

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Crislyn Puik

**TÖÖTAJATE TÖÖSOORITUSE HINDAMINE  
JA TAGASISIDESTAMINE  
FINANTSETTEVÕTTE X NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendajad: professor Kulno Türk  
nooremteadur Liis Roosaar

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Töötajate töösoorituse hindamine ja tagasisidestamine Finantssektoris .....	7
1.1 Töösoorituse hindamise eripärad ja arengusuunad finantssektoris .....	7
1.2 Töösoorituse hindamise näitajad ja meetodid finantssektoris .....	11
1.3 Tagasisidestamine ja selle seosed töösoorituse hindamisega finantssektoris .	15
2. Töötajate töösoorituse hindamine ja tagasisidestamine finantsettevõttes X .....	20
2.1 Finantsettevõtte X üldisloomustus, meetodika ja valim .....	20
2.2 Finantsettevõtte X töötajate töösoorituse hindamise süsteem ja töösoorituse hindamise spetsiifika ja probleemid .....	28
2.3 Finantsettevõtte X töötajate töösoorituse tagasisidestamine .....	43
Kokkuvõte .....	50
Viidatud allikad .....	53
Lisad .....	61
Lisa 1. Finantsettevõttes X läbi viidud ankeetküsitlus .....	61
Lisa 2. Finantsettevõtte X juhtidega läbi viidud intervjuude küsimused .....	64
Lisa 3. Töötajate hindamise põhimõtete ja eesmärgistamise olulisemad korrelatiivsed seosed finantsettevõttes X 2019. aastal. ....	65
Lisa 4. Töötajate TS hindamise protsessi olulisemad korrelatiivsed seosed finantsettevõttes X 2019. aastal. ....	65
Lisa 5. Finantsettevõttes X läbi viidud ankeetküsitluse tulemuste korrelatiivsed seosed. ....	66
Lisa 6. Intervjuude tulemused juhtidega. ....	69
Lisa 7. Töötajate hinnangud finantsettevõttes X 2019. aastal .....	75
Summary .....	77

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval väga kiiresti arenevas ühiskonnas on oluline hinnata töötajate töösooritust (edaspidi TS) ja panna paika ettevõtte eesmärgid lähtuvalt töötajate TS kohta saadud tagasisidele. Töötajate TS tulemuslikkus on oluline tegur, mis mõjutab organisatsiooni edu. Selleks, et ettevõtted suudaks püsida konkurentsivõimelised ning jõuaksid arenguga sammu pidada, on välja töötatud mitmeid tänapäevasemaid TS hindamise ja tagasisidestamise meetodeid, mis võimaldavad laialdasemalt ja põhjalikumalt hinnata ja anda tagasisidet töötajate tulemuslikkusele (Görün 2018: 1427).

TS hindamine ja tagasisidestamine on organisatsiooni inimressursside juhtimisel oluliseks osaks. Töötajate TS efektiivne hindamine ja tagasisidestamine mitte ainult ei aita parandada töötajate puudusi ning seeläbi töö tulemuslikkust, vaid võimaldab töötajaid ka motiveerida. Tagasisidestamine võimaldab näha enda puudusi ja arengukohti teiste inimeste vaatenurgast. Töö teema on väga aktuaalne, sest töötajate TS hindamine ja tagasisidestamine on finantssektori arengu aluseks.

Uurimistöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud finantsettevõtte X töötajate TS hindamissüsteemi ja tagasisidestamise edasiarendamiseks, tuginedes autori poolt läbi viidud juhtide ja spetsialistide küsitlusele ja intervjuudele. Töö autor töötab ka ise finantsettevõttes ning osaleb aktiivselt töötajate TS hindamise ja tagasisidestamise protsessis hinnatavana. Selleks, et oleks võimalik saavutada uurimiseesmärk, on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- 1) analüüsida töötajate TS hindamise eripärasid ja arengusuundasid finantssektoris;
- 2) analüüsida töötajate TS hindamise näitajaid ja meetodeid finantssektoris;
- 3) analüüsida töötajate tagasisidestamist ja selgitada välja töötajate tagasisidestamise ning TS hindamise vahelised seosed finantssektoris;

- 4) analüüsida TS hindamise ja tagasisidestamisega seonduvaid dokumente finantsettevõttes X ja sellele tuginedes töötada välja uurimismetoodika, sh ankeet- ja intervjuu küsimustikud;
- 5) selgitada välja finantsettevõtte X spetsialistide TS hindamise ja tagasisidestamise eripärad ja probleemid ning võrrelda neid teoreetiliste käsitlustega;
- 6) töötada välja ettepanekud hindamissüsteemi ja tagasisidestamise edasiarendamiseks finantsettevõttes X.

Lähtudes uurimistöö eesmärgist ja uurimisülesannetest on töö jaotatud kaheks – teoreetiliseks ja empiiriliseks osaks. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis analüüsitakse töötajate TS hindamise olemust, eripärasid ja arengusuundi finantssektoris. Teises alapeatükis analüüsib töö autor töötajate TS hindamise näitajaid ja meetodeid finantssektoris. Teoreetilise osa viimases alapeatükis analüüsitakse töötajate tagasisidestamist finantssektoris ja uuritakse seoseid töötajate tagasisidestamise ja TS hindamise vahel. Uurimistöö koostamisel on autor kasutanud nii eesti- kui võõrkeelset teaduskirjandust, teemakohaseid publikatsioone andmebaasidest eelkõige EBSCO ja EMERALD.

Uurimistöö empiirilises osas analüüsis töö autor töötajate TS hindamisega seonduvaid dokumente finantsettevõttes X ja töötas sellele tuginedes välja uurimismetoodika, ankeet- ja intervjuu küsimustikud. Uurimuse läbiviimisel nägi töö autor piirangutena ette, et ankeetküsimustiku küsimused ei pruugi olla kõigile ühtselt mõistetavad ning intervjuude piiranguks võib osutada aja puudus. Selleks, et nimetatud probleeme ennetada, pidas töö autor oluliseks ankeetküsimustiku küsimused eelnevalt läbi arutada spetsialistide ja juhtidega ning intervjuueerimise soovist intervjuueeritavatele aegsasti teada anda.

Autor soovib tänada finantsettevõtte X töötajaid ja keskastmejuhte märkimisväärse panuse eest uuringus osalemisel, mis omas suurt tähtsust käesoleva bakalaureusetöö valmimisel. Lisaks soovib autor tänada oma juhendajat professor Kulno Türki asjakohase tagasiside ja toetuse eest uurimistöö koostamisel ning nooremteadur Liis Roosaart abivalmiduse eest statistiliste andmete töötlemise nõustamisel.

Märksõnad: töösoorituse hindamine, töösoorituse hindamissüsteem, tagasisidestamine, finantssektor, finantsettevõtte X.

# 1. TÖÖTAJATE TÖÖSOORITUSE HINDAMINE JA TAGASISIDESTAMINE FINANTSSEKTORIS

## 1.1 Töösoorituse hindamise eripärad ja arengusuunad finantssektoris

TS hindamine on olnud pikalt paljude personalijuhtide poolt arutluse all olev teema (Elenurm 2017). Varasematel aastatel tähendas töötajate TS hindamine lihtsakoelist protsessi (Lam *et al.* 2002: 192), milles TS hindamine oli algselt vaid kontrollfunktsioonide täitjaks, kus juht jagas alluvatele TS kvantitatiivsetel mõõdikutel põhinevaid hinnanguid (Türk *et al.* 2011: 15) kuid tänapäeval on TS hindamine (*performance appraisal*) arendatud põhjalikuks protsessiks (Lam *et al.* 2002: 192).

**Tabel 1.** TS hindamise definitsioonid.

Definitsioon	Autor(id)
TS hindamine on aluseks töötajate arengut ja tulemuslikkust puudutavatele küsimustele.	Longenecker, Fink 2017: 1
TS hindamise käigus toimub töötajate hindamine, arendamine, motiveerimine ja tagasisidestamine.	Fletcher 2001: 473
TS hindamine annab töötajatele edasi väärtuslikke teadmisi, mille põhjal toimub töötajate õiglane tasustamine.	Elenurm 2017
TS hindamine on protsess, mille käigus võrreldakse töötajate TS standardeid, eesmärke, tööülesandeid ja plaane.	Türnpuu 2014
TS hindamise käigus analüüsitakse töötaja isiklike edusamme, nõrkuseid ning töökohale sobivust.	Shrivastava, Rai 2012: 46
TS hindamine on töötaja tööülesannete täitmise hindamine kindal perioodil.	Lotich 2018

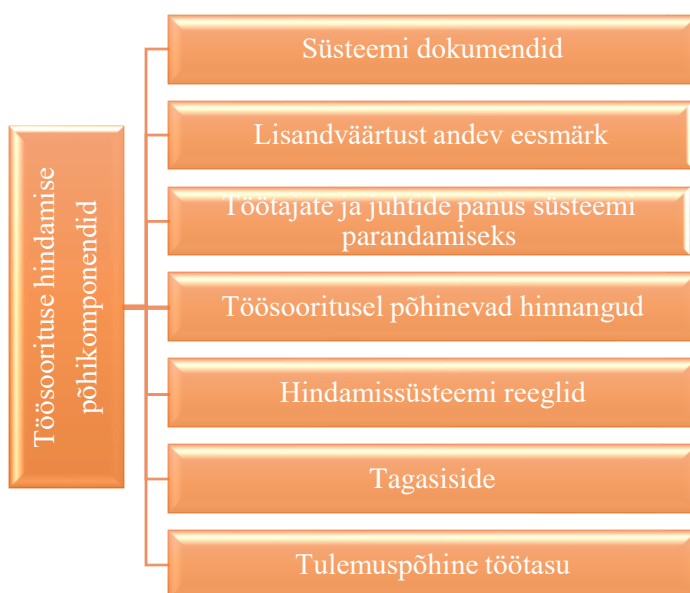
Allikas: (Longenecker, Fink 2017: 1; Fletcher 2001: 473; Elenurm 2017; Türnpuu 2014; Shrivastava, Rai 2012: 46; Lotich 2018); autori koostatud.

Lähtuvalt tabelis 1 välja toodud TS hindamise definitsioonidest saab väita, et nimetatud autorid on TS hindamist käsitlenud sarnaselt ning definitsioonide sisu ei ole aja jooksul eriti muutunud. Peamiselt märkisid autorid, et tegu on töö tulemuslikkuse hindamise, arendamise ja tagasisidestamisega. Lisaks toodi välja, et TS hindamise käigus

analüüsitakse töötaja sobivust töökohale ning käsitletakse töö tasustamist puudutavaid küsimusi.

Edukas töötajate TS hindamine sisaldab hoolikalt ja täpselt määratletud TS hindamissüsteemi dokumente, selgelt defineeritud ja lisandväärtust andvaid eesmärke ning töötajate ja juhtide ulatuslikku panust hindamissüsteemi parandamiseks. Lisaks on olulised kergesti jälgitavad, TS põhinevad hinnangud, töötajatele ja juhtidele paika pandud hindamissüsteemi reeglid, tagasiside ning töötajate tulemuslikkusest lähtuv töötasu (vt joonis 1). (Longenecker, Fink 2017: 2-3; Isimoya *et al.* 2018: 63-64; Sumangala, Lancy 2012: 1-2) Järgides nimetatud komponente, on võimalik saavutada efektiivne TS hindamissüsteem, mis motiveerib töötajaid püüdlema paremate tulemuste poole, aga seejuures tuleb arvestada iga organisatsiooni ajalugu, eripärasid ja personali, täheldab Türrnpuu (2014). Lisaks soovitab ta ettevõtete juhtidel väärtustada aega, mida on võimalik kasutada töötajatega vestlemiseks, sest juhi ja tema alluva vahelist näost näkku suhtlust ei asenda ükski teoreetiliselt kirja pandud ega rangelt piiritletud TS hindamine.

**Joonis 1.** Töötajate TS põhikomponendid.



Allikas: Longenecker, Fink 2017: 2-3; Isimoya *et al.* 2018: 63-64; Sumangala, Lancy 2012: 1-2; autori koostatud.

Elenurm (2017) ja Lam *et al.* (2002: 192) on arvamusel, et juhtide jaoks võib hindamine olla ebameeldiv kui keskendutakse töötajate puudustele, tegelikkuses saavad juhid hindamisest väärtuslikku infot, mida kasutatakse töötajate õiglasel tasustamisel. Kamphorst, Swank (2018: 251) ja Adler *et al.* (2016: 221) täheldavad, et töötajate TS hindamine on keeruline protsess, mille peamiseks eesmärgiks on töötajate motiveerimine nende enesehinnangu mõjutamise kaudu, võimaldades juhtidel suunata töötajaid saavutama kõrgemat tööviljakust ning uurida selle mõju töötajate töö tulemuslikkusele.

Vaadates TS hindamist ettevõtetes laiemalt, näeb märkimisväärne osa töötajatest vastupidiselt tegelikkusele, et TS hindamissüsteem ei ole piisavalt aktuaalne oma bürookraatliku püstituse ning töötajates masendustunde tekitamise poolest (Adler *et al.* 2016: 221). Türnpuu (2017) sõnul võivad juhid täita töötajaga ettekirjutatud vorme kohustusest, ilma kummalegi osapoolle kasu toomata. Ettevõtted peavad TS hindamisest hoopis olulisemaks ametlike eesmärkide püstitamist, lõppevate perioodide ülevaateid ning tihti ka ulatuslikke arvustuste analüüsimist. Juhid ei mõista, et tegelikult on TS hindamine väga oluline osa lõpliku eesmärgini jõudmisel. (Adler *et al.* 2016: 221)

Shrivastava ja Rai (2012: 51) toovad välja, et finantssektori töötajate TS hindamissüsteemid ja protsessid on vananenud ning nende arendamisele, väljatöötamisele ja rakendamisele tuleb enam tähelepanu pöörata. Tuginedes Bunn *et al.* (2013: 31-31) ja Giorgi *et al.* (2017: 1) poolt läbi viidud uuringutele, on finantssektori töötajate vaimne stressitase võrreldes teiste valdkondade töötajatega märkimisväärselt kõrgem. Nimetatud valdkonnas tegutsevad ettevõtted läbivad suurt tehnoloogilist arengut, mille tulemuseks on kiired muutused ning suuremad ootused töötajate TS suhtes (Suresh, Reddy 2017: 43). Elliot ja Swartz (1999: 58) on arvamusel, et keskastmejuhtide edu finantssektoris saavutatakse eelkõige töötajate TS hindamisega, mida kinnitab Oshode *et al.* (2014: 145) uuringu tulemus, et töötajate TS hindamissüsteemi kaasajastamisega suureneb töötajate produktiivsus ja vastupidi.

Jindal (2016: 19) toob välja sarnase seisukoha, nimelt on finantssektoris tegutsevate ettevõtete edukuseks oluline töötajate efektiivne haldamine ja rahulolematuse põhjuste leidmine, teisisõnu töötajate TS hindamine, mille käigus jõutakse töörahulolu

küsimusteni. Ta leiab, et kui ettevõtte töötajate rahulolu on tagatud, siis on võimalik saavutada ükskõik missugusel organisatsioonil lõppeesmärgid. Lisaks selgus Suresh ja Reddy (2017:47) poolt läbi viidud finantssektoris tegutsevate ettevõtete uuringust, et töötajate TS hindamise ja töörahulolu vahel esineb märkimisväärne seos. Eelnevalt välja toodud seisukohti võtab kokku kuulub mõttele Peter Druckeri poolt: “Kui sa ei suuda seda mõõta, ei suuda sa seda ka juhtida.”, Chatterjee ja Dhaigude (2018: 242) täheldavad, et see kandub edasi kõikidele tegevusaladele ning olles võtmeteguriks nii majanduslikus kui ka sotsiaalses arengus peaks finantssektor seda eriti tõsiselt võtma.

Finantsettevõtete edukuse tagamiseks, tuleb klientidele pakkuda ootustele vastavaid või neid ületavaid teenuseid (Khalid et al. 2011: 170). Chai *et al.* (2016: 401-406) poolt läbi viidud uuringu tulemustest selgus, et teenuste kvaliteedi ja finantsettevõtte tulemuslikkuse vahel esineb väga tugev positiivne korrelatiivne seos, mis viitab, et finantsettevõtte tulemuslikkus ning eristatavus konkurentidest suureneb kui teenuste kvaliteet paraneb ja vastupidi. Tärnpuu (2014) lisab samuti, et ettevõtte edukuse ja konkurentsivõime vahel esineb korrelatiivne seos töökeskkonnaga. Tuginedes Shrivastava ja Rai (2012: 51) arvamusele, et TS hindamine on finantssektori tulemusjuhtimise tugisambaks ja aitab hoida töötajaid motiveerituna on oluline teha uuringuid töötajate TS hindamise kohta finantsvaldkonnas.

Lähtuvalt eelnevalt välja toodud teoreetilistest käsitlustest ja uuringu tulemustest, on töötajate TS hindamisprotsessid olulised, et tagada töötajate areng, motivatsioon ja tulemuslikkus. Kuna töötajate TS hindamissüsteemi väljatöötamiseks ei leidu ainuõiget retsepti, on oluline arvestada ettevõtete eripärade ja töötajatega. Teadaolevalt kannatavad finantssektori töötajad kõrge stressitaseme all, mistõttu on nimetatud valdkonnas töötajate TS hindamine erilise tähtsusega, et tagada töötajate püsivus ja efektiivsus. Konkurentsi pakkumiseks on lisaks töötajatele väga olulised kliendid ja neile osutavate teenuste kvaliteet, mis peegeldub välja töötajate TS hindamissüsteemist.

## 1.2 Töösoorituse hindamise näitajad ja meetodid finantssektoris

Selge ja arusaadav TS hindamine on aluseks õiglasele hindamise tundele (Türk 2015: 6). TS hindamise näitajad aitavad ettevõtete juhtidel töötajate töö tulemuslikkust ausalt ja täpselt hinnata (Valle, Davis 1999: 242-243). Lisaks on tööga seotud ja tulevikku vaatavad TS hindamise näitajad abiks töötajate arengu ja eesmärkide saavutamisel. (Boyd ja Gessner 2013: 265). Levinumateks näitajateks on töötulemused, tegevused ja pädevus, mis lisaks eelnevalt välja toodule peavad olema usaldusväärsed, mõõdetavad, objektiivsed ning seotud organisatsiooni eesmärkidega (Türk 2005: 193-196). Kuo ja Cheni (2008: 1937) poolt läbi viidud uuringu tulemusena selgus, et hindamisel finantssektoris on kõige olulisemateks kuludel, kasumil ja müügil põhinevad näitajad. Hindamisnäitajad võib omakorda jagada objektiivseteks ja subjektiivseteks näitajateks. Objektiivseid näitajaid on võimalik mõõta (Renner 2018) või numbriliselt väljendada, näiteks kaebuste ja vigade arv ning töötaja omadustel (What is a subjective...) või hindajate arvamusel põhinevaid näitajaid nimetatakse subjektiivseteks, mistõttu on keeruline kontrollida nende usaldusväärsust.

Finantsvaldkonnas on oluline klientidele pakutavate teenuste korrektsus kuna paljud tehinguid puudutavad kliendi vara, ollakse selles valdkonnas tundlikud. TS hindamise teadlikkuse uuringu kohaselt finantsvaldkonna töötajate seas on kindlaks tehtud, et meessoost juhid on erinevatest TS hindamise meetoditest teadlikumad kui sama valdkonna madalama ametikoha töötajad. Seega töötajate teadlikkusele aitab kaasa nende TS hindamismeetodite suurema tähelepanu pööramine ning vastava teemaga koolituste korraldamine. (Mehrotra ja Phillips 2013: 55) Töötajate koolitusvajadus leiab kinnitust Akram'i ja Hilman'i (2018:41) poolt, kes täheldavad, et pidevate arengute ja muutustega kaasas käimise aluseks on eelkõige töötajad ning nende teadmised ja oskused. Mehrotra ja Phillips (2013: 45) täheldavad, et töötajate TS hindamise meetodid saab jagada kaheks: traditsioonilised ja tänapäevased hindamismeetodid (vt tabel 2)

**Tabel 2.** Töötajate TS hindamise meetodid

<b>TS hindamise meetodid</b>	
<b>Traditsioonilised</b>	<b>Tänapäevased</b>
Kriitiliste juhtumite meetod	Juhtimine eesmärgi alusel
Essee meetod	360-kraadi hindamissüsteem
Hindamiskaala meetod	Hindamis- ja arenguestlus
Järjestamise meetod	

Allikas: (Mehrotra ja Phillips 2013: 45; Šalková 2013: 93-96; Ambhore 2016: 183; Majid 2016: 12; Islami *et al.* 2018: 96), autori koostatud.

Oluline on valida töötajate TS hindamiseks kvaliteetsed meetodid kuna ettevõtete edukuse aluseks on edukad töötajad. Lisaks selgus finantssektoris läbi viidud uuringu tulemustest, et arengule orienteeritud TS hindamismeetod tekitab positiivsemaid tulemusi kui kontrolli eesmärgil korraldatud TS hindamismeetod (Showkat 2013: 77).

Ebaefektiivsete meetodite valik võib kaasa tuua tõsiseid probleeme, näiteks töötajate arengu pidurdamine ning nende tulemuslikkuse langemine (Longenecker ja Fink 2017: 1). Töötajate TS hindamismeetodite osas on levib rahulolematust ning puudub üksmeel probleemi lahendamiseks (Gordon, Stewart 2009: 474). Uuringu tulemused näitavad, et TS hindamisprotsessi tõhusus sõltub töötajate panusest hindamismeetodisse (Sheelam ja Ravindra 2014: 587) ning positiivsest suhtumisest töökohta (Milleri ja Cockrelli 2015: 35), kuid ühes organisatsioonis toimiv TS hindamise meetod ei pruugi edukas olla teises (Jalak 2006).

Minevikul põhinevad TS hindamise meetodid keskenduvad tehtud töö analüüsimisele, kuid töö tulemusi ei ole võimalik enam muuta (Šalková 2013: 93). Oluline on, et ei jäädaks minevikus tehtud vigadele kinni, vaid õpitakse neist ning keskendudakse tuleviku eesmärkidele, mida on võimalik muuta. Kriitilistel juhtumitel põhineva hindamismeetodi käigus hinnatakse töötajate käitumist headel ja halvadel perioodidel ning fikseeritakse lühidalt hinnatava kriitilised juhtumid, näiteks kiitused või konfliktid, mis leidsid aset tööajal, et analüüsida nende tekkepõhjuseid ja tagajärgi (Šalková 2013: 95).

TS hindamine essee põhjal on traditsioonilistest meetoditest kõike lihtsamini kasutatav protsess, kus kirjutatakse vabas vormis kirjeldus töötajast, milles analüüsitakse tema tugevusi, nõrkusi, tulemuslikkust, potentsiaali ja eesmärkide täitmist, lisaks tuuakse

välja soovitud, mida saab hinnatav kasutada puuduste arendamiseks (Ambhore 2016: 184). Mayhew (2017) leiab, et essee ohuks võib olla töötaja kohta kirjutada "kallutatud" essee, samas aitab meetod saada töötaja TS kohta põhjaliku hinnangu.

Hindamisskaalal põhinevas meetodis võrreldakse sarnaseid töötajaid omavahel (Pawar 2017) ning võetakse aluseks töö mahukust, kvaliteeti, täpsust, tööalaseid teadmisi ja koostöövõimet. Eelnevalt kindlaks määratud hindamisskaala põhjal saadud punktide alusel pannakse kokku töötaja üldhinnang (Šalková 2013: 95). Järjestamismeetod on samuti minevikul põhinev TS hindamismeetod, kus töötajad järjestatakse vastavalt tööülesannetele ning võrreldakse omavahel kahe või enama töötaja TS (Šalková 2013: 95-96).

Töötajate TS hindamisel saavutatakse efektiivsemad tulemused kui korraga on kasutusel mitu TS hindamise meetodit, seega on oluline keskenduda ka tulevikule orienteeritud meetoditele, mis on laiema ulatusega ja annavad võimaluse TS põhjalikumalt hinnata (Megha 2018) ning saavutada püstitatud eesmärgid (Šalková 2013: 93). Asjaolu, et traditsioonilised TS hindamismeetodid ei leia tänapäeval enam eriti kasutust, kinnitas finantssektori töötajate ulatuslikum teadlikkus kaasaegsematest meetoditest (Mehrotra, Phillipsi 2013: 55).

Thomson (1998: 1) täheldab, et eesmärgilise juhtimise kontseptsioon on esmakordselt välja töötatud Peter. F. Drucker poolt 1954. aastal, mille käigus hinnatakse töötajate tulemuslikkust juhtide paika pandud eesmärkide kaudu (Megha 2018). Mulder (2010) lisab, et nimetatud meetodi tulemusena on võimalik ületada uusi väljakutseid ja saavutada ühine eesmärk. Meetodi käigus määravad juhid töötajatele eesmärgid ning selgitavad neid, seejärel toimub töötajate tulemuslikkuse ja püstitatud eesmärkide võrdlus, mille alusel hinnatakse töötajate TS. Kui töötajad ei ole suutelised juhtkonna poolt paika pandud eesmärgid saavutama, siis kooskõlastatakse ettevõttele uus strateegia, mille abil on võimalik saavutada ka need eesmärgid, mida algselt ei suudetud. (Megha 2018) Käesoleva meetodi puhul mõjub järkjärguline eesmärkide seadmine juhtidele ja töötajatele innustavalt, mis mõjutab positiivselt kogu ettevõtte arengut.

360 kraadine hindamissüsteem on laialdaselt kasutatud meetod, mille eesmärgiks on lisaks juhi seisukohtadele arvestada samal tasemel töötavate inimeste arvamusi ja

hinnanguid. Töötaja kohta kogutakse arvamusi inimestelt, kellel on töötajaga igapäevaselt kokkupuude ning võimalus tema TS hinnata, näiteks juhid, kolleegid ja töötaja ise (Ambhore 2016; Görün *et al.* 2018: 1428). Saadud hinnangute põhjal on võimalus enesehindamisel põhinevaid kriteeriumeid ning kaastöötajate poolt välja toodud tugevusi ja nõrkusi võrrelda ning seeläbi tulemuslikkust parandada. (Ambhore 2016; Görün *et al.* 2018: 1428). Tuginedes Showkat (2013: 77) poolt finantssektoris läbi viidud uuringu tulemustele on 360 kraadise hindamismeetodi puhul oht, et juht ei saa töötajate kohta adekvaatset hinnangut, sest need võivad kujuneda vastavalt meeskondlikule läbisaamisele ja isiklikele eelarvamustele. Görün (*et al.* 2018: 1429) ei ole eelnevalt välja toodud seisukohtadega päris nõus ning leiab, et mitmetel allikatel põhinev hinnang on selgemini tajutav ja tõsisemalt arvesse võetav.

Meetod on levinud ka juhtide hindamisel, sest tihtipeale hindavad juhid oma töötajaid oskuslikult, kuid neile antavad hinnangud jäävad kasinaks, mistõttu juhid ülehindavad ennast (Jalak 2012). 360 kraadise hindamismeetodi kohta läbi viidud uuringus otsiti käesoleva meetodi ja erinevates valdkondades tegutsevate organisatsioonide, sh finantssektoris tegutsevate ettevõtete vahelisi korrelatiivseid seoseid. Tulemustest selgus, et organisatsiooni tüübi ja 360 kraadise hindamismeetodi vahel esines seoseid, kuid need olid väga väikesed. (Brutus *et al.* 1998: 187) Tänapäeval kasutavad 360-kraadist hindamist ainult mõned finantssektoris tegutsevad eraettevõtted, sest eelistatakse kasutada vahetu juhi poolt läbiviidavat töötajate TS hindamist, eesmärgiga parandada töötajate töö tulemuslikkust (Shanthana 2018: 2789-2790).

Hindamis- ja arenguestlused (*appraisal interview*) on kõige sagedamini kasutatavad töötajate TS hindamismeetodid, kus töötaja suhtleb vahetult oma juhiga ning toimub arutelu tulemuslikkuse aspektide üle, mille käigus keskendutakse eelkõige töötaja arengule, eesmärkidele ja vajadustele (Linna *et al.* 2012: 1372). Lisaks tulevad arutellu töötajate võimeid, motivatsiooni ja töötingimusi puudutavad teemad (Urbancová *et al.* 2017:64). Vestluste käigus on juhil ja töötajal võimalus selgitada oma seisukohti ning teha kindlaks edendamise, alandamise, vallandamise ja koolituste vajadus (Appraisal interview; Linna *et al.* 2012: 1372; Urbancová *et al.* 2017:64-65). Lisaks selgus Suresh ja Reddy (2017: 47) poolt läbi viidud uuringust finantssektoris, et koolituste korraldamise ja töötajate töörahulolu vahel esineb positiivne korrelatiivne seos.

Cederblom (1982: 219) on seisukohal, et eduka hindamis- ja arenguestluse läbiviimiseks peab juht olema teadlik oma töötaja tulemuslikkusest ning toetama teda, samuti on oluline vestluste sagedus, formaat ning eesmärkide seadmine tulevaks perioodiks. Hindamis- ja arenguestluse lõppedes koostatakse aruanne, millele saavad juhid tugineda otsuste tegemisel ning järgmisel vestlusel võrrelda saavutatud tulemusi püstitatud eesmärkidega (Urbancová *et al.* 2017:65). Lisaks selgus uuringutest, et hindamis- ja arenguestluste meetod kujuneks kasulikumaks (Gordon ja Stewart 2009: 483) ning aitaks vähendada sellega kaasnevat ärevust ja stressi (Cederblom 1982: 219) kui mõlemad osapooled planeeriksid vestlusi.

Töötajate TS hindamismeetodite õige valik tagab ettevõtte edu ja arengu. Selleks, et meetod ettevõttes toimiks on oluline ka töötajate panus. Peamiselt liigitatakse töötajate TS hindamismeetodid minevikul ja tulevikul põhinevateks, millest viimasena nimetatud on tänapäeval levinumad. Üldiselt põhinevad kõik meetodid tagasisidel, mis on väga oluline arengut soodustav tegur.

### **1.3 Tagasisidestamine ja selle seosed töösoorituse hindamisega finantssektoris**

Võimalusi tagasiside kasutamiseks on mitmeid ning sellest lõikavad kasu üksikisikud, ettevõtted ja organisatsioonid, kes saavad tagasisidet kasutada enda arendamiseks ning paremate ja teadlikumate otsuste langetamiseks (DeFranzo 2015). Tagasisidet ei pea väljendama alati selgesõnaliselt, vaid seda antakse ja saadakse pidevalt kaudselt. Aus tagasiside motiveerib ja vähendab ebakindlust, seega on tark kasutada seda uute töötajate peal (Kinicki *et al.* 2005: 1057). DeFranzo (2015) arvates on tegu väärtusliku teabega, mida tuleks oluliste otsuste langetamisel arvesse võtta, sest edukad ettevõtted on pühendunud pidevale arengule, mis enamasti põhineb tagasisidel. Jalak (2010: 1) peab oluliseks töötajate tagasisidestamisel nende arendamist, sest selle abil saab juhtida inimesi õigele teele. Erinevad autorid on üksmeelel, et tagasisidestamine seisneb töö tulemuslikkuse kohta hinnangute andmises töötajatele (vt tabel 3).

**Tabel 3.** TS tagasisidestamise definitsioonid.

<b>Definitsioon</b>	<b>Autor(id)</b>
Tagasisidestamine väljendab töötajate TS tulemusi.	Kinicki <i>et al.</i> 2005: 1057
Tagasisidestamiseks võib nimetada protsesside või tegevuste kohta arvamuste jagamist.	Milligan 2012
Tagasiside on teave, mida inimesed oma TS kohta saavad.	Liviu <i>et al.</i> 2009: 301

Allikas: (Kinicki et al. 2005: 1057; Milligan 2012; Liviu *et al.* 2009: 301); autori koostatud.

Tagasiside kasutamine finantssektori töötajate seas, on TS hindamisuuringute peamiseks eesmärgiks (Sheelam, Ravindar 2014: 577). Upadhaya *et al.* (2014: 859) ja Vaslow (2018) täheldavad, et tagasiside abil saab eristada edukaid finantsettevõtteid vähem edukatest, kuna ettevõttes pakutavad tooted on põhimõtteliselt ühesugused, oleneb finantsettevõtte edukus näiteks kliendikogemusest. Kuna eelistatakse finantsvaldkonna alast karjääri, võib pidada nimetatud sektorit üheks suurimaks värbajaks, mistõttu on töötajate rahulolu tagamiseks oluline nende regulaarne tagasisidestamine (Kaur 2015: 71). Kauri seisukohta kinnitab finantssektoris läbi viidud uuringu tulemus, milles selgus tagasiside tugev positiivne korrelatiivne seos töörahulolu ja tulemustega (Abdolshah *et al.* 2018: 209). Lisaks leidis Upadhaya *et al.* (2014: 859), et tagasiside ja finantsettevõtte tõhusus on omavahel väga tugevas positiivses korrelatiivses seoses.

Edukateks ettevõteteks saab pidada neid, kes lisaks tagasiside aktsepteerimisele küsivad seda oma klientidelt ja töötajatelt ise ning on teadlikud, et tagasisidet võib pidada kauslikuks kui see toob esile ettevõtte tugevused ja nõrkused (DeFranzo 2015). Oluline on valida õige tagasisidestamise meetod, sest tagasisidestamine on tähtis protsess, et saavutada paremat töö tulemuslikkust ettevõttes.

Kõike, mis on positiivses võtmes - kiitus, tunnustus, võib pidada positiivseks tagasisideks (Jalak 2010: 2). Kuna positiivne tagasiside mõjub innustavalt, suurendab pühendumust ning aitab püsida optimistlikuna, kasutatakse seda tihti uute töötajate peal (Grant: 2013). Fishbach *et al.* (2010: 517) leiab, et eesmärkide saavutamiseks on efektiivsem positiivne tagasiside, sest nii tajuvad töötajad paremini oma võimekust ja eesmärke ning on võimalik, et suureneb töötajate veendumus lõpptulemuseni jõudmisel.

Lisaks selgus finantsvaldkonnas läbi viidud uuringust, et töötajate toetamine aitab vältida tööalast stressi (Sheelam ja Ravindra 2014: 577).

Negatiivne tagasiside on informatiivne ning aitab märgata kohti, kus oleks vaja rohkem pingutada või teha muutus, näiteks kogenud eksperdil avaneb tänu negatiivsele tagasisidele võimalus jõuda oma tegemistes täiesti uuele tasemele ning saavutada tiptulemus (Grant 2013). Cheni (2018) arvates väljendab negatiivset tagasisidet üksikisiku käitumine vastupidiselt enamik inimeste käitumisele. Cole (2017: 31) leiab, et negatiivne tagasiside on kogu hindamissüsteemi oluline osa ning edukad ettevõtted on saavutanud tiptaseme just seetõttu, et pidevalt otsitakse võimalusi teha paremini kui senini on tehtud (DeFranzo 2015). Uuringute tulemusena on selgunud negatiivse tagasiside positiivne mõju, nimelt võib oskuslik tagasiside motiveerida (Jalak 2010: 2). Shrivastava ja Rai (2012: 50) peavad oluliseks, et tagasisidestamisel kuulatakse töötajat ning hoolitakse temast, sest nii saavutatakse töötajate parem tulemuslikkus negatiivset tagasisidet andes Cole (2017: 31). On üsna tavaline nähtus, et negatiivne tagasiside muudab töötajad raevukaks ja meeletlikuks, võimatud ei ole isegi füüsilised rünnakud, seega võib juhtide peamiseks väljakutseks pidada võimalike kõrvaltoimete minimeerimist ning samal ajal töötajate TS parandamist (Cole 2017: 31). On levinud arvamus, et negatiivne tagasiside annab aluse pigem halbadele suhetele, sest kardetakse teiste vigade väljatoomisel pingeid ja trotsi.

Edasisidestamise tehnikad tuginevad positiivsele hindamise ja tagasisidestamise psühholoogiale (McDowall et al. 2014: 135) ning erinevalt tavalistest TS hindamise tagasiside meetoditest, püüab edasisidestamine analüüsida töötajate edulugusid, et sama tõhusate tingimustega saavutada edu tulevikus (Budworth 2015: 46). Samuti täheldavad mõlemad autorid, et keskendudes töötajate positiivsetele külgedele, on meetodi eesmärgiks parandada tulemuslikkust, koostöövõimet ja turvatunnet. Ehkki edasisidestamise kohta ei ole tehtud piisavalt uuringuid, et hinnata meetodi tõhusust leiab Budworth (2015: 46) edasisidestamise meetodis suurt potentsiaali luua täiesti uus hindamissuund.

Jalak (2010: 8) on defineerinud juhendamist kui protsessi, mille käigus omandatakse kindlaid oskusi ja teadmisi juhendaja või kogenenuma töötaja järelvalve all, et anda pidevat tagasisidet töötaja TS kohta. Grant (2017: 44) leiab samuti, et juhendamise

eesmärgiks on aidata töötajatel ja juhtidel saavutada tööga seotud eesmäärke, mis puudutavad TS, oskusi või arengut ning fookuseks ei ole inimesed vaid hoopis ülesanded, mille tulemuslikkus peab olema mõõdetav ja hinnatav (Jalak 2010: 8). Kaur (2015: 71) on seisukohal, et finantsvaldkonnas tegutsevad ettevõtted peavad alustama juhendamisoskuste parandamist, sest juhendaja olemasolu on töötajate rahulolu peamiseks teguriks, muutes töötajad õnnelikuks ja püsivaks, mille koosmõjul pakutakse klientidele paremat teenindust.

Arenguestlused on olulised, sest intervjuude käigus analüüsitakse saavutatud tulemusi ja arutatakse töötajate TS olulisi puudusi ning nende kõrvaldamist, lisaks uuritakse koolitus- ja arendamisvajadusi ning pannakse paika eesmärgid tulevikuks (Phillips *et. al* 1993: 15). Davis ja Baten (1990: 226) on seisukohal, et arenguestlused on tõhusad kui tagasiside saaja aktsepteerib saadud informatsiooni ning võtab seda arvesse vigade parandamisel.

Mitmeallikalist tagasiside meetodit tuntakse ka 360 kraadise tagasiside all, mis annab töötajale võimaluse hinnata iseenast ning saada tagasisidet juhilt, kaastöötajatelt ning klientidelt (Young *et. al* 2017: 811) mis on mitmekülgsem kui tagasiside ainult ühe inimese vaatenurgast (Heathfield 2018). Kogudes erinevatelt allikatelt tagasiside, välditakse ühtset kuvandit oma tegevuste üle (Kabins 2017: 806), võimaldades töötajal mõista, kuidas nähakse teda töötaja või kolleegina ning kuidas hinnatakse tema panust eesmärkide saavutamisel (Young *et. al* 2017: 811). Heathfield (2018) on seisukohal, et meetodi hoolikal rakendamisel kaasneb sellega palju positiivseid omadusi, näiteks paranevad töötajate omavahelised suhted ning väheneb diskrimineerimine rassi, vanuse, soo ja paljude muude tegurite suhtes. Meetodisse hooletult suhtumine võib põhjustada ettevõttele katastroofi, millest taastumiseks võib kuluda aastaid. Lisaks toob Heathfield välja, et meetodi anonüümsus võib tekitada raskusi selle mõistmisel kuna ei ole võimalik täpsustada ebaselgeid kommentaare või saada teada negatiivse tagasiside põhjuseid.

Üksteist täiustades on töötajate TS hindamine tagasisidestamisega tihedalt seotud (Feedback is...) ning efektiivsetes hindamissüsteemides toimuvad pidevalt mitteametlikud TS hindamisprotsessid, et avastada mitmesuguseid vigu ja puudusi töötajate TS ning jagada tagasisidet, mis aitab areneda ja saavutada paremat töö

tulemuslikkust (Longenecker 2017: 6). Lisaks on TS hindamine ja selle kohta tagasiside jagamine oluline, sest töötajatel on õigus saada oma tegevuste kohta teavet, vältimaks tunnet, et neist ja nende tulemuslikkusest ei hoolita ning kui töötajaid pidevalt ei juhita ega anta tagasisidet, siis väheneb nende motivatsioon ning on vähetõenäoline, et ollakse võimelised saavutama positiivseid tulemusi (Feedback is ...; Longenecker 2017: 6).

Ettevõtete edukus ja areng põhineb enamasti tagasisidel, sest tegu on väärtusliku informatsiooniga, mille käigus saadakse teada töötajate TS peamised tugevused ja nõrkused, lisaks on tagasiside abil võimalik eristada edukaid ettevõtteid vähem edukatest. Olenemata sellest, et tagasisidestamiseks on mitmeid erinevaid meetodeid, on levinud arvamus, et inimesed eelistavad pigem positiivset kui negatiivset tagasiside. Lähtuvalt teoreetilistest käsitlustest on mitmeid erinevaid tagasisidestamise viise ning tegelikult ei ole võimalik eristada missugune tagasiside on tõhusaim.

## **2. TÖÖTAJATE TÖÖSOORITUSE HINDAMINE JA TAGASISIDESTAMINE FINANTSETTEVÖTTES X**

### **2.1 Finantsettevõtte X üldiseloomustus, metoodika ja valim**

Käesolevas alapeatükis annab bakalaureusetöö autor lühikese ning üldise ülevaate ettevõttest, mida on anonüümsuse tagamiseks käesolevas bakalaureusetöös nimetatud finantsettevõtteks X. Lisaks kirjeldab autor läbi viidud uuringu valimit ja uurimismetoodikat.

Finantsettevõtte X on ajalugu ulatub 1820. aastani. Koduturul asuvad nii Rootsis, Eestis, Lätis kui ka Leedus, lisaks on pakutavad finantsteenused kättesaadavad teistes Põhjamaa riikides. Kuna ärimudel baseerub suuresti mahukal kliendibaasil, siis igapäevaselt toimub töötamine tihedate kliendisuhete loomise eesmärgil ning tänaseks on finantsettevõttel X ligi 7,3 miljonit era- ja 600 tuhat äriklienti ning neile pakutavate finantsteenuste valik on väga lai. (Finantsettevõtte X kodulehekülg 2019)

Tegu on ettevõttega, millel on oluline roll igas tegutsevas kogukonnas. Finantsettevõtte X eesmärgiks on tõhusa ja usaldusväärse ärikultuuri loomine ning ettevõtte juhtimine põhineb töötajate tundmisel ja ühiste eesmärkide saavutamisel. Finantsettevõttes X on olulisel kohal töötajate väärtustamine ning seetõttu on finantssektoris tegutsevatele ettevõttele omane näiteks paindlik tööaeg ja koht, erinevuste austamine ning karjäärieesmärkide saavutamise toetamine. Finantstoodetest peetakse olulisemateks klientide vajadusi ning sellest lähtuvalt on kujunenud ettevõtte väärtused – lihtne, avatud ja hooliv. Lisaks teeb finantsettevõtte X tihedalt koostööd mitmete ülikoolidega, kus pannakse suurt rõhku finantsvaldkondade õppetegevuse arendamisele. (Finantsettevõtte X kodulehekülg 2019)

Finantsettevõttele X on TS hindamine ja tagasisidestamine oluline osa ettevõtte kultuurist, sest läbi TS hindamise ja tagasisidestamise süsteemi peetavate

arenguveestlustele seatakse finantsettevõtte X eesmärgid ning tagatakse nende vastavus organisatsiooni väärtustega. Olles Eestis üheks ihaldatuimaks tööandjaks, soovitakse olla kindlad, et lisaks sobivale TS hindamise ja tagasisidestamise meetodi valikule, on see õigesti läbi viidud. Tegu on järjepidava protsessiga ning ootuspäraseid tulemusi aasta lõpuks on võimalik saavutada täites igapäevaseid eesmärke. Finantsettevõttes X kasutatakse töötajate TS hindamise ja tagasisidestamise süsteemi eesmärgiga suunata ja toetada töötaja arengut; tagada töötajate kõrge professionaalsus ja järjepidevus; anda tagasisidet töötajate käitumise, suhtumise ja väärtushinnangute kohta ning tagada eesmärkida saavutamine. (Finantsettevõtte X siseveeb 2019)

Finantsettevõttes X kasutatakse töötajate TS hindamiseks ja tagasisidestamiseks arenguveestlusi (detsember-veebruar) ja vahevestlusi (august-september). Arenguveestluste eesmärgiks on möödunud perioodi soorituste ja eesmärkide hindamine ning vastavalt sellele tagasiside andmine ja eesmärkide seadmine uueks perioodiks. Vahevestlused annavad võimaluse üle vaadata aasta alguses seatud eesmärgid ning sellest perioodist alates tehtud saavutused, lisaks on võimalik vajadusel korrigeerida arengu- või ärieesmärkide prioriteete. Selleks, et juht ja töötajad saaksid arenguveestluseks valmistuda, on finantsettevõtte X poolt välja töötatud Sharepoint'i keskkonnas vorm, mida täites tuleb ennast analüüsida. Joonisel 2 on välja toodud finantsettevõtte X üheksa olulist kompetentsi, mida võetakse aluseks töötajate TS hindamisel.

**Joonis 2.** Finantsettevõtte X TS hindamise 9 olulist kompetentsi.



Allikas: (Finantsettevõtte X Siseveeb 2019); autori koostatud.

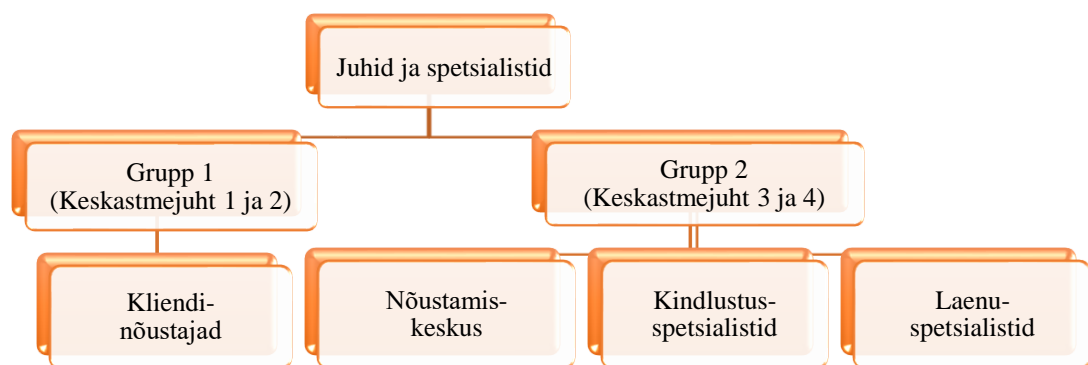
Vestlusel räägitud dokumenteeritakse, et oleks võimalik hiljem kokkulepete juurde tagasi pöörduda ning analüüsida, kuidas on seatud eesmärkide täitmine edenenud. Lisaks märgitakse vormi töötaja koondhinnang 3 palli skaalal – “alla ootuste” – sooritus ei vastanud ootustele, “vastavalt ootustele” – sooritus vastas ootustele ning andis rahuldava panuse äritulemustesse ja “üle ootuste” – sooritus ületas ootusi ning andis märkimisväärse panuse äritulemustesse, mis on oluliseks sisendiks tasustamist puudutavates küsimustes. Lisaks arengu- ja vahevestlustele toimuvad vahetud vestlused juhiga ja regulaarne tagasisidestamine igapäevaselt. (Finantsettevõtte X siseveeb 2019)

Lähtuvalt bakalaureusetöö teemast on läbiviidava uuringu eesmärgiks välja töötada ettepanekud finantsettevõtte X töötajate TS hindamissüsteemi ja tagasisidestamise edasiarendamiseks, tuginedes autori poolt läbi viidud juhtide ja spetsialistide küsitlusele ja intervjuudele. Uurimistöö läbiviimiseks kasutas autor ettevõttesiseste dokumentide analüüsimist, et teada saada, missugused töötajate TS hindamise ja tagasisidestamise meetodid on ettevõttes kasutusel. Seejärel viis autor ettevõtte töötajate seas läbi kvantitatiivse uuringu (ankeetküsimustiku) ning sellele järgnevalt kvalitatiivse uuringu raames intervjuud. Nimetatud meetodite käigus saadud töötajate ja juhtide arvamusele tuginedes on võimalik välja töötada ettepanekud finantsettevõtte X töötajate TS hindamise ja tagasisidestamise süsteemi edasiarendamiseks. Autor leiab, et ankeetküsimustik on sobiv uurimismeetod, sest nii on võimalik anonüümselt küsitleda väga suurt hulka inimesi, saada usaldusväärseid hinnanguid ning saadud tulemusi on võimalik analüüsida ja sünteesida. Intervjuu valiti uurimismetoodikaks teiste meetodite seas, kuna selle käigus on võimalik oma sõnadega vastata, saada seeläbi põhjalikum ülevaade keskastmejuhtide arvamusest ning vajadusel küsida täpsustavaid küsimusi.

Töö autor on võtnud valimiks finantsettevõtte Tartu piirkonna juhid ning nende alluvuses töötavad spetsialistid, kes on pärit kliendinõustajate ning nõustamiskeskuse, laenu ja kindlustuse osakondadest (vt joonis 3). Töö autor otsustas eelnevalt nimetatud valimi kasuks, kuna töötab finantsettevõttes ning tunneb huvi, mida arvavad tema kolleegid ettevõttes toimuvast TS hindamisest ja tagasisidestamisest, samuti on finantsettevõtte X huvitatud hindamisprotsessi edasiarendamisest. Lisaks osaleb töö autor aktiivselt ettevõtte TS hindamise ja tagasisidestamise protsessi kavandamisel, arendamisel ja läbi viimisel, mida võib käsitleda ka osaleva vaatlusena.

Töötajate TS hindamise ja tagasisidestamise kohta välja toodud väidete ja ametikohtade vaheliste seoste uurimiseks jagas töö autor vastajad kahte gruppi. Vastavalt kontori kliendinõustajad, keda juhivad Keskastmejuht 1 ja Keskastmejuht 2 ning nõustamiskeskuse kliendinõustajaid, laenu- ja kindlustusspetsialistid (edaspidi lihtsustatult nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistid), keda juhtivad Keskastmejuht 3 ja Keskastmejuht 4. Töö autor põhjendab gruppidesse jaotamist sellega, et esimese grupi spetsialistid suhtlevad klientidega vahetult, aga teise grupi spetsialistid suhtlevad klientidega e-maili ja telefoni teel.

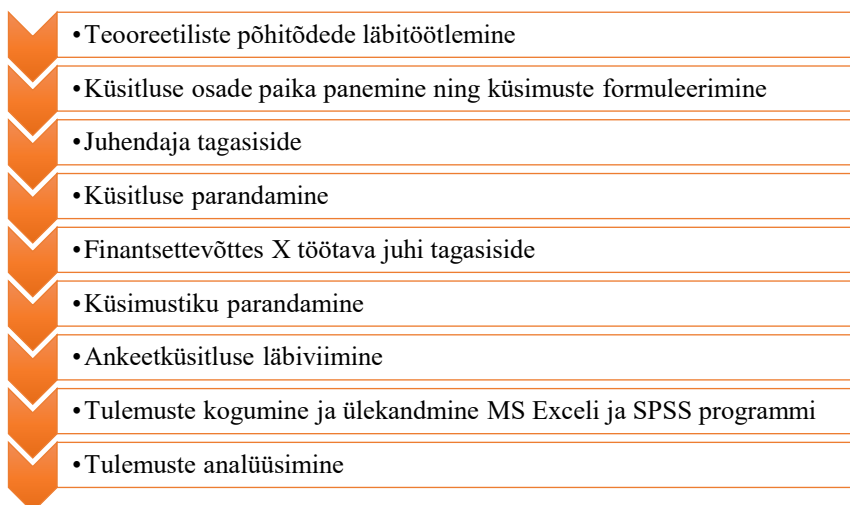
**Joonis 3.** Valim uurimistöö läbiviimiseks.



Allikas: Autori koostatud.

Ankeetküsimustiku koostamisel oli abiks Joosep (2018) magistr töö ankeetküsimustik, mida vastavalt teooriale ning uuringus osaleva finantsettevõtte X tegevusvaldkonnale autor koostöös finantsettevõtte X juhtide ja juhendaja soovitude ning finantsettevõtte spetsiifikat arvestades edasi arendas (vt lisa 1). Ankeetküsimustiku eesmärgiks oli saada teada, mida arvavad finantsettevõtte X töötajad hetkel kasutusel olevast töötajate TS hindamise ja tagasisidestamise süsteemist. Küsitluses oli kokku neli osa: TS hindamise põhimõtted ja eesmärgistamine; näitajad ja meetodid; protsess ning tagasisidestamine. Väited esitati 27 skaalaküsimuse näol, millele eelnevalt pandi paika Likerti 4 punkti skaala (1 - üldse ei nõustu, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun, 4 - nõustun täielikult), lisaks oli vastajatel valida variant “ei oska öelda”, mida autor kirjeldava statistika arvutamisel ei arvestanud. Lõpetuseks oli kaks avatud küsimust töötajate TS hindamise ja tagasisidestamise ettepanekute kohta. Joonisel 4 on piltlikult kujutatud küsimustiku koostamise protsess.

#### Joonis 4. Ankeetküsimustiku koostamise protsess.



Allikas: Autori koostatud.

Käesoleva töö teooria osast selgus, et töötajate TS hindamisel on tegu keerulise protsessiga, mille käigus uuritakse, millist mõju avaldab hindamine töötajate töö tulemuslikkusele tulevikus ning mille eesmärgiks on töötajate motiveerimine mõjutades nende enesehinnangut (Kamphorst, Swank 2018: 251). Teoreetilisest käsitlusest lähtuvalt on töö autor koostanud ankeetküsitluse esimese osa küsimused, kus vastajatelt palutakse anda hinnang finantsettevõttes X kasutusel oleva töötajate TS hindamise põhimõtete ja eesmärgistamise kohta. Ankeetküsitluse käigus uuritakse vastajatelt kasutatava TS hindamissüsteemi vajalikkuse, ettevõtte peamiste eesmärkide ja juhi toetuse kohta. Lisaks soovitakse teada, kuidas hinnatakse jagatavat tunnustust ning kas finantsettevõttes X on tegu õiglase TS hindamise süsteemiga.

Longenecker ja Fink (2017: 1-3) on täheldanud, et töötajate TS hindamisel on väga oluline valida sobivad meetodid, sest ebaefektiivsete meetodite valiku tulemusena võib tekkida tõsiseid probleeme. Töö teoreetilisele osale tuginedes on töö autor koostanud küsimustiku teise osa, mille eesmärgiks on vastajatelt välja uurida, mis seisukohal on nad finantsettevõttes X kasutusel olevate TS hindamise näitajate meetodite suhtes. Küsitakse, kas ettevõttes kasutusel olevad hindamismeetodid on kasulikud, motiveerivad ja arusaadavad ning kas vastajad pooldavad uute TS hindamismeetodite kasutusele võtmist nagu näiteks eesmärgiline juhtimine või 360 kraadne hindamine.

Ankeetküsimustiku kolmas osa keskendub töötajate TS hindamise protsessile, kuna selle käigus hindab organisatsioon oma töötajaid, arendab ja motiveerib neid, annab tagasisidet ning püstitab tuleviku eesmärged (Fletcher 2001: 473). Vastavalt sellele uurib töö autor ankeetküsitluses osalenutelt jagatavate juhiste kohta, mille abil on võimalik oma töö tulemuslikkust parandada. Lisaks soovib autor teada koolituste võimaldamise, TS hindamise sageduse, juhiga toimivate vestluste regulaarsuse ning meeskondlikel eesmärkidel põhineva TS hindamise süsteemi kohta.

Kinicki *et al.* (2015: 1057) peab tagasisidestamist ettevõtetes hädavajalikuks protsessiks, kuna väljendab töötajate TS ning motiveerib neid. Lähtuvalt bakalaureusetöö teoreetilisest käsitlest, koosneb ankeetküsimustiku neljas osa tagasisidestamisest, kus uuritakse vastajatelt kui oluliseks peetakse regulaarselt saadavat ja konstruktiivset negatiivset tagasisidet. Lisaks kui tähtis on kaastöötajate poolt saadud tagasiside ning kui rahul ollakse ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga.

Ettevõtte tegutsemisvaldkonnast lähtuvalt viidi küsitlus läbi anonüümselt (autor tagas anonüümsuse), mille tulemusena saavutati arvatavasti ka suurem vastajate arv ja ausamad vastused. Töö autor jõudis juhendaja ja juhiga kokkuleppele, et küsimustikule vastamine võiks toimuda elektrooniliselt – nii ei jää töötajatele muljet, et nad on sunnitud vastama. Samuti on elektrooniliste andmete töötlemine lihtsam ning nõuab väiksemat ajakulu. Enne küsimustiku läbiviimist saatis finantsettevõttes X töötav keskastmejuht valimisse kuuluvatele ametikohtade juhtidele informatiivse kirja küsimustiku kohta, milles palus ühtlasi ka nõusolekut küsitluses osalemise kohta. Finantsettevõttes X saadeti küsimustik laiali 74-le Tartu piirkonna töötajale, kellest 29 oli kontori kliendinõustajad, 45 nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistid. Küsimustikule vastamine toimus internetikeskkonnas Survey Monkey, kuna finantsvaldkonnas tegutsevatel ettevõtetel on turvalisus esikohal, oli tegu ainsa elektroonilise küsitluse vormiga, mis tööarvutites avanes. Selleks, et tagada võimalikult suur vastajate arv, oli finantsettevõttes X töötavatel inimestel küsimustikule aega vastata kaks nädalat, vahemikus 12.02.2019-25.02.2019. Autor oli üllatunud, et valdav osa valimis osalenutest nõustus küsitlusele vastama, kuna ankeetküsimustik viidi läbi elektrooniliselt. Kokku vastas küsimustikule 46 töötajat, mis moodustab 62%

üldkogumist, kellest 28 olid kontori kliendinõustajad ning 18 nõustamiskeskuse-, laenu- ning kindlustusspetsialistid (vt tabel 4). Autor leiab, et mittetäieliku valimi põhjuseks võis olla töötajate kartlikus anonüümsuse suhtes, soov oma arvamust mitte avaldada või liialt kiire tööperiood.

**Tabel 4.** Finantsettevõttes X läbi viidud ankeetküsitluses osalenud kontori-, nõustamiskeskuse, laenu- ja kindlustusspetsialistide sotsiaaldemograafilised ja ametialased tunnused 2019. Aastal.

Näitaja	Grupp	Valim	Alagrupi osatähtsus (%)	Valimi osatähtsus vastavatest ametikohtadest (%)
Sugu	Naine	40	87,0	
	Mees	6	13,0	
Vanus	... - 29 aastat	14	30,4	
	30 – 40 aastat	20	43,5	
	45 - ... aastat	12	26,1	
Ametikoht	Kontori kliendinõustaja	28	60,9	
	Nõustamiskeskuse kliendinõustaja	4	8,7	10,8
	Laenuspetsialist	11	23,9	23,0
	Kindlustusspetsialist	3	6,5	27

Allikas: (ankeetküsimustiku andmed); autori koostatud; (üldkogum 74 Tartu piirkonna töötajat).

Ankeetküsitluse tulemustest selgus, et valdav osa vastajatest olid naissoost ja ülejäänud meessoost, mis on vastupidine tulemus Mehrotra ja Phillips (2013: 49) poolt läbi viitud uuringule finantssektoris, kus suur osa vastajatest olid mehed. Kõige rohkem vastajaid oli vanusegrupis 30–40 aastat, sarnane vastajate jagunemine esines Mehrotra ja Phillips'i (2013: 49) uuringus, kus sama vanusegrupi inimesed olid kõige aktiivsemad vastajad. Sellele järgnes vanusegrupp ...-29 aastat ning kõige vähem oli vastanuid vanusegrupist 45-... aastat. Autori arvates võis jagunemine vanusegruppide lõikes kujuneda selliseks, sest finantsettevõttes X on töötajate keskmiseks vanuseks 30–40 aastat ning sellesse vanusegruppi kuuluvad töötajad on kõige osavõtlikumad. Ametikohtade lõikes olid kontori kliendinõustajad selgelt küsitluses osalemise poolest ülekaalus ning teistest valdkondadest pärit laenu-, nõustamiskeskuse- ja kindlustusspetsialistid osalesid ankeetküsitluses oluliselt vähem.

Käesoleva bakalaureusetöö ankeetküsimustiku tulemuste analüüs on läbi viidud andmetöötlusprogrammis MS Excel ja statistika töötlusprogrammis SPSS. Analüüsi protsess hõlmas järgmisi etappe:

- aritmeetiliste keskmiste, mediaani, standardhälvete, variatsioonkordajate ja keskmiste erinevuse statistilise olulisuse leidmine üldiselt ja ametikohtade lõikes (vt lisa 7)
- väidete vaheliste seoste leidmine, kasutades Spearmani korrelatsioonikordajat SPSS-is, statistiliselt olulised seosed (\*\*  $p < 0,01$ ) on esitatud lisa 5;
- jaotuste sarnasuse kontrollimine graafiliselt
- järelduste tegemine

Töö autor on valinud andmete analüüsimiseks eelnevalt välja toodud meetodid, sest aritmeetiline keskmine näitab kõigi vastajate läbilõikelist hinnangut ning mediaan näitab variatsioonrea keskmise liikme väärtust. Standardhälvet kasutatakse vastuste hajuvuse kirjeldamiseks keskmise vastuste ümber (Rootalu 2014) ning variatsioonkordajate abil saab kindlaks teha erinevust kahe grupi hinnangute varieeruvuse vahel. Kahe grupi keskmiste väärtuste vahel esinevate oluliste erinevuste leidmiseks on kasutatud T-testi (Kenton 2019), kuid keskväärtuste võrdlemisel esines olulisi erinevusi üksikudel juhtudel. Olulisustõenäosuse abil on kontrollitud keskmiste erinevuse statistilist olulisust.

Spearmani korrelatsioonikordaja näitab kahe muutuja vahelise seose tugevust. Hinkle *et al.* (2003) on täheldanud korrelatsioonikoefitsiendi suuruse tõlgendamiseks korrapäratuse reeglit, kus 0,90 kuni 1,00 (-0,90 kuni -1,00) esineb väga tugev positiivne korrelatsioon, 0,70 kuni 0,90 (-0,70 kuni -0,90) esineb tugev positiivne korrelatsioon, 0,50 kuni 0,70 (-0,50 kuni -0,70) esineb keskmine korrelatsioon, 0,30 kuni 0,50 (-0,30 kuni -0,50) esineb nõrk korrelatsioon ning -0,00 kuni 0,30 (0,00 kuni -0,30) korrelatsioon põhimõtteliselt puudub. Mann-Whitney U testi abil saab võrrelda erinevusi kahe sõltumatu grupi vahel. Analüüsides on oluline kontrollida graafiliselt jaotuste sarnasust, et teada saada andmete analüüsimise võimalikkus. (Mann-Whitney U ... 2019). Mann-Whitney U testist selgus, et enamikel juhtudel ei esinenud statistiliselt olulisi keskmiste erinevusi, v.a kahel korral.

Ankeetküsimustiku tulemuste põhjal viis töö autor läbi poolstruktureeritud intervjuud nelja erineva valdkonna juhiga. Aja kokkuhoiu mõttes ning kõikide osapoolte nõusolekul toimusid intervjuud Skype vahendusel. Anonüümsuse tagamiseks ei avalikustata juhte isegi nende ametikohtade nimetuste järgi – esimese grupi Keskastmejuht 1 28.02.2019 ja Keskastmejuht 2 25.02.2019 ning teise grupi Keskastmejuht 3 01.03.2019 ja Keskastmejuht 4 25.02.2019. Intervjuude eesmärgiks oli saada ülevaade finantsettevõttes X kasutusel olevate töötajate TS hindamise ja tagasisidestamise meetoditest ning juhtide arvamusest nende kohta. Lisaks arutati mõningaid ankeetküsitluse tulemusi ning püüti välja selgitada nende võimalikke põhjuseid. Lähtuvalt bakalaureusetöö teoreetilistest alapeatükkidest, olid ka intervjuu küsimused jagatud kaheks oskaks: töötajate TS hindamine ja tagasisidestamine. Näiteks soovis töö autor teada, *Kuidas hindavad juhid hetkel kasutusel olevat arenguvestluste meetodit ja Kui vajalikuks peetakse töötajatele antavat tagasisidet.* Intervjuud kestsid 25 kuni 46 minutit, mille käigus töö autor selgitas intervjuueeritavale ankeetküsimustiku plokke ja küsimusi ning olulisust uurimuse läbiviimisel. Intervjuu küsimused (vt lisa 2) olid juhtidele aegsasti ette saadetud, et anda neile võimalus küsimustega tutvumiseks. Intervjuueeritavad andsid nõusoleku intervjuu lindistamiseks. Käesoleva bakalaureusetöö valmimiseks on kasutatud ainult olulisemat informatsiooni intervjuudest.

## **2.2 Finantsettevõtte X töötajate töösoorituse hindamise süsteem ja töösoorituse hindamise spetsiifika ja probleemid**

Käesolevas alapeatükis käsitleb autor TS hindamise olulisemaid tulemusi – töötajate TS hindamise põhimõtted ja eesmärgistamine, näitajad ja meetodid ning protsess. Analüüsis on välja toodud väidete vahelised olulisemad korrelatiivsed seosed või nende puudumised ning märkimisväärselt suured või väikesed standardhälbed, lisatud on ka intervjuude tulemused juhtidega. Peatüki lõpus on lähtuvalt uuringu tulemustest töö autor välja töötanud ettepanekud finantsettevõtte X töötajate TS hindamissüsteemi parendamiseks.

Ankeetküsimustiku esimeses osas uuris autor töötajatelt TS hindamise põhimõtete ja eesmärgistamise kohta finantsettevõttes X (vt tabel 5). Esmalt palus ta anda hinnanguid väitele, *Töötajate töö tulemuslikkuse hindamine on vajalik*. Selgus, et ühelt poolt kontori kliendinõustajad ja teiselt poolt nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistid andsid antud väitele kõrge hinnangu (keskmiselt 3,58 palli). Nimelt on enamik esimese grupi (96,4%) ja üle poole teise grupi (61,1%) vastanuid täielikult nõus antud väitega. Peaaegu kõik juhid (Keskastmejuht 2 2019; Keskastmejuht 3 2019; Keskastmejuht 4 2019) peavad samuti töötajate TS hindamist väga vajalikuks meetodiks. Teise grupi Keskastmejuht 3 ja Keskastmejuht 4 lisasid, et neile ei meeldi praegune arenguestluste vorm Sharepointis, mida tuleks muuta selliselt, et töötajad ei peaks oma tegevusi lahterdama vastavalt ettevõtte väärtustele, kuna need on tegelikult läbipõimuvad. Sarnaselt on ankeetküsitluses osalenud kontori kliendinõustajatele ning nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistidele, *Töötajate töösoorituse hindamise põhimõtted mõistetavad*, kus mõlemal grupil kujunes keskmiseks hinnanguks antud väitele 3,44 palli ning pooled vastanuist nõustusid täielikult.

**Tabel 5.** Kontori kliendinõustajate ning nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistide TS hindamise põhimõtted ja eesmärgistamine finantsettevõttes X 2019. aastal.

	Kontori, nõustamis-, laenu ja kindlustusspetsialistid		Kontori kliendi-nõustajad		Nõustamis-laenu- ja kindlustusspetsialistid		Keskmiste erinevuse olulisus-tõenäosus
	Vastuseid	Keskmine	Vastuseid	Keskmine	Vastuseid	Keskmine	
1. Töötajate töö tulemuslikkuse hindamine on vajalik	45	3,58	27	3,56	18	3,61	0,906
2. Töötajate töösoorituse hindamise põhimõtted on mulle mõistetavad	45	3,44	27	3,44	18	3,44	1,000
3. Töötan igapäevaselt selle nimel, et saavutada mulle püstitatud eesmäärke	44	3,71	26	3,73	18	3,72	0,657
4. Ettevõttes keskendutakse eelkõige tuleviku eesmärkidele, mitte minevikul põhinevatele, mida ei ole võimalik enam muuta	45	3,53	27	3,63	18	3,39	0,056
5. Töötaja töö tulemuslikkuse hindamine aitab välja selgitada minu arenguvõimalusi	43	3,42	25	3,44	18	3,28	0,884
6. Tunnen, et minu tööd tunnustatakse piisavalt	42	3,17	26	3,12	16	3,25	0,807
7. Juht on mulle toeks eesmärkide saavutamisel	44	3,52	27	3,52	17	3,53	0,733
8. Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö tulemuslikkust positiivselt	43	3,28	26	3,35	17	3,24	0,398
9. Tunnen, et töö tulemuslikkuse hindamine ettevõttes on õiglane	42	3,19	26	3,15	17	3,24	0,038*

Allikas: Autori koostatud; ankeetküsitluse tulemused; skaala 1- Üldse ei nõustu, 2- Pigem ei nõustu, 3- Pigem nõustun, 4- Nõustun täielikult; \* $p < 0,05$ ; olulisustõenäosused M-W U testist.

Ankeetküsitluses osalenud töötajad, *Töötavad igapäevaselt selle nimel, et saavutada püstitatud eesmäärke*, seda kinnitab kahe grupi lõikes sarnaselt kõrge hinnang (keskmiselt 3,71 palli). Valdav osa kontori kliendinõustajatest (71,4%) ja nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistidest (66,7%) nõustuvad antud väitega. Vastajate hinnangute põhjal on mõlema grupi puhul kujunenud variatsioonrea keskmise liikme väärtuseks 4 – “nõustun täielikult” (Me=4) ning hajuvus on gruppide lõikes vastavalt  $std=0,53$  ja  $std=0,47$ , mis tähendab seda, et hinnangud antud väitele ei ole keskmisest märgatavalt erinevad (vt lisa 7). Seda kinnitavad töö autori poolt välja arvatud väidete variatsioonikordajad, mis on üsna sarnased ( $V=0,14$ ;  $V=0,13$ ).

Väitele, *Ettevõttes keskendutakse eelkõige tuleviku eesmärkidele, mitte minevikul põhinevatele, mida ei ole võimalik enam muuta*, andsid nii kontori kliendinõustajad kui ka nõustamis-, laenu- ja kindlustusspetsialistid suhteliselt kõrged keskmised hinnangud (vastavalt 3,63 ja 3,39 palli) ning keskväärtuste erinevus on statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,1. Intervjuus kinnitasid kõik juhid, et hetkel kasutusel olev TS hindamismeetod keskendub töötajate pikaajalisele karjäärile (Keskastmejuht 1 2019; Keskastmejuht 2 2019; Keskastmejuht 3 2019; Keskastmejuht 4 2019). Ankeetküsimustiku tulemusena selgus, et suur osa kontori kliendinõustajatest (75%) on täiesti nõus ja pooled nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistidest on pigem nõus antud väitega. Tulemus on kooskõlas teoreetilises osas leituga, kus uuringu tulemusena selgus, et finantsettevõtte töötajad on teadlikud erinevatest töötajate TS hindamise meetoditest, kuid levinumad neist on tuleviku eesmärkidel põhinevad meetodid (Mehrotra ja Phillips 2013: 55).

Ankeetküsimustikule vastanute hinnangud väitele, *Tunnen, et minu tööd tunnustatakse piisavalt*, on jaotunud erinevalt (keskmiselt 3,17 palli), kuid peamiselt nõustatakse antud väitega - kontori kliendinõustajad (39,3%) ja nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistid (44,4%). Intervjuust Keskastmejuht 4-ga (2019) selgus oluline soovitus, mida on õpetatud juhtide koolitusel. Nimelt tuleks töötajat innustada tunnustamisega. Keskastmejuht 3 (2019) on seisukohal, et tunnustamine on ajas muutunud ning oluline on vaba aeg, näiteks varem töölt koju saamine. Oluline on ka meeskonda hästi tunda, siis saab tagada igale töötajale sobivaima tunnustamise viisi (Keskastmejuht 2 2019). Keskastmejuht 1 (2019) lisas, et mõnikord võib kolleegi tunnustus töötaja jaoks olla isegi juhi tunnustusest väärtuslikum.

Tulemustest selgus, et küsitluses osalenud finantsettevõtte X töötajad üldiselt tunnevad, *Juhi tuge eesmärkide saavutamisel*, kus gruppide lõikes kujunes keskmiseks hinnanguks sarnane tulemus (3,52 palli). Enamik kontori kliendinõustajatest (60,7%) ja pooled nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistidest on täielikult nõus väitega, *Juht on mulle toeks eesmärkide saavutamisel*. Lisaks selgus tulemustest, et *Töötajate TS hindamine mõjutab töö tulemuslikkust positiivselt*, rohkem kontori kliendinõustajate ning vähem nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistide hulgas (keskmine hinnang 3,28 palli). Gruppide vaheline hinnangute erinevus võib tuleneda hindamise

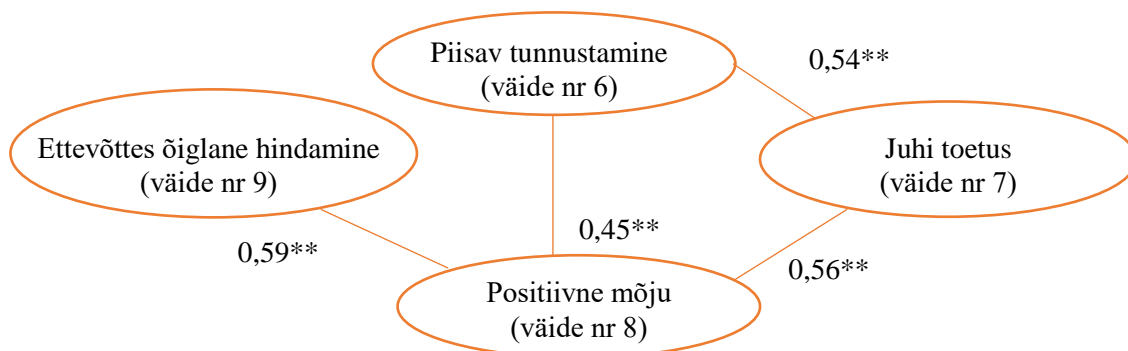
regulaarsuse ja põhjalikkuse erinevusest esimese ja teise grupi vahel. Valdav osa teise gruppi kuuluvatest vastajatest (55,6%) pigem nõustuvad ja alla poole esimesse gruppi kuuluvatest vastajatest (42,9%) nõustuvad täielikult antud väitega. Töö teoreetilises osas täheldab Elenurm (2017), et TS hindamine aitab parandada töötajate töö tulemuslikkust, andes neile oskuslike teadmisi mida tuleks oma TS muuta ning protsessi käigus arendatakse ja motiveeritakse töötajat, mis mõjutab töö tulemuslikkust positiivselt (Fletcher 2001: 473).

Väitele, *Tunnen, et töö tulemuslikkuse hindamine ettevõttes on õiglane*, andsid nii kontori kliendinõustajad kui ka nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistid statistiliselt olulise erinevusega (olulisuse nivool 0,05) keskmised hinnangud (vastavalt 3,15 ja 3,24 palli). Kontori kliendinõustajatest 39,3% olid väitega täiesti nõus ning nõustamiskeskuse-, laenu- ning kindlustusspetsialistid (44,4%) pigem nõustusid. Keskastmejuht 3 (2019) arvab, et hinnata tuleks personaalselt ning hindab töötaja puhul arengut iseenda suhtes, vastupidisel arvamusel olid Keskastmejuht 2 (2019) ja Keskastmejuht 4 (2019), kes pidasid oluliseks välja tuua, et kõiki töötajaid tuleks hinnata ühte moodi. Keskastmejuht 1 (2019) leiab, et õiglaste hindamise puhul on oluline hinnangute põhjendamine ning töötajal endale hinnangu andmine - kui see juhi omaga ühtib, siis on tegu õiglaste hindamisega. Töö autor ei ole Keskastmejuht 1-ga nõus. Väga tihti juhtub töötajate TS hindamisel, et juhi ja töötaja hinnang ei ühti, mis tihti peale tuleneb sellest, et töötaja ei oska ja/või ei soovi ennast põhjalikult ja ausalt analüüsida. Sellisel juhul tuleb osapooltel oma seisukohti põhjendada. Lisaks on Keskastmejuht 3 ja Keskastmejuht 4 seisukohal, et ühel puudusel või negatiivsel juhtumil ei tohiks lasta kogu aasta hinnangut mõjutada.

Tulemustest selgus, et tugevaim korrelatiivne seos põhimõtete ja eesmärgistamise osas (vt joonis 5) leidub väidete, *Tunnen, et töö tulemuslikkuse hindamine ettevõttes on õiglane* ja *TS hindamine mõjutab minu töö tulemuslikkust positiivselt*, vahel ( $r=0,59$ ). Seega, mida õiglastemalt töötajaid hinnatakse, seda tulemuslikum on töötajate TS ja vastupidi. Sarnane seos tuleb välja töö teoreetilises osas, kus Türk (2015: 6) on välja toonud, et läbipaistvat ja arusaadavat TS hindamist peetakse õiglastemaks ning see on positiivselt seotud organisatsiooni sooritusega. Intervjuude tulemustest selgunud

keskastmejuhtide arvamused antud väitele võivad tingitud olla erinevate osakondade juhtimisest. Keskastmejuht 2 (2019), kes kuulub klientidega vahetult suhtlevate spetsialistide osakonda, tagab töötajate õiglase hindamise, võttes arvesse kogemusi ja kompetentse ning võrdleb isiklike tulemusi keskmistega, lisaks peab ta oluliseks näitajaks tahtet. Keskastmejuht 3 (2019) ja Keskastmejuht 4 (2019), kes kuuluvad osakonda, kus klientidega suheldakse telefonitsi ja e-posti kaudu, on mõlemad seisukohal, et töötajate õiglase hindamine on juhi jaoks keeruline ülesanne, kuid väga oluline ning neil on õiglase hindamise valdkonnas arenguvõimalusi.

**Joonis 5.** Kontori kliendinõustajate ning nõustamis-, laenu ja kindlustusspetsialistide TS hindamise põhimõtete ja eesmärgistamise olulisemad korrelatiivsed seosed finantsettevõttes X 2019.aastal.



Allikas: Autori koostatud; ankeetküsitluse tulemused; \*\* $p < 0,01$ .

Väidetel, *Tunnen, et minu tööd tunnustatakse piisavalt* ( $r=0,45$ ) ja *Juht on mulle toeks eesmärkide saavutamisel* ( $r=0,56$ ) esineb statistiliselt oluline keskmine korrelatiivne seos väitega, *TS hindamine mõjutab minu töö tulemuslikkust positiivselt*. Sarnane seos esines intervjuudes, kus Keskastmejuht 4 (2019) sõnas: “Iga väikegi tunnustus mõjub positiivselt ja on oluline ning töötajad väga hindavad kui juht on nende jaoks alati olemas, toetab töötajat ja ei kuritarvita töötaja usaldust.” Samal seisukohal on Keskastmejuht 3 (2019), kelle meelest on juhi tunnustus lihtne asi, mis annab töötajale väga suure motivatsiooni annuse edaspidiseks. Lisaks on jõutud bakalaureusetöö teoreetilises osas sarnastele järeldustele. Nimelt on TS hindamise üks peamistest eesmärkidest see, et juht suunaks oma töötajaid saavutama kõrgemat tööviljakust ning suunamine ühtlasi tähendab toeks olemist (Adler *et al.* 2016: 221).

Statistiliselt oluline keskmine korrelatiivne seos esineb väidete, *Tunnen, et minu tööd tunnustatakse piisavalt* ja *Juht on mulle toeks eesmärkide saavutamisel*, vahel ( $r=0,54$ ). Intervjuude tulemustest selgus osakondade keskastmejuhtide vaheline vastuolu, mis võib tingitud olla erinevate osakondade suurustest ja juhtimise erisustest (vt tabel 6). Esimese grupi Keskastmejuht 1 (2019) oli seisukohal, et juht ei jõua kogu tiimi tunnustada, kuna täna on kontorivõrgu tiimid liialt suured, kuid oli samal arvamusel Keskastmejuht 2-ga (2019), et oluline on motiveerida kogu tiimi omavahel tunnustust jagama. Vastupidisel arvamusel olid teist gruppi juhtivad Keskastmejuht 3 (2019) ja Keskastmejuht 4 (2019). Nimelt peavad nad tunnustamist juhtide ülesandeks, mida tuleks teha rohkem.

**Tabel 6.** Intervjuude tulemused finantsettevõtte X keskastmejuhtidega 2019. aastal.

Tunnustamine	Keskastmejuht 1	Keskastmejuht 2	Keskastmejuht 3	Keskastmejuht 4
Vajadus	Rohkem, igapäevaselt	Erinev	Rohkem	Rohkem
Reaalsus	Juht üksi ei jõua	Oleneb inimese olemusest	Juhtide ülesanne, arengukoht	Juhtide arengukoht
Põhjus	Suured tiimid	Personaalne	Lihtne, motiveeriv	Tunnustatakse tublimaid
Lahendus	Kogu tiimi vastutus	Kolleegide motiveerimine, meeskonna tundmine	Erinevad tunnustusviisid, töötajate tundmine	Innustada tunnustamisega

Allikas: Autori koostatud; intervjuude tulemused.

Ankeetküsimustiku teises osas uuris töö autor töötajate TS hindamise näitajaid ja meetodeid finantsettevõttes X (vt tabel 7). Esmalt palus ta anda hinnanguid väitele, *Arenguvestluste läbiviimine ettevõttes on kasulik*. Selgus, et ühelt poolt kontori kliendinõustajad andsid väitele keskmiseks hinnanguks 3,37 palli ja teiselt poolt nõustamiskeskuse-, laenu-, ja kindlustusspetsialistid 3,75 palli. Alla poole esimese grupi (46,4%) vastanuid on pigem nõus ja üle poole teise grupi (66,7%) vastanuid on täielikult nõus antud väitega. Intervjuudest selgus, et Keskastmejuht 4-le (2019) arenguvestluste meetod väga meeldib. Keskastmejuht 1 (2019) leiab, et kui töötaja ei tule vestlusele avatud meele, ettepanekute ja sooviga teha muutusi, siis ükski arenguvestlus midagi ei paranda. Lähtuvalt juhi seisukohast võis tuleneda ka esimese grupi spetsialistide hinnang antud väitele. Töö autor leiab, et sellisel juhul tuleks vestlust korrata seni, kuni jõutakse üksmeelele, sest enne ei ole võimalik edasi minna.

Keskastmejuht 3 (2019) hindab arenguvestluste meetodit tervikuna heaks ning lisab, et vestlus on koht, kus maha istuda ja vaadata eelmise aasta lubadusi, tehes järeldusi arengute kohta ning Keskastmejuht 2 (2019) peab arenguvestluste meetodit loogiliseks järjeks sisseelamiskavale. Töö autor saab intervjuude tulemusena järeldada, et üldiselt on arenguvestluste meetod kõikidele juhtidele sobilik.

**Tabel 7.** Kontori kliendinõustajate ning nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistide TS hindamise näitajad ja meetodid finantsettevõttes X 2019. aastal.

	Kontori, nõustamis-, laenu ja kindlustusspetsialistid		Kontori kliendinõustajad		Nõustamiskeskuse kliendinõustajad, laenu- ja kindlustusspetsialistid		Keskmiste erinevuse olulisustõenäosus
	Vastuseid	Keskmine	Vastuseid	Keskmine	Vastuseid	Keskmine	
Väide							
10. Arenguvestluste läbiviimine ettevõttes on kasulik	43	3,51	27	3,37	16	3,75	0,061
11. Ettevõttes kasutusel olev arenguvestluste meetod motiveerib mind saavutama paremaid tulemusi	42	3,10	26	3,08	16	3,13	0,882
12. Näitajad, mille alusel minu töö tulemuslikkust hinnatakse on arusaadavad	45	3,24	27	3,22	18	3,28	0,907
13. Pooldan uute töö tulemuslikkuse hindamismeetodite kasutusele võtmist (nt hindamiskaala meetod, 360-kraadiline hindamissüsteem või eesmärgiline juhtimine)	38	3,32	25	3,36	13	3,23	0,505

Allikas: Autori koostatud; ankeetküsitluse tulemused; skaala 1- Üldse ei nõustu, 2- Pigem ei nõustu, 3- Pigem nõustun, 4- Nõustun täielikult; \* $p < 0,05$ , olulisustõenäosused M-W U testist.

Ankeetküsimustiku tulemusena selgus, et kontori kliendinõustajate ja nõustamiskeskuse-, laenu- ning kindlustusspetsialistide hinnangud väitele, *Ettevõttes kasutusel olev arenguvestluste meetod motiveerib mind saavutama paremaid tulemusi*, erinesid kuid kahe grupi lõikes kujunes keskmiseks hinnanguks 3,10 palli. Esimese grupi (42,9%) vastajad on antud väitega pigem nõus ning teise grupi (33,3%) vastused on võrdselt jagunenud pigem nõus (33,3%) ja täielikult nõus (33,3%) hinnangute vahel. Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osas on jõutud sarnasele järeldusele, nimelt

täheldab Urbancová *et al.* (2017: 64-65, 74), et hindamis- ja arenguvestluste käigus tulevad lisaks TS-le arutellu töötajate motivatsiooni puudutavad teemad.

Vastajate hinnangud väitele, *Pooldan uute töö tulemuslikkuse hindamismeetodite kasutusele võtmist*, on jaotunud erinevalt (keskmiselt 3,36 ja 3,23 palli). Alla poole kontori kliendinõustajatest (42,9%) nõustuvad täielikult ning peaaegu pooled nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistid (44,4%) pigem nõustuvad antud väitega. Kuna finantsettevõttes X oli varasemalt kasutusel 360 kraadi hindamissüsteem, oskasid juhid sel teemal rääkida. Keskastmejuht 1 (2019) leidis, et 360 kraadi meetod võiks olla kombineeritud arenguvestluste meetodiga kuna ei asenda täielikult vestlusi. Keskastmejuht 4 (2019) lisas, et meetodit võiks kasutada üks kord aastas tiimi põhiselt. Kui meeskond saab hästi läbi, tuleb palju positiivseid hinnanguid ja vastupidi, töid esimesse gruppi kuuluvad Keskastmejuht 1 (2019) ja Keskastmejuht 2 (2019) välja käesoleva meetodi peamise ohukoha. Heathfield (2018) täheldab, et käesoleva meetodi anonüümsus võib tekitada raskusi selle mõistmisel, kuna ei ole võimalik täpsustada ebaselgeid kommentaare või saada rohkem teavet, millest on negatiivne asjaolu tekkinud.

Tulemustest selgus, et näitajate ja meetodite osas (vt lisa 3) esineb väidetel, *Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö tulemuslikkust positiivselt ja Regulaarsed vestlused juhiga aitavad saavutada paremat töö tulemuslikkust* statistiliselt oluline korrelatiivne seos väitega, *Ettevõttes kasutusel olev arenguvestluste meetod motiveerib mind saavutama paremaid tulemusi* (vastavalt  $r=0,71$  ja  $r=0,65$ ; olulisuse nivool 0,1). Sarnane seos esines intervjuudes juhtidega, kus Keskastmejuht 2 (2019) leiab, et vestlusel juhiga määratakse ja lepitakse kokku tegevused, mis peaksid töötajat aitama. Lisaks tuleb töötaja jaoks olemas olla, et nad avaneksid ja oleksid võimelised saavutama paremaid tulemusi (Keskastmejuht 4 2019).

Väidetel, *Arenguvestluste läbiviimine ettevõttes on kasulik ja Ettevõttes kasutusel olev arenguvestluste meetod motiveerib mind saavutama paremaid tulemusi*, esineb statistiliselt oluline keskmine korrelatiivne seos ( $r=0,70$ ). Autori arvates on tegu ootuspärase seosega, sest kui hindamismeetod on motiveeriv, siis ühtlasi on see kasulik kogu ettevõttele ja nende töötajatele. Korrelatiivset seost kinnitavad intervjuude

tulemused. Keskastmejuht 1 (2019) leiab, et iga töötaja jaoks on oluline teadmine, kuidas tema tööga rahul ollakse ning vestlus on õige koht sellel teemal arutlemiseks. Keskastmejuht 2 (2019) toob välja, et kuna arenguestlused on suunatud tunnustamisele ja arengule peaksid need mõjuma töötajale positiivselt. Keskastmejuht 4 (2019) püüab arenguestlusi pidada nii, et töötaja lahkuku sealt mõnusa tunde ja leiab, et kui töötaja läheb vestlusele ära inspireeritult, siis on ta valmis rohkem panustama. Lisaks on teise gruppi kuuluvad Keskastmejuht 3 (2019) ja Keskastmejuht 4 üksmeelel, et oma töötajaid hästi tundes, saab neid vestluste käigus motiveerida.

Väidete, *Ettevõttes keskendutakse eelkõige tuleviku eesmärkidele, mitte minevikul põhinevatele, mida ei ole võimalik enam muuta ja Arenguestluste läbiviimine ettevõttes on kasulik*, vahel korrelatiivne seos puudub. Autori jaoks tuli seose puudumine nimetatud väidete vahel üllatusena, samuti sõnasid kõik juhid (Keskastmejuht 1 2019; Keskastmejuht 2 2019; Keskastmejuht 3 2019; Keskastmejuht 4 2019), et arenguestluste käigus pannakse täna suuremat rõhku töötajate pikaajalisele karjääriplaanile ning Keskastmejuht 1 (2019) lisas, et püüab vestluste käigus vaadata rohkem tulevikku.

Ankeetküsimustiku kolmandas osas uuris töö autor töötajate TS hindamise protsessi kohta finantsettevõttes X (vt tabel 8). Esmalt palus ta anda hinnanguid väitele, *Tunnen, et saan piisavalt juhiseid, kuidas oma töö tulemuslikkust parandada*. Selgus, et gruppide keskmine hinnang antud väite osas ei ühti (vastavalt 3,41 ja 3,11 palli). Nimelt on kontori kliendinõustajad (46,4%) täielikult nõus ning valdav osa nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistidest (66,8%) pigem nõus antud väitega. Keskastmejuht 1 (2019) ja Keskastmejuht 2 (2019) peavad arenguestluste plussiks tugevustele ja nõrkustele peale vaatamist ning töötaja arengut soodustavate tegurite osas plaani pidamist. Teise gruppi kuuluva Keskastmejuht 3 (2019) osakonnas toimub kõnede koosolek kõikide osakondade juhtidega, kus personaalselt analüüsitakse ja hinnatakse spetsialistide tehtud kõnesid klientidele ning antakse spetsialistidele koheselt tagasisidet. Kuna teises grupis nõustatakse 90% klientidest telefoni teel on kõnede kvaliteet kriitilise tähtsusega. Hindamisel võetakse arvesse näiteks teenuste kvaliteeti, kliendi teeninduslubaduste täitmist ning sõlmitud lepingute arvu. Lisaks tehakse

iganädalastel koosolekutel kokkuvõtteid eelmise nädala äritulemustest ning jälgitakse kuidas liigutakse püstitatud eesmärkide suunas. Kokkuvõttes võib öelda, et ehkki finantsettevõttes X on ühtne hindamissüsteem ei tähenda see seda, et kõik hindavadki täpselt ühtemoodi, vaid palju oleneb juhust ning osakonna tegevusvaldkonnast.

**Tabel 8.** Kontori kliendinõustajate ning nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistide TS hindamise protsess finantsettevõttes X 2019. aastal.

Väide	Kontori, nõustamis-, laenu ja kindlustusspetsialistid		Kontori kliendi-nõustajad		Nõustamiskeskuse kliendi-nõustajad, laenu- ja kindlustusspetsialistid		Keskmiste erinevuse olulisustõenäosus
	Vastuseid	Keskmine	Vastuseid	Keskmine	Vastuseid	Keskmine	
14. Tunnen, et saan piisavalt juhiseid, kuidas oma töö tulemuslikkust parandada	45	3,29	27	3,41	18	3,11	0,113
15. Mulle võimaldatakse piisavalt koolitusi, mis aitavad parandada minu töö tulemuslikkust	44	3,41	27	3,44	17	3,53	0,595
16. Minu töö tulemuslikkuse hindamine paneb mind rohkem pingutama	45	3,36	27	3,33	18	3,39	1,000
17. Minu töö tulemuslikkust hinnatakse ettevõttes piisavalt sageli	43	3,49	26	3,65	17	3,24	0,021*
18. Arenguestlused võiksid toimuda tihedamini	43	2,14	26	2,31	17	1,88	0,160
19. Regulaarsed vestlused juhiga (nt coaching ja mentorlus) aitavad saavutada paremat töö tulemuslikkust	43	3,33	26	3,39	17	3,24	0,403
20. Tunnen, et meeskondlikel tulemustel põhinev töö tulemuslikkuse hindamise süsteem on õiglasem kui isiklikel eesmärkidel põhinev süsteem	41	3,24	27	3,26	14	3,21	0,770
21. Meeskondlikel eesmärkidel põhinev töö tulemuslikkuse hindamise süsteem on õiglane	41	3,20	26	3,23	15	3,13	0,668

Allikas: Autori koostatud; ankeetküsitluse tulemused; skaala 1- Üldse ei nõustu, 2- Pigem ei nõustu, 3- Pigem nõustun, 4- Nõustun täielikult; \* $p < 0,05$ ; olulisustõenäosused M-W U testist.

Väitele, *Mulle võimaldatakse piisavalt koolitusi, mis aitavad parandada minu töö tulemuslikkust*, andsid nii kontori kliendinõustajad kui ka nõustamiskeskuse-, laenu ja

kindlustusspetsialistid suhteliselt kõrged keskmised hinnangud (vastavalt 3,44 ja 3,53 palli). Selgus, et ühelt poolt esimese grupi (53,6%) ja teiselt poolt teise grupi töötajad (44,4%) on täielikult nõus antud väitega. Bakalaureusetöö teooria osas täheldavad Mehrotra ja Phillips (2013: 55), et töötajate teadlikkusele aitab kaasa koolituste korraldamine ning Akram ja Hilman (2018: 41) lisavad, et pidevate arengute ja muutustega kaasas käimise aluseks on eelkõige töötajad ning nende teadmised ja oskused. Intervjuude tulemustest selgus, et Keskastmejuht 4 (2019) selgitab arenguestluste käigus välja, milliseid koolitusi töötaja vajab, et oma karjäärialaseid unistusi täide viia. Keskastmejuht 2 (2019) lisab, et töötajad ei pea uuele ametikohale koheselt kandideerima, vaid finantsettevõttes X on erinevad ametikohtade varjutamised, spetsialistide programmid ja koolitused, mis kõiki töötajaid karjäärialaselt ette valmistavad, aidates oma TS parandada ning jõuda tulevikus kaugemale.

Ankeetküsitluses osalenud vastajate hinnangud väitele, *Minu töö tulemuslikkuse hindamine paneb mind rohkem pingutama*, on keskmiselt 3,36 palli. Esimesse gruppi kuuluvad spetsialistid (46,4%) nõustuvad täielikult ning pooled teise gruppi kuuluvatest spetsialistidest on pigem nõus antud väitega. Keskastmejuht 1 (2019) arvates tuleks töötajaid hinnata tugevuste järgi, sest nii on võimalik igaühel meeskonna eesmärkidesse panustada. Keskastmejuht 2 (2019) oli seisukohal, et töötajaid tuleks hinnata tegevuste järgi, sest kui oskused ja teadmised on väga head, aga töötaja neid oma töös ei rakenda, siis ei ole neist abi. Vastupidisel arvamusel olid teise grupi Keskastmejuht 3 (2019) ja Keskastmejuht 4 (2019), kes leidsid, et hindamisel tuleks arvesse võtta töötulemusi ning oskusi ja teadmisi, sest neid arendades on lõppväljundiks tulemus, mis äriettevõttes on oluline. Töö autor leiab, et erinevate hinnangute põhjuseks võivad olla mitmed asjaolud, näiteks mille järgi juht oma töötajaid hindab või hindamise regulaarsuse erinevus esimese ja teise grupi vahel ning nimetatud asjaolude tulemusena võis tekkida gruppide hinnangute erinevus ka seitsmenda väite, *Juht on mulle toeks eesmärkide saavutamisel*, osas. Taaskord selgus intervjuude tulemustest, et olenemata ühtse hindamissüsteemi olemusest finantsettevõttes X, mõjutavad hindamist väga paljud tegurid, näiteks juhtide seisukohad ja arvamused (vt tabel 9). Lisaks leiab käesoleva bakalaureusetöö autor, et TS hindamisel kehtib tunnustamisega sama reegel - juht peab oma töötajaid hästi tundma, et TS hindamine ei viiks nende motivatsiooni alla.

**Tabel 9.** Intervjuude tulemused finantsettevõtte X keskastmejuhtidega 2019. aastal.

Hindamine	Keskastmejuht 1	Keskastmejuht 2	Keskastmejuht 3	Keskastmejuht 4
Näitaja	Tugevused	Tegevused	Tulemused ning oskused ja teadmised	Segu mõlemast
Põhjus	Panuse andmine	Keegi teine ei saa teha	Lõppväljund tulemus	Äriettevõte

Allikas: Autori koostatud; intervjuude tulemused.

Väitele, *Minu töö tulemuslikkust hinnatakse ettevõttes piisavalt sageli*, andsid kontori kliendinõustajad ning nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistid statistiliselt olulise erinevusega keskmised hinnangud (vastavalt 3,65 ja 3,24 palli). Ankeetküsimustiku tulemusena selgus, et valdav osa esimesest grupist (64,3%) on täielikult nõus ning sarnane hulk teisest grupist (61,1%) on pigem nõus antud väitega. Selle tulemusena on ettevõtte töötajate keskmised hinnangud kujunenud väitele, *Arenguveestlused võiksid toimuda tihedamini* (vastavalt 2,31 ja 1,88 palli). Nimelt suurem osa kontori kliendinõustajatest (39,3%) ja pooled nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistidest pigem ei nõustu antud väitega. Intervjuust Keskastmejuht 2-ga (2019) selgus, et finantsettevõttes X kasutatakse arenguveestluste meetodit töötajate TS hindamiseks kaks korda aastas – vahevestlus poolaasta tulemuste pealt ning seejärel aastavestlus. Töö autor leiab, arenguveestluste pidamine kahel korral aastas on täiesti piisav ning igati mõistlik.

Küsitluses osalenud finantsettevõtte X töötajad peavad, *Meeskondlikel eesmärkidel põhinevat töö tulemuslikkuse hindamise süsteemi õiglasemaks kui isiklikel eesmärkidel põhinevat süsteemi* (keskmine hinnang 3,24 palli). Seda kinnitab kontori kliendinõustajate (57,1%) ja nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistide (38,9%) täielik nõustumine antud väitega. Lisaks selgus tulemustest, et 7,1% esimese grupi spetsialistidest ja 16,7% teise grupi spetsialistidest ei osanud antud väitele üldse hinnangut anda, mis võib tuleneda sellest, et uutel töötajatel puudub võimalus praegust süsteemi varasemalt kasutusel olnud süsteemiga võrrelda, kuna alles hiljuti toimus süsteemis muudatus. Intervjuude tulemustest juhtidega selgus, et finantsettevõttes X kasutatakse meeskondlikel eesmärkidel põhinevat hindamist, kuid mitte kuidagi ei saa mööda vaadata isiklikest tulemustest (Keskastmejuht 1 2019, Keskastmejuht 2 2019 ja Keskastmejuht 3 2019).

Selgus, et väidetel, *Regulaarsed vestlused juhiga aitavad saavutada paremat töö tulemuslikkust* ja *Tunnen, et saan piisavalt juhiseid, kuidas oma töö tulemuslikkust parandada*, esineb statistiliselt oluline keskmine korrelatiivne seos ( $r=0,65$ ) (vt lisa 4). Sarnane seos leiab kinnitust töö teoreetilises osas, kus Cederblom (1982: 219) täheldab, et eduka hindamis- ja arenguvestluste meetodi puhul on oluline vestluste sagedus, juhi teadlikkus oma töötaja tulemuslikkusest ning toetus. Keskastmejuht 4 (2019) on samuti seisukohal, et töötajatega suhtlemisel on regulaarsus oluline, Keskastmejuht 1 (2019) lisab, et vältida tuleks olukordi, kus juht ütleb alles aastavestlusel töötajale, mida oleks pidanud tegema teisiti.

Oodatav korrelatiivne seos esines väidete, *Minu töö tulemuslikkust hinnatakse ettevõttes piisavalt sageli* ja *Olen teadlik, mida juht minu töö tulemuslikkuse kohta arvab*, vahel ( $r=0,63$ ). Longenecker (2017: 6) arutleb, et efektiivses hindamissüsteemis juhid korraldavad regulaarselt mitteametlike TS hindamisprotsesse ning jagavad tagasisidet oma töötajatele. Antud seosest saab järeldada, et mida sagedamini toimub ettevõttes töötajate töö tulemuslikkuse hindamine, seda rohkem on töötajad teadlikud juhi arvamusest nende töö tulemuslikkuse kohta ja vastupidi.

Väitel, *Minu töö tulemuslikkust hinnatakse ettevõttes piisavalt sageli*, esines samuti statistiliselt oluline korrelatiivne seos ( $r=0,59$ ) väitega, *Tunnen, et saan enda töö tulemuslikkuse kohta piisavalt tagasisidet*. Antud seos leiab kinnitust intervjuudest juhtidega, kus Keskastmejuht 2 (2019) ja Keskastmejuht 3 (2019) olid seisukohal, et kohene tagasiside on oluline ja mõjub alati positiivselt ning Keskastmejuht 3 arvates on ettevõtte ootuste täitmisest olulisem märgata ja anda tagasisidet siis kui töötaja areneb ja teeb selgeid edusamme iseenda TS suhtes. Keskastmejuht 1 (2019) lisas, et tema ei varja oma töötajate eest midagi, näiteks kui töötaja on saanud negatiivse klienditagasiside, siis näitab seda töötajale.

Ankeetküsimustiku lõpus olevast avatud küsimusest, *Mida sooviksite muuta töötajate töö tulemuslikkuse hindamises*, selgus asjaolu, et mõni kontori kliendinõustaja tunneb, et müügitöö survestab liiga palju ning võib juhtuda, et eesmärkide täitmiseks sõlmitakse valesid lepinguid. Lahendusena pakkusid spetsialistid välja, et müügitulemused peaksid alles jääma, aga eesmärgid võiksid olla väiksemad, et saaks keskenduda eelkõige õiglasele müügil. Esimese grupi Keskastmejuht 1 (2019) ja Keskastmejuht 2 (2019)

olid seisukohal, et müügitöö on väga oluline ning sellest tuleb aru saada, sest ilma müügieesmärkideta ei saa finantsettevõtte toimida ning müügisurve tunne on jäänud töötajatele külge vanast ajast, millal tõesti toimus spetsialistide hindamine ainult müügitulemuste põhjal. Keskastmejuht 2 (2019) pidas veel oluliseks, et müügitulemustele lisaks tuleks välja tuua teisi valdkondi, milles töötaja paistab silma – nii ei teki tunnet, et müük on peamine. Olenemata asjaolust, et teise grupi töötajad liigset survestamist välja ei toonud, küsis töö autor nende juhtide arvamusi antud teemal. Keskastmejuht 3 (2019) tõi välja, et numbrilised eesmärgid mõjuvad ka juhile survestavalt ning seda tunnet täiesti ära võtta ei ole võimalik, kuid võibolla on abiks töötajatele pidev selgitamine müügieesmärkide olulisusest. Lisaks täheldas Keskastmejuht 4 (2019): “Oma meeskonnas enam müügisurve juttu ei kuule, kuna olen töötajatele regulaarselt selgitanud nende töö rolli antud tiimis.” Tabelis 10 on antud väite kohta esitatud mõlemate gruppide keskastmejuhtide põhjendused ja lahendused märksõnadena.

**Tabel 10.** Intervjuude tulemused finantsettevõtte X keskastmejuhtidega 2019. aastal.

Müük ja survetunne	Keskastmejuht 1	Keskastmejuht 2	Keskastmejuht 3	Keskastmejuht 4
<b>Tähtsus</b>	Väga oluline	Vältimatu	Äriettevõttele omane	
<b>Põhjus</b>	Vanast ajast	Jäänud külge	Paratamatus	Ebasobiv töö
<b>Lahendus</b>	Tuleb aru saada müügi vajalikkusest	Valdkondade lisamine	Selgitamine, mõistmine, motiveerimine	Selgitamine

Allikas: Autori koostatud; intervjuude tulemused.

Lähtuvalt ankeetküsitluse ja intervjuude tulemustest on käesoleva bakalaureusetöö autor välja toonud ettepanekud töötajate TS hindamissüsteemi parendamiseks finantsettevõttes X.

1. Muuta arenguveestluste vormi Sharepointis selliselt, et töötaja ei peaks oma tegevusi lahterdama vastavalt ettevõtte väärtustele – lihtne, avatud ja hooliv.
2. Töötajatel tuleks rohkem tähelepanu pöörata eneseanalüüsioskustele.
3. Regulaarselt selgitada töötajatele tööülesannete sisu, et vältida müügitöö survestamist.

Finantsettevõttes X läbi viidud ankeetküsitluse ja intervjuude tulemustest selgus, et mõlema grupi juhtide ja spetsialistide hinnangud olid erinevad ning kohati isegi vastandlikud. Ehkki finantsettevõttes X on tegu ühtse hindamissüsteemiga, olid keskastmejuhid töötajate TS õiglase hindamise ja müügisurve osas erinevatel arvamustel ning töötajate hindamise ja tunnustamise osas esines keskastmejuhtide arvamustes vastakaid seisukohti. Kokkuvõtteks võib öelda, et töötajate TS hindamine sõltub väga palju juhtide iseärasustest ja seisukohtadest ning kogu ettevõttes kasutusel olev ühtne töötajate TS hindamissüsteem ei garanteeri, et kõikides osakondades toimub hindamine ühtemoodi. Lähtuvalt autori poolt välja toodud ettepanekutest tuleks finantsettevõttes X korraldada täiendavaid uuringuid, et leida käesolevas bakalaureusetöös välja toodud gruppidele lisaks ka teiste olemasolevate gruppide hinnangute erisuste täpsemaid põhjuseid.

### **2.3 Finantsettevõtte X töötajate töösoorituse tagasisidestamine**

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilisest osast lähtuvalt on Longenecker (2017: 6) ja DeFranzo (2015) seisukohal, et efektiivseks TS hindamiseks võib pidada protsessi, mille käigus toimub töötajatele positiivsete ja negatiivsete märkuste jagamine ehk tagasisidestamine, eesmärgiga arendada ja parandada nende töö tulemuslikkust. Teoreetilistest seisukohtadest ning uuringu tulemustest lähtuvalt keskendub autor käesolevas alapeatükis tagasisidestamist puudutavatele teemadele.

Ankeetküsimustiku neljandas osas uuris autor finantsettevõtte X töötajatelt TS tagasisidestamise kohta (vt tabel 11). Esmalt palus ta anda hinnanguid väitele, *Minu jaoks on oluline saada regulaarset tagasisidet*. Selgus, et mõlema grupi töötajad andsid antud väitele kõrged keskmised hinnangud (vastavalt 3,48 ja 3,59 palli). Nimelt on pooled kontori kliendinõustajad ja üle poole nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialiste (55,6%) täielikult nõus antud väitega. Finantsettevõttes X on palju tegevusi, mille kohta on võimalik koostada tabel ning hinnata selle põhjal TS, kuid kõige paremini aitab juhiga regulaarne vestlemine ja selle käigus tagasiside saamine, sest erinevalt tabelite analüüsimisest on võimalik vestluse käigus läheneda

probleemidele sügavuti (Keskastmejuht 1 2019). Keskastmejuht 4 (2019) lisas, et regulaarse tagasiside tulemusel on märgata tulemusi ning lisaks aitab töötajatega pidev suhtlemine ja nende ära kuulamine kaasa usalduse tekkimisele.

**Tabel 11.** Kontori kliendinõustajate ning nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistide TS tagasisidestamine finantsettevõttes X 2019. aastal.

Väide	Kontori, nõustamis-, laenu ja kindlustusspetsialistid		Kontori kliendi-nõustajad		Nõustamiskeskuse kliendi-nõustajad, laenu- ja kindlustusspetsialistid		Keskmine erinevuse olulisustõenäosus
	Vastuseid	Keskmine	Vastuseid	Keskmine	Vastuseid	Keskmine	
22. Minu jaoks on oluline saada regulaarset tagasisidet	44	3,52	27	3,48	17	3,59	0,682
23. Minu jaoks on oluline konstruktiivne negatiivne tagasiside	44	3,41	27	3,44	17	3,35	0,583
24. Tunnen, et saan enda töö tulemuslikkuse kohta piisavalt tagasisidet	44	3,43	27	3,41	17	3,47	0,910
25. Minu jaoks on lisaks juhi tagasisidele oluline ka kaastöötajate poolt saadud tagasiside	45	3,58	27	3,63	18	3,50	0,616
26. Olen teadlik, mida juht minu töö tulemuslikkuse kohta arvab	44	3,38	27	3,48	17	3,24	0,103
27. Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga	43	3,28	27	3,37	16	3,13	0,310

Allikas: Autori koostatud; ankeetküsitluse tulemused; skaala 1- Üldse ei nõustu, 2- Pigem ei nõustu, 3- Pigem nõustun, 4- Nõustun täielikult; \* $p < 0,05$ ; olulisustõenäosused M-W U testist.

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilisest osast selgus, et negatiivne tagasiside on kogu hindamissüsteemi oluline osa. Negatiivse tagasiside andmise puhul on oluline kasutada õigeid taktikaid, sest ainult nii saavad töötajad tänu negatiivsele tagasisidele saavutada paremaid töötulemusi (Cole 2017: 31). Esimesse gruppi kuuluvaid spetsialiste juhtiv Keskastmejuht 2 (2019) tõi välja, et finantsettevõtte X kultuur on nii kõrgel tasemel, et juhid oskavad negatiivset tagasiside presenteerida. Vastupidisel arvamusel oli teise grupi spetsialiste juhtiv Keskastmejuht 3 (2019), kes sõnas: “Täna on konstruktiivne negatiivne tagasiside kindlasti juhtide jaoks pigem ebameeldiv tegevus ning võib juhtuda, et negatiivset tagasisidet ei anta üldse või püütakse moonutada.”

Ankeetküsitluse tulemusena sai väide, *Minu jaoks on oluline konstruktiivne negatiivne tagasiside*, keskmiseks hinnanguks esimese grupi poolt 3,48 ja teise grupi poolt 3,59 palli. Antud väitega olid natuke üle poole kontori kliendinõustajatest (53,6%) täiesti nõus ning pooled nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistid pigem nõus. Intervjuude tulemusena selgus, et mõlemate gruppide juhid olid konstruktiivse tagasiside osas sarnastel arvamustel (vt tabel 12). Esimese grupi Keskastmejuht 1 (2019) sõnas: “Konstruktiivne tagasiside peaks olema suunatud edasistele tegevustele ning võiks töötajale anda piltlikult öeldes tiivad.” Keskastmejuht 2 (2019) lisas, et juhi ülesanne on töötajat toetada ja hoida tal silma peal – kui on probleem, siis tuleb leida lahendus. Teise grupi Keskastmejuht 3 (2019) oli arvamusel, et konstruktiivne tagasiside on kõige edasiviivam jõud ning Keskastmejuht 4 (2019) arvates peab tagasiside olema hästi läbimõeldud, et vältida olukordi, kus töötaja tunneb ennast halvasti.

**Tabel 12.** Intervjuude tulemused finantsettevõtte X keskastmejuhtidega 2019. aastal.

Tagasisidestamine	Keskastmejuht 1	Keskastmejuht 2	Keskastmejuht 3	Keskastmejuht 4
<b>Olemus</b>	Konstruktiivne	Toetamine	Konstruktiivne	Läbimõeldud
<b>Suunatus</b>	Edasistele tegevustele	Kontroll	Edasiviiv	Järjepidev
<b>Tulemuslikkus</b>	Annab tiivad	Lahenduse leidmine	Hea, motiveeriv tunne	Hea tunne

Allikas: Autori koostatud; intervjuude tulemused.

Ankeetküsitluses osalenud finantsettevõtte X töötajate jaoks on, *Lisaks juhi tagasisidele oluline ka kaastöötajate poolt saadud tagasiside*. Antud väitele on hinnangud jagunenud erinevalt, kuid keskmiseks hinnanguks kujunes 3,58 palli. Valdav osa kontori kliendinõustajatest ning nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistidest (vastavalt 64,3% ja 50%) on täielikult nõus antud väitega. Hinnangute erinevust keskmisest kinnitab hajuvus gruppide lõikes, vastavalt  $std=0,57$  ja  $std=0,70$  (vt lisa 6). Autori poolt välja arvatud variatsioonkordajate tulemusena on näha, et märgatavat erinevust kahe grupi hinnangute varieeruvuse vahel ei esinenud ( $V=0,16$ ;  $V=0,20$ ) ning mõlema grupi mediaaniks kujunes 4 – „Nõustun täielikult“ ( $Me=4$ ). Keskastmejuht 1 (2019) arvates põhineb kolleegide omavaheline tagasiside tihti peale emotsioonidel, mistõttu ei saa alati kolleegide tagasiside arvestada. Samas selgus eelmises peatükis, et Keskastmejuht 1 ja Keskastmejuht 2 (2019) innustavad oma töötajaid kolleege

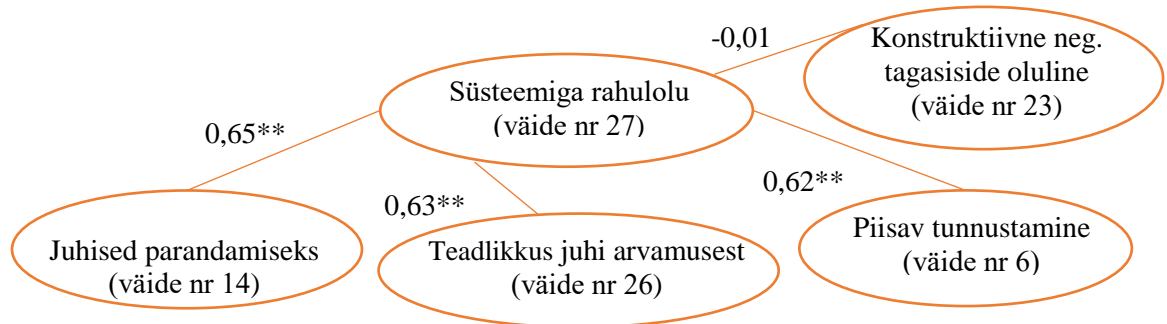
tunnustama, mis tegelikult tähendab tagasisidestamist. Keskastmejuht 4 (2019) nõustub, et töötajad võiksid oma tiimikaaslaste peale mõelda ja nende TS kohta tagasisidet anda, sest näevad ise kõige paremini, kuidas kolleeg teatud situatsioonides käitub. Samuti selgub teooria osast, et erinevatelt inimestelt saadud tagasiside on mitmekülgsem (Heathfield 2018).

Väitele, *Olen teadlik, mida juht minu töö tulemuslikkuse kohta arvab*, jagunesid keskmised hinnangu gruppide lõikes vastavalt 3,48 ja 3,24 palli. Pooled kontori kliendinõustajatest on täielikult nõus ja valdav osa nõustamiskeskuse-, laenu- ja kindlustusspetsialistidest (72,2%) on pigem nõus antud väitega. Esimese grupi Keskastmejuht 2 (2019) arvates sõltub tagasisidestamine juhi oskustest. Teise grupi Keskastmejuht 4 (2019) toob välja, et töötajad väga hindavad kui leitakse nende jaoks aega isegi siis kui tegu on negatiivse tagasisidega. Ankeetküsitluses osalenud esimese (46,4%) ja teise grupi kuuluvad vastajad (44,4%) pigem nõustuvad väitega, *Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga*. Hinnangud antud väitele olid väga erinevad kuid kokkuvõttes kujunes keskmiseks hinnanguks esimese grupi poolt 3,37 ja teise grupi poolt 3,13 palli. Keskastmejuht 2 (2019) arvates on tagasisidestamise süsteemi sobivust töötajale näha edasistes tegevustes ning tõi tagasisidestamise süsteemi nõrga kohana välja, et vestlustel on pigem juht aktiivsem pool. Keskastmejuht 1 (2019) leidis, et need töötajad, kes ei ole rahul ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga ei mõista vestluste vajalikkust ning kindlasti on oodatud töötajate ettepanekud muudatuste osas. Lisaks selgus Keskastmejuht 2 ja Keskastmejuht 3 (2019) ühine arvamus, et kui töö ei sobi, siis arvatavasti ei sobi töötajale ka ükski tagasisidestamise meetod.

*Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga*, on keskmises korrelatiivses seoses ( $r=0,65$ ) väitega, *Tunnen, et saan piisavalt juhiseid, kuidas oma töö tulemuslikkust parandada* (vt joonis 6). Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osas arutleb Jalak (2010: 8), et juhendamine on protsess, mille käigus enamasti juhendaja järelevalve all omandatakse kindlaid tööülesannetest lähtuvaid oskusi või teadmisi ning sedasi on võimalik töötajatele anda pidevat tagasisidet TS kohta. Väidete vahelisest seosest saab järeldada, et töötajad on rahul ettevõttes kasutusel oleva

tagasisidestamise süsteemiga, kui nad saavad piisavalt juhiseid, kuidas oma töö tulemuslikkust parandada ja vastupidi.

**Joonis 6.** Kontori kliendinõustajate ning nõustamis-, laenu ja kindlustusspetsialistide TS hindamise põhimõtete ja eesmärgistamise olulisemad korrelatiivsed seosed finantsettevõttes X 2019.aastal.



Allikas: Autori koostatud; ankeetküsitluse tulemused; \*\* $p < 0,01$ .

Väidete, *Olen teadlik, mida juht minu töö tulemuslikkuse kohta arvab* ja *Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga*, esineb samuti statistiliselt oluline keskmine korrelatiivne seos ( $r=0,63$ ). Töö autor järeldab, et olenemata sellest, missuguse tagasisidega on tegu, peavad töötajad siiski oluliseks, mida juht nende TS kohta arvab. Sarnane seos tuleb välja käesoleva bakalaureusetöö teoreetilisest osast. Nimelt täheldab DeFranzo (2015), et nii positiivne kui negatiivne tagasiside on väga väärtuslik teave ning edukates ettevõtetes küsivad töötajad enda kohta tagasisidet ise, mitte ainult ei aktsepteeri saadud hinnanguid enda kohta.

Milligan (2012) on arvamusel, et positiivne tagasiside pakub tuge ning aitab kaasa tegevuse või soorituse kordumisele. Teoreetilisi käsitusi kinnitab statistiliselt oluline korrelatiivne seos väidete, *Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga* ja *Tunnen, et minu tööd tunnustatakse piisavalt*, vahel ( $r=0,62$ ). Intervjuude tulemustest selgus keskastmejuhtide üksmeel tagasisidestamise osas. Keskastmejuht 3 (2019) toob välja klassikalise tagasisidestamise meetodi, mida on läbi aegade kasutanud. Nimelt alustab ja lõpetab töötajate tagasisidestamist alati positiivse noodiga, samuti peab Keskastmejuht 2 oluliseks jälgida, et positiivset tagasisidet oleks rohkem. Keskastmejuht 4 (2019) lisab, et tagasiside peaks olema innustav.

Väidete, *Minu jaoks on oluline konstruktiivne negatiivne tagasiside* ja *Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga*, vahel korrelatiivne seos

puudus. Samas Keskastmejuht 3 (2019) oli seisukohal, et tagasiside saajad on erinevad ning hästi palju sõltub rahulolu inimese isikuomadustest. Käesoleva töö teoreetilises osas leitu viitab justkui vastupidisele, nimelt on DeFranzo (2015) jõudnud järeldusele, et edukateks ettevõteteks saab pidada neid, kes teadvustavad endale, et tagasisidet, mis toob esile nende tugevused ja nõrkused, võib pidada kasulikuks.

Ankeetküsitluse lõpus olevast avatud küsimusest, *Mida sooviksite muuta töötajate töö tulemuslikkuse tagasisidestamise süsteemis?*, selgus kontorikliendinõustaja arvamus, et töötajate TS hindamisel ja tagasisidestamisel võiks kasutada vähem graafikuid ja tabeleid, mis ühtib sama grupi Keskastmejuht 1 eelmises peatükis väljatooduga, et finantsettevõttes X on palju tegevusi, mille põhjal saab koostada erinevaid jooniseid, et hinnata töötajate TS. Lisaks selgus, et kontori kliendinõustajad tunnevad, et positiivset tagasisidet on vähe. Kontori kliendinõustajate keskastmejuhid leidsid, et kui peab andma negatiivset tagasisidet, siis tuleks rääkida asjadest nii, et need jääksid kõlama positiivselt (Keskastmejuht 1 2019; Keskastmejuht 2 2019). Teise gruppi kuuluv Keskastmejuht 3 (2019) nõustus spetsialistide poolt välja tooduga ning lisas, et alati soovitakse kuulda rohkem kiitusi.

Lähtuvalt uuringu tulemustest ja juhtide arvamusel, on käesoleva bakalaureusetöö autor välja toonud mõningad ettepanekud TS tagasisidestamise süsteemi parendamiseks finantsettevõttes X.

1. Keskenduda rohkem positiivsele tagasisidele ning tunnustamisele.
2. Innustada töötajaid vestlustes aktiivsemalt osalema ning oma arvamust avaldama.
3. Tagasisidestamisel anda hinnang töötaja tegevustele, mitte töötajale endale.
4. Vähendada tabelite ja graafikute kasutamist tagasisidestamisel.

Finantsettevõttes X läbi viidud ankeetküsitluse ja intervjuude tulemustest selgus, et tagasisidestamise osas olid mõlemate gruppide juhtide ja spetsialistide hinnangud mitmekülgsed ning üsna sarnased. Käesoleva bakalaureusetöö autor märkas, et ainsana esines negatiivse tagasiside andmisel juhtide vahelisi arvamuste erinevusi. Lisaks jäi autorile mulje, et tihtipeale ei osanud juhid töötajate TS hindamist ja tagasisidestamist üksteisest eristada. Lähtuvalt autori poolt välja toodud ettepanekutest tuleks töötajate TS

tagasisidestamise süsteemi parandada, et jõuda veelgi efektiivsema ja motiveerima tagasisidestamise süsteemini finantsettevõttes X.

## KOKKUVÕTE

Tänapäeval peetakse ettevõtte kõige olulisemaks väärtuseks töötajaid, nende teadmisi ning oskusi. Igas valdkonnas toimuvad väga kiiresti mitmesugused muutused ning valitseb tihe konkurents, mistõttu on eriti finantsettevõtetes järjest olulisemaks muutunud efektiivne töötajate TS hindamine, sest eelnimetatud protsess aitab parandada organisatsiooni tulemuslikkust. TS hindamise analüüsimisel tugines bakalaureusetöö autor peamiselt Görün (2018), Longenecker, Fink (2017) ja Šalkova (2013) teaduartiklitele. Kui varasemalt oli TS hindamise puhul tegu lihtsakoelise protsessiga, mille käigus kontrolliti töötajaid, siis nüüd on TS hindamist arendatud palju keerulisemaks protsessiks, mis on aluseks töötajate arengule ja tulemuslikkusele, lisaks otsustatakse selle käigus näiteks lepingute lõpetamise või sõlmimise ja töötasustamise küsimusi.

Töötajate TS hindamise süsteem motiveerib töötajaid, mõjutades nende enesehinnangut, andes tagasisidet ning uurides selle mõju töötajate tulemuslikkusele tulevikus. Töötajate TS hindamise peamisteks näitajateks on töötulemus, tegevus ja pädevus, mis peavad olema usaldusväärsed, objektiivsed ja mõõdetavad ning lisaks seotud ettevõtte töö ja eesmärkidega. Tänapäeval on väga palju erinevaid TS hindamise meetodeid ning valiku tegemisel tuleks arvesse võtta iga ettevõtte iseloomulikke omadusi ja erisusi. Hindamismeetodid jagunevad kaheks: traditsioonilised ehk minevikul põhinevad ja tänapäevased ehk tulevikule orienteeritud meetodid. Mitmest uuringust tuli välja, et populaarsemad TS hindamise meetodid kuuluvad tulevikule orienteeritud meetodite alla, näiteks 360-kraadine hindamine ning hindamis- ja arenguestlused, mis on ka finantssektoris laialdaselt levinud. Kokkuvõtlikult öeldes põhinevad kõik töötajate TS hindamise meetodid tagasisidel, mis on positiivne, sest tagasiside saamine aitab töötajatel areneda.

Töötaja käitumise või TS kohta jagatavaid tähelepanekuid nimetatakse tagasisidestamiseks. Analüüsidest töötajate TS tagasisidestamist, tugines käesoleva töö autor peamiselt DeFranzo (2015), Jalaku (2010) ja Kinicki *et al.* (2005) käsitlustele. See on vahend, mille oskuslikul kasutamisel saab töötajaid arendada ning motiveerida, kuid tagasiside võib põhjustada inimestes ka raevu ja meeleheidet. Tagasiside jaguneb kaheks: positiivne ja negatiivne tagasiside. Üldiselt on levinud aramus, et ainult positiivne tagasiside on hea, kuid kogunud eksperdid teavad, et tänu negatiivsele tagasisidele on võimalik areneda, sest see toob välja nende puudused, mille täiendamisel on võimalik saavutada tipptulemus. Tagasisidestamiseks on väga palju erinevaid meetodeid, näiteks: juhendamine, arenguvestlused ning 360-kraadine tagasisidestamine. Töö autor on seisukohalt, et töötajate TS hindamine ja tagasisidestamine täiustavad üksteist, sest edukas hindamissüsteem näeb välja selline, kus juhid hindavad pidevalt töötajate TS ja annavad selle kohta tagasisidet.

Bakalaureusetöö empiirilises osas uuris autor finantsettevõttes X kasutusel olevat töötajate TS hindamise ja tagasisidestamise süsteemi. Esmalt toimus ettevõtte siseste dokumentide analüüs, et välja selgitada, mis hindamise ja tagasisidestamise süsteemiga on hetkel finantsettevõttes X tegu. Seejärel koostas töö autor ankeetküsitluse lähtuvalt varasemalt läbi viidud küsimustikust, käesoleva töö teooria osast ning finantsettevõtte X tegevusvaldkonnast, millele vastajad jagati ametikohast lähtuvalt kahte gruppi. Lisaks toimus intervjuu, finantsettevõttes X töötavate keskastmejuhtidega, et välja selgitada ankeetküsitluse tulemuste põhjuseid.

Ehki finantsettevõttes X on tegu ühtse töötajate TS hindamise süsteemiga, selgusid uuringu tulemuste põhjal kahe grupi spetsialistide ja keskastmejuhtide erinevad arvamused hindamissüsteemi osas. Peamiseks probleemiks on töötajate, keskastmejuhtide kui ka autori arvates arenguvestluste vorm, mis vajaks edasiarendamist, lisaks toodi välja liigne survetunne müügitulemuste osas. Lähtuvalt ankeetküsitluse ja intervjuude tulemustest, on töö autor välja töötanud ettepanekud finantsettevõttes X kasutusel oleva TS hindamise süsteemi parendamiseks.

- Muuta arenguvestluste vormi Sharepointis.
- Selgitada regulaarselt tööülesannete sisu.

Neljandas osas palus töö autor anda hinnanguid finantsettevõttes X kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemi kohta. Tulemustest selgus, et mõlema grupi spetsialistid ja keskastmejuhid on üldiselt rahul finantsettevõttes X kasutusel oleva töötajate TS tagasisidestamise süsteemiga ning erinevaid arvamusi keskastmejuhtide vahel esines vaid negatiivse tagasisidestamise osas. Lisaks toodi välja, et tagasisidestamisel kasutatakse liialt palju graafikuid ja tabeleid. Uuringu tulemustest lähtuvalt teeb käesoleva bakalaureusetöö autor finantsettevõttele X järgmised ettepanekud tagasisidestamise süsteemi parendamiseks:

- Kasutada rohkem tunnustavat positiivset tagasisidestamist.
- Vähendada graafikute ja tabelite kasutamist.

Välja toodud ettepanekute rakendamine aitaks muuta TS hindamise ja tagasisidestamise süsteemi töötajasõbralikumaks ning motiveerivamaks protsessiks, tänu millele paraneks finantsettevõtte X tulemuslikkus. Samuti on suurenev konkurents ja teenuste kvaliteet olulise tähtsusega, mistõttu peaksid finantsettevõtted oma hindamise ja tagasisidestamise protsesse jälgima ja parandama. Töö autor on seisukohal, et sarnast uuringut tuleks rakendada ka teistes ettevõtte tegutsemise piirkondades, sest käesoleva bakalaureusetöö uuringu tulemused põhinevad väiksel valimil ning ei ole piisavalt üldised, kuna uuring viidi läbi ainult finantsettevõtte X, Tartu piirkonnas. Soovitav on uuringut korrata siis, kui ettepanekud on TS hindamise ja tagasisidestamise süsteemis kasutust leidnud ning töötajad jõudnud nendega harjuda, et näha tulemusi, kuidas on muutused töötajate töö tulemuslikkusele mõjunud ning mis vajaks veel muutmist.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abdolshah, M. Khatibi, S. A. M. Moghimi, M.** Factors Influencing Job Satisfaction of Banking Sector Employees. 2018, Vol. 7, pp, 207-222. DOI: 10.2478/jcbtp-2018-0009.
2. **Adler, C. Campion, M, Colquitt, A. Grubb, A. Murphy, K. Ollander-Krane, R. Pulakos, Elaine D.** Getting Rid of Performance Ratings: Genius or folly? A Debate – Industrial and Organizational Psychology, 2016, Vol. 9, pp. 219-252. DOI. 10.1017/iop.2015.106
3. **Akram, K. Hilman, H.** Effect of Knowledge Management Activities and Dynamic Capabilities on Employee Performance in the Banking Sector: Empirical Evidence from Pakistan. 2018, Vol. 13, pp 41-60. DOI: 10.2478/sbe-2018-0019
4. **Akram, K. Hilman, H.** Effect of Knowledge Management Activities and Dynamic Capabilities on Employee Performance in the Banking Sector: Empirical Evidence from Pakistan. 2018, Vol 13, pp. 41-69. DOI: 10.2478/sbe-2018-0019
5. **Ambhore, D. H.** A techniques of past & future oriented of performance appraisals. 2016. Vol. 1, pp. 183-185. URL: <http://publications.anveshanaindia.com/wp-content/uploads/2016/09/A-TECHNIQUES-OF-PAST-FUTURE-ORIENTED-OF-PERFORMANCE-APPRAISALS.pdf>
6. Appraisal interview. [<https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/15103-appraisal-interview.html>] (01.01.2019)
7. **Boyd, N. Gessner, B.** Human resource performance metrics: methods and processes that demonstrate you care. 2013, Vol. 20, pp. 251-273. DOI: 10.1108/13527601311313508
8. **Brutus, S. Fleenor, J. W. London, M.** Does 360-degree feedback work in different industries?: A between-industry comparison of the reliability and validity of multi-source performance ratings. 1998, Vol. 17, pp.177-190. DOI: 10.1108/EUM00000000004487

9. **Budworth, M-H. Latham, G. P. Manroop, L.** Looking forward to performance improvement: A field test of the feedforward interview for performance management. 2015, Vol. 54, pp. 45-54. DOI: 10.1002/hrm.21618.
10. **Bunn, A. Guthrie, R. Smit, N.** Work Stress in the Banking Industries of Australia and South Africa: Drivers of Stress and Legislative Responses to the Issue. 2013, Vol 21, pp 6-43. URL:  
<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=97628933&site=eds-live>
11. **Cederblom, D.** The performance appraisal interview: A review, implications, and suggestions. 1982, Vol. 7, pp. 219-227. DOI: 10.2307/257300
12. **Chai, B. B-H. Tan, P. S. Goh, T. S.** Banking Services that Influence the Bank Performance. 2016, Vol. 224, pp. 401-407. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.05.405
13. **Chatterjee, D. Dhaigude, A. S.** Calibrating the factors of management quality in banking performance: a mixed method approach. 2018. Vol. 22, pp. 242-257. DOI: 10.1108/MBE-08-2017-0052
14. **Chen, J.** Negative feedback. 2018.  
[<https://www.investopedia.com/terms/n/negative-feedback.asp> ches 2018]  
02.02.2019
15. **Chen, J.** Positive feedback. 2018. [<https://www.investopedia.com/terms/p/positive-feedback.asp>]. 02.01.2019.
16. **Cole, G.** Positive outcomes of negative feedback. 2017, Vol. 25, pp. 31-33. DOI: 10.1108/HRMID-01-2017-0012
17. **Davis, A.S. Baten, E. C.** The Performance Appraisal Feedback Interview: A Role-Play For Human Resources Management. 1990, Vol. 17, pp. 226. URL:  
<https://journals.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/1843>
18. **DeFranzo, S. E.** 5 Reasons why feedback is important. 2015.  
[<https://www.snapsurveys.com/blog/5-reasons-feedback-important/>] 01.01.2019.
19. **Elenurm, T.** Kuidas mõjutab hindamine töötajate sooritust ja tulemuslikkust?  
[<http://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/04/19/kuidas-mojutab-hindamine-tootajate-sooritust-ja-tulemuslikkust>]. 17.12.2018.
20. **Elliott, D. Swartz, E.** Just Waiting for the Next Big Bang: business continuity planning in the UK finance sector. 1999, Vol 8, pp. 43. URL:

<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2116239&site=eds-live>

21. Feedback is critical to improving performance. [<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/monitoring/feedback-is-critical-to-improving-performance/>]. 03.01.2019.
22. Finantsettevõtte X kodulehekül. 02.04.2019
23. Finantsettevõtte X siseveeb. 02.04.2019
24. **Fishbach, A. Eyal, T.** How positive and negative feedback motivate goal pursuit: feedback motivates goal pursuit. 2010, Vol. 4, pp. 517-530. DOI: 10.1111/j.1751-9004.2010.00285.x
25. **Fletcher, C.** Performance appraisal and management: The developing research agenda. – Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2001, Vol. 74, pp. 473-487. DOI: 10.1348/096317901167488
26. **Giorgi, G. Arcangeli, G. Perminiene, M. Lorini, C. Arzia-Montes, A.** Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences. 2017, Vol 8, pp. 1-17. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.02166
27. **Gordon, M. E. Stewart, L. P.** Conversing About Performance: Discursive Resources for the Appraisal Interview. 2009, Vol. 22, pp. 251-273. DOI: 10.1177/0893318908327159
28. **Görün, M.** 360-Degree performance appraisal and feedback system: A study with heads of departments in Canakkale Onsekiz Mart University. 2018, Vol. 17, pp. 1425-1437. DOI: 10.21547/jss.449154
29. **Grant, A.M.** The third ‘generation’ of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. 2017, Vol. 10, pp. 37-53. 10.1080/17521882.2016.1266005
30. **Grant, H.** Sometimes negative feedback is best. 2013  
[<https://hbr.org/2013/01/sometimes-negative-feedback-is>] 02.01.2019
31. **Heathfield, S. M.** 360 Degree feedback: See the good, the bad and the ugly. 2018.  
[<https://www.thebalancecareers.com/360-degree-feedback-information-1917537> ]  
03.01.2019.
32. **Hinkle, D. E. Wiersma, W. Jurs, S. G.** Correlation Coefficient Handout. 2003.  
[<http://oak.ucc.nau.edu/rh232/courses/EPS525/Handouts/Correlation%20Coefficient%20Handout%20-%20Hinkle%20et%20al.pdf>] 04.04.2019

- 33. Isimoya, A. O. Olajide, O. T. Onafalujo, A. K.** Performance related pay and organizational commitment - evidence from Nigeria. 2018, Vol. 34, pp. 58-80. DOI: doi: 10.22367/jem.2018.34.03
- 34. Islami, X. Mulolli, E. Mustafa, N.** Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. 2018, Vol. 4, pp. 94-108. DOI: 10.1016/j.fbj.2018.01.001
- 35. Jalak, K.** 360 tagasiside-hindamine kui meetod juhtide arendamiseks. Self II OÜ kliendileht nr 3, 2006. [[http://developdesign.eu/360\\_tagasiside\\_hindamine/](http://developdesign.eu/360_tagasiside_hindamine/)] 02.04.2019
- 36. Jalak, K.** 360° tagasiside hindamine arendab juhte. 2012 [<https://majandus24.postimees.ee/762586/3600-tagasiside-hindamine-arendab-juhte>] 01.04.2019
- 37. Jalak, K.** Tagasiside töötajate arendamisel. Tallinn: Äripäev Kirjastus, 2010, 225 lk.
- 38. Jindal, M.** A Case Study of HDFC Bank: Measuring Employee Empowerment Using Demographics. [<https://www.ijltemas.in/DigitalLibrary/Vol.5Issue1/17-24.pdf>]. 05.01.2019.
- 39. Joosep, M-L.** Inseneride töösoorituse hindamine Enics Eesti AS näitel. TÜ majandusteaduskond 2018. (magistritöö)
- 40. Kabin, A.** Why the qualms with qualitative? Utilizing qualitative methods in 360° feedback. 2016, Vol. 9, pp. 806-810. DOI: 10.1017/iop.2016.89
- 41. Kamphorst, J. J. A. Swank, O. H.** The role of performance appraisals in motivating employees. 2018, Vol. 27, pp. 251-269. DOI: 10.1111/jems.12241
- 42. Kaur, G.** Perception of bank employees' towards working environment of selected Indian universal banks. 2015, Vol. 33, pp. 58-77. DOI: 10.1108/IJBM-10-2013-0117
- 43. Khalid, S. Mahmood, B. Abbas, M. Hussain, S.** Customer Satisfaction with Service Quality in Conventional Banking in Pakistan: The Case of Faisalabad. 2011, Vol. 3, pp. 165-174. DOI: 10.5539/ijms.v3n4p165
- 44. Kinicki, A. J. Prussia, G. E. Wu, B. McKee-Ryan, F. M.** A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback. 2004, Vol. 89, pp. 1057-1069. DOI: 10.1037/0021-9010.89.6.1057

- 45. Kokemuller, N.** What is a subjective performance evaluation? [<https://smallbusiness.chron.com/subjective-performance-evaluation-20453.html>]. 03.01.2019.
- 46. Kuo, Y-F. Chen, P-C.** Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using Fuzzy Delphi Method. 2008, Vol: 35, pp. 251-273. DOI: 10.1016/j.eswa.2007.08.068
- 47. Lam, S. S. K. Yik, M. S. M. Schaubroeck, J.** Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. 2002, Vol. 87, pp. 192-201. DOI: 10.1037/0021-9010.87.1.192
- 48. Linna, A. Elovainio, M. Van den Bos, K. Kivimäki, M. Pentti, J. Vahtera, J.** Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4-year longitudinal study among public sector employees. 2012, Vol. 23, pp. 1360-1375. DOI: 10.1080/09585192.2011.579915
- 49. Liviu, I. Emil, C. Irina, S. Delia, B.** The use of 360-degree feedback method. 2009, pp. 300-306. URL: <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2009/v4-management-and-marketing/49.pdf>
- 50. Longenecker, C. Fink, L.** Lessons for improving your formal performance appraisal process. – Strategic HR Review, 2017, Vol. 16, pp. 1-10. DOI: 10.1108/SHR-11-2016-0096
- 51. Lotich, P.** Advantages and Disadvantages of Performance Appraisals. [<https://thethrivingsmallbusiness.com/advantages-and-disadvantages-of-performance-appraisals/>] 01.05.2019
- 52. Majid, J.** Effectiveness of Performance Appraisal Methods. 2016, Vol. 3, pp. 10-17. URL: <http://www.ijtrd.com/papers/IJTRD3747.pdf>
- 53. Mann - Whitney U Test using SPSS Statistics.** [<https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/mann-whitney-u-test-using-spss-statistics.php>]. 25.03.2019
- 54. Mayhew, R.** The essay method of performance appraisal. [<https://bizfluent.com/info-8291881-essay-method-performance-appraisal.html>]. 03.01.2019.
- 55. McDowall, A. Freeman, K. Marshall, S.** Is FeedForward the way forward? A comparison of the effects of FeedForward coaching and Feedback. 2014, Vol. 9, pp. 135-146. URL:

<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=97255275&site=eds-live>

- 56. Megha, M.** Modern methods of performance appraisal.  
[<https://businessjargons.com/modern-methods-of-performance-appraisal.html>]  
30.12.2018.
- 57. Mehrotra, S. Phillips, S G.** Awareness of banking professionals about performance appraisal methods: An empirical study. 2013, Vol. 12, pp. 45-57.  
URL:<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=92605530&site=eds-live>
- 58.** Methods of performance appraisal.  
[<https://www.managementstudyhq.com/methods-of-performance-appraisal.html>].  
30.12.2018.
- 59. Miller, T. C Cockrell, R. C.** Workplace Culture Mediates Performance Appraisal Effectiveness and Employee Outcomes: A Study in a Retail Setting. 2015, Vol. 27, pp. 35-38. DOI: 10.2308/jmar-51210
- 60. Milligan, B.** How to use three types of feedback to improve performance. 2012.  
[<https://www.progressivedairy.com/topics/management/how-to-use-three-types-of-feedback-to-improve-performance>] 01.01.2019.
- 61. Mulder, P.** Management by objectives.  
[<https://www.toolshero.com/management/management-by-objectives-drucker/>].  
31.12.2018
- 62. Oshode, A. A. Alade, O. S. Arogundade, K. K.** Performance Appraisal in The Nigerian Banking Sector: The Individual and Joint Variables Analyses. 2014, Vol. 6, pp. 140-147. URL:  
<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/10921/11224>
- 63.** Overcome performance management challenges in banking & finance sector.  
[<https://emp.xtrack.com/blog/performance-management-challenges-for-banking-sector/>]. 30.12.2018.
- 64. Pawar, Y.** 8 Performance appraisal methods you should be aware of. 2017.  
[<https://upraise.io/blog/types-performance-appraisal/>]. 02.01.2019
- 65.** Performance appraisal and employee motivation: A case study of banking sector of Pakistan. [<https://www.scribd.com/doc/117106887/PERFORMANCE->

APPRAISAL-AND-EMPLOYEE-MOTIVATION-A-CASE-STUDY-OF-THE-BANKING-SECTOR-OF-PAKISTAN]. 03.01.2019.

66. **Phillips, C. R. Cappel, S. D. Steiner, D. D.** The role of the interview in the performance appraisal process. 1993, Vol. 16, pp. 15-22. URL: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb028267>
67. **Renner, R.** Objective vs. Subjective evaluation criteria. [<https://classroom.synonym.com/objective-vs-subjective-evaluation-criteria-8265343.html>]. 03.01.2019.
68. **Rootalu, K.** Kirjeldav statistika. 2014 [<http://samm.ut.ee/kirjeldav-statistika>] 05.04.2019
69. **Šalková, A.** Theoretical Approaches to Employee Appraisal Methods. 2013, Vol. 20, pp 91.101. URL: <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=90444539&site=eds-live>
70. **Shanthana, M. A.** Study on the drivers of performance appraisal with special reference to private banks. 2018, Vol. 119, pp. 2789-2798. URL: [https://www.researchgate.net/publication/327366188\\_A\\_STUDY\\_ON\\_THE\\_DRIVERS\\_OF\\_PERFORMANCE\\_APPRAISAL\\_WITH\\_SPECIAL\\_REFERENCE\\_TO\\_PRIVATE\\_BANKS](https://www.researchgate.net/publication/327366188_A_STUDY_ON_THE_DRIVERS_OF_PERFORMANCE_APPRAISAL_WITH_SPECIAL_REFERENCE_TO_PRIVATE_BANKS)
71. **Sheelam, J. Ravindra, J.** Employee Reactions to Performance Appraisal System in Indian Banks. 2014, Vol. 4, pp. 576. URL: <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.24546965&site=eds-live>
72. **Showkat, S.** Performance appraisal in banking organizations. 2013, Vol. 6, pp. 66-79.
73. **Shrivastava, P. Rai, U. K.** Performance appraisal practices in Indian banks. 2012, Vol 5, pp 46-52. URL: [http://iul.ac.in/DepartmentalData/Management/JP/IRJM\\_Paper5\\_dec2012.pdf](http://iul.ac.in/DepartmentalData/Management/JP/IRJM_Paper5_dec2012.pdf)
74. **Sumangala, C. Lancy, D'S.** Job Experience and Performance Appraisal - A Comparative Study of IT and Non-IT Sector. 2012, Vol. 8, pp. 1-9. URL: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=b22dc29a-3422-47ec-9fdb-631614b9c82a%40pdc-v-sessmgr03>

- 75. Suresh, Reddy, T. N.** Impact Of Hrm Practices On Employee Satisfaction In Banking Sector In Chittoor District. 2017, Vol. 4, pp. 43-48. DOI: 10.5281/zenodo.1134119
- 76. Thomson, T. M.** Management by objectives. 1998, Vol. 20, pp1-516. URL: <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf>
- 77. Türk, K. Haldma, T. Kukemelk, H. Ploom, K. Irs, R. Pukkonen, Lee.** Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid. Tartu: Tartu Ülikooli multimeediatalitus, 2011, 254 lk.
- 78. Türk, K.** Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2005, 448 lk.
- 79. Türk, K.** Töösoorituse juhtimine kui juhtimisinstrument - Kas ka akadeemilistele töötajatele? Euroopa Sotsiaalfond teadus- ja innovatsioonipoliitika seireprogramm: TIPS, 2015, 27 lk.
- 80. Törnpuu, T.** Juhtimiskonsultant: töötaja hindamine peab tekitama positiivset pinget. 2014 [<https://majandus24.postimees.ee/2905029/juhtimiskonsultant-tootaja-hindamine-peab-tekitama-positiivset-pinget>] 01.04.2019
- 81. Upadhaya, R. M, Yvette, B.** Association between performance measurement systems and organisational effectiveness. Vol. 34, pp. 853-875. DOI: 10.1108/IJOPM-02-2013-0091
- 82. Urbancová, H. Stachová, K. Stacho, Z.** Using of Performance Appraisal Methods in Czech and Slovak Organisations. 2017, Vol. 21, pp. 62-77. DOI: 10.12776/QIP.V21I3.890
- 83. Valle, M. Davis, K.** Teams and performance appraisal: Using metrics to increase reliability and validity. 1999, Vol. 5, pp. 238-244. DOI: 10.1108/13527599910304912
- 84. Vaslow, J.** Customer Satisfaction Might Be the Only True Competitive Advantage Left in Banking. 2018 [<https://www.themsrgroup.com/customer-experience-management/importance-of-customer-satisfaction-in-banking/>] 07.05.2019
- 85. Young, S.F. Gentry, W. A. Braddy, P. W.** Holding leaders accountable during the 360° feedback process. 2016, Vol. 9, pp. 811-813. DOI: 10.1017/iop.2016.90

## LISAD

### Lisa 1. Finantsettevõttes X läbi viidud ankeetküsitlus

Hea kolleeg!

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna bakalaureuseõppe üliõpilane Crislyn Puik ja koostan enda lõputöö teemal „Töötajate tulemuslikkuse hindamine ja tagasisidestamine finantsettevõttes X. “Uuringu läbiviimiseks palun Sinu abi järgneva ankeetküsimustiku täitmisel, mis võtab aega max 5 minutit. Ankeetküsimustiku eesmärgiks on saada teada, mida arvavad ettevõtte töötajad praegu kasutusel olevast töötajate töö tulemuslikkuse (töösoorituse) hindamise ja tagasisidestamise süsteemist. Küsitlus on anonüümne ning uurimistulemused on konfidentsiaalsed, millest avaldatakse vaid keskmisi näitajaid. Küsitluse tulemustest antakse organisatsioonile tagasisidet üldistatud kujul. Vabakommentaare saate lisada ankeedi lõpus. Vastata saab 4 palli skaalal. Ei oska öelda; 1-Üldse ei nõustu; 2-Pigem ei nõustu; 3-Pigem nõustun; 4-Nõustun täielikult;

#### Teie sugu

- a. Naine
- b. Mees

#### Teie vanus

- a. ... - 29 aastat
- b. 30 – 44 aastat
- c. 45 - ... aastat

#### Millises osakonnas töötate?

- a. Kontori kliendinõustaja
- b. Nõustamiskeskuse kliendinõustaja
- c. Laenuspetsialist
- d. Kindlustusspetsialist

## Lisa 1 järg

Küsimus/vastuste skaala	Ei oska öelda	Üldse ei nõustu 1	Pigem ei nõustu 2	Pigem nõustun 3	Nõustun täielikult 4
<b>Töö tulemuslikkuse (töösoorituse) hindamise põhimõtted ja eesmärgistamine</b>					
1. Töötajate töö tulemuslikkuse hindamine on vajalik		1	2	3	4
2. Töötajate töö-soorituse hindamise põhimõtted on mulle mõistetavad		1	2	3	4
3. Töötan igapäevaselt selle nimel, et saavutada mulle püstitatud eesmäärke		1	2	3	4
4. Ettevõttes keskendutakse eelkõige tuleviku eesmärkidele, mitte minevikul põhinevatele, mida ei ole võimalik enam muuta		1	2	3	4
5. Töötaja töö tulemuslikkuse hindamine aitab välja selgitada minu arenguvõimalusi		1	2	3	4
6. Tunnen, et minu tööd tunnustatakse piisavalt		1	2	3	4
7. Juht on mulle toeks eesmärkide saavutamisel		1	2	3	4
8. Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö tulemuslikkust positiivselt		1	2	3	4
9. Tunnen, et töö tulemuslikkuse hindamine ettevõttes on õiglane		1	2	3	4
Töö tulemuslikkuse (töösoorituse) hindamise näitajad ja meetodid		1	2	3	4
10. Arenguestluste läbiviimine ettevõttes on kasulik		1	2	3	4
11. Ettevõttes kasutusel olev arenguestluste meetod motiveerib mind saavutama paremaid tulemusi		1	2	3	4
12. Näitajad, mille alusel minu töö tulemuslikkust hinnatakse on arusaadavad		1	2	3	4
13. Pooldan uute töö tulemuslikkuse hindamismeetodite kasutusele võtmist (nt hindamiskaala meetod, 360-kraadiline hindamissüsteem või eesmärgiline juhtimine)		1	2	3	4
<b>Protsess</b>					
14. Tunnen, et saan piisavalt juhiseid, kuidas oma töö tulemuslikkust parandada		1	2	3	4

## Lisa 1 järg

15. Mulle võimaldatakse piisavalt koolitusi, mis aitavad parandada minu töö tulemuslikkust		1	2	3	4
16. Minu töö tulemuslikkuse hindamine paneb mind rohkem pingutama		1	2	3	4
17. Minu töö tulemuslikkust hinnatakse ettevõttes piisavalt sageli		1	2	3	4
18. Arenguvestlused võiksid toimuda tihedamini		1	2	3	4
19. Regulaarsed vestlused juhiga (nt coaching ja mentorlus) aitavad saavutada paremat töö tulemuslikkust		1	2	3	4
20. Tunnen, et meeskondlikel tulemustel põhinev töö tulemuslikkuse hindamise süsteem on õiglasem kui isiklikel eesmärkidel põhinev süsteem		1	2	3	4
21. Meeskondlikel eesmärkidel põhinev töö tulemuslikkuse hindamise süsteem on õiglane		1	2	3	4
<b>Tagasiside</b>					
22. Minu jaoks on oluline saada regulaarset tagasisidet		1	2	3	4
23. Minu jaoks on oluline konstruktiivne negatiivne tagasiside		1	2	3	4
24. Tunnen, et saan enda töö tulemuslikkuse kohta piisavalt tagasisidet		1	2	3	4
25. Minu jaoks on lisaks juhi tagasisidele oluline ka kaastöötajate poolt saadud tagasiside		1	2	3	4
26. Olen teadlik, mida juht minu töö tulemuslikkuse kohta arvab		1	2	3	4
27. Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga		1	2	3	4
<p><b>Mida soovitate muuta töötajate töö tulemuslikkuse hindamises?</b>          .....</p> <p><b>Mida soovitate muuta töötajate töö tulemuslikkuse tagasisidestamises?</b>          .....</p>					

## **Lisa 2. Finantsettevõtte X juhtidega läbi viidud intervjuude küsimused**

### **TÖÖSOORITUSE HINDAMINE**

- 1.Kuidas näeb välja töösoorituse (töötulemuste, tegevuste) hindamise protsess Teie osakonnas?
- 2.Kuidas hindate hetkel kasutusel olevat arenguestluste meetodit? Kas Teie arvates peaks midagi muutma? Kui jah, siis millisel viisil?
- 3.Mil määral võimaldavad arenguestlused töötajate töösooritust parandada?
- 4.Mille järgi peaks töötajaid hindama? Kas pigem töötulemuste või oskuste ja teadmiste järgi?
- 5.Kuidas Teie tagaksite oma töötajate töösoorituse õiglase hindamise?
- 6.Ankeetküsimustiku tulemusena selgus, et paljud töötajad tunnevad, et nende töö tulemuslikkust ettevõttes hinnatakse peamiselt müügitulemuste põhjal ning, et müügitöö survestab neid liialt. Mis lahendust Te sellises olukorras välja pakute?
- 7.Ankeetküsimustiku tulemusena selgus, et mõned töötajad pigem ei nõustu või üldse ei nõustu sellega, et nende tööd tunnustatakse piisavalt? Mis lahendust Te sellises olukorras välja pakute? Missuguseid tunnustamise viise Teie kasutada eelistate?

### **TAGASISIDESTAMINE**

- 8.Kui vajalikuks peate töötajatele antavat tagasisidet? Missugust tagasiside meetodit soovitate kasutada ja kui tihti ?
- 9.Tooge välja hetkel kasutusel oleva tagasisidestamise (arenguestluste) meetodi plussid ja miinused?
- 10.Kuidas mõjutab tagasisidestamine töötajate töösooritust?
11. Ankeetküsimustiku tulemusena selgus, et peaaegu pooled vastanuist on seisukohal, et on pigem rahul ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga kuid mitte täiesti rahul. Mis võib olla puudu? Kuidas aru saada, et ettevõttes kasutusel olev tagasisidestamise meetod mõjub töötajatele hästi?
- 12.Ankeetküsimustikule vastanud pidasid oluliseks välja tuua ka seda, et rohkem võiks töötajate tagasisidestamisel kasutada positiivset tagasisidestamist. Kuidas anda negatiivset tagasisidet nii, et see mõjuks töötajatele positiivselt.
- 13.Kuidas hindate varasemalt kasutusel olnud töötajate töösoorituse hindamise ja tagasisidestamise meetodeid (näiteks 360 kraadi meetod) võrreldes praegu kasutusel oleva meetodiga? Kuidas see Teile meeldis? Miks?
- 14.On Teil tekkinud mõtteid, millele praeguse vestluse käigus ma tähelepanu ei osanud pöörata ning sooviksite midagi lisada?

**Lisa 3.** Töötajate hindamise põhimõtete ja eesmärgistamise olulisemad korrelatiivsed seosed finantsettevõttes X 2019. aastal.

	4. Ettevõttes keskendutakse eelkõige tuleviku eesmärkidele, mitte minevikul põhinevatele, mida ei ole võimalik enam muuta	8. Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö tulemuslikkust positiivselt	11. Ettevõttes kasutusel olev arenguvestluste meetod motiveerib mind saavutama paremaid tulemusi	19. Regulaarsed vestlused juhiga (nt coaching ja mentorlus) aitavad saavutada paremat töö tulemuslikkust
10. Arenguvestluste läbiviimine ettevõttes on kasulik	0,051		0,70**	
11. Ettevõttes kasutusel olev arenguvestluste meetod motiveerib mind saavutama paremaid tulemusi		0,71**		0,65**

Allikas: Autori koostatud; ankeetküsitluse tulemused; \*\*p<0,01.

**Lisa 4.** Töötajate TS hindamise protsessi olulisemad korrelatiivsed seosed finantsettevõttes X 2019. aastal.

	14. Tunnen, et saan piisavalt juhiseid, kuidas oma töö tulemuslikkust parandada	24. Tunnen, et saan enda töö tulemuslikkuse kohta piisavalt tagasisidet	26. Olen teadlik, mida jut minu töö tulemuslikkuse kohta arvab
17. Minu töö tulemuslikkust hinnatakse ettevõttes piisavalt sageli		0,59**	0,63**
19. Regulaarsed vestlused juhiga (nt coaching ja mentorlus) aitavad saavutada paremat töö tulemuslikkust	0,65**		

Allikas: Autori koostatud; ankeetküsitluse tulemused; \*\*p<0,01.

**Lisa 5.** Finantsettevõttes X läbi viidud ankeetküsitluse tulemuste korrelatiivsed seosed.

	1. Töötajate töö tulemuslikkuse hindamine on vajalik	2. Töötajate töösoorituse hindamise põhimõtted on mulle mõistetavad	3. Töötan igapäevaselt selle nimel, et saavutada mulle püstitatud eesmärgid	4. Ettevõttes keskendutakse eelkõige tuleviku eesmärkidele, mitte minevikul põhinevatele, mida ei ole võimalik enam muuta	5. Töötaja töö tulemuslikkuse hindamine aitab välja selgitada minu arenguvõimalusi	6. Tunnen, et minu tööd tunnustatakse piisavalt	7. Juht on mulle toeks eesmärkide saavutamisel	8. Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö tulemuslikkust positiivselt	9. Tunnen, et töö tulemuslikkuse hindamine ettevõttes on õiglane	10. Arenguvestluste läbiviimine ettevõttes on kasulik	11. Ettevõttes kasutusel olev arenguvestluste meetod motiveerib mind saavutama paremaid tulemusi	12. Näitajad, mille alusel minu töö tulemuslikkust hinnatakse on arusaadavad
1. Töötajate töö tulemuslikkuse hindamine on vajalik	1	0,668**	0,312*	0,97*	0,413**	0,554**	0,382*	0,357*	0,508**	0,633**	0,452**	0,549**
2. Töötajate töösoorituse hindamise põhimõtted on mulle mõistetavad	0,668**	1		0,347*	0,325*	0,375*	0,470*	0,446**	0,549**	0,596**	0,549**	0,600**
3. Töötan igapäevaselt selle nimel, et saavutada mulle püstitatud eesmärgid	0,312*		1					0,457**	0,389*		0,475**	0,414**
4. Ettevõttes keskendutakse eelkõige tuleviku eesmärkidele, mitte minevikul põhinevatele, mida ei ole võimalik enam muuta	0,297*	0,347*		1	0,390**	0,556**	0,299*		0,390*			0,404**
5. Töötaja töö tulemuslikkuse hindamine aitab välja selgitada minu arenguvõimalusi	0,413**	0,325*		0,90**	1	0,440**	0,315*	0,469*	0,96**		0,345*	0,396**
6. Tunnen, et minu tööd tunnustatakse piisavalt	0,554**	0,375*		0,556**	0,440**	1	0,544**	0,445**	0,542**	0,440**	0,502**	0,666**
7. Juht on mulle toeks eesmärkide saavutamisel	0,382*	0,470**		0,299*	0,315*	0,544**	1	0,556**	0,332*	0,355**	0,500**	0,416**
8. Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö tulemuslikkust positiivselt	0,357*	0,446**	0,457**		0,469**	0,445**	0,556**	1	0,591**	0,353*	0,711**	0,353*
9. Tunnen, et töö tulemuslikkuse hindamine ettevõttes on õiglane	0,508**	0,549**	0,389*	0,390*	0,496**	0,542**	0,332*	0,591**	1	0,490**	0,559**	0,574**
10. Arenguvestluste läbiviimine ettevõttes on kasulik	0,633**	0,596**				0,440**	0,355*	0,353*	0,490**	1	0,700**	0,424**
11. Ettevõttes kasutusel olev arenguvestluste meetod motiveerib mind saavutama paremaid tulemusi	0,452**	0,549**	0,475**		0,345*	0,502**	0,500**	0,711**	0,559**	0,700**	1	0,405**
12. Näitajad, mille alusel minu töö tulemuslikkust hinnatakse on arusaadavad	0,549**	0,600**	0,414**	0,404**	0,396**	0,66**	0,416**	0,353*	0,574**	0,424**	0,405**	1
13. Pooldan uute töö tulemuslikkuse hindamismeetodite kasutusele võtmist (nt hindamisskaala meetod, 360-kraadiline hindamissüsteem või eesmärgiline juhtimine)		0,332*										0,355*
14. Tunnen, et saan piisavalt juhiseid, kuidas oma töö tulemuslikkust parandada	0,350*	0,489**		0,560**	0,407**	0,600**	0,493**	0,454**	0,457		0,336	0,550**
15. Mulle võimaldatakse piisavalt koolitusi, mis aitavad parandada minu töö tulemuslikkust	0,383*	0,407**				0,527**	0,393**	0,361*	0,320*			0,355*
16. Minu töö tulemuslikkuse hindamine paneb mind rohkem pingutama	0,539**	0,417**	0,545**		0,329*	0,457**	0,456**	0,429**	0,514**	0,444**	0,565**	0,406**
17. Minu töö tulemuslikkust hinnatakse ettevõttes piisavalt sageli		0,347*	0,407**	0,500**		0,315**		0,317*	0,504**			0,483**
18. Arenguvestlused võiksid toimuda tihedamini					0,382*		0,347*				0,493**	
19. Regulaarsed vestlused juhiga (nt coaching ja mentorlus) aitavad saavutada paremat töö tulemuslikkust		0,308*	0,405*				0,343*	0,483**		0,347*	0,654**	
20. Tunnen, et meeskondlikel tulemustel põhinev töö tulemuslikkuse hindamise süsteem on õiglasem kui isiklikel eesmärkidel põhinev süsteem		-0,309*					-0,368*					
21. Meeskondlikel eesmärkidel põhinev töö tulemuslikkuse hindamise süsteem on õiglane					0,333*							
22. Minu jaoks on oluline saada regulaarset tagasisidet	0,332*		0,568**			0,310*						
23. Minu jaoks on oluline konstruktiivne negatiivne tagasiside												
24. Tunnen, et saan enda töö tulemuslikkuse kohta piisavalt tagasisidet		0,423**	0,303*	0,371*		0,579**	0,543**	0,430**	0,498**		0,409**	0,608**
25. Minu jaoks on lisaks juhi tagasisidele oluline ka kaastöötajate poolt saadud tagasiside											0,342*	
26. Olen teadlik, mida juht minu töö tulemuslikkuse kohta arvab		0,44**		0,482**	0,420**	0,412**	0,487**	0,331*	0,529**			0,432**
27. Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga	0,322*	0,406**		0,56**	0,343*	0,624**	0,415**	0,337*	0,545**		0,343*	0,445**

## Lisa 5 järg

	13. Pooldan uute töö tulemuslikkuse hindamise meetodite kasutusele võtmist	14. Tunnen, et saan piisavalt juhiseid, kuidas oma töö tulemuslikkust parandada	15. Mulle võimaldatakse piisavalt koolitusi, mis aitavad parandada minu töö tulemuslikkust	16. Minu töö tulemuslikkuse hindamine paneb mind rohkem pingutama	17. Minu töö tulemuslikkust hinnatakse ettevõttes piisavalt sageli	18. Arenguvestlused võiksid toimuda tihedamini	19. Regulaarsed vestlused juhiga (nt coaching ja mentorlus) aitavad saavutada paremat töö tulemuslikkust	20. Tunnen, et meeskondlikel tulemustel põhinev töö tulemuslikkuse hindamise süsteem on õiglasem kui isiklikel eesmärkidel põhinev	21. Meeskondlikel eesmärkidel põhinev töö tulemuslikkuse hindamise süsteem on õiglane	22. Minu jaoks on oluline saada regulaarset tagasisidet	23. Minu jaoks on oluline konstruktiivne negatiivne tagasiside	24. Tunnen, et saan enda töö tulemuslikkuse kohta piisavalt tagasisidet
1. Töötajate töö tulemuslikkuse hindamine on vajalik		0,350*	0,383*	0,539**						0,332*		
2. Töötajate töösoorituse hindamise põhimõtted on mulle mõistetavad	0,332*	0,489**	0,407**	0,417**	0,347*		0,308*	-0,309*				0,423**
3. Töötan igapäevaselt selle nimel, et saavutada mulle püstitatud eesmärged				0,545**	0,407**		0,405*			0,568**		0,303*
4. Ettevõttes keskendutakse eelkõige tuleviku eesmärkidele, mitte minevikul põhinevatele, mida ei ole võimalik enam muuta		0,560**			0,500**							0,371*
5. Töötaja töö tulemuslikkuse hindamine aitab välja selgitada minu arenguvõimalusi		0,407**		0,329*		0,382*			0,33*			
6. Tunnen, et minu tööd tunnustatakse piisavalt		0,600**	0,527**	0,457**	0,315**				0,310*			0,579**
7. Juht on mulle toeks eesmärkide saavutamisel		0,493**	0,393**	0,456**		0,347*	0,343*	-0,368*				0,543**
8. Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö tulemuslikkust positiivselt		0,454**	0,361*	0,429**	0,317*		0,483**					0,430**
9. Tunnen, et töö tulemuslikkuse hindamine ettevõttes on õiglane		0,457**	0,320*	0,514**	0,504**							0,498**
10. Arenguvestluste läbiviimine ettevõttes on kasulik			0,444**			0,347*						
11. Ettevõttes kasutusel olev arenguvestluste meetod motiveerib mind saavutama paremaid tulemusi		0,336		0,565**		0,493**	0,654**					0,409**
12. Näitajad, mille alusel minu töö tulemuslikkust hinnatakse on asusaadavad	0,355*	0,550**	0,355*	0,406**	0,483**							0,608**
13. Pooldan uute töö tulemuslikkuse hindamise meetodite kasutusele võtmist (nt hindamiskaala meetod, 360-kraadiline hindamissüsteem või eesmärgiline juhtimine)	1	0,384**		0,513**	0,412*		0,369*					
14. Tunnen, et saan piisavalt juhiseid, kuidas oma töö tulemuslikkust parandada	0,384*	1	0,508**	0,399**	0,483**		0,328*					0,518**
15. Mulle võimaldatakse piisavalt koolitusi, mis aitavad parandada minu töö tulemuslikkust		0,508**	1	0,450**	0,416**						0,335*	0,434**
16. Minu töö tulemuslikkuse hindamine paneb mind rohkem pingutama	0,513**	0,399**	0,450**	1	0,381*	0,302*	0,600**			0,582**		0,479**
17. Minu töö tulemuslikkust hinnatakse ettevõttes piisavalt sageli	0,412*	0,483**	0,416**	0,381*	1					0,322*		0,592**
18. Arenguvestlused võiksid toimuda tihedamini				0,302*		1	0,394**					
19. Regulaarsed vestlused juhiga (nt coaching ja mentorlus) aitavad saavutada paremat töö tulemuslikkust	0,369*	0,328*		0,600**		0,394**	1			0,448**	0,363*	0,375*
20. Tunnen, et meeskondlikel tulemustel põhinev töö tulemuslikkuse hindamise süsteem on õiglasem kui isiklikel eesmärkidel põhinev süsteem								1	0,742**			
21. Meeskondlikel eesmärkidel põhinev töö tulemuslikkuse hindamise süsteem on õiglane								0,742**	1			
22. Minu jaoks on oluline saada regulaarset tagasisidet				0,582**	0,322*		0,448**		1		0,474**	0,465**
23. Minu jaoks on oluline konstruktiivne negatiivne tagasiside			0,335*				0,363*			0,474**	1	
24. Tunnen, et saan enda töö tulemuslikkuse kohta piisavalt tagasisidet		0,518**	0,434**	0,479**	0,592**		0,375*			0,465**		1
25. Minu jaoks on lisaks juhi tagasisidele oluline ka kaastöötajate poolt saadud tagasiside							0,522**				0,490**	0,315*
26. Olen teadlik, mida juht minu töö tulemuslikkuse kohta arvab		0,529**	0,449**	0,347*	0,628**							0,544**
27. Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga	0,346*	0,647**	0,470**	0,560**	0,580**							0,574**

## Lisa 5 järg

	25. Minu jaoks on oluline ka kaastöötajate poolt saadud tagasiside	26. Olen teadlik, mida juht minu töö tulemuslikkuse kohta arvab	27. Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga
1. Töötajate töö tulemuslikkuse hindamine on vajalik			0,322*
2. Töötajate töö-soorituse hindamise põhimõtted on mulle mõistetavad		0,444**	0,406**
4. Ettevõttes keskendutakse eelkõige tuleviku eesmärkidele, mitte minevikul põhinevatele, mida ei ole võimalik enam muuta		0,482**	0,556**
5. Töötaja töö tulemuslikkuse hindamine aitab välja selgitada minu arenguvõimalusi		0,420**	0,343*
6. Tunnen, et minu tööd tunnustatakse piisavalt		0,412**	0,624**
7. Juht on mulle toeks eesmärkide saavutamisel		0,487**	0,415**
8. Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö tulemuslikkust positiivselt		0,331*	0,337*
9. Tunnen, et töö tulemuslikkuse hindamine ettevõttes on õiglane		0,529**	0,545**
11. Ettevõttes kasutusel olev arenguvestluste meetod motiveerib mind saavutama paremaid tulemusi	0,342*		0,434*
12. Näitajad, mille alusel minu töö tulemuslikkust hinnatakse on arusaadavad		0,432**	0,445**
13. Pooldan uute töö tulemuslikkuse hindamismeetodite kasutusele võtmist (nt hindamiskaala meetod, 360-kraadiline hindamissüsteem või eesmärgiline juhtimine)			0,346*
14. Tunnen, et saan piisavalt juhiseid, kuidas oma töö tulemuslikkust parandada		0,529**	0,647**
15. Mulle võimaldatakse piisavalt koolitusi, mis aitavad parandada minu töö tulemuslikkust		0,449**	0,470**
16. Minu töö tulemuslikkuse hindamine paneb mind rohkem pingutama		0,347*	0,560**
17. Minu töö tulemuslikkust hinnatakse ettevõttes piisavalt sageli		0,628**	0,580**
19. Regulaarsed vestlused juhiga (nt coaching ja mentorlus) aitavad saavutada paremat töö tulemuslikkust	0,522**		
23. Minu jaoks on oluline konstruktiivne negatiivne tagasiside	0,490**		
24. Tunnen, et saan enda töö tulemuslikkuse kohta piisavalt tagasisidet	0,315*	0,544**	0,574**
25. Minu jaoks on oluline kaastöötajate poolt saadud tagasiside	1		
26. Olen teadlik, mida juht minu töö tulemuslikkuse kohta arvab		1	0,631**
27. Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga		0,631**	1

**Lisa 6. Intervjuude tulemused juhtidega.**

Küsimus	Märksõnad	Keskastmejuht 1	Keskastmejuht 2	Keskastmejuht 3	Keskastmejuht 4
<b>TÖÖSOORITUSE HINDAMINE</b>					
1. Töösoorituse hindamise protsess	Individuaalne, meeskonna-põhine, pool-aasta vestlus, aastavestlus, regulaarsus, hindamiskaart	Põhimõtteliselt on tegu individuaalse hindamisega, sest poolaasta hinnangu saab iga töötaja lähtuvalt oma äritulemustest ja väärtuspõhisest käitumisest. Müügieesmärgid ja teenindus hinnangud on meeskondlikud.	Toimub vahevestlus pool aasta tulemuste pealt ja aasta vestlus. Vestluste käigus vaatame tegevusi, mida korrigeerida, et töötaja jõuaks aasta lõpuks "vastavalt ootustele" tulemusele. Paljud mõdikuid, mida jälgime on meeskonna põhised, kuid vaatame ka isikliku arengu etappe.	Iganädalaselt toimub keskuste ühine tulemuste ja prognooside koosolek, kus võetakse kokku äritulemused ning vaadatakse kas liigutakse püstitatud eesmärkide suunas. Toimub regulaarne kõnede kuulamine ning analüüsimine, mille põhjal antakse töötajatele personaalset tagasisidet.	Hindamine toimub üldiselt väärtuspõhise hindamiskaarti alusel ning arvestame ka äritulemusi. Hinnangu saab tiim, seega on ka eesmärgid seatud meeskonna põhisel. Eesmärgistamisel võtan arvesse iga töötaja panus, mida võrdlen keskmise panusega.
2. Hetkel kasutusel olev arenguvestluste meetod	Sobilik, vorm vajaks arendamist, kokkuvõtted, karjääriplaan	Peaks muutuma 9 kriitilise kompetentsi blokk, kuid ärieesmärgid peavad jääma, sest oleme äriettevõtte. Minu arvates on aasta koondhinnangu andmine töötajate TS hindamise mõistlik tegevus.	Minule isiklikult arenguvestlused sobivad ning tegu on loogilise järguga sisseelamiskavale, sest peale 4 kuud katseaja möödumist tulebki juba esimene pool aasta vestlus ning seejärel aastavestlus, kus saame vaadata, kuhu oleme jõudnud. Antud meetodiga ei pea koheselt seadma samu eesmärke, mis on vanematel olijatel, vaid on võimalik püstitada järkjärgulised eesmärgid.	Tegelikkuses hindan äritulemustest, kompetentsist ja väärtuspõhisest käitumisest lähtuvat hindamissüsteemi heaks, aga ma ei ole rahul selle tehnilise lahendusega. Ei meeldi, et Sharepointi vestluste vorm. Vestlus on hea koht, kus võtta kokku möödunud aasta, vaadata kokkuleppeid ning teha selle põhjal kokkuvõtteid. Lisaks on ka töötajal võimalus kaasa rääkida.	Tänane meetod keskendub rohkem töötajate pikaajalisele karjääriplaanile ning vaatleb milliseid tegevusi ja koolitusi on selleks vaja. Minule arenguvestluste meetod väga meeldib, kuid võiks muuta seda, et töötaja ei peaks oma tegevusi lahti kirjutama lihtne, avatud ja hooliv alla. Tegelikult on need tegevused läbi põimuvad ja mulle väga ei sobi selline lahterdamine.
3. Arenguvestluste mõju töötajate töösooritusele	Töötaja panus, tegevuste plaan, inspireeriv	Töötaja peab vestlusesse ja enda arengusse ise panustama, siis on tegu kasuliku meetodiga. Kui ta tuleb lihtsalt kuulama, mida juht räägib, siis ei ole vestlusel mõtet. Vestlusel leiavad juht ja töötaja arendamist vajavad kohad ülesse ja mõtlevad mida kohe pärast vestlust hakata tegema.	Vestlustega saab parandada oskusi – juht vaatab, mida ja kuidas töötaja teeb ning vastavalt sellele määratakse tegevused, mis peaksid töötajat aitama. Arvatavasti numbriline eesmärgistamine töötajat ei aita, vaid oluline on tegevuste plaan.	Vestlus on üks osa töötaja arengu protsessist. Töötaja arendamine toimub läbi erinevate tegevuste kogu aasta jooksul, mida on näha igapäeva töös, tegevustes ja tulemustes ning hindame järjepidevalt seda, kas TS paraneb või mitte ning lepime kokku tegevused, mis aitaksid töötajat järgneva aasta jooksul.	Vestlus peab töötaja jaoks olema inspireeriv. Mulle ei meeldi, et vaadatakse müügitulemusi, sest see peaks olema juhi igapäevane töölaud. Üritan vestlusi pidada nii, et töötaja lahkaks inspireerituna, siis on ta valmis ka rohkem panustama.

## Lisa 6 järg

4. Mille järgi töötajaid hinnata?	Oskused, teadmised, tegevused, tulemus	Oskuste ja teadmiste järgi ei ole võimalik otseselt hinnata, sest kui need on väga head aga töötaja neid oma töös ei rakenda, siis on need kasutud. Töötajat tuleks hinnata tema tegevuste järgi. Igal inimesel on oma tegevused, millega saab meeskonda panustada ning oskused ja teadmised tulevad lihtsalt kasuks.	Minu arvates tegevuste järgi, sest kui lepime kokku töötaja tegevused ja arengukohtad, siis töötaja peaks nende arengukohtadega tegelema. Mitte keegi teine ei saa inimese eest neid tegevusi teha. Tuleb vaadata, kas inimene teeb või ei tee ning miks ei tee, kui oskused ja teadmised on olemas.	Hindamisel tuleks arvesse võtta mõlemaid. Olles äriettevõtte, on oluline tulemus ning töötaja peab seda mõistma. Arendades töötaja kompetentse, oskusi ja teadmisi ongi lõppväljundiks tulemus.	Ma arvan, et toimib segu nii ühest kui teisest. Olles äriettevõtte, peame tooma tulemust, aga tulemuste jaoks peavad töötajal olema oskused ja teadmised.
5. Õiglane hindamine	Juhi vastutus, raske, põhjendamine, personaalne hindamine, subjektiivne	Õiglase hinnangu andmine on juhi vastutus ning oluline on osata seda töötajale põhjendada ning töötaja peab mõistma, miks ta sellise hinnangu sai. Ma lasen väga tihti ka töötajal ennast hinnata ning kui hinnangud juhiga ühtivad on väga hästi, aga kui ei, siis peavad mõlemad pooled põhjendama, miks need ei lähe kokku.	Vaatan keskmist panus ning võrdlen sellega. Arvestan millised kogemused ja kompetentsid on inimesel olemas ning vastavalt sellele hindan. Lisaks on oluline tahe. Kui on näha, et inimene proovib ja tal ei õnnestu, siis on üks hinnang, aga kui inimesel on kõik oskused olemas ja ta lihtsalt ei tee, on mugavustsoonis, siis on teine hinnang.	See on keeruline. Kõiki ei sa üldiselt hinnata, töötajaid tuleb hinnata personaalselt. Kui näen, et tulemus on aasta jooksul positiivses trendis ning töötaja enda suhtes on näha selgeid arenguid, siis on töötaja hinnang okei. Mõne oskuse puudumisel näiteks müügitulemusel ei tohiks lasta mõjutada üldist hinnangut.	See on väga raske, ning olen mõelnud, kas see täna, näiteks minult on tagatud. Igasse töötajasse tuleb suhtuda ühtemoodi. Hindamine on subjektiivne ning ühel negatiivsel juhtumil ei tohiks lasta kogu aasta hinnangut mõjutada.
6. Müügisurve	Oluline, ei vasta tõele, ebasobiv töö	Müügitöö on väga oluline ning sellest ei saa üle ega ümber. Olen siin töötanud 25 aastat ning tean vanu aegu, millal hinnati ainult müügi topi järgi, täna ei vasta see tõele.	Müük on kindlasti oluline ning ilma selleta ei saa, see kuskile ei kao ning sellest tuleb aru saada. Kohe esimesest päevast räägime sellest töötajale, ega varja seda. See tunne on jäänud pigem vanast ajast ning täna see enam nii ei ole. Tuleks kõrvale panna teisi valdkondi, mida töötaja oskab teha, nii ei teki tunnet, et müük on peamine.	Müügiorganisatsioonis on see paratamatus, et numbrilised eesmärgid minisuguse survetunde tekitavad, ka mulle juhina. Kui vastata päris ausalt, siis seda tunnet ei olegi võimalik täiesti ära võtta. Töötaja peab lihtsalt mõistma, miks ettevõtte sellised ootused on. Kui tuua töötaja tasandil välja seoseid, miks müügieesmärgi on olulised ning motiveerida, võtab see võibolla natuke survet maha.	Töötajale tuleb regulaarset selgitada, milline on tema töö roll selles tiimis. See on andnud minu tiimis tulemust ning sellist müügisurve juttu mina enam ei kuule. Kui juhtub, et selline töö inimesele ei sobi, siis tulebki valida endale teine töö.

## Lisa 6 järg

7. Tunnustamine	Rohkem, kogu tiimi vastutus, motiveeriv, lihtne, arengukoht	Alati tahaks tunnustust rohkem ja igapäevaselt. Kogu tiim võtab selle vastutuse enda peale. Juht üksi ei jõua seda teha, sest täna on tiimid selleks liialt suured. Kui kolleeg märkab, et tegid midagi hästi on see palju magusam ja väärtuslikum kui teinekord juhi tunnustus.	Meeskonda tuleb tunda. Mõni inimene soovib hästi personaalset tunnustust, piisab näiteks meilist. Teine inimene tahab särada ning, et kõik teaksid, et ta on tubli. Mina leian, et iga väike tunnustus on oluline ning motiveerin ka kolleege omavahel tunnustust jagama.	Inimene on juba kord nii loodud, et ta tunneb, et teda ei tunnustata piisavalt. Suuresti on see juhtide ülesanne ning on oluline märgata igat väiksest pingutust. Tunnustus on lihtne asi, mis motiveerib töötajat. Juhina on oluline ka tajuda, kellele tunnustamine meeldib ning kelles võib see tekitada stressi. Leian, et oma igapäeva töös kasutan tunnustamist palju, kuid kindlasti on ka minul arengukohti. Lisaks olen kasutanud tunnustamiseks erinevaid viise, näiteks töötajaga lõunal käimine, kino pileti välja tegemine või varem koju laskmine.	Juhid võiksid töötajaid rohkem tunnustada, kaasaarvatud mina. Olen saanud tagasisidet, et kipun tunnustama rohkem neid, kes on tublimad. Minu otsene juht tõi välja huvitava lause ühelt koolituselt: “Töötajat tuleks innustada tunnustamisega.” Ma olen koguaeg olnud arvamusel, et ennem töö siis palk, aga see pani mind natuke mõtlema. Tunnustamise pool on kõikidel juhtidel arengukoht
<b>TAGASISIDESTAMINE</b>					
8. Tagasiside vajalikkus	Kohene, regulaarne, järjepidev, konstruktiivne, usaldus,	Ettevõttes on meil hästi mõõdetavad tegevused, mille kohta on võimalik teha tabel ning vaadata töötaja sooritust. Tabelite olemasolu puhul aitab regulaarne ja järjepidev tagasiside. Samas võib pideva tagasisidestamisega liiale minna ning ma ei mõtle järjepidevuse all, iga päev töötaja kõrval seismist ning kommenteerimist, mis on valesti.	Tuleb rääkida asjadest nii nagu nad on ning anda tagasisidet koheselt. Tagasisidet ei tohiks anda karistamise eesmärgil, vaid õppekohana välja tuua. Kui on näiteks tegu faktipõhise tagasisidega, siis kindlasti ei varja seda vaid näitan töötajale, näiteks klientide tagasiside. Meie ettevõtte kultuur on nii kõrgem tasemel, et juhid oskavad negatiivset tagasisidet presenteerida.	Tagasiside peab tervikuna sisaldama endas seda, mis on hästi ning töötajad peavad saama konstruktiivset tagasisidet selle kohta, mis ei ole hästi. Täna on konstruktiivne negatiivne tagasiside kindlasti juhtide jaoks pigem ebameeldiv tegevus ning seetõttu võib juhtuda, et seda ei anta üldse või ilustatakse/moonutatakse ning seetõttu ei saa töötaja lõppkokkuvõttes aru, mida ta on valesti teinud,	Räägin hästi palju oma töötajatega, sest olen aru saanud, et pidev suhtlus ja töötajate ära kuulamine aitab kaasa usalduse tekkimisele. Üritan tagasisidet anda alati rääkides inimesega silmast silma ning olen saanud tagasisidet, et seda hinnatakse kui leian nende jaoks aega, isegi ka siis kui tegu on negatiivse tagasisidega. Töötajatele tuleb anda regulaarset tagasiside, siis on märgata ka tulemusi.

## Lisa 6 järg

Tagasisidestamise plussid ja miinused	Tulevikku vaatav, koolitused, juht aktiivne pool,	Kokkuvõttev tagasiside meetod ei asenda igapäevast suhtlust. Olen püüdnud vähem pühendada aega eelmise aasta analüüsi peale ning pigem vaadanud tulevikku. Viimaste aastate uueks trendiks on olnud, et räägime iga töötajaga ühe, kolme ja viie aasta plaanidest/arengukohtadest, mis panevad tulevikule mõtlema ning võtma suuremat vastutust. Kuna vormi täitmine on suhteliselt tülikas, võiksid töötaja isiklikud tulemused joosta süsteemi automaatselt.	Pluss tugevustele ja nõrkustele peale vaatamine ning plaani tegemine arengu tagamiseks. Lisaks karjääriplaan, mis ei tähenda, et peaks koheselt kandideerima hakkama või ootama soovitud ametikohta. Selleks on ettevõttes erinevad etapid, N: varjutamine, koolitused ja spetsialistide programm. Süsteemis on nõrk koht see, et vestlusel on pigem juht aktiivsem pool. Tuleks mõelda, kuidas panna inimesi enda peale mõtlema ning kuidas sõnastada aastavestluse vorm, et see annaks töötajale jõudu edaspidiseks.	Minu arvates ei ole tagasisidel väärtust kui lihtsalt käin ja kiidan. Kõige edasi viivam jõud on konstruktiivne tagasiside, mis peab alati olema hästi läbi mõeldud, et töötaja ei tunneks ennast halvasti.	Plussiks on kindlasti töötaja ära kuulamine ning töötaja saab rääkida, mis on tal hingel. Miinuseid ei oska hetkel välja tuua
Tagasisidestamise mõju töötajate TS-le	Erinev, positiivne, töötajate tundmine, üksmeel	Mõju võib olla täiesti erinev – kui töötaja tuleb lihtsalt kuulama, siis ta ei saagi sellest vestlusest mitte midagi, aga kui vestlusele tullakse ettevalmistunult, siis on iga töötaja jaoks oluline teadmine, kuidas tema tööga rahul ollakse.	Peaks mõjutama positiivselt, sest vestlus on suunatud tunnustamisele ja arengule. Juht peaks jälgima, et positiivset tagasisidet oleks rohkem kui negatiivset ning on oluline, et töötaja ja juht jõuaksid hinnangute osas üksmeelele.	Tagasiside saajad on erinevad ning hästi palju sõltub mõju inimese isikuomadustest. On inimesi, kes näevad tagasisides lisandväärtust ning neid, kes ei tahagi oma vigu tunnistada.	Sõltub tagasisidestamisest. Oma töötajaid tuleb hästi tunda ning tagasisidet ei saa kõikidele töötajatele anda ühel viisil, isegi kui TS on sarnane. Tagasiside ei tohiks töötajale mõjuda lajatusena ning ei tohiks jääda muljet, et ta on mõttetu. Kahjuks on selliseid tagasisidestamisi olnud.

## Lisa 6 järg

<p>11. Rahulolu tagasisidestamise süsteemi suhtes</p>	<p>Eriarvamused, töö ei sobi, analüüsivõime, moonutamine, kokkuvõttev</p>	<p>Need töötajad, kes nii vastasid, ei ole täpselt aru saanud, miks vestlused on vajalikud. Alustada tuleks algusest ning välja tuua, miks vestlusi teeme. Töötaja peaks mõtlema, kuidas siis üldse tagasisidet saada kui selline viis ei sobi. Kui saadakse igapäevaselt tagasisidet, siis vestlus midagi ei muuda, aga kui aasta jooksul ei ole tagasisidet saanud ning ühe vestluse käigus antakse palju negatiivset tagasisidet, siis ei ole see kasulik. Tegu peaks olema kokkuvõtva ja edasivaatava vestlusega, mis ei asenda igapäevast tagasisidet.</p>	<p>Kui lepitakse kokku mingid tegevused ja on näha, et töötaja hakkab neid tegema, siis järelikult mõjus tagasiside hästi ning vastupidi. Tavaliselt on probleemiks, et töötaja ei nõustu juhi tagasisidega. Sellisel juhul tuleb teha vestlus uuesti, ning leida üles, milles täpselt probleem seisneb, sest enne ei ole võimalik edasi liikuda. Samuti kui töö ei sobi, siis arvatavasti ei sobi ükski tagasiside meetod ja inimene ei võta seda vastu.</p>	<p>Tihti tuleb ette olukordi, kus töötaja võtab ilusti tagasisidet vastu, aga siis ikkagi juhtuvad täpselt samad asjad. Sellisel juhul tuleks juhil analüüsida, kas konstruktiivne osa jõudis töötajani või moonutati tagasisidet. Samuti peab töötaja vaatama peeglisse ning aru saama, kas ta on valinud omale õige töökoha.</p>	<p>Raske vastata töötajate eest, kui nii vastati, siis tuleks põhjusi küsida nendelt. Kui tagasisidestamine mõjub töötajatele hästi, siis nad ütlevad seda ise. Samuti väljendub see inimeste avatuses.</p>
<p>12. Negatiivse tagasiside andmine nii, et see mõjuks positiivselt</p>	<p>Konstruktiivne, edasiste tegevuste suunatud, tahe, toetus, konkreetne, innustav</p>	<p>Anda negatiivset tagasisidet nii, et see oleks positiivne. Tegu peaks olema konstruktiivse ja edasiste tegevuste suunatud tagasisidega. Vestlus peaks andma töötajale kujundlikus mõttes tiivad. Alati see ei õnnestu, sest ei jõuta heale suhtlustasandile.</p>	<p>Kuskil on probleem, mis tuleb üles leida, ei ole lihtsalt nii, et töötaja ei taha/ei viitsi. Negatiivsetest asjadest tuleb rääkida nii, et need ei jääks kõlrama probleemina. Kui on tahe, siis inimene saab sellest üle, vastasel juhul, ei ole ka juht võimeline inimest muutma. Juhi ülesanne on töötajat toetada ja hoida tal silma peal.</p>	<p>Eestlastele omaselt meeldib koguaeg rääkida asjadest, mis on halvasti ning on selliseid juhte, kes ei too üldse positiivseid asju välja. Olen kasutanud klassikalist tagasiside meetodit, kus alustan sellega, mis on hästi, siis räägin arengukohtadest ning lõpetan positiivses võtmes, et töötajale jääks hea ja motiveeriv tunne.</p>	<p>Negatiivset tagasisidet tuleb anda, kuid see ei tohi mõjuda lajatusena vaid konstruktiivse tagasisidena, mida tegelikult sai juba mainitud. Juhina tuleb tagasisidet andes jääda rahulikuks, konkreetseks ning innustavaks.</p>

## Lisa 6 järg

<p>13. Varasemalt kasutusel olnud 360 kraadi hindamis- ja tagasisidestamise meetod</p>	<p>Ohtlik, kombineeritud, ebaadekvaatne, ajamahukas, kriteeriumid, väärtuslik</p>	<p>360 kraadi meetod on mingil hetkel väga asjakoha ja mõistlik, kuid seal on palju ohte. Oleme seda kasutanud ning võis tekkida olukordi, kus tuli välja palju kadedust ning ära panemise kohti, samas tuli välja ka väga palju positiivset. Mingis kontekstis on see väga hea info, kuid nimetatud meetod ei asenda kindlasti arenguestluste meetodit, seega võiks see kuidagi olla kombineeritud.</p>	<p>360 kraadi hindamis- ja tagasisidestamise meetod oli väga ammu kasutamisel. Minu arvates ei kasutata seda enam sellepärast, et tegu oli ebaadekvaatse tagasisidega, nägin, et kui meeskond oli hästi tugev ja kõik omavahel sõbrad, siis ei esinenud negatiivset tagasiside ja vastupidi. Ei osatud hinnata tegevusi, vaid inimest ennast, aga tööl me ei hinda iseloomu vaid käitumist ja tegevusi, mis on seotud tööga. See ei olnud hea.</p>	<p>Ei mäleta 360 kraadi meetodist midagi, kasutasime seda väga ammu ning lühikest aega</p>	<p>Igas meetodis on midagi positiivset. 360 kraadi meetodi puhul oli halb see, et hindamine võttis tohtu aja. Kui nimetatud meetodit kasutada, siis võibolla üks kord aastas, tiimi põhisel, oleks see väga väärtust loov ning kindlasti tuleks ette määrata mingisugused kriteeriumid, mille alusel hinnata. Eelistan siiski vestlusi aga ei ole paha mõte lisaks arenguestlustele küsida ka kolleegide tagasisidet. Juhile annaks see sisendit, sest mina näen töötajaid ühes vaates aga kui mind ei ole, siis on kindlasti õhkkond hoopis teistsugune. Mulle see meeldiks, kuna juhi puhul oleks tegu väärtusliku materjaliga tagasiside andmisel</p>
<p>14. Lisada</p>	<p>Uued meetodid, juhi oskused, eneseanalüüs, 360 kraadi meetod</p>	<p>Võibolla oleme oma hindamis ja tagasisidestamise meetodis väga kinni ning äkki on kuskil mingi uus äge teadmine, mida võiks katsetada. Iga uus mõte tasub kaalumist</p>	<p>Ma arvan, et rääkisime küllaltki palju, kuid mind pani mõtlema, et juhi oskusest sõltub tagasisidestamise kord ja see, et kuidas panna töötajaid mõtlema enda analüüsimise peale, oleks soovitus või mõte, mida saaksid oma töös välja tuua.</p>	<p>Ei soovi midagi lisada</p>	<p>Kui ametlikult ei ole kasutusel 360 kraadi hindamis ja tagasisidestamise meetodit, siis miks mitte teha seda oma tiimi põhisel, aasta lõpus.</p>

**Lisa 7.** Töötajate hinnangud finantsettevõttes X 2019. aastal.

	Kontori, nõustamis-, laenu ja kindlustus-spetsialistid		Kontori kliendi-nõustajad			Nõustamis-keskuse kliendi-nõustajad, laenu- ja kindlustus-spetsialistid		
	Vastuseid	Standardhälve	Vastuseid	Standardhälve	Mediaan	Vastuseid	Standardhälve	Mediaan
1. Töötajate töö tulemuslikkuse hindamine on vajalik	45	0,54	27	0,78	4	18	0,50	4
2. Töötajate töö-soorituse hindamise põhimõtted on mulle mõistetavad	45	0,62	27	0,64	4	18	0,62	3,5
3. Töötan igapäevaselt selle nimel, et saavutada mulle püstitatud eesmärgid	44	0,51	26	0,53	4	18	0,49	4
4. Ettevõttes keskendutakse eelkõige tuleviku eesmärkidele, mitte minevikul põhinevatele, mida ei ole võimalik enam muuta	45	0,73	27	0,79	4	18	0,61	3
5. Töötaja töö tulemuslikkuse hindamine aitab välja selgitada minu arenguvõimalusi	43	0,66	25	0,65	4	18	0,70	3,5
6. Tunnen, et minu tööd tunnustatakse piisavalt	42	0,82	26	0,91	3	16	0,68	3
7. Juht on mulle toeks eesmärkide saavutamisel	44	0,66	27	0,75	4	17	0,52	4
8. Töösoorituse hindamine mõjutab minu töö tulemuslikkust positiivselt	43	0,66	26	0,69	3	17	0,64	3
9. Tunnen, et töö tulemuslikkuse hindamine ettevõttes on õiglane	42	0,80	26	0,88	3	16	0,68	3
10. Arenguveestluste läbiviimine ettevõttes on kasulik	43	0,59	27	0,63	3	16	0,45	4
11. Ettevõttes kasutusel olev arenguveestluste meetod motiveerib mind saavutama paremaid tulemusi	42	0,76	26	0,74	3	16	0,81	3
12. Näitajad, mille alusel minu töö tulemuslikkust hinnatakse on arusaadavad	45	0,71	27	0,75	3	18	0,66	3
13. Pooldan uute töö tulemuslikkuse hindamismeetodite kasutusele võtmist (nt hindamisskaala meetod, 360-kraadiline hindamissüsteem või eesmärgiline juhtimine)	38	0,66	25	0,70	3	13	0,60	3
14. Tunnen, et saan piisavalt juhiseid, kuidas oma töö tulemuslikkust parandada	45	0,63	27	0,64	3	18	0,58	3

## Lisa 7 järg

15. Mulle võimaldatakse piisavalt koolitusi, mis aitavad parandada minu töö tulemuslikkust	44	0,73	27	0,75	4	17	0,70	3
16. Minu töö tulemuslikkuse hindamine paneb mind rohkem pingutama	45	0,71	27	0,79	3	18	0,61	3
17. Minu töö tulemuslikkust hinnatakse ettevõttes piisavalt sageli	43	0,59	26	0,56	4	17	0,56	3
18. Arenguvestlused võiksid toimuda tihedamini	43	0,86	26	0,93	2	17	0,70	2
19. Regulaarsed vestlused juhiga (nt coaching ja mentorlus) aitavad saavutada paremat töö tulemuslikkust	43	0,72	26	0,75	3,5	17	0,66	3
20. Tunnen, et meeskondlikel tulemustel põhinev töö tulemuslikkuse hindamise süsteem on õiglasem kui isiklikel eesmärkidel põhinev süsteem	41	1,02	27	1,06	4	14	0,96	3
21. Meeskondlikel eesmärkidel põhinev töö tulemuslikkuse hindamise süsteem on õiglane	41	0,93	26	0,95	3,5	15	0,92	3
22. Minu jaoks on oluline saada regulaarset tagasisidet	44	0,56	27	0,58	4	17	0,51	4
23. Minu jaoks on oluline konstruktiivne negatiivne tagasiside	44	0,66	27	0,70	4	17	0,61	3
24. Tunnen, et saan enda töö tulemuslikkuse kohta piisavalt tagasisidet	44	0,56	27	0,57	3	17	0,2	3
25. Minu jaoks on lisaks juhi tagasisidele oluline ka kaastöötajate poolt saadud tagasiside	45	0,62	27	0,57	4	18	0,72	3
26. Olen teadlik, mida juht minu töö tulemuslikkuse kohta arvab	44	0,54	27	0,58	4	17	0,44	3
27. Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva tagasisidestamise süsteemiga	43	0,67	27	0,63	3	16	0,72	3

## **SUMMARY**

### **EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL AND FEEDBACK ON FINANCE COMPANY X EXAMPLE.**

Crislyn Puik

In today's world, employees together with their knowledge and skills are considered to be the most important assets of a company. Every field is going through various changes and the competition is tough which makes it increasingly important for finance organizations to carry out employees' performance appraisals as it helps to improve organizational performance. In the present bachelor thesis, the author mainly focused on employees' performance appraisal analysis based on Görün's (2018), Longenecker's, Fink's (2017) and Šalkova's (2013) scientific articles. Employees' performance appraisal used to be a simple process during which the employees were simply examined. Now, performance appraisal has developed into a much more complicated process, being the basis to employee development and performance. In addition, questions regarding remuneration and opening and closing contracts are decided during the process.

The performance appraisal system motivates employees by influencing their self-esteem, giving feedback and examining its impact on employees' performance in the future. The main indicators in performance appraisal are performance, activity and competence. It is important that these indicators are related to the work and objectives of the company and that they are reliable, objective and measurable. Nowadays, there are many different performance appraisal methods and the selected method should take the characteristics and specifications of each company into account. Performance appraisal methods are divided into two: traditional, or in other words past-based, and modern, or in other words future-oriented methods. Several studies have shown that the

most popular methods for appraising employees performance are, 360-degree performance appraisal and performance appraisal interviews. These are part of the future-oriented methods. In the finance sector, the use of individual performance appraisal in the evaluation of employees performance is also very widespread. To sum up, all employee performance appraisal methods are based on giving feedback, which is positive because getting feedback helps with employees development.

Observations about employee behavior or performance are called feedback. By analyzing employee performance appraisal feedback, the author of current thesis relied mainly on DeFranzo (2015), Jalak (2010) and Kinick et al. (2005) questionnaires. It is a tool which when used skillfully, can develop and motivate employees. But it can also cause fury and despair. Feedback can be divided into two: positive and negative feedback. In general, there is a widespread belief that only positive feedback is good, but experienced experts know that negative feedback can help employees make progress as it highlights their shortcomings and only after these have been eliminated, is it possible to achieve top performance. There are many different ways of giving feedback, such as guidance, individual performance appraisal, and 360-degree feedback. The author of this research is of the opinion that the performance appraisal and feedback are mutually beneficial because in a successful performance appraisal system, the managers constantly assess and give feedback to the employees' work performance.

The aim of the research is to develop suggestions for finance company X's employees' performance appraisal and to improve the feedback system, taking into account the opinions of managers and employees. In order to achieve the goal of the research, the author has raised the following tasks:

- 1) analyze the nature, peculiarities and trends of performance appraisal in finance sector;
- 2) analyze the indicators and methods of performance appraisal in finance sector;
- 3) analyze giving feedback to employees and research the links between the feedback and performance appraisal;
- 4) analyze the documents related to performance appraisal in finance company X and based on those, develop the research methodology, including questionnaires and interviews;

- 5) analyze the research outcomes and compare them with theoretical conceptions;
- 6) develop proposals for performance appraisal system and feedback development in finance company X.

In the empirical part of the thesis, the author examined the system of performance appraisal and feedback used by employees in finance company X. Firstly, the analysis of internal documents of the company took place in order to find out which performance appraisal and feedback systems are used in the company at the moment. After that the author compiled a questionnaire based on a previous questionnaire, about theory of current thesis and about finance company X's field of activity, to which the respondents were divided into two groups. In addition, there was an interview with middle managers of the finance company X to figure out the reasons for the results.

Although in finance company X, the same performance appraisal system is used company-wide, the findings of the study revealed that the opinions of the two groups of specialists and middle managers about the performance appraisal system were different. Based on employees and middle managers' opinions, the main problems with the currently used performance appraisal system is the form of development interviews, which needs further development. In addition, the employees feel excessive pressure on sales results. Based on the results of the questionnaire and interviews, the author of the thesis has developed some suggestions for improving the performance appraisal system used in finance company X:

- Change the form of development interviews in SharePoint.
- Regularly explain the content of work tasks.

The author of the thesis asked for an performance appraisal feedback system used in finance company X. The results displayed that employees are generally satisfied with the performance appraisal feedback system used by the company and different options among middle managers were only about negative feedback. In addition, it was pointed out that too many charts and tables are used for feedback. According to previous feedback, the author of this thesis makes the following suggestions for finance company X to improve the feedback system:

- Focus more on positive aspects while giving feedback to employees.
- Reduce the use of charts and tables.

In the author's opinion, the implementation of these proposals would help the performance appraisal and feedback system to be more employee friendly and motivating, which in turn would improve the productivity of the finance company X. Due to increasing competition, it is important for companies in financial sector to improve their services. A similar study should also be applied in other areas of the company's operations, because the results of this thesis are based on a small sample and are not sufficiently general as the study was conducted only in finance company X and in Tartu region. It is advisable to repeat the study once the proposals have been applied to the performance appraisal and feedback system and the employees have had time to get used to them to see the results on how the changes have influenced employees work performance and rate if anything else needs to be modified.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Crislyn Puik,  
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose  
Töötajate töösoorituse hindamine ja tagasisidestamine finantsettevõttes X,  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendajad on Kulno Türk ja Liis Roosaar,  
(*juhendajate nimed*)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi  
DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks  
Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative  
Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost  
reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja  
kasutada teost ärieesmärgil, alates **13.05.2024** kuni autoriõiguse kehtivuse  
lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Crislyn Puik*  
**13.05.2019**