

Sisekaitseakadeemia

Politsei- ja piirivalvekolledž

Andreas Laine

ARENGUVESTLUS KUI JUHTIMISE TÄHTIS ELEMENT. PIIRIVALVE  
VALDKONNA STRUKTUURIÜKSUSTE JUHTIDE ARUSAAMAD

Lõputöö

Juhendaja:  
Maiko Martsik, MA

Tallinn 2010

# LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

## SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Politsei- ja piirivalvekolledž	Kuu ja aasta: Aprill 2010
Töö pealkiri: Arenguestlus kui juhtimise tähtis element. Piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide arusaamad	
Töö autor: Andreas Laine	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte:</p> <p>Käesolev lõputöö on esitatud 62 leheküljel. Viidatud allikate nimekirja kuulub 32 nimetust. Töös on esitatud 14 joonist ja 9 lisa. Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning resümees on esitatud inglise keeles.</p> <p>Lõputöö uurimisobjektiks on arenguestluse oskuslik kasutamine juhtimist tõhustava elemendina. Uurimisaineks on piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide arusaamad arenguestluse kasutamisest.</p> <p>Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada kuidas edukalt arenguestlusi kasutada ja teenistujaid hinnata ning uurida piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide arusaamu arenguestlusest. Eesmärkide saavutamiseks uuriti temakohaseid kirjandusallikaid ja normdokumente, viidi läbi anketeerimine, analüüsi uurimistulemusi.</p> <p>Uurimistulemuste põhjal selgus, et piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhid teadvustavad arenguestlust, kui kasutoovat ja alluvatest ülevaate saamist hõlbustavat süsteemi, mille abil on võimalik hinnatavate töösooritust parandada ning üldjoontes juhid teavad, kuidas arenguestlusi läbi viia; samas ei ole saanud hindajad oma juhtidelt piisavat tuge arenguestluste läbiviimiseks ning omakorda hindajate selgitustöö arenguestluse eesmärkides on alluvatele jäänud vajaka – olulised puudujäägid seisnevad veel objektiivses hinnangu andmises.</p> <p>Uurimuses saadud andmeid saab kasutada arenguestlust propageeriva materjalina juhtide seas, hinnata juhtide arusaamu arenguestlusest ning tuginedes tulemustele kaaluda täiendkoolituse läbiviimise vajadust; arenguestluse süsteemi parenduste sisseviimine.</p>	
Võtmesõnad: arenguestlus, juhtimine, inimkäitumise hindamine.	
Võõrkeelsed võtmesõnad: performance appraisal, managing, appraising human behavior.	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia politsei- ja piirivalvekolledž	
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor: Aivar Toompere	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Maiko Martsik	Allkiri:

# SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. ARENGUVESTLUS NING SELLE TUGEVUSED JA NÕRKUSED.....	6
1.1. Arenguestluse kujunemine ja olemus .....	6
1.2. Arenguestluse võimalused .....	8
1.3. Arenguestluste kasutamisel tehtavad vead.....	11
2. INIMKÄITUMISE HINDAMINE .....	14
2.1. Liigne leebuse, ranguse hälve ning keskpärasuse sündroom.....	14
2.2. Halo-efekt ja sarnasuse hälve .....	16
2.3. Inflatsiooniline surve, erinevuse hälve ja äsjasuse hälve.....	18
3. ARUSAAMAD ARENGUVESTLUSTEST.....	20
3.1. Uurimuse eesmärk ja meetodid.....	20
3.2. Valimi iseloomustus .....	22
3.3. Uurimistulemuste analüüs.....	26
3.4. Uurimustulemuste kokkuvõte .....	35
KOKKUVÕTE .....	37
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU .....	39
LISAD .....	43
LISA 1. JALAVÄEKOMPANII OHVITSERIDE EFEKTIIVSUSE ARUANNE .....	43
LISA 2. JUHTIMISTEGEVUSE RAAMISTIK .....	44
LISA 3. ARENGUVESTLUSE MÕJU PERSONALILE.....	45
LISA 4. ARENGUVESTLUSI KASUTATAKSE.....	46
LISA 5. KÜMMET PEAMIST PÕHJUST MIKS ARENGUVESTLUSED VÕIVAD LÄBI KUKKUDA.....	47
LISA 6. FAKTORID, MIS MOONUTAVAD ARENGUVESTLUSTE HINDAMIST .....	48
LISA 7. NÄITED HÄLVETEST: LIIGNE LEEBUS, KESKPÄRASUS JA LIIGNE NÕUDLIKKUS.....	49
LISA 8. ANKEETKÜSIMUSTIK.....	50
LISA 9. ANKEETKÜSIMUSTIKE Z-TESTI TULEMUSED JA USALDUSVÄÄRSUSE PROTSENT.....	61

## SISSEJUHATUS

Käesoleval ajal on üha enam rõhku hakatud pöörama personali arendamisele. Arusaamine, et organisatsiooni edukuse ja arenemisvõime tagavad ainult innovaatilised tehnoloogiavahendid ja uuendusmeelsus, on muutunud. Suur roll on hoopis töötajatel, kes antud lahendused täide viivad ning kelle kaasabil kujundatakse organisatsiooni mainet ja saavutatakse organisatsioonis püstitatud eesmärgid. Sellepärast ongi oluline rakendada meetmeid organisatsiooni juhtimiseks, mille abil tagatakse pidev tööjõu arendamine ning töötajate rahulolu säilitamine.

Selleks on juhtidel vaja alluvatelt saada pidevalt objektiivset informatsiooni nende toimetulekust tööülesannetega, puudujääkidest töökorralduses ning parendusettepanekutest ja ootustest karjääriredelil tõusmisel, et organisatsiooni jätkusuutlikuna hoida.

Igapäevased kiiret lahendamist vajavad tööülesanded võivad juhil takistada taoliste küsimustega nagu töötajaid ja organisatsiooni puudutav informatsioon, tegelemist, mis pikemas perspektiivis ohustab sihikindlat organisatsiooni arengut ja põhjustab ebaefektiivset juhtimist.

Nii on juht seatud raskesse olukorda, milles orienteerumiseks on vaja oskuslikku lähenemist ja süsteemsust. Ühe potentsiaalse lahendina saab kasutada spetsiaalselt taolise protsessiga efektiivselt toime tulemiseks mõeldud arenguevestlust, mida mitmed juhid on edukalt teinud. Samas on juhte, kelle organisatsioonis on arenguevestluse kasutuselevõtmise järgselt situatsioon hoopis halvenenud, mille põhjuseks võib tuua vähesed teadmised arenguevestluse olemusest ja kasutusampluaast ning arenguevestlust puudutava teoreetilise eesti keelse infomaterjali vähesus.

Eeltoodust tulenevalt püstitas autor lõputööle järgmise uurimistöö probleemi: millised on piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide arusaamad arenguevestluse oskuslikuks kasutamiseks üksuste juhtimisel?

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada kuidas edukalt arenguevestlusi kasutada ja teenistujaid hinnata ning uurida piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide arusaamu arenguevestlusest.

Uurimisobjektiks on arenguestluse oskuslik kasutamine juhtimist tõhustava elemendina. Uurimisaineks on piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide arusaamad arenguestluse kasutamisest.

Tööle on püstitatud järgmine hüpotees: organisatsiooni arengule saab kaasa aidata ja juhtimise efektiivsust saab tõsta, siis kui tõhustada juhtide ettevalmistus arenguestluse läbiviimiseks, eelkõige läbi arenguestluse olemuse tunnetamise ja hindamismetoodika valdamise.

Püstitatud eesmärkide saavutamiseks on käesoleva töö autor seadnud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade arenguestluse teoreetilistest käsitlustest;
- valmistada ette ning viia läbi piirivalveosakonna ja büroo struktuuriüksuste juhtide arusaamade väljaselgitamiseks uuring;
- selgitada välja struktuuriüksuste juhtide arusaamade kokkulangevus teoreetilise materjaliga;
- analüüsida ja võrrelda küsitluse tulemusi;
- teha järeldusi ja ettepanekuid arenguestluste korralduse tõhustamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks kasutas autor järgmisi uurimismeetodeid: kirjandusallikate analüüs ja üldistuste tegemine nende põhjal, ankeetküsitlus, andmeandmeanalüüs ning järelduste tegemine. Uurimuses saadud andmeid saab kasutada arenguestlust propageeriva materjalina juhtide seas, hinnata juhtide arusaamu arenguestlustest ning tuginedes tulemustele kaaluda täiendkoolituse läbiviimise vajadust; arenguestluste süsteemi parenduste sisseviimine.

Lõputöö teema valikul lähtuti inimkapitali väärtustamise aktuaalsusest, kuid ka töö praktilisest väärtusest organisatsiooni jaoks, sarnast uuringut pole organisatsioonis varem läbi viidud. Uurimistöö uudsus seisneb selles, et arenguestluste kasutusperiood organisatsioonis on olnud võrdlemisi lühike ning läbiviimise kogemus juhtidel napp.

Töö koosneb kolmest peatükist, millest esimeses kirjeldatakse arenguestluste kujunemist, olemust, võimalusi ja enim tehtavaid vigu. Teine peatükk vaatleb inimkäitumise hindamist. Kolmandas peatükis selgitatakse kuidas uuring läbi viidi ning analüüsitakse uurimistulemusi.

# 1. ARENGUVESTLUS NING SELLE TUGEVUSED JA NÕRKUSED

## 1.1. Arenguestluse kujunemine ja olemus

Käsitledes arenguestluse põhiideed saab öelda, et arenguestluse kasutamise praktika on muistne kunst. Kaalutledes ajaloolisi aspekte võib teistele hinnangu andmist nimetada maailma vanuselt teiseks elukutseks. (Ajalugu...24.04.2009)

Arenguestluse eelkäijaks oli teenistujatele antav lühilausealine iseloomustus, mis oli tihti hälbeline ja kallutatud ning andis vähest informatsiooni. Lisas 1 on näitena välja toodud ca 1813. aastal USA jalaväekompanii ohvitseride efektiivsuse aruanne, kus ohvitseridele anti üldistatud koondhinnang (Stackpole Books 1952 ref Nelson, Quick 1995:185). Jalaväekompanii ohvitseride efektiivsuse aruandest on näha, et juba 19. sajandi alguses nägid ülemused ühe juhtimist hõlbustava meetmena vajadust anda töötajatele hinnang ning tulemused töötajate analüüsimiseks jäädvustada.

Tänapäevase arenguestluse ligilähedane formaat on kasutusel olnud võrdlemisi lühikest aega. Nimelt ulatuvad juured 20. sajandi algusesse. See informatsioon aga ei anna täpset ülevaadet, sest antud ajajärgul hakkas arenema kõik, mis kaasaegse personalijuhtimisega seotud. Ametliku juhtimise protseduur, kus oli selgepiirilisel võimalik töö jõudlust arenguestluse näol hinnata, langeb aga Teise maailmasõja aega ehk ligikaudu 60ne aasta tagusesse perioodi. (Francis 2007; 24.04.2009)

Algupäraselt oli arenguestluse läbiviimise eesmärgiks töötasu suurendamine või edutamiseks sobilike kandidaatide väljaselekteerimine, millele lisandus 80ndatel töötulemuse parandamine (Strauss, Sayles 1980:519). Kui taoliste kriteeriumidele vastamine andis 80. aastatel efektiivse tulemuse, siis tänapäeval antud mõõdupuudest ei piisa. Lisaks eespool väljatoodule tuleb arvesse võtta veel lisandunud arenguestluse süsteemi lisafaktorid nagu töötaja järjepideva arengu tagamine ja struktureeritud dokumendisüsteem (DeCenzo, Robbins 2005:246).

Tänapäevaks on arenguestluse kasutusampluaa laienenud veelgi, kuid mõistena defineerivad erinevad autorid arenguestlust järgnevalt – töötaja töösoorituse hindamine (Nelson, Quick 1995:G-5) või kui süstemaatiline vaatlemine, hindamine ja töötajate tööalase käitumise kirjeldamine (Hodgetts, Kroeck,

Rock 1995:849). Veelgi detailsemalt kirjeldatakse arenguveestlust, kui juhtimisprotsessi, mis hõlmab endas töötajate käitumise ning süsteemi töötamise osas järjepidevate otsuste tegemist läbi töösoorituse ja töötajate potentsiaali vaatlemise, kus vaatlemine toimub tavaliselt regulaarsete intervallide tagant, on süsteemse ülesehitusega ja formaalse määratletusega (Mullins 2002:700).

Vaadeldes arenguveestluse eesmärgi ja seotust töötajatega, leiab käesoleva töö autor tiheda seose juhtimisega, mida defineerivad doktorid R. DeCenzo ja S. P. Robbins (2005:35) kui organisatsiooni eesmärkide saavutamist läbi inimjõu. Eesmärgid, mida tahetakse saavutada, on üldiselt materiaalse väärtusega ning nendeni jõudmiseks kasutatakse tööjõudu. Seega ei saa tootlikkust ja organisatsiooni inimressurssi eraldi vaadelda – mis muudab arenguveestluse heaks teaduse ja praktika koosinemise tõendiks (Boxall, Purcell, Wright 2007: 364).

Juhi peamiseks tööülesandeks on töö protsessile lisaväärtuse andmine, mille saavutamiseks tehakse asju, mis aitavad teistel täita oma ülesandeid. Traditsionaalne ja siiani aktuaalne juhi töö kirjeldamise viis on hulga ülesannete või funktsioonide sooritamise püsivalt ja samaaegselt. Vastavad tegevused, milleks on planeerimine, organiseerimine, juhtimine ja kontrollimine, on välja toodud lisas 2. Need neli komponenti moodustavad juhtimistegevuse raamistiku, mida kirjeldatakse järgmiselt (Schermerhorn, Hunt, Osborn 2004:10-11):

- planeerimine – püstitatakse eesmärgid, seatakse kindlad ülesanded ning selgitatakse välja kuidas eesmärgi on võimalik täita;
- organiseerimine – tööstruktuuri ja süsteemide loomine ning eesmärkide ja ülesannete täitmiseks ressursside paigutamine;
- eestvedamine – suhtlema teistega ja süstima neisse entusiasmi, motiveerima neid kõvasti töötama ja säilitama häid omavahelisi suhteid;
- kontrollimine – veenduma, et asju tehakse õigesti, monitoorides töösooritust ning vajadusel rakendama korrigeerivaid meetmeid.

Arenguveestluse süsteem toetab otseselt või kaudselt kõiki eelpool loetletud juhtimistegevuse raamistiku moodustavaid komponente, mis muudab arenguveestluste kasutamise juhtimise tähtsaks koostisosaks.

## 1.2. Arenguestluse võimalused

Kujutlege ette organisatsiooni ilma inimesteta. Töötajaid, juhte ja omanikke ei ole. Kas selline organisatsioon toimiks? Ei, sellist asutust ei eksisteeri. Inimestes peitubki organisatsiooni loomise mõte (Belcourt, Sherman, Bohlander, Snell 1999:2). Sellepärast peavad juhid saama hakkama inimressursi juhtimisega. Ühtlasi leiab R. M. Steers ja J. S. Black (1994:200), et iga juht on ühtlasi ka personalijuht. Seega peab juht suutma toime tulla personalitöötaja rolliga.

Personalitöötaja ülesannete hulka kuulub töötajate koolitamisvajaduse väljaselgitamine, mis panustaks individuaalse, meeskondlikku ja organisatsioonilisse õppimisse, tõstma töötajate kompetentsust ja oskusi, toetama koostöövalmidust, suurendama individuaalset ja meeskondlikku läbilöögivõimet ja kujundama tulemuslikuks tööks vajalikke väärtushinnanguid ja hoiakuid. (Alas, Oltjer, Sepper 2006:159)

Eelnevate ülesannete püstitamist ja lahenduste leidmist tuntakse ka meeskonnaliikmete individuaalse treenimisena ehk erinevate vestluste läbiviimisenä. Vestluste liikidest kõige strateegilisema tähtsusega on arenguestlus, mis annab hea võimaluse perioodi jooksul tehtud ja järgmist perioodi mõjutava osa koos töötajaga läbi analüüsida ja dokumenteeritud kujul sätestada. (Vesso, Saue 2008:132-133)

Efektiivne juht vestleb töötajatega pidevalt, kogudes alluvate kohta informatsiooni, mis annab hea ülevaate kollektiivist ja võimaldab hõlpsamini anda vahetut tagasisidet alluvatele ja leida võimalusi inimeste parimaks rakendamiseks organisatsioonis. Tulemuseks on asutuse eesmärkide saavutamine ja töötajate ootuste täitmine. (Coffee, Jones 2007:120-137)

Asutuse eesmärkide poole liikumist ja töötajate ootuste täitmisest saab kõige parema ülevaate arenguestluses (Alas jt 2006:165). Sellepärast, et just arenguestlus on oma formaadilt loodud antud eesmärgi lahendamiseks (Rock 1994:316).

Organisatsioonides viiakse arenguestlusi läbi erinevatel põhjustel (Steers, Black 1994:201). Tervikuna on oluline organisatsiooni arenemine läbi tulemusliku töötajaskonna (DeCenzo, Robbins 2005:249). Nii pakubki efektiivne hindamissüsteem mitmeid potentsiaalseid eeliseid nii organisatsioonile, kui ka personalile (Mullins 2002:700).



Peamisteks arenguestluse plussideks L. J. Mullins ning R. M. Steers ja J. S. Black (2002:700-701; 1994:201) järgi on:

- saab tuvastada konkreetse töötaja tugevaid ja arendamist vajavaid külgi ning otsustada, kuidas on kõige paremini võimalik töötaja tugevaid külgi organisatsioonis rakendada ja nõrgemaid kohti parendada;
- aitab avastada probleeme, mis piiravad töötegemise efektiivsust;
- andes regulaarselt tehtud töö ja töötajate võimekuse kohta tagasisidet tekib osapoolte vahel parem kooskõla, mis omakorda julgustab personali paremaid tulemusi saavutama. Lisaks saavad töötajad teada kui hästi neil läheb ja kuidas nad saaksid ennast täiendada;
- töötajad saavad tagasiside teistelt töötajatelt, õppides nii tundma enda tugevaid ja nõrku külgi, mille läbi on võimalik töötajal end arendada/parandada;
- annab informatsiooni personali planeerimiseks – abistavate ettepanekute planeerimine, sobilike kandidaatide edutamine ja sobivaimate ülesannete andmine ning vajaliku väljaõppe korraldamine;
- aitab tõsta kontakti juhi ja alluvate vahel ja annab võimaluse rääkida töötajatel oma ideedest ja ootustest ning kui hästi neil läheb;
- võimalik viia sisse arenguestlusepõhine tulemustasu süsteem.

Veel saame välja tuua positiivseid aspekte, mida pakub koolitustreener K. Rannamees (2008; 28.04.2009):

- juht teab, et peab leidma piisava aja töötaja jaoks;
- koht, arutamaks teemadest, millest igapäevases töösituatsioonis väga põhjalikult ei arutata ehk saab kogunenud probleemid, mõtted edastada juhile;
- võimalus arutleda ja täpsustada juhi ja töötaja vahelisi ootusi;
- sobiv koht arutlemaks töötasuga seonduvat.

Lisaks eelnevale on arenguestlus kui garant legaalsele ja eetilisele organisatsiooni käitumismudelile. Näiteks eeldame, et vahejuht on otsustanud töötaja vallandada, viidates töö efektiivsuse ebapiisavusele, kuigi töötaja kaks eelnevat hindamisperioodi on olnud rahuldavad. Isegi kui töötaja töö sooritus on märkimisväärselt langenud ja eeldades, et töö tulemuse parendamiseks on võetud kasutusele abinõud, ei toeta personali dokumentatsioon juhi otsust. Kui taoline olukord, kus juht kavatses kättemaksu,

tahtes vallandada töötaja juhtub, näitab olemasolev dokumentatsioon (eelnevad arenguestlused) ära juhi tegevuse ebaadekvaatsuse. Selline kriitika inimressursi juhtimises kindlustab töötajate õiglase kohtlemise ja loob organisatsioonis kindlustatuse tunde. (DeCenzo, Robbins 2005:247) Autori arvates lisaks õiglasele kohtlemisele ja kindlustundele aitab arenguestlus hoida ära vahejuhtide omakohtu ja nii heade töötajate säilimise organisatsioonis.

Arenguestlused pakuvad kolme hästi põhjendatud psühholoogilist põhimõtet. Need põhimõtted lisaks individuaalsele panusele omavad laiemat haaret organisatsiooni kultuuri arendamisel, luues rahuloleva, efektiivselt töötava, areneva ja organisatsiooni poolt kaasatud töötajaskonna. Inimesed töötavad, õpivad, saavutavad rohkem, kui neile antakse (James 1988 ref Mullins 2002:701):

- adekvaatset tagasisidet ehk teadmised oma tulemustest;
- selged, saavutatavad eesmärgid;
- kaasatus ülesannete ja sihtide seadmisel.

R. M. Steers ja J. S. Black (1994:200-201) on täheldanud, et hindamaks töötajate sooritust tuleb luua konstruktiivne ja töökeskkonnale kohane tagasiside süsteem, millega määratletakse soovitatav tasustussüsteem. Samas leidsid nad, et kui töötaja jõupingutuse ja soorituse hindamine ja tasustamine on proportsioonis, võib eeldada ka personali stabiilsemat ja paremini läbimõeldud tööd. Veel leitakse, et juhul kui tööle antav hinnang ei ole järjepidev või kui töötajale antav hinnang ja ülevaade tehtud tööst on ülemuse poolt halvasti ettevalmistatud, on üldiselt tagajärjeks vähem järjekindlamad sooritused. Kirjeldatud arenguestluse mõju iseloomustab lisa 3. Lisaks R. M. Steers ja J. S. Black seisukohtadele, järeltab antud tabeli näitel käesoleva töö autor, et arenguestluste/tagasisidesüsteemi puudumine demotiveerib töötajaid ning töö tulem kannatab.

Arenguestlusi kasutatakse organisatsioonides erinevatel eesmärkidel. Kuid põhilisteks valdkondadeks kui antud süsteemi kasutatakse, on töö soorituse ja tulemustasu vahelise seose loomine ning arengu ja väljaõppe vajaduse tuvastamine (Beardwell, Holden 1997:578). Siiski on võimalik kahe võrdlemisi lakooniliselt sõnastatud suuna alluvusse mahutada märkimisväärselt palju häid kasutuseesmärke. Lisas 4 on välja toodud 20 põhilist arenguestluse kasutamise eesmärki, mis on hinnatud seitsmepunkti skaalal (Cleveland, Murphy, Williams 1989:130-135 ref Belcourt et al. 1999:303).

### 1.3. Arenguvestluste kasutamisel tehtavad vead

Arenguvestluse süsteem esindab üht võimsamat motivatsiooni jõudu organisatsioonis, kuid see on tõde ainult juhul, kui süsteem on õiglane ja seotud töö sooritusega (Steers, Black 1994:200). Lisaks on arenguvestluse kasutamisel veel palju plusse, kuid millegipärast ei suudeta praktikas neid plusse alati organisatsiooni kasuks toimima panna (Swart, Mann, Brown, Price 2005:218). Selleks tulebki olla tehtavatest tüüpviigadest teadlik, et neid vältida ja saada korralik, organisatsiooni arenemisele suunatud ja juhtidele hästikasutatav süsteem, mis abistaks juhtimist.

Arenguvestluse süsteemi saab käsitleda ka aparaadina, mis on loodud organisatsiooni edasiarendamiseks. Aparaat saab toimida juhul, kui on olemas arenguvestluste läbiviija ja töötajaskond ning hindaja jaoks on kohaldatud toimiv hindamissüsteem, mis hõlbustaks tagasiside andmist, arenguvõimalustest rääkimist ja väljundi leidmist töötajatele. Luues süsteemi, mis ei ole piisavalt hästi organisatsiooni jaoks kohaldatud, võib see hakata eesmärgile vastu töötama. Näiteks nõutakse arenguvestluse läbiviijalt hinnata tema alluvaid ebakohaste töömõõdikute järgi või lastakse vastata vähest töökogemust omavate töötajate kohta käivatele küsimustele. Ennetamaks selliseid juhtumeid ja loomaks organisatsioonile sobilik aparaat tuleb kursis olla terves protsessis esineda võivate raskustega (DeCenzo, Robbins 2005:248).

Kõik võib juba alguse saada tippjuhtide tasandilt, kes ei toeta arenguvestluse läbiviijaid. Nii isegi parimad läbimõeldud programmid ei hakka toimima, kui ülemused ei julgustata hindajaid programmi tõsiselt võtma. Tippjuhid peavad selgitama juhtidele, et efektiivsus arenguvestluse läbiviimisel on standard, mille läbi hinnatakse ka vestluse läbiviijaid. (Belcourt et al.1999:304-305)

Tähtsaks osaks arenguvestluse süsteemi toimima saamisel etendab arenguvestluse läbiviijate koolitus. D. A. DeCenzo ja S. P. Robbins (2005:249) leiavad, et sageli on arenguvestluse läbiviijad töötajate soorituste hindamiseks ebapiisavalt koolitatud, mille tulemusel hindamisprotsessi käigus võib hindaja teha vale otsuse või kaotada erapooletu suhtumise. Nii pöörab arenguvestluse läbiviija rohkem tähelepanu hinnatava töötaja negatiivsetele aspektidele kui positiivsetele. Selline käitumine võib saada tendentsiks, kus tahetaksegi probleemi leida, mis omakorda viib emotsionaalse kokkupõrkeni. Lisaks leitakse, et hindaja väljaõppe vähesuse tõttu ei tea juht kuidas ja mida mõõta ning kuidas käituda töötajaga hindamisprotsessi ajal.

L. J. Mullins (2002:707) leiab, et väga tähtsal kohal on ka alluvad, kelle suhtes hindamiskriteeriume rakendatakse ja arenguestlust läbi viiakse. Mullins'i arvates peavad töötajad täpselt teadma, mida neilt oodatakse ja kuidas töösooritust mõõdetakse. Siis ja ainult siis saab aus töösoorituse hindamine aset leida (Byars, Rue 2008:66). Töö autori arvates ei ole töötajatel võimalik anda endast parimat panust, kui nad ei tea millised kriteeriumid on eesmärgiks seatud. Selline olukord demotiveerib pikemas perspektiivis töötajaid.

Hindamisprotsessi ajal on käitumine töötajaga ilmselt üks raskematest aspektidest juhi töös. Põhjus on lihtne – arenguestluses etendavad emotsioonid suurt rolli ja mõnikord ülemused lihtsalt ei taha hinnata alluvaid. Juhid arvavad, et nad teevad suurepärase hindamissoorituse, kuid see võib jääda ainult nende arvamuseks. Näiteks kui ülemus leiab, et töötaja sooritus on hea võib see tegelikult olla hoopis suurepärane. (DeCenzo, Robbins 2005:248)

Nii tekib juhtidel, kes arenguestlust läbi viivad, pingelises olukorras töötajaga näost näkku suhtlemise suhtes sallimatus (Belcourt et al.1999:305). „Juhid tunnevad ennast ebamugavalt, kui nad on Jumala mängimise rollis”. (McGregor 1957:90 ref McGregor 06.05.2009)

Konfliktlähedane olukord võib tekkida hinnates töötaja lihtsalt keskpäraseks või teavitada, et tal puuduvad väljavaated „kõrgeks lennuks” – võib viia motiveerituse kadumiseni (Beardwell, Holden 1997:583). Sama on leidnud ka Margerison „./ . ./ kui üks isik hakkab teise üle hinnangut andma, välja arvatud juhul kui hinnang on soosiv, reageeritakse vastulöögiga” (1976:32 tsit Beardwell, Holden 1997:583).

Vastuoluline situatsioon võib tekkida ka juhul, kui arenguestlusest kujuneb ainuke koht, kus vaadeldakse alluva töösooritust ja antakse tagasiside tehtud töö kohta. Igapäevase tagasiside andmine, suunamine ja arendamine peab säilima. Nii ei teki arenguestluse andmise käigus alluval üllatust tehtud töö osas. Eesmärk on vestlustel anda juba töötajale teadaolev informatsioon kokkuvõtval kujul edasi. (Mullins 2002:707; DeCenzo, Robbins 2005:262)

Töö autori arvates aitab selline järjepidev suhtlemine alluvatega vältida ebameeldivaid üllatusi ja edaspidist pettumust. Nii leiab ka D. A. DeCenzo ja S. P. Robbins (2005:262), kes arenguvestlusega seonduvalt on öelnud: „Parim üllatus on siis, kui üllatust ei ole”.

Alati ei olene arenguvestluse kasutamise efektiivsus ainult juhi vähesest teadlikkusest vestluse läbiviimisel, nii leiab näiteks I. Beardwell ja L. Holden (1997:583). Nende arvates takistab vähene aeg ning ressursside puudus esiliini juhte andmaks igakülgset, tulemuslikku tagasisidet ja objektiivset hinnangut. Veelgi enam võidakse arenguvestluse läbiviimist tajuda bürokraatliku nuhtlusena ning lihtsalt-vaja-teha formaalsusena. Kõigest formaalsusena on arenguvestlus, kui juhtimise töövahend, võetav ka juhul, kui vestlusi ei viida läbi järjepidevalt ning ei täideta antud lubadusi (Saar 2005:100).

Lisaks leiavad I. Beardwell ja L. Holden (1997:583) juba konflikti arenguvestluse olemuses, kus hinnatakse väljaõppe ja arengu eesmärgil töö sooritust, arutledes samal ajal palga tõstmise küsimusi. Tulemuseks võib arenguvestlusest saada diskussioon palga üle, kus juht otsib õigustust oma tehtud otsusele (Belcourt et al.1999:304). Belcourt'i arvates võib selline juhtum avaldada töötajale mõju tulevase töö tegemisel.

Arenguvestluse süsteemist on kasu ainult siis, kui see toimib. S.Vesso ja K. Saue (2008:135) kogemused näitavad, et arenguvestlused ei toimi kui puudub juhendamine ja töötajate ning juhi vahelised kontaktid on nõrgad. Veel leiavad nad järgmised põhjused, miks ei saavutata arenguvestlustest tulemust:

- juht ei näe ennast mentorina;
- arenguvestluses puudub seos juhendamise ja tagasisidega ning organisatsiooni väärtustega;
- arenguvestluse ja töötajate kompetentsi tõstmise vahel puudub seos;
- arenguvestluse läbiviija ei ole endale selgeks teinud millepärast vestlusi läbi viiakse, mis on vestluste eesmärk ja milline on sellest juhi ja alluva poolt saadav tulem;
- alluvad ei saa aru, miks arenguvestlusi läbi viiakse.

Põhjuseid millepärast arenguvestluse süsteemi toimima ei saada on mitmeid, kuid enimlevinud kümme põhjust on toodud välja lisa 5. (Longnecker, McGinnis 1992:12-16; Longnecker, Goff 1990:36-41 ref Belcourt et al.1999:305)

## 2. INIMKÄITUMISE HINDAMINE

Lisaks teistele vastuolulistele olukordadele, mis võivad tekkida arenguestluse käigus ja mille tulemusena, võib arenguestlus tuua endaga kaasa rohkem kahju kui kasu, on juhi poolt inimkäitumisele antav ebaadekvaatne hinnang.

Käesoleva töö eespool kirjeldati hindajate tähtsust arenguestluse läbiviimisel, kes peavad suutma alluvaid objektiivselt hinnata. Kui soovitakse hinnata inimese käitumist ja saada usaldusväärset tulemust, on vaja teada hindajat mõjutada võivaid tegureid. Üks võimalus vastavate mõjurite tutvustamiseks on juhtide koolitamine (Byars, Rue 2008:225).

R.M. Hodgetts, K. G. Kroeck ja M. E. Rock (1995:360) leiavad, et käitumist on raske mõõta sest hindaja poolt tehtav vaatlus võib olla ebatäpne ja mõõtmismeetodites võivad esineda puudujäägid. Vaatlust, hindamist ja tööviisi kirjeldamist mõjutavad mitmed erinevad tegurid. Kõik tegurid, mis mõjutavad töösooritust ebakohaste hinnangutega, luues nii ebatäpsust, tõlgendatakse hälveteks. Hälbed on seotud hindaja isiksuse, töötajate, hindamissituatsiooni ja töösoorituse mõõtmisinstrumendiga. Nendest hälvetest teadmine aitab hälbe esinemist viia miinimumini ja maksimaliseerida töösoorituse mõõtmise täpsust.

Täiesti hälbevaba arenguestluse süsteemi ei ole olemas, see võib olla ainult ideaaliks mille poole püüelda. Tegelikuses esineb enamustes arenguestlustes puudujääke. Peamised puudujääkide põhjused tekivad läbi ühe või enama toiminguga, mis takistavad oluliselt hindamise objektiivsust. Peamised puudujääke põhjustavad hälbed on välja toodud lisas 6. (DeCenzo, Robbins 2005:257; Belcourt et al.1999:316-317)

### 2.1. Liigne leebuse, ranguse hälve ning keskpärasuse sündroom

Antud hälve esineb juhul, kui hindaja on hinnatavate suhtes liialt nõudlik või liialt leebe. Tihtipeale oleme kuulnud professoritest, kes kalduvad skaala äärmusesse olles liialt range või liialt leebed hindaja.

Samalaadne olukord valitseb ka töösituatsioonis, kus mõni juhendaja ei hinda oma alluvaid piisavalt heaks, samas teine hindab kõik väga heaks. (Steers, Black 1994:203)

G. Strauss ja L. R. Sayles (1980:522) on täheldatud – paremad tulemused antakse alluvatele juhul, kui hindaja teab, et antud hinnanguid näevad ka alluvad. Juhid tihtipeale kõhklevad madala tulemuse andmist, sest kardavad alluvate poolset vaenulikkust ja halvemat koostööd. Samas ei julge juhid alluvaid karmilt hinnata, sest kardetakse oma ametikoha pärast. Põhjuseks võib olla, et alluvate ebakompetentsuse eest on juht vastutav. Nii hinnataksegi mõnes organisatsioonis uut töötajat alguses madalalt ning ajapikku tõstes nende hindamistulemust, näidates sellega enda oskust alluvat arendada.

Läbi mitmete uuringute on tõestatud hindamise tulemuse erisust. Nimelt tehti 22 uuringut, mille käigus uuriti üle 57 000 isiku. Uuringust selgus, et kui hindamist kasutati organisatsiooni juhtimise eesmärgil, olid tulemused ühe kolmandiku võrra kõrgemad standardhälbest, kui hindamist kasutati uuringute jaoks (kehtivuse kontrolliks) või töötaja arenguvõimaluste väljaselgitamiseks. Veelgi suuremad erinevused tekkisid reaalses olukorras ja tegelikes töötingimustes, kus leebus oli veelgi suurem. (Jawahar, Eilliams 1997:905 ref Cascio, Aguinis 2005:97)

Antud hälbe minimaliseerimiseks on mitmeid võimalusi. Üks võimalus antud hälbe vähendamiseks on väga täpselt piiritleda töö iseloomujooned või mõõtmed ning leida käitumisele olulise tähendusega kirjeldus, kandes olulised kirjeldused/pidepunktid skaalale. Teiseks lähenemisvõimaluseks on kasutada töötajate sunniviisilist jaotamist kategooriatesse, näiteks 10 protsenti töötajatest peab olema lahterdatud suurepäraseks. Sellisel viisil on juhil sund lahterdada töötajaid. Kuigi antud viis võimaldab lahendada antud hälbe esinemise, võib lahterdamine kutsuda esile uue vea. Näiteks kõik organisatsioonis töötavad töölised on töötulemustelt keskpärasest edukamad ning on vaja lahterdada 10 protsenti kategooriasse kehv. Sellisel juhul on raskendatud madala hinnangu andmine ning antud meetod võib viia juriidilise katsumuseni. (Belcourt et al. 1999:316).

Veel on võimalik situatsioon, kus ei oma tähtsust keda ülemus hindab ja milliseid tunnuseid hindamisel kasutatakse – tulemuseks on ikkagi keskpärased näitajad. Selliste ülemuste võimekus objektiivseks ja täpselt hindamiseks on takistatud skaala äärmuste kasutamise oskamatuses. (DeCenzo, Robbins 2005:258-259)

Taolises olukorras juhib hindajat poliitiline kaalutletus, kus juht leiab kõik töötajad olevat mitte liiga head ega mitte liiga halvad. Antud sündroomi väljendab kõige paremini – kõik on keskpärased. Kahjuks sellise hinnangu andmise tagajärjel läheb suurem osa arenguevestluse süsteemi mõttest kaduma. Hinnangud on puudulikud ning alluvaid omavahel või alluvaid läbi perioodi diskrimineerides. Nii kaotab hindamine, kui juhtimisprotsessi abivahend, oma eesmärgi. (Cascio, Aguinis 2005:98). Töö autori arvates on antud sündroomi võimalik minimaliseerida analoogselt liigse leebuse või nõudlikkuse hälbega.

Liigne leebus, nõudlikkus või keskpärasus võivad põhjustada kõige rohkem kahju juhul, kui nad on tulemuspalga ja edutamise seotud. Kahju võib põhjustada ka olukord, kus arenguevestlused viiakse läbi erinevat tüüpi hindajate poolt. Näiteks kui osa töötajaid hinnatakse liigselt leebe, teist osa keskpärase ja kolmandat gruppi töötajatest liigselt nõudliku hindaja poolt, võib töökohal tõsine rahulolematuus tekkida. (Hodgetts et al. 1995:368)

Näited liigsest leebusest, rangusest ja keskpärasuse sündroomist on välja toodud lisas 7 (Steers, Black 1994:203).

## 2.2. Halo-efekt ja sarnasuse hälve

Halo-efekt on tõenäoliselt kõige laialtlevinum hälve mida hindajad teevad. Antud kõrvalekallet esineb juhul, kui hindaja üldistab oma piiratud teadmisi hinnatava isiku teistele, ülemusele mitteteadaolevatele, omadustele – andes sedasi parema või halvema üldhinnangu töötajale. Sellise käitumise puhul jätab hindaja selgepiirilisel eristamata töösoorituse erinevaid aspekte. Näiteks ülemus teab alluvat kui punktuaalset töötajat ning halo-efektist tulenevalt eeldab hindaja, et alluv on lisaks punktuaalsusele ühtlasi motiveeritud, usaldusväärne ja produktiivne. (Hodgetts et al. 1995:367)

Teise näitena positiivest üldistusest saab tuua töötajast, kes on hea suhtleja ning oskab hästi inglise keelt – selle tulemusena usaldatakse talle sageli vastutusrikaste esinemiste tegemine ning läbirääkimiste pidamine. Samas ei tule antud töötaja hästi toime oma korrespondentitöö korraldamisega ning tähtajaliste tööde õigeaegse esitamisega. Siiski saab näites toodud isik üldise positiivse hinnangu osaliseks, kuna hea suhtlejana on ta väga vajalik. (Eesti Haldusjuhtimise Instituut 1999:87)



Samas võib efekt olla ka vastupidine ehk negatiivne üldistus. Näiteks ülikoolides on tudengitel peale aine läbimist võimalik täita õppejõudude kohta käiv tagasiside ankeet, kus hinnatakse õppejõu pädevust aine läbiviimisel. Kui õppejõul on olnud aine läbiviimisel mõned halvad harjumused: hilinemine loengutesse, mittetähtaegselt tagastatud kodutööd või annab liialt palju materjale läbi töötada, võivad tudengid hälbeliselt käituda ja hinnata teisi õppejõu oskusi viletsalt. (DeCenzo, Robbins 2005:258)

Kolmanda näitena halo-efekti negatiivsest mõjust on mitteoskuslikult riituv töötaja, kellele üldistatakse vähest suhtlemisoskust või puudulikku töösooritust. Üldjoontes on mõned oskused töötaja töösooritusel head, kuid mõningaid oskusi on vaja parandada. Sellest tulenevalt peab hea arenguestluste süsteem olema võimeline identifitseerima alluva tugevad, kui nõrgad küljed. (Hodgetts et al. 1995:367)

Antud hälbe minimaliseerimiseks on kaks võimalust. Üks võimalus kahandada deviatsiooni on hinnata kõik alluvad ühe kriteeriumi järgi ning alles siis võtta ette teine kriteerium, mille järgi hinnatakse jälle kõik alluvad – tuleb vältida alluvale hinnangu andmist kõigile kriteeriumidele korraga (Strauss, Sayles 1980:523). Teise võimalusena peab hindaja iga küsimuse hindamisel mõtlema – küsimus 19 hinnang võib olla 5, skaalal ühest viieni ning küsimus 20 hinnang võib olla 1, skaalal ühest viieni (DeCenzo, Robbins 2005:258).

Inimeste standardid millest lähtuvalt otsuseid tehakse on erinevaid. Isegi kui hindajatel teadlikku eelarvamust ei ole, sarnastatakse alluvaid võrdluses endaga. Nii arvestatakse väärtusi ja käitumismalli endale sarnaste isikutega palju kõrgemalt, kui töötajate omasid, kes erinevad hindajast. (Strauss, Sayles 1980:522)

Refereeritava raamatu trükkimise aegne uurimus näitas, et vanglaametnikke, kellel oli hindajatega sarnane haridustaust omandatud, hinnati palju kõrgemalt kui neid, kellel oli erinev haridustaust. Sellest järeldus – inimesele meeldivad teised inimesed rohkem, kui neil on sarnased arusaamad maailmast. (Hodgetts et al. 1995:368)

Sarnasuse hälbel on suur jõud, eriti juhul, kui sarnasus esineb rassi, religiooni, soo või muu kaitstud kategoorias. Sellisel juhul on tegemist diskrimineerimisega. Sellepärast on soovitatav stereotüüpideks

liigitamist mehed/naised, valgenahalised/mustanahalised vältida. Nii võib töösoorituse hindamisel, kus stereotüüp varjab tegeliku isiku omadused, anda ebatäpse hinnangu. (Belcourt et al. 1999:316)

Sarnasuse hälbe minimaliseerimiseks on organisatsioonidel võimalik läbi viia koolitusprogramme, kus on võimalik vähendada hindamisprotsessi käigus tehtavaid subjektiivseid vigu. Selline koolitus tasub ennast ära ainult juhul, kui (Woehr 1994: 525 ref Belcourt et al.1999:316):

- hindajad näevad kuidas teised hindajad vigu teevad;
- püütakse aktiivselt välja selgitada enda vigu;
- praktiseerita tööühedasi ülesandeid, vähendades nii tehtavaid vigu.

### 2.3. Inflatsiooniline surve, erinevuse hälve ja äsjasuse hälve

Inflatsioonilise surve hälve on eksisteerinud alati, kuid viimase 30ne aasta vältel on antud hälve näidanud tõusutrendi. Probleem seisneb ühiskonna kasvavas vajaduses võrdsuse järele. Hindajad kardavad tekitada olukorda, kus töötaja ei saavuta suurepärase hindamistulemust ja sellest tekkida võivat töötaja rahulolematust. Nii on muutunud hindamised vähem noomivamaks ja leebemaks, mille tagajärjeks on kõigi hinnatavate väga head tulemused. Antud hälbe puhul, kui kõigil on väga head ja suurepärase tulemused, muudab hindamise ja töötajate skaalal eristamise ülemises skaalaosas raskeks. Lisaks situatsioonile, kus ei saa töötajaid paremusjärjestusse panna, põhjustab olukord raskusi töötajate vallandamise osas sest hindamistulemused on töötajatel väga head. (DeCenzo, Robbins 2005:259)

Erinevuse hälve esineb juhul, kui hindaja ei suuda hinnata alluvat individuaalselt. Hinnates üht töötajat ebaadekvaatselt on mõjutatud teise töötaja hindamine. Näiteks arenguvestluse läbiviija hindab erakordselt tublit töötajat, seejärel keskpärase töötajat. Sellisel juhul võib keskpärane töötaja saada hinnanguks alla keskmise. Sarnane situatsioon toimib ka vastupidisel näitel, kui keskpärasest töötajast eelnevalt hinnatakse ebarahuldava tulemuse saanud töötajat, saab keskpärane töötaja hinnanguks keskmisest parem. (Hodgetts et al. 1995:368)

Kõige tõenäolisemalt tekib taoline hälve situatsioonis, kus hindajatelt nõutakse hindamised läbi viia kindlas järjekorras, näiteks parimast halvimani. Taoliste reglementide kehtestamist soovitatakse vältida. Lisaks parimast halvima järjekorra kasutamise vältimisele on võimalik erinevuse hälvet

minimaliseerida koolitustega, mis on keskendunud objektiivsetele standarditele ja käitumuslike tugipunktide/ankrute leidmisele. (Belcourt et al.1999:317)

Äsjasuse hälve esineb juhul, kui hindajad keskenduvad arenguestluste läbiviimisel töötaja viimastele töösooritustele, jättes arvesse võtmata tervet perioodi. Sellisel juhul toetub hindaja töötaja viimastel kuudel tehtud töösooritusele, mida võivad töötajad ära kasutada, pingutades ainult arenguestlusele eelneval perioodil. (Steers, Black 1994:204)

Sellise hälbelise käitumise vältimiseks, tuleb hindajal dokumenteerida terve arenguestluse perioodi jooksul töötaja poolt tehtud kordaminekud ja eksimused. Nii saavutatakse ülevaade tehtud tööst ja välditakse äsjasuse hälvet. (Belcourt et al. 1999:317)

### 3. ARUSAAMAD ARENGUVESTLUSTEST

#### 3.1. Uurimuse eesmärk ja meetodid

Uurimuse eesmärgiks oli välja selgitada piirivalve valdkonna juhtide arusaamad arenguestlustest kui juhtimise tähtsast elemendist ning selgitada, kas arenguestluste teoreetiline baas langeb kokku piirivalve valdkonna juhtide arusaamadega.

Arenguestluste läbiviimine piirivalve valdkonnas on alates 2009 aastast kohustuslik. Seetõttu peavad struktuuriüksuste juhid sõltumata selles, kas nad näevad arenguestluste läbiviimises enda ja alluvate jaoks mingeid eeliseid või mitte, arenguestluste läbi viima. Juhul, kui juht arenguestluste läbiviimises eeliseid ei näe, võib taolise süsteemi rakendamise sund kaasa tuua negatiivseid tagajärgi. Sellest lähtuvalt pidas autor vajalikuks teostada sotsioloogiline kirjalik uurimus, selgitamaks välja piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide arusaamad arenguestluste süsteemist.

Andmekogumismeetodina kasutas autor ankeetküsitlust. Küsitluse sooviti kaasata piirivalve valdkonna erinevate struktuuriüksuste juhte võimalikult laiapõhjaliselt. Küsitluses osalejatele oli kehtestatud ametikoha nimetusest tulenev piirang – sisendiks võisid olla büroo, talituse, keskuse, kordoni või piiripunkti juht ning eskadrilli ülem, kellel vähemalt politseimajori ametikoha teenistusaste. Uurimuses osalemine oli vabatahtlik ning küsimustike täitmisel saadud vastuseid esitatakse üldistatud, anonüümsel kujul.

Uurimus viidi läbi Põhja, Lõuna, Ida ja Lääne Prefektuuride ning Politsei- ja Piirivalveameti piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide seas ajavahemikul 2010 jaanuar kuni 2010 märts. Ankeetküsimustiku juhtidele edastamine toimus kahel viisil. Peamiseks viisiks oli ankeetküsimustike andmine autori kaasüliõpilastele, kes korraldasid küsimustike edastamise ja tagastamise oma teenistuskohajärgsetelt juhtidelt. Küsimuste tagastamise tähtajaks antud viisi puhul oli kaks nädalat. Kolm päeva enne tähtaja saabumist edastati kontaktisikutele e-kirja teel meeldetuletus. Teiseks viisiks oli ankeetküsimustiku edastamine ja tagasiside saamine e-kirja vahendusel. E-kirja saatmise järel võeti

ühendust e-kirja saajaga ning tunti huvi läkitatud sõnumile vastamisest. Küsimuste tagastamise tähtjaks oli üks nädal. Üks päev enne tähtaja saabumist edastati struktuuriüksuste juhtidele e-kirja teel meeldetuletus.

Küsitlusankeet koosnes kolmest osast. Esimene osa sisaldas küsimusi, mis andsid taustinformatsiooni piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide kohta. Teine ja kolmas osa oli segipaisatud kujul, kus uuriti juhtide arusaama arenguestluse olemusest ja kogemuste peegeldamisest. Ankeetküsimustik on välja toodud lisa 8.

Küsimustikus kasutati kahte struktureeritud küsimuse tüüpi: valikvastustega ning viiekohalisel Likerti skaalal põhinevaid küsimusi (Hirsjärvi jt 2007:185-187). Lisaks sai ankeedi täitja kahes kohast ühes selgitada küsimusele vastuse andmist ning teises vabatekstina kajastada oma arvamust arenguestlusest. Andmete töötlemisel kasutati tabelitöötlusprogrammi Microsoft Excel.

Küsimused 6 – 36 sisaldasid väiteid, millele tuli vastata viiepunktisel skaalal: 1 nõus, 2 pigem nõus, 3 ei oska öelda, 4 pigem ei ole nõus, 5 ei ole nõus. Küsimuste tulemi usaldusvääruse hindamiseks kasutas autor märgi- ehk signatuurtesti.

Tulemuste tõlgendamiseks redutseeriti viiepunktiste hinnangute skaaladel saadud andmed kolme hinnangu skaalasse (Tooding 2007:183):

- + – nõus, pigem nõus;
- 0 – ei oska öelda;
- - – ei ole nõus, pigem ei ole nõus.

Tulemuste kokkuvõtmisel jäeti „0”-märgid vaatlusest kõrvale ning vähendati vastavalt võrreldavate arvupaaride hulka. Edasi leiti märkide „+” ja „-“ sagedused (arvud) ning kontrolliti nullhüpoteesi abil, kas märkide „+” ja „-“ erinev arv esineb juhusel või mitte. Selleks kasutati märgitesti valemit (Kõverjalg 1994:57):

$$Z = \frac{[(f^{++} - n \cdot P\{+\}) - 0,5]}{\sqrt{n \cdot (P\{+\} \cdot P\{-})}} ,$$

kus  $f_{„+”}$  – sagedamini esinevate märkide arv;

$n$  – võrreldavate arvupaaride summa;

$P\{+\}$  – märgi „+” sageduse oletatav tõenäosus;

$P\{-}$  – märgi „-“ sageduse oletatav tõenäosus;

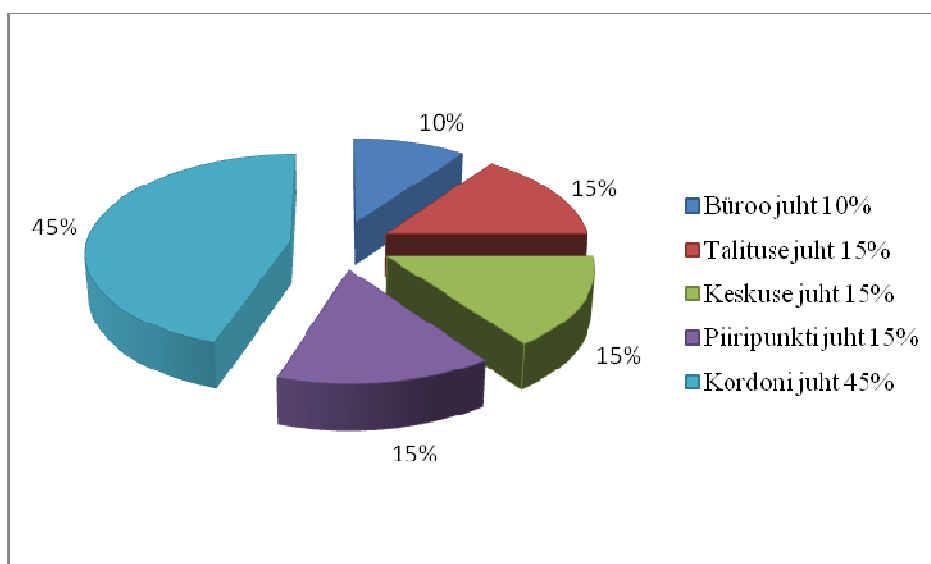
0,5 – koefitsient.

Märkus: märkide „+” ja „-” esinemine on võrdtõenäoline ja võrdne poolega, st  $P=0,5$ .

Usaldusväarsuse protsendi leidmiseks tõlgendati signatuur ehk z-testi tulemused z-jaotuse tabeli abil ümber (Köverjalg 1994:57). Ankeetküsimustiku vastuste kokkuvõte, signatuurtesti ja usaldusväarsuse protsendiks ümberarvestamise tulemused on välja toodud lisa 9.

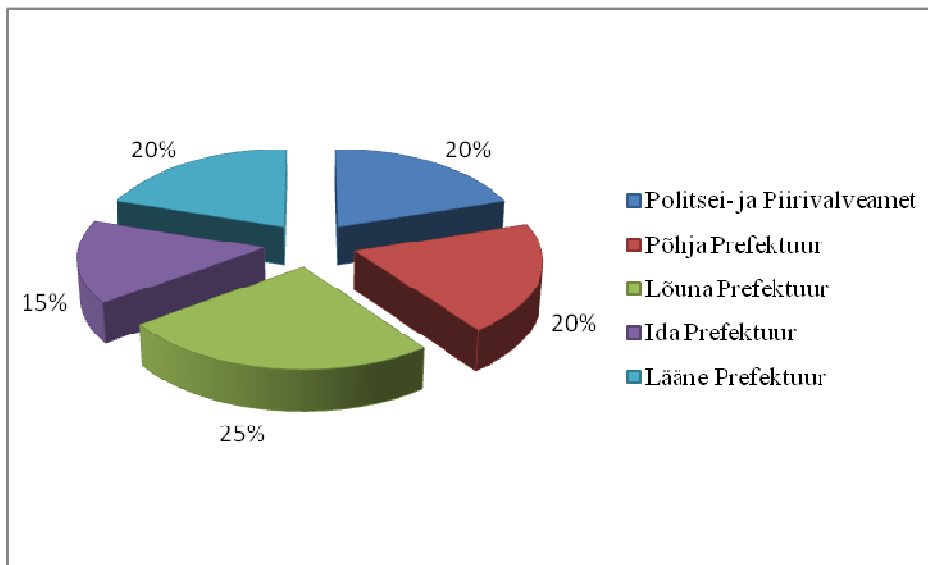
### 3.2. Valimi iseloomustus

Küsitluses osales 20 piirivalve valdkonnas teenistuses olevat struktuuriüksuse juhti, mis moodustab 69 potentsiaalsest vastajast 28,98%. Ametikoha nimetuselt oli enim vastajaid kordoni juhi positsiooniga ametnikke, kes moodustasid koguarvus 45%, sellele järgnesid talituse, keskuse ja piiripunkti juhid, kus erinevat funktsiooni täitva struktuuriüksuse juhtide grupp moodustas 15% vastajatest ning büroode juhid, kelle osakaal moodustas 10% (joonis 1).



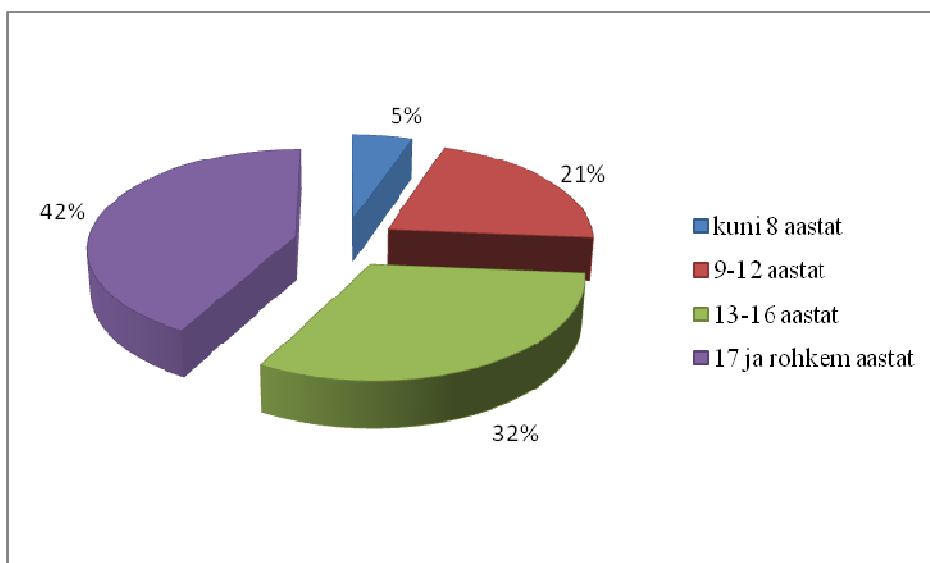
Joonis 1. Küsitluses osalenud struktuuriüksuste juhtide võrdlus ametikohtade lõikes

Asutustevahelises võrdluses jagunes ankeetküsimustikele vastajate osakaal peaaegu võrdselt. Politsei- ja Piirivalveametist ning Põhja ja Lääne Prefektuurist osales valimis igast asutusest 20% vastanutest. Lõuna Prefektuuris oli vastanuid enim 25% ning Ida Prefektuurist oli vastanuid kõige vähem 15%. (joonis 2)



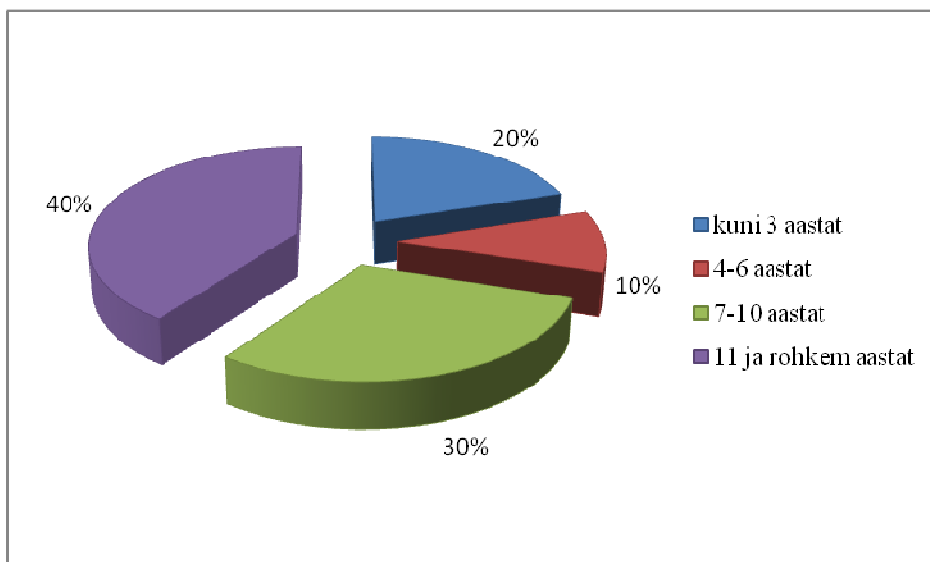
Joonis 2. Vastanute jaotus asutuste kaupa

Uurimistöö teemast tingitud, valimist tulenevaid erisust arvesse võttes, on teenistujate tööstaaž piirivalve valdkonnas pikk – see on vastavalt: 17 ja rohkem aastat – 42%, 13-16 aastat – 32%, 9-12 aastat – 21% ning kuni 8 aastat – 5% vastanutest (joonis 3).



Joonis 3. Küsitluses osalenud ametnike võrdlus tööstaaži lõikes

Juhtimise staaži järgselt osalesid küsitluses juhid, kellest 40% moodustas 11 aastat ja pikema, 30% 7-10 aastase, 10% 4-6 aastase ning 20% kuni kolm aastase juhtimiskogemusega ametnikud (joonis 4).

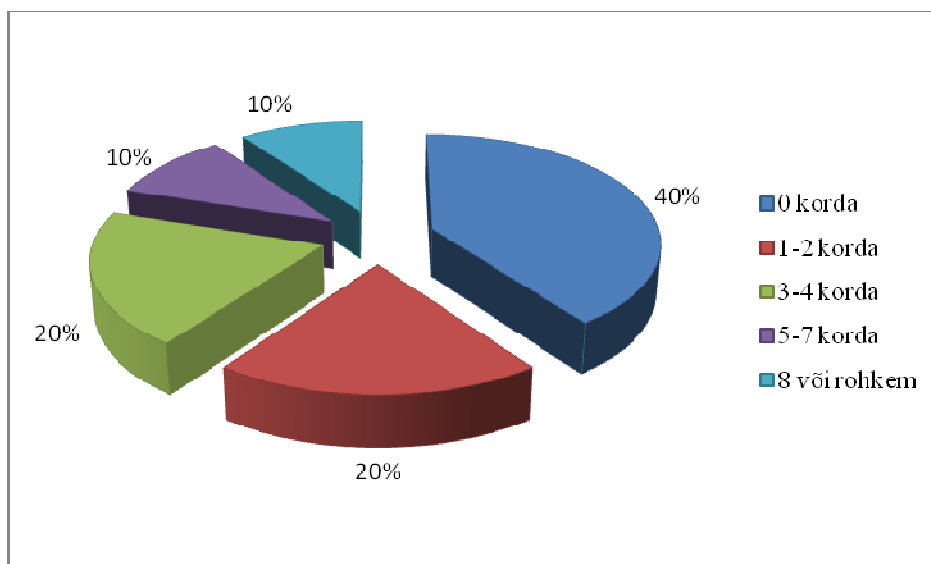


Joonis 4. Valimis olevate juhtide juhtimise staaž

Valimi iseloomustamiseks uuriti mitu korda on juhid arenguveestlusi läbi viinud – alates peadirektori käskkirja jõustumisest 2008. aastal, on arenguveestluse läbiviimine kohustuslik („Arenguveestluse



läbiviimise meetodilised põhimõtted” kinnitamine ja arenguestluste ühtse korra kehtestamine, peadirektori 17.06.2008 käskkiri nr 134). Arvesse läksid lisaks piirivalve struktuuriüksuses läbi viidud arenguestlustele väljaspool asutust läbi viidud hindamised. Vastuste tulemusi vaadeldes ning teades osade vastajate pikaajast teenistust piirivalve valdkonnas arvab autor, et osade vastajate puhul jäi arenguestluste mõiste ebaselgeks ning vastajad võisid arenguestlust ja atesteerimist samastada. Siiski selgub, et olenemata eelpool väljatoodud arusaamatusest moodustavad vähemalt 40% valimist juhid, kes ei ole kordagi arenguestlust läbi viinud (joonis 5). Samas on ülejäänud juhid läbi viinud arenguestluste või atesteerimise – mõlemas on oluline osa inimkäitumise hindamisel, seega 60% vastanutest on andnud alluvatele kirjaliku hinnangu.



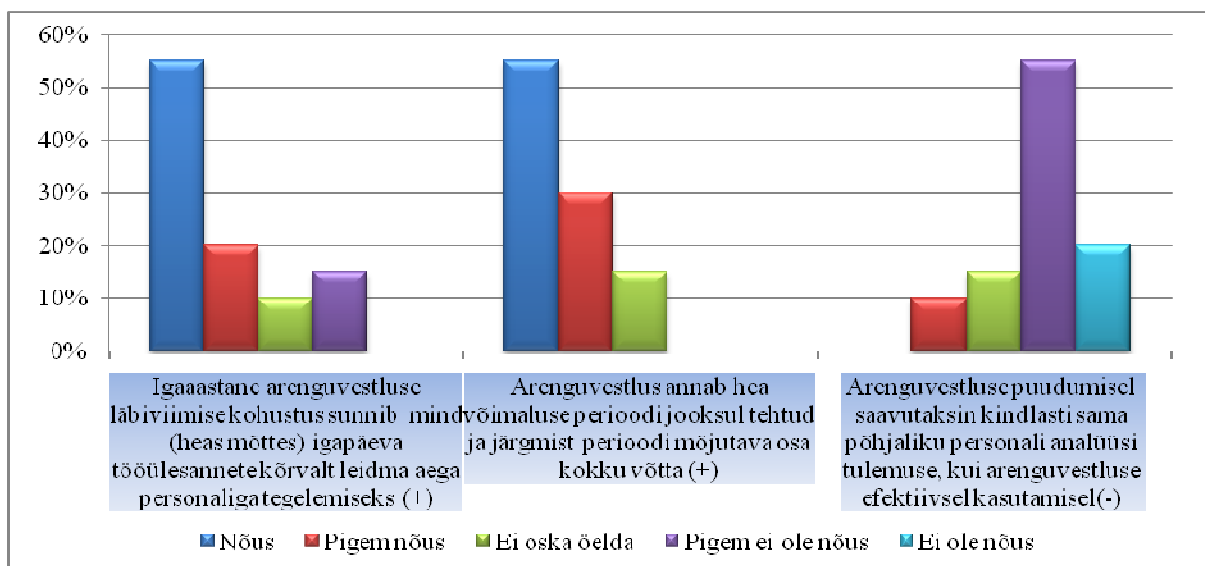
Joonis 5. Arenguestluste läbi viinud juhtide osakaal küsitluses osalenutest

Valimi iseloomustamisel selgus, et enamus küsitluses osalenud vastajatest on kordoni juhi ametikohal, on teenistuses olnud 17 ja rohkem aastat ning olnud juhtival ametikohal 11 ja rohkem aastat. Antud näitajad lisavad uurimistulemustele kaalu ning annavad piirivalve struktuuriüksuste juhtide arvamust kajastava adekvaatse hinnangu.

Uurimistöö kajastab ekspertarvamust, keda politseiasutuses on piiratud hulk. Sellest tulenevalt on valimi hulk väike. Autor leiab, et vastanute arv on piisav, et analüüsida ja üldistada saadud tulemusi.

### 3.3. Uurimistulemuste analüüs

Uurimistulemustest selgus, et piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide arusaamade järgselt ollakse üldjoontes markeri<sup>1</sup> „arenguestlused on kasulikud, kohustavad juhte üksikasjalikult süüvima alluva tegemistesse; juht peab alluvate jaoks aega leidma” konstruktidega<sup>2</sup> nõus. Koguni 75% vastanutest oli konstruktiga, igaaastane arenguestluse läbiviimise kohustus sunnib mind igapäeva tööülesannete kõrvalt leidma aega personaliga tegelemiseks nõus või pigem nõus. Teise markerit toetava konstruktiga „arenguestlus annab hea võimaluse perioodi jooksul tehtud ja järgmist perioodi mõjutava osa kokku võtta” oli nõus või pigem nõus 85% vastanutest. Antud väitele vastamisel ei olnud ühtegi juhti, kes oleks eitavalt vastanud. Kolmanda, negatiivselt püstitatud konstruktile „arenguestluse puudumisel saavutaksin kindlasti sama põhjaliku personali analüüsi tulemuse, kui arenguestluse efektiivsel kasutamisel” vastamisel, ei nõustunud või pigem ei nõustunud 75% vastanutest, mis tõestas juhtide nõustumist, et arenguestluse kasutamine loob personali tulemuste analüüsiks hea vormi. Antud lõigus loetletud konstruktidest vastamisel ei olnud ühtegi juhti, kes oleks teooriapõhiselt püstitatud väidetele täiesti vastupidiselt väitnud (joonis 6). Kõikide konstruktidest usaldusväärsus z-testi tulemusena on usaldatav üle 99% (lisa 9).

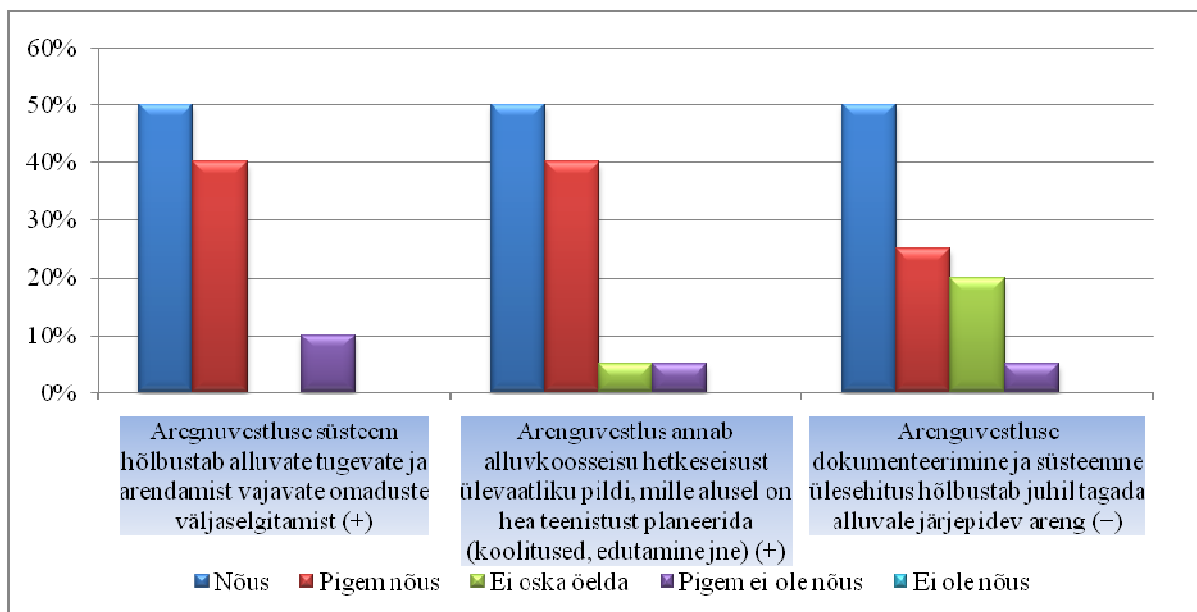


Joonis 6. Arenguestlus on kasulik, kohustab juhte üksikasjalikult süüvima alluva tegemistesse – juht peab alluvate jaoks aega leidma

<sup>1</sup> Marker, uuritav märkis, mille alusel püstitatakse küsimusi/väiteid.

<sup>2</sup> „Konstrukt, mõtteline konstruktsioon abivahendina keerukate nähtuste selgitamisel (Langemets 2009).

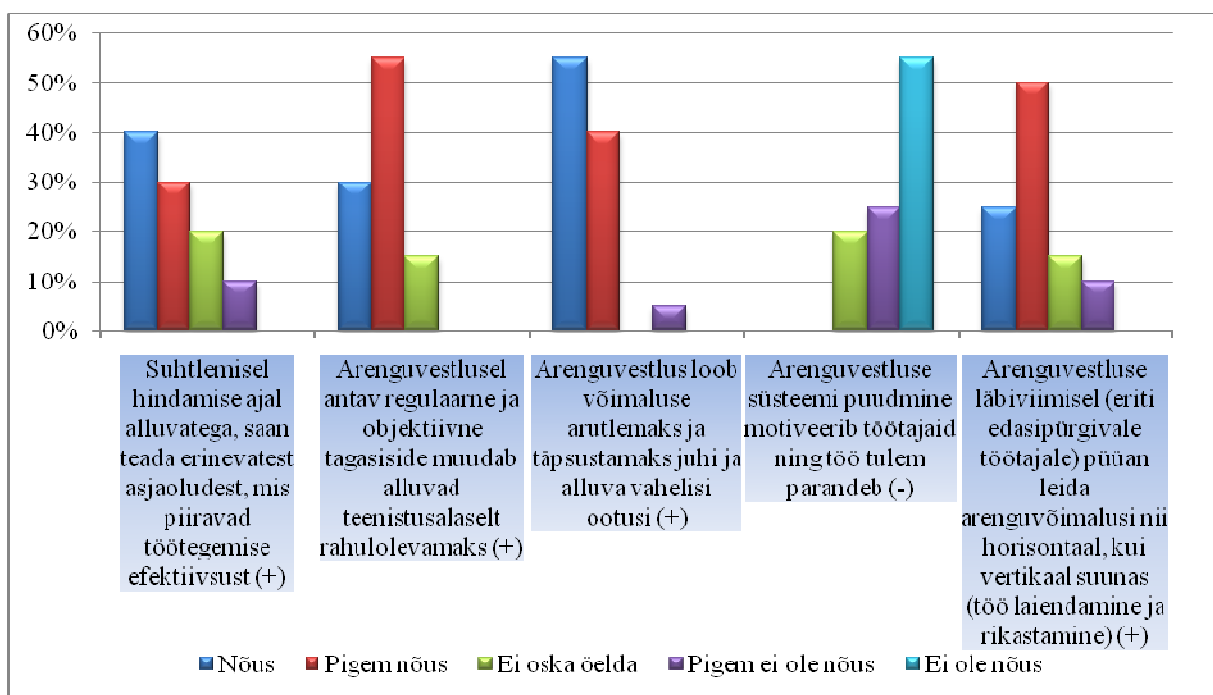
Teise püstitatud markeri „arenguveestluse abil on alluvaid lihtsam/ süsteemsem analüüsida/hallata – omada ülevaadet” analüüsimisest selgus, et antud temaatikat puudutavatele väidetele vastanutest on nõustuval seisukohal 75-90%. Argumentide „arenguveestluse süsteem hõlbustab alluvate tugevate ja arendamist vajavate omaduste väljaselgitamist” ja „arenguveestlus annab alluvkoosseisu hetkeseisust ülevaatliku pildi, mille alusel on hea teenistust planeerida” vastanutest moodustas 90% nõus või pigem nõus olevatest juhtidest, kus pigem mitte nõus olevate vastajate osakaal oli vastavalt 10% ning 5% juhtidest. Teise markeri kolmanda väite „arenguveestluse dokumenteerimine ja süsteemne ülesehitus hõlbustab juhil tagada alluvate järjepidev areng” vastustest moodustas 75% juhte, kes olid pigem nõus või nõus. Viimase konstrukti tulemused erinesid lõigu eelmistest tulemitest väitele vastuse „ei oska öelda” andnute protsentuaalse hulga poolest, mis oli 15%-20% võrra suurem ja moodustas 20% vastanutest. Antud markeri konstruktidele ei andnud keegi täiesti eitavat vastust. Markeril alusel püstitatud väidete tulemusi analüüsides näevad juhid arenguveestluses abistavat raamistikku, mis muudab alluvate süsteemsema haldamise lihtsamaks (joonis 7). Kõikide konstruktide usaldusväärsus z-testi tulemusena on usaldatav üle 99% (lisa 9).



Joonis 7. Arenguveestluse abil on alluvaid lihtsam/süsteemsem analüüsida/hallata – omada ülevaadet

Markeri „töö efektiivsemaks muutmine” raames püstitatud väidetele vastanutest on 70%-95% juhte arenguveestluse teoreetilise käsitlusega kooskõlas. Püstitatud väidetega „suhtlemisel hindamise ajal alluvatega, saan teada erinevatest asjaoludest, mis piiravad töötegemise efektiivsust”, „arenguveestluse

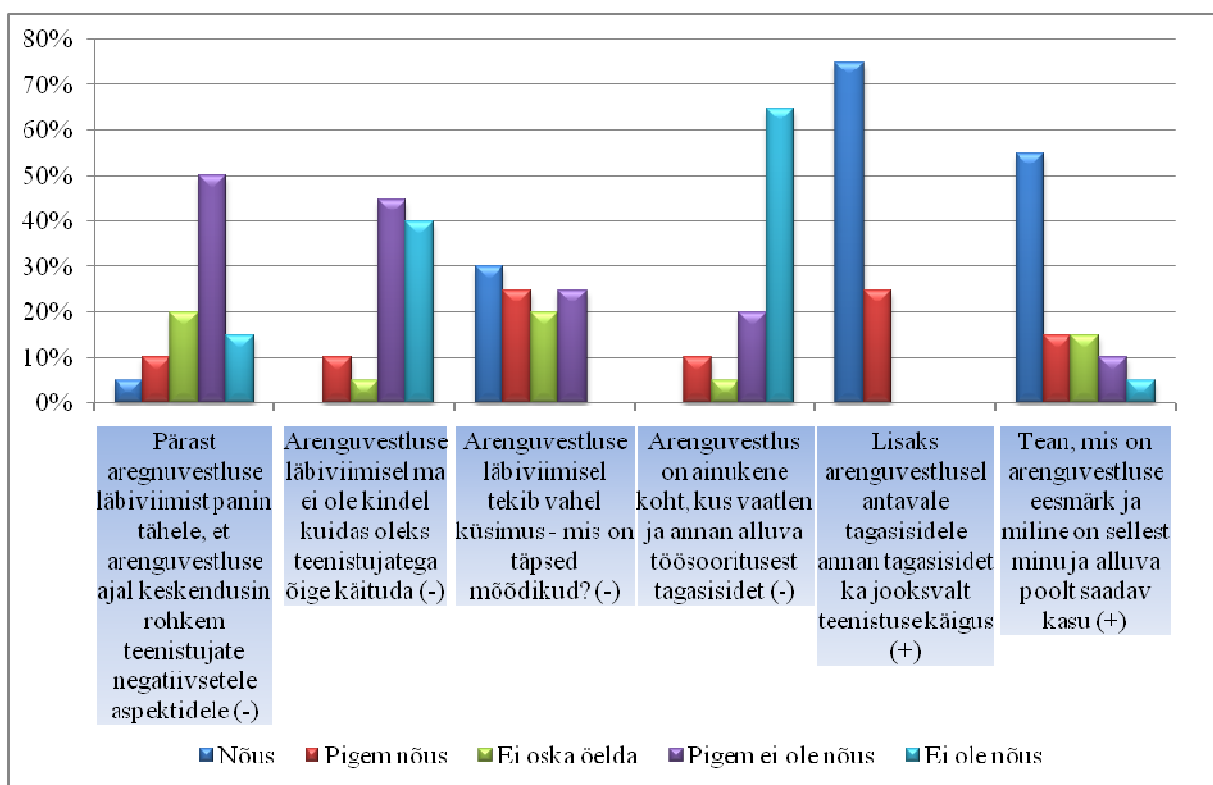
läbiviimisel püüan leida arenguvõimalusi nii horisontaal, kui vertikaal suunas”, „arenguestlusel antav regulaarne ja objektiivne tagasiside muudab alluvad teenistusalaselt rahulolevamaks” ning „arenguestlus loob võimaluse arutlemaks ja täpsustamaks juhi ja alluva vahelisi ootusi” on nõus või pigem nõus vastavalt püstitatud konstruktide järjestusele 70%, 75%, 85% ja 95% juhte. Viienda, negatiivselt püstitatud väitele „arenguestluse süsteemi puudumine motiveerib töötajaid ning töö tulem paraneb” vastamisel ei olnud nõus või pigem ei nõustunud 75% vastanutest, mis tõestas juhtide nõustumist, et arenguestluse süsteemi puudumine ei motiveeri töötajaid ega tõsta töösoorituse taset. Antud markeri raames püstitatud väidetele vastanutest pigem ei nõustu kuni 10% juhte. Samas ei olnud arenguestluse teoreetilisele käsitlusele ükski vastaja totaalselt vastu, mis näitab, et juhid näevad töö efektiivsemaks muutmisel arenguestluse süsteemi kasutamise vajalikkust. Väidetele ei osanud hinnangut anda kuni 20% juhte (joonis 8). Markeril alusel püstitatud väidete usaldusväärsus on arvatud z-testi alusel ning on usaldatav üle 99% (lisa 9).



Joonis 8. Töö efektiivsemaks muutmine

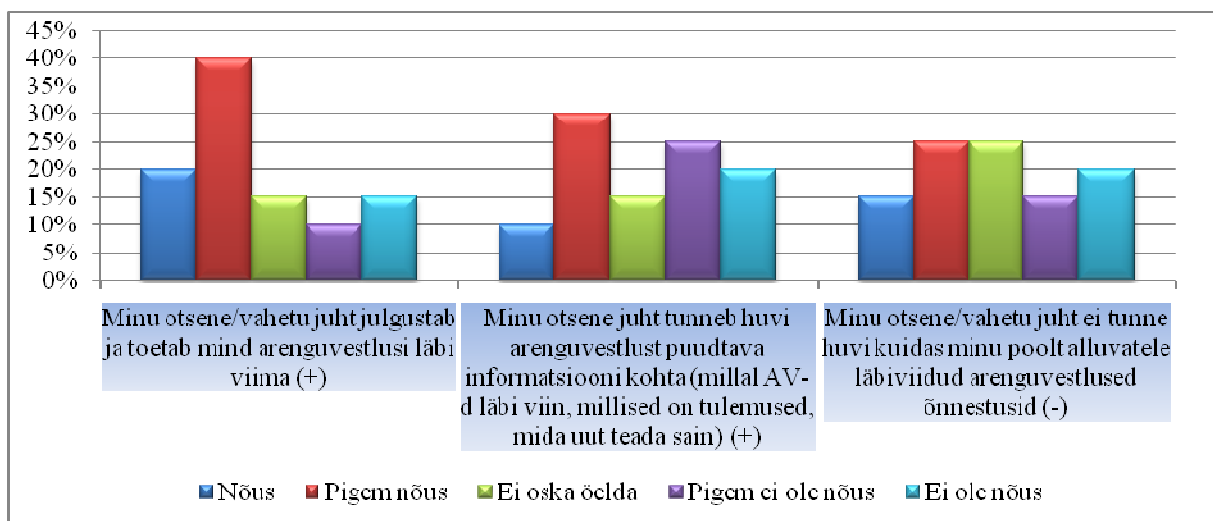
Neljanda markeri „juhi teadlikkus arenguestluse läbiviimisest” arvamuste teada saamiseks kasutati kuut konstrukti, millest neli oli püstitatud eitavas ja kaks jaatavas vormis. Eitavas vormis esitatud konstruktidest kolmel „pärast arenguestluse läbiviimist panin tähele, et arenguestluse ajal

keskendusin rohkem teenistujate negatiivsetele aspektidele”, „arenguestlus on ainukene koht, kus vaatlen ja annan alluva töösooritusest tagasisidet” ning „arenguestluse läbiviimisel ma ei ole kindel kuidas oleks teenistujatega õige käituda” moodustab ei ole nõus ja pigem ei ole nõus vastanute protsentuaalne osakaal vastavalt väidete järjestusele 65%, 85% ja 95% ning püstitatud väidete usaldusväärsus, mis on arvatud z-testi alusel, on vastavalt loetletud väidete järjekorrale üle 95%, üle 99% ja üle 99%. Neljas, negatiivselt püstitatud konstrukt „arenguestluse läbiviimisel tekib vahel küsimus – mis on täpsed mõõdikud?”, puhul jääb z-testi alusel arvatud usaldusväärsus alla 95%, mille tõttu ei saa valimi tulemi põhjal üldistusi teha (lisa 9). Siiski selgub antud küsimusele vastanute vastuseid analüüsidest suure hulga, 55%, väitega nõustumist, mis viitab olukorrale, kus juhid ei ole arenguestluse eelselt täpsed mõõdikud seadnud. Sellises olukorras on alluvatele antava hinnangu objektiivsus kallutatud – erinevaid alluvaid hinnates võib tekkida situatsioon, kus täpselt piiritlemata mõõdiku „halli alasse” jääv tegur mõjutab üht alluvat positiivses, teist negatiivses suunas. Markerit jaatavas vormis püstitatud väidetega „lisaks arenguestlusele antavale tagasisidele annan tagasisidet ka jooksvalt teenistuse käigus” ja „tean, mis on arenguestluse eesmärk ja milline on sellest minu ja alluva poolt saadav kasu” on nõus või pigem nõus vastavalt 100% ja 70% valimis osalenutest ning usaldusväärsus, mis on arvatud z-testi alusel, on lõigus loetletud jaatavas vormis püstitatud väidete järjekorrale vastavalt üle 99% ning üle 95% (lisa 9). Märkimist väärivad arenguestluste vahelisel ajal antava tagasiside tähtsustamine juhtide poolt, kus kõik valimis osalenud olid arvamusel, et taoline tegevus on oluline. Neljandat markerit, kui tervikut analüüsidest, saab välja tuua et juhid on suures osas teadlikud arenguestluse läbiviimist puudutavatest nüanssidest (joonis 9). Siiski näeb autor objektiivsuse tagamiseks vajadust juhtidel arenguestluse eelselt täpsed mõõdikud piiritleda.



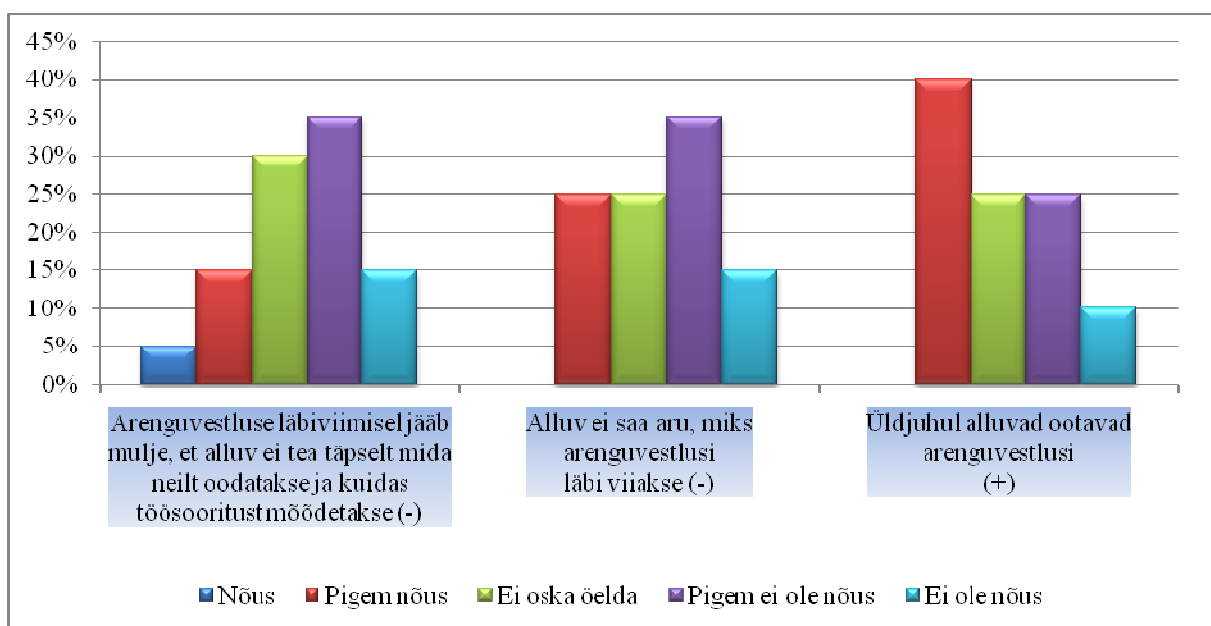
Joonis 9. Juhi teadlikkus arenguveestluse läbiviimisest

Viienda markeri „hinnatavale suunatud selgitustöö arenguveestluse vajalikkusest” kõikide konstruktiivide usaldusväärsus z-testi tulemusena jäi alla 95%, mistõttu tulem ei ole teistele piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide arvamusele üldistatav ning kehtib ainult valimi kohta (lisa 9). Püstitatud väidetele vastanutest on 35%-60% juhte arenguveestluse teoreetilise käsitlusega kooskõlas. Esitatud konstruktiivide „minu otsene/vahetu juht julgustab ja toetab mind arenguveestlusi läbi viima” ja „minu otsene juht tunneb huvi arenguveestlust puudtava informatsiooni kohta” vastused jaotusid nõus või pigem nõus olevate juhtide osakaalule vastavalt 60% ja 40%. Kontrollkonstrukti „minu otsene/vahetu juht ei tunne huvi kuidas minu poolt alluvatele läbiviidud arenguveestlused õnnestusid” tulemused positiivselt püstitatud väitega oluliselt ei muutunud. Erisused olid teoreetilise käsitlusega nõus olevate ja mittenõustujate juhtide osakaalus, kus kontrollkonstruktiiv vastav tulem langes 5% võrra ning küsimusele vastata mitteoskavate juhtide osakaalus, mis tõusis 10% võrra (joonis 10). Markerit tulemit terviklikult analüüsisid leiab töö autor puudujääke hindajate juhtidepoolses tegevuses – juhid peaksid motiveerima hindajaid juhte arenguveestlusi läbi viima ning antud valdkonnas rohkem selgitustööd tegema.



Joonis 10. Hinnatavale suunatud selgitustöö arenguveestluse vajalikkusest

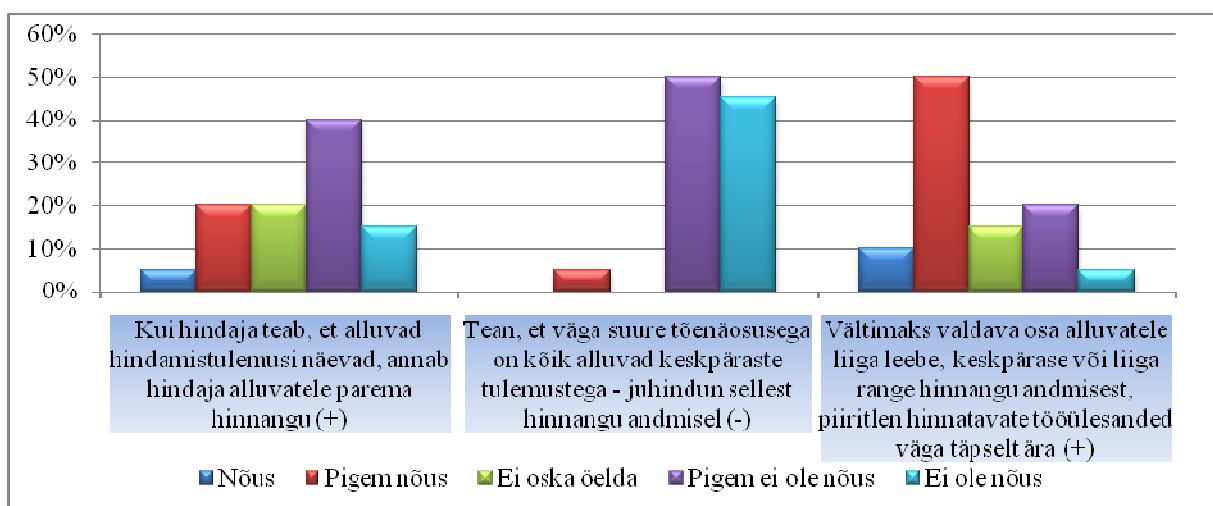
Markeri „juhi selgitustöö arenguveestluse vajalikkusest hinnatavatele” raames püstitatud konstrukti usaldusväärsus z-testi tulemusena jäi alla 95%, mistõttu tulem ei ole teistele valimis mitteosalenud juhtidele üldistatav (lisa 9). Konstruktile „arenguveestluse läbiviimisel jääb mulje, et alluv ei tea täpselt mida neilt oodatakse ja kuidas töösooritust mõõdetakse” vastas nõustuvalt 20% vastanutest, 30% ei osanud konstruktile vastata ning 50% juhtidest vastas väitele teoorias käsitletuga samaselt. Teise eitavalt püstitatud väitele „alluv ei saa aru, miks arenguveestlusi läbi viiakse” vastanute osakaal jagunes järgmiselt: 25% pigem nõustus, 25% ei osanud öelda ning 50% oli seisukohal, et alluv mõistab arenguveestluse vajadust. Kolmanda konstruktile „üldjuhul alluvad ootavad arenguveestlusi” vastanutest moodustab väitega pigem nõus olivate osakaal 40%, 25% juhte ei osanud küsimusele vastata ning 35% vastanutest pigem ei olnud nõus või ei nõustunud väitega. Markeris püstitatud konstrukti vastuseid analüüsid selgub, et arvestatav osa ehk 25%-30% vastanutest on kasutanud skaala neutraalset vastusevarianti, mis on põhjendatav varasemate arenguveestluste läbiviimise kogemuse puudumisega. Teoreetilise käsitlusega vastandus antud löike raames püstitatud väidetele 40%-50% küsitluses osalenutest, mis viitab juhipoelse arenguveestlust puudutava selgitustöö suurendamise vajadust alluvkoosseisule ning asjaolule, et juhil on oma roll arenguveestluse selgitustöö tegemisel ebaselge (joonis 11).



Joonis 11. Juhi selgitustöö arenguveestluse vajalikkusest hinnatavatele

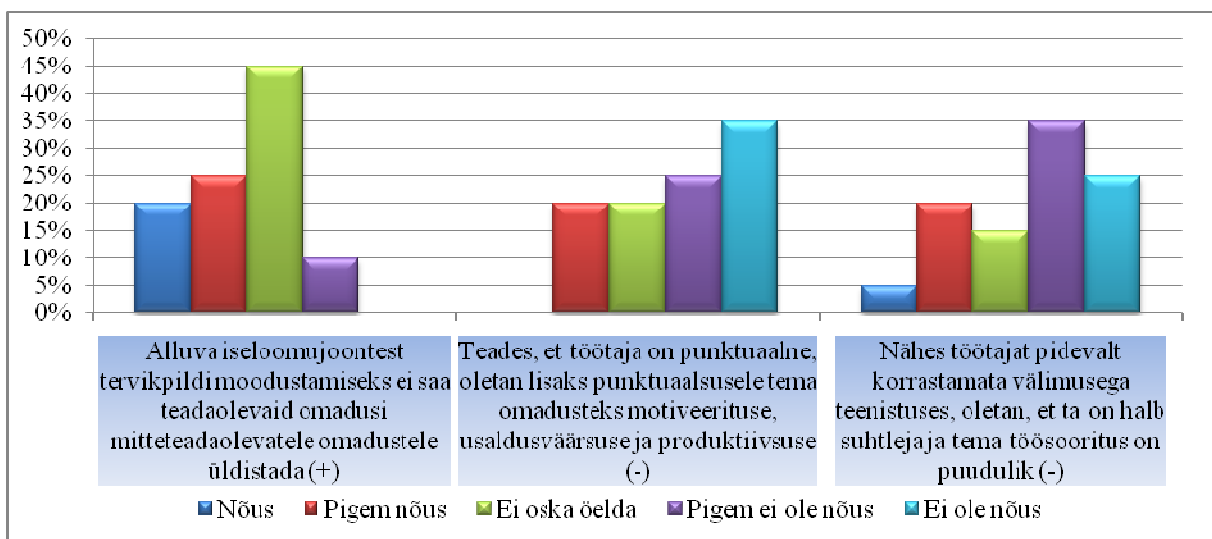
Seitsmenda markeri raames püstitati väited, mis uuriksid liigse leebuse, liigse ranguse hälvet ning keskpärasuse sündroomi. Antud väidete usaldusväärsus, mis arutati z-testi valemit kasutades, on keskpärasuse sündroomi puudutava konstrukti vastused üle 99% usaldatavad ning ülejäänud, liigset leebust ja liigset ranguse hälvet puudutavad konstrukti tulemuste vastused, jäid alla 95%. Väite „tean, et väga suure tõenäosusega on kõik alluvad keskpärase tulemusega – juhindun sellest hinnangu andmisel” vastustest moodustas 95% juhte, kes olid veendunud, et kõik töötajad ei ole keskpärase töösooritusega, ainult 5% vastanutest leidis vastupidist. Konstrukti „kui hindaja teab, et alluvad hindamistulemusi näevad, annab hindaja alluvatele parema hinnangu” vastustest kajastub 55% juhtide arusaam, et nende hinnangu andmist pigem ei mõjuta või üldse ei mõjuta, 25% vastanutest nõustub, et annavad taolises situatsioonis parema hinnangu ning 20% juhtidest ei osanud küsimusele vastata. Väitele „vältimaks valdava osa alluvatele liiga leebe, keskpärase või liiga range hinnangu andmisest, piiritlen hinnatavate tööülesanded väga täpselt ära” antud tagasisidest selgus, et 60% juhte nõustuvad või pigem nõustuvad vajadusega piiritleda hinnatavate tööülesanded nii, et hälbelist käitumist vältida – 25% vastanutest jätab taolise tegevuse tegemata ning 15% ei oska antud väites seisukohta võtta (joonis 12). Markeritulemusi kokkuvõtvalt analüüsid, leiab töö autor, et liigse ranguse, leebuse ning keskpärasuse sündroomi esinemine valimi seas on arvestatav ning antud hälbe vähendamiseks tuleb juhtidele läbi viia koolitusi, et antud hälvet veelgi rohkem minimaliseerida.





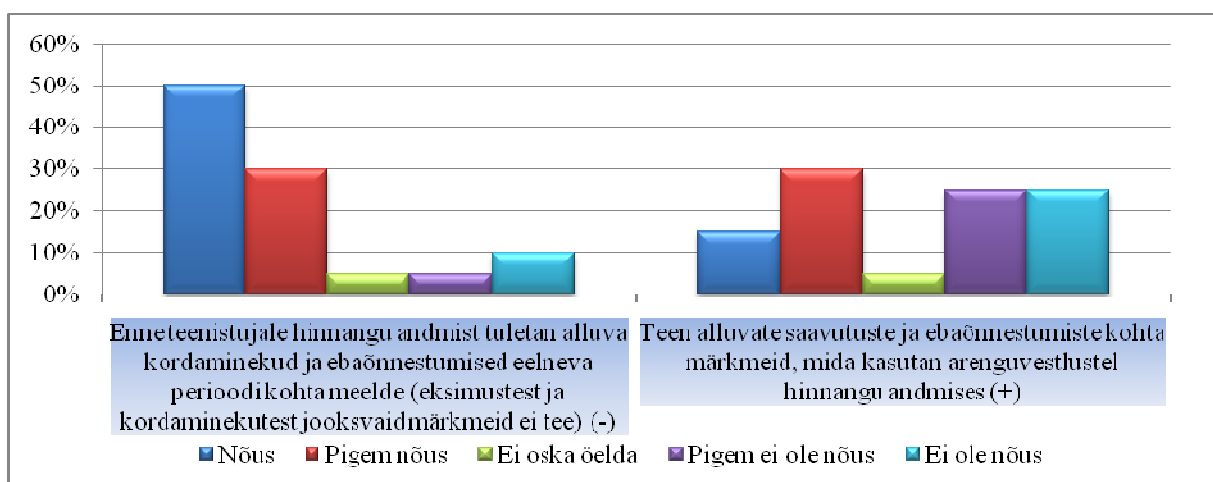
Joonis 12. Liigse leebuse, ranguse hälve ja keskpärasuse sündroom

Ankeetküsimustiku raames sooviti juhtidelt teada saada arvamust halo-efekti mõistmise kohta. Selleks püstitati kolm väidet. Esimese väitega „alluva iseloomujoontest tervikpildi moodustamiseks ei saa teadaolevaid omadusi mitteteadaolevatele omadustele üldistada” oli nõusoleval seisukohal 45% ning sellele arvas vastupidist 10%; 45% vastanutest valisid skaala neutraalse vahemiku. Konstruktile „teades, et töötaja on punktuaalne, oletan lisaks punktuaalsusele tema omadusteks motiveerituse, usaldusväarsuse ja produktiivsuse” vastanutest on pigem nõus 20%, vastata ei osanud 20% ning teooriapõhise teabega samal arvamusel on 60% juhtidest. Marker viimase püstitatud väitega „nähes töötajat pidevalt korrastamata välimusega teenistuses, oletan, et ta on halb suhtleja ja tema töösooritus on puudulik” on nõustuval seisukohal 25% vastanutest, 15% ei osanud konstruktile vastata ning 60% ei ole nõus või pigem ei ole nõus. Markeril alusel püstitatud konstrukte kokkuvõtvalt analüüsid selgub, et vastata mitteoskajate osakaal moodustab kuni 45% valimist (joonis 13). Antud protsent on väga kõrge, mis näitab, et juhtidele on vajalik täiendavalt selgitada taolise hälbe esinemist hindamissituatsioonis. Taolise selgitustöö tulemusena paraneb hindaja objektiivsus ning alluvate rahulolu tõepärase hindamistulemuste osas. Markeril raames püstitatud konstrukte usaldusväarsus z-testi tulemusena jäi alla 95%, mistõttu tulem ei ole teistele valimis mitteosalenud juhtidele üldistatav (lisa 9).



Joonis 13. Halo-efekt

Üheksanda markeri alusel püstitatud kahe konstrukti piires uuriti juhtide arusaamu äsjasuse hälbest. Negatiivselt püstitatud väite „enne teenistujale hinnangu andmist tuletan alluva kordaminekud ja ebaõnnestumised eelneva perioodi kohta meelde (eksimumestest ja kordaminekutest jooksvaid märkmeid ei tee)” vastustes kajastus teoreetilise käsitlusega nõus olevate juhtide osakaal, milleks oli 15%, 5% ei osanud väite suhtes otsust langetada ning 85% vastanutest oli teoreetilise käsitlusele vastu. Väite kontrollkonstrukti „teen alluvate saavutuste ja ebaõnnestumiste kohta märkmeid, mida kasutan arenguestlustel hinnangu andmises” tulemused olid vastata mitteoskavate vastajate osas samased. Erinevus oli väidetega nõustujate ja mittedõustujate osas, kus jaatavas vormis püstitatud väite osas lisandus teoreetilise käsitlusega nõustunud juhtidele, võrreldes negatiivselt püstitatud väitega, 30%. Markeritulemusi analüüsid selgub vastanute suur osakaal – kuni 80%, kes ei arvesta äsjasuse hälbe vältimiseks tehtavate protseduuride vajadust (joonis 14). Antud hälbe vältimiseks tuleb täheldada alluvate eksimusi ja kordaminekud ning nendest märkmeid teha. Markeritulemusena jäi alla 95%, mistõttu tulem ei ole teistele valimis mitteosalenud juhtidele üldistatav (lisa 9).



Joonis 14. Äsjasuse hälve

### 3.4. Uurimustulemuste kokkuvõte

Antud uurimus tugines lõputöös püstitatud probleemile: millised on piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide arusaamad arenguveestluse oskuslikuks kasutamiseks üksuste juhtimisel?

Probleemile leiti lahendus selgitades ankeetküsitluse abil piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide arusaamu arenguveestluse olemusest, tähtsusest ja oskusest alluvatele objektiivseid hinnanguid anda. Küsitluses osalejatele oli kehtestatud ametikoha nimetusest tulenev piirang – sisendiks võisid olla büroo, talituse, keskuse, kordoni või piiripunkti juht ning eskadrilli ülem, kellel on vähemalt politseimajori ametikoha teenistusaste. Uurimuses osales 28,98% politseiteenistuses olevatest juhtidest, kes vastasid eelpool väljatoodud tingimustele.

Uurimusest selgus, et piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhid teadvustavad arenguveestlust, kui kasutoovat ja alluvatest ülevaate saamist hõlbustavat süsteemi, mille abil on võimalik hinnatavate töösooritust parandada ning üldjoontes juhid teavad, kuidas arenguveestlust läbi viia; samas ei ole saanud hindajad oma juhtidelt piisavat tuge arenguveestluste läbiviimiseks ning omakorda hindajate selgitustöö arenguveestluse eesmärkides on alluvatele jäänud vajaka – olulised puudujäägid seisnevad veel objektiivses hinnangu andmises.

Uurimus näitas, et arenguevestluse osadest enim vastandusid juhtide arusaamad inimkäitumise hindamist puudutavate hälbeline hinnangu andmise vältimist käsitleva teooria osas. Positiivsena nähti arenguevestlust, kui süsteemi, mille abil on võimalik tõhusamalt ja ülevaatlikumalt juhtida.

Uurimistulemusi analüüsid autor järeldusele, et juhid saavad aru arenguevestluse rakendamise vajadusest, on teadlikud arenguevestluse läbiviimise üldistest protseduuridest ning mõistavad, et antud süsteem võimaldab juhtidel, kui ka alluvatel parandada oma töösooritust. Antud põhjendust toetab juhtide nõustumine vastavat arenguevestluse küsimustiku osa puudutavate väidetega, mis on kooskõlas teoreetilise käsitlusega ning kelle osakaal moodustab vähemalt 65% vastanutest. Lisaks eelpool väljatoodule lisab põhjendusele kaalu vastanute läbiv kõrge usaldusväärsus, mis oli 17-st püstitatud konstruktist 14-l üle 99% ning kahe väite puhul üle 95%.

Hindamist mõjutavate faktorite osas hinnangut andes, on juhtidel vaja täiendada oma teadmisi, vältides nii kallutatud hinnangute andmist. Antud hindamist mõjutavate faktorite tundma õppimise vajaduse tingib kuni 40% vastanutest, kes on võrreldes teooriaga hälbelist käitumist puudutavatele väidetele vastanud vastupidiselt. Sama tõestab väidetele vastata mitteoskavate suur osakaal, mis küündib kuni 45%. Tõdemust, et antud hälvetest juhid terviklikku ülevaadet ei oma, näitab ka madal usaldusväärsus, mis on kõigi antud temaatikat käsitlevate väidete puhul alla 95%.

Lisaks eeltoodule leiab autor, et arenguevestluste süsteemi toimima hakkamise olulise osa moodustab hindajate motiveerimine arenguevestluste läbi viima ning juhipoolne selgitustöö tegemine alluvatele, põhjendades, miks arenguevestlustest aktiivne osavõtt alluvale kasulik on. Tulemusi analüüsid selgub, et taolise tegevuse vajalikkus on ebaselge. Antud arenguevestluse osa puudutavate väidete suhtes ei oska seisukohta võtta 15%-30% juhtidest ning 20-45% vastanutest arvavad teoreetilisele käsitlusele vastupidiselt. Tõdemust, et antud väite osas on piisav selgitustöö ja motiveerimise vajadus ebaselge näitab ka madal usaldusväärsus, mis on kõigi, antud temaatikat käsitlevate konstruktidest puhul, alla 95%.

## KOKKUVÕTE

Antud lõputöö eesmärk oli välja selgitada, kuidas edukalt arenguestlusi kasutada ja teenistujaid hinnata ning uurida piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide arusaamu arenguestlustest.

Tööle püstitatud hüpotees – organisatsiooni arengule saab kaasa aidata ja juhtimise efektiivsust saab tõsta, siis kui tõhustada juhtide ettevalmistus arenguestluse läbiviimiseks, eelkõige läbi arenguestluse olemuse tunnetamise ja hindamismetoodika valdamise – leidis kinnitust.

Eesmärkide saavutamiseks uuriti ja analüüsiti teemakohast kirjandust. Viidi läbi kirjalik sotsioloogiline uurimus, selgitamaks välja piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide arusaamu arenguestlustest.

Kogutud andmete analüüsi põhjal võib järeldada, et arenguestlust saab käsitleda juhtimise tähtsa elemendina. Arenguestluste süsteemi abil on võimalik hallata töötasu, anda töösooritusele tagasisidet, tuvastada teenistuja individuaalseid oskusi, dokumenteerida personali otsuseid, tuvastada individuaalsooritust, hõlbustada uute eesmärkide seadmist, otsustada edutamist, tuvastada puudulikku sooritust, püstitada uusi eesmärke, otsustada töötaja teenistusse jäämine või vallandamine, hinnata seatud eesmärkide saavutust, otsustada töötaja üleviimist, selgitada välja töötaja vastamine töökohale esitatavatele nõuetele, otsustada koondamist, tuvastada töötaja koolitusvajadusi, otsustada organisatsiooni koolitusvajadusi ning planeerida personali. Antud funktsioone suudab arenguestlust täita juhul, kui hindajad annavad töötajatele adekvaatset tagasisidet, püstitavad alluvatele selged, saavutatavad eesmärgid ning kaasavad hinnatavaid ülesannete ja sihtide seadmisse. Lisaks peab arenguestluste süsteem olema konstruktiivne, töökeskkonnale kohase ülesehitusega, õiglane ja seotud töö sooritusega. Hindajad peavad tundma oma hindamisvigu.

Uurimistulemustest selgus, et piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhid teadvustavad arenguestlust, kui kasutoovat ja alluvatest ülevaate saamist hõlbustavat süsteemi, mille abil on võimalik hinnatavate töösooritust parandada ning üldjoontes juhid teavad, kuidas arenguestlust läbi viia; samas ei ole saanud hindajad oma juhtidelt piisavat tuge arenguestluste läbiviimiseks ning omakorda hindajate

selgitustöö arenguestluse eesmärkides on alluvatele jäänud vajaka – olulised puudujäägid seisnevad veel objektiivses hinnangu andmises.

Uurimistöö temaatikat puudutavat kirjandust uurides ning uurimistulemusi analüüsides, esitab autor järgnevad järeldused:

1. piirivalve valdkonnas ei ole arenguestluste läbiviimine korralikult käivitunud;
2. arenguestluse läbiviimine on kasulik – kohustab juhte üksikasjalikult süübitama alluvate tegemistesse teatud aja järel/tagant
3. arenguestluse süsteem annab alluvatest ülevaatliku pildi ja hõlbustab juhtidel hinnatavate haldamist;
4. arenguestluste oskuslik kasutamine tõstab töösoorituse taset;
5. juhid teavad arenguestluse läbiviimise üldiseid nüansse;
6. juhtide selgitustöö arenguestluse vajalikkusest hindajatele on ebapiisav;
7. hindajate selgitustöö alluvatele on ebapiisav;
8. hindajate teadmised inimkäitumise hindamisel esineda võivatest hälvetest on ebapiisavad.

Arenguestluse süsteemi tõhusamaks rakendamiseks piirivalve valdkonnas, teeb töö autor alljärgnevad ettepanekud:

1. piirivalve valdkonna tippjuhid peavad vastavalt kinnitatud korrale initsieerima arenguestluste läbiviimise;
2. hindajate juhid peavad arenguestluse läbiviimise osas huvi üles näitama ning motiveerima antud süsteemi kasutama – küsima igakülget tagasisidet arenguestluste tulemustest;
3. hindajad peavad ennast mentoritena tundma ning selgitama alluvatele arenguestluse kasutoovaid faktoreid;
4. arenguestluse koolituse läbiviimisel tuleb suurt rõhku pöörata inimkäitumise hälbelise hindamise vältimisele;
5. arenguestluse koolitusi läbi viies tuleb juhtidele sisendada arenguestluse kasutamise mõtekust.

## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R., Oltjer, R., Sepper, R. 2006. Juhtida avalikus või erasektoris? Tallinn: Äripäeva kirjastus

Arenguvestlus. Arenguvestluse täieliku giidi veebiväljaande kodulehelt <http://www.performance-appraisal.com/intro.htm> välja otsitud 24.04.2009.

„Arenguvestluse läbiviimise metoodilised põhimõtted” kinnitamine ja arenguestluste ühtse korra kehtestamine. Piirivalveameti peadirektori 17.06.2008 käskkiri nr 134. Kättesaadav endisest Piirivalveameti siseveebist. 14.02.2010

Beardwell, I., Holden, L. 1997. *Human Resource Management. 2nd ed.* London, Hong Kong, Johannesburg etc: *Pitman Publishing*

Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. 2007. *The Oxford Handbook of Human Resource Management.* Oxford, New York, Auckland etc: *Oxford University Press*

Byars, L., L., Rue, L., W., 2008. *Human Resource Management. 9th ed.* Boston, Burr Ridge, IL Dubuque etc: *The McGraw-Hill Companies*

Cascio, W. F., Aguinis, H. 2005. *Applied Psychology in Human Resource Management. 6th ed.* New Jersey: *Person Prentice Hall*

Cleveland, J. N., Murphy, K. R., Williams, R. E. 1989. *Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates – Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135 ref Belcourt, M., Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. 1999. *Managing Human Resources. 2nd ed.* Toronto, Albany, Bon etc: *International Thomson Publishing*

Coffee, R., Jones, G. Tõlkinud eesti keelde Traat, I. 2007. Miks peaksid just sina meid juhtima? Mida on vaja, et olla hea juht. Tallinn: Pegasus

DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. 2005. *Fundamentals of human resource management. 9th ed.* s. L: *Von Hoffmann Press*

Eesti Haldusjuhtimise Instituut. 1999. Atesteerimine avalikus teenistuses: metoodiline õppematerjal. Tallinn: Infotrükk

Francis, M. *Performance appraisal*. Mõtete muutmise koduleheküljelt [http://www.changingminds.org/articles/articles/performance\\_appraisal.htm](http://www.changingminds.org/articles/articles/performance_appraisal.htm) välja otsitud 24.04.2009.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Uuri ja kirjuta. Tallinn: kirjastus Medicina.

Hodgetts, R. M., Kroeck, K. G., Rock, M. E. 1995. *Managing human resources in Canada*, Toronto, Montreal, New York etc: *Edwards Brothers Incorporated*

James, G. 1988. *Performance Appraisal – Occasional Paper*, ACAS Work Research Unit, 40 ref  
Mullins, L. J. 2008. *Management and organisational behaviour*. 6th ed. New York, Boston, San Francisco etc: *Pearson Education*

Jawahar, I. M., Williams, C. R. 1997. *Where all the children are above average: The performance appraisal purpose effect – Personnel Psychology*, 50, 905-925 ref Cascio, W. F., Aguinis, H. 2005. *Applied Psychology in Human Resource Management*. 6th ed. New Jersey: *Person Prentice Hall*

Köverjalg, A. 1994. Teadustöö metoodika alused II. Tallinn: Eesti Riigikaitse Akadeemia

Langemets, M., Tiits, M., Valdre, T., Veskis, L., Viks, Ü., Voll, P. 2009. Eesti keele seletav sõnaraamat. „Eesti kirjakeele seletussõnaraamatu” 2., täiendatud ja parandatud trükk. Eesti Keele Sihtasutus

Longnecker, C. O., McGinnis, D. R. 1992. *Appraising Technical People: Pitfalls and Solutions – Journal of Systems Management*, Dec, 12-16; Longnecker, C. O., Goff, S. J. 1990. *Why Performance Appraisals Still Fail – Journal of Compensation and Benefits Vol 6, Nov/Dec*, 36-41 ref Belcourt, M., Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. 1999. *Managing Human Resources*. 2nd ed. Toronto, Albany, Bon etc: *International Thomson Publishing*



Margerison, C. 1976. *A constructive approach to appraisal – Personell Management*, 7, 30 – 34 tsit  
Beardwell, I., Holden, L. 1997. *Human Resource Management. 2nd ed.* London, Hong Kong,  
Johannesburg etc: *Pitman Publishing*

McGregor, D. 1957. *An uneasy look at performance appraisal – Harvard Business Review Vol 35, May/June*, 89-94 tsit McGregor, D. *An uneasy look at performance appraisal. Harvard Business Review* teadusajakirja kodulehelt <http://hbr.harvardbusiness.org/1972/09/an-uneasy-look-at-performance-appraisal/ar/1> välja otsitud 06.05.2009.

Mullins, L. J. 2008. *Management and organisational behaviour. 6th ed.* New York, Boston, San Francisco etc: *Pearson Education*

Rannamees, K. 2008. Miks su töötaja kardab arenguveestlusi. Director ajakirja kodulehelt <http://director.ee/artikkel/1229> välja otsitud 28.04.2009.

Rock, M., E. 1994. *The Dynamics of Supervision.* Toronto, Montreal, Orlando etc: *Holt, Rinehart and Winston of Canada*

Saar, T. 2005. Kuidas võita maailma parim töökoht. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastuse AS

Schermerhorn, J., Hunt, J. G., Osborn, R., N. 2004. *Core Concepts of Organizational Behavior.* Minion: *Layh Publishing LLC*

*Stackpole Books.* 1952. *The Air Officer's Guide. 6th ed.* ref Nelson, D. L., Quick, J. C. 1995. *Organizational behavior: Foundations, Realities, and Challenges. Alternate ed.* New York, Los Angeles, San Francisco etc: *West Publishing Company*

Steers, R. M., Black, J. S. 1994. *Organizational behavior. 5th ed.* s. L: *HarperCollins College*

Strauss, G., Sayles, L. R. 1980. *Personnel: The Human Problems of Management. 4th ed.* London, Sydney, Toronto etc: *Prentice-Hall*

Swart, J., Mann, C., Brown, S., Price, A. 2005. *Human resource development: Strategy and tactics.* Amsterdam, Boston, Oxford etc: *Elsevier Butterworth-Heinemann*

Tooding, L. 2007. Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes. Tartu Ülikooli Kirjastus

Vesso, S., Saue, K. 2008. Õnnelik meeskond. Tallinn: Äripäev

Woehr, D. J., 1994. *Why Appraisal Should Climb the Skills Agenda – People Management* 2, 4, 525-34

ref Belcourt, M., Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. 1999. *Managing Human Resources. 2nd ed.*

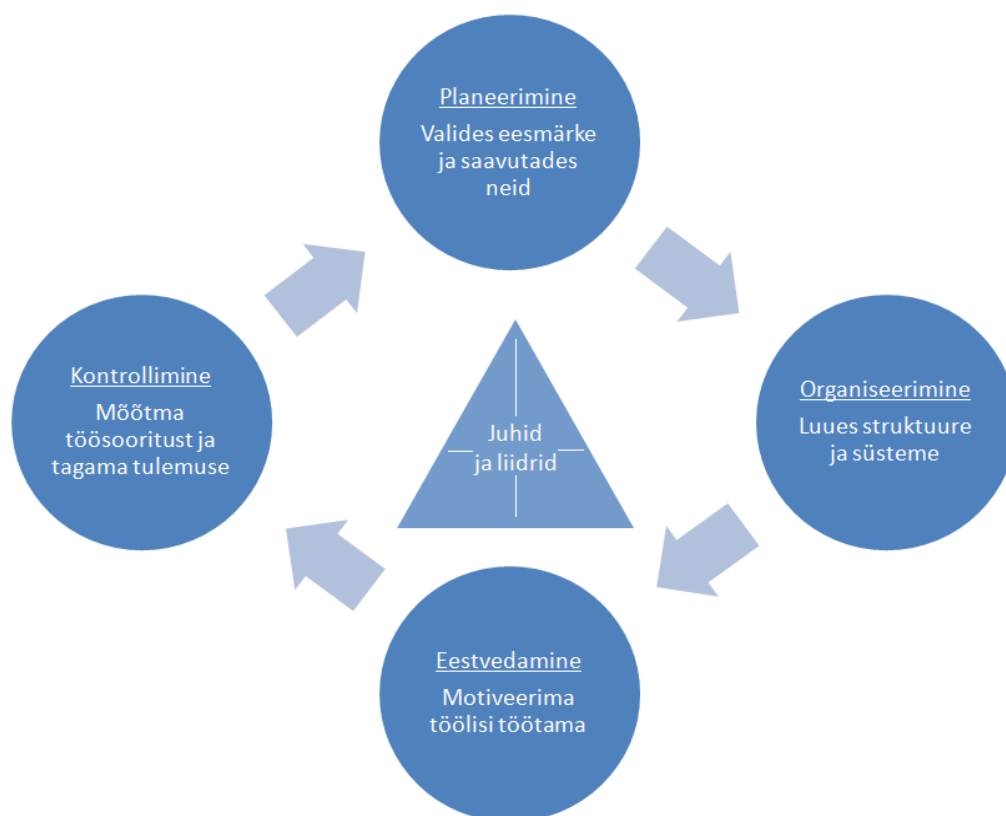
Toronto, Albany, Bon etc: *International Thomson Publishing*

## LISAD

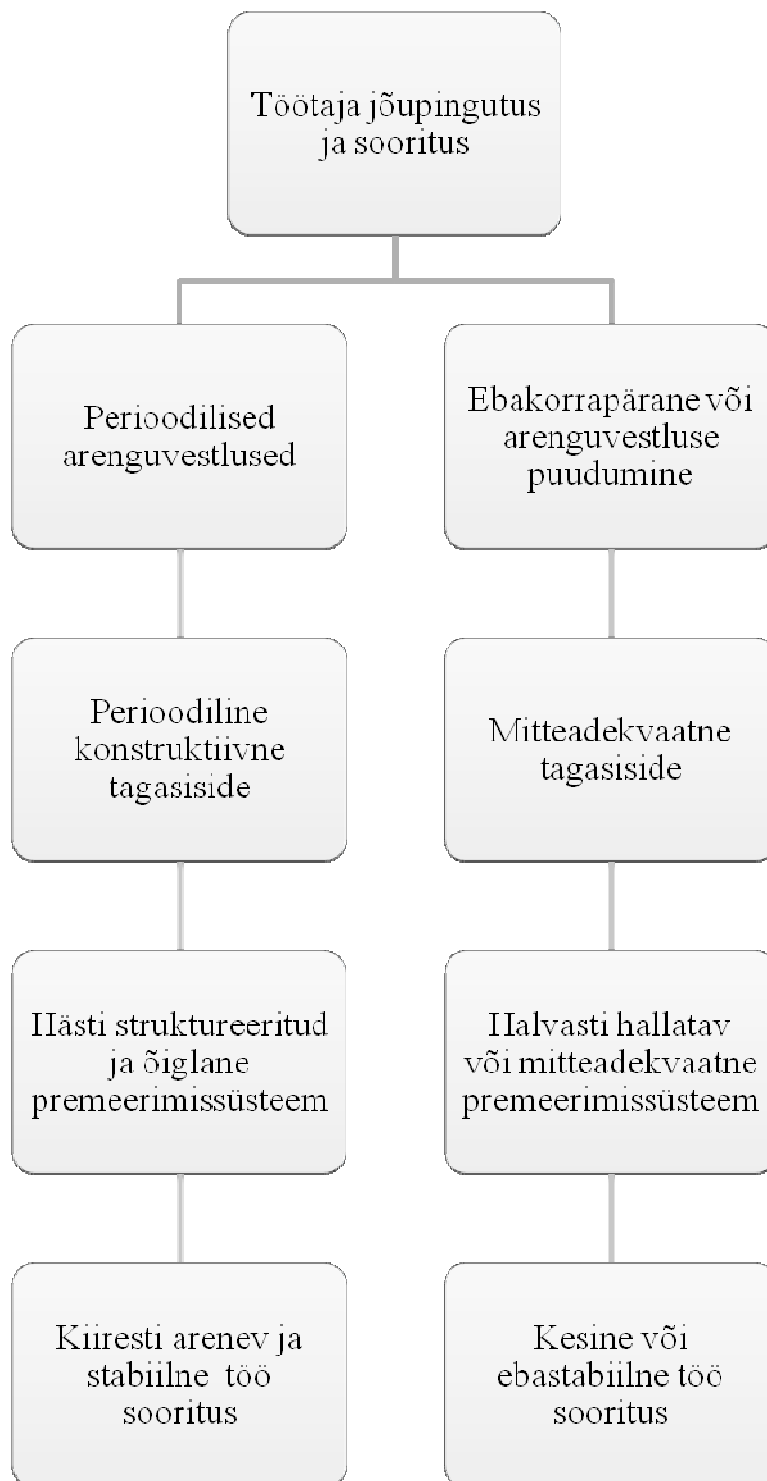
### LISA 1. Jalaväekompanii ohvitseride efektiivsuse aruanne

kolonelleitnant Alexander Brown, komandör – hea iseloomuga mees
major Clark Crowell – hea mees, kuid ei ole ohvitser
major Jess B. Wordsworth – suurepärase ohvitser
kapten Shaw – mees, kelle kohta kõik räägivad halvasti. Soldatite poolt põlatud.
kapten Thomas Lord – keskpärane, kuid perspektiivi on
kapten Rockwell – võimekas ohvitser, kuid kaalutlematu ja vägivaldse kirega
leitnant Jas. Kearns – kõigest hea, perspektiivi pole
leitnant Robert Cross – piisavalt teenistusvalmis, on palju veel õppida, väikese kompetentsiga
nooremleitnant Stewart Berry – võhiklik solvumatu kolleeg
lipnik North – hea noormees, kes saab hästi hakkama

## LISA 2. Juhtimistegevuse raamistik



### LISA 3. Arenguestluse mõju personalile



## LISA 4. Arenguvestlusi kasutatakse

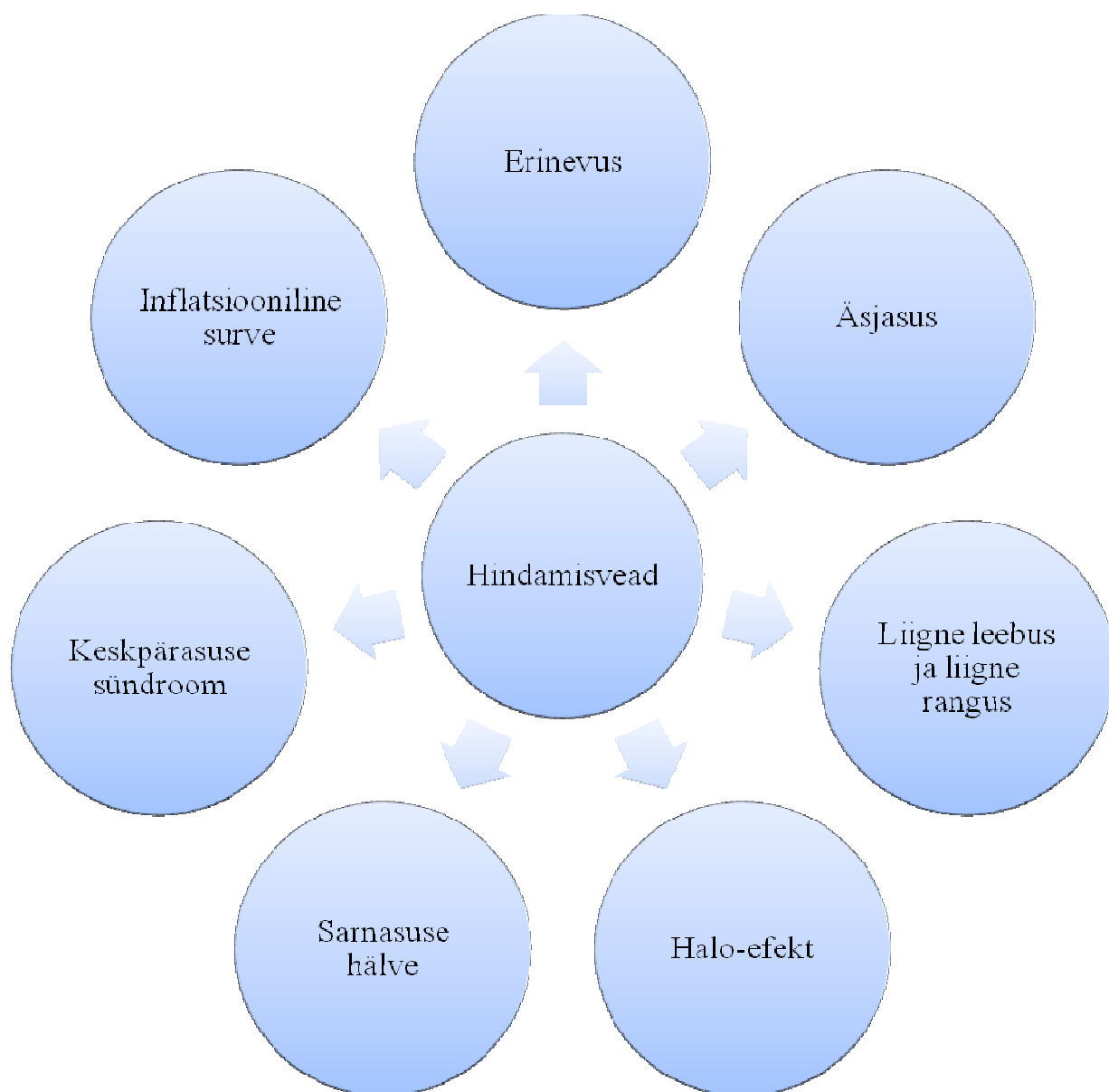
		Hinne
1	Töötasu haldus	5.85
2	Töösooritusele antav tagasiside	5.67
3	Tuvastamaks individuaalseid oskusi (tugevad ja nõrgad küljed)	5.41
4	Dokumenteerimaks personali otsuseid	5.15
5	Tuvastamaks individuaalsooritust	5.02
6	Edutamise otsustamiseks	4.8
7	Tuvastamaks puudulikku sooritust	4.96
8	Abistamaks uute eesmärkide püstitamisel	4.9
9	Otsustamaks töötaja säilitamise või vallandamise	4.75
10	Seatud eesmärkide saavutamise hindamine	4.72
11	Töötaja vastamine töökohale esitatavate seaduslikele nõuetele	4.58
12	Otsustamaks töötaja üleviimist ja ametisse määramist	3.66
13	Koondamise otsustamine	3.51
14	Tuvastamaks töötaja koolitusvajadust	3.42
15	Otsustamaks organisatsiooni koolitusvajadust	2.74
16	Personali planeerimine	2.72
17	Ametkonna struktuuri abijõu kutsumine	2.65
18	Tuvastamaks organisatsiooni arendusvajadusi	2.63
19	Püstitamaks uuringu tähtaegade kriteeriumid	2.3
20	Personali süsteemi hindamine	2.04

\*Hinnangud on antud seitsme punkti skaalal

## LISA 5. Kümme peamist põhjust miks arenguvestlused võivad läbi kukkuda

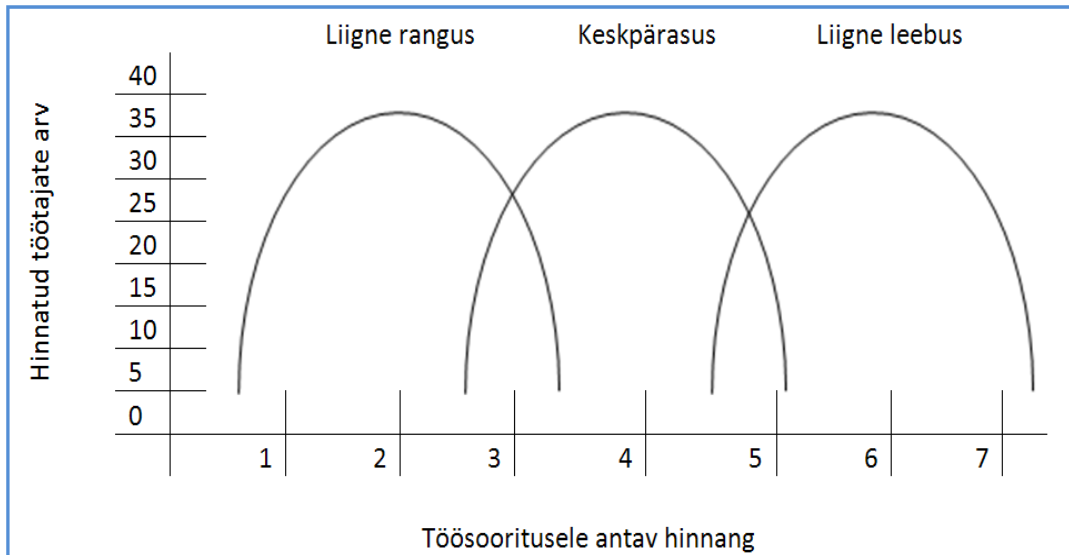
1	Juhil puudub piisav informatsioon hindamaks alluva tegelikku tehtud tööd
2	Püstitatud standardid, mille järgi töötajaid hinnatakse on ebaselged
3	Juht ei võta arenguvestlusi tõsiselt
4	Juht ei ole arenguvestluseks alluvaga ettevalmistatud
5	Juht ei ole hindamise käigus alluvaga siiras/aus
6	Juhil jääb vajaka hindamisoskustest
7	Töötaja ei saa pidevat tagasisidet tehtavast tööst
8	Tulemuse tasustamine on ebapiisav
9	Töötaja arengu arutelu on ebaefektiivne
10	Juht kasutab hindamisprotsessis ebaselgeid/ebamääraseid väljendeid

## LISA 6. Faktorid, mis moonutavad arenguestluste hindamist





## LISA 7. Näited hälvetest: liigne leebus, keskpärasus ja liigne nõudlikkus



## LISA 8. Ankeetküsimustik

### Austatud piirivalve struktuuriüksuse juht!

Piirivalve kolmest põhiväärtusest kaks on siiani olnud professionaalsus ja koostöö ning just oskuslik arenguevestluse läbiviimine on osa hea juhi juhtimisoskusest ja ametnikele parima teenistusalase väljundi leidmisest.

Uurimus viiakse läbi Sisekaitseakadeemia piirivalvekolledži üliõpilase Andreas Laine lõputöö „Arenguevestlus kui juhtimise tähtis element. Piirivalve valdkonna struktuuriüksuste juhtide arusaamad” raames. Uurimistööde kooskõlastamise komisjonilt on andmete kogumiseks saanud luba – vastuskiri 05.04.2010 nr 1.3-13/12922.

Lõputöö eesmärk on uurida, mil viisil arenguevestluse kasutamine üksuse juhtimist efektiivistab ning kuidas teenistujaid objektiivselt hinnata.

Ankeetküsimustikule vastamine on olulise väärtusega, sest vastuste analüüsimise tulemusena on võimalik struktuuriüksuste juhtidele teha parendusettepanekuid uudse juhtimiselemendi kasutamiseks, millest võidab ennekõike juht ise.

Küsimustiku täitmisel saadud vastused jäävad uurimuses anonüümseks ja neid üldistatakse lõputöös. Küsimustik on koostatud valikvastustena. Alljoondage **ainult üks** sobiv vastus. Soovi korral saadetakse lõputöö koos uurimistöö tulemustega Teile e-kirjaga. Lisainfot saab e-posti aadressil: [andreas.laine@politsei.ee](mailto:andreas.laine@politsei.ee) või telefonil 56 699 190.

1. Ametikoha nimetuselt olete:

- a) Büroo juht
- b) Talituse juht
- c) Keskuse või eskadrilli juht/ülem
- d) Kordoni juht

e) Piiripunkti juht

2. Teenistuskohaks on:

- a) Politsei- ja Piirivalveamet
- b) Põhja Prefektuur
- c) Lõuna Prefektuur
- d) Ida Prefektuur
- e) Lääne Prefektuur

3. Mitu aastat olete olnud piirivalves teenistuses (täitnud piirivalvealaseid ülesandeid)?

- a) kuni 8 a.
- b) 9 – 12 a.
- c) 13 – 16 a.
- d) 17 ja rohkem

4. Kui kaua olete juhtival kohal töötanud?

- a) kuni 3 a.
- b) 4 – 6 a.
- c) 7 – 10 a.
- d) 11 ja rohkem

5. Mitmel korral olete arenguveestlust läbi viinud (k.a. mõnes teises organisatsioonis läbi viidud arenguveestlused)?

- a) 0
- b) 1 – 2
- c) 3 – 4
- d) 5 – 7
- e) 8 või rohkem

Kui Te ei ole piirivalves arenguveestlust läbi viinud, siis palun põhjendage miks ning jätkake küsimustele vastamist (oma arvamuse avaldamist):

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Igaaastane arenguestluse läbiviimise kohustus sunnib (heas mõttes) mind igapäeva tööülesannete kõrvalt leidma aega personaliga tegelemiseks

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

7. Arenguestluse süsteem hõlbustab alluvate tugevate ja arendamist vajavate omaduste väljaselgitamist

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

8. Suhtlemisel hindamise ajal alluvatega, saan teada erinevatest asjaoludest, mis piiravad töötegemise efektiivsust

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

9. Pärast arenguestluse läbiviimist panin tähele, et arenguestluse ajal keskendusin rohkem teenistujate negatiivsetele aspektidele

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

10. Minu otsene/vahetu juht julgustab ja toetab mind arenguestlusi läbi viima

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

11. Kui hindaja teab, et hindamistulemusi näevad alluvad, annab hindaja alluvatele parema hinnangu

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

12. Alluva iseloomujoontest tervikpildi moodustamiseks ei saa teadaolevaid omadusi mitteteadaolevatele omadustele üldistada (peab jätma teistest tahapoole)

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

13. Enne teenistujale hinnangu andmist tuletan alluva kordaminekud ja ebaõnnestumised eelneva perioodi kohta meelde (eksimustest ja kordaminekutest jooksivad märkmeid ei tee)

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

14. Arenguestlus annab hea võimaluse perioodi jooksul tehtud ja järgmist perioodi mõjutava osa kokku võtta

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

15. Arenguestlus annab alluvkoosseisu hetkeseisust ülevaatliku pildi, mille alusel on hea teenistust planeerida (koolitused, edutamine jne)

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

16. Arenguestlusel antav regulaarne ja objektiivne tagasiside, muudab alluvad teenistusalaselt rahulolevamaks

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

17. Arenguevestluse läbiviimisel ma ei tea kuidas oleks õige teenistujatega käituda

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

18. Minu otsene juht tunneb huvi arenguevestlust puudutava informatsiooni kohta (millal arenguevestlused läbi viin, millised on tulemused, mida uut teada sain)

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

19. Tean, et väga suure tõenäosusega on kõik alluvad keskpäraste tulemustega – juhindun sellest hinnangu andmisel

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

20. Teades, et töötaja on punktuaalne, oletan lisaks punktuaalsusele tema omadusteks motiveerituse, usaldusväarsuse ja produktiivsuse

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

21. Teen alluvate saavutuste ja ebaõnnestumiste kohta märkmeid, mida kasutan arenguestlusel hinnangu andmises

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

22. Arenguestluse puudumisel saavutaksin kindlasti sama põhjaliku personali analüüsi tulemuse, kui arenguestluse efektiivsel kasutamisel

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

23. Arenguestluse dokumenteerimine ja süsteemne ülesehitus hõlbustab juhil tagada alluvale järjepidev areng

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

24. Arenguestlus loob võimaluse arutlemaks ja täpsustamaks juhi ja alluva vahelisi ootusi

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus



25. Arenguvestluse läbiviimisel tekib vahel küsimus - mis on täpsed mõõdikud?

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

26. Minu otsene/vahetu juht ei tunne huvi kuidas minu poolt alluvatele läbiviidud arenguvestlused õnnestusid

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

27. Vältimaks valdava osa alluvatele liiga leebe, keskpärase või liiga range hinnangu andmisest, piiritlen hinnatavate tööülesanded väga täpselt ära

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

28. Nähes töötajat pidevalt korrastamata välimusega teenistuses, oletan, et ta on halb suhtleja ja tema töösooritus on puudulik

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

29. Arenguestluse süsteemi puudumine motiveerib töötajaid ning töö tulem paraneb

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

30. Arenguestlus on ainukene koht, kus vaatlen ja annan alluva töösooritusest tagasisidet

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

31. Arenguestluse läbiviimisel jääb mulje, et alluv ei tea täpselt mida neilt oodatakse ja kuidas töösooritust mõõdetakse

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

32. Arenguestluse läbiviimisel (eriti edasipürgivale töötajale) püüan leida arenguvõimalusi nii horisontaal kui vertikaal suunas (töö laiendamine ja rikastamine)

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

33. Lisaks arenguestlusele antavale tagasisidele annan tagasisidet ka jooksvalt teenistuse käigus

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

34. Alluv ei saa aru, miks arenguestlusi läbi viiakse

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

35. Tean, mis on arenguestluse eesmärk ja milline on sellest minu ja alluva poolt saadav kasu

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

36. Üldjuhul alluvad ootavad arenguestlusi

- a) Nõus
- b) Pigem nõus
- c) Ei oska öelda
- d) Pigem ei ole nõus
- e) Ei ole nõus

Kui soovite midagi lisada, siis saate teha seda siin:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Täna, et leidsite küsimustiku täitmiseks aega, kui soovite tagasisidet uurimistöö tulemustest kirjutage  
süa oma e-kirja aadress: \_\_\_\_\_

Andreas Laine  
BK060 üliõpilane  
piirivalvekolledž

## LISA 9. Ankeetküsimustike z-testi tulemused ja usaldusvääruse protsent

Hinnatavad näitajad	Ekspertide hinnangud ümbertõlgendatult *					Redutseeritud hinnangud			z-test	Usaldusvääruse %
	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2	+	0	-		
Igaaastane arenguevestluse läbiviimise kohustus sunnib mind (heas mõttes) igapäeva tööülesannete kõrvalt leidma aega personaliga tegelemiseks (+)	11	4	2	3	0	15	2	3	2,59	>99
Arenguevestlus annab hea võimaluse perioodi jooksul tehtud ja järgmist perioodi mõjutava osa kokku võtta (+)	11	6	3	0	0	17	3	0	3.88	>99
Arenguevestluse puudumisel saavutaksin kindlasti sama põhjaliku personali analüüsi tulemuse, kui arenguevestluse efektiivsel kasutamisel (-)	4	11	3	2	0	15	3	2	2.91	>99
Arenguevestluse süsteem hõlbustab alluvate tugevate ja arendamist vajavate omaduste väljaselgitamist (+)	10	8	0	2	0	18	0	2	3.35	>99
Arenguevestlus annab alluvkoosseisu hetkeseisust ülevaatliku pildi, mille alusel on hea teenistust planeerida (koolitused, edutamine jne) (+)	10	8	1	1	0	18	1	1	3.67	>99
Arenguevestluse dokumenteerimine ja süsteemne ülesehitus hõlbustab juhil tagada alluvale järjepidev areng (+)	10	5	4	1	0	15	4	1	3.25	>99
Suhtlemisel hindamise ajal alluvatega, saan teada erinevatest asjaoludest, mis piiravad töötegemise efektiivsust (+)	8	6	4	2	0	14	4	2	2.75	>99
Arenguevestlusel antav regulaarne ja objektiivne tagasiside muudab alluvad teenistusalaselt rahulolevamaks (+)	6	11	3	0	0	17	3	0	3.88	>99
Arenguevestlus loob võimaluse arutlemaks ja täpsustamaks juhi ja alluva vahelisi ootusi (+)	11	8	0	1	0	19	0	1	3.8	>99
Arenguevestluse süsteemi puudumine motiveerib töötajaid ning töö tulem paraneb (-)	11	5	4	0	0	16	4	0	3.75	>99
Arenguevestluse läbiviimisel (eriti edasipürgivale töötajale) püüan leida arenguvõimalusi nii horisontaal, kui vertikaal suunas (töö laiendamine ja rikastamine) (+)	5	10	3	2	0	15	3	2	2.91	>99
Pärast Arenguevestluse läbiviimist panin tähele, et arenguevestluse ajal keskendusin rohkem teenistujate negatiivsetele aspektidele (-)	3	10	4	2	1	13	4	3	2.25	>95
Arenguevestluse läbiviimisel ma ei ole kindel kuidas oleks teenistujatega õige käituda (-)	8	9	1	2	0	17	1	2	3.21	>99
Arenguevestluse läbiviimisel tekib vahel küsimus - mis on täpsed mõõdikud? (-)	0	5	4	5	6	5	4	11	-1.75	<95
Arenguevestlus on ainuke koht, kus vaatlen ja annan alluva töösooritusest tagasisidet (-)	13	4	1	2	0	17	1	2	3.21	>99
Lisaks arenguevestlusel antavale tagasisidele annan tagasisidet ka jooksvalt teenistuse käigus (+)	15	5	0	0	0	20	0	0	4.25	>99
Tean, mis on arenguevestluse eesmärk ja milline on sellest minu ja alluva poolt saadav kasu (+)	11	3	3	2	1	14	3	3	2.43	>95

Minu otsene/vahetu juht julgustab ja toetab mind arenguestlusi läbi viima (+)	4	8	3	2	3	12	3	5	1.455	<95
Minu otsene juht tunneb huvi arenguestlust puudtava informatsiooni kohta (millal arenguestlused läbi viin, millised on tulemused, mida uut teada sain) (+)	2	6	3	5	4	8	3	9	-0.49	<95
Minu otsene/vahetu juht ei tunne huvi kuidas minu poolt alluvatele läbiviidud arenguestlused õnnestusid (-)	4	3	5	5	3	7	5	8	-0.52	<95
Arenguestluse läbiviimisel jääb mulje, et alluv ei tea täpselt mida neilt oodatakse ja kuidas töösooritust mõõdetakse (-)	3	7	6	3	1	10	6	4	1.336	<95
Alluv ei saa aru, miks arenguestlusi läbi viiakse (-)	3	7	5	5	0	10	5	5	1.03	<95
Üldjuhul alluvad ootavad arenguestlusi (+)	0	8	5	5	2	8	5	7	0	<95
Kui hindaja teab, et alluvad hindamistulemusi näevad, annab hindaja alluvatele parema hinnangu (+)	1	4	4	8	3	5	4	11	-1.75	<95
Tean, et väga suure tõenäosusega on kõik alluvad keskpärase tulemustega - juhindun sellest hinnangu andmisel (-)	9	10	0	1	0	19	0	1	3.9	>99
Vältimaks valdava osa alluvatele liiga leebe, keskpärase või liiga range hinnangu andmisest, piiritlen hinnatavate tööülesanded väga täpselt ära (+)	2	10	3	4	1	12	3	5	1.455	<95
Alluva iseloomujoontest tervikpildi moodustamiseks ei saa teadaolevaid omadusi mitteteadaolevatele omadustele üldistada (+)	4	5	9	2	0	9	9	2	1.809	<95
Teades, et töötaja on punktuaalne, oletan lisaks punktuaalsusele tema omadusteks motiveerituse, usaldusvärsuse ja produktiivsuse (-)	7	5	4	4	0	12	4	4	1.75	<95
Nähes töötajat pidevalt korrastamata välimusega teenistuses, oletan, et ta on halb suhtleja ja tema töösooritus on puudulik (-)	5	7	3	4	1	12	3	5	1.455	<95
Enne teenistujale hinnangu andmist tuletan alluva kordaminekud ja ebaõnnestumised eelneva perioodi kohta meelde (eksimustest ja kordaminekutest jooksvaid märkmeid ei tee) (-)	2	1	1	6	10	3	1	16	-2.75	<95
Teen alluvate saavutuste ja ebaõnnestumiste kohta märkmeid, mida kasutan arenguestlustel hinnangu andmises (+)	3	6	1	5	5	9	1	10	-0.46	<95

\* Ekspertide hinnangute ümbertõlgendamise all mõeldakse lahtri „hinnatavad näitajad” miinus märgiga ehk eitavas vormis küsimustele vastamisel saadud miinustulemuste ümberarvestamist positiivseteks tulemusteks, muutes nii andmed z-testi jaoks töödeldavaks.