

Sisekaitseakadeemia

Nelet Verbin

TEENISTUJATE HOIAKUTE ANALÜÜS ARENGUVESTLUSTE
LÄBIVIIMISEL
(IDA-EESTI PÄÄSTEKESKUSE NÄITEL)

Lõputöö

Juhendaja:
Mairit Kratovitš, MA

Tallinn 2010

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž:	Kuu ja aasta: mai 2010
Töö pealkiri: Teenistujate hoiakute analüüs arenguestluste läbiviimisel (Ida-Eesti Päästkeskuse näitel)	
Töö autor: Nelet Verbin	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas.
Allkiri:	
<p>Lühikokkuvõte: Lõputöö on 60 lehel (koos lisadega) ja koosneb kolmest suuremast peatükist. Lõputööl on seitse tabelit, 11 joonist ja kaks lisa. Töös on kasutatud 31 allikat, neist 24 on eesti, neli inglise ja kolm vene keeles. Kirjutamiskeeleks on eesti keel, võõrkeelne kokkuvõte on koostatud inglise keeles. Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada, millised on Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hoiakud arenguestluste läbiviimisel ja analüüsida arenguestluste tulemuslikkust. Lõputöös on püstitatud kaks hüpoteesi: 1. Ida-Eesti Päästkeskuse juhid suhtuvad arenguestlustesse formaalselt ning ei teadvusta arenguestlust juhtimisinstrumentina; 2. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujad suhtuvad arenguestluste protsessi, kui juhi võimalusse anda töötajale vaid negatiivset tagasisidet. Hüpoteeside kontrollimiseks viidi läbi empiiriline uuring meetodil kvantitatiivne ankeetküsitlus avatud ja valikvastustega astmestikel põhinevate küsimustüüpidega. Uuringu tulemuste analüüsi ja järelduste põhjal tuvastati Ida-Eesti Päästkeskuse arenguestluste süsteemi peamised probleemid. Päästkeskusele tehti neli ettepanekut arenguestluste süsteemi parendamiseks ja läbiviimise efektiivsemaks muutmiseks. Ettepanekud sisaldasid meetmeid, mida Päästkeskuses rakendada teenistujatele arenguestluste tähtsuse ja eesmärgi teadvustamiseks. Arenguestlustel on otsene seos organisatsiooni töö tulemuslikkuse, kasumlikkuse, eesmärkide täitmise ning organisatsiooni tuleviku planeerimisega.</p>	
Võtmesõnad: tulemusjuhtimine, personali hindamine, arenguestlust, tagasiside, hoiakud	
Võõrkeelsed võtmesõnad: management by objectives, performance management , appraisal interview, feedback, attitudes	
Säilitamise koht:	
Kaitsemisele lubatud	
Üldainete keskuse juhataja:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja:	Allkiri:

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. ARENGUVESTLUSTE OLEMUS PERSONALI HINDAMIS-SÜSTEEMI MEETODINA 7	
1.1. Arenguestluste vajalikkus organisatsioonis.....	7
1.2. Arenguestlus organisatsiooni hindamissüsteemi osana.....	10
1.3. Arenguestluste läbiviimise efektiivsuse alused	13
1.4. Hoiakud arenguestluste suhtes.....	15
2. EMPIIRILINE UURING.....	18
2.1. Organisatsiooni üldisloomustus.....	18
2.1.1. Teenistujate hindamine Ida-Eesti Päästkeskuses.....	19
2.2. Uurimismeetodid	20
2.3. Valim	21
2.4. Uuringu läbiviimise protsess	22
2.5. Uuringu tulemused	23
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	29
3.1. Uuringu tulemuste analüüs	29
3.2. Järeldused	41
3.3. Ettepanekud	42
KOKKUVÕTE	44
SUMMARY	46
KASUTATUD KIRJANDUS	48
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	51
Lisa 1. Päästeasutuste teenistujate hindamisjuhend	52
LISA 2. Küsimustik.....	58

SISSEJUHATUS

Valisin lõputöö teemaks “Teenistujate hoiakute analüüs arenguvestluste läbiviimisel (Ida-Eesti Päästkeskuse näitel)”, sest arenguvestluste teema on päästkeskuses olnud aktuaalne algusaegadest peale.

2009. aasta alguses viidi Ida-Eesti Päästkeskuses töötajate seas läbi töötajate tööle pühendumuse taseme uuring. Uuringus osales 469st töötajast 18%, osalenutest 38% moodustasid päästkeskuse ametnikud, ülejäänud 62% olid päästjad (Järvi 2009:32). Uuringu tulemusena selgus, et osalenutest (Järvi 2009:36-38, 43-48):

- ✓ 70%-l töötaja pühendumuse tase asutuse eesmärkide saavutamisele on madal seoses isiklike väärtuste ja organisatsiooni põhiväärtuste erinevusega;
- ✓ spetsialistide töösse pühendumuse tase on madalam kui päästjatel;
- ✓ uute teadmiste, oskuste, organisatsioonile omaste väärtuste ja käitumisviiside omandamine on spetsialistidel aeglasem kui päästjatel;
- ✓ 16%-l spetsialistidest arvab, et nende tööd ei tunnustata;
- ✓ 62% kõrgharidusega töötajatest ei soovi endid päästkeskuse tööga pikemaajaliselt siduda.

Ülalpool toodud uuringu tulemustest järeldati, et kahele kolmandikule uuringus osalenud teenistujani tuleb viia organisatsiooni põhiväärtused, teadvustada neile missiooni, visiooni. Teenistujatele tuleb selgitada karjääri- ja arenguvõimalusi asutuses, leida väljundeid nende kaasamiseks, vastuvõetud otsuste selgitamiseks ja info edastamiseks, tunnustamiseks ning saavutuste märkimiseks (Järvi 2009:53-55). Eelpool nimetatud teemasid saab käsitleda arenguvestluste käigus.

Esimest korda viidi päästkeskuses arenguvestlused läbi neli aastat tagasi, mis ebaõnnestusid. Ei juhtidel ega alluvatel olnud õiget arusaama arenguvestluse olemusest. Seetõttu otsustas juhtkond, et 2007. aastal allüksuste juhtidel arenguvestluste pidamise kohustust ei ole. Kahjuks ei leidunud ka ühtegi vabatahtlikku. Oldi solidaarsed Ida-Virumaa kohalike omavalitsuste üksustega – nimetatud aastal ei viidud nendest üheski samuti läbi iga-aastaseid vestlusi (Avaliku teenistuse...2008:84).

Tänaseks on päästeasutustele kehtestatud ühtne hindamisjuhend, mille järgi viidi arenguestlused ka eelmisel aastal läbi. Arenguestluste tulemuste kokkuvõtteid analüüsid selgus, et need olid allüksustes valdavalt vormistatud standardselt, ühtse vormi järgi, info koolitusvajaduse osas oli üldsõnaline ja põhjendamata, koolitusplaani kokkuvõtete alusel koostada oli probleemne. Pärast arenguestluste toimumist ja kokkuvõtete tegemist muudatusi allüksustes ei toimunud. Seepärast Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujad suhtuvad arenguestlustesse kui tulemusetusse ja formaalsesse protsessi ning arvavad, et arenguestluste käigus tehtud ettepanekutega töökorralduse puudujääkide parandamiseks ning karjäärialase arengu ja koolitusvajaduse osas ei arvestata.

Inimeste hoiakud arenguestluste suhtes on sageli eelarvamuslikud, kusjuures nii töötajatel kui juhtidel valdavalt sarnased. Arvatakse, et arenguestlust peetakse mõttetuks ajaraiskamiseks, selle tulemusena ei muutu ettevõttes midagi, vestluste käigus kogutav info ei huvita juhte, antakse vaid kriitilist tagasisidet jne. (Rannamees 2008b)

Lõputöö aktuaalsus seisneb selles, et teenistujatele – nii juhtidele kui alluvatele – ei ole selged arenguestluste tähtsus ja eesmärk. Teenistujad ei teadvusta endile arenguestluste otsest seost organisatsiooni töö tulemuslikkuse, kasumlikkuse, eesmärkide täitmise ning organisatsiooni tuleviku planeerimisega.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on välja selgitada, millised on teenistujate hoiakud arenguestluste läbiviimisel – kas Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujad, nii juhid kui spetsialistid, tajuvad arenguestluste vajalikkust. Samuti on eesmärgiks analüüsida arenguestluste tulemuslikkust – kas arenguestluste tulemustega arvestatakse organisatsiooni, allüksuste ja teenistujate arengu huvides või peetakse arenguestlusteid formaalsuseks.

Eesmärgi saavutamiseks on lõputöö raames püstitatud järgmised ülesanded:

1. Anda ülevaade arenguestluste teoreetilistest alustest.
2. Koostada ja viia läbi ankeetküsitlus Ida-Eesti Päästkeskuses teenistujate seas selgitamaks välja peamised hoiakud arenguestluste suhtes.
3. Analüüsida uuringu tulemusi ning esitada ettepanekud päästeasutuste arenguestluste süsteemi parendamiseks.

Eeltoodust tulenevalt on lõputöös püstitatud hüpoteesid:

1. Ida-Eesti Päästkeskuse juhid suhtuvad arenguestlustesse formaalselt ning ei teadvusta arenguestlust juhtimisinstrumendina.

2. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujad suhtuvad arenguevestluse protsessi, kui juhi võimalusse anda töötajale vaid negatiivset tagasisidet.

Hüpoteeside kontrollimiseks viiakse läbi empiiriline uuring, mille raames küsitletakse ankeetküsitluse abil päästkeskuse juhte ja teenistujaid. Küsimustiku eesmärk on välja selgitada, missugused on peamised hoiakud arenguevestluste läbiviimisel. Küsimustiku abil selguvad teenistujate ettepanekud arenguevestluste süsteemi parendamiseks.

Lõputöö tulemusel tehakse organisatsioonile ettepanekud arenguevestluste läbiviimise efektiivsemaks muutmiseks. Kuna päästeasutuste teenistujaid hinnatakse ühtsetel alustel Päästeameti peadirektori poolt kinnitatud päästeasutuste teenistujate hindamisjuhendi alusel (20.11.2009 käskkiri nr 162) (Lisa 1), siis läbi käesoleva lõputöö raames viidava uuringu tulemuste ja tehtavate ettepanekute on kasu kõigile päästeasutuste teenistujatele.

Lõputööl on suur väärtus, kuna tulemus annab panuse kogu päästeala teenistujate hindamissüsteemi parendamiseks.

1. ARENGUVESTLUSTE OLEMUS PERSONALI HINDAMIS- SÜSTEEMI MEETODINA

1.1. Arenguestluste vajalikkus organisatsioonis

Avalikus sektoris räägitakse ühe enam tulemuslikkusest ehk tulemusele suunatud juhtimisstiili juurutamisest. Tulemusele suunatud juhtimisstiil toob endaga kaasa suuremat vastutust asutuste juhtidele eesmärkide püstitamisel ja nende saavutamisel. Organisatsioonide tulemuslikkust tõstab avalike teenistujate parem motiveeritus. Organisatsioonide tulemuslikkuse tõus võib aga tõsta kodanike rahulolu avalike teenustega. (Närep 2004:5-6)

Tulemuslikkuse hindamist peetakse kõige olulisemaks tegevuseks inimressursside juhtimisel nii era- kui avaliku sektori organisatsioonides. Organisatsiooni üldise tõhususe ja tulemuslikkuse üle saab otsustada töötajate tulemuslikkuse hindamise protsessi kaudu. Avaliku sektori töötajate tulemuslikkus on oluline kogu ühiskonnale, kuna avaliku sektori töötajad teostavad erinevate valitsusasutuste poliitikat. Kui töötajatel puuduvad vajalikud oskused oma tööks, tekitab see kodanike hulgas pahameelt, mis toob omakorda kaasa rahulolematust ja kahtlusi valitsuse võimekuse üle ja avaliku halduse süsteemi toimimise üle üldiselt. (Alaa-Aldin 2002)

Organisatsioonide üks alustala on töökorraldus. Töökorraldus haakub tihedalt juhtimisprotsesside, suhete mõõdetavuse, motivaatorite ning arusaamadega. Organisatsioonid ei ole mitte monoliitsed üksused, vaid nende näol on tegemist isiklikest huvidest lähtuvalt tegutsevate isiksuste kogumitega. Organisatsioon suudab toimida ja oma eesmärged ellu rakendada vaid siis, kui kõik seal töötavad inimesed kohanduvad ennast üksteise ja organisatsiooni üldiste strateegiliste huvid ja väärtushinnangutega. Tulemuslikkus on kümnete tuhandete tegevuste ja otsuste koondsumma. (Mendes, Nelson ja Pasternack 2004)

”Inimesed on meie kõige suurem vara.” Me oleme teadmuspõhine ettevõtte.” ”Kõik, mis meil on, on meie inimesed.” Kuuleme neid väiteid järjest sagedamini. Siiski on paljude ettevõtetes töötavate inimeste tegelik elu organisatsioonis selline, et nad ei tunneta end kõige suurema varana, nende teadmisi ei mõisteta ega kasutata. (Gratton 2000:xiii)

Organisatsioonide liikumapanevaks jõuks on inimeste eesmärgid, mida juhid on õppinud muutma tulemusteks (Margretta ja Stone 2003:191). Organisatsiooni soovitud suunas arenemiseks ja planeeritud tulemuste tagamiseks tuleb tema protsesse, juhtimist, töötajate toimetulekut tööülesannetega regulaarselt jälgida ja analüüsida (Tiiman 2007:160). Eesmärkide, protseduuride ja missiooni selgus on organisatsioonis sellise kliima loomise aluseks, millises töötajad saavad kaasa aidata üksuse eesmärkide saavutamisele (Eliassen ja Kooiman 2002:216). Ametialane tegevus eeldab tänapäeval elementaarse täideviimise ja distsiplineerituse asemel üha enam maksimaalset teadmiste ja isiksuse võimekuse kasutamist (Карпова 2004:302).

Kuna organisatsiooni edu sõltub iga inimese käitumisest, tuleb probleemide lahendamiseks esmalt välja uurida, kuidas organisatsiooni erinevad omadused iga inimese käitumist ja tema töötulemusi mõjutavad (Mendes jt 2004). Siinkohal kirjeldavad Decio Mendes, Gary Nelson ja Bruce A. Pasternack (2004) elava organisatsiooni DNAd neljaosalisena – nagu kaheharulist DNA molekuli hoiavad koos nelja nukleotiidi omavahelised sidemed, mille järjekord määrab unikaalse organismi loomiseks vajalikud instruksioonid. Need neli komponenti on (Mendes jt. 2004):

1. Struktuur. Milline on organisatsiooni hierarhia? Mitu tasandit organisatsioonis on ja kui mitu otsealluvat on igal tasandil?
2. Otsustusõigus. Kes mida otsustab? Kus lõpeb ühe ja algab teise inimese otsustusõigus?
3. Motivaatorid. Millised on inimeste eesmärgid, motivaatorid ja karjäärivõimalused? Millest neid hoolima innustatakse, mida selleks kasutatakse?
4. Informatsioon. Kuidas mõõdetakse töötulemusi? Kuidas koordineeritakse tegevusi ja edastatakse teavet? Kuidas liigub informatsioon selle valdajalt nendeni, kes seda vajavad?

Organisatsioonilise DNA neli komponenti on omavahel tihedalt seotud. Kui muutub struktuur, eeldab see ka otsustusõiguse muutmist. Efektiveid otsuseid saab vastu võtta aga sel juhul, kui töötajad valdavad informatsiooni ja on motiveeritud. Organisatsiooni DNA analüüs ja muutmine eeldab terviku seisukohast lähtudes intelligentsi, otsustusvõimet ja kollektiivset tähelepanu ühistele eesmärkidele, sest teisiti ei ole inimesi ja allüksusi võimalik arukalt tööle panna ja koostööle innustada. Töö edukuse ja kasumlikkuse määrab kõigi töötajate igapäevase töö summa. (Mendes jt 2004)

Juhitakse seda, mida saab mõõta. Ilma mõõtmiseta ei ole tulemusi. Mõõdikute abil saab jälgida organisatsioonide eesmärkide täitmise etappe, reguleerida erinevate etappide suunda ja kiirust ning organisatsiooni liikmete jaoks toimivad nad ühise eesmärgina. Seepärast on organisatsioonide jaoks tähtis leida õige meetod, mille abil saavutusi jälgida. (Margretta ja Stone 2003:40)

Arenguestlus on tõhus juhtimise tööriist, kuna planeeritud vestluse käigus saab keskenduda mõlema osapoole jaoks tegelikku tähtsust omavatele teemadele. Kusjuures ka negatiivsete nüansside avalikustamine on tulemuslikum kui nende varjamine. Arenguestlus on hea juhtimise tööriist, mille abil juht saab otsese alluva käest detailsemat infot töötaja toimetuleku kohta oma otseste tööülesannetega kui igapäevasel juhtimisel. Arenguestlus on kõige sobilikum aeg, mil töötaja saab välja tuua puudujäägid töökorralduses, omapoolsed ettepanekud nende parandamiseks ning ootused oma karjäärilase arengu osas, ühtlasi saab läbi arutada töötaja koolitusvajaduse. Tähtsad on ka küsimused töötaja sisemiste motivaatorite ja suuremate plaanide kohta isiklikus elus. (Rannamees 2008a)

Lynda Grattoni (2000:203) sõnum juhtidele on: looge organisatsioon, kus väärtustatakse inimesi. Tema arvab, et juhid ei tohi unustada töötajate soovi kohelda neid lugupidavalt, võtta nende ideid tõsiselt. Kui töötajad tunnevad, et neist ei peeta lugu või neid koheldakse ebaõiglaselt, võivad nad otsustada oma teadmised ja oskused endale hoida (Gratton 2000:203).

Arenguestluse tähtsus seisneb ka organisatsioonikultuuri säilitamises ja hoidmises – olulisi teemasid arutatakse meeldivas atmosfääris, väljaspool igapäeva rutiini, samuti püütakse vestluse abil parandada koostöö kvaliteeti, leida parimaid koostöövõimalusi jne. (Avaliku teenistuse...2009) „Hindamise läbiviimise tulemusena on võimalik leida lahendusi mitmetele organisatsiooni jaoks olulistele juhtimise ja töökorralduse edasiarendamisega seonduvatele probleemidele“ (Purga, Paabus, Rannasoo, Simson ja Vaabel 1999:52).

Kokkuvõttes avalikus sektoris juurutatav tulemuslikkusele suunatud juhtimisstiil toob kaasa suuremat vastutust asutuste juhtidele eesmärkide püstitamisel ja nende saavutamisel. Organisatsioonide tulemuslikkust tõstab avalike teenistujate motiveeritus. Organisatsioonide tulemuslikkuse tõus aga võib tõsta kodanike rahulolu avalike teenustega. Siinjuures üheks tõhusaks juhtimise instrumendiks on arenguestlus, millega kaasatakse töötajaid juhtimisse. Arenguestlus on vahend, mille abil püstitatakse eesmärke ja mille abil viiakse organisatsiooni eesmärgid töötajani.

1.2. Arenguestlus organisatsiooni hindamissüsteemi osana

Töötajate tulemuslikkuse hindamine on olulise tähtsusega iga organisatsiooni jaoks. Ühest küljest vajab juhtkond protsessi, mille kaudu jälgida töötajate tulemusi organisatsiooni efektiivsuse ja tootlikkuse tõstmiseks. (Alaa-Aldin 2002) Teisest küljest on personali hindamise käigus antavasse õigesse ja adekvaatsesse tagasisidesse suhtunud kui kriitikasse töötajate võimekuse ja motiveerituse üle organisatsioonis töötamisel. (Alaa-Aldin 2002, ref Lee and Son 1998:203)

Arenguestlus on protsess, mille käigus hinnatakse töötaja tegelikke töötulemusi võrreldes seatud eesmärkidega, antakse tagasisidet (negatiivset ja positiivset) ja määratletakse töötaja arengu- ja koolitusvajadused oskuste ja teadmiste täiendamiseks uute püstitatud eesmärkide täitmiseks. Eeldusel, et arenguestlus on ametlik, kindla struktuuriga, aus arutelu töötaja ja tööandja vahel töötajapoolsest panusest organisatsioonile ja vastavatest arengu- ja koolitusvajadustest ning organisatsioonipoolsest ootustest töötajalt ja töötaja toetamisvõimalustest, saavad arenguestlusest kasu nii töötaja kui tööandja. (Heery ja Noon 2001:7-8)

Arenguestlus on regulaarne, hästi ettevalmistatud vestlus, kus arutatakse alluva töötulemusi, järgmise perioodi eesmärke, koolitusvajadust ja arenguvõimalusi. (Rannamees 2008a) Töötajate töötulemuste hindamine on vajalik kahel järgmisel peamisel põhjustel (Десслер 1997:199):

1. Kajastada informatsiooni, mille alusel tehakse otsuseid töötajate edutamise ja töötasu osas.
2. Käsitleda töötaja käitumist tööol, mille analüüsimise tulemusel töötatakse välja plaan puuduste korrigeerimiseks ning vaadatakse üle töötaja karjääriplaani lähtudes ilmnunud tugevatest ja nõrkadest külgedest.

Richard Grote (1996, ref Tiiman 2007:173-178) jagab töötajate hindamismeetodid objektipõhiselt neljaks:

1. Sooritajale suunatud. Inimeste omaduste hindamine eristamiseks meeskonnas erinevad inimitüübid, et nad tõhusamalt koos töötama panna. Parim meetod sobivate kandidaatide valikul organisatsiooni ja sobivate töötajate edutamisel. Kasutatakse erinevate omaduste loetelu, kus valitakse konkreetsele töötajale sobivad omadused või nende olemasolu tase. Puuduseks on, et nende omaduste olemasolu või puudumine ei ennusta, kui hästi töötaja oma tööd teeb.
2. Käitumisele suunatud. Inimeste käitumise, oskuste ja kompetentside hindamine eesmärgiga saada informatsiooni mida ta teha oskab. Selleks kirjeldatakse kriteeriumid või tegevused, millele vastavust töötaja puhul hinnatakse. Käitumuslikud kirjeldused aitavad juhtidel

väljendada oma mõtteid muudatuste kohta töötajaid solvamata ning selle kaudu aidatakse töötajal mõista, kuidas tema tegevus mõjutab organisatsiooni.

3. Tulemustele suunatud. Tulemusjuhtimise meetod, mille põhimõtteks on tuleviku ennustamine ja mõjutamine soovitud suunas, selle asemel, et vastata ja reageerida juba toimunule.
4. Situatsioonile suunatud.

Lähtudes organisatsiooni vajadusest on mõistlik valida see hindamismeetod, mis on nende tegevust ja visiooni arvestades kõige olulisem rõhutada ja mis annab kõige objektiivsena pildi töötajate rollist, aga ka kogu organisatsiooni kogutulemuse seisukohast (Grote 1996, ref Tiiman 2007:173).

Eesmärkide püstitamisel ja töötajate hindamisel tuleb lähtuda peamistest motivatsiooniteooria põhimõtetest (Капрашова 2005:145):

- ✓ Töötajatele püstitatud eesmärgid ja ülesanded peavad olema konkreetsed.
- ✓ Eelnevalt peab olema kokku lepitud, milliste näitajate ja kriteeriumite alusel täitmist hakatakse mõõtma.
- ✓ Eesmärgid ja ülesanded peavad olema reaalselt täidetavad. Raskesti täidetavate ülesannete püstitamine demotiveerib töötajaid ja neid hakatakse ignoreerima, ent reaalsete ülesannete täitmine innustab töötajaid ja nende potentsiaalsed võimekused avalduvad maksimaalselt ülesannete täitmiseks.
- ✓ Töötajatele püstitatud eesmärgid peavad olema seotud allüksuste ja organisatsiooni eesmärkidega. Sealjuures peab töötaja aru saama, missuguseid tagajärgi toob organisatsioonile tema töö edukus ja missuguseid tema ebaõnnestumised töös.
- ✓ Eesmärkide püstitamisel on vajalik määrata nende täitmise konkreetne tähtaeg (näiteks 6 kuud või aasta).

Parimaid tulemusi annavad need inimesed, kes ennast ise juhivad oma teadmiste ja kohusetundliku hoiakuga. Sooritus sõltub koostööst, meeskonnatööst ja inimeste pühendumisest organisatsiooni eesmärkide nimel. (Margretta ja Stone 2003:192-193) Siiski on töötajatel õigus nõuda arenguestluse läbiviimist otsese juhi poolt, mille käigus otsene juht annab konstruktiivsel ja detailsel moel tagasisidet töötaja tööga hakkamasaamise kohta võrreldes kaastöötajatega ja töötaja poolt püstitatud eesmärkidega (Welch ja Welch 2009). Tagasiside on protsess, mille käigus antakse töötajale teada, kuivõrd tema tegevus vastab (või ei vasta) kokkulepitud sooritusstandarditele, teiste töötajate ootustele või tulemuse saavutamiseks vajalikele tegevustele (Jalak 2010:9).

Andes tagasisidet edastatakse töötajatele oluliste teavet, küsides tagasisidet kogutakse olulist teavet. Tagasiside on kommunikatsioon töötajate vahel. (Amah 2008, Jalak 2010:9) Tagasisidet tasub küsida selleks, et saada teada oma tugevad ja nõrgad küljed, võrrelda seda enda antud hinnanguga ja veenduda oma õigel teel olemises ja realistlikus enesehinnangus. Tagasisidet tuleb küsida, et õppida olukordadest - edaspidi vastavalt vältida või korrata situatsioone. Ka probleemsete kohtade leidmiseks, saada teada millega on vaja tegeleda ja mille eest ise vastutada. Tagasisidet tuleb küsida, et saada hinnangut oma meeskonnale ja võrrelda seda enda antud hinnanguga. (Templar 2007:208) Tagasiside on vajalik töötajate panuse suurendamiseks organisatsiooni tootlikkuse tõstmiseks, mis omakorda võib kaasa tuua paremaid hüvitisi töötajatele. (Amah 2008) Tagasiside on karm olenemata sellest, kas seda saadakse või antakse, aga temast on kasu. Tagasisidet võetakse töötajate poolt tavaliselt kriitikana ja isiklikult, mille tõttu juhendajad ei soovi tagasisidet anda. (Margretta ja Stone 2003:209)

Paljudel töötajatel on negatiivse tagasiside saamise korral kaldumus asuda kaitsepositsioonile süüdistades teisi töötajaid (ka juhti) selle asemel, et käsitleda seda abina töötulemuste parandamiseks. (Карташова 2005:151) Töötajad peavad õppima ennast vähem kaitsma või vähemalt õppima varjama kaitsesse tõmbumist. See on samm eneseteadlikkuse suunas, mis aitab elus õigeid valikuid teha. (Margretta ja Stone 2003:209)

Juhid ei tohi tagasiside andmise protsessi ignoreerida. Selleks, et hinnang ja selle alusel vastu võetud otsused oleksid õiglasel ning juht siira nõuandjana huvitatud töötulemuste parandamisest, peab tagasiside olema subjektiivse iseloomuga. Märkusi töötaja kohta tuleb välja öelda heasoovliku tooniga korrektselt väljendatuna. Hindamistulemuste aruanne tuleb koostada soovituslikus vormis, ei tohi kajastada seda kohtuotsusena. Eelpool väljatoodu kohane käitumine juhi poolt soodustab töötajate suhtumist tagasisidesse õiglaselt ning see ei kahjusta töötajate enesehinnangut. (Карташова 2005:152)

Mõnel tingimusel on hindamistulemuste põhjal määratud töötajale palgalisa, millest järel dati, et arenguestlus õnnestus. Kui töötajale kõrgemat palka ei määratud, siis arvati, et hindamistulemused olid nõrgatasemelised. Hindamistulemuste alusel palgalisa määramise võimalus takistab töötajatel ausalt ja avatult osutada oma probleemidele, nõrkadele külgedele ning arengu- ja koolitusvajadustele. Tulemuseks on hinnanguid andva poole (juhi) domineerimine töötaja ennastkaitsva hoiaku üle. Nii kui töötaja asub kaitsepositsioonile, on aus arutelu ohustatud. (Heery ja Noon 2001:7-8) „Kui hindamine muutub töötajate silmis palgaläbirääkimisteks, ei taha nad oma puudujääke tunnustada“ (Heller 2003:178).

Avalikus teenistuses kasutatakse hindamismeetodina vahetu ülemuse ja alluvate ametnike vahelisi iga-aastaseid vestlusi. Vestluste käigus teevad pooled kokkuvõtteid möödunud aasta töötulemustest, vestluse tulemuse alusel tehakse ettepanekuid töösoorituse ja töökorralduse parandamiseks, koolitamiseks, ergutamiseks, palga ja lisatasude määramiseks. Eeldatakse, et ülemuse antud hinnang ja ametniku enesehinnang langevad olulisemas kokku. Ametnikel on õigus subjektiivsete hinnangute vältimiseks ja sellega seotud kartuste vähendamiseks vahetu ülemuse hinnanguga mittenõustumise korral taotleda selle kontrollimist kõrgemalseisva ülemuse poolt. (Purga jt 1999:8)

Ka uue avaliku teenistuse seaduse eelnõu (2009) näeb ette, et vahetu juht peab vähemalt kord aastas oma alluvaga vestluse. Vestluse käigus hinnatakse ametniku senist ametialast arengut, teenistusülesannete täitmist ning koolitusvajadust, kusjuures ametnik saab esitada ettepanekuid tema hinnangul vajalike koolituste kohta, räägitakse läbi ametniku järgmise perioodi teenistusülesanded ning ametnik annab juhile tagasisidet juhtimise kohta. Kuna arenguvestlus on mitmepoolne vestlus, siis saavad tagasisidet oma töö kohta nii ametnik kui ka juht. Seega kehtestatakse uue põhimõttena, et ka ametnik annab juhile tagasisidet, mis võib hõlmata ettepanekute tegemist ülesannete parema jaotuse, informatsiooni liikumise, aja planeerimise, efektiivsema koostöö jms kohta. (Avaliku teenistuse...2009)

Kokkuvõttes arenguvestlus on juhtimisinstrument, mille käigus antav tagasiside on töötajate töösoorituse hindamise peamiseks vahendiks. Tagasiside teel annavad juhid hinnangu töötaja tööle ja töötaja ise hindab oma tööd. Tagasiside teel analüüsitakse kitsaskohti ja probleeme ning leitakse ka lahendused.

1.3. Arenguvestluste läbiviimise efektiivsuse alused

Arenguvestlus alluvaga on abivahendiks organisatsiooni eesmärkide täitmisel. Arenguvestlustel pööratakse tähelepanu eesmärkide saavutamist takistavatele probleemidele ja otsitakse neile lahendusi. Kui organisatsiooni juhivad tippjuhid, siis algab eesmärkide püstitamine ülevalt ning arenguvestluste läbiviimine peaks algama samuti ülevalt. See tähendab, et tippjuhid selgitavad organisatsiooni olukorda, valitud eesmärged, tegevussuundi ja ootusi oma alluvatele ja need omakorda oma alluvatele. Nii liigub informatsioon eesmärkidest ja organisatsiooni vajadustest alla kõikide töötajateni. Kui arenguvestluseid alustatakse madalama vastutusala töötajatest, siis võib see tuua organisatsiooni juhtimisse segadust. Alt üles meetodit kasutades võib vestlusel jääda välja selgitamata, missuguseid eesmärged järgida, heal juhul saab kontrollida tippjuhtide sõnastatud eesmärkidest arusaamist.

Seepärast toimib efektiivse juhtimisinstrumentina ülevalt alla arenguvestluste läbiviimise meetod. (Vihma 2009, Jalak 2010:101)

Organisatsioonid investeerivad arenguvestlustesse, töötatakse välja vastavaid norme ja paljudes kohtades täidetakse neid korrektselt. Aga vestlusel oodatud tulemusi ei ole – sageli on see ainult paberite täitmine personaliosakonna või ülemuse jaoks. (Sööt 2004). Arenguvestluse läbiviimise efektiivsuse aluseks on mõlemate osapoolte põhjalik valmistumine kindla süsteemi kohaselt. Süsteemist lähtuvalt tuleb määrata kindlaks vestluse aeg, läbi mõelda vestluse plaan, leida neutraalne vestluse pidamise koht ja varuda aega (Heller 2003:179-180). Probleemid ilmnevad puuduliku ettevalmistuse korral, ühe või mõlema osapoole pealiskaudse suhtumise korral. Põhjalikult ettevalmistatud arenguvestlus eeldab märkimisväärset juhivoolset jõupingutust. (Heery 2001:7-8)

Gary Dessler jagab hindamise protsessi kolmeks etapiks, millest esimene on tööülesannete määramine – töötajaga kooskõlastatakse tema kohustused ja püstitatakse tööeesmärgid. Teiseks etapiks on töösoorituse hindamine – võrreldakse töösooritust püstitatud eesmärkidega. Kolmandaks etapiks on tagasiside andmine –töötaja tööle ning tema tulemustele antakse hinnang ja püstitatakse uued tööeesmärgid. (Десслер 1997:200) Õnnestunud tagasiside eelduseks on juhi poolt pidevalt ja süstemaatiliselt kogutud faktid alluva kohta. Kord aastas peetavate arenguvestlustel tehtavaks suurimaks veaks on ainult viimaste sündmuste ja probleemide analüüsimine. (Sööt 2004)

Toimunud arenguvestlustest koostatakse juhi poolt kokkuvõte. Juhid peavad selgitama töötajatele hindamise tulemusi ja nende alusel tehtud otsuseid, mida paljud peavad ebarahuldavaks ülesandeks. Juhtide jaoks on koos töötajaga tema ebarahuldavate töötulemuste analüüsimine ebamugav. Sealjuures tuleb sageli ebarahuldava tulemuse korral teha negatiivseid otsuseid (näiteks viia üle vähemtasuvamale tööle). (Капрашова 2005:151) Osa saadud infot edastatakse teistele töötajatele ja tasanditele, kes saavad neid andmeid kasutada. Need on ettepanekud töökorralduse parandamiseks, töömotivatsiooni tõstmiseks, rahuloluhinnangud ning koolitusvajadused. Info edastamisel on oluline jälgida konfidentsiaalsuse põhimõtet. (Rannamees 2008a)

Arenguvestluste usaldusväarsuse tõstmise aluseks on töötajate reaalne kogemus vestluste tulemusel tehtud ümberkorralduste näol, juhi poolt vastu võetud otsuste või teistsuguste reeglite kehtestamise näol. Juhi usaldusväarsusest rääkimata. Usaldus kahe osapoole vahel on arenguvestluse kõige tähtsam komponent. (Rannamees 2008b) Kui alluv juhti ei usalda, võib arenguvestlus jääda

napisõnaliseks, lühikeseks ja formaalseks. Töötaja võib anda küsimustele sellised vastused, mida juht kuulda tahab. (Rannamees 2008a)

Kokkuvõttes arenguvestluse efektiivsus oleneb mitmetest asjaoludest – nii vestluse läbiviimise meetodi valikust, vestluse pidamisel kindlast struktuurist lähtumisest, kui ka hindaja ettevalmistusest vestluseks. Arenguvestlus on tähtis juhtimisinstrument, mille abil viiakse töötajateni organisatsiooni eesmärgid ning seda toetab ülevalt alla vestluste läbiviimise meetod. Vestlustesse tuleb suhtuda kui ühiselt probleemide lahenduste leidmisele ning püüda keskenduda tulevikule mitte minevikule (Pearce 2007).

1.4. Hoiakud arenguvestluste suhtes

Paljud juhid väidavad, et nad valivad töötajaid hoiakute järgi. Inimese juhtivad hoiakud on osa tema filtrist. Inimene võib olla küüniline või usaldav, optimistlik või rahulolematu, katsetav või konservatiivne. Ükski neist hoiakutest ei ole takistuseks ametiga suurepäraselt hakkama saamast, kuid kõik hoiakud koos moodustavad inimese korduvad mõtte-, tunde- ja käitumismustrid, millede muutmisega jäävad juhid hätta. See aga ei tähenda, et inimene ei võiks muutuda. Igaüks võib õppida, võib veidi paremaks saada. (Buckingham ja Coffman 2002:66-68)

Igas arengule ning täiustumisele orienteeritud ettevõttes peetakse arenguvestluseid enesestmõistetavaks juhtimiskultuuri osaks (Jalak 2010:93). Ent töötajad suhtuvad arenguvestlustesse suurte eelarvamustega. Arenguvestlus peetakse ajaraiskamiseks. Arvatakse, et seda on vaja linnukese kirjasaamiseks, see on koht, kus töötaja peab käima oma olemasolu õigustamiseks jne. (Rannamees 2008b) Töötajatel võib olla erinevaid kahtlusi ja hirme arenguvestluse motiivide, protsessi või tulemuste kasutamise ees. Töötajad võivad kahtlustada, et käimas on ettevalmistus töö ümberkorraldamiseks või isegi koondamisteks. Või imestatakse „ajaraiskamise“ üle situatsioonis, kus tööd on kõigil niigi palju. Parim võimalus neid uurida ja hajutada on eelnevalt selgitada arenguvestluse eesmärgid ja protseduuri, vestlusest saadavat kasu nii juhile kui töötajale, ettevalmistuse olulisust, hindamiskriteeriume ja kokkuvõtete kasutamist (kellel ja mis tingimustel on juurdepääs vestluse tulemuste kokkuvõtetele). (Jalak 2010:94, 108)

Juhi ja alluva omavahelised suhted mõjutavad vastuvõtlikkust juhipoolele tagasisidele arenguvestlustel. Vestlusel saadavat kasu mõjutab juhi isiksus, tema suhtumine ja motiivid ning juhtimis- ja suhtlemisstiil. Mida autoritaarsem on juht, seda lühemaks ja formaalsemaks kujuneb arenguvestlus. Kuid ka juhid tunnevad hirme seoses arenguvestluste läbiviimisega. Vahel näevad

juhid arenguveestlustes tüütut lisaülesannet, mõttetut ajaraiskamist ja paberitööd. Algajad juhid võivad tunda muret oma kompetentsuse pärast – põhjalik vestlus võib paljastada, et nad ei ole erialaküsimustes piisavalt pädevad. Kogenud juhid võivad muretseda vestluse ülesehituse ja juhtimise pärast. Arenguveestluse vajalikkuses ei kahtle need juhid, kes on ise saanud positiivse kogemuse vesteldava rollis. Juhid, kes on kogenud arenguveestlustest saadavat innustust, head enesetunnet ja motivatsiooni tõusu, oskavad vestlustel seda pakkuda ka oma alluvatele. (Jalak 2010:93-96, 106; Rannamees 2008a) Kahjuks peetakse arenguveestluseid formaalselt, linnukese pärast. Juhid ega ka töötajad ei ole teadvustanud arenguveestluse kui juhtimisinstrumendi võimalusi töötajate motiveerimiseks ja innustamiseks, nende arengu ja karjääri sisuliseks kujundamiseks (Jalak 2010:105).

Arenguveestlus juhtimisinstrumendina suurendab ka ametnike motivatsiooni ja võimaldab arendada eesmärgipärast ülesannete täitmist. (Avaliku teenistuse...2009) Motiveerimise põhimõtteid, mida saab peaaegu kõikjal rakendada on kolm. Esiteks: töö jagamine vastavalt igäihe oskustele. Tööga ülekoormatud töötajate rahulolu on väiksem kui nendel, kes end tööl enesekindlalt tunnevad. Samuti on väiksem nende töötajate rahulolu, kelle oskused ei vasta neile esitatud nõuetele. Vajaduse korral tuleb jagada töökoormus ümber ning koolitada töötajaid nende võimete parandamiseks. Teiseks: selgelt väljendatud eesmärkide nimel töötamine. Püstitatud eesmärgid peavad olema realistlikud ja saavutatavad, töötajatele peab olema selge, mida neilt oodatakse. Töötajad peavad saama osaleda endi eesmärkide seadmisel. Kolmandaks: tunnustuse jagamine saavutuste eest – positiivne tagasiside, aktiivne huvitumine töötaja karjäärist, vastutuse suurendamine kui töötaja võimete tunnustamine. Tuleb välja selgitada, mis on töötaja tegutsemapanemise stimulaatorid ning kasutada neid. (Heller 2003:170-171)

Töötaja motiveerimise ja ergutamise viis on osa avaramast vestlusest, milles püütakse töötajat õige kooskõla leidmisel aidata. Selleks, et töötajate andeid edukalt tegevusse rakendada, tuleb tegevusi - õigete lõpptulemuste määratlemist, tugevustele keskendumist ja kooskõla leidmist korraga käsitleda. Võimalused, kuidas keskenduda töötajate edasiminekuks, omavad järgmiseid ühistunnuseid (Buckingham ja Coffman 2002:163-165):

- ✓ Lihtsus - juhid ei väärtusta ettevõtete poolt väljatöötatud hindamisskeemide meetodeid, nad ei soovi kulutada aega bürokratilike vormide täitmisele. Juhid eelistavad lihtsamat meetodit, mis laseb neil keskenduda ülesandele: mida igale töötajale öelda ja kuidas seda teha.
- ✓ Pidev suhtlus - juhid väärtustavad pideva suhtlemise meetodit juhi ja alluva vahel, kuna töötaja edule kaasaitamine sõltub tema tunnustus- ja suhtlemisvajaduste, eesmärkide ja annete või andetuse detailidest. Juhtide arvates ei piisa ühest või kahest arutelust aastas, sest see taandub

- vestluseks töötaja potentsiaali ja täiustamisvõimaluste teemal. Juhtide arvates on pidevatel tegevusaruteludel lihtsam anda tagasisidet. Kui kohtutakse vestluste pidamiseks üks või kaks korda aastas, siis negatiivse tagasiside kogu hinnatava perioodi kohta võib olla ulatuslik ja viib töötaja kaitseseisundisse. Tihemini kohtudes saab iga kord juhtida tähelepanu nõrkadele külgedele, töötajal on kergem kriitikat taluda ja arutelu juhi ja töötaja vahel kujuneb viljakamaks.
- ✓ Tulevikule keskendumine – varasema tegevuse analüüsi kasutatakse juhtide poolt töötaja töövõtete või ilmnunud vajaduste esiletõstmiseks, kusjuures arutelud kalduvad suunaga tulevikule. Olnu lahkamine ja laskumine vastastikusesse süüdistamisse ei vii eesmärkide tulemuslikuma täitmiseni.
 - ✓ Enesejälgimine – juhtide arvates peaksid töötajad fikseerima oma eesmärgid, saavutused ja avastused, mille abil töötaja jälgib oma tegevust. Ülestähenduste abil saab töötaja oma plaanide tõhusust hinnata ja ise enda ees vastutada. Idee on õhutada töötajat oma tegevust ja õppimist jälgima, mis sisult on eneseavastamine.

Mõnes organisatsioonis valitseb arusaam, et töötulemuste hindamine tähendab mingite vormide regulaarset täitmist, mis on vale. Hindamise tähtsus seisneb töötaja tööst tervikliku ülevaate andmises juhile, tagasiside andmises ja arengu- ja koolitusvajaduste kindlaksmääramises. Boonusena saadakse informatsiooni palgatasemete läbivaatamiseks ja töötaja tulevikupotentsiaali ja pürgimuste hindamiseks. (Heller 2003:178) Hindamine tähendab ülesannete ja nende täitmise viisi järjepidevat väärtustamist. Tegelikult ei ole edukas tagasiside mitte hinnangu andmine, vaid võimaluse andmine töötajale ise oma tööd hinnata. Juht peaks alluva viima selleni, et alluv ise ka oma käitumist hindaks. Sest kui taotletakse, et töötaja muudaks oma suhtumist või käitumist, siis saab ta seda ainult ise teha. (Eliassen ja Kooiman 2002:236; Sööt 2004) Kui ettevõtte väärtust määratletakse finantsnäitajates, siis töötajate jaoks seisneb väärtus rahulolus tööga, staatuses või uhkuses. (Margretta ja Stone 2003:40)

Kokkuvõttes arenguestlus on töötajate motiveerimise ja innustamise vahendiks. Arenguestluste käigus saadud positiivne tagasiside suurendab töötajate rahulolu ja motiveerib veelgi tulemuslikumalt töötama, kriitiline hinnang motiveerib aga probleeme lahendama ja paremaid tulemusi saavutama. Hea arenguestluse tunnuseks on juhi ja alluva rahulolu, mida nad tunnevad pärast vestluse lõppu, kui mõlemad on täis energiat ja innukust vestluse käigus tehtud kokkuleppeid täitma (Jalak 2010:93).

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Organisatsiooni üldiseloomustus

Ida-Eesti Päästkeskus on Siseministeriumi valitsemisalas asuva Päästeameti kohalik täidesaatva riigivõimu volitusi omav asutus. Päästkeskus täidab oma tegevuspiirkonnas talle seadusega ja seaduse alusel antud õigusaktidega pandud ülesandeid, teostab riiklikku järelvalvet ning kohaldab riiklikku sundi seaduses ettenähtud alustel ja ulatuses. (Ida-Eesti Päästkeskuse põhimäärus, vastu võetud siseministri määrusega 23.12.2005) (edaspidi: Põhimäärus) Päästkeskuse tegevuspiirkonda kuuluvad Ida-Virumaa ja Lääne-Virumaa, piirkond hõlmab ca 6990 km² ja 37 kohalikku omavalitsusüksust.

Päästkeskuse tegevusvaldkonnad on päästetööd, riiklik tuleohutusjärelvalve, päästealane ennetustöö ja kriisireguleerimine (Põhimäärus). Teenistused on moodustatud lähtudes tegevusvaldkondadest:

- ✓ Päästetöödeteenistus – päästetööde korraldamine ja teostamine, allüksuseid on viis: planeerimis-korrapidamis- ja koolitusbüroo ning Ida- ja Lääne-Virumaa päästeosakond;
- ✓ Järelevalveteenistus – riikliku tuleohutusjärelvalve teostamine, allüksuseid on kolm: tuleohutus-, insenertehniline ja menetlusbüroo;
- ✓ Koordinaatsiooniteenistus – päästealase ennetustöö tegemine ja kriisireguleerimine, allüksuseid kaks: ennetustöö ja kriisireguleerimisbüroo;
- ✓ Haldusteenistus – tugiteenuste (tehnika korrashoid, haldusküsimuste lahendamine, infotehnoloogia ja side) osutamine toetamiseks põhitegevusvaldkondi nende eesmärkide saavutamisel, allüksuseid on kaks: haldus- ja tehnikabüroo.

Ida-Eesti Päästkeskuses on 488 ameti- ja abiteenistuskoha, neist 451 päästeteenistuja ametikohta. (Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate koosseis alates 20.01.2010, Päästeameti peadirektori 15.12.2009 käskkiri nr 173) Päästkeskuses on kokku 479 teenistujat seisuga 01.03.2010. Päästkeskust juhib direktor. Päästkeskus koosneb: teenistused (4), bürood (13), maakondlikud päästeosakonnad (2) ja päästekomandod (15). Ida-Virumaa päästeosakonnas on kümme (sh üks koosseisuväline) ja Lääne-Virumaa päästeosakonnas viis päästekomandot. Lisaks eelpool

nimetatud teenistustele on struktuuris tugiteenuste osutamiseks allüksustena ka avalike suhete, rahandus- ja personali- ja asjaajamisbüroo otsealluvusega direktorile.

Teenistusi juhivad vastavad juhid, kes alluvad direktorile ning teenistuste juhtidele alluvad vastavate teenistuste allüksuste büroode juhid. Bürood on omakorda moodustatud teenistuse eesmärkidest tulenevate ülesannete jagamisest alaülesanneteks.

2.1.1. Teenistujate hindamine Ida-Eesti Päästekeskuses

Ida-Eesti Päästekeskuses toimub teenistujate hindamine päästeasutuste teenistujate hindamisjuhendi alusel. Nimetatud juhendist lähtudes hinnatakse päästeteenistujaid, avaliku teenistuse seaduse alusel ja töölepingu alusel töötavaid teenistujaid. Päästeasutuste teenistujate hindamine viiakse läbi arenguvestluse käigus, katseaja lõpu vestluse käigus, arenguvestluse käigus koos teadmiste ja oskuste kontrolliga. Teenistujate hindamise eesmärk on analüüsida teenistuja töötulemusi ja kvalifikatsiooni, aidata teenistujal mõista päästeasutuse eesmärke, täpsustada sellest tulenevaid teenistuja järgmise perioodi tööalaseid eesmärke ja arenguvajadusi ning vahendada vastastikuseid ootusi. (Päästeasutuste teenistujate hindamisjuhend, Päästeameti peadirektori 20.11.2009 käskkiri nr 162) (edaspidi: Teenistujate hindamisjuhend vt lisa 1)

Arenguvestlused viiakse läbi üks kord aastas novembrikuu jooksul. Vestlusel, mis toimub teenistuja ja tema vahetu juhi vahel (Teenistujate hindamisjuhend):

- ✓ analüüsitakse eelmisel vestlusel püstitatud ning ametijuhendiga määratud ülesannete täitmist, tuuakse välja suuremad tööalased saavutused ja vajakajäämised, mis on mõjutanud töötulemusi ning antakse teenistuja töö tulemuslikkusele ja töösse suhtumisele kokkuvõttev hinnang (katseaja lõpu vestlusel kokkuvõttev hinnang katseaja tulemustele);
- ✓ hinnatakse teenistuja kvalifikatsiooni vastavust ametikohal esitatavatele nõuetele ning analüüsitakse hindamisperioodil läbitud koolituste tulemuslikkust;
- ✓ arutatakse läbi eesmärgid ja arendustegevused ning täpsustatakse sellest tulenevaid teenistuja tööalaseid eesmärke ja ülesandeid;
- ✓ arutatakse töö tasustamist;
- ✓ analüüsitakse koostööd kolleegidega;
- ✓ lähtudes tööalastest eesmärkidest ning hinnangust teenistuja kvalifikatsioonile selgitatakse välja tema kooolitus- ja arenguvajadused, arutatakse läbi karjääri- ja rotatsioonivõimalused;
- ✓ tunnustatakse ja antakse vastastikku tagasisidet.

Vestluste tulemused vormistab vahetu juht vestluste lehele. Vestluslehe vorm koosneb ettevalmistuslehest ja vestluste kokkuvõttest. Ettevalmistuslehe järgi vestlevad vahetu juht ja teenistuja ning antakse hinnang ja tehakse ettepanekuid teenistuja oskuste, kohustuste töötingimuste ja töö sisu osas; koostöö osas kolleegidega, otsese juhiga ja teenistuja arengut puudutavates küsimustes. (Teenistujate hindamisjuhend)

Vestluste kokkuvõte edastatakse pärast allkirjastamist mõlema poole poolt personali- ja asjaajamisbüroole. Kokkuvõttes kajastatakse tulemusi ja hinnanguid seatud eesmärkide ja läbitud täiendkoolituse kohta, aga ka järgmiseks hindamisperiodiks eesmärkide ja tööülesannete püstitamise ning täienduskoolituse ettepanekute kohta. Vestluse tulemusi analüüsib vahetu juht ning arvestab vestluste tulemustega üksuse arendustegevuste ja tööplaani täpsustamisel, palgaettepanekute tegemisel, üksuse koolitusplaani koostamisel, koosseisu, töökorralduse ja tööjaotuse muutmisel ning muude personalialaste otsuste tegemisel. (Teenistujate hindamisjuhend)

Päästetööde valdkonnas päästjate, vanem- ja juhtivpäästjate, meeskonnavanemate, rühmapealike, vanem- ja operatiivkorrapidajate hindamisel rakendatakse arenguestlusi koos teadmiste ja oskuste kontrolliga. Selle eesmärgiks on objektiivselt välja selgitada päästeteenistuja erialased teadmised ja oskused ning vastavus kutsenõuetele. Teadmiste ja oskuste kontroll viiakse läbi suulise eksamina või erialase testina päästeteenistujate hindamiskomisjoni poolt.

2.2. Uurimismeetodid

Püstitatud hüpoteesidele vastuse leidmiseks viidi läbi empiirilise uuringu meetodil kvantitatiivne ankeetküsitlus avatud (jäetakse koht vastuse kirjutamiseks) ja valikvastustega (nummerdatud vastusevariandid) astmestikel ehk skaalal põhinevate küsimustüüpidega (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007:186). Küsimustik (vt lisa 2) koosneb väidetest, mida paluti 5-pallilisel skaalal hinnata, kui palju väitega nõustutakse või ei nõustuta. Nimetatud meetod on kõige levinumaks viisiks hoiakute ja arvamuste mõõtmisel (Purga jt 1999:106). Avatud vastustega küsimuste variandi puhul püütakse jõuda vastuseni, mida uurija ei ole osanud ette näha (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007:186).

Ankeetküsitlust otsustati kasutada uurimismeetodina sellepärast, et küsitluse abil saab kaasata uurimusse palju inimesi ning neile saab esitada rohkelt küsimusi. Ankeetküsitluse andmeid saab kiiresti talletada ja statistiliselt analüüsida. (Hirsjärvi jt 2007:182)

Empiirilise osa tulemused annavad Ida-Eesti Päästkeskuse juhtidele selgema arusaama, millised on teenistujate hoiakud arenguevestluste läbiviimisel ning lähtuvalt sellest tehakse konkreetsed parendusettepanekud arenguevestluste efektiivsemaks läbiviimiseks ja tulemuste tõhustamiseks. Küsitluse valikvastuste andmeid, so arvulisi näitajaid analüüsiti statistilise meetodi alusel ja avatud vastuste andmeid kvalitatiivse tekstianalüüsi meetodiga korrastades ja kategoriseerides teavet, mida tekstitöötlemisel saadi. Statistilise meetodi puhul kasutati kirjeldava statistika meetodit – järeltõlget tehakse uurimuses küsitletud uurimisobjektide kohta. (Karton, Kratovitš, Plaks ja Talmar 2009:30-31)

2.3. Valim

Valimisse kuuluvad Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujatest kuus (6) juhtkonna liiget, 13 allüksuse juhti ja 53 spetsialisti, kellega viidi läbi arenguevestlused. Kokku moodustas valimi 72 teenistujat 479-st Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujast, mis on ca 15% kogu töötajaskonnast. Küsitletavatest moodustasid juhid kokku 26% ja spetsialistid 74%.

Valimist on välja arvatud valveteenistujad (päästja, vanempäästja, juhtivpäästja, meeskonnavanem, rühmapealik, operatiivkorrapidaja ja vanemoperatiivkorrapidaja), kellega viiakse läbi hindamiskomisjoni poolt arenguevestlus koos teadmiste ja oskuste kontrolliga suulise eksamina või erialase testina ning vajadusel kontrollitakse oskuseid praktiliste harjutustega. Vastav nõue tuleneb siseministri poolt 03.03.2008 välja antud määrusest nr 17 „Päästeteenistujate hindamine ja kõrgemate päästametnike konkursi kord”. Valimist on välja arvatud ka abiteenistujad – autojuht ja koristajad.

Uurimistöö käigus jagati laiali 72 küsimustikku, millest täidetuna tagastati 46, kokku 64% kasutamiskõlblike andmetega küsimustikku. Vastanute koosseisu iseloomustab tabel 1.

Tabel 1. Vastanute koosseis

	Koguvalim	Vastanute arv	Vastanute osakaal valimist %
Juhid	19	12	63
Spetsialistid	53	34	64
Kokku	72	46	64

2.4. Uuringu läbiviimise protsess

Ankeetküsitluse Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hoiakute analüüsimiseks arenguestluste läbiviimisel viidi läbi 2010. aasta 10. veebruarist kuni 01. märtsini. Uuringu ettevalmistus ja läbiviimine koosnes järgmistest etappidest:

- ✓ Küsimustiku koostamine lähtudes lõputöö eesmärkidest ja teoreetilistest alustest. Enne küsimustiku koostama asumist tutvuti Sisekaitseakadeemia Halduskolledži 2006. aasta lõputööga „Arenguestluste läbiviimise analüüs ja juhendmaterjali väljatöötamine Lääne Politseiprefektuuris”, mille autor on Urve Leis. Käesoleva lõputöö küsimustikus (vt Lisa 1) esitatud väidete nr 1, 2 ja 3 koostamisel on osaliselt aluseks võetud eespool nimetatud lõputöö küsimustiku küsimused nr 2, 3 ja 4.
- ✓ Küsimustiku kooskõlastamine Ida-Eesti Päästkeskuse direktori ning personali- ja asjaajamisbüroo juhatajaga.
- ✓ Eeluurimise läbiviimine küsimuste katsetamise ja parenduste sisseviimise eesmärgil (Hirsjärvi jt 2007:191). Uuringu alguses jagati küsimustik välja kuuele suvaliselt valitud respondentile ning nende poolt tehtud märkustel põhinedes kohendati vastavaid väiteid küsimustikus.
- ✓ Küsimustiku jagamine respondentidele elektron- ja käsiposti teel.
- ✓ Tulemuste väljatoomine ja vastuste analüüsimine.
- ✓ Järelduste ja ettepanekute tegemine.

Lõputöö küsimustik on kaheosaline. Esimene osa koosneb 25-st väitest ja ühest avatud vastusega küsimusest. Küsimustiku teine osa koosneb kahest avatud vastusega küsimusest. Esimese osa küsimused on Likerti viiesel skaalal mõõdetavad väited, millede analüüsimisel kasutati hinnangu skaalat 1-5, kus 1 – täiesti nõus, 2 – üldiselt olen nõus, 3 – ei oska öelda, 4 – üldiselt ei ole nõus, 5 – üldse ei ole nõus.

Küsimuste vastused on esitatud tabelites, tulemused on esitatud graafiliselt diagrammidena või histogrammidena. Andmete töötlemiseks kasutati programmi MS Excel. Vastuste analüüsimisel on eraldi välja toodud juhtide ja spetsialistide vastused. Eesmärgiks on välja selgitada, kas juhtide ja spetsialistide hoiakud ja arvamused ühtivad või erinevad. 2009. aastal läbisid Ida-Eesti Päästkeskuse juhid arenguestluste läbiviimise alase koolituse. Seetõttu analüüsitakse uuringu tulemuste põhjal, kas koolituse läbimine on juhtide hoiakuid ja suhtumist arenguestlustesse positiivselt mõjutanud võrreldes spetsialistidega, kes ei ole koolitust läbinud.

2.5. Uuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis kajastatakse uuringu tulemusi arvuliselt küsimustiku esimese osa kohta ja tähendusüksustena küsimustiku teise osa kohta. Küsimustiku esimeses osas esitatud väidetele saadud vastused esitatakse tabelis, kus on eraldi välja toodud juhtidelt ja spetsialistidelt saadud vastused vastavate arvude ja protsentidena. Tabelitesse koondatud väited on rühmitatud lähtudes lõputöös püstitatud eesmärkidest nende saavutamiseks ja hüpoteesidest nende kontrollimiseks. Tabelis esitatud arvnäitajate arusaadavamalt esitamiseks on enamvastatud vastusevariandid esitatud *Bold* kirjastiilis. Küsimustiku esimese osa eesmärgiks oli välja selgitada teenistujate hoiakud arenguevestluste läbiviimisel, kas juhid suhtuvad arenguevestlustesse formaalselt mitte teadvustades arenguevestlust juhtimisinstrumendina. Esimese osa alusel selgitatakse välja ka teenistujate poolne suhtumine – kas teenistujad suhtuvad arenguevestluse protsessi, kui juhi võimalusse anda töötajatele vaid negatiivset tagasisidet. Uuringu tulemuste väljatoomisel on väited nummerdatud küsimustikus esitatud järjekorras.

Lõputöös püstitatud esimest eesmärki (**kuidas Ida-Eesti Päästekeskuse teenistujad, nii juhid kui spetsialistid, hindavad arenguevestluse vajalikkust organisatsioonis**) selgitati välja kolme väite alusel ning peamised tulemused on (vt tabel 2):

1. väitega (arvan, et arenguevestlused on organisatsiooni jaoks vajalikud) olid nõus/üldiselt nõus 100% juhte ning 82% spetsialistidest.
2. väitega (arvan, et arenguevestlus on alluvale vajalik) olid nõus/üldiselt ei olnud nõus 84% juhtidest ja 64% spetsialistidest.
3. väitega (arvan, et arenguevestlus on vahetule juhile vajalik) olid nõus/ei olnud nõus 91% juhtidest ja 79% spetsialistidest.

Tabel 2. Ida-Eesti Päästekeskuse teenistujate hinnang arenguevestluste vajalikkust organisatsioonis puudutavatele väidetele

	Väide nr 1		Väide nr 2		Väide nr 3	
	Juhid Vastanute arv (%)	Spetsialistid Vastanute arv (%)	Juhid Vastanute arv (%)	Spetsialistid Vastanute arv (%)	Juhid Vastanute arv (%)	Spetsialistid Vastanute arv (%)
Täiesti nõus	6 (50)	12 (35)	5 (42)	9 (26)	7 (58)	14 (41)
Üldiselt olen nõus	6 (50)	16 (47)	5 (42)	13 (38)	4 (33)	13 (38)
Ei oska öelda	0	3 (9)	1 (8)	4 (12)	1 (8)	6 (18)
Üldiselt ei ole nõus	0	3 (9)	1 (8)	7 (21)	0	1 (3)
Üldse ei ole nõus	0	0	0	1 (3)	0	0
Ei vastanud	0	0	0	0	0	0
Kokku	12 (100)	34 (100)	12 (100)	34 (100)	12 (100)	34 (100)

Lõputöös püstitatud teise eesmärgi (**kas arenguvestluste tulemustega arvestatakse organisatsiooni ja ka teenistujate arengu huvides**) selgitati välja kümne väitega (küsimustikus väited 17-26) ning peamised tulemused on alljärgnevad (vt tabel 3):

17. Arenguvestluste tulemuste põhjal täpsustatakse tööplaani: väitega olid nõus/üldiselt nõus spetsialistid 41%, kuid ei olnud nõus juhid 50%.
18. Arenguvestluste tulemuste põhjal täpsustatakse asutuse strateegilisi eesmärke: väitega ei olnud nõus juhid 50%, ent spetsialistid ei osanud 62%, kas arvestatakse strateegiliste eesmärkide täpsustamisel.
19. Arenguvestluste tulemustega arvestatakse palgaettepanekute tegemisel: väitega ei olnud nõus juhid 75%, kuid spetsialistid ei osanud öelda 62%.
20. Arenguvestluste tulemustega arvestatakse üksuse koolitusplaani koostamisel: väitega olid nõus/üldiselt nõus 100% juhtidest ja 70% spetsialistidest.
21. Arenguvestluste tulemustega arvestatakse koosseisu muutmisel: juhtide arvamus jagunes põhiliselt kaheks – peaaegu pooled 42% olid üldiselt nõus ja peaaegu sama palju 41% ei olnud nõus. Spetsialistidest suurem osa 59% ei osanud öelda, kas arvestatakse koosseisude muutmisel.
22. Arenguvestluste tulemustega arvestatakse töökorralduse muutmisel: väitega olid nõus/üldiselt nõus 83% juhtidest, kuid suurem osa spetsialistidest 47% ei osanud öelda.
23. Arenguvestluste tulemustega arvestatakse töötajate motiveerimisel: väitega olid üldiselt nõus 67% juhtidest ja nõus/üldiselt nõus olid suurem osa spetsialistidest 53%.
24. Arenguvestluste tulemustega arvestatakse töötajate edutamisel: enamus juhtidest 50% ja spetsialistidest 44% ei osanud öelda, kas arvestatakse tulemustega edutamisel.
25. Arenguvestluste tulemustega arvestatakse tööülesannete muutmisel: väitega olid üldiselt nõus 58% juhtidest ja olid nõus/üldiselt nõus 56% spetsialistidest.
26. Väidet „arenguvestluste tulemustega arvestatakse muude personalialaste otsuste tegemisel“ ei osanud täpsustada suurem osa juhtidest 58%, ega ka spetsialistidest 50%. Lisaks jättis nimetatud väitele üldse vastamata 26% nii juhtidest kui spetsialistidest.

Tabel 3. Hinnang arenguestluste tulemustega arvestamist organisatsiooni ja teenistujate arengu huvides puudutavatele väidetele

	Täiesti nõus		Üldiselt olen nõus		Ei oska öelda		Üldiselt ei ole nõus		Üldse ei ole nõus	
	Juht (%)	Spetsialist (%)	Juht (%)	Spetsialist (%)	Juht (%)	Spetsialist (%)	Juht (%)	Spetsialist (%)	Juht (%)	Spetsialist (%)
Väide 17	0	4 (12)	2 (17)	10 (29)	4 (33)	11 (32)	6 (50)	8 (24)	0	1 (3)
Väide 18	0	2 (6)	1 (8)	7 (21)	5 (42)	21 (62)	6 (50)	4 (12)	0	0
Väide 19	0	2 (6)	0	3 (9)	3 (25)	21 (62)	5 (42)	6 (18)	4 (33)	2 (6)
Väide 20	3 (25)	9 (26)	9 (75)	15 (44)	0	9 (26)	0	1 (3)	0	0
Väide 21	0	0	5 (42)	9 (26)	2 (17)	20 (59)	4 (33)	4 (12)	1 (8)	1 (3)
Väide 22	1 (8)	2 (6)	9 (75)	11 (32)	0	16 (47)	2 (17)	5 (15)	0	0
Väide 23	0	6 (18)	8 (67)	12 (35)	2 (17)	12 (35)	2 (17)	3 (9)	0	1 (3)
Väide 24	1 (8)	2 (6)	2 (17)	12 (35)	6 (50)	15 (44)	3 (25)	4 (12)	0	1 (3)
Väide 25	0	2 (6)	7 (58)	17 (50)	2 (17)	11 (32)	3 (25)	4 (12)	0	0
Väide 26	0	2 (6)	1 (8)	3 (9)	7 (58)	17 (50)	1 (8)	3 (9)	0	0

Lõputöös püstitatud kolmandat eesmärki (**kas Ida-Eesti Päästkeskuse juhid suhtuvad arenguestlustesse formaalselt**) selgitati välja kolme väite alusel ning peamised tulemused on (vt tabel 4) :

11. väitega (arvan, et asutuses viiakse arenguestluste läbi formaalselt) olid üldiselt nõus 58% juhtidest, aga 38% spetsialistidest ei olnud nõus sellega, et arenguestluste läbi formaalselt.
12. väitega (arvan, et töötajad hindavad arenguestluste tulemusi tühisteks) olid üldiselt nõus 42% juhtidest ja nõus/üldiselt nõus 41% spetsialistidest.
15. väitele (arvan, et töötajad hindavad arenguestluste protsessi ajaraiskamisena) ei osanud hinnangut anda 67% juhtidest ega ka 35% spetsialistidest. Siiski spetsialistidest 35% ei olnud väitega nõus.

Tabel 4. Hinnang Ida-Eesti Päästkeskuse juhtide suhtumist puudutavatele väidetele arenguestluste formaalsuse kohta

	Väide nr 11		Väide nr 12		Väide nr 15	
	Juhid	Spetsialistid	Juhid	Spetsialistid	Juhid	Spetsialistid
	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)
Täiesti nõus	0	1 (3)	0	2 (6)	0	3 (9)
Üldiselt olen nõus	7(58)	8 (24)	5 (42)	12 (35)	2 (17)	7 (21)
Ei oska öelda	2 (17)	12 (35)	4 (33)	12 (35)	8 (67)	12 (35)
Üldiselt ei ole nõus	3 (25)	10 (29)	3 (25)	6 (18)	2 (17)	9 (26)
Üldse ei ole nõus	0	3 (9)	0	2 (6)	0	3 (9)
Ei vastanud	0	0	0	0	0	0
Kokku	12 (100)	34 (100)	12 (100)	34 (100)	12 (100)	34 (100)

Lõputöös püstitatud eesmärki (**Ida-Eesti Päästekeskuse juhid ei teadvusta arenguevestlust juhtimisinstrumentina**) selgitati välja nelja väite alusel ning peamised tulemused on (vt tabel 5):

7. väitega (arvan, et juht saab arenguevestluse käigus otsese alluva käest detailsemat infot kui igapäevasel juhtimisel) olid nõus/üldiselt nõus 42% juhtidest ja 59% spetsialistidest.
8. väitega (arvan, et saan juhilt pidevatel tööalastel tegevusaruteludel tihedamini tagasisidet kui arenguevestlusel) olid nõus/üldiselt nõus 64% juhtidest ja 77% spetsialistidest.
9. väitega (arvan, et pideva suhtlemise meetod juhi ja alluva vahel on efektiivsem kui arenguevestlus) olid nõus/üldiselt nõus 92% juhtidest ja 79% spetsialistidest
16. väitega (arvan, et juhid ei tähtsusta arenguevestlust juhtimisinstrumentina) olid nõus/üldiselt nõus 58% juhtidest, kuid 56% spetsialistidest ei osanud öelda, kas juhid tähtsustavad arenguevestlust juhtimisinstrumentina.

Tabel 5. Hinnang Ida-Eesti Päästekeskuse juhtide suhtumist puudutavatele väidetele arenguevestluse teadvustamise kohta juhtimisinstrumentina

	Väide nr 7		Väide nr 8		Väide nr 9		Väide nr 16	
	Juhid	Spetsialistid	Juhid	Spetsialistid	Juhid	Spetsialistid	Juhid	Spetsialistid
	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)
Täiesti nõus	2 (17)	6 (18)	1 (7)	7 (21)	2 (17)	15 (44)	0%	0%
Üldiselt olen nõus	3 (25)	14 (41)	8 (57)	19 (56)	9 (75)	12 (35)	7 (58)	6 (18)
Ei oska öelda	3 (25)	7 (21)	2 (14)	5 (15)	0%	3 (9)	3 (25)	19 (56)
Üldiselt ei ole nõus	3 (25)	7 (21)	2 (14)	3 (9)	0%	4 (12)	2 (17)	7 (21)
Üldse ei ole nõus	1 (8)	0%	1 (7)	0%	1 (8)	0%	0%	2 (6)
Ei vastanud	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Kokku	12 (100)	34 (100)	12 (100)	34 (100)	12 (100)	34 (100)	12 (100)	34 (100)

Lõputöös püstitatud viiendasse eesmärki (**Ida-Eesti Päästekeskuse teenistujad suhtuvad arenguevestluse protsessi, kui juhi võimalusse anda töötajale vaid negatiivset tagasisidet**) selgitada välja nelja väite alusel ning peamised tulemused on (vt tabel 6):

4. väitega (arvan, et arenguevestluse läbimine on hea viis tagasisidet saada) olid nõus/üldiselt nõus 92% juhtidest ja 77% spetsialistidest.
5. väitega (suhtun arenguevestlusesse positiivselt, kuna saan õiglast tagasisidet) olid nõus/üldiselt nõus 58% juhtidest ja 62% spetsialistidest.
13. väitega (suhtun arenguevestlusesse negatiivselt, sest arenguevestlustel antakse töötajatele vaid negatiivset ja kriitilist tagasisidet) ei olnud nõus 100% juhtidest ja 76% spetsialistidest.
14. väitega (arvan, et arenguevestlustel laskutakse sageli vastastikustesse süüdistustesse) ei olnud nõus 91% juhtidest ja 91% spetsialistidest.

Tabel 6. Hinnang Ida-Eesti Päästekeskuse teenistujate suhtumist tagasisidesse puudutavatele väidetele

	Väide nr 4		Väide nr 5		Väide nr 13		Väide nr 14	
	Juhid	Spetsialistid	Juhid	Spetsialistid	Juhid	Spetsialistid	Juhid	Spetsialistid
	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)
Täiesti nõus	5 (42)	8 (24)	3 (25)	5 (15)	0	0	0	1 (3)
Üldiselt olen nõus	6 (50)	18 (53)	4 (33)	16 (47)	0	1 (3)	0	0
Ei oska öelda	0	5 (15)	4(33)	7 (21)	0	7 (21)	1 (8)	2 (6)
Üldiselt ei ole nõus	1 (8)	3 (9)	1 (8)	6 (18)	7 (58)	14 (41)	7 (58)	13 (38)
Üldse ei ole nõus	0	0	0	0	5 (42)	12 (35)	4 (33)	18 (53)
Ei vastanud	0	0	0	0	0	0	0	0
Kokku	12 (100)	34 (100)	12 (100)	34 (100)	12 (100)	34 (100)	12 (100)	34 (100)

Lisaks selgitati lõputöös välja **kas arenguestluste tuleks pidada tihemini kui üks kord aastas ja kas arenguestlus tõstab teenistujate motivatsiooni ja rahulolu** kahe väite alusel ning tulemused on järgmised (vt tabel 7):

- väitega (arenguestlus tõstab minu motivatsiooni ja rahulolu) olid nõus/üldiselt nõus 58% juhtidest ja 35% spetsialistidest. Ent sama palju spetsialiste (35%) arvab aga, et arenguestlus ei tõsta nende motivatsiooni ja rahulolu.
- väitega (arvan, et arenguestluste tuleks pidada tihemini kui üks kord aastas) ei olnud nõus 75% juhtidest ja 76% spetsialistidest.

Tabel 7. Hinnang arenguestluste pidamise sagedust ja motivatsiooni ja rahulolu puudutavatele väidetele

	Väide nr 6		Väide nr 10	
	Juhid	Spetsialistid	Juhid	Spetsialistid
	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)	Vastanute arv (%)
Täiesti nõus	1 (8)	3 (9)	0	1 (3)
Üldiselt olen nõus	6 (50)	9 (26)	2 (17)	3 (9)
Ei oska öelda	1 (8)	10 (29)	1 (8)	4 (12)
Üldiselt ei ole nõus	4 (33)	11 (32)	5 (42)	9 (26)
Üldse ei ole nõus	0	1 (3)	4 (33)	17 (50)
Ei vastanud	0	0	0	0
Kokku	12 (100)	34 (100)	12 (100)	34 (100)

Küsimustiku teine osa koosnes kahest avatud vastusega küsimusest. Küsimusele „**Ettepanekud/soovitused arenguestluste läbiviimise protsessi parandamiseks**“ vastasid neli (4) juhti ehk 33% juhtidest järgmiselt:

- Arenguestluste läbiviimise süsteemi juurutamine on pikaajaline tegevus, mille käigus juhid peaksid õppima hindama arenguestlust juhtimisinstrumendina ja töötajad peaksid tajuma, et*

arenguvestluse tulemustega arvestatakse. Seepärast oleks oluline, et juhid tähtsustaksid arenguvestlust senisest enam.

2. Selleks, et arenguvestlus saaks olla objektiivne ja efektiivne ei ole piisav koolitada ainult arenguvestluste läbiviijaid, vaid seda tuleks teha ka hinnatavatega.

3.a Läbi mõelda tööülesannete püstitamise, nende täitmise jälgimise ja täitmisest ettekandmise vorm päästealal - praegu käivad tööplaanide alane tegevus ja arenguvestluste alane tegevus täiesti lahusolevatena. Arenguvestlused on seni olnud pigem inimese isiklike omadustele/võimetele ja suhetele keskenduvad.

3.b Arenguvestlused PEAVAD olema lahti seotud inimeste formaalse HINDAMISE süsteemist tema vastavusest ametikohale. Arenguvestluse põhjal saab anda subjektiivse HINNANGU, aga mitte mingil juhul inimese töölt vabastada või karistada või madalamale kohale viia.

4.a On oluline omavahel selgelt kokku leppida, mis osapooltel sellest vestlusest võiks kasu olla. On tähtis, et see tõesti läheks mõlemale poolele korda.

4.b Treenida ja arendada head kuulamisoskust ja tähelepanuvõimet - see tagab arenguvestluse kvaliteedi.

Samale küsimusele vastasid neli (4) spetsialisti ehk 12% spetsialistidest rahuolevalt („Üldiselt olen rahul meie arenguvestluse läbiviimise protsessiga“. “Mina olen läbiviidud arenguvestlustega rahul“, „Ei oska öelda, toimib praegugi! Mida rohkem küsimusi, seda parem tulemus.“)

Küsimusele „**Ettepanekud/soovitused hindamisjuhendi täiendamiseks/muutmiseks**“ vastasid kaks (2) juhti ehk 17% juhid järgmiselt:

1. Hindamisjuhend võiks suuresti reguleerida vaid korralduslikke küsimusi (kellega millal) ja andma soovitusliku küsimustiku. Igal asutusel peaks jääma võimalus vastavalt vajadusele küsimustikke korrigeerida (erinevatel aastatel keskendudes erinevale teemadekompleksile), mille tulemusena oleks ka antud teemakompleksi probleemide lahendamine järgneval perioodil prioriteediks. See oleks kindlasti üks koht, mis võimaldaks teenistujalt rohkem arenguvestlusesse ka omalt poolt panustada (teadmine, et tõstatatud probleemidega tegeletakse).

2. Vältida korduvaid küsimusi.

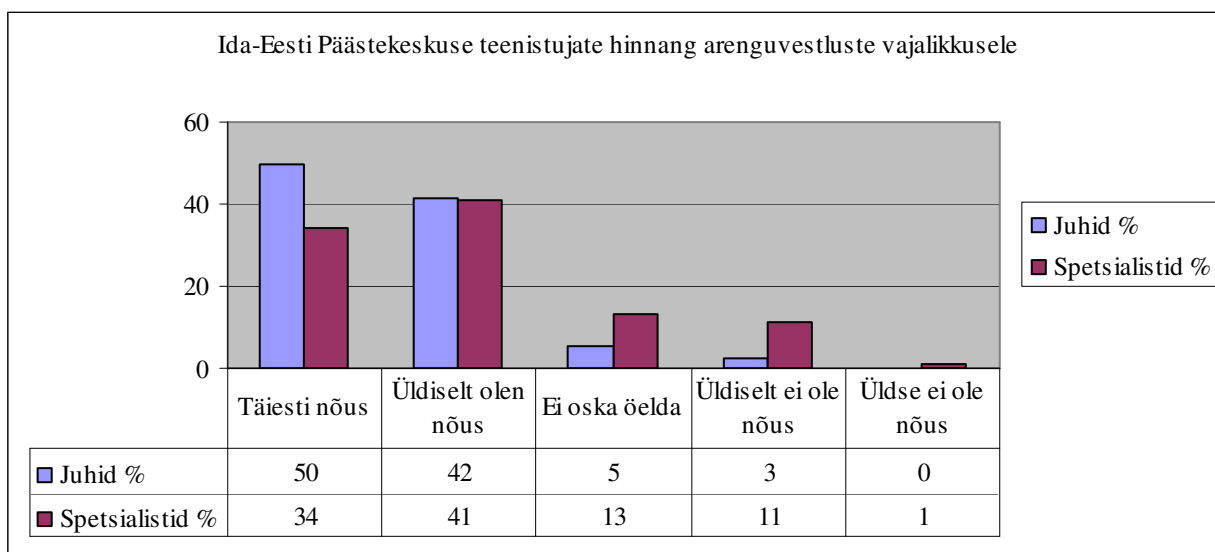
Samale küsimusele vastas üks (1) spetsialist ehk 3% uuringus osalenud spetsialistidest: „Hindamisjuhendi ettevalmistuslehte ei peaks täitma kirjalikult hinnatavate poolt, vaid antud küsimused oleksid need, millest lähtuvad juht ja alluv arenguvestluste läbiviimisel“.

3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

3.1. Uuringu tulemuste analüüs

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised on teenistujate hoiakud arenguveestluste läbiviimisel – kas Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujad, nii juhid kui spetsialistid, tajuvad arenguveestluste vajalikkust. Samuti on eesmärgiks analüüsida arenguveestluste tulemuslikkust – kas arenguveestluste tulemustega arvestatakse organisatsiooni, allüksuse ja ka teenistujate arengu huvides.

Lõputöös püstitatud eesmärgi täitmiseks välja selgitada **kuidas Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujad, nii juhid kui spetsialistid, hindavad arenguveestluste vajalikkust organisatsioonis** läbiviidud uuringu tulemused osutavad (vt joonis 1, joonisel on kajastatud väidete nr 1, 2 ja 3 statistilised keskmised), et uuringus osalenud juhtidest 92% on nõus väitega, et arenguveestlused on vajalikud nii organisatsioonile, alluvale kui vahetule juhile. Samaga on uuringus osalenud spetsialistidest 75% nõus, järelikult arvavad ka nemad, et arenguveestlused on vajalikud organisatsioonile, alluvale ja vahetule juhile.

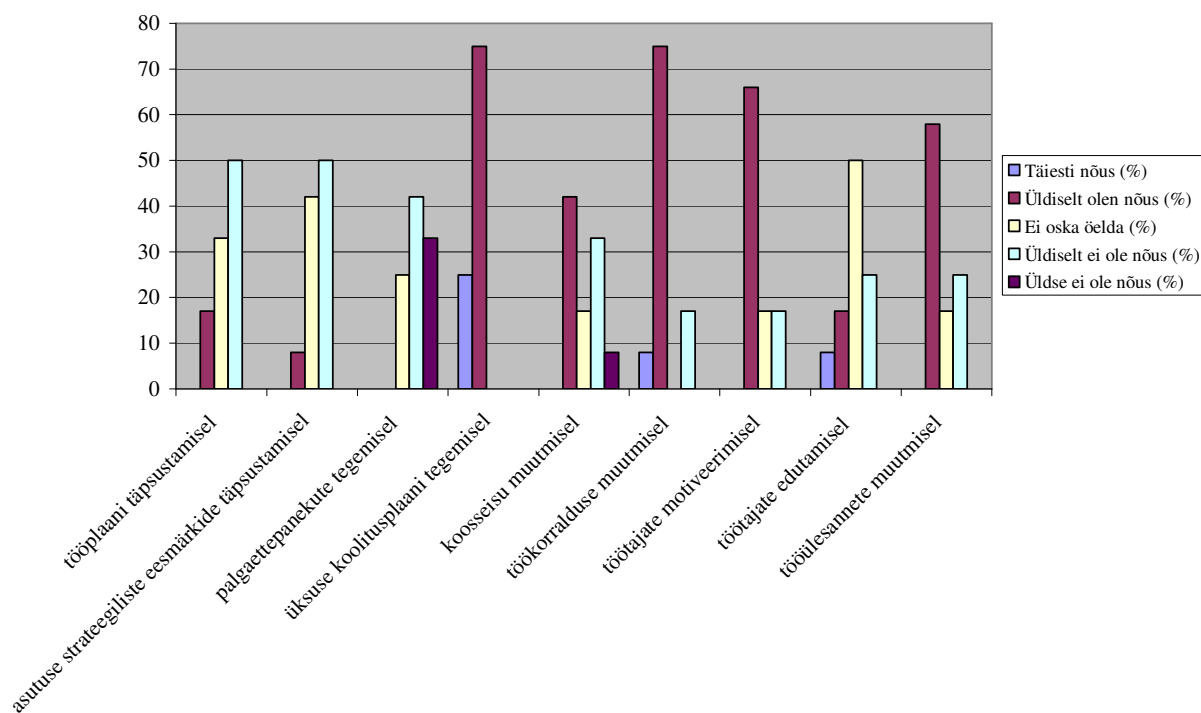


Joonis 1. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang arenguveestluste vajalikkusele

Uuringu tulemus näitab, et uuringus osalenud enamuse (92%) Ida-Eesti Päästkeskuse juhtidest ja suurem osa (75%) spetsialistidest on teadlikud arenguvestluse tähtsusest ja mõjust organisatsiooni tulemuslikkusele. Juhid ja spetsialistid on teadvustanud, et organisatsiooni üldise tõhususe ja tulemuslikkuse üle saab otsustada töötajate tulemuslikkuse hindamise protsessi kaudu, milleks üks vahend on arenguvestlus. Juhtide ja spetsialistide kõrge hinnang arenguvestluste vajalikkusele näitab, et nad on teadlikud, et organisatsiooni liikumapanevaks jõuks on töötajate eesmärgid. (Alaa-Aldin 2002; Mendes jt 2004) Arenguvestlustel püstitavad töötajad koos juhiga järgneva perioodi eesmärgid, analüüsivad eelmiseks perioodiks püstitatud ülesannete täitmist, planeeritakse töötaja isiklikku arengut ning analüüsivad organisatsiooni töötingimusi ning -õhkkonda. Teenistujad, nii juhid kui spetsialistid, on teadlikud, et eesmärgiga organisatsiooni soovitud suunas arendada ja püstitatud eesmärkide täitmist tagada, tuleb organisatsiooni protsesse, juhtimist ja töötajate toimetulekut tööülesannetega regulaarselt jälgida ja analüüsida. Sest töö edukuse ja kasumlikkuse määrab kõigi töötajate igapäevase töö summa. (Heery ja Noon 2001:7.8; Tiiman 2007:160; Mendes jt 2004)

Lõputöös püstitatud eesmärgi täitmiseks välja selgitada, **kas Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate arvates arvestatakse arenguvestluste tulemustega organisatsiooni, allüksuste ja ka teenistujate arengu huvides** läbiviidud uuringu tulemused osutavad (vt jooniseid 2 ja 3), et uuringus osalenud Ida-Eesti Päästkeskuse juhtidest 100% ja spetsialistidest suur enamuse (70%) on nõus, et arenguvestluste tulemustega arvestatakse **üksuse koolitusplaani koostamisel**. Suur enamuse juhtidest on nõus, et arvestatakse ka **töökorralduse muutmisel** (83%) ja **töötajate motiveerimisel** (67%). Spetsialistidest enamuse ei oska öelda, kas **töökorralduse muutmisel** (47%) arvestatakse tulemustega, aga töötajate **motiveerimisel arvestamisega** on nad nõus (53%). Enamuse juhtidest (58%) ja spetsialistidest (56%) on nõus, et arvestatakse ka **tööülesannete muutmisel**. Pooled vastanud juhtidest (42%) olid üldiselt nõus, et arenguvestluste tulemustega arvestatakse **koosseisude muutmisel**, aga teine pool vastanud juhtidest (41%) ei olnud nimetatud väitega nõus. Ent enamuse spetsialistidest (59%) ei osanud öelda, kas arvestatakse **koosseisude muutmisel**.

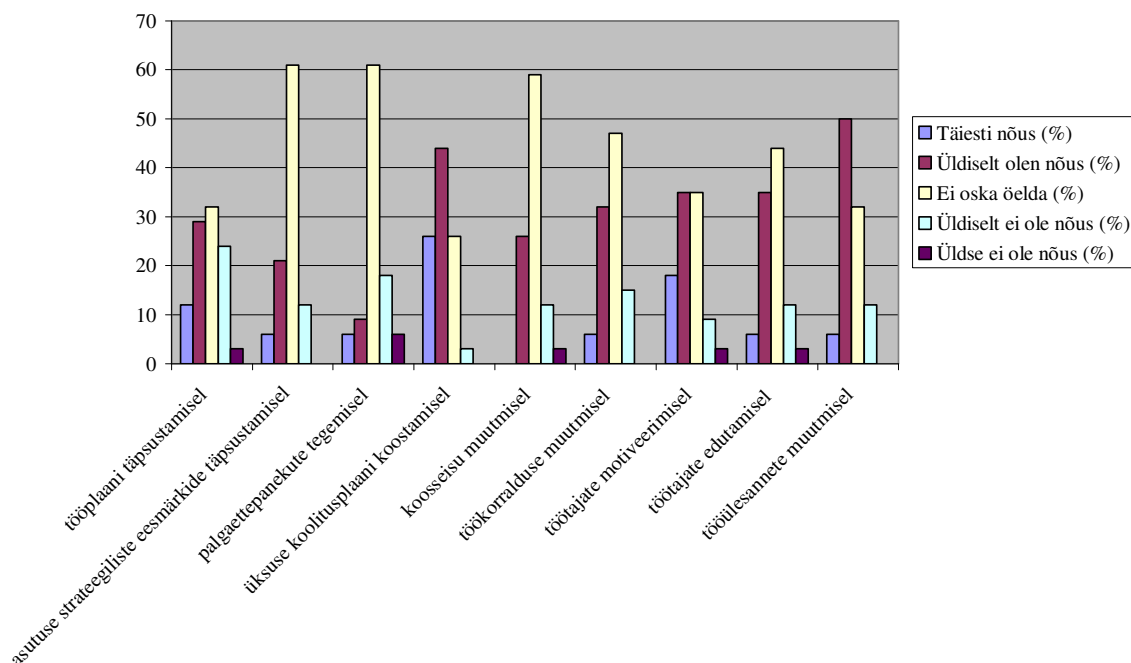
Ida-Eesti Päästkeskuse juhtide hinnang.
Minu meelest arvestatakse arenguvestluste tulemustega:



Joonis 2. Ida-Eesti Päästkeskuse juhtide hinnang arenguvestluste tulemustega arvestamisele

Ida-Eesti Päästkeskuse juhid ei olnud nõus väitega, et arenguvestluste tulemustega **arvestatakse tööplaani** (50%) ja asutuse **strateegiliste eesmärkide täpsustamisel** (50%). Juhid ei oska öelda, kas tulemustega arvestatakse töötajate **edutamisel** (50%) või **muude personalialaste otsuste tegemisel** (58%). Juhid ei olnud nõus, et tulemustega arvestatakse **palgaettepanekute** (75%) tegemisel. Enamus spetsialistidest ei osanud öelda, kas arvestatakse arenguvestluste tulemustega asutuse **strateegiliste eesmärkide täpsustamisel** (62%), **palgaettepanekute tegemisel** (62%) ning **töötajate edutamisel** (44%). Spetsialistid olid eriarvamusel juhtidega, nende meelest arvestatakse tulemustega **tööplaanide täpsustamisel** (41%).

Ida-Eesti Päästkeskuse spetsialistide hinnang.
 Minu meelest arvestatakse arenguevestluste tulemustega:



Joonis 3. Ida-Eesti Päästkeskuse spetsialistide hinnang arenguevestluste tulemustega arvestamisele

Uuringu tulemused näitavad, et kuigi Päästkeskuse teenistujad hindavad kõrgelt arenguevestluste vajalikkust organisatsioonis, ei oska nad öelda või ei ole nõus väitega, et arenguevestluste tulemustega arvestatakse asutuse strateegiliste eesmärkide täpsustamisel. See võib olla tingitud asjaolust, et arenguevestlustel keskendutakse töötajate tööeesmärkidele ja ei puudutata organisatsiooni strateegilisi eesmärke, ent see läheb vastuollu teoreetiliste allikates toodud väidetega: töötajatele püstitatud eesmärgid peavad olema seotud allüksuste ja organisatsiooni eesmärkidega. Töötaja peab aru saama, missuguseid tagajärgi toob organisatsioonile tema töö edukus ja missuguseid tema ebaõnnestumised töös. Sooritus sõltub töötajate pühendumisest organisatsiooni eesmärkide nimel. (Карашова 2005:145; Margretta ja Stone 2003:192-193). Ka 2009. aasta alguses Päästkeskuses läbiviidud töötajate tööle pühendumuse taseme uuringu tulemustest järeldati, et kahele kolmandikule tolles uuringus osalenud teenistujani tuleb viia organisatsiooni põhiväärtused, teadvustada neile missiooni, visiooni (Järvi 2009:53-55). Organisatsioon suudab toimida ja oma eesmärke ellu rakendada vaid siis, kui kõik seal töötavad inimesed kohanduvad ennast üksteise ja organisatsiooni üldiste strateegiliste huvide ja väärtushinnangutega (Mendes jt 2004).

Uuringus osalenud Päästkeskuse juhid ei osanud öelda, kas tulemustega arvestatakse töötajate edutamisel (50%) või muude personalialaste otsuste tegemisel (58%), mis võis tuleneda sellest, et asutuses ei ole edutatud töötajaid ega tehtud muid personalialaseid otsuseid arenguevestluste

tulemusena. Kuigi arenguestlus on kõige sobilikum aeg, mil juht saab välja tuua oma ootused karjäärialase arengu osas, arvatakse, et selle alusel ei ole töötajaid edutatud. Kuid see ei tähenda, et arenguestlustel ei võida koostada töötaja karjääriplaani. Vastupidi, arenguestlustel võidakse vaadata üle töötaja karjääriplaani lähtudes ilmnunud tugevatest ja nõrkadest külgedest (Дещлер 1997:199). Teenistujatele tuleb selgitada karjääri- ja arenguvõimalusi asutuses, leida väljundeid nende kaasamiseks, vastuvõetud otsuste selgitamiseks ja info edastamiseks, tunnustamiseks ning saavutuste märkimiseks (Järvi 2009:53-55).

Samas on arenguestlustel töötajate poolt välja toodud puudujäägid töökorralduses ja tehtud ettepanekuid nende parandamiseks. Seda võib järeldada uuringus osalenud juhtide hinnangust selle kohta, et nad on nõus, et arenguestluste tulemustega arvestatakse töökorralduse (83%) ja koosseisu muutmisel (42%) (mis ei tähenda edutamist). Sama kohta suurem osa spetsialistide ei osanud öelda. (47% ja 59%). Eelnevast võib järeldada, et juhtide poolt kasutatakse arenguestlust kui juhtimisinstrumenti juhtimisalaste otsuste tegemisel.

Uuringu tulemused näitavad, et enamus juhtidest (58%) ja spetsialistidest (56%) on nõus väitega, et arenguestluste tulemustega arvestatakse **tööülesannete muutmisel**. Juhid ei olnud nõus väitega (50%), et arenguestluste tulemustega arvestatakse tööplaani täpsustamisel. Spetsialistid olid eriarvamusel juhtidega, nende meelest (41%) arvestatakse tulemustega tööplaani täpsustamisel. Juhtide arvamus, et arenguestluste tulemustega ei arvestata tööplaani täpsustamisel võib tuleneda sellest, et arenguestlusteid peetakse Päästkeskuses aasta lõpus, mil järgmise tööperioodi strateegiline tööplaani ei ole veel koostatud. Päästkeskuse strateegiline tööplaani koostatakse Päästteameti ja Päästkeskuse vahel sõlmitud tulemuslepingu alusel, kust tulenevad peamised ülesanded järgmiseks tööperioodiks. Nimetatud tulemusleping sõlmitakse kahjuks hiljem, pärast arenguestluste pidamise perioodi. Sellest tulenevalt analüüsitakse arenguestlustel eelmiseks tööperioodiks püstitatud eesmärkide täitmist. Kuigi spetsialistid arvavad, et tulemustega arvestatakse tööplaani täpsustamisel, võivad nemad silmas pidada allüksuse tööplaani. Allüksuse tööplaani kajastab lisaks strateegilistele eesmärkidele ülesandeid, mida tuleb täita tulenevalt ametijuhendist ja allüksusele püstitatud ülesannetest.

Lähtudes asjaolust, et enamus juhtidest (58%) ja spetsialistidest (56%) on nõus väitega, et arenguestluste tulemustega arvestatakse tööülesannete muutmisel, võib järeldada, et juhid kasutavad arenguestlust kui juhtimisinstrumenti. Järelikult arenguestlustel hinnatakse töötaja tegelikke töötulemusi võrreldes seatud eesmärkidega. Analüüsitakse, kas töötajatele püstitatud eesmärgid ja ülesanded on konkreetsed ning realselt täidetavad. Kui analüüsi tulemusena selgub, et

tööülesanded on raskestitáidetavad, siis arenguestluse tulemusena muudetakse neid. Sellega on juht võtnud vastu otsuse, millega on ta ára hoidnud töötajate demotivatsiooni ning raskestitáidetavate ülesannete ignoreerimise töötaja poolt. (Heery ja Noon 2001:7-8; Капрашова 2005:145)

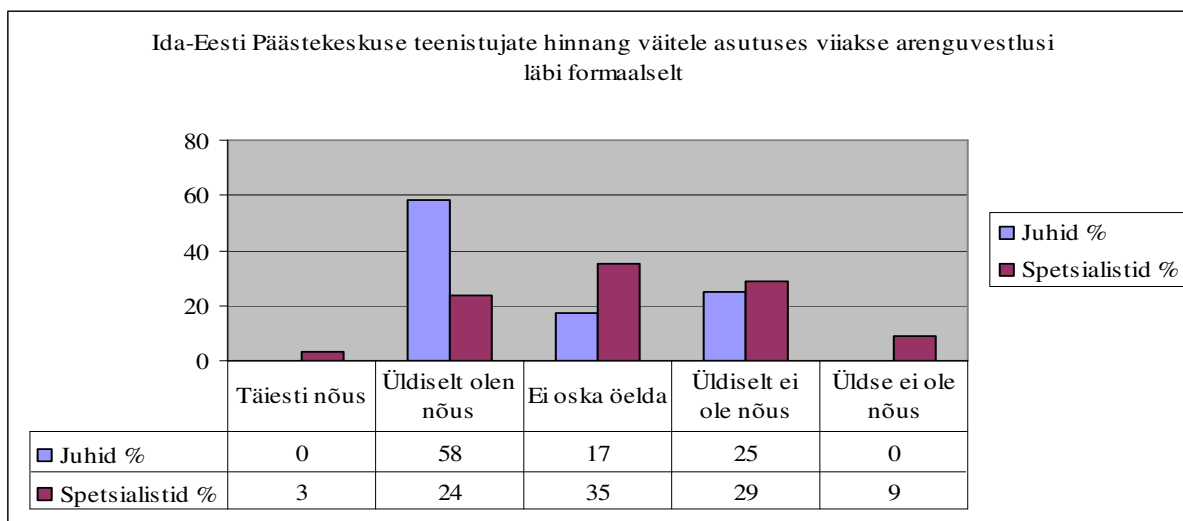
Uuringu tulemuste alusel selgus, et Páástekeskuse juhid ei ole nõus (75%), et arenguestluste tulemustega arvestatakse palgaettepanekute tegemisel. Enamus spetsialistidest ei osanud öelda (62%), kas arvestatakse palgaettepanekute tegemisel. Kuigi töötulemuste hindamise üheks peamiseks põhjuseks peetakse informatsiooni kajastamist, mille alusel teha otsuseid töötajate edutamise ja töötasu osas (Децслер 1997:199), ei pruugi see tegelikkuses nii olla. Järelikult ei olene arenguestluse õnnestumine sellest, kas hindamistulemuste põhjal määratakse palgalisa või mitte. Kuna palgaettepanekuid ei tehta võib eeldada, et Páástekeskuses toimuvatel arenguestlustel võivad töötajad ausalt ja avatult osutada oma probleemidele, nõrkadele külgedele ning arengu- ja koolitusvajadustele. (Heery ja Noon 2001:7-8)

Uuringust selgus, et uuringus osalenud Ida-Eesti Páástekeskuse juhid (100%) ja spetsialistid (70%) on nõus väitega, et arenguestluste tulemustega arvestatakse üksuse koolitusplaani koostamisel. Järelikult on arenguestlused täitnud oma eesmärgi määratleda töötajate arengu- ja koolitusvajadused oskuste ja teadmiste täiendamiseks uute püstitatud eesmärkide täitmiseks (Heery ja Noon 2001:7-8). Järelikult Páástekeskuses toimuvatel arenguestlustel analüüsitakse teenistujate koolitusvajadusi ja arenguvõimalusi. See aga näitab, et lisaks töötajapoolse panuse hindamisele organisatsioonile hinnatakse ka organisatsioonipoolset töötaja toetamisvõimalust arengu- ja koolitusvajaduste realiseerimise näol, nii saavad kasu arenguestlustest nii töötaja kui tööandja (Heery ja Noon 2001:7-8).

Uuringust selgus, et nii juhid (67%) kui spetsialistid (53%) on nõus väitega, et arenguestluste tulemustega arvestatakse töötajate motiveerimisel. Páástekeskuses teenistujatele töötulemuste hindamise tulemuste alusel tulemustasu ei maksta. Järelikult võidakse motiveerida tunnustamise ja saavutuste märkimisega. Avalike teenistujate motiveeritus tõstab organisatsiooni tulemuslikkust (Nárep 2001:5,6). Järelikult on leidnud taaskord kinnitust, et arenguestlus on läbi töötajate motiveerimise üheks juhtimise tööriistaks, mida Páástekeskuses kasutatakse. Arenguestlus juhtimisinstrumendina suurendab ametnike motivatsiooni ja võimaldab arendada eesmärgipärast ülesannete täitmist. (Avaliku teenistuse...2009) Järelikult on Páástekeskuse teenistujad motiveeritud, kuna töö võib olla jagatud vastavalt igáihe oskustele ning vajadusel muudetakse tööülesandeid ja töökorraldust. Teenistujaid motiveeritakse läbi tunnustuse jagamise saavutuste eest

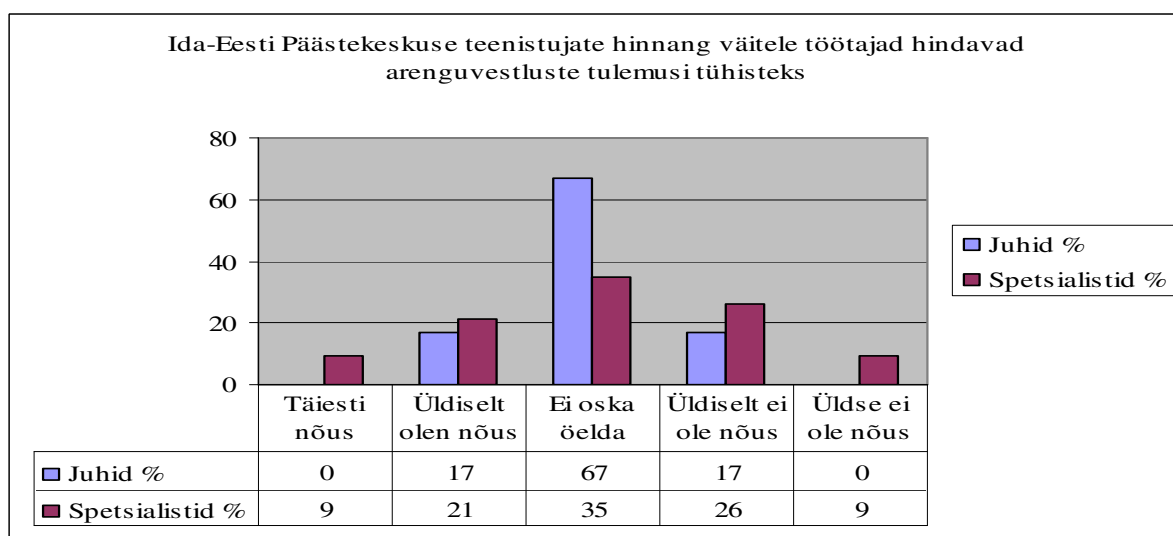
– positiivne tagasiside, aktiivne huvitumine töötaja karjäärist, vastutuse suurendamine kui töötaja võimete tunnustamine (Heller 2003:170-171).

Lõputöös püstitatud eesmärgi täitmiseks välja selgitada, kas **Ida-Eesti Päästkeskuse juhid suhtuvad arenguevestlustesse formaalselt** läbi viidud uuringu tulemused osutavad (vt joonis 4), et uuringus osalenud juhtidest 58% on nõus näitega, et asutuses viiakse arenguevestlusi läbi formaalselt. Samas uuringus osalenud spetsialistidest suurem osa (38%) ei ole nõus väitega, et arenguevestlusi viiakse asutuses läbi formaalselt.



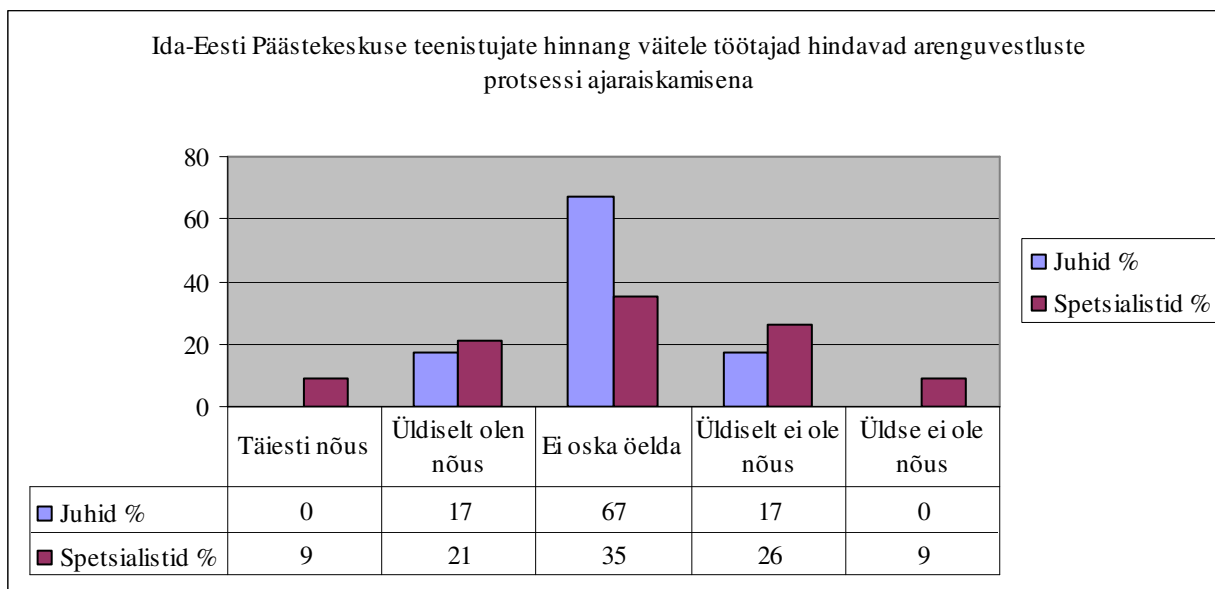
Joonis 4. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang väitele asutuses viiakse arenguevestlusi läbi formaalselt

Uurimistulemused osutavad (vt joonis 5), et uuringus osalenud juhtidest (42%) ja spetsialistidest (41%) suurem osa on nõus näitega, et töötajad hindavad arenguevestluste tulemusi tühisteks.



Joonis 5. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang väitele töötajad hindavad arenguevestluste tulemusi tühisteks

Uurimistulemused viitavad (vt joonis 6), et uuringus osalenud juhtidest suurem osa (67%) ei oska öelda, kas töötajad hindavad arenguestluste protsessi ajaraiskamisena. Uuringus osalenud spetsialistidest aga üks osa (35%) arvab, et töötajad ei hinda arenguestluste protsessi ajaraiskamisena.



Joonis 6. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang väitele töötajad hindavad arenguestluste protsessi ajaraiskamisena

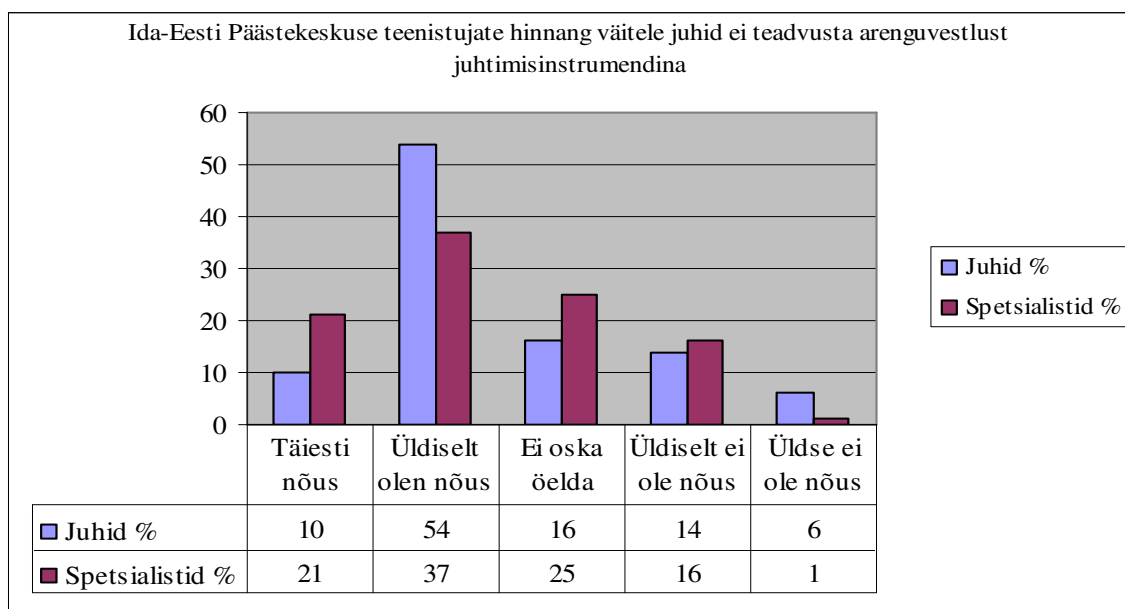
Kui võrrelda kõigile kolmele väitele spetsialistide poolt antud hinnanguid, siis võib kokkuvõttes öelda, et suurem osa uuringus osalenud spetsialistide arvab, et asutuses ei viida arenguestluste läbi formaalselt (38%) ja arenguestluste protsess ei ole ajaraiskamine (35%), kuid siiski paljud töötajad hindavad arenguestluste tulemusi tühisteks (41%). Uuringus osalenud suurem osa juhtidest aga arvavad, et asutuses viiakse arenguestluste läbi formaalselt (58%) ja töötajad hindavad arenguestluste tulemusi tühisteks (42%). Juhid ei oska öelda (67%), kas töötajad hindavad arenguestluste protsessi ajaraiskamisena.

Lähtudes ülaltoodust on huvipakkuv situatsioon, kus 92% juhtidest ja 75% spetsialistidest hindavad arenguestluste vajalikkust kõrgelt nii organisatsiooni, kui juhi, kui alluva jaoks, kuid juhid arvavad, et arenguestluste viiakse läbi formaalselt. Samas eespool kirjeldatud juhtide hinnanguid väidetele, millega selgitati välja kas arenguestluste tulemustega arvestatakse organisatsiooni ja ka teenistujate arengu huvides, ilmnes, et juhtidel on kindlad seisukohad, missuguste tulemustega arvestatakse ja missugustega mitte. Ainult ühel juhul (töötajate edutamisel) üheksast ei osanud juhid öelda, kas arenguestluste tulemustega arvestatakse. See näitab, et omamaks eespool nimetatud kindlaid seisukohti peaksid need seisukohad kujunema vastavate teemade käsitlemisel

arenguestluste käigus. Järelikult kuigi osa juhtidest (58%) võib arvata, et asutuses viiakse arenguestlusteid läbi formaalselt, ei saa arenguestlusteid pidada formaalsuseks. Need juhid võisid väitele vastates silmas pidada teisi juhte arvates, et nemad viivad arenguestlusteid läbi formaalselt, mis samuti toetab arenguestluste mitteformaalsuseks pidamist.

Sama järeldust kinnitab spetsialistide suhtumine arenguestlustesse. Nende meelest ei viida asutuses arenguestlusteid läbi formaalselt (38%) ning töötajad ei hinda arenguestluste protsessi ajaraiskamisena (35%). Leidis ka ju spetsialistide poolt kinnitust väited, et arenguestluste tulemustega arvestatakse üksuse koolitusplaani koostamisel, tööplaani täpsustamisel, tööülesannete muutmisel ja töötajate motiveerimisel. Eelpool loetletud tegevused on töötajatega ja nende tööga kõige lähedamalt seotud. Järelikult ka spetsialistide poolt leidis kinnitust, et arenguestlusteid ei saa pidada formaalsuseks.

Lõputöös püstitatud eesmärgi väljaselgitamiseks, kas **Ida-Eesti Päästkeskuse juhid teadvustavad arenguestlust juhtimisinstrumendina** läbiviidud uuringu tulemused osutavad (vt joonis 7, joonisel on kajastatud väidete nr 7, 8, 9 ja 16 statistilised keskmised), et uuringus osalenud enamus juhtidest (64%) ja enamus spetsialistidest (58%) arvavad, et juhid ei teadvusta arenguestlust juhtimisinstrumendina.



Joonis 7. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang väitele juhid ei teadvusta arenguestlust juhtimisinstrumendina

Kuigi uuringus osalenud enamus teenistujatest, nii juhid (92%) kui spetsialistid (79%), arvavad, et pideva suhtlemise meetod juhi ja alluva vahel on efektiivsem kui arenguestlust. Pideva suhtlemise meetodit võivad nad efektiivsemaks pidada selle tõttu, et enamus teenistujatest (64% juhtidest ja

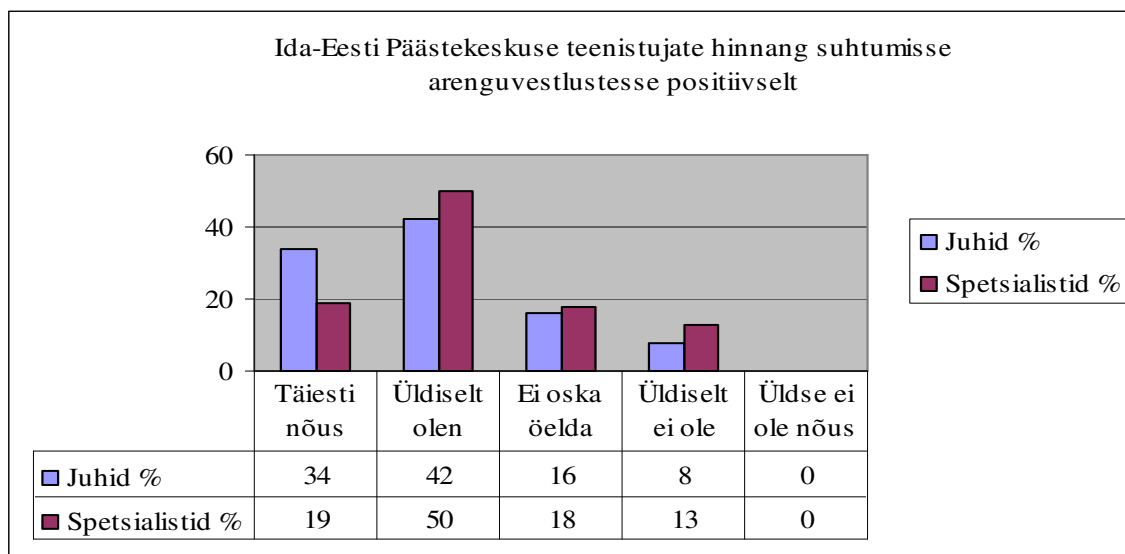
77% spetsialistidest) arvab, et nad saavad juhilt pidevatel tööalastel tegevusaruteludel tihedamini tagasisidet kui arenguestlusel.

Iseenesest on see positiivne, sest see näitab, et juhid väärtustavad pideva suhtlemise meetodit juhi ja alluva vahel, kuna töötaja edule kaasaaitamine sõltub tema tunnustus- ja suhtlemisvajaduste, eesmärkide ja annete või andetuse detailidest. Pidevatel tegevusaruteludel on juhtidel lihtsam anda tagasisidet. Kui kohtutakse vestluste pidamiseks üks või kaks korda aastas, siis negatiivne tagasiside kogu hinnatava perioodi kohta võib olla ulatuslik ja viib töötaja kaitseseisundisse. Tihedamini kohtudes saab iga kord juhtida tähelepanu nõrkadele külgedele, töötajal on kergem kriitikat taluda ja arutelu juhi ja töötaja vahel kujuneb viljakamaks. (Buckingham ja Coffman 2002:163-165) Ometi arvavad uuringus osalenud teenistujad (42% juhtidest ja 59% spetsialistidest), et arenguestluse käigus edastatakse detailsemat infot kui igapäevasel juhtimisel. Teenistujate arvamust toetab arenguestluse olemus - arenguestlus on hästi ettevalmistatud, kindla struktuuriga, aus arutelu alluva ja otsese juhi vahel. (Rannamees 2008a, Noon 2001:7-8). See on arutelu töötajapoolsest panusest organisatsioonile ja organisatsioonipoolsest ootusest töötajalt, need teemad ei pruugi pidevatel tegevusaruteludel päevakorda tõusta.

Kahjuks enamus uuringus osalenud juhtidest (58%) nende endi hinnangul ei tähtsusta arenguestlust juhtimisinstrumendina. Kui juhid ei tähtsusta, siis järelikult nad ka ei teadvusta arenguestlust juhtimisinstrumendina. See viitab asjaolule, et kuigi Päästkeskuse juhid läbisid 2009. aasta sügisel arenguestluste alase koolituse, ei ole nad teadvustanud endile arenguestluste tähtsust, selle seost töötajate väärtustamisega ja organisatsiooni kultuuri säilitamise ja hoidmisega. Väärtustades töötajaid võib nende töö tulemuslikkus tõusta, mis omakorda tõstab organisatsiooni tulemuslikkust. Asjaolu, et juhid ei teadvusta arenguestlust juhtimisinstrumendina võib olla tingitud sellest, et juhid ei ole motiveeritud kasutama tulemusele suunatud juhtimisstiili. Juhid ei ole motiveeritud tegema vestluste tulemusel ümberkorraldusi, võtma vastu otsuseid või kehtestama teistsuguseid reegleid. (Tiiman 2007:173:178; Buckingham ja Coffman 2002:163-165) Need on aga juhtimisotsused, mis võivad tõsta organisatsiooni tulemuslikkust ja sellest tingituna kodanike rahulolu avalike teenustega.

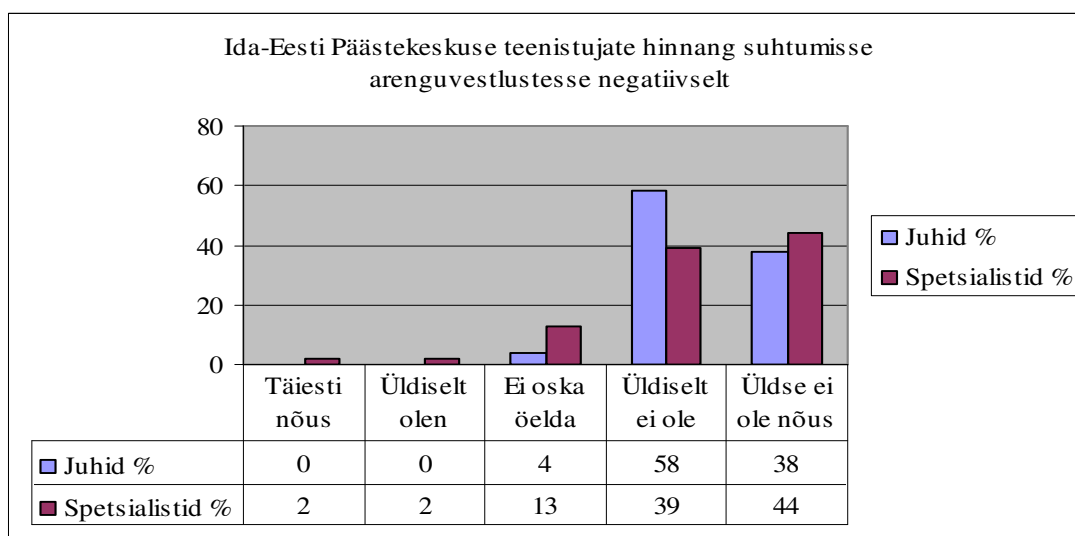
Lõputöös püstitatud eesmärgi väljaselgitamiseks, kas **Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujad suhtuvad arenguestluse protsessi, kui juhi võimalusse anda töötajale vaid negatiivset tagasisidet** läbiviidud uuringu tulemused osutavad (vt joonis 8, joonisel on kajastatud väidete nr 4 ja nr 5 statistilised keskmised), et uuringus osalenud enamus juhtidest (76%) ja enamus

spetsialistidest (69%) arvavad, et arenguveestluse läbimine on hea viis saada tagasisidet ja suhtuvad arenguveestlusesse positiivselt, kuna saavad õiglast tagasisidet.



Joonis 8. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang suhtumisse arenguveestlusesse positiivselt

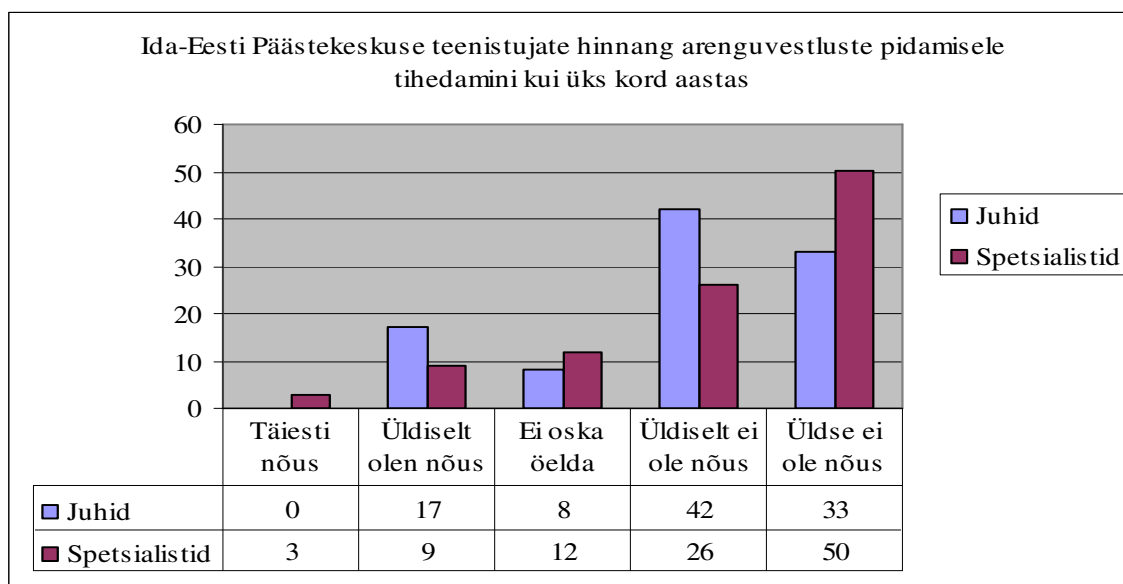
Uuringus osalenud enamus juhtide ja spetsialistide positiivset suhtumist arenguveestlusesse kinnitavad ka uuringu tulemused, kus 100% uuringus osalenud juhtidest ja enamus uuringus osalenud spetsialistidest (76%) ei ole nõus väitega, et nad suhtuvad arenguveestlusesse negatiivselt, sest arenguveestlustel antakse töötajatele vaid negatiivset tagasisidet (vt joonis 9, joonisel on kajastatud väidete nr 13 ja nr 14 statistilised keskmised). Enamus juhtidest (91%) ja spetsialistidest (91%) ei ole nõus, et arenguveestlustel laskutakse sageli vastastikusse süüdistustesse.



Joonis 9. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang suhtumisse arenguveestlusesse negatiivselt

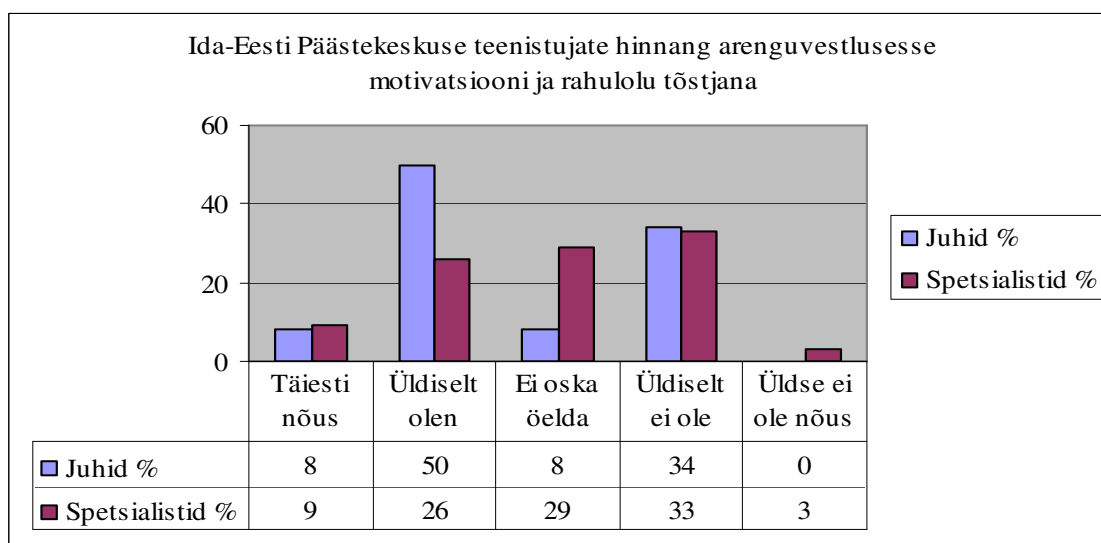
Uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et Ida-Eesti Päästkeskuses läbiviidav arenguvestlus on selline protsess, kus antakse eeldatavasti nii negatiivset kui positiivset tagasisidet õiglaselt. Kuna teenistujad on nõus väitega, et nad saavad õiglast tagasisidet, mitte vaid negatiivset ja kriitilist tagasisidet ning arenguvestlustel ei laskuta vastastikusesse süüdistustesse, siis järelkult juhtide poolt antav tagasiside on lisaks õiglasele ka konstruktiivne ja detailne (Welch ja Welch 2009). Tagasiside on vajalik töötajale panuse suurendamiseks organisatsiooni tootlikkuse tõstmiseks, mis omakorda võib kaasa tuua paremaid hüvitisi töötajatele (Amah 2008). Kuna uuringus osalenud suurema osa teenistujate hoiak tagasiside suhtes on positiivne, siis järelkult antakse arenguvestlustel edukat tagasisidet, mis põhineb faktidele viitamisel, tähenduse esitamisel ja ootuste ehk soovide väljendamisel. Uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et uuringus osalenud Päästkeskuse juhtidest enamus ei ignoreeri tagasiside andmise protsessi ning kuna antav tagasiside on edukas ja õiglane, eeldatavasti käsitlevad teenistujad negatiivset tagasisidet abina töötulemuste parandamiseks. (Карташова 2005:151; Sööt 2004)

Lõputöös püstitatud eesmärgi väljaselgitamiseks, **kas arenguvestluseid tuleks pidada tihedamini kui üks kord aastas** läbiviidud uuringu tulemusel selgus, et suurem osa teenistujatest, nii juhid (75%) kui spetsialistid (76%) arvavad, et arenguvestluseid ei tuleks pidada tihedamini kui üks kord aastas (vt joonis 10).



Joonis 10. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang arenguvestluste pidamisele tihedamini kui üks kord aastas

Lõputöös püstitatud eesmärgi väljaselgitamiseks, **kas arenguestlus tõstab teenistujate motivatsiooni ja rahulolu** läbiviidud uuringu tulemusel selgus, et suurem osa uuringus osalenud juhtidest (58%) olid nõus väitega, et arenguestlus tõstab nende motivatsiooni ja rahulolu (vt joonis 11).



Joonis 11. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang arenguestlusesse motivatsiooni ja rahulolu tõstjana

Uuringus osalenud spetsialistidest 35% olid nõus, 35% ei olnud nõus ja ülejäänud (30%) ei osanud öelda, kas arenguestlus tõstab nende motivatsiooni ja rahulolu.

See asjaolu võib tuleneda sellest, missugust tagasisidet nad said. Kuigi eespool toodud uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et tagasiside on aus ja õiglane, mõjutab see motivatsiooni ja rahulolu. Kui töötajad said positiivset tagasisidet, siis see tõstis nende motivatsiooni ja rahulolu, negatiivne tagasiside võis mõjutada vastupidiselt. Arvestades asjaolu, et suurem osa juhtidest ja üks kolmandik spetsialistidest uuringu tulemuste põhjal olid nõus väitega, et arenguestlus tõstab nende motivatsiooni ja rahulolu, siis võib tõdeda, et Päästkeskuses kasutatakse motiveerimise põhimõtteid, mida on võimalik peaaegu kõikjal kasutada. Üheks nendest on tunnustuse jagamine saavutuste eest (Heller 2003:170-171). Järelikult enamus uuringus osalenud Päästkeskuse teenistujate hoiak arenguestluste suhtes on positiivne, kuna see tõstab nende motivatsiooni ja rahulolu.

3.2. Järeldused

Arenguestluste vajalikkuse organisatsioonis uuringu tulemuste analüüs toob välja uuringu tulemuse vahelised seosed, millest lähtuvalt on võimalik teha järeldusi Ida-Eesti Päästkeskuse

teenistujate hoiakute kohta arenguestluste läbiviimisel ning ettepanekuid päästeasutuste arenguestluste süsteemi parendamiseks.

Esimene hüpotees väitis, et Ida-Eesti Pääste keskuse juhid suhtuvad arenguestlustesse formaalselt ning ei teadvusta arenguestlust juhtimisinstrumendina. Uuringu tulemustest lähtuvalt enamus uuringus osalenud teenistujatest, nii juhid kui spetsialistid tajuvad arenguestluste vajalikkust. Pääste keskuse juhtidel ja spetsialistidel on kujunenud seisukohad, missuguseid muudatusi ja otsuseid võetakse vastu arvestades arenguestluste tulemusi organisatsiooni ja ka teenistujate arengu huvides. Ometi arvatakse, et asutuses viiakse arenguestlusteid läbi formaalselt. Lähtudes uuringu tulemustest, mis näitasid, et spetsialistide meelest ei viida asutuses arenguestlusteid läbi formaalselt ning töötajad ei hinda arenguestluste tulemusi tühisteks, ei saa arenguestlusteid pidada formaalsuseks. Uuringu tulemustena selgus, et juhid ei teadvusta arenguestlust juhtimisinstrumendina, pideva suhtlemise meetodit juhi ja alluva vahel peetakse efektiivsemaks kui arenguestlust. Arvatakse, et pidevatel tööalastel aruteludel saab tihedamini tagasisidet, aga ei teadvustata, et arenguestluste käigus saab detailsemat infot kui igapäevasel juhtimisel. Seega esimene hüpotees leidis kinnituse, et Ida-Eesti Pääste keskuse juhid suhtuvad arenguestlustesse formaalselt ning ei teadvusta arenguestlust juhtimisinstrumendina.

Teine hüpotees väitis, et Ida-Eesti Pääste keskuse spetsialistid suhtuvad arenguestluste protsessi, kui juhi võimalusse anda töötajale vaid negatiivset tagasisidet. Uuringu tulemustest lähtuvalt selgus, et teenistujad suhtuvad arenguestlustesse positiivselt, kuna arenguestluste läbimine on hea viis saada tagasisidet ja antav tagasiside on õiglane. Teenistujate meelest ei laskuta arenguestlustel vastastikustesse süüdistustesse ning ei edastata vaid negatiivset tagasisidet. Järelikult on juhtide poolt arenguestlustel antav hinnang tagasiside näol aus ja õiglane, mis tõstab töötajate motivatsiooni ja rahulolu. See omakorda mõjutab positiivselt organisatsiooni tulemuslikkust. Teine hüpotees ei leidnud kinnitust.

3.3. Ettepanekud

Tuginedes eelpool toodud uuringu tulemuste analüüsile ja järeldustele on Pääste keskuse arenguestluste süsteemi peamisi **probleeme** kaks. **Esiteks:** Pääste keskuse teenistujatele ei ole selged organisatsiooni strateegilised eesmärgid, missioon ja visioon. Arenguestlustel keskendutakse teenistujate tööeesmärkidele ja ei käsitleta organisatsiooni strateegilisi eesmäärke.

Teiseks: Pääste keskuse juhid ei teadvusta arenguestlust juhtimisinstrumendina. Juhtide meelest arvestatakse arenguestluste tulemustega üksuse koolitusplaani koostamisel, töötajate

motiveerimisel ja tööülesannete muutmisel, kuid nad ei teadvusta, et arenguvestluste tulemuste põhjal võiks vastu võtta vajalikke juhtimisotsuseid organisatsiooni tulemuslikkuse tõstmiseks.

Lähtuvalt probleemidest tehakse Ida-Eesti Päästkeskusele edasiseks tegevuseks arenguvestluste süsteemi parendamiseks ja läbiviimise efektiivsemaks muutmiseks neli ettepanekut:

1. Ida-Eesti Päästkeskus peaks kaaluma lisada arenguvestluste struktuuri aruteluküsimused organisatsiooni strateegiliste eesmärkide, missiooni ja visiooni kohta eesmärgiga viia Päästkeskuse teenistujateni organisatsiooni põhiväärtused, teadvustada neile missiooni ja visiooni. Selleks, et organisatsioon suudab toimida ja oma eesmärgid ellu rakendada, peavad kõik seal töötavad inimesed kohandama ennast üksteise ja organisatsiooni üldiste strateegiliste huvide ja väärtushinnangutega.
2. Päästeamet ja Ida-Eesti Päästkeskus peaksid tagama, et ka asutuse tippjuhid viiksid regulaarselt läbi arenguvestluste oma alluvuses olevate keskastmejuhtidega (nn ülevalt alla arenguvestluste meetod). Kui organisatsiooni juhid tippjuhid, siis algab eesmärkide püstitamine ülevalt ja arenguvestluste läbiviimine peaks algama samuti ülevalt. Kuna vestlus alluvaga on abivahendiks, et organisatsiooni eesmärgid täita, siis rakendades arenguvestluste läbiviimisel ülevalt alla meetodit saaksid tippjuhid selgitada valitud eesmärgid oma alluvatele ja nood omakorda oma alluvatele. Seega kasutaksid juhid arenguvestlust juhtimisinstrumentina.
3. Päästkeskus peaks kaaluma ühitada tööplaanide alase tegevuse arenguvestluste alase tegevusega teostades tööplaanide koostamist ja arenguvestluste läbiviimist paralleelselt samal perioodil. Lähtudes arenguvestlustel püstitatud uutest eesmärkidest ja ülesannetest, puudujääkide väljatoomisest töökorralduses, kindaksmääratud arengu- ja koolitusvajadustest ning tegelike töötulemuste analüüsist tuleks arvestada juhtimisotsuste vastuvõtmisel organisatsiooni, allüksuste ja teenistujate arengu huvides. Töötajad peaksid saama osa enda eesmärkide seadmisel. Juhid peaksid teadvustama arenguvestlust juhtimisinstrumentina.
4. Päästkeskus peaks kaaluma võimalust läbi viia arenguvestluste alaseid infopäevi, kuhu tuleks kaasata ka Päästeamet. Infopäevad võiksid toimuda enne arenguvestluste perioodi algust, mil räägitakse läbi arenguvestluste olemus ja eesmärgid. Arenguvestluste lõppedes võiksid toimuda infopäevad, kus tehakse arenguvestluste tulemustest kokkuvõtteid ja juhid annaksid ülevaate otsustest ja muudatustest, mida arenguvestluste tulemuste alusel läbi viidi. Arenguvestluste olemuse ja eesmärkide teadvustamine aitaks juhtidel väärtustada arenguvestluste juhtimisinstrumentina.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö on kirjutatud teenistujate hoiakute analüüsist Ida-Eesti Päästkeskuses. Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised on teenistujate hoiakud arenguestluste läbiviimisel – kas Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujad, nii juhid kui spetsialistid, tajuvad arenguestluste vajalikkust. Samuti oli eesmärgiks analüüsida arenguestluste tulemuslikkust – kas arenguestluste tulemustega arvestatakse organisatsiooni, allüksuste ja teenistujate arengu huvides või peetakse arenguestlusteid formaalsuseks.

Uuringu tulemusena selgus, et teenistujate hoiakud arenguestluste läbiviimisel on positiivsed. Juhid ja spetsialistid tajuvad arenguestluste vajalikkust nii alluva, vahetu juhi kui organisatsiooni jaoks. Arenguestlustel saadakse õiglast tagasisidet olenemata sellest, kas tagasiside on negatiivne või positiivne. Päästkeskuse juhtide poolt ei eirata tagasiside andmise protsessi, mis on positiivne, sest tagasiside andmine on Päästkeskuses teenistujate töösoorituse hindamise peamiseks vahendiks. Seega lõputöös püstitatud hüpotees „Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujad suhtuvad arenguestluste protsessi, kui juhi võimalusse anda töötajale vaid negatiivset tagasisidet” ei leidnud kinnitust.

Arenguestluste tulemuslikkuse analüüsimisel lähtuvalt uuringu tulemustest selgus, et arenguestluste tulemustega arvestatakse teenistujate arengu huvides tööalase enesetäiendamise osas. Juhtide arvates arenguestluste tulemustega ei arvestata tööplaanide, ega asutuse strateegiliste eesmärkide täpsustamisel, seega organisatsiooni arengu huve arenguestlustel ei käsitleta. Teenistujate arvates arenguestluste tulemustel toimub allüksuste areng läbi tööplaanide täpsustamise, koosseisude, tööülesannete ja töökorralduse muutmise. Lähtuvalt eelnevast ei leidnud kinnitust Päästkeskuse teenistujate hoiak pidada arenguestlusteid formaalsuseks. Kuid lõputöös püstitatud hüpotees „Ida-Eesti Päästkeskuse juhid suhtuvad arenguestlustesse formaalselt ning ei teadvusta arenguestlust juhtimisinstrumendina” sai juhtide endi poolt kinnituse. Uuringu tulemustel selgus, et juhid arvavad, et asutuses viiakse arenguestlusteid läbi formaalselt ning juhid ei tähtsusta arenguestlust juhtimisinstrumendina.

Lõputöös püstitatud eesmärgid said täidetud. Lõputöös anti ülevaade arenguestluste teoreetilistest alustest, Päästkeskuse teenistujate seas viidi läbi ankeetküsitlus ning uuringu tulemuste põhjal tehti ettepanekud arenguestluste süsteemi parendamiseks. Ettepanekud sisaldasid meetmeid, mida Päästkeskuses rakendada teenistujatele arenguestluste tähtsuse ja eesmärgi teadvustamiseks. Arenguestlustel on otsene seos organisatsiooni töö tulemuslikkuse, kasumlikkuse, eesmärkide täitmise ning organisatsiooni tuleviku planeerimisega.

Lõputööl on suur väärtus, kuna tulemus andis panuse kogu päästeala teenistujate hindamissüsteemi parendamiseks.

SUMMARY

This thesis was written about an analysis of employees' attitudes in the Eastern Estonian Rescue Center. The goal of the thesis was to find out what the employees' attitudes were about conducting appraisal interviews – whether the employees of the Eastern Estonian Rescue Center, both the managers and the specialists, can feel the necessity of the appraisal interviews. Another goal was to analyze the productivity of appraisal interviews – whether the results of the appraisal interviews are being taken into account in the interests of the development of the organization, its departments and employees or whether the appraisal interviews are being considered a formality.

The research revealed that the employees' attitudes towards conducting appraisal interviews are positive, both the managers and the specialists can feel the necessity of appraisal interviews for the subordinates and supervisors as well as for the organization. People receive fair feedback from the appraisal interviews regardless of whether the feedback is negative and critical or positive. The managers of the rescue center do not ignore the feedback process, which is positive, because giving feedback is the primary means of evaluating employees' work performance in the rescue center. Therefore the thesis statement „The employees of the Eastern Estonian Rescue Center see the process of the appraisal interviews as an opportunity for the manager to give the employer nothing but negative feedback“ was not confirmed.

Based on analyzing the productivity of appraisal interviews, the research revealed that the results of the appraisal interviews are taken into consideration regarding professional training in the interests of the employees' development. According to the managers the results of the appraisal interviews are not taken into consideration when work schedule and the strategic goals of the company are being specified, therefore the interests of the organization's development are not under discussion during the appraisal interviews. The employees think that as the result of the appraisal interviews, the development of departments occurs through specifying work schedules, altering staff, assignments and work management. As a result of the above, there was no confirmation of the rescue center's employees' perceptions about the appraisal interviews being a formality. But the hypothesis that stated that „The managers of the Eastern Estonian Rescue Center treat the appraisal interviews formally and do not acknowledge the appraisal interviews as an instrument of

management“ was confirmed by the managers themselves. The results of the research revealed that the managers think that the organization conducts the appraisal interviews formally and that the managers do not put importance on the appraisal interviews as an instrument of management.

The goals set for the thesis were met. The thesis gave an overview of the appraisal interviews' theoretical basis, a questionnaire survey was conducted among the employees of the rescue center and based on the survey's results suggestions were made to improve the appraisal interviews system. The suggestions involved methods to apply in the rescue center in order to communicate the importance and aim of the appraisal interviews to the employees. The appraisal interviews have a direct connection with the work productivity, profitability and meeting the goals of an organization and planning out an organization's future.

This thesis has a great value because its result contributed to improving the performance management system of the entire rescue service field.

KASUTATUD KIRJANDUS

2008. Avaliku teenistuse aastaraamat 2007. Tallinn. AS Folger Art, 84

2009. Avaliku teenistuse seaduse eelnõu seletuskiri. Riigikogu kodulehelt www.riigikogu.ee/?page=en_etapid&op=ems&eid=673179&u=20100228083132 välja otsitud 10.01.2010

Alaa-Aldin, A. Ahmad. 2002. Supervisory and Non-Supervisory Employees Attitudes and Perceptions towards Performance Appraisal in the Malaysian Public Sector. Journal: Journal of King Abdulaziz University: Economics and Administration. Vol: 16 Issue: 2 Pages/record No.: 3-18. Välja otsitud DOAJ andmebaasist 15.01.2010

Amah, O. E. 2008. Feedback Management Strategies in Perceived Good and Poor Performance: The Role of Source Attributes and Recipient's Personality Disposition, Research and Practice in Human Resource Management, 16(1), 39-59. Välja otsitud DOAJ andmebaasist 15.01.2010

Buckingham, M., Coffman, C. 2002. Kõiki reegleid rikkudes. Mida maailma parimad juhid teisiti teevad [First, Break All the Rules. What the World's Greatest Managers Do Differently]. Tõlge eesti keelde: Enge, A. OÜ Väike Vanker. (Originaal on publitseeritud The Gallup Organization, 1999), 66-68, 163-165

Десслер, Г. 1997. Управление персоналом [Human Resource Management]. Перевод с английского под общей редакцией д.э.н., проф. Ю.В.Шленова. Москва. БИНОМ. (Original edition copyright 1994 by Prentice-Hall, Inc.), 199, 200

Eliassen, K. A., Kooiman, J. 2002. Avaliku sektori juhtimine. Euroopa riikide kogemused [Managing Public Organizations. Lessons from Contemporary European Experience]. Tõlge eesti keelde: Reinthal, K., Viks, K. Tallinn. Eesti Keele Sihtasutus. AS Pakett trükikoda. (Originaal on publitseeritud SAGE Publications), 7, 216, 236

Gratton, L. 2004. Elav strateegia. Inimesed ettevõtte südames. Tallinn. Pegasus, xiii, 203

*Grote, R. C. 1996. The complete guide to performance appraisal. New York

Heery, E., Noon, M. 2001. A Dictionary of Human Resource Management. New York. Oxford University Press Inc, 7-8

Heller, R. 2003. Juhi käsiraamat. Kõik, mida on vaja teada juhtimisest. Tõlge eesti keelde: Reinvall, A. Kirjastus Varrak. (Originaal on publitseeritud Dorling Kindersley Limited, London, 2002), 170-171, 178, 179-180

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Uuri ja kirjuta [Tutki ja kirjoita]. Tõlge eesti keelde: Kraav, I., Kuurme, T., Kala, U., Laherand, M-L., Maansoo, V., Orn, J. Tallinn. Kirjastus Medicina. (Originaal on publitseeritud Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 2004), 182, 186

Ida-Eesti Päästkeskuse põhimäärus. Vastu võetud siseministri 23.12.2005 määrusega nr 86 RTL 2006, 4, 66, jõustunud 15.01.2006. RTL 2007, 13, 197; RTL 2008, 10, 121; RTL 2009, 99, 1474

Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate koosseis alates 20.01.2010. Päästeameti peadirektori 15.12.2009 käskkiri nr 173. Päästeameti kodulehelt www.rescue.ee/ida/struktuur_välja_otsitud_21.01.2010

Jalak, K. 2010. Tagasiside töötajate arendamisel. AS Äripäev, 9, 93-96, 101, 105-106, 108

Järvi, L. 2009. Töötajate tööle pühendumuse taseme uuring Ida-Eesti Päästkeskuses. Publitseerimata lõputöö. Lääne-Viru Rakenduskõrgkool. Mõdriku

Карпова, А. В. 2004. Психология труда. Учебник для вузов. Москва. ВЛАДОС ПРЕСС, 302

Карташова, Л. В. 2005. Управление человеческими ресурсами. Учебник для программы MBA. Москва. ИНФРА-М, 145, 151, 152

Karton, I., Kratovitš, M., Plaks, P., Talmar, A. 2009 Üliõpilastööde koostamise ja vormistamise juhend. Tallinn. Sisekaitseakadeemia, 30-31

Margretta, J., Stone, N. 2003. Mis on juhtimine? Kuidas see töötab ja miks on see igapäevane asi [What Management Is]. Tõlge eesti keelde: Truus, J. Kirjastus Pegasus. (Originaal on publitseeritud The Free Press A Division of Simon & Schuster, Inc, 2002) 40, 191-193, 209

Mendes, D., Nelson, G., Pasternack, A. B. 2004 Organisatsiooni DNA neli komponenti. Director, 2; 38-43

*Mushin, L., Byoungcho, S. 1998. The effects of appraisal review content on employees reactions and performance. The International Journal of Human Resource Management, 9:1, p. 203

Närep, K. 2004 Enesehindamise rakendamine riigiasutustes. Metoodiline õppematerjal. Tallinn. Avaliku Teenistuse Arendus- ja koolituskeskus, 5, 6

Pearce, C. 2007 Ten steps to conducting appraisals. Nursing Management. UK, 10. Välja otsitud EBSCO andmebaasist 01.11.2009.

Purga, Ü., Paabus, K., Rannasoo, V., Simson, L., Vaabel, A. 1999 Atesteerimine avalikus teenistuses. Metoodiline õppematerjal. Tallinn. Eesti Haldusjuhtimise Instituut, 8, 52, 106

Päästeteenistujate hindamine ja kõrgemate päästeametnike konkursi kord. Siseministri 03.03.2008 määrus nr 17 RTL 2008, 20, 289, rakendatakse 01.03.2008

Rannamees, K. 2008a Arenguestlused – kellel ja milleks? Director, 4; 52-53

Rannamees, K. 2008b Miks su töötaja kardab arenguestlust? Director, 5; 55-56

Sööt, M. 2004 Tulemusvestlus? Pole mõtet, unustage ära! Director, 12, Directori andmebaasist <http://director.ee/artikkel/633> välja otsitud 01.10.2009

Templar, R. 2007 Juhtimise mängureeglid. Eduka juhtimise täiuslik teejuht [The Rules of Management: the Definitive Guide to Managerial Success]. Tõlge eesti keelde: Schapel, E.

Tänapäev. Trükitud AS Pakett trükikojas. (Originaal publitseeritud Pearson Education Limited, 2005), 208

Tiiman, T. 2007. Hindamine. Raamatus PARE Personalijuhtimise käsiraamat (Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R.) (lk 157 – lk 193). Tallinn. Pegasus, 160, 173-178

Vihma, Ü. 2009. Pea peale keeratud arenguestlused. Director 2009, 5; 26

Welch, J., Welch, S. 2009 Millised on kehva bossi 5 harjumust? Saldo, 3; 14-15

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1. Vastanute koosseis.....	21
Tabel 2. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang arenguestluste vajalikkust organisatsioonis puudutavatele väidetele	23
Tabel 3. Hinnang arenguestluste tulemustega arvestamist organisatsiooni ja teenistujate arengu huvides puudutavatele väidetele	25
Tabel 4. Hinnang Ida-Eesti Päästkeskuse juhtide suhtumist puudutavatele väidetele arenguestluste formaalsuse kohta	25
Tabel 5. Hinnang Ida-Eesti Päästkeskuse juhtide suhtumist puudutavatele väidetele arenguestluste teadvustamise kohta juhtimisinstrumentina.....	26
Tabel 6. Hinnang Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate suhtumist tagasisidesse puudutavatele väidetele.....	27
Tabel 7. Hinnang arenguestluste pidamise sagedust ja motivatsiooni ja rahulolu puudutavatele väidetele.....	27
Joonis 1. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang arenguestluste vajalikkusele.....	29
Joonis 2. Ida-Eesti Päästkeskuse juhtide hinnang arenguestluste tulemustega arvestamisele...	31
Joonis 3. Ida-Eesti Päästkeskuse spetsialistide hinnang arenguestluste tulemustega arvestamisele	32
Joonis 4. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang väitele asutuses viiakse arenguestlusti läbi formaalselt	35
Joonis 5. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang väitele töötajad hindavad arenguestluste tulemusi tühisteks	35
Joonis 6. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang väitele töötajad hindavad arenguestluste protsessi ajaraikamisena.....	36
Joonis 7. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang väitele juhid ei teadvusta arenguestlust juhtimisinstrumentina	37
Joonis 8. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang suhtumisse arenguestlustesse positiivselt	39
Joonis 9. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang suhtumisse arenguestlustesse negatiivselt	39
Joonis 10. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang arenguestluste pidamisele tihedamini kui üks kord aastas.....	40
Joonis 11. Ida-Eesti Päästkeskuse teenistujate hinnang arenguestlustesse motivatsiooni ja rahulolu tõstjana	41

LISA 1. PÄÄSTEASUTUSTE TEENISTUJATE HINDAMISJUHEND

KINNITATUD
Päästeameti peadirektori
20.11.2009 käskkirjaga nr 162

Päästeasutuste teenistujate hindamisjuhend

1. Juhendi reguleerimisala

- 1.1 Päästeasutuste teenistujate hindamisjuhendi (edaspidi hindamisjuhend) alusel hinnatakse päästeteenistujaid, avaliku teenistuse seaduse alusel töötavaid teenistujaid ja töölepingu alusel töötavaid teenistujaid.
- 1.2 Päästeasutuste teenistujate hindamine viiakse läbi:
 - 1.2.1 arenguvestluse käigus;
 - 1.2.2 katseaja lõpu vestluse käigus;
 - 1.2.3 arenguvestluse käigus koos teadmiste ja oskuste kontrolliga.
- 1.3 Hindamisjuhend reguleerib päästeasutuste teenistujate arenguvestluse, katseaja lõpu vestluse ning teadmiste ja oskuste kontrolli ettevalmistamist, läbiviimist, tulemuste vormistamist, analüüsimist ja rakendamist.
- 1.4 Hindamisjuhend on aluseks teenistuja esmasel-, perioodilisel- ja kordushindamisel.

2. Hindamise eesmärk

2.1 Arenguvestluse, katseaja lõpu vestluse ja teadmiste ning oskuste kontrolli eesmärgiks on analüüsida teenistuja töötulemusi ja kvalifikatsiooni, aidata teenistujal mõista päästeasutuse eesmärke, täpsustada sellest tulenevaid teenistuja järgmise perioodi tööalaseid eesmärke ja arenguvajadusi ning vahendada vastastikuseid ootusi.

3. Vestluse läbiviimise aeg

- 3.1 Katseaja lõpu vestluse viib teenistuja vahetu juht läbi hiljemalt kaks nädalat enne katseaja lõppu.
- 3.2 Arenguvestluse viib teenistuja vahetu juht läbi vähemalt üks kord aastas novembrikuu jooksul.
- 3.3 Ajalise sobivuse korral võib arenguvestluse ja katseaja vestluse ühitada ning anda arenguvestluse käigus hinnang ka katseaja tulemustele. Sellisel juhul käsitletakse katseajalõpu vestlust esmase hindamisena.

4. Vestluse sisu

- 4.1 Vestlusel, mis toimub teenistuja ja tema vahetu juhi vahel:
 - 1) analüüsitakse eelmisel vestlusel püstitatud ning ametijuhendiga määratud ülesannete täitmist, tuuakse välja suuremad tööalased saavutused ja vajakajäämised, mis on mõjutanud töötulemusi ning antakse teenistuja töö tulemuslikkusele ja töösse suhtumisele kokkuvõttev hinnang (katseaja lõpu vestlusel kokkuvõttev hinnang katseaja tulemustele);
 - 2) hinnatakse teenistuja kvalifikatsiooni vastavust ametikohal esitatavatele nõuetele ning analüüsitakse hindamisperioodil läbitud koolituste tulemuslikkust;
 - 3) arutatakse läbi eesmärgid ja arendustegevused ning täpsustatakse sellest tulenevaid teenistuja tööalaseid eesmärke ja ülesandeid;
 - 4) arutatakse töö tasustamist;
 - 5) analüüsitakse koostööd kolleegidega;
 - 6) lähtudes tööalastest eesmärkidest ning hinnangust teenistuja kvalifikatsioonile selgitatakse välja tema koolitus- ja arenguvajadused.
 - 7) tunnustatakse ja antakse vastastikku tagasisidet.

5. Vestluse tulemuste vormistamine

5.1 Vestluste tulemused vormistab vahetu juht käesoleva juhendiga kinnitatud vestluste lehele (lisa nr 1). Vestluslehe vorm koosneb kahest osast. Esimene osa on ettevalmistusleht, mille järgi vestlevad vahetu juht ja teenistuja. Ettevalmistuslehel on teenistuja kohta sisestatud informatsioon, mis kogutakse teatud perioodi jooksul (kuni 1 aasta) teenistuja ametikohast tulenevate nõuete olemasolu/puudumise kohta. Päästeala valdkondades töötavate päästeteenistujate vastavus ametikohale on sätestatud siseministri 3. märtsi 2008. a määruse nr 22 "Päästeteenistujate ja päästetöödel lepingu alusel osalevate isikute kutsesobivuse nõuded, sealhulgas hariduse-, füüsilise ettevalmistuse ja tervisenõuded" § 2-8.

Teine osa on vestluse kokkuvõtte mis edastatakse peale mõlema osapoole allkirjastamist paber kandjal asutuse personali- ja asjaajamisbüroole.

5.2 Vestluslehe esimese osa esitab vahetu juht teenistujale tutvumiseks ja kommenteerimiseks hiljemalt 1 nädala jooksul vestluse toimumisest. Teenistuja tagastab ühe nädala jooksul lehe vahetule juhile, lisades soovi korral oma arvamuse.

5.3 Vestluste lehed säilitatakse vahetu juhi juures. Vahetu juhi vahetumisel annab ta vestluste lehed üle koos muu asjaajamisega asendavale ametnikule või selle puudumisel personali- ja asjaajamisbüroole.

6. Vestluse tulemuste analüüsimine

6.1 Vestlusi analüüsib vahetu juht ning arvestab vestluste tulemustega üksuse arendustegevuste ja tööplaani täpsustamisel, palgaettepanekute tegemisel, üksuse koolitusplaani koostamisel, koosseisu, töökorralduse ja tööjaotuse muutmisel ning muude personalialaste otsuste tegemisel. Kui vahetu juht ei ole üksuse juht, esitab ta oma analüüsi tulemused üksuse juhile.

7. Vestluse kokkuvõtete tegemine

7.1 Vestluse kokkuvõtte lehe esitab üksuse juht personali- ja asjaajamisbüroole mitte hiljem kui 1. detsembriks.

7.2 Teenistuja mittevastavaks tunnistamise tõttu teenistusest vabastamise või teisele tööle üleviimise ettepaneku tegemisel (kas katseaja ebarahuldavate tulemuste või arenguvestluste tulemuste põhjal) esitab vahetu juht personali- ja asjaajamisbüroole motiveeritud ettepaneku koos vestluse lehega. Kui vahetu juht ei ole üksuse juht, esitab ta oma ettepanekud üksuse juhi kaudu.

8. Arenguvestlus koos teadmiste ja oskuste kontrolliga

8.1 Arenguvestlust koos teadmiste ja oskuste kontrolliga rakendatakse päästetööde valdkonnas päästja, vanempäästja, juhtivpäästja, meeskonnavanema, rühmapealiku, operatiivkorrapidaja, vanemoperatiivkorrapidaja hindamisel.

8.2 arenguvestluse koos teadmiste ja oskuste kontrolliga eesmärgiks on objektiivselt välja selgitada päästeteenistuja erialased teadmised ja oskused ning vastavus kutse nõuetele.

8.3 Arenguvestlus koos teadmiste ja oskuste kontrolliga viiakse läbi hindamiskomisjoni poolt.

8.4 Teadmiste ja oskuste kontroll viiakse läbi suulise eksamina või erialase testina, vajadusel kontrollitakse oskuseid praktiliste harjutustega.

8.5 Praktiliste harjutuste hindamisel võetakse aluseks kontrollharjutuste sooritusel.

9. Päästeteenistujate hindamiskomisjon

9.1 Päästeteenistujate hindamiskomisjoni (*edaspidi* hindamiskomisjon) koosseisu kinnitab päästeasutuse juht.

9.2 Hindamiskomisjoni koosseis kinnitatakse päästeasutuse juhi käskkirjaga ametikohtade lõikes määrates ära komisjoni liikmete pädevuse ja ülesanded.

9.3 Päästeasutuste juht määrab vajadusel hindamiskomisjoni tööd toetava struktuuriüksuse.

9.4 Hindamiskomisjoni dokumentatsiooni säilitatakse vastavalt asutuses kehtestatud asjaajamiskorrale ning dokumentide loetelule.

9.5 Hindamiskomisjon moodustatakse päästetööde valdkonna, tuleohutusjärelvalve valdkonna ja demineerimisvaldkonna päästeteenistujate hindamiseks.

10. Hindamiskomisjoni töökord

10.1 Hindamiskomisjoni tööd juhib asutuse juhi käskkirjaga määratud komisjoni esimees.

10.2 Hindamiskomisjoni töövormiks on üldjuhul kinnine koosolek, kuid komisjon võib oma tööd komisjoni esimehe nõusolekul korraldada ka muid töövorme kasutades.

10.3 Hindamiskomisjoni esimehel on õigus kehtestada täiendavalt juhend komisjoni töö korraldamiseks.

10.4 Hindamise läbiviimisel on hindamiskomisjonil õigus kasutada erialaspetsialiste ning ekspertide abi.

10.5 Hindamiskomisjoni otsus vormistatakse kirjalikult. Hindamiskomisjoni otsuse allkirjastavad kõik hindamiskomisjoni liikmed.

Arenguvestlus/katseaja lõpu vestlus

Teenistuja nimi:

Ametikoht:

Struktuuriüksus:

Hindamisperiood:

Vahetu juhi nimi:

Vestluse läbiviimise kuupäev:

I Üldised küsimused

1. Mis on teenistuja ametikoha eesmärk? Milliste asutuse/struktuuriüksuse eesmärkide elluviimisel saab teenistuja kõige rohkem kaasa aidata? **(täidavad nii juht kui teenistuja)**

.....

2. Teenistuja vastavus kvalifikatsiooninõuetele, tema erialased teadmised, oskused ja kogemused **(täidavad nii juht kui teenistuja)**

.....

3. Teenistuja rahulolu olemasolevate töötingimuste ja töö sisuga, ettepanekud edasiseks.

.....

4. Mis sind motiveerib praegusel töökohal? Mis demotiveerib?

.....

II Koostöö küsimused

1. Kuidas hindad koostööd kolleegidega? Ettepanekud koostöö tõhustamiseks.

.....

2. Kuidas hindad koostööd otsese juhiga? Nimeta olukordi, kus juht oleks võinud käituda teisiti.

.....

3. Kas sul on piisavalt tööks vajalikku informatsiooni? Millisest infost tunned puudust?

.....

4. Kas sind kaasatakse piisavalt asutuse/struktuuriüksuse tegevusse? Kas sul on võimalik arvamust avaldada ning kas sinu ettepanekute ja soovidega arvestatakse?

.....

III Kokkuvõtte lõppevast perioodist

1. Kuidas oled rahul oma lõppeva perioodi töötulemustega? Kas püstitatud eesmärgid said saavutatud?

.....

2. Millised tööülesanded jäid täitmata, pooleli või hilinesid? Mis võis olla põhjuseks?

.....

3. Milliseid tööülesandeid täitsid meeleldi? Millised väga huvi ei pakkunud? Kas midagi oleks võinud olla teenistuse/büroo tööjaotuses teisiti?

.....

4. Kuidas hindad lõppeva perioodi töökoormust ja võimalust oma oskusi ja võimeid tööülesannete täitmisel rakendada? Kas ja mil määral pidid täitma tööplaaniväliseid ülesandeid?

.....

5. Kas Ida- Eesti Päästkeskuses kehtestatud korrad/juhendid toetavad sinu tööalast tegevust? Kui ei, siis mis tekitab probleeme või milline valdkond vajaks täpsemat reguleerimist?

.....

6. Millised sinu teadmised, oskused ja isikuomadused soodustasid ning milliste vähene arendamine takistas lõppeva perioodi eesmärkide saavutamist?

7. Millist erialast täiendkoolitust sulle lõppeval perioodil võimaldati? Kas seda oli piisavalt?

8. Kuidas hindad läbitud koolituste mõju arengueesmärkide saavutamisele? Kuidas rakendasid õpitut?

9. Kas osalesid koolitustel, mis ei vastanud püstitatud eesmärgile? Kui jah, siis põhjenda, mis osas sa koolitusega rahule ei jäänud.

IV Teenistuja eesmärgid järgneva perioodiks, arengusuunad

1. Millised on teenistuja järgneva perioodi peamised eesmärgid/tegevused? (täidetakse koostöös juhiga)

2. Millised on sinu ettepanekud ametijuhendi muutmise osas, et töökoormus oleks optimaalne ning saaksid oma oskusi ja teadmisi maksimaalselt rakendada

3. Millised on sinu ettepanekud sinu paremaks motiveerimiseks?

4. Millisena näed oma tööalast karjääri ja arengut kolme aasta pärast? Mis valdkonnas soovid ennast veel arendada ja/või rakendada?

V Järgmise hindamisperioodi täienduskoolituse ettepanekud

Märkida koolituse nimetus, koolitusvajaduse põhjendus (eesmärk - mida soovitakse koolituse tulemusel parandada) ning orienteeruv aeg, millal koolitust läbi viia, st kas on väga oluline ja kiire või mitte (märkida kvartali või poolaasta kaupa). Samuti täpsustada, kas koolitus korraldatakse tsentraliseeritult Päästeameti kaudu, leitakse valdkonna siseselt (tegeleb valdkonna juht – korraldab ise või otsib spetsiifilise koolituse) või soovitakse koolituse korraldamist personali- ja asjaajamisbüroo poolt.

Koolitus	Põhjendus	Toimumise aeg

VI Muud probleemid/ettepanekud

Vahetu juhi allkiri

Teenistuja allkiri

Personali- ja asjaajamisbüroole esitatav arenguvestluse tulemuste leht

Teenistuja nimi:

Ametikoht:

Struktuuriüksus:

Hindamisperiood:

Vahetu juhi nimi:

Vestluse läbiviimise kuupäev:

1. Kuidas hindad sulle tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavust?

nõrk	rahuldav	hea	väga hea	suurepärane
1	2	3	4	5

☉ märgistada sobiv hinne

Kuidas hindad endapoolset informatsiooni edastamist?

nõrk	rahuldav	hea	väga hea	suurepärane
1	2	3	4	5

☉ märgistada sobiv hinne

Millisest infost tunned puudust? Mida peaks tegema informatsioonivahetuse paremaks korraldamiseks?

.....

2. Kas Ida- Eesti Päästkeskuses kehtestatud korrad/juhendid toetavad sinu tööalast tegevust? Kui ei, siis milliseid probleeme on ette tulnud ja milline valdkond on ülereguleeritud või vajaks täpsemat reguleerimist?

.....

3. Kuidas hindad oma motiveeritust tööülesannete sooritamiseks?

nõrk	rahuldav	hea	väga hea	suurepärane
1	2	3	4	5

☉ märgistada sobiv hinne

Mis on sinu jaoks motivatsiooni tõstvad/langetavad tegurid? Mida saaks asutus teha sinu paremaks motiveerimiseks?

.....

4. Muud probleemid/ettepanekud

.....

Järgmise hindamisperioodi täienduskoolituse ettepanekud

Koolitus	Põhjendus	Toimumise aeg

.....
Vahetu juhi allkiri

.....
Teenistuja allkiri

LISA 2. KÜSIMUSTIK

Lgp Ida-Eesti Päästkeskuse teenistuja

Minu nimi on Nelet Verbin, olen Sisekaitseakadeemia Halduskolledži halduskorralduse eriala personalitöö süvaõppe üliõpilane. Koostan lõputööd teemal „Teenistujate hoiakute analüüs arenguestluste läbiviimisel Ida-Eesti Päästkeskuse näitel“, millest ühe osa moodustab uuringu läbiviimine Ida-Eesti Päästkeskuses teenistujate seas. Küsitluse tulemuste põhjal selgitatakse välja, millised on teenistujate hoiakud arenguestluste läbiviimisel ning lähtuvalt sellest tehakse konkreetsed parendusettepanekud arenguestluste efektiivsemaks läbiviimiseks ja tulemuste tõhustamiseks.

Palun Teil vastata allpool olevatele küsimustele, valides enda jaoks välja sobiva variandi ning kriipsutada läbi sellele vastava numbri spetsiaalses vastuseankeedis. Küsimustiku täitmiseks kulub umbes 20 minutit. Palun täidetud küsimustik tuua personali- ja asjaajamisbüroo kabinetti või saata e-postiga aadressile nelet.verbin@rescue.ee hiljemalt

01. märtsiks 2010. Anonüümsus garanteeritud.

Andmed vastaja kohta – tõmba õigele variandile joon alla:

Olen allüksuse juht

Olen spetsialist

Alluvaid on 1-5 1-10 1-20 1-30 1-40 alluvaid ei ole

ARENGUESTLUSTE VAJALIKKUS ORGANISATSIOONIS

	Väide	Täiesti nõus	Üldiselt olen nõus	Ei oska öelda	Üldiselt ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
1	Arvan, et arenguestlused on organisatsiooni jaoks vajalikud	1	2	3	4	5
2	Arvan, et arenguestlus on alluvale vajalik	1	2	3	4	5
3	Arvan, et arenguestlus on vahetule juhile vajalik	1	2	3	4	5
4	Arvan, et arenguestluse läbimine on hea viis tagasisidet saada	1	2	3	4	5
5	Suhtun arenguestlusesse positiivselt, kuna saan õiglast tagasisidet	1	2	3	4	5
6	Arenguestlus tõstab minu motivatsiooni ja rahulolu	1	2	3	4	5
7	Arvan, et juht saab arenguestluse käigus otsese alluva käest detailsemat infot kui igapäevasel juhtimisel	1	2	3	4	5

	Väide	Täiesti nõus	Üldiselt olen nõus	Ei oska öelda	Üldiselt ei ole nõus	Üldse ei ole nõus
8	Arvan, et saan juhilt pidevatel tööalastel tegevusaruteludel tihedamini tagasisidet kui arenguveestlusel	1	2	3	4	5
9	Arvan, et pideva suhtlemise meetod juhi ja alluva vahel on efektiivsem kui arenguveestlus	1	2	3	4	5
10	Arvan, et arenguveestlusi tuleks pidada tihemini kui üks kord aastas	1	2	3	4	5
11	Arvan, et asutuses viiakse arenguveestlusi läbi formaalselt	1	2	3	4	5
12	Arvan, et töötajad hindavad arenguveestluste tulemusi tühisteks	1	2	3	4	5
13	Suhtun arenguveestlusesse negatiivselt, sest arenguveestlustel antakse töötajatele vaid negatiivset ja kriitilist tagasisidet	1	2	3	4	5
14	Arvan, et arenguveestlustel laskutakse sageli vastastikustesse süüdistustesse	1	2	3	4	5
15	Arvan, et töötajad hindavad arenguveestluste protsessi ajaraikamisena	1	2	3	4	5
16	Arvan, et juhid ei tähtsusta arenguveestlust juhtimisinstrumendina	1	2	3	4	5
	Minu meelest arvestatakse arenguveestluste tulemustega:					
17	1) tööplaani täpsustamisel	1	2	3	4	5
18	2) asutuse strateegiliste eesmärkide täpsustamisel	1	2	3	4	5
19	3) palgaettepanekute tegemisel	1	2	3	4	5
20	4) üksuse koolitusplaani koostamisel	1	2	3	4	5
21	5) koosseisu muutmisel	1	2	3	4	5
22	6) töökorralduse muutmisel	1	2	3	4	5
23	7) töötajate motiveerimisel	1	2	3	4	5
24	8) töötajate edutamisel	1	2	3	4	5
25	9) tööülesannete muutmisel	1	2	3	4	5
26	10) muude personalialaste otsuste tegemisel, täpsusta:	1	2	3	4	5

ETTEPANEKUD/SOOVITUSED arenguvestluste läbiviimise protsessi parandamiseks:

.....

ETTEPANEKUD/SOOVITUSED hindamisjuhendi täiendamiseks/muutmiseks:

.....