

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia Instituut

Kadri Avloi

**PERSONALI HINDAMINE VÄIKEETTEVÖTETES**

Magistritöö

Juhendaja: Mart Murdvee, MA

Tallinn 2016

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

Autor Kadri Avloi

“.....“ ..... 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Mart Murdvee, MA

“.....“ ..... 2016

Kaitsmisele lubatud “.....“ ..... 2016

Personalitöö ja –arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare  
Teichmann

## LÜHIKOKKUVÕTE

### PERSONALI HINDAMINE VÄIKEETEVÕTETES

Kadri Avloi

Juhtide teadmatus ja hoiakute tõttu jääb personali hindamine väikeettevõtetes tihti puudulikuks, kuna puuduvad piisavad teadmised protsessi läbiviimiseks või juhid ei ole endale teadvustanud hindamise vajadust.

Käesoleva uurimistöö eesmärk on välja selgitada Eesti väikeettevõtete juhtide hoiakud personali hindamisse. Uurida kuidas mõjutavad väikeettevõtete juhtide hoiakuid juhi sugu, ettevõtte tegevusvaldkond, ettevõtte asukoht, ning kas ettevõtte juht on omanik või mitteomanik. Uurimistöö tulemustena soovib töö autor ka välja selgitada personali hindamise olemasolu ning rakendatavad hindamismeetodid Eesti väikeettevõtetes.

Töö teoreetilised lähtekohad uurivad personali hindamise vajadust ning toovad välja erinevad hindamismeetodid. Lisaks annab teoreetiline osa ülevaate väikeettevõtete kitsaskohtadest seoses personali hindamisega ning teeb ülevaate väikeettevõtete hindamissüsteemidest.

Töö empiirilises osas viib töö autor läbi kvantitatiivse uuringu. Uurimuse läbi viimiseks on kasutatakse andmete kogumiseks veebiküsitlus väikeettevõtete juhtide seas. Veebiküsitlus on üles ehitatud väidetel, mida juhid vastates hindavad, ning koostatud tuginedes Ameerika autorite teoreetilistele seisukohtadele.

Uurimistöö tulemusena selgub, et väikeettevõtete juhtide hoiakuid mõjutab juhi sugu, ettevõtte tegevusvaldkond, ettevõtte asukoht ning kas ettevõtte juht on omanik või mitteomanik. Samuti selgub, et Eesti väikeettevõtetes teostatakse personali hindamist ning rakendatakse erinevaid hindamismeetodeid. Võrreldes Eesti juhtide hoiakuid Ameerika autorite teoreetiliste seisukohtadega saab järeldada, et Eesti väikeettevõtete juhid mõtleavad suur autoritest väga erinevalt.

Võtmesõnad: Personali hindamine, väikeettevõtte, väikeettevõtte juht, omanik, mitte omanik, ettevõtte tegevusvaldkond, hoiakud, hindamismeetodid.

## **ABSTRACT**

### **PERSONALI HINDAMINE VÄIKEETTEVÕTETES**

Kadri Avloi

Personnel appraisal is often insufficient lack of managers knowledge and attitudes, because they do not have appropriate knowledge to run the process or they are no aware the need of personnel appraisal.

The current research aims to study the attitudes of managers as regards personnel appraisal in small enterprises of Estonia. The author research if the manager gender, sphere of organization, location of organization or whether the manager are company owner or not, influence the attitudes of managers in small enterprises. The author also would like to represent outcomes which characterize personnel appraisal and methods in small organization of Estonia.

The theoretical points study needs for personnel appraisal and bring out different methods of evaluation. Besides gives an overview about personnel appraisal issues of concern in small enterprises and gives an overview about appraisal systems which are in use in small organizations.

Carrying out the survey has been used quantitative research method. The data has collected with online questionnaire. Questionnaire is based on statements and composed on authors of America theoretical views that managers can appraise.

The result shows that the managers attitudes are influence of age, sphere of organization, location of organization and if the manager is owner or not. Also author find out that small organizations of Estonia are aware of personnel appraisal and are in used several methods of appraisal. Comparing to managers attitudes of Estonia and theoretical views of America authors can conclude that the opinions are different.

**Keywords:** Personnel appraisal, small enterprise, manager of small enterprise, owner, non-owner, sphere of enterprises, attitudes, appraisal methods.

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
ABSTRACT .....	4
SISUKORD .....	5
SISSEJUHATUS .....	7
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	10
1.1 Personali hindamise vajadus .....	10
1.2 Hindamismeetodid .....	12
1.2.1 Essee .....	12
1.2.2 Kriitilised intsidendid .....	13
1.2.3 Hindamisskaalad.....	13
1.2.4 Sundjoatuse meetod .....	15
1.2.5 Järjestusmeetod.....	15
1.2.6 Paarisvõrdluse meetod .....	16
1.2.7 Juhtimine eesmärkide kaudu (MBO).....	16
1.2.8 Kontroll-lehed.....	17
1.2.9 Hindamisintervjuu .....	17
1.2.10 Käitumisel põhinev hindamisskaala (BARS).....	18
1.2.11 Käitumise vaatlustel põhinev skaala (BOS).....	18
1.2.12 Arenguestlus .....	19
1.3 Hindajad.....	19
1.3.1 Hindaja rollid.....	19
1.3.2 Enesehindamine.....	20
1.3.3 360 kraadi hindamine .....	21
1.4 Personali hindamine väikeettevõtetes .....	23
1.4.1 Kitsaskohad väikeettevõtetes.....	24
1.4.2 Hindamismeetodid väikeettevõtetes .....	25
2. EMPIIRILINE ÜLEVAADE .....	28
2.1 Eesmärk ja hüpoteesid .....	28
2.2 Uuringu metoodika .....	28
2.2.1 Valim .....	29
2.3 Tulemused.....	30
2.3.1 Hindamismeetodid Eesti väikeettevõtetes .....	31

2.3.2	Omanikud ja mitteomanikud .....	33
2.3.3	Naised ja mehed.....	35
2.3.4	Tegevusvaldkonnad.....	38
2.3.5	Ettevõtted Tallinnast ja mitte Tallinnast.....	40
2.3.6	Seosed näitajate vahel.....	42
2.3.7	Ameerika autorite seisukohtade võrdlus Eesti juhtide hoiakutega.....	44
2.4	Järeldused ja arutelu.....	49
KOKKUVÕTE .....		57
RESUME.....		58
VIIDATUD KIRJANDUS .....		59
LISAD .....		62
	Lisa 1 Küsimustik .....	62
	Lisa 2 Valimi kirjelduste statistika .....	72
	Lisa 3 Omanike ja mitteomanike näitajate keskmine võrdlus .....	77
	Lisa 4 Meeste ja naiste näitajate keskmiste võrdlus .....	87
	Lisa 5 Ettevõtete tegevusvaldkondade näitajate keskmiste võrdlus .....	97
	Lisa 6 Tallinna ja mitte Tallinna ettevõtete näitajate võrdlus.....	107

## SISSEJUHATUS

Aastatega on üha enam hakanud ettevõtete juhid tõstatama teemat personali hindamise vajadusest. Levib arusaam, et töötajate hindamine on ja jääb tundlikuks teemaks, eriti kui on tegemist negatiivse hindamisega (Drenth & Thierry Henk, 1998). Personali hindamine jääb ettevõttes tihti vajaka juhtide teadmatuse ja hoiakute tõttu, kellel puudub piisav informatsioon hindamisprotsessi läbiviimiseks või ei ole endale teadvustanud personali hindamise olulisust. On juhte, kes usuvad, et kui anda töötajatele positiivset tagasisidet, ei pinguta töötajad enam piisavalt, samas kardetakse anda negatiivset tagasisidet, mis omakorda tingib ebaausa töötajate hindamise (Maddux, Dorothy, & Sanders, 1989).

On laialdaselt tunnistatud, et inimressursi juhtimine on suurettevõtetes pigem formaalsel tasemel ja väikeettevõtetes pigem mitteformaalsel tasemel (Kotey & Sheridan, 2004). Väikeettevõtetes on juhtimistegevused suuresti seotud juhi hoiakute ja suhtumisega, seetõttu võib ettevõtteid tihti iseloomustada personalipoliitika puudus, limiteeritud planeerimine ja puudulik ettevõtte strateegia (Benmore & Palmer, 1996).

Väikeettevõtete juhid tunnistavad, et nad hindavad oma töötajate tulemuslikkust, kuid neil puuduvad formaalsed ja vahel isegi mitteformaalsed süsteemid. Oma õigustuseks toovad juhid välja ajapuuduse, liiga palju muid töökohustusi ja vajaduse „usaldada töötajaid, et nad teevad seda, milleks nad on palgatud“ (McPherson, 2008).

Empiirilisi uurimusi, mis on fokuseeritud juhtide käitumisele ja hoiakutele väikeettevõtetes, on suhteliselt vähe ning seetõttu on teadmised antud valdkonnas limiteeritud. Uuringud, mis on uurinud väikeettevõtete juhtide hoiakuid ja käitumist toovad välja, et juhtide töö on planeerimata, mitteformaalne, ärev ning nad pidevalt hüppavad ühe tegevuse juurest teise juurde. Juhid proovivad tõrjuda kõike formaalset, nad harva kasutavad mingeid tunnustatud juhtimismeetodeid ning suhtlemiseks kasutavad alati mitteformaalseid viise (Andersson & Floren, 2008). Autorid Benmore & Palmer (1996) usuvad, et ettevõtete juhid oma hoiakutega otsustavad, kas ettevõttes rakendada formaalset või mitteformaalset hindamissüsteemi. Hampshire's läbi viidud uuring 200 väikeettevõtte seas uuris juhtide poolt valitavaid inimressursi juhtimise meetodeid. Uurimuses on esitatud hüpotees, et nende hoiakud, kes on vastutavad inimressursi arengu eest, liiguvad kaasaegsemas suuna.

Uuringu läbiviija selgitas välja, et arvamuste poolest tõesti see nii on, kuid see ei kajastu piisavalt formaalsete süsteemide kasutamisel (Benmore & Palmer, 1996).

Personali hindamist käsitletakse eelkõige suurettevõtete kontekstis, mis toob välja hindamissüsteemide vajaduse ning erinevad meetodid selle rakendamiseks. Personali hindamist teostatakse igas ettevõttes, kuid sõltuvalt organisatsiooni struktuurist või juhtide poolt loodud juhtimisstiilist võib see olla formaalne või mitteformaalne. Väikeettevõtete juhid ei teadvusta hindamise läbiviimist ning teostavad seda igapäevaselt teiste tööülesannete kõrvalt, mis tingib puudused hindamissüsteemides. Töö autor näeb uurimisprobleemiks väikeettevõtete juhtide suhtumist personali hindamisse. Juhid tihti ei teadvusta endale personali hindamise vajadust või neil puudub piisav informatsioon hindamise olemusest ning meetoditest selle läbiviimiseks. Hindamissüsteemid loovad ettevõtete juhid, kuid antud süsteemid võivad olla mõjutatud erinevatest teguritest nagu ettevõtte asukoht, tegevusvaldkond ning juhist endast tulenevad tegurid, arvamused ja tõekspidamised.

Käesoleva uurimistöö eesmärk on välja selgitada väikeettevõtete juhtide hoiakud personali hindamisse ning uurida kuidas mõjutavad juhi hoiakuid erinevad tegurid nagu juhi vanus, ettevõtte tegevusvaldkond, ettevõtte asukoht ning kas ettevõtte juht on omanik või mitteomanik. Lisaks uurib töö autor personali hindamise olemasolu ning rakendatavaid hindamismeetodeid väikeettevõtetes. Töö autor püstitab uurimistöös järgnevad hüpoteesid:

- H1 Omanikest väikeettevõtete juhid tähtsustavad personali hindamist rohkem kui mitteomanikest väikeettevõtete juhid.
- H2 Personali hindamise rakendamine väikeettevõtetes ning hindamissüsteemide olemasolu sõltub ettevõtte tegevusvaldkonnast.
- H3 Nais- ja meesjuhid hindavad personali hindamise vajadust erinevalt, eelkõige pooldavad personali hindamist naisjuhid.
- H4 Väikeettevõtete juhtide hoiakuid mõjutab ettevõtte asukoht, kas ettevõtte asub Tallinnas või väljaspool Tallinna.

Töö teoreetilises osas on välja toodud teoreetiline ülevaade personali hindamise vajadusest ning teoreetilistele seisukohtadele tuginedes erinevad hindamismeetodid. Lisaks on tehtud ülevaade väikeettevõtete hindamissüsteemidest ja kitsaskohtadest personali hindamise valdkonnas.



Töö empiirilises osas on kasutatud kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmekogumismeetodiks on kasutatud väikeettevõtete juhtidele suunatud veebiküsitlust väljendamaks juhtide hoiakuid. Küsimustiku väited tuginevad Ameerika autorite teoreetilistele seisukohtadele, kelleks on Amy DelPo, Paul Falcone, Randi Sach ja Richard Rudman. Uurimuse tulemusena saadud statistilised andmed on töödeldud MS Excel programmiga, millele tuginedes on kontrollitud töös püstitatud hüpoteesid.

Magistritöö lisadeks on veebiküsitluse näidis ning andmeanalüüside tabelid.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

## 1.1 Personali hindamise vajadus

Inimressursijuhtimise valdkonna eksperdid tunnistavad, et 21.sajandil on ettevõtte kõige olulisem ressurss inimene, mis tõstatab teema, kuidas arendada töötajaid ning suurendada nende töötulemuslikkust personali hindamissüsteemide rakendamisel (Venclová, 2013).

Kõige olulisem osa inimressursijuhtimisel organisatsioonis on tulemuslikkuse hindamine. Regulaarne personali hindamine paljastab nende tulemuslikkuse ning tagab vajaliku informatsiooni organisatsiooni tuleviku tegevusteks ja arenguks. Õige informatsiooni saamiseks on oluline valida õige personali hindamismeetod. Hindamismeetodeid on mitmeid erinevaid, kuid mitte ükski lähenemine ei ole ainuõige, seetõttu langeb vastutus juhile, kes otsustab, milline meetod on organisatsioonile kõige sobilikum (Šalková, 2013).

Personali hindamist mõistetakse kui formaalset organisatsioonilist protsessi, mis põhineb süstemaatilisel aluspõhjal, pakkudes võrdlust indiviidi oodatud tulemuslikkuse ja tegeliku tulemuslikkuse vahel. Hea hindamissüsteem koosneb jälgimisest, dokumentatsioonist, suhtlemisest ning tööandja ja töötaja vahelisest struktureeritud suhetest (Venclová, 2013).

Hindamine kannab olulist kasu ning parendab iga töötaja, iga osakonna ja terve ettevõtte edu. Kui hindamissüsteeme kasutada õigesti, võib see tagada järgnevad tulemused:

Motiveerib töötajaid sooritama paremaid tulemusi ja toota rohkem;

- 1) Aitab määratleda arengu ja koolitusvajadusi;
- 2) Aitab töötajatel mõista, kuidas nad saavad areneda ja kasvada;
- 3) Kasvatab töötaja moraali;
- 4) Parendab töötaja austust nende juhtide vastu;
- 5) Soodustab head suhtlemist töötaja ja juhi vahel;
- 6) Määratleb halbade tulemustega töötajad ning aitab neil saada tagasi õigele rajale (DelPo, 2007).

Personali hindamist teostatakse, et rahuldada spetsiifilised organisatsioonilised vajadused: luua alus töötaja edutamisele või töötasu tõstmisele; motiveerida töötajaid saavutama

tulemuslikkust ja looma paremaid saavutusi; välja selgitama töötajaid, kes on koostöövõimetus, võimetus töötulemuste saavutamisel või vastuvõetamatud töötajad; annab ülevaate personalist, et parendada produktiivsust, vähendada koondamist ning kasulikke töötajaid uuteks tööülesanneteks. Personali hindamise olulisus on rajada süstemaatiline ja järjepidev protsess hinnates töötaja kvalitatiivset ja kvantitatiivset tulemuslikkust (Sandler & Keefe, 2004).

Õige hindamissüsteem toob kasu nii ettevõtte juhile, töötajale kui kogu organisatsioonile. Töötaja tulemuslikkuse hindamine aitab juhtidel kasutada maksimaalselt töötaja võimeid, saades rohkem teadlikumaks iga töötaja tugevustest ja valdkondadest, mis nõuavad parendamist. Hindamine annab võimaluse isoleerida ebatüüpilise töötaja käitumise ja tulemuslikkuse. Hindamise abil saab juht määratleda väljapaistva tulemuslikkuse ja tagada töötajatele lisa stiimuleid ja rohkem väljakutsuvaid tööülesandeid. Samuti annab see juhile võimaluse märgata kriitilisi töösooritusi ning vastavalt sellele töötajaid paremini juhendada ning suunata (Arthur, 2008).

Juhi ülesanne on ettevõttes seada standardeid ja eesmärke, jälgida ja dokumenteerida tulemuslikkust, anda tagasisidet ja viia läbi hindamisvestluseid. Juht on kui sild ettevõtte ja töötaja vahel, kes vastutab hindamissüsteemide toimimise eest. Antud süsteemi edu võtmeks on ettevõtte juhi hoiak. Kui juht arvab, et tulemuslikkuse hindamine on tüütu ajaraiskamine, kandub see ka töötaja mõtetesse. Ettevõtte juhi stiil ja visioon rajab vundamenti tulemuslikkuse juhtimisele, mis määrab, kas hindamissüsteeme saadab edu või ebaedu (DelPo, 2007).

Hindamissüsteemide rakendamine annab töötajatele parema ülevaate, mida ettevõtte juht ootab töötulemuste sooritamisel ning välistab olukorrad, kus töötajad on harjunud ütleva juhtidele: „*Ma ei teadnud, et minult seda oodati*“. Samuti õpivad töötajad tundma, millised on töötulemused nende vastutavas valdkonnas, aitab neid juhtida koolitusvajadusteni, tulevikueesmärkideni ja karjääriarengule (Arthur, 2008).

Hindamissüsteemide rakendamine toob kasu kogu organisatsioonile, tagades arengu- ja koolitusvajadused. Töötajate hindamine samadel kriteeriumitel aitab kaasa ettevõtte järjepidevusele. Tulemuslikkuse hindamine toob välja töötaja püüdlused ja karjääriarengu plaanid määratledes, kas organisatsiooni strateegilised eesmärgid ühtivad töötajate

eesmärkidega. Hindamisprotsessi andmete salvestamine ja kasutamine annab võimaluse luua õiglane ja konkurentsivõimeline palgapoliitikasüsteem (Arthur, 2008).

Hindamissüsteemid on kõige efektiivsemad kui need on läbinähtavad ja silmapaistvad kõigile töötajatele. Töötajad peavad olema informeeritud ning nende jaoks peavad eesmärgid olema arusaadavad ja asjakohased. Hindamispoliitika ja -tegevus peab olema aus ning objektiivne kõikide töötajate suhtes (Denisi & Smith, 2014).

## **1.2 Hindamismeetodid**

Hindamismeetodid erinevad üksteisest sõltuvalt nende eesmärgist, milliseid hindamisvaldkondi nad puudutavad ning mis ajale nad on suunatud. Tuginedes ajaperioodile toob Tšehhi autor Šalková (2013) välja kolm kõige üldisemalt kasutatavat meetodi gruppi: minevikku suunatud meetodid, olevikku suunatud meetodid ja tulevikku suunatud meetodid. Šalková (2013) klassifitseerib meetodeid ka järgnevalt: traditsioonilised ja kaasaegsed meetodid; eesmärkidele, tulemuslikkusele ja hindamisele suunatud meetodid; skaalade ja kirjeldatavad tulemuslikkuse meetodid; võrdlevad, kirjeldavad, hindavad ja käitumuslikud meetodid.

Californias läbiviidud uuring 324 ettevõtte seas selgitas välja, et ettevõtetes leiavad kõige enam kasutust järgnevad hindamismeetodid: hindamisskaalad (51%), esseed (23%), juhtimine eesmärkide kaudu (17%) ning teised hindamismeetodid, mis koosnevad kontrolllehtedest, sundjaotusest või järjestamismeetoditest (9%) (Cascio, 1992).

### **1.2.1 Essee**

Essee on arvatavasti kõige lihtsam hindamismeetod. Essee kasutamisel kirjutab hindaja jutustusel kirjeldava kirjatüki töötaja tugevustest, nõrkustest, saavutatud tulemuslikkusest, potentsiaalset ja soovitud töötaja tulemuslikkuse parendusteks. Meetodi tugevus on selle lihtsuses, kuna meetod ei vaja mingeid vorme ega eelnevat koolitust hindajale, et seda teostada. Kuid miinuseid on mitmeid. Meetodi kasutamisel on raske võrrelda kogu organisatsiooni töötajaid. Samuti on hindajad erineva kirjaoskusega, mõned on paremad kirjutajad kui teised. Seega võib vahel töötaja hindamine, kas ta on „hea“ või „halb“, saada saatuslikuks hindaja kirjutamisest ja ei pruugi alati näidata töötaja tegelikku

tulemuslikkuse taset. Essee sisaldab kvalitatiivseid andmeid ning seda soovitatakse kasutada koos teiste meetoditega (DeCenzo & P, 1988).

### **1.2.2 Kriitilised intsidendid**

Kriitilise intsidendi meetod arendati välja pilootide treenimisel, kui nende käitumist testiti õhkutõusmisel ja maandumisel. Hindamine sai alguse Teise Maailmasõja ajal, kui jälgiti piinliku täpsusega pilootide käitumist, mis näitas kas nende edu või ebaõnnestumisi (Wiese & Buckley, 1998).

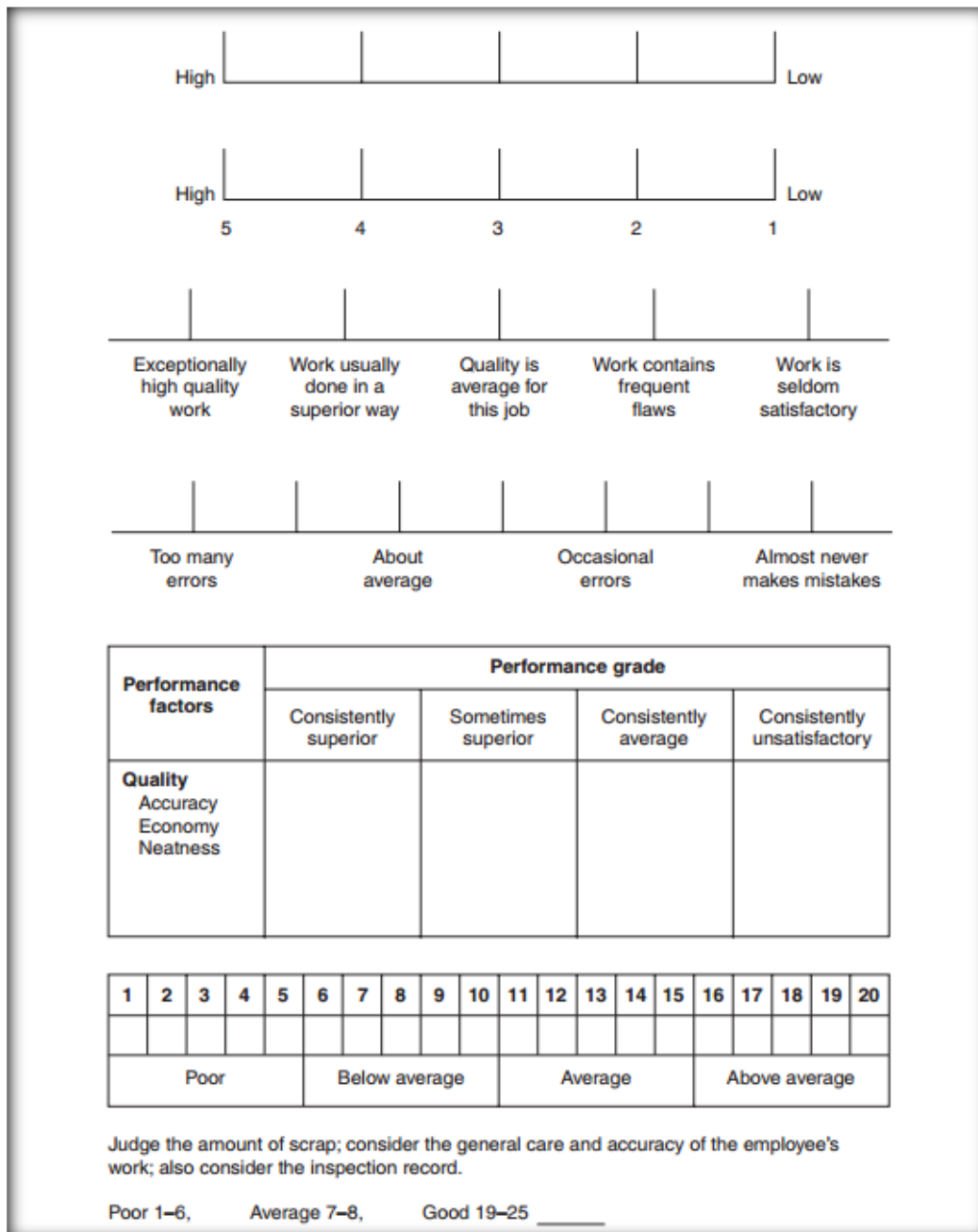
Meetod keskendub hindaja tähelepanule, millistele kriitilistele või käitumuslikele võimetele tuginedes tehakse vahet, kas töötaja tulemuslikkus on efektiivne või ebaefektiivne. Meetodi rakendamisel kirjutab hindaja lühijutu, mis kirjeldab töötaja efektiivset ja ebaefektiivset tegevust. Oluline on lühidalt selgitada töötaja kindlat käitumist, mitte ebamääraselt kirjeldada isikuomadusi. Kriitiline intsidendi meetod keskendub töötaja käitumisele ning hindab tulemuslikkust kui isiksust. Meetodi tugevuseks loetakse selle tuginemist käitumisele, miinusteks peetakse ajakulu, eriti kui hindajad peavad juhtumeid kirjutama mitu korda päevas või kord nädalas. Samuti ei teki antud meetodid kasutamisel võrdlevat momenti teiste töötajatega (DeCenzo & P, 1988).

### **1.2.3 Hindamisskaalad**

Graafilised või lineaarsed hindamisskaalad on kõige populaarsemad ja sagedamini kasutatavad standardiseeritud lähenemised tulemuslikkuse hindamisele. Hindamisskaalad eeldavad hindaja poolt hindamist töötaja tulemuslikkusele lähtuvalt isikust, mitte võrreldes isikut teiste töötajatega. Kõige lihtsam meetod on 5 palli süsteem, kus 5 tähistab suurepärase tulemust ja 1 väga puudulikku tulemust. Samuti võib hindamisskaalade kasutamisel märkida tulemusi „kõrge“ või „madal“ ning „jah“ või „ei“ vastustega (Rudman, 2003).

Graafiline hindamisskaala on üks vanim ja kõige populaarsem hindamismeetod. Hindamisskaalat kasutatakse töökvantiteedi, töökvaliteedi, tööteadmiste, koostöömeeskonnatöö, lojaalsuse, töökindluse, osavõtu, aususe, suhtumise ja initsiatiivi hindamiseks. Hindaja läbib koostatud skaala ning valib skaalalt kõige sobilikuma väite töötaja kohta. Hindamisskaala puhul on kõige olulisem, et väited on koostatud hindajale

selgelt ning arusaadavas keeles. Graafilised hindamisskaalad on populaarsed kuna need ei ole ajakulukad ega nõua mahuka informatsiooni kirjutamist (DeCenzo & P, 1988).



**Joonis 1** Graafilised hindamisskaalad

Allikas: Rudman (2003, lk 78)

### 1.2.4 Sundjoatuse meetod

Antud meetodi korral on tegemist spetsiaalset tüüpi kontroll-lehega, kus hindaja peab valima väidete vahel, kuid väiteid on ainult kaks. Väidete puhul on üks heakskiitev ning teine mitte, hindaja peab sellest tulenevalt valima töötajat kõige enam kirjeldava väite. Meetodi eeliseks on see, et hindaja ei tea milline väide on tegelikult õige. Antud meetod ei ole hästi vastuvõetav hindajate poolt, kuna neile ei meeldi olla rollis, mis sunnib neid valima (DeCenzo & P, 1988).

Forced choice comparison		
Which of these statements is most like and least like the employee?		
<i>Most</i>	<i>Least</i>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Reports are completed on time
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gets along well with work colleagues
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fails to prepare for presentations
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Considers ideas from other people
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gives credit to others who perform well
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gets upset under pressure of deadlines

### Joonis 2 Sundjoatuse meetod

Allikas: Rudman (2003, lk 76)

Sundjoatuse meetod ei määratle, kas töötaja teeb tööd nõutud standardite järgi või kas töötaja saavutab tööeesmärgid. Mõni töötajatest peab alati lõpetama madalama tulemuslikkusega või rahulolematuse kategoorias, isegi kui nad on töötulemused saavutanud järgides nõutud standardeid või tasemeid. Sundjoatuse meetod võib luua sisemise konkurentsi ja nõrgestada meeskonnatööd kui isikud proovivad kaitsta nende enda positsioone kolleegide arvelt (Rudman, 2003).

### 1.2.5 Järjestusmeetod

Meetod eeldab, et hindaja jaotab töötajad erinevatesse gruppidesse, nimelt klassifitseerib nad rühmadesse üks-viiendik, teine üks-viiendik, kolmas üks-viiendik ja nii edasi. Näiteks, kui juhil on kakskümmend alluvat, siis juht saab luua viis rühma ning igasse rühma 4 inimest. Parimate rühmas saab olla ainult neli inimest, samuti halvimate rühmas saab olla ainult neli inimest. Antud meetod välistab võimaluse, et juhtide jaoks on kõik töötajad samal tasemel (DeCenzo & P, 1988).

Samuti on võimalik järjestamismeetodit kasutada pingerea koostamisel, mitte rühmadesse klassifitseerimisel. Antud lähenemisel peab hindaja koostama paberil pingerea töötajatest, kus esimene on kõige parem töötaja ning viimane kõige halvem töötaja (Cascio, 1992). Pingerea koostamisel arvestatakse iga töötaja iseloomujoont ja tulemuslikkust. Meetod on kergesti arusaadav, kiire, ei ole kulukas ning on saavutanud suhteliselt kõrge usaldusväarsuse. Meetodi kasutamise riskiks on see, et erinevad hindajad hindavad töötajaid erinevalt, kuna eelkõige hinnatakse inimesi, seega ei pruugi pingerida alati olla õiglane ning tugineb eelkõige hindaja arvamusel. Järjestamismeetod näitab pingerida, kuid ei näita kui palju parem on temast üleval olev töötaja (Rudman, 2003).

### **1.2.6 Paarisvõrdluse meetod**

Meetodi rakendamisel võetakse üks isik, keda võrreldakse iga teise isikuga antud grupist, kuni on kõik isikud omavahel läbi võrreldud. Võrdlus põhineb üldisel tulemuslikkusel või mingitel teatud tööosadel. Kui töötaja A on „parem“ kui töötaja B, antakse töötajale A kaks punkti. Kui töötajat A ja B peetakse võrdseks, antakse töötajale A üks punkt. Mitte ühtegi punkti ei anta töötajale A, kui teda peetakse „halvemaks“ töötajaks kui B. Kui kõik paarid on omavahel võrreldud, liidetakse punktid kokku ning vastavalt punktide arvule koostatakse pingerida (Rudman, 2003).

### **1.2.7 Juhtimine eesmärkide kaudu (MBO)**

Meetodit hakati kasutama Peter Drucker'i poolt aastal 1954, kui tulemuslikkust mõõdeti läbi eesmärkide saavutamise toodete kulude pealt, toodete müüginumbrite järgi, kvaliteedi standardite põhjal ning kasumi tulemusel. Kõik need tegurid olid ettevõtte eesmärgid saavutamaks tulemusi (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001). Meetod põhineb eesmärkide seadmisel, et saavutada kogu organisatsiooni, iga osakonna, juhi ja töötajate eesmärged. Tegemist ei ole mõõtevahendiga töötaja käitumisele, vaid mõõtevahendiga iga töötaja panusesse saavutades ettevõtte edu (Cascio, 1992).

MBO (*Management by Objectives*) meetod on tuntud kui tulemustele orienteeritud meetod tulemuslikkuse planeerimiseks ja hindamiseks. MBO on eesmärkide seadmise või tulemustele orienteeritud lähenemine tulemuslikkuse juhtimises. Töötajate tulemused on paremad kui on seatud eesmärgid ning töötajad on antud eesmärkide seadmise protsessi kaasatud (Rudman, 2003).



### 1.2.8 Kontroll-lehed

Tegemist on erinevaid väiteid sisaldavate kontroll-lehtedega. Antud meetodi korral ei ole hindaja niivõrd hindaja rollis, vaid kontroll-lehti täidab töötaja. Töötaja ülesanne on valida väide, mis teda kui töötajat kõige rohkem iseloomustab. Kontroll-lehed võivad sisaldada Likerti skaalat, või vastuse variante „jah“ ja „ei“ või on koostatud 3-5 palli skaalal, näiteks „alati“, „mõnikord“, „mitte kunagi“ (Cascio, 1992).

Töötaja tulemuslikkuse hindamiseks peab kontroll-lehtede koostaja tundma tööd hästi, teades mida oodatakse ja kui soodne või ebasoodne on tingimus saavutada efektiivseid või ebaefektiivseid tulemusi. Kontroll-lehtede koostaja vormistab väited töötaja iseloomu või käitumise kohta, mis on seotud tööga (Rudman, 2003).

<b>Performance checklist: Retail sales assistant</b>		
<i>Employee's name:</i>		
<i>Reviewed by:</i>		<i>Date:</i>
<i>Does this employee</i>	<i>Yes</i>	<i>No</i>
1. arrive for work on time?		
2. have good selling skills?		
3. have good product knowledge?		
4. handle cash according to procedures?		
5. handle cheques according to procedures?		
6. handle credit cards according to procedures?		
7. respond politely to customers?		
8. leave customers waiting?		
9. restock shelves when necessary?		
10. use bad language with customers?		

### Joonis 3 Kontroll-lehed

Allikas: Rudman (2003, lk 75)

### 1.2.9 Hindamisintervjuu

Hindamisintervjuud võib lugeda hindamisprotsessi olulisemaks osaks. Intervjuu annab juhtidele võimaluse arutada alluvatega tulemuslikkuse saavutamist, avastada valdkondi, mis vajavad parendamist ja arengut, määratleda alluvate suhtumist ja tundeid ning tagada omavahel parem suhtlus ja läbisaamine. Intervjuu jagatakse kahte sessiooni – räägitakse tulemuslikkuse saavutamisest ning töösooritusest ja teises osas tegeletakse tuleviku

arenguvõimalustega. Enne intervjuud eeldatakse ettevalmistust nii hindajalt kui hinnatavalt, kes on informeeritud teemadest, ajakavast ja vestluse toimumise päevast. Intervjuu läbiviimise miinuseks võib olla ajakulu ning juhi mitte ettevalmistumine, mis tähendab, et vestlusel võib juht kalduda teemast kõrvale ning käsitleda liiga palju teemasid (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Bohlander jt (2001) liigitavad hindamisintervjuud kolmeks erinevaks intervjuu liigiks:

1. *Tell and sell interview*, kus põhirõhk on hindaja oskusel rääkida ning veenda töötajat milline käitumine on õige.
2. *Tell and listen interview*, kus intervjuu koosneb kahest osast. Esimeses osas toob juht välja töötaja tugevused ja nõrkused ning teises osas saab sõna töötaja.
3. *Problem-solving interview*, mis põhineb töötaja tunnetel. Juht kuulab töötajat, arutatakse töötaja probleeme ning leitakse neile lahendus.

#### **1.2.10 Käitumisel põhinev hindamiskaala (BARS)**

BARS (*Behaviourally Anchored Rating Scales*) meetodi eesmärk on ületada graafilise ja lineaarse hindamiskaala murekohad, seades juhi hindaja rolli ning olles objektiivne jälgija käitumisele. BARS meetodi korral on välja toodud kirjeldavad seisukohad erinevatest tulemuslikkuse ja käitumise tasemetest, mis kohaldatakse teatud tööle või tööaspektile. BARS meetod tagab objektiivse hindamise, väldib eelarvamusi ja muid puudusi, mis esineb teistel hindamismeetoditel. Selgelt on määratletud töökirjeldused ja tulemuslikkuse ootused. Hindajad saavad teha täpsemat tulemuslikkuse hindamist kui nad teavad milline käitumine on asjakohane tulemuslikkusele ja selle hindamisele (Rudman, 2003).

#### **1.2.11 Käitumise vaatlustel põhinev skaala (BOS)**

BOS (*Behavioral Observation Scales*) meetodis nähakse kui BARS meetodi lihtsustatud vormi, kuigi see on tegelikult kombinatsioon hindamiskaaladest ja kontroll-lehtedest. Tööanalüüsi andmed on kasutusel, et määratleda need töötajate käitumised, mis on tähtsad efektiivseks töö tulemuslikkuseks, kuid käitumised on kirjeldatud rohkem üldisemalt kui BARS meetodi kasutamisel. Skaalad saab kasutada ulatuslikult kogu töö kohta ning nende kasutamisel on vähem vajadust hindaja teadmiste ja jälgimisele. BOS kirjeldused skaaladel võivad olla vähem tööpõhised kui seda on BARS meetodi puhul (Rudman, 2003).

### **1.2.12 Arenguestlus**

Arenguestlus on igaaastane juhi ja töötaja vaheline kohtumine. Vestluse eesmärk ei ole hinnata ainult töötaja tulemuslikkust kogu aasta vältel, vaid anda ka tagasisidet, nõu, pakkuda *coachingu* võimalust, tuua välja erinevaid viise töötaja tulemuste parendamiseks ning seada eesmärged tulevaks aastaks. Igaaastane vestlus on vajalik ka eelkõige juhi jaoks, kes saab antud vestlusel tagasisidet oma töötajatelt. Arenguestlusel on juhil oluline roll ette valmistada ruum töötaja sõbralikuks, luues sõbralik atmosfäär ning kasutades mitte nii ametlikku vestluse stiili (DelPo, 2007).

## **1.3 Hindajad**

Hindamise läbiviijaks ei ole alati ainult ettevõtte juht. Parema tagasiside ja hindamistulemuste saavutamiseks kasutatakse protsessis erinevaid hindajaid, kelleks saavad olla ettevõtte juht, osakonna juht, töötaja ise, alluvad, rühmakaaslased, kolleegid või kliendid.

Hindajate poolt tulev tagasiside saab olla formaalne või mitte formaalne. Formaalne tagasiside on planeeritud ja struktureeritud arutelu, mille eesmärk on anda töötajale selge ja täpne informatsioon, mis puudutab tema tulemuslikkust. Mitte formaalne tagasiside on lühike ja katkendlik nõuanne, tavaliselt edastatakse spontaanselt või juhusliku arutelu käigus. Mitte formaalse tagasiside andmisel võib töötaja kuulda, mida talle öeldakse, aga ei saa olla garantiid, et ta tegelikult kuuleb ja kuulab tagasiside andjat (Lloyd, 2009).

### **1.3.1 Hindaja rollid**

Juht kui hindaja on traditsiooniline lähenemine töötaja tulemuslikkuse hindamisele, kuna neil on parim positsioon selle läbiviimiseks. Siiski on juhtidel põhjuseid, miks nad hindamist ei teosta, eelkõige kurdavad juhid ajapuuduse üle (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Töötaja kui hindaja hindab iseennast, täites tavaliselt enesehindamislehe. Enesehindamine on kasulik kui juhid soovivad kasvatada töötajate kaasamist hindamisprotsessi läbiviimisel. Enesehindamine eeldab, et töötaja täidab hindamislehe enne hindamist vestlust, sest see annab võimaluse töötajal mõelda oma tugevustele ja nõrkustele. Antud meetodi

kasutamisel väidavad kriitikud, et töötajad hindavad ennast leebemalt kui seda teeksid juhid (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Alluv kui hindaja roll on esindatud nii suur- kui väikeettevõtetes. Alluvad annavad tagasisidet juhtidele, kuidas alluvad oma juhte näevad (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Rühmakaaslased kui hindajad on samal auastmel töötavad isikud, kes teostavad hindamist omavahel. Antud hindamine tagab teistsuguse hindamise kui seda teeksid juhid, kuna need inimesed töötavad koos ja näevad üksteise tegemisi ja saavutusi erinevatel tasemetel. Usutakse, et selline hindamine on kasulik, kuna rühmakaaslased annavad rohkem ning täpsemat informatsiooni (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Kolleeg kui hindaja erineb rühmakaaslaste hindamise poolest, kuna kolleegid võivad olla erinevatest ametikohtadest ja osakondadest ning ei ole tööalaselt nii lähedalt seotud kui rühmakaaslased. Töötajate omavaheline hindamine purustab barjääre indiviidide vahel ning julgustab neid saavutama kollektiivselt paremaid tulemusi (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Klient kui hindaja roll sai eelkõige alguse restorani personali hindamise vajadusest, mis on kasutusel tänaseni. Kliendid on välised hindajad, kes näevad töötaja tööd väljas poolt, mistõttu võib nende tagasiside olla väga väärtuslik (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

### **1.3.2 Enesehindamine**

Hindamine, mis leiab aset ainult ettevõtte juhi poolt, täidab küll administratiivse vajaduse, kuid omab suurt mõju töötaja tulemuslikkusele ja motivatsioonile ning juhi ja töötaja vahelistele suhetele. Ühepoolne hindamine võib tuua vähe kasu, seega soovitatakse hindamisse kaasata ka teisi osapooli. Töötajate kaasamine hindamisprotsessi on kasvavalt levinud kahe peamise põhjuse tõttu. Esiteks, organisatsioonidele teeb muret subjektiivsus ja hindamise puudulikkus personalis, seetõttu tulemuslikkuse hindamisel proovitakse julgustada töötajaid rohkem osalema hindamisprotsessides. Teiseks eeldatakse, et töötajad on rohkem pühendunud saavutamaks tulemuslikkuse eesmärgi ja aktsepteerima tulemuslikkuse hindamise tulemusi, kui nad on protsessis osalenud ning eesmärgi ise seadnud (Rudman, 2003).

Töötajad saavad hinnata enda tulemuslikkust, kasutades neile sobilikku hindamismeetodit, mida arutatakse tavaliselt hindamisintervjuul. Tegevuse murekohaks on suur puudulikkus hindamisviisi kasutamisel. Tekib risk, et töötajad on enesehindamisel liiga leebed ning see võib põhjustada lahkkelisid kokkusobivuses, kui võrreldakse tulemusi juhtide hindamise andmetega. Töötajad on võimelised ennast täpselt ja objektiivselt hindama, kuid tihti näitavad tulemusel, et nad ei soovi seda teha. Töötajad alati hindavad end kõrgemate tulemustega kui seda teeksid teised (Rudman, 2003).

Enesehindamine on hea viis arutamaks lahkkelisid töötaja ja nende juhi vahel. Kui töötajad on kaasatud tulemuslikkuse planeerimisse ja hindamisse ning seda peetakse rohkem ühiseks tegevuseks, jagatakse rohkem vastutust pühendumusele ja protsessi loomisele. Töötajate kaasamine aitab juhil vähendada administratiivset poolt ning võtta maha juhi-töötaja suhe, mis tihti takistab avatud suhtlust (Rudman, 2003).

Enesehindamine on harva kasutatav tulemuslikkuse hindamismeetod. Meetod annab töötajale tunde, et ta saab mõjutada oma töötulemusi ja tegevuste käiku. Töötajad on rohkem pühendunud oma eesmärkidele, kui neile tundub, et nad ise on need ideed loonud või nende loomisele kaasa aidanud. Enesehindamisel on kõige suurem mõju kui see on vähemalt kahe poolne, sisaldades juhi hindamist ja töötaja hindamist (Tinkham & Kleiner, 1996).

### **1.3.3 360 kraadi hindamine**

360 kraadi hindamine võib kanda ka järgnevaid nimetusi: 360 kraadi tagasiside, multi-hindaja hindamine ja multi-allika tagasiside. 360 kraadi hindamine põhineb kahel peamisel ideel. Esiteks, erinevatel inimestel on erinevad väljavaated, seega nad näevad igauht erinevalt. Meie suhted teistega ja meie arusaam iseendast annab nägemuse nagu teised meid näevad. Organisatsioonilisel tegevusel ei ole rohkem võimu motiveerida töötaja käitumist, kui tagaside imelise töö eest kaastöötajatelt. Teiseks, paljud töötajad peavad kaastöötajate poolt hindamist õiglasemaks, täpsemaks ja usutavamaks kui hindamist juhtide poolt, kellel tihti puudub võimalus töötaja jälgimiseks ning anda hinnang tegelikult tehtud tööle. Samuti usutakse, et töötajad soovivad oma käitumist muuta austusega kolleegide vastu, kui võita kiitust oma juhtidelt (Rudman, 2003).

360 kraadi hindamine on erinev teistest hindamismeetoditest, peamiselt seetõttu, et seda kasutati eelkõige juhtide mitte töötajate hindamiseks. Fookuses on peaaegu alati pigem tagasiside kui hindamine. Seda on võimalik kasutada nii tulemuslikkuse kui pädevuste hindamiseks, aga on rohkem kasulik kasutada käitumiste, oskuste ja pädevuste, koolitusvajaduste, arenguvajaduste ning soovitud käitumuslike muutuste hindamiseks (Rudman, 2003).

360 kraadi hindamine on erinevate hindamisallikate kasutamine tagasiside saamisel. Meetod tagab täpse töötaja tulemuslikkuse hindamise, saades tagasisidet juhilt, juhendajatelt, rühmakaaslastelt, alluvatelt ning kliendilt. 360 kraadi hindamise eeliseks on süsteemi laiaulatuslikkus, kvaliteetsem informatsioon, sisaldab vähem eelarvamusi, tagasiside tuleb rohkem kui ühe isiku poolt ning tagasiside rühmakaaslaste ja teiste töötajate poolt suurendab töötaja enesearengut. Puudusteks loetakse süsteemi keerukust kombineerida kõiki vastuseid ja vastajaid, tagasiside võib põhjustada pahameelt kui töötajal ei ole hindajaga head suhted, arvamused tekitavad konflikte, süsteem nõuab koolitamist ning töötajad võivad anda ebaausat tagasisidet (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Organisatsioonid peaksid 360 kraadi hindamise omaks võtma, et tagada järgmisi tulemusi:

- Hindamine suurendab klienditeeninduse fookust;
- Edendab meeskonnatööd ja –kasvatamist;
- Kõrge kaasatus tööjõu loomisele;
- Edu barjääride avastamine;
- Arenguvajaduste hindamine;
- Tulemuslikkuse takistuste identifitseerimine (McCarthy & Caravan, 2001).

360 kraadise tagasiside andmiseks on võimalik koostada küsimustikud, mida täidavad erinevates hindaja rollides olevad isikud (Rudman, 2003).

Name of employee being assessed .....

Is this a self-assessment?  Yes  No

If 'No', you have been nominated by the employee who is being assessed as one of a number of people both inside and outside our organisation who can provide valuable input to this employee on his/her performance. Your individual responses will remain anonymous, and only composite information will be provided to the employee.

To rate how well the person performs in each competency area, please circle a number on the scale, based on these descriptions:

- **(9–10) Shows exceptional skill.** This employee consistently exceeds behaviour and skills expectations in this area.
- **(7–8) Shows strength.** This employee meets most and exceeds some of the behaviour and skills expectations in this area.
- **(5–6) Shows appropriate ability.** The employee meets a majority of the behaviour and skills expectations in this area.
- **(3–4) Development area.** The employee meets some behaviour and skills expectations in this area, but sometimes falls short.
- **(1–2) Needs improvement.** The employee consistently fails to reach behaviour and skills expectations in this area.
- **(N) Not applicable, or Not observed.**

---

**Provides best services possible**

1. Actively participates and contributes to office teams and team work	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Accepts responsibility for all company products and services	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Coordinates products and services with other departments, distributors and end customers	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Engages in activities which enhance the employee's professional knowledge and skill	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Represents the company in a professional manner, both within and outside the office	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Recognises and respects the contributions of others	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Identifies opportunities for improving operational policies, procedures and techniques within the company	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Joonis 4** 360 kraadi tagasiside andmise leht

Allikas: Rudman (2003, lk 111)

#### 1.4 Personali hindamine väikeettevõtetes

Hindamissüsteemid ettevõtetes loovad ettevõtte juhid, kes vastutavad antud süsteemide toimimise ja järgimise eest. Siiski on hindamissüsteemide toimimisel palju murekohti, mis on eelkõige tingitud juhtide käitumisest ja hoiakutest (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Hindamissüsteemid kukuvad tihti läbi juhtide tõttu, mille põhjused on järgnevalt välja toodud:

- Juhtidel puudub informatsioon töötajate tegelike töötulemuste kohta;
- Standardid, mille alusel tulemuslikkust hinnatakse, on ebaselged;
- Juhid ei võta hindamist tõsiselt;
- Juhid ei ole hindamisel ausad;
- Juhtidel puuduvad piisavad oskused hindamise läbiviimiseks;
- Töötaja ei saa hindamisprotsessi ajal tagasisidet;
- Puuduvad piisavad vahendid tagamaks tulemuslikkuse tasustamist;
- Juhi poolt tehtavad ebaefektiivsed vestlused töötaja arengust;
- Juhid kasutavad ebaselget ja kahemõttelist keelt hindamisprotsessil;
- Juhid usuvad, et hindamisprotsessi aja kulutamisest ei tule mingit kasu;
- Juhtidele ei meeldi näost näkku hindamisvestlused;
- Juhid ei ole piisavalt pädevad, et anda töötajatele tagasisidet;
- Juhid kipuvad hindamisel pigem töötajaid halvustama, kui keskenduvad töötaja arendamisele;
- Juhid ei ole enne hindamisprotsessi läbiviimist ettevalmistunud (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

#### **1.4.1 Kitsaskohad väikeettevõtetes**

Väikeettevõtetes on juhtimistegevused seotud juhi suhtumisega, seetõttu võib ettevõtteid tihti iseloomustada personalipoliitika puudus, limiteeritud planeerimine ja puudulik ettevõtte strateegia. Ettevõtte juhid on vastutavad toimivate süsteemide eest, seega on neil oluline roll otsustada, kas kasutada juhtimiseks formaalseid või mitte formaalseid meetodeid (Benmore & Palmer, 1996). Väikeettevõtete juhid kasutavad harva tunnustatud juhtimismeetmeid. Nad eelistavad lihtsat informatsiooni, proovivad tõrjuda kõike formaalset ning hoida suhtlust töötajatega pigem mitte formaalsel tasemel. (Floren, 2006).

Väikeettevõtete juhid tunnistavad, et nad hindavad oma töötajate tulemuslikkust, kuid neil puuduvad formaalsed ja vahel isegi mitteformaalsed süsteemid. Oma õigustuseks toovad juhid välja ajapuuduse, liiga palju muid töökohustusi ja vajaduse „*usaldada töötajaid, et nad teevad seda, milleks nad on palgatud.*“ Teisest küljest on väikeettevõtete juhte, kes tunnistavad, et nad kasutavad mingeid hindamisvorme, mis aitavad kaasa positiivselt töötajate motivatsioonile ja organisatsiooni tulemuslikkusele (McPherson, 2008).



Järgnevalt on välja toodud põhjused, miks väikeettevõtetes jääb hindamine puudulikuks:

- Hindamine väikeettevõtetes on subjektiivne ning põhineb eelkõige juhtide arvamusel, mistõttu ei aktsepteerita tulemuslikkuse hindamismeetodeid (Yildiz, Dağdeviren, & Çetinyokuş, 2008).
- Paljud väikeettevõtted võtavad tulemuslikkuse hindamist liiga kergelt, rakendades mitteformaalseid süsteeme (Teratanavat & Kleiner, 2001).
- Juhid arvavad, et teatud ametikohtadel on töötajaid väga raske hinnata (MacMahon & Murphy, 1999).
- Juhid on hindamisel ebaausad. Kui töötaja ei saavuta soovitud tulemusi, ei pruugi juht midagi ette võtta, isegi kui sellest on teadlikud nii juht kui teised töötajad (MacMahon & Murphy, 1999).
- Juhid ei pea ennast heaks kuulajaks ning alatihti laidavad maha töötajate ideed (MacMahon & Murphy, 1999).
- Juhid kardavad jagada liiga palju informatsiooni oma töötajatele (MacMahon & Murphy, 1999).
- Juhid usuvad, et hindamissüsteemi ülesehitamine võib olla ohtlik, kui ei suudeta täita oodatuid tulemusi (Cassell, Nadin, Gray, & Chris, 2002).

#### **1.4.2 Hindamismeetodid väikeettevõtetes**

Väikeettevõtetes on hindamissüsteemid pigem mitteformaalsed ning ei põhine kindlatel struktureeritud süsteemidel. Väikeettevõtte hindamissüsteeme iseloomustavad uuringute põhjal järgnevad kirjeldused:

- Empiiriliste uuringutega on välja selgitatud, et väikeettevõtted kasutavad hindamissüsteeme ainult väheste juhtumite korral (Cassell, Nadin, Gray, & Chris, 2002).
- Hampshire'is läbi viidud empiiriline uuring tõi välja hindamissüsteemide rakendamise väikeettevõtetes. Uuringus osales 200 väikeettevõtet. Uuring selgitas välja, et personali hindamist ei teostata 23% ettevõtetes, 54% ettevõtetest teostavad seda mitteformaalsel tasemel ja 23% teostavad seda formaalsel tasemel (Benmore & Palmer, 1996).
- Paljud juhid väidavad, et kui töötajatel on mõni mure või probleem, pöörduvad nad juhi poole ning lahendavad antud olukorra vastavalt vajadusele, lähenedes protsessile mitte formaalselt. Juht ütleb, et ta näeb ettevõtet kui ühte perekonda ning usub

ühtehoidmisse – kui töötajal on probleem tuleb ta minu juurde (MacMahon & Murphy, 1999).

- Juhid annavad oma töötajatele tagasisidet, kuid eelkõige on see tingitud negatiivsest aspektist. Tagasiside edastamine on mitteformaalne ning võib toimuda jooksvalt või tiimi kohtumistel (Hill & Stewart, 2000).
- Väikeettevõtete juhid väidavad, et ettevõttes toimub hindamine pidevalt igapäevase töö kõrvalt. Juhid kirjeldavad olukorda kui igapäevast vestlust, nad suhtlevad töötajatega igapäev ja töötajad suhtlevad nendega igapäev, vastavalt vajadusele (Cassell, Nadin, Gray, & Chris, 2002).
- On välja selgitatud, et paljud ettevõtted kasutavad hindamiseks mitte formaalseid vestluseid töötajatega. Lõunarannikul 1997-2000 aastal läbi viidud uuring kaasas 90 väiketootmisettevõtet. Uuring tõi välja, et ettevõtte juhtide-omanike üks tööpäeva osa koosneb mitte formaalsetest vestlustest töötajatega. Juhi üks tööpäev koosneb umbes 55% ulatuses kohtumistest ja vestlustest (Hankinson, 2000).
- Vähesel määral on väikeettevõtteid, kus teostatakse formaalseid kohtumisi personaliga. Uuringu tulemusena on märgitud vähesed, kuid ettevõtete arvu ei ole protsentuaalselt välja toodud (Hankinson, 2000).
- Tulemuslikkuse hindamissüsteemid on struktureerimata ning töötajad grupis ega eraldi ei saa oma töö kohta tagasisidet või saavad seda väga limiteeritult (Cory, Ward, & S, 2007).
- Personali hindamine kipub väikeettevõtetes olema mitteformaalne, pidev, harva kasutatav hindamiseks ja kontrollimiseks. Samas on aga täheldatud hindamisvestlused, mida tehakse kahel eesmärgil, tagada tagasiside arenemiseesmärkidel ja arutada töötasu teemasid (Barett & Susan, 2007).
- Usutakse, et väikeettevõtetel on väga lihtne töötada ilma struktuurideta, sest kõik näevad üksteist igapäevaselt ja arvatakse, et see ongi vajalik suhtlus. Kuid tegelikult, kui juht just ei istu, ega lepi nendega kokku eesmärke ega hinda neid vastavalt eesmärkidele, liiguvad kõik erinevas suunas. Kõik ettevõtted omavad mingit personali hindamise vormi. Väikeettevõtetes tunnistatakse personalipoliitika mitmekesisust, eriti ümberstruktureeritud hindamissüsteemi (Barett & Susan, 2007).
- Organisatsiooni töötajaid vaadatakse üle kord kvartalis ning hinnatakse vähemalt kord aastas. See algab töö hindamisega ning jätkub vestlusega, kus vaadatakse üle koolitusvajadused. Töötajad peavad seletama, miks nad vajavad koolitust, mida nad

soovivad saavutada ning hiljem kirjutama üles mõned eesmärgid (Goss, Adam-Smith, & Gilbert, 1994).

- Väikesele organisatsioonile ei saa sobitada ega kaaluda suure organisatsiooni hindamissüsteeme, mis tihti tagab kõikide organisatsioonide radikaalsed erinevused juhtimisprotsessis ja –tegevustes (Beaver & Harris, 1995).

Töö autori arvates toob teoreetiline ülevaade välja tähtsamad punktid personali hindamise vajadusest, mis eelkõige aitab kaasa ettevõtte tulemuslikkuse ja terviku parendamiseks. Personali hindamine rõhutab olulisust töötajaid motiveerida ning läbi hindamise ja tagasisidestamise neid arendada. Teoreetiline osa toob välja erinevad hindamismeetodid, millest enim kasutusel on hindamisintervjuud, kontroll-lehed, essee, eesmärkide juhtimine ja võrdlusmeetodid. Töö autori arvates näitab teoreetiline ülevaade, et väikeettevõtetes toimub personali hindamine eelkõige mitteformaalsel tasemel ning juhid teostavad hindamist juhuslikult ning vastavalt vajadusele töötajatega vesteldes.

## **2. EMPIIRILINE ÜLEVAADE**

### **2.1 Eesmärk ja hüpoteesid**

Käesoleva uurimistöö eesmärk on välja selgitada Eesti väikeettevõtete juhtide hoiakud personali hindamisse. Autor uurib kas väikeettevõtete juhtide hoiakuid võib mõjutada juhi sugu, ettevõtte tegevusvaldkond, ettevõtte asukoht ning mis rolli mängib see, kas ettevõttejuht on ise väikeettevõtte omanik või mitte. Autor analüüsib antud tunnustele tuginedes, kuidas väikeettevõtete juhid suhtuvad personali hindamisse. Töö autorit soovib ka välja selgitada personali hindamise olemasolu ning rakendatavad hindamismeetodid Eesti väikeettevõtetes.

Uurimistöös on püstitatud järgnevad hüpoteesid:

- H1 Omanikest väikeettevõtete juhid tähtsustavad personali hindamist rohkem kui mitteomanikest väikeettevõtete juhid.
- H2 Personali hindamise rakendamine väikeettevõtetes ning hindamissüsteemide olemasolu sõltub ettevõtte tegevusvaldkonnast.
- H3 Nais- ja meesjuhid hindavad personali hindamise vajadust erinevalt, eelkõige pooldavad personali hindamist naisjuhid.
- H4 Väikeettevõtete juhtide hoiakuid mõjutab ettevõtte asukoht, kas ettevõtte asub Tallinnas või väljaspool Tallinna.

### **2.2 Uuringu metoodika**

Käesolev uuring on läbi viidud 2016 aastal ajavahemikus 09.03. – 02.05. Uuringu läbiviimisel on kasutatud kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmekogumismeetodiks on kasutatud veebiküsitlust struktureeritud küsimustega (Lisa 1). Küsitluse levitamiseks on kasutatud *GoogelDocs* dokumenti, mille aadress edastati meili teel väikeettevõtete juhtidele, koos tutvustava kirjaga, mis koosnes adresseerija eesmärgist ja andmetest. Veebiküsitlus valiti eelkõige lihtsuse tõttu, kuna ettevõtete juhtidel on raske leida aega. Antud küsimustikku oli juhtidel mugav täita neile sobival ajal. Küsimustikus on kasutusel erinevad skaalad nagu Likerti skaala, nominaalskaala ja binaarskaala. Likerti skaalat kasutati ilma keskpunktida ning vastaja väljendas oma arvamust vastuste abil „üldse ei

nõustu“, „ei nõustu“, „nõustun“ ning „nõustun täielikult.“ Nominaalskaalat kasutati juhtide vanuse määramiseks. Binaarskaala abil valisid vastajad „õige“ ja „vale“ vastuste vahel. Küsitluses osalenutele tagati anonüümsus, vastustes ei pidanud nad märkima enda ega ettevõtte nime.

Küsimustik on koostatud erinevate väidete põhjal, mis näitavad juhi hoiakuid antud teemade suhtes. Küsimustiku koostamisel on aluseks võetud väited Ameerika autorite raamatutest, mille põhjal on võimalik hiljem võrrelda, kuidas suhtuvad personali hindamisse Ameerika autorid ning Eesti väikeettevõtete juhid. Aluseks on võetud Amy DelPo 2007 aasta raamat „*The Performance Appraisal Handbook: legal and Practical Rules for Managers*“, Paul Falcone & Randi Sachs 2007 aasta raamat „*Productive Performance Appraisal*“ ning Richard Rudman 2003 aasta raamat „*Performance Planning and Review*.“

Andmeanalüüsiks on kasutatud MS Excel andmetöötlusprogrammi. Statistilise andmetöötluse meetodina kasutati gruppide vaheliste erinevuste kontrollimiseks *Student'i* t-testi ja seoste analüüsimiseks korrelatsioonianalüüsi. Tulemuste tegemisel on arvestatud vastanute arvu (N), vastanute keskmist näitajat (M), standard hälvet (SD), tõenäosust (p) ja korrelatsiooni näitajat (r). Andmeid esitatakse loetelude, tabelite ja diagrammide alusel.

### **2.2.1 Valim**

Uuritavateks on Eestis tegutsevad väikeettevõtete juhid. Valim moodustati tõenäosusliku meetodi abil kihtvalimi kasutamisel. Eesti Kaubandus Tööstuskoda kaudu edastati autorile ettevõtete andmed, mis aitasid ettevõtted jaotada alaüksusteks. Välja selekteeriti väikeettevõtted (kuni 49 töötajat). Lisaks kihtvalimile kasutati ka mugavusvalimit, mis koosnes autori tutvusringist. Tutvusringkonna abil sai autor väikeettevõtete juhtide kontakte, kellega ühendust võtta. Eesmärgiks oli küsimustik adresseerida umbes 300 kontaktidel ning saada vähemalt 100 vastajat. Paljud küsimustiku saanud isikud ei olnud huvitatud uuringus osalemisest, väljendades seda e-maili teel. Põhjuseks toodi, et nende ettevõttes ei teostata personali hindamist. Tegelikult ei olnud küsimustik suunatud ainult neile juhtidele, kes teostavad personali hindamist, vaid kõigile väikeettevõtete juhtidele. Valimile adresseeriti kokku 293 küsimustikku, vastuseid saadi 43, millest 2 olid tühised. Sellest tulenevalt koostati analüüs 41 küsimustiku vastusele tuginedes.

## 2.3 Tulemused

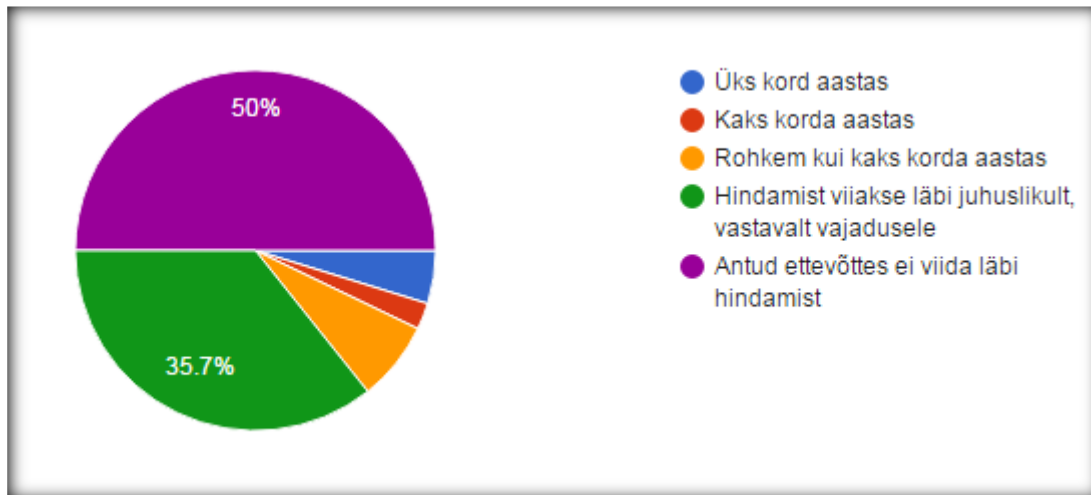
Uurimuse tulemusena selgus, et väikeettevõtete juhid kasutavad töötajate hindamiseks järgnevaid meetodeid: arenguvestlused, hindamisintervjuud, hindamine läbi töösoorituse, vaatlus, palgasüsteemi määramine tuginedes töösooritusele, vestlused töötajatega, klientide tagasiside töötajatele, kolleegide tagasiside töötajatele, töötajate võrdlemismeetodid ning hindamine tuginedes tootmistulemustele. Kõige enam on välja toodud hindamismeetodiks juhi vestlused töötajatega.

arenguvestlused
arenguvestlused
hindamisintervjuud
Hindan oluliste protsesside sooritust % eesmärgist.
Möödikud, vestlus.
Tegu pole otseselt hindamisega, vaid astmelise palgasüsteemiga. Tasu vastavalt tulemuse ja panusele.
katseaeg töölevõtmisel
töö efektiivsus; kvaliteet
Tootmistulemuste tagasiside (individuaalne), arenguvestlus, kvaliteedi, efektiivsuse, tarnekindlus ja 5S nädala ja kuu raport
lojaalsus, ausus, kompendentsus, tahe ja tulemuslikkus
Arenguvestlused
outssets vaatlust
Eraldi protsess puudub, hindamine käib jooksvalt ülesannetega toimetuleku tasandil
arenguvestlused, tagasisidestamine
vestlused töötajatega
vestlused
vestlus, kliendi tagasiside, kolleegide tagasiside
töötajatega rääkimine kui selleks on vajadus, klientide tagasiside töötajatele
vestlused töötajatega, kliendid annavad tagasisidet, samuti kolleegid hindavad üksteist
juht vestleb töötajatega
vestlen töötajatega ja küsin kuidas neil läheb
klienditeenindajatel on klientide tagasiside lehed
diferentseeritud töötasu maksmine töötajate võrdlemisega, vestlused töötajatega

### Joonis 5 Hindamismeetodid Eesti väikeettevõtetes

Allikas: Veebiküsitluse vastused *GoogelDocs* andmebaasis

Küsimustiku tulemuste põhjal usub suurem osa väikeettevõtete juhtidest (76,2%), et personali hindamine on ettevõttes vajalik, siiski teostatakse ettevõtetes töötajate perioodilist hindamist vähem kui poolte vastanute seas (26,2%). Pooled vastanutest (50%) tunnistavad, et ettevõttes ei viida läbi töötajate hindamist. Väikeettevõtted, kus töötajate hindamist teotatakse, toimub see juhuslikult (35,7%), rohkem kui kaks korda aastas (7,1%), kord aastas (4,8%) või kaks korda aastas (2,4%).



**Joonis 5** Hindamise läbiviimise sagedus

Allikas: Veebiküsitluse vastused *GoogelDocs* andmebaasis

Küsimustiku vastanute seas on kokku 41 väikeettevõtete juhti keskmise vanusega 41-50 aastat. Ettevõtete keskmiseks töötajate arvuks on 28 inimest. Statistiliselt oluliste erinevuste väljatoomisel on kasutatud t-testi tulemusi, kus tõenäosus on väiksem kui 0,05 ( $p < 0,05$ ). Hüpotheside kontrollimiseks on statistiliste andmete erinevusi võrreldud nelja tunnuse alusel:

1. Ettevõtte juhid on omanikud või mitteomanikud;
2. Ettevõtte juhid on naised või mehed;
3. Ettevõtted tegevusvaldkonnad;
4. Ettevõtted Tallinnast ja mitte Tallinnast.

### 2.3.1 Hindamismeetodid Eesti väikeettevõtetes

Järgnevalt on tehtud ülevaade väikeettevõtete poolt rakendatavatest personali hindamismeetoditest tuginedes nelja grupi tunnustele: omanikud ja mitteomanikud; naised ja mehed; tegevusvaldkonnas; asukoht.

Väikeettevõtete juhtide omanikud toovad välja, et ettevõtetes on kasutusel hindamismeetoditeks arenguvestlus, vestlused, mõõdikud, astmeline palgasüsteem vastavalt tulemusele ja panusele, vaatlus, tagasiside klientidelt ja kolleegidelt. Juhid on maininud vastuste seas kuuel korral vestluseid ja neljal korral arenguvestluseid. Diferentseeritud palgasüsteemi vastavalt tulemustele on märgitud kahel korral. Vaatlust ja tagasisidestamist kolleegide poolt on mainitud ühel korral, tagasisidestamist klientide poolt on aga lisatud kahel korral ning on toodud välja ka tagasiside lehed klientide poolt, mis aitavad töötaja tulemuslikkust hinnata.

Väikeettevõtete juhtide mitteomanikud toovad välja, et nende ettevõtetes on kasutusel hindamismeetoditeks hindamisintervjuud ja vestlused töötajatega, kahel korral on mainitud tootmistulemuste hindamist töösoorituse protsendi pealt, üks juhtidest toob välja hindamiseks töötaja katseaja töölevõtmisel ning samuti tunnistab üks juhtidest, et ettevõttes puudub eraldi protsess hindamiseks vaid hindamine käib jooksvalt tööülesannete sooritamisel.

Väikeettevõtete naisjuhtide vastuste tulemustena kasutatakse ettevõtetes hindamismeetoditeks arenguvestlusi, ühel korral hindamisintervjuud ning üks juhtidest tunnistab, et töötajaga räägitakse kui selleks on tekkinud vajadus, samuti on ühel korral ära mainitud tagasisidestamine klientide poolt.

Väikeettevõtete meesjuhtide vastuste tulemustena selgus, et hindamismeetoditeks on mõõdikud ja tootmistulemuste arvestamine, vestlused, vaatlus, katseag töötaja töölevõtmisel, arenguvestlused, diferentseeritud töötasud ning tagasisidestamine klientide poolt. Vestluseid ja arenguvestluseid on mainitud seitsmel korral, mõõdikuid ja tootmistulemuste arvestamist kahel korral, kliendi poolt hindamist kahel korral ning diferentseeritud töötasu arvestamist ja vaatlust ühel korral.

Tegevusvaldkonna põhiselt on võrreldud kahte suurimat gruppi, milleks on majutus- ja toitlustusettevõtted ning hulgi- ja jaekaubandusettevõtted. Majutus- ja toitlustusettevõtete juhid on välja toonud hindamismeetoditeks kuuel korral vestlused ning kahel korral arenguvestlused. Ühel korral on mainitud hindamisintervjuud, tagasisidestamist klientide ja kolleegide poolt, diferentseeritud töötasusid vastavalt tulemustele ning üks juhtidest



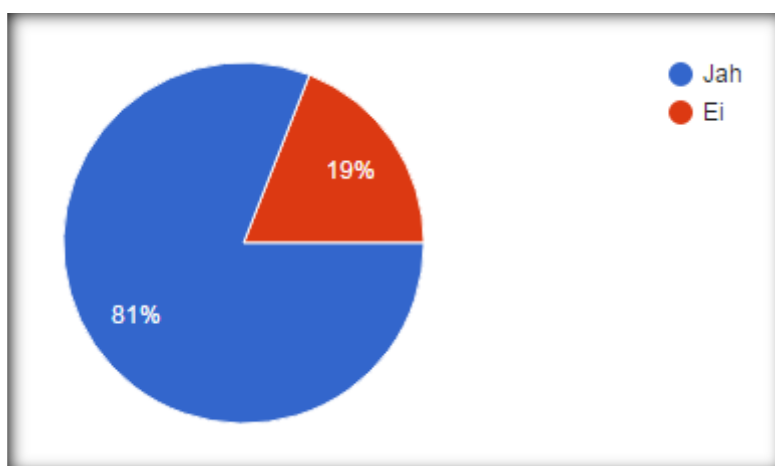
tunnistab, et vestleb töötajatega ja küsib kuidas neil läheb. Hulgi- ja jaekaubanduse juhid ei ole vastustes välja toonud mitte ühtegi hindamismeetodit.

Ettevõtete asukoha põhiselt on ettevõtted jaotatud kahte gruppi – ettevõtted Tallinnast ja ettevõtted väljaspool Tallinna. Ettevõtete juhid Tallinnas on maininud hindamismeetoditeks neljal korral vestlused, ühel korral hindamisintervjuud, kahel korral arenguestlust, ühel korral diferentseeritud töötasu maksmist vastavalt tulemustele ning üks juhtidest tunnistab, et ettevõttes ei ole eraldi protsessi hindamise läbiviimiseks vaid hindamist teostatakse jooksvalt ülesannete toimetuleku põhjal.

Väikeettevõtete juhid mitte Tallinnast mainivad hindamismeetoditeks kahel korral arenguestluseid, ühel korral vestluseid, ühel korral mõõdikute ja tootmistulemuste põhjal hindamist, kahel korral tagasisidestamist klientide poolt ning ühel korral tagasisidestamist kolleegide poolt. Samuti on välja toodud töötaja katse tegemisele ning mainitud astmelist palgasüsteemi vastavalt tulemusele ja panusele.

### 2.3.2 Omanikud ja mitteomanikud

Väikeettevõtete juhtide omanike osakaal on suurem kui mitteomanike osakaal – vastanute seas on omanikke 81% ning mitteomanikke 19%.



**Joonis 6** Omanikud ja mitteomanikud

Allikas: Veebiküsitluse vastused *GoogleDocs* andmebaasis

Vastajatest kuuluvad ettevõtte omanike gruppi 33 (N = 33) ning mitteomanike gruppi 8 (N = 8) inimest, mis näitab omanike ülekaalu väikeettevõtete juhtimisel. Juhid hindasid

küsimustiku täitmisel punkte, milliseid teemasid peavad nemad oluliseks töötaja hindamisel – kuulujutud, töösooritus, koolitused, eraelu, tööpoliitika rikkumine, karjäärivõimalused. Omanike ja mitteomanike arvamused leidsid lahkhelisid punktile, mis puudutab töötaja eraelu teema tõstatamist hindamisprotsessil ( $p = 0,01$ ). Mitteomanikud nõustuvad ühehäälselt, et töötaja eraelu teema tõstatamine hindamisel on vale ( $SD = 0,00$ ). Omanikud usuvad suuremal määral, et antud teema läbimine on vale, kuid on ka vastanuid, kes töötajaga hindamise läbiviimisel arutaksid tema perekonnaseisu ning laste olemasolu ( $SD = 0,39$ ). Juhid hoiakute mõõtmisel töötajate hindamisel igapäevaselt, peavad mitteomanikud oluliseks tegeleda tagasisidestamise ja *coachinguga* ( $SD = 0,00$ ). Omanikud nõustuvad mitteomanikega, kuid siiski väiksemal määral ( $p = 0,01$ ) ning leidub ka omanikke, kes usuvad, et antud teemaga ei ole vajalik igapäevaselt tegeleda ( $SD = 0,39$ ). Küsimusele kas töötajate hindamine on hea kasutus ajale, erinesid vastused eelkõige mitteomanike grupi seas ( $p = 0,04$ ). Juhid said hoiakuid väljendada vastuste variantidega „üldse ei nõustu“, „ei nõustu“, „nõustun“ ja „nõustun täielikult“. Omanikud pigem ei nõustu, et hindamine on hea kasutus ajale ( $M = 1,79$  ;  $SD = 0,78$ ), mitteomanikud vastavad omanikele üldiselt sarnaselt, kuid siiski nende vastused erinevad keskmisest vastusest suuremal määral ( $SD = 0,79$ ). Mitteomanikud on sarnaselt vastanud, et nad ei pea õigeks vestelda töötajatega teistest töötajatest nimeliselt ega võrrelda neid teiste töötajate saavutustega ( $SD = 0,00$ ). Enamus omanikest ühtib mitteomanike arvamusega, kuid siiski on vastanute seas omanike, kes hindamisel tooksid teised töötajad võrdluseks ning seavad paremate tulemustega töötajad halvemate tulemustega töötajatele eeskujuks ( $p = 0,01$ ).

**Tabel 1** Omanike ja mitteomanike erinevused

	OMANIKUD			MITTE-OMANIKUD			KESKMISTE VÕRDLUK	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Omanikud = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Faktid töötaja isiklikust elust - Kas töötaja on abielus või vallaline, lapsevanem või mitte. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,18	0,39	8	1	0	84,6%	0,01
Juhid hoiakud. Igapäevastel kohtumistel/vestlustel töötajaga ei ole vajadust tegeleda <i>coachingu</i> ja tagasisidestamisega. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,18	0,39	7	1	0	84,6%	0,01

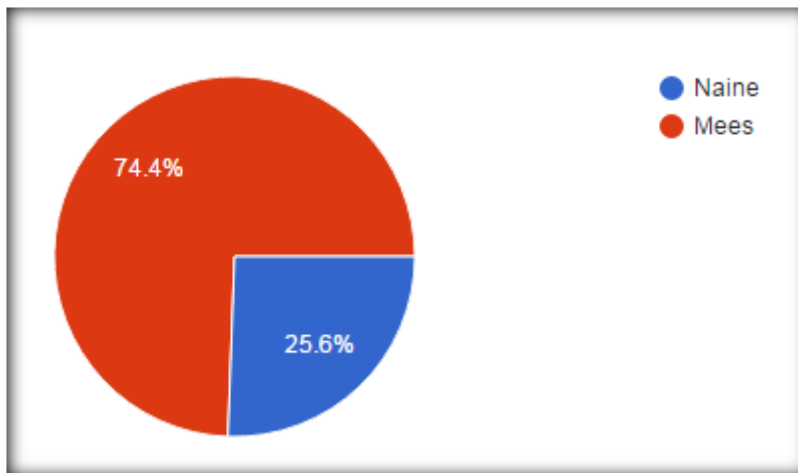
	OMANIKUD			MITTE-OMANIKUD			KESKMISTE VÕRDLU	
	N	M	SD	N	M	SD	Omanikud = 100%	t-test, p =
Hindamise läbiviimine. Tunnen, et töötaja tulemuslikkuse hindamine on hea kasutus ajale. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	1,79	0,78	7	2,57	0,79	143,8%	0,04
Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma arvan, et Sinu parim panus on järgida tema (nimeliselt teise töötaja nimi) rada. Ta alustas nagu Sina ja vaata, kui hästi tal nüüd läheb. (1 = ei; 2 = jah)	33	1,18	0,39	8	1	0	84,6%	0,01

Allikas: Autori koostatud

Küsimustiku väidete koostamisel on võetud aluseks Ameerika autorite arvamused hindamise läbiviimisel ja nende jaoks olulised teemad hindamisprotsessi kaasamise või mitte kaasamise. Autorite arvamus ühtib omanike ja mitteomanike arvamustega, et personali hindamisel on vale tõsta teemat töötaja isikliku elu kohta, näiteks kas töötaja on abielus või vallaline ning kui palju on tal lapsi. Samuti ei pea autorid õigeks hindamisvestlusel rääkida nimeliselt teistest kolleegidest ja nende saavutustest. Pigem peaksid juhid pöörama tähelepanu töötaja töölt puudumiste, ületunnitöö, klientide ja kolleegide arvamusele, läbitud ja pakutud kursuste ja koolituste kohta ning arutama mistahes tööpoliitika rikkumist (Falcone & Sachs, 2007). Autorite arvates on tulemuslikkuse hindamine hea kasutus ajale, kui seda viiakse läbi õigetel tingimustel ja eesmärkidel. Juhi jaoks võib antud tegevus olla tüütu, kuid see on siiski vajalik organisatsiooni tulemuslikkuse parendamiseks (DelPo, 2007).

### 2.3.3 Naised ja mehed

Ettevõtete juhtide seas on meeste osakaal suurem kui naiste osakaal. Küsimustiku vastanute seas on 74,4% mehi ja 25,6% naisi.



**Joonis 7** Naiste ja meeste osakaal

Allikas: Veebiküsitluse vastused *GoogelDocs* andmebaasis

Vastajate seas on 30 meest ( $N = 30$ ) ja 11 naist ( $N = 11$ ). Eelkõige erinevad naiste ja meeste hoiakud töötajate hindamise läbiviimisel. Naised usuvad ühehäälselt, et hindamisvestluse läbiviimisel on hääletoon sama oluline, kui see, mida juht ütleb ( $SD = 0,00$ ). 83% meesjuhtidest nõustuvad naistega, kuid siiski on meesjuhte, kes ei pea vestlusel hääletooni oluliseks ( $p = 0,02$ ).

Juhi hoiakuid mõõdeti küsitlusel vastuste variantidega „üldse ei nõustu“, „ei nõustu“, „nõustun“ ning „nõustun täielikult.“ Hindamisprotsessil võib hindajate rollis olla erinevaid isikuid. Lisaks töötaja hindamisele juhi poolt, nõustuvad naisjuhid, et oluline osa hindamisel peaks olema ka töötaja iseenda hindamine ( $M = 3$ ). Meesjuhtide arvamus ühtib naisjuhtide arvamusel, kuid keskmine vastanute tulemus näitab, et meesjuhtide seas arvavad isikud ka teistmoodi ning ei ole nõustunud ühehäälselt ( $p = 0,05$ ).

Naisjuhid pigem nõustuvad täielikult, et hindamise arvestamisel peaks arvestama kõikide osapoolte hindamisega, nagu juhi hindamine, töötaja iseenda hindamine, klientide hindamisega ja kolleegide hindamisega ( $M = 3,45$ ). Meesjuhid peavad seda naisjuhtidest vähem olulisemaks, kuid siiski nõustuvad, et antud hinnanguid tuleb hindamisel arvesse võtta ( $M = 2,93$ ). Hindamistulemuste dokumenteerimist pooldavad naisjuhid rohkem kui meesjuhid ( $p = 0,01$ ), seega naised peavad olulisemaks koostada hindamisel kirjalikke aruandeid.

Nais- ja meesjuhid nõustuvad, et tulemuslikkuse hindamine motiveerib töötajaid, juhib paremate tulemusteni ja kasvatab arusaamist töötaja ja juhi ootustest, siiski ei tee nad seda ühehäälselt ( $p = 0,05$ ). Meesjuhtide vastused varieeruvad pigem „ei nõustu“ ja „nõustun“ vastuste vahel ( $M = 2,87$ ), kuid naisjuhtide vastused pigem „nõustun“ ja „nõustun täielikult“ vahel ( $M = 3,36$ ). Naisjuhid peavad tulemuslikkuse hindamist paremaks ajakasutuseks, kui seda teevad meesjuhid ( $p = 0,03$ ). Meesjuhid on oma arvamusi väljendanud sarnasemalt ( $SD=0,70$ ), kui seda on antud küsimuse korral teinud naisjuhid ( $SD=0,93$ ).

**Tabel 2** Naiste ja meeste erinevused

	MEHED			NAISED			KESKMISTE VÕRDLUK	
	N	M	SD	N	M	SD	Mehed = 100%	t-test, p =
Juhi hoiakud. Hääletoon, mida juht kasutab hindamisvestlustel, on sama oluline, kui see, mida juht ütleb. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,83	0,38	10	2	0	109,1%	0,02
Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine motiveerib töötajaid, juhib paremate tulemusteni ja kasvatab arusaamist töötaja ja juhi ootustest. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,87	0,57	11	3,36	0,67	117,3%	0,05
Hindamise tulemused. Oluline osa hindamisel peaks olema töötaja iseenda hindamine. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,5	0,78	11	3	0,63	120,0%	0,05
Hindamise tulemused. On oluline pidada iga töötaja tulemuslikkuse aruannet ning seda sageli uuendada. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	1,8	0,76	10	2,7	0,82	150,0%	0,01
Hindamise läbiviimine. On oluline ette valmistada töötaja enne vestlust ja paluda täita enesehindamise leht. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	1,97	0,81	11	2,64	0,92	134,1%	0,05

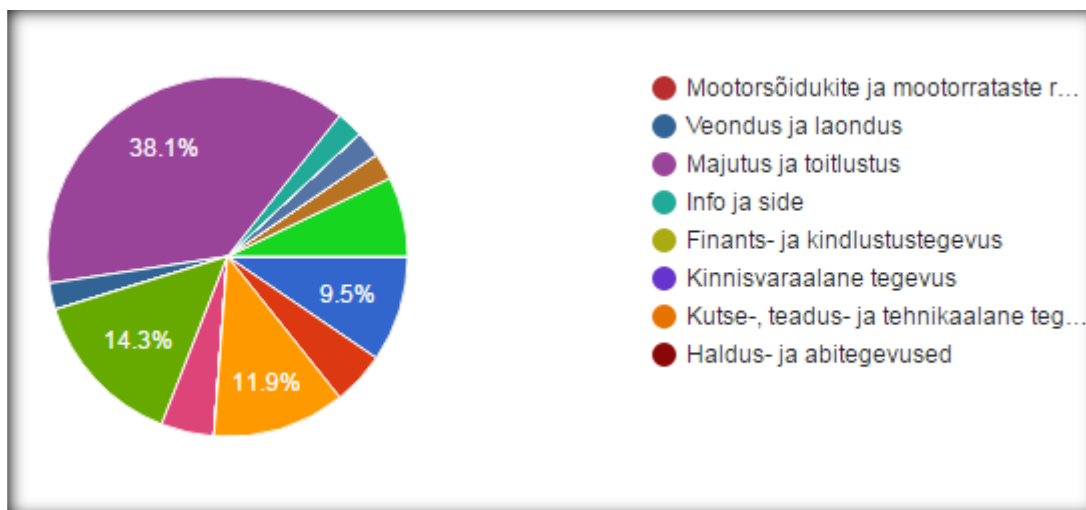
	MEHED			NAISED			KESKMISTE VÕRDLUK	
	N	M	SD	N	M	SD	Mehed = 100%	t-test, p =
Hindamise läbiviimine. Tunnen, et töötaja tulemuslikkuse hindamine on hea kasutus ajale. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	29	1,72	0,7	11	2,45	0,93	142,4%	0,03
Hindamise läbiviimine. Hindamisel arvestada töötaja enesehindamisega, samuti kolleegide ja klientide antud hinnangutega. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,93	0,58	11	3,45	0,69	117,8%	0,04

Allikas: Autori koostatud

Ameerika autorite arvamus ühtib ühehäälselt naiste arvamusel. Mõlemad usuvad, et hääletoon hindamise vestlusel on sama oluline, kui see, mida juht vestlusel räägib (Falcone & Sachs, 2007). Samuti nõustub DelPo (2007), et väga oluline on hindamisel pidada kirjalikku tulemuslikkuse aruannet, siiski ei pea ta aruande koostamist vajalikuks igapäevaselt. DelPo (2007) nõustub, et tulemuslikkuse hindamine motiveerib töötajaid, juhib paremate töötulemusteni ja kasvatab arusaamist juhi ja töötaja ootustest. Siin kohal toob autor välja ka selle, et hindamine saab töötajaid motiveerida ainult juhul, kui juhid hindamist õigesti läbiviivad.

#### 2.3.4 Tegevusvaldkonnad

Kõige suurema osakaalu vastanute seast moodustavad ettevõtted tegevusvaldkonnaga majutus ja toitlustus (38,1%), neile järgneb hulgi- ja jaekaubandus (14,3%), töötlev tööstus (11,9%) ning põllumajanduse, metsamajanduse ja kalapüügiga tegelevad ettevõtted (9,5%).



**Joonis 8** Tegevusvaldkonnad

Allikas: Veebiküsitluse vastused *GoogelDocs* andmebaasis

Kõige suurema osakaaluga moodustavad tegevusvaldkonnad majutus ja toitlustus ( $N = 16$ ) ning hulgi- ja jaekaubandus ( $N = 6$ ). Kui vaadata juhtide arvamusi võrreldes nende kahe ettevõtte tegevusvaldkondi, usuvad majutus- ja toitlustusasutused, et tulemuslikkuse hindamisel peaksid juhid arvesse võtma kuulujutte, mis töötajaid ümbritsevad ( $M = 1,63$ ). Hulgi- ja jaekaubandusettevõtted pigem arvavad, et antud teema käsitlemine hindamisel on vale ( $M = 1,17$  ;  $p = 0,05$ ). Majutus- ja toitlustusasutused arvavad, et töötaja tulemuslikkuse hindamine ei pea täielikult põhinema eelnevalt juhi ja töötaja vahel kokkulepitud eesmärkidel ja ülesannetel, kuid hulgi- ja jaekaubanduse ettevõtte arvates peaksid antud teemad olema eelnevalt kokkulepitud ( $p = 0,02$ ). Samuti usub hulgi-ja jaekaubanduse ettevõtte, et hindamisel esinevad solvavad sõnad, saavad juhti viia seaduslikesse probleemidesse, majutus ja toitlustusasutused pigem arvavad, et seda ei saa juhtuda ( $p < 0,01$ ).

**Tabel 3** Väikeettevõtete tegevusvaldkondade erinevused

	<i>Majutus ja toitlustus</i>			<i>Hulgi- ja jaekaubandus</i>			<i>KESKMISTE VÕRDLU</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Majutus ja toitlustus = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Kuulujutud, mis ümbritsevad töötajat. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,63	0,5	6	1,17	0,41	71,8%	0,05

	<i>Majutus ja toitlustus</i>			<i>Hulgi- ja jaekaubandus</i>			<i>KESKMISTE VÕRDLUS</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Majutus ja toitlustus = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
Juriidilised probleemid. Solvavad sõnad üksi - ilma mõne teise diskrimineeriva tegevuseta - ei saa juhti viia seaduslikesse probleemidesse. (1 = vale; 2 = õige)	15	1,27	0,46	6	2	0	157,9%	p<0,01
Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine peab põhinema ainult eesmärkidel ja ülesannetel, mis on eelnevalt töötaja ja juhi vahel kokkulepitud. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	2,5	0,82	6	3,17	0,41	126,7%	0,02

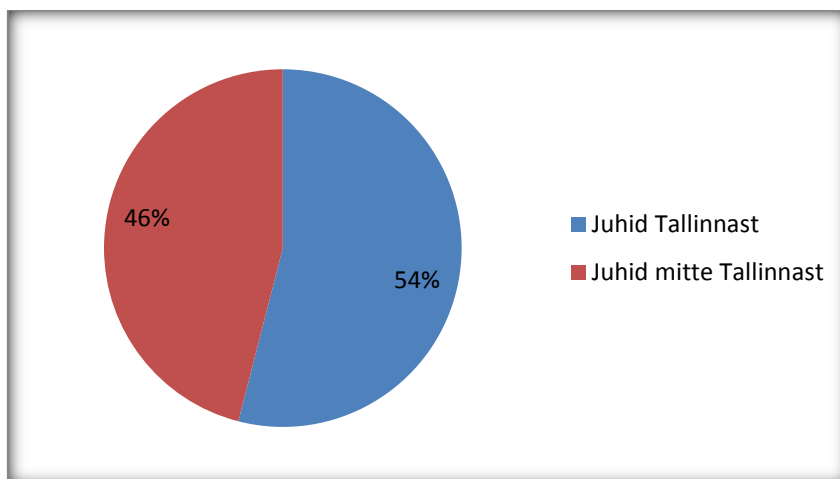
Allikas: Autori koostatud

Sarnaselt hulgi- ja jaekaubandusettevõtetele usuvad autorid Falcone ja Sachs, et tulemuslikkuse hindamisel ei peaks juht arvesse võtma kuulujutte, mis töötajaid ümbritsevad (Falcone & Sachs, 2007). Ameerika autor DelPo (2007) nõustub pigem rohkem hulgi- ja jaekaubandusettevõtete juhtidega eesmärkide seadmise teemal. Autor nõustub, et tulemuslikkuse hindamine peab põhinema ainult eesmärkidel ja ülesannetel, mis on eelnevalt töötaja ja juhi vahel kokkulepitud (DelPo, 2007).

### 2.3.5 Ettevõtted Tallinnast ja mitte Tallinnast

Kõige rohkem vastajaid on Tallinnast, kus on kokku 21 vastajat ning teine suurusjärg vastajaid on Pärnust, kus on 11 vastajat. Vastanute seas on Tallinnast 21 (N = 21) väikeettevõtete juhte ning mitte Tallinnast kokku 18 (N = 18) väikeettevõtete juhte.





**Joonis 9** Ettevõtted Tallinnast ja mitte Tallinnast

Allikas: Veebiküsitluse vastused *GoogelDocs* andmebaasis

Vastavalt asukoha võrdlusele esineb juhtide hoiakute seas erinevusi. Väikeettevõtete juhid mitte Tallinnast ei arva, et tulemuslikkuse hindamise mitte dokumenteerime võib juhti hiljem viia juriidilistesse probleemidesse, vähemal määral ei usu seda ka Tallinnast pärit ettevõtete juhid ( $p = 0,04$ ). Juhid Tallinnast on jõudnud tulemuseni rohkem üksmeelsemalt ( $SD=0,30$ ) kui juhid mitte Tallinnast ( $SD=0,50$ ). Juhid mitte Tallinnast usuvad, et tulemuslikkuse hindamine peab keskenduma tulemuslikkusele, mitte kiitustele ja laitudele töötaja suhtes ( $M=1,67$ ). Erinevalt mitte Tallinna juhtidest arvavad juhid Tallinnast, et tulemuslikkuse hindamine võiks sisaldada töötaja kohta ka kiituseid ja laitudeid ( $M = 1,32$  ;  $p = 0,03$ ).

Väikeettevõtete juhid ei nõustu ühehäälselt, et kirjalik hindamine on kõige olulisem hindamissüsteemi osa ( $p = 0,03$ ). Juhid Tallinnast ei pea kirjalikku hindamissüsteemi üldse oluliseks. Juhid mitte Tallinnast ei pea antud väidet samuti oluliseks, kuid siiski väiksemal määral. Kuna hoiakute mõõtmisel kasutati vastusevariante „üldse ei nõustu“, „ei nõustu“, „nõustun“ ning „nõustun täielikult“, siis saab tulemusena välja tuua, et antud väitega juhid mitte Tallinnast ei nõustu ( $M = 2,17$ ), kuid juhid Tallinnast ei nõustu üldse ( $M = 1,52$ ).

**Tabel 4** Tallinna ja mitte Tallinna ettevõtete erinevused

	<i>Tallinn</i>			<i>Mitte-Tallinn</i>			<i>KESKMISTE VÕRDLUS</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Tallinn = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
5. Juriidilised probleemid Kui juht soovib lõpetada töötajaga töösuhte ning juhi põhjused ei kajastu töötaja tulemuslikkuse hindamise aruandes, võib see kahjustada ettevõtet kui töötaja peaks pöörduma kohtusse. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,1	0,3	18	1,39	0,5	126,8%	0,04
6. Juhi hoiakud. Töötaja hindamisaruanne ei peaks sisaldama kiituseid ja laitudeid, vaid keskenduma tulemuslikkusele. (1 = vale; 2 = õige)	19	1,32	0,48	18	1,67	0,49	126,7%	0,03
8. Hindamise läbiviimine. Kirjalik hindamine on kõige olulisem hindamissüsteemi osa. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	1,52	0,68	18	2,17	0,99	142,2%	0,03

Allikas: Autori koostatud

Ameerika autorid ei usu, et kirjaliku tulemuslikkuse aruande puudumine võib kuidagi ettevõtte juhti viia seaduslikesse probleemidesse, seega on neil sarnane arvamus küsimustikele vastanud väikeettevõtete juhtidele. Autorid nõustuvad rohkem juhtidega mitte Tallinnast, kui teema puudutab hindamisaruannet. Autorid usuvad, et tulemuslikkuse aruanne peab sisaldama ainult informatsiooni tulemuslikkuse kohta, mitte sisaldama kiituseid ja laitudeid töötaja kohta. Samuti nõustuvad autorid, et kirjalik hindamine ei ole hindamissüsteemi olulisem osa, sarnaselt küsimustikule vastanud juhtidest (DelPo, 2007).

### 2.3.6 Seosed näitajate vahel

Tulemuste analüüsimisel on kasutatud ka korrelatsioonanalüüsi. Korrelatsioonikordaja ( $r$ ) näitab seoseid näitajate vahel. Kui  $r = 1$  suurenevad mõlemad väärtused, kui  $r = -1$  suureneb üks väärtus ning teine väärtus väheneb, kui  $r = 0$ , siis seost ei ole.

Tulemuste analüüsimisel selgub, et mida suurem on uuringus osalenud ettevõtte töötajate arv, seda enam ettevõttes töötajate perioodilist hindamist teostatakse ( $r = 0,34$  ;  $p < 0,05$ ). Suurema ettevõtte töötajate arvu puhul dokumenteeritakse hindamise tulemusi rohkem ( $r = 0,41$  ;  $p < 0,05$ ) ning viiakse perioodilist hindamist ka sagedamini läbi ( $r = 0,52$  ;  $p < 0,05$ ). Juhid, kelle ettevõtetes on rohkem töötajaid, ei soovi hindamise vestlusel arutleda teemade üle nagu töölt puudumised, tööle hilinemised, pikenenud lõunapausid ( $r = -0,43$ ;  $p < 0,05$ ) ning ei avalda ka nii palju juhi muljeid ega arvamusi, kui ettevõttes kus on vähem töötajaid ( $r = 0,39$ ;  $p < 0,05$ ).

Ettevõtete juhtide võrdlusel omaniku ja mitte omaniku vaatenurgast, saab tuua erinevaid seoseid. Ettevõtete omanikud peavad õigeks arutada töötajatega hindamisel mistahes tööpoliitika rikkumist ( $r = 0,57$  ;  $p < 0,05$ ). Samas ei usu ettevõtte omanikud, et on õige kasutada informatsiooni ja tagasiside andmiseks e-maili ( $r = -0,38$  ;  $p < 0,05$ ) ning ei pea õigeks anda tagasisidet ainult iga aastastel arenguvestlustel ( $r = -0,36$  ;  $p < 0,05$ ). Ettevõtte omanikud peavad õigeks pidada oluliseks hääletooni, mida hindamise vestlusel kasutatakse ( $r = 0,38$  ;  $p < 0,05$ ). Juhtidest omanikud ei pea tulemuslikkuse hindamist heaks ajakasutuseks, vastupidiselt juhtidest mitteomanikele ( $r = -0,36$  ;  $p < 0,05$ ). Omanikud usuvad, et on õige küsida hindamise vestlusel töötajatelt nende tugevuste kohta ( $r = 0,32$  ;  $p < 0,05$ ), samuti on õige vestelda tehnoloogia teemal, mida töötaja valdab ( $r = 0,46$  ;  $p < 0,05$ ).

Analüüsides seoseid nais- ja meesjuhtide vahel, võib välja tuua, et naisjuhid ei pea hindamisaruannet ametlikuks dokumendiks ( $r = -0,40$  ;  $p < 0,05$ ), kuid nad pooldavad rohkem kui mehed, et hindamisaruannet võiks kirjutada iga päevaselt ( $r = 0,37$  ;  $p < 0,05$ ). Samuti on naised arusaamisel, et õige tulemuslikkuse hindamine leiab aset vähemalt kord poole aasta jooksul ( $r = 0,36$  ;  $p < 0,05$ ). Naisjuhid tunnevad meesjuhtidest rohkem, et tulemuslikkuse hindamine motiveerib töötajaid, juhib paremate tulemusteni ja kasvatab arusaama juhi ja töötaja ootustest ( $r = 0,35$  ;  $p < 0,05$ ). Lisaks arvavad naised suuremal määral, et on õige pidada tulemuslikkuse aruannet ja seda pidevalt uuendada ( $r = 0,46$  ;  $p < 0,05$ ), on oluline töötaja ette valmistada enne hindamist ( $r = 0,34$  ;  $p < 0,05$ ) ning arvestada kolleegide ja klientide hindamisega ( $r = 0,36$  ;  $p < 0,05$ ). Naisjuhid peavad tulemuslikkuse hindamist olulisemaks kui meesjuhid ( $r = 0,40$  ;  $p < 0,05$ ).

### 2.3.7 Ameerika autorite seisukohtade võrdlus Eesti juhtide hoiakutega

Järgnevate tulemuste abil on välja toodud erinevused Eesti väikeettevõtete juhtide hoiakute ja Ameerika autorite teoreetiliste seisukohtade vahel. Ameerika autorite arvates ei vastuta töötajate tulemuslikkuse eest ettevõtte juht, siiski usuvad sellesse 75,6% vastuste osakaaluga Eesti väikeettevõtete juhid, kelle arvates vastutab töötaja tulemuslikkuse eest just eelkõige juht ( $p < 0,01$ ). Autorid usuvad, et tulemuslikkuse hindamine on protsess, mitte tükike paberit. Nende arvates ei ole mitte ükski hindamisprotsessi osa teistest osadest tähtsam, vaid kõik osad kokku moodustavad tervikliku süsteemi (DelPo, 2007).

**Tabel 5** Ameerika autorite seisukohtade võrdlus Eesti juhtide hoiakutega

	Teoreetiliselt õige vastus*	KÕIK VASTANUD				
		N	M	SD	Valede vastuste osakaal	t-test
3. Hoiakud hindamise suhtes. Juht vastutab töötaja tulemuslikkuse eest. (1 = vale; 2 = õige)	1	41	1,76	0,43	75,6%	p<0,01
3. Hoiakud hindamise suhtes. Juhi esmane fookus tulemuslikkuse hindamisel on hinnata kui hästi töötajal läinud on, vaadates üle tehtud ülesandeid viimase aasta jooksul. (1 = vale; 2 = õige)	1	41	1,93	0,26	92,7%	p<0,01
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötaja kaasamine tulemuslikkuse hindamisele on limiteeritud ning pigem suunatud mida juhil on öelda ning milliseid järgnevaid juhiseid juht töötajale annab. (1 = vale; 2 = õige)	1	41	1,39	0,49	39,%	p<0,01
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötajad teavad tavaliselt rohkem oma tööst ja töötulemustest kui nende juht. (1 = vale; 2 = õige)	2	40	1,33	0,47	67,5%	p<0,01
3. Hoiakud hindamise suhtes. Kui juht lubab töötajatel ise eesmärgid seada, siis nad võivad määrata lihtsamad eesmärgid kui juht neile määraks. (1 = vale; 2 = õige)	1	40	1,93	0,27	92,5%	p<0,01

	<i>Teoreetiliselt õige vastus*</i>	<i>KÕIK VASTANUD</i>				
		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Valede vastuste osakaal</i>	<i>t-test</i>
3. Hoiakud hindamise suhtes. Tulemuslikkuse hindamine on ajaraiskamine. (1 = vale; 2 = õige)	1	40	1,18	0,38	17,5%	0,01
3. Hoiakud hindamise suhtes. Tulemuslikkuse hindamise dokumenteerimine aitab juhti kohtulahendite korral. (1 = vale; 2 = õige)	2	40	1,30	0,46	70,0%	p<0,01

Allikas: Autori koostatud

Töötajate kaasamine hindamisse on hindamisprotsessi oluline osa ning antud tegevuses ei tohiks olla töötaja kaasamine limiteeritud. Töötajad kindlasti peaksid kuulama ja järgima instruksioone, kuid neil on siiski tulemuslikkuse hindamisel olulisem roll. Iga töötaja peaks hindama oma töösooritusi ning seadma eesmärgid (DelPo, 2007). Väite hindamisel, kas töötaja peaks olema protsessi kaasatud, on valede vastuste osakaal 39%, mis tähendab, et paljud väikeettevõtete juhid ei pea vajalikuks protsessi töötajate kaasamist ( $p < 0,01$ ).

Eesti väikeettevõtete juhtide ja Ameerika autorite arvamused lähevad suuresti lahku teemadel, mis teemasid peaksid juhid töötajaga personali hindamisel puudutama. Autorite arvates on vale tõstatada hindamisel teemat töötajat ümbritsevate kuulujuttude üle (Falcone & Sachs, 2007). Väikeettevõtete juhtide vastandlike arvamuste osakaal antud teema puudutamisel on 43,9%. Samuti ei ole autorite arvates õige tõstatada päevakorra le tõendamata kaebuseid teiste töötajate poolt, mida 34,1% vastuste osakaaluga väikeettevõtete juhid teeksid ( $p < 0,01$ ). Autorite arvates on oluline rääkida ületunnitööst või võimalusest selle pakkumiseks, väikeettevõtete juhtidest 12,2% vastuste osakaaluga peavad seda aga valeks ( $p = 0,02$ ).

**Tabel 6** Ameerika autorite seisukohtade võrdlus Eesti juhtide hoiakutega

	<i>Teoreetiliselt õige vastus*</i>	<i>KÕIK VASTANUD</i>				
		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Valede vastuste osakaal</i>	<i>t-test</i>
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Kuulujutud, mis ümbritsevad töötajat. (1 = vale; 2 = õige)	1	41	1,44	0,50	43,9%	p<0,01
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Tõendamata kaebused töötajale teiste töötajate poolt. (1 = vale; 2 = õige)	1	41	1,34	0,48	34,1%	p<0,01
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Tehtud ületunnitöö või pakutav võimalus ületunnitöö tegemiseks. (1 = vale; 2 = õige)	2	41	1,88	0,33	12,2%	0,02
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Isiklik kommentaar töötajale, mis puudutab riietumisstiili, soengut või kui hea või halb töötaja välimus on. (1 = vale; 2 = õige)	1	40	1,43	0,50	42,5%	p<0,01
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Faktid töötaja isiklikust elust - Kas töötaja on abielus või vallaline, lapsevanem või mitte. (1 = vale; 2 = õige)	1	41	1,15	0,36	14,6%	0,01
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Juhi arvamus seoses töötaja karjääriga. (1 = vale; 2 = õige)	1	41	1,59	0,50	58,5%	p<0,01

Allikas: Autori koostatud

Hindamisvestlusel teemade käsitlemisel usuvad Ameerika autorid, et juht ei tohi pöörduda töötaja poole väidetega, et töötajal on kõik hästi ning juhil ei ole töötajale etteheiteid ning küsib ettepanekuid hoopiski töötajalt. 92,7% väikeettevõtete juhtide vastuste osakaalust arvavad, et antud lähenemine töötaja hindamisel on õige ( $p < 0,01$ ).

**Tabel 7** Ameerika autorite seisukohtade võrdlus Eesti juhtide hoiakutega

	<i>Teoreetiliselt õige vastus*</i>	<i>KÕIK VASTANUD</i>				
		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Valede vastuste osakaal</i>	<i>t-test, p =</i>
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma arvan, et Sinu parim panus on järgida tema (nimeliselt teise töötaja nimi) rada. Ta alustas nagu Sina ja vaata, kui hästi tal nüüd läheb. (1 = ei; 2 = jah)	1	41	1,15	0,36	14,6%	0,01
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Hetkel ei ole edutamist oodata. Sa pead leidma rahuldust oma praegusest tööst. (1 = ei; 2 = jah)	1	41	1,68	0,47	68,3%	p<0,01
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sa teed kõik hästi. Mul ei ole Sulle etteheiteid. On Sul endal mõni probleem või mure? (1 = ei; 2 = jah)	1	41	1,93	0,26	92,7%	p<0,01
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma ei saa parata, et võtan Sinu töötulemuslikkust isiklikult. Kas ma ei ole Sulle andnud piisavalt võimalusi olla parem? (1 = ei; 2 = jah)	1	41	1,71	0,46	70,7%	p<0,01

Allikas: Autori koostatud

Omanike ja mitteomanike võrdlemisel saame välja tuua, et omanike vastused ei ole ühtinud autorite teoreetiliste seisukohtadega nii palju kui mitteomanike vastused. 69,7 % omanike grupi vastuste osakaalust usub, et juht teab tavaliselt töötajatest ja nende tulemustest rohkem kui töötaja ise. 57,1% osakaaluga mitteomanike seas on sama hoiak. Vastupidiselt väikeettevõtete juhtidele arvavad autorid, et töötajad teavad tavaliselt rohkem oma tööst ja töötulemustest kui nende juht. Autorite arvates on töötajad ettevõtte eesliinis

ning juhil on neilt väga palju õppida ja kuulda, mis ettevõttes toimub ning milliseid takistusi töötajatel esineb (DelPo, 2007).

Naiste ja meeste vastuseid võrreldes saab välja tuua, et naiste vastused ühtivad rohkem Ameerika autorite hoiakutega. Kui juhid peavad valima hindamisvestlusel mida oma töötajatele öelda ning kuidas neile läheneda, siis 45,5% naiste osakaalu vastustest arvavad, et õige on rääkida töötajale otse, et edutamist ei ole hetkel oodata. Meeste osakaalust teeksid seda 76,7%. Autorite arvates, ei ole õige antud teemat vestlusel käsitleda ega asjale antud sõnastusega läheneda (Falcone & Sachs, 2007).

Eelnevalt mainitud kahe suuremale tegevusvaldkonnale tuginedes ühtivad hulgi- ja jaekaubanduse ettevõtete juhtide hoiakud rohkem Ameerika autorite hoiakutega kui majutus- ja toitlustuse ettevõtted. Ameerika autorid usuvad, et hindamistulemuste dokumenteerimine võib aidata kohtulahendite korra, kui ettevõtte juht on olulised teemad kirjalikult paberile lisanud (DelPo, 2007). 75% majutus- ja toitlustusettevõtete juhtide arvamus ( $p < 0,01$ ) ning 66,7% hulgi- ja jaekaubandusettevõtete juhtide arvamus ( $p = 0,03$ ) toob välja, et kirjalik hindamine ei aita juhti kohtulahendite korral.

Võrreldes Tallinna ja mitte Tallinna ettevõtete juhtide hoiakuid saab välja tuua erinevused eesmärkide seadmisel. Tallinna juhid arvavad 95% vastuste osakaaluga, et kui töötajad määravad endale ise eesmärgid, võivad nad endale seada liiga lihtsad eesmärgid kui seda teevad juhid. Mitte Tallinna juhid nõustuvad antud teemaga 88,9% vastuste osakaaluga. Ameerika autorite arvates ei tohi juhid niimoodi suhtuda. Töötajad on võimelised endale määrama sama kõrgeid ja vahel isegi kõrgemaid eesmärke kui seda teevad nende juhid. Autorid usuvad, et solvavad sõnad töötajaga võivad juhi viia juriidilistesse probleemidesse (DelPo, 2007). Tallinna juhid 30% vastuste osakaaluga vaidleb antud hoiakule vastu, samuti ei nõustu sellega suurema osakaaluga 55,6% mitte Tallinna juhid.

Kõige rohkem sarnanes Ameerika autorite seisukohtadega hulgi- ja jaekaubanduse väikeettevõtete juhtide hoiak (N = 9). Kõige rohkem erinesid Ameerika autorite seisukohtadest omanikest väikeettevõtete juhtide hoiakud (N = 41) ning meessoost väikeettevõtete juhtide hoiakud (N = 41). Teised grupid erinesid samuti oma seisukohtadega Ameerika autoritest: mitte Tallinna ettevõtete juhid (N = 34), Tallinna ettevõtete juhid (N = 32), majutus- ja toitlustusasutuste väikeettevõtete juhid (N = 32),



väikeettevõtete juhid naissoost (N = 23) ning mitteomanikest väikeettevõtete juhid (N = 22).

## 2.4 Järeldused ja arutelu

Tulemuste põhjal on analüüsitud töös püstitatud nelja hüpoteesi ning tehtud järgnevad järeldused.

### **H1 Omanikest väikeettevõtete juhid tähtsustavad personali hindamist rohkem kui mitteomanikest väikeettevõtete juhid.**

Küsimustiku tulemuste põhjal saame järeldada, et omanikust ettevõtetejuht soovib oma töötajatele rohkem pühenduda ning proovib leida ka võimaluse töötajatega rääkida teistel teemadel peale töö. Juhtidest omanikud on toonud välja, et hindamisel tõstataksid nad teema töötaja eraelu kohta ning peavad seda õigeks. Töö autor arvab, et töötaja eraelu puudutavad küsimused võivad olla juhi jaoks suure tähtsusega, samuti võib see töötajale tähendada, et juht temast hoolib ning tunneb huvi ka teiste pereliikmete tegemiste vastu. Antud lähenemine võib suurendada juhi ja töötaja vahelist sõprussidet, mis võib ühest küljest olla positiivne. Teisest küljest võib antud tegevus muutuda negatiivseks, kui juht ja töötaja on saavutanud liiga lähedased suhted ning hiljem on juhil vajadust töötaja hindamisel töötajale esitada midagi negatiivset. Töö autori arvates ei ole töötaja tulemuslikkuse hindamisel vajadust rääkida töötaja eraelust. Üldiselt levinud aramus näitab, et juhid peavad hindamist tüütuks tegevuseks ning samuti väga ajakulukaks, seega peaksid nad hindamisel tegelema just eelkõige vajalike teemadega ning hoidma ajalisi ressursse.

Statistiline erinevus tekib samuti juhtide hoiakus, kui tõstatatakse teema igapäevase hindamise kohta. Omanikud ja mitteomanikud usuvad erineva tähtsusega, et igapäevaselt peab tegelema töötaja hindamise, tagasisidestamise ja *coachinguga* ( $p = 0,01$ ). Omanikest väikeettevõtete juhid usuvad suuremal määral kui mitteomanikest juhid, et töötaja hindamisvestlusel on väga oluline jälgida hääletooni, rääkida töötajaga tööpoliitika rikkumisest, samuti tunda huvi töötaja tugevuste vastu ning vestelda tehnoloogiast, mida töötaja valdab ning kuidas on tal võimalik edasi areneda. Töö autori arvates saab järeldada,

et ettevõtete omanikud panevad suuremat rõhku töötajale ja tunnevad huvi töötaja arengu vastu, samuti peavad nad oluliseks rääkida vigadest ning kuidas on antud probleeme võimalik lahendada.

Väikeettevõtete juhid ei nõustu üheselt, et töötaja tulemuslikkuse hindamine on hea kasutus ajale ( $p = 0,04$ ). Võrreldes juhtide arvamusi üksikult näeme, et omanikest juhid on hinnanud väidet mitmel korral „üldse ei nõustu“ ja „ei nõustu“. Mitte omanike korral vastuseid võrreldes näeme, et mitte ükski juht ei ole väidet hinnanud „üldse ei nõustu“, pigem on vastused „ei nõustu“, „nõustun“ ja ühel korral isegi „nõustun täielikult“. Töö autori arvates võib vastanute erinevus tekkida seetõttu, et ettevõtete omanikel on aeg olulisem, kui mitteomanikele, kes on ettevõttesse tööle võetud palgatöölisena. Omanikel on rohkem kohustusi ja kõrgem vastutus, seega nad peavad hindama ajalist väärtust ning kohati ei saa nad endale lubada tegevusi, kuna muude kohustuste kõrvalt ei jätku neil aega.

Väikeettevõtetes kasutatakse erinevaid hindamismeetodeid ning omanike vastuste põhjal saame järeldada, et nende ettevõtetes on kasutusel rohkem erinevaid hindamismeetodeid kui seda on mitteomanike ettevõtetes. Sarnaselt on kasutusel mõlemas ettevõttes vestlused töötajatega. Mõlema grupi esindajad on toonud ka välja, et ettevõttes puuduvad kindlad süsteemid ning hindamist rakendatakse vastavalt vajadusele. Töö autori arvates, panustavad ettevõtte omanikud ettevõttesse rohkem, seega teostavad nad mingil tasemel ka personali hindamist.

Tulemuste põhjal saame tõestada hüpoteesi, et omanikest ja mitteomanikest ettevõtete juhtide hoiakutes on erinevusi ning omanikest ettevõtete juhid tähtsustavad personali hindamist rohkem kui seda teevad mitteomanikest ettevõtete juhid.

## **H2 Personalit hindamise rakendamine väikeettevõtetes ning hindamissüsteemide olemasolu sõltub ettevõtte tegevusvaldkonnast.**

Kõige enam toodi küsimustiku vastamisel välja hindamissüsteemide kasutamise meetodeid majutus- ja toitlustusettevõtete poolt, kes toovad välja põhilisteks meetoditeks hindamisvestlused ja tagasisidestamine klientide poolt. Hindamissüsteemide rakendamise olemasolu on välja toonud hulgi- ja jaekaubanduse ettevõtete juhid, kuid nad ei ole kordagi maininud hindamismeetodeid. Üksikult vastuseid võrreldes saab täheldada, et teised tegevusalad on pigem vastanud, et nende ettevõttes ei viida läbi hindamist. Tulemuste

põhjal saab välja tuua mitmeid erinevusi juhtide hoiakutes tuginedes tegevusvaldkondadele. Kõige suurema osakaaluga esinev majutus- ja toitlustusasutused peavad oluliseks kaasata hindamisse rohkem puudutavaid teemasid, kui teiste tegevusvaldkondadega ettevõtted. Majutus- ja toitlustusasutuse juhtidele on näiteks oluline kaasata hindamisse töötaja eraelu, erinevalt hulgi- ja jaekaubandusettevõtte juhtidele ( $p = 0,05$ ).

Töö autori arvates on majutus- ja toitlustusettevõtted seotud turutrendidega ning peavad kiiresti muudatustega kaasas käima. See võib olla põhjus, miks antud asutused hindamist rakendavad. Nad peavad vastutama töötajate koolitamise, arengu ja tulemuslikkuse eest. Valdkond pakub eelkõige teenindust, mis tagab kogu organisatsiooni tulemuslikkuse läbi oma töötajate töösoorituste. Tulemuste põhjal saame järeldada, et eelkõige paistavad süsteemide olemasolu ja rakendamisega silma teenindusettevõtted, kes peavad oma töötajate hindamisele igapäevaselt tähelepanu pöörama.

Hindamismeetodite välja toomisel valdkonniti on näha, et hulgi- ja jaekaubandusettevõtted ei ole märkinud personali hindamise meetodeid. Majutus- ja toitlustusasutused on märkinud neid mitmeid ning kõige enam kasutatavaks meetodiks on vestlused ning arenguestlused. Töö autori arvates on majutus- ja toitlustusasutused suurema teenindussfääriga, mis ajendab juhte rohkem panustama oma töötajaid ja nende töösooritusi hindama, kuna antud valdkonnas on oluline eelkõige klienditeeninduse pool ja selle tulemuslikkus.

Tulemuste põhjal saab tõestada hüpoteesi, et personali hindamise rakendamine väikeettevõtetes ning hindamissüsteemide olemasolu sõltub ettevõtte tegevusvaldkonnast.

### **H3 Nais- ja meesjuhid hindavad personali hindamise vajadust erinevalt, eelkõige pooldavad personali hindamist naisjuhid.**

Nais- ja meesjuhid erinevad selgelt oma hoiakute poolest personali hindamisel. Naisjuhid pigem pooldavad küsimustiku väiteid, tuues välja eristumisi meesjuhtide arvamustest. Naised usuvad meesjuhtidest rohkem, et personali hindamine suudab motiveerida töötajaid, juhib paremate tulemusteni ning kasvatab arusaamist juhi ja töötaja ootustest ( $p = 0,05$ ). Samuti nõustuvad naised rohkem, et hindamise üks osa peab olema ka töötaja iseenda hindamine ( $p = 0,05$ ). Esitades väidet, kas tulemuslikkuse hindamine on hea kasutus ajale,

nõustuvad pigem naisjuhid kui meesjuhid ( $p = 0,03$ ). Samuti soovivad naisjuhid olla põhjalikumad hindamise läbiviimisel. Naisjuhid nõustuvad, et hindamisel tuleb arvestada töötaja enesehindamisega, kolleegide hindamisega ja klientide hindamisega, erinevalt meesjuhtidest ( $p = 0,04$ ).

Võrreldes küsimustike vastuseid Ameerika autorite seisukohtadega, kattuvad naisjuhtide arvamused nendega rohkemal määral kui meesjuhtide arvamused. Töö autori arvates, näitavad tulemustega naisjuhid rohkem positiivset lähenemist ja panustamist personali hindamisse kui meesjuhid. Autori arvates on tegemist meeste ja naiste erinevate mõttemaailmadega, mis väljendub nende hoiakus töömaastikul. Personali juhtimiseks on erinevaid teooriaid ja tõekspidamisi, kuid siiski ei saa kunagi millelegi läheneda üheselt, kuna inimesed kes personali juhivad on erinevad ning nende hoiakud tulenevad just nendest endast – elu- ja töökogemused, vanus, sugu.

Võrreldes mees- ja naisjuhtide vastuseid hindamismeetodite välja kirjutamisel, kasutavad mõlemad osapooled ettevõttes personali hindamiseks sarnast meetodit nagu vestlused töötajatega. Naisjuhid on mitmel korral välja toonud konkreetselt arenguveestluste kasutamise, meesjuhid see vastu kirja pannud lihtsalt vestluse. Töö autori arvates võivad vestlused olla mitteformaalsed hindamisprotsessid töötajatega ning toimuda juhuslikult või vastavalt vajadusele, kuid arenguveestlused on formaalsed ja kindla struktuuri järgi üles ehitatud töötaja hindamine, millest võib järeldada, et naisjuhid teostavad personali hindamist rohkem formaalsemal tasemel. Erinevalt naisjuhtidele on meesjuhid välja toonud ka palgasüsteemi kujunemise vastavalt tulemustele, mis võib tähendada, et naisjuhid proovivad hoida lahus töötaja hindamise ja töötaja töötasu määramise teemad.

Tulemuste põhjal saab tõestada hüpoteesi, et nais- ja meesjuhid hindavad personali hindamise vajadust erinevalt, eelkõige on personali hindamise pooldajaid naisjuhtide seas.

#### **H4 Väikeettevõtete juhtide hoiakuid mõjutab ettevõtte asukoht, kas ettevõtte asub Tallinnas või väljaspool Tallinna.**

Ettevõtted Tallinnast ja väljaspool Tallinna rakendavad mõlemad personali hindamist ning peavad seda vajalikuks. Kuna vastanute seas oli 21 ettevõtet Tallinnast ja 18 ettevõtet väljaspool Tallinna, ei erine vastused suuresti ning ei saa väita, et on saadud liiga vähe

vastuseid kas Tallinnast või mitte Tallinnast. Samuti on tulemuste põhjal näha, et keskmine töötajate arv on sarnane, Tallinna ettevõtetel 26 töötajat ning mitte Tallinna ettevõtetel 32 töötajat.

Väikeettevõtete juhtide seisukohad erinevad teemade korral nagu juriidilised küsimused, mida peaks sisaldama hindamisaruanne ning kas hindamise dokumenteerimine on vajalik. Erinevalt mitte Tallinna ettevõtete juhtidest usuvad Tallinna ettevõtete juhid, et ettevõttel ei saa tekkida juriidilisi probleeme, kui juht soovib lõpetada töötajaga töösuhte ning juhi põhjused ei kajastu tulemuslikkuse hindamise aruandes ( $p = 0,04$ ). Samuti usuvad Tallinna ettevõtete juhid, et hindamisel ei peaks keskenduma töötaja kiitusele ja laitudele, vaid tulemuslikkusele ( $p = 0,03$ ). Siin kohal saab järeldada, et Tallinna ettevõtete juhid pööravad suuremat tähelepanu töötaja tulemuslikkusele. Tallinna ega ka mitte Tallinna juhid ei pea kirjalikku hindamisosa kõige olulisemaks töötaja hindamisel ( $p = 0,03$ ), erinevalt Ameerika autoritest, kelle arvates on kirjalik hindamisosa väga oluline. Võrreldes Ameerika autorite seisukohti väikeettevõtete juhtidega, sarnanevad Tallinna ettevõtete juhtide hoiakuid autoritega suuremal määral kui mitte Tallinna juhtide hoiakud.

Nii Tallinna kui ka mitte Tallinna ettevõtete juhid rakendavad personali hindamiseks mitmeid hindamismeetodeid. Kõige enam on kasutusel väikeettevõtetes vestlused töötajatega ja arenguestlused. Samuti on juhid sarnaselt välja toonud tagasisidestamise klientide ja kolleegide poolt.

Järelduste põhjal saab tõestada töö autori poolt esitatud hüpoteesi, et väikeettevõtete juhtide hoiakuid mõjutab ettevõtte asukoht. Antud hüpoteesi püstitamisel eeldas autor, et Tallinnas asuvad ettevõtted tuginevad rohkem struktureeritud süsteemidele, millega võib kaasneda töötajate tulemuslikkuse hindamine vastavalt teoreetilistele aluspõhjadele.

Töö tulemuste analüüsil tõestati töö autori poolt neli hüpoteesi:

- H1 Omanikest väikeettevõtete juhid tähtsustavad personali hindamist rohkem kui mitteomanikest väikeettevõtete juhid.
- H2 Personali hindamise rakendamine väikeettevõtetes ning hindamissüsteemide olemasolu sõltub ettevõtte tegevusvaldkonnast.
- H3 Nais- ja meesjuhid hindavad personali hindamise vajadust erinevalt, eelkõige pooldavad personali hindamist naisjuhid.

H4 Väikeettevõtete juhtide hoiakuid mõjutab ettevõtte asukoht, kas ettevõtte asub Tallinnas või väljaspool Tallinna.

Töö autori arvates sõltuvad ettevõtete juhtimise meetodid suuresti, kas ettevõtte juhiks on omanik või juhtimiseks palgatud palgatööline. Juhid pühenduvad oma ettevõttele rohkem ning nad on suhtumisega, et kõik mis ettevõttes rakendatakse, on nende enda ettevõtte huvides. Töö autori arvates tähtsustavad ettevõtete omanikud ettevõtet varalise tähtsusega ning ettevõtte mitte toimimisel on neil palju kaotada. Välja saab tuua erinevused omanike ja mitteomanike vahel ning järeldada, et väikeettevõtete omanikud peavad personali hindamist vajalikumaks väikeettevõtete mitte omanikest.

Uurimistöös selgus, et väikeettevõtete juhtide sugu mõjutab nende hoiakuid. Töö autori arvates erinevad nais- ja meesjuhid kindlasti kogu ettevõtte juhtimisel ja süsteemide loomisel. Personali hindamine on töötamine inimestega, millele lähenemine toob välja naise ja mehe erinevused inimestega suhtlemisel, hoiakute seadmisel ning inimressurssi kasutamisel. Autori arvates võib antud teema korral tõstatada küsimuse, kas naised võivad olla süsteemsemad oma töös ning paremad suhtlejad ja suhteid hoidvad isikud, kuna personali hindamine eeldab inimestega suhtlemist ja nende saavutuste hindamist. Samuti on võimalik tõstatada küsimus, kas personali hindamise vajadus võib sõltuda sellest, kas ettevõtte juhiks on naine või mees.

Töö autor usub, et personali hindamise meetodid ja hindamise olemasolu ei ole Eesti väikeettevõtete juhtidele nii võõrad kui algselt arvas. Tulemused on kinnitanud, et Eesti väikeettevõtted peavad oluliseks töötajate tulemuslikkuse hindamist läbi personali hindamise. Uurimistöo tulemused tõid nähtavale mitmeid hindamismeetodeid, mida Eesti väikeettevõtete juhid töötaja tulemuslikkuse hindamisel rakendavad. Eelkõige hindavad juhid oma töötajaid läbi vestluste. Juhtide poolt on välja toodud meetodiks vestlus, arenguestlus ja hindamisvestlus, mis tegelikult võivad juhi jaoks tähendada sarnast tegevust, kuid on erinevate sõnapaaridega väljendatud.

Töö autor usub, et juhid, kes on toonud välja meetodiks arenguestluse, on teadlikumad hindamise olemusest ja vajalikkusest, kuna arenguestlus on formaalsem hindamismeetod ning teostatakse mingi kindla perioodi järel. Juhid, kes on välja toonud meetodiks vestluse töötaja ja juhi vahel, pigem viivad hindamist läbi mitteformaalsel tasemel ning võivad olla

vähem teadlikumad personali hindamisest. Vestlus ei pruugi tugineda kindlatele nõuetele ega teostata perioodiliselt sarnaselt arenguestlustele. Juhid, kes on märkinud vastuseks hindamisintervjuud, pigem kalduvad oma arvamustega arenguestluste läbiviijate gruppi. Hindamisintervjuud on siiski kindla eesmärgiga oma töötajaid hinnata, kuid siinkohal võivad hindamisintervjuud olla vabamad ning rohkemate teemadega kui seda on arenguestlused.

Uurimistöö tulemused on välja selgitanud Ameerika autorite ja Eesti väikeettevõtete juhtide hoiakud ja nende hinnangud personali hindamisele. Tulemuste põhjal saab järeldada, et hoiakud on väga erinevad ning ei ole üheselt kattuvaid arvamusi. Ameerika autorid pooldavad rohkem personali hindamist ning peavad vajalikumaks protsesse põhjalikumalt läbida. Eesti juhid paistavad silma rohkem lihtsuse ja traditsiooniliste käitumismudelitega, nagu sarnaselt kasutatavad lihtsamad hindamismeetodid. Töö autori arvates võivad Ameerika ja Eesti juhtide hoiakud erineda erinevate juhtimiskultuuride tõttu. Ameerika ettevõtete süsteemid ja ülesehitused on rohkem struktureeritud ning erinevad suuresti Eesti ettevõtetest. Samuti ei pruugi erinevate kultuuride tõttu ettevõtetel olla sarnaste hindamissüsteemide vajadust, vaid hindamissüsteemide loomine ja olemasolu saab olla ainult ettevõtte sisene ning ei saa samastada teiste ettevõtete struktuuridega.

Eesti väikeettevõtete juhid ei ole välja toonud teoreetilistele seisukohtadele aluseks olevaid mitmeid hindamismeetodeid, mida on mainitud uurimistöö teoreetilises osas. Töö autori arvates näitab see juhtide teadmatust personali hindamise ja antud meetodite suhtes. Siin kohal saab tõstatada uurimisprobleemi, mis antud uuringu läbiviimisel selgus. Eesti väikeettevõtete juhid ei ole piisavalt teadlikud personali hindamise meetoditest. Ometi on riigis väikeettevõtted majandusliku edu saavutamise alustalaks, seega on ühiskondliku tähtsusega Eesti väikeettevõtteid edendada. Ettevõtete edu tagab organisatsiooni tulemuslikkus läbi töötajate töötulemuste saavutamise. Siin kohal kerkib esile personali hindamise vajadus, mis parandab töötajate tulemuslikkust, aitab töötajaid arendada ning parendab organisatsiooni terviklikku edu. Võimalik on tõstatada küsimus, kuidas saab muuta Eesti väikeettevõtete juhte antud valdkonnas teadlikumaks. Uurimuse tulemused näitavad, et personali hindamine ei ole ettevõtete juhtidele tundmatu teema, kuid selle rakendamine ja võimalused ettevõtetes on võõrad ning vajab veel edasi arendamist. Töö autori arvates on võimaluseks muuta riigi poolt antud teema väikeettevõtete juhtidele kättesaadavamaks, näiteks rahalise riigitoetusega erinevate seminaride ja koolituste abil

ning eelkõige tähtsustada neile antud valdkonna vajadust ettevõtte tulemuslikkuse parendamiseks.

Käesoleva magistr töö raames läbiviidud uurimisel tekkisid uuringu piirangud. Uurimus ei saavutanud soovitud vastuste hulga arvu, seega ei ole võimalik antud vähete vastuste põhjal teha üldistusi ning neid seostada kõikide Eesti väikeettevõtetega. Töö autor soovib antud uuringut kasutada tulevikus pilootuuringuna sarnase teema uurimiseks.



## KOKKUVÕTE

Uurimistööd ajendas kirjutama vajadus uurida personali hindamist väikeettevõtetes. Personali hindamine väikeettevõtetes jääb tihti vajaka juhtide hoiakute ja teadmatuse tõttu, kuna juhid ei ole piisavalt informeeritud hindamise võimalustest ning teadvustanud endale töötajate tulemuslikkuse hindamise vajadust.

Personali hindamine väikeettevõtetes tugineb pigem mitteformaalsetel hindamissüsteemidel. Juhid teostavad hindamist rohkem vastavalt vajadusele, mitte kindlate perioodide vältel. Eesti väikeettevõtetes on kasutusel hindamismeetoditeks arenguestlused, hindamisintervjuud, vestlused töötaja ja juhi vahel, tagasisidestamine erinevate hindajate poolt, astmeline palgasüsteem, hindamine tootmistulemuste põhjal, vaatlus ning töötajate võrdlemismeetod. Kõige sagedamini kasutatav meetod on vestlus juhi ja töötaja vahel.

Läbiviidud uurimus väikeettevõtete juhtide seas tõestas neli töös püstitatud hüpoteesi:

- H1 Omanikest väikeettevõtete juhid tähtsustavad personali hindamist rohkem kui mitteomanikest väikeettevõtete juhid.
- H2 Personali hindamise rakendamise väikeettevõtetes ning hindamissüsteemide olemasolu sõltub ettevõtte tegevusvaldkonnast.
- H3 Nais- ja meesjuhid hindavad personali hindamise vajadust erinevalt, eelkõige pooldavad personali hindamist naisjuhid.
- H4 Väikeettevõtete juhtide hoiakuid mõjutab ettevõtte asukoht, kas ettevõtte asub Tallinnas või väljaspool Tallinna.

Eesti väikeettevõtete juhtide hoiakud erinevad suuresti teoreetilistest seisukohtadest, siiski peavad juhid personali hindamist ettevõtetes vajalikuks, kuigi nad suuremal määral hindamissüsteeme ei rakenda.

Magistritöö raames läbiviidud uurimus ei saavutanud soovitud vastuste hulga arvu, seega soovib töö autor kasutada antud uurimust pilootuuringuga sarnase teema uurimisel.

## **RESUME**

### **PERSONNEL APPRAISAL IN SMALL ENTERPRISES**

Kadri Avloi

The study was aimed to research personnel appraisal in small enterprises. Personnel appraisal is often incomplete because of the managers low skills and attitudes, since they have not be aware the need of the personnel appraisal and the opportunities.

Personnel appraisal is mostly based on informal systems in small enterprises. Managers appraise their employees according the needs not periodically. In small enterprises of Estonia are used appraisal methods like performance appraisal, appraisal interviews, conversations between employee and manager, feedback from different appraisers, stepped pay system, appraisal according performance, observation and employees comparative method. Most commonly used is conversation between employee and manager.

The study confirmed four hypotheses:

- H1 Owners-managers of small enterprise set personnel appraisal more importance than non-owners.
- H2 The enterprises sphere influence utilization of personnel appraisal and existence of personnel appraisal system.
- H3 Women and men appraise the need of personnel appraisal differently, mostly favor personnel appraisal women.
- H4 The enterprises location influence attitudes of managers, which are located in Tallinn and out of Tallinn.

The managers attitude of small enterprises in Estonia are different from theoretical view, however they believe that personnel appraisal is necessary in organization, although they do not use largely any appraisal system in organization.

In the framework of Master's Thesis the study did not achieve the desired results, therefore the author of the study suggests to use those results as a study of pilot to examine a similar subject.

## VIIDATUD KIRJANDUS

- Andersson, S., & Floren, H. (2008). Exploring Managerial Behavior in Small International Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31-50.
- Arthur, D. (2008). *The First-Time Manager's Guide to Performance Appraisals*. New York: American Management Association.
- Barett, R., & Susan, M. (2007). Human Resource Management in Growing Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 307-320.
- Beaver, G., & Harris, L. (1995). Performance Management and the Small Firm: Dilemmas, Tensions and Paradoxes. *Journal of Strategic Change*, 109-119.
- Benmore, G., & Palmer, A. (1996). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SMALL FIRMS: KEEPING IT STRICTLY INFORMAL. *Small Business and Enterprise Development*, 109-118.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Managing Human Resources*. United States of America: South-Western College Publishing.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources - Productivity, Quality of Work Life, Profits*. United States of America: McGraw-Hill.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Chris, C. (2002). Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises. *Personnel Review*, 671-692.
- Cory, S., Ward, S., & S, S. (2007). Managing Human Resources in Small Firm. *CPA Journal*, 62-65.
- DeCenzo, D. A., & P, R. S. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. Prentice Hall.
- DelPo, A. (2007). *The Performance Appraisal Handbook: Legal and Practical Rules for Managers*. USA: Nolo.
- Denisi, A., & Smith, C. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance. *The Academy of Management Annals*, 127-179.
- Drenth, P., & Thierry Henk, C. (1998). *Personnel Psychology*. UK: Psychology Press Ltd.
- Falcone, P., & Sachs, R. (2007). *Productive Performance Appraisal*. New York: AMACOM.

- Floren, H. (2006). Managerial Work in Small Firms: What We Know and Sketching a Research Agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 272-288.
- Goss, D., Adam-Smith, D., & Gilbert, A. (1994). Small Firms and HRM: Exceptions that Prove the Rule? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2-8.
- Hankinson, A. (2000). The Key Factors in the Profiles of Small firm owner-managers that influence business performance. The South Coast Small Survey. *Industrial and Commercial Training*, 94-98.
- Hill, R., & Stewart, J. (2000). Human Resource Development in Small Organizations. *Journal of European Industrial Training*, 105-117.
- Kaehr, R. E. (1990). Personnel appraisal, who needs it? *Journal of Academic Librarianship*, 35.
- Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM Practices with Firm Growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 474-485.
- Lloyd, K. (2009). *Performance Appraisal & Phrases for Dummies*. Canada: Wiley Publishing.
- MacMahon, J., & Murphy, E. (1999). Managerial Effectiveness in Small Enterprises: Implications of HRD. *Journal of European Industrial Training*, 25-35.
- Maddux, R., Dorothy, M., & Sanders, M. (1989). *Ethics in Business: A Guide for Managers*. Course Technology/Gengage Learning.
- McCarthy, A. M., & Caravan, T. N. (2001). 360 Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development. *Journal of European Industrial Training*, 5-32.
- McPherson, M. (2008). HRM Practices and Systems within South-Asian Small Businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 414-439.
- Rudman, R. (2003). *Performance Planning and Review: Making Employee Appraisals Work*. Australia: Allen&Unwin.
- Sandler, C., & Keefe, J. (2004). *Performance Appraisal Phrase Book*. USA: Adams Media.
- Šalková, A. (2013). THEORETICAL APPROACHES TO EMPLOYEE APPRAISAL METHODS. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 91-101.
- Teratanavat, R., & Kleiner, B. H. (2001). Stress Reduction in Small Businesses. *Management Research News*, 67-71.
- Tinkham, R., & Kleiner, H. (1996). New Approaches to Managing Performance Appraisals. *Journal of Product Brand Management*, 5-23.

- Türk, K. (1999). *Personali juhtimine ja eestvedamine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Venclová, K. (2013). Approaches to the term "Appraisal" in the Area of Human Resource Management. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 160-170.
- Wiese, D., & Buckley, M. (1998). The Evolution of the Performance Appraisal Process. *Journal of Management History*, 233-249.
- Yildiz, O., Dağdeviren, M., & Çetinyokuş, T. (2008). A DECISION SUPPORT SYSTEM TO EVALUATE EMPLOYEE PERFORMANCE AND ITS APPLICATION. *Journal of the Faculty of Engineering & Architecture of Gazi University*, 239-248.

## LISAD

### Lisa 1 Küsimustik

# Juhi hoiakud töötaja tulemuslikkuse hindamisse

Tere,

Pöördun Teie poole seoses magistritöö kirjutamisega, mille eesmärk on uurida juhtide hoiakuid töötajate tulemuslikkuse hindamisse. Palun Teil täita käesolev küsimustik, mis võtab aega umbes 10 minutit. Küsitluses osalemine on anonüümne.

Täna Teid vastamast,

Kadri Avloi  
TTÜ eriala Personalitöö ja -arendus magistrant

NEXT

# Juhi hoiakud töötaja tulemuslikkuse hindamisse

Teie vanus

- Kuni 30 aastat
- 31-40 aastat
- 41-50 aastat
- 51-60 aastat
- vanem

Teie sugu

- Naine
- Mees

Palun märkige Teie ettevõtte töötajate arv.

Your answer

---

Palun märkige asukoht, millises linnas/külas Teie ettevõtte asub.

Your answer

---

Palun märkige Teie ettevõtte tegevusvaldkond.

- Põllumajandus, metsamajandus, kalapüük
- Mäetööstus
- Töötlev tööstus
- Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine
- Veevarustus
- Kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus
- Ehitus
- Hulgi- ja jaekaubandus
- Mootorsõidukite ja mootorrattaste remont
- Veondus ja laondus
- Majutus ja toitlustus
- Info ja side
- Finants- ja kindlustustegevus
- Kinnisvaraalane tegevus
- Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus
- Haldus- ja abitegevused
- Avalik haldus ja riigikaitse

- Kohustuslik sotsiaalkindlustus
- Haridus
- Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
- Kunst, meelelahutus ja vabaaeg
- Muud teenindavad tegevused
- Kodumajapidamiste kui tööandjate tegevus
- Kodumajapidamiste oma tarbeks mõeldud eristamatakaupade tootmine ja teenuste osutamine
- Eksterritorriaalsete organisatsioonide ja üksuste tegevus

Kas Te olete antud ettevõtte omanik?

- Jah
- Ei

BACK

NEXT

## Juhi hoiakud töötaja tulemuslikkuse hindamisse

Palun vastake järgnevale küsimustele.

1. Kas Teie arvates on töötaja perioodiline hindamine vajalik?

- Jah
- Ei

2. Kas Teie ettevõttes hinnatakse töötajaid perioodiliselt?

- Jah
- Ei



3. Palun kirjeldage, milliseid hindamismeetodeid Teie ettevõttes kasutatakse.

Your answer

---

4. Kas Te dokumenteerite hindamise tulemusi?

- Jah
- Ei
- Antud ettevõttes ei viida läbi hindamist

5. Kui sageli viite läbi töötajate hindamist?

- Üks kord aastas
- Kaks korda aastas
- Rohkem kui kaks korda aastas
- Hindamist viiakse läbi juhuslikult, vastavalt vajadusele
- Antud ettevõttes ei viida läbi hindamist

BACK

NEXT

## Juhi hoiakud töötaja tulemuslikkuse hindamisse

Palun hinnake väiteid.

	Õige	Vale
Juht vastutab töötaja tulemuslikkuse eest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhi esimene fookus tulemuslikkuse hindamisel on hinnata kui hästi töötajal läinud on, vaadates üle tehtud ülesandeid viimase aasta jooksul.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Töötaja kaasamine tulemuslikkuse hindamisele on limiteeritud ning pigem suunatud mida juhil on öelda ning milliseid järgnevaid juhiseid juht töötajale annab.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötajad teavad tavaliselt rohkem oma tööst ja töötulemustest kui nende juht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kui juht lubab töötajatel ise eesmärgid seada, siis nad võivad määrata lihtsamad eesmärgid kui juht neile määraks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötajatele peab andma tagasisidet kogu aasta vältel, mitte ainult ametlikel töötaja tulemuslikkuse hindamisel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulemuslikkuse hindamine on ajaraiskamine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulemuslikkuse hindamise dokumenteerimine aitab juhti kohtulahendite korral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BACK

NEXT

## Juhi hoiakud töötaja tulemuslikkuse hindamisse

Palun hinnake, kas antud teema käsitlemine on Teie arvates õige töötaja tulemuslikkuse hindamisel.

	Õige	Vale
Töötaja töölt puudumised, tööle hilinemised, pikenenud lõunasöögid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuulujutud, mis ümbritsevad töötajat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andmed, mis ülesannetel töötaja töö põhineb, näiteks projektide nimed, kolleegid, kliendid ja mis iganes tagasiside töötaja töötulemustele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tõendamata kaebused töötajale teiste töötajate poolt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tehtud ületunnitöö või pakutav võimalus ületunnitöö tegemiseks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mistahes töötajale tehtud suuline hoiatus või korralekutsumine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isiklik kommentaar töötajale, mis puudutab riietumisstiili, soengut või kui "hea" või "halb" töötaja välimus on.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faktid töötaja isiklikust elust - Kas töötaja on abielus või vallaline, lapsevanem või mitte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötaja märkimisväärne edu või ebaedu töös.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Läbitud kursused ja koolitused või nendeks pakutud võimalused.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhi arvamus seoses töötaja karjääriga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhi muljed töötaja töö kvaliteedist, tuginedes juhi arvamusele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arutelu töötajaga mistahes tööpoliitika rikkumisest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BACK

NEXT

## Juhi hoiakud töötaja tulemuslikkuse hindamisse

Palun hinnake väiteid.

	Õige	Vale
Kui juht soovib lõpetada töötajaga töösuhte ning juhi põhjused ei kajastu töötaja tulemuslikkuse hindamise aruandes, võib see kahjustada ettevõtet kui töötaja peaks pöörduma kohtusse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulemuslikkuse hindamist ei saa kasutada kohtus ettevõtte vastu kui asitõendit valesti töösuhte lõpetamisel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solvavad sõnad üksi - ilma mõne teise diskrimineeriva tegevuseta - ei saa juhti viia seaduslikesse probleemidesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ettevõtte eesmärkide ja töötaja tulemuslikkuse saavutamise eesmärkide ühildumine ei oma tähtsust.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht peab seadma ainult lihtsaid eesmärke. Juht ei tohiks paluda töötajal teha midagi uut või tema mugavustsoonist väljapoole.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tööeesmärkide seadmisel peaks juht muretsema töötaja professionaalse kasvu ja arengu pärast.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hindamise aruanne on mitteametlik dokument.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht peaks tulemuslikkuse hindamise aruannet kirjutama töötaja igal tööpäeval.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötaja hindamisaruanne ei peaks sisaldama kiituseid ja laituiseid, vaid keskenduma tulemuslikkusele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei ole sobilik kasutada e-maili kui võimalust anda töötajatele au ja kiitust või teha meeldetuletusi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiitust kasutada ainult märkimisväärsel üritustel, muidu kaob selle efekt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parim aeg anda tagasisidet on formaalsetel iga aastastel arenguvestlustel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriitika töötaja suhtes võib ühel päeval toetada raskeid juhiotsuseid nagu distsipliin ja töösuhte lõpetamine, need peaks olema kirjas väga formaalsel viisil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötaja tulemuslikkuse hindamine peab aset leidma üks kord poole aasta jooksul.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uued töötajad ei vaja tihedaid kohtumusi/vestluseid juhiga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igapäevastel kohtumistel/vestlustel töötajaga ei ole vajadust tegeleda coachingu ja tagasisidestamisega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igapäevast kohtumist/vestlust ei pea kirjalikult dokumenteerima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igapäevase kohtumise/vestluse eesmärk on suunata töötaja õigele rajale, vastavalt eesmärgile, mis juht on seadnud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötaja tulemuslikkuse hindamisel peab seadma autoriteetse atmosfääri, et töötaja teaks, kellele ta allub.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hääletoon, mida juht kasutab hindamisvestlustel, on sama oluline, kui see, mida juht ütleb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Isegi kui juhi jaoks on see rutiinne tüütu kohustus, on töötajate tulemuslikkuse hindamine väga oluline.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulemuslikkuse hindamise protsessi oluline osa on lõpus, kui juht ja töötaja määravad uued eesmärgid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BACK

NEXT

## Juhi hoiakud töötaja tulemuslikkuse hindamisse

Palun hinnake väiteid (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult).

	1 (üldse ei nõustu)	2 (ei nõustu)	3 (nõustun)	4 (nõustun täielikult)
Tulemuslikkuse hindamine puudutab eelkõige töötaja isiklikku arengut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötasu ja edutamise otsused peavad põhinema hindamise tulemustel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu kogemusele tuginedes, töötasu ja edutamise otsused põhinevad hindamise tulemustel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulemuslikkuse hindamine tagab töötajale täpse tagasiside.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulemuslikkuse hindamine motiveerib töötajaid, juhib paremate tulemusteni ja kasvatab arusaamist töötaja ja juhi ootustest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulemuslikkuse hindamist teostatakse seetõttu, et seda nõutakse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tulemuslikkuse hindamine peab põhinema ainult eesmärkidel ja ülesannetel, mis on eelnevalt töötaja ja juhi vahel kokkulepitud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oluline osa hindamisel peaks olema töötaja iseenda hindamine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On oluline pidada iga töötaja tulemuslikkuse aruannet ning seda sageli uuendada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On oluline ettevalmistada töötaja enne vestlust ja paluda täita enesehindamise leht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käsitlema rahalisi teemasid ja edutamist töötaja tulemuslikkuse hindamisel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teadma, kuidas anda töötajatele kriitilist tagasisidet äratamata vaenulikkust.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, et töötaja tulemuslikkuse hindamine on hea kasutus ajale.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen mugavust viia läbi tulemuslikkuse hindamist iga oma töötajaga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hindamise ajal tuleb arutada töötajaga, mis on läinud hästi ja mis halvasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hindamisele eelneval kuul jälgida töötaja tegevust ning panna kirja mõtteid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aruande kirjutamise aluseks peab kasutama töötaja tööülesandeid. Ühildada vestluse kommentaarid tööülesannetega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötaja hindamise tegevus peab toetuma näidetele ja faktidele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hindamisel arvestada töötaja enesehindamisega, samuti kolleegide ja klientide antud hinnangutega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tagada, et kirjalik aruanne annab selgelt edasi, mida töötajalt oodatakse, samuti mis on vastuvõetav ja mis mitte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hinnata tuleb tulemuslikkust, mitte isiksust.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hindamine peab olema aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjalik hindamine on kõige olulisem hindamissüsteemi osa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BACK

NEXT

## Juhi hoiakud töötaja tulemuslikkuse hindamisse

Kas Teie esitaksite antud küsimusi või väiteid töötajale tulemuslikkuse hindamisel?

	Jah	Ei
"Ma arvan, et Sinu parim panus on järgida tema (nimeliselt teise töötaja nimi) rada. Ta alustas nagu Sina ja vaata, kui hästi tal nüüd läheb."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Mida Sa näed enda suuremaks tugevuseks sellel töö? Kuidas Sa arvad, et saaksid sellele edaspidi tugineda?"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Hetkel ei ole edutamist oodata. Sa pead leidma rahuldust oma praegusest tööst."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Sa teed kõik hästi. Mul ei ole Sulle etteheiteid. On Sul endal mõni probleem või mure?"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Sinu tulemuslikkus on olnud väga hea. Ma olen eriti/väga rahul, kuidas Sa kohtled kliente."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Sa oled näidanud tohutut võimet uuest tehnoloogiast arusaamisel. Kas Sa soovid antud asjaga rohkem tegeleda?"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

"See ei ole realistlik eesmärk. Mitte keegi, keda ma tean, pole seda varem niimoodi teinud."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Ma ei saa parata, et võtan Sinu töötulemuslikkust isiklikult. Kas ma ei ole Sulle andnud piisavalt võimalusi olla parem?"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Ma usun, et Sa saad olla parem kvaliteedi tagamisel. Miks Sa arvad, et Sul on nii palju raskuseid sellega?"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BACK

SUBMIT

## Lisa 2 Valimi kirjeldav statistika

	KOIK		
	N	M	SD
D1. Vanus (1 = kuni 30 aastat, 2 = 31-40 aastat, 3 = 41-50 aastat, 4 = 51-60 aastat, 5 = vanem)	41	2,90	0,92
D1. Sugu (1 = mees, 2 = naine)	41	1,27	0,45
D1. Ettevõtte töötajate arv.	41	28,56	21,46
D1. Kas Te olete antud ettevõtte omanik? (1 = ei; 2 = jah)	41	1,80	0,40
2. Töötaja hindamine tegelikult. 1. Kas Teie arvates on töötaja perioodiline hindamine vajalik? (1 = ei, 2 = jah)	41	1,76	0,43
2. Töötaja hindamine tegelikult. 2. Kas Teie ettevõttes hinnatakse töötajaid perioodiliselt? (1 = ei, 2 = jah)	41	1,27	0,45
2. Töötaja hindamine tegelikult. 4. Kas Te dokumenteerite hindamise tulemusi? (0 = antud ettevõttes ei viida läbi hindamist, 1 = ei, 2 = jah)	41	0,68	0,72
2. Töötaja hindamine tegelikult. 5. Kui sageli viite läbi töötajate hindamist? (0 = antud ettevõttes ei viida läbi hindamist; 1 = hindamist viiakse läbi juhuslikult, vastavalt vajadusele; 2 = üks kord aastas; 3 = kaks korda aastas; 4 = rohkem kui kaks korda aastas)	41	0,76	1,09
3. Hoiakud hindamise suhtes. Juht vastutab töötaja tulemuslikkuse eest. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,76	0,43
3. Hoiakud hindamise suhtes. Juhi esmane fookus tulemuslikkuse hindamisel on hinnata kui hästi töötajal läinud on, vaadates üle tehtud ülesandeid viimase aasta jooksul. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,93	0,26
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötaja kaasamine tulemuslikkuse hindamisele on limiteeritud ning pigem suunatud mida juhil on öelda ning milliseid järgnevaid juhiseid juht töötajale annab. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,39	0,49
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötajad teavad tavaliselt rohkem oma tööst ja töötulemustest kui nende juht. (1 = vale; 2 = õige)	40	1,33	0,47



	<i>KOIK</i>		
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
3. Hoiakud hindamise suhtes. Kui juht lubab töötajatel ise eesmärgid seada, siis nad võivad määrata lihtsamad eesmärgid kui juht neile määraks. (1 = vale; 2 = õige)	40	1,93	0,27
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötajatele peab andma tagasisidet kogu aasta vältel, mitte ainult ametlikel töötaja tulemuslikkuse hindamisel. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,98	0,16
3. Hoiakud hindamise suhtes. Tulemuslikkuse hindamine on ajaraiskamine. (1 = vale; 2 = õige)	40	1,18	0,38
3. Hoiakud hindamise suhtes. Tulemuslikkuse hindamise dokumenteerimine aitab juhti kohtulahendite korral. (1 = vale; 2 = õige)	40	1,30	0,46
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Töötaja töölt puudumised, tööle hilinemised, pikenenud lõunasöögid. (1 = vale; 2 = õige)	40	1,95	0,22
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Kuulujutud, mis ümbritsevad töötajat. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,44	0,50
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Andmed, mis ülesannetel töötaja töö põhineb, näiteks projektide nimed, kolleegid, kliendid ja mis iganes tagasiside töötaja töötulemustele. (1 = vale; 2 = õige)	39	1,97	0,16
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Tõendamata kaebused töötajale teiste töötajate poolt. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,34	0,48
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Tehtud ületunnitöö või pakutav võimalus ületunnitöö tegemiseks. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,88	0,33
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Mistahes töötajale tehtud suuline hoiatus või korralekutsumine. (1 = vale; 2 = õige)	40	1,93	0,27
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Isiklik kommentaar töötajale, mis puudutab riietumisstiili, soengut või kui hea või halb töötaja välimus on. (1 = vale; 2 = õige)	40	1,43	0,50
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Faktid töötaja isiklikust elust - Kas töötaja on abielus või vallaline, lapsevanem või mitte. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,15	0,36
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Töötaja märkimisväärne edu või ebaedu töös. (1 = vale; 2 = õige)	41	2,00	0,00
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Läbitud kursused ja koolitused või nendeks pakutud võimalused. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,98	0,16
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Juhi arvamus seoses töötaja karjääriga. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,59	0,50
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Juhi muljed töötaja töö kvaliteedist, tuginedes juhi arvamusele. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,93	0,26
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Arutelu töötajaga mistahes tööpoliitika rikkumisest. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,93	0,26
5. Juriidilised probleemid Kui juht soovib lõpetada töötajaga töösuhte ning juhi põhjused ei kajastu töötaja tulemuslikkuse hindamise aruandes, võib see kahjustada ettevõtet kui töötaja peaks pöörduma kohtusse. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,24	0,43
5. Juriidilised probleemid Tulemuslikkuse hindamist ei saa kasutada kohtus ettevõtte vastu kui asitõendit valesti töösuhte lõpetamisel. (1 = vale; 2 = õige)	38	1,87	0,34

	KOIK		
	N	M	SD
5. Juriidilised probleemid Solvavad sõnad üksi - ilma mõne teise diskrimineeriva tegevuseta - ei saa juhti viia seaduslikesse probleemidesse. (1 = vale; 2 = õige)	40	1,40	0,50
6. Juhi hoiakud. Ettevõtte eesmärkide ja töötaja tulemuslikkuse saavutamise eesmärkide ühildumine ei oma tähtsust. (1 = vale; 2 = õige)	40	1,05	0,22
6. Juhi hoiakud. Juht peab seadma ainult lihtsaid eesmärke. Juht ei tohiks paluda töötajal teha midagi uut või tema mugavustsoonist väljapoole. (1 = vale; 2 = õige)	40	1,00	0,00
6. Juhi hoiakud. Tööeesmärkide seadmisel peaks juht muretsema töötaja professionaalse kasvu ja arengu pärast. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,93	0,26
6. Juhi hoiakud. Hindamise aruanne on mitteametlik dokument. (1 = vale; 2 = õige)	39	1,85	0,37
6. Juhi hoiakud. Juht peaks tulemuslikkuse hindamise aruannet kirjutama töötaja igal tööpäeval. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,05	0,22
6. Juhi hoiakud. Töötaja hindamisaruanne ei peaks sisaldama kiituseid ja laetuseid, vaid keskenduma tulemuslikkusele. (1 = vale; 2 = õige)	39	1,51	0,51
6. Juhi hoiakud. Ei ole sobilik kasutada e-maili kui võimalust anda töötajatele au ja kiitust või teha meeldetuletusi. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,20	0,40
6. Juhi hoiakud. Kiitust kasutada ainult märkimisväärsetel üritustel, muidu kaob selle efekt. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,12	0,33
6. Juhi hoiakud. Parim aeg anda tagasisidet on formaalsetel iga aastastel arenguvestlustel. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,29	0,46
6. Juhi hoiakud. Kriitika töötaja suhtes võib ühel päeval toetada raskeid juhiotsuseid nagu distsipliin ja töösuhte lõpetamine, need peaks olema kirjas väga formaalsel viisil. (1 = vale; 2 = õige)	39	1,31	0,47
6. Juhi hoiakud. Töötaja tulemuslikkuse hindamine peab aset leidma üks kord poole aasta jooksul. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,10	0,30
6. Juhi hoiakud. Uued töötajad ei vaja tihedaid kohtumisi/vestluseid juhiga. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,07	0,26
6. Juhi hoiakud. Igapäevastel kohtumistel/vestlustel töötajaga ei ole vajadust tegeleda <i>coachingu</i> ja tagasisidestamisega. (1 = vale; 2 = õige)	40	1,15	0,36
6. Juhi hoiakud. Igapäevast kohtumist/vestlust ei pea kirjalikult dokumenteerima. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,93	0,26
6. Juhi hoiakud. Igapäevase kohtumise/vestluse eesmärk on suunata töötaja õigele rajale, vastavalt eesmärgile, mis juht on seadnud. (1 = vale; 2 = õige)	40	2,00	0,00
6. Juhi hoiakud. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel peab seadma autoriteetse atmosfääri, et töötaja teaks, kellele ta allub. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,71	0,46
6. Juhi hoiakud. Hääletoon, mida juht kasutab hindamisvestlustel, on sama oluline, kui see, mida juht ütleb. (1 = vale; 2 = õige)	40	1,88	0,33
6. Juhi hoiakud. Isegi kui juhi jaoks on see rutiinne tüütu kohustus, on töötajate tulemuslikkuse hindamine väga oluline. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,78	0,42
6. Juhi hoiakud. Tulemuslikkuse hindamise protsessi oluline osa on lõpus, kui juht ja töötaja määravad uued eesmärgid. (1 = vale; 2 = õige)	41	1,73	0,45

	<i>KOIK</i>		
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine puudutab eelkõige töötaja isiklikku arengut. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	2,61	0,77
7. Hindamise tulemused. Töötasu ja edutamise otsused peavad põhinema hindamise tulemustel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	2,93	0,52
7. Hindamise tulemused. Minu kogemusele tuginedes, töötasu ja edutamise otsused põhinevad hindamise tulemustel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	2,80	0,71
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine tagab töötajale täpse tagasiside. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	2,90	0,58
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine motiveerib töötajaid, juhib paremate tulemusteni ja kasvatab arusaamist töötaja ja juhi ootustest. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	3,00	0,63
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamist teostatakse seetõttu, et seda nõutakse. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	40	3,03	1,19
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine peab põhinema ainult eesmärkidel ja ülesannetel, mis on eelnevalt töötaja ja juhi vahel kokkulepitud. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	2,54	0,71
7. Hindamise tulemused. Oluline osa hindamisel peaks olema töötaja iseenda hindamine. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	2,63	0,77
7. Hindamise tulemused. On oluline pidada iga töötaja tulemuslikkuse aruannet ning seda sageli uuendada. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	40	2,03	0,86
8. Hindamise läbiviimine. On oluline ette valmistada töötaja enne vestlust ja paluda täita enesehindamise leht. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	2,15	0,88
8. Hindamise läbiviimine. Käsitlema rahalisi teemasid ja edutamist töötaja tulemuslikkuse hindamisel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	2,63	0,62
8. Hindamise läbiviimine. Teadma, kuidas anda töötajatele kriitilist tagasisidet äratamata vaenulikkust. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	3,15	0,48
8. Hindamise läbiviimine. Tunnen, et töötaja tulemuslikkuse hindamine on hea kasutus ajale. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	40	1,93	0,83
8. Hindamise läbiviimine. Tunnen mugavust viia läbi tulemuslikkuse hindamist iga oma töötajaga. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	1,93	0,88
8. Hindamise läbiviimine. Hindamise ajal tuleb arutada töötajaga, mis on läinud hästi ja mis halvasti. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	3,17	0,50
8. Hindamise läbiviimine. Hindamisele eelneval kuul jälgida töötaja tegevust ning panna kirja mõtteid. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	2,15	0,79

	<i>KOIK</i>		
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
8. Hindamise läbiviimine. Aruande kirjutamise aluseks peab kasutama töötaja tööülesandeid. Ühildada vestluse kommentaarid tööülesannetega. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	39	2,38	0,85
8. Hindamise läbiviimine. Töötaja hindamise tegevus peab toetuma näidetele ja faktidele. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	40	2,85	0,58
8. Hindamise läbiviimine. Hindamisel arvestada töötaja enesehindamisega, samuti kolleegide ja klientide antud hinnangutega. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	3,07	0,65
8. Hindamise läbiviimine. Tagada, et kirjalik aruanne annab selgelt edasi, mida töötajalt oodatakse, samuti mis on vastuvõetav ja mis mitte. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	2,27	1,00
8. Hindamise läbiviimine. Hinnata tuleb tulemuslikkust, mitte isiksust. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	2,85	0,69
8. Hindamise läbiviimine. Hindamine peab olema aus. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	3,39	0,59
8. Hindamise läbiviimine. Kirjalik hindamine on kõige olulisem hindamissüsteemi osa. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	41	1,88	0,93
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma arvan, et Sinu parim panus on järgida tema (nimeliselt teise töötaja nimi) rada. Ta alustas nagu Sina ja vaata, kui hästi tal nüüd läheb. (1 = ei; 2 = jah)	41	1,15	0,36
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Mida Sa näed enda suuremaks tugevuseks sellel töö? Kuidas Sa arvad, et saaksid sellele edaspidi tugineda? (1 = ei; 2 = jah)	41	1,98	0,16
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Hetkel ei ole edutamist oodata. Sa pead leidma rahuldust oma praegusest tööst. (1 = ei; 2 = jah)	41	1,68	0,47
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sa teed kõik hästi. Mul ei ole Sulle etteheiteid. On Sul endal mõni probleem või mure? (1 = ei; 2 = jah)	41	1,93	0,26
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sinu tulemuslikkus on olnud väga hea. Ma olen eriti/väga rahul, kuidas Sa kohtled kliente. (1 = ei; 2 = jah)	41	1,98	0,16
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sa oled näidanud tohutut võimet uuest tehnoloogiast arusaamisel. Kas Sa soovid antud asjaga rohkem tegeleda? (1 = ei; 2 = jah)	41	1,95	0,22
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: See ei ole realistlik eesmärk. Mitte keegi, keda ma tean, pole seda varem niimoodi teinud. (1 = ei; 2 = jah)	41	1,05	0,22
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma ei saa parata, et võtan Sinu töötulemuslikkust isiklikult. Kas ma ei ole Sulle andnud piisavalt võimalusi olla parem? (1 = ei; 2 = jah)	41	1,71	0,46

	KOIK		
	N	M	SD
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma usun, et Sa saad olla parem kvaliteedi tagamisel. Miks Sa arvad, et Sul on nii palju raskuseid sellega? (1 = ei; 2 = jah)	41	1,93	0,26

**Lisa 3** Omanike ja mitteomanike näitajate keskmine võrdlus

	OMANIKUD			MITTEOMANIKUD			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Omanikud = 100%	t-test, p =
D1. Vanus (1 = kuni 30 aastat, 2 = 31-40 aastat, 3 = 41-50 aastat, 4 = 51-60 aastat, 5 = vanem)	33	2,88	0,82	8	3	1,31	104,2%	0,81
D1. Sugu (1 = mees, 2 = naine)	33	1,3	0,47	8	1,13	0,35	86,3%	0,25
D1. Ettevõtte töötajate arv.	33	26,97	15,44	8	35,13	38,49	130,2%	0,57
D1. Kas Te olete antud ettevõtte omanik? (1 = ei; 2 = jah)	33	2	0	8	1	0	50,0%	-
2. Töötaja hindamine tegelikult. 1. Kas Teie arvates on töötaja perioodiline hindamine vajalik? (1 = ei, 2 = jah)	33	1,73	0,45	8	1,88	0,35	108,6%	0,34
2. Töötaja hindamine tegelikult. 2. Kas Teie ettevõttes hinnatakse töötajaid perioodiliselt? (1 = ei, 2 = jah)	33	1,24	0,44	8	1,38	0,52	110,7%	0,52
2. Töötaja hindamine tegelikult. 4. Kas Te dokumenteerite hindamise tulemusi? (0 = antud ettevõttes ei viida läbi hindamist, 1 = ei, 2 = jah)	33	0,64	0,7	8	0,88	0,83	137,5%	0,47
2. Töötaja hindamine tegelikult. 5. Kui sageli viite läbi töötajate hindamist? (0 = antud ettevõttes ei viida läbi hindamist; 1 = hindamist viiakse läbi juhuslikult, vastavalt vajadusele; 2 = üks kord aastas; 3 = kaks korda aastas; 4 = rohkem kui kaks korda aastas)	33	0,7	1,05	8	1	1,31	143,5%	-

	OMANIKUD			MITTEOMANIKUD			KESKMISTE VÕRDLU	
	N	M	SD	N	M	SD	Omanikud = 100%	t-test, p =
3. Hoiakud hindamise suhtes. Juht vastutab töötaja tulemuslikkuse eest. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,73	0,45	8	1,88	0,35	108,6%	0,34
3. Hoiakud hindamise suhtes. Juhi esmane fookus tulemuslikkuse hindamisel on hinnata kui hästi töötajal läinud on, vaadates üle tehtud ülesandeid viimase aasta jooksul. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,94	0,24	8	1,88	0,35	96,7%	0,64
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötaja kaasamine tulemuslikkuse hindamisele on limiteeritud ning pigem suunatud mida juhil on öelda ning milliseid järgnevaid juhiseid juht töötajale annab. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,36	0,49	8	1,5	0,53	110,0%	0,53
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötajad teavad tavaliselt rohkem oma tööst ja töötulemustest kui nende juht. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,3	0,47	7	1,43	0,53	109,6%	0,58
3. Hoiakud hindamise suhtes. Kui juht lubab töötajatel ise eesmärgid seada, siis nad võivad määrata lihtsamad eesmärgid kui juht neile määraks. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,94	0,24	7	1,86	0,38	95,8%	0,6
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötajatele peab andma tagasisidet kogu aasta vältel, mitte ainult ametlikel töötaja tulemuslikkuse hindamisel. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,97	0,17	8	2	0	101,5%	0,32
3. Hoiakud hindamise suhtes. Tulemuslikkuse hindamine on ajaraiskamine. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,18	0,39	7	1,14	0,38	96,7%	0,81
3. Hoiakud hindamise suhtes. Tulemuslikkuse hindamise dokumenteerimine aitab juhti kohtulahendite korral. (1 = vale; 2 = õige)	32	1,25	0,44	8	1,5	0,53	120,0%	0,25

	OMANIKUD			MITTEOMANIKUD			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Omanikud = 100%	t-test, p =
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Töötaja töölt puudumised, tööle hilinemised, pikenenud lõunasöögid. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,97	0,17	7	1,86	0,38	94,3%	0,47
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Kuulujutud, mis ümbritsevad töötajat. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,48	0,51	8	1,25	0,46	84,2%	0,23
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Andmed, mis ülesannetel töötaja töö põhineb, näiteks projektide nimed, kolleegid, kliendid ja mis iganes tagasiside töötaja töötulemustele. (1 = vale; 2 = õige)	32	1,97	0,18	7	2	0	101,6%	0,33
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Tõendamata kaebused töötajale teiste töötajate poolt. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,39	0,5	8	1,13	0,35	80,7%	0,1
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Tehtud ületunnitöö või pakutav võimalus ületunnitöö tegemiseks. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,94	0,24	8	1,63	0,52	83,8%	0,13
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Mistahes töötajale tehtud suuline hoiatus või korralekutsumine. (1 = vale; 2 = õige)	32	1,97	0,18	8	1,75	0,46	88,9%	0,23
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Isiklik kommentaar töötajale, mis puudutab riietumisstiili, soengut või kui hea või halb töötaja välimus on. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,45	0,51	7	1,29	0,49	88,4%	0,43
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Faktid töötaja isiklikust elust - Kas töötaja on abielus või vallaline, lapsevanem või mitte. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,18	0,39	8	1	0	84,6%	0,01

	OMANIKUD			MITTEOMANIKUD			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Omanikud = 100%	t-test, p =
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Töötaja märkimisväärne edu või ebaedu töös. (1 = vale; 2 = õige)	33	2	0	8	2	0	100,0%	-
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Läbitud kursused ja koolitused või nendeks pakutud võimalused. (1 = vale; 2 = õige)	33	2	0	8	1,88	0,35	93,8%	0,35
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Juhi arvamus seoses töötaja karjääriga. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,61	0,5	8	1,5	0,53	93,4%	0,62
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Juhi muljed töötaja töö kvaliteedist, tuginedes juhi arvamusele. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,94	0,24	8	1,88	0,35	96,7%	0,64
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Arutelu töötajaga mistahes tööpoliitika rikkumisest. (1 = vale; 2 = õige)	33	2	0	8	1,63	0,52	81,3%	0,08
5. Juriidilised probleemid Kui juht soovib lõpetada töötajaga töösuhte ning juhi põhjused ei kajastu töötaja tulemuslikkuse hindamise aruandes, võib see kahjustada ettevõtet kui töötaja peaks pöörduma kohtusse. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,24	0,44	8	1,25	0,46	100,6%	0,97
5. Juriidilised probleemid Tulemuslikkuse hindamist ei saa kasutada kohtus ettevõtte vastu kui asitõendit valesti töösuhte lõpetamisel. (1 = vale; 2 = õige)	31	1,9	0,3	7	1,71	0,49	90,1%	0,36
5. Juriidilised probleemid Solvavad sõnad üksi - ilma mõne teise diskrimineeriva tegevuseta - ei saa juhti viia seaduslikesse probleemidesse. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,42	0,5	7	1,29	0,49	90,3%	0,51



	OMANIKUD			MITTEOMANIKUD			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Omanikud = 100%	t-test, p =
6. Juhi hoiakud. Ettevõtte eesmärkide ja töötaja tulemuslikkuse saavutamise eesmärkide ühildumine ei oma tähtsust. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,03	0,17	7	1,14	0,38	110,9%	0,47
6. Juhi hoiakud. Juht peab seadma ainult lihtsaid eesmärke. Juht ei tohiks paluda töötajal teha midagi uut või tema mugavustsoonist väljapoole. (1 = vale; 2 = õige)	32	1	0	8	1	0	100,0%	-
6. Juhi hoiakud. Tööeesmärkide seadmisel peaks juht muretsema töötaja professionaalse kasvu ja arengu pärast. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,94	0,24	8	1,88	0,35	96,7%	0,64
6. Juhi hoiakud. Hindamise aruanne on mitteametlik dokument. (1 = vale; 2 = õige)	32	1,88	0,34	7	1,71	0,49	91,4%	0,43
6. Juhi hoiakud. Juht peaks tulemuslikkuse hindamise aruannet kirjutama töötaja igal tööpäeval. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,06	0,24	8	1	0	94,3%	0,16
6. Juhi hoiakud. Töötaja hindamisaruanne ei peaks sisaldama kiituseid ja laituseid, vaid keskenduma tulemuslikkusele. (1 = vale; 2 = õige)	32	1,53	0,51	7	1,43	0,53	93,3%	0,65
6. Juhi hoiakud. Ei ole sobilik kasutada e-maili kui võimalust anda töötajatele au ja kiitust või teha meeldetuletusi. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,12	0,33	8	1,5	0,53	133,8%	0,09
6. Juhi hoiakud. Kiitust kasutada ainult märkimisväärsel üritustel, muidu kaob selle efekt. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,12	0,33	8	1,13	0,35	100,3%	0,98
6. Juhi hoiakud. Parim aeg anda tagasisidet on formaalsetel iga aastastel arenguveestlustel. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,21	0,42	8	1,63	0,52	134,1%	0,06

	OMANIKUD			MITTEOMANIKUD			KESKMISTE VÕRDLU	
	N	M	SD	N	M	SD	Omanikud = 100%	t-test, p =
6. Juhi hoiakud. Kriitika töötaja suhtes võib ühel päeval toetada raskeid juhiotsuseid nagu distsipliin ja töösuhte lõpetamine, need peaks olema kirjas väga formaalsel viisil. (1 = vale; 2 = õige)	32	1,25	0,44	7	1,57	0,53	125,7%	0,18
6. Juhi hoiakud. Töötaja tulemuslikkuse hindamine peab aset leidma üks kord poole aasta jooksul. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,09	0,29	8	1,13	0,35	103,1%	0,81
6. Juhi hoiakud. Uued töötajad ei vaja tihedaid kohtumisi/vestluseid juhiga. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,03	0,17	8	1,25	0,46	121,3%	0,23
6. Juhi hoiakud. Igapäevastel kohtumistel/vestlustel töötajaga ei ole vajadust tegeleda <i>coachingu</i> ja tagasisidestamisega. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,18	0,39	7	1	0	84,6%	0,01
6. Juhi hoiakud. Igapäevast kohtumist/vestlust ei pea kirjalikult dokumenteerima. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,94	0,24	8	1,88	0,35	96,7%	0,64
6. Juhi hoiakud. Igapäevase kohtumise/vestluse eesmärk on suunata töötaja õigele rajale, vastavalt eesmärgile, mis juht on seadnud. (1 = vale; 2 = õige)	32	2	0	8	2	0	100,0%	-
6. Juhi hoiakud. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel peab seadma autoriteetse atmosfääri, et töötaja teaks, kellele ta allub. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,73	0,45	8	1,63	0,52	94,1%	0,62
6. Juhi hoiakud. Hääletoon, mida juht kasutab hindamisvestlustel, on sama oluline, kui see, mida juht ütleb. (1 = vale; 2 = õige)	32	1,94	0,25	8	1,63	0,52	83,9%	0,14
6. Juhi hoiakud. Isegi kui juhi jaoks on see rutiinne tüütu kohustus, on töötajate tulemuslikkuse hindamine väga oluline. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,79	0,42	8	1,75	0,46	97,9%	0,84

	OMANIKUD			MITTEOMANIKUD			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Omanikud = 100%	t-test, p =
6. Juhi hoiakud. Tulemuslikkuse hindamise protsessi oluline osa on lõpus, kui juht ja töötaja määravad uued eesmärgid. (1 = vale; 2 = õige)	33	1,79	0,42	8	1,5	0,53	83,9%	0,19
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine puudutab eelkõige töötaja isiklikku arengut. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	2,61	0,79	8	2,63	0,74	100,7%	0,95
7. Hindamise tulemused. Töötasu ja edutamise otsused peavad põhinema hindamise tulemustel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	2,97	0,53	8	2,75	0,46	92,6%	0,27
7. Hindamise tulemused. Minu kogemusele tuginedes, töötasu ja edutamise otsused põhinevad hindamise tulemustel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	2,88	0,7	8	2,5	0,76	86,8%	0,23
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine tagab töötajale täpse tagasiside. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	2,91	0,58	8	2,88	0,64	98,8%	0,89
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine motiveerib töötajaid, juhib paremate tulemusteni ja kasvatab arusaamist töötaja ja juhi ootustest. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	2,97	0,68	8	3,13	0,35	105,2%	0,38
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamist teostatakse seetõttu, et seda nõutakse. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	32	3,19	1,12	8	2,38	1,3	74,5%	0,14

	OMANIKUD			MITTEOMANIKUD			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Omanikud = 100%	t-test, p =
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine peab põhinema ainult eesmärkidel ja ülesannetel, mis on eelnevalt töötaja ja juhi vahel kokkulepitud. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	2,61	0,7	8	2,25	0,71	86,3%	0,23
7. Hindamise tulemused. Oluline osa hindamisel peaks olema töötaja iseenda hindamine. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	2,64	0,74	8	2,63	0,92	99,6%	0,97
7. Hindamise tulemused. On oluline pidada iga töötaja tulemuslikkuse aruannet ning seda sageli uuendada. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	32	1,94	0,84	8	2,38	0,92	122,6%	0,25
8. Hindamise läbiviimine. On oluline ette valmistada töötaja enne vestlust ja paluda täita enesehindamise leht. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	2,12	0,93	8	2,25	0,71	106,1%	0,67
8. Hindamise läbiviimine. Käsitlema rahalisi teemasid ja edutamist töötaja tulemuslikkuse hindamisel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	2,7	0,59	8	2,38	0,74	88,1%	0,28
8. Hindamise läbiviimine. Teadma, kuidas anda töötajatele kriitilist tagasisidet äratamata vaenulikkust. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	3,15	0,51	8	3,13	0,35	99,2%	0,86
8. Hindamise läbiviimine. Tunnen, et töötaja tulemuslikkuse hindamine on hea kasutus ajale. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	1,79	0,78	7	2,57	0,79	143,8%	0,04

	OMANIKUD			MITTEOMANIKUD			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Omanikud = 100%	t-test, p =
8. Hindamise läbiviimine. Tunnen mugavust viia läbi tulemuslikkuse hindamist iga oma töötajaga. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	1,82	0,85	8	2,38	0,92	130,6%	0,15
8. Hindamise läbiviimine. Hindamise ajal tuleb arutada töötajaga, mis on läinud hästi ja mis halvasti. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	3,15	0,51	8	3,25	0,46	103,1%	0,61
8. Hindamise läbiviimine. Hindamisele eelneval kuul jälgida töötaja tegevust ning panna kirja mõtteid. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	2,09	0,84	8	2,38	0,52	113,6%	0,24
8. Hindamise läbiviimine. Aruande kirjutamise aluseks peab kasutama töötaja tööülesandeid. Ühildada vestluse kommentaarid tööülesannetega. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	31	2,29	0,9	8	2,75	0,46	120,1%	0,06
8. Hindamise läbiviimine. Töötaja hindamise tegevus peab toetuma näidetele ja faktidele. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	32	2,91	0,59	8	2,63	0,52	90,3%	0,21
8. Hindamise läbiviimine. Hindamisel arvestada töötaja enesehindamisega, samuti kolleegide ja klientide antud hinnangutega. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	3,09	0,68	8	3	0,53	97,1%	0,69
8. Hindamise läbiviimine. Tagada, et kirjalik aruanne annab selgelt edasi, mida töötajalt oodatakse, samuti mis on vastuvõetav ja mis mitte. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	2,18	1,01	8	2,63	0,92	120,3%	0,25

	OMANIKUD			MITTEOMANIKUD			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Omanikud = 100%	t-test, p =
8. Hindamise läbiviimine. Hinnata tuleb tulemuslikkust, mitte isiksust. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	2,85	0,71	8	2,88	0,64	100,9%	0,92
8. Hindamise läbiviimine. Hindamine peab olema aus. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	3,33	0,6	8	3,63	0,52	108,8%	0,19
8. Hindamise läbiviimine. Kirjalik hindamine on kõige olulisem hindamissüsteemi osa. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	33	1,82	0,95	8	2,13	0,83	116,9%	0,38
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma arvan, et Sinu parim panus on järgida tema (nimeliselt teise töötaja nimi) rada. Ta alustas nagu Sina ja vaata, kui hästi tal nüüd läheb. (1 = ei; 2 = jah)	33	1,18	0,39	8	1	0	84,6%	0,01
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Mida Sa näed enda suuremaks tugevuseks sellel töö? Kuidas Sa arvad, et saaksid sellele edaspidi tugineda? (1 = ei; 2 = jah)	33	2	0	8	1,88	0,35	93,8%	0,35
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Hetkel ei ole edutamist oodata. Sa pead leidma rahuldust oma praegusest tööst. (1 = ei; 2 = jah)	33	1,73	0,45	8	1,5	0,53	86,8%	0,29
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sa teed kõik hästi. Mul ei ole Sulle etteheiteid. On Sul endal mõni probleem või mure? (1 = ei; 2 = jah)	33	1,91	0,29	8	2	0	104,8%	0,08

	OMANIKUD			MITTEOMANIKUD			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Omanikud = 100%	t-test, p =
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sinu tulemuslikkus on olnud väga hea. Ma olen eriti/väga rahul, kuidas Sa kohtled kliente. (1 = ei; 2 = jah)	33	1,97	0,17	8	2	0	101,5%	0,32
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sa oled näidanud tohutut võimet uuest tehnoloogiast arusaamisel. Kas Sa soovid antud asjaga rohkem tegeleda? (1 = ei; 2 = jah)	33	2	0	8	1,75	0,46	87,5%	0,17
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: See ei ole realistlik eesmärk. Mitte keegi, keda ma tean, pole seda varem niimoodi teinud. (1 = ei; 2 = jah)	33	1,06	0,24	8	1	0	94,3%	0,16
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma ei saa parata, et võtan Sinu töötulemuslikkust isiklikult. Kas ma ei ole Sulle andnud piisavalt võimalusi olla parem? (1 = ei; 2 = jah)	33	1,76	0,44	8	1,5	0,53	85,3%	0,24
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma usun, et Sa saad olla parem kvaliteedi tagamisel. Miks Sa arvate, et Sul on nii palju raskuseid sellega? (1 = ei; 2 = jah)	33	1,91	0,29	8	2	0	104,8%	0,08

**Lisa 4** Meeste ja naiste näitajate keskmiste võrdlus

	MEHED			NAISED			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Mehed = 100%	t-test, p =
D1. Vanus (1 = kuni 30 aastat, 2 = 31-40 aastat, 3 = 41-50 aastat, 4 = 51-60 aastat, 5 = vanem)	30	3	0,79	11	2,64	1,21	87,9%	0,37
D1. Sugu (1 = mees, 2 = naine)	30	1	0	11	2	0	200,0%	-
D1. Ettevõtte töötajate arv.	30	29,97	23,33	11	24,73	15,56	82,5%	0,42

	MEHED			NAISED			KESKMISTE VÕRDLUK	
	N	M	SD	N	M	SD	Mehed = 100%	t-test, p =
D1. Kas Te olete antud ettevõtte omanik? (1 = ei; 2 = jah)	30	1,77	0,43	11	1,91	0,3	108,1%	0,25
2. Töötaja hindamine tegelikult. 1. Kas Teie arvates on töötaja perioodiline hindamine vajalik? (1 = ei, 2 = jah)	30	1,73	0,45	11	1,82	0,4	104,9%	0,57
2. Töötaja hindamine tegelikult. 2. Kas Teie ettevõttes hinnatakse töötajaid perioodiliselt? (1 = ei, 2 = jah)	30	1,27	0,45	11	1,27	0,47	100,5%	0,97
2. Töötaja hindamine tegelikult. 4. Kas Te dokumenteerite hindamise tulemusi? (0 = antud ettevõttes ei viida läbi hindamist, 1 = ei, 2 = jah)	30	0,67	0,71	11	0,73	0,79	109,1%	0,83
2. Töötaja hindamine tegelikult. 5. Kui sageli viite läbi töötajate hindamist? (0 = antud ettevõttes ei viida läbi hindamist; 1 = hindamist viiakse läbi juhuslikult, vastavalt vajadusele; 2 = üks kord aastas; 3 = kaks korda aastas; 4 = rohkem kui kaks korda aastas)	30	0,7	1,02	11	0,91	1,3	129,9%	-
3. Hoiakud hindamise suhtes. Juht vastutab töötaja tulemuslikkuse eest. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,77	0,43	11	1,73	0,47	97,8%	0,81
3. Hoiakud hindamise suhtes. Juhi esmane fookus tulemuslikkuse hindamisel on hinnata kui hästi töötajal läinud on, vaadates üle tehtud ülesandeid viimase aasta jooksul. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,93	0,25	11	1,91	0,3	98,7%	0,82
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötaja kaasamine tulemuslikkuse hindamisele on limiteeritud ning pigem suunatud mida juhul on öelda ning milliseid järgnevaid juhiseid juht töötajale annab. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,33	0,48	11	1,55	0,52	115,9%	0,26
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötajad teavad tavaliselt rohkem oma tööst ja töötulemustest kui nende juht. (1 = vale; 2 = õige)	29	1,24	0,44	11	1,55	0,52	124,5%	0,11



	MEHED			NAISED			KESKMISTE VÕRDUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Mehed = 100%	t-test, p =
3. Hoiakud hindamise suhtes. Kui juht lubab töötajatel ise eesmärgid seada, siis nad võivad määrata lihtsamad eesmärgid kui juht neile määraks. (1 = vale; 2 = õige)	29	1,97	0,19	11	1,82	0,4	92,5%	0,27
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötajatele peab andma tagasisidet kogu aasta vältel, mitte ainult ametlikel töötaja tulemuslikkuse hindamisel. (1 = vale; 2 = õige)	30	2	0	11	1,91	0,3	95,5%	0,34
3. Hoiakud hindamise suhtes. Tulemuslikkuse hindamine on ajaraiskamine. (1 = vale; 2 = õige)	29	1,14	0,35	11	1,27	0,47	111,8%	0,4
3. Hoiakud hindamise suhtes. Tulemuslikkuse hindamise dokumenteerimine aitab juhti kohtulahendite korral. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,3	0,47	10	1,3	0,48	100,0%	1
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Töötaja töölt puudumised, tööle hilinemised, pikenenud lõunasöögid. (1 = vale; 2 = õige)	29	1,97	0,19	11	1,91	0,3	97,1%	0,57
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Kuulujutud, mis ümbritsevad töötajat. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,47	0,51	11	1,36	0,5	93,0%	0,57
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Andmed, mis ülesannetel töötaja töö põhineb, näiteks projektide nimed, kolleegid, kliendid ja mis iganes tagasiside töötaja töötulemustele. (1 = vale; 2 = õige)	29	2	0	10	1,9	0,32	95,0%	0,34
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Tõendamata kaebused töötajale teiste töötajate poolt. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,3	0,47	11	1,45	0,52	111,9%	0,4
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Tehtud ületunnitöö või pakutav võimalus ületunnitöö tegemiseks. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,93	0,25	11	1,73	0,47	89,3%	0,19

	MEHED			NAISED			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Mehed = 100%	t-test, p =
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Mistahes töötajale tehtud suuline hoiatus või korralekutsumine. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,93	0,25	10	1,9	0,32	98,3%	0,77
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Isiklik kommentaar töötajale, mis puudutab riietumisstiili, soengut või kui hea või halb töötaja välimus on. (1 = vale; 2 = õige)	29	1,41	0,5	11	1,45	0,52	102,9%	0,83
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Faktid töötaja isiklikust elust - Kas töötaja on abielus või vallaline, lapsevanem või mitte. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,13	0,35	11	1,18	0,4	104,3%	0,73
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Töötaja märkimisväärne edu või ebaedu töös. (1 = vale; 2 = õige)	30	2	0	11	2	0	100,0%	-
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Läbitud kursused ja koolitused või nendeks pakutud võimalused. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,97	0,18	11	2	0	101,7%	0,33
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Juhi arvamus seoses töötaja karjääriga. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,53	0,51	11	1,73	0,47	112,6%	0,26
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Juhi muljed töötaja töökvaliteedist, tuginedes juhi arvamusele. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,93	0,25	11	1,91	0,3	98,7%	0,82
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Arutelu töötajaga mistahes tööpoliitika rikkumisest. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,9	0,31	11	2	0	105,3%	0,08
5. Juriidilised probleemid Kui juht soovib lõpetada töötajaga töösuhte ning juhi põhjused ei kajastu töötaja tulemuslikkuse hindamise aruandes, võib see kahjustada ettevõtet kui töötaja peaks pöörduma kohtusse. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,2	0,41	11	1,36	0,5	113,6%	0,35

	MEHED			NAISED			KESKMISTE VÕRDLUK	
	N	M	SD	N	M	SD	Mehed = 100%	t-test, p =
5. Juriidilised probleemid Tulemuslikkuse hindamist ei saa kasutada kohtus ettevõtte vastu kui asitõendit valesti töösuhte lõpetamisel. (1 = vale; 2 = õige)	28	1,89	0,31	10	1,8	0,42	95,1%	0,54
5. Juriidilised probleemid Solvavad sõnad üksi - ilma mõne teise diskrimineeriva tegevuseta - ei saa juhti viia seaduslikesse probleemidesse. (1 = vale; 2 = õige)	29	1,34	0,48	11	1,55	0,52	114,9%	0,28
6. Juhi hoiakud. Ettevõtte eesmärkide ja töötaja tulemuslikkuse saavutamise eesmärkide ühildumine ei oma tähtsust. (1 = vale; 2 = õige)	29	1,03	0,19	11	1,09	0,3	105,5%	0,57
6. Juhi hoiakud. Juht peab seadma ainult lihtsaid eesmärke. Juht ei tohiks paluda töötajal teha midagi uut või tema mugavustsoonist väljapoole. (1 = vale; 2 = õige)	30	1	0	10	1	0	100,0%	-
6. Juhi hoiakud. Tööeesmärkide seadmisel peaks juht muretsema töötaja professionaalse kasvu ja arengu pärast. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,93	0,25	11	1,91	0,3	98,7%	0,82
6. Juhi hoiakud. Hindamise aruanne on mitteametlik dokument. (1 = vale; 2 = õige)	29	1,93	0,26	10	1,6	0,52	82,9%	0,08
6. Juhi hoiakud. Juht peaks tulemuslikkuse hindamise aruannet kirjutama töötaja igal tööpäeval. (1 = vale; 2 = õige)	30	1	0	11	1,18	0,4	118,2%	0,17
6. Juhi hoiakud. Töötaja hindamisaruanne ei peaks sisaldama kiituseid ja lautuseid, vaid keskenduma tulemuslikkusele. (1 = vale; 2 = õige)	29	1,52	0,51	10	1,5	0,53	98,9%	0,93
6. Juhi hoiakud. Ei ole sobilik kasutada e-maili kui võimalust anda töötajatele au ja kiitust või teha meeldetuletusi. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,17	0,38	11	1,27	0,47	109,1%	0,51
6. Juhi hoiakud. Kiitust kasutada ainult märkimisväärtel üritustel, muidu kaob selle efekt. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,1	0,31	11	1,18	0,4	107,4%	0,55

	MEHED			NAISED			KESKMISTE VÕRDLUK	
	N	M	SD	N	M	SD	Mehed = 100%	t-test, p =
6. Juhi hoiakud. Parim aeg anda tagasisidet on formaalsetel iga aastastel arenguvestlustel. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,3	0,47	11	1,27	0,47	97,9%	0,87
6. Juhi hoiakud. Kriitika töötaja suhtes võib ühel päeval toetada raskeid juhiotsuseid nagu distsipliin ja töösuhte lõpetamine, need peaks olema kirjas väga formaalsel viisil. (1 = vale; 2 = õige)	29	1,28	0,45	10	1,4	0,52	109,7%	0,51
6. Juhi hoiakud. Töötaja tulemuslikkuse hindamine peab aset leidma üks kord poole aasta jooksul. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,03	0,18	11	1,27	0,47	123,2%	0,13
6. Juhi hoiakud. Uued töötajad ei vaja tihedaid kohtumisi/vestluseid juhiga. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,07	0,25	11	1,09	0,3	102,3%	0,82
6. Juhi hoiakud. Igapäevastel kohtumistel/vestlustel töötajaga ei ole vajadust tegeleda <i>coachingu</i> ja tagasisidestamisega. (1 = vale; 2 = õige)	29	1,1	0,31	11	1,27	0,47	115,3%	0,29
6. Juhi hoiakud. Igapäevast kohtumist/vestlust ei pea kirjalikult dokumenteerima. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,93	0,25	11	1,91	0,3	98,7%	0,82
6. Juhi hoiakud. Igapäevase kohtumise/vestluse eesmärk on suunata töötaja õigele rajale, vastavalt eesmärgile, mis juht on seadnud. (1 = vale; 2 = õige)	29	2	0	11	2	0	100,0%	-
6. Juhi hoiakud. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel peab seadma autoriteetse atmosfääri, et töötaja teaks, kellele ta allub. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,73	0,45	11	1,64	0,5	94,4%	0,58
6. Juhi hoiakud. Hääletoon, mida juht kasutab hindamisvestlustel, on sama oluline, kui see, mida juht ütleb. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,83	0,38	10	2	0	109,1%	0,02
6. Juhi hoiakud. Isegi kui juhi jaoks on see rutiinne tüütu kohustus, on töötajate tulemuslikkuse hindamine väga oluline. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,77	0,43	11	1,82	0,4	102,9%	0,73

	MEHED			NAISED			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Mehed = 100%	t-test, p =
6. Juhi hoiakud. Tulemuslikkuse hindamise protsessi oluline osa on lõpus, kui juht ja töötaja määravad uued eesmärgid. (1 = vale; 2 = õige)	30	1,67	0,48	11	1,91	0,3	114,5%	0,06
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine puudutab eelkõige töötaja isiklikku arengut. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,5	0,73	11	2,91	0,83	116,4%	0,17
7. Hindamise tulemused. Töötasu ja edutamise otsused peavad põhinema hindamise tulemustel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,93	0,52	11	2,91	0,54	99,2%	0,9
7. Hindamise tulemused. Minu kogemusele tuginedes, töötasu ja edutamise otsused põhinevad hindamise tulemustel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,83	0,65	11	2,73	0,9	96,3%	0,73
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine tagab töötajale täpse tagasiside. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,87	0,57	11	3	0,63	104,7%	0,55
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine motiveerib töötajaid, juhib paremate tulemusteni ja kasvatab arusaamist töötaja ja juhi ootustest. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,87	0,57	11	3,36	0,67	117,3%	0,05
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamist teostatakse seetõttu, et seda nõutakse. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	29	3,1	1,21	11	2,82	1,17	90,8%	0,5
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine peab põhinema ainult eesmärkidel ja ülesannetel, mis on eelnevalt töötaja ja juhi vahel kokkulepitud. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,5	0,73	11	2,64	0,67	105,5%	0,58

	MEHED			NAISED			KESKMISTE VÕRDLUK	
	N	M	SD	N	M	SD	Mehed = 100%	t-test, p =
7. Hindamise tulemused. Oluline osa hindamisel peaks olema töötaja iseenda hindamine. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,5	0,78	11	3	0,63	120,0%	0,05
7. Hindamise tulemused. On oluline pidada iga töötaja tulemuslikkuse aruannet ning seda sageli uuendada. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	1,8	0,76	10	2,7	0,82	150,0%	0,01
8. Hindamise läbiviimine. On oluline ette valmistada töötaja enne vestlust ja paluda täita enesehindamise leht. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	1,97	0,81	11	2,64	0,92	134,1%	0,05
8. Hindamise läbiviimine. Käsitlenud rahalisi teemasid ja edutamist töötaja tulemuslikkuse hindamisel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,63	0,61	11	2,64	0,67	100,1%	0,99
8. Hindamise läbiviimine. Teadma, kuidas anda töötajatele kriitilist tagasisidet äratamata vaenulikkust. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	3,1	0,4	11	3,27	0,65	105,6%	0,42
8. Hindamise läbiviimine. Tunnen, et töötaja tulemuslikkuse hindamine on hea kasutus ajale. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	29	1,72	0,7	11	2,45	0,93	142,4%	0,03
8. Hindamise läbiviimine. Tunnen mugavust viia läbi tulemuslikkuse hindamist iga oma töötajaga. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	1,87	0,86	11	2,09	0,94	112,0%	0,5
8. Hindamise läbiviimine. Hindamise ajal tuleb arutada töötajaga, mis on läinud hästi ja mis halvasti. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	3,17	0,38	11	3,18	0,75	100,5%	0,95

	MEHED			NAISED			KESKMISTE VÕRDLUK	
	N	M	SD	N	M	SD	Mehed = 100%	t-test, p =
8. Hindamise läbiviimine. Hindamisele eelneval kuul jälgida töötaja tegevust ning panna kirja mõtteid. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,07	0,78	11	2,36	0,81	114,4%	0,31
8. Hindamise läbiviimine. Aruande kirjutamise aluseks peab kasutama töötaja tööülesandeid. Ühildada vestluse kommentaarid tööülesannetega. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,33	0,88	9	2,56	0,73	109,5%	0,46
8. Hindamise läbiviimine. Töötaja hindamise tegevus peab toetuma näidetele ja faktidele. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,8	0,55	10	3	0,67	107,1%	0,41
8. Hindamise läbiviimine. Hindamisel arvestada töötaja enesehindamisega, samuti kolleegide ja klientide antud hinnangutega. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,93	0,58	11	3,45	0,69	117,8%	0,04
8. Hindamise läbiviimine. Tagada, et kirjalik aruanne annab selgelt edasi, mida töötajalt oodatakse, samuti mis on vastuvõetav ja mis mitte. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,1	0,96	11	2,73	1,01	129,9%	0,09
8. Hindamise läbiviimine. Hinnata tuleb tulemuslikkust, mitte isiksust. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	2,77	0,68	11	3,09	0,7	111,7%	0,2
8. Hindamise läbiviimine. Hindamine peab olema aus. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	3,4	0,5	11	3,36	0,81	98,9%	0,89
8. Hindamise läbiviimine. Kirjalik hindamine on kõige olulisem hindamissüsteemi osa. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	30	1,73	0,91	11	2,27	0,9	131,1%	0,11

	MEHED			NAISED			KESKMISTE VÕRDLU	
	N	M	SD	N	M	SD	Mehed = 100%	t-test, p =
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma arvan, et Sinu parim panus on järgida tema (nimeliselt teise töötaja nimi) rada. Ta alustas nagu Sina ja vaata, kui hästi tal nüüd läheb. (1 = ei; 2 = jah)	30	1,13	0,35	11	1,18	0,4	104,3%	0,73
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Mida Sa näed enda suuremaks tugevuseks sellel töö? Kuidas Sa arvad, et saaksid sellele edaspidi tugineda? (1 = ei; 2 = jah)	30	1,97	0,18	11	2	0	101,7%	0,33
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Hetkel ei ole edutamist oodata. Sa pead leidma rahuldust oma praegusest tööst. (1 = ei; 2 = jah)	30	1,77	0,43	11	1,45	0,52	82,3%	0,1
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sa teed kõik hästi. Mul ei ole Sulle etteheiteid. On Sul endal mõni probleem või mure? (1 = ei; 2 = jah)	30	1,97	0,18	11	1,82	0,4	92,4%	0,26
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sinu tulemuslikkus on olnud väga hea. Ma olen eriti/väga rahul, kuidas Sa kohtled kliente. (1 = ei; 2 = jah)	30	2	0	11	1,91	0,3	95,5%	0,34
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sa oled näidanud tohutut võimet uuest tehnoloogiast arusaamisel. Kas Sa soovid antud asjaga rohkem tegeleda? (1 = ei; 2 = jah)	30	1,93	0,25	11	2	0	103,4%	0,16
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: See ei ole realistlik eesmärk. Mitte keegi, keda ma tean, pole seda varem niimoodi teinud. (1 = ei; 2 = jah)	30	1,03	0,18	11	1,09	0,3	105,6%	0,56



	MEHED			NAISED			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Mehed = 100%	t-test, p =
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma ei saa parata, et võtan Sinu töötulemuslikkust isiklikult. Kas ma ei ole Sulle andnud piisavalt võimalusi olla parem? (1 = ei; 2 = jah)	30	1,77	0,43	11	1,55	0,52	87,5%	0,23
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma usun, et Sa saad olla parem kvaliteedi tagamisel. Miks Sa arvad, et Sul on nii palju raskuseid sellega? (1 = ei; 2 = jah)	30	1,93	0,25	11	1,91	0,3	98,7%	0,82

**Lisa 5** Ettevõtete tegevusvaldkondade näitajate keskmiste võrdlus

	Majutus ja toitlustus			Hulgi- ja jaekaubandus			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Majutus ja toitlustus = 100%	t-test, p =
D1. Vanus (1 = kuni 30 aastat, 2 = 31-40 aastat, 3 = 41-50 aastat, 4 = 51-60 aastat, 5 = vanem)	16	2,63	0,81	6	3,17	0,41	120,6%	0,05
D1. Sugu (1 = mees, 2 = naine)	16	1,13	0,34	6	1,33	0,52	118,5%	0,39
D1. Ettevõtte töötajate arv.	16	24,56	8,52	6	28,5	21,97	116,0%	0,69
D1. Kas Te olete antud ettevõtte omanik? (1 = ei; 2 = jah)	16	1,81	0,4	6	1,83	0,41	101,1%	0,92
2. Töötaja hindamine tegelikult. 1. Kas Teie arvates on töötaja perioodiline hindamine vajalik? (1 = ei, 2 = jah)	16	1,88	0,34	6	1,83	0,41	97,8%	0,83
2. Töötaja hindamine tegelikult. 2. Kas Teie ettevõttes hinnatakse töötajaid perioodiliselt? (1 = ei, 2 = jah)	16	1,31	0,48	6	1,17	0,41	88,9%	0,49
2. Töötaja hindamine tegelikult. 4. Kas Te dokumenteerite hindamise tulemusi? (0 = antud ettevõttes ei viida läbi hindamist, 1 = ei, 2 = jah)	16	0,81	0,54	6	0,33	0,82	41,0%	0,23

	<i>Majutus ja toitlustus</i>			<i>Hulgi- ja jaekaubandus</i>			<i>KESKMISTE VÕRDLUS</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Majutus ja toitlustus = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
2. Töötaja hindamine tegelikult. 5. Kui sageli viite läbi töötajate hindamist? (0 = antud ettevõttes ei viida läbi hindamist; 1 = hindamist viiakse läbi juhuslikult, vastavalt vajadusele; 2 = üks kord aastas; 3 = kaks korda aastas; 4 = rohkem kui kaks korda aastas)	16	0,94	0,93	6	0,67	1,63	71,1%	-
3. Hoiakud hindamise suhtes. Juht vastutab töötaja tulemuslikkuse eest. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,81	0,4	6	1,83	0,41	101,1%	0,92
3. Hoiakud hindamise suhtes. Juhi esmane fookus tulemuslikkuse hindamisel on hinnata kui hästi töötajal läinud on, vaadates üle tehtud ülesandeid viimase aasta jooksul. (1 = vale; 2 = õige)	16	2	0	6	2	0	100,0%	-
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötaja kaasamine tulemuslikkuse hindamisele on limiteeritud ning pigem suunatud mida juhil on öelda ning milliseid järgnevaid juhiseid juht töötajale annab. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,44	0,51	6	1,17	0,41	81,2%	0,22
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötajad teavad tavaliselt rohkem oma tööst ja töötulemustest kui nende juht. (1 = vale; 2 = õige)	15	1,27	0,46	6	1,33	0,52	105,3%	0,79
3. Hoiakud hindamise suhtes. Kui juht lubab töötajatel ise eesmärgid seada, siis nad võivad määrata lihtsamad eesmärgid kui juht neile määraks. (1 = vale; 2 = õige)	15	2	0	6	2	0	100,0%	-
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötajatele peab andma tagasisidet kogu aasta vältel, mitte ainult ametlikel töötaja tulemuslikkuse hindamisel. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,94	0,25	6	2	0	103,2%	0,33
3. Hoiakud hindamise suhtes. Tulemuslikkuse hindamine on ajaraiskamine. (1 = vale; 2 = õige)	15	1,07	0,26	6	1,17	0,41	109,4%	0,6

	<i>Majutus ja toitlustus</i>			<i>Hulgi- ja jaekaubandus</i>			<i>KESKMISTE VÕRDLUS</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Majutus ja toitlustus = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
3. Hoiakud hindamise suhtes. Tulemuslikkuse hindamise dokumenteerimine aitab juhti kohtulahendite korral. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,25	0,45	6	1,33	0,52	106,7%	0,74
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Töötaja töölt puudumised, tööle hilinemised, pikenenud lõunasöögid. (1 = vale; 2 = õige)	15	2	0	6	2	0	100,0%	-
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Kuulujutud, mis ümbritsevad töötajat. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,63	0,5	6	1,17	0,41	71,8%	0,05
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Andmed, mis ülesannetel töötaja töö põhineb, näiteks projektide nimed, kolleegid, kliendid ja mis iganes tagasiside töötaja töötulemustele. (1 = vale; 2 = õige)	15	1,93	0,26	6	2	0	103,4%	0,33
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Tõendamata kaebused töötajale teiste töötajate poolt. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,31	0,48	6	1,17	0,41	88,9%	0,49
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Tehtud ületunnitöö või pakutav võimalus ületunnitöö tegemiseks. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,88	0,34	6	1,83	0,41	97,8%	0,83
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Mistahes töötajale tehtud suuline hoiatus või korralekutsumine. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,94	0,25	6	2	0	103,2%	0,33
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Isiklik kommentaar töötajale, mis puudutab riietumisstiili, soengut või kui hea või halb töötaja välimus on. (1 = vale; 2 = õige)	15	1,47	0,52	6	1,17	0,41	79,5%	0,19
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Faktid töötaja isiklikust elust - Kas töötaja on abielus või vallaline, lapsevanem või mitte. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,13	0,34	6	1	0	88,9%	0,16

	<i>Majutus ja toitlustus</i>			<i>Hulgi- ja jaekaubandus</i>			<i>KESKMISTE VÕRDLUS</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Majutus ja toitlustus = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Töötaja märkimisväärne edu või ebaedu töös. (1 = vale; 2 = õige)	16	2	0	6	2	0	100,0%	-
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Läbitud kursused ja koolitused või nendeks pakutud võimalused. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,94	0,25	6	2	0	103,2%	0,33
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Juhi arvamus seoses töötaja karjääriga. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,5	0,52	6	1,33	0,52	88,9%	0,52
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Juhi muljed töötaja töökvaliteedist, tuginedes juhi arvamusele. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,88	0,34	6	2	0	106,7%	0,16
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Arutelu töötajaga mistahes tööpoliitika rikkumisest. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,94	0,25	6	2	0	103,2%	0,33
5. Juriidilised probleemid Kui juht soovib lõpetada töötajaga töösuhte ning juhi põhjused ei kajastu töötaja tulemuslikkuse hindamise aruandes, võib see kahjustada ettevõtet kui töötaja peaks pöörduma kohtusse. (1 = vale; 2 = õige)	16	1	0	6	1,33	0,52	133,3%	0,17
5. Juriidilised probleemid Tulemuslikkuse hindamist ei saa kasutada kohtus ettevõtte vastu kui asitõendit valesti töösuhte lõpetamisel. (1 = vale; 2 = õige)	15	2	0	6	1,83	0,41	91,7%	0,36
5. Juriidilised probleemid Solvavad sõnad üksi - ilma mõne teise diskrimineeriva tegevuseta - ei saa juhti viia seaduslikesse probleemidesse. (1 = vale; 2 = õige)	15	1,27	0,46	6	2	0	157,9%	0
6. Juhi hoiakud. Ettevõtte eesmärkide ja töötaja tulemuslikkuse saavutamise eesmärkide ühildumine ei oma tähtsust. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,06	0,25	5	1	0	94,1%	0,33

	<i>Majutus ja toitlustus</i>			<i>Hulgi- ja jaekaubandus</i>			<i>KESKMISTE VÕRDLUS</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Majutus ja toitlustus = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
6. Juhi hoiakud. Juht peab seadma ainult lihtsaid eesmärgesid. Juht ei tohiks paluda töötajal teha midagi uut või tema mugavustsoonist väljapoole. (1 = vale; 2 = õige)	15	1	0	6	1	0	100,0%	-
6. Juhi hoiakud. Tööeesmärkide seadmisel peaks juht muretsema töötaja professionaalse kasvu ja arengu pärast. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,94	0,25	6	2	0	103,2%	0,33
6. Juhi hoiakud. Hindamise aruanne on mitteametlik dokument. (1 = vale; 2 = õige)	15	1,93	0,26	6	1,83	0,41	94,8%	0,6
6. Juhi hoiakud. Juht peaks tulemuslikkuse hindamise aruannet kirjutama töötaja igal tööpäeval. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,06	0,25	6	1	0	94,1%	0,33
6. Juhi hoiakud. Töötaja hindamisaruanne ei peaks sisaldama kiituseid ja laitudeid, vaid keskenduma tulemuslikkusele. (1 = vale; 2 = õige)	15	1,4	0,51	6	1,5	0,55	107,1%	0,71
6. Juhi hoiakud. Ei ole sobilik kasutada e-maili kui võimalust anda töötajatele au ja kiitust või teha meeldetuletusi. (1 = vale; 2 = õige)	16	1	0	6	1,17	0,41	116,7%	0,36
6. Juhi hoiakud. Kiitust kasutada ainult märkimisväärsel üritusel, muidu kaob selle efekt. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,13	0,34	6	1	0	88,9%	0,16
6. Juhi hoiakud. Parim aeg anda tagasisidet on formaalsetel iga aastastel arenguevestlustel. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,19	0,4	6	1	0	84,2%	0,08
6. Juhi hoiakud. Kriitika töötaja suhtes võib ühel päeval toetada raskeid juhiotsuseid nagu distsipliin ja töösuhte lõpetamine, need peaks olema kirjas väga formaalsel viisil. (1 = vale; 2 = õige)	15	1,27	0,46	6	1,33	0,52	105,3%	0,79
6. Juhi hoiakud. Töötaja tulemuslikkuse hindamine peab aset leidma üks kord poole aasta jooksul. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,13	0,34	6	1,17	0,41	103,7%	0,83

	<i>Majutus ja toitlustus</i>			<i>Hulgi- ja jaekaubandus</i>			<i>KESKMISTE VÕRDLUS</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Majutus ja toitlustus = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
6. Juhi hoiakud. Uued töötajad ei vaja tihedaid kohtumusi/vestluseid juhiga. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,06	0,25	6	1	0	94,1%	0,33
6. Juhi hoiakud. Igapäevastel kohtumistel/vestlustel töötajaga ei ole vajadust tegeleda <i>coachingu</i> ja tagasisidestamisega. (1 = vale; 2 = õige)	15	1,07	0,26	6	1,17	0,41	109,4%	0,6
6. Juhi hoiakud. Igapäevast kohtumist/vestlust ei pea kirjalikult dokumenteerima. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,94	0,25	6	2	0	103,2%	0,33
6. Juhi hoiakud. Igapäevase kohtumise/vestluse eesmärk on suunata töötaja õigele rajale, vastavalt eesmärgile, mis juht on seadnud. (1 = vale; 2 = õige)	16	2	0	6	2	0	100,0%	-
6. Juhi hoiakud. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel peab seadma autoriteetse atmosfääri, et töötaja teaks, kellele ta allub. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,69	0,48	6	1,83	0,41	108,6%	0,49
6. Juhi hoiakud. Hääletoon, mida juht kasutab hindamisvestlustel, on sama oluline, kui see, mida juht ütleb. (1 = vale; 2 = õige)	15	1,93	0,26	6	1,83	0,41	94,8%	0,6
6. Juhi hoiakud. Isegi kui juhi jaoks on see rutiinne tüütu kohustus, on töötajate tulemuslikkuse hindamine väga oluline. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,88	0,34	6	2	0	106,7%	0,16
6. Juhi hoiakud. Tulemuslikkuse hindamise protsessi oluline osa on lõpus, kui juht ja töötaja määravad uued eesmärgid. (1 = vale; 2 = õige)	16	1,69	0,48	6	1,83	0,41	108,6%	0,49
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine puudutab eelkõige töötaja isiklikku arengut. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	2,63	0,62	6	2,83	0,98	107,9%	0,64

	<i>Majutus ja toitlustus</i>			<i>Hulgi- ja jaekaubandus</i>			<i>KESKMISTE VÕRDLUS</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Majutus ja toitlustus = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
7. Hindamise tulemused. Töötasu ja edutamise otsused peavad põhinema hindamise tulemustel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	2,81	0,54	6	3,17	0,41	112,6%	0,13
7. Hindamise tulemused. Minu kogemusele tuginedes, töötasu ja edutamise otsused põhinevad hindamise tulemustel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	2,56	0,81	6	3	0,63	117,1%	0,21
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine tagab töötajale täpse tagasiside. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	2,75	0,45	6	3,17	0,41	115,2%	0,07
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine motiveerib töötajaid, juhib paremate tulemusteni ja kasvatab arusaamist töötaja ja juhi ootustest. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	2,88	0,5	6	3,33	0,52	115,9%	0,1
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamist teostatakse seetõttu, et seda nõutakse. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	3,69	0,79	6	2,5	1,22	67,8%	0,07
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine peab põhinema ainult eesmärkidel ja ülesannetel, mis on eelnevalt töötaja ja juhi vahel kokkulepitud. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	2,5	0,82	6	3,17	0,41	126,7%	0,02
7. Hindamise tulemused. Oluline osa hindamisel peaks olema töötaja iseenda hindamine. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	2,56	0,89	6	2,67	0,82	104,1%	0,8

	<i>Majutus ja toitlustus</i>			<i>Hulgi- ja jaekaubandus</i>			<i>KESKMISTE VÕRDLUS</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Majutus ja toitlustus = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
7. Hindamise tulemused. On oluline pidada iga töötaja tulemuslikkuse aruannet ning seda sageli uuendada. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	1,75	0,93	6	2,5	0,84	142,9%	0,1
8. Hindamise läbiviimine. On oluline ette valmistada töötaja enne vestlust ja paluda täita enesehindamise leht. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	1,88	0,72	6	2,17	0,75	115,6%	0,43
8. Hindamise läbiviimine. Käsitlen rahalisi teemasid ja edutamist töötaja tulemuslikkuse hindamisel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	2,75	0,68	6	3,17	0,41	115,2%	0,1
8. Hindamise läbiviimine. Teadma, kuidas anda töötajatele kriitilist tagasisidet äratamata vaenulikkust. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	3,06	0,44	6	3,33	0,52	108,8%	0,29
8. Hindamise läbiviimine. Tunnen, et töötaja tulemuslikkuse hindamine on hea kasutus ajale. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	15	2,07	0,96	6	1,83	0,75	88,7%	0,57
8. Hindamise läbiviimine. Tunnen mugavust viia läbi tulemuslikkuse hindamist iga oma töötajaga. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	1,94	0,93	6	2,17	0,98	111,8%	0,63
8. Hindamise läbiviimine. Hindamise ajal tuleb arutada töötajaga, mis on läinud hästi ja mis halvasti. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	3,31	0,48	6	3	0,63	90,6%	0,31
8. Hindamise läbiviimine. Hindamisele eelneval kuul jälgida töötaja tegevust ning panna kirja mõtteid. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	2,13	0,72	6	2,5	1,05	117,6%	0,45



	<i>Majutus ja toitlustus</i>			<i>Hulgi- ja jaekaubandus</i>			<i>KESKMISTE VÕRDLUS</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Majutus ja toitlustus = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
8. Hindamise läbiviimine. Aruande kirjutamise aluseks peab kasutama töötaja tööülesandeid. Ühildada vestluse kommentaarid tööülesannetega. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	15	2,47	0,83	6	2,83	0,75	114,9%	0,35
8. Hindamise läbiviimine. Töötaja hindamise tegevus peab toetuma näidetele ja faktidele. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	15	2,73	0,46	6	3,17	0,75	115,9%	0,23
8. Hindamise läbiviimine. Hindamisel arvestada töötaja enesehindamisega, samuti kolleegide ja klientide antud hinnangutega. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	3,06	0,57	6	3,33	0,52	108,8%	0,31
8. Hindamise läbiviimine. Tagada, et kirjalik aruanne annab selgelt edasi, mida töötajalt oodatakse, samuti mis on vastuvõetav ja mis mitte. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	2,31	1,08	6	2,5	1,05	108,1%	0,72
8. Hindamise läbiviimine. Hinnata tuleb tulemuslikkust, mitte isiksust. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	2,63	0,5	6	3,17	0,75	120,6%	0,15
8. Hindamise läbiviimine. Hindamine peab olema aus. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	3,31	0,6	6	3,33	0,52	100,6%	0,94
8. Hindamise läbiviimine. Kirjalik hindamine on kõige olulisem hindamissüsteemi osa. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	16	1,69	0,79	6	1,67	0,82	98,8%	0,96

	<i>Majutus ja toitlustus</i>			<i>Hulgi- ja jaekaubandus</i>			<i>KESKMISTE VÖRDLUS</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Majutus ja toitlustus = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma arvan, et Sinu parim panus on järgida tema (nimeliselt teise töötaja nimi) rada. Ta alustas nagu Sina ja vaata, kui hästi tal nüüd läheb. (1 = ei; 2 = jah)	16	1,13	0,34	6	1,17	0,41	103,7%	0,83
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Mida Sa näed enda suuremaks tugevuseks sellel töö? Kuidas Sa arvad, et saaksid sellele edaspidi tugineda? (1 = ei; 2 = jah)	16	2	0	6	2	0	100,0%	-
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Hetkel ei ole edutamist oodata. Sa pead leidma rahuldust oma praegusest tööst. (1 = ei; 2 = jah)	16	1,81	0,4	6	1,83	0,41	101,1%	0,92
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sa teed kõik hästi. Mul ei ole Sulle etteheiteid. On Sul endal mõni probleem või mure? (1 = ei; 2 = jah)	16	1,94	0,25	6	2	0	103,2%	0,33
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sinu tulemuslikkus on olnud väga hea. Ma olen eriti/väga rahul, kuidas Sa kohtled kliente. (1 = ei; 2 = jah)	16	1,94	0,25	6	2	0	103,2%	0,33
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sa oled näidanud tohutut võimet uuest tehnoloogiast arusaamisel. Kas Sa soovid antud asjaga rohkem tegeleda? (1 = ei; 2 = jah)	16	2	0	6	2	0	100,0%	-
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: See ei ole realistlik eesmärk. Mitte keegi, keda ma tean, pole seda varem niimoodi teinud. (1 = ei; 2 = jah)	16	1,06	0,25	6	1	0	94,1%	0,33

	<i>Majutus ja toitlustus</i>			<i>Hulgi- ja jaekaubandus</i>			<i>KESKMISTE VÕRDLUS</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Majutus ja toitlustus = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma ei saa parata, et võtan Sinu töötulemuslikkust isiklikult. Kas ma ei ole Sulle andnud piisavalt võimalusi olla parem? (1 = ei; 2 = jah)	16	2	0	6	1,67	0,52	83,3%	0,17
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma usun, et Sa saad olla parem kvaliteedi tagamisel. Miks Sa arvad, et Sul on nii palju raskuseid sellega? (1 = ei; 2 = jah)	16	2	0	6	2	0	100,0%	-

**Lisa 6** Tallinna ja mitte Tallinna ettevõtete näitajate võrdlus

	<i>Tallinn</i>			<i>Mitte-Tallinn</i>			<i>KESKMISTE VÕRDLUS</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Tallinn = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
D1. Vanus (1 = kuni 30 aastat, 2 = 31-40 aastat, 3 = 41-50 aastat, 4 = 51-60 aastat, 5 = vanem)	21	2,9	0,94	18	2,94	0,94	101,4%	0,9
D1. Sugu (1 = mees, 2 = naine)	21	1,24	0,44	18	1,33	0,49	107,7%	0,53
D1. Ettevõtte töötajate arv.	21	26,71	13,81	18	32,22	28,33	120,6%	0,46
D1. Kas Te olete antud ettevõtte omanik? (1 = ei; 2 = jah)	21	1,81	0,4	18	1,78	0,43	98,2%	0,81
2. Töötaja hindamine tegelikult. 1. Kas Teie arvates on töötaja perioodiline hindamine vajalik? (1 = ei, 2 = jah)	21	1,81	0,4	18	1,67	0,49	92,1%	0,33
2. Töötaja hindamine tegelikult. 2. Kas Teie ettevõttes hinnatakse töötajaid perioodiliselt? (1 = ei, 2 = jah)	21	1,24	0,44	18	1,28	0,46	103,2%	0,79
2. Töötaja hindamine tegelikult. 4. Kas Te dokumenteerite hindamise tulemusi? (0 = antud ettevõttes ei viida läbi hindamist, 1 = ei, 2 = jah)	21	0,67	0,73	18	0,67	0,77	100,0%	1

	Tallinn			Mitte-Tallinn			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Tallinn = 100%	t-test, p =
2. Töötaja hindamine tegelikult. 5. Kui sageli viite läbi töötajate hindamist? (0 = antud ettevõttes ei viida läbi hindamist; 1 = hindamist viiakse läbi juhuslikult, vastavalt vajadusele; 2 = üks kord aastas; 3 = kaks korda aastas; 4 = rohkem kui kaks korda aastas)	21	0,71	0,96	18	0,78	1,31	108,9%	-
3. Hoiakud hindamise suhtes. Juht vastutab töötaja tulemuslikkuse eest. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,81	0,4	18	1,72	0,46	95,2%	0,54
3. Hoiakud hindamise suhtes. Juhi esmane fookus tulemuslikkuse hindamisel on hinnata kui hästi töötajal läinud on, vaadates üle tehtud ülesandeid viimase aasta jooksul. (1 = vale; 2 = õige)	21	2	0	18	1,83	0,38	91,7%	0,08
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötaja kaasamine tulemuslikkuse hindamisele on limiteeritud ning pigem suunatud mida juhil on öelda ning milliseid järgnevaid juhiseid juht töötajale annab. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,43	0,51	18	1,39	0,5	97,2%	0,81
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötajad teavad tavaliselt rohkem oma tööst ja töötulemustest kui nende juht. (1 = vale; 2 = õige)	20	1,3	0,47	18	1,33	0,49	102,6%	0,83
3. Hoiakud hindamise suhtes. Kui juht lubab töötajatel ise eesmärgid seada, siis nad võivad määrata lihtsamad eesmärgid kui juht neile määraks. (1 = vale; 2 = õige)	20	1,95	0,22	18	1,89	0,32	96,9%	0,51
3. Hoiakud hindamise suhtes. Töötajatele peab andma tagasisidet kogu aasta vältel, mitte ainult ametlikel töötaja tulemuslikkuse hindamisel. (1 = vale; 2 = õige)	21	2	0	18	1,94	0,24	97,2%	0,33
3. Hoiakud hindamise suhtes. Tulemuslikkuse hindamine on ajaraiskamine. (1 = vale; 2 = õige)	20	1,1	0,31	18	1,28	0,46	116,2%	0,18

	Tallinn			Mitte-Tallinn			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Tallinn = 100%	t-test, p =
3. Hoiakud hindamise suhtes. Tulemuslikkuse hindamise dokumenteerimine aitab juhti kohtulahendite korral. (1 = vale; 2 = õige)	20	1,25	0,44	18	1,33	0,49	106,7%	0,59
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Töötaja töölt puudumised, tööle hilinemised, pikenenud lõunasöögid. (1 = vale; 2 = õige)	20	1,95	0,22	18	1,94	0,24	99,7%	0,94
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Kuulujutud, mis ümbritsevad töötajat. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,48	0,51	18	1,33	0,49	90,3%	0,38
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Andmed, mis ülesannetel töötaja töö põhineb, näiteks projektide nimed, kolleegid, kliendid ja mis iganes tagasiside töötaja töötulemustele. (1 = vale; 2 = õige)	19	2	0	18	1,94	0,24	97,2%	0,33
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Tõendamata kaebused töötajale teiste töötajate poolt. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,33	0,48	18	1,33	0,49	100,0%	1
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Tehtud ületunnitöö või pakutav võimalus ületunnitöö tegemiseks. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,9	0,3	18	1,83	0,38	96,3%	0,53
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Mistahes töötajale tehtud suuline hoiatus või korralekutsumine. (1 = vale; 2 = õige)	20	2	0	18	1,83	0,38	91,7%	0,08
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Isiklik kommentaar töötajale, mis puudutab riietumisstiili, soengut või kui hea või halb töötaja välimus on. (1 = vale; 2 = õige)	20	1,45	0,51	18	1,39	0,5	95,8%	0,71
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Faktid töötaja isiklikust elust - Kas töötaja on abielus või vallaline, lapsevanem või mitte. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,14	0,36	18	1,17	0,38	102,1%	0,84

	Tallinn			Mitte-Tallinn			KESKMISTE VÕRDLU	
	N	M	SD	N	M	SD	Tallinn = 100%	t-test, p =
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Töötaja märkimisväärne edu või ebaedu töös. (1 = vale; 2 = õige)	21	2	0	18	2	0	100,0%	-
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Läbitud kursused ja koolitused või nendeks pakutud võimalused. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,95	0,22	18	2	0	102,4%	0,33
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Juhi arvamus seoses töötaja karjääriga. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,62	0,5	18	1,56	0,51	96,1%	0,7
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Juhi muljed töötaja töö kvaliteedist, tuginedes juhi arvamusel. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,95	0,22	18	1,89	0,32	96,7%	0,49
4. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel arvesse võtta: Arutelu töötajaga mistahes tööpoliitika rikkumisest. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,95	0,22	18	1,89	0,32	96,7%	0,49
5. Juriidilised probleemid Kui juht soovib lõpetada töötajaga töösuhte ning juhi põhjused ei kajastu töötaja tulemuslikkuse hindamise aruandes, võib see kahjustada ettevõtet kui töötaja peaks pöörduma kohtusse. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,1	0,3	18	1,39	0,5	126,8%	0,04
5. Juriidilised probleemid Tulemuslikkuse hindamist ei saa kasutada kohtus ettevõtte vastu kui asitõendit valesti töösuhte lõpetamisel. (1 = vale; 2 = õige)	19	1,89	0,32	17	1,82	0,39	96,2%	0,56
5. Juriidilised probleemid Solvavad sõnad üksi - ilma mõne teise diskrimineeriva tegevuseta - ei saa juhti viia seaduslikesse probleemidesse. (1 = vale; 2 = õige)	20	1,3	0,47	18	1,56	0,51	119,7%	0,12

	Tallinn			Mitte-Tallinn			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Tallinn = 100%	t-test, p =
6. Juhi hoiakud. Ettevõtte eesmärkide ja töötaja tulemuslikkuse saavutamise eesmärkide ühildumine ei oma tähtsust. (1 = vale; 2 = õige)	21	1	0	17	1,12	0,33	111,8%	0,16
6. Juhi hoiakud. Juht peab seadma ainult lihtsaid eesmärke. Juht ei tohiks paluda töötajal teha midagi uut või tema mugavustsoonist väljapoole. (1 = vale; 2 = õige)	21	1	0	17	1	0	100,0%	-
6. Juhi hoiakud. Tööeesmärkide seadmisel peaks juht muretseda töötaja professionaalse kasvu ja arengu pärast. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,9	0,3	18	1,94	0,24	102,1%	0,65
6. Juhi hoiakud. Hindamise aruanne on mitteametlik dokument. (1 = vale; 2 = õige)	19	1,89	0,32	18	1,83	0,38	96,8%	0,6
6. Juhi hoiakud. Juht peaks tulemuslikkuse hindamise aruannet kirjutama töötaja igal tööpäeval. (1 = vale; 2 = õige)	21	1	0	18	1,11	0,32	111,1%	0,16
6. Juhi hoiakud. Töötaja hindamisaruanne ei peaks sisaldama kiituseid ja lautuseid, vaid keskenduma tulemuslikkusele. (1 = vale; 2 = õige)	19	1,32	0,48	18	1,67	0,49	126,7%	0,03
6. Juhi hoiakud. Ei ole sobilik kasutada e-maili kui võimalust anda töötajatele au ja kiitust või teha meeldetuletusi. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,1	0,3	18	1,28	0,46	116,7%	0,16
6. Juhi hoiakud. Kiitust kasutada ainult märkimisväärsel üritustel, muidu kaob selle efekt. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,14	0,36	18	1,11	0,32	97,2%	0,77
6. Juhi hoiakud. Parim aeg anda tagasisidet on formaalsetel iga aastastel arenguvestlustel. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,19	0,4	18	1,33	0,49	112,0%	0,33

	Tallinn			Mitte-Tallinn			KESKMISTE VÕRDLU	
	N	M	SD	N	M	SD	Tallinn = 100%	t-test, p =
6. Juhi hoiakud. Kriitika töötaja suhtes võib ühel päeval toetada raskeid juhiotsuseid nagu distsipliin ja töösuhte lõpetamine, need peaks olema kirjas väga formaalsel viisil. (1 = vale; 2 = õige)	19	1,21	0,42	18	1,39	0,5	114,7%	0,25
6. Juhi hoiakud. Töötaja tulemuslikkuse hindamine peab aset leidma üks kord poole aasta jooksul. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,05	0,22	18	1,11	0,32	106,1%	0,49
6. Juhi hoiakud. Uued töötajad ei vaja tihedaid kohtumusi/vestluseid juhiga. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,05	0,22	18	1,11	0,32	106,1%	0,49
6. Juhi hoiakud. Igapäevastel kohtumistel/vestlustel töötajaga ei ole vajadust tegeleda <i>coachingu</i> ja tagasisidestamisega. (1 = vale; 2 = õige)	20	1,1	0,31	18	1,17	0,38	106,1%	0,56
6. Juhi hoiakud. Igapäevast kohtumist/vestlust ei pea kirjalikult dokumenteerima. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,95	0,22	18	1,89	0,32	96,7%	0,49
6. Juhi hoiakud. Igapäevase kohtumise/vestluse eesmärk on suunata töötaja õigele rajale, vastavalt eesmärgile, mis juht on seadnud. (1 = vale; 2 = õige)	21	2	0	17	2	0	100,0%	-
6. Juhi hoiakud. Töötaja tulemuslikkuse hindamisel peab seadma autoriteetse atmosfääri, et töötaja teaks, kellele ta allub. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,67	0,48	18	1,72	0,46	103,3%	0,72
6. Juhi hoiakud. Hääletoon, mida juht kasutab hindamisvestlustel, on sama oluline, kui see, mida juht ütleb. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,9	0,3	17	1,82	0,39	95,7%	0,49
6. Juhi hoiakud. Isegi kui juhi jaoks on see rutiinne tüütu kohustus, on töötajate tulemuslikkuse hindamine väga oluline. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,76	0,44	18	1,78	0,43	100,9%	0,91



	Tallinn			Mitte-Tallinn			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Tallinn = 100%	t-test, p =
6. Juhi hoiakud. Tulemuslikkuse hindamise protsessi oluline osa on lõpus, kui juht ja töötaja määravad uued eesmärgid. (1 = vale; 2 = õige)	21	1,71	0,46	18	1,78	0,43	103,7%	0,66
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine puudutab eelkõige töötaja isiklikku arengut. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	2,48	0,75	18	2,67	0,77	107,7%	0,44
7. Hindamise tulemused. Töötasu ja edutamise otsused peavad põhinema hindamise tulemustel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	2,9	0,44	18	2,94	0,54	101,4%	0,8
7. Hindamise tulemused. Minu kogemusele tuginedes, töötasu ja edutamise otsused põhinevad hindamise tulemustel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	2,76	0,62	18	2,89	0,68	104,6%	0,55
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine tagab töötajale täpse tagasiside. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	2,86	0,57	18	2,89	0,58	101,1%	0,87
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine motiveerib töötajaid, juhib paremate tulemusteni ja kasvatab arusaamist töötaja ja juhi ootustest. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	3	0,63	18	2,94	0,64	98,1%	0,79
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamist teostatakse seetõttu, et seda nõutakse. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	3,19	1,03	17	2,88	1,32	90,3%	0,44

	Tallinn			Mitte-Tallinn			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Tallinn = 100%	t-test, p =
7. Hindamise tulemused. Tulemuslikkuse hindamine peab põhinema ainult eesmärkidel ja ülesannetel, mis on eelnevalt töötaja ja juhi vahel kokkulepitud. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	2,43	0,75	18	2,56	0,62	105,2%	0,56
7. Hindamise tulemused. Oluline osa hindamisel peaks olema töötaja iseenda hindamine. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	2,57	0,93	18	2,78	0,55	108,0%	0,4
7. Hindamise tulemused. On oluline pidada iga töötaja tulemuslikkuse aruannet ning seda sageli uuendada. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	20	1,9	0,91	18	2,11	0,83	111,1%	0,46
8. Hindamise läbiviimine. On oluline ette valmistada töötaja enne vestlust ja paluda täita enesehindamise leht. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	2	0,84	18	2,22	0,88	111,1%	0,43
8. Hindamise läbiviimine. Käsitlenema rahalisi teemasid ja edutamist töötaja tulemuslikkuse hindamisel. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	2,71	0,64	18	2,56	0,62	94,2%	0,44
8. Hindamise läbiviimine. Teadma, kuidas anda töötajatele kriitilist tagasisidet äratamata vaenulikkust. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	3,1	0,44	18	3,17	0,51	102,3%	0,65
8. Hindamise läbiviimine. Tunnen, et töötaja tulemuslikkuse hindamine on hea kasutus ajale. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	20	1,85	0,81	18	2	0,91	108,1%	0,6
8. Hindamise läbiviimine. Tunnen mugavust viia läbi tulemuslikkuse hindamist iga oma töötajaga. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	1,9	0,94	18	1,89	0,83	99,2%	0,96

	Tallinn			Mitte-Tallinn			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Tallinn = 100%	t-test, p =
8. Hindamise läbiviimine. Hindamise ajal tuleb arutada töötajaga, mis on läinud hästi ja mis halvasti. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	3,24	0,44	18	3	0,49	92,6%	0,12
8. Hindamise läbiviimine. Hindamisele eelneval kuul jälgida töötaja tegevust ning panna kirja mõtteid. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	2,05	0,8	18	2,22	0,81	108,5%	0,5
8. Hindamise läbiviimine. Aruande kirjutamise aluseks peab kasutama töötaja tööülesandeid. Ühildada vestluse kommentaarid tööülesannetega. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	20	2,35	0,99	17	2,41	0,71	102,6%	0,83
8. Hindamise läbiviimine. Töötaja hindamise tegevus peab toetuma näidetele ja faktidele. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	2,81	0,51	17	2,88	0,7	102,6%	0,72
8. Hindamise läbiviimine. Hindamisel arvestada töötaja enesehindamisega, samuti kolleegide ja klientide antud hinnangutega. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	3,1	0,7	18	3	0,59	96,9%	0,65
8. Hindamise läbiviimine. Tagada, et kirjalik aruanne annab selgelt edasi, mida töötajalt oodatakse, samuti mis on vastuvõetav ja mis mitte. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	2,1	1	18	2,39	0,98	114,0%	0,36
8. Hindamise läbiviimine. Hinnata tuleb tulemuslikkust, mitte isiksust. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	2,86	0,57	18	2,83	0,79	99,2%	0,92
8. Hindamise läbiviimine. Hindamine peab olema aus. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	3,48	0,51	18	3,22	0,65	92,7%	0,19

	Tallinn			Mitte-Tallinn			KESKMISTE VÕRDLUS	
	N	M	SD	N	M	SD	Tallinn = 100%	t-test, p =
8. Hindamise läbiviimine. Kirjalik hindamine on kõige olulisem hindamissüsteemi osa. (1 - üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3 - nõustun, 4 - nõustun täielikult)	21	1,52	0,68	18	2,17	0,99	142,2%	0,03
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma arvan, et Sinu parim panus on järgida tema (nimeliselt teise töötaja nimi) rada. Ta alustas nagu Sina ja vaata, kui hästi tal nüüd läheb. (1 = ei; 2 = jah)	21	1,14	0,36	18	1,17	0,38	102,1%	0,84
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Mida Sa näed enda suuremaks tugevuseks sellel töö? Kuidas Sa arvad, et saaksid sellele edaspidi tugineda? (1 = ei; 2 = jah)	21	2	0	18	1,94	0,24	97,2%	0,33
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Hetkel ei ole edutamist oodata. Sa pead leidma rahuldust oma praegusest tööst. (1 = ei; 2 = jah)	21	1,76	0,44	18	1,61	0,5	91,4%	0,33
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sa teed kõik hästi. Mul ei ole Sulle etteheiteid. On Sul endal mõni probleem või mure? (1 = ei; 2 = jah)	21	2	0	18	1,83	0,38	91,7%	0,08
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sinu tulemuslikkus on olnud väga hea. Ma olen eriti/väga rahul, kuidas Sa kohtled kliente. (1 = ei; 2 = jah)	21	2	0	18	1,94	0,24	97,2%	0,33
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Sa oled näidanud tohutut võimet uuest tehnoloogiast arusaamisel. Kas Sa soovid antud asjaga rohkem tegeleda? (1 = ei; 2 = jah)	21	2	0	18	1,89	0,32	94,4%	0,16

	<i>Tallinn</i>			<i>Mitte-Tallinn</i>			<i>KESKMISTE VÕRDLU</i>	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Tallinn = 100%</i>	<i>t-test, p =</i>
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: See ei ole realistlik eesmärk. Mitte keegi, keda ma tean, pole seda varem niimoodi teinud. (1 = ei; 2 = jah)	21	1	0	18	1,11	0,32	111,1%	0,16
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma ei saa parata, et võtan Sinu töötulemuslikkust isiklikult. Kas ma ei ole Sulle andnud piisavalt võimalusi olla parem? (1 = ei; 2 = jah)	21	1,81	0,4	18	1,61	0,5	89,0%	0,19
9. Kas Teie esitaksite tulemuse hindamisel antud küsimust või väidet töötajale: Ma usun, et Sa saad olla parem kvaliteedi tagamisel. Miks Sa arvad, et Sul on nii palju raskuseid sellega? (1 = ei; 2 = jah)	21	2	0	18	1,89	0,32	94,4%	0,16