

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Kerli Möldre

**TAGASISIDE ANDMINE ARVESTADES TÖÖTAJATE
EELISTUSI JA ERINEVUSI PÕLVKONDADE LÕIKES
VALGA MAAVALITSUSE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Anne Aidla

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele

(teadur Anne Aidla)

Kaitsmisele lubatud " " 2012. a.

Juhtimise õppetooli juhataja

(prof Maaja Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Kerli Möldre)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TAGASISIDE ANDMISE TEOREETILINE TAGAPÕHI.....	7
1.1. Tagasiside olemus, vajalikkus ja liigitus.....	7
1.2. Tagasisidestamisprotsessid organisatsioonis.....	17
1.3. Tagasiside andmise erinevused põlvkondade lõikes	26
2. TAGASISIDE ANDMINE VALGA MAAVALITSUSE NÄITEL	34
2.1. Valga Maavalitsuse, valimi ja uurimismeetodi ülevaade.....	34
2.2. Valga Maavalitsuse töötajate tagasiside eelistuste määratlemine ja grupeerimine põlvkondade lõikes	40
2.3. Tagasiside eelistuste ja tagasisidet iseloomustavate põlvkondade rakendamine Valga Maavalitsuses.....	55
KOKKUVÕTE.....	63
VIIDATUD ALLIKAD	67
LISAD	
Lisa 1. Ankeetküsitlus Valga Maavalitsuses.....	70
Lisa 2. Hinnangud hindamisstandardi kasutamisele vanuse ja staaži lõikes	79
Lisa 3. Juhendamise (J), arenguvestluse (A), 360° tagasiside (T) ja kohese tagasiside (K) otstarbekuse põhjused.....	79
Lisa 4. Hinnangud protsessile vanuse, soo, ameti ja kõrghariduse lõikes	79
Lisa 5. Hinnangud tagasiside viisi kasutamisele vanuse, soo, ameti ja staaži lõikes.....	80
Lisa 6. Hinnangud tagasiside viisile soo, ameti ja kõrghariduse lõikes.....	81
Lisa 7. Töötajate grupeerimine põlvkondadesse, lähtudes küsimustest.....	82
Lisa 8. Hinnangud tagasiside protsessile põlvkondade lõikes	83
Lisa 9. Valga Maavalitsuses läbiviidud ankeetküsitluse tulemuste kokkuvõte	84
Lisa 10. Standardküsimused töötajate grupeerimiseks	86
SUMMARY	87

SISSEJUHATUS

Üldisest vaatenurgast lähenedes võib organisatsiooni peaesmärgiks pidada tulemuslikku toimimist, mille aluseks on ressursside efektiivne juhtimine. Ressursside efektiivseks juhtimiseks on vaja aga informatsiooni, millele tuginedes erinevaid otsuseid langetades organisatsiooni jaoks õige lõpptulemini jõuda. Üheks informatsiooni tagamise võimaluseks on tagasiside. Tagasiside on üldjoontes kahesuunaline protsess – informatsiooni edastamine tagasiside andjalt tagasiside saajale. Tagasiside andjateks võib olla nii olemasolev kui potentsiaalne klient, äripartner, mõni huvigrupp, alluv või hoopiski juht. Lähtuvalt tagasiside andjast ja tagasiside saajast, saab vaadelda tagasiside andmist erinevates kontekstides. Antud bakalaureusetöös vaadeldakse tagasiside rolli tööalases kontekstis.

Oluline on, et tagasiside oleks kahesuunaline – nii töötajale kui ka juhile. Sisuliselt saab läheneda ka nii, et töötajale juhi poolt antav tagasiside sisaldab ka tagasisidet juhile endale: kui juht saab anda töötajale positiivset tagasisidet, on see juhi mõju peegeldus (Vesso, Saue 2008: 159). Sellele toetudes keskendub autor oma bakalaureusetöös juhi poolt antavale tagasisidele. Fookuses on tagasiside töötajale, mitte juhile.

Autori arvates on üheks tagasiside eesmärgiks soov saavutada pikemas perspektiivis häid töötulemusi vastavalt ettevõtte eesmärkidele, soovidele ning vajadustele, mistõttu on antud teema aktuaalne ettevõtete jaoks, kus juhtkond soovib maksimeerida tulemuslikkust. Niisugusele seisukohale on aga ka vastuväiteid. Charles S. Jacobs on oma raamatus „Management Rewired“ välja toonud mitmeid provokatiivseid väiteid, millest üks seisneb selles, et juhi tagasiside toob pigem kahju kui kasu. Antud raamatus leiti, et tagasiside – nii positiivne kui negatiivne – ei parandada tegevustulemust. Raamatu autor toob välja uuringud, mis tõestavad, et positiivsel tagasisidel ei ole mõju töötaja käitumisele ning negatiivne tagasiside toob kaasa selle, et puudulik töötegevus muutub vaid kesisemaks. (Teresko 2009) Autor on arvamusel, et kui tagasiside kasutamine on puu-

dulik, võivad eelnevalt väljatoodud uuringu tagajärjed omaks saada teistelegi organisatsioonidele. Problemaatika võib tuleneda siinkohal sellest, et ettevõtted lähenevad töötajatele üks ühese nurga alt, mistõttu võib juhtuda, et see, milline tagasiside andmise viis sobib ühele, ei sobi teisele. Seetõttu võib otstarbekaks osutada näiteks töötajate grupeerimine, mille korral oleks võimalik lähtuda enam töötajate vajadustest ning soovidest. Lisaks Valga Maavalitsuse töötajate eelistuste kindlakstegemisele, on käesoleva bakalaureusetöö fookuses grupeerida töötajad tagasisidet iseloomustavatesse põlvkondadesse, mille kaudu on võimalik tagasiside andmisel arvesse võtta töötajate eripärasid. Autor eristab nelja tagasisidet iseloomustavat põlvkonda: Vanemaealine põlvkond (sünniaastad 1925-1940), Beebibuumi põlvkond (1941-1960), Võitjate põlvkond (1961-1976), Millenniumi põlvkond (1977-1992) (Glass 2007).

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekuid Valga Maavalitsusele oma töötajatele tagasiside andmiseks, arvestades nende põlvkonda ja eelistusi tagasiside saamise osas.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- põhjendada tagasiside olemust ja vajalikkust organisatsioonis ning kirjeldada kahte võimalikku tagasiside liigitust;
- kirjeldada kolme peamist organisatsioonis toimivat tagasisidestamisprotsessi;
- välja tuua tagasiside andmise erinevused tagasisidet iseloomustavate põlvkondade lõikes;
- koostada empiirilise uuringu jaoks ankeedi esimene osa, et teada saada, kuidas toimib Valga Maavalitsuses tagasiside andmine ja millised on töötajate eelistused;
- koostada empiirilise uuringu jaoks ankeedi teine osa, et grupeerida Valga Maavalitsuse töötajad tagasisidet iseloomustavatesse põlvkondadesse;
- viia läbi uuring ja teostada uuringust saadud tulemuste analüüs;
- ettepanekute tegemine Valga Maavalitsusele töötajatele tagasiside andmiseks, võttes arvesse uuringu tulemusi töötajate eelistustest ja tagasisidet iseloomustavatest põlvkondadest.

Bakalaureusetöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast, mis jagunevad omakorda kolmeks alapeatükiks. Esimeses teoreetilises alapeatükis defineeritakse tagasiside ole-

mus ning põhjendatakse tagasiside andmise vajalikkust organisatsioonis. Lisaks sellele tuuakse välja kaks erinevat võimalust tagasiside klassifitseerimiseks: DeNisi ja Klugeri meetod (seisneb tagasiside fookuse seadmisel kas ülesande, ülesande õppimise või isiku tasandile) ning liigitus vastanduvate paaridena (positiivne ja negatiivne tagasiside). Teise alapeatüki all käsitletakse kolme organisatsioonis toimivat tagasisidestamisprotsessi (juhendamine, arenguvestlus, 360° tagasiside) olemust ja protsessi lühikirjeldust. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja tagasiside eelistuste erinevus tagasisidet iseloomustavate põlvkondade lõikes. Põlvkonnad on piiritletud sünniaastatega, kuid on olulised, kuna töötajaid on autori arvates võimalik grupeerida tagasiside kasutamiskiiside lõikes vastavalt toodud põlvkondadesse.

Empiirilises osas viiakse Valga Maavalitsuses läbi ankeetküsitlus, mis on koostatud teotudes kahele erinevale osale – A ja B. Autor seab sihiks, et üldkogumist oleks esindatud vähemalt 80%. Ankeetküsitluse A osas soovib autor kindlaks teha, milline on Valga Maavalitsuse töötajate nägemus hetkel neile antavast tagasisidest ning millised on nende eelistused selles osas. Ankeetküsitluse B osa kaudu jõutakse järeldusele, kas Ameerika Ühendriikidest pärinevad põlvkonnad on kohandatavad Eestile – toimub antud organisatsiooni töötajate grupeerimine tagasisidet iseloomustavatesse põlvkondadesse. Andmete analüüs põhineb kirjeldavate statistikute leidmisel, mitteparameetriliste testide teostamisel, protsentarvutustel ja sisulisel analüüsil. Saadud tulemustele tuginedes tuuakse esmalt välja, millised on Valga Maavalitsuse töötajate eelistused tagasiside andmise osas. Lisaks sellele tuuakse välja Valga Maavalitsuses olevate eri tagasisidet iseloomustavate põlvkondade eelistused tagasiside andmisel. Antud töö puhul on uurimisaluse organisatsiooni juhil võimalik arvesse võtta autori poolt toodud soovitusi, mis tuginevad eelnevalt välja selgitatud töötajate eelistustel ja tagasisidet iseloomustavatel põlvkondadel. Vaadeldes üldisemalt on antud töö kasutegur olemas teistelegi organisatsioonidele: kogudes ideid, kuidas töötajate eelistusi ja põlvkondade eripärasid arvesse võtta.

Autor tänab Valga Maavalitsuse töötajaid, kes uuringus osalesid ja seeläbi oma panuse antud bakalaureusetöö koostamisele andsid. Suured tänusõnad ka antud bakalaureusetöö juhendajale.

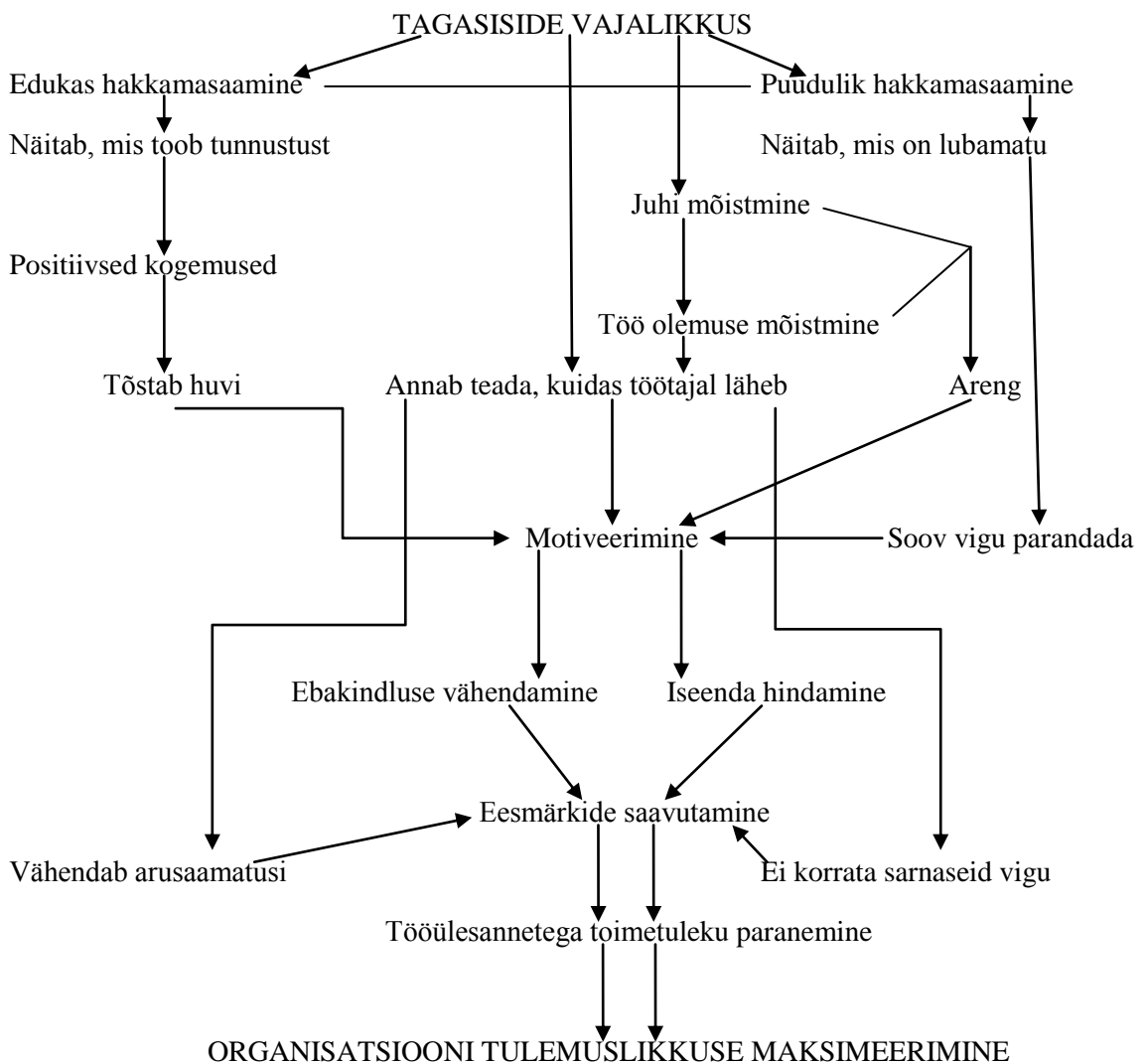
1. TAGASISIDE ANDMISE TEOREETILINE TAGAPÕHI

1.1. Tagasiside olemus, vajalikkus ja liigitus

Organisatsioonis, kus soovitakse maksimeerida tulemuslikkust, aitavad juhid alluvatel end ise juhtida, toetades nende enesetundmist. Enesetundmine on tähtis selleks, et töövõtjad saaksid end ise juhtida oma tööülesannete täitmisel. Enesetundmise all peab autor silmas töötaja arusaama ja enesele teadvustamist, milles ta on hea ja milles mitte ning kuidas see kajastub tööülesannete täideviimisel. Autor on arvamusel, et tagasiside aitab suurendada teadlikkust iseendast, mille läbi saab tõsta organisatsiooni tulemuslikkust. Käesolevas alapeatükis tuuakse välja tagasiside olemus ning vajalikkus töötajale. Kuna tagasiside efektiivsus sõltub selle tõhusast rakendamisest, on relevantne tähelepanu pöörata tagasiside liigitusele - seetõttu toob autor välja DeNisi ja Klugeri meetodi, mille võtmes saab kasutada vastanduvate paaride (positiivne ja negatiivne tagasiside) klassifikatsiooni.

Tagasiside on vastus tegevusele või olukorrale ühelt inimeselt (andja) teisele inimesele (saaja). Edastatud teave puudutab üldiselt informatsiooni vastuvõtjat. (Sadri, Seto 2011: 14) Termin „tagasiside“ defineerimisele tööalases kontekstis saab läheneda ka üldisemast vaatenurgast. Tagasiside on töö iseloomujooneks, mis võimaldab töötajatel omandada teadlikkust oma tööülesannetest. Tagasiside määrab indiviidi lõpuleviidud tööülesannete tulemused, andes otsust ja selget informatsiooni töö mõjust ja tulemuslikkusest. (Connor *et al.* 2003: 43) Juhilt saadav tagasiside aitab töötajatele selgitada, mida nad teevad hästi, et taolisi oskuseid veelgi edendada, parandada tekkinud eksimusi ja arendada uusi võimeid – seda selleks, et täiustada nii iseend kui ka panustada seeläbi organisatsiooni toimimisse (McDonald-Mann, Buron 1999: 7). Antud bakalaureusetöös keskendutakse viimasena väljatoodud tagasiside definitsioonile, kuna autor peab tagasiside mõjusama (sh efektiivsema) rakendamise all eelkõige silmas tööoskuste edendamist, parandamist ja arendamist.

Efektiivne tagasiside annab inimesele tarvilikku informatsiooni, mida vajatakse, et mõista oma tugevusi ja hakkama saada nõrkustega. Tagasiside on vahend, et kiirendada õppimist ja arendada oskusi. Kui mõelda situatsioonile, mil inimene õpib mõne uue oskuse, näiteks golfi mängimise, siis tuginetakse antud olukorras professionaali või koge-
 nud entusiast poolt jagatud tagasisidele, mis aitab inimesel näha oma tegevuses tuge-
 vusi ja nõrkusi. Taolise tagasisideta ilmneb tõenäosus, et inimene ei tee kindlaks oma
 parimaid oskusi ning puudused ja vead hakkavad juurduma praktika ja korduste kaudu.
 (McDonald-Mann, Buron 1999: 7) Tagasiside olulisust on rõhutanud ka F. Herzberg,
 kes väidab, et töötajad peavad saama vahetut ja selget informatsiooni enda ülesannete
 täitmisest (Moorhead, Griffin 1989: 230-231). Tagasiside vajalikkusega seonduva on
 autor koondanud joonisele 1.



Joonis 1. Tagasiside vajalikkus organisatsioonis lähtudes töötajast (autori koostatud).

Tagasiside vajalikkuse põhjuseid on mitmeid. Joonisel 1 on kujutatud erinevaid lähenemisi tagasiside vajalikkusest jõudmaks organisatsiooni tulemuslikkuse maksimeerimiseni. Esiteks jagab autor tagasiside vajalikkuse lähenemise kaheks: tagasiside, mis puudutab edukat toimetulekut ja tagasiside, mis tuleneb puudulikust tööülesannete täitmisest. Mõlemad lähenemised võivad motiveerida inimesi, et saavutada uuel korral paremaid töötulemusi. Tagasiside võib olla oluliseks motivatsiooniks suurendajaks või justkui seadmeks, mis aitab vigu avastada. Tagasiside on oluline ka seetõttu, et annab personaalse kompetentsustaju ning suuna, kuidas säilitada või suunata tulemuslikkust. (Sadri, Seto 2011: 14) Motiveeritud seisundis oleva indiviidi ebakindlus võib väheneda ning tõuseb parem arusaam iseenda toimetulekust ja seda mõjutavatest teguritest. Madzar (1997: 246) on välja toonud põhjuseid, miks inimesed tagasiside saamist võivad soovida: vähendada ebakindlust ning aidata saavutada eesmärke, hinnata isiklikku pädevust, kaitsta enesehinnangut ja luua endast teistele hea mulje.

Ebakindluse vähendamise ja selgema arusaamaga iseendast jõuab püstitatud eesmärkide saavutamiseni, mis omakorda tagab tööülesannetega toimetuleku paranemise ning seeläbi jõutakse organisatsiooni tulemuslikkuse maksimeerimiseni. Teiseks, tagasiside vajalikkusele lähenemisel saab aluseks võtta ka juhi selgema ning arusaadavama mõistmise tagamise, mis viib omakorda oma töö olemuse mõistmiseni ning tagab seega edasise arengu ja võimalused motivatsiooni suurenemiseks. Edasine suund kujuneb sarnaselt esimese lähenemisega. Töö olemuse mõistmine ja tagasiside vajalikkus üldiselt võib seisneda ka selles, et seeläbi on võimalik teada saada, kuidas töötajal läheb. See võib viia kolme erineva punktini: vähendab arusaamatusi, sarnaste vigade ärahoidmine ning motiveerimine (mis siinkohal kujuneb edasi sarnaselt esimese lähenemisega). Arusaamatuste vähendamine ja sarnaste vigade ärahoidmine võib omakorda viia eesmärkide saavutamiseni, mis tööülesannete tulemuslikkust võib tõsta.

Eelnevalt autori poolt toodud arutluskäiku kinnitavad ka kirjandusallikad. Töötaja võib mainida tagasiside saamise olulisuse põhjusteks vajadust teada, milline on tema töö tulemuslikkus, et suurendada oma motivatsiooni, mis aitab töötajal areneda. Tänu eelnimetatule on võimalik paremini aru saada oma juhi ootustest, mõista oma töö olemust ning seda, millised on saavutused töökohustuste täitmisel – nii toimides saadakse paremaid tulemusi ega korrata samu vigu. (Knippen, Green 1996: 13) Sarnast

aspekti on rõhutanud ka Maret Ahonen (2010: 49), kes on toonud välja, et tagasiside annab pidepunktid arenguks ning suurendab motivatsiooni. Töötajad, kes on kindlustatud tagasiside saamisega, tavadsevad töötada tõhusamalt, saavutavad suuremat rahulolu tööga ning püsivad kauem sama tööandja juures kui need, kes tagasisidet ei saa (Madzar 1997: 246).

Töölepingus on ära toodud töötaja töökohustuste kirjeldus. Koos selgete ootustega, kuidas töötajad peaksid käituma, vajavad nad aga ka täpset tagasisidet selle kohta, kuidas nad käituvad. Vaatamata sellele, et töötajad võivad aru saada mõisteliselt tasandil, millised käitumised on oodatud, ei pruugi nad olla alati tervenisti teadlikud, kas nad täidavad neid ootuseid või mitte. Näiteks, kaubamaja teenindaja võib mõista, et temalt oodatakse kliendisõbralikku käitumist, kuid ta ei pruugi aru saada, et kliendid tõlgendavad tema sõbralikkust hoopis kui ninakat käitumist. Tagajärgedeks võivad olla loodetust madalam müüdud kaubakogus ja oodatust suurem hulk klientide kaebusi. Antud olukord paraneb tõenäoliselt siis, kui kasutusele võetakse tagasiside. (Mitchell, Larson 1987: 534)

Sellele, mis juhtub, kui töötajad ei saa tagasisidet, mida nad vajavad, annavad vastuse tulemused uuringust, mille viisid läbi Walsh, Ashford ja Hill 1985. aastal. Neil oli vaatluse all 89 ravimimüügi esindajat, kes täitsid küsimustikud, mis sidusid endas tagasisidet, ärevust, tööga rahulolu ja eesmärkide muutumisi. Nad leidsid, et juhul kui tagasiside erinevatelt gruppideelt (nagu juhid, kolleegid, ülesanne ise) puudus, olid vastajad rohkem ärevuses, madalama töö rahuloluga ja väljendasid kavatsusi lahkuda töölt. See oli eriti tõene olukorras, mil vastajad ei saanud tagasisidet juhtidelt. Tagasiside on oluliseks abivahendiks ning kui tagasiside pole töötajatele kättesaadav, ilmnevad negatiivsed tagajärjed. (Mitchell, Larson 1987: 303) Tuginedes antud alapeatükis väljatoodud teoreetilistele käsitlustele, arvab autor, et sellisteks tagajärgedeks võivad olla näiteks isikliku pädevuse keerulisem hindamine; eesmärkide saavutamise keerulisus; motivatsiooni vähenemine; sarnaste vigade kordamine. Vaatamata eelnevale ei kasutata tagasisidet tänapäeval tööalases kontekstis sageli optimaalselt - see ei jõua tihtipeale töötajateni, kes seda vajavad. Eelneva kinnituseks on 2004. aastal Ameerika Ühendriikides läbiviidud uuring, kus 43% vastanud töötajatest väitsid, et nad ei saa piisavalt juhtnööre oma tööülesannete parandamiseks. Sel juhul, kui individuaalne saavutus on lõpptulemusena tõlgendatav organisatsioonilise saavutusena, võib organisatsiooni edu tõhusalt edendada

või takistada see, kui palju töötaja saab ja reageerib tagasisidele. (Sadri, Seto 2011: 14-15)

Toetudes antud alapeatükis eelnevalt väljatoodule, saab järeldada, et tagasiside on vajalik komponent tööalases kontekstis, kuid siinkohal tuleb autori arvates tähelepanu pöörata selle asjakohasele rakendamisele, et väljundiks kujuneks lõpptulem, mis garanteeriks nii töötajale kui terviklikult organisatsioonile maksimaalse võimaliku kasu. Tavaliselt tagasiside toimib, kuid mitte alati. On võimalik, et kesiselt realiseeritud tagasiside programm võib tegelikkuses pigem kahjustada kui aidata tegevustulemust. Seetõttu on asjakohane pöörata tähelepanu tagasiside toimimisele. DeNisi ja Kluger esitasid mudeli, mida kutsuvad tagasiside andmise teooriaks (*feedback intervention theory*¹). Antud mudelist saab välja tuua tagasiside kolm eri fookust: isikule, ülesandele ja ülesande õppimisele suunatud tagasiside. (DeNisi, Kluger 2000: 129, 131)

Keskendudes isiku tasandile, on alati olemas võimalus kahjustada tegevustulemust, kuna antud tasandil tuleb kokku puutuda inimeste nägemusega iseendast ning sellega tegelemine nõuab märkimisväärseid tunnetuslikke ressursse. Kuna tähelepanu on antud tasandil suunatud olulisele enesemõistmisele, siis tekitab sel juhul tagasiside andmine tihti peale tugevaid tundereaktsioone (lootusetus, pettumus, ülevus). Uurimused on välja toonud, et tagasiside andmise kahjulik efekt on isiku tasandil eriti suur juhul, mil indiviidid on madala enesehinnanguga. Higgins'i eneseregulatsiooni mudel toob välja, et on olemas kaks isiku erinevat aspekti, millele saab tähelepanu juhtida. Mõnikord keskendutakse enda „ideaalsele minale“, mis on see, mille poole inimene pürgib. Vahetevahel keskendutakse aga hoopiski oma „peaks minale“, mis on see, mida teised ootavad, milline inimene oleks. (*Ibid.* 2000: 132) Järelkult võib töötaja poolt seatud siht varieeruda, olenevalt sellest, kas soovitakse olla meelepärane iseendale või kellelegi kolmandale. Autor on arvamusel, et indiviid võiks tööalases kontekstis keskenduda pikaajalises perspektiivis „ideaalsele minale“ (nt teha tööd, mis meeldib) ning lühiajaliselt „peaks minale“ (nt juhi korraldused tööülesannete täitmiseks).

Kui tähelepanu on koondunud ülesande tasandile, hoolitsetakse peamiselt selle eest, et vähendada tühimikku tegeliku tegevustulemuse ja selle jaoks püstitatud eesmärkide va-

¹ Siin ja edaspidi on kõik sulgudes olevad vasted inglise keeles

hel. Paljud edukad tagasiside andmised, mida on tööalases kontekstis täheldatud, on kordaläinud just seetõttu, et fokuseeritakse oma tähelepanu ülesande tasandile. (DeNisi, Kluger 2000: 132)

Kui tähelepanu on koondunud ülesande õppimise tasandile, kaldutakse keskenduma oma tegevustulemuse detailidele. See võib viia täiustatud tegevustulemuseni, kui muutus tekitab täpseid juhiseid, kuidas tegevustulemust parandada. Teisest küljest, kui tagasiside põhjustab muutuse ning ei võimalda piisaval hulgal informatsiooni protsessist, siis kannatab tegevustulemus, kuna pole võimalik formuleerida täpseid juhiseid, kuidas end parandada. Lisaks eelnevale võib taoline tagasiside põhjustada indiviidi kesken-dumise protsessi üksikasjadele tegeliku tegevustulemuse arvelt. (*Ibid.*)

Eelnevalt väljatoodud kolme fookust võib lahendada positiivse või negatiivse tagasiside võtmes. Siinkohal toob autor välja tagasiside liigituse vastanduvate paaridena, nagu positiivne ja negatiivne tagasiside. Tagasiside võib olla nii positiivne ehk meelepärane või negatiivne ehk karistav. Positiivse tagasiside tulemuseks on kasvatada soovitud käitumist. Negatiivse tagasiside tulemuseks aga vähendada ebasoovitud käitumist. Positiivne tagasiside: kui töötaja saab kiitust, kuna on teinud head tööd, kaldub ta töötama hästi nii tihti kui võimalik, et teenida välja kiitust nii tihti kui võimalik. Negatiivne tagasiside: kui juht on vihane iga kord, kui töö on sooritatud puudulikult või on esitamisega hilja peale jäädud, püüab töötaja teha head tööd õigeaegselt selleks, et vältida juhi viha. (Pettinger 2002: 20) Meade (1971: 49) on defineerinud positiivset ja negatiivset tagasisidet järgnevalt. Kui eesmärgipärane liikumine mingis aspektis põhjustab muudatuse, mis ise omakorda põhjustab ülespoole liikumise antud aspektis, on tegemist positiivse tagasisidega. Kui aga eesmärgipärane liikumine aspektis põhjustab muudatuse, mis ise omakorda põhjustab allapoole liikumise antud aspektis, on tegemist negatiivse tagasisidega. Autori nägemus eelnevast definitsioonist seisneb selles, et töötajal on siht muuta teatud aspekti, et tagada parem tööülesannetega toimetulek. Kui sellega seonduv muutus toob kaasa aspekti muutumise ülespoole, saadakse positiivset tagasisidet ning kui kaasneb muutumine allapoole, saadakse negatiivset tagasisidet.

Tabelisse 1 koondas autor nii positiivse kui ka negatiivse tagasiside oskusliku andmise võimalikud tagajärjed töötajale. Positiivse tagasiside jagamise kasulikkusena saab välja tuua lisaväärtuse tunnetamise. Paljudele inimestele meeldib saada positiivset tagasisidet,

kuna see võimaldab neil tunda, et on ettevõtte jaoks oluliseks lisaväärtuseks (Rock 2006: 204). Autori arvates aitab positiivne tagasiside keskenduda töötajal vajaminevale ning seeläbi suunata oma ressursid just sellele, kus need kõige paremini tulu toovad. Teiste poolt tunnustamine ja julgustamine aitab rahustada mõtteid ja hoida keskendumist sellel, mida püütakse saavutada. Inimaju toimimise seisukohalt öelduna: positiivne tagasiside jätab neuronitele vaba võimaluse keskenduda sellele, kus neid kõige enam vaja on. (*Ibid.* 2006: 61) Kolmanda ja neljanda tabelis toodud tagasiside kasulikkusena saab välja tuua edaspidise tagasiside kergema aktsepteerimise ja suurema avatuse kriitikal. Positiivse tagasiside suur eelis on see, et – vastandina negatiivsele tagasisidele – julgustab inimest ka edaspidi tagasisidet kuulama ja ise rohkem tagasisidet otsima. Inimesed, kes on saanud kuulda positiivset oma käitumise ja töö kohta, aktsepteerivad meelsamini ka kriitikat. (Jalak 2010: 13) Positiivne tagasiside võib suurendada töötaja motivatsiooni tööülesannete täideviimisel. Kui töötaja ei saa positiivset tagasisidet, tunneb ta, et teda ei märgata, ei väärtustata piisavalt ega kohelda õiglaselt. Tal puuduvad positiivsed emotsioonid ja kaob motivatsioon. Pole mõtet pingutada, kui seda ei märgata. (Vesso, Saue 2008: 160)

Tabel 1. Positiivse ja negatiivse tagasiside kasulikkus (+) ja puudused (-) töötajale

Positiivne tagasiside		Negatiivne tagasiside	
+	-	+	-
Lisaväärtuse tunnetamine	Liigne rahulolu	Motivatsiooni suurenemine	Motivatsiooni vähenemine
Keskendumine eesmärgile paraneb	Muretus	Inspireeriv	Lootusetu tunde tekkimine
Julgustab tagasisidet otsima, saama	Arengu peatumine	Aitab määratleda arenguvajadusi	Isikutevahelised pinged
Kriitika kergem aktsepteerimine	Tegutseda, et pälvida kiitust	Aitab vältida vigu	Tekivad halvad emotsioonid
Motivatsiooni suurenemine	Tagasisidest saadava meelega devalveerumine	Tulemuslikkuse paranemine	Kaitsereaktsioon

Allikas: (autori koostatud).

Samal ajal võib ainult positiivne tagasiside kaasa tuua liigse rahulolu, muretuse ja arengu peatumise (Jalak 2010: 13). Seeläbi võib tekkida arvamus, et tehtu on piisav ning uuel korral võib ehk pingutamatagi toime tulla - pikemas perspektiivis võib see kaasa tuua indiviidi arengu järkjärgulise pidurdumise. Pettinger (2002: 20) tõi eelnevalt välja,

et kui töötaja saab hea töö eest kiitust, kaldub ta hästi töötama nii tihti kui võimalik, et teenida välja kiitust nii tihti kui võimalik. Autor peab siinkohal oluliseks, et positiivse tagasiside tagajärjeks poleks töötaja soov teha hästi vaid seetõttu, et teenida välja juhipoolset kiitust. Lähenedes teisest vaatenurgast võib siinkohal probleemiks kujuneda ka liialt sagedane kiitus, mistõttu lõpptulemusena positiivsest tagasisidest saadav meelehann-õ devalveerub.

Negatiivse tagasiside andmise põhjendusena võib tuua, et kui inimene ei anna teisele teada, millega ta rahul ei ole, siis on ta nii isekas, et võtab teiselt võimaluse areneda (Samel 2005: 114). Negatiivne tagasiside on samuti oluline ning oskuslikult antuna võib suurendada töötaja motivatsiooni tööülesannete täideviimisel. Jalak (2010: 13) on välja toonud, et ka negatiivne tagasiside, kui see on antud oskuslikult, esitatud pigem proovile paneku kui kriitikana, võib mõjuda motiveerivalt ja inspireerivalt. Teisest küljest on autor arvamusel, et negatiivse tagasiside tagajärjeks võib kujuneda ka motivatsiooni vähenemine - töötajal tekib tunne, et nagunii ei saa ta hakkama või mõista täpselt, mis vajab parandamist, mistõttu võib oletuslikult väheneda ka enesehinnang. Negatiivse tagasiside kasulikkus seisneb autori arvates ka selles, et seeläbi on võimalik ennetada ja vältida puuduseid, tagades seeläbi pideva arenguruumi. Negatiivse tagasiside puudumine, või ka liiga üldine ja laialivalgud kriitiline tagasiside, võtab inimeselt võimaluse määratleda oma arenguvajadusi ja -suundi. Pikemas arenguperspektiivis aitab negatiivne tagasiside vältida vigu, mis ohustaksid edasist tulemuslikkust. (*Ibid.*)

Negatiivne tagasiside võib tõenäolisemalt esile kutsuda kaitsereaktsiooni või lootusetust – eriti, kui seda ei tasakaalusta piisav positiivne info (*Ibid.*). Autori arvates võib tagajärjeks kujuneda see, et sulgutakse endasse või hakatakse end mõtlematult kaitsma ja välditakse edasist tagasiside saamist. Juhtidele on vahetevahel vastumeelne anda töötajatele negatiivset tagasisidet. Üheks põhjuseks on soov vältida halbu tundeid või isikutevahelist ebameeldivust. Kui töötaja kehv töö esmakordselt ilmsiks tuleb, otsustavad juhid mitte midagi teha, lootuses, et probleem laheneb iseenesest. Hiljem, kui töö tegemine jätkub või muutub veelgi kehvemaks, võtavad juhi üle võimust tugevad tunded käegalöömisest ja viha, mistõttu võib ta lasta eelnevalt nimetatud emotsioonidel ilmsiks tulla – vastata alluvale jõulisemalt ja karistavamalt kui objektiivselt tarvilik oleks. Juhid peaksid andma tagasisidet koheselt, kui näevad probleeme. Tagasiside ko-

hene andmine on kahe eelisega. Esiteks, probleem saab lahendatud palju kiiremini. Teiseks, juht on võimelisem andma objektiivsemat tagasisidet ähvardava toonita. See suurendab võimalusi, et töötaja aktsepteerib tagasisidet ja vastab sellele positiivselt. (Mitchell, Larson 1987: 534-535)

Kuna eelnevalt on mainitud nii positiivse kui negatiivse tagasiside oskuslikku rakendamist (ka oskamatult jagatud positiivne tagasiside võib tuua rohkem kahju kui kasu), toob autor siinkohal välja ühe käsitluse soovitustest tagasiside efektiivse kasutamise tagamiseks (vt tabel 2).

Tabel 2. Tagasiside andmise kasutoovad ja pidurdavad teguviisid

Oskuslik tagasiside	Destruktiivne tagasiside
Olukorra konkreetne meenutamine	Oletamine
Olles käitumise kirjeldamisel konkreetne	Ebamäärasuse kasutamine
Käitumise mõju tunnistamine	Süüdistuste tegemine
Käitumise hindamine	Isiku hindamine
Tähelepanu pööramine kehakeelele	Teistelt saadud ebamäärase informatsiooni edastamine
Sõnasõnaliste tsitaatide kasutamine	Nõu andmine enne, kui seda on küsitud
Käitumise taasloomine, kui see on asjakohane	Psühhoanalüüsimine
Tagasiside andmine õigeaegselt	Kirjeldusele tuginedes tagasiside piiritlemine
Peale tagasiside andmist rääkimise lõpetamine	Näidete kasutamine oma kogemusest
Õelda „ma tundsin“ või „ma olin“, et kujundada oma lause mõju	Üldistamine koos sõnadega „alati“ või „mitte kunagi“
Keskenduda ühele sõnumile	Tagasiside märgistamine kas positiivseks või negatiivseks
Olla õrnatundeline antud tagasiside emotsioonilise mõju suhtes	Tagasiside sõnumi erinevate etappide eristamine sõnaga „aga“ („hea-half-hea võileib“)

Allikas: (Weitzel 2007: 25).

Weitzel (2007: 9-11) on välja toonud levinumad vead tagasiside andmisel. Järgnevalt kirjeldab autor mõningaid neist. Esiteks, tagasiside hindab indiviidi, mitte aga teguviisi. Kui öelda teisele näiteks, et ta peaks olema parem meeskonnaliige, saadetakse sellega välja sõnum sellest, mida arvatakse, mis on „õige“ või „vale“ ning inimest on hinnatud selliselt, et ta ei vasta ootustele. Tagasiside saaja mõtleb koheselt, et kes on tagasiside andja, et ta niiviisi tema kohta öelda võib. Seetõttu läheb tagasiside saaja energia enda kaitsmisele, mistõttu kaob võimalus kasutoovaks vestluseks. Sarnase lähenemise on välja toonud ka Maret Ahonen (2010: 49), kelle sõnul ei tohiks tagasiside hinnata teise

inimese isikuomadusi, vaid peaks olema mõeldud objektiivse sõnumina käitumise ning tagajärgede kohta, olenevalt kas eduka töötulemuse tunnustamisena või soovitusena uuel korral ülesande paremini sooritamiseks.

Teine tagasiside tüüpiga on tagasiside liigne ebamäärasus. Öeldakse näiteks, et töötaja tegi esitlusel väga head tööd – seda kuulates võib inimene tunda end taolise komplimenti üle õnnelikuna, kuid tal puudub arusaam sellest, mida ta täpselt tegi, et teenis kiituse. Kolmandaks, tagasiside jagamisel antakse esialgu positiivset tagasisidet, seejärel negatiivset ning lõpuks taas positiivset tagasisidet („hea-halb-hea võileib“). Tagasiside saaja ei saa taoliselt antud tagasisidest kätte õiget sõnumit, kuna lõpuks eraldab tagasiside saaja kaks positiivset osa ja keskendub negatiivsele tagasisidele. Neljandaks, kui tagasiside andja kasutab sõnu nagu „alati“ või „mitte kunagi“ võtab tagasiside saaja kaitseseisundi, kuna talle meenuvad olukorrad, mil ta ei teinud seda, mida tagasiside andja väitis teda tegevat. Viiendaks, tagasiside andmine on liialt pikaleveniv (tagasiside andja annab nõu, kirjeldab isiklikke kogemusi, proovib lahendada tagasiside saaja probleeme) – tegelikkuses vajab tagasiside saaja aega, et seedida ja omistada saadud teadet. (Weitzel 2007: 9-11, vt tabel 2)

Selleks, et paremini selgitada tundeid, mis inimesi valdavad, kui nad saavad nii positiivset kui ka negatiivset tagasisidet, esitab autor ühe läbiviidud uuringu tulemused. Laiali jagati 72 küsimustikku eri tööstusharudes (näiteks pangandus, kindlustus, telekommunikatsioon, jaekaubandus) hõivatud Hollandi töötajate seas. Vastajatel paluti näidata seitsme punktilisel skaalal vahemikus üks (mitte kunagi) kuni seitse (väga tihti), kui tihti nad saavad juhtidelt positiivset ja negatiivset tagasisidet oma tööga hakkamasaamise kohta. Järgmisena paluti vastajatel täpsustada, kui sageli ja intensiivselt nad kogevad 12 erinevat emotsiooni kui reaktsiooni positiivsele ja negatiivsele tagasisidele. Emotsionaalsed reaktsioonid jagunesid nende käsitluses põhilisteks emotsioonideks (näiteks õnn, hirm, viha) ja iseteadvateks emotsioonideks (näiteks uhkus, süü, häbi). Osalemine oli vabatahtlik. 73% vastanutest olid mehed, nende keskmine vanus oli 33 aastat ja nende keskmine ametis olnud aeg 3,5 aastat. Kõigil vastajatel oli kas kolledži (80%) või kõrgharidus (20%). Vastajad märkisid, et nad on saanud nii positiivset kui ka negatiivset tagasisidet, kuigi sagedamini on saanud positiivset kui negatiivset tagasisidet. Reaktsioonina positiivsele tagasisidele kogesid

töötajad kõiki positiivseid emotsioone (uhkus, õnn) sarnase sageduse ja intensiivsusega, välja arvatud abi, mida oldi kogetud natukene harvemini ja vähem intensiivsemalt. Reaktsioonina negatiivsele tagasisidele kogesid töötajad pettumust ja frustratsiooni eriti tihti ja intensiivselt. Harvemini tundsid vastajad iseteadvaid emotsioone nagu häbi, süütunne ja piinlikkus. Hirmu ja viha esines kõige vähem. (Belschak, Hartog 2008: 277-278) Eelnevast uuringust järeldades võib öelda, et positiivne tagasiside tagab emotsioonid, mis pigem tõstavad töötaja meeleolu ning negatiivne tagasiside vastupidiselt kutsub esile emotsioonid, mille tõttu töötaja enesetunne halveneb. Seega, kuigi negatiivne tagasiside on vajalik ja edasiviiv, peab seda andes arvestama tagasiside saaja tunnetega.

Tagasiside vajalikkus seisneb erinevates aspektides, eelkõige motivatsiooni suurenemises, ebakindluse vähenemises ja andes võimaluse hinnata iseenda saavutusi. Tagasisidega saab vältida sarnaste vigade kordamist ja arusaamatuste teket, tagada juhi ja oma tööolemuse paremat arusaamist. Toetudes antud alapeatükis väljatoodule, on autor arvamusel, et valides tagasiside andmiseks lähtuvalt olukorra spetsiifikast sobiv ning asjakohane lähenemisviis – kas isikule, ülesandele või ülesande õppimisele suunatud tasand ning selle võtmes keskenduda kas positiivsele või negatiivsele tagasisidele, on võimalik tagada organisatsioonis ühiselt mõistetav ja tulemuslikult toimiv tagasiside süsteem.

1.2. Tagasisidestamisprotsessid organisatsioonis

Tagasiside andmisel on vajalik eristada standardeid ning pöörata tähelepanu sellele, millisest standardist lähtub tagasiside andja ning millisest tagasiside saaja. Tagasiside toimib läbi mitme alaprotsessi. Neli peamist rohkem või vähem struktureeritud tagasisidestamisprotsessi organisatsioonis on juhendamine, arenguestlus, mitmeallikaline tagasiside (enamasti 360° tagasiside), koolitus- ja arenguprogrammid (Jalak 2010: 41). Käesolevas alapeatükis käsitletakse kolme eelnevalt väljatoodud üldlevinuks muutunud protseduuri tagasiside struktureeritud edastamiseks: juhendamine, arenguestlused ja mitmeallikaline tagasiside. Koolitus- ja arenguprogrammid on vaatluse alt välja jäetud ning põhjuseks on see, et ülejäänud kolme tagasisidestamisprotsessi puhul on juhil otsem kontakt töötajaga, kus tagasisidet iseloomustavate põlvkondade erinevused võivad enim rolli mängida. Antud alapeatükis väljatoodud tagasisidestamisprotsesse saab kasu-

tada ühiselt eelnevas alapeatükis (vt ptk 1.1) esile toodud tagasiside liigitustega (näiteks tagasisidestamisprotsess võib olla suunatud kas ülesande, ülesande õppimise või indiviidi isiksuse arendamisele).

Enne, kui juht hakkab tagasisidet andma, tuleb tähelepanu pöörata sellele, kas erinevad huvipooled lähtuvad töö tulemuslikkuse hindamisel sarnastest standarditest. Schrader ja Steiner eristasid hinnangu andmisel kolme võimalust, millele juht võib tugineda. Esiteks, absoluutne standard. On hindamisskaalad, mille pidepunktideks on kirjeldused töö tulemuslikkusest. (Boxall *et. al* 2007: 374). Siinkohal saab näiteks tuua BARS skaala - käitumise pidepunktide hindamisskaala (*Behaviourally Anchored Rating Scale*), mille üks võimalikest vormidest on esitatud tabelina (Rankin, Kleiner 1988: 15, vt tabel 3). Teiseks, võrreldav standard – näiteks teiste töötajatega. Kolmandaks, individuaalne standard - näiteks kuidas on töötaja konkreetse tööülesandega hakkamasaamine muutunud teatud ajavahemiku jooksul. (Boxall *et. al* 2007: 374)

Tabel 3. BARS (*Behaviourally Anchored Rating Scale* – käitumise pidepunktide hindamisskaala) skaala võimalik vorm

Omaalgatus: kui võimekas ollakse vajalike või eesmärgist lähtuvate ülesannete teostamisega omal vastutusel.				
Ebarahuldav	Kehv	Rahuldav	Hea	Suurepärane
Sageli ootab asjatult kedagi, kes suunaks, juhendaks.	Rutiinne töötaja; tavaliselt ootab, et talle öeldakse, mida on vaja teha, vajavad pidevat suunamist.	Teeb regulaarset tööd, ootamata suunamist. Järgib kohustusi väikeste meeldetuletustega.	Leidlik; tähelepanelik töötulemuste parandamisel. Pakub vabatahtlikult ettepanekuid.	Otsib ja lisab ülesandeid ise; väga iseseisev. Võtab vastutuse.

Allikas: (Rankin, Kleiner 1988: 15).

Schrader ja Steiner väidavad, et töötajad eelistavad standardeid, millele on kergeim ligipääs ja mis on kättesaadavad. Juht võib otsustada tuginedes absoluutsele standardile, et töötaja saab negatiivset tagasisidet, samal ajal aga töötaja ise ootab positiivset tagasisidet, kuna näeb, et kolleegide töö on väga kehv, mistõttu töötaja usub, et tema tulemuslikkus on kasvanud võrreldes eelmise hindamisperioodiga. (Boxall *et. al* 2007: 374) Vältimaks vigu ning andmaks õiglast ja arusaadavat tagasisidet, tuleb selgelt ja konkreetset alluvaid teavitada, kuidas ja millisel standardil toimub nende töötulemuste hin-

damine. Kui juht on valinud sobiva standardi tegevustulemuste hindamiseks ning sellest töötajat informeerinud, saab fookusesse võtta tagasisidestamisprotsessi valiku.

Tagasiside andmisel on oluline seada tagasiside fookus - kas isiku, ülesande või ülesande õppimise tasandile ning otsustada, kas soovitakse suurendada soovitud käitumist või vähendada ebasoovitud. Samuti tuleb kindlaks määrata, millisest standardist (absoluutne, võrreldav, individuaalne) lähtutakse töötaja tulemuslikkuse hindamisel. Kui eelnev on teostatud, tuleb valida olukorrast lähtudes sobiv tagasisidestamisprotsess või kohene tagasiside. Esimese tagasisidestamisprotsessina toob autor välja juhendamise. Juhendamine on pidev protsess kindlate tööoskuste ja ülesannete omandamiseks või lihvimiseks kogunud töötaja – juhendaja – käe all. Juhendaja suunab töötaja arengut, luues sobiva õpikeskkonna ja andes talle regulaarselt tagasisidet soorituse kohta. Juhendamisel on tagasiside fookus ülesandel, mitte inimesel ning juhendamise tulemuslikkust peaks olema võimalik mõõta ja hinnata. Juhendamise teostajaks on otsene juht või kogenum kolleeg, harvemini konsultant või mõni muu inimene väljastpoolt organisatsiooni. (Jalak 2010: 45) Juhendamist seostatakse tavaliselt kahe inimese suhtega: juhendaja ja juhendatav, kuid muidugi võib juhendamine toimuda ka töörühmades (Baustad, Sørsveen 2009: 63).

Juhendamist vajavad inimesed, kes (Jalak 2010: 45-46):

- asuvad uute ülesannete juurde, rakendavad uusi oskusi või teadmisi;
- soovivad arendada olemasolevaid oskusi paremini, saada oma ala asjatundjaks;
- küsivad nõu, abi, tagasisidet või toetust;
- vajavad täiendavaid selgitusi oma ülesannete täitmisel;
- ei täida oma tööülesandeid rahuldavalt;
- väljendavad soovi areneda;
- töötavad hästi, kuid on negatiivse suhtumisega, mis häirib nii enda kui ka teiste tööd.

Juhendamine hõlmab endas mitmeid erinevaid tegevusi. Juhendamisprotsess algab teema selgitusest ja põhjendusest, miks hoiakute, oskuste ja teadmiste parandamine selles valdkonnas tähtis on. Järgmisena, enne, kui juhendatav asub ise ülesannet sooritama, on oluline, et tema jaoks oleks selgelt paigas eesmärk. Kolmandaks etapiks on ülesande sooritamine juhendatava poolt. Juhendaja osa on jälgida, uurida ja hinnata ning anda

vajadusel täiendavaid juhtnööre või soovitusi. Järgmisena annab juhendaja soorituse kohta tagasisidet, kirjeldab, mida ta märkas, nii positiivset kui negatiivset. (Jalak 2010: 50-55) Tagasiside andmise sessiooni alustab juhendaja sellega, et tutvustab töötajale, mida ta tahab selle sessiooniga saavutada ja kuidas vestlus üldjoontes peaks kulgema. Seejärel võib lasta töötajal rääkida oma tugevustest. Tagasiside andja rakendab aktiivset kuulamist ja lisab omapoolseid näiteid ning kommentaare töötaja käitumisest ja toob vajadusel välja selliseid tegevusi, mida töötaja ise ei maininud. Seejärel räägib töötaja oma nõrkadest külgedest. Ei kritiseerita töötaja isikut, vaid tuuakse välja faktid ja hoia-kud. (Alas, Salu 2005: 155-156) Isegi parimatele juhendajatele võib olla raske kellelegi öelda, et tema käitumine või tegevus ei vasta heakskiidetud normile, et ta pidurdab rühma tööd või et ta ei täida oma kohustusi piisavalt hästi. Positiivse või korrigeeriva tagasiside andmisel tuleb keskenduda viisile, mis on vastuvõtjale kasulik ning konstruktiivne. (McKenna, Maister 2003: 90) Viimase etapina toimub refleksioon – oma kogemuste mõtestamine, eneseanalüüs ja teadlik lähenemine oma tegevusele. Inimest arendab kogemusele omistatud tähendus ja tagasisidest tehtud järeldus. (Jalak 2010: 56-57) Juhendamine on eelkõige juhtival kohal olevate töötajate individuaalne suunamine nende potentsiaali parima kasutamise saavutamise eesmärgil (Alas, Salu 2005: 153).

Teise tagasisidestamisprotsessina toob autor välja arenguvestluse, mis on paljudes organisatsioonides seni kõige enam kasutusel olev töömeetod hindamisvaldkonnas (Baustad, Sørsveen 2009: 99). Juba mitu aastat on riigiasutustel kohustus oma töötajatega arenguvestlusi läbi viia. Erafirmadel see kohustus puudub, aga üha rohkem on neid, kus seda juba tehakse või sellega alustatakse. (Rannamees 2008: 52) Jättes kõrvale haridusasutuste kolmepoolsed vestlused (laps-ema-õpetaja), on arenguvestluse puhul tegevust struktureeritud üks ühele tagasisidevestlusega, mille käigus enamasti tegeldakse eelmise perioodi töötulemuste analüüsiga ja eesmärkide püstitamisega järgmiseks perioodiks. Ehkki erinevates organisatsioonides võib arenguvestluse formaat erineda, iseloomustab kõiki arenguvestlusi (Jalak 2010: 91):

- regulaarsus, mis võib varieeruda korrast kuus kuni korrani aastas, enamasti toimuvad arenguvestlused Eesti organisatsioonides 1-2 korda aastas;
- eelnev ettevalmistus: arenguvestlus on aegsasti kokku lepitud ja eesmärgistatud vestlus, sageli kasutatakse kirjalikke ettevalmistuslehti, mida täidavad nii juht kui ka alluv;

- minevikku ja tulevikku suunatus: arutatakse toimunut, tulemusi ja selle põhjal eesmäärke ning arenguvajadusi järgmiseks perioodiks;
- töökesksus: fookus on töötulemustel, mitte isiksusel.

Arenguestlused aitavad juhil aru saada, kuidas tema töötajad teevad oma tööd. Arenguestlused on vajalikud mitmetel põhjustel. Näiteks aitavad juhil selgitada oma alluvatele kõrgeid, ent teostatavaid eesmäärke, et töötajad neid saavutaks; aitavad teha ettevõtte otsuseid töötajate palga, ametialase arengu ja ametikõrgenduste kohta. (Jordan 2010: 13)

Küsimust, kas regulaarsete vestlustega hõlmata kõiki või ehk ainult osa töötajaskonnast, tuleb harva päevakorda ametnike (valgekraede) puhul. Küll aga kerkib see küsimus ikka ja jälle üles organisatsioonides, kus märkimisväärse osa töötajaskonnast moodustavad oskustöölised (sinikraed). Lihttööd tegevate, madala haridustaseme ja vaid töötasust motiveeritud inimeste enesearengu toetamine võib tunduda asjatu ajakulu. Siiski ei peaks lihttöölisi kergekäeliselt arenguestlustest kõrvale jätma. Selle asemel võiks vestlus vastata nende inimeste tasemele ja vajadustele (sisaldades küsimusi „Mis on töö juures hästi, mis võiks olla teisiti?“, „Kuidas läheb?“ jne). (Jalak 2010: 103-104)

Arenguestluse protsess algab eelvestlusega, mille käigus tuleks panustada arenguestluse eesmärgi ja protseduuri selgitamisele ning vajadusel täiendavale motiveerimisele vestluseks. Samuti on see sobiv hetk anda töötajale kätte vestluseks valmistumise vormid ja leppida kokku arenguestluse toimumise aeg ja koht. Järgmiseks etapiks on ettevalmistus arenguestluseks, kus nii juht kui alluv valmistuvad vestluseks. (*Ibid.* 2010: 107-108) Kusjuures, infot tuleb koguda pidevalt. Juhil ei tasu oodata arenguestluse nädalani, et hakata töötaja kohta infot koguma. (Jordan 2010: 22) Järgmisena toimub arenguestlus, mida on soovitatav pidada kindla struktuuri alusel: sissejuhatus, kuulamisele keskendatud vestlus vastavalt kokkulepitud teemapunktile, kokkuvõtete tegemine ja vestluse lõpetamine ning pärast vestlust teha kokkuvõttevorm või kirjalik lühikokkuvõte (Jalak 2010: 110-113).

Arenguestluse puhul on oluline pöörata tähelepanu usaldusele. Kui alluv juhti ei usalda, siis jääb arenguestlus väga napolisõnaliseks ja lühikeseks. Töötaja vastab küsimustele formaalselt, andes vastuseid, mida juht kuulda tahab. (Rannamees 2008: 53) Aren-

guvestluse juures tasub välja tuua järgmised tähelepanekud. Esiteks termini „efektiivne“ määratlemine - kas efektiivsus sõltub kindlaksmääratud soovitud tulemustest ning kas on olemas üks parim võimalik viis tulemuste mõõtmiseks või on vajalikud erinevad meetodid erinevate töötajate jaoks. Teiseks, töötaja saavutuste hindaja määramine (kas nt juht, kolleegid, alluvad). Kolmandaks, arenguvestluse rolli määramine. Neljandaks, kas on võimalik leida selline arenguvestluse protsess, mis pälvib kõige enam poolehoidu nii juhtidelt kui ka töötajatelt. Sealjuures ka arenguvestluse mõju kindlaksmääramine töötajale. (Banner, Graber 1985: 27).

Autor on seisukohal, et eelnevalt väljatoodud neli tähelepanekut on võimalik laiendada ka ülejäänud kahele tagasisidestamisprotsessile (juhendamine, 360° tagasiside), kuna iga protsessi aluseks on vajadus määratleda täpselt, millist informatsiooni protsessis käsitletavad terminid sisuliselt edastama peaksid, et protsessiga seotud inimeste üksteise mõistmine oleks ühene; kes on protsessiga seotud; milline on antud protsessi roll ning hilisem mõju.

Kuna organisatsioonid sõltuvad üha enam oma töötajate panusest, et tagada konkurent- sieelis, tuleb tööprotsess seada nii, et see aitaks kaasa töötajate kasvu- ja arendustege- vusstrateegiatele. Siinkohal aitab 360° tagasiside. (Vukotich 2010: 24) Kolmanda tagasisidestamisprotsessina toobki autor välja 360° tagasiside. Ajakirja „Fortune“ and- metel kasutab hinnanguliselt 90% kõigist uurimisalustest ettevõtetest mõnd mitme- allikalist tagasiside tüüpi. 40% ettevõtetest kasutasid aastal 1995 360° tagasisidet. HR konsultatsioonifirma William M. Mercer andmetel tõusis aastaks 2000 vastav näitaja 65%-ni. (*Ibid.*) Termin „360° tagasiside“ on muutunud mitme allika tagasiside sünonü- miks, isegi kui andmeid ei koguta kõigilt võimalikelt allikatelt (Lepsinger, Lucia 2004: 24). Autor keskendub bakalaureusetöös 360° tagasisidele ning kasutab ühetähendus- likult termineid 360° tagasiside ja mitmeallikaline tagasiside.

Erinevalt traditsioonilisest tegevustulemuse hindamise süsteemidest, kus vaid juht an- nab töötajale tagasisidet, koguvad mitmeallikalise tagasiside süsteemid tegevustulemuse kohta informatsiooni mitmetest asjakohastest vaatenurkadest (näiteks alluvad, kolleegid, juhid) (Greguras *et al.* 2003: 345). 360° tagasiside on hindamis- ja arendusinstrument, mille abil on võimalik anda kompleksne tagasiside inimese kompetentsidele, oskustele ja käitumisele. Uuringu tulemusena saab inimene teada, kuidas tajuvad tema käitumist

kaastöötajad või teised temaga lähemalt seotud grupid. 360° mõiste tuleneb sellest, et hinnatava ümber moodustub just nagu täisring talle hinnanguid andnud inimestest. Sagedamini kaasatavad hindajagrupid: juht või juhid; juhendaja; alluvad; õpilased, juhendatavad; kolleegid; kliendid ja/või muud äripartnerid; sõbrad ja lähedasemad tuttavad; pereliikmed; muude gruppide, kuhu hinnatav kuulub, liikmed. (Jalak 2010: 126-127) Kuigi tänapäeva organisatsioonides kasutatakse 360° tagasisidet kõikidel tasanditel, on see kõige enam kasutusel siiski juhtkonna tasemel, eriti tippjuhtkonnas (Lepsinger, Lucia 2004: 35).

Mitme allika tagasiside kogumise kõige levinumad meetodid on küsimustikud ja intervjuud ning mõlemat võib kasutada eraldi või neid omavahel kombineerides. Küsimustikega kogutakse teatud käitumisviiside või omaduste kohta tagasisidet arvuliste või kvantitatiivsete hinnangutega. Mõnes küsimustikus on ka selliseid küsimusi, milles vastajal palutakse lisada oma kommentaar. Enamik 360° tagasisides kasutatud intervjuudest korraldatakse eraviisilise neljasilmavestlusena. Intervjuud annavad enamasti väga rikkalikku kvalitatiivset informatsiooni. Kuigi intervjuueerija kasutab tavalist kindla ülesehitusega etteantud küsimusi, saab paljudele neist tõesti vabalt vastata, seega kuuleb intervjuueerija mitmekülgseid arvamusi ja tähelepanekuid ja ta võib paluda tuua konkreetseid näiteid ja täpsustada vastuseid, mida võib mõista mitut moodi. (Lepsinger, Lucia 2004: 69-71)

Organisatsioonid erinevad selle poolest, kuidas nad kasutavad 360° tagasiside protsessi. Võti tõhusale vastuvõtmisele ja rakendamisele on selles, et anda kõigile teada, kuidas protsess toimib ja millised on ootused. (Vukotich 2010: 27) Järgnevalt toob autor välja 360° tagasiside protsessi lühikirjelduse. Olulisemad 360° tagasiside protsessi etapid: tagasiside saajate sihtgrupile ja juhtidele idee maha müümine ja toetuse saamine; eesmärkide määratlemine; otsustamine, mida hinnata; hindajagruppide määratlemine; meetodi valik; küsimustiku koostamine ja skaalade valik; organisatsiooni ja hindajate teavitamine; hindamissuhete loomine, hindamismaatriksi koostamine; hindamise toimumine, andmete kogumine; andmete töötlemine ja raportite koostamine; tagasiside saajate ja tagasisidevestluste pidajate nõustamine ja ettevalmistus tulemuste jagamiseks; raportite kätteandmine ja tagasisidevestlused; isiklike arengukavade koostamine, informatsiooni kogumine organisatsiooni arengukavade, koolitusplaani jms jaoks; protsessi ja tulemus-

te hindamine, ettepanekud ja otsused muudatusteks. (Jalak 2010: 131-132) Kui tagasiside keskendub ülesande tasandile ja indiviid on valmis arenguks, on 360° tagasisidel positiivne mõju. Kui tagasiside keskendub isiku tasandile, võib see kaasa tuua negatiivseid reaktsioone ja mõjutada tulemust ebasoodsalt. (Morgan *et al.* 2005: 666)

Seoses 360° tagasiside kasutamisega hindamisvahendina, ilmneb mitmeid probleemkohti. Kui töötajal oli algselt tähelepanu keskpunktis oma tööülesandega võimalikult edukalt toime tulla, võib olukorra muutudes olla töötaja sooviks hoopiski püüe olla teistele meelegärgi. Pfau, Kay, Nowack ja Ghorpade väitsid aastal 2002, et 360° tagasiside tulemused võivad tuua endaga kaasa töötajatevahelisi kokkumänge või tekitada kättemaksuhimulist käitumist nii tööalastes kui ka mitte tööalastes kokkupuudetes. Selle tulemusena võib kannatada lõpptulemusena töövõime. Craig Chappelow nõustub, et olukorras, kus 360° tagasiside protsessi kasutatakse ebakorrektselt, võib see kaasa tuua ebaefektiivseid ja kulukaid tulemusi mõlemale – nii üksikisikule kui organisatsioonile. Sobimatu kasutamine võib põhjustada püsiva kahju isiklikes kui ka tööalastes suhetes, mida inimesed vajavad, et olla edukas. (Vukotich 2010: 29) Tavapäraselt on 360° tagasiside probleemideks näiteks see, et tegevustulemuse hindamine ei pruugi viia paranemiseni ning saadud tagasisidet ei pruugita kasutada (Morgan *et al.* 2005: 666). Mitmeallikalise hindamissüsteemi pooldajad pakuvad, et tagasiside informatsioon, mis on saadud mitmest hindamisallikast, mitte vaid juhilt, suurendab tõenäolisemalt indiviidi eneseteadvust, kuna see pakub hinnatavale täiendavat, unikaalset tegevustulemuse informatsiooni. (Greguras *et al.* 2003: 346) Inimesed, kes on kaasatud 360° tagasisidestamisprotsessi, võivad osutada selle juures kõige olulisemaks teguriks, kuna 360° tagasiside sõltub võimest koguda usaldusväärseid andmeid ebausaldusväärsetest allikatest (st inimestelt). Erinevad töötajate grupid hoiavad koos unikaalset peeglit, mis võimaldab indiviidil näha võib-olla esimest korda, kuidas tema tegemisi mõistetakse ja tõlgendatakse – see võib olla võtmerolliks juhtimise arendamises. (Morgan *et al.* 2005: 665, 667)

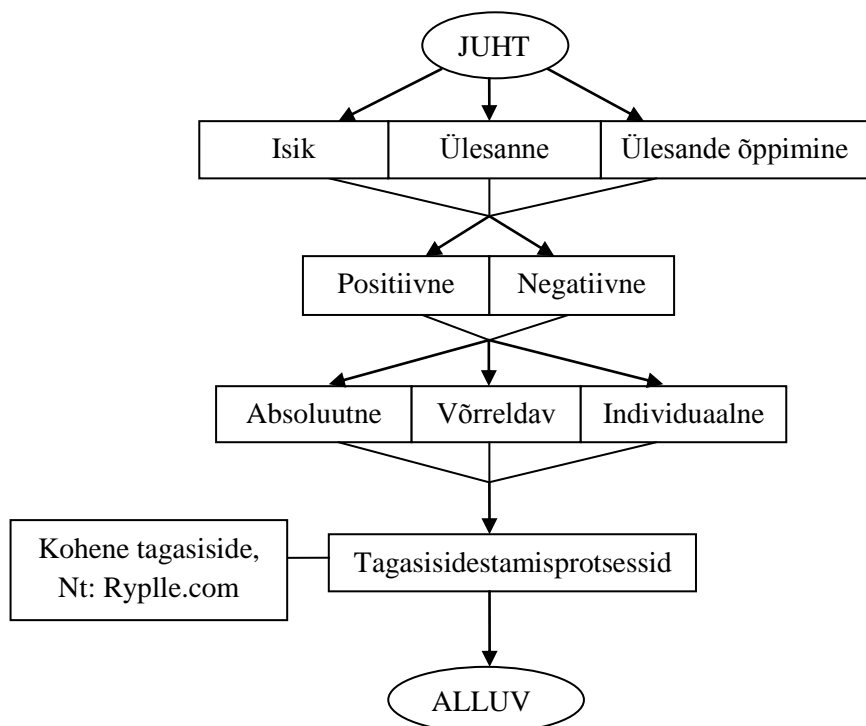
Autor on arvamusel, et lisaks antud alapeatükis eelnevalt väljatoodud tagasisidestamisprotsessidele, peab tagasiside olema alati vastavalt vajadusele jagatav ning seda mitmel põhjusel. Esiteks, tagasisidestamisprotsesside rakendamine ei pruugi olla igal ajal teostatav. Teiseks, tagasisidestamisprotsesside ülestöötamine võib kujuneda kulukaks ja aja-

mahukaks, et tagada nendest saadav võimalikult kõrge kasu. Kolmandaks, vahetevahel ei pruugi tagasiside sisaldada niivõrd mahukat informatsiooni, mida pigem eeldavad ja kujutavad endas tagasisidestamisprotsessid. Näiteks soovib juht anda töötajale teada, et tema organisatsiooni esindamine oli ideaalselt kooskõlas argumenteeritud põhjenduste ja sobilike illustreerivate näidetega. On olemas kaasaegne keskkond – Rypple.com, mis ühendab endas mitmeid kasutoovaid võimalusi.

Tagasiside töötab kõige paremini, kui inimesed saavad selle koheselt. Rypple.com aitab saada juhtidel ja nende meeskondadel pidevat tagasisidet – sel ajal, kui tagasiside on jätkuvalt asjakohane. Igal töötajal on isiklik tagasiside leht, seega on võimalik saada reaalses ülevaadet, kuidas töötajal läheb. 360° tagasiside kasutamine on samuti antud keskkonnas lihtne ja kiire. (Create a culture ... 2012) Keskkonnas Rypple.com on võimalik (The Rypple Difference 2012):

- pakkuda üks-ühele koolitust, et aidata inimestel eesmärgipäraselt liikuda;
- tagada avalikkuse tunnustus hea töö eest, mil iganes see toimub;
- julgustada reaalses, tagada pidev tagasiside.

Toetudes eelnevalt väljatoodud teoreetilistele materjalidele, toob autor välja oma nägemuse tagasiside andmise lähtepunktidest, mis koosneb neljast tasandist (vt joonis 2). Teoreetiliste materjalide läbitöötamise järel võib öelda, et tagasiside andmisel on esimesel tasandil tarvis juhi poolt tehtavat otsust, kas suunata tagasiside andmisel tähelepanu isiku, ülesande või ülesande õppimisele. Kõige kasulikumaks peetakse ülesandele suunatud tagasisidet. Teisel tasandil tuleb kindlaks teha, kas tagasiside peab olema positiivne või negatiivne ehk kas soovitakse suurendada soovitud käitumist või vähendada ebasoovitavat. Siinkohal on oluline oskuslik tagasiside andmine, arvestades seejuures töötajal tekkida võivaid tundeid (vt tabel 2). Kolmandal tasandil tuleb määrata töö tulemuslikkuse hindamise standard ning vastavalt olukorrale sobiva standardi leidmisel informeerida töötajaid enne tagasiside andmist, millisest standardist juht lähtuda kavatseb. Vastasel juhul võib juhtuda nii, et töötaja ja juht lähtuvad erinevatest standarditest, mille puhul ei pruugi nägemused omavahel ühtida.



Joonis 2. Tagasiside andmine (autori koostatud).

Neljandal ehk viimasel tasandil tuleb valida sobilik tagasisidestamisprotsess, mille kõrval on tihtipeale otstarbekas kasutada kohest tagasisidet. Valiku tegemine eri tasanditel on tihtipeale komplitseeritud, mistõttu tagasiside andmise tõhususe tõstmiseks on autor arvamusel, et tagasiside andmisel tuleb arvesse võtta ka erinevaid tagasisidet iseloomustavaid põlvkondi, mida käsitletakse järgnevas alapunktis.

1.3. Tagasiside andmise erinevused põlvkondade lõikes

Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse nelja põlvkonda, mille kontekstis vaadeldakse tagasiside andmist töötajale. Põlvkonnad on piiritletud teatud ajaperioodidega, kuid on antud bakalaureusetöös olulised, kuna autori arvates on võimalik töötajaid grupeerida tagasiside kasutamiskiiruste lõikes vastavalt toodud põlvkondadesse. Autor soovib välja tuua, millised erinevused ning omapärad eri põlvkondadega kaasnevad. Teemakäsitlemist muudab komplitseerituks asjaolu, et antud lähenemist on väheuuritud, mistõttu pole saadaval väga palju sellekohast kirjandust.

Põlvkondade ajaperioodid on välja toonud Glass (2007: 99) ja need on järgnevad:

- *Veterans* - sündinud ajavahemikul 1925-1940,
- *Baby Boomers* - sündinud ajavahemikul 1941-1960,
- *Generation X* - sündinud ajavahemikul 1961-1976,
- *Millennials* - sündinud ajavahemikul 1977-1992.

Järgnevalt kasutatakse põlvkondade nimetuste puhul autoripoolseid tõlgendusi ja sellest tulenevaid eestikeelseid vasteid: *Veterans* – Vanemaealine põlvkond; *Baby Boomers* – Beebibuumi põlvkond; *Generation X* – Võitjate põlvkond; *Millennials* – Millenniumi põlvkond. Eestikeelsete vastete väljatöötamisel on osaliselt lähtutud inglisekeelsest originaalst (*Baby Boomers* ja Beebibuumi põlvkond ning *Millennials* ja Millenniumi põlvkond). Kuna inglisekeelne termin „*Veterans*“ on Eesti kontekstis negatiivse varjundiga, siis on selle asemel kasutusele võetud „Vanemaealine põlvkond“. Inglisekeelne termin „*Generation X*“ ei oma Eesti kontekstis mingit tähendust ning seetõttu valiti selle asemele termin „Võitjate põlvkond“, mida on Eestis laialdaselt kasutatud sellel perioodil sündinud inimeste iseloomustamiseks.

Vanemaealine põlvkond ehk praegused 72-87 aastased on kirjanduse põhjal tagasiside osas arvamusel, et uudiste puudumine on omaette heaks uudiseks. Arvatakse, et kui üks ei karju teise peale, siis oletatavasti on kõik korras. Vanemaealise põlvkonna moodustavad tugevad, vaiksed inimtüübid, kes pole suured kiitjad ja on rääkides konkreetseid. Samas kui nad avaldavad arvamust kellegi etteaste kohta, mõtlevad nad iga sõna tõega ning öeldust tuleb õppust võtta. (Lancaster, Stillman 2002: 255)

Peale Vanemaealist põlvkonda tuleb Beebibuumi põlvkond ehk inimesed, kes praegu on 52-71 aastased. Beebibuumi põlvkonda iseloomustab väide, mille kohaselt tuleb inimesi avada. Seega, inimeste omavaheline vaba suhtlemisviis on hea, kinnine aga halb. Beebibuumi põlvkonda kuuluvad on lähedases seoses oma tunnetega ning armastavad kommunikatsiooni. Nad hindavad töötulemusi üks kord aasta jooksul. Tulemused koondatakse dokumentatsiooni. Nii Vanemaealine kui ka Beebibuumi põlvkond näeb vaeva, et leida õige aeg ja koht tagasiside andmiseks, püüdes luua töötajatele mugav ja informatsiooni vastuvõttev keskkond, kuid mitte liialt vaba miljöö, et sõnumi tõsiseltvõetavus väheneks. (*Ibid.* 2002: 255-256, 262) Arvatakse, et Beebibuumi põlvkond hindab kõr-

gelt näost-näku suhtlemist – nende jaoks ei ole probleem minna kellegi juurde ja midagi küsida (Glass 2007: 101).

Peale Beebibuumi põlvkonda tuleb Võitjate põlvkond, kelle hulka kuuluvad praegused 36-51 aastased. Võitjate põlvkond, nagu ka Beebibuumi põlvkond, kaldub kasutama ükskõik millist kommunikatsioonivormi, mis parasjagu kõige tõhusam on (Glass 2007: 101). Võitjate põlvkonna iseloomustavaks näiteks saab tuua situatsiooni, kus Beebibuumi põlvkonda kuuluv juht on koosolekul Võitjate põlvkonda kuuluvate töötajatega, kel on koostatud olulised kokkuvõtted, mis on seotud uue kavandiga. Beebibuumi põlvkonda kuuluv juht kirjutab alla projektile ja suundub tagasi oma tööruumi, proovides leida viis minutit oma paberimajandusega toimetamiseks. Kaks sekundit hiljem koputab üks Võitjate põlvkonda kuuluvatest töötajatest tema uksele, öeldes: „Kas me saaksime rääkida, kuidas minu projekt edeneb?“ Võib öelda, et Võitjate põlvkonda kuuluvad inimesed soovivad pigem hetkelist, vahetut tagasisidet. See on tüütu Beebibuumi põlvkonna jaoks, kes on väsinud kordamast küsimust, kas ei sobiks töö kulgu arutada järgmisel nädalal, mil toimub projekti ülevaatus. Võitjate põlvkond soovib saada teada, kuidas neil just sellel hetkel läheb. Beebibuumi põlvkond on valmis ootama tagasiside saamist kuni järgmise plaanipärase kokkusaamiseni, samas Vanemaealine põlvkond võib rahulikult tagasisideta toimetada kuni korrapärase töötulemuslikkuse hindamiseni. (Lancaster, Stillman 2002: 256-257) Glass (2007: 101) on samuti välja toonud, et Beebibuumi põlvkonnale piisab vähesest tagasisidest, et teha oma tööd hästi.

Kõige nooremaks ehk praegusel ajal 20-35 aastasteks on Millenniumi põlvkond. Millenniumi põlvkond hindab suhtlusalteid juhte, kes kavandavad töötajate jaoks õige käitumise ja selgitavad, kui midagi ei lähe tulemuslikult (Lancaster, Stillman 2002: 261). Millenniumi põlvkonnale meeldib ning nad ootavad pidevat tagasisidet. Nad tunnevad, et on suutelised tegema tööd õigesti, kui on saanud üksikasjalikke juhised. See võib aga tekitada vastuolusid, kui noorem inimene juhib Beebibuumi põlvkonnast pärinevat töötajat. Vanem töötaja võib tunda end solvatuna, saades konkreetseid juhiseid. Samas aga Millenniumi põlvkonnast pärinev tunneb end kohmetu või eksinuna piisavate juhtnõrirdeta. Ilma üksikasjaliku kommunikatsioonita üksteise suhtes võib taoline konflikt jõuda selleni, et tulemuseks on ebaproduktiivne kontor, mis on täis vaenulikku atmosfääri.

Antud juhul on oluline küsida tööandjalt või töötajalt, millised on tema ootused tagasiside ja juhtnõotide andmise suhtes. (Glass 2007: 101)

Tehnoloogia on Millenniumi põlvkonna tööelus tähtis tegur. Tehnoloogia võimaldab ettevõtetel koguda informatsiooni tegevustulemuse kohta ja seeläbi jagada pidevalt tagasisidet töötajatele. (Lancaster, Stillman 2002: 261) Üldiselt on Millenniumi põlvkonna jaoks mugavam ja lihtsam saata e-post või kasutada mõnd muud digitaalset sõnumi edastamisviisi kui vestelda näost-näkku või kasutada telefoni. Erinevalt vanematest põlvkondadest, on nende suhtumine uute tehnoloogiate suhtes kartmatu. Tihtipeale on nad olukorras, mil nad on esimesed uue huvitava tehnoloogia katsetajad, ostjad ja info levitajad. (Glass 2007: 101)

Kui erilaadsed põlvkonnad ettevõttes lõimuvad, võivad tekkida probleemid – see, kuidas üks põlvkond asju näeb, võib olla kardinaalselt erinev teise põlvkonna seisukohtadest. Põlvkondadevahelised erinevused tulevad ilmsiks isesuguste tegurite kaudu:

- tagasiside andmise viisid,
- etikett,
- isiklike ning piinlike sündmuste jagamine teistega.

Järgnevalt seletab autor eelnevalt väljatoodud tegurite mõju näidete baasil. Põlvkondade vahelised erinevused võivad välja tulla tagasiside andmise viiside osas. Tagasiside võib olla antud vahetult inimeselt inimesele; telefoni, e-maili või kõneposti teel; kirjutatud teate abil või jagatud kohtumistel. Näiteks Vanemaealine ja Beebibuumi põlvkond vahetavad omavahel informatsiooni peamiselt telefoni teel, kuid Võitjate põlvkonna jaoks on esmajärguline kasutada e-kirju. (Lancaster, Stillman 2002: 267) Millenniumi põlvkond pooldab tekstisõnumeid ja e-kirju (Glass 2007: 101). Tagasiside võib olla tõhusam antuna arvuti teel kui inimese poolt. DeNisi ja Kluger (2000: 134) on välja toonud, et kui anda tootmistöölisele nende tegevustulemustest tagasisidet arvuti teel, tundub taoline viis olevat nende jaoks eelistatum kui saada juhilt personaalset tagasisidet. Arvatavasti on põhjuseks töötaja ja juhi vahel olevad isiklikud küsimused, mis võivad segada töötaja tagasiside vastuvõtmist, et parandada tegevustulemust. Autor on arvamusel, et sobiva tagasiside andmise viisi valiku tegemisel on määravateks teguriteks organisatsiooni valdkonna spetsiifika ning töötajate ametikohtadest tulenevad vajadused ja omapärad.

Põlvkondadevahelisi erinevusi leidub ka selles, kuidas üks või teine põlvkond enda jaoks öeldut tõlgendab. Kui Vanemaealisesse põlvkonda kuuluv kirjutab kirja kasutades läbivalt suurtähti, annab see Võitjate põlvkonnale märku, et on millegagi halvasti hakama saanud, kuna suurtähtede kasutamine väljendab nende meelest pahameelt millegi üle või suhtes. (Lancaster, Stillman 2002: 268)

Autori arvates tasub siinkohal tähelepanu pöörata ka sellele, kuidas tajutakse ja tõlgendatakse erinevaid termineid. Kui juhid märkavad, et nende infovahetuse efektiivsus on olnud suhteliselt madal pika ajaperioodi jooksul, võib põhjus seisneda selles, et juhtide sõnavara on sihtpunkti jaoks segadusse ajav. Näiteks on ühe uuringuga leitud, et kui juhid kasutavad suheldes metallitehase töötajatega korduvalt kindlaid sõnu, satuvad töötajaid tavaliselt segadusse. Sõnad, mis põhjustasid segadust, olid lisanduma (*accrue*), vaatlema (*contemplate*), määrama (*designate*), kadu (*detriment*), ulatus (*magnitude*), järgnevalt (*subsequently*). (Certo, Certo 2006: 334) Õige sõna võib aidata hoida tagasiside andmise olemast kas ebamäärane või vääralt tõlgendatud. Õige sõna leidmine ei ole alati lihtne. Selleks, et aidata tagasiside andjatel lisada sõnadesse mõju, mis pakuks efektiivset tagasisidet, on välja toodud nimekiri sõnadest, mis taolist funktsiooni täidavad. Toodud nimekirjas on selliseid sõnu nagu häiritud (*annoyed*), võlutud (*captivated*), jaotatud (*divided*), innustunud (*excited*), arglik (*fearful*), austatud (*honored*), vihale aetud (*infuriated*), kade (*jealous*), rahul (*pleased*), suurepärase (*wonderful*). (Weitzel 2007: 26) Eelnevalt toodud sõnad pole autori arvates Eesti konteksti ületoodavad, kuna ilmnevad tõlkimisest tulenevad eripärad, mistõttu võib sõnadest tulenev mõju väheneda või sootuks puududa. Vaatamata sellele peab autor oluliseks tagasiside andmisel pöörata tähelepanu erinevate sõnade kasutamisega kaasnevatele tagajärgedele.

Erinevate tagasisidet iseloomustavate põlvkondade puhul on lahkuminev ka see, kuidas läheneda inimesele isesugustes olukordades, eriti kui on aset leidnud piinlikud ning isiklikud situatsioonid. Võitjate põlvkonna jaoks on vastuvõetav, kui tema läbielamisi (näiteks sai koosolekul negatiivset tagasisidet oma tööprotsessi kohta) arutatakse ka hiljem teiste juuresolekul, kes sellest teadagi ei pruugi. Samas olukorras olev Beebibuumi põlvkonda kuuluv tunneks end aga häbistatuna ja alandatuna ning ei mõistaks, kuidas võib keegi mainida tema piinlikku intsidenti koosolekul, veel enam hetkel, kui ta pole

valmis juhtunut kommenteerima. (Lancaster, Stillman 2002: 263) On oluline, et organisatsioonid märkaksid, et negatiivsel tagasisidel võib olla hukatuslik mõju individile, kellel on madal enesehinnang – juhid peavad leidma viise, kuidas antud efekti minimaliseerida (DeNisi, Kluger 2000: 135).

Juhid ei saa oletada, et töötajad suudavad loomupäraselt teada kuna, kus või kuidas neil peab toimuma juhiga kohtumine. Teisest küljest ei tohi töötajad arvata, et see viis, kuidas nad alati on asju korda saatnud, toimib ka sellisel juhul, kui töötatakse koos ülemusega, kes on erinevast põlvkonnast. Eelnevat kinnitab näide olukorrast, kus on Beebibuumi põlvkonda kuuluv juht ning Võitjate põlvkonda kuuluv alluv, kel on ette määratud omavahel igapäevased kohtumised. Kui Võitjate põlvkonda kuuluv kohtub hommikul parklas oma Beebibuumi põlvkonda kuuluva juhiga, arvab ta, et see ongi nende hommikune kokkusaamine, samas Võitjate põlvkond seda ei arvaks, vaid leiaks, et aset peaks leidma ettenähtud kohtumine kabinetis. (Lancaster, Stillman 2002: 267)

Tagasiside, mis on Võitjate põlvkonna jaoks informatiivne ja kasulik, võib tunduda ametlik ja moraalse nõuandena Beebibuumi ja Võitjate põlvkonna jaoks. Tagasiside, mis paistab Beebibuumi põlvkonnale aus ja läbimõeldud, näib pinges ja üleliia poliitiline Võitjate ja Vanemaealise põlvkonna vaatenurgast. Tagasiside, mis on Võitjate põlvkonna jaoks vahetu ja aus, võib tunduda järelemõtlematu ja isegi sobimatu ülejäänud põlvkondade seisukohtadest. Võitjate ja Millenniumi põlvkond arvab, et Beebibuumi ja Vanemaealine põlvkond tegeleb liialt dokumentatsiooniga. Vanem põlvkond aga väidab, et nooremad ei mõista, miks dokumenteerimine on niivõrd oluline. (*Ibid.* 2002: 260-261, 272)

Tuginedes antud alapeatükis väljatoodule, on autor koostanud tabeli (vt tabel 4), kuhu on koondatud peamised erinevused ja tähtsad põhitõed erinevate põlvkondade kohta. Vanemaealise põlvkonna arvates on heaks uudiseks see, kui uudised puuduvad – sellest võib järeldada, et nad keskenduvad negatiivse tagasiside andmisele, märgates pigem puudulikku käitumist. Võitjate põlvkond soovib saada vahetut tagasisidet, sarnaselt on kujunenud ka Millenniumi põlvkonna puhul. Vanemaealine põlvkond on konkreetne ja range. Kätte saab neid sarnaselt Beebibuumi põlvkonnaga pigem telefoni teel ning õige ajastuse leidmine nende kahe põlvkonna jaoks on tagasiside andmise võtmes tähtis, samamoodi ka dokumenteerimine. Beebibuumi põlvkonda iseloomustab peale eelneva

avameelsus ja oma tunnetega arvestamine. Võitjate põlvkonda saab pigem kätte e-maili teel, kuna Millenniumi põlvkond põhineb tehnoloogial, siis neid võib kätte saada samuti kas e-maili või mõne muu uuema tehnoloogilise võimaluse kaudu, nagu Skype. Võitjate ja Millenniumi põlvkond pöörab vähem tähelepanu dokumentatsioonile. Millenniumi põlvkonda iseloomustavad põhjalikud seletused, Võitjate põlvkonda avameelsus rääkida oma puudustest teiste juuresolekul. Põlvkondade erinevused on küllaltki suured, mistõttu on oluline tagasiside protsessis arvestada põlvkondadest tulenevate omapäradega. (vt tabel 4)

Tabel 4. Tagasisidet iseloomustavate põlvkondade erinevused

Lähtepunkt/Põlvkond	Vanemaealine	Beebibuum	Võitjate	Millennium
Tagasiside sagedus	Vältimine	1x aastas	Kohene	Kohene
Iseloomulik eripära	Konkreetsus	Vaba suhtlemisviis	Vahetu	Suhtlusaltid
	Rangus	Tunded	Avameelsus	Põhjendused
Eelistatuid tagasiside viis	Telefon	Telefon/näost-näku	E-mail	Arvuti
Tagasiside dokumenteerimise rohkus	Palju	Palju	Vähe	Vähe
Tagasiside andmise ajastus	Nende jaoks sobiv ajastus	Nende jaoks sobiv ajastus	Kohene	Pigem kohene
Suurim eelis autori hinnangul	Nende jaoks sobiv ajastus	Vaba suhtlemisviis	Kohene tagasiside	Kohene tagasiside
Suurim puudus autori hinnangul	Uudiste vältimine	Tagasiside 1x aastas	Dokumentatsiooni vähesus	Dokumentatsiooni vähesus

Allikas: (autori koostatud).

Eelnev ülevaade põlvkondade eripäradest tagasiside kontekstis on tehtud Ameerika Ühendriikide liigituse ja allikate põhjal. Eesti konteksti ületoomisel ei saa seda informatsiooni üks üheselt kasutada, sest Ameerika Ühendriikide inimeste elu aastatel 1925-1992 oli Eesti elust mitmes mõttes erinev.

Aili Aarelaiu sõnul on Eesti kultuuri kiirendusajad olnud alati pärast suuri poliitilisi pöörded, nii aastate 1920 kui 1940 teisel poolel (Raun 2011). Ka Ameerika Ühendriikides toimusid samal ajal suured muutused, mis võisid vastavate põlvkondade käitumist mõjutada. Aasta 1990 vahetuse noored (sündinud 1970. aastatel) said erakordse võimaluse siduda oma noorusliku energia ja uljuse Eesti riigi taastamise ja uuel viisil ülesehitamisega. Väga palju tänastest poliitilistest ja äriiidritest kuulubki vanuserühma 35-45.

(Raun 2011) Seetõttu võib oletada, et Ameerika Ühendriikide kontekstis väljatoodud kolmanda põlvkonna puhul võib Eesti konteksti ületoomisel ilmned erinevusi.

Praegused 20-aastased on elanud paisuva tarbimisühiskonna tingimustes, kusjuures nende eneserealisatsiooni võimalused sotsiaalsel areenil on kasinamad (suur osa töökohtadest on eelmise põlvkonna käes). Kordub 1960. aastate lõpu olukord, kus 1920. aastatel sündinud olid hõivanud nõukoguliku ühiskonna võtmepositsioonid ja takistasid mõneti radikaalsema sõja järel sündinute põlvkonna tegutsemist. (Raun 2011) Eelnevast järeldades võivad tekkida suuremad tööalased konfliktid Võitjate ja Vanemaealise ning Võitjate ja Millenniumi põlvkondade vahel, mis aga mõjutavad tagasiside andmist ja sellest saadavat potentsiaalset tulemuslikkust. Praegused noored näevad oma n-ö nägu otsides rohkem vaeva kui ükski varasem põlvkond. Nende ajakorrastus käib valdavalt läbi mobiili ja Facebook'i, mitte kella ja kalendri kaudu. Pensionini jõudmist ei oodata enam pikisilmi, pigem soovitakse võimalikult kaua töötegitjana püsida. Kuna internetirevolutsioon toimus siis, kui praegused pensionärid olid vanemas keskeas, siis on suur osa praegustest pensionäridest omandanud uue kirjaoskuse ja suhtlevad neti vahendusel. (*Ibid.* 2011) Lähtuvalt eelnevast peab autor oluliseks võtta arvesse Eesti inimeste iseärasusi vastavatel ajaperioodidel ning nendest tulenevaid oletuslikke mõjusid tagasisidet iseloomustavate põlvkondade rakendamisel. Seetõttu testitakse empiirilises osas, kas ja kuidas on uurimisaluse organisatsiooni sihtgrupp kohandatav antud alapeatükis väljatoodud põlvkondadega.

Antud peatükis selgus, et tagasiside vajalikkusena saab mainida eelkõige tööülesannete toimetuleku paranemise. Tagasiside võib olla suunatud kas isiku, ülesande või ülesande õppimise tasandile, mille võtmes saab kasutada positiivset ja negatiivset tagasisidet. Töötulemuslikkuse hindamisstandardeid on kolm: absoluutne, võrreldav ja individuaalne standard. Tagasiside andmisel saab kasutada tagasisidestamisprotsesse (juhendamine, arenguestlus, 360° tagasiside) ja kohest tagasisidet (Rypple.com). Lisaks saab välja tuua neli erinevat tagasisidet iseloomustavat põlvkonda (Vanemaealine, Beebibuumi, Võitjate ja Millenniumi põlvkond) ning nende suhtumise tagasisidesse. Erinevusi leidub nii tagasiside ajastuse valimises, tagasiside viiside kasutamises jmt. Antud bakalaureusetöö teoreetiline osa on aluseks empiirilise osa koostamisele Valga Maavalitsuse näitel.

2. TAGASISIDE ANDMINE VALGA MAAVALITSUSE NÄITEL

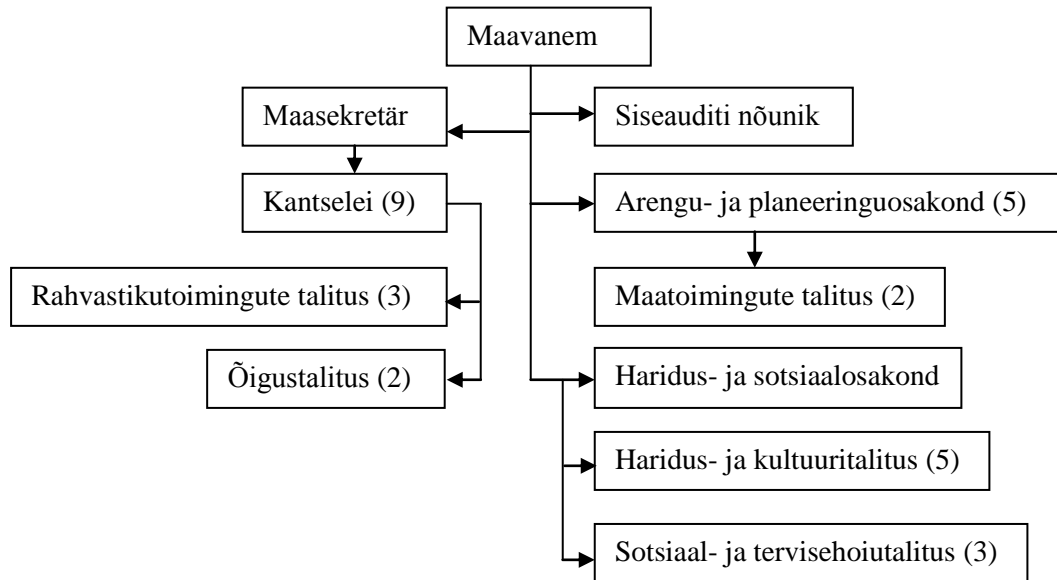
2.1. Valga Maavalitsuse, valimi ja uurimismeetodi ülevaade

Tagasiside rakendamisega soovitakse organisatsioonis saavutada nii mitmeidki eesmärke, nagu soov saada teavet töötajate kompetentsusest ja töötulemuslikkusest; toetada töötajate tööalast ning seeläbi ka isiklikku arengut; teha õiglaseid otsuseid töötajate töötasude, tunnustamise, koolitusvajaduse osas ning leida üles probleemkohad ning neile tähelepanu pöörata. Antud bakalaureusetöö empiirilises osas soovitakse leida alternatiivseid võimalusi tööalases kontekstis vaadeldava tagasiside mõjusamaks rakendamiseks Valga Maavalitsuse töötajate seas võttes seejuures arvesse töötajate eelistusi tagasiside saamise osas ning nende liigitust tagasiside põlvkondadesse. Järgnevalt keskendub autor lühidalt vaatlusaluse organisatsiooni tutvustamisele, kirjeldab valimit ning annab ühtlasi ka ülevaate rakendatavast uurimismeetodist.

Valga Maavalitsuse põhitegevusteks on maakorraldus-, maareformi-, sotsiaal- ja tervishoiu-, haridus-, noorsoo-, kultuuri-, spordi-, regionaalarengu-, planeeringu-, ettevõtlus-, majandus-, ühistranspordi-, perekonnaseisu-, infrastruktuuri-, keskkonnaalaste ja rahvastiku toimingute alaste ülesannete täitmine, regionaalse arengu programmide elluviimine ning Euroopa Liiduga seonduv riigisisene teavitustegevus maakonnas. Maavalitsus on maavanemat teenindav ning maavanema juhtimisel töötav valitsusasutus, mis korraldab maavanema asjaajamist ja tehnilist teenindamist. (Valga Maavalitsus 2012)

Valga Maavalitsuses on 32 töötajat. Täpsema arusaama loomiseks on välja toodud organisatsiooni struktuur (vt joonis 3). Joonisel sulgudesse märgitud arv näitab seda, kui palju on hõivatud töötajaid vastavas valdkonnas. Valga Maavalitsuse koosseisu kuuluvad maavanem, kellele allub maasekretär, siseauditi nõunik, arengu- ja planeeringuosakond ning haridus- ja sotsiaalosakond. Arengu- ja planeeringuosakonna alla kuulub maatoi-

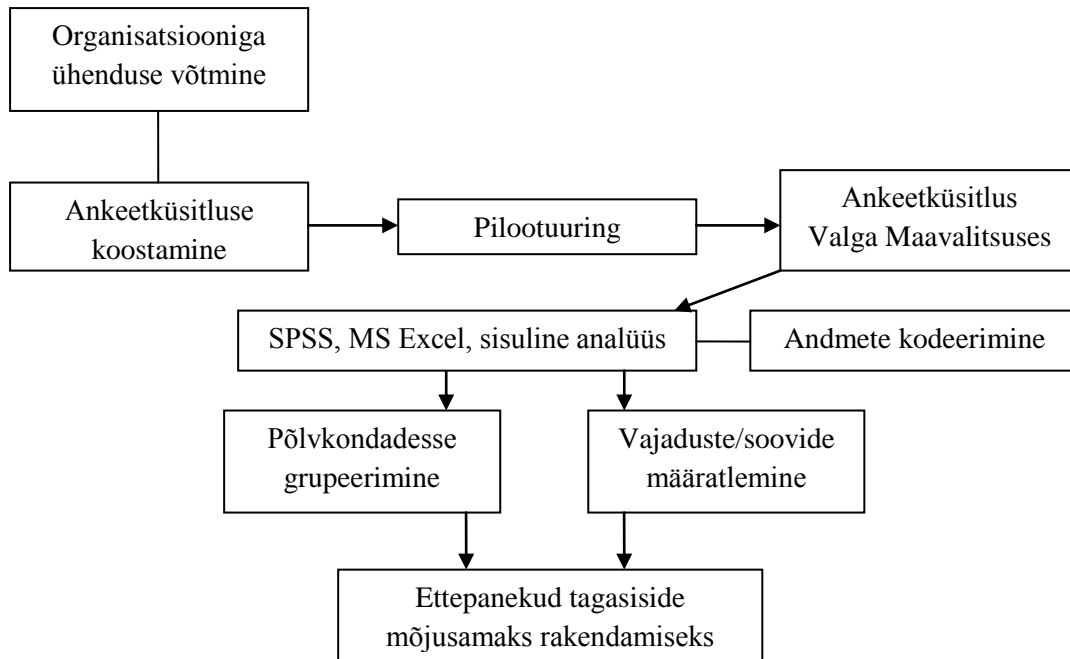
mingute talitus. Haridus- ja sotsiaalosakonna alla kuuluvad haridus- ja kultuuritalitus ning sotsiaal- ja tervishoiutalitus. Maasekretärile allub kantselei. Kantselei alla kuuluvad rahvastikutoimingute talitus ja õigustalitus. (Kontaktid 2012)



Joonis 3. Valga Maavalitsuse struktuur (Valga Maavalitsus 2012; autori koostatud).

Valga Maavalitsusel tuleb täita erinevaid ülesandeid. Üldises võtmes on need määratud seaduse, Vabariigi Valitsuse määruse või maavanema korraldusega – tööülesannetest aru saamine ning nende täpne ja õigeaegne täitmine on relevantne, kuna puudutavad terve maakonna heaolu. Seega on tööülesannete täideviimisel tähtis osa otsese juhi poolt antaval tagasisidel. Avaliku asutusena on Valga Maavalitsus erinevate sidusgruppide suurema tähelepanu all, mis võib autori arvates oletuslikult survestada töötajate töökoostuste täitmist – seetõttu võib olla oluline analüüsida, kuidas toimub sealne tagasiside rakendamine ning kuidas oleks võimalik antud protsessi töötajate ja kogu organisatsiooni jaoks veelgi kasutoovamaks muuta.

Esimese etapina antud bakalaureusetöö empiirilise osa teostamisel on ankeetküsitluse koostamine, millega paralleelselt toimus vaatlusaluse organisatsiooniga ühenduse võtmine (vt joonis 4). Sihtrühmaks on Valga Maavalitsuse töötajad, kellele antakse tagasisidet. Üldkogum on 32 ning ankeetküsitlusele vastajad oli 26 ehk 81,25% üldkogumist on esindatud. Kuna üldkogum ei erine suuresti valimist, on seetõttu empiirilises osas tehtav analüüs ning sellele tuginevad järeldused adekvaatsed ning valim on üldkogumile laiendatav.



Joonis 4. Bakalaureusetöö empiirilise osa teostamise etapid (autori koostatud).

Koostatud ankeetküsitlus ei toetu ühelegi eelnevalt valminud meetodile, vaid kogu kontseptsioon on koostatud lähtuvalt autori nägemusel antud valdkonnast. Küsimused ning nende vastusevariandid on välja töötatud toetudes bakalaureusetöö teoreetilisele osale. Autori poolt koostatud ning Valga Maavalitsuses läbiviidud ankeetküsitlus koosneb analüüsi aspektist vaadatuna kahest eraldiseisvast osast. Esimese osa (A) moodustavad küsimused 1-20 (lisaks allküsimused) ning teise osa (B) küsimused 21-29. Selleks, et küsitluses osalejatel oleks selgem ning arusaadavam ankeetküsitlust täita, on see koostatud ühtse tervikuna. Kokku on küsimustikus 29 küsimust ning lisaks viis allküsimust. Valikvastustena on toodud 27 küsimust (sisaldab allküsimusi), kirjeldava iseloomuga on kaks küsimust ning tabelina on esitatud viis küsimust. Valikvastustena koostatud küsimuste puhul saab vastaja kaheksa küsimuse juures vajadusel oma vastust täiendada, kuna lisatud on valikuvõimalus „muu“. Ankeetküsitluse esimeses osas (küsimused 1-20) on kasutatud uuringumeetodina enamasti suletud, kuid paaril juhul avatud küsimustega küsimustikku. Ankeetküsitluse teises osas (küsimused 21-29) on kasutatud suletud küsimustega küsimustikku. (vt lisa 1) Näiteks on soovitud teada erinevate tagasisidestamisprotsesside (juhendamine, arenguestlus, 360° tagasiside) otstarbekuse põhjuseid lähtudes töötajate endi vaatenurgast. Tabelina koostatud küsimuste eesmärgiks on esitada vastav küsimus kompaktselt ja lihtsustada vastamist (skaalade meelespidamine võib olla

vastajate jaoks tülakas, mistõttu on need tabelit kasutades äratoodud päises). Tabelina koostatud küsimuse näitena saab tuua küsimuse nr 17, kus on palutud märkida tabelisse ristiga (x), kuivõrd olulised on vastajate jaoks tagasiside viisid. Tabeli päises on toodud skaala ning tulbas tagasiside viisid. Küsimuste 10 ja 11 puhul on palutud märkida välja- toodud nimekirjast ära kõik emotsioonid, mida vastajad on tundunud reaktsioonina juhi- poolsele positiivsele/negatiivsele tagasisidele. Bakalaureusetöö empiirilises osa ankeetkü- sitluse koostamisel ning analüüsi teostamisel keskendutakse üldjoontes teoreetilises osas autori poolt koostatud visioonile tagasiside andmisest juhilt alluvale, mille tasandid on tagasiside kui protsessi lähtepunktideks (vt joonis 2).

Esimene osa ankeetküsitlusest (küsimused 1-20) sisaldab küsimusi, mille kaudu soovib autor kindlaks teha, kuidas toimub Valga Maavalitsuses tagasiside andmine juhilt tööta- jale ning milline on töötajate seisukoht ning sellest tulenevad eelistused erinevatel taga- saside teemadel. Vaatluse all on näiteks tagasiside kasutamiskiisid, positiivse ja nega- tiivse tagasiside kasutamine ja mõjud, töötulemuslikkuse hindamisstandardid, tagasisi- destamisprotsessid ning kohene tagasiside. Teades töötajate ootusi, on võimalik tagada nende täidetavus, mis omakorda kindlustab tagasiside protsessi rakendamise kahe- poolse kasulikkusteguri – nii töötajale kui seeläbi juhile. Selleks, et võrrelda erinevate sotsiaal-demograafiliste tunnustega vastanute hinnanguid, paluti küsitletutel märkida ka vanus, sugu, tööstaaž, haridus ning amet (küsi ka emakeelt, kuid kõik vastanud märki- sid selleks eesti keele).

Teine osa ankeetküsitlusest (küsimused 21-29) on autori poolt koostatud tuginedes Lancaster ja Stillman'i (2002) ning Glass'i (2007) käsitlustele, mis kirjeldavad nelja tagasisidet iseloomustavat põlvkonda. Põhinedes sealsele informatsioonile, kirjeldatakse vastajatele kas erinevaid olukordi või esitatakse küsimusi seoses eelistustega tagasiside osas ning palutakse valida olemasolevatest vastusevariantidest sobivaim. Vaatluse all on näiteks tagasiside andmise kiisid, iseloomuomadused, erinevad testsituatsioonid jmt. Võrreldes teoreetilises osas väljatoodud küsitluses saadud vastustega, on võimalik jõuda järelduseni, kas Ameerika Ühendriikidest pärinevad põlvkonnad on kohandatavad Eesti konteksti arvestades. Kui põlvkonnad on kohandatavad, on seejärel võimalik antud organisatsiooni töötajad grupeerida nelja (põlvkonna) rühma. Kui põlvkonnad pole koheselt kohandatavad, tuleb tegeleda põlvkondade Eesti konteksti toomisega ning see-

järel töötajad grupeerida. Probleemkohaks võib kujuneda inimeste erinev taust, tulenevalt riigist, kus nad elavad.

Täpsema ülevaate saamiseks, milline ankeetküsitluse küsimus on seotud millise bakalaureusetöö teoreetilise osa alapeatükiga, on autor koondanud teoreetilise kirjanduse ankeetküsitluse küsimustega vastavasse koondtabelisse. Küsimuste 4 ja 19.2. puhul on need märgitud kahe bakalaureusetöö teoreetilise osa juurde - nii tagasisidestamisprotsesside kui ka tagasisidet iseloomustavate põlvkondade alapeatüki alla, kuna nad hõlmavad osa mõlemast. (vt tabel 5)

Tabel 5. Ankeetküsitluse küsimuste seosed bakalaureusetöö teoreetilise osaga

Bakalaureusetöö teoreetiline osa	Ankeetküsitluse küsimuse number
Tagasiside olemus (ptk 1.1.)	1, 2, 3, 7
Tagasiside liigitus (ptk 1.1.)	5, 6, 8, 9, 10, 11
Tagasisidestamisprotsessid (ptk 1.2.)	4, 12, 13, 14, 14.1, 15, 15.1, 16, 16.1, 17, 18, 19, 19.1, 19.2
Tagasisidet iseloomustavad põlvkonnad (ptk 1.3.)	4, 19.2, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29

Allikas: (autori koostatud).

Enne ankeetküsitluse läbiviimist Valga Maavalitsuse töötajate seas tegi autor pilootuuringu, et testida, kas koostatud küsimused täidavad soovitud ülesannet või millised probleemkohad võivad tekkida küsimustest arusaamise ning vastamisega. Pilootuuringusse kuulus kaks naissoost inimest, üks neist vanuses 21 ning teine 49. Tänu pilootuuringu läbiviimisele täiendas autor koostatud ankeetküsitlust. Pilootuuringu abil tegi autor ankeetküsitluses kaks täiendust. Esimene neist oli seoses küsimuse sõnastusega ning teine valikvastuste koostamisega. Lisaks testis autor pilootuuringust saadud vastuste abil töötajate põlvkondadesse grupeerimist. Tähelepanekuid, mis antud uuringu tulemusena ilmnesid, said parandatud enne lõppuuringu läbiviimist Valga Maavalitsuse töötajate seas.

Pilootuuringust saadud tulemuste analüüsi käigus jõudis autor mitmete tähelepanekute ni. Ankeetküsitluses toodud küsimus kolme puhul on soovinud autor, et vastajad valiksid valikvastustest välja kolm olulisemat põhjust. Probleem tekkis siinkohal selles, kui üks pilootuuringus osalejatest soovis vastata ülejäänud vastusevariante välistava alternatiivi („ma ei leia põhjuseid, miks ei sooviks saada tagasisidet - olen alati tagasisidele

avatud“), mistõttu ei olnud võimalik valida kolme olulisemat põhjust, sellisel juhul vaid üks oluline põhjus. Seetõttu täiendas autor vastava küsimuse sõnastust. Küsimus oli eelnevalt sõnastatud järgnevalt: „Millistel põhjustel Te ei soovi oma juhilt tagasisidet saada? Palun valige alljärgnevatest kolm olulisemat põhjust. Autor lisas küsimusele juurde täpsustava sõna „maksimaalselt“ ehk küsimus on järgnev: „Millistel põhjustel Te ei soovi oma juhilt tagasisidet saada? Palun valige alljärgnevatest maksimaalselt kolm olulisemat põhjust“. Teine täheldus oli küsimuses 14.1, kus on valikvastustena märgitud „parandab töötulemustega toimetulekut“ ning „annab kasulikku informatsiooni minu töö tulemuslikkusest“. Kuna need on üldjoontes omavahel kattuvad, on otstarbekam asendada „parandab töötulemustega toimetulekut“ hoopiski „selgitatakse, kuidas tööülesandeid tuleb täita“. Vastavad muudatused on tehtud ka küsimustes 15.1., 16.1., 19.1.

Pilootuuringu käigus testis autor tagasisidet iseloomustavatesse põlvkondadesse grupeerimise teostatavust. Pilootuuringus saadud tulemuste põhjal on võimalik taolisel meetodil töötajaid grupeerida, et näha, millisesse põlvkonda töötaja kuulub. 21-aastane vastaja kuulub vanuse järgi grupeerituna Millenniumi põlvkonda, kuid lähtudes ankeetküsitluses saadud tulemustest, siis hoopiski Võitjate põlvkonda. 49-aastane vastaja kuulub vanuse järgi grupeerituna BB'de põlvkonda, kuid lähtudes ankeetküsitluses saadud tulemustest Võitjate põlvkonda. Autor teostas tulemuste analüüsi eelnevalt kirjeldatud põhimõttel. Seetõttu jõudis autor ühe probleemkohani: toetudes kirjandusele, mis on autori jaoks kättesaadav, pole võimalik iga küsimuse vastusevariandi juurde tuua kõigi nelja tagasisidet iseloomustava põlvkonna eelistusi, mistõttu oleksid võinud ankeetküsitlusest saadud tulemused olla osaliselt antud probleemist mõjutatud. Autor lahendab selle probleemi nii, et ankeetküsitluse teise osa analüüsimisel kasutatakse taolisi küsimusi, kus pole olemas valikvastusena kõigi tagasisidet iseloomustavate põlvkondade eelistusi vaid siis, kui vastaja jääb põlvkondadesse grupeerimisel kahe vahepeale ehk on kasutatavad justkui kontrollküsimustena, samuti ka töötajate eelistuste kindlakstegemiseks.

Lähtudes Valga Maavalitsuse kui organisatsiooni olemusest, on lõppkokkuvõttes võimalik jõuda bakalaureusetöö empiirilise osa teostamisel mitmete järeldusteni. Vastuse saavad mitmed antud töös püstitatud probleemkohad. Esiteks, kas Ameerika Ühendriikidest pärinevaid tagasiside kasutamist iseloomustavaid põlvkondi on võimalik koheselt rakendada Eesti kontekstis või tuleb neid enne rakendamist vastavalt kohanda-

da. Teiseks, kuidas töötajate grupeerimine põlvkondadest lähtuvalt toimib. Kolmandaks, välja tuua töötajate eelistused, arvestades siinkohal ka tagasisidet iseloomustavaid põlvkondi. Neljandaks, hinnata antud meetodi kasutamise otstarbekust, lähtudes ankeetküsitluse tulemustest.

Uuringu analüüs teostati statistikaprogrammiga SPSS 17.0 (kirjeldavad statistikud ja mitteparameetrilised testid) ning tabelitöötlusprogrammiga MS Excel (protsentaruutused). Küsitletute hinnangute võrdlemiseks kasutati sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes mitteparameetrilisi teste (Mann–Whitney U testi ja Kruskal–Wallis testi olulisuse nivool 0,05).

Valga Maavalitsuses läbiviidud uuringu vastamismäär on 81,25% ehk ankeetküsitlusele andsid oma vastused 32-st isikust 26. Vastanute hulgas on rohkem naisi (81%) kui mehi (19%). Ametikohalt ollakse valdavalt spetsialist (77%). Vastanud töötajatel on tööstaaži Valga Maavalitsuses enamjaolt kas seitse aastat või rohkemgi (77%). Haridustasemelt ollakse kõrgharidusega (54%), kesk-eri/rakendusliku kõrgharidusega (31%), keskharidusega (11%) ning lõpetamata kõrgharidusega (4%).

Üldises võtmes öelduna analüüsitakse saadud tulemusi ja tehakse nende põhjal ettepanekud Valga Maavalitsusele oma organisatsioonis tagasiside andmise parandamiseks. Bakalaureusetöö empiirilise osa teostamise kolmas etapp jaguneb kaheks – töötajate grupeerimine ning töötajate vajaduste, soovide määratlemine, millele eelneb teine etapp, kus toimub andmete kodeerimine ning analüüs. (vt joonis 4). Eelnevad etapid tulevad käsitluse alla nii järgnevas kui ka ülejärgnevas peatükis (vt ptk 2.2, 2.3).

2.2. Valga Maavalitsuse töötajate tagasiside eelistuste määratlemine ja grupeerimine põlvkondade lõikes

Selleks, et teostada Valga Maavalitsuse töötajate grupeerimine ning nende eelistuste määratlemine, tuleb tegeleda Valga Maavalitsuses läbiviidud uuringu tulemuste kodeerimise, koondamise ja analüüsiga. Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade uuringust saadud vastustest ning tuuakse välja tabelid, kuhu on koondatud ankeetküsitlusest saadud tulemused. Antud bakalaureusetöö uuringu analüüs on kahes osas (A ning B), millest lähtuvalt on koostatud ka ankeetküsitlus. Esmalt kirjeldab autor A osa ning seejärel B osa tulemusi.

Läbiviidud ankeetküsitluses uuris autor, kuidas hindavad Valga Maavalitsuse töötajad tagasiside saamise vajalikkust iseenda jaoks. Antud küsimuse puhul vastati ülekaalukalt, et tagasiside on nende endi jaoks kas väga või pigem vajalik - vastavalt 73% ning 23% (kusjuures ükski vastanutest polnud arvamisel, et tagasiside ei ole vajalik ning vaid 4% leidsid, et tagasiside pigem ei ole vajalik). Küsimusele, kus sooviti teada, kas töötajad saavad oma tööülesannete täitmiseks piisavalt juhtnööre, vastati sarnaselt eelnevale üldjoontes kaks esimest (positiivset) vastusevarianti – täiesti piisavalt (38%) ning pigem piisavalt (42%). Töötajate vastuste juures jäi domineerima, et tagasiside saamine on nende jaoks väga vajalik, kuid samas oldi arvamisel, et nad saavad pigem piisavalt (mitte täiesti piisavalt) juhtnööre oma tööülesannete täitmiseks, mis on üks osa tagasisidest. Seetõttu võib oletada, et tagasiside süsteemis on ruumi täiendusteks.

Küsimusele, millele pigem keskendub saadud tagasiside, tõid vastajad välja vastusevariandi tööülesandele üldiselt (54%), sellele järgnes töötulemusele (42%) ning isikule suunatud tagasisidele (4%). Ükski vastajatest ei toonud välja, et saadud tagasiside keskenduks tööülesande õppimisele, mida võib pidada, toetudes teoreetilisele kirjandusele, positiivsena. Lähtudes DeNisi ja Klugeri poolt väljatoodule, on paljud tagasiside andmised kordaläinud just seetõttu, et fookuseeritakse oma tähelepanu ülesande tasandile. Seetõttu võib üldjoontes järeldada, et tagasiside fookus on Valga Maavalitsuses suunatud oletatavasti kasutoovalt.

Küsitletutelt uuriti, millistel põhjustel nad soovivad tagasisidet saada. Järgnevalt toob autor loeteluna vastajate poolt antud küsimusele märgitud põhjendused, lähtudes vastuste osakaalust:

- et teada saada, mida võiksin teha paremini (22%);
- et paremini aru saada juhi ootustest (21%);
- et paremini saavutada püstitatud eesmärgid (19%);
- et suurendada enda motivatsiooni, et arened (12%);
- et paremini hinnata enda pädevust (8%);
- et paremini mõista oma töö olemust (5%);
- et püstitada enda jaoks täiendavaid eesmärgid (5%);
- et mõista, millised on minu saavutused tööülesannete täitmisel (5%);
- et vähendada ebakindlust tööülesannete täitmisel (3%).

Küsitlütutelt uuriti, millistel põhjustel nad ei soovi tagasisidet saada. Siinkohal vastati valdavalt vastusevariandiga, mille kohaselt ei leita põhjuseid, miks ei soovita saada tagasisidet, kuna ollakse alati tagasisidele avatud. Vaatamata sellele leidsid üle poole vastajatest (56%) mingisuguse põhjuse või põhjused, miks nad ei soovi saada tagasisidet. Järgnevalt toob autor loeteluna küsitlute poolt antud küsimusele märgitud põhjendused, lähtudes vastuste osakaalust:

- ma ei leia põhjuseid, miks ei sooviks saada tagasisidet – olen alati tagasisidele avatud (44%);
- olen ise teadlik, mida teen hästi/mida peaksin parandama (13%);
- juhil pole võimalik minust paremini teada, kuidas oma tööga toime tulen (11%);
- mulle ei meeldi, kui mulle pidevalt kinnitatakse, mida teen hästi/mida peaksin parandama (8%);
- hirm teadmatuse ees, kuna pole teadlik, mida juht ootab (6%);
- hirm teadmatuse ees, kuna pole teadlik, mida juht öelda soovib (6%);
- hirm negatiivse tagasiside ees (4%);
- ei näe tagasiside andmisest saadavat kasu (4%);
- olen oma tööskestes piisavalt pädev, mistõttu ei vaja tagasisidet (4%).

Ankeetküsitlusest selgus, et töötajad saavad juhilt tagasisidet eelkõige vahetu kontakti teel (38%), seejärel arenguveestluse käigus (21%), e-maili või Skype teel (19%), telefoni teel (13%). Vahel harva ka juhendamise (7%) ja 360° küsitluse käigus (2%). Siinkohal tekib aga kahtlus, kas vaatamata ankeetküsitluses autori poolt märgitud selgitusele, on vastajad 360° tagasiside terminit tõlgendanud tagasisidestamisprotsessi tähenduses, kuna ebatõenäoline on, et antud meetodit kasutatakse vaid nii väikese hulga töötajatega.

Töötajad märkisid väljatoodud nimekirjast ära kõik autori poolt väljapakutud emotsioonid, mida inimesed võiks tunda reaktsioonina nii positiivsele kui negatiivsele tagasisidele. Positiivse tagasiside saamisega on üldjuhul tuntud eelkõige rahulolu, üllatust, innustust ning uhkust. Negatiivne tagasiside seevastu on tekitanud ärritust, kurbust, pettumust ning viha. Võrdlusena teoorias väljatoodud uuringuga, kogesid sealse uuringus küsitlitud uhkust ja õnne sarnaselt (vt lk 16-17). Valga Maavalitsuse töötajate puhul esines positiivse tagasiside reaktsioonina õnne tunduvalt vähem kui näiteks rahulolu. Teoorias väljatoodud uuringus kogesid töötajad reaktsioonina negatiivsele tagasisidele eriti pettu-

must – ka Valga Maavalitsuse töötajate hulgas oli vastav emotsioon üks domineerivamaid. Nii teoorias kirjeldatud uuringus kui Valga Maavalitsuse töötajate puhul tundsid vastajad harvemini süütunnet ja piinlikkust. Sarnaselt teoorias toodud uuringule ei esinenud hirmu, kuid vastandina oli viha, mida teoorias toodud uuringus esines väga vähe, kuid Valga Maavalitsuse töötajate seas üsna sagedasti. (vt tabel 6)

Tabel 6. Kogetud emotsioonid reaktsioonina positiivsele ja negatiivsele tagasisidele

Positiivne tagasiside		Negatiivne tagasiside	
Rahulolu	(26%)	Ärritus	(20%)
Innustus, üllatus	(14%)	Pettumus, kurbus	(11%)
Uhkus	(11%)	Viha	(10%)
Imestus, huvi	(6%)	Ärevus	(8%)
Sihikindlus	(5%)	Imestus	(7%)
Õnn	(4%)	Piinlikkus, ehmatus, ei teki ühtegi emotsiooni	(5%)
Ärevus, ehmatus, uudishimu, elevus	(3%)	Süütunne, innustus, üllatus, uudishimu	(3%)
Süütunne, ärritus	(1%)	Elevus, huvi, vastikus	(2%)
Pettumus, piinlikkus, hirm, viha, kurbus, vastikus, ei teki ühtegi emotsiooni	(0%)	Uhkus, rahulolu, hirm, õnn, sihikindlus	(0%)

* Mitu ühel real olevat emotsiooni näitab, et seda emotsiooni väljatoonud vastanute hulk on ühesuguse protsendimääraga.

Allikas: (autori koostatud).

Küsitletutelt uuriti ka seda, millist tagasisidet nad oma tööülesannete täitmise kohta kõige enam saavad. Siinkohal ei toonud ükski vastanutest välja, et ta saaks kas väga positiivset või hoopiski väga negatiivset tagasisidet. Valdavalt märgiti, et saadakse pigem positiivset tagasisidet (92%), vaid väike osa tõid vastusena välja, et nad saavad pigem negatiivset tagasisidet (8%).

Ankeetküsitluses paluti kirjeldada hiljuti toimunud positiivse/negatiivse tagasiside andmist. Küsimused olid avatud vastustega, mistõttu jäeti üldjoontes neile tähelepanu pöörata või anti üldiseid vastuseid. Toodi välja, et kogemused tagasisidega on positiivsed, kuna tagasiside on põhjalik ja analüüsiv; tagasiside on tulnud e-kirjana, telefoni, vahetu kontakti teel sisuga „hästi tehtud“. Negatiivse tagasiside kogemustena rõhutati mittekonstruktivse tagasiside jagamist ja vasturääkivat tagasisidet. Üldiselt toodi välja, et hiljuti pole saadud või ei meenu positiivse ega negatiivse tagasiside jagamine ning sellest järeltati, et ehk on siis kõik korras. Siinkohal saab oletada, et tagasiside andmise protsessis on arenguruumi, kuna toetudes avatud küsimustele ei ole see hiljuti eeldata-

vasti iga töötaja puhul täitnud soovitud eesmärgi, kuna vastasel juhul oleksid töötajad suutnud selgemini kirjeldada tagasiside jagamist. Peale selle võib oletada, et töötajad ei pruugi olla teadlikud, kas nad liiguvad tööülesannete täitmisel n-ö õiges suunas (toetudes küsitletute toodud väitele, mille kohaselt „ehk on kõik korras“).

Ankeetküsitluses sooviti teada saada, kuivõrd lähtub juht töötaja töö tulemuslikkuse hindamisel kolmest erinevast hindamisstandardist. Absoluutse standardi puhul domineeris vastusevariant, mille kohaselt lähtub juht „pigem palju“ vastavast hindamisstandardist. Võrreldava ja individuaalse standardiga oli olukord teine – vastajad leidsid, et antud standardit kasutatakse pigem vähe. Võrreldava standardi puhul on mediaan kõrgeim, mis tähendab, et vähemalt pooled vastajad märkisid, et antud hindamisstandardit kasutatakse pigem harva. Toetudes standardhälbele, saab välja tuua, et absoluutse standardi kasutamise tunnetamisel olid vastajad üksmeelsemad kui võrreldava ja individuaalse standardi puhul. (vt tabel 7)

Tabel 7. Hindamisstandardi kasutamist kirjeldavad statistikud

Hindamisstandard ↓	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Absoluutse standardi kasutamine	2,42	2,00	0,76
Võrreldava standardi kasutamine	3,08	3,00	1,16
Individuaalse standardi kasutamine	2,92	2,50	1,38

↓ - mida madalam hinnang, seda rohkem vastavat standardit kasutatakse. Skaala 1-5, kus 1 - väga palju, 5 - mitte üldse.

Allikas: (autori koostatud).

Küsimusele, milline hindamisstandard töötajate endi meelest nende töö tulemuslikkuse hindamisel domineerib, tõi 35% vastajatest välja, et nad pole teadlikud, millisest standardist juht lähtub nende töö tulemuslikkuse hindamisel. Standarditest vastati kõige enam absoluutset standardit, mille puhul oli 31% vastanutest arvamusel, et just sellest juht lähtubki. Võrreldava ning individuaalse standardi puhul oli vastuste hulk madalam (vastavalt 19% ning 15%). Eelnevast järeldades võib öelda, et võrreldes kolme erinevat hindamisstandardit, oli kõige suurem hulk vastajatest arvamusel, et töö tulemuslikkuse hindamisel lähtutakse absoluutsest standardist. Vaatamata eelnevale, on teatav osa küsitletutest, kes pole teadlikud, millest lähtuvalt juht nende tööd hindab.

Järgnevalt teostab autor keskmiste hinnangute võrdluse sotsiaaldemograafiliste tunnuste alusel. Kuna erinevasse vanusevahemikku ja tööstaaži kuuluvaid vastajaid polnud palju (mõningal juhul oleks jäänud antud gruppi vaid paar vastajat), grupeeris autor küsitletud kahte gruppi: esimesel juhul alla 47-aastased (k.a) ja üle 48-aastased ning teisel juhul alla kuue aastase tööstaažiga (k.a) ja üle seitsme aastase tööstaažiga vastanud. Toetudes teostatud analüüsile võib öelda, et sel, kuidas töötajad Valga Maavalitsuses tunnetavad enda puhul kasutatavate hindamisstandardite kasutamist, pole lähtuvalt tööstaažist (kuus aastat ja vähem ning seitse ja rohkem aastat) või vanusest (47-aastased ja nooremad ning 48-aastased ja vanemad) statistiliselt olulisi erinevusi. (vt lisa 2)

Tabelis toodud tähis „Z“ analüüsib kahe valimi kumulatiivseid sagedusi ning „p“ näitab olulisustõenäosust nivool 0,05, millele toetudes saab öelda, kas statistiliselt oluline seos ilmneb või mitte. Võrreldes hindamisstandardi kasutamise tunnetamist lähtudes soost, on näha, et on statistiliselt oluline seos võrreldava standardi tunnetamisel hindamisstandardina. Mehed tunnevad, et antud standardit kasutatakse pigem palju, naised aga et pigem vähe. (vt tabel 8)

Tabel 8. Hindamisstandardite kasutamissagedus lähtudes soost

Hindamisstandardi kasutamissagedus ↓	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	mees	naine		
Absoluutne standard	2,00 (0,71)	2,52 (0,75)	-1,35	0,18
Võrreldav standard	2,00 (0,71)	3,33 (1,11)	-2,35	0,02*
Individaalne standard	2,00 (0,71)	3,14 (1,42)	-1,63	0,10
Vastanute arv	5	21		

↓ - mida madalam hinnang, seda rohkem vastavat standardit kasutatakse. Skaala 1-5, kus 1 - väga palju, 5 - mitte üldse.

* Statistiliselt oluline erinevus.

Allikas: (autori koostatud).

Spetsialistid/osakonnajuhatajad on arvamusel, et nende puhul rakendatakse pigem palju absoluutset standardit ning kontoritöötajad/teenistujad aga leiavad, et nende puhul kasutatakse antud hindamisstandardit pigem vähe. Erinevus on olemas ka võrreldava standardi puhul, kus kontoritöötajad/teenistujad tunnevad, et antud hindamisstandardit kasutatakse nende puhul väga vähe, samas aga spetsialistid/osakonnajuhtajad arvavad, et nendega kasutatakse võrreldavat standardit pigem vähe. (vt tabel 9)

Tabel 9. Hindamisstandardite kasutamissagedus lähtudes ametist

Hindamisstandardi kasutamissagedus ↓	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	kontoritöötaja/teenistuja	spetsialist/osakonnajuhataja		
Absoluutne standard	3,00 (0,00)	2,25 (0,72)	-2,22	0,03*
Võrreldav standard	4,25 (0,96)	2,85 (1,09)	-2,11	0,04*
Individaalne standard	2,25 (0,50)	3,10 (1,52)	-0,93	0,36
Vastanute arv	4	22		

↓ - mida madalam hinnang, seda rohkem vastavat standardit kasutatakse. Skaala 1-5, kus 1 - väga palju, 5 - mitte üldse.

* Statistiliselt oluline erinevus.

Allikas: (autori koostatud).

Järgnevalt vaadeldakse kõrghariduse olemasolu või puudumise lõikes hindamisstandardite kasutatavust. Analüüsi teostades on autor pidanud kõrghariduse olemasoluna silmas ülikooli hariduse olemasolu või mitteolemasolu, sest detailsemaks hariduse järgi liigitamiseks ei olnud eri gruppides piisavalt vastajaid. Statistiliselt oluline erinevus on absoluutse standardi puhul, mil vastajad, kel puudub kõrgharidus, tõid välja, et tunnevad enda puhul absoluutse standardi kasutamist pigem vähe. Kõrgharidust omavad vastajad tunnevad antud hindamisstandardi kasutatavust pigem palju. Nii võrreldava kui individaalse standardi puhul puudub statistiliselt oluline erinevus kõrghariduse olemasolu vaatenurgast. (vt tabel 10)

Tabel 10. Hindamisstandardite kasutamissagedus lähtudes haridusest

Hindamisstandardi kasutamissagedus ↓	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	pole kõrgharidust	on kõrgharidus		
Absoluutne standard	2,75 (0,62)	2,14 (0,77)	-2,23	0,03*
Võrreldav standard	3,50 (1,17)	2,71 (1,07)	-1,83	0,07
Individaalne standard	2,67 (1,23)	3,14 (1,51)	-0,75	0,45
Vastanute arv	12	14		

↓ - mida madalam hinnang, seda rohkem vastavat standardit kasutatakse. Skaala 1-5, kus 1 - väga palju, 5 - mitte üldse.

* Statistiliselt oluline erinevus.

Allikas: (autori koostatud).

Autor soovis teada, mitu korda aastas kasutatakse töötajatega erinevaid tagasisidestamisprotsesse. Üldjoontes leidis ligikaudu kolmandik vastanutest, et nii juhendamist kui 360° tagasisidet ei kasutata mitte ühtegi korda. Arenguveestluse puhul oli olukord teine –

siinkohal väitis üle poole vastajatest, et arenguvestlust esineb üks kord aastas ning vaid kaheksandik vastanutest leidis, et mitte ühtegi korda. Kusjuures, antud vahemikus olid inimesed, kelle ametikohaks oli märgitud spetsialist. Seetõttu pole võimalik järeldada, et arenguvestlusi teostatakse lähtuvalt ametikoha positsioonist (ehk vaid kõrgemal positsioonil olevate töötajatega). (vt tabel 11)

Tabel 11. Tagasisidestamisprotsesside kasutamise tihedust kirjeldavad statistikumud

Tagasisidestamisprotsess	Vastuste hulk (%)			
	3 või enam	2	1	mitte ühtegi korda
Juhendamine	12	8	4	76
Arenguvestlus	0	0	89	11
360° tagasiside	4	4	23	69

Allikas: (autori koostatud).

Küsimusele, kui võrd oluliseks peetakse tagasisidestamisprotsesse, märkisid vastajad üldjoontes kõigi kolme protsessi puhul, et need on keskmise olulisusega. Toetudes protsentidele, saab välja tuua, et juhendamine – 54%, arenguvestlus – 42% ning 360° tagasiside – 62%. Kui aga võrrelda erinevaid tagasisidestamisprotsesse ning seda, millise puhul on protsentarv vastusevariandi „kõige vähem oluline“ puhul suurim (31%), saab välja tuua arenguvestluse. Võib oletada, et arenguvestluse rakendamisel on omad probleemkohad. Antud küsimuse puhul ei saanud autor selliseid vastuseid nagu soovis. Ideaalis nähti ette, et küsitletu märgib ühe variandi „kõige olulisem“, „keskmise olulisusega“ ja „kõige vähem oluline“ alla. Juhtus aga vastupidi – enamasti vastati, et tagasisidestamisprotsessid on keskmise olulisusega.

Peale eelneva uuris autor tagasisidestamisprotsesside olulisust ka nelja-pallisel skaalal. Sealsed vastused olid samamoodi ühtsed – vastajad peavad kõiki kolme tagasisidestamisprotsessi pigem olulisteks. Eelnevat kinnitab ka mediaani väärtus, mis näitab, et vähemalt pooled vastajad peavad igat tagasisidestamisprotsessi pigem oluliseks. Juhendamise ja 360° tagasiside puhul on standardhälbed võrreldes arenguvestlusega madalamad, mis viitab sellele, et vastajad on juhendamise ja 360° tagasiside juures üksmeelsemad kui arenguvestluse hindamisel. (vt tabel 12) Nii juhendamise kui 360° tagasiside puhul ei öelnud ükski küsitletutest, et see oleks väga ebaoluline. Kui võtta vaatluse alla eelnevad küsimused, tuli seeläbi välja, et kõige enam kasutatakse töötajate puhul arenguvestlusi ning märgatavalt vähem juhendamist ning 360° tagasiside (vt tabel 11).

Seetõttu võib oletada, et töötajad on kursis arenguevestluse kui protsessiga ning kuna neile ei pruugi antud protsess sobida, ei näe nad sealt saadavat kasu. Eelnevast edasi järeldades võib jõuda selleni, et nad ei pruugi olla niivõrd tuttavad kahe ülejäänud tagasisidestamisprotsessiga, mistõttu võivad need tunduda neile kasutoovamad. Autor on arvamusel, et siinkohal võiks olla kindlakskujunenud reeglid, kuna ning mis põhjustel millist tagasisidestamisprotsessi või viisi kasutada.

Tabel 12. Tagasisidestamisprotsesside olulisuse kirjeldavad statistikud

Tagasisidestamisprotsesside olulisus ↓	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Juhendamine	2,00	2,00	0,69
Arenguevestlus	2,23	2,00	0,95
360° tagasiside	1,92	2,00	0,63

↓ - mida madalam hinnang, seda olulisemaks peetakse vastavat tagasisidestamisprotsessi. Skaala 1-4, kus 1 - väga oluline, 4 - väga ebaoluline.

Allikas: (autori koostatud).

Ankeetküsitluses uuriti, millistel põhjustel vastajad peavad erinevaid tagasisidestamisprotsesse ja kohest tagasisidet otstarbekaks. Ligikaudu neljandik küsitletutest tõi kõigi kolme tagasisidestamisprotsessi ning kohese tagasiside puhul välja, et nende otstarbekus seisneb selles, et see annab kasulikku informatsiooni töö tulemuslikkusest. Lisaks eelnevale mainis 27% vastanutest juhendamise otstarbekusena ära eesmärkide püstitatamist uueks perioodiks. Arenguevestluse tarvilikuks põhjuseks märkis umbes kolmandik vastanutest, et vaadatakse üle eelmise perioodi töötulemused. 360° tagasiside puhul mainis neljandik küsitletutest, et see suunab töötaja arengut. Kohese tagasiside puhul arvas kolmandik vastanutest, et sel viisil saadud tagasiside on kiire ning vahetu. (vt lisa 3)

Tagasisidestamisprotsesside olulisuse puhul puudub Valga Maavalitsuses läbiviidud ankeetküsitluse tulemuste kohalt statistiliselt oluline erinevus vanuse, soo, ameti ja kõrghariduse olemasoluga (vt lisa 4). Statistiliselt oluline erinevus ilmnes aga tööstaaži puhul, mil alla kuue aastase tööstaažiga küsitletud hindasid enda jaoks arenguevestlust olulisemaks kui üle seitsme aastase tööstaažiga vastanud. (vt tabel 13).

Tabel 13. Tagasisidestamisprotsesside olulisus lähtudes tööstaažist

Tagasisidestamisprotsesside olulisus ↓	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	...-6 aastat	7-... aastat		
Juhendamine	1,67 (0,52)	2,10 (0,72)	-1,34	0,18
Arenguvestlus	1,50 (0,84)	2,45 (0,89)	-2,21	0,03*
360° tagasiside	1,83 (0,75)	1,95 (0,61)	-0,42	0,67
Vastanute arv	6	20		

↓ - mida madalam hinnang, seda olulisemaks peetakse vastavat tagasisidestamisprotsessi. Skaala 1-4, kus 1 - väga oluline, 4 - väga ebaoluline.

* Statistiliselt oluline erinevus.

Allikas: (autori koostatud).

Ankeetküsitluses osalenud töid välja, et tagasiside andmise viisina kasutatakse nii silmast-silma kontakti, telefoni, e-maili kui ka suhtluskeskkondi. Küsitletud tunnevad, et nende puhul kasutatakse silmast-silma kontakti pigem sageli ning nii telefoni kui e-maili teel antavat tagasisidet pigem harva. Vastajad tajuvad, et suhtluskeskkondi kasutatakse tagasiside andmisel samuti pigem harva, kuigi antud näitaja on küllaltki ligilähedane vastusevariandile „väga harva“. Kohest tagasisidet rakendatakse vastanute meelest pigem harva. Standardhälve on suurim suhtluskeskkondade puhul ja väikseim kohese tagasiside kasutamise korral, mis näitab vastavalt, et esimesel juhul on hajuvus andmekogumis suurim ja teisel juhul väikseim. (vt tabel 14) Protsentuaalselt väljendudes võib öelda, et töötajad tunnetavad, et kohest tagasisidet rakendatakse rohkem kas pigem harva või väga harva (54%) mitte aga niivõrd väga sageli või pigem sageli (46%).

Tabel 14. Tagasiside andmisviiside kasutatavuse kirjeldavad statistikumid

Tagasiside viiside kasutatavus ↓	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Silmast-silma kontakt	2,23	2,00	1,21
Telefon	2,69	2,50	1,35
E-mail	2,69	2,50	1,23
Suhtluskeskkonnad	3,50	3,50	1,48
Kohese tagasiside kasutamine	2,58	3,00	0,81

↓ - mida madalam hinnang, seda enam vastavat tagasiside andmise viisi kasutatakse. Skaala 1-5, kus 1 - väga sageli, 5 - mitte üldse.

Allikas: (autori koostatud).

Tagasiside viiside kasutamise tajumisel on olemas statistiliselt oluline erinevus - kõrgharidusega küsitletud tajuvad, et suhtluskeskkondi kasutatakse harvemini tagasiside

viisina kui kõrghariduseta inimesed. Ülejäänud tagasiside viiside osas puudub statistiliselt oluline erinevus lähtudes kõrghariduse olemasolust. (vt tabel 15)

Tabel 15. Tagasiside viiside kasutamissagedus lähtudes haridusest

Tagasiside viiside kasutatavus ↓	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	pole kõrgharidust	on kõrgharidus		
Silmast-silma kontakt	2,25 (1,06)	2,21 (1,37)	-0,38	0,71
Telefon	2,17 (1,03)	3,14 (1,46)	-1,76	0,08
E-mail	2,58 (1,17)	2,79 (1,31)	-0,32	0,75
Suhtluskeskkonnad	2,75 (1,29)	4,14 (1,35)	-2,44	0,02*
Kohene tagasiside	2,67 (0,88)	2,50 (0,76)	-0,53	0,60
Vastanute arv	12	14		

↓ - mida madalam hinnang, seda enam vastavat tagasiside andmise viisi kasutatakse. Skaala 1-5, kus 1 - väga sageli, 5 - mitte üldse.

* Statistiliselt oluline erinevus.

Allikas: (autori koostatud).

Nii alla 47-aastased kui üle 48-aastased küsitluses osalenud tajuvad erinevate tagasiside viiside kasutatavust sarnaselt ehk statistiliselt olulised erinevused puuduvad. Vaadates saadud tulemusi on siiski näha, et alla 47-aastased tajuvad, et nende puhul kasutatakse tagasiside andmise viisina e-maili pigem harva ning üle 48-aastased pigem sageli – antud juhul on p väärtus küllaltki ligilähedane statistiliselt olulise erinevuse olemasoluks nivool 0,05. Lähtudes vastanute soost, ametist või tööstaažist puudub statistiliselt oluline erinevus tagasiside viiside kasutamise tajumisel. Kusjuures, suhtluskeskkondade kasutamist tajutakse tööstaaži lõikes ühtemoodi ($p=1,00$). (vt lisa 5)

Ankeetküsitlusest sooviti teada saada, millised eelistused on Valga Maavalitsuse töötajatel eri tagasiside viiside osas. On näha, et nii telefoni kui arvuti teel antavat tagasisidet hindasid vastanud pigem oluliseks ning vahetut kontakti väga oluliseks. Standardhälve on madalaim vahetu kontakti puhul, mis tähendab, et vastajad on üksmeelsed vahetu kontakti olulisuse hindamisel. Ka mediaani väärtus on madalaim vahetu kontakti puhul – vähemalt üle poole vastajatest peab vahetut kontakti väga oluliseks. (vt tabel 16) Saab järeldada, et töötajad soovivad tagasisidet saada eelkõige vahetu kontakti teel, alles seejärel telefoni või arvuti vahendusel. Eelnevat kinnitavad ka protsendilised tulemused - ligikaudu neljandik (69%) vastanutest pidas väga oluliseks tagasiside andmise viisiks vahetut kontakti. Kusjuures mitte ükski küsitletutest ei pidanud antud tagasiside and-

mise viisi pigem või väga ebaoluliseks. Nii telefoni kui arvuti teel antud tagasisidet pidas vastavalt 69% ja 50% vastanutest pigem oluliseks.

Tabel 16. Tagasiside andmisviiside olulisust kirjeldavad statistikumid

Tagasiside viiside olulisus ↓	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Telefoni teel	2,31	2,00	0,68
Arvuti teel	2,27	2,00	0,83
Vahetu kontakt	1,27	1,00	0,45

↓ - mida madalam hinnang, seda olulisemaks vastavat tagasiside andmise viisi peetakse. Skaala 1-4, kus 1 - väga oluline, 4 - väga ebaoluline.

Allikas: (autori koostatud).

Autor võrdles sotsiaaldemograafiliste tunnuste alusel tagasiside andmisviiside olulisuse erinevusi. Statistiliselt oluline seos esineb vanuse lõikes arvuti teel antava tagasiside olulisuse osas. Alla 47-aastased hindavad arvuti teel antud tagasisidet enda jaoks pigem ebaoluliseks ning üle 48-aastased pigem oluliseks. Antud järeldus on mõningal määral üllatav, kuna oodatud oleks vastupidist seost. (vt tabel 17)

Tabel 17. Tagasiside viiside olulisus lähtudes vanusest

Tagasiside viiside olulisus ↓	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	...-47 aastased	48-... aastased		
Telefoni teel	2,46 (0,78)	2,15 (0,56)	-0,88	0,38
Arvuti teel	2,62 (0,77)	1,92 (0,76)	-2,03	0,04*
Vahetu kontakt	1,15 (0,38)	1,38 (0,51)	-1,30	0,19
Vastanute arv	13	13		

↓ - mida madalam hinnang, seda olulisemaks vastavat tagasiside andmise viisi peetakse Skaala 1-4, kus 1 - väga oluline, 4 - väga ebaoluline.

* Statistiliselt oluline erinevus.

Allikas: (autori koostatud).

Statistiliselt oluline seos esineb ka tööstaaži lõikes arvuti teel antava tagasiside olulisuse osas. Alla kuue aastase tööstaažiga vastanud peavad arvuti teel antud tagasisidet pigem ebaoluliseks ning üle seitsme aastase tööstaažiga küsitletud pigem oluliseks. Nii vahetu kontakti kui telefoni teel antud tagasisidet hinnati mõlemal juhul - lähtudes vanusest kui ka tööstaažist, sarnaselt. (vt tabel 18) Analüüsidest ankeetküsitlusest saadud tulemusi, ei ole tagasiside viiside tähtsuse seisukohalt statistiliselt olulisi erinevusi lähtudes soost, ametist ega kõrghariduse olemasolust. (vt lisa 6)

Tabel 18. Tagasiside viiside olulisus lähtudes tööstaažist

Tagasiside viiside olulisus ↓	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	...-6 aastat	7-... aastat		
Telefoni teel	2,67 (1,03)	2,20 (0,52)	-0,90	0,37
Arvuti teel	3,17 (0,75)	2,00 (0,65)	-2,90	0,00*
Vahetu kontakt	1,33 (0,52)	1,25 (0,44)	-0,40	0,69
Vastanute arv	6	20		

↓ - mida madalam hinnang, seda olulisemaks vastavat tagasiside andmise viisi peetakse Skaala 1-4, kus 1 - väga oluline, 4 - väga ebaoluline.

* Statistiliselt oluline erinevus.

Allikas: (autori koostatud).

Järgnevalt teostab autor ankeetküsitluse B osa tulemuste analüüsi. Selle kaudu soovitakse grupeerida Valga Maavalitsuse töötajaid tagasisidet iseloomustavatesse põlvkondadesse. Täpsema ülevaate põlvkondadesse grupeerimisest saab lisast (vt lisa 7) ning olulisemad tulemused on välja toodud antud alapeatükis. Kuna põlvkondadesse grupeerimisel kasutati eelkõige põhiküsimusi (vt lisa 7), märkis autor sellisel juhul, kui oli vaja kasutada lisaküsimusi, vastaja kahe põlvkonna vahepeale. Põhjuseks saab tuua selle, et lisaküsimustes domineerivad Vanemaealine, Võitjate ja Beebibuumi põlvkonnad ning tagaplaanil on Millenniumi põlvkond – seda seetõttu, et teoreetilises kirjanduses pole veel osatud niivõrd täpselt välja tuua, millised eelistused on igas olukorras Millenniumi põlvkonnal.

Autor on koondanud ühte tabelisse tagasisidet iseloomustavate põlvkondade jaotuse. Lähtuti sellest, millisesse põlvkonda kuulub töötaja vanuse poolest ning kuhu lähtuvalt ankeetküsitluse tulemustest. Seeläbi on võimalik näha, kas ja milliseid erinevusi ilmnes grupeerimisel kahe tunnuse (vanus, küsimused) vahel. Vanuse järgi rühmitades kuulus nii Võitjate kui Beebibuumi põlvkonda 12 töötajat. Nii Vanemaealisesse kui Millenniumi põlvkonda kuulus 1 töötaja. Kõige enam esines olukordi, kus Võitjate põlvkonda kuuluti üheselt nii vanuse kui tagasiside kohta käivate küsimuste järgi grupeerituna. Vaatamata eelnevale oli siiski ka olukordi, kus vanuse järgi kuulus vastaja ühte, kuid põhinedes küsimustele, teise põlvkonda. Autor on toonud välja, kui palju on igas põlvkonnas töötajaid, lähtudes koostatud küsimustest. Edaspidise analüüsi aluseks on autor võtnud tulemused, mis tulenevad töötajate grupeerimisest tagasisidet iseloomustavatesse põlvkondadesse küsimuste järgi. Kõige enam on Võitjate põlvkonda sobitunud töötajaid (16), seejärel Millenniumi ja Võitjate vahepealsesse põlvkonda jäävaid (6), Millen-

niumi põlvkonda (3) ning Vanemaealisse põlvkonda kuuluv (1). On küllalt loogiline, et vanuse poolest Vanemaealiste põlvkonda kuuluvaid vastajaid ei ole palju, sest üle 67-aastased on enamasti juba pensionile läinud. Tagasiside küsimuste põhjal liigitas Vanemaealiste põlvkonda üks inimene ning sellest tulenevalt ei analüüsita antud töös Vanemaealiste põlvkonda Valga Maavalitsuses, sest ühest inimesest järelduste tegemisel on liiga vähe. Autor on tabelites antud põlvkonna (ehk ühe inimese) vastused välja toonud, kuid ei teosta sisulist analüüsi. Vastanutest mitte ükski ei kuulunud Beebibuumi põlvkonda. (vt tabel 19)

Tabel 19. Tagasisidet iseloomustavatesse põlvkondadesse grupeeritavus ja paigutus

Vanus	Tulemuste muutus vanus → küsimused		Inimeste arv (lähtudes muutusest)
	vanus	küsimused	
...-31	Millennium	→ Millennium/Võitjate	1
32-47	Võitjate	→ Võitjate	10
32-47	Võitjate	→ Millennium/Võitjate	2
48-66	Beebibuum	→ Võitjate	5
48-66	Beebibuum	→ Millennium	3
48-66	Beebibuum	→ Millennium/Võitjate	3
48-66	Beebibuum	→ Vanemaealine	1
67-...	Vanemaealine	→ Võitjate	1
Põlvkonnad	Töötajate arv vastavas põlvkonnas (küsimuste põhjal)		
Vanemaealine			1
Beebibuum			0
Võitjate			16
Millennium			3
Millennium/Võitjate			6

Allikas: (autori koostatud).

Lähtudes ankeetküsitluse A osa tulemustest, seostab ja toob autor välja grupeeritud põlvkondade eelistused tagasiside osas. Selleks kasutati ankeetküsitluse küsimusi nr 1, 4, 17 ja 20. Küsimused valiti selle põhjal, et oleks võimalik teada saada, mida erineva põlvkonna vastajad pidasid tagasiside puhul oluliseks. Nii Võitjate, Millenniumi kui Millennium/Võitjate põlvkonda kuuluvad vastajad tõid ülekaalukalt välja, et tagasiside on nende jaoks väga vajalik (vastavalt 75%, 67%, 83%) või pigem vajalik (vastavalt 25%, 33%, 17%). Vanemaealise põlvkonna esindaja oli arvamusel, et tagasiside pigem ei ole vajalik. (vt tabel 20) Kui võrrelda antud tulemusi teoreetilise kirjandusega, saab tõmmata omavahel paralleele – nii Võitjate kui Millenniumi põlvkonnad on tagasisidest huvitatud.

Tabel 20. Tagasiside vajalikkuse tulemused, lähtudes tagasisidet iseloomustavatest põlvkondadest

Põlvkonnad	Tagasiside vajalikkuse tulemused (%)			
	väga vajalik	pigem vajalik	pigem ei ole vajalik	ei ole üldse vajalik
Vanemaealine (1)	0	0	100	0
Võitjate (16)	75	25	0	0
Millennium (3)	67	33	0	0
Millennium/Võitjate (6)	83	17	0	0

Allikas: (autori koostatud).

Võitjate põlvkond on eelkõige märkinud, et saavad tagasisidet vahetu kontakti ning arenguveestluse teel. Veidi vähemal määral ka e-maili ja Skype ning telefoni teel. 360° tagasiside pole nende hulgas levinud. Ehk võib põhjuseks olla see, et vastajad ei tea, mida 360° tagasiside endast kujutab, mistõttu ei osata arvata, kas antud tagasisidestamisprotsessi kasutatakse nende puhul või mitte. Millenniumi põlvkonna tulemustest tuli välja, et nad on saanud tagasisidet ühtemoodi nii e-maili ja Skype, vahetu kontakti kui ka arenguveestluse teel, mõningal määral ka telefoni kaudu. Millennium/Võitjate põlvkond on aga tagasisidet saanud ülekaalukalt vahetu kontakti teel. Sellele järgneb e-mail ja Skype ning arenguveestlused. Vähemal määral ka telefon ja juhendamine. (vt tabel 21)

Tabel 21. Tagasiside viisid, lähtudes tagasisidet iseloomustavatest põlvkondadest

Põlvkonnad	Tagasiside viis (%)					
	telefon	e-mail	vahetu kontakt	arenguveestlus	juhendamine	360° küsitlus
Vanemaealine (1)	50	50	0	0	0	0
Võitjate (16)	13	15	40	20	10	2
Millennium (3)	19	27	27	27	0	0
Millennium/Võitjate (6)	8	21	43	21	7	0

Allikas: (autori koostatud).

Järgnevalt toob autor välja, millised erinevused ilmnevad Valga Maavalitsuse eri tagasisidet iseloomustavate põlvkondade seas. Vaatluse all on tagasisidestamisprotsesside (vt lisa 8) ja tagasiside viiside eelistused (vt tabel 22). Põlvkondade vahel puudub statistiliselt oluline erinevus selle osas, kui oluliseks erinev põlvkond tagasisidestamisprotsesse peab. Nii juhendamist kui ka arenguveestlust peetakse ühtemoodi pigem oluliseks. Kuigi teatav erinevus ilmneb kolmanda tagasisidestamisprotsessi, 360° tagasiside, puhul, siis siiski statistiliselt olulist erinevust pole. (vt lisa 8)

Analüüsidest kuivõrd oluliseks peavad vastajad erinevaid tagasiside andmise viise, leiab ühe statistiliselt olulise erinevuse põlvkondade vahel. Nii Võitjate kui ka Millennium/Võitjate põlvkond peab vahetut kontakti olulisemaks kui Millenniumi põlvkond. (vt tabel 22)

Tabel 22. Tagasiside andmise viiside olulisus, lähtudes tagasisidet iseloomustavatest põlvkondadest

Tagasiside viiside olulisus ↓	Keskmine (standardhälve)			Chi-Square	p
	Võitjate	Millennium/Võitjate	Millennium		
Telefoni teel	2,31 (0,60)	2,50 (1,05)	2,00 (0,00)	1,15	0,56
Arvuti teel	2,31 (0,70)	2,50 (1,05)	1,33 (0,58)	4,56	0,10
Vahetu kontakt	1,19 (0,40)	1,33 (0,52)	2,00 (0,00)	7,36	0,03*
Vastanute arv	16	6	3		

↓ - mida madalam hinnang, seda olulisemaks vastavat tagasiside andmise viisi peetakse. Skaala 1-4, kus 1 - väga oluline, 4 - väga ebaoluline.

Chi-Square on hii-ruut statistiku väärtus.

* Statistiliselt oluline erinevus.

Allikas: (autori koostatud).

Käesolevas alapeatükis toodi välja Valga Maavalitsuses läbiviidud ankeetküsitluse käigus saadud tulemused, mille kaudu selgus, kuidas tajuvad Valga Maavalitsuse töötajad tagasiside toimimist ja millised eelistused neil on kujunenud. Märksõnadena saab välja tuua tagasiside vajalikkuse, huvi 360° tagasiside vastu ning soovi saada kohest tagasisidet eelkõige vahetu kontakti teel. Tagasisidet iseloomustavatesse põlvkondadesse grupeerimisel jagati Valga Maavalitsuse töötajad kolme põlvkonda: Võitjate, Millennium/Võitjate ja Millenniumi põlvkond. Huvitavaid tulemusi leiti ka sotsiaal-demograafiliste tunnuste järgi. Näiteks alla 47-aastased hindavad arvuti teel antavat tagasisidet madalamalt kui üle 48-aastased. Vaadates antud aspekti lähtudes põlvkondadest, hindab Millenniumi põlvkond arvuti teel antavat tagasisidet kõrgemalt kui Võitjate põlvkond.

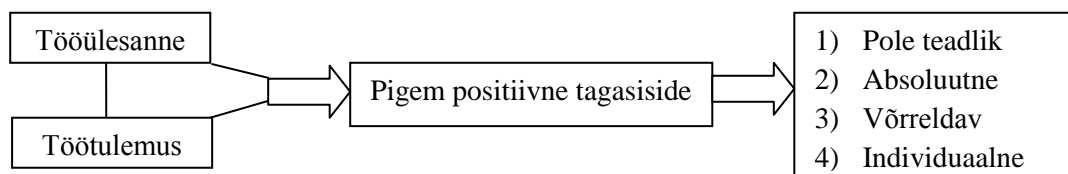
2.3. Tagasiside eelistuste ja tagasisidet iseloomustavate põlvkondade rakendamine Valga Maavalitsuses

Eelnevates alapeatükkides on käsitletud bakalaureusetöö empiirilise osa koostamise etappe, mis koosnevad organisatsiooniga ühenduse võtmisest, ankeetküsitluse koostamisest, pilootuuringu läbiviimisest, ankeetküsitluse teostamisest Valga Maavalitsuses, andmete kodeerimisest, analüüsi teostamisest ning töötajate grupeerimisest põlvkondadesse. Lõpptulemini jõudmiseks keskendutakse käesolevas alapeatükis töötajate vaja-

duste/soovide määratlemisele ning ettepanekute tegemisele Valga Maavalitsusele tagasiside mõjusamaks rakendamiseks. Autor on teostanud töötajate soovide määratlemise, koostades selle jaoks kokkuvõtliku tabeli ankeetküsitlusest saadud tulemustest, mida eelkõige arvestatakse töötajate vajaduste määratlemisel ning soovitude tegemisel Valga Maavalitsusele. Eelnevalt mainitud tabel on äratoodud lisades ning antud alapeatükis käsitletavad üldistused toetuvad sealtoodud analüüsile. (vt lisa 9)

Lähtudes tagasiside andmise lähtepunktidest (vt joonis 2) on koostatud kaks joonist (vt joonis 5, joonis 6), mis hõlmavad kahte erinevat vaatenurka. Esiteks, kuidas toimub tagasiside andmine Valga Maavalitsuses – joonisel toodud täisnurkadega ristküliku kujulistes kastides. Teiseks, millised on küsitletute eelistused tagasiside osas - toodud ümarnurkadega ristküliku kujulistes kastides. Joonisel toodud nummerdus kastides omab tähendust – tähtsuse või kasutatavuse seisukohalt ehk esimene on kõige tähtsam, teine vähemtähtsam, kolmas veelgi madalama tähtsusega jne või esimene on kõige enam kasutusel, teine vähem, kolmas veelgi vähem jne. Joonis 5 hõlmab endas kolme esimest tasandit ning joonis 6 viimast ehk neljandat tasandit tagasiside andmise lähtepunkte kajastavalt jooniselt.

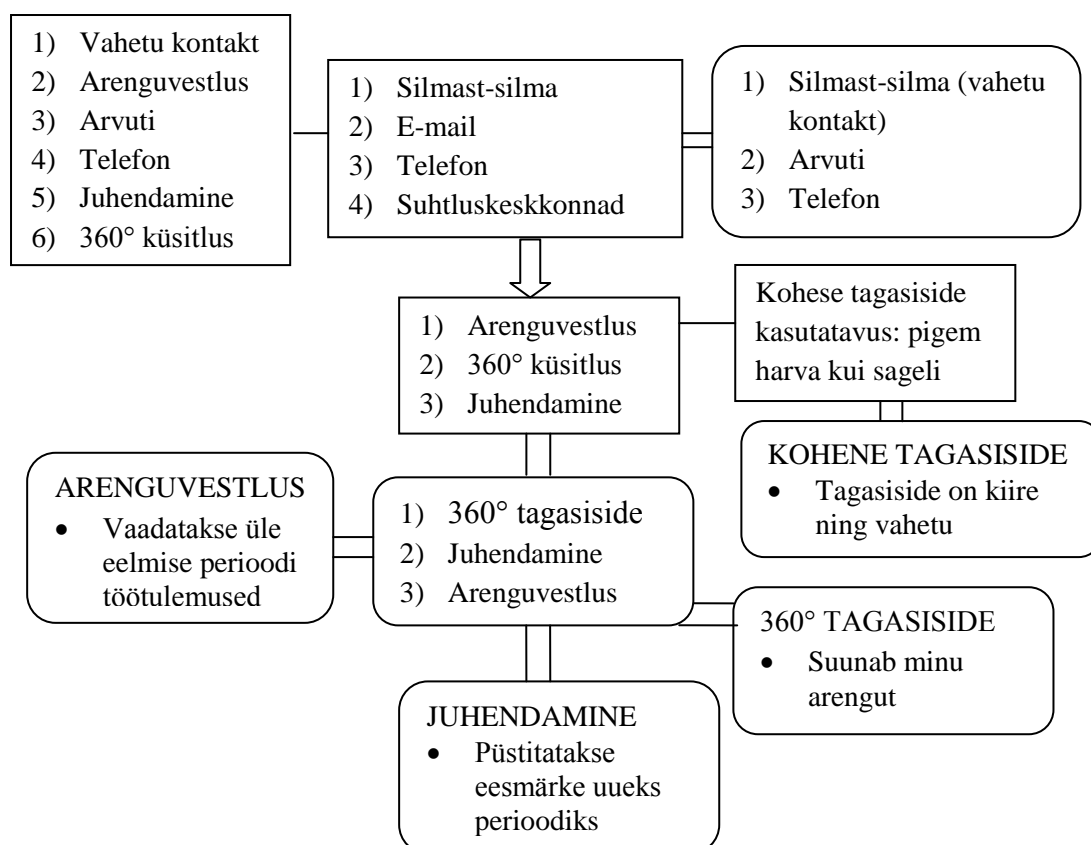
Esimesel tasandil on Valga Maavalitsuses tehtud valik suunata tagasiside kas tööülesandele (DeNisi, Klugeri liigitus) või töötulemusele. Teisel tasandil soovitakse enamjaolt suurendada soovitud käitumist (positiivse tagasiside rakendamine). Kolmas tasand hõlmab endas töö tulemuslikkuse hindamise standardi määramist ja sellest oma alluvale teadaandmist. Enamjaolt pole küsitletud teadlikud, millisest standardist juht nende töö tulemuslikkuse hindamisel lähtub. Pakutud variantidena oli absoluutne standard, vähemal määral võrreldav ning individuaalne standard. (vt joonis 5)



Märkus: Nummerdus on lähtuvalt tähtsuse või kasutatavuse seisukohalt kõrgemast madalamani.

Joonis 5. Tagasiside kasutamine ja eelistused Valga Maavalitsuses, toetudes teooriaosa joonisele 2 (autori koostatud).

Neljandal tasandil tuleb tegemist tagasisidestamisprotsesside ja tagasiside andmise eri viisidega. Eelkõige töid vastajad Valga Maavalitsuses välja, et tagasisidet saadakse vahetu kontakti, arenguvestluse, arvuti (nt Skype, e-mail) teel. Vähemal määral telefoni, juhendamise või 360° küsitluse teel. Küsitletud soovivad tagasisidet saada eelkõige silmast-silma (vahetu kontakt), arvuti või telefoni teel. (vt joonis 6)



Märkus: nummerdus on lähtuvalt tähtsuse või kasutatavuse seisukohalt kõrgemast madalamani.

Joonis 6. Tagasiside kasutamine ja eelistused Valga Maavalitsuses, toetudes teooriaosa joonisele 2 (autori koostatud).

Võttes vaatluse alla üksnes tagasisidestamisprotsessid, töid vastajad välja, et kasutusel on esmajärgus arenguvestlus, seejärel 360° küsitlus ning kõige vähem – juhendamine. Vastajad näevad kõige kasulikuma tagasisidestamisprotsessina 360° küsitlust, seejärel juhendamist ning viimasena arenguvestlust. Kohese tagasiside puhul olid vastajad arvamusel, et seda kasutatakse pigem harva kui sageli. Iga tagasisidestamisprotsessi juurde on joonisel 6 toodud kõige enam mainitud vastava tagasisidestamisprotsessi otstarbekuse põhjendus. (vt joonis 6)

Selleks, et tagasiside täidaks soovitud eesmärgi (eeldades eelkõige, et tagasisidega soovitakse parandada organisatsiooni toimimist ning tagada töötajate pidev areng) peab tagasiside andmise protsess olema kahepoolse kasuteguriga (organisatsioon-töötaja), vastasel juhul puudub koostöö ühise eesmärgi nimel ning tahetud lõpptulem jääb saavutamata. Tahes tahtmata mängivad tööalases kontekstis rolli paljuski töötaja iseloomuomadused. Sellest lähtuvalt teeb ta oma tööd ning reageerib kõigele toimuvale, k.a tagasisidele. Kui tagasiside kasutusviis, ajastus, meetod või muu tagasisidega seonduv tegur pole töötaja jaoks vastuvõetav, tõrjub ta eeldatavasti ka tagasisidest saadava informatsiooni.

Autor eristab Valga Maavalitsuses nelja tagasisidet iseloomustavat põlvkonda ehk teisisõnu öeldes nelja erinevat rühma, kuhu igasse kuuluvad tagasiside osas ühiseid väärtuseid omavad töötajad. Nendeks on Vanemaeline, Võitjate, Millenniumi, Millennium/Võitjate põlvkond. Kuna antud põlvkondadesse grupeerimise aluseks oli Ameerika Ühendriikide kontekst, tekkis töötajate rühmadesse jagamisel vastuolusid – seetõttu on esindatud kahe põlvkonna n-ö segugrupp (Millennium/Võitjate põlvkond). Eelnev on tõestuseks antud bakalaureusetöös teoreetilises osas väljatoodud oletusele, mille kohaselt arvatakse, et Ameerika Ühendriikidest pärinevad põlvkonnad pole otseselt Eesti konteksti kohandatavad. Autor on arvamusel, et taoline oletus sõltub mõningal määral organisatsiooni omapärast ning Eesti kultuurilisest taustast. Selleks, et töötajate grupeerimine tagasisidet iseloomustavatesse põlvkondadesse oleks üldjuhul erinevate organisatsioonide lõikes otstarbekas ning ei oleks niivõrd sõltuvuses kultuuriruumi eripäradest, töötas autor, toetudes tagasisidet iseloomustavatele põlvkondadele, välja olulisemad standardküsimused (vt lisa 10).

Standardküsimuste abil on võimalik töötajaid rühmitada, mis läbi on võimalik lähtuda tagasiside andmisel töötajate soovidest ning vajadustest, mis omakorda muudab tagasiside vastuvõetavamaks ning seeläbi kasutoovamaks. Peale töötajate poolt standardküsimuste täitmist, tuleks iga vastanuga läbi viia tagasisidevestlused, et kindlaks teha, kas küsimustest on õigesti aru saadud ning vastused on korrektsed. Lisaks on võimalus põhjendusteks. Selle kaudu näeb töötaja, et teda väärtustatakse ja tema arvamust hinnatakse. Küsimuste lehe võib vastamiseks anda nt arenguestluse käigus. Grupeerimine aitab tegeleda iga inimesega personaalsemalt. Tagasiside efektiivne rakendamine on mitmete

eelistega, nt on kompetentsi kasv see, mis tagab töötulemuste kasvu, mis läbi on võimalik kindlustada konkurentsieelis, samuti ka tagada seeläbi järelkasv organisatsiooni sees.

Ettepanekute tegemisel Valga Maavalitsusele lähtutakse eelistustest, mis on töötajatel tagasiside andmisel, arvestades sealjuures tagasisidet iseloomustavaid põlvkondi ja sotsiaal-demograafilisi tunnuseid. Esmalt toob autor välja Valga Maavalitsuse grupeeritud tagasisidet iseloomustavate põlvkondade eelistused tagasiside andmisel-vastuvõtmisel. (vt tabel 23)

Tabel 23. Lühikokkuvõtte tagasiside eelistustest lähtuvalt põlvkondadest

Ettepanekud Valga Maavalitsusele (lähtudes tagasisidet iseloomustavatest põlvkondadest)				
	Vanemaealine	Võitjate	Millennium	Millennium/Võitjate
Soov tagasisidele	Pigem ei	Jah	Jah	Jah
Telefon	Jah	Jah	Jah	Jah/Ei
Vahetu kontakt	Jah	Jah	Jah	Jah
Arvuti	Ei	Jah	Jah	Jah/Ei
Arenguestlus	Ei	Jah	Jah	Jah/Ei
Juhendamine	Ei	Jah	Jah	Jah
360° tagasiside	Jah	Jah	Ei	Jah

Allikas: (autori koostatud).

Tabelist on võimalik näha, millise tagasisidestamisprotsessi või tagasiside viisi teel vastav põlvkond soovib tagasisidet saada. Teades antud eelistusi, on võimalik valida töötajaga suhtlemiseks kõige sobilikum tagasiside tee. Toetudes tulemustele on kõige vastuvõtlikum Võitjate põlvkond. Millenniumi põlvkonna ainsaks sooviks pole tagasisidet saada 360° tagasiside teel. Millennium/Võitjate põlvkonna puhul jäid vastused tihtilugu vahepeale, mistõttu konkreetset eelistust pole võimalik välja tuua. (vt tabel 23)

Järgnevalt toob autor välja ettepanekud, mis tuginevad sotsiaal-demograafiliste tunnuste põhisele analüüsile. Esiteks, alla kuue aastase tööstaažiga küsitatud hindasid arenguestlust olulisemaks kui üle seitsme aastase tööstaažiga vastanud. Seega tasub tähelepanu pöörata neile arenguestlustele, mis viiakse läbi üle seitsme aastase tööstaažiga vastanute seas. Teiseks, alla 47-aastased hindavad arvuti teel antud tagasisidet pigem ebaoluliseks ning üle 48-aastased pigem oluliseks. Soovides võtta arvesse töötajate eelistusi, tasub arvuti teel antavat tagasisidet anda pigem üle 48-aastastele. Kolmandaks, alla kuue aastase tööstaažiga vastanud peavad arvuti teel antud tagasisidet pigem ebaoluli-

seks ning üle seitsme aastase tööstaažiga küsitletud pigem oluliseks. Eelnevaga sarnaselt tasub arvuti teel anda tagasisidet pigem üle seitsme aastase tööstaažiga vastanutele. Neljandaks, nii Võitjate kui ka Millennium/Võitjate põlvkond peab vahetut kontakti olulisemaks kui Millenniumi põlvkond. Kuigi on olemas mõningane erinevus, pole Millenniumi põlvkond siiski vastuoluline vahetu kontakti suhtes tagasiside protsessis.

Ettepanekud Valga Maavalitsusele on toodud eraldi kokkuvõtlikus tabelis 24, millest täpsustada vajavaid on kirjeldatud lähemalt. Standardküsimustele töötajate hinnangu saamine on esimeseks ettepanekuks (vt lisa 10). Lisaks tuleks töötajale teada anda, millisest hindamisstandardist juht tema töö tulemuslikkuse hindamisel lähtuda kavatseb. See annab selgema arusaama jagatavast tagasisidest. Lisaks sellele ei tekita see tagasiside saajale valelootusi. Töötaja võib arvata, et on oma tööülesandega piisavalt hästi toime tulnud, kuna eelmisel korral esinesid sama tööülesande puhul mitmed eksimused – lähtudes siinkohal individuaalsest standardist. Juht võib aga leida, et töötajal on küllaltki suur arenguruum antud tööülesandega hakkamasaamiseks, kuna lähtub oma hinnangu tegemisel ja andmisel absoluutsest standardist. Hindamisstandarditest informeerimine tagab töötajale selged ja objektiivsed hindamiskriteeriumid.

Tagasisidestamisprotsessidest pidasid töötajad kõige olulisemaks 360° tagasisidet. Antud meetodil on mitmeid kasulikke jooni, nt võimalus kaardistada seeläbi Valga Maavalitsuse meeskonna tugevused; kitsaskohtade kindlakstegemine; tugevdada koostööd erinevate osakondade vahel. Lõpptulemusena on võimalik leida organisatsiooni tugevused ja nõrkused, peale esmast põhjalikku analüüsi teha tulemuste kokkuvõtte ning teostada uuringus osalenutega arutelu. Seeläbi on võimalik jaotada töötajaid gruppidesse, et üheskoos leida kitsaskohtadele ja nõrkustele lahendusi. Peale ühist arutelu on võimalik teostada veelgi põhjalikum analüüs saadud tulemustest, teha järeldusi ning leida probleemidele õigeid motivaatoreid. Eelkõige on kasutegur meeskonnatöö suurema efektiivsuse näol (parem suhtlemine, arusaam, mõistmine). Lisaks on võimalik arendada ja täiustada organisatsioonikultuuri. 360° tagasiside protsessi kaudu hindavad töötajat tema ise ning temaga seotud isikud, mistõttu on võimalik jõuda selgusele, kuidas näevad teised ning töötaja ise end. Infot on võimalik koguda nt teadmiste, isikuomaduste ja oskuste kohta. Kui antud meetod tundub mingisugustel põhjustel vastuvõetamatu või on kahtlusi selle teostamisel, oleks mõistlik läbi viia pilootprojekt.

Tabel 24. Ettepanekud Valga Maavalitsusele

Ettepanekud Valga Maavalitsusele (lähtudes üldistest tulemustest)		
mõte	teostus	miks?
Viia läbi standardküsimustega küsitlus, vestlus, töötajate grupeerimine.	Kui mitte eraldi ajal ja kohas, siis nt arenguvestluse käigus.	Selle käigus on võimalik tagada, et iga inimene saab enda jaoks olulise informatsiooni kätte just nii nagu see temale on meelepärasem.
Tagasiside fookus tööülesandele, mitte niivõrd töötulemusele.	Tagasiside andmisel pöörata rohkem rõhku tööülesandega hakkamasaamisele kui selle käigus tekkinud töötulemusele.	Seeläbi õpib töötaja hindama pigem seda, mida ta teeb, mitte ei mõtle vaid sellele, kuhu ta jõudma peab.
Töötajale teadvustamine, millisest hindamisstandardist lähtutakse.	Tagasiside andmisele eelnevalt anda töötajale teada, millest informatsioon lähtub (kas absoluutsest, võrreldavast või individuaalsest standardist).	See annab töötajale selgema arusaama, kuidas ta on hakkama saanud.
Hindamisstandardi valik – pigem individuaalne kui absoluutne või võrreldav.	Töötajale hindamisstandardi valiku põhjendamine ja kirjeldus.	Absoluutne standard võib jääda kohati jäigaks, võrreldav aga ei pruugi täita oma funktsiooni, kuna töötajad erinevad küllaltki suuresti oma tööülesannete- ja kohustuste poolest.
Kohese tagasiside suurem rakendamine.	Selleks, et anda töötajatele tagasisidet nii nagu nad seda sooviksid, tasub tähelepanu pöörata kohese tagasiside jagamisele, nt Rypple.com.	Töötajad tõid välja, et soovivad saada kohest tagasisidet, kuid öeldi, et seda saadakse pigem harva kui sageli.
360° tagasiside kasutuselevõtt.	Liitumine vastava veebikeskkonnaga.	Mugav viis saada töötaja isikuomaduste ja oskuste kohta tagasisidet nt juhilt, kolleegidelt; tagasiside on mitmekülgne. Töötajad pidasid tagasisidestamisprotsessidest olulisemaks 360° tagasisidet.
Juhendamise kasutamine uute töötajate või tööoskuste omandamiseks.	Uuele töötajale isiklik juhendaja; samamoodi uute tööoskuste omandamise korral; kaks tagasiside vestlust.	Aitab paremini mõista toimuvat ning lihtsustada sisseelamisprogrammi.
Arenguvestluse läbimõeldavus.	Keskenduda ja teha seda, mis toob kasu.	Arenguvestlused tuleb panna n-ö „töötama“ – märgatav, käegakatsutav kasutegur, vastasel juhul ajaraiskamine.
Kasutada eelkõige vahetut kontakti, seejärel arvutit või telefoni.	Töötajad eelistavad eelkõige kohest tagasisidet ning vahetut kontakti. Arvuti puhul – Rypple.com.	Töötajate eelistustega arvestamine.

Allikas: (autori koostatud).

Töötajad eelistavad tagasiside andmisel vahetut kontakti. Seejärel aga ka arvuti vahendusel antavat tagasisidet. Selle tarbeks toob autor välja võimaluse Rypple.com, mis täidab töötajate mitmeid eelistusi – tagasiside on koheselt jagatud ning toimub arvuti vahendusel. Selle kaudu on võimalik kiita ja tunnustada kolleegi, seada ühiseid eesmärke, pidada koosolekuid jmt. Kusjuures on võimalik koostada ka 360° küsitlusi, mis samuti eelnevalt soovitusena välja toodi.

Juhendamist kui protsessi on otstarbekas kasutada uute töötajate või töösüste omandamiseks. Sel juhul tuleks määrata vastavale töötajale kindel juhendaja, kes teda suunab ning kelle poole saab alati vajadusel pöörduda (justkui tugiisik ning vastutaja). Juhendamise perioodil võiks toimuda vähemalt kahel korral tagasiside vestlused, et teada saada, milline on protsessi kulg. Arenguestlus on küll kasutusel, kuid seda ei pidanud vastajad eriti oluliseks. Autor on arvamusel, et kõige suuremaks põhjuseks võib olla see, et töötaja ei saa aru, mis ta sellest saab ehk mille tõttu on ta peale arenguestluse läbimist targem. Oluline on töötajale rõhutada, miks arenguestlus on otstarbekas ning mida saab sellest tema ise ja mida organisatsioon. Tähelepanu tuleb pöörata sellele, et arenguestlus ei kujuneks iga-aastaseks kohustuslikuks rutiinseks tegevuseks.

Üldkokkuvõttes toob autor välja tagasiside andmise soovitusel üldisemal kujul, lähtudes tagasiside andmise lähtepunktidest. Esimesel tasandil tuleks valida ülesande fookus, mis lähtuvalt DeNisi ja Klugeri (2000: 132) soovitusel kohaselt tuleks suunata tööülesandele. Teisel tasandil tuleb vastavalt olukorrale otsustada, kas soovitakse suurendada soovitud käitumist või vähendada ebasoovitud. Töö tulemuslikkuse hindamisstandarditest on soovitatud individuaalset standardit. Tagasisidestamisprotsesside kõrval on välja toodud ka kohese tagasiside võimalus (Rypple.com). Küsitletud pidasid eriti oluliseks 360° tagasisidet. See on kooskõlas teoreetiliste seisukohtadega, sest nii Vukotich (2010: 24) kui ka Greguras *et al.* (2003: 346) on välja toonud, et 360° tagasiside on vajalik.

Toetudes Valga Maavalitsuses läbiviidud ankeetküsitluse tulemustele, on näha, et töötajatel on erinevad soovid ning vajadused, mis mõjutavad omakorda seda, kuidas võetakse vastu ja tajutakse tagasisidest saadavat informatsiooni. Seetõttu peab autor oluliseks, et organisatsioonid pööraksid tähelepanu inimeste erinevustele ning seetõttu viiksid läbi töötajate grupeerimise – näiteks kasutades standardküsimustega ankeetküsitlust, mis põhineb tagasisidet iseloomustavate põlvkondade ideel.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooni edukuse ja seal töötavate inimeste edukuse vahele saab tõmmata kaudse võrdusmärgi. Eelnev lause põhineb eelkõige sel mõttel, et organisatsiooni töötajad on need, kel on määramatult suur mõju ja võim organisatsiooni tulevikusuuna kujundamisel. Kui töötaja areneb, areneb seeläbi ka organisatsioon. Töötaja arengu tagamiseks on vajalik efektiivselt toimiv juhupoolne tagasiside. Ei piisa vaid sellest, kui öelda, mida töötaja tegema peaks – vajalik on ka teada anda, millises suunas töötaja parasjagu liigub. See võimaldab suunata töötajal energia just sinna, kus seda kõige mõistlikum kasutada oleks. Tagasisidega on võimalik tagada nii töötaja kui organisatsiooni arengu ühine suund. Kuna tagasiside sisaldab personaalset informatsiooni - indiviidi tööülesannetega toimetulek, oleks otstarbekas tagasiside andmisel töötajast tulenevate eripäradega arvestada. Vastasel juhul võib tagasiside saaja tõrjuda tagasisidest tuleneva informatsiooni, mistõttu minimaliseeritakse seeläbi tagasisidest saadavõiv kasulikkus.

Autor kirjeldab oma nägemust tagasiside andmise lähtepunktidest, mis tugineb teoreetilises osas väljatoodud kirjandusele. See koosneb neljast erinevast tasandist. Esimesel tasandil vaadeldakse tagasiside liigitust, mille on välja toonud DeNisi ja Kluger. Selle kohaselt võib tagasiside olla suunatud kas isikule, ülesandele või ülesande õppimisele. Kõige kasulik on anda tagasisidet ülesande tasandil. Valga Maavalitsuses läbiviidud uuringus toodi välja ka võimalus keskenduda töötulemusele, mis pole autori arvates samuti otstarbekas, kuna seeläbi mõtleb töötaja vaid sellele, kuhu ta jõudma peab, mitte aga ei keskendu sellele, mida ta parasjagu teeb.

Eelneval tasandil toodi välja DeNisi ja Klugeri meetod, mille võtmes saab järgmisel tasandil kasutada vastanduvate paaride, positiivne ja negatiivne tagasiside, klassifikatsiooni. Selle käigus tuleb kindlaks teha, mida soovitakse saavutada: kas suurendada soovitud käitumist või vähendada ebasoovitud käitumist. Vastavalt sellele tuleb otsustada, kas kasutada positiivset tagasisidet või negatiivset tagasisidet.

Kolmas tasand hõlmab endas töö tulemuslikkuse hindamisstandardi valikut. Hindamisstandarditest saab valida absoluutse, võrreldava ning individuaalse standard vahel. Valga Maavalitsuses tundub otstarbekaim kasutada individuaalset standardit, kuna absoluutne standard võib jääda kohati jäigaks, võrreldava standardi rakendamine on üldjoontes keeruline, kuna töötajate tööülesanded- ja kohustused on erinevad. Peale valiku tegemist on otstarbekas informeerida töötajat, kuna vastasel juhul võib juhtuda nii, et töötaja ja juht lähtuvad erinevatest standarditest. Näiteks, töötaja lähtub individuaalsest standardist, mille kohaselt on ta edukalt oma tööülesannetega toime tulnud. Samal ajal võtab aga juht aluseks võrreldava standardi, mistõttu jõuab otsuseni, et töötaja pole olnud nii-võrd tulemuslik kui mõni kolleegidest – alluva ja juhi nägemused ei pruugi omavahel ühtida.

Neljandal tasandil on tagasisidestamisprotsesside ning koheste tagasiside rakendamine. Antud töös on vaatluse all kolm erinevat tagasisidestamisprotsessi, milleks on juhendamine, arenguestlus ning 360° tagasiside. Koheste tagasiside rakendamise võimalusena pakub autor välja keskkonna nimega Ryppe.com, kus on võimalik jagada tagasisidet kohestele, kui selleks vajadus tekib.

Tuginedes Lancaster ja Stillman (2002) ning Glass (2007) seisukohtadele, saab välja tuua eri tagasisidet iseloomustavate põlvkondade suhtumise tagasisidesse. Põlvkondi on neli: Vanemaealine (sünniaastad 1925-1940), Beebibuumi (1941–1960), Võitjate (1961-1976), Millenniumi põlvkond (1977-1992). Erinevusi leidub nii tagasiside ajastuse valimises (kohestele, hiljem, edasilükkamine jne), tagasiside viiside kasutamises (arvuti, telefon, e-mail jne) jmt. Näiteks on põlvkondadevaheliselt erinev suhtumine tagasisidesse. Vanemaealine põlvkond eelistab vältida tagasisidet, Beebibuumi põlvkonnale piisab, kui tagasisidet saadakse üks kord aastas, nii Võitjate kui Millenniumi põlvkond soovib saada kohest tagasisidet. Eelnev näitab, et põlvkondadevahelised erinevused tagasiside saamise osas on olemas ning neid arvestades on võimalik muuta tagasiside rakendamise organisatsioonides efektiivsemaks.

Lähtudes ankeetküsitluse tulemustest, saadakse Valga Maavalitsuses tagasisidet eelkõige silmast-silma, seejärel e-maili, telefoni või suhtluskeskkondade kaudu. Tagasisidestamisprotsessidest on kõige enam kasutusel arenguestlus, seejärel 360° küsitlus ning kõige vähem juhendamine. Tagasiside on suunatud tööülesandele või töötulemusele.

Enamus küsitletutest ei ole teadlikud, millisest hindamisstandardist juht nende töö hindamisel lähtub. Peale selle pakuti kõige enam absoluutset standardit, seejärel võrreldavat ning kõige vähem individuaalset standardit.

Töötajate tagasisidet iseloomustavatesse põlvkondadesse grupeerimine Valga Maavalitsuse näitel õnnestus. Autor sai järgnevad tulemused: kõige enam kuulus töötajaid Võitjate põlvkonda - 16, seejärel Millenniumi ja Võitjate vahepealsesse põlvkonda - 6, Millenniumi põlvkonda - 3 ning Vanemaealisse põlvkonda - 1. Mitte ükski ei kuulunud Beebibuumi põlvkonda. Kuna Vanemaealisse põlvkonda kuulus vaid üks vastanutest, polnud antud põlvkonna kohta võimalik teostada analüüsi.

Võttes arvesse tagasisidet iseloomustavatesse põlvkondadesse grupeerimise, toob autor välja järgmised tähelepanekud. Soov tagasisidele on olemas kõigi kolme tagasisidet iseloomustava põlvkonna puhul. Võitjate põlvkond on avatud tagasidele nii telefoni, vahetu kontakti, arvuti, arenguestluse, juhendamise kui ka 360° tagaside kaudu antuna. Millenniumi põlvkond on avatud tagasidele tagasidele nii telefoni, vahetu kontakti, arvuti, arenguestluse kui ka juhendamise kaudu antuna. Millenniumi põlvkond ei soovi saada tagasisidet 360° tagaside teel. Millennium/Võitjate põlvkond on avatud tagasidele nii vahetu kontakti, juhendamise, 360° tagaside teel antuna. Telefoni, arvuti ja arenguestluse kaudu antud tagaside puhul jäid vastused kahevahele ehk konkreetseid eelistusi pole võimalik välja tuua. Valga Maavalitsuse näitel leiti enamjaolt tulemusi, mis näitasid põlvkondadevahelisi sarnasusi. Näiteks olid kõik kolm põlvkonda ühisel arvamusel, et nii juhendamine, arenguestlus kui 360° tagaside on pigem olulised. Leiti küll aga ka väike põlvkondadevaheline erinevus - nii Võitjate kui Millennium/Võitjate põlvkond peab vahetut kontakti väga oluliseks, Millenniumi põlvkond on arvamusel, et antud tagaside viis on pigem oluline.

Toetudes Valga Maavalitsuses läbiviidud uuringu tulemustele, toob autor välja järgmised tähelepanekud ja soovitusel.

- Tagaside fookus suunata eelkõige tööülesandele, mitte niivõrd töötulemusele.
- Töötajale teadvustamine, millisest hindamisstandardist lähtutakse.
- Hindamisstandardi valik – pigem individuaalne kui absoluutne või võrreldav.
- Kohese tagaside suurem rakendamine, nt Ryppe.com keskkonna kasutamine.

- Töötajad pidasid tagasisidestamisprotsessidest olulisemaks 360° tagasisidet, alles seejärel juhendamist ning arenguvestlust. Kui anda tagasisidet lähtudes tagasisidet iseloomustavatest põlvkondadest, tuleks tähelepanu pöörata sellele, et Millenniumi põlvkond ei soovi saada tagasisidet 360° tagasiside kaudu. Nii Millennium/Võitjate kui ka Võitjate põlvkond on avatud 360° tagasisidele.
- Juhendamise kasutamine uute töötajate või tööoskuste omandamiseks. Kõik põlvkonnad Valga Maavalitsuses on vastuvõtlikud tagasisidele juhendamise teel.
- Arenguvestluse läbimõeldavus. Arenguvestlust kasutatakse Valga Maavalitsuses kõige sagedamini, kuid töötajad pidasid antud tagasisidestamisprotsesse võrreldes teistega kõige vähem oluliseks. Eriti tasuks siinkohal tähelepanu pöörata sellele, et alla kuue aastase tööstaažiga vastanud hindasid arenguvestlust kõrgemalt kui üle seitsme aastase tööstaažiga vastanud.
- Töötajad soovivad saada tagasisidet eelkõige vahetu kontakti, seejärel arvuti või telefoni teel. Kõik põlvkonnad Valga Maavalitsuses on vastuvõtlikud tagasisidele vahetu kontakti teel. Nii Võitjate kui Millenniumi põlvkond hindas ühtemoodi telefoni teel antavat tagasisidet (pigem oluline). Samas aga hindab Millenniumi põlvkond arvuti teel antavat tagasisidet kõrgemalt kui Võitjate põlvkond. Seega võib suurema valimi puhul eeldada siinkohal erinevuste olemasolu.
- Koostada standardküsimused, et grupeerida töötajaid ja seeläbi kaardistada nende erisused. Näiteks on tulemustest näha, et alla 47-aastased hindavad arvuti teel antavat tagasisidet madalamalt kui üle 48-aastased.

Tagasiside andmine ei saa olla autori arvates kõigi töötajate suhtes üks-ühele rakendatud protsess, vaid peab arvestama töötajast tulenevate eripäradega. See tagab, et informatsioon on vastuvõetav ja edaspidi oma tööülesannetes rakendatav. Selle jaoks on võimalik teostada töötajate grupeerimine. Üheks võimaluseks on töötada välja standardküsimused – autor on toonud ühe näite võimalikest küsimustekompleksist (tugineb tagasisidet iseloomustavate põlvkondade ideele), mida on näha lisas 10. Teine võimalus on keskenduda vaid tagasisidet iseloomustavatele põlvkondadele ja jagada töötajad nende järgi. Käesoleva bakalaureusetöö edasiarendamise võimalusena näebki autor seda, kui uurida sügavuti nelja tagasisidet iseloomustavat põlvkonda, nende ilmumist tänapäeva tööalases kontekstis, paikapidavust Eesti kultuuriruumis ning kasutegureid nende rakendamiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Ahonen, M.** Sul on üks suu ja kaks kõrva ehk mida õppida parimatelt teenindusjuhtidelt. – Director, 2010, nr 3, 48-50 lk.
2. **Alas, R., Salu Pramann, M.** Muudatuste meistrikläss. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS, 2005, 291 lk.
3. **Banner, D. K., Graber, J. M.** Critical Issues in Performance Appraisal. – 1985, Journal of Management Development, Vol. 4 No. 1, pp. 26-35.
4. **Baustad, I., Sørsveen, Å.** Juhtimise argipäev. Tallinn: TEA Kirjastus, 2009, 253 lk.
5. **Belschak, F. D., Den Hartog, D. N.** Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. - Applied Psychology: An International Review, 2009, Vol. 58, No. 2, pp. 274-303.
6. **Boxall, P., Purcell, J., Wright, P.** The Oxford Handbook of Human Resource Management. USA: Oxford University Press, 2007, 658 p.
7. **Certo, C. S., Certo, S. T.** Modern Management 10e. USA: Prentice Hall, 2006, 621 p.
8. **Connor, E. P., Lake, K. L., Stackman, W. R.** Managing Organizational Change. USA, 2003, 252 p.
9. Create a culture of fast, frequent feedback. [<http://rypple.com/real-time-feedback>]. 25.04.12.
10. **DeNisi, S. A., Kluger N. A.** Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? – Academy of Management Executive, 2000, Vol. 14, No. 1, pp. 129-139.
11. **Glass, A.** Understanding generational differences for competitive success. - Industrial and Commercial Training, 2007, Vol. 39, No. 2, pp. 98 – 103.
12. **Greguras, J. G., Ford, M. J., Brutus, S.** Manager attention to multisource feedback. - Journal of Management Development, 2003, Vol. 22, No. 4, pp. 345-361.

13. **Jalak, K.** Tagasiside töötajate arendamisel. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS, 2010, 216 lk.
14. **Jordan, K.** Arenguestlus. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS, 2010, 83 lk.
15. **Knippen, J. T., Green, T. B.** How to get feedback from your boss. – Employee Counselling Today: The Journal of Workplace Learning, 1996, Vol. 8, No. 5, pp. 13-16.
16. Kontaktid. [<http://www.valga.maavalitsus.ee/et/kontaktid>]. 27.03.12.
17. **Lancaster, L. C., Stillman, D.** When Generations Collide. USA: HarperBusiness, 2002, 384 p.
18. **Lepsinger, R., D. Lucia, A.** 360° tagasiside kasutamise kunst ja teadus. Tallinn: Äripäev, 2004, 318 lk.
19. **Madzar, S.** Hungry for feedback? – Management Development Review, 1997, Vol. 10, No. 6/7, pp. 246-248.
20. **McDonald-Mann, D., Buron, R. J.** Giving Feedback to Subordinates. USA: Center for Creative Leadership, 1999, 32 p.
21. **McKenna, P. J., Maister, D. H.** Esimene võrdsete seas. Tallinn: Pegasus, 2003, 334 lk.
22. **Meade, J. E.** The Controlled Economy. State University of New York Press, 1971, 381 p.
23. **Mitchell, T. R., Larson, J. R.** People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior. USA: McGraw-Hill, 1987, 602 p.
24. **Moorhead, G., Griffin, R. W.** Organizational Behavior (Second Edition). USA: Houghton Mifflin Company, 1989, 807 p.
25. **Morgan, A., Cannan, K., Cullinane, J.** 360° feedback: a critical enquiry. - Personnel Review, 2005, Vol. 34, No. 6, pp. 663-680.
26. **Pettinger, R.** Mastering Employee development. USA: PALGRAVE, 2002, 225 p.
27. **Rankin, G. D., Kleiner, B. H.** Effective Performance Appraisal. - Industrial Management & Data Systems, 1988, Vol. 88, No. 1/2, pp. 13-17.
28. **Rannamees, K.** Arenguestlused - kellele ja milleks? – Director 2008, nr 4, 52-53 lk.
29. **Rock, D.** Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work. USA: Collins, 2006, 288 p.

30. **Raun, A.** Kultuuri-uuriija: mobiil ja Facebook asendavad noortel kella-kalendrit. [http://20aastat.postimees.ee/536092/kultuuri-uuriija-mobiil-ja-facebook-asendavad-noortel-kella-kalendrit/]. 15.02.2012.
31. **Sadri, G., Seto, S.** Max Performance Feedback. – Industrial Management, 2011, Vol. 53, No. 1, pp. 14-19.
32. **Samel, E.** Suhtlemine- keskastmejuhi proovikivi. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 2005, 160 lk.
33. **Teresko, J.** Bookshelf: Management Rewired: Why Feedback Doesn't Work and Other Surprising Lessons From the Latest Brain Science. [http://www.industryweek.com/articles/bookshelf_management_rewired_why_feedback_doesnt_work_and_other_surprising_lessons_from_the_latest_brain_science_19162.aspx]. 20.04.12.
34. The Rypple Difference. [http://rypple.com/product]. 25.04.12.
35. Valga Maavalitsus. [http://www.valga.maavalitsus.ee/et/uldinfo]. 27.03.12.
36. **Vesso, S., Saue, K.** Õnnelik meeskond. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 2008, 223 lk.
37. **Vukotich, G.** The 360° Process. - OD Practitioner, 2010, Vol. 42, No. 3, pp. 24-29.
38. **Weitzel, S. R.** Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message. USA: Center for Creative Leadership, 2007, 33 p.

Lisa 1. Ankeetküsitlus Valga Maavalitsuses

Lp Valga Maavalitsuse töötaja,

olen TÜ majandusteaduskonna üliõpilane Kerli Möldre ning palun Teie abi, et läbi viia tagasiside teemaline uuring Valga Maavalitsuses. Uuringu koostamisel on mõeldud tööalast konteksti puudutavat tagasisidet, mida annab Teie Teie otsene juht. Tagasiside all pean silmas eelkõige informatsiooni Teie töö tulemuslikkuse kohta.

Tagasiside vajalikkust on erinevate autorite poolt kinnitatud, kuid selle kasutoov rakendamine võib olla üsnagi keeruline. Käesoleva uuringu käigus soovin leida alternatiivseid võimalusi tagasiside mõjusamaks rakendamiseks. Saadud tulemuste põhjal tuuakse välja erinevused ning sarnasused, mis Valga Maavalitsuse töötajatel ilmnevad, lähtudes tagasiside andmist iseloomustavatest põlvkondadest. Tänu uuringust saadud tulemustele, on võimalik paremini tagada tagasiside andmine lähtuvalt töötaja vajadustest ning soovidest – seetõttu olen väga tänulik, kui jagaksite oma arvamust tagasiside teemadel.

Uuringust saadud vastuseid kasutatakse bakalaureusetöös üldistatud kujul ehk konkreetse inimese vastuseid ei avalikustata. Vastamisele kulub umbes 20 minutit. Üldjoontes ootan iga küsimuse puhul ühte vastusevarianti, v.a. juhul kui pole küsimuse juurde märgitud teisiti.

Ette tänades

Kerli Möldre

1. Kuidas hindate tagasiside saamise vajalikkust iseenda jaoks?

Selgitus: tagasiside vajalikkuse all pean silmas, kuivõrd oluline on juhipoelse tagasiside saamine Teie jaoks, et tagada järjepidev hea toimetulek oma tööülesannetega.

- Väga vajalik
- Pigem vajalik
- Pigem ei ole vajalik
- Ei ole üldse vajalik

2. Millistel põhjustel soovite oma juhilt tagasisidet saada? Palun valige alljärgnevatest kolm olulisemat põhjust.

- Et vähendada ebakindlust tööülesannete täitmisel
- Et paremini saavutada püstitatud eesmärged

Lisa 1 järg

- Et paremini hinnata enda pädevust
- Et suurendada enda motivatsiooni, et areneda
- Et paremini aru saada juhi ootustest
- Et paremini mõista oma töö olemust
- Et püstitada enda jaoks täiendavaid eesmärke
- Et mõista, millised on minu saavutused tööülesannete täitmisel
- Et teada saada, mida võiksin teha paremini
- Muu (palun täpsustage: _____)

3. Millistel põhjustel Te ei soovi oma juhilt tagasisidet saada? Palun valige alljärgnevatest maksimaalselt kolm olulisemat põhjust.

- Hirm negatiivse tagasiside ees
- Ei näe tagasiside andmisest saadavat kasu
- Olen oma tööskestes piisavalt pädev, mistõttu ei vaja tagasisidet
- Hirm teadmatuse ees, kuna pole teadlik, mida juht ootab
- Olen ise teadlik, mida teen hästi/mida peaksin parandama
- Hirm teadmatuse ees, kuna pole teadlik, mida juht öelda soovib
- Mulle ei meeldi, kui mulle pidevalt kinnitatakse, mida teen hästi/mida peaksin parandama
- Juhil pole võimalik minust paremini teada, kuidas oma tööga toime tulen
- Ma ei leia põhjuseid, miks ei sooviks saada tagasisidet - olen alati tagasisidele avatud
- Muu (palun täpsustage: _____)

4. Millisel viisil saate oma juhilt tagasisidet? Palun märkida vastusena kõik sobilikud variandid.

Selgitus: 360° tagasiside abil on võimalik anda kompleksne tagasiside inimese kompetentsidele, oskustele ja käitumisele. Uuringu tulemusena saab inimene teada, kuidas tajuvad tema käitumist kaastöötajad või teised temaga lähemalt seotud grupid.

- Telefoni teel
- E-maili, Skype teel
- Vahetu kontakti teel
- Arenguveestluse käigus
- Juhendamise käigus
- 360° küsitluse käigus
- Muu (palun täpsustage: _____)

5. Palun kirjeldage hiljuti toimunud positiivse tagasiside andmist.

Lisa 1 järg

6. Palun kirjeldage hiljuti toimunud negatiivse tagasiside andmist.

7. Kas saate piisavalt juhtnõore oma tööülesannete täitmiseks?

- Täiesti piisavalt
- Pigem piisavalt
- Pigem ebapiisavalt
- Täiesti ebapiisavalt

8. Kas tagasiside, mille saate, keskendub pigem:

Kuigi sobida võivad mitmed võimalused, palun valige uurimise huvides välja ainult üks variant.

- Teie isikule
- Tööülesandele üldiselt
- Tööülesande õppimise protseduurile
- Töötulemusele
- Muu (palun täpsustage: _____)

9. Kas saate oma tööülesannete täitmise kohta rohkem:

- Väga positiivset tagasisidet
- Pigem positiivset tagasisidet
- Pigem negatiivset tagasisidet
- Väga negatiivset tagasisidet

10. Palun märkige alljärgnevast nimekirjast ära kõik emotsioonid, mida olete tundnud reaktsioonina juhipoolele positiivsele tagasisidele.

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Uhkus | <input type="checkbox"/> Õnn | <input type="checkbox"/> Uudishimu |
| <input type="checkbox"/> Pettumus | <input type="checkbox"/> Ärevus | <input type="checkbox"/> Elevus |
| <input type="checkbox"/> Süütunne | <input type="checkbox"/> Kurbus | <input type="checkbox"/> Huvi |
| <input type="checkbox"/> Rahulolu | <input type="checkbox"/> Ehmatus | <input type="checkbox"/> Vastikus |
| <input type="checkbox"/> Piinlikkus | <input type="checkbox"/> Ärritus | <input type="checkbox"/> Ei teki ühtegi emotsiooni |
| <input type="checkbox"/> Hirm | <input type="checkbox"/> Üllatus | |
| <input type="checkbox"/> Viha | <input type="checkbox"/> Sihikindlus | |
| <input type="checkbox"/> Innustus | <input type="checkbox"/> Imestus | |

11. Palun märkige alljärgnevast nimekirjast ära kõik emotsioonid, mida olete tundnud reaktsioonina juhipoolele negatiivsele tagasisidele.

- | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Uhkus | <input type="checkbox"/> Süütunne | <input type="checkbox"/> Piinlikkus |
| <input type="checkbox"/> Pettumus | <input type="checkbox"/> Rahulolu | <input type="checkbox"/> Hirm |

Lisa 1 järg

- | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Viha | <input type="checkbox"/> Ehmatas | <input type="checkbox"/> Uudishimu |
| <input type="checkbox"/> Innustus | <input type="checkbox"/> Ärritus | <input type="checkbox"/> Elevus |
| <input type="checkbox"/> Õnn | <input type="checkbox"/> Üllatus | <input type="checkbox"/> Huvi |
| <input type="checkbox"/> Ärevus | <input type="checkbox"/> Sihikindlus | <input type="checkbox"/> Vastikus |
| <input type="checkbox"/> Kurbus | <input type="checkbox"/> Imestus | <input type="checkbox"/> Ei teki ühtegi emotsiooni |

12. Palun märkige ristiga (x) tabelisse, kuivõrd lähtub juht Teie töö tulemuslikkuse hindamisel järgnevatest hindamisstandarditest.

Selgitus: absoluutne standard on hindamiskaala, mille pidepunktideks on kirjeldused töö tulemuslikkusest.

Võrreldav standard on Teie töötulemuste kõrvutamine kellegi teisega (näiteks kolleegidega).

Individuaalne standard näitab, kuidas on Teie konkreetse tööülesandega hakkamasaamine muutunud teatud ajavahemiku jooksul.

	Väga palju	Pigem palju	Pigem vähe	Väga vähe	Mitte üldse
Absoluutne standard					
Võrreldav standard					
Individuaalne standard					

13. Milline juhi poolt valitud standard domineerib Teie töö tulemuslikkuse hindamisel?

Selgitus: kuigi sobida võivad mitmed võimalused, palun valige uurimise huvides välja ainult üks variant.

- Absoluutne standard
- Võrreldav standard
- Individuaalne standard
- Pole teadlik, millisest standardist lähtutakse

14. Mitu korda aastas kasutab juht Teie puhul juhendamist?

Selgitus: juhendamine on pidev protsess kindlate töösukste ja ülesannete omandamiseks või lihvimiseks kogenud töötaja – juhendaja – käe all.

- 3 või enam
- 2
- 1
- Mitte ühtegi korda

14.1. Mis põhjustel on Teie meelest juhendamine otstarbekas? Palun valige alljärgnevatest kolm olulisemat.

- Selgitatakse, kuidas tööülesandeid tuleb täita
- Suunab minu arengut
- Vaadatakse üle eelmise perioodi töötulemused
- Püstitatakse eesmärged uueks perioodiks

Lisa 1 järg

- Annab kasulikku informatsiooni minu töö tulemuslikkusest
- Muu (palun täpsustage: _____)

15. Mitu korda aastas teeb juht Teiega arenguvestlusi?

Selgitus: arenguvestluse käigus tegeldakse eelmise perioodi töötulemuste analüüsiga ja eesmärkide püstitamisega järgmiseks perioodiks.

- 3 või enam
- 2
- 1
- Mitte ühtegi korda

15.1. Mis põhjustel on Teie meelest arenguvestlus otstarbekas? Palun valige alljärgnevatest kolm olulisemat.

- Selgitatakse, kuidas tööülesandeid tuleb täita
- Suunab minu arengut
- Vaadatakse üle eelmise perioodi töötulemused
- Püstitatakse eesmärke uueks perioodiks
- Annab kasulikku informatsiooni minu töö tulemuslikkusest
- Muu (palun täpsustage: _____)

16. Mitu korda aastas kasutab juht Teie puhul 360° tagasisidet?

Selgitus: 360° tagasiside abil on võimalik anda kompleksne tagasiside inimese kompetentsidele, oskustele ja käitumisele. Uuringu tulemusena saab inimene teada, kuidas tajuvad tema käitumist kaastöötajad või teised temaga lähemalt seotud grupid.

- 3
- 2
- 1
- Mitte ühtegi korda

16.1. Mis põhjustel on Teie meelest 360° tagasiside otstarbekas? Palun valige alljärgnevatest kolm olulisemat.

- Selgitatakse, kuidas tööülesandeid tuleb täita
- Suunab minu arengut
- Vaadatakse üle eelmise perioodi töötulemused
- Püstitatakse eesmärke uueks perioodiks
- Annab kasulikku informatsiooni minu töö tulemuslikkusest
- Muu (palun täpsustage: _____)

17. Palun märkige ristiga (x) tabelisse, kuivõrd olulised on Teie jaoks järgmised tagasiside andmise viisid.

Lisa 1 järg

	Väga oluline	Pigem oluline	Pigem ebaoluline	Väga ebaoluline
Juhendamine				
Arenguvestlus				
360° tagasiside				

18. Palun märkige ristiga (x) tabelisse, kui võrd oluline on iga tagasiside andmise võimalus Teie jaoks, lähtudes kasulikkusest, mida neist saate.

Selgitus: termini „kasulikkus“ all pean silmas seda, kui võrd erinevate tagasisidestamisprotsesside rakendamine aitab parandada Teie töötulemuslikkust.

	Kõige olulisem	Keskmise olulisusega	Kõige vähem oluline
Juhendamine			
Arenguvestlus			
360° tagasiside			

19. Kui võrd sageli rakendatakse Teie puhul kohest tagasisidet?

Selgitus: termini „kohene tagasiside“ all pean silmas seda, et Teile antakse alati vastavalt vajadusele tagasisidet ehk ei oodata kindlat protsessi või kohtumist, mil tagasisidet anda.

- Väga sageli
- Pigem sageli
- Pigem harva
- Väga harva

19.1. Mis põhjustel on Teie meelest kohene tagasiside otstarbekas? Palun valige alljärgnevatest kolm olulisemat.

- Selgitatakse, kuidas tööülesandeid tuleb täita
- Suunab minu arengut
- Vaadatakse üle eelmise perioodi töötulemused
- Püstitatakse eesmärged uueks perioodiks
- Ei pea ootama korralise tagasiside andmiseni
- Annab kasulikku informatsiooni minu töö tulemuslikkusest
- Tagasiside on kiire ning vahetu
- Muu (palun täpsustage: _____)

19.2. Palun märkige ristiga (x) tabelisse, kui tihti on Teie puhul kasutatud järgmisi tagasiside andmise viise.

	Väga sageli	Pigem sageli	Pigem harva	Väga harva	Mitte üldse
Silmast-silma kontakt					
Telefon					
E-mail					
Suhtluskeskkonnad					

Lisa 1 järg

20. Palun märkige ristiga (x) tabelisse, kuid võrd oluliseks peate järgmisi tagasiside andmise viise.

	Väga oluline	Pigem oluline	Pigem ebaoluline	Väga ebaoluline
Telefoni teel				
E-maili, Skype (arvuti) teel				
Inimeselt-inimesele (vahetu kontakt)				

21. Palun valige alljärgnevast nimekirjast enda jaoks sobivaim tagasiside andmise viis.

Selgitus: kuigi sobida võivad mitmed variandid, valige palun uurimise huvides olemasolevatest Teie arvamusele/olukorrale kõige ligilähedasem vastus.

- Telefon
- E-mail, Skype (arvuti)
- Inimeselt – inimesele (vahetu kontakt)

22. Kui saate oma otseselt ülemuselt kirja, kus ta kasutab läbivalt suurtähti, tähendab see Teie jaoks:

Selgitus: palun märkida vastusena üks, kõige sobilikum variant.

- Ta väljendab millegi üle oma pahameelt
- Ta on neutraalne
- Ta ei väljenda millegi üle oma pahameelt

23. Oletame, et saite koosolekul negatiivset tagasisidet oma tööülesannetega hakkamasaamise kohta. Koosolek on lõppenud ning suundute ühisele lõunale kolleegidega. Ühtäkki hakkab rääkima üks Teie kolleegidest koosolekul juhtunust teistele, kes koosolekul ei viibinud. Ta kirjeldab, kuidas juht ei olnud Teie töötulemusega rahul. Kuidas Te reageerite:

Selgitus: palun märkida vastusena üks, kõige sobilikum variant.

- Olete neutraalne – see ei tekita teis erilisi emotsioone
- Tunnete end häbistatu ja alandatuna

24. Teil on kindlaks määratud, et igal tööhommikul kohtute juhiga. Näete oma ülemust vahetult enne tööpäeva algust autoparklas. Kas Teie arvates on igahommikune kohustuslik juhiga kohtumine toimunud?

- Jah
- Ei

25. Kui tihti soovite saada tagasisidet?

- Kord aastas
- Kord kuus
- Koheselt

Lisa 1 järg

- Nii harva kui võimalik

26. Tagasiside andmisel/saamisel on oluline:

- Oodata õiget aega
- Tagasiside kohene jagamine

27. Kõige enam iseloomustab Teid alljärgnevatest.

Selgitus: kuigi sobida võivad mitmed variandid, valige palun uurimise huvides olemasolevatest Teie arvamusele/olukorrale kõige ligilähedasem vastus.

- Konkreetsus
- Vaba suhtlemisviis
- Vahetu suhtlemisviis
- Rohke suhtlemine

28. Teie arvates peab tagasiside olema pigem.

Selgitus: kuigi sobida võivad mitmed variandid, valige palun uurimise huvides olemasolevatest Teie arvamusele/olukorrale kõige ligilähedasem vastus.

- Range
- Orienteeritud tunnete
- Avameelne
- Põhjalik

29. Peate oluliseks, et oleks:

- Rohkelt dokumentatsiooni
- Vähem dokumentatsiooni

ÜLDANDMED

• Palun märkige oma vanusevahemik

- ... -31 48 – 66
- 32 – 47 67 - ...

• Sugu

- Mees Naine

• Teie ametikoht

- Kontoritöötaja/teenistuja Direktor, juht
- Spetsialist/osakonnajuhataja Muu (palun täpsustage:___)

• Teie tööstaaž Valga Maavalitsuses

- ...-1 aastat 5-6 aastat

Lisa 1 järg

1-2 aastat

3-4 aastat

• Teie haridus

Lõpetamata keskharidus

Keskharidus

Kesk-eri/rakenduslik kõrgharidus

• Teie emakeel

Eesti keel

Vene keel

7 - ... aastat

Lõpetamata kõrgharidus

Kõrgharidus

Muu (palun täpsustage: __)

AITÄH, ET JAGASITE OMA ARVAMUST!

Lisa 2. Hinnangud hindamisstandardi kasutamisele vanuse ja staaži lõikes

Hindamisstandardi kasutamissagedus ↓	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	...-47 aastased	48-... aastased		
Absoluutne standard	2,46 (0,52)	2,38 (0,96)	-0,42	0,67
Võrreldav standard	3,00 (1,08)	3,15 (1,28)	-0,32	0,75
Individaalne standard	2,92 (1,50)	2,92 (1,32)	-0,19	0,85
	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	...-6 aastat	7-... aastat		
Absoluutne standard	2,33 (0,52)	2,45 (0,83)	-0,33	0,74
Võrreldav standard	3,00 (1,27)	3,10 (1,17)	-0,03	0,98
Individaalne standard	3,33 (1,86)	2,80 (1,24)	-0,54	0,59

↓ - mida madalam hinnang, seda rohkem vastavat standardit kasutatakse. Skaala 1-5, kus 1 - väga palju, 5 - mitte üldse.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 3. Juhendamise (J), arenguvestluse (A), 360° tagasiside (T) ja kohese tagasiside (K) otstarbekuse põhjused

Väide	Vastuste hulk (%)			
	J	A	T	K
Selgitatakse, kuidas tööülesandeid tuleb täita	17	3	7	9
Suunab minu arengut	15	15	26	6
Vaadatakse üle eelmise perioodi töötulemused	16	29	15	1
Püstitatakse eesmärgid uueks perioodiks	27	25	22	8
Annab kasulikku informatsiooni minu töö tulemuslikkusest	25	28	30	24
Ei pea ootama korralise tagasiside andmiseni	X	X	X	22
Tagasiside on kiire ning vahetu	X	X	X	30

X – juhendamise (J), arenguvestluse (A) ja 360° tagasiside (T) küsimuste valikvastustes puudus antud tabeli kaks viimast vastusevarianti.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 4. Hinnangud protsessile vanuse, soo, ameti ja kõrghariduse lõikes

Tagasiside protsesside olulisus ↓	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	...-47 aastased	48-... aastased		
Juhendamine	1,92 (0,64)	2,08 (0,76)	-0,57	0,57
Arenguvestlus	2,00 (1,08)	2,46 (0,78)	-1,49	0,14
360° tagasiside	1,69 (0,48)	2,15 (0,69)	-1,83	0,07
	mees	naine	Z	p
Juhendamine	2,40 (0,89)	1,90 (0,63)	-1,44	0,15
Arenguvestlus	2,40 (0,55)	2,19 (1,03)	-0,65	0,52
360° tagasiside	1,80 (0,45)	1,95 (0,67)	-0,45	0,65

Lisa 4 järg

Tagasiside protsesside olulisus ↓	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	kontoritöötaja/ teenistuja	spetsialist/ osakonnajuhataja		
Juhendamine	2,00 (0,82)	2,05 (0,69)	-0,13	0,90
Arenguvestlus	2,00 (0,82)	2,20 (0,95)	-0,33	0,74
360° tagasiside	2,25 (0,50)	1,90 (0,64)	-1,03	0,30
	pole kõrgharidust	on kõrgharidus	Z	p
Juhendamine	2,08 (0,67)	1,93 (0,73)	-0,57	0,57
Arenguvestlus	2,58 (1,08)	1,93 (0,73)	-1,60	0,11
360° tagasiside	2,00 (0,74)	1,86 (0,54)	-0,53	0,59

↓ - mida madalam hinnang, seda olulisemaks peetakse vastavat tagasisidestamisprotsessi. Skaala 1-4, kus 1 - väga oluline, 4 - väga ebaoluline.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 5. Hinnangud tagasiside viisi kasutamisele vanuse, soo, ameti ja staaži lõikes

Tagasiside viiside kasutatavus ↓	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	...-47 aastased	48-... aastased		
Silmast-silma kontakt	2,31 (1,32)	2,15 (1,14)	-0,16	0,87
Telefon	2,69 (1,44)	2,69 (1,32)	-0,03	0,98
E-mail	3,15 (1,28)	2,23 (1,01)	-1,67	0,10
Suhtluskeskkonnad	3,38 (1,45)	3,62 (1,56)	-0,46	0,65
Kohene tagasiside	2,54 (0,78)	2,62 (0,87)	-0,19	0,85
	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	mees	naine		
Silmast-silma kontakt	1,80 (1,10)	2,33 (1,24)	-0,89	0,38
Telefon	2,00 (1,23)	2,86 (1,35)	-1,30	0,19
E-mail	2,00 (1,41)	2,86 (1,15)	-1,41	0,16
Suhtluskeskkonnad	3,00 (2,00)	3,62 (1,36)	-0,75	0,45
Kohene tagasiside	2,40 (1,14)	2,62 (0,74)	-0,56	0,58
	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	kontoritöötaja/ teenistuja	spetsialist/ osakonnajuhataja		
Silmast-silma kontakt	2,50 (1,73)	2,15 (1,18)	-0,33	0,75
Telefon	3,25 (1,50)	2,50 (1,36)	-0,99	0,32
E-mail	3,75 (1,50)	2,40 (1,10)	-1,73	0,08
Suhtluskeskkonnad	3,00 (1,41)	3,60 (1,50)	-0,73	0,46
Kohene tagasiside	3,00 (0,82)	2,45 (0,83)	-1,20	0,23
	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	...-6 aastat	7-... aastat		
Silmast-silma kontakt	2,00 (0,89)	2,30 (1,30)	-0,26	0,80
Telefon	3,50 (0,84)	2,45 (1,40)	-1,81	0,07
E-mail	3,67 (1,37)	2,40 (1,05)	-1,95	0,05
Suhtluskeskkonnad	3,50 (1,64)	3,50 (1,47)	0,00	1,00
Kohene tagasiside	2,67 (0,82)	2,55 (0,83)	-0,16	0,87

↓ - mida madalam hinnang, seda enam vastavat tagasiside andmise viisi kasutatakse. Skaala 1-5, kus 1 - väga sageli, 5 - mitte üldse. Allikas: (autori koostatud).

Lisa 6. Hinnangud tagasiside viisile soo, ameti ja kõrghariduse lõikes

Tagasiside viiside olulisus ↓	Keskmine (standardhälve)		Z	p
	mees	naine		
Telefoni teel	2,00 (0,70)	2,38 (0,67)	-1,04	0,30
Arvuti teel	2,00 (1,00)	2,33 (0,80)	-0,67	0,50
Vahetu kontakt	1,20 (0,45)	1,29 (0,46)	-0,38	0,70
	kontoritöötaja/ teenistuja	spetsialist/ osakonnajuhataja	Z	p
Telefoni teel	2,25 (0,50)	2,25 (0,72)	-0,26	0,80
Arvuti teel	2,25 (0,96)	2,25 (0,85)	-0,17	0,87
Vahetu kontakt	1,25 (0,50)	1,25 (0,44)	0,00	1,00
	pole kõrgharidust	on kõrgharidus	Z	p
Telefoni teel	2,25 (0,75)	2,36 (0,63)	-0,47	0,64
Arvuti teel	2,17 (0,84)	2,36 (0,84)	-0,31	0,76
Vahetu kontakt	1,25 (0,45)	1,29 (0,47)	-0,20	0,84

↓ - mida madalam hinnang, seda olulisemaks vastavat tagasiside andmise viisi peetakse
Skaala 1-4, kus 1 - väga oluline, 4 - väga ebaoluline.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 7. Töötajate grupeerimine põlvkondadesse, lähtudes küsimustest

Vanus Sugu	Põhiküsimused						Lisaküsimused			Tulemus	
	21	25	26	27	28	29	22	23	24	Vanus	Küsimused
48-66 M	GX	GX ML	GX ML	ML	GX	GX ML	TD	GX	GX	BB	GX
67-... M	GX ML	GX ML	GX ML	TD	GX	GX ML	TD	GX	GX	TD	GX
32-47 N	GX	GX ML	GX ML	GX	GX	GX ML	TD	GX	GX	GX	GX
48-66 N	GX	GX ML	GX ML	GX	GX	GX ML	GX	BB	BB	BB	GX
48-66 N	GX ML	GX ML	GX ML	TD	ML	TD BB	GX	BB	GX	BB	ML
32-47 N	GX	GX ML	GX ML	GX	GX	GX ML	TD	BB	GX	GX	GX
32-47 N	TD BB	GX ML	GX ML	TD	GX	GX ML	TD	GX	BB	GX	GX
48-66 N	GX ML	BB	TD BB	TD	ML	GX ML	GX	BB	GX	BB	ML
32-47 N	GX	GX ML	GX ML	BB	ML	GX ML	GX	BB	GX	GX	ML/GX
32-47 N	GX	GX ML	GX ML	GX	ML	GX ML	TD	BB	GX	GX	GX
48-66 N	GX ML	GX ML	GX ML	GX	BB	GX ML	GX	BB	GX	BB	GX
32-47 N	GX	GX ML	GX ML	TD	ML	GX ML	TD	GX	BB	GX	ML/GX
48-66 M	TD BB	GX ML	TD BB	TD	GX	TD BB	GX	BB	GX	BB	TD
48-66 N	GX	GX ML	TD BB	TD	ML	GX ML	TD	BB	GX	BB	ML/GX
48-66 N	GX	BB	GX ML	BB	ML	GX ML	GX	GX	GX	BB	ML/GX
48-66 N	GX	GX ML	GX ML	TD	GX	GX ML	GX	BB	GX	BB	GX
32-47 N	GX	GX ML	GX ML	TD	GX	GX ML	GX	BB	GX	GX	GX
48-66 N	GX	GX ML	GX ML	ML	ML	GX ML	TD	GX	GX	BB	ML
48-66 M	TD BB	GX ML	GX ML	ML	GX	GX ML	GX	GX	GX	BB	ML/GX
32-47 N	GX	GX ML	GX ML	GX	GX	GX ML	GX	BB	GX	GX	GX
...-31 N	GX	GX ML	GX ML	TD	ML	GX ML	GX	BB	GX	ML	ML/GX
32-47 N	GX ML	GX ML	GX ML	BB	GX	GX ML	GX	GX	GX	GX	GX

Lisa 7 järg

Vanus Sugu	Põhiküsimused						Lisaküsimused			Tulemus	
	21	25	26	27	28	28	22	23	24	Vanus	Küsimused
32-47 N	GX	GX ML	GX ML	TD	GX	GX ML	GX	BB	GX	GX	GX
48-66 M	GX	GX ML	GX ML	TD	GX	GX ML	TD	GX	GX	BB	GX
32-47 N	GX	GX ML	GX ML	TD	GX	GX ML	TD	BB	GX	GX	GX
32-47 N	GX	GX ML	GX ML	GX	GX	GX ML	TD	GX	GX	GX	GX

GX - Võitjate põlvkond; GX/ML - Võitjate/Millenniumi põlvkond; TD - Vanemaeline põlvkond; ML - Millenniumi põlvkond; BB - Beebibuumi põlvkond.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 8. Hinnangud tagasiside protsessile põlvkondade lõikes

Tagasiside protsesside olulisus ↓	Keskmine (standardhälve)			Chi-Square	p
	Võitjate	Millennium/Võitjate	Millennium		
Juhendamine	1,94 (0,77)	2,00 (0,63)	1,67 (0,58)	0,46	0,79
Arenguestlus	1,88 (0,89)	2,50 (1,05)	2,33 (0,58)	2,55	0,28
360° tagasiside	1,88 (0,72)	2,00 (0,63)	2,67 (0,58)	3,17	0,20

↓ - mida madalam hinnang, seda olulisemaks vastavat tagasisidestamisprotsessi peetakse. Skaala 1-4, kus 1 - väga oluline, 4 - väga ebaoluline.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 9. Valga Maavalitsuses läbiviidud ankeetküsitluse tulemuste kokkuvõte

Küsimus		Domineeriv vastusevariant	Märkus
1.	Tagasiside vajalikkus töötaja jaoks	96,16% väga vajalik + pigem vajalik	Käesoleva bakalaureusetöö teema on aktuaalne ning sobilik antud organisatsiooni puhul
2.	Tööülesanneteks juhtnööride saamine	80,77% täiesti piisavalt + pigem piisavalt versus 19,23% pigem ebapiisavalt	Protsent eelnevaga vähenenud, mistõttu võib oletada, et tagasiside rakendamise efektiivsust on võimalik tõsta
3.	Tagasiside fookused (8)	Tööülesandele ja töötulemusele	Rõhk tööülesandele
4.	Põhjused, miks saada tagasisidet	<ul style="list-style-type: none"> • Et teada saada, mida võiksin teha paremini • Et paremini saavutada püstitatud eesmäärke • Et paremini aru saada juhi ootustest 	
5.	Põhjused, miks mitte saada tagasisidet	<ul style="list-style-type: none"> • Olen ise teadlik, mida teen hästi/mida peaksin parandama • Juhil pole võimalik minust paremini teada, kuidas oma tööga toime tulen • Mulle ei meeldi, kui mulle pidevalt kinnitatakse, mida teen hästi/mida peaksin parandama 	
6.	Tagasisidet saadakse ...	<ol style="list-style-type: none"> 1) Vahetu kontakt 2) Arenguvestlus 3) Arvuti 4) Telefon 5) Juhendamine 6) 360° küsitlus 	
7.	Kasutatavad hindamisstandardid	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pole teadlik 2) Absoluutne 3) Võrreldav 4) Individuaalne 	Hindamisstandardist teavitamine
8.	Tagasisidestamisprotsesside kasutatavus	<ol style="list-style-type: none"> 1) Arenguvestlus 2) 360° küsitlus 3) Juhendamine 	
9.	Kohese tagasiside kasutamine	Väga sageli + pigem sageli - 46,15% versus pigem harva + väga harva - 53,85%	Töötajad hindavad kohest tagasisidet, kuid pigem ei saa seda sageli

Lisa 9 järg

	Küsimus	Domineeriv vastusevariant	Märkus
10.	Tagasisidestamisprotsesside olulisus (lähtudes küsimusest 17 ning vastustest „pigem oluline“)	1) 360° tagasiside 2) Juhendamine 3) Arenguestlus	Arenguestlus vajab suuremat tähelepanu
11.	Juhendamise vajalikkuse põhjuseid	<ul style="list-style-type: none"> • Annab kasulikku informatsiooni töö tulemuslikkusest • Püstitatakse eesmärged uueks perioodiks 	
12.	Arenguestluse vajalikkuse põhjuseid	<ul style="list-style-type: none"> • Annab kasulikku informatsiooni töö tulemuslikkusest • Vaadatakse üle eelmise perioodi töötulemused 	
13.	360° tagasiside vajalikkuse põhjuseid	<ul style="list-style-type: none"> • Annab kasulikku informatsiooni töö tulemuslikkusest • Suunab minu arengut 	
14.	Kohese tagasiside vajalikkuse põhjuseid	<ul style="list-style-type: none"> • Annab kasulikku informatsiooni töö tulemuslikkusest • Tagasiside on kiire ning vahetu 	Kasutatakse pigem harva kui sageli
15.	Tagasiside viiside kasutatus	1) Silmast-silma 2) Arvuti 3) Telefon 4) Suhtluskeskkonnad	Kasutatus ja töötajate poolt märgitud olulisus ühtivad
16.	Tagasiside viiside olulisus	1) Silmast-silma (vahetu kontakt) 2) Arvuti 3) Telefon	

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 10. Standardküsimused töötajate grupeerimiseks

Küsimus	Vastusevariandid
1. Kuidas hindate tagasiside saamise vajalikkust iseenda jaoks?	<input type="checkbox"/> Väga vajalik <input type="checkbox"/> Pigem ei ole vajalik <input type="checkbox"/> Pigem vajalik <input type="checkbox"/> Ei ole üldse vajalik
2. Olete avatud positiivsele tagasisidele.	<input type="checkbox"/> Jah <input type="checkbox"/> Ei
3. Olete avatud negatiivsele tagasisidele.	<input type="checkbox"/> Jah <input type="checkbox"/> Ei
4. Teid motiveerib tagasiside, mis keskendub.	<input type="checkbox"/> Teie isikule <input type="checkbox"/> Töötulemusele <input type="checkbox"/> Tööülesandele üldiselt <input type="checkbox"/> Tööülesande õppimise protseduurile
5. Hindamisstandarditest motiveerivaim.	<input type="checkbox"/> Absoluutne <input type="checkbox"/> Individuaalne <input type="checkbox"/> Võrreldav
6. Juhendamine on Teie jaoks vajalik.	<input type="checkbox"/> Jah <input type="checkbox"/> Ei
7. Arenguvestlus on Teie jaoks vajalik.	<input type="checkbox"/> Jah <input type="checkbox"/> Ei
8. Soovite osa võtta 360° küsitlusest.	<input type="checkbox"/> Jah <input type="checkbox"/> Ei
9. Soovite saada kohest tagasisidet.	<input type="checkbox"/> Jah <input type="checkbox"/> Ei
10. Soovite saada tagasisidet telefoni teel.	<input type="checkbox"/> Jah <input type="checkbox"/> Ei
11. Soovite saada tagasisidet arvuti (e-mail, Skype jmt) teel.	<input type="checkbox"/> Jah <input type="checkbox"/> Ei
12. Soovite saada tagasisidet vahetu kontakti (inimeselt-inimesele) teel.	<input type="checkbox"/> Jah <input type="checkbox"/> Ei
13. Oleksite huvitatud suhtluskeskkondade kasutamisest tagasiside rakendamisel (Rypple.com).	<input type="checkbox"/> Jah <input type="checkbox"/> Ei
14. Tagasisidet soovite saada ...	<input type="checkbox"/> Kord aastas <input type="checkbox"/> Koheselt <input type="checkbox"/> Kord kuus <input type="checkbox"/> Nii harva kui võimalik

Allikas: (autori koostatud).

SUMMARY

FEEDBACK GIVING CONSIDERING EMPLOYEE PREFERENCES AND DIFFERENCES BETWEEN GENERATIONS ON THE EXAMPLE OF VALGA COUNTY GOVERNMENT

Kerli Möldre

From the general perspective the main aim of an organization can be considered to be productive operating, the basis of which is the efficient management of resources. In order to effectively manage resources information is needed based on which different decisions can be made and the goals for the organization can be achieved. One way for guaranteeing information is giving feedback. Feedback in general is a two-way process – communicating information from the giver to the receiver of feedback. Feedback can be given by existing and potential clients, business partners, some interest group, subordinate or a manager. Depending on the feedback giver and receiver, the feedback giving process can be studied in different contexts. The current bachelor's thesis analyses the role of feedback in the work environment context and wishes to find ways for implementing the feedback giving process more efficiently for the employees of Valga County Government. The author focuses in the thesis on the feedback given by the managers. The focus lies on the feedback given to the employee, not the manager.

In the author's opinion one of the goals of feedback is to achieve good work results in the longer run according to the company's goals, wishes and needs, therefore the current topic is important for companies where the management is interested in maximizing productivity. However, there are counter arguments to such claims. Charles S. Jacobs has brought out several provocative claims in his book "Management Rewired", one of which is that the manager's feedback does more harm than good. The author of the book brings out that the positive feedback has no impact on the employee's behavior, and negative feedback brings about the fact that inadequate work activities will become even poorer. (Teresko: 2009) It is the author's opinion that if the use of feedback is

inadequate then the previously mentioned may become characteristic also of other organizations. The problems here may arise from the fact that companies approach employees from a very specific angle, therefore it can happen that giving feedback in a certain way may be suitable for one, but is not suitable for the other person. Therefore grouping employees may be appropriate. That way it is possible to take into account the employees' preferences more. In addition to determining the feedback preferences of Valga County Government's employees, the current thesis also focuses on grouping employees into generations based on feedback characteristics through which it is possible to consider the particular features of employees when giving them feedback. The author distinguishes between four generations of feedback characteristics: Veterans, Baby Boomers, Generation X, and Millennials.

The aim of the bachelor's thesis is to develop suggestions for Valga County Government for giving their employees feedback by taking into account their generation and preferences of receiving feedback.

To achieve the aim, the following research tasks are set:

- to argue about the substance of feedback and its importance in an organization, and to describe the two possible classifications of feedback;
- to describe the three main processes of giving feedback in an organization;
- to point out the differences of giving feedback considering characteristics of generations of feedback;
- to compile the first part of the questionnaire for an empirical study to find out how feedback is given in Valga County Government and which are the preferences of the employees;
- to compile the second part of the questionnaire for grouping Valga County Government's employees into generations of feedback characteristics;
- to carry out the study and analyse the results;
- to give suggestions to the Valga County Government for giving feedback to employees, considering the results of the study about employees' preferences and generations of feedback characteristics.

The current thesis consists of two parts: theoretical and empirical both of which are in turn divided into three chapters. In the first two subsections of the theoretical part the author gives an overview of her vision about the basis of giving feedback, relying on the literature referred to in the theoretical part. It consists of four different levels. The first level analyses the classification of feedback discussed by DeNisi and Kluger. According to that the feedback may be aimed at a person, task, or on studying of how to do a task. Based on theoretical sources it turned out that giving feedback is the most efficient on the task level. Continuing with the DeNisi and Kluger method mentioned on the previous level, the feedback classification of opposite pairs, positive and negative feedback can be used. During that it must be defined what the desired goal is: whether to encourage the desired behavior or to prohibit the unwanted behavior.

The third level is about selecting the work efficiency evaluation standards. Based on literature it is possible to choose between the absolute, comparative, and individual evaluation standards. After making the selection it is appropriate to inform the employee because otherwise it may happen that the employee and the manager proceed from different standards, in which case the visions may not match. On the fourth level lie the implementation of feedback giving processes and immediate feedback. In the current thesis, three different feedback processes are discussed: guidance, performance reviews, and 360-degree feedback (thus the training and development programs are left out of the analysis). As a way of implementing immediate feedback giving, the author proposes to use an environment called Rypple.com, where it is possible to give feedback as soon as there is a need for it.

In the third chapter of the theoretical section, the generations of feedback characteristics are described. There are four of them: Veterans (born between 1925-1940), Baby Boomers (1941–1960), Generation X (1961-1976), Millennials (1977-1992). The generations have been defined according to the year they were born, but in the current thesis they are important since in the opinion of the author the employees can be grouped into the given generations according to the feedback giving ways. Based on the opinions of Lancaster and Stillman (2002) and Glass (2007) the feedback characteristics generations' attitude towards feedback can be described. Differences lie both in the timing of the feedback (immediately, later, by postponing, etc.), in the ways of giving

feedback (via computer, phone, email, etc.), and so on. For example, the Veterans prefer to avoid feedback, for the Baby Boomers it is enough to get feedback once a year. Generation X and Millennials wish to receive feedback immediately.

In the empirical part of the thesis, a questionnaire was asked to fill in by the employees of Valga County Government. From the total number of employees 81.25% participated. The multiple choice questionnaire compiled by the author is based on the theoretical part of the thesis. From the analysis perspective the questionnaire is composed of two separate sections: A and B. The questionnaire contains 29 questions. The first section of the questionnaire (A) consists of questions through which the author wants to determine how the feedback giving process from managers to subordinates works in Valga County Government, and which are the employees' preferences regarding feedback (for example, the ways of using feedback, efficiency evaluation standards, and feedback processes were analyzed). The second section of the questionnaire (B) consists of questions that have been compiled based on the approach of Lancaster and Stillman (2002) and Glass (2007), who describe the four generations of feedback characteristics (based on theoretical literature, the respondents are given descriptions about different situations or are asked questions related to preferences about feedback and are asked to select the most suitable answer from multiple choice questions). Comparing the analysis in the theoretical section with the responses from the questionnaires it is possible to reach conclusions about which kind of preferences the generations of feedback characteristics have. The analysis of the questionnaire is carried out using the statistics software SPSS Statistics 17.0 (descriptive statistics and non-parametric tests), and the spreadsheet software MS Excel (percentage calculations). In order to compare the evaluations of respondents with different socio-demographic characteristics, non-parametric tests were used – Mann-Whitney U test and Kruskal-Wallis test on the significance level 0.05. From the socio-demographic characteristics age, gender, length of employment, education, and profession were analyzed.

Based on the results of the questionnaire, in Valga County Government feedback is received mostly face-to-face, then via email, phone or communication web portals. From the feedback processes performance reviews are most widely used, after that the 360-degree reviews, and the least of all guidance. The feedback is oriented towards

work tasks or work results. Most of the respondents are not aware about what kind of evaluation standards the managers are using for evaluations. The author considers it to be positive that there are no differences between the ways of giving feedback (face-to-face, via computer or phone) and the preferences. However, the author also observed problematic areas. For example, misunderstandings may happen if the manager has not notified the employee about the evaluation standard to be used. There are also differences between the use of feedback giving processes and preferences.

Grouping of employees into generations of feedback characteristics on the basis of Valga County Government was successful. Relying on the theoretical literature it was possible to bring out enough information to define the differences between employees and opinions about feedback based on the questionnaire. According to the birth year the respondent often belongs to one generation, but grouping according to the question, they belong to a different one. In her thesis the author focuses on the grouping that was composed based on the questions used in the study. The author got the following results: the most employees belonged to Generation X – 16, which was followed by the generation in between Millennium and Generation X – 6, there were 3 in the Millennium generation and 1 belonged to the Veterans generation. None of the respondents belonged to the Baby Boomers generation according to the preferences about feedback. Since only 1 respondent belonged to the Veterans generation then it was not possible to conduct an analysis about that generation. Based on the responses a new mixed group was found where the employees belonged to the generation between the Millennium and Generation X based on their answers.

Findings in the current thesis confirm the opinion that people belonging to different generations may have different preferences regarding feedback and the following observations can be made. All three generations of feedback characteristics have the wish to receive feedback. Generation X is open to feedback via phone, direct contact, via computer, performance reviews, guidance, and 360-degree feedback. The Millennium generation is open to feedback via phone, direct contact, computer, performance reviews and guidance. The Millennium generation does not want to get feedback via the 360-degree feedback method. Millennium/Generation X is open to feedback both via direct contact, guidance, and 360-degree feedback. For feedback

given via phone, computer, and performance reviews the responses were uncertain and definite preferences cannot be defined. Also a statistically important difference between generations was found – both Generation X and Millennium/Generation X value direct contact more highly than the Millennium generation. At the same time, all mentioned generations are susceptible to feedback via direct contact and guidance. The most tolerant seems to be Generation X.

The results of the questionnaire showed that in Valga County Government the opinion is mostly the same regardless of the socio-demographic characteristics. For example, people younger than 47 years and older than 48 years considered all three feedback giving processes to be equally important. Both men and women rated the feedback given via computer and phone rather important, and feedback given via direct contact as very important. At the same time it can be said that in the evaluations there are also some differences depending on the person's age and length of employment. Firstly, people who are younger than 47 years consider feedback given to them via computer rather unimportant, and people who are older than 48 year consider it important. Secondly, people whose length of employment is below 6 years consider feedback given to them via computer rather unimportant, and people whose length of employment is more than 7 years consider it important. Thirdly, the people whose length of employment is under 6 years consider the performance reviews to be very important, and people whose length of employment is over 7 years consider them important.

Based on the results of the questionnaire carried out in the Valga County Government, the author made the following suggestions.

- The feedback should be more focused on work tasks, not so much on work results. The feedback is currently mostly focused on whether work tasks or work results.
- The employees should be informed about what kind of evaluation standards will be used. 35% of the people who filled in the questionnaire said that they are not aware about the standard their manager uses for evaluating their performance.
- Selection of the evaluation standard should be more individual than absolute or comparative. The absolute standard may be too strict in some cases; the

comparative may not fulfil its function because employees are quite different in regards to their work tasks and duties.

- Immediate feedback should be used more, for example by using the Ryppl.com environment. The employees stressed that they would like to receive immediate feedback, but mentioned that it is not given so often.
- From the feedback processes the employees considered 360-degree feedback as the most important and after that guidance and performance reviews. If feedback is given based on the generations of feedback characteristics then attention should be paid to the fact that the Millennium generation does not want to receive 360-degree feedback. Both the Millennium/Generation X and Generation X are open to 360-degree feedback.
- Guidance should be used in case of new employees or for acquiring work skills. All three generations of feedback characteristics are susceptible to feedback given via guidance.
- The performance reviews should be carefully thought through. Performance reviews are most frequently used in Valga County Government, but employees considered this feedback giving process the least important compared to the others. Special attention should be paid to the fact that employees whose length of service is less than 6 years valued performance reviews more highly than the employees whose length of service is more than 7 years.
- The employees wish to receive feedback firstly via direct contact and then via computer or phone. Comparing the current results based on the feedback generations it can be seen that all mentioned generations are susceptible to feedback given to them via direct contact. Both Generation X and Millennium generation valued the feedback given via phone similarly (it is considered to be rather important). At the same time the Millennium generation values feedback given via computer more highly than Generation X. Therefore, in the case of larger number of respondents there may be differences here.
- Standard questions should be compiled in order to group the employees and thereby map their differences. For example, the results show that among people who are less than 47 years old feedback should not be given via computer, and in

case of people who are older than 48 years giving feedback via computer is recommended.

In the author's opinion the process of giving feedback cannot be used similarly for all employees, but it must take into account the differences between the employees. This will ensure that the information is acceptable and usable in work duties in the future. For that it is possible to carry out the grouping of employees. One possibility is to compile a set of standard questions – the author has provided one example of a possible set of questions (based on the idea of generation of feedback characteristics) that can be seen in the empirical section of the current thesis. The other possibility is to focus only on the generations of feedback characteristics and group employees according to that. As a way of expanding and continuing the current thesis the author suggests to study in depth the four generations of feedback characteristics, their appearance in today's work environment context, validity in the Estonian culture and the efficiency factor in their implementation.