Tagasiside kutsub esile emotsionaalseid reaktsioone ning emotsionaalsed reaktsioonid mõjutavad omakorda töötaja käitumist ja suhtumist tööl ja töösse. Uuringud viitavad, et positiivse tagasiside andmine tekitab üldjuhul positiivseid emotsioone nagu uhkus ja õnnetunne ning negatiivse tagasiside andmine võib viia negatiivsete emotsioonideni nagu pettumus ja süütunne. (Lazarus 1991)

Negatiivne tagasiside võib viia töötaja afektini. Afekt ehk afektiivne reaktsioon on emotsionaalne jõud, mis võib omakorda mõjutada töötajate otsuseid organisatsiooni jäämise või sealt lahkumise

osas (Griffeth 2004 viidatud Belschak, Den Hartog 2009, 280). Ka paljud teised uurijad (näiteks Thoreson, Kaplan, Barsky, Warren, ja De Chermont 2003 viidatud *Ibid.*) on jõudnud olulise seoseni afekti ja voolavuse vahel, mis tähendab, et negatiivse tagasiside saamine võib suurendada ning positiivse tagasiside saamine vähendada soovi organisatsioonist lahkuda. Kuna negatiivse tagasiside andmine on tihtipeale vältimatu, siis Belschak ja Den Hartog (2009) soovivad oma uurimisele viidates anda ka negatiivset tagasisidet pigem positiivsetest aspektidest lähtudes, näiteks esitada negatiivne tagasiside mitte veana, vaid hoopis õppimisvõimalusena.

Nõrkustel põhineva tagasiside korral tuvastavad juhid töötajate nõrkused, see tähendab puudused nende töösoorituses, teadmistes ja oskustes. Tagasiside keskendub sellele, mida töötajad ei saavutanud või mida tegid valesti. Töötajal palutakse muuta oma käitumist või tulemusi nõrkusi ületades. Kuna nõrkused ei ole kahjulikud ainult töötajale endale, vaid kogu meeskonnale, siis toovadki juhid sageli välja just selle, mida töötaja tegi valesti ja miks tal on vaja ennast parandada. See tähendab, et nõrkused on valdkond, kus töötajal on võimalik ennast arendada ja oma töösooritust parandada. (Aguinis *et al.* 2012, 106)

Nõrkustel põhinev tagasiside võib viia negatiivsete tagajärgedeni. Nõrkustel põhinev tagasiside ja kriitika on sageli töötaja rahulolematuse, kaitsvate reaktsioonide ja veel madalama töösoorituse põhjuseks. (Burke, Weitzel, Weir 1978; Jawahar 2010; Kay, Meyer, French 1965 viidatud *Ibid.*) Samuti ei peeta sellist tagasisidet sageli töötajate poolt täpseks ning ei aktsepteerita töötajate poolt. (Fedor, Eder, Buckley 1989; Ilgen, Fisher, Taylor 1979; Steelman, Rutkowski 2004, viidatud *Ibid.*).

Tugevustel põhineva tagasiside korral tuvastavad juhid töötajate tugevused, see tähendab tugevused nende töösoorituses, teadmistes ja oskustes. Tagasiside keskendub töötajate tugevustele, mis neid eduni viis. Töötajatel palutakse jätkata või oma tugevusi veel rohkem edasi arendada. (Aguinis *et al.* 2012., 106–107)

Tugevustel põhinev tagasiside suurendab töötajate heaolu ja pühendumist (Clifton, Harter 2003; Seligman, Steen, Park, Peterson 2005), soovi oma sooritust parandada (Jawahar 2010) ning tõstab töötaja tootlikkust (Clifton, Harter 2003). Töötajad kogevad suuremat tööga rahulolu, tagasisidet peetakse täpsemaks ning aktsepteeritakse töötajate poolt (Burke *et al.* 1978; Seligman, Csikszentmihályi 2000). (Aguinis *et al.* 2012, 107)

Hoolimata organisatsiooni tegevusvaldkonnast, soovivad kõik inimesed saada järjepidevat tagasisidet, et vajadusel koheselt alustada, lõpetada või muuta oma tegevust ja käitumist selliselt, et see aitaks neil olla efektiivne ja täita seatud eesmärgid (Ford *et al.* 2011, 158).

Töösoorituse hindajateks võivad olla otsesed juhid, töötajad ise, kolleegid või konkreetse meeskonna liikmed, alluvad, kliendid, koostööpartnerid. Enne hindamismeetodi valikut peaks arvesse võtma iga hindaja asjakohasuse hindamisprotsessis. Kõige efektiivsemaks lähenemiseks peetakse just erinevate hindajate kaasamist hindamisprotsessi. (Schuler, Jackson 1996)

Otsene juht vastutab üldise töösoorituse hindamise protsessi eest ning teeb ka otsuseid töötasu muutmise, preemiate maksmise või distsiplineerivate vahendite kasutuselevõtmise kohta. Samuti on ta kõige õigem inimene, et hinnata töötaja töösooritust organisatsiooni üldiste eesmärkide ja tulemuste vastu. (Becker, Klimoski 1989 viidatud Cascio, Aguinis 2011, 79) Kuid ainult juhi hindamisel nähakse ka puudujääke. Kuna otsesel juhil on võim määrata lisatasusid ja ka karistada, siis võivad töötajad tunda ennast ebamugavalt ja ohustatult. Otsesel juhil ei pruugi olla ka vajalikke oskusi tagasiside andmiseks. Seega võib ainult otsese juhi hinnang teha kasu asemel hoopis kahju. (Schuler, Jackson 1996, 354)

Kolleegide ja konkreetse meeskonna liikmete hindamise ja arvamuse arvestamine on muutunud üha populaarsemaks. Meeskonnaliikmete hindamisprotsessi kaasamine aitab suurendada meeskonnatööd liikmete vahel (*Ibid.*). Mõnel ametikohal, näiteks müügiesindus, õiguskaitse, õpetamine jms, saab otsene juht vaadelda töötaja tööd töökohal harva ning hinnata seetõttu vaid kaudsel teel, kirjalike raportite ja tagasiside kaudu. Antud juhul võib kolleegide kaasamine hindamisprotsessi anda väärtuslikku infot. (Cascio 1992, 285) Samal ajal võib ka kolleegide kaasamisel hindamise protsessi olla oma kitsaskohad. Kolleegide poolt antavad hinnangud võivad olla paremad nende kolleegide ja juhtide osas, kellega on tekkinud sõprussuhted. Et vähendada sõprussuhetest tulenevaid ebatäpseid hinnanguid ning samal ajal suurendada tagasiside väärtust, on oluline täpselt määratleda, mida kolleeg hindama peab – näiteks tehnilise probleemiga seotud abi kvaliteeti jms. (*Ibid.*)

Töötajad tunnevad ebamugavust, kui kolleegide hindamist kasutatakse ka juhtimisotsuste tegemisel. Kõige parema tulemuse annab töötajate hindamise kasutamine ainult töötaja arengu eesmärgil. (Noe *et al.* 2015, 380)

Otseste alluvate hinnangud võivad olla väga kasulikud juhi arengu seisukohalt, sest alluvad teavad kõige paremini, millises ulatuses juht delegeerib, kui avatult oma alluvatega suhtleb, milline on juhi juhtimisstiil ja kuidas ning kui hästi juht planeerib ja organiseerib (Cascio 1992, 285). Kui organisatsioon on väike või juhil on vähe alluvaid, siis võib ohukohaks olla töötajate mitte piisav anonüümsus ning töötajad annavad seetõttu paremaid hinnanguid (Schuler, Jackson 1996, 358). Et vältida hirmu tagajärgede ees ning saada objektiivsemat hinnangut, on oluline kaasata vähemalt kolm anonüümset hinnangut juhi kohta (Noe *et al.* 2015, 380).

Iseenda hindamine on iga hindamissüsteemi oluline osa. Kui töötajatele antakse võimalus hindamisprotsessis osaleda, siis tõenäolisemalt suureneb nende vastuvõetavas hinnangute ja lõppotsuste osas ning väheneb kaitsereaktsioon hindamisvestluse ajal. Kuna otsesel juhil võib olla palju hinnatavaid, siis on enese hindamise eeliseks see, et töötaja jälgib hindamiseperioodi jooksul ise kokkulepituid tegevuste saavutamist. (Aguinis 2013, 148) Juhtidele meeldib antud praktika kaasata inimesed ise hindamisse, sest see tõstab töötajate motivatsiooni tööülesandeid täita (Cascio, Aguinis 2011, 81).

Klientidelt informatsiooni kogumine võib olla kulukas ja ajamahukas, kuid anda kasulikku infot töökohtade osas, mis nõuavad avalikkusega või konkreetsete tööga seotud isikutega suhtlemist (näiteks ostujuhid, tarnijad, müügiesindajad jms). Samuti võib infot koguda ka sisemistelt klientidelt (näiteks juhid saavad anda tagasisidet personalitöötaja kohta jms). Kuigi klientidel ei pruugi olla täielikke teadmisi organisatsioonist ja selle strateegilisest suunast, siis saavad nad siiski anda kasulikku informatsiooni ning mõjutada juhi otsust edutamise või koolitusvajaduse kohta. (Aguinis 2013, 149)

Paljudes organisatsioonides antakse ametlikku tagasisidet kord või kaks aastas. Uuringud on aga näidanud, et see on liiga harva. Isegi kui juht ja töötaja ise teevad märkmeid, esineb märkimisväärseid raskusi, kui hindaja peab meenutama, mida töötajad tegid kuus või isegi kaksteist kuud tagasi. See on ka põhjus, miks paljud organisatsioonid lisavad ametliku hindamise protsessi ka jooksvat tagasisidet mitteametlikus vormis. (Cascio 1992, 287) Tagasiside andmine ja töötajate töösoorituse hindamine peaks olema pidev protsess ja seda nii positiivse kui ka negatiivse väljatoomiseks. Kui töötajale anda probleemist kohe, mitte aga poole aasta või aasta pärast märku, siis on tal võimalus ka koheselt reageerida ja oma tegevust või käitumist järk-järgult muuta. Tagasiside praktikate suund ongi rohkem, sagedamalt ja erinevatest allikatest. (Dessler 2013, 312)

## 1.2. Generatsioonide erinevused ja nende ootused tagasisidele

Karl Mannheim oma töös „*The Problem of Generations*“ (1952) ütleb, et iga generatsioon omab kollektiivset teadvust, mis tekib, kui sarnase vanusegrupi või sünnikohordiga inimesed kogevad samu sotsiaalseid ja poliitilisi sündmuseid. Generatsiooni identiteet kujuneb inimese täiskasvanuks saades ning on mõjutatud sotsiaalselt ja poliitiliselt keerulisest või stabiilsest ajast ning selle perioodi intensiivsusest ja kiirusest. (Edge 2014, 136).

William Strauss ja Neil Howe toovad oma generatsioonide teoreetilistes seisukohtades (1992) välja, et generatsiooni moodustavad grupp inimesi, kes on sündinud ühe elutsükli kestuse jooksul ehk umbes kahekümne aastase ajavahemiku sees (Glass 2007, 98–99). Elutsükkel koosneb lapsepõlvest, nooruspõlvest, keskeast ja vanaduseast (Strauss *et al.* 1991, 60–68).

Ühest generatsioonist inimestel, kes jagavad samu ajaloolisi, majanduslikke ja sotsiaalseid kogemusi, on ka sarnased tööväärtused, suhtumine, käitumine ja ootused (Smola, Sutton 2002; Zemke *et al.* 2000 viidatud Angeline 2010, 249). Kõikide generatsioonide inimesed kogevad olulisi sündmuseid oma peamise arenguperioodi jooksul, viienda ja kaheksateistkümnenda eluaasta vahel. Arenguperioodi sündmused mõjutavad oluliselt nende inimeste vaateid elule ja tööle (Glass 2007, 99).

William ja Page (2011) on eristanud järgmised generatsioonide jaotusi:

- 1) Beebibuumerid, sündinud ajavahemikus 1946–1964, töö koostamise ajal 54–72a;
- 2) X-generatsioon, sündinud ajavahemikus 1965–1977, töö koostamise ajal 41–53a;
- 3) Y-generatsioon, sündinud ajavahemikus 1978–1994, töö koostamise ajal 24–40a;
- 4) Z-generatsioon, sündinud ajavahemikus 1995–2010, töö koostamise ajal 8–23a.

Üle 50-aastaste generatsioon on niinimetatud beebibuumerid või vanem generatsioon, sündinud 1946–1964. Sõna „buumerid“ tähistab sündimuse suurt kasvu Teise maailmasõja ja 1960ndate keskpaiga vahel. Beebibuumerid kasvasid üles sõjajärgse majandusliku õitsengu ning sotsiaalselt ja poliitiliselt keerulisel ajal, aastatel 1946–1964 (Edge 2014, 139). Eestis on beebibuumerite nimetuse asemel rohkem kasutusel nimetused vanem generatsioon või sõjajärgne põlvkond (Rämmer 2011, 74–75).

Beebibuumerid hindavad silmast silma suhtlust ning nende jaoks ei ole probleem minna ise infot küsima. Eelistatud on avatud ja otsene, aga mitte väga kontrollitud kehakeel ja suhtlemine (Glass 2007, 100). Selle põlvkonna jaoks on oluline isiklik rahulolu ja avalik tunnustus. Tagasiside osas ootavad nad suulist tagasisidet usaldusväärse isiku poolt ning lihtsaid fakte, mille põhjal otsuseid teha. Tagasiside andmisel tuleks kasutada positiivseid sõnu. Kuigi beebibuumerid ootavad põhjalikke vastuseid, siis tagasisidet eelistavad nad saada pigem harva. Nad teavad oma tööülesandeid ning ei vaja selleks pidevat infot, et oma tööd hästi teha. (Glass 2007, 101)

Üle 40-aastaste generatsioon ehk X-generatsioon on sündinud ajavahemikus 1965–1977 ning on noorusikka jõudnud majanduslikult keerulisel ajal (Williams Page 2011, 6). Eestis on selle perioodi generatsiooni nimetatud nii X-generatsiooniks kui ka võitjate põlvkonnaks (Rämmer 2011, 74).

X-generatsioon on esimene generatsioon, keda mõjutas arvutite tulek (Williams, Page 2011, 7). Vastupidiselt beebibuumeritele eelistavad X-generatsiooni töötajad suhelda ja tagasisidet saada tehnoloogilisi vahendeid kasutades, mitte niivõrd silmast silma (Cogin, 2012, 2277). Neile meeldib, kui neid hoitakse infoga pidevalt kursis ning nad näevad seeläbi suuremat pilti. X-generatsioon eelistab rohkem mitteametlikku suhtlusstiili ja lähenemist nagu „see ei ole ametlik kohtumine“ või „tee seda omal moel“ jms. (Williams, Page 2011, 7)

25–40-aastaste ehk Y-generatsioon on sündinud ajavahemikus 1978–1994. Nad kasvasid üles kiirete muutuste ajal. Ajal, mil naistel olid tööhõives võrdsed võimalused meestega, kahe sissetulekuga leibkonnad olid standard, erinevaid peretüüpe peeti normaalseks, austati etnilist ja kultuurilist mitmekesisust ning arvutid olid juba igas kodus ja koolis. Nad sündisid tehnoloogilisse, elektroonilisse ja n-ö traadita interneti ühiskonda, kus ülemaailmsed piirid muutusid üha hägusemaks. (Williams, Page 2011, 8) Eestis nimetatakse Y-generatsiooni ka „uute noorte“ generatsiooniks (Raun 2018, 19).

Y-generatsiooni töötajad ootavad juhatusest kaasamist, oma ideede kuulamist ning kiiret, vahetut ja detailset tagasisidet ning tunnustust saavutustele. See arvutiteadlik töötajate põlvkond tugineb suuresti erinevatele suhtlusvõrgustikele, et saada kiiresti olulist teavet. Nad reageerivad paremini vahetutele tekstisõnumitele ja e-kirjadele kui silmast silma koosolekutele ja telefonikõnedele. (Glass, 2007 viidatud Angeline 2010, 252)



Y-generatsioon ootab süstemaatilist tagasisidet ning soovib rohkem sisendit kõige kohta, milles osalevad. Nad hindavad elulisi näiteid ja enda kogemusel põhinevat. (Williams, Page, 2018)

Noorim ehk Z-generatsioon sündis peale 1994 aastat, 1995–2010. See on põlvkond, kes juba kasvades seisis silmitsi ülemaailmse terrorismi, koolivägivalla, majandusliku ebakindluse ja majanduslangusega. Eestis ei ole Z-generatsiooni mõiste kõrval kasutusel teist mõistet. (Raun, 2018)

See põlvkond on harjunud kõrgtehnoloogiliste vahendite ja pideva erinevatest allikatest tuleva infoga. Nad ei ole kunagi ilma internetita elanud. Z-generatsioon on mõjutatud meediast ja n-ö virtuaalsetest sõpradest ning informatsiooni saamiseks ei ole neil vaja vanemaid või õpetajaid. (Williams, Page, 2011) See generatsioon oskab mitut asja korraga teha ning info on vaid paari kliki kaugusel. Kuid nad võivad hätta jääda päriselu toimingutega, mis tehakse väljaspool arvutimaailma (McCrinkle, 2012, viidatud Raun, 2018).

Hoolimata generatsioonide erinevustest, võivad erineva vanusegrupi töötajad õppida üksteiselt ning see on omamoodi mitmekesisuse ja erinevate generatsioonidega arvestamise koolitus nii töötajate kui ka kogu organisatsiooni jaoks (Glass, 2007). See tähendab, et organisatsioon peab arvestama, et ühel ajal võib neil tööl olla mitme generatsiooni töötajad, kellel on erinevad ootused tagasiside kanalitele ja meetoditele.

### **1.3. Arenguestlus töösoorituse juhtimise protsessis ja arenguestluse etapid**

Töösoorituse juhtimise (*performance management*) protsessi üks oluline osa on töötaja töösoorituse hindamine (*performance appraisal*), mis võimaldab kokkuvõttes hinnata kogu organisatsiooni tulemuslikkust (Fletcher 2001).

Paljudes organisatsioonides lõpeb töösoorituse hindamine arenguestlusega. Kuigi organisatsioonid investeerivad üha rohkem töötajate töösoorituse hindamise erinevatesse meetoditesse ja tehnoloogiatesse, on arenguestlused töötaja arengut silmas pidades säilitanud oma kindla koha organisatsiooni töösoorituse hindamise ja sisemise kommunikatsiooni protsessis. (Van De Mierop, Schnurr 2014, 2) Enimkasutatud inglisekeelsed väljendid arenguestluse kohta

on *performance appraisal interiew, performance discussion, employee appraisal, employee performance appraisal, performance review, annual review* (Anton 2017, 13).

Arenguvestlus on ametlik vestlus töötaja töösoorituse hindamiseks (Keeping, Levy 2000 viidatud Linna *et al.* 2012, 1361). See on töötaja ja tema juhi vahel peetav vestlus töötaja tulemuste ülevaatamiseks hindamisperioodi jooksul, keskendudes seejuures töötaja arengule, eesmärkidele ning vajadustele. Vestluse eesmärk on anda töötajale tagasisidet, tõhustada suhtlust töötaja ja juhi vahel, viia töötaja töösooritus kooskõlla organisatsiooni eesmärkidega ning koostada isiklik arenguplaan. Tavaliselt viiakse selliseid vestluseid läbi kord aastas. (Cederblom 1982; Gabris, Ihrke 2001; Pettijohn, Pettijohn ja d'Amico 2001 viidatud *Ibid.*) Vestlus keskendub konkreetsele töötajale ning lõppetulemus on professionaalselt ja tehniliselt kokku võetud ja arengu eesmärke silmas pidades salvestatud (Trost 2017, 8).

Edukate ja produktiivsete arenguvestluste kaudu on organisatsioonidel võimalik tugevdada väärtuseid, organisatsioonikultuuri ja saavutada seatud eesmärke. Organisatsioonides, mis järjepidevalt pälvivad tunnustust „parim koht töötamiseks“, on juhtide poolt antav asjakohane tagasiside ning arenguvestluste läbiviimine kommunikatsiooni ja töösoorituse hindamise loomulik osa. Juhid otsivad aktiivselt võimalusi jagada töötajatele tagasisidet nende töösoorituse kohta ning töötajad võtavad vastutuse ja kasutavad saadud tagasisidet iseenda ja organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. (Busser 2012, 32)

Vaatamata arenguvestluse olulisusele töösoorituse juhtimise protsessis, on arenguvestlust erinevate uuringute põhjal peetud ka kogu töösoorituse hindamise protsessi *Achilleuse* kannaks. Paljud juhid tunnevad ebamugavust töötajale tema töösoorituse kohta tagasisidet andes, seda eriti, kui töösooritus ei ole olnud oodatu tasemel. See ebamugavustunne väljendub sageli ärevuses ja arenguvestluse vältimises. Oskuslikult läbi viidud arenguvestlus viib töötaja töösoorituse paranemisele ning suureneb töötaja rahulolu kogu süsteemi suhtes. Uuringud on näidanud, kui töötaja saab oskuslikult antud tagasisidet, siis on tema rahulolu kogu süsteemiga kõrgem, isegi, kui ta saab iseenda töösoorituse kohta pigem madalamaid hinnanguid. (Aguinis 2013, 50)

Enamikel juhtudel keskendub arenguvestlus minevikule, see tähendab, mis sai tehtud (tulemused) ja kuidas see sai tehtud (käitumine). Arenguvestlus peaks aga sisaldama ka arutelu arengueesmärkide ja tulevikuplaanide kohta, mida töötaja saab ja suudab järgmise hindamisperioodi jooksul saavutada. Arenguvestlusest ei tohiks puududa ka arutelu selle üle, mida

sooritus endaga tasu, ametikoha või muu muudatuse osas kaasa toob. Kokkuvõttes on oskuslikult tehtud arenguvestlus keskendunud minevikule (mis ja kuidas sai tehtud), olevikule (milline hüvitis selle tulemusena saadakse või ei saada) ning tulevikule (millised eesmärgid kokku lepatakse ning mis tuleb saavutada enne järgmise hindamisperioodi arenguvestlust). (Aguinis 2013, 51)

Arenguvestluste protsessi on nähtud kolme etapilisena (Van De Mieroop, Vrolix 2014):

- 1) ettevalmistamine töötaja ja juhi poolt;
- 2) vestluse läbiviimine;
- 3) kokkuvõtete tegemine.

Ettevalmistamise etapis kasutatakse erinevaid organisatsiooni kommunikatsioonikanaleid (näiteks intranet, infotahvlid), et tõsta töötajate teadlikkust arenguvestlustest ning informeerida neid algavast arenguvestluste protsessist (Gordon, Stewart 2009, 479).

Vähemalt kaks nädalat enne arenguvestluse toimumist peaks juht informeerima töötajat arenguvestluse toimumisajast ja eesmärgist. See võimaldab töötajal ja juhil arenguvestluseks ette valmistada. Juht peaks broneerima aja ning koha, kus saab vestlust segamatult läbi viia. Antud tegevused annavad töötajale selge sõnumi, et töötajaga läbi viidav arenguvestlus on organisatsiooni tulemusjuhtimise protsessis oluline osa. (Aguinis 2013, 249)

Arenguvestluseks on soovitatav ette valmistada nii otsesel juhil kui ka töötajal ning mõelda selle käigus enda ja teise poole käitumisele, tulemustele, ja kirja panna arenguvestluse teemad. See protsess hõlmab ka eelmise arenguvestluse kokkuvõtte ülevaatamist. (Jansen *et al* 2014 viidatud Van De Mieroop, Vrolix 2014)

Arenguvestluseks ette valmistunud töötaja suudab vestluse käigus rohkem süveneda spetsiifilistesse tööga seotud teemadesse, sealhulgas probleemidesse ja töösoorituse eesmärkidesse (Burke *et al.* 1987 viidatud Anderson, Barnett 1987, 24), mis omakorda viib parema ühise arusaamani töötaja töösooritusest ja tulemuslikkusest (Gordon, Stewart 2009 viidatud Van De Mieroop, Vrolix 2014).

Arenguvestluse läbiviimise ja kokkuvõtete tegemise etapis eristatakse järgmiseid osi (Aguinis 2013, 249–251):

- 1) Eesmärgi selgitamine. Otsene juht selgitab kohtumise eesmärgi ja arutatavaid teemasid;
- 2) Töötaja enesehindamine. Töötaja teeb kokkuvõtte oma möödunud hindamisperioodi saavutustest. Seda on lihtsam teha, kui töötaja saab enne vestluse toimumist vastava hindamisvormi ette valmistada. Juhi roll on kuulata ning teha kokkuvõtteid, mitte aga näidata selles vestluse etapis mittenoostumist;
- 3) Juhi hinnangud ja põhjuste selgitused. Otsene juht annab oma hinnangu töösooritusele ja põhjendab koos näidetega oma hinnanguid. Valdkondade puhul, kus otsesel juhil ja töötajal on eriarvamus, peaks juht andma hinnangu toetudes täpsetele tõenditele ja näidetele. Töötajale peaks jääma võimalus ka selgituste andmiseks ning arutelu koos juhiga võimalike põhjuste üle, mis on viinud ebarahuldavate tulemusteni;
- 4) Arengueesmärkide arutelu. Arutelu arenguplaani ja töösoorituse parandamise järgmiste sammude kohta. Vajadusel tehakse korrekture ka töötaja ametijuhendisse;
- 5) Töötaja poolne kokkuvõte. Kokkuvõte ja järeldused töötaja poolt, millega ta rahul jääb, mida soovib järgmise hindamisperioodi jooksul parandada ning kuidas parema töösoorituseni jõuab. See vestluse etapp on oluline saamaks aru, kas juht ja töötaja on üksteisest ühtmoodi aru saanud;
- 6) Töö- ja lisatasude kokkuleppimine. Tööeesmärkide saavutamisel lepatakse kokku kõrgema töötasu või lisatasu maksmisses. Otsene juht peaks selgitama reegleid, kuidas organisatsioonis lisatasusid makstakse ning kas ja kuidas on töötajal võimalik kõrgemat tasu või lisatasu saada;
- 7) Järgmise jätkukoosoleku kokku leppimine. Lepatakse kokku, millal tehakse järgmised vahekokkuvõtted. Üldjuhul toimub jätkuvestlus paari nädala pärast, et vaadata, kas arenguplaani täitmine on ellu rakendatud;
- 8) Arenguvestluse kokkuvõtte tegemine otsese juhi poolt ning dokumentide kinnitamine. Juht teeb kokkuvõtte vestlusest, koos vaadatakse üle hinnangud ning järgmise hindamisperioodi töösoorituse eesmärgid.

Kokkulepped ja tulemused salvestatakse organisatsiooni tulemusjuhtimise vormides. Need dokumendid peaksid olema töödokumendid, mida juhid ja töötajad ise regulaarselt kasutavad, et võrrelda oma edusamme organisatsiooni eesmärkide ja plaanidega. Veebipõhine tulemusjuhtimise süsteem teeb kokkulepete ja arenguplaanide salvestamise, töösoorituse jälgimise ja kättesaadavuse töötajate ja juhtide jaoks lihtsamaks. Samuti lihtsustab see hinnangute kogumist mitmest allikast (näiteks 360-kraadise hindamise puhul). Eesmärk on lihtsustada protsessi, et muuta see juhtide ja töötajate jaoks vastuvõtlikumaks. (Armstrong, Taylor 2014, 341)

Kuna tulemusjuhtimise protsess on pidev protsess, siis peale töötajaga eesmärkide kokku leppimist algab juhtide töö töötaja edusammude jälgimisel ja suunamisel. See tähendab regulaarset tähelepanu pööramist töötaja saavutatud vahetulemustele, töötaja käitumisele ja meeskonnatöö toimivusele. Õnnestumistest ja ebaõnnestumistest peaks rääkima kohe peale vastava sündmuse toimumist või tulemuse saavutamist, mitte ootama kord aastas toimuvat arenguveestlust. (Eensalu *et al.* 2012)

Esimese peatüki kirjanduslike allikate ülevaade näitab tagasiside andmise olulisust töötajate töösoorituse juhtimise protsessis. Tagasiside praktikate suund ongi rohkem, sagedamalt ja erinevatest allikatest. Piisava sagedusega, õigeaegne, täpne, konkreetne ning oskuslikult antud tagasiside aitab töötajatel vajadusel muuta oma tegevust või käitumist ning seeläbi parandada töösooritust. Läbi töötajate töösoorituse paranemise areneb kogu organisatsioon koos seal töötavate inimestega. Esimese peatüki teoreetilised seisukohad on aluseks teises peatükis kirjeldatud uuringu läbiviimiseks.

Magistritöö teises peatükis antakse ülevaade uurimisobjektist, selgitatakse kasutatud uurimismeetodeid ja valimit ning tuuakse välja Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaseltsi Audentes töötajate küsitluse ning juhtide intervjuude tulemused.

## **2. UURIMISMETOODIKA JA UURINGU TULEMUSED**

Teises peatükis annab autor ülevaate uurimisobjektist, milleks on Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaseltsi Audentes tagasiside ja arenguestluste protsess. Samuti selgitab uurimismetoodikat ja valimit ning toob välja nii kvantitatiivse kui kvalitatiivse uuringu tulemused.

### **2.1. Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaselts Audentes lühiülevaade**

Audentese Koolide Sihtasutuse põhitegevusalaks on haridusteenuste osutamine üldhariduskoolis, eelkooliealiste laste rühmades ning õppursportlaste koolitamine riikliku koolitustellimuse alusel. Samuti pakutakse huvialakoolitust, e-õppe võimalust e-gümnaasiumis ning õppimist rahvusvahelise õppekava IB (*International Baccalaureate*) diplomiprogrammi alusel gümnaasiumiastmes.

Aktsiaselts Audentes põhitegevusalaks on spordikeskuse ja fitnessiklubi opereerimine ning kinnisvara haldamine, arendamine ja väljarent. Spordikeskus ja fitnessiklubi on treeningpaigaks nii harrastus- kui ka tippsportlastele.

Mõlema organisatsiooni, Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaseltsi Audentes, kõrgeimaks juhtimisorganiks on neljaliikmeline nõukogu. Organisatsioonide igapäevast tegevust juhib kaheliikmeline juhatus, mille liikmed on Audentese Koolide Sihtasutuses ja Aktsiaseltsis Audentes samad inimesed. Organisatsioonid lähtuvad samadest põhiväärtustest.

Organisatsioonide struktuurid on toodud lisades (Lisa 1 joonis 1 Audentese Koolide Sihtasutus, Lisa 2 joonis 2 Aktsiaselts Audentes).

Magistritöö uurimisobjektiks on Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaseltsi Audentes tagasiside ja arenguestluste protsess.

Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaselts Audentes töötajatele antakse tagasisidet nende töösoorituse kohta kord aastas toimuval arenguvestlusel. Arenguvestluse läbiviimise jaoks on koostatud „Arenguvestluse läbiviimise juhend“, mille kohaselt on arenguvestlus töötaja ja tema töökorraldaja (töö vahetu korraldaja või struktuuriüksuse juhi) struktureeritud vestlus, mille käigus tehakse kokkuvõtte töötaja eelneva perioodi töö tulemustest ning kavandatakse edasist tööalast tegevust. Arenguvestluse eesmärgina nähakse info vahendamist töö tulemuslikumaks korraldamiseks (Arenguvestluse läbiviimise juhend).

Audentese Koolide Sihtasutuses kasutatakse arenguvestluse ettevalmistuseks eneseanalüüsi vormi, mis lähtub ametijuhendi struktuurist ning jaotab töötaja tööülesanded ja oodatavad tulemused järgmistesse alajaotustesse:

- 1) kavandamine ja elluviimine;
- 2) info vahendamine ja koostöö;
- 3) eneseareng;
- 4) vajadusel muud lisafunktsioonid (näiteks klassijuhatamine, hariduslike erivajadustega õpilaste töö koordineerimine jms).

Eneseanalüüsi vorm lõpeb järgneva perioodi tähtsamate tööeesmärkide, koolitusvajaduse ning muude kokkulepete tegemisega.

Aktsiaseltsis Audentes kasutatakse arenguvestluse ettevalmistuseks eneseanalüüsi vormi, mis vastupidiselt Audentese Koolide Sihtasutuse eneseanalüüsi vormile ei lähtu ametijuhendi struktuurist. Vormil ei ole fikseeritud ka üldiseid andmeid nagu töötaja ja vestluse läbiviija andmed, hindamisperiood jms. Vorm sisaldab mitmeid küsimusi järgmistes alajaotustes:

- 1) möödunud periood;
- 2) järgnev periood.

Arenguvestluste läbiviimine ja saadud tagasisidest kokkuvõtete ja edasise tegevuskava tegemine on Audentese Koolide Sihtasutuses ja Aktsiaseltsis Audentes üksusesti väga erinev ning oleneb palju juhi aktiivsusest ja soovist tagasisidet anda ning kokkuvõtteid teha. Osa juhte teevad kõikidest toimunud vestlustest enda jaoks kokkuvõtte, osa juhte saadavad kokkuvõtte ka juhatusel ja personaliosakonda. Aga on ka juhte, kes kokkuvõtteid ja järeldusi üldse ei tee. Juhatus ei ole siiani ka kõikidelt üksuse juhtidelt kokkuvõtet nõudnud. Seega puudub üldine ülevaade nii

Audentese Koolide Sihtasutuse kui ka Aktsiaselts Audentes arenguvestlustest ja juhtide poolsetest kokkuvõtetest, et teha kogu organisatsiooni kohta järeldusi ja ettepanekuid.

## **2.2. Uurimismeetodid ja valim**

Autor viis magiströö eesmärgi saavutamiseks läbi uuringu ning kasutas nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit. Eesmärgiks oli teada saada, kui oluliseks peavad töötajad ja juhid tagasiside andmist, kui oluliseks peetakse erinevate tagasiside liikide ja meetodite alusel antavat tagasisidet ning kuidas tagasisidet töötajate ja juhtide arvamuse kohaselt praegu nii Audentese Koolide Sihtasutuses kui ka Aktsiaseltsis Audentes antakse. Kaardistus ja analüüs oli aluseks tagasiside edasise tegevuskava ning arenguvestluste protsessi kirjelduse ja dokumentatsiooni koostamiseks.

Küsitluse läbiviimist toetavad ka erinevad uuringud, kus tuuakse eelistena välja andmete kogumise väike aja- ja rahakulu. Küsimustiku abil andmete kogumine on lihtne ja kiire võimalus koguda infot paljudelt inimestelt, vastajad saavad küsimustiku täita neile sobival ajal, samuti on vastajatel vähem pinget, sest saavad küsimused ja vastused enda jaoks läbi mõelda ning vastajate anonüümsus on tagatud (Gillham, 2007).

Intervjueerimist uuringu töövahendina toetab ka selle eesmärk, milleks on kirjeldada ja seletada sotsiaalset tegelikkust inimeste individuaalsete tõlgenduste kaudu ehk tähenduste kaudu, mida inimesed omistavad tegelikkuse aspektidele ja oma kogemusele (McNabb 2010, 15 viidatud Õunapuu 2014, 56).

Uuring koosneb kahest uurimismeetodist, kvantitatiivsest ja kvalitatiivsest uurimismeetodist.

Kvantitatiivse uurimismeetodina viidi Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaselts Audentes töötajatega läbi eestikeelne küsitlus. Küsimustik koostati SurveyMonkey elektroonilisse küsitluskeskkonda ning vastamise periood oli 19. november 2018 – 30. november 2018. Töötajatele saadeti vastamise kohta kolm meeldetuletust, 23., 28. ja 29. novembril 2018. Tulemuste kvantitatiivseks analüüsiks kasutati andmetöötlusprogrammi Excel ja SPSS.



Küsimustiku saatmine SurveyMonkey elektroonilise küsitluskeskkonna kaudu valiti põhjusel, et antud küsitluskeskkond on organisatsiooni töötajatele tuttav, see andis töötajatele võimaluse vastata anonüümselt ning endale sobival ajal. Küsimustiku saatmine oli kõige ajasäästlikum viis ka töö autorile andmete kogumiseks lühikese perioodi jooksul.

Kvalitatiivse uurimismeetodina viidi Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaselts Audentes üksuste juhtidega läbi poolstruktureeritud intervjuud. Juhtidele saadeti eelnevalt kalendrisse kutse intervjuu toimumise kohta ning teemad, millest autor soovib intervjuu käigus rääkida. Intervjuu küsimusi juhtidele ette ei saadetud. Iga intervjuu kestuseks oli planeeritud 1,5 tundi. Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 21. november 2018 – 5. detsember 2018. Tulemusi analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil.

Poolstruktureeritud intervjuu sai valitud põhjusel, et juhid saaksid oma arvamuse juurde ka laiemat kirjeldust ja kommentaare tuua. Varasemalt ei ole juhtidega tagasiside teemal nii põhjalikult arutletud, mistõttu parema üldpildi saamiseks pidas autor mõistlikuks teha seda poolstruktureeritud intervjuu vormis. Intervjuude suure mahu tõttu ei ole neid lisatud magistritöö lisadesse. Intervjuud salvestati diktofoniga ja on kättesaadavad vaid transkribeeritud kujul eraldi dokumendis 182 leheküljel, kus autori jutt on tähistatud tähega „I“, intervjuud on tähistatud vastavalt intervjuueeritavate arvule „iV1, iV2, iV3, iV4, iV5, iV6, iV7“. Pikemad mõttepausid on tähistatud kolme punktiga „(...)“ ja lühemad ühe punktiga „(.)“. Juhi ohkamine on tähistatud märkega „(ohkamine)“ ja naermine „(naer)“.

Uuringu valimisse kuulus 95 Audentese Koolide Sihtasutuse ja 17 Aktsiaselts Audentes töölepinguga töötajat. Valimist võeti välja töötajad, kes küsimustiku väljasaatmise hetkeks olid organisatsioonis töötanud vähem kui kolm kuud. Audentese Koolide Sihtasutuses ja Aktsiaseltsis Audentes on info kiireks edastamiseks koostatud üksuste meililistid, seega otsustati saata küsimustik meililistide kaudu organisatsiooni töölepinguga töötajatele. Paberkandjal küsimustik edastati 4 töötajale (2 töötajat Audentese Koolide Sihtasutusest ja 2 töötajat Aktsiaseltsist Audentes), kellel puudub organisatsiooni e-posti aadress. Paberkandjal küsimustik prinditi SurveyMonkey elektroonilisest küsitluskeskkonnast välja ning töötajad said vastata täpselt samale küsimustikule nagu elektroonilise küsimustiku saanud töötajad.

Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaseltsi Audentes intervjuueeritavate valimisse kuulus üheksa juhti. Juhtidega planeeriti läbi viia silmast silma intervjuud. Ühe juhiga lepidi intervjuu kokku Skype teel, sest juht töötab teises linnas.

Küsimustik (Lisa 3) koostati lähtudes esimese peatüki teoreetilistest seisukohtadest. Küsitluse eesmärk oli välja selgitada, kas töötajad teavad organisatsiooni, üksuse ja enda tööeesmärke, kes on organisatsioonis tagasiside andjad, kui oluliseks peavad töötajad tagasiside andmist, kui oluliseks peetakse erinevate tagasiside liikide ja meetodite alusel ning erinevate kanalite kaudu antavat tagasisidet ning kuidas (milliste meetodite, liikide alusel ning kanalite kaudu) tagasisidet töötajate arvamuse kohaselt praegu nii Audentese Koolide Sihtasutuses kui ka Aktsiaseltsis Audentes antakse. Samuti sooviti välja selgitada, kuidas toimuvad arenguestlused ning millised on tagasiside arenguvõimalused töötajate arvamuse kohaselt.

Küsimustik koosnes 24 küsimusest, mis olid jaotatud järgmistesse alateemadesse:

- 1) üldandmed;
- 2) tagasiside eesmärk;
- 3) tagasiside andjad;
- 4) tagasiside liigid
- 5) tagasiside meetodid;
- 6) arenguestlus;
- 7) tagasiside arenguvõimalused.

Üldandmete osa koosnes kolmest küsimusest (1.1–1.3), milles sooviti teada töötaja töötamise üksust, vanust lähtudes generatsioonide jaotusest teooria alajaotuses 1.3 ning töötaja tööstaaži organisatsioonis. Kuna organisatsioonis ei ole alla 18. aastaseid töötajaid, siis märkis autor Z-generatsiooni noorimaks vanuseks 18 eluaastat.

Teise alateema, „tagasiside eesmärk“, moodustasid seitse küsimust (2.1–2.7). Küsimustega 2.1–2.3 sooviti hinnata, kas töötajad on teadlikud organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest, oma üksuse eesmärkidest ning kas töötajatega on kokku lepitud ka nende isiklikud tööalased eesmärgid hindamisperioodiks ehk Audentese Koolide Sihtasutuses õppeaastaks ning Aktsiaseltsis Audentes spordihooajaks. Küsimusega 2.4 sooviti teada, kui oluliseks peavad töötajad tagasiside saamist oma töö tulemuste kohta, küsimustega 2.5–2.6 töötajate hinnangut tagasiside mõjule nende töö tulemuste ja motivatsiooni kohta. Viimane küsimus teises alateemas, 2.7, andis töötajatele

võimaluse vabas vormis kirjutada, mida tähendab tagasiside nende jaoks. Viimase küsimuse eesmärk oli kaardistada tagasiside tähendus Audentese töötajate arvamuste kohaselt. Teise alateema küsimused lähtusid töö teoreetilise osa alajaotusest 1.1.

Kolmanda alateema, „tagasiside andjad“, moodustasid kaks küsimust (3.1–3.2). Küsimusega 3.1 sooviti töötajate hinnanguid selle kohta, kes üldse peaksid töötajatele tagasisidet andma ning küsimusega 3.2 sooviti kaardistada, kui oluliseks peavad töötajad erinevate inimeste tagasisidet. Kolmanda alateema küsimused lähtusid töö teoreetilise osa alajaotusest 1.1.

Neljanda alateema, „tagasiside liigid“, moodustasid kaks küsimust (4.1–4.2). Küsimuse 4.1 eesmärk oli saada töötajate hinnangut tagasiside liikide olulisuse kohta enda jaoks ja küsimusega 4.2 hinnata praegust olukorda, mille alusel töötajatele on tagasisidet antud. Neljanda alateema küsimused lähtusid töö teoreetilise osa alajaotusest 1.1.

Viienda alateema, „tagasiside meetodid“, moodustasid kuus küsimust (5.1–5.6). Küsimustega 5.1 ja 5.2 sooviti teada saada töötajate hinnanguid tagasiside ajakohasuse, sageduse, täpsuse ja konkreetsuse olulisusele enda jaoks ning töötajate hinnanguid praeguse olukorra kohta. Küsimustega 5.3 ja 5.4 sooviti teada, millistel meetoditel on töötajatele tagasisidet antud ning kui oluliseks nad peavad nendel meetoditel tagasiside saamist. Erinevate tagasiside andmise kanalite osas sooviti küsimustega 5.5 ja 5.6 hinnata, kui oluliseks peavad töötajad erinevaid kanaleid tagasiside saamiseks ning millise kanali kaudu nad hindavad, et otsene juht peamiselt tagasisidet annab. Viienda alateema küsimused lähtusid töö teoreetilise osa alajaotusest 1.1 ning organisatsioonis kasutatavatest tagasiside meetoditest.

Kuuenda alateema, „arenguestlus“, moodustasid kümme küsimust (6.1–6.10). Küsimuse 6.1 eesmärk oli hinnata, kui oluliseks peavad töötajad arenguestluse toimumist üks kord aastas. Küsimustega 6.2–6.3 sooviti hinnata, mil määral valmistuvad töötajad arenguestluseks ette ning kuidas töötajad hindavad juhtide ettevalmistust arenguestluseks. Küsimusega 6.4 sooviti töötajate hinnangut, kas nad teavad, mille alusel nende töösooritust hinnatakse. Küsimusega 6.5 sooviti kaardistada, kui suur osa arenguestlusest lõpevad kokkuvõttega, mille nii töötaja kui ka otsene juht allkirjastavad. Küsimustega 6.6 ja 6.7 sooviti teada töötajate hinnanguid arenguestluse käigus saadud tagasisidele, see tähendab, kas juht annab otse positiivset tagasisidet ja vajadusel ka otse negatiivset tagasisidet. Kolme viimase küsimusega, 6.8–6.10 sooviti teada, kas arenguestluse käigus teeb otsene juht ülevaate ka eelmisel hindamisperiodil kokku lepitud eesmärkide

saavutamisest ning kas lepitakse kokku ka töötaja arengu- ja koolitusvajadus ning eesmärgid ja prioriteedid järgmiseks hindamisperioodiks. Kuuenda alateema küsimused lähtusid töö teoreetilise osa alajaotusest 1.3.

Seitsmenda ehk viimase alateema, „tagasiside arenguvõimalused“, moodustasid kaks küsimust (7.1–7.2). Küsimusega 7.1 sooviti teada töötajate üldhinnangut tagasiside protsessile 5-pallisel skaalal, kus 1 = väga halb ja 5 = suurepärane. Viimase küsimuse eesmärk oli kaardistada tagasiside arenguvõimalused töötajate arvamuste järgi.

Küsimustele vastamiseks kasutati 5-pallist Likerti-skaalat, kus 1 tähistas, et antud väide „ei ole üldse oluline“ või töötaja „ei ole üldse nõus“, 2 tähistas, et antud väide „pigem ei ole oluline“ või töötaja „pigem ei ole nõus“, 3 tähistas, et antud väide hinnatakse „nii ja naa“, 4 tähistas, et väide „pigem on oluline“ või töötaja „pigem on nõus“ ja 5 tähistas, et väide on „väga oluline“ või töötaja on „täiesti nõus“. Osa küsimusi võimaldas valida ka üht või mitut vastusevarianti (SurveyMonkey küsitluskeskkonnas on ühe vastusevariandiga küsimuse puhul vastuste arv piiratud ning valida saabki vaid ühe vastusevariandi). Kaks küsimust (2.7 ja 7.2) olid avatud küsimused, millele töötajad said vabalt vormis vastata. Iga küsimuse lõpus oli ka kommentaari lisamise võimalus.

Intervjuu (Lisa 4) koosnes 28 küsimusest, mis olid sarnaselt töötajatele saadetava küsimustikuga jaotatud järgmistesse alateemadesse:

- 1) tagasiside eesmärk;
- 2) tagasiside andjad;
- 3) tagasiside liigid;
- 4) tagasiside meetodid;
- 5) arenguestlus;
- 6) tagasiside arenguvõimalused.

Intervjuu esimene alateema, „tagasiside eesmärk“, koosnes kaheksast küsimusest (1.1–1.8). Küsimustega 1.1–1.4 sooviti teada, kas juhid on teadlikud organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ning kas juhatusel on kokku lepitud ka üksuse eesmärgid ning vastavalt organisatsiooni strateegilistele ja üksuse eesmärkidele ka juhi enda individuaalsed tööeesmärgid hindamisperioodiks. Samuti, kas juht on kokku leppinud tööeesmärgid hindamisperioodiks ka oma üksuse töötajatega. Küsimusega 1.5 sooviti juhtide arvamust, kui oluliseks nad peavad tagasiside andmist töötajatele nende töötulemuste kohta. Küsimustega 1.6–1.7 sooviti teada, kuidas juhid

hindavad tagasiside mõju töötaja töö tulemustele ja motivatsioonile. Küsimusega 1.7 sooviti juhtide kirjeldust selle kohta, mida tagasiside nende jaoks tähendab ning mida nad arvavad, et tagasiside nende meeskonna jaoks võiks tähendada. Küsimusega 1.8 sooviti juhtide hinnanguid, kuidas võiks töötajate vanus ja organisatsioonis töötatud aeg mõjutatada nende ootuseid tagasiside saamise kohta. Esimese alateema küsimused lähtusid töö teoreetilise osa alajaotusest 1.1 ja viimane küsimus ka töö teoreetilise osa alajaotusest 1.2.

Teise alateema, „tagasiside andjad“, moodustas üks küsimus (2.1). Küsimusega sooviti teada juhtide arvamust, kes peaksid töötajatele tagasisidet andma. Teise alateema küsimused lähtusid töö teoreetilise osa alajaotusest 1.1.

Kolmanda alateema, „tagasiside liigid“, moodustas üks küsimus (3.1), millega sooviti teada, mille alusel juhid töötajatele tagasisidet annavad ning kas juhid annavad enda hinnangute kohaselt rohkem tugevustel või nõrkustel põhinevat tagasisidet. Kolmanda alateema küsimus lähtus töö teoreetilise osa alajaotusest 1.1.

Neljanda alateema, „tagasiside meetodid“, moodustasid neli küsimust (4.1–4.4). Küsimusega 4.1 sooviti teada kuivõrd juhtide enda arvamuse kohaselt õnnestub neil töötajatele anda tagasisidet piisava sagedusega ja ajakohaselt ning kas antud tagasiside on täpne ja konkreetne. Ja kuidas nad koguvad infot, et anda täpset ja konkreetset tagasisidet. Küsimusega 4.2 sooviti ka juhi kui töötaja hinnangut sellele, kui tihti ta oma otseselt juhilt ja oma üksuse töötajatelt tagasisidet saab ning kas seda on antud piisavalt ja õigel kujul, et ta saaks juhina oma tööd hästi teha. Küsimustega 4.3 ja 4.4 sooviti teada, millistel meetoditel juhid peamiselt oma üksuse töötajatele tagasisidet annavad ning millise kanali kaudu seda peamiselt teevad. Neljanda alateema küsimused lähtusid töö teoreetilise osa alajaotusest 1.1.

Viienda alateema, „arenguestlus“, moodustasid üheksa küsimust (5.1–5.9). Esimese küsimusega, 5.1, sooviti teada, kui oluliseks peavad juhid arenguestluse läbiviimist oma töötajatega. Küsimuste 5.2 ja 5.3 eesmärk oli teada saada, kas juhid valmistuvad arenguestluseks ette, kuidas nad seda teevad ning kuidas hindavad juhid töötajate ettevalmistust arenguestluseks. Küsimusega 5.4 sooviti juhtide hinnangut, kas nende üksuse töötajad on teadlikud, mille alusel nende töösooritust hinnatakse ning mille alusel juht hindab. Küsimus 5.5 andis võimaluse hinnata, kas juhid teevad arenguestlusest ka kokkuvõttes ning allkirjastavad töötajatega ning kui oluliseks nad peavad kokkuvõtte allkirjastamist. Küsimusega 5.6 sooviti teada, kuidas juhid ise hindavad, kas

nad annavad arenguvestluse käigus otse positiivset tagasisidet ja kas nad julgevad anda otse ka negatiivset tagasisidet. Kolme viimase küsimusega, 5.7–5.9, sooviti teada, kas ja kuidas teeb juht ülevaate eelmisel hindamisperioodil kokku lepitud eesmärkide saavutamisest, kas ja kuidas lepitakse kokku töötaja arengu- ja koolitusvajadus ning kas ja kuidas seatakse uued eesmärgid ja prioriteedid järgmiseks hindamisperioodiks. Viienda alateema küsimused lähtusid töö teoreetilise osa alajaotusest 1.3.

Kuuenda ehk viimase alateema, „tagasiside arenguvõimalused“, moodustasid viis küsimust (6.1–6.5). Küsimusega 6.1 sooviti teada juhtide üldhinnangut tagasiside protsessile 5-pallisel skaalal, kus 1=väga halb, 5=suurepärane. Küsimuse 6.2 eesmärk oli saada juhi hinnang enda ja oma meeskonna oskusele ja soovile tagasisidet anda. Küsimusega 6.3 sooviti teada, kas juht vajab tagasiside andmisel rohkem tuge oma juhi või personaliinimese poolt ning milline see tugi peaks olema. Viimase küsimuse, 6.4, eesmärk oli kaardistada Audentese juhtide arvamuste järgi tagasiside arenguvõimalused nende enda üksuses ja organisatsioonis üldiselt.

### **2.3. Küsitluse tulemused**

Uuringu valimisse kuulus 95 Audentese Koolide Sihtasutuse ja 17 Aktsiaselts Audentes töölepinguga töötajat. Küsimustik saadeti elektrooniliselt 93 Audentese Koolide Sihtasutuse ja 15 Aktsiaselts Audentes töölepinguga töötajale. Paber kandjal küsimustik edastati 4 töötajale (2 töötajat Audentese Koolide Sihtasutusest ja 2 töötajat Aktsiaseltsist Audentes), kellel puudub organisatsiooni e-posti aadress. Paber kandjal vastatud küsimustikest jõudis tagasi kolm täidetud küsimustikku, mille vastused lisati SurveyMonkey elektroonilise küsitluskeskkonda autori poolt. Küsimustikule vastas kokku 74 töötajat, kelle hulgast võeti maha kolme töötaja vastused, kes olid vastanud vaid üldandmete osas olevatele küsimustele. Kokku arvestati 71 töötaja (koguvalimist 63,4%) vastuseid. Audentese Koolide Sihtasutusest vastas küsimustikule 65 töötajat ehk 68,4% Audentese Koolide Sihtasutuse koguvalimist. Aktsiaseltsist Audentes vastas 6 töötajat ehk 35,3% Aktsiaselts Audentes koguvalimist. Kuna Aktsiaselts Audentes vastajate protsent on väga madal, siis eraldi võrdlust organisatsioonide lõikes välja ei tooda, vaid analüüs tehakse kõikide vastajate ehk 71 töötaja vastuste põhjal ning Audentese Koolide Sihtasutust ja Aktsiaselts Audentest nimetatakse koos „Audentes“ või „organisatsioon“. Saadud andmeid analüüsiti andmeanalüüsiprogrammis Excel ja SPSS.

Üldandmete osas küsiti töötajate vanust lähtudes teooria osa alajaotuses 1.2 esitatud vanusevahemikest. Vastajatest 25,4% kuulus vanusegruppi 54–72 aastat (beebibuumerid), 36,6% vanusegruppi 41–53 aastat (X-generatsioon), 35,2% vanusegruppi 24–40 aastat (Y-generatsioon) ja 2,8% vanusegruppi 18–23 aastat (Z-generatsioon). Vastajate hulgas on kõige rohkem X- ja Y-generatsiooni töötajaid (kokku 71,8%). Vanuste ja tööstaaži jaotus on toodud Lisas 5 Tabelis 1.

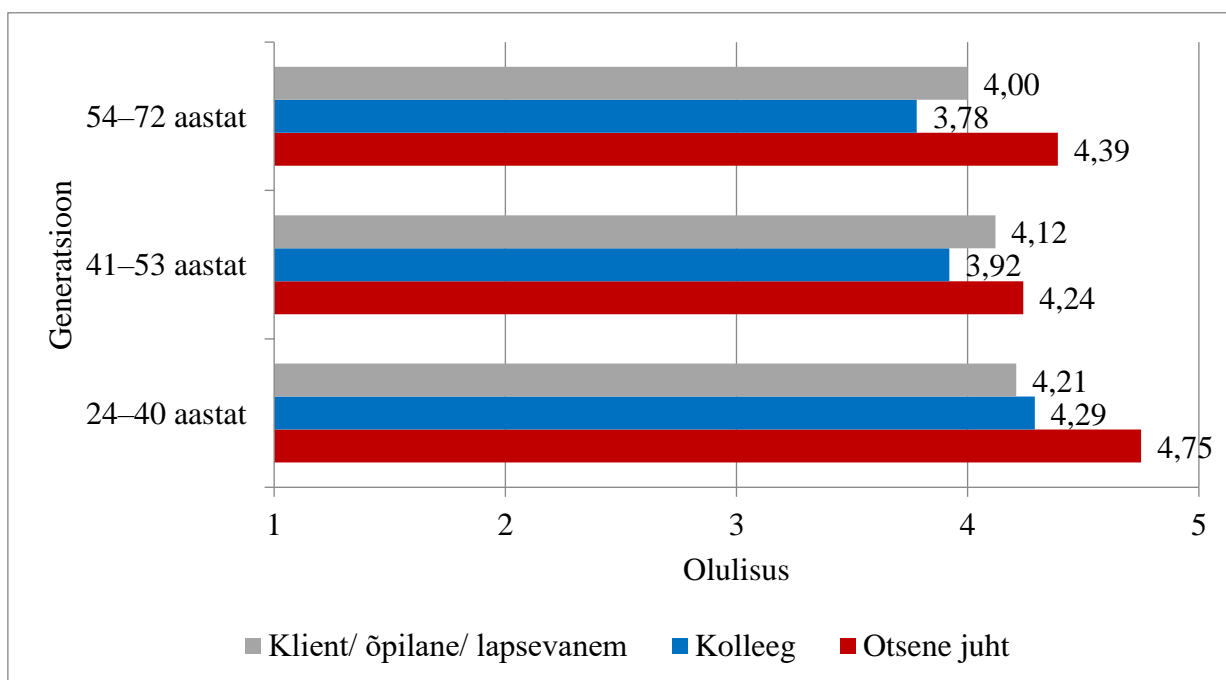
Küsimusele „kui oluline on Sulle saada tagasisidet oma töö kohta“ vastas 38 töötajat (53,5%) „väga oluline“, 28 töötajat (39,4%) „pigem oluline“. Ei olnud ühtegi töötajat, kes tagasisidet töö tulemuste kohta ei peaks üldse oluliseks. Generatsioonide võrdluses peab tagasiside saamist oma töö tulemuste kohta „väga oluliseks“ 76% 24–40 aastastest töötajatest, 38,5% 41–53 aastastest töötajatest ja 44,4% 54–72 aastastest töötajatest. 18–23 aastaste töötajate vastuseid ei tooda tulemuste osas edaspidi eraldi välja, sest selle vanusegrupi töötajaid oli küsimustikule vastajate hulgas vaid kaks töötajat.

Teise alateema viimase küsimusena sooviti teada, mida tagasiside töötaja jaoks tähendab. Küsimus oli SurveyMonkey küsitluskeskkonnas vabatahtlik küsimus. Küsimusele vastas 61 töötajat (85,9%) 71 vastanud töötajast. Vastanutest 23 töötaja (37,7%) jaoks on tagasiside info ja arutelu selle kohta, mis on hästi ja mida saab paremini teha, 22 töötaja (36,1%) jaoks on tagasiside pigem ühepoolne hinnang tehtud tööle, 10 töötaja (16,4%) jaoks on tagasiside tunnustus ja märkamine, 1 töötaja (1,6%) vastas, et tagasiside on kriitika tehtud tööle ning 1 töötaja (1,6%) jaoks on tagasiside võimalus avaldada oma arvamust. 3 töötajat (4,9%) ei osanud kommenteerida ning kirjutasid vastuseks „ei oska kommenteerida“ või „ei oska vastata“.

Küsimustiku kolmanda alateema, „tagasiside andjad“, all sooviti teada, kes peaksid töötajale tagasisidet andma. Vastustes 66 korral (95,7%) toodi välja, et seda peaks tegema otsene juht, 48 korral vastati (69,6%), et tagasisidet peaks andma ka kolleeg ning 45 korral vastati (65,2%), et tagasisidet peaksid andma ka kliendid/ õpilased/ lapsevanemad. Küsimuses oli võimalik töötajal valida mitu vastusevarianti ning soovi korral lisada ka kommentaarina, kes veel peaks tagasisidet andma. Muude vastustena toodi välja direktor ja õppetooli juht.

Kaalutud aritmeetiliste keskmiste järgi on töötajate jaoks oluline tagasiside kõikidelt osapooltelt, see tähendab tagasiside otseselt juhilt (4,48), tagasiside kliendilt/ õpilaselt/ lapsevanemalt (4,13) ning tagasiside kolleegilt (4,04). Generatsioonide kaalutud aritmeetilised keskmised on sarnased kõikide vastajate kaalutud aritmeetilistele keskmistele, kus hinnangud on vahemikus 3,78–4,75

(vt Joonis 3). Vastustest ei tule välja, et üks tagasiside andja oleks mõnele generatsioonile väga palju olulisem kui teine tagasiside andja.



Joonis 3. Tagasiside andjate olulisus töötajate jaoks generatsioonide võrdluses  
Allikas: autori koostatud

Küsimustiku neljanda alateema, „tagasiside liigid“, all palus autor töötajatel hinnata, kui oluline on töötajate jaoks erinevate tagasiside liikide kohta tagasiside saamine (tugevused ja nõrkused teadmistes, oskustes ja töösoorituses) ning kuidas töötajad hindavad praegu nende tagasiside liikide kohta saadud tagasisidet. Seejärel analüüsiti, kas erinevate tagasiside liikide olulisus töötajate jaoks ja töötajate poolt hinnatud praegune olukord on vastavuses. Kaalutud aritmeetiliste keskmiste järgi on suurimad erinevused olulisuse ja töötajate poolt hinnatud praeguse olukorra vahel nõrkustega seotud tagasiside hinnangutes, see tähendab nõrkused teadmistes (erinevus - 1,30), nõrkused oskustes (erinevus -1,23) ja nõrkused töösoorituses (erinevus -1,15). Tugevustele antud hinnangutes suuri erinevusi olulisuse ja töötajate poolt hinnatud praeguse olukorra vahel ei esinenud (vt Tabel 2).



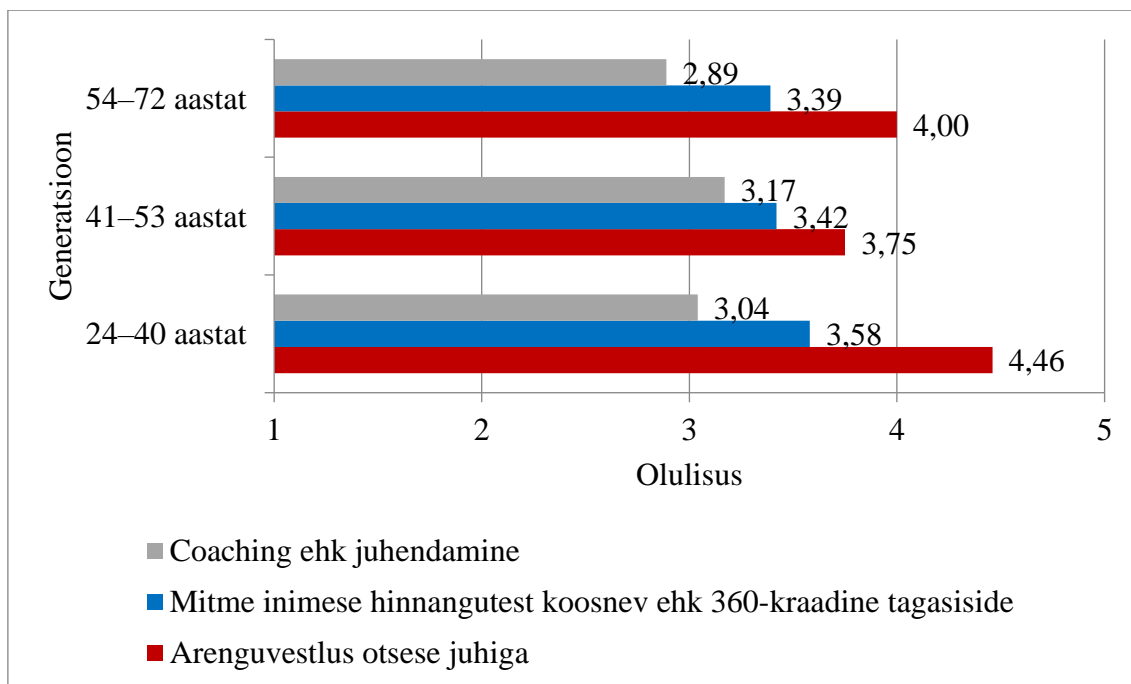
Tabel 2. Tagasiside liikide olulisuse ja töötajate poolt hinnatud praeguse olukorra kaalutud aritmeetilised keskmised ja keskmiste erinevused

Tagasiside liigid	Olulisus	Töötajate poolt hinnatud praegune olukord	Erinevus
Tugevused teadmistes	3,93	3,49	-0,44
Tugevused oskustes	4,13	3,74	-0,39
Tugevused töösoorituses	4,22	3,81	-0,41
Nõrkused teadmistes	4,04	2,74	-1,30
Nõrkused oskustes	4,16	2,93	-1,23
Nõrkused töösoorituses	4,25	3,10	-1,15
Tugevused kokku	4,09	3,68	-0,41
Nõrkused kokku	4,15	2,92	-1,23

Allikas: autori koostatud

Generatsioonide võrdluses ei tule välja, et ühe generatsiooni vastused oleksid väga erinevad teise generatsiooni vastustest. Generatsioonide erinevused on toodud Lisas 6 Tabelis 3.

Küsimustiku viienda alateema, „tagasiside meetodid“, all palus autor töötajatel hinnata, kui oluline on nende jaoks tagasiside saamine erinevate tagasiside meetodite alusel (arenguestlus otsese juhiga, mitme inimese hinnangutest koosnev ehk 360-kraadine tagasiside ja *coaching* ehk juhendamine). Kaalutud aritmeetiliste keskmiste järgi on töötajate jaoks kõige olulisem saada tagasisidet arenguestlusel otsese juhiga (4,10), seejärel mitme inimese hinnangutest koosneva ehk 360-kraadise tagasiside alusel (3,50) ja *coachingu* ehk juhendamise alusel (3,09). Generatsioonide võrdluses peavad arenguestlust otsese juhiga kõige olulisemaks 24–40 aastased töötajad (4,46) ja kõige vähem oluliseks 41–53 aastased töötajad (3,75). *Coachingu* ehk juhendamise olulisust peavad kõik vanusegrupid pigem vähem oluliseks (kaalutud aritmeetilised keskmised 2,89–3,17). Samuti jäävad kaalutud aritmeetiliselt keskmiselt alla 4,00 ka hinnangud mitme inimese hinnangutest koosneva ehk 360-kraadise tagasiside olulisuse hinnangutele (vt Joonis 4).



Joonis 4. Tagasiside meetodite olulisus töötajate jaoks generatsioonide võrdluses  
Allikas: autori koostatud

Küsimusele „millistel meetoditel on Sulle tagasisidet antud“ vastati 63 korral (92,7%), et tagasisidet on antud arenguestluse alusel otsese juhiga, 16 korral (23,5%) vastati, et tagasisidet on antud mitme inimese hinnangutest koosneva ehk 360-kraadise tagasiside alusel ning 10 korral (14,7%) vastati, et tagasisidet on antud *coachingu* ehk juhendamise alusel. Küsimuses oli võimalik töötajal valida mitu vastusevarianti ning soovi korral lisada ka kommentaar. Kaks töötajat vastas, et nad ei ole üldse tagasisidet saanud.

Et uurida töötajate ootuseid tagasiside edastamise kanalite kohta oli küsimustikku lisatud küsimused erinevate tagasiside kanalite olulisuse kohta ning kuidas otsene juht peamiselt tagasisidet annab. Kõrgeim hinnang kaalutud aritmeetilise keskmise järgi oli hinnang saada silmast silma tagasisidet (4,57). Generatsioonide võrdluses olid hinnangud olulisusele saada silmast silma tagasisidet kaalutud aritmeetilise keskmisega üle 4,00. Hinnangud olulisusele saada tagasisidet e-kirja, telefoni, interneti teel või SMS-ina jäid kõik kaalutud aritmeetiliste keskmiste järgi alla 4,00. Peamiselt annavad otsesed juhid töötajatele tagasisidet silmast silma (4,44). Erinevate kanalite olulisus generatsioonide kaalutud aritmeetiliste keskmiste võrdluses on toodud Lisas 7 Tabelis 4.

Järgnevalt paluti töötajatel hinnata, kas nad valmistuvad arenguestluseks ette ning kas töötajate hinnangul on juht arenguestluseks valmistunud. Kaalutud aritmeetilised keskmised on töötajate

hinnangute kohaselt sarnased, see tähendab enda ettevalmistust hinnatakse keskmisega 4,21 ja juhi ettevalmistust keskmisega 4,31. Vaid 6 töötajat (8,8%) vastanutest ei valmistu arenguveestluseks ette („pigem ei ole nõus“ vastas 3 töötajat ehk 4,41% vastanutest ja „ei ole üldse nõus“ vastas samuti 3 töötajat ehk 4,4% vastanutest) ja 5 töötajat (7,4%) leiab, et juht ei ole arenguveestluseks ette valmistanud („pigem ei ole nõus“ vastas 2 töötajat ehk 2,9% vastanutest ja „ei ole üldse nõus“ vastas 3 töötajat ehk 4,4% vastanutest).

Tagasiside tegevuste analüüsimiseks küsiti „arenguveestlused“ alateema all, kas töötajad teavad, mille alusel nende töösooritust hinnatakse. Kaalutud aritmeetiline keskmine on 3,85. Kuigi vastajatest 73,5% vastas küsimusele „täiesti nõus“ ja „pigem nõus“ (19 töötajat vastas küsimusele „täiesti nõus“ ja 31 töötajat vastas „pigem nõus“), siis on ka ligikaudu 27% vastanutest, kes seda väga hästi ei tea (11 töötajat vastas „nii ja naa“, 3 töötajat „pigem ei ole nõus“ ja 4 töötajat vastas „ei ole nõus“).

Järgenvalt palus autor töötajatel vastata, kas juht lõpetab arenguveestluse kokkuvõttega, mille nii töötaja kui ka juht allkirjastavad. Kaalutud aritmeetiline keskmine on 3,63. Kuigi rohkem töötajaid (41 töötajat ehk 60,3% vastanutest) vastas „täiesti nõus“ ja „pigem nõus“, siis on ka ligikaudu 43% töötajatest, kes vastasid „ei ole üldse nõus“, „pigem ei ole nõus“ ja „nii ja naa“. See näitab, et ühtsed reeglid või nõuded puuduvad.

Tagasiside ja arenguveestluste tegevuste analüüsimiseks ja ettepanekute tegemiseks küsiti kuuenda alateema all töötajate hinnanguid, kas otsene juht teeb ülevaate eelmisel hindamisperioodil kokku lepitud eesmärkide saavutamisesest, kas otsene juht lepib töötajatega kokku arengu- ja koolitusvajaduse ning kas otsene juht lepib töötajatega kokku nende tööeesmärgid ja prioriteetid järgmiseks hindamisperioodiks. Kaalutud aritmeetiliste keskmiste järgi hindavad töötajad kõiki väiteid alla 4,00. See tähendab ülevaate eelmisel hindamisperioodil kokku lepitud eesmärkide saavutamisesest 3,71, kokkulepe töötajate arengu- ja koolitusvajaduse kohta 3,57 ning kokkulepe järgmise hindamisperioodi tööeesmärkide ja prioriteetide kohta 3,82.

Küsimustiku seitsmes ja viimane alateema, „tagasiside arenguvõimalused“, koosnes kahest küsimusest. Esimeses küsimuses paluti töötajatel anda üldhinnang praegusele organisatsioonis kasutatavale tagasiside protsessile. Töötajad andsid kaalutud aritmeetilise keskmise järgi keskmiseks hindeks 3,84. Kuigi generatsioonide võrdluses hinnangutes väga suuri erinevusi ei

olnud, siis kõrgeima hinnangu andsid 54–72 aastased töötajad (4,06), madalaima hinnangu andsid 41–53 aastased (3,58).

Viimane küsimus andis töötajatele võimaluse vabas vormis kirjutada, kuidas nad praegust tagasiside protsessi muudaksid. Kokku vastas küsimusele 34 töötajat ehk 47,9% vastanutest. Kõige sagedasem ettepanek oli, et jooksvat ja järjepidevat tagasisidet peaks saama rohkem (29,4%). 26,5% vastanutest ei muudaks midagi, sest praegune protsess toimib. Lisaks toodi ettepanekutena välja, et uutele töötajatele peaks olema rohkem mentorlust ja rohkem kui üks arenguestlus aastas, juhid ja mentorid peaksid saama koolitust tagasiside andmise kohta, kolleegid peaksid omavahel andma rohkem tagasisidet tugevuste ja nõrkuste kohta, organisatsioonis peaks olema rohkem märkamist ja tunnustamist, arenguestlused võiksid üksustes toimuda samal perioodil, arenguestluse käigus antud tagasiside klientide rahulolu kohta peaks olema juhi poolt edasi antud süsteemsemalt ja järjepidevalt, klientide rahuloluküsitlusesse võiks lisada iga vastuse juurde põhjendamise koha, et saada võimalikult mitmekülgne tagasiside.

## **2.4. Intervjuude tulemused**

Poolstruktureeritud intervjuude valimisse kuulusid Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaselts Audentes üksuste juhid, kokku üheksa juhti. Ühe juhi haigestumise ja teise juhi tiheda töögraafiku tõttu jäi kaks intervjuud toimumata. Intervjuud viidi läbi seitsme juhiga (77,8% koguvalemist). Ühe juhiga seitsmest juhist, Otepää spordigümnaasiumi juhatajaga, toimus intervjuu Skype teel. Teiste juhtidega toimus intervjuu silmast silma vestlusena. Intervjuud viidi läbi järgmiste ametikohtade esindajatega: huvikeskuse direktor, spordikeskuse haldusjuht, algkooli õppejuht, põhikooli ja gümnaasiumi õppejuht, e-gümnaasiumi juhataja, juhatuse liige/ spordikeskuse direktor, Otepää spordigümnaasiumi juhataja. Viis intervjuud olid kestusega ligikaudu 1,5 tundi ja kaks intervjuud kestusega ligikaudu 2 tundi.

Juhtide anonüümsuse huvides ei ole töös avalikustatud juhtide nimesid ja tööstaaže. Intervjueeritud juhtidest üks juht kuulub vanusegruppi 24–40 aastat (Y-generatsioon) ja kuus juhti kuuluvad vanusegruppi 41–53 aastat (X-generatsioon).

Neli juhti seitsmest juhist pidasid tagasiside andmist töötajatele nende töö kohta väga oluliseks, kolm juhti pidasid seda oluliseks.

Organisatsioonile tagasiside tegevuste ettepanekute tegemiseks küsis autor juhtidelt, kuidas juhid tagasisidet enda jaoks defineerivad ning mida nad arvavad, et tagasiside nende meeskonna jaoks võiks tähendada. Järgnevalt on toodud autori poolne kokkuvõtte juhtide vastustest.

Juhtide jaoks on tagasiside:

- 1) igapäevane koostöö;
- 2) info, mis ja kuidas on tehtud ning kuidas tehtud tööga rahul ollakse;
- 3) info, millised on juhi tugevused ja väärtus organisatsioonile;
- 4) info, kas juht liigub õiges suunas ja kas tema individuaalsed eesmärgid on olnud vastavuses organisatsiooni eesmärkidega;
- 5) peegeldus selle kohta, mida juht ise näeb, kuuleb ja tunneb.

Juhtide arvamuse kohaselt on tagasiside meeskonna jaoks:

- 1) info, kus praegu ollakse, mis on hästi ja mis vajab parandamist;
- 2) kriitika;
- 3) info, kas töötajatega ollakse rahul ja kuidas neisse suhtutakse;
- 4) vastastikune ja usalduslik koostöö, kus ei tunta hirmu infot jagada.

Vastustes rõhutati koostöö olulisust, see tähendab, kui ei ole koostööd, siis ei saa anda tagasisidet ja kui ei anna tagasisidet, siis ei saa olla koostööd. Samuti toodi välja info liikumise olulisus tagasiside protsessis. See tähendab, halb info liikumine võib tekitada segadust ka tagasiside andmisel ja vastuvõtmisel.

Juhtidelt küsiti, kui palju mõjutab töötajate vanus nende ootuseid tagasiside saamise kohta. Kõik juhid tõid välja, et töötaja vanus ei mõjuta oluliselt nende ootuseid tagasiside saamise kohta. Tagasisidet ootavad kõik töötajad olenemata vanusest. Kuigi juhid olid üksmeelsel arvamusel, siis lisati siiski mõned kommentaarid töötajate vanuse kohta. Üks juht tõi välja, et tema kogemuse põhjal võtavad mõned vanemaealised töötajad tagasisidet kriitikana. Teine juht lisas, et vanus võib mõjutada töötajate tundlikkust spetsiifilise tagasiside osas ning tekitada hirmu. Näiteks nooremad õpetajad võivad olla tundlikud tagasisidele, mis puudutab õpetamismetoodikat, vanemaealised aga tagasisidele, mis puudutab digipädevusi. Kolmas juht märkis, et küsimus on rohkem selles, milline on töötajate harjumus tagasisidet saada ja kas nad on valmis seda vastu võtma. Samuti, kui palju tagasisidet on varem erinevate juhtide poolt antud ning kui oskuslikult seda on antud ja praegu

antakse. Neljas juht tõi välja, et tema kogemuse põhjal on nooremad töötajad rohkem avatud tagasisidele ja hinnangule ning suudavad sellesse elutervemalt suhtuda. Ja vanemaealised võivad olla tagasiside osas tundlikumad ning see võib tulla sellest, millal nad üles kasvasid ja tööd tegid, sest võib-olla ei olnud tagasiside andmine ja sellest avalikult rääkimine organisatsioonis sel ajal tavapärane.

Tagasiside andjate küsimusele vastasid kõik seitse juhti, et tagasiside peaks tulema erinevatelt osapooltelt, kelleks võiksid olla juhid, kolleegid, õpilased, treenerid, lapsevanemad, kliendid. Audentese Koolide Sihtasutuse kõik juhid rõhutasid kolleegide poolt antava tagasiside olulisust ja kolleegituge. Kommentaaridena toodi välja, et ka juhatus peaks töötajatele järjepidevalt üldise ülevaate tegema, kuidas organisatsioonil ja selle erinevatel üksustel läheb.

Kolmanda alateema „tagasiside liigid“ all vastasid kõik seitse juhti, et peamiselt annavad nad töötajatele tugevustel põhinevat tagasisidet, konkreetsemalt tugevuste kohta töösoorituses. Nõrkuste kohta tõi viis juhti välja, et nad annavad ka nõrkustel põhinevat tagasisidet töösoorituse kohta. Ükski juht ei maininud nõrkustel põhineva tagasiside andmist teadmiste ja oskuste kohta. Üks juht seitsmest juhust ütles, et ta ei anna üldse nõrkustel põhinevat tagasisidet.

Neljanda alateema all esitatud tagasiside meetodite küsimuse kohta vastasid kõik seitse juhti, et annavad tagasisidet üks kord aastas toimuva arenguestluse käigus ning üks juht tõi välja, et uute töötajatega teeb ta arenguestlust kaks korda aastas. Kõik seitse juhti vastasid, et annavad peamiselt tagasisidet *coachingu* ehk juhendamise (suunamine ja pideva tagasiside andmine) alusel. 360-kraadise tagasiside meetodi alusel tagasiside andmist mainiti juhtide poolt neljal korral, kuid otseselt keegi selle meetodi alusel tagasisidet ei anna. Kaks juhti annavad töötajate kohta erinevatest allikatest tulnud tagasiside arenguestluse käigus. Arenguestlust pidasid juhid hindamisperioodi ametlikuks fikseerimiseks.

Kuus juhti tõi tagasiside andmise peamise kanalina välja silmast silma tagasiside andmise. Üks juht ei pea ühtegi kanalit ülekaalus olevaks ning kasutab kanalitena võrdselt nii silmast silma, e-kirja kui ka telefoni teel tagasiside andmist. Selles üksuses töötavad töötajad graafiku alusel ning töötajad puutuvad igapäevaselt harva kokku. Üks juht lisas silmast silma antava tagasiside juurde kommentaari, et ta annab peamiselt tagasisidet silmast silma ja kasutab kõiki teisi kanaleid vaid siis, kui muud võimalust ei ole. Ka üksuses, kus töötajad töötavad peamiselt kaugtööd tehes ja e-

vahendeid kasutades tõi juht peamise kanalina välja silmast silma tagasiside andmise, seejärel telefoni teel ning alles siis muude e-kanalite kaudu tagasiside andmise.

Järgnevalt paluti juhtidel hinnata, kas nad valmistuvad arenguestluseks ning kuidas seda teevad. Ja kuidas nad hindavad töötajate ettevalmistust arenguestluseks. Kuus juhti valmistuvad arenguestluseks ning neli neist tõi välja, et neil on loodud oma tööfailides koht, kuhu koguvad hindamisperioodi jooksul märkmeid töötajate kohta. Intervjueeritud juhust neli vaatavad eelnevalt üle rahulolu-uuringu tulemused (kliientide sealhulgas õpilaste ja lastevanemate rahulolu-uuringute tulemused) ja eelmise hindamisperioodi kokkuvõtte. Üks juht vaatab lisaks üle ka kõikide töötajate ette saadetud arenguestluse vormid ning teeb märkmeid, kui kedagi või midagi on ka teistes vormides esile toodud. Üks juht kirjeldas kogu protsessi, kuidas ta saadab töötajatele kalendrisse kutse, mis ajaks palub täita arenguestluse vormi jms, teised juhust tõi intervjuu käigus esile märksõnu ja üksikuid tegevusi.

Kuus juhti vastasid, et töötajad on üldjuhul arenguestluseks valmistunud. Üks juht vastas, et enamasti ei ole tema üksuse töötajad arenguestluseks ette valmistanud ning teine juht tõi välja, et tema üksuse töötajatest umbes 10% ei saada eeltäidetud arenguestluse vormi ette. Eelkõige hindavad juhust töötajate ettevalmistust selle järgi, kas töötaja on arenguestluse vormi juhile enne vestluse toimumist ette saatnud.

Juhtidelt küsiti, kas töötajad teavad, mille alusel nende töösooritust hinnatakse ning mille alusel juht seda teeb. Üks juht seitsmest juhust vastas, et jah teavad. Kolm juhti seitsmest juhust vastasid, et ma arvan, et teavad. Üks juht seitsmest juhust vastas, et päris selge ei ole. Kaks juhti vastas, arvatavasti töötajad ei tea seda. Järgnevalt on juhtide vastustest välja toodud kõik, mille alusel juhust töötajate töösooritust hindavad:

- 1) tagasiside õpilastelt ja lastevanematelt (rahulolu-uuringud);
- 2) tagasiside kolleegidelt;
- 3) osalemine koosolekutel;
- 4) panustamine kooli koosolekutel ja õppetoolis;
- 5) õpilaste edasijõudmine;
- 6) õpilaste osalemised võistlustel, olümpiaadidel, üritustel ja õpetajate initsiatiiv osa võtta ning õpilasi suunata;
- 7) õppijate märkamine ja toetamine, esimese astme tugi;

- 8) igapäevatööga toimetulek, protsessi juhtimine;
- 9) dokumentatsiooni täitmine ja tähtaegadest kinnipidamine;
- 10) töötaja areng.

Arenguvestluste dokumentatsiooni koostamiseks ja ettepanekute tegemiseks oli juhtide intervjuusse lisatud küsimus arenguvestluse kokkuvõtte tegemise ja selle allkirjastamise kohta. Neli juhti teeb kokkuvõtte, mis allkirjastatakse nii juhi kui ka töötaja poolt. Kolm juhti teeb kokkuvõtte, mida ei allkirjastata. Allkirjastamise kasudena tõid juhid välja, et kokkulepped on sellisel juhul ametlikult fikseeritud ning arusaamatuste korral saab kokkulepped uuesti välja võtta ja üle vaadata. Kaks juhti lisasid, et allkirjastatud kokkuvõtted on neile juriidiliselt vajalikud ja neil on olnud allkirjastatud kokkuvõtted abiks keerulisemate otsuste tegemisel. Juhid, kes ei allkirjasta kokkuvõtteid tõid põhjenduseks, et allkirjastamine jätab töötajale kontrollimise tunde. Üks juht jõudis vestluse käigus ise mõtteni, et tegelikult ta siiski peaks kokkuvõtteid töötajatega allkirjastama.

Küsimustele kokkuvõtte kohta eelmisel hindamisperioodil kokku lepitud eesmärkide saavutamisest, arengu- ja koolitusvajaduse ning uute eesmärkide ja prioriteetide kokku leppimise kohta vastas neli juhti, et teevad arenguvestlusel suulise kokkuvõtte eelmise hindamisperioodi eesmärkide saavutamise kohta. Kuna üks juht seitsmest juhust võttis töö üle teiselt töötajalt, kes arenguvestluseid töötajatega ei dokumenteerinud, siis tal ei olnud midagi aluseks võtta ning ei saanud kokkuvõtet teha. Seega on kolm juhti, kes kokkuvõtet töötaja eelmisel hindamisperioodil kokku lepitud eesmärkide saavutamisest ei ole teinud.

Juhtidega vestlustest selgus, et neli juhti on aktiivsed koolituste planeerimisel koostööd tegema. Haridusvaldkonna juhid vaatavad koos üle, millised koolitusvajadused on välja tulnud ja milliseid suuremaid koolitusi oleks mõistlik koolil kõikidele õpetajatele sisse osta. Samuti toetatakse aktiivselt õpetajaid, kes vajavad oma oskuste või teadmiste arendamiseks koolitusi. Spordivaldkonna juhid ootavad pigem töötajate enda aktiivsust ja initsiatiivi, milliseid koolitusi töötajatel oleks oma oskuste ja teadmiste arendamiseks vaja.

Uue hindamisperioodi eesmärkide ja prioriteetide kokkuleppimisel olid kõik juhid ühel seisukohal, et kõikide töötajatega, kes arenguvestlusel osalevad, lepatakse tööeesmärgid ja prioriteedid järgmiseks hindamisperioodiks kokku. Üldjuhul on juht üle vaadanud töötaja poolt saadetud arenguvestluse vormi, kirjutanud juurde ka enda kokkuvõtte ning tööeesmärgid lepatakse kokku ja



kirjutatakse käsitsi arenguvestluse vormile vestluse käigus. Juhid olid erineval arvamusel, kui palju peaks töötajal olema suuremaid tööeesmärke, millega hindamisperioodi jooksul tegeleda. Vastustes nimetati kaks kuni viis suuremat tööeesmärki hindamisperioodiks. Üks juht tõi välja, et tema esimene tööeesmärk, mille ta kõikide töötajatega vestluse käigus kokku lepib on hea koostöö jätkamine. Probleemiks on juhtide sõnul töötajad, kes ettevalmistust arenguvestluseks ei tee ning kes arenguvestlusel ei osale.

Juhid hindasid organisatsiooni tagasiside protsessi keskmise hindega 4,00. Tagasiside arenguvõimaluste osas oma üksuses ja organisatsioonis tõid juhid välja järgmised ettepanekud:

- 1) Korraldada juhtidele tagasiside andmise koolitus, kus räägitakse, miks on oluline tagasisidet anda ning kuidas oskuslikult edastada nõrkustel põhinevat ja negatiivset tagasisidet.
- 2) Võimaldada rohkem koolitust mentoritele ja töötajatele, kes soovivad mentorid olla.
- 3) Koostada üldised tagasiside andmise põhimõtted, et tagasiside andmine oleks kõikides üksustes sarnane protsess.
- 4) Teha katseaja lõpus arenguvestlus kõikidele uutele töötajatele ning koostada selleks eraldi vorm ja küsimused.
- 5) Lisada uutele töötajatele tehtavale arenguvestluse vormile juurde mentori tagasiside kokkuvõtte.
- 6) Koostada uutele töötajatele enesearengu märkmik (nagu on fitnessklubis erinevate pakettide juures treeningpäevik), kuhu nad saavad kirja panna oma arengueesmärgid, rõõmud ja mured jms. Märkmikus on kirjas ka õppeaasta olulised tähtajad ja tegevused.
- 7) Vaadata koos juhtidega üle kasutusel olev arenguvestluse vorm. Töötajad ei saa alati aru, et peavad kirjutama tööanalüüsi, mitte oma tööülesannete kirjelduse.
- 8) Jätkata rahulolu-uuringute tegemist (töötajate rahulolu-uuring, klientide sealhulgas õpilaste ja lastevanemate rahulolu-uuringud), kuid kaardistada see aeg, millal on kõige mõistlikum küsimustikud välja saata. Õppeaasta sees on kindlad perioodid, millal õpetajatel on kiirem ning nad ei ole nii motiveeritud ise vastama ja õpilastele ning lastevanematele vastamise olulisust meelde tuletama. Rahulolu-uuringute kokkuvõtted peaksid olema arenguvestluste alguseks olemas.
- 9) Edastada järjepidevamalt ja süsteemsemalt infot selle kohta, kuidas organisatsioonil tervikuna läheb (juhatus juhtidele). Kuus juhti seitsmest soovivad ka oma otseselt juhilt selgemaid ootuseid ja rohkem tagasisidet.

- 10) Teha järjepidevalt üksuste kokkuvõtteid ning tutvustada teiste üksuste juhtidele. Eesmärk on näha suuremat pilti organisatsioonist ning ühiseid probleemkohti, mida organisatsioonis saab ühiselt lahendada. Siin nimetati ka juhtide arengupäevade jätkamise olulisust.
- 11) Panustada tehnilistesse lahendustesse ning teha arenguveestluste protsess paberivabaks.
- 12) Jätkata põhimõtet, et töötajad saavad arenguveestluste protsessi alguses ise valida juhi kalendrist endale sobiva aja arenguveestluseks.

Magistritöö kolmandas peatükis tehakse järeldused uuringu tulemustest ning koostatakse edasine soovituslik tagasiside tegevuskava ning arenguveestluste dokumentatsioon.

### 3. JÄRELDUSED JA EDASINE TEGEVUSKAVA

Kolmandas peatükis analüüsib autor töötajate küsitluse ja juhtide intervjuude tulemusi lähtuvalt esimese peatüki teoreetilistest seisukohtadest ning sissejuhatuses püstitatud uurimisküsimustest. Autor koostab tagasiside tegevuskava koos arenguvestluste dokumentatsiooni ja protsessi kirjeldusega Audentese Koolide Sihtasutusele ja Aktsiaseltsile Audentes.

#### 3.1 Järeldused uuringu tulemustest

Küsitluse ja intervjuude küsimused olid koostatud üksteisest lähtuvalt, et võrrelda töötajate hinnanguid ja juhtide väiteid. Küsitluse ja intervjuude küsimused olid jaotatud alateemadesse, autor analüüsib tulemusi lähtudes sissejuhatuses püstitatud uurimisküsimustest.

Järgnevalt on toodud järeldused uurimisküsimuste kaupa:

- 1) Milliseid meetodeid kasutatakse Audentese Koolide Sihtasutuses ja Aktsiaseltsis Audentes tagasiside andmiseks? Millised on töötajate ootused tagasisidele?

Kuna Aktsiaselts Audentes töötajate vastamise protsent oli väga madal, siis tulemuste osas eraldi võrdlust organisatsioonide lõikes ei tehtud ning ka järeldused ja ettepanekud tehakse kõikide vastajate vastuste põhjal mõlemale organisatsioonile, Audentese Koolide Sihtasutusele ja Aktsiaseltsile Audentes.

Töötajate küsitluse tulemustest selgus, et peamise tagasiside meetodina antakse töötajatele tagasisidet arenguvestluse alusel. Tagasiside meetodeid nagu *coaching* ehk juhendamine ja 360-kraadine ehk mitme inimese hinnangutest koosnevat tagasiside kasutatakse töötajate arvamuse kohaselt meetoditena vähe. Kõik juhid leiavad, et annavad tagasisidet nii arenguvestluse kui ka *coachingu* alusel. See tähendab igapäevaselt *coachingu* alusel ning hindamisperioodi fikseerimiseks arenguvestluse alusel. 360-kraadist tagasiside meetodit kasutavad ka juhid ise vähe. Autor arvab, et *coachingut* ja 360-kraadist tagasiside on töötajate poolt vähe mainitud, sest organisatsioonis on küll meetodid kasutusel, kuid mitte sõnadena *coaching* ja 360-kraadine

tagasiside. Ja kuigi küsimustikus olid need meetodid täpsustatud, siis võisid need sõnad tekitada töötajates siiski segadust.

Töötajad peavad kõige olulisemaks tagasiside saamist arenguestluse alusel. Ka teoreetiliste seisukohtade järgi lõpeb paljudes organisatsioonides töösoorituse hindamine arenguestlusega ning arenguestlus on säilitanud oma kindla koha organisatsiooni töösoorituse hindamise ja sisemise kommunikatsiooni protsessis (Van De Mierop, Schnurr 2014, 2). Kuigi teoreetiliste seisukohtade järgi asendab üha rohkem organisatsioone traditsioonilise tagasiside andmise *coachinguga* või lisab *coachingu* ühe osana oma traditsioonilisse töösoorituse hindamise protsessi (Ford *et al.* 2011, 158), siis autori järeluste kohaselt peaks Audentese Koolide Sihtasutus ja Aktsiaselts Audentes säilitama arenguestluse oma töösoorituse juhtimise protsessis põhilise tagasiside andmise meetodina hindamisperioodi lõpus, kuid tõstma töötajate teadlikkust ja oskuseid *coachingu* meetodist. Kuna töötajate ettepanekutes tuli samuti välja, et töötajate ootus on saada rohkem jooksvat ja järjepidevat tagasisidet, siis näeb autor, et juhte tuleks koolitada *coachingu* teemal ning tõsta töötajate teadlikkust selle meetodi kasutamisel.

Juhid annavad töötajatele peamiselt tugevustel põhinevat tagasisidet, konkreetsemalt tugevustel põhinevat tagasisidet töösoorituse kohta. Tugevustele antud hinnangutes suuri erinevusi olulisuse ja töötajate poolt hinnatud praeguse olukorra vahel ei esinenud. See tähendab, et töötajate ootused tugevustel põhineva tagasiside saamise osas on täidetud. Uuringu tulemustest aga selgus, et töötajate ootus on saada rohkem nõrkustel põhinevat tagasisidet, konkreetsemalt nõrkuste kohta teadmiste, oskuste ja töösoorituse kohta. Juhid aga tunnevad pigem ebakindlust või oskuste puudumist edastada nõrkustel põhinevat tagasisidet. Üks juht tõi välja, et ta ei annagi nõrkustel põhinevat tagasisidet. Kuigi ka teoreetiliste seisukohtade järgi võib negatiivne tagasiside töötajas tekitada kahtluseid tagasiside täpsuse osas ning esile kutsuda töötaja ebasoodsaid reaktsioone, siis kokkuvõttes motiveerib negatiivne tagasiside rohkem pingutama ja seadma kõrgemaid ning keerulisemaid töösoorituse eesmärke (Podsakoff, Farth 1986, viidatud Zheng *et al.* 2015, 215). Autor näeb, et juhtide teadlikkust on vaja tõsta nõrkustel põhineva tagasiside edastamise olulisuse osas ning seda saab teha juhtide koolitamisega, kus kõik juhid saavad ühesuguse info ning õpivad nii tugevustel kui ka nõrkustel põhineva tagasiside oskuslikumat edastamist. Ka juhtide ettepanekutes arenguvõimaluste kohta toodi välja juhtide koolitamise vajadus tagasiside andmise teemal.

Tagasiside andjate osas on töötajate ootused, et tagasisidet annaksid nii otsene juht, kolleeg kui ka kliendid sealhulgas õpilased ja lapsevanemad. Töötajad pidasid nende tagasiside andjate poolt antavat tagasisidet peaaegu võrdselt oluliseks. Ka juhid on seisukohal, et tagasiside peaks tulema erinevatelt osapooltelt. Juhid rõhutasid kolleegituge ja kolleegide poolt antava tagasiside ning lisaks mentori poolt antava tagasiside olulisust. Juhid ise ootavad aga rohkem ja süsteemsemat tagasisidet juhatuselt ja oma juhilt. Ka teoreetiliste seisukohtade järgi on tagasiside praktikate suund sagedamalt ja erinevatest allikatest (Dessler 2013, 312). Siinkohal näeb autor, et juhtidega peaks läbi mõtlema, kuidas ergutada kolleegide vahel tagasiside andmist. Mitu juhti tõid välja erinevaid tegevusi, mida nad koosolekutel teevad, et ergutada kolleege ka omavahel rohkem tagasisidet andma. Siin võib juhte aidata ühine arutelu, et kaardistada kõik tegevused ja üksuste head praktikad.

Juhid annavad peamiselt tagasisidet silmast silma, töötajate ootus on saada tagasisidet peamiselt silmast silma. E-kirja teel või mõne muu e-kanali kaudu tagasiside andmist kasutatakse üldiselt vaid siis, kui saab edastada positiivse ja tunnustava tagasiside, millest töötaja saab ühtmoodi aru. E-kanalite kaudu tagasiside edastamist kasutatakse rohkem siis, kui on soov, et sellest jääks kirjalik märged. Seega peaks jätkama silmast silma tagasiside andmist.

Järgnevalt uuriti arenguestluste alateema all nii töötajatelt kui ka juhtidelt töösoorituse hindamise, eelmisel hindamisperioodil saavutatud tööeesmärkide kokkuvõtete tegemise, arengu- ja koolitusvajaduse ning uute eesmärkide ja prioriteetide kokkuleppimise kohta.

Uuringu tulemustest selgus, et kõik töötajad ei tea, mille alusel nende töösooritust hinnatakse. Ainult üks juht vastas küsimusele, et tema üksuse töötajad teavad, mille alusel nende töösooritust hinnatakse. Teised juhid pigem ei olnud kindlad selles. Samuti tõid juhid välja mitmeid erinevaid töösoorituse hindamise aluseid. Autor näeb, et töösoorituse hindamine ja kokkulepped, mille alusel töötajate töösooritust hinnatakse vajavad täpsustamist. Töötajate ootus on saada selge sõnum ka hinnatavate aluste või kriteeriumide kohta.

Arenguestlusteks ettevalmistuse osas hindavad töötajad enda ettevalmistust ja juhi ettevalmistust heaks. Samas on juhtide hinnang töötajate ettevalmistusele rahuldav. Ühe üksuse juht tõdes, et töötajad enamasti ei ole ette valmistanud ning teise üksuse juht vastas, et 10% töötajatest ei ole arenguestluseks ette valmistanud.

Töötajate hinnangud selle kohta, et juht teeb kokkuvõtte eelmisel hindamisperioodil kokku lepitud eesmärkide saavutamisest, ühiselt lepatakse kokku arengu- ja koolitusvajadus ning järgmise hindamisperioodi eesmärgid ja prioriteetid olid kõik kaalutud aritmeetiliste keskmiste järgi alla 4,00. Ka juhtide vastustest tuli välja, et juhid tegutsevad erinevalt. Neli juhti teevad suuliselt kokkuvõtte arenguestluse käigus, üks juht teeb lisaks ka kirjalikult ning ülejäänud juhid kokkuvõtet üldse ei tee. Arengu- ja koolitustegevuse osas on haridusvaldkonna juhid aktiivsemad koolituste planeerimisel koostööd tegema, spordivaldkonna juhid ootavad rohkem töötajate initsiatiivi ja aktiivsust vajalike koolituste kohta märku andmisel ja koolituste otsimisel. Järgmise hindamisperioodi eesmärkide ja prioriteetide kokkuleppimise osas teevad kõik juhid arenguestlusel kokkulepped uute eesmärkide ja prioriteetide osas. Juhtide puhul olid erinevad hinnangud sellele osas, kui palju peaks töötajal suuremaid tööeesmärke olema, nimetati kaks kuni viis eesmärki. Kuna aga juhtide sõnul kõik töötajad arenguestlusele ei jõua, siis ei ole ka kõikide töötajatega nende tööeesmärke ja prioriteete uueks hindamisperioodiks kokku lepitud. Kõikide töötajatega ei allkirjastata arenguestluse kokkuvõtet. Ka juhtide tegevus on erinev ning on allkirjastamise pooldajaid, kuid ka vastaseid. Aga enamus juhtidest peab kokkuvõtte tegemist, uute tööeesmärkide ja prioriteetide kokkuleppimist ning nende allkirjastamist oluliseks.

Kuna töötajate hinnangud ja juhtide käitumine nii arenguestluse ettevalmistuse, hindamisperioodi kokkuvõtte tegemise, arengu- ja koolitusvajaduse ning uute eesmärkide kokkuleppimise osas on erinev, siis näeb autor vajadust üle vaadata organisatsiooni arenguestluste läbiviimise juhend ning fikseerida dokumendis nii arenguestluste ettevalmistuse, läbiviimise kui ka lõpetamise etapid. Samuti peaks arenguestlus olema kõikide töötajate jaoks kohustuslik vestlus oma otsese juhiga.

- 2) Millised peaksid olema tagasiside tegevused Audentese Koolide Sihtasutuses ja Aktsiaseltsis Audentes erinevate generatsioonide (põlvkondade) arvamuse kohaselt?

Töötajate vastuseid generatsioonide alusel võrreldes ei tule välja, et esineks suuri erinevuseid generatsioonide hinnangutes tagasiside andjate, meetodite, liikide olulisusele ja praegusele olukorrale. Uuringu käigus ei leidnud kinnitust esimese peatüki toereetiline seisukoht nagu sooviksid X- või Y-generatsiooni töötajad tagasisidet saada tehnoloogilisi vahendeid kasutades. Kuigi kõige vähem oluliseks pidasid arenguestlust oma otsese juhiga 41–53 aastased töötajad, siis on ka nende vastustest arenguestlus siiski kõige olulisem tagasiside meetod. Samuti leiavad kõik juhid, et töötaja vanus ei mõjuta oluliselt töötajate ootuseid tagasiside saamise kohta. Sellest

lähtuvalt näeb autor, et organisatsioonis ei pea protsesse koostama või erinevaid tegevusi tegema lähtudes töötajate generatsioonidest. Samas teeb autor ettepaneku koostada abimaterjal arenguestluste läbiviimise kohta ning tuua juhtideni ka nende enda kommentaarid uuringust, millisele tagasisidele võivad organisatsiooni nooremad või vanemaealised töötajad olla tundlikumad.

Töötajate uuringu ja juhtide intervjuude tulemustest selgus, et töötajate ja juhtide jaoks on tagasiside tähendus erinev. On töötajaid, kelle jaoks on tagasiside info ja arutelu selle kohta, mis on hästi ning mida saab paremini teha. Samas on töötajaid, kelle jaoks on tagasiside ühepoolne hinnang tehtud tööle ning isegi kriitika. Ka juhtide jaoks on tagasiside tähendus erinev. Sellest teeb autor järelduse, et tagasiside ja selle saamine võib töötajates tekitada hirmu ning kogu protsess tunduda pingeline, sest organisatsioonis ei ole selge, mida tagasiside selle organisatsiooni jaoks tähendab. Ka esimese peatüki teoreetilised seisukohad toovad välja tagasiside defineerimise olulisuse organisatsiooni jaoks. See tähendab, organisatsioonis tuleks kõigepealt välja selgitada, mida tagasiside selle organisatsiooni jaoks tähendab ning mida soovitakse loodava tagasiside süsteemiga saavutada (Baker, 2010, 477). Sellest lähtuvalt näeb autor, et olenemata vanusest peaks organisatsioon defineerima tagasiside tähenduse ning ootused töötajatele.

3) Millised on Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaselts Audentes töötajate ja juhtide ettepanekud tagasiside arenguvõimaluste ja arenguestluste protsessi täiustamise kohta?

Tagasiside arenguvõimaluste osas oli töötajate ja juhtide ühine ettepanek korraldada tagasiside andmise teemaline koolitus, et tõsta juhtide julgust ja kindlustunnet tagasiside andmisel, teha uutele töötajatele arenguestlus kaks korda aastas, anda töötajatele tagasisidet järjepidevamalt ning tihedamalt ning motiveerima kolleege üksteisele rohkem tagasisidet andma. Töötajad tõid ettepanekuna välja ka mentorite koolitamise vajaduse tagasiside andmise ja toe pakkumise osas. Ning juhtide ettepanek oli, et arenguestlused toimuksid kõikides üksustes samal perioodil ja kaks korda aastas toimival arenguestlusel võiksid vormid olla erinevad ning suunatud töötaja arengule. Autor näeb, et esmalt peakski koos juhtidega üle vaatama ettepanekud, mis toodi välja nii töötajate kui ka juhtide poolt ning seejärel vaatama üle ka kõik teised ettepanekud.

Autori jaoks tuli oluline ja huvitav info just juhtidega läbiviidud intervjuudest. Autor planeerib läbi viia intervjuud ka kahe juhiga, kellega magistritöö koostamise ajal ei olnud võimalik vestelda ning seejärel teha detailsema kokkuvõtte juhatuse jaoks.

Magistritöö tulemusi ei saa üldistada ning võrrelda mõne teise haridus- või spordivaldkonna organisatsiooniga. Samuti ei saa teha üldistusi erinevate generatsioonide ootustele tagasiside saamise kohta. Autor tegi analüüsi ja järeldused Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaselts Audentes töötajate küsitluse ja juhtide intervjuude tulemuste põhjal ning ettepanekud on tehtud organisatsioonides kasutatavate protsesside ja dokumentide täiustamiseks. Autor on valmis jagama soovijatele küsimustikku ja nõuandeid, kui mõni teine haridus- või spordivaldkonna organisatsioon soovib uuringut selle küsimustiku järgi oma organisatsioonis läbi viia.

### **3.2. Soovituslik edasine tegevuskava, arenguestluste protsessi kirjeldus ja dokumentatsioon**

Magistritöö eesmärgiks oli koostada Audentese Koolide Sihtasutusele ja Aktsiaseltsile Audentes tegevuskava tagasiside andmise kohta ja arenguestluste dokumentatsioon koos protsessi kirjeldusega. Kuna Aktsiaselts Audentes töötajate vastamise protsent oli väga madal ning tulemuste osas eraldi võrdlust organisatsioonide lõikes ei tehtud, siis on ka ettepanekud autori poolt esitatud kõikide vastajate vastuste põhjal mõlemale organisatsioonile, Audentese Koolide Sihtasutusele ja Aktsiaseltsile Audentes.

Autor koostas soovitusliku tegevuskava tagasiside ja arenguestluste protsessi täiustamiskohta. Täpsem soovituslik tegevuskava tagasiside ja arenguestluste kohta koos vastutajate ja tähtaegadega on esitatud Lisades 8 ja 9.

Soovituslik tegevuskava tagasiside protsessi täiustamise kohta:

- 1) Teha magistritöö uuringust kokkuvõttev esitlus juhatusele ja juhtidele.
- 2) Defineerida tagasiside organisatsiooni jaoks ning edastada selge sõnum tagasiside ja ootuste kohta ka töötajatele.
- 3) Leppida kokku, mille alusel töötajate töösooritust hinnatakse ning edastada selge sõnum ja ootused töötajatele.
- 4) Koolitada juhte tagasiside andmise teemal, et juhid oskaksid anda nii tugevustel kui ka nõrkustel põhinevat tagasisidet ning tunneksid ennast kindlamalt ka nõrkustel põhineva tagasiside andmisel.



- 5) Võimalusel koolitada juhte *coachingu* teemal ning tõsta töötajate teadlikkust sellest meetodist ja rakendamisest organisatsioonis.
- 6) Võimaldada rohkem koolitust mentoritele, et mentoritel oleks tagasiside andjatena teadmine ja oskus tagasisidet anda.
- 7) Vaadata koos juhtidega üle, millal on parim aeg erinevate rahulolu-uuringute väljasaatmiseks. Soovituslik ajaplaan on esitatud Lisas 9.

Soovituslik tegevuskava arenguvestluste protsessi täiustamise kohta:

- 1) Kuna nii töötajad kui ka juhid tõid oma kommentaarides nimetusena välja nii arenguvestlust kui ka koostöövestlust, siis autori ettepanek on arenguvestluseid edaspidi nimetada koostöövestlusteks ning teha vastavad muudatused kõikidesse dokumentidesse.
- 2) Koostada tagasiside ja arenguvestluste üldised põhimõtted ning tutvustada töötajatele.
- 3) Vaadata koos juhtidega üle autori poolt koostatud soovituslik koostöövestluse vorm ning viia sisse juhtide poolsed ettepanekud. Autori ettepanek on koostada ühesugune vorm nii Audentese Koolide Sihtasutusele kui ka Aktsiaseltsile Audentes, mis lähtuks töötaja ametijuhendis esitatud valdkondadest ning saaks kasutada kokkuvõtete tegemisel koos töötaja ametijuhendiga. Autori poolt koostatud soovituslik protsessi kirjeldus ja vorm on Lisades 11 ja 12.
- 4) Koostada koos juhtidega koostöövestluse vorm uutele töötajatele, mille alusel tehakse vestlus töötaja katseaja lõppedes. Lisada vormi ka mentori tagasiside kokkuvõte.
- 5) Muuta arenguvestluste protsess paberivabaks ja viia organisatsioonile sobivasse e-keskkonda.

Täpsem tegevuskava (Lisad 8 ja 9), arenguvestluse soovituslik vorm (Lisa 12) ning protsessi kirjeldus (Lisa 11) on aluseks tagasiside ja arenguvestluste protsessi täiustamisele ja edasisele arutelule Audentese Koolide Sihtasutuses ja Aktsiaseltsis Audentes.

## KOKKUVÕTE

Inimressursi juhtimise teoreetilised allikad räägivad tulemusjuhtimisest, sealhulgas töösoorituse juhtimisest ning töötajatele pideva tagasiside andmisest. Tööjõuturul tuleb organisatsioonidel kokku puutuda tiheda konkurentsiga ning heade töötajate leidmine ja hoidmine muutub üha keerulisemaks. Tihti on aga töötajate ebaõnnestumised tööle ning lahkumine organisatsioonist tingitud mitte niivõrd töötajate oskuste puudumisest, vaid juhiste ja tagasiside puudumisest või ebasobival viisil edastatud tagasisidest. Oskuslikult ja järjepidevalt antud tagasiside aitab töötajatel teha korrekture oma käitumises ja tegevuses ning seeläbi parandada töösooritust. Lõplik tagasiside eesmärk organisatsiooni jaoks on töötajate teadmiste, oskuste ja töösoorituse parandamine ning organisatsiooni parem konkurentsivõime turul.

Käesoleva magistr töö teema oli „Tagasiside arenguvõimalused ja arenguestluste protsessi täiustamine Audentese Koolide Sihtasutuses ja Aktsiaseltsis Audentes“. Magistr töö eesmärgiks oli koostada Audentese Koolide Sihtasutusele ja Aktsiaseltsile Audentes tegevusekava tagasiside andmise kohta ning arenguestluste dokumentatsioon koos protsessi kirjeldusega.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

- 1) Milliseid meetodeid kasutatakse Audentese Koolide Sihtasutuses ja Aktsiaseltsis Audentes tagasiside andmiseks? Millised on töötajate ootused tagasisidele?
- 2) Millised peaksid olema tagasiside tegevused Audentese Koolide Sihtasutuses ja Aktsiaseltsis Audentes erinevate generatsioonide (põlvkondade) arvamuse kohaselt?
- 3) Millised on Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaselts Audentes töötajate ja juhtide ettepanekud tagasiside arenguvõimaluste ja arenguestluste protsessi täiustamise kohta?

Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi uuringu ning kasutas nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit. Audentese Koolide Sihtasutuse ja Aktsiaselts Audentes töötajatele saadeti küsimustik SurveyMonkey küsitluskeskkonna kaudu. Küsimustikule vastamise aeg oli 19. november 2018 – 30. november 2018. Valimisse kuulus 95 Audentese koolide Sihtasutuse ja 17

Aktsiaselts Audentes töötajat. Küsitluses arvestati 71 (koguvalimist 63,39%) töötaja vastustega. Audentese Koolide Sihtasutusest vastas küsimustikule 65 töötajat ehk 68,42% Audentese Koolide Sihtasutuse koguvalimist, Aktsiaseltsist Audentes vastas 6 töötajat ehk 35,29% Aktsiaselts Audentes koguvalimist. Seitsme juhiga läbi poolstruktureeritud intervjuud ajavahemikul 21. november 2018 – 5. detsember 2018. Tulemuste analüüsimiseks kasutati nii kvantitatiivset andmeanalüüsi kui ka kvalitatiivset sisuaanalüüsi ja võrdlust. Küsimustiku ja intervjuu küsimused olid koostatud lähtudes esimese peatüki teoreetilistest seisukohtadest ning eesmärgiga võrrelda töötajate hinnanguid juhtide väidetega. Ettepanekud on tehtud nii Audentese Koolide Sihtasutuse kui ka Aktsiaselts Audentes kohta.

Uuringust selgus, et peamiselt annavad juhid tagasisidet *coachingu* ning arenguestluse alusel. Töötajad peavad kõige olulisemaks arenguestluse meetodi alusel saadud tagasisidet. Töötajate vastustes tagasiside protsessi täiustamise kohta selgus, et töötajate ootus on saada rohkem jooksvat ja järjepidevat tagasisidet. Ettepanek tõsta töötajate teadlikkust *coachingu* kui ühe tagasiside meetodi kasutamisest ning koolitada juhte oskuslikumalt *coachingu* käigus tagasisidet andma.

Juhid annavad töötajatele peamiselt tugevustel põhinevat tagasisidet töösoorituse kohta. Uuringu tulemustest selgus, et töötajate ootus on saada rohkem nõrkustel põhinevat tagasisidet. Tagasisidet nõrkuste kohta teadmistes, oskustes ja töösoorituses. Juhid tunnevad pigem ebakindlust või oskuste puudumist edastada nõrkustel põhinevat tagasisidet. Ettepanek on teha juhtidele tagasiside koolitus, kus juhid õpivad nii tugevustel kui ka nõrkustel põhineva tagasiside oskuslikumat edastamist.

Tagasisidet oodatakse erinevatelt osapooltelt: juhtidelt, kolleegidelt, klientidelt sealhulgas õpilastelt ja lastevanematelt. Ka teoreetilised seisukohad rõhutavad erinevate osapoolte poolt antava tagasiside olulisust. Töötajate ootus on saada silmast silma tagasisidet ning juhid peavad kõige olulisemaks silmast silma tagasiside andmist. Ettepanek on arutada koos juhtidega, kuidas motiveerida kolleege rohkem üksteisele tagasisidet andma.

Kõik töötajad ei tea, mille alusel nende töösooritust hinnatakse. Samuti ei ole juhid kindlad, et nende üksuste töötajad seda teavad. Välja toodi väga erinevaid töösoorituse hindamise aluseid. Ettepanek on täpsustada töötajate töösoorituse hindamise alused ning edastada töötajatele selge sõnum töösoorituse hindamise ja ootuste kohta.

Töötajad hindavad väiteid juhtide tegevuse kohta arenguvestlusel (eelmise hindamisperioodi kokku lepitud eesmärkide saavutamisest kokkuvõtte tegemine, arengu- ja koolitusvajaduse ning uute eesmärkide kokku leppimine) pigem madalalt. Ka juhtide vastustest tuli välja, et juhtide käitumine on erinev. Ettepanek on üle vaadata organisatsiooni arenguvestluste läbiviimise juhend ning fikseerida nii arenguvestluste ettevalmistuse, läbiviimise kui ka lõpetamise etapid ja tegevused. Samuti on autori ettepanek muuta arenguvestlus kohustuslikuks kõikidele töötajatele.

Uuringu tulemuste järgi on tagasiside tähendus töötajate ja juhtide jaoks erinev. Seega võib tagasiside ja selle saamine töötajates hirmu tekitada, sest organisatsioonis ei ole selge, mida tagasiside selle organisatsiooni jaoks tähendab. Ettepanek on üksuste juhtidega arutada ning defineerida tagasiside organisatsiooni jaoks. Seejärel edastada selge sõnum ka töötajatele.

Generatsioonide alusel töötajate vastuseid võrreldes ei tule välja, et esineks suuri erinevuseid generatsioonide hinnangutes tagasiside andjate, meetodite ja liikide olulisusele ning praegusele olukorrale. Samuti leiavad kõik juhid, et töötaja vanus ei mõjuta oluliselt töötajate ootuseid tagasiside saamise kohta. Sellest lähtuvalt ei pea organisatsioonis planeerima erinevaid protsesse või tegevusi generatsioonidest lähtudes.

Peamised ettepanekud tagasiside protsessi täiustamise kohta olid tagasiside andmise teemalise koolituse korraldamine, uutele töötajatele arenguvestluse tegemine kaks korda aastas ning töötajatele järjepidevama, sagedasema ja süsteemsema tagasiside andmine. Samuti peaks motiveerima kolleege üksteisele rohkem tagasisidet andma. Ettepanek on esmalt koos juhtidega üle vaadata ettepanekud, mis toodi välja nii töötajate kui ka juhtide poolt ning seejärel ka kõik teised ettepanekud ja planeerida edasised tegevused ettepanekutest lähtudes.

Edastistes uurimustes peaks rohkem keskenduma arenguvestluse erinevatele etappidele, see tähendab ettevalmistusele, läbiviimisele ja kokkuvõtete tegemisele. Esimese peatüki teoreetilistele seisukohtadele ning uuringu tulemustele tuginedes sai koostatud tagasiside ja arenguvestluste soovituslik tegevuskava (Lisades 8 ja 9) ning arenguvestluse protsessi kirjeldus ja vorm Lisades 11 ja 12). Magistritöö raames püstitatud uurimisküsimused said vastuse ning tagasiside ja arenguvestluste soovituslik tegevuskava koos dokumentatsiooni ja protsessi kirjeldusega koostatud. Autor on juhtidega ka juba uuringu tulemuste, soovitusliku tegevuskava ja dokumentatsiooni ülevaatamise esimese koosoleku kokku leppinud.

## **SUMMARY**

### **FEEDBACK DEVELOPMENT OPPORTUNITIES AND IMPROVEMENT OF THE PROCESS OF APPRAISAL INTERVIEWS IN AUDENTESE KOOLIDE SIHTASUTUS AND AKTSIASELTS AUDENTES**

Riin Karri

The theoretical bases of human resource management discuss performance management, including managing task fulfilment and constantly giving employees feedback. Organisations must face a highly competitive labour market, finding and keeping good employees is becoming progressively more difficult. Often employees' failures and departures are caused not by their insufficient skills but a lack of instructions and feedback or inappropriately forwarded feedback. Constant expert feedback helps employees amend their behaviour and activities and thus improve work performance. For the organisation, the end purpose of giving feedback is improving employees' knowledge, skills and performance, and becoming more competitive on the market.

The topic of this master's thesis was Feedback Development Opportunities and Improvement of the Process of Appraisal Interviews in Audentese Koolide Sihtasutus and Aktsiaselts Audentes. The objective of the thesis was to draw up a plan of action for giving feedback for Audentese Koolide SA and Audentes AS. The thesis also aimed to provide documentation of appraisal interviews and the procedure of conducting them.

In order to achieve the set objectives, the author established the following research questions:

- 1) What methods of giving feedback are used at Audentese Koolide Sihtasutus and Aktsiaselts Audentese? What do employees expect from feedback?
- 2) What should the feedback activities at Audentese Koolide Sihtasutus and Aktsiaselts Audentes be according to different generations?

- 3) How do the employees and leaders of Audentese Koolide Sihtasutus and Aktsiaselts Audentes feel about the potential for developing feedback and improving the process of appraisal interviews?

In order to achieve this goal, the author conducted qualitative and quantitative research. Employees of Audentese Koolide Sihtasutus and Aktsiaselts Audentes were sent a survey form via the SurveyMonkey platform. The period for submitting forms was between 19 November 2018 and 30 November 2018. The sample comprised 95 employees of Audentese Koolide Sihtasutus and 17 employees of Aktsiaselts Audentes. 71 respondents' forms (63.39% of the entire sample) were included in the research. 65 employees (68.42% of the SA employees) of Audentese Koolide Sihtasutus and 6 employees of Aktsiaselts Audentes (35.29% of the AS employees) replied to the form. Semi-structured interviews were conducted with seven leaders between 21 November 2018 and 5 December 2018. Quantitative data analysis, qualitative content and comparative analyses and were used to analyse the results. Based on the theoretical viewpoints outlined in the first chapter, the survey and interview questions were comprised with the aim of comparing employees' assessments with the claims of the heads. Proposals were made regarding both the Audentese Koolide Sihtasutus and Aktsiaselts Audentes.

The results showed that heads mostly give feedback based on coaching and appraisal interviews. Employees believe feedback from appraisal interviews to be the most important. The employees' answers regarding improving the feedback process revealed that they expect to receive constant feedback more often. The author made two proposals: employees' awareness about coaching as a method of feedback should be raised and heads should be trained to provide feedback via coaching more skilfully.

Leaders' feedback mostly highlights employees' strengths and performance. The results of the research showed that employees expect to receive more feedback focusing on their weaknesses, their missing knowledge and skills or poor performance. Leaders tend to feel uncertain or under-qualified to give weakness-based feedback. The author proposed offering leaders a training course teaching them to master giving strength and weakness-based feedback.

Employees expect to receive feedback from different parties: leaders, colleagues and clients, including students and parents. The theoretical viewpoints also stress the importance of diverse feedback. Employees expect to receive feedback in person and leaders also find that aspect crucial.

The author proposed to discuss with leaders how colleagues could be motivated to give each other more feedback.

Not all employees know the bases for assessing work performance. Heads are not certain the employees of their units are aware of this either. Very different bases for assessing work performance were outlined. The author proposed making the bases for assessment more specific and clearly communicate these principles and expectations of the employees.

Employees scored claims about the quality of heads' activities during assessment interviews (summarising goal attainment during the previous assessment period, establishing the need for development and training and setting objectives for the next assessment period) rather lowly. The leaders' responses also revealed that their approaches differed. The author suggests reviewing the guide for conducting assessment interviews and establishing the principles for preparing, conducting and completing interviews. The author's proposal is to make assessment interviews obligatory for all employees.

The results of the research show that feedback means different things to employees and leaders. Therefore receiving feedback might seem intimidating to employees – the meaning of feedback inside the organisation is unclear. The author suggests discussing the issue with the heads of units and defining feedback in the context of the particular organisation. The conclusion of the debate should then be clearly shared with the employees.

Comparing the answers of employees of different generations, there were no great differences between respondents regarding the providers of feedback, methods, importance of feedback and the current situation. All leaders also find that the age of the employee does not significantly influence the employees' expectations of feedback. Thus generation is not a variable that should be considered in the organisation when planning procedures and activities.

The main proposals for improving the feedback process addressed organising training courses for giving feedback, conducting assessment interviews with new employees twice a year and providing employee feedback more often, more consistently and systematically. Colleagues should be motivated to give each other more feedback. The author suggests firstly reviewing the proposals by employees and leaders with the heads of units and then discussing other suggestions and planning future activities based on the results.

Further research should address the different stages of assessment interviews: preparing and conducting the interviews and summarising the results. Based on the theoretical viewpoints of the first chapter and the results of the research, a recommended action plan for giving feedback and conducting appraisal interviews was established (appendixes 8 and 9). A description of the interview procedure and the interview form are outlined in appendices 11 and 12.

The research questions posed in this master's thesis were answered and the recommended plan of action for giving feedback and conducting appraisal interviews was established with documentation and procedure descriptions. The author and the heads have agreed upon a first meeting regarding the research results, recommended action plan and reviewing documentation.



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

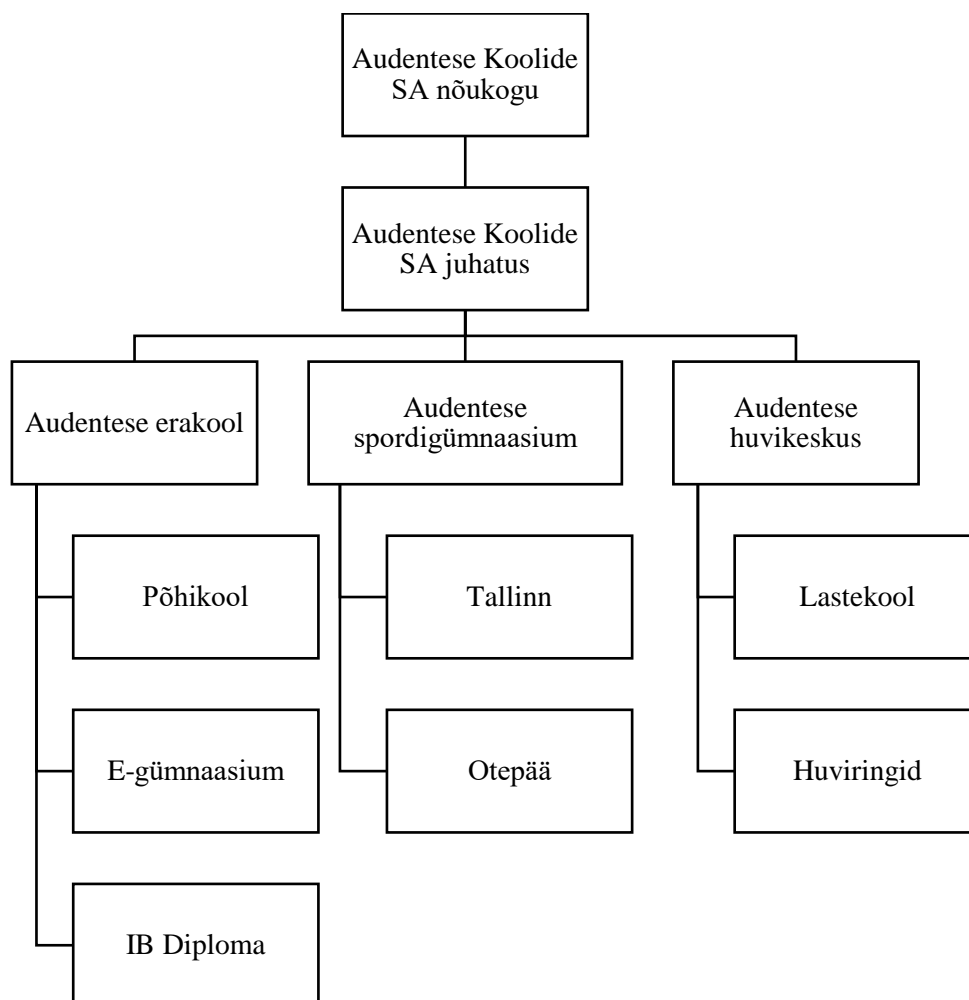
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management. 3rd edition*. Boston: Pearson Education.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strength-based approach. *Business Horizon, Vol 55*, 105–111.
- Akampurira, A. (2014). *Performance Appraisal*. Hamburg: Anchor Academic Publishing.
- Anderson, G. C., Barnett, J. G. (1987). Characteristics of Effective Appraisal Interviews. *Personnel Review, Vol 16, no 4*, 18–25.
- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management. Vol 5, no 2*, 249–255.
- Anton, S. (2017). Rahulolu arenguvestluste protsessi ja eesmärgipärasusega ning selle tõstmise võimalused Politsei- ja Piirivalveameti näitel. Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice, 12th edition*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice, 13th edition*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management, 5th edition*. Philadelphia: Kogan Page.
- Audentese kodulehekül, <https://audentes.ee/tarkus-tervis-tasakaal/>.
- Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International, Vol 13, no. 4*, 477-485.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. (2009). Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. *Applied Psychology: An International Review, Vol 58, no. 2*, 274–303.
- Busser, D. (2012). Delivering effective performance feedback. *Association for Talent Development, 34*.
- Cascio, W. F., Aguinis, H. (2011). *Applied Psychology in Human Resource Management. 7th edition*. Boston: Pearson.

- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits, 3rd edition*. Denver: Graduate School of Business University of Colorado.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management, Vol 23, no 11*, 2268–2294.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management, 13th edition*. Boston: Pearson.
- Edge, K. (2014). A review of the empirical generations at work research: implications for school leaders and future research. *School Leadership & Management, Vol 34, no 2*, 136–155.
- Eensalu, M.-L., Kadakas, M., Kaurson, S., Kibar, H., Krieger, M., Kütt, M., Maripuu, K.-T., Meier, K., Metsis, I., Naelapea, A., Orula, U., Pauts, J., Ratnik, L., Raudsepp, L., Saska, E., Tepp, M., Tiiman, T., Veide, T. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vo 74, no. 4*, 473–487.
- Ford, R. C., Latham, G. P., Lennox, G. (2011). Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement. *Organizational Dynamics, Vol 40*, 157–164.
- Fu Lam, C., DeRue, D. S., Karam, E. P, Hollenbeck, J. R. (2011). The impact of feedback frequency on learning and task performance: Challenging the „more is better“ assumption. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 116*, 217–228.
- Gillham, B. (2007). *Developing a Questionnaire, 2nd edition*. London: Continuum International Publishing Group.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training, Vol 9, no. 2*, 98–103.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lepsinger, R., Lucia, A. D. (2009). *The Art and Science of 360-Degree Feedback, 2nd edition*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Linna, A., Elovainio, M., Van den Bos, K., Kivimäki, M., Pentti, J. & Vahtera, J. (2012). Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4-year longitudinal study among public sector employees. *The International Journal of Human Resource Management, Vol 23, no. 7*, <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579915>.
- Lucia, A. D., Lepsinger, R. (2004). *360° tagasiside kasutamise kunst ja teadus*. Tallinn: Tänapäev.
- Noe, R. A., Hollenbeck J. R, Gerhart, B., Wright, P. M. (2015). *Human resource management: Gaining competitive advantage. 9th edition*. New York: McGraw-Hill Education.

- Pervin, L. A. (1992). A renaissance for motivation? Three reviewers of a recent work on goal setting see evidence that the concepts of motives and goals are emerging from a period of neglect and finding a place in new approaches to human cognition and performance. *Psychological Science*, Vol 3. no. 3, 162–164.
- Prussia, G. E., Kinicki, A. J. (1996). A Motivational Investigation of Group Effectiveness Using Social-Cognitive Theory. *Journal of Applied Psychology*, Vol 81, no. 2, 187–198.
- Rao, T., Rao, R. (2005). *The Power of 360 Degree Feedback*, 1st edition. New Delhi: Response Books.
- Raun, J. (2018). Erinevate generatsioonide ootused juhile Saaremaa teenindustevõtetes. Lõputöö, Tallinna Tehnikaülikool.
- Rämmer, A. (2011). Soolised erinevused sõjajärgse ja võitjate põlvkonna tööväärtustes. *Ariadne Lõng – Nais- ja meesuuringute ajakiri*, Vol 11, no 1/2, 69–100.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1996). *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*, 6th edition. Minneapolis, New York, Los Angeles, San Francisco: West Publishing Company.
- Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future*. New York: Harper Perennial.
- Trost, A. (2017). *The End of Performance Appraisal A Practitioner's Guide to Alternatives in Agile Organisations*. Tübingen, Germany: Springer International Publishing AG.
- Zheng, X., Diaz, I., Jing, Y., Chiaburu, D. S. (2015). Positive and negative supervisor developmental feedback and task-performance. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 36, no. 2, 212–232.
- Williams, K. C., Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, Vol 3.
- Van De Mierop, D., Schnurr, S. (2014). Negotiating meaning and co-constructing institutionisable answers: Leadership through gate-keeping, in performance appraisal interviews. *Journal of Pragmatics*, Vol 67, 1–16.
- Van De Mierop, D., Vrolix. (2014). A discourse analytical perspective on the professionalization of the performance appraisal interview. *International journal of Business Communication*, Vol 51, no. 2, 159–182.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

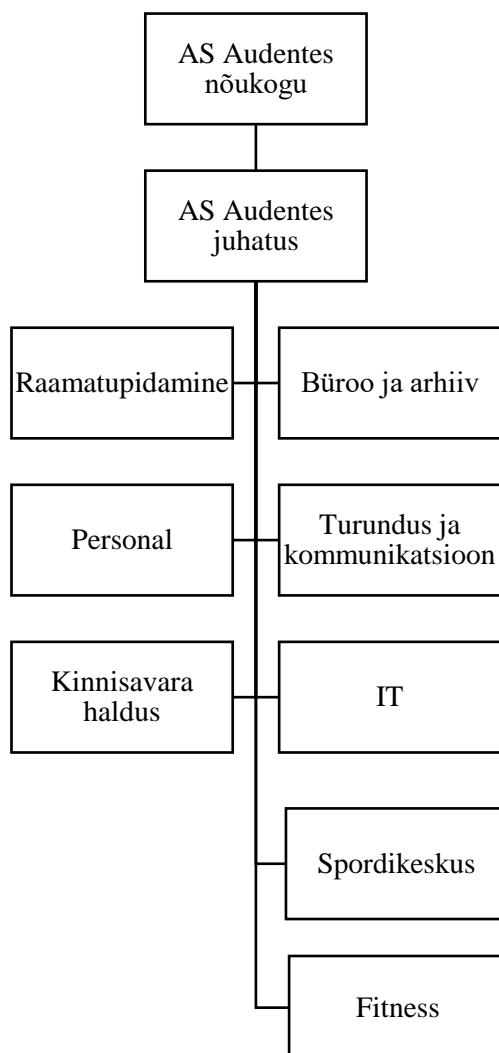
# LISAD

## Lisa 1. Audentese Koolide Sihtasutuse struktuur



Joonis 1 Audentese Koolide Sihtasutuse struktuur  
Allikas: Autori koostatud

## Lisa 2. Aktsiaselts Audentes struktuur



Joonis 2 Aktsiaselts Audentes struktuur

Allikas: Autori koostatud

## Lisa 3. Küsimustik töötajatele

Hea kolleeg!

Pöördun Sinu poole seoses oma magistritööga, mille eesmärk on kaardistada tagasiside arenguvõimalused ning koostada Audentese Koolide Sihtasutusele ja Aktsiaseltsile Audentes edasine tegevusekava tagasiside andmise kohta ja arenguestluste dokumentatsioon koos protsessi kirjeldusega.

Käesoleva küsimustikuga soovin teada Sinu ootuseid ja kogemusel põhinevat arvamust tagasiside ja arenguestluste kohta. Küsimustik on anonüümne ning konfidentsiaalne. Sinu poolt antud vastuseid kasutan vaid üldistatud kujul magistritöö koostamiseks Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonnas.

Vastamiseks kulub ligikaudu 10–15 minutit. Küsimuste tekkimisel palun võta minuga ühendust e-posti aadressil [riin.karri@audentes.ee](mailto:riin.karri@audentes.ee).

Sinu vastused on väga oodatud!

Riin Karri

### 1. ÜLDANDMED

**1.1. Märgi, millises üksuses Sa töötad. Kui töötad mitmes üksuses, siis palun vali üksus, kus Sul on kõige suurem koormus.**

Lastekool

Erakool (1.–3. klass)

Erakool (4.–6. klass)

Erakool (7.–9. klass)

E-gümnaasium

IB õppe üksus

Spordigümnaasium Tallinnas

Spordigümnaasium Otepääl

Spordikeskus ja fitnessiklubi

Keskus (tsentraalsed tugifunktsioonid)

## **Lisa 3. Küsimustik töötajatele (järg)**

### **1.2. Märki vanusevahemik, kuhu Sa kuulud.**

18–23 aastat

24–40 aastat

41–53 aastat

54–72 aastat

### **1.3. Märki oma tööstaaž meie organisatsioonis.**

Alla 1 aasta

1–5 aastat

6–10 aastat

Üle 10 aasta

## **2. TAGASISIDE EESMÄRK**

*Punktid 2.1–2.3. Mil määral nõustud järgmiste väidetega?*

### **2.1. Ma tean, millised on meie organisatsiooni strateegilised eesmärgid.**

*1–Ei ole üldse nõus 2–Pigem ei ole nõus 3–Nii ja naa 4–Pigem nõus 5–Täiesti nõus*

### **2.2. Ma tean, millised on minu üksuse eesmärgid.**

*1–Ei ole üldse nõus 2–Pigem ei ole nõus 3–Nii ja naa 4–Pigem nõus 5–Täiesti nõus*

### **2.3. Otsene juht on minuga õppeaasta või spordihooaja tööeesmärgid kokku leppinud.**

*1–Ei ole üldse nõus 2–Pigem ei ole nõus 3–Nii ja naa 4–Pigem nõus 5–Täiesti nõus*

*Punktid 2.4–2.6. Kui oluliseks pead järgmisi väiteid?*

### **2.4. Kui oluline on Sulle saada tagasisidet oma töö kohta?**

*Ei ole üldse oluline Pigem ei ole oluline Nii ja naa Pigem oluline Väga oluline*

### **2.5. Kui oluliselt mõjutab tagasiside Sinu töö tulemusi?**

*Ei mõjuta üldse Pigem ei mõjuta oluliselt Nii ja naa Pigem oluliselt Väga oluliselt*

### **2.6. Kui oluliselt mõjutab tagasiside Sinu motivatsiooni?**

*Ei mõjuta üldse Pigem ei mõjuta oluliselt Nii ja naa Pigem oluliselt Väga oluliselt*

## **Lisa 3. Küsimustik töötajatele (järg)**

**2.7. Mida tagasiside Sinu jaoks tähendab?** (avatud küsimus)

### **3. TAGASISIDE ANDJAD**

**3.1. Kes peaksid Sulle tagasisidet andma?**

*Võid valida mitu varianti.*

Otsene juht

Kolleeg

Klient/ õpilane/ lapsevanem

Muu (palun nimeta)

**3.2. Kui oluline on Sulle järgmiste inimeste tagasiside?**

*1–Ei ole üldse oluline 2–Pigem ei ole oluline 3–Nii ja naa 4–Pigem oluline 5–Väga oluline*

Otsene juht

Kolleeg

Klient/ õpilane/ lapsevanem

### **4. TAGASISIDE LIIGID**

**4.1. Kui oluline on Sulle saada tagasisidet järgmiste tagasiside liikide kohta?**

*1–Ei ole üldse nõus 2–Pigem ei ole nõus 3–Nii ja naa 4–Pigem nõus 5–Täiesti nõus*

Tugevused teadmistes

Tugevused oskustes

Tugevused töösoorituses

Nõrkused teadmistes

Nõrkused oskustes

Nõrkused töösoorituses

**4.2. Mil määral nõustud alljärgnevate väidetega? Mulle on antud tagasisidet**

*1–Ei ole üldse nõus 2–Pigem ei ole nõus 3–Nii ja naa 4–Pigem nõus 5–Täiesti nõus*

tugevuste kohta teadmistes

tugevuste kohta oskustes

tugevuste kohta töösoorituses

nõrkuste kohta teadmistes

nõrkuste kohta oskustes

nõrkuste kohta töösoorituses



## **Lisa 3. Küsimustik töötajatele (järg)**

### **5. TAGASISIDE MEETODID**

#### **5.1. Kui olulised on Sulle alljärgnevad aspektid? Tagasiside oleks**

*1–Ei ole üldse oluline 2–Pigem ei ole oluline 3–Nii ja naa 4–Pigem oluline 5–Väga oluline*

- piisava sagedusega
- ajakohane
- täpne
- konkreetne

#### **5.2. Mil määral oled nõus alljärgnevate väidetega? Mulle antud tagasiside on olnud**

*1–Ei ole üldse oluline 2–Pigem ei ole oluline 3–Nii ja naa 4–Pigem oluline 5–Väga oluline*

- piisava sagedusega
- ajakohane
- täpne
- konkreetne

#### **5.3. Kui oluline on Sulle saada tagasisidet järgmiste tagasiside meetodite alusel?**

*1–Ei ole üldse oluline 2–Pigem ei ole oluline 3–Nii ja naa 4–Pigem oluline 5–Väga oluline*

- Arenguestlus otsese juhiga
- Mitme inimese hinnangutest koosnev ehk 360-kraadine tagasiside (juht, kolleeg, klient jm)
- *Coaching* ehk juhendamine (suunamine ja pideva tagasiside andmine)

#### **5.4. Millistel meetoditel on Sulle tagasisidet antud?**

- Arenguestlus otsese juhiga
- Mitme inimese hinnangutest koosnev ehk 360-kraadine tagasiside (juht, kolleeg, klient jm)
- *Coaching* ehk juhendamine (suunamine ja pideva tagasiside andmine)
- Mulle ei ole üldse tagasisidet antud

#### **5.5. Kui oluline on Sulle saada tagasisidet otseselt juhilt**

*1–Ei ole üldse oluline 2–Pigem ei ole oluline 3–Nii ja naa 4–Pigem oluline 5–Väga oluline*

- silmast silma
- e-kirja teel
- telefoni teel
- SMS-ina
- Interneti teel (nt Skype teel)

### **Lisa 3. Küsimustik töötajatele (järg)**

#### **5.6. Mil määral nõustud alljärgnevate väidetega? Minu otsene juht annab mulle enamasti tagasisidet**

*1–Ei ole üldse oluline 2–Pigem ei ole oluline 3–Nii ja naa 4–Pigem oluline 5–Väga oluline*

- silmast silma
- e-kirja teel
- telefoni teel
- SMS-ina
- Interneti teel (nt Skype teel)

### **6. ARENGUVESTLUS**

#### **6.1. Kui oluliseks pead, et üks kord aastas toimuks otsese juhiga arenguestlus?**

*Ei pea üldse oluliseks Pigem ei pea oluliseks Nii ja naa Pigem oluliseks Väga oluliseks*

*Punktid 6.2–6.5. Mil määral nõustud järgmiste väidetega?*

#### **6.2. Ma valmistun arenguestluseks.**

*1–Ei ole üldse nõus 2–Pigem ei ole nõus 3–Nii ja naa 4–Pigem nõus 5–Täiesti nõus*

#### **6.3. Minu juht on arenguestluseks valmistunud.**

*1–Ei ole üldse nõus 2–Pigem ei ole nõus 3–Nii ja naa 4–Pigem nõus 5–Täiesti nõus*

#### **6.4. Ma tean, mille alusel minu töösooritust hinnatakse.**

*1–Ei ole üldse nõus 2–Pigem ei ole nõus 3–Nii ja naa 4–Pigem nõus 5–Täiesti nõus*

#### **6.5. Arenguestluse lõpetame kokkuvõttega, mille me mõlemad juhiga allkirjastame.**

*1–Ei ole üldse nõus 2–Pigem ei ole nõus 3–Nii ja naa 4–Pigem nõus 5–Täiesti nõus*

#### **6.6. Minu otsene juht annab otse positiivset tagasisidet.**

*1–Ei ole üldse nõus 2–Pigem ei ole nõus 3–Nii ja naa 4–Pigem nõus 5–Täiesti nõus*

#### **6.7. Minu otsene juht annab vajadusel otse negatiivset tagasisidet.**

*1–Ei ole üldse nõus 2–Pigem ei ole nõus 3–Nii ja naa 4–Pigem nõus 5–Täiesti nõus*

### **Lisa 3. Küsimustik töötajatele (järg)**

**6.8. Minu otsene juht teeb ülevaate eelmisel hindamisperioodil kokku lepitud eesmärkide saavutamisest.**

*1–Ei ole üldse nõus 2–Pigem ei ole nõus 3–Nii ja naa 4–Pigem nõus 5–Täiesti nõus*

**6.9. Minu otsene juht lepib minuga kokku minu arengu- ja koolitusvajaduse.**

*1–Ei ole üldse nõus 2–Pigem ei ole nõus 3–Nii ja naa 4–Pigem nõus 5–Täiesti nõus*

**6.10. Minu otsene juht lepib minuga kokku minu tööeesmärgid ja prioriteetid järgmiseks hindamisperioodiks.**

*1–Ei ole üldse nõus 2–Pigem ei ole nõus 3–Nii ja naa 4–Pigem nõus 5–Täiesti nõus*

### **7. TAGASISIDE ARENGUVÕIMALUSED**

**7.1. Hinda praegust meie organisatsioonis kasutatavat tagasiside protsessi viiepallisel skaalal, kus 1 = väga halb ja 5 = suurepärase.**

*1      2      3      4      5*

**7.2. Kuidas Sa praegust tagasiside protsessi muudaksid? (avatud küsimus)**

## **Lisa 4. Intervjuu küsimused juhtidele**

### **1. Tagasiside eesmärk**

1.1. Millised on meie organisatsiooni strateegilised eesmärgid?

1.2. Millised on Sinu üksuse eesmärgid?

1.3. Kas Sinu otsene juht on Sinuga õppeaasta või spordihooaja tööeesmärgid kokku leppinud?

Millised need on?

1.4. Kas oled oma töötajatega õppeaasta või spordihooaja tööeesmärgid kokku leppinud?

Millised need eesmärgid on?

1.5. Kui oluline on anda töötajatele tagasisidet nende töö kohta?

1.6. Kui oluline mõju on tagasiside andmisel töötajate

- töötulemustele ja
- motivatsioonile?

1.7. Mida tähendab tagasiside

- Sinu jaoks ja
- Sinu meeskonna jaoks?

1.8. Kui palju mõjutab töötajate ootuseid tagasiside saamise kohta

- töötaja vanus ja
- töötaja organisatsioonis töötatud aeg?

### **2. Tagasiside andjad**

2.1. Kes peaksid töötajatele tagasisidet andma?

- otsene juht
- kolleeg
- klient/ õpilane/ lapsevanem
- muu (palun nimeta)

### **3. Tagasiside liigid**

3.1. Mille kohta Sa oma töötajatele peamiselt tagasisidet annad?

- Tugevused teadmistes
- Tugevused oskustes
- Tugevused töösoorituses

## Lisa 4. Intervjuu küsimused juhtidele (järg)

- Nõrkused teadmistes
- Nõrkused oskustes
- Nõrkused töösoorituses

### 4. Tagasiside meetodid

4.1. Kas Sa saad anda oma töötajatele tagasisidet neljast aspektist lähtudes, see tähendab piisava sagedusega, ajakohast, täpset ja konkreetset tagasisidet? Kuidas sa kogud infot, et saaksid anda täpset ja konkreetset tagasisidet?

4.2. Kui tihti Sa ise tagasisidet oma juhilt või töötajatelt saad? Kas seda antakse piisavalt ja õigel kujul, et saaksid oma tööd hästi teha?

4.3. Millistel meetoditel Sa oma töötajatele tagasisidet annad?

- Arenguestlus
- Mitme inimese hinnangutest koosnev ehk 360-kraadine tagasiside
- *Coaching* ehk juhendamine (suunamine ja pideva tagasiside andmine)
- Muud meetodid (palun nimeta)

4.4. Millise kanali kaudu Sa oma töötajatele peamiselt tagasisidet annad? Miks?

- silmast silma
- e-kirja teel
- telefoni teel
- SMS-ina
- Interneti teel (näiteks Skype teel)

### 5. Arenguestlus

5.1. Kui oluliseks pead seda, et üks kord aastas toimub Sul üksuse töötajatega arenguestlus?

5.2. Kas Sa valmistud arenguestluseks? Kuidas Sa seda teed?

5.3. Kas Sinu töötajad on arenguestluseks valmistunud?

5.4. Kas Sinu üksuse töötajad teavad, mille alusel nende töösooritust hinnatakse? Mille alusel Sa nende töösooritust hindad?

5.5. Kas lõpetad arenguestluse kokkuvõttega, mille te mõlemad töötajaga allkirjastate?

5.6. Millist tagasisidet Sa töötajatele arenguestlusel annad? Kas Sa annad vajadusel otse ka negatiivset tagasisidet?

## **Lisa 4. Intervjuu küsimused juhtidele (järg)**

5.7. Kas ja kuidas Sa teed arenguestlustel ülevaate töötaja eelmise hindamisperioodi kokku lepitud eesmärkide saavutamisest?

5.8. Kas ja kuidas Sa lepid oma töötajaga arenguestlustel kokku arengu- ja koolitusvajaduse?

5.9. Kas ja kuidas Sa lepid oma töötajaga arenguestlustel kokku tööeesmärgid ja prioriteetid järgmiseks hindamisperioodiks?

## **6. Tagasiside arenguvõimalused**

6.1. Hinda praegust meie organisatsioonis kasutatavat tagasiside protsessi viiepallisel skaalal, kus 1 = väga halb ja 5 = suurepärase.

6.2. Milline on Sinu enda ja Sinu meeskonna oskus ning soov anda tagasisidet?

6.3. Kas Sa vajaksid rohkem tuge oma juhilt või personaliinimeselt tagasiside andmisel? Kui jah, siis millist tuge ja kuidas?

6.4. Kas vajaksid tagasiside andmisel oma juhilt või personalitöötajalt rohkem tuge? Millist tuge?

6.5. Millised on peamised tagasiside arenguvõimalused

- Sinu üksuses ja
- meie organisatsioonis?

## Lisa 5. Küsitluse tulemused. Küsimused 1.2 ja 1.3.

Tabel 1. Vastajate vanuseline jaotus tööstaaži järgi (protsentides)

	alla 1 aasta tööstaaž		1–5 aastat tööstaaž		6–10 aastat tööstaaž		üle 10 aasta tööstaaž		kokku	
	0,0%	0	100,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	2,8%	2
18–23 aastat	0,0%	0	100,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	2,8%	2
24–40 aastat	8,0%	2	64,0%	16	12,0%	3	16,0%	4	35,2%	25
41–53 aastat	0,0%	0	23,1%	6	23,1%	6	53,6%	14	36,6%	26
54–72 aastat	0,0%	0	16,7%	3	16,7%	3	66,7%	12	25,4%	18
Kokku	2,8%	2	38,0%	27	16,9%	12	42,2%	30	100,0%	71

Allikas: autori koostatud

## Lisa 6. Küsitluse tulemused. Küsimused 4.1 ja 4.2

Tabel 3. Tagasiside liikide olulisus ja töötajate poolt hinnatud praegune olukord generatsioonide võrdluses (aritmeetiline keskmine ja keskmiste erinevus)

Generatsioon	tugevused teadmistes			tugevused oskustes			tugevused töösoorituses			nõrkused teadmistes			nõrkused oskustes			nõrkused töösoorituses		
	olulisus	praegune olukord	erinevus	olulisus	praegune olukord	erinevus	olulisus	praegune olukord	erinevus	olulisus	praegune olukord	Erinevus	olulisus	praegune olukord	erinevus	olulisus	praegune olukord	erinevus
54–72 aastat	4,00	3,44	-0,56	4,22	3,56	-0,66	4,17	3,72	-0,45	4,11	2,78	-1,33	4,28	3,06	-1,22	4,28	3,28	-1,52
41–53 aastat	3,60	3,58	-0,02	3,92	3,63	-0,29	4,00	3,92	-0,08	3,60	2,63	-0,97	3,80	2,79	-1,01	4,04	2,96	-1,08
24–40 aastat	4,13	3,42	-0,71	4,21	4,00	-0,21	4,42	3,83	-0,59	4,38	2,79	-1,59	4,38	2,96	-1,42	4,38	3,13	-1,25

Allikas: autori koostatud



## Lisa 7. Küsitluse tulemused. Küsimus 5.5

Tabel 4. Tagasiside erinevate kanalite olulisus generatsioonide võrdluses (aritmeetiline keskmine)

Kui oluline on Sulle saada tagasisidet otseselt juhilt					
Generatsioon	silmast silma	e-kirja teel	telefoni teel	SMS-ina	Interneti teel (nt Skype)
54–72 aastased	4,44	2,83	2,33	1,78	1,83
41–53 aastased	4,21	3,33	2,67	2,17	2,25
24–40 aastased	4,67	3,04	2,58	1,92	2,04

Allikas: autori koostatud

## Lisa 8. Üldine soovituslik tagasiside tegevuskava

Nr	Järeldus	Autori ettepanek	Tegevus	Tähtaeg	Vastutaja
1.		Teha magistritöö uuringust kokkuvõttev esitlus juhatusele ja juhtidele	Autor teeb eraldi kokkuvõtte ja esitluse kõikide küsimustikus olnud küsimuste tulemuste ja autori järelduste kohta	veebruar 2019	personalijuht
2.	Töötajad ja juhid defineerivad tagasisidet erinevalt ning organisatsioonis ei ole selge, mida tagasiside organisatsiooni jaoks tähendab	Sõnastada tagasiside tähendus organisatsiooni jaoks ja anda selge sõnum ka töötajatele	Korraldada juhtidega arutelu tagasiside tähenduse teemal ning vaadata üle arenguveestluste põhimõtted	märts 2019	personalijuht
3.	Juhid vajavad tagasiside teemalist koolitust (tagasiside olemus ning kuidas oskuslikult edastada nõrkustel põhinevat tagasisidet)	Korraldada juhtidele tagasiside teemaline koolitus	Uurida erinevaid koolituspakkumisi ja teha juhatusele ettepanek sobiva koolituse ja aja kohta	veebruar 2019	personalijuht

## Lisa 8. Üldine soovituslik tagasiside tegevuskava (järg)

Nr	Järeldus	Autori ettepanek	Tegevus	Tähtaeg	Vastutaja
4.	Kõik töötajad ei tea, mille alusel nende töösooritust hinnatakse	Kokku leppida, mille alusel töötajate töösooritust hinnatakse ning edastada selge sõnum töötajatele	Kutsuda kokku juhtide töögrupp ning kaardistada töötajate töösoorituse alused	veebruar–märts 2019	personalijuht
5.	Rahulolu-uuringute tegemist tuleks jätkata, kuid kaardistada aeg, millal oleks mõistlik erinevad uuringud välja saata	Kaardistada rahulolu-uuringute korraldamise aeg	Kutsuda kokku juhtide koosolek, et rahulolu-uuringute aeg üle vaadata (autori soovituslik kaardistus on Lisas 10)	veebruar 2019	personalijuht
6.	Töötajad ootavad rohkem jooksvat ja järjepidevat tagasisidet. Juhid enda sõnul annavad peamiselt <i>coachingu</i> alusel tagasisidet	Korraldada juhtidele <i>coachingu</i> teemalised koolitused ja tõsta töötajate teadlikkust selle meetodi kasutamisest	Uurida erinevaid koolituspakkumisi ja teha juhatusele ettepanek sobiva koolituse ja aja kohta	aprill 2019	personalijuht

## Lisa 9. Üldine soovituslik arenguevestluste tegevuskava

Nr	Järeldus	Autori ettepanek	Tegevus	Tähtaeg	Vastutaja
1.	Töötajad ja juhid nimetasid oma kommentaarides arenguevestlust nii arengu- kui koostöövestluseks	Nimetada edaspidi arenguevestlust koostöövestluseks	Kõikides asjakohastes dokumentides nimetada ümber koostöövestluseks	märts 2019	personalijuht
2.	Juhtide tegevus arenguevestluse ettevalmistus, tulemustest kokkuvõtte tegemine on erinev	Koostada arenguevestluste läbiviimise põhimõtted ning kirjeldada erinevad etapid ja tegevused	Koostada soovituslik protsessi kirjeldus ning kutsuda kokku juhtide töörühm ettepanekute tegemiseks	veebruar 2019	personalijuht
3.	Arenguevestluse vorm vajab muutmist, sest paljud töötajad ei saa aru, et peaksid tegema tööanalüüsi.	Vaadata koos juhtidega üle kasutusel olev arenguevestluse vorm ning koostada kogu organisatsiooni jaoks ühesugune arenguevestluse vorm	Koostada soovituslik arenguevestluse vorm ning kutsuda kokku juhtide töörühm ettepanekute tegemiseks	veebruar 2019	personalijuht

## Lisa 9. Üldine soovituslik arenguvestluste tegevuskava (järg)

Nr	Järeldus	Autori ettepanek	Tegevus	Tähtaeg	Vastutaja
4.	Uutele töötajatele on soov teha arenguvestlus kaks korda aastas (esimene katseaja lõpus) ning erinevate vormide alusel	Kõik juhid teevad edaspidi uute töötajatega arenguvestluse kaks korda aastas: katseaja lõpus ning hindamisperioodi lõppedes	Kutsuda kokku juhtide töögrupp ning koostada soovituslik vorm esimese vestluse jaoks katseaja lõppedes	veebruar 2019	personalijuht
5.	Arenguvestluste protsess on ajamahukas, sest vorme saadetakse e-kirja teel ja kokkuvõtteid salvestatakse erinevatesse kohtadesse	Arenguvestluste protsess muuta paberivabaks	Koostöös IT juhiga uurida erinevaid tehnilisi võimalusi ja võtta hinnapakkumised juhatusle esitamiseks	aprill 2019	personalijuht

## Lisa 10. Rahulolu-uuringute ja arenguestluste soovituslik ajaplaan

	juuli	august	september	oktoober	november	detsember	jaanuar	veebruar	märts	aprill	mai	juuni
Õpilaste rahulolu-uuring												
Ettevalmistus												
Läbiviimine												
Kokkuvõtete tegemine												
Lastevanemate rahulolu-uuring												
Ettevalmistus												
Läbiviimine												
Kokkuvõtete tegemine												
Spordikeskuse klientide rahulolu-uuring												
Ettevalmistus												
Läbiviimine												
Kokkuvõtete tegemine												
Töötajate rahulolu-uuring												
Ettevalmistus												
Läbiviimine												
Kokkuvõtete tegemine												
Töötajate arenguestlused												

Allikas: autori koostatud

## **Lisa 11. Koostöövestluste läbiviimise põhimõtted**

### **Audentese Koolide Sihtasutuse/ Aktsiaselts Audentes koostöövestluste läbiviimise põhimõtted**

#### **1. Üldosa**

Audentese Koolide Sihtasutuse/ Aktsiaselts Audentes koostöövestluste põhimõtted annavad ühtse aluse, millest organisatsioon lähtub koostöövestluste läbiviimisel.

#### **2. Eesmärk ja kasutatavad mõisted**

**2.1** Audentese Koolide Sihtasutuse/ Aktsiaselts Audentes koostöövestluste eesmärk on

- anda töötajale informatsiooni organisatsiooni ja üksuse eesmärkide kohta ning töötaja osa nende saavutamisel;
- anda töötajale tagasisidet töötulemustele ning eelmisel hindamisperioodil seatud eesmärkide täitmisele, töötaja tugevustele ning arendamist vajavatele külgedele/ valdkondadele;
- täpsustada töötaja tööeesmärke ja prioriteete;
- selgitada töötaja arengu- ja koolitusvajadusi;
- tõhustada ja tugevdada koostööd töötaja ja juhi vahel.

**2.2** Koostöövestlustes kasutatud mõisteid on käsitatud järgmises tähenduses:

- tööandja on Audentese Koolide Sihtasutus/ Aktsiaselts Audentes;
- töötaja on isik, kes töötab Audentese Koolide Sihtasutuses/ Aktsiaseltsis Audentes töölepingu alusel;
- töötaja vahetu juht on üksuse juht, kellele töötaja annab aru;
- katseaja vestlus on vestlus uue töötajaga enne katseaja lõppu, mille käigus vesteldakse töötaja katseaja tegevustest, muredest ja rõõmudest ning püstitatakse tööeesmärgid hindamisperioodiks.

#### **3. Koostöövestluse protsess**

Koostöövestlus viiakse läbi perioodil aprill kuni juuni.

##### **3.1 Ettevalmistus**

- Personalijuht annab intranetis ja e-kirja teel teada koostöövestluste alguse protsessist. Kirja on lisatud link vajalikele dokumentidele intranetis (koostöövestluse vorm, toetav materjal juhile ja töötajale).
- Töötajad valivad juhi kalendrist endale sobiva aja koostöövestluseks ning saadavad enda poolt täidetud koostöövestluse vormi juhile hiljemalt 2 tööpäeva enne vestluse toimumist. Vorm sisaldab infot möödunud hindamisperioodi kokkuvõtte kohta lähtudes ametijuhendis olevatest valdkondadest, töötaja ja juhi mõtteid uue hindamisperioodi tööeesmärkide kohta, kokku lepitud tööeesmärke ja prioriteet uueks hindamisperioodiks, kokkuleppeid töötaja arengu- ja koolitusvajaduse kohta.

### **3.2 Läbiviimine**

- Otsene juht selgitab kohtumise eesmärki ja arutatavaid teemasid.
- Töötaja teeb ette valmistatud vormi alusel kokkuvõtte möödunud hindamisperioodi saavutustest.
- Otsene juht annab oma hinnangu töösooritusele ja põhjendab koos näidetega oma hinnanguid.
- Juht ja töötaja arutavad töötaja arengu- ja koolitusvajadust ning lepivad kokku töötaja arenguplaanis.
- Vajadusel lepitakse kokku ka lisatasu maksmisses või töötasu tõstmises.
- Juht teeb kokkuvõtte vestlusest ning koos töötajaga vaadatakse üle hinnangud ja lepitakse kokku järgmise hindamisperioodi töösoorituse eesmärgid.

### **3.3 Koostöövestlusele järgnevad tegevused**

- Juht vastutab selle eest, et koostöövestluse vorm saaks täiendatud vastavalt vestluse käigus tehtud täiendustele ja kokkulepetele.
- Täiendatud koostöövestluse vorm allkirjastatakse juhi ja töötaja poolt.
- Juht salvestab täidetud ja allkirjastatud koostöövestluse vormid selleks kokku lepitud kohta, kuhu on ligipääs personalijuhil, juhatusel ja üksuse juhil. Samasse kohta lisatakse ka üksuse kokkuvõtte.

#### **Lisa 1. Koostöövestluse vorm**

#### **Lisa 2. Üksuse koostöövestluste kokkuvõtte (vorm tuleb luua)**

Protsess muutub, kui koostöövestluste protsess viiakse üle e-keskkonda.



## Lisa 12. Soovituslik arenguvestluse vorm (e-keskkonda) Audentese Koolide Sihtasutusele ja Aktsiaseltsile Audentes

### KOOSTÖÖVESTLUSE VORM

Töötaja ees- ja perekonnanimi	
Ametikoht	
Vestluse läbiviija (ees- ja perekonnanimi, ametikoht)	
Hindamisperiood	

Üksuse prioriteetid X hindamisperioodil olid:

- 1) ...
- 2) ...
- 3) ...

Koostöövestluse vorm lähtub töötaja ametijuhendist ja seal toodud töövaldkondadest.

<b>Hindamisperioodi kokkuvõte</b>	<b>Töötaja kokkuvõte</b>	<b>Juhi kokkuvõte</b>
Kavandamine ja elluviimine		
Info vahendamine ja koostöö		

**Lisa 12. Soovituslik arenguvestluse vorm (e-keskkonda) Audentese Koolide Sihtasutusele ja Aktsiaseltsile Audentes (järg)**

Eneseareng (sealhulgas läbitud koolitused jms)		
Muud lisafunktsioonid (nt klassijuhatamine vms)		
<b>Klientide rahulolu-uuringu kokkuvõte ja kolleegide tagasiside</b>		
<b>Uue hindamisperioodi eesmärgid</b>	<b>Töötaja enda ettepanek eesmärkidest</b>	<b>Juhi ettepanek eesmärkidest</b>
Kavandamine ja elluviimine		
Info vahendamine ja koostöö		
Eneseareng (sealhulgas koolitused jms)		
Muud lisafunktsioonid (nt klassijuhatamine vms)		

**Lisa 12. Soovituslik arenguvestluse vorm (e-keskkonda) Audentese Koolide Sihtasutusele ja Aktsiaseltsile Audentes (järg)**

<b>Ettepanekud, mõtted, soovid</b>	
<b>Töötaja tagasiside juhile</b>	
<b>Kokku lepitud järgmise hindamisperioodi tööeesmärgid</b>	
<b>Kokku lepitud töötaja arengu- ja koolitusvajadus</b>	

Töötaja: /allkiri/

Vestluse läbiviija: /allkiri/

Kuupäev: \_\_\_\_\_

Kuupäev: \_\_\_\_\_