

Sisekaitseakadeemia
Halduskolledž

Annika Soomaa

ARENGUVESTLUSTE LÄBIVIIMISE PROTSESSI
ANALÜÜS TALLINNA VANGLA NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:
Kaire Sädemets, Mag.iur

Tallinn 2009

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Halduskolledž	Kuu ja aasta: Mai 2009
Töö pealkiri: Arenguestluste läbiviimise protsessi analüüs Tallinna Vangla näitel	
Töö autor: Annika Soomaa	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lõputöö koosneb 47-st leheküljest, millest põhiosa moodustab 40 lehekülge. Lõputöö on kirjutatud eesti keeles. Töö koosneb sissejuhatausest, kolmest suuremast peatükist, kokkuvõttest ning inglise keelsest kokkuvõttest. Lõputöö illustreerimiseks on kasutatud nelja tabelit ning lõputöö lisas on läbi viidud küsimustik.</p> <p>Läbivad teemad on arenguestluste olemus, arenguestluste ettevalmistamine ja läbiviimine, tulemuste analüüsimine ning tulemuste rakendamine.</p> <p>Lõputöö aktuaalsus seisnes selles, et Tallinna Vanglas toimusid 2007. aastal suured struktuurimuudatused – vahetus direktor ning loodi direktori asetäitjate ametikohad, millega muutusid haldusalad. Samuti on üheks Tallinna Vangla eesmärgiks tugevdada organisatsiooni kultuuri läbi tugevate spetsialistide. Eelnevast lähtudes leidis lõputöö autor, et on vajalik välja selgitada, kas praegune teenistujate hindamise dokument õigustab ennast või vajaks see muutmist.</p> <p>Lõputöös püstitatud hüpotees on: Tallinna Vangla teenistujad ei pea arenguestluste läbiviimist vajalikuks.</p> <p>Autor leidis peale küsitluse läbiviimist ning analüüsimist, et lõputöös püstitatud hüpotees leidis osaliselt kinnitust. Pooled vastanutest on seisukohal, et juht ning alluv ei suutu arenguestlustesse tõsiselt, samuti leidsid teenistujad, et arenguestluste läbiviimiseks määratud aeg on liiga lühike ning nad vajaksid arenguestluste läbimiseks täiendavat koolitust. Uuringust selgus ka, et paljud teenistujad ei kasuta arenguestluste kokkuvõtet edaspidi.</p> <p>Antud lõputööd võiks Tallinna Vangla juhtkond kasutada arenguestluste tõhustamiseks.</p>	
Võtmesõnad: Arenguestlused, läbiviimine, tulemuste rakendamine	
Keywords: Appraisal interview, conducting appraisal interview	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud Kolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele Juhendaja: Kaire Sädemets	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	4
1. ARENGUVESTLUS PERSONALIHINDAMISE OSANA	6
1.1 Arenguestluse olemus	6
1.1.1 Arenguestluse ettevalmistamine	8
1.1.2 Hindamisvestluse toimumine	10
1.2 Arenguestluse tulemuste analüüs ning rakendamine	15
2. ARENGUVESTLUSTE LÄBIVIIMINE TALLINNA VANGLAS	17
2.1 Tallinna Vangla tutvustus	17
2.2 Arenguestluste protsess Tallinna Vanglas	18
2.3 Uurimismeetodi ning valimi valik ja uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus	19
2.4 Küsitluse tulemused	20
3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS NING PARANDUSETTEPANEKUD	29
3.1 Küsitluse tulemuste analüüs	29
3.2 Ettepanekud Tallinna Vangla arenguestluste läbiviimise protsessi parandamiseks	33
KOKKUVÕTE	36
SUMMARY	38
KASUTATUD KIRJANDUS	39
LISA 1.	41

SISSEJUHATUS

Arenguestlusel on organisatsiooni eesmärkide täitmisel oluline roll. Arenguestluse käigus selgitatakse välja teenistuja arengusoovid, eesmärgid, koolitusvajadus ning arenguestluse tulemusena saab ametijuhenditesse sisse viia muudatusi. Inimesed on organisatsiooni olulisim lüli ning pädevad teenistujad muudavad organisatsiooni edukaks. Seepärast on töötajate hindamisel suur roll organisatsiooni eesmärkide täitmisel. Avaliku teenistuse aastaraamat 2007 ütleb, et viimase viie aasta jooksul on läbiviidavate arenguestluste arv tõusnud, kuid siiski ei ole selge, kas teenistujad tajuvad, kui oluline on arenguestluste pidamine organisatsiooni arengu seisukohalt (Avaliku teenistuse aastaraamat 2007).

Tallinna Vanglas toimusid 2007. aastal olulised struktuurimuudatused, mille tulemusel suurenes teenistujate koosseis. Muudatused toimusid ennekõike juhtkonnas. Vaheatus Tallinna Vangla direktor, loodi direktori asetäitjate ametikohad. Sellest tulenevalt on muutunud haldusalad ning teenistujad. Tallinna Vanglale seatud eesmärkidest üks on organisatsiooni kultuuri arendamine ja edendamine. Selleks vajatakse aga tugevaid spetsialiste. Teenistujate hindamise käigus saab selgeks, kes sobib organisatsiooni ja kes mitte. Samuti saab selgeks see, kas teenistujad tunnevad ennast osana organisatsioonist ning kannavad endas kogu organisatsiooni eesmärki. Arenguestluse eesmärgiks on välja selgitada teenistuja tugevad ning nõrgad küljed, sobivus antud ametikohale ning edasised eesmärgid. "Tallinna Vangla arenguestluste läbiviimise juhend" on kinnitatud Tallinna Vangla direktori 13. novembri 2007. aasta käskkirjaga nr 63. Toimunud struktuurimuudatusi arvesse võttes ning lähtudes Tallinna Vangla eesmärkidest leidis lõputöö autor, et on vajalik välja selgitada, kas praegune teenistujate hindamise dokument õigustab ennast või vajaks see muutmist.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada Tallinna Vangla arenguestluste läbiviimise tulemuslikkus – kas Tallinna Vangla teenistujad tajuvad arenguestluste olulisust ning vajalikkust. Samuti on töö eesmärgiks uurida arenguestluste tulemuste rakendamist – kas teenistujad kasutavad arenguestlusel saadud informatsiooni edasise arengu huvides või käsitletakse arenguestlust kui formaalsust. Töö tulemusena esitab autor parandusettepanekud arenguestluste efektiivsemaks läbiviimiseks ning tulemuste tõhustamiseks.

Töö autor on püstitanud järgmise hüpoteesi:

- Tallinna Vangla teenistujad ei pea arenguvestluste läbiviimist vajalikuks.

Uuringu läbiviimiseks kasutab lõputöö autor küsitlust. Küsitlus saadeti elektronposti teel Tallinna Vangla juhtkonnale, osakonnajuhatajatele ning kõikidele teenistujatele, kellega arenguvestlusi läbi viiakse. Kokku saadeti küsitlus 112-le teenistujale. Küsitluse puhul on kasutatud avatud ning valikvastustega küsimusi. Küsitlusega saab haarata suurt vastajaskonda. Samuti on küsitlust kasutades lihtne andmeid hallata ning analüüsida.

Töö esimeses peatükis keskendutakse arenguvestluste teoreetilisele osale. Lõputöö teine peatükk hõlmab Tallinna Vangla tutvustust ning sealset arenguvestluste läbiviimise korda. Samuti tutvustatakse lõputöö teises peatükis uurimismeetodit ning uuringu läbiviimist. Kolmas peatükk käsitleb tulemuste analüüsi ning samuti tehakse ettepanekud arenguvestluste tõhusamaks läbiviimiseks.

Lõputöö tulemusena esitatakse ettepanekud arenguvestluste efektiivsemaks läbiviimiseks ning samuti arenguvestlusest saadava kasu tõhustamiseks.

1. ARENGUVESTLUS PERSONALIHINDAMISE OSANA

1.1 Arenguestluse olemus

Organisatsioonid käsitlevad arenguestlusi kui head juhtimise instrumenti (Rannamees 2008:52). Arenguestluste läbiviimine võimaldab juhtidel anda alluvatele detailset tagasisidet nende töö kohta ning samuti pannakse paika tulevikueesmärgid (Alas 2008:105). Arenguestluse läbiviimise käigus saab juht tegeliku ülevaate organisatsioonis toimuvast (Gratton 2004:142). Juht saab arenguestluse käigus teada ka seda, kas kõik teenistujad töötavad meeskonnana ühise eesmärgi nimel (Kaehr 29.03.2009). Inimesed on organisatsiooni suurim vara ning kui töötajad on edukad ning motiveeritud, on seda ka organisatsioon ise (Mayo 2004:2). Inimese tegevuse väärtus väljendub enamjaolt töö tulemustes ning iga asutuse juht on rahul, kui tema teenistujad suhtuvad töösse tõsiselt ning motiveeritult, mille tulemusena jõutakse organisatsiooni eesmärkide täitmiseni (Üksvärav 2008:220).

Arenguestlusel on mitu eesmärki. Arenguestlusi peetakse selleks, et välja selgitada ametniku tööalane tase ning samuti selleks, et teada saada, kuhu ametnik läbi enesetäiendamise jõuda tahab. Samuti analüüsitakse ametniku tugevaid ja nõrku külgi ning seda, mis teda motiveerib. (Cole 1988:286-287) Inimene on organisatsiooni jaoks efektiivne töötaja, kui ta oskab nimetada enda tugevaid ning nõrku külgi ning on suure eneseteadvusega (Rao; Rao 2005:31). Arenguestlusel kohtuvad ametnik ja tema vahetu ülemus selleks, et arutada teenistuja töötulemusi, arengu- ning koolitusvajadusi. Nii ametniku kui ka juhi eesmärgiks on arenguestluse kaudu paremate töötulemusteni jõudmine. Vestlusel vahetatakse arvamusi ning püütakse jõuda kokkuleppele, kuidas järgmisel perioodil töötulemusi paremaks muuta. (Purga 1999:67)

Vestlus peab olema efektiivne ning õhkkond sõbralik. Kummalegi poolele ei tohiks jääda muljet, et otsitakse esinenud probleemide süüdlast. (Türk 1999:145) Teenistujad ei tea, kuidas mida teha, kui neile seda ei selgitata. Läbi tuleb arutada õnnestumised ja ebaõnnestumised ning ühiselt tuleb paika panna perspektiivid edaspidiseks. Samuti tuleb ametnikku informeerida organisatsiooni

kaugemast tulevikust, püstitatud eesmärkidest ning tutvustata organisatsiooni poolt pakutavaid arenguvõimalusi. (Liivamägi; Pedras; Varts 2007:182)

Iga-aastane arenguestlus on eelkõige suunatud tulevikku. Minevikku analüüsid hoitakse ära eksimusi tulevikus. (Liivamägi jt 2007:184) Minevikule keskendumine ei too kasu, kuna seda ei saa muuta, kuid minevikus tehtud vead on väärtuslikeks õppetundideks tulevikuks (Devanna; Fomburn; Tichy 1984:97-98).

Kui juht on kõigi oma alluvatega vestlused läbi viinud, tuleb täita arenguestluste kokkuvõtted. Tulemuseks saadud koolitusvajadused tuleb edastada personalitöötajale, kes koostab koolitusplaani. Arenguestluste käigus tekkinud uued ettepanekud töökorralduse parandamiseks tuleks esitada mõnel suuremal koosolekul. (Rannamees 2008:56)

Arenguestluste pidamisel on oma head ja vead. Arenguestluste pidamise heaks küljeks on see, et selle käigus selguvad ametniku eesmärgid edaspidiseks ning nende kattuvus organisatsiooni omadega. Samuti saab välja selekteerida teenistujad, keda tulevikus edutada või muud moodi organisatsioonile kasulikult tööle rakendada. Arenguestluste pidamine on üheks töötajate motiveerimisele eelnevaks teguriks. Kui viia sisse süsteem, mille kohaselt edutamise, üleviimise, lisatasu jne aluseks on arenguestluste tulemus, hakkavad ametnikud rohkem pingutama ning tõsisemalt arenguestlustesse suhtuma. Ühes põhjuseks, miks organisatsioonid arvavad, et arenguestluste süsteem ei toimi piisavalt tõhusalt on see, et juhid kulutavad enamuse oma ajast kompetentsuse saavutamisele, jättes inimressursside juhtimise kõrvale. Samuti ei ole organisatsioonides kindlalt reguleeritud, kes peaks inimressurssidega tegelema. Paljude organisatsioonide juhid arvavad, et ametnike hindamine on liiga aeganõudev ning kergem on sellega mitte tegeleda. (Poole; Warner 1998:596-597) Arenguestluste negatiivseks küljeks võib lugeda ka selle, kui juhtidel ei ole piisavalt oskusi intervjuu läbiviimiseks ning seepärast kukub arenguestlus läbi. Samuti võib arenguestlus ebaõnnestuda, kui ei osata oma aega piisavalt hästi planeerida nii arenguestluste ettevalmistamiseks kui selle läbiviimiseks. (Beech; McKenna 2002:183) Tihtilugu on teenistujad ka mures sellepärast, et peavad ennast oma juhile avama ning kardavad öelda midagi sellist, mis võib viia konfliktini (Ferrari 29.03.2009).

Arenguestlus on hea meetod organisatsiooni töötajatel silma peal hoidmiseks. Ükski inimene ei suuda kogu aeg hästi tööd teha - kõik väsivad mingil momendil. Selle tõttu on aega-ajalt vaja töötajatele energiat “süstida” ning avaldada kiitust, kui nad on hästi oma ülesannetega toime tulnud. Selline julgustus innustab inimesi rohkem pingutama. (Kaehr 29.03.2009)

1.1.1 Arenguestluse ettevalmistamine

Enne arenguestluse toimumist tuleb selgesõnaliselt määratleda efektiivse töösoorituse kriteeriumid, mida hakatakse arenguestluse käigus arutama. See on arenguestluse eeldus, ilma milleta arenguestluse pidamisel ei ole mõtet. Töö käigus peaksid juhid ja alluvad pidama mitteametlikke arenguestlusi, kus arutatakse tööprotsessi jooksul esinenud arusaamatusi. Samuti peaksid mõlemad osapooled pidevalt peamistest õnnestumistest, ebaõnnestumistest, esinenud probleemidest ja otsustest märkmeid tegema, et hiljem arenguestlusel kõik see välja tuua. (Tyson 1989:156)

Selleks, et hindamisvestlust tulemuslikult ellu viia, et vältida arusaamatust ja segadust, tuleb ennekõike kirja panna ja selgitada põhimõtted – keda hinnatakse, millal, mille alusel hinnatakse, kes millist rolli täidab, hindamispõhimõtted, seosed palgaga, kokkuvõtete tegemine ja tegevuskava (Liivamägi jt 2007:165).

Vestlust peab aegsasti ajaliselt ette planeerima ning seda ei saa läbi viia teiste ülesannete kõrvalt. Arenguestlus on iga teenistuja jaoks oluline ning ta ootab, et ka tema vahetu juht sellesse tõsiselt suhtuks. (Saarniit; Salumaa; Talvik 2007:139)

Vestluse ajaks tuleb kõrvaldada segavad tegurid. Tuleb kindlustada, et vestluse ajal ei satuks ruumi kõrvalised isikud. Selleks tuleb leida ruum, kus inimesed ei käiks pidevalt sisse ega välja. Samuti tuleks välja lülitada mobiiltelefonid. (Rannamees 2008:56) Kindlasti tuleks planeerida vestluseks kuluvat aega. Arenguestlused on väga aeganõudvad ning võtavad palju energiat. Ühe arenguestluse pidamiseks tuleks varuda 2-2,5 tundi ning juht ei tohiks viia läbi üle kolme arenguestluse päevas. (Saarniit jt 2007:139)

Vestlus on tunduvalt tõhusam, kui nii juhil kui ka alluval on vestluse päevaks tehtud “kodutöö”. Kodutöö tegemine ehk ettevalmistuslehe täitmine tähendab seda, et mõlemad osapooled mõtlevad läbi ning panevad kirja vestlusel käsitletavate teemade peamised punktid. Ettevalmistuslehtede läbivaatamine tõhustab arenguvestluse tulemust. (Purga 1999:67)

Vastajate motivatsiooni tõstmiseks peaks ettevalmistuslehe alguses olema sissejuhatav selgitus, kus käsitletakse ettevalmistuslehe ja arenguvestluse eesmärki ning seda, kui oluline on ettevalmistuslehel toodud punktide läbimõtlemine ning täitmine arenguvestluse õnnestumiseks. Ametnikul peaks tekkima tunne, et juht hindab tema vastuseid ja suhtub neisse austusega. (Purga 1999:68)

Ettevalmistusleht ei tohiks olla liiga pikk ega põhjalik. Küsimustikule vastamine ei tohiks võtta palju aega ning teisalt ei tohiks ettevalmistusleht olla ka liiga lühike, kuna see võib viidata pinnapealsusele. Ettevalmistuslehe puhul on oluline küsimuste järjekord. Küsimused ei tohiks hüpata ühelt teemalt teisele ning küsimuste vahel peab olema loogiline seos. Küsimused peaksid omavahel sobituma ning samuti tuleb küsimused lihtsuse huvides grupeerida. Alati tuleb ka meeles pidada, et alustada tuleb lihtsamate küsimustega, neutraalsemalte teemadega, kuna siis on tõenäolisem, et hiljem saadakse raskematele küsimustele (nt. palgaga seotud küsimused) kergemini vastuseid. (Purga 1999:68)

Enne arenguvestluse toimumist koostab töötaja etteantud juhendi põhjal analüütilise töökokkuvõtte, kus annab oma eelneva perioodi tööle hinnangu ning kavandab enda isiklikud arengueesmärgid järgneva perioodiks (Saarniit jt 2007:138). Ettevalmistuslehel peaksid olema küsimused töö iseloomu kohta, mis sisaldavad tööülesannete kirjeldust, eesmärke, tööks vajalikke teadmisi. Samuti peaks läbi mõtlema, kas töökoht on rahuldust pakkuv ning milliseid muudatusi oleks vaja teha. Küsimused töösoorituse kohta peaksid sisaldama järgmisi punkte: millised olid hinnatava perioodi eesmärgid ning kas need on täidetud? Millised olid eelneva perioodi õnnestumised/ebaõnnestumised ning mis võisid olla õnnestumise/ebaõnnestumise põhjusteks? Kui vaadata eelneva perioodi töösooritust, siis mis on teenistuja tugevused/nõrkused ning missuguseid abinõusid tuleb rakendada, et nõrkusi kaotada? Veel peaks läbi mõtlema, milliseid koolitusi teenistuja vajab, et tuleval perioodil paremaid töötulemusi saavutada. (Tyson 1989:157)

Juht sõnastab ootused kõigi alluvate kohta. Läbi tuleb mõelda töösituatsioonid hinnatava perioodi vältel, tekkinud probleemid ja lahendused. Juht peab koostama ka vestluse pidamise kava ning koguma alusmaterjali – ametijuhend, hindamisleht, mis toetaksid alluvale tagasiside andmist. (Liivamägi jt 2007:167) Koguda tuleb konkreetseid fakte ning ei tohiks piirduda vaid üldmuljega. Vastasel juhul muutub hinnangu põhjendamine juhi jaoks raskeks. (Saarniit jt 2007:138)

1.1.2 Hindamisvestluse toimumine

Arenguvestlus on silmast-silma vestlus, mille käigus arutatakse teenistuja arengut puudutavaid küsimusi ning mille lõpus sõmitakse kokkulepped, mis puudutavad teenistuja palka, edutamist ning koolitusi (Cole 1988:293).

Teenistuja ja vahetu juht kohtuvad selleks, et teada saada, millistes küsimustes on nad ühel meelel ning millistes mitte. Kui mingites küsimustes ei leita üksmeelt, tuleb välja selgitada põhjused ning leida lahendused, mis on mõlemale poolele vastuvõetavad. (Tyson 1989:157)

Vahetu juht peaks oma alluvat isiklikult arenguvestluse toimumise kohast ning ajast teavitama. Seda peaks ta tegema vähemalt nädal aega enne vestluse toimumist. (Purga 1999:70)

Kui arenguvestlust alustatakse, tuleks kõigepealt maha võtta varjatud pinged või hirmud. Mida vähem on alluv arenguvestlustega kokku puutunud, seda suurema tõenäosusega tuleb ta arenguvestlusele pinges ning ärevana. Kerge pinge võib olla ka juhil. Eriti veel siis, kui juht on sellele positsioonile alles hiljuti edutatud ning tekib olukord, kui ta peab arenguvestlust läbi viima isikuga, kes on alles paar kuud tagasi olnud samal ametikohal. Pingeid saab maha võtta, kui arenguvestluse alguses rääkida arenguvestluse sisust, kokku leppida mängureeglites, märkmete tegemises ning samuti pakkuda näiteks kohvi. Oluline on rõhutada ka konfidentsiaalsust. See tähendab, et ei juht ega alluv ei tohiks teiste teenistujatega läbi viidud arenguvestlusi kommenteerida. Kui seda tehakse, siis peab see toimuma poolte kokkuleppel. (Rannamees 2008:56)

Hindamisvestluse paremaks läbiviimiseks tuleks ruumi valikusse täie tõsidusega suhtuda. Ruum peaks olema neutraalne – see ei tohiks olla ei juhi ega alluva kabinet. Kõige parem valik oleks väikesed nõupidamisteruumid. Ruumi suurus mõjutab psühholoogiliselt vestluse õhkkonda. Liialt suures ruumis võib tekkida uppumise tunne ning liialt väikeses ruumis tekib ahistamise tunne. Optimaalne ruum peaks olema 15-20 m². Nii nagu ruumgi, mõjutab arenguestluse kulgu ka mööbli asetus. Tuleks vältida olukorda, kus juht istub suure laua taga mugavas nahktoolis ning alluv pannakse istuma otse tema vastu väikesele kõvale toolile. Parim istumise asend on väikese nurga all teineteise suhtes, mitte päris vastamisi. Samuti sujub jutuajamine hästi ovaalse või ümara laua taga. (Rannamees 2008:56)

Arenguestlusel arutatakse läbi kõik hinnatavad valdkonnad. Ametnik peab veenduma hinnangu õigsuses. Seda saavad kindlustada vaid juhi veenvad argumendid ja faktid tegelikkusest. Juht ei tohi unustada, et hinnang ametniku töösooritusele puudutab alati teatud ajavahemikku ning seetõttu on oluline, et tema töötulemuste kohta kogutakse andmeid kogu selle perioodi vältel. (Saarniit jt 2007:138) Hea hindaja teab täpselt iga alluva töökohustusi, infot tema ülesannete kohta ja standardit, millele iga inimese töö peab vastama (Alas 2005:80).

Ametnikku tuleb vestluse ajal heade töötulemuste eest tunnustada ning samuti tuleb läbi arutada probleemid, mis on töökohustuste täitmise ajal esinenud. Ametnik peaks ise rääkima, milliste saavutuste eest ta tunnustust väärrib, milliste tööülesannete täitmise juures ta abi vajaks ning juht peaks avatult kuulama teenistuja probleeme. Hindaja ülesanne on anda adekvaatset informatsiooni ametniku kordaminekute ning ebaõnnestumiste kohta. (Devanna jt 1984:98)

Vestluse käigus arutatakse töösoorituse hindamise tulemusi, täpsustatakse tulevikuks seatud eesmärgid ja pakutakse välja ideid organisatsiooni tegevuse tõhustamiseks. Ametniku tööle antakse hinnang, mis omakorda võimaldab edukamaid ametnikke organisatsiooni kinnistada ning annab nõrgematele õigeaegselt märku, et nende tööga ei olda rahul. (Türk 2005:233)

Arenguestluse käigus tuleb meeles pidada, et see on suunatud eelkõige tulevikku. Minevikku ei saa muuta, kuid seda analüüsid ning eelneval perioodil esinenud probleeme lahates saab ära hoida eksimusi tulevikus. (Liivamägi jt 2007:184)

Hindamis- ja arenguestluse käigus kasutatakse individuaalset neljasilmavestlust, mis võib olla vabas vormis ootuste ja ettepanekute väljaselgitamiseks ning tagasiside andmiseks (Liivamägi jt 2007:180). Juht peab oskama luua positiivset kontakti, peab oskama vestlust juhtida, aktiivselt kuulata ning alluvat küsimustega juhendada ja suunata (Rannamees 2008:56).

Arenguestluse pidamiseks on mitmeid viise. Üheks viisiks on see, kui juht veenab ametnikku omaks võtma tema poolt tööprotsessi parandamiseks välja pakutud lahendusi. Teine viis arenguestluse pidamiseks on selline, kus juht annab alluva kohta hinnangu ning seejärel kuulab ametniku arvamust hindamisest. Kolmas viis keskendub probleemide lahendamisele, mille käigus juht asetab kohtumõistva rolli kõrvale ning vastastikuse arutelu käigus püütakse leida lahendusi tekkinud probleemidele. Viimane arenguestluse pidamise viis, kus juht ning alluv töötavad võrdselt koos, toob parimat kasu probleemide lahendamisel. (Cole 1988:295-296) Arenguestluse käigus võiks 80% ajast rääkida alluv. Juhi osaks on pigem küsimuste esitamine ja täpsustamine. Muidugi kui alluv on kidakeelne, siis ei ole õige teda ka rääkima sundida, kuna selle tagajärjel võib inimene veel rohkem lukku minna. Arenguestluse käigus peaks alluv siiski saama ennast vabalt väljendada. Juht peaks ka veenduma, et mõlemad osapooled on asjast ühtemoodi aru saanud. Juhi ülesandeks on rääkida suurematest muudatustest osakonnas või terves organisatsioonis, enda ootustest alluvale, oma arusaamadest koostöö ja meeskonnatöö kohta. Juht on arenguestluse käigus mentori rollis – abistab, toetab ja kuulab. Koos vaadatakse üle vajadused, eesmärgid ja võimalused ning lepatakse kokku kummagi poole kohustused. (Rannamees 2008:53)

Arenguestlus tuleb üles ehitada järgmise plaani kohaselt: vestlus tuleb avada neutraalsete teemade ning üldiste küsimustega, informeerides ametnikku arenguestluseks ligikaudu kuluvast ajast ning samuti peab üle kordama läbirääkimisele tulevad teemad. Oluline on ära kuulata ka ametniku ettepanekud ja kommentaarid. (Purga 1999:76) Seejärel tuleb arutada teenistuja eelneva perioodi töösooritust, tugevusi ning nõrkusi. Sellele järgneb tulevikuks seatud eesmärkide püstitamine ning kindlaks tuleb teha eesmärkide saavutamiseks vaja minevate oskuste ja teadmiste kaardistamine. Arenguestlus peaks lõppema kokkuvõttega vestlusest ning sellest, millistes punktides lepidi kokku. (Tyson 1989:163)

Juhil on arenguestluse läbiviimiseks tarvis mitmeid oskusi ning isikuomadusi. Olulisemad neist on kontakti loomine ja hoidmine, aktiivne kuulamine, kehtestamine, õiglase tagasiside andmine

(nii kritiseerimine kui ka tunnustamine), selge eneseväljendus, oskus seada mõõdetavaid ja täidetavaid eesmärke. Hea juht on vestluse ajal teadlik sellest, milline on tema kontakt töötajaga ning hoolitseb selle eest, et nede vaheline suhe oleks pingevaba ja hooliv. Samal ajal peaks ta ohjama vestluse sisu ja jälgima, et see kulgeks eesmärgipäraselt. Kõige tähtsam on kuulamisoskus, kuna arenguestluse ajal peaks juht kuulama, mis alluval öelda on. (Saue; Vesso 2002:31)

Vestluse lõppedes on oluline üle kontrollida see, kas mõlemad osapooled on kokkulepitud punkte ühtmoodi mõistnud. Kui esinevad erimeelsused, tuleks need ettevalmistuslehele kirja panna ning püüda neid lahendada. Vestlus peab lõppema positiivsete toonidega ning juht peaks alluvale jätma võimaluse omapoolse hinnangu andmiseks. (Purga 1999:82)

Juht teeb peale arenguestlust kokkuvõtte, mis hõlmab endas hinnangut töötaja eelnevale tööperioodile, kokkuleppeid järgneva perioodiks, ettepanekuid töösoorituse parandamiseks ning ettepanekud teenistuja arengutegevuse ja koolituste kohta (Liivamägi jt 2007:167).

Kokkuvõtted töötulemuste ja hinnangute kohta jäävad juhile ja töötajale, ettepanekute kohta esitatakse kokkuvõtte ja tegevuskava personaliosakonda (Liivamägi jt 2007:167). Arenguestluse lõpus allkirjastavad nii töötaja kui ka juht vestluse aruande, näidates sellega, et mõlemad pooled aktsepteerivad kirjapandut (Saarniit jt 2007:186).

Arenguestluse lõppedes on tähtsal kohal ka eneseanalüüsi läbiviimine. Juhi jaoks on see oluline, kuna värskelt läbitud kogemuse tagantjärele läbimõtlemine võimaldab sellest õppida ning kindlasti parandada oma tegevust juhina. Läbi võiks mõelda järgnevad punktid (Purga 1999:83-84):

- 1) Kas jäin vestluse käiguga rahule?
- 2) Mis läks eriti hästi/halvasti ning mida muudaksin järgmine kord?
- 3) Kas olin vestluseks piisavalt hästi valmistunud?
- 4) Kas kuulasin alluvat, reageerisin tema poolt välja pakutule ning andsin talle võimaluse ennast korrata, täpsustada?
- 5) Kas kritiseerisin alluvat professionaalselt?

- 6) Võtsin arenguvestluse käigus põhipunktid kokku?
- 7) Lõpetasin vestluse positiivse tooniga?

Et arenguvestluse käigus säilitada objektiivsust ning et vestlus sujuks paremini, ilma konfliktideta, tuleks hoiduda vestluse käigus tekkivatest võimalikest vigadest. Vead võivad tekkida hindaja isksusest lähtuvalt. Hindaja võib tähelepanu pöörata vaid osale hinnatava poolt tehtud tööle või tema käitumisele. Juht võib olla ebakindel ning sellest tulenevalt hinnatava suhtes subjektiivne. Ebakindel juht muretseb vestluse käigus pigem sellepärast, millise mulje ta jätab ning kas ta on piisavalt kompetentne. Hindaja võib vea teha ka sellega, et tal tekivad hinnatava suhtes näiteks soolised või vanuselised eelarvamused ning ta teeb otsuseid tuginedes eelarvamustele. Mõned hindajad teevad otsuseid ainult ühte skaalat pidi – kas liiga rangelt või liiga leebelt. Samuti võivad hindajad näha alluvas kedagi teist – olla kinni stereotüüpides. Kui hinnatav sarnaneb mõne hindaja tuttavaga, võib hindaja alluvale omistada oma tuttava omadusi ning sellest lähtuvalt teha ebaadekvaatseid otsuseid. Hindamisvead võivad tuleneda ka töötajasse suhtumisest. Näiteks võib hindaja pidada temale endale sarnaseid isikuid sümpaatsemateks kui teisi. Kui alluv on populaarne töötaja, siis teda hinnatakse positiivsemalt. Positiivse mainega isiku juures nähakse rohkem positiivseid omadusi, mis omakorda võimenduvad ning negatiivsete omadustega iskute juures nähakse just kõike negatiivset. Näiteks kui teenistuja oskab hästi mingit võõrkeelt, antakse talle rohkem vastutust ning tema õlule jääb näiteks välisriikidega läbirääkimiste pidamine. Kuid see, et sama teenistuja on väga nõrk kirjavahetuses, jääb märkamata. Kuna see teenistuja on hea suhtleja ning positiivsete omadustega, saab ta sedavõrd parema hinnangu. Viimaseks võivad hindamisvead tekkida ka tulenevalt hindamissituatsioonist. Hindajat võivad mõjutada sündmused, mis on alles olnud ning näiteks pool aastat tagasi toimunud suured sündmused on juba meelest läinud. Kui juhil on üle kolme arenguvestluse päevas, muutub ta selle tagajärjel pealiskaudseks ning võib tekkida suhtlemisväsimus. Samuti võib osutuda määravaks see, kui juhil puudub oskus hinnata. Ta võib seeläbi teha subjektiivseid otsuseid. (Purga 1999:84-85;87)

1.2 Arenguestluse tulemuste analüüs ning rakendamine

Tulemuste analüüs ja kasutamine olenevad suuresti asutuse püstitatud hindamisesmärkidest. Kui asutus ei analüüsi peale arenguestlusi tulemusi ega kasuta saadud informatsiooni, siis on arenguestluste läbiviimine pelgalt formaalsus, mis kulutab nii juhtide kui alluvate väärtuslikku tööaega ning sellest ei järgne organisatsioonile vajalikke muutusi. Selline arenguestluste läbiviimise protsess kujuneb aga nii organisatsioonile, juhile kui ka alluvale kasutuks. (Purga 1999:89)

Arenguestluse tulemusi tuleb analüüsida ning teha saadud tulemustest kokkuvõtted. Kui seda ei tehta, siis ei ole järgneval aastal võimalik vestluses käsitletut ja omavahel kokku lepitut täpselt taastada. Kokkuvõtte loob head eeldused tulevaseks vestluseks, mille käigus saab anda hinnangu ka eelmise vestluse tulemuste rakendamisele. (Türk 2005:236)

Arenguestlusel pannakse paika teenistuja arengusooovid ning koolitusvajadus. Selle alusel koostab personaliosakond koolitusplaani. Arenguestluse käigus saab juht teenistujalt informatsiooni ka koolituste efektiivsuse kohta, mille alusel saab korrigeerida koolitusmeetodeid ning koolituste korraldamist tulevikus. Läbi koolitatud teenistujate areneb ka organisatsioon edasi. Koolituste kaudu hoitakse organisatsiooni tase kõrgel, täiendatakse ja arendatakse seda edasi. Koolituste paika panemine aitab ka teenistujaid motiveerida. Koolitatud teenistujad töötavad paremini ning seeläbi aitab see pikemas perspektiivis organisatsioonil aega säästa, kuna siis ei lähe teenistujatel ülesannete mõistmiseks nii palju aega. (Whitmore 28.03.2009)

Kui mõnel juhil on palju alluvaid ning tal ei ole igapäevaselt aega neid kõiki tundma õppida, saab ta teha seda just arenguestluse käigus. See on ka hea koht inimeste varjatud annete väljaselgitamiseks. Juht võib leida teenistujaid, kes sobiksid täitma mõne muu ametikoha ülesandeid ning seeläbi hoiab asutus värbamisrahasid kokku. (Kaehr 28.03.2009)

Efektiivne hindamissüsteem aitab organisatsioonil saada hea ettekujutuse sellest, millised inimesed organisatsioonis on ning milliseid inimesi on tulevikus vaja värvata. Samuti saab juht teada, mis inimesi motiveerib organisatsioonis edasi töötama ning selle tulemusena saab ümber korraldada motivatsioonisüsteemi. (Ferrari 29.03.2009)

Arenguvestluse kaudu võib organisatsioon saada kasu nii enda kui terviku kui ka üksiku teenistuja arendamiseks. Kui juhid on arenguvestlusi hästi läbi viinud, siis muutuvad töötajad aktiivsemaks ning entusiastlikumaks. Vähenevad sellised probleemid nagu töölt puudumine, töö tegemata jätmine, üksteise süüdistamine, vabanduste otsimine. See annab juhile võimaluse tegeleda strateegilise planeerimisega ning pikas perspektiivis tähtsate asjadega. Samuti saab juht hea arenguvestluse käigus vahetada alluvatega mõtteid organisatsiooni väärtustest. See teema on oluline, kuna praktikas on raske leida viise, kuidas organisatsiooni väärtused, missioon ja visioon teha igapäevaselt kasutatavaks tööriistaks kogu personalile. (Saue; Vesso 2002:30-31)

Ametnik õpib läbi hindamisvestluse ennast paremini tundma. Tihtilugu inimesed ei mõtle oma nõrkadele ja tugevatele külgedele ning sellele, kus nad tahaksid olla kolme aasta pärast. Hindamisvestluse läbimine paneb teenistuja aga sellele tõsiselt mõtlema ning nii saab ametnik teada, kus ta on praegu, mida ta tahaks teha tulevikus ning samuti saab ta adekvaatse hinnangu juhilt selle kohta, kas ta liigub õiges suunas. (Purga 1999:89)

Organisatsioon saab enda jaoks teha mitmeid järeldusi arenguvestlustest. Esiteks saab organisatsioon teha muudatusi personali paigutuses. Arenguvestluse tulemusena saab selgeks, milline teenistuja suudab rohkem ning selle tulemusena on võimalik teda edutada ning samas saab ka kindlaks määrata, kes ei sobi asutusse. Juhid saavad arenguvestlusi kasutada kui head juhtimisinstrumenti, mille abil saab muudatusi teha töökorralduses, olles ära kuulnud teenistujate soovitusi. Samuti saab ametijuhendit muuta või täpsustada, mille alusel saab ka tööjaotust ümber korraldada. Kui juhid oskavad teenistujaid tulemuslikult hinnata, siis saab organisatsiooni seisukohalt paika panna ka näiteks lisatasude maksmise. Arenguvestluse alusel on lihtne hinnata teenistuja tööpanust ning selle tulemusena on ka lisatasu kergem määrata ning põhjendada. (Purga 1999:89)

2. ARENGUVESTLUSTE LÄBIVIIMINE TALLINNA VANGLAS

2.1 Tallinna Vangla tutvustus

Tallinna Vangla on Justiitsministeeriumi valitsemisalas olev valitsusasutus, mis viib täide vabadusekaotust, eelvangistust ning korraldab kriminaalhooldust (Tallinna Vangla põhimäärus).

Tallinna Vangla peamised ülesanded on kinnipeetavate ja vahistatute kinnipidamise korraldamine, kriminaalhoolduse korraldamine, samuti püütakse kinnipeetavaid ja kriminaalhooldusaluseid suunata õiguskaualekäitumisele ning kavandatakse kinnipeetavate ja kriminaalhooldusaluste karistuse täideviimist (Tallinna Vangla põhimäärus).

Vangla struktuuri kuuluvad osakonnad ning kriminaalhooldusosakondade talitused. Pärnu ja Harju kriminaalhooldusosakondadel on kokku 11 talitust. Tallinna Vangla osakonnad on (Tallinna Vangla põhimäärus):

- 1) juhtkond
- 2) arvestusosakond
- 3) julgeolekuosakond
- 4) järelevalveosakond
- 5) finants- ja majandusosakond
- 6) sotsiaalosakond
- 7) haigla
- 8) meditsiiniosakond
- 9) vangistusosakond
- 10) üldosakond
- 11) kriminaalhooldusosakond.

Tallinna Vangla struktuuris on 640,5 ametikohta, millest 376 on vanglaametnike ametikohtad. Juhtkond – 5 ametikohta, arvestusosakond – 11 ametikohta, julgeolekuosakond- 13 ametikohta, järelevalveosakond – 294 ametikohta, finants- ja majandusosakond – 39 ametikohta,

sotsiaalosakond – 25 ametikohta, haigla – 52,5 ametikohta, meditsiinosakond – 18 ametikohta, vangistusosakond – 53 ametikohta, üldosakond – 24 ametikohta, Harju kriminaalhooldusosakond – 67 ametikohta ning Pärnu kriminaalhooldusosakond – 39 ametikohta. (Tallinna Vangla teenistujate koosseis)

Tallinna Vangla on aruandekohustuslik justiitsministri ees, kes teostab vangla üle teenistuslikku järelevalvet. Vangla tegevust korraldab, arendab ja teostab järelevalvet justiitsminister või tema poolt määratud isik, kelleks on vanglate osakonna asekancler. (Tallinna Vangla põhimäärus)

2.2 Arenguvestluste protsess Tallinna Vanglas

Tallinna Vanglas viiakse arenguvestlusi läbi Tallinna Vangla arenguvestluste läbiviimise juhendi järgi, mis on välja töötatud endise üldosakonna juhataja poolt ning kinnitatud Tallinna Vangla direktori 13. novembri 2007 aasta käskkirjaga nr 63. Juhendis on lahti seletatud arenguvestluse eesmärgid, väljundid, läbiviimise protsess, kokkuvõttevormi täitmine, kokkuvõtte kinnitamine ning tulemuste kasutamine. Arenguvestluse eesmärgid on jaotatud otsesteks ning kaudseteks eesmärkideks. Otsesed eesmärgid on teenistuja peamiste töötulemuste ja seatud eesmärkide saavutamise hindamine, järgneva perioodi eesmärkide püstitamine, koolitusvajaduse väljaselgitamine ning ametijuhendi ajakohastamine. Kaudsed eesmärgid on teenistuja nägemuse väljaselgitamine vangla eesmärkide kohta, üldise tööga rahulolu kaardistamine, koostöö arendamine. Arenguvestluse väljunditena on välja toodud töötulemuste kokkuvõtte tegemine, järgneva perioodi töötulemuste planeerimine sõltuvalt vangla eesmärkidest, koolitusplaani koostamine ning ametijuhendite uuendamine. Arenguvestlusi viiakse läbi üks kord aastas novembrikuust kuni detsembrikuuni ning arenguvestlusi viiakse läbi “ülevalt alla” põhimõttel. Samuti on juhendi lisas arenguvestluse kokkuvõtte vorm, abimaterjal teenistujale ning ettevalmistusleht juhile. Juhendis on kirjas, et juht lepib nädal enne vestlust alluvaga arenguvestluse toimumise aja kokku. Vestluse tõhustamiseks tuleb mõlemal läbi töötada ettevalmistusleht. Arenguvestluse abimaterjal teenistujale aitab teenistujal vestluseks paremini valmistuda ning samuti paneb teenistuja mõtlema oma seniste saavutuste üle ning suunab teenistujat paika panema tööalased eesmärgid tulevikus. Arenguvestluse ettevalmistusleht juhile paneb juhti mõtlema teenistuja eesmärkide saavutamisele, enesetäiendamisele, järgmise perioodi

tööülesannetele ning eesmärkidele ja samuti peaks juht mõtlema ka teenistuja isikliku arengu peale. Arenguestluse ettevalmistusleht juhile on vabatahtlikuks täitmiseks. Arenguestluste läbiviimise juhendi kohaselt alustab juht vestlust arenguestluste eesmärkide ning tegevuste järjekorra tutvustamisega. Arenguestluse lõppedes täidavad juht ning ametnik koos arenguestluse kokkuvõtte vormi, kuhu märgitakse eesmärkide saavutamise ja enesetäiendamise tulemuslikkuse hindamine. Samuti pannakse kirja järgmise perioodi tööülesanded, eesmärgid ja isikliku arengu kava. Seejärel on juhi kohustus kokkuvõtteleht üldosakonda toimetada, kus üldosakonna teenistuja koostab peale arenguestluste kokkuvõtete kokku kogumist Tallinna Vangla direktorile arenguestluste tulemustest aruande. Arenguestluse tulemusi kasutatakse osakondade koolitusplaani koostamiseks, vangla eesmärkide püstitamisel ja tööplaani koostamisel võetakse arvesse teenistujate nägemusi oma töövaldkonna arengust ning arenguestluse kokkuvõtte alusel hinnatakse teenistuja üldist tööga rahulolu ning vajadusel uuendatakse ametijuhended. (Tallinna Vangla arenguestluste läbiviimise juhend)

2.3 Uurimismeetodi ning valimi valik ja uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus

Uurimismeetodiks on lõputöö autor valinud küsitluse, mis on lisatud lõputöö lõppu. Küsitlus koosneb avatud ning valikvastustega küsimustest. Autor on küsitluse kasuks otsustanud, kuna sellega saab hõlmata suurt vastajaskonda. Autor on valinud eelnevalt mainitud küsimuste tüübid, kuna siis on autoril parem vastuseid analüüsida ning samuti saavad vastajad arvamust avaldada ja oma seisukohti põhjendada, mille alusel on töö autoril hiljem hea parandusettepanekuid teha. Kui vastajad on olnud avameelsed ning oma mõtted arenguestluse kohta kirja pannud, on hiljem tulemusi parem analüüsida. Avatud ehk lahtised küsimused võimaldavad uuritava probleemi kohta saada võimalikult palju informatsiooni. Valikvastustega küsimuste puhul on viimase variandina toodud ka avatud küsimus. See annab vastajale võimaluse oma vastust põhjendada või hoopis küsitluse koostaja poolt mitte pakutud varianti vastuseks kirjutada.

Antud lõputöö küsitlus koosneb 21-st küsimusest. Küsitluse eesmärgiks oli uurida, kas Tallinna Vangla teenistujad teadvustavad arenguestluse tähtsust ning tõhusust. Samuti püüdis lõputöö autor küsitluse abil välja selgitada, kas teenistujad vajavad arenguestluste eesmärkide ning läbiviimise kohta selgitustööd.

Küsitlusele paluti vastata Tallinna Vangla juhtkonnal ning osakondade juhatajatel, samuti paluti küsitlus täita kõikidel teenistujatel, kellega arenguvestlusi läbi viiakse. Kokku saadeti küsitlus **elektronposti teel** 112-le Tallinna Vangla ametnikule, kellega oli läbi viidud arenguvestlus 2008. aastal ning aega vastamiseks anti 15 kalendripäeva. Küsitlusest otsustas lõputöö autor välja jätta 01. juunil 2008. aastal Tallinna Vanglaga liidetud kriminaalhooldusosakonnad, kuna nemad läbisid esmakordselt arenguvestlused uurimisel all oleva juhendiga ning see oli nende jaoks esimene kord kui arenguvestlusi läbiti “ülevalt-alla” meetodil. Eelnevalt olid nemad kasutanud vaid “alt-üles” meetodit, mis erineb Tallinna Vanglas kasutatavast meetodist. Küsitlusele vastas 54 Tallinna Vangla teenistujat, mis on 48% ankeedi saanustest. **Küsitluse analüüsimiseks** kirjutas lõputöö autor kõik vastused ühte küsitluse kokku ning lõpuks koondas ühesugused tulemused.

2.4 Küsitluse tulemused

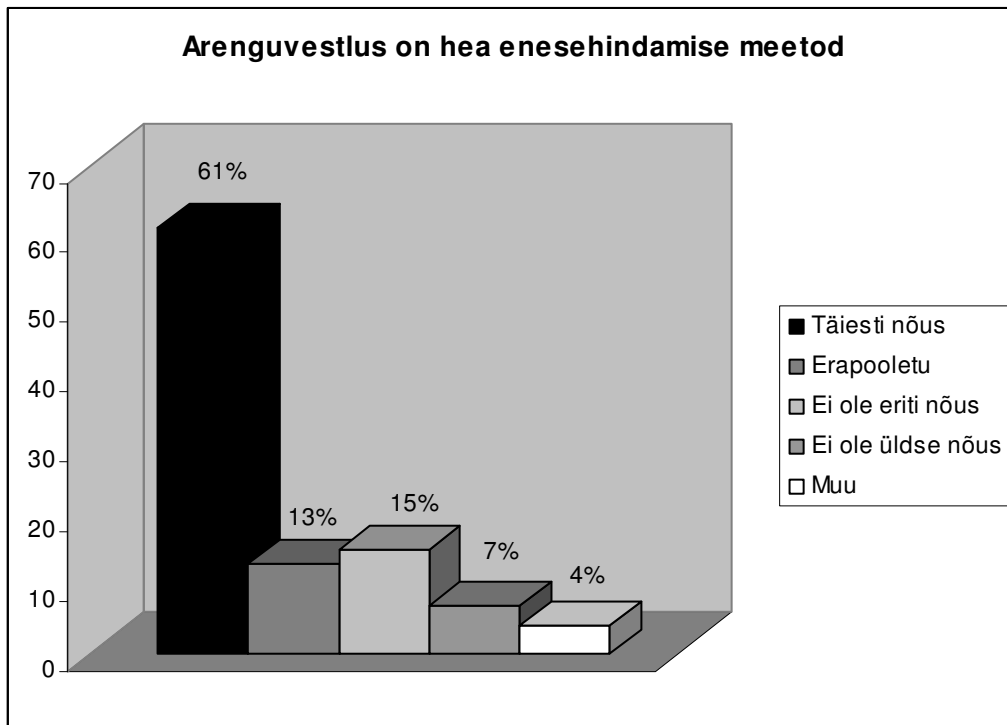
Tallinna Vangla teenistujate hinnangud arenguvestluste ettevalmistamisse

Vastused on välja toodud protsentuaalselt küsitluses esitatud vastusevariantide järjekorras.

Esimese küsimusega püüdis lõputöö autor välja selgitada, kas Tallinna Vangla teenistujad peavad arenguvestlusi heaks enesehindamise meetodiks.

Väitega nõustusid täielikult 33 inimest ehk 61% vastanutest. Erapooletuks jäid 7 ehk 13% vastanutest. Erapooletust põhjendati vastanute poolt järgmiselt: Tsitaat: „*Hoian natuke nõusoleku poole, aga oleksin täiesti nõus sellisel juhul, kui arenguvestlus annaks ka tagasisidet, mille põhjal annaks enesehinnangut paremini teha. Antud juhul ei ole saanud nii väga enesehindamiseks suurt midagi. Arenguvestlus tundub, et on pigem juhatajate nõ. formaalne kohustus - tehtud*”. Väitega ei olnud eriti nõus 8 teenistujat ehk 15% vastanutest ning üldse ei olnud nõus 4 inimest ehk 7%. Seisukohta ei osanud võtta 2 teenistujat ehk 4% vastanutest, kes põhjendasid seda sellega, et pigem on arenguvestlus kasulik juhile, kes saab teada, mida töötaja aasta jooksul teinud on ning mida edaspidiseks vajab.

Joonisel nr 1 on välja toodud arenguvestluse kui hea enesehindamise meetodi vastused protsentuaalselt.



Joonis nr 1 Arenguvestlus on hea enesehindamise meetod

Tabelist on näha, et siiski üle poolte vastajatest (61%) nõustub täielikult väitega, et arenguveestlus on hea enesehindamise meetod.

Arenguvestlustesse kui adekvaatse tagasiside saamise protsessi suhtus positiivselt 35 teenistujat ehk 65% vastanutest. Erapooletuks jäid 3 inimest ehk 5,5%, eriti ei olnud nõus 12 inimest ehk 22% ning üldse ei olnud nõus üks teenistuja ehk 2% vastanutest. Vastusevariantide vahel ei suutnud valida 3 inimest ehk 5,5% vastajatest, kes põhjendasid oma vastust sellega, et saavad kogu tööperioodi jooksul adekvaatset tagasisidet.

Kolmanda väitega püüdis lõputöö autor välja selgitada, kui paljud teenistujad on arenguveestluste läbiviimise suhtes negatiivselt meelestatud, kuna arvavad, et nende vahetu juht kritiseerib neid.

Väitega ei olnud üldse nõus 33 teenistujat ehk 61% vastanutest. Eriti ei olnud nõus 16 teenistujat ehk 30% vastanutest ning erapooletuks jäid 5 inimest ehk 9% vastanutest.

Uuringu tulemustest selgub, et 3 teenistujat ehk 6% vastanutest suhtub arenguveestluste läbiviimisse negatiivselt, kuna arvavad, et see on ajaraiskamine. 11 teenistujat ehk 20%

vastanutest jäid erapooletuks. Tsitaat: „*Olen läbinud häid, mõtlemapanevaid, arendavaid arenguveestlusi. Kuid ka selliseid, kus tekib tunne, et miks see jama, ajaraiskamine üldse toimub*”. Väitega ei olnud eriti nõus 17 teenistujat ehk 31% vastanutest ning üldse ei olnud nõus 21 teenistujat ehk 39% vastanutest. 2 teenistujat ehk 4% vastanutest ei osanud seisukohta võtta ning põhjendasid seda sellega, et juht annab töö käigus alluvale pidevalt tagasisidet ning seega ei ole arenguveestlust enam vaja, kuid siiski otseselt ajaraiskamiseks nad seda ei pidanud.

Arenguveestluste läbiviimise protsessi vajalikkust on selgitatud 32-le inimesele ehk 59-le %-le vastanutest. Erapooletuks jäid 5 teenistujat ehk 9% vastanutest. Eriti ei olnud nõus 13 inimest ehk 24% vastanutest. Ning 2 teenistujat ehk 4% vastanutest ei teadvustanud arenguveestluste läbiviimise protsessi vajalikkust. 2 teenistujat ehk 4% selgitas ise alluvatele arenguveestluste läbiviimise protsessi vajalikkust.

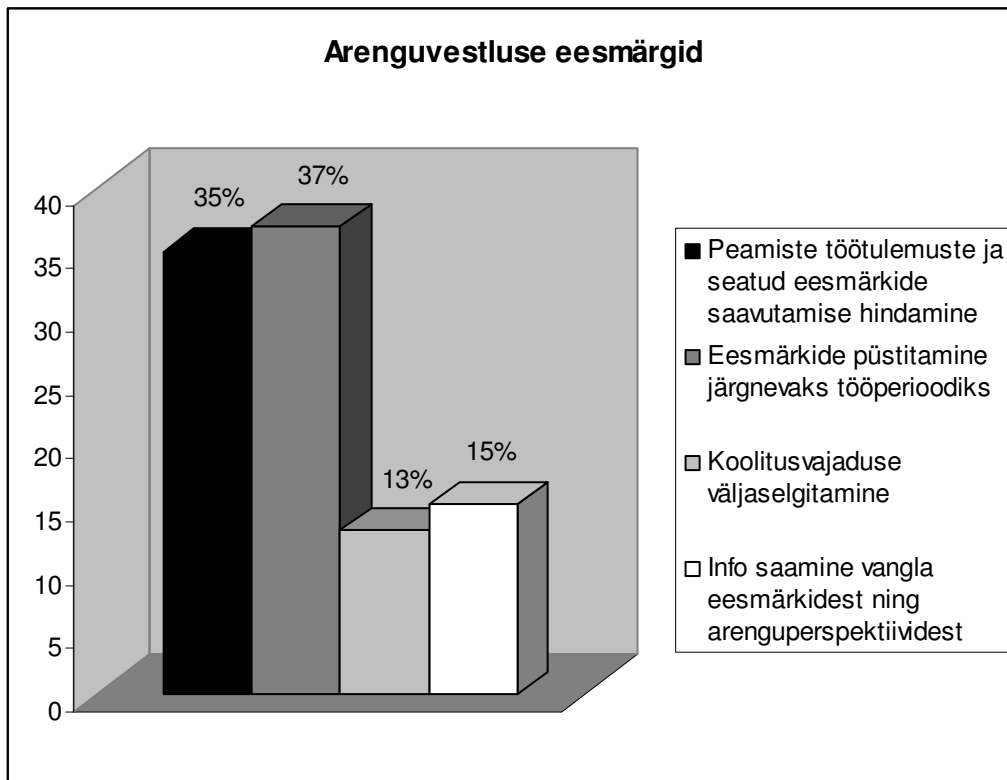
Enne arenguveestlust tutvub 31 teenistujat ehk 58% vastanutest “Tallinna Vangla arenguveestluste läbiviimise juhendiga”. 4 teenistujat ehk 7% vastanutest on erapooletud, eriti ei ole nõus 14 teenistujat ehk 26% vastanutest ning üldse ei ole nõus 5 inimest ehk 9% vastanutest.

Enne arenguveestlust täidab arenguveestluse ettevalmistuslehe 43 teenistujat ehk 80% vastanutest. Tsitaat: „*Minu jaoks on see loogiline. Pean ju ette valmistama , mõtlema ise viimase perioodi läbi ja ka vestluseks valmistumine, põhipunktide kirjapanek, edaspidiste suundade, soovide läbimõtlemine vajab aega*”. Väitega ei olnud eriti nõus 3 teenistujat ehk 5,5% vastanutest ning samuti 3 teenistujat ehk 5,5% vastanutest jäid erapooletuks. Üldse ei olnud väitega nõus 5 teenistujat ehk 9% vastanutest.

Uuringu tulemustest selgub, et arenguveestluse eesmärkideks peetakse:

- 1) Peamiste töötulemuste ja seatud eesmärkide saavutamise hindamine (19 teenistujat ehk 35% vastanutest)
- 2) Eesmärkide püstitamine järgnevaks tööperioodiks (20 teenistujat ehk 37% vastanutest)
- 3) Koolitusvajaduse väljaselgitamine (7 teenistujat ehk 13% vastanutest)
- 4) Info saamine vangla eesmärkidest ning arenguperspektiividest (8 teenistujat ehk 15% vastanutest)

Joonisel nr 2 on välja toodud arenguvestluse eesmärgid protsentuaalselt.



Joonis nr 2 Arenguvestluse eesmärgid

Juuresoleval tabelil on näha, et Tallinna Vangla teenistujad peavad peamiseks arenguvestluse eesmärgiks eesmärkide püstitamist järgnevaks tööperioodiks, millele järgneb töötulemuste ja seatud eesmärkide saavutamise hindamine.

Tallinna Vangla teenistujate suhtumine arenguvestluste läbiviimisse

Arenguvestlusi viib ise läbi 18 teenistujat ehk 33% vastanutest. Ülejäänud 36 inimest ehk 67% vastanutest ise arenguvestlusi läbi ei vii.

Nendest, kes ise arenguvestlusi läbi viivad, 8 teenistujat ehk 44% vastanutest viivad arenguvestlusi läbi 1-5 teenistujaga. 6 inimest ehk 33% vastanutest viib 6-10 teenistujaga arenguvestlusi läbi. 1 teenistuja ehk 6% vastanutest viib arenguvestlusi läbi 11-15 alluvaga ning 3 teenistujat ehk 17% vastanutest viivad arenguvestlusi läbi 16-20 alluvaga.

4 teenistujat ehk 7% vastajatest ütles, et arenguveestluse käigus räägib juht enamuse ajast. 2 teenistujat ehk 4% vastanutest olid seisukohal, et arenguveestluse ajal räägib enamuse ajast teenistuja ning 48 teenistujat ehk 89% vastanutest oli seisukohal, et räägitakse võrdselt. Tsitaat: „*Eks ta ikka üks koostööprotsess ole*”.

36 teenistujat ehk 66% vastanutest olid täiesti nõus sellega, et arenguveestlust alustatakse üldistest teemadest ning minnakse järk-järgult spetsiifilisemaks. Erapooletuks jäid 9 teenistujat ehk 17% vastanutest. Eriti ei olnud väitega nõus 9 teenistujat ehk 17% vastanutest. Tsitaat: „*Pigem tekivad arenguveestluse käigus teemad jooksvalt. Ei ole kunagi väga rangelt arenguveestluse soovitatavast ülesehitusest kinni pidanud. Pigem on arenguveestlus vabas vormis ja vaba ülesehitusega*”.

Pooled (27 inimest ehk 50%) vastanutest tajuvad selgelt, et mõlemad osapooled suhtuvad arenguveestluste läbiviimisse tõsiselt. Erapooletuks jäid 13 teenistujat ehk 24% vastanutest. Eriti ei olnud nõus aga 14 teenistujat ehk 26% vastanutest. Tsitaat: „*Kuna igapäevane omavaheline suhtlemine on tihe, siis sageli on arenguveestluses olevad teemad juba ammu läbi räägitud ja arutatud. Seega võib juhtuda, et midagi uut polegi enam rääkida*”.

Uuringu tulemustest selgub, et teenistujad peavad arenguveestlust õigeks kohaks:

1. Loba ajamiseks (3 teenistujat ehk 5% vastanutest)
2. Teenistuja arengule suunatud detailse vestluse pidamiseks (29 teenistujat ehk 54% vastanutest)
3. Positiivse ning negatiivse tagasiside andmiseks (22 teenistujat ehk 41% vastanutest)

Arenguveestluseks määratud aega – november kuni detsember – pidasid piisavaks 29 teenistujat ehk 54% vastanutest. 25 teenistujat ehk 46% vastanutest ei pidanud seda aega aga piisavaks. Tsitaat: „*Oleneb sellest, kui palju on vestlusi vaja läbi viia. Neil, kel on vaja neid läbi viia kuni 10, on see aeg reaalne, kuid neil, kellel tuleb teha üle 10 arenguveestluse, läheb kiireks*”.

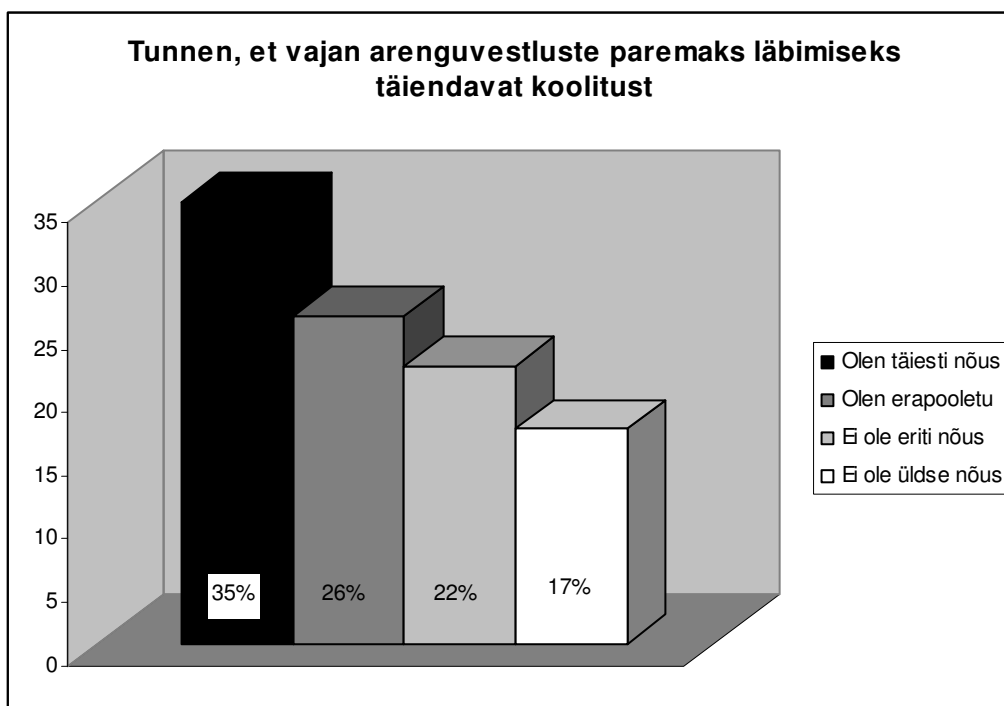
Küsimusega, kas arenguveestluse läbiviimise käigus selgitatakse ning analüüsitakse vanglale seatud eesmärgid ning sellest tulenevalt ka teenistujale seatud eesmärgid olid täiesti nõus 28 teenistujat ehk 52% vastanutest. Erapooletuks jäid 11 teenistujat ehk 20% vastanutest. Eriti ei

olnud nõus 12 teenistujat ehk 22% vastanutest ning üldse ei olnud nõus 3 teenistujat ehk 6% vastanutest.

Arenguvestluse läbiviimise käigus on toimunud teisiti kui juhendis ette nähtud, näiteks viinud arenguvestlusi läbi majast väljas, 5 teenistujat ehk 9% vastanutest. Tsitaat: „Majast väljas olles vaatab ametnik oma tööle teise nurga alt ja kriitilisemalt”. 49 teenistujat ehk 91% vastanutest on aga toimunud täpselt juhendi järgi.

Arenguvestluse paremaks läbimiseks vajavad koolitust 19 teenistujat ehk 35% vastanutest. Tsitaat: „Koolitus oleks küll vajalik. Enne, kui Tallinna Vanglas hakati arenguvestlusi läbi viima, tutvustati küll nende olemust ja eesmärke, kuid seda osa, kuidas seda läbi viia, mida ja kuidas rääkida jne, olen siiani vaid omast tarkusest teinud”. 14 teenistujat ehk 26% vastanutest on erapooletud. Eriti ei ole nõus 12 teenistujat ehk 22% vastanutest ning üldse ei ole nõus 9 teenistujat ehk 17% vastanutest.

Joonisel nr 3 on välja toodud Tallinna Vangla teenistujate arvamus koolituse kohta arenguvestluse paremaks läbimiseks.



Joonis nr 3 Tunnen, et vajan arenguvestluste paremaks läbimiseks täiendavat koolitust

Juuresoleval tabelil on näha, et 35% küsitlusele vastanud teenistujatest tunnevad, et vajavad arenguestluste paremaks läbimiseks täiendavat koolitust. Koolitust vajaksid teenistujad just arenguestluste läbiviimise osas, kuna tihtilugu ei osata arenguestlust läbi viia. Arenguestluste läbiviimisel on oluline kasutada ja jälgida intervjuerimistehnikat, mis on paljudele teenistujatele võõras ning nad ei ole seda õppinud. Ennekõike tuleks koolitusel läbi vaadata see, kuidas professionaalselt anda tagasisidet ning mitte kritiseerida teenistujat. Samuti kuidas vestlust üles ehitada, et see laiali ei valguks.

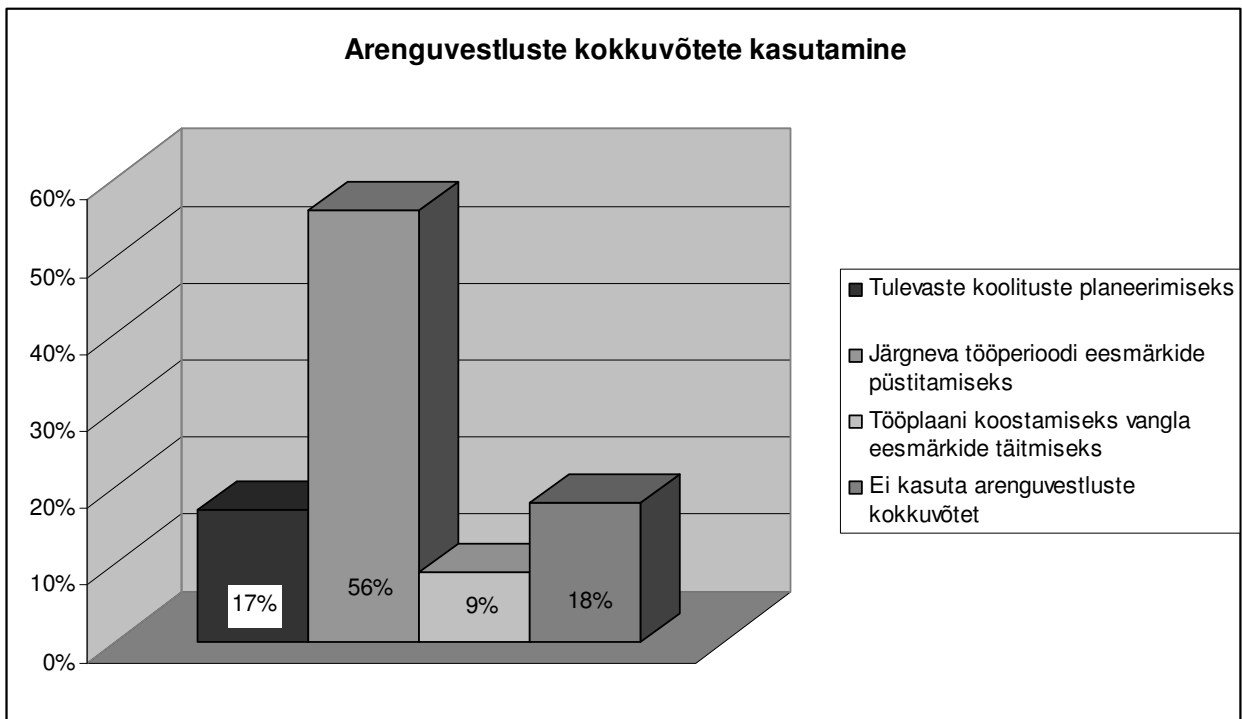
Tallinna Vangla teenistujate hinnang arenguestluste kokkuvõtete tegemise ning tulemuste rakendamise kohta

Peale arenguestluste läbiviimist täidab koos vahetu juhiga arenguestluste kokkuvõtte lehe 34 teenistujat ehk 64% vastanutest. Erapooletuks jäid 7 teenistujat ehk 13% vastanutest. Eriti ei olnud nõus 9 teenistujat ehk 16% vastanutest ning üldse ei olnud nõus 4 teenistujat ehk 7% vastanutest. Tsitaat: „*Kokkuvõtte täidab juht peale arenguestlust, arvestades ka minu eelnevalt esitatud soove*”.

Arenguestluste kokkuvõtet kasutatakse peamiselt:

1. Tulevaste koolituste planeerimiseks (9 teenistujat ehk 17% vastanutest)
2. Järgneva tööperioodi eesmärkide püstitamiseks (30 teenistujat ehk 56% vastanutest)
3. Tööplaani koostamiseks vangla eesmärkide täitmiseks (5 teenistujat ehk 9% vastanutest)
4. Ei kasuta arenguestluste kokkuvõtet edaspidi (10 teenistujat ehk 18% vastanutest)

Joonisel nr 4 on välja toodud arenguestluste kokkuvõtete kasutamine protsentuaalselt.



Joonis nr 4 Arenguvestluste kokkuvõtete kasutamine

Peamiselt kasutatakse arenguveestluste kokkuvõtet järgneva tööperioodi eesmärkide püstitamiseks. Tabelist on näha, et teisel kohal on vastus, et arenguveestluste kokkuvõtet ei kasutatata edaspidi. Tsitaat: „*Ei kasuta isiklikult arenguveestluste kokkuvõtet eriti kuskil, sest ka ilma arenguveestlusteta planeerin enda tööd ja püstitan eesmärged edaspidiseks*”.

Tallinna Vangla teenistujate ettepanekud arenguveestluste läbiviimise protsessi parandamiseks

Avatud küsimusele, mida muudaksid praeguses arenguveestluste läbiviimise juhendis, vastas 6 teenistujat ehk 11% vastanutest. Ühe teenistuja soovitusena oli muuta juhendis määratud arenguveestluste läbiviimise aega – november kuni detsember. Tema arvates peaks arenguveestluste pidama hakkama juba oktoobrist, kuna osakonnajuhatajad, kellel on palju alluvaid, ei jõua ajapuuduse tõttu kõikide teenistujatega arenguveestluste läbi viia.

Kolm teenistujat tegid ettepaneku muuta arenguveestluste pidamise mudelit. Praeguse “ülevalt-alla” mudeli asemel võiks kasutada hoopiski “alt-üles” mudelit. Tsitaat: „*Arenguvestluste pidamist alustavad madalamate üksuste juhid oma alluvatega ja see liigub edasi kuni kõige*”

kõrgema juhini. Siis saab juht kogu info sellest, mis toimub tema alluvate hulgas. Praegune süsteem jätab mulje kui väga autoritaarne. Ülemus annab oma alluvale juhised, kuhu vaja pürgida, millised on eesmärgid ja siis see omakorda annab selle alluvatele jne. Vangla eesmärgid saab keskastme juhtidele ka teistmoodi edastada, kui juhi poolt läbiviidud arenguevestluse kaudu”.

Kaks teenistujat tegid ettepaneku koolituste korraldamise suhtes. Tsitaat: „*Reaalselt võiks siiski neid koolitusi ka teha, mis arenguevestluses kirjas on*”. Teise teenistuja arvates peaksid arenguevestluse käigus kokku lepitud koolitused olema ka reaalselt teostatavad. See tähendab, et koolitusraha peaks olema piisavalt ning teenistujatele peaks võimaldama töö kõrvalt koolitustel osalemise.

3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS NING PARANDUSETTEPANEKUD

3.1 Küsitluse tulemuste analüüs

Arenguvestluste ettevalmistamine

Teenistujate jaoks on oluline, et neile selgitataks, mille jaoks midagi teha tuleb. Seepärast peab selgitama ka arenguestluste tõhusust, et sellest maksimaalset kasu saada.

Uuringu tulemustest selgub, et üle poolte vastajatest on seisukohal, et arenguestlustus on hea enesehindamise meetod. See paneb teenistujad mõtlema oma tugevatele ning nõrkadele külgedele. Samuti sellele, kuhu suunas soovitakse edasi areneda ning läbi milliste enesetäienduskoolituste on see võimalik.

Teenistujad suhtuvad arenguestluste läbiviimisse positiivselt, kuna saavad vahetult juhilt adekvaatset tagasisidet töötulemuste kohta. Samuti ei arva Tallinna Vangla teenistujad, et arenguestlused on ajaraiskamine. Teenistujate arvates on arenguestluste pidamine ajaraiskamine siis, kui arenguestluste läbiviija ei ole pädev seda tegema. Ehk ta ise ei tea, miks ning kuidas arenguestluste läbi viia. Arenguestluste ei peeta ka selleks, et vahetu juht saaks teenistujat kritiseerida. Ametnike arvates peab juht siiski oskama kritiseerida. Seda tuleb teha professionaalselt.

Enne arenguestluste läbiviimist selgitatakse Tallinna Vanglas arenguestluste vajalikkust ning eesmärke. Samuti tutvutakse “Tallinna Vangla arenguestluste läbiviimise juhendiga” ning arenguestluste tõhustamiseks täidetakse ka ettevalmistusleht. Arenguestlust ei saa pidada ilma ettevalmistamiseta. Hoolikalt tuleb läbi mõelda eelneva perioodi õnnestumised ja ebaõnnestumised ning seada eesmärgid tulevaks perioodiks.

Tallinna Vangla teenistujate jaoks on arenguestluste eesmärkidest olulisim järgneva perioodi eesmärkide püstitamine. Olulisuselt teisel kohal on peamiste töötulemuste ja seatud eesmärkide

saavutamise hindamine. Seejärel tulevad info saamine vangla eesmärkidest ning koolitusvajaduse väljaselgitamine.

Uuringust selgub, et siiski väike osa teenistujatest tajub, et arenguestluste pidamine on ajaraiskamine, kuna pideva tööprotsessi käigus arutatakse samu teemasid ning nad ei näe mõtet arenguestlustel kõike üle korrata. Seepärast suhtutakse arenguestluste pidamisse kui formaalsusesse ning näidatakse üles vastasseisu.

Ettepanek: Enne iga-aastaste arenguestluste pidamise ettevalmistamist korrata üle arenguestluste vajalikkus ning eesmärgid.

Arenguestluste läbiviimine

Uuringu tulemustest selgub, et arenguestluste läbiviimise käigus räägivad võrdselt nii juht kui alluv. Arenguestlus on siiski teenistuja arengule suunatud süsteemne vestlus ning seega peaks enamuse ajast rääkima alluv. Juhi ülesandeks jääb küsimuste esitamine ning vestluste suunamine.

Küsitluse tulemustest selgub ka see, et enamjaolt alustatakse arenguestluste pidamist üldistest teemadest ning minnakse üle spetsiifilistemadele teemadele. Selline ülesehitus on hea, kuna siis on tõenäoline, et vestlus sujub tõhusalt. Alguses tuleks rääkida lahti teemad, mida arenguestlustel käsitletakse ning seejärel käsitleda neid teemasid detailselt.

Arenguestlusesse tõsiselt suhtumine on küsitluse tulemuste põhjal kaheldav. Pooled vastajatest tajuvad, et arenguestluste mõlemad osapooled suhtuvad vestlusesse tõsiselt. Kuid ülejäänud pooled teenistujatest ei ole selles kindlad. See tuleneb sellest, et kui vahetu juht ning teenistuja igapäevaselt väga tihedalt suhtlevad ning koostööd teevad, siis võib tekkida olukord, kus arenguestlustel läbitavad teemad on selgeks tehtud ning läbi arutatud. Seega ei näe teenistujad mõtet arenguestluste pidamisel.

Üle poolte Tallinna Vangla teenistujatest leiavad, et iga-aastaste arenguestluste pidamise jaoks määratud aeg – november kuni detsember – on piisav. Kuid siiski suuremate osakondade juhid arvavad, et seda aega tuleks pikendada, kuna aasta lõpp on kiire ning seetõttu ei jõuta kõigi teenistujatega õigeaegselt arenguestlust läbi viia.

Ettepanek: Muuta “Tallinna vangla arenguestluste läbiviimise juhendis” toodud arenguestluste läbiviimise aega – november kuni detsember. Arenguestluste läbiviimiseks võiks teenistujatele aega anda kolm kuud – oktoobrikuust kuni detsembrikuuni.

Arenguestluste käigus on oluline selgitada kogu organisatsioonile tervikult seatud eesmärke ning sellest tulenevalt ka teenistujale seatud eesmärke. See on organisatsiooni edasiviiv jõud, mille tulemusena jõutakse eesmärkide täitmiseni. Küsitlusest selgub, et arenguestluste käigus selgitatakse organisatsioonile seatud eesmärke ning teenistujad teavad, mille poole nad püüdlevad, et Tallinna Vangla oma eesmärki täidaks.

Tallinna Vangla teenistujad on väga kohusetundlikud, pidades juhendist kinni. Kui midagi on mustvalgelt paberil kirjas, siis seda ka järgitakse. Nii on ka “Tallinna Vangla arenguestluste läbiviimise juhendiga”.

Küsitluse tulemusena sai selgeks, et Tallinna Vangla teenistujad tunnevad, et vajavad arenguestluste läbimiseks täiendavat koolitust. Teenistujad tajuvad arenguestluste eesmärke ning vajalikkust, kuid seda tuleks neile kindlasti ka üle korrata. Kuna Tallinna Vanglas vahetub kaader suhteliselt kiiresti, tuleks uutele teenistujatele kindlasti korraldada infotunde arenguestluste tähtsusest, eesmärkidest ning põhimõtetest. Enne arenguestluste pidamist tuleks osakonnajuhatajatele korraldada koolitus, mis peaks hõlmama seda, kuidas arenguestlust läbi viia. Näiteks tuleks selgitada, et arenguestlust õnnestub paremini, kui enamuse ajast räägib siiski alluv. Samuti tuleks üle korrata arenguestlustest saadav kasu nii teenistujale, juhile kui ka kogu organisatsioonile. Osakonnajuhatajad peaksid pärast koolitust läbi viima osakonnakoosoleku, kus selgitatakse teenistujatele koolitusel kuuldut. See tõstaks teenistujate motivatsiooni arenguestlustesse tõsisemalt suhtuma.

Ettepanek: Tallinna Vangla teenistujate seas viia läbi arenguestluste vajalikkust, eesmärke ning põhimõtteid käsitlev koolitus.

Arenguvestluste kokkuvõtete tegemine ning tulemuste rekendamine

Uuringust selgus, et enamus Tallinna Vangla teenistujatest kasutab arenguestluste kokkuvõtet järgneva tööperioodi eesmärkide püstitamiseks. Kuid 18% vastajatest ei kasuta üldse arenguestluste kokkuvõtet. Tallinna Vangla teenistujatele tuleb selgitada kui oluline on siiski analüüsida arenguestluste kokkuvõtteid ning neid edaspidi kasutada. Juhid peaksid arenguestluste kui juhtimisinstrumenti kasutama, mille alusel saab tulevikus teha juhtimisalaseid otsuseid, mis hõlmavad endas muudatusi töökorralduses, motivatsioonisüsteemis.

Ettepanek: Viia osakonnajuhatajate seas läbi koolitus, kus selgitatakse, kuidas juhid saaksid arenguestluste kui juhtimisinstrumenti kasutada.

Tallinna Vangla teenistujate ettepanekud arenguestluste läbiviimise protsessi parandamiseks

Küsitluse tulemusena ilmnis, et teenistujate arvates ei ole hea viia arenguestluste läbi mudeliga “ülevalt-alla”. Nende arvates oleks otstarbekam kasutada mudelit “alt-üles”, mis tähendaks seda, et arenguestluste hakatakse läbi viima madalamate üksuste juhtidest ning see liigub järge mööda üles poole. Selle mudeli plussiks on see, et haldusala juht saab detailset infot selle kohta, mis toimub tema alluvate hulgas – millised on potentsiaalid, alluvate vajadused ja mõtted. Juhil on parem oma alluvatele edaspidiseks tööjuhiseid jagada, kuna ta teab, millised on nende vajadused ning oskused.

Ettepanek: Kaaluda arenguestluste läbiviimise mudeli muutmist ning praeguse “ülevalt-alla” mudeli asemel kasutada “alt-üles” mudelit.

Kokkuvõtteks võib öelda, et uuringu tulemuste põhjal selgus, et hüpotees – Tallinna Vangla teenistujad ei pea arenguestluste läbiviimist vajalikuks – leidis osaliselt kinnitust. Kõikidest vastanutest 6% peab arenguestluste läbiviimist ajaraiskamiseks ning 20% vastanutest olid erapooletud. See näitab teenistujate ükskõikset suhtumist arenguestluste läbiviimisse. Samuti 18% küsitlusele vastanutest ei kasuta arenguestluste kokkuvõtet edaspidi. Seega tehakse

arenguestlust lihtsalt sellepärast, et see tehtud oleks. Kuid arenguestlustest saadav kasu on siiski suurem kui lihtsalt kokkuvõtete edastamine üldosakonda.

3.2 Ettepanekud Tallinna Vangla arenguestluste läbiviimise protsessi parandamiseks

Küsitluse tulemustest selgunud probleemide alusel teeb lõputöö autor arenguestluste läbiviimise protsessi parandamiseks järgnevad ettepanekud:

Kui arenguestluste läbi viia pelgalt seepärast, et tulemus edastada üldosakonda, muutuvad arenguestlused edaspidi formaalseks ning teenistujad ei läbi arenguestluste selleks, et neist kasu saada, vaid selleks, et need tehtud saaks. Sellest tulenevalt ei läbita arenguestluste motiveeritult ning ei analüüsita ega kasutata tulemusi. Seepärast peaks organisatsioonis olema kindel isik, kes arenguestlustega tegeleb ning tema ülesandeks oleks igal aastal enne arenguestluste läbiviimise algust juhtidele meelde tuletada arenguestluste eesmärgid ning vajalikkus. Sellest tulenevalt saaksid juhid enne arenguestluste läbiviimist eesmärgid ka alluvatele tutvustada. Seda saaks teha siis, kui juht lepib alluvaga arenguestluste aja kokku. Siis on õige aeg alluvale selgitada, milleks arenguestluste läbi viiakse ning millist kasu see toob. Ühtlasi vähendab see ka teenistujate vastumeelsust arenguestluste suhtes. Kui inimesed saavad aru, miks nad midagi tegema peavad, teevad nad seda parema meelega.

Muuta “Tallinna Vangla arenguestluste läbiviimise juhendis” toodud arenguestluste läbiviimise aega – november kuni detsember. Arenguestluste läbiviimiseks võiks teenistujatele aega anda kolm kuud – oktoobrikuust kuni detsembrikuuni.

Arenguestluste läbiviimine on pikk ja põhjalik protsess, mis nõuab palju ettevalmistamise aega. Arenguestluste ei saa läbi viia mitte mingil juhul ilma ettevalmistuseta. Teadaolevalt on aasta lõpp organisatsioonidele kiire aeg ning arenguestlused tuleb ka läbi viia aasta lõpus, et püstitada järgneva aasta eesmärgid ning kinnitada koolitusplaan. Tallinna Vangla on suur organisatsioon ning igas osakonnas on palju teenistujaid. Uuringust tuli välja, et 3 teenistujat peavad

arenguestlusi läbi viima 16-20 alluvaga. Kaks kuud on selleks ilmselgelt liiga lühike aeg. Iga teenistujaga arenguestluse pidamiseks kulub juba 1,5-2 tundi ning eelnevalt tuleb täita ka ettevalmistusleht, mis nõuab põhjalikku tööd. Lõputöö autori arvates peaks juhtkond kaaluma "Tallinna Vangla arenguestluste läbiviimise juhendi" muutmist ning autori soovitusel võiks arenguestluste läbiviimise ajaks kehtestada kolm kuud. Siis oleks tõenäolisem, et juhid jõuavad kõikide teenistujatega arenguestlused läbi viia. Samuti parandaks see suhtumist arenguestlustesse, kuna siis ei peaks arenguestlusi läbi viima kiirustades ning juhtidel oleks rohkem aega oma alluvatele pühenduda.

Tallinna Vangla teenistujate seas viia läbi arenguestluse vajalikkust, eesmäärke ning põhimõtteid käsitlev koolitus.

Arenguestlusest on kasu vaid siis, kui osata neid läbi viia ning läbida. Arenguestlus peab olema süsteemne teineteise mõistmine ning detailne arutelu. Mõlemad pooled peavad mõistma, miks seda tehakse, mis on selle eesmärgid, kasulikkus ning samuti juht peab teadma, kuidas arenguestlust läbi viia. Vestlus on vaid siis kasulik, kui arenguestluse läbiviija oskab seda teha. Koolitus tuleks läbi viia igal aastal enne arenguestluste läbiviimist. Teenistujatele tuleks selgitada arenguestluse põhimõtteid, eesmäärke ning vajalikkust. Samuti tuleks selgitada, kuidas arenguestluseks ettevalmistusi teha, kust leida vajalikud dokumendid ning kelle poole abi saamiseks pöörduda. Juhtidele tuleks selgitada arenguestluse läbiviimist – millistest teemadest alustada, kuidas alluvat rääkima meelitada, kuidas lahendada erimeelsusi ning kuidas alluvat vajadusel kritiseerida. Lõputöö autori arvates peaks selline koolitus igal aastal koolitusplaanis sees olema ning ressursside kokkuhoiu mõttes võiks sellist koolitust korraldada sisekoolitusena.

Viia osakonnajuhatajate seas läbi koolitus, kus selgitatakse, kuidas juhid saaksid arenguestlust kui juhtimisinstrumenti kasutada.

Arenguestluse õnnestumisel on suur roll kokkuvõtete analüüsimisel ning tulemuste rakendamisel. Uuringust selgus, et paljud teenistujad ei kasutagi arenguestluste kokkuvõtet. Juhid saaksid arenguestlust kui juhtimisinstrumenti käsitleda. Selle tulemusel saab muuta töökorraldust efektiivsemaks. Kuulata tuleb alluvate arvamust, kuna oma igapäevast tööd tehes on neil oma ettekujutus, kuidas tööd lihtsustada, paremaks ning kasulikumaks muuta. Samuti on

arenguestluse läbiviimine juhile üheks aluseks teenistujate värbamisel. Juht saab teada, millise iseloomuga teenistujad millisele tööle sobivad. Kui ta on seni teinud valesid otsuseid, saab ta ressursid ümber suunata ning tulevikus juba õigeid inimesi õigele tööle värvata. Juhid võiksid arenguestluse tulemusi käsitleda ka lisatasude maksmisel. Kui juht oskab teenistujaid tulemuslikult hinnata, on kergem lisatasusid määrata ning sellest tulenevat neid ka põhjendada. Lõputöö autor leiab, et eelnevalt toodud ettepanekut võiks juhtkond kaaluda ning arutada.

Kaaluda arenguestluse läbiviimise mudeli muutmist ning praeguse “ülevall-alla” mudeli asemel kasutada “alt-üles” mudelit.

Et juht saaks oma haldusalast parema pildi, peab informatsioon tulema kõige madalamalt astmelt. Teenistujad annavad informatsiooni osakonnajuhatajatele, kes omakorda jagavad infot haldusala direktori asetäitjatele. Kui juhil on info oma alluvate vajadustest ja oskustest, on tal parem ka langetada otsuseid ning kergem oma haldusala juhtida. Teenistujad on siiski need, kes teavad kõige paremini, mis toimub nn. rohujuure tasandil ning kuidas oleks otstarbekam edaspidi tegutseda. Lõputöö autori arvates võiks Tallinna Vangla juhtkond kaaluda arenguestluste läbiviimise mudelit “alt-üles”. Selle mudeli kasutamine annaks juhtidele detailsemat informatsiooni tegelikust olukorrast.

KOKKUVÕTE

Antud lõputöö on kirjutatud arenguestluste läbiviimise protsessist Tallinna Vanglas. Igas avaliku teenistuse organisatsioonis toimub teenistujate hindamine, millel on tähtis roll organisatsiooni eesmärkide täitmisel. Tallinna Vanglas hinnatakse ametnikke arenguestluste põhjal.

Lõputöö aktuaalsus seisnes selles, et Tallinna Vanglas toimusid 2007. aastal suured struktuurimuudatused – vahetus direktor ning loodi direktori asetäitjate ametikohad, millega muutusid haldusalad. Samuti on üheks Tallinna Vangla eesmärgiks tugevdada organisatsiooni kultuuri läbi tugevate spetsialistide. Eelnevast lähtudes leidis lõputöö autor, et on vajalik välja selgitada, kas praegune teenistujate hindamise dokument õigustab ennast või vajaks see muutmist.

Lõputöö hüpoteesiks oli, et Tallinna Vangla teenistujad ei pea arenguestluste läbiviimist vajalikuks.

Hüpoteesi tõestamiseks viis lõputöö autor läbi küsitluse Tallinna Vangla teenistujate seas. Küsitlus koosnes 21-st avatud ning valikvastustega küsimusest. Küsitlusele vastas 48% teenistujatest, kellele küsitlus saadeti.

Uuringu tulemuste põhjal selgus, et Tallinna Vangla teenistujad peavad arenguestlust heaks enesehindamise meetodiks ning selle kaudu saavad nad juhilt adekvaatset tagasisidet. 50% vastanutest olid seisukohal, et nii juht kui alluv suhtuvad arenguestlustesse tõsiselt. Ülejäänud teenistujad nii ei arvanud. Samuti leidsid vastanud, et arenguestluste läbiviimiseks määratud aeg – november kuni detsember – on liiga lühike, kuna juhid, kellel on palju alluvaid, ei jõua kõiki arenguestluste läbi viia. 35% vastanutest vajavad arenguestluste läbimiseks koolitust, kuna arvavad, et see aitaks neil arenguestlustest saadavat kasu tõhustada. Arenguestlustest tehakse kokkuvõtted, kuid 18% vastanutest ei kasuta arenguestluste kokkuvõtet edaspidi. Selle põhjal võib väita, et töö alguses püstitatud hüpotees leidis osaliselt kinnitust, kuna uuringu tulemustest ilmneb, et paljud teenistujad ei teadvusta arenguestluste vajalikkust ning nad ei ole teadlikud arenguestluste tõhususest.

Uuringu tulemuste põhjal tegi lõputöö autor Tallinna Vangla arenguestluste läbiviimise protsessi tõhustamiseks järgnevad ettepanekud:

- Muuta “Tallinna Vangla arenguestluste läbiviimise juhendis” toodud arenguestluste läbiviimise aega – november kuni detsember. Arenguestluste läbiviimiseks võiks teenistujatele aega anda kolm kuud – oktoobrikuust kuni detsembrikuuni.
- Tallinna Vangla teenistujate seas viia läbi arenguestluste vajalikkust, eesmärke ning põhimõtteid käsitlev koolitus.
- Viia osakonnajuhatajate seas läbi koolitus, kus selgitatakse, kuidas juhid saaksid arenguestlust kui juhtimisinstrumenti kasutada.
- Kaaluda arenguestluste läbiviimise mudeli muutmist ning praeguse “ülevallt-alla” mudeli asemel kasutada “alt-üles” mudelit.

Lõputöö osas püstitatud eesmärk sai täidetud – käsitleti arenguestluste teoreetilisi lähtekohti, Tallinna Vangla teenistujate seas viidi läbi uuring ning uuringust selgunud tulemuste põhjal tegi lõputöö autor ettepanekud Tallinna Vangla arenguestluste läbiviimise protsessi parandamiseks. Lõputöö autori arvates peaksid nii juhid kui ka alluvad arenguestlustesse tõsiselt suhtuma, kuna arenguestlust on hea enesehindamise meetod ning juhid peaksid arenguestlust kui juhtimisinstrumenti käsitlema. Arenguestlust on iga ametniku jaoks tähtis, kuna see aitab teenistujal oma eesmärkideni jõuda ning sellest tulenevalt täidab ka organisatsioon oma eesmärke paremini.

Antud tööd võiks Tallinna Vangla juhtkond kasutada arenguestluste tõhustamiseks. Töös on käsitletud arenguestluste teoreetilisi lähtekohti, millest on abi arenguestluste läbiviimisel, tulemuste rakendamisel ning juhtidele on soovitusi arenguestluste kui juhtimisinstrumenti kasutamiseks. Kui Tallinna Vangla on lõputöös tehtud parandusettepanekutega nõustunud, muudatused sisse viinud ning neid ka rakendanud, tuleks läbi viia uus uuring, et välja selgitada, kas peale muudatuste tegemist tajuvad teenistujad paremini arenguestluste vajalikkust, teadvustavad arenguestlustelt saadavat kasu ja kasutavad realselt ka tulemusi.

SUMMARY

The actuality of the final paper is that in year 2007 significant structural changes were made in Tallinn Prison. As a result of which the management and staff have changed. One of the objectives of Tallinn Prison is developing organizational culture and promoting the strong need for specialists. The director of Tallinn Prison adopted “The conduct of an appraisal interview in the Prison of Tallinn” on the 13th of November 2007. Taking into consideration all of these aspects, the author found that it is necessary to clarify whether the current staff assessment document justifies itself or if it needs changing.

The final paper consists of 47 pages, of which the main body is 40 pages. It is written in Estonian. The final paper consists of an introduction, three major chapters, summaries, and English-language summary. Four tables have been used to illustrate the paper. To accomplish the aim and check the hypothesis the author carried out a questionnaire.

Themes, which are part of the theoretical work are the nature of an appraisal interview, preparation and carrying out the interview, analysis of the results and application of the results.

The hypothesis is: The staff of the Prison of Tallinn think that carrying out staff evaluation is not necessary.

According to the analyses, the hypothesis was partly confirmed. Half of the respondents think that the leader and the employee do not take the appraisal interview seriously. The respondents also think that the designated time to carry out the interviews is too short. The survey also revealed that many employees will not be using a development summary in the future.

This final paper could be used by the prison’s administration to improve the use of an appraisal interview.

KASUTATUD KIRJANDUS

1. Alas, R. 2005. Personalijuhtimine: Käsiraamat. Neljas trükk. Tallinn: Külim.
2. Alas, R. 2008. Juhtimise alused. Viies trükk. Tallinn: Külim.
3. Beech, N., Mckenna, E. 2002. Human Resource Management: a concise analysis. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
4. Cole, G. A. 1988. Personnel Management: Theory and Practice. London: DP Publications.
5. Devanna, M. A., Fombrun, C. J., Tichy, N. M. 1984. Strategic Human Resource Management. New York: Wiley.
6. Ferrari, S. Personnel Appraisal: The System Approach. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=33&hid=104&sid=14513dc8-32dc-4092-8453-c812fbc03b2b%40sessionmgr9> 12.10.2008
7. Gratton, L. 2004. Elav strateegia: Inimesed ettevõtte südames. Tallinn: Pegasus.
8. Justiitsministri 06.12.2001 a. määrus nr 92 "Tallinna Vangla põhimäärus". RTL 2002, 148, 2162, RTL 2008, 43, 588.
9. Justiitsministri 24.01.2007 a. määrus nr 5 "Tallinna Vangla teenistujate koosseis". RTL 2007, 44, 744, RTL 2008, 83, 1132.
10. Kaehr, R. E. Personnel appraisal, who needs it? <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=37&hid=4&sid=14513dc8-32dc-4092-8453c812fbc03b2b%40sessionmgr9&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=aph&AN=9705210076> 12.10.2008
11. Liivamägi, A., Pedras, J., Varts, R. 2007. Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: PARE ja Kirjastus Pegasus.
12. Mayo, A. 2004. Ettevõtte inimväärus: Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus.
13. Poole, M., Warner, M. 1998. The IEBM Handbook of Human Resource Management. London: International Thomson.
14. Purga, Ü. 1999. Atesteerimine avalikus teenistuses: Metoodiline õppematerjal. Tallinn: Eesti Haldusjuhtimise Instituut.
15. Rannamees, K. 2008. Arenguestlused – kellele ja milleks? – Director, 4, 52-53.
16. Rannamees, K. 2008. Miks su töötaja kardab arenguestlust – Director, 5, 55-56.

17. Rao, R., Rao, T.V. 2005. The Power of 360 Degree Feedback Maximizing Managerial and Leadership Effectiveness. New Delhi: Response Books.
18. Riigikantselei. Avaliku teenistuse aastaraamat 2007. http://www.avalikteenistus.ee/public/statistika/AT_aastaraamat_2007.pdf 06.01.2009
19. Saarniit, A., Salumaa, T., Talvik, M. 2007. Personalijuhtimine koolis. Tallinn: Merlecons ja Ko OÜ.
20. Saue, K., Vesso, S. 2002. Arenguvestlus kui töötajate nõustamise meetod – Saldo, 4, 30-33.
21. Tallinna Vangla arenguvestluste läbiviimise juhend.
22. Türk, K. 1999. Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
23. Türk, K. 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
24. Tyson, S. 1989. Personnel Management 2.
25. Whitmore, A. Personal development. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=33&hid=104&sid=14513dc8-32dc-4092-8453-c812fbc03b2b%40sessionmgr9> 12.10.2008
26. Üksvärav, R. 2008. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: TTÜ Kirjastus.

LISA 1. KÜSITLUS

Lugupeetud Tallinna Vangla teenistuja! Minu nimi on Annika Soomaa ning olen Sisekaitseakadeemia halduskolledži kolmanda kursuse päevaõppe tudeng. Koostan lõputööd teemal “Arenguvestluste läbiviimise protsessi analüüs Tallinna Vangla näitel”. Ühe osa lõputööst moodustab uuringu läbiviimine Tallinna Vangla teenistujate seas. Küsimustikuga püüan välja selgitada, kas Tallinna Vangla teenistujad tajuvad arenguvestluste tõhusust ning vajalikkust, samuti kas teenistujad peavad arenguvestluste läbiviimist vajalikuks. Pöördun Sinu poole palvega vastata alljärgnevale ankeedile. Ankeedi täitmiseks kulub Sul 25 minutit ning ankeedi vastajate anonüümsus garanteeritakse. Tõmba sobivale vastusevariandile palun joon alla. Palun täidetud ankeet saata minu e-maili aadressile tsello@hotmail.com või tuua välja prinditult Tallinna Vangla üldosakonna juhataja Kaire Sädemets’ a kabinetti vastavasse kasti hiljemalt 13.märtsiks 2009.a.

I ARENGUVESTLUSTE ETTEVALMISTAMINE

1. Arenguvestluste läbimine on hea enesehindamise meetod.

- Olen täiesti nõus
 - Olen erapooletu
 - Ei ole eriti nõus
 - Ei ole üldse nõus
 - Muu
-

2. Suhtun arenguvestluste läbiviimisse positiivselt, kuna saan adekvaatset tagasisidet oma töötulemuste kohta.

- Olen täiesti nõus
 - Olen erapooletu
 - Ei ole eriti nõus
 - Ei ole üldse nõus
 - Muu
-

3. Olen arenguvestluste läbiviimise suhtes negatiivselt meelestatud, kuna arvan, et minu vahetu juht kritiseerib mind.

- Olen täiesti nõus
 - Olen erapooletu
 - Ei ole eriti nõus
 - Ei ole üldse nõus
 - Muu
-

4. Suhtun arenguvestluste läbiviimise negatiivselt, kuna arvan, et arenguvestluste pidamine on ajaraiskamine.

- Olen täiesti nõus
 - Olen erapooletu
 - Ei ole eriti nõus
 - Ei ole üldse nõus
 - Muu
-

5. Mulle on selgitatud arenguvestluse läbiviimise protsessi vajalikkust.

- Olen täiesti nõus
 - Olen erapooletu
 - Ei ole eriti nõus
 - Ei ole üldse nõus
 - Muu
-

6. Tutvun enne arenguvestluse algust "Tallinna Vangla arenguvestluste läbiviimise juhendis" toodud punktidega.

- Olen täiesti nõus
- Olen erapooletu
- Ei ole eriti nõus
- Ei ole üldse nõus

- Muu
-

7. Täidan enne arenguvestluse algust arenguvestluste ettevalmistamise lehe.

- Olen täiesti nõus
 - Olen erapooletu
 - Ei ole eriti nõus
 - Ei ole üldse nõus
 - Muu
-

8. Missugune järgnevatest arenguvestluste eesmärkidest on Sinu jaoks olulisim?

- Peamiste töötulemuste ja seatud eesmärkide saavutamise hindamine
 - Eesmärkide püstitamine järgnevak tööperioodiks
 - Koolitusvajaduse väljaselgitamine
 - Info saamine vangla eesmärkidest ning arenguperspektiividest
 - Muu
-

II ARENGUVESTLUSTE LÄBIVIIMINE

9. Kas viid ise arenguvestlusi läbi?

- Jah
- Ei

10. Mitme teenistujaga viid arenguvestlusi läbi? (Juhul kui vastasid küsimusele number 9 eitavalt, ei ole Sul sellele küsimusele vaja vastata).

- 1-5 teenistujat
- 6-10 teenistujat

- 11-15 teenistujat
 - 16-20 teenistujat
 - 21-25 teenistujat
 - Muu
-

11. Kas arenguvestluse läbiviimise käigus:

- Räägib juht enamuse ajast
 - Räägib teenistuja enamuse ajast
 - Räägitakse võrdselt
 - Muu
-

12. Arenguvestluse läbiviimist alustatakse üldistest (nt arenguvestluseks kuluv aeg, läbirääkimisele tulevad teemad) teemadest ning minnakse järk-järgult spetsiifilisemaks (nt püstitatud eesmärgid, koolitusvajadus, palk).

- Olen täiesti nõus
 - Olen erapooletu
 - Ei ole eriti nõus
 - Ei ole üldse nõus
 - Muu.....
-

13. Arenguvestluse läbiviimise käigus on selgesti tajutav, et mõlemad osapooled suhtuvad arenguvestluste läbiviimisse tõsiselt.

- Olen täiesti nõus
 - Olen erapooletu
 - Ei ole eriti nõus
 - Ei ole üldse nõus
 - Muu.....
-

14. Arenguvestlus on õige koht:

- Üksteise kritiseerimiseks
 - Loba ajamiseks
 - Teenistuja arengule suunatud detailse vestluse pidamiseks
 - Positiivse ning negatiivse tagasiside andmiseks
 - Muu
-

15. Kas arvad, et “Tallinna Vangla arenguvestluste läbiviimise juhendis” arenguvestluste läbiviimiseks määratud aeg – november kuni detsember – on piisav aeg?

- Jah
- Ei
- Muu

16. Kas Sinu arenguvestluse läbiviimise käigus selgitatakse ning analüüsitakse vanglale seatud eesmärke ning sellest tulenevalt ka teenistujale seatud eesmärke?

- Olen täiesti nõus
 - Olen erapooletu
 - Ei ole eriti nõus
 - Ei ole üldse nõus
 - Muu
-

17. Kas oled arenguvestluste läbiviimise käigus toiminud teisiti kui juhendis kirjas? (nt. läinud majast välja arenguvestlust läbi viima). Kui jah, siis palun selgita!

- Jah
-
- Ei
 - Muu
-

18. Tunnen, et vajan arenguvestluste paremaks läbimiseks täiendavat koolitust.

- Olen täiesti nõus
 - Olen erapooletu
 - Ei ole eriti nõus
 - Ei ole üldse nõus
 - Muu
-

III ARENGUVESTLUSTE KOKKUVÕTETE TEGEMINE NING TULEMUSTE RAKENDAMINE

19. Täidan peale arenguestluse läbiviimist koos vahetu juhiga arenguestluse kokkuvõtte lehe.

- Olen täiesti nõus
 - Olen erapooletu
 - Ei ole eriti nõus
 - Ei ole üldse nõus
 - Muu
-

20. Kasutan arenguestluse kokkuvõtet peamiselt:

- Tulevaste koolituste planeerimiseks
 - Järgneva tööperioodi eesmärkide püstitamiseks
 - Tööplaani koostamiseks vangla eesmärkide täitmiseks
 - Ei kasuta arenguestluse kokkuvõtet edaspidi
 - Muu
-

IV ETTEPANEKUD/SOOVITUSED ARENGUVESTLUSTE LÄBIVIIMISE PROTSESSI PARANDAMISEKS

21. Mida muudaksid praeguses arenguestluse läbiviimise juhendis?

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

Täna, et leidsid aega vastamiseks ning soovin Sulle edu edaspidiseks!