

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Erki Kala

**MEESKONNA EFEKTIIVSUSE HINDAMINE 360
KRAADISE TAGASISIDE MEETODIGA EESTI
KAITSEVÄE LÕUNA KAITSERINGKONNA NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks

Juhendajad: professor Kulno Türk

doktorant Elar Killumets

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „ “ 2013. a.

..... õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja nimi ja 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 | 3 |
| 1. PERSONALI TÖÖSOORITUSE HINDAMISE METOODIKA RAKENDAMISE VÕIMALUSED MEESKONDADE HINDAMISEL | 7 |
| 1.1 Tulevikku suunatud meeskondade hindamismeetodid | 7 |
| 1.2 Meeskonna efektiivsuse mudel | 14 |
| 1.3 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi olemus ja rakendamise võimalused | 22 |
| 1.4 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi rakendamise protsess ja olulisemad aspektid hindamise läbiviimisel | 32 |
| 2. 360 KRAADINE HINDAMINE EESTI KAITSEVÄE LÕUNA KAITSERINGKONNA VÄLJAÕPPE MEESKONDADES | 40 |
| 2.1 Lõuna kaitseringkonna organisatsiooni ja juhtimise üldiseloostus ning uurimismeetodika | 40 |
| 2.2 Meeskonna efektiivsuse hindamise üldised tulemused Lõuna kaitseringkonnas. | 46 |
| 2.3 Meeskonna efektiivsust mõjutavad aspektid Lõuna kaitseringkonnas..... | 57 |
| KOKKUVÕTE..... | 68 |
| VIIDATUD ALLIKAD | 72 |
| LISAD | 77 |
| Lisa 1. Meeskonna efektiivsuse hindamise küsimustik..... | 77 |
| Lisa 2. Meeskonna efektiivsust mõjutavate aspektide korrelatsioonitabelid | 94 |
| Lisa 3. Meeskonna efektiivsuse mudeli komponente kirjeldav statistika | 103 |
| Lisa 4. Intervjuude tulemused | 104 |
| SUMMARY | 108 |

SISSEJUHATUS

Maailmas on palju ettevõtteid, kus töötajate töötulemusi ei ole kunagi põhjalikult hinnatud, et saaks saadud tulemusi kasutada ja seda põhjendatult arendustegevuses. Paljudes organisatsioonides töötajad läbivad formaalselt ja pealiskaudselt töösoorituse hindamise protsessi ning seepärast saadud tulemusi ei saa kasutada. Samuti on palju näiteid olukordadest, kus inimesed arvasid, et nad töötavad hästi ja tõhusalt aga hiljem, kui nähti oma iga-aastase hindamise tulemusi, saadi aru, et eksiti. Sellest hoolimata on personali hindamine kujunenud tänapäeva personalijuhtimise juures normaalseks osaks ja samas ka vajalikuks.

Personali hindamine võimaldab juhtidel anda töötajatele hinnanguid ja tagasisidet nende töö kohta ja seada tulevasi teenistusealaseid eesmärke. Organisatsioonid peavad rohkem tähelepanu pöörama personalile, kuna just see ressurss aitab organisatsioonil realiseerida püstitatud eesmärke. Personali hindamine on protsess, kus toimub töötaja või meeskonna soorituse hindamine, mille käigus antakse täiendav hinnang nende tulemuslikkusele, tegevusele, suhtumisele, meeskondlikkusele ja arengupotentsiaalile. Seda kõike tehakse selleks, et anda töötajale tagasisidet tema tegevustele ning suunata töötajaid või meeskondi efektiivsusele. Tagasiside andmisega töötajad teadvustavad, kuidas tegelikult tajuvad nende tööalast käitumist ja tegevust nende meeskonnaliikmed ja ülemad saavad võrrelda enesehinnangut kolleegide tagasisidega ning teadvustavad enda tugevaid ja arendamist vajavaid kompetentse. Peale seda suudavad nad iseseisvalt määratleda kompetentseid, mille arendamine on tööalaste eesmärkide saavutamiseks prioriteetsed ning koostavad personaalse kompetentseid arenguplaani lähiperioodiks. Kui eelnevalt rõhutati tagasiside olulisust töötajate hulgas, siis olulisel kohal sh on ka juhid.

Juhid saavad läbi tagasiside teada kui kompetentne on nende meeskond ja millised kompetentsid kuuluvad eelisjärjekorras arendamisele ning saavad kinnitust, et koolitus kulud on põhjendatud.

Paljud tänapäeva organisatsioonidest toetuvad mingisugusele töösoorituse hindamise süsteemile, mis annab töötajatele tagasisidet nende töö tulemuslikkuse kohta ning aitab organisatsioonil vastu võtta otsuseid, näiteks palgatõusu või edutamise kohta. Samas peab tõdema, et hindamismeetodite kasutamisega võidakse rohkem kahju teha kui kasu kui seda valesti kasutatakse.

Üheks populaarsemaks hindamise meetodiks võib nimetada 360 kraadist tagasiside hindamismeetodit, mida aktiivselt kasutatakse juhtide arendamiseks ning viimasel ajal ka teiste töötajate hindamisel. Selle teeb unikaalseks asjaolu, et kogutakse hinnanguid erinevatelt allikatelt, kust saadakse unikaalset tagasisidet hinnatava kohta. Kuna hindamismeetodid nagu ka 360 kraadine tagasiside on ajakulukad, siis otsitakse uusi või täiustatakse olemasolevaid hindamismeetodeid, et hoida kokku ajakulu, kuid samas säilitades hindamise olemus. Lisaks sellele üha enam rakendatakse hindamisi, kus antakse hinnang gruppidele, meeskonnale või koguni struktuuriüksusele. See on oluliselt väiksema ajakuluga ning hea hindamismeetodiga ei lähe midagi olulist kaduma.

Enamik tegevusi organisatsioonis nõuab teatud hulgal meeskonna töö korraldamist ja selle koordineerimist. Organisatsioonid ei suuda paljudel juhtudel saavutada eesmärke, kui nende töötajad töötavad üksinda, sellepärast saavutatakse eesmärgi täitmine meeskonnaga mõnikord lihtsamini. Eesmärkide saavutamiseks aga tuleb selgeks teha millised aspektid võimaldavad ja soodustavad nende saavutamist, et lihtsamini saavutada püstitatud eesmärk. Seega võib lühidalt öelda, et meeskond on efektiivne, kui ta suudab anda tulemusi, mida oodatakse organisatsiooni poolt.

Viimaste aastate jooksul on palju käsitletud üksikisiku hindamist, kuid vähesel määral meeskonna hindamist. NATO uurimisrühma poolt töötati välja militaarsete meeskondade efektiivsuse hindamismeetod, mille kohandamine Eesti Kaitseväge meeskondade hindamiseks ning täiendamine 360 kraadise tagasiside

hindamismeetodiga loob unikaalse töövahendi meeskonna efektiivsuse hindamiseks mille sarnast Eestis pole loodud. Kaitseväele on oluline, et nende väljaõppe meeskonnad, kes tegelevad ajateenijate väljaõppega, oleksid eesmärgile suunatud ning võimalikult efektiivsed, kuna ajateenijate väljaõpe on üks olulisematest põhitegevustest Kaitseväes. Seega on oluline selgitada välja aspektid, mis mõjutavad meeskonna efektiivsust ning leida negatiivselt mõjutavatele aspektidele võimalikud lahendused, et saavutada efektiivne meeskond, kes annab tulemusi, mida ootab organisatsioon. Uue töövahendi loomise ja rakendamise astutakse samm edasi parema väljaõppe kvaliteedi suunas, mille tagavad efektiivselt toimivad väljaõppe meeskonnad.

Magistritöö eesmärgiks on välja töötada 360 kraadine tagasiside mudel, millega saab anda hinnangu tegevväljast koosnevate meeskondade efektiivsusele ja selgitada välja millised aspektid mõjutavad meeskondade efektiivsust Eesti Kaitseväe Lõuna kaitseringkonnas.

Eesmärgist tulenevalt on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade tulevikku suunatud hindamismeetoditest ning analüüsida 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi teoreetilisi käsitlusi;
2. Meeskonna efektiivsuse mudeli teoreetiline käsitlus;
3. Uurimismetoodika valik ja välja töötamine;
4. 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi kvantitatiivse uuringu läbiviimine Lõuna kaitseringkonna meeskondade seas;
5. Selgitada välja meeskondade toimimise hetke olukord ning meeskonna efektiivsust mõjutavad aspektid;
6. Välja töötatud mudeli hinnangute põhjal esitada ettepanekud ja soovitused meeskondade efektiivsuse tõstmiseks Lõuna kaitseringkonnas.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, neist esimeses annab autor kirjanduse põhjal ülevaate personali hindamise üldisest olemusest ning keskendub tulevikku suunatud hindamismeetodite käsitlemisele, kus rõhuasetus on 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi teoreetilisel käsitlusel. Käsitletakse erinevate autorite seisukohti 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi olemusest ning kirjeldatakse selle tagasiside

rakendamise protsessi. Töös analüüsitakse täiendavalt NATO uurimisrühma poolt väljatöötatud meeskonna efektiivsuse mõõtmise mudelit ja instrumenti (*Military Command Team Effectiveness: Model and Instrument for Assessment and Improvement – 2005 ning CTEF 2.0 – Assessment and Improvement of Command Team Effectiveness: Verification of Model and Instrument - 2010*). Integreerides 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi ja NATO mudeli (CTEF-mudel), saab oluliselt täiuslikuma hinnangu meeskonna efektiivsusele või selle võimalikule parendamisele, kuna tagasiside saadakse juhtimise eri tasanditest.

Teises peatükis antakse lühiülevaade Eesti Kaitseväge olemusest, Lõuna kaitseringkonnast, tema struktuuriüksustest ja seni kasutusel olevatest tegevvälaliste töösoorituse hindamisemeetoditest, töö uurimismetoodikast ning meeskondade efektiivsuse hindamise uuringust Lõuna kaitseringkonnas. Meeskondade efektiivsuse hindamiseks kohandas autor koos ekspertgrupiga originaal CTEF-mudeli instrumenti, et oleks võimalik hinnata väljaõpet teostavaid militaarmeeskondasid. Hinnangu saamiseks kasutati 360 kraadist tagasisidet, mis annab hinnangu erinevatest juhtimise tasanditest. Töös esitatakse uuringu tulemused, autori järeldused ning ettepanekud meeskonna efektiivsuse tõstmiseks. Magistritöö lisas esitatakse uuringu jaoks koostatud küsimustik, korrelatsioonitabelid, kirjeldav statistika ja intervjuu küsimustik koos olulisemate tulemustega.

Magistritöö autor tänab kolleege Lõuna kaitseringkonnast, kes osalesid küsitluses ja intervjuus ning andsid omapoolse panuse töö valmimisele. Kõige suuremad tänusõnad kuuluvad juhendajatele Kulno Türk`ile ning Elar Killumets`ale, kelle motiveeriv ja innustav juhendamine aitas kaasa töö valmimisele.

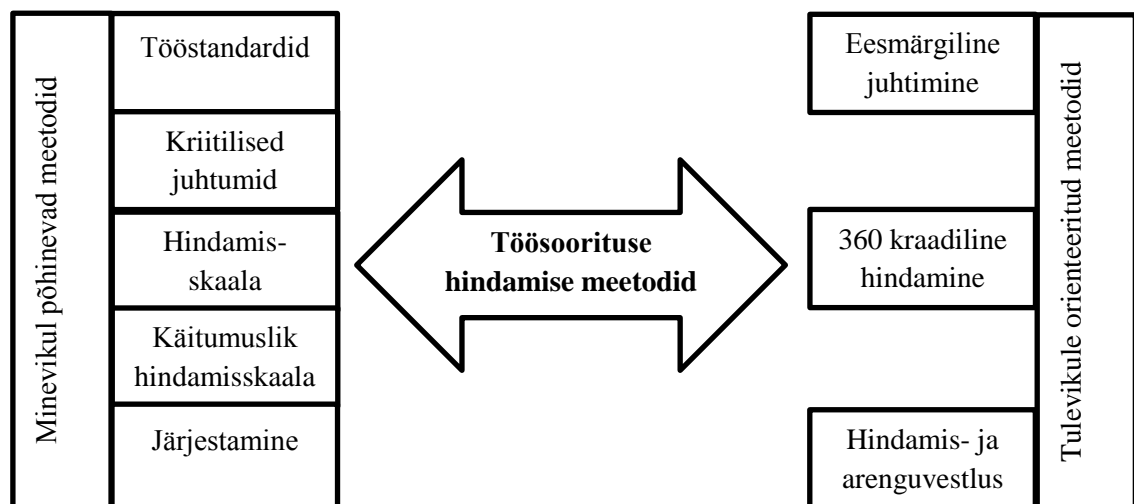
1. PERSONALI TÖÖSOORITUSE HINDAMISE METOODIKA RAKENDAMISE VÕIMALUSED MEESKONDADE HINDAMISEL

1.1 Tulevikku suunatud meeskondade hindamismeetodid

Personali hindamine võimaldab juhtidel anda töötajatele tagasisidet nende töö kohta ja seada tulevikueesmäärke. Personali hindamine peab olema pidev protsess, kus mitteformaalne hindamine toimub töö käigus, kujutades juhi ja alluva igapäevast normaalset suhet ning formaalne hindamine on protseduur, mis eeldab põhjalikku ettevalmistust ja erinevate meetodikate kasutamist. Hindamine on töö hindamise protsess organisatsioonis, mis koosneb ametikohtade (*job evaluation*) ja töötajate töösoorituse hindamisest (*performance appraisal*). Töö hindamisel antakse ühelt poolt hinnang organisatsiooni ja tema allüksuste juhtimisele ning teiselt poolt ametikohtadele ja sealt töötavate inimeste töösooritusele. Hindamise kõige laiemateks eesmärkideks võib lugeda ettevõtte tööprotsesside hõlbustamise, konkurentsivõime tõstmise ja sellega ettevõtte üldise käekäigu parandamise. Hindamine kujutabki endast töötulemuste ülevaatamist, selleks et välja selgitada töötaja panus eesmärkide saavutamisel, mis viib organisatsiooni parema tulemuslikkuseni. (Scuhuler ja Jackson 2007: 215) Personali hindamine võimaldab parendada töötajate motiveerimist, arendamist ja hüvitamist. Samas annab hindamine ja hindamise tulemused märku koolituste vajadustest ja tõhususest. Personali hindamine on üks olulisematest personali kujundamise tegevustest, mis võimaldab paremustada töötajate hüvitamist ning samas annab see igale töötajale võimaluse ettevõttesiseseks karjääriks. (Bach ja Sisson 2000: 402) Organisatsiooni seisukohalt on oluline, et töötajad kasutaksid oma oskusi ja võimeid optimaalselt ning saavad läbi selle ka õiglast tasu. See tähendab seda, et töötajat tuleb

regulaarselt hinnata teatud ajajooksul ja anda töösoorituse kohta tagasisidet. Ametikohtade ja töösoorituse hindamine on omavahel seotud, kuid käesolevas töös keskendutakse töötajate töösoorituse hindamisele.

Töösoorituse hindamise meetodid võib liigitada minevikul põhinevateks ja tulevikule orienteeritud meetoditeks. Minevikul põhinevate töösoorituse hindamise meetoditega hinnatakse töötajate senist tegevust ja töötulemusi. Tulevikule orienteeritud töösoorituse hindamisel keskendutakse tulevikule, mis võimaldab pöörata põhitähelepanu organisatsiooni ja töötajate arendamisele. (Türk 2005: 214–227; Decenzo ja Robbins 2005: 251–267) Enim levinud minevikul põhinevad meetodid ja tulevikule orienteeritud meetodid on kajastatud joonisel 1.



Joonis 1. Töösoorituse hindamise meetodid (allikas: Türk 2005: 215; Decenzo ja Robbins 2005: 251–267, autori koostatud)

Minevikul põhinevad meetodid on orienteeritud minevikule ja olevikule ning eesmärgiks on tööprotsessi ja töötajate tegevuse vahetu kontrollimine. Samas tulevikule orienteeritud meetodid on suunatud olevikku ja tulevikku ning eesmärgiks on töötajate hindamine, arendamine ja motiveerimine. Enim levinud minevikul põhinevate töösoorituse hindamise meetoditeks võib nimetada: tööde standardiseerimise (*work standards*), kriitiliste juhtumite meetod (*critical incidents*), hindamiskaala (*rating scale*), käitumuslik hindamiskaala (*BARS*) ning järjestamine (*ranking*). Tööde standardiseerimisel lähtutakse välja töötatud tööstandardite ja töötulemuste

võrdlemisele. Enamasti kasutatakse tööde standardiseerimise meetodit tootmisettevõtetes tööliste hindamiseks. Meetodi kasutamiseks peab olema täidetud kolm nõuet: tööprotsess (peab olema korduva iseloomuga), töötulemus (toodang mõõdetav) ja töötajad peavad otseselt vastutama tehtud töö eest. Kriitiliste juhtumite meetod põhineb kriitiliste juhtumite arvestamisel mingi aja jooksul. Olulisel kohal on hinnatavate töötajate õnnestumised ja ebaõnnestumised, mis võimaldavad anda tõepärase pildi nende tööalase tegevuse kohta. Erinevatele töötajatele antud hinnangute võrdlemisel on võimalik eristada paremaid töötajaid halvematest. Hindamiskaala meetod põhineb töötajat ja tema tegevust iseloomustavatel, sh. nii subjektiivsetel (töötaja tegevus, väärtused, koostöö, innovaativsus, usaldusväärsus jne) kui ka objektiivsetel teguritel (töötaja töö kvaliteet ja kvantiteet). Käitumusliku hindamiskaala meetod põhineb töötajate tegevuse hindamisel, kus kirjeldatakse töötajate tegevust järkjärgult, saades eduka ja soovimatu tegevuse vahelise astmestiku, kus töötajate käitumise kirjeldused moodustavad spetsiaalsed toimingute kogumikud, mille hulgast tuleb leida hinnatava jaoks sobivaim. Järjestamismeetodid põhinevad töötajate võrdlemisel ja järjestamisel mingite näitajate alusel, näiteks töötulemused, meeskonna sobivus ja innovaativsus. (Türk 214–217; Decenzo ja Robbins 2005: 251–267) Käesolevas töös keskendutakse tulevikule orienteeritud töösoorituse hindamisele, mis võimaldab pöörata põhitähelepanu organisatsiooni ja töötajate arendamisele.

Töösoorituse hindamisel on hakatud rohkem väärtustama protsessi ning seda ka organisatsiooni allüksustes, kus hinnatakse näiteks indiviidi ettevõtlikkust ja õppimise tõhusust. See tähendab seda, et lõpptulemuse hindamiselt liigutakse pigem protsesside ja hoiakute hindamisele, et reageerida õigeaegselt olukordadele, mis vajavad sekkumist. Töösoorituse hindamisel tuginetakse tulevikule suunatud näitajatele, sh näiteks organisatsiooni missiooni realiseerimisest ja teadmuse taaskasutamist iseloomustavatele üldistele, kuid olulistele näitajatele. (Amidon 2003: 181–182)

Töösoorituse hindamise kvalitatiivsete meetodite hulgas eristatakse mitmeid meetodeid, mis on orienteeritud tulevikku. Neist levinumad on alljärgnevad (Gomez-Meija et al 2004: 230–247):

- Eesmärgiline juhtimine;
- Hindamis- ja arenguestlus;

- 360 kraadiline hindamine.

Töös keskendutakse peamiselt töötajate ja meeskondade hindamisele ning nende arendamisele. Järgmisena käsitletakse ainult tulevikule orienteeritud hindamismeetodite rakendamise võimalustest, piirangutest ning olulisematest aspektidest. Eesmärgilise juhtimise, kui juhtimisteooria rajajaks peetakse Peter F. Drucker`it, kes oma raamatus *The Practice of Management* (1954) käsitleb eesmärgilise juhtimise olemust ning rakendamise võimalikkust. Eesmärgiline juhtimine on dünaamiline protsess ning eeldab eesmärkide püstitamist ja neist juhendumist. See võimaldab ühendada osalejate pingutusi püstitatud eesmärkide realiseerimisel ja on töötajate, juhtide ning organisatsiooni arengu eelduseks. Selle käigus käsitletakse küll möödunud perioodi töötulemusi, kuid keskendutakse tulevikule sh töö uutele eesmärkidele. Eesmärgilise juhtimise käigus korrigeeritakse organisatsiooni, meeskonna ja indiviidi eesmarke ning nende realiseerimise kavasid. Töötaja ja juht püstitavad individuaalsed eesmärgid vastastikusel kooskõlas. See ühise osalemise aspekt eesmärkide seadmisel on üks suuremaid tugevusi tingimusel, et eesmärgid on saavutatavad ja mõõdetavad. Meetodi eripäraks on hinnatavate aktiivne kaasamine eesmärkide püstitamisse ja nende täitmise hindamisse. (Gomez-Mejia *et al* 2004: 230–231; Fulk *et al* 2011: 18)

Lloyd Byars`i ja Leslie Rue (2008: 77) järgi hõlmab eesmärgilise juhtimise protsess järgmisi astmeid: eesmärkide selget ja täpset määratlemist, tegevuskavade väljatöötamist eesmärkide saavutamiseks, tegevuskavade rakendamist, eesmärkide mõõtmist, vajadusel parendusmeetmete vastu võtmist ja uute eesmärkide seadmist tuleviku jaoks. Donald F. Harvey ja Donald R. Brown (2001: 345) kirjeldavad eesmärgilist juhtimist kui meetodikat, mis aitab kindlaks määrata organisatsiooni eesmarke kõigil tasanditel ja julgustada osalemist alluvate tegevuse hindamise standardite kehtestamises. Osalemine eesmärgi seadmise protsessis võimaldab juhtidel juhtida ja jälgida tulemuslikkust, kõrvutades tulemusi ja eesmarke, mida töötajad on aidanud luua. Donald L. Caruth ja Gail D. Handlogten (2001: 214–215) leiavad, et tegemist on töö tulemuslikkuse hindamise individualiseeritud meetodiga, kus juhtimine toimub eesmärkide kaudu. Eesmärgid on mõõdetavad, objektiivsed ja fikseeritud. Juhi ja alluva vahel toimuvad regulaarsed kohtumised, kus hinnatakse töötajale püstitatud

eesmärkide saavutamise tõenäosust. Hindamisperioodi lõpus antakse hinnang püstitatud eesmärkide täitmise kohta. William F. Roth'i (2009: 36–43) hinnangul on eesmärgilise juhtimise meetodile tekkinud mõningad kriitikuid, mis on tingitud sellest, et ärimaailm on küllaltki rahutu, kus mängib oma rolli tehnoloogia, ühiskonna suundumused ja üha suurenevad turud. Sellest tingituna võivad aasta eesmärgid, mida töötajale alguses määratleti, mõne kuu, nädala või isegi päevaga muutuda. Ei ole mõistlik muutuste kiuste samas suunas edasi rühkida, püüdes täita kõiki kokkulepitud eesmärke ja lootes, et aktsepteeritakse ühe hindamisperioodi lõpus selgitusi põhjuste kohta. Teine võimalus on, et töötaja pöördub uuesti juhi poole ja proovib kokkulepete suhtes läbi rääkida aga juhil võib olla väga palju alluvaid, mis kulutab nii töötaja kui ka juhi aega ja energiat.

Eesmärgistamine koosneb nii pikaajaliste (mida soovitakse saavutada) kui ka lühiajaliste (kuidas, kuhu ja mis ajaks soovitakse jõuda) eesmärkide planeerimisest, mis sisaldab eesmärkide, nende mõõdikute ja väärtuste määratlemist, mille abil jälgitakse liikumist eesmärgi suunas ning hinnatakse tulemusi. Ükski juhtimisvahend ei ole täiuslik ja kindlasti ei sobi eesmärgiline juhtimine kõigile töötajatele või organisatsioonidele. Peamiselt on rakendatav ainult siis, kui töökeskkond on vähepaindlik ning muutumatu, kuid selliseid organisatsioone jääb järjest vähemaks. Probleemiks võib kujuneda ka see, et meetod keskendub üksiktöötaja tulemuslikkusele, millega võib tekkida individualiseeritud eesmärkide saavutamisel konkurents, mis lõhub ära meeskonnatöö. Selline omakasu takistab kokkuvõttes nii tootlikust, kvaliteeti ja seda kõige rohkem sellises töökeskkonnas, kus tõeline edu sõltub just koostööst meeskonnas.

Järgmisena käsitletakse hindamis- ja arenguestluse olulisemaid aspekte ning antakse mõningad juhised kuidas viia läbi võimalikult hea intervjuu ja millele tuleb tähelepanu pöörata, et intervjuu läbiviimine võimalikult hästi õnnestuks. Hindamis- ja arenguestlus on juhi ja alluva planeeritud dialoog, mille käigus hinnatakse möödunud tööperioodil tehtud tööd ja püstitatakse uued tööeesmärgid. Vestluse käigus arutatakse seniseid hindamistulemusi ning antakse lõplik hinnang töötaja tööle. Vestlus eeldab usaldusliku õhkkonna loomist, st hirmude ja barjäärade kaotamist ning vestluse eesmärkide ja kestuse fikseerimist. Vestluse raames lastakse töötajal hinnata oma senist

tööd ning tehakse ettepanekuid organisatsiooni juhtimise parendamiseks. (Fisher *et al* 1999: 534–538)

Hindamis- ja arenguestluse eesmärgid (Schraeder ja Jordan 2011: 5–6; Blštakova 2010: 81–82):

- Organisatsiooni ja selle allüksuste eesmärkide tutvustamine ja täpsustamine;
- Võrrelda töötajat teiste töötajate tulemuslikkusega ning töötaja tööülesannete ja ametijuhendi täpsustamine;
- Töötaja töötulemuste, pädevuse, koolituste tulemuslikkuse ja töösobivuse (tugevuste ja nõrkuste) hindamine ja selle kohta tagasiside andmine;
- Hüvede leidmine, mida organisatsioon ja töötaja tajusid sama väärtuslikult;
- Saada täiendavat infot töötaja huvide, ootuste ning vajaduste osas, samas selgitades välja töötaja arenguvajadused ja karjäärivõimalused, mis ühtiks organisatsiooni vajaduste ja võimalustega;
- Koos töötajaga seatakse eesmärgid, mis on saavutatavad kindlas ajaraamis, kus täiendavalt antakse vastastikust tagasisidet töökorraldusele või juhtimisele ning selle käigus parandatakse suhet töötaja ja juhi vahel.

Hindamis- ja arenguestlustel tuginetakse enamasti intervjuude meetodikale, kus intervjuu kujutab endast arutelu - töötaja ja tema juhi vahelist vestlust töötaja tulemuste kohta hindamisperioodil, keskendudes eelkõige töötaja arengule, eesmärkidele ja vajadustele töö. Intervjuude eesmärk on anda töötajatele tagasisidet nende töötulemuste kohta, parandada töötajate ja juhtide vahelisi kommunikatsiooniprotsesse, mis viiks töötajate soorituse paremasse kooskõlla organisatsiooni eesmärkidega ja hõlbustaks isiklike arenguplaanide formuleerimist. (Pettijohn *et al* 2001: 127–146)

Intervjuu hõlmab endas tundlikkust töötaja vajaduste suhtes, mis puudutab andmete privaatsust ja konfidentsiaalsust, tähelepanu intervjuu ajal, esile kerkinud küsimuste täielikuks aruteluks piisava aja jätmist ning nii juhi kui hindaja ettevalmistust hindamiseks. Kui intervjuu viiakse läbi pinnapealselt või kiirustades koos korduvate katkestustega, suurendatakse töötaja arusaama, et temaga toimub võimalik manipuleerimine juhi poolt. (Roberts 2003: 92)

Donald L. Caruth ja Gail D. Handlogten (2001: 224–225) ning Roland R. Sims (2002: 213–214) annavad intervjuu läbiviimiseks omapoolsed juhised (vt tabel 1). Enne intervjuu algust tuleb teostada väga põhjalik tausta analüüs hinnatavast ning koguda andmeid tema nõrkustest ja tugevustest ning selle põhjal koostada vastavad arendustegevused. Intervjuu läbiviimisel on kõige olulisem usalduse ja mugavustunde tekitamine ning peale intervjuud tuleb anda tagasisidet, kui on näha positiivseid muudatusi hinnatava töös.

Tabel 1. Intervjuu läbiviimise olulisemad aspektid kogu protsessi vältel

| Intervjuu ettevalmistamine |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Puudused töösooritusel või arendamist vajavad valdkonnad |
| Säilita töötajate kohta andmed, mis sisaldavad töötulemusi, käitumist jne |
| Töötaja võimalik reaktsioon oma tugevate ja nõrkade külgede suhtes |
| Konkreetsed asjaolud ja nende esitamise järjekord |
| Anna kohtumisest vähemalt nädal ette teada |
| Intervjuu |
| Tekita mugavustunne, ole avatud ja aus, kuid arvesta ka töötaja tunnetega. Eesmärgiks on aidata kaasa tulemuslikkuse tõstmisele, mitte töötajat masendusse viia |
| Uuri hinnatava käest, mida tema arvab oma üldisest tulemuslikkusest – mitte ainult nende tugevate ja nõrkade külgede kohta |
| Rõhuta hindamisel tugevaid külgi – näitab, et pöörate sellele tähelepanu ja hindate nende häid omadusi |
| Kui suudad kindlaks teha kehvade tulemuste põhjuse, anna sellest hinnatavale teada |
| Püstita uued eesmärgid järgmiseks hindamisperioodiks ja fikseeri kohtumine kirjalikult |
| Pärast intervjuud |
| Loo arenguvõimalused, et likvideerida puudujäägid, võimalda töötajatele nõustamist |
| Anna tagasisidet, kui on näha tulemuslikkuse paranemist |
| Anna töötajale teada tagajärgedest, kui töötaja tulemused on jätkuvalt ebaefektiivsed |

Allikas: (Caruth, Handlogten 2001: 224–225; Sims 2002: 213–214, autori koostatud)

Autori hinnangul tulevikku suunatud hindamismeetoditel on omad tugevused kui ka puudused. Eesmärgilise juhtimise tugevuseks võib nimetada seda, et alluvatele on püstitatud selged eesmärgid ja nende kaudu toimub juhendumine, kus töötajad saavad pingutada just püstitatud eesmärkide realiseerimisele. Samas võib see ka olla suurimaks puuduseks, mis halvab kiire reageerimise muudatustele ning nõuab uue vestluse läbiviimist või alluvatele uute juhiste määramist. Hindamisvestlus on olemuselt dialoog ülema ja alluva vahel, mis eeldab juhi kõrget pädevust vestluse läbiviimiseks, et saada maksimaalselt kasu vestlusest. Hindamisvestlused on olemuselt väga ajamahukad ja

saadud tulemusi on raske üldistada, kuid samas saadud tulemusi saab väga hästi ära kasutada näiteks küsimustikest saadud info täiendamiseks. Eesmärgilise juhtimise ja hindamisvestluste hinnang kujuneb ühe isiku põhiselt ning väga oluliseks muutub juhi pädevus hindamis- ja arenguveestluse läbiviimisel. Seega muutub oluliseks täiendava info saamine erinevatest allikastest hinnatavate kohta, millega saab tõsta tulemuste usaldusväärsust. Töösoorituse hindamismeetodid on enamasti suunatud indiviidi hindamisele, kuid üha enam leiab kasutust meeskondade hindamisel 360 kraadise tagasiside hindamismeetod. 360 kraadine tagasiside, mis on olemuselt väga aega nõudev, kuid samas annab adekvaatse hinnangu hinnatavale, kuna hinnang saadakse mitmest erinevast allikast ja juhtimise tasandist.

1.2 Meeskonna efektiivsuse mudel

Organisatsioonide keerukus ja keskkonna dünaamiline olemus tähendavad seda, et meeskonnad muutuvad organisatsiooni struktuuris üha tähtsamaks. Keskkonnast tulenevad surved nagu globaliseerumine ja innovatsioonivajadus nõuavad meeskondades erinevate oskuste, võimekuste ja kultuuride kombineerimist. Meeskondade arendamine ja juhtimine eeldab uusi planeerimisi ja taktikaid, et edukalt ära kasutada meeskonnapõhiste tööstruktuuride eeliseid. (Carlock 2012: 2)

Tõises tegevuses on viimastel aastakümnetel kasutatud ühistegevuse iseloomustamiseks meeskonnatöö mõistet. Sageli defineeritakse meeskonda kui gruppi, kus selle liikmed on ühiste eesmärkide saavutamiseks määranud rollid, mida omavahelistes suhetes arvestatakse ning kelle vahel on harmooniline koostöö, kus liikmed tunnevad ühistööst rõõmu ja peavad ennast ka saavutatud tulemuste eest vastutavaks. (Vadi 2001: 192; Hackman ja Wageman 2009: 276)

Meeskond on efektiivne, kui ta vastab (või isegi ületab) huvitatud võtmeisikute poolt seatud toote ja protsessi standarditele. Kusjuures mitte kõiki efektiivsuse väljundeid pole „nõutud“ organisatsiooni poolt, nad on meeskonna tegevuse tulemused või kaasnähud, mida väärtustatakse/hinnatakse ühe või mitme kliendi/tarbija poolt. Käesolevas töös defineeritakse efektiivsus kui meeskonna võime anda tulemusi, mida

oodatakse organisatsiooni poolt nii lühiajalises kui ka pikemas perspektiivis. (Mathieu *et al* 2000: 273)

Aspektid, millega efektiivse meeskonnaprotsessi puhul tuleb arvestada on: usalduslik ja avatud sisekliima, avatud ja aus kommunikatsioon, kuuluvustunne, mitmekesisust hinnatakse kui lisaväärtust, loominguilisust ja riski võtmist soodustatakse/julgustatakse, eneseparenduse võime, liikmed on sõltumatud, konsensuslik otsustusprotsess ja osalev juhtimine. Sisekliima, kus valitseb usaldus ja avatus, võimaldab kõigil meeskonda kaasatutel vabalt töötada, olemata kõhklev selles osas, et liikmed teevad asju salaja, mis võib põhjustada hirmu, usalduse puudumist ja segadust. Kommunikatsioon on võti igas suhtes, kui see on meeskonnas takistatud, siis ülejäänud on juba ajalugu, sest meeskonna efektiivsus on määratud läbikukkumisele. (Banutu-Gomez 2012: 22)

Täiendavalt võib pöörata tähelepanu järgmistele aspektidele, et saavutada efektiivne meeskond; ühise kontseptsiooni loomine, eesmärkide seadmine, plaani loomine, funktsioonide ja vastutuse selgitamine, prioriteetide seadmine ja ajaplaneerimine. See kõik loob suurepärase ja efektiivse meeskonna, mille raames tööd teha. Kui iga organisatsiooni meeskonna liige teab oma rolli ja vastutust, siis on lootust, et aega ei raisata asjadele, mis on ebaolulised. (Ibid.: 22) Duygulu ja Ciraklar (2009) annavad omapoolse arvamuse meeskonna efektiivsust mõjutavatest tunnustest (vt tabel 2), kus rõhutavad eesmärkide püstitamise ja koostöö olulisust.

Tabel 2. Efektiivse ja mitte efektiivse meeskonna tunnused

| Efektiivse meeskonna tunnused | Mitte efektiivse meeskonna tunnused |
|--------------------------------------|--------------------------------------------|
| Selged eesmärgid, kõigile arusaadav | Ametlikkus, pinged |
| Avatus, aus suhtlemine | Puudulik sisekommunikatsioon (info) |
| Ühised otsuse tegemised | Hierarhiline struktuur |
| Usaldav keskkond | Madal usalduse tase |
| Ühtekuuluvustunne | Segadused rollides |
| Head kuulamise oskused | Ebaselge meeskonna eesmärk |
| Kõik liikmed osalevad meeskonnas | Vähene koostöö liikmete vahel |

Allikas: (Duygulu ja Ciraklar: 2009: 392)

Randel Carlock (2012: 7) leidis, et 80% meeskondades esinevaid konflikte tulenesid ebaselgetest eesmärkidest. Lisaks täiendab ta eelnevat, et oluline on määrata selged rollid ja vastutus meeskonnas. Seega määrates meeskonnale selge eesmärgi ning rollide jaotuse on võimalik töösoorituse parenemisele meeskonnas.

Meeskonna efektiivsuse mudelid jagavad ühtset sisend – protsess – väljund raamistikku. Sisendid selliste mudelite puhul on tingimused, mis eksisteerivad enne sooritust ja võivad hõlmata liiget, meeskonda ja organisatsiooni. Protsessid kirjeldavad kuidas meeskonna sisendeid transformeeritakse väljunditeks. Väljundid on meeskonna tegevuse tulemused ja kaasproduktid, mida hinnatakse ühe või rohkema tarbija poolt. (Mathieu *et al* 2000: 273)

Essensi *et al* (2005: 21) hinnangul on meeskonnad efektiivsed, kui nad saavutavad neile püstitatud eesmärgid. Eesmärkide saavutamiseks tuleb selgeks teha millised tegurid võimaldavad ja soodustavad nende saavutamist. Selleks, et olla efektiivne, peavad juhid arusaama järgmistest aspektidest:

- millest alustada (tingimused)
- mida nad saavad suunata ja kontrollida (protsessid)
- milliste kriteeriumite tulemusi mõõdetakse (väljundid)
- milliseid protsesse ja tingimusi kohandada

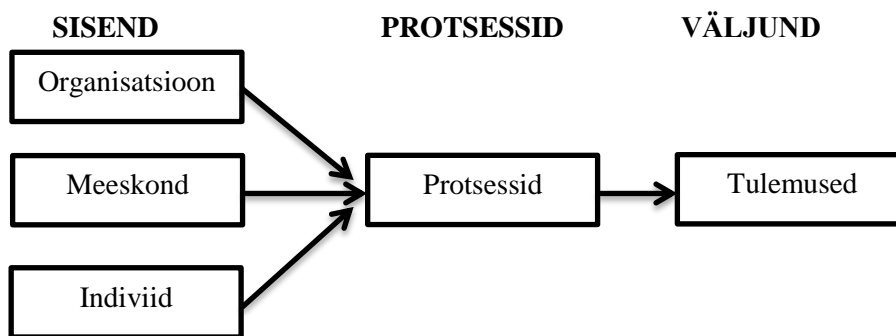
Kui eelnevalt käsitleti efektiivse meeskonna tunnuseid, siis järgnevalt on vaatluse all NATO uurimisrühma poolt välja töötatud militaarse meeskonna efektiivsuse mudel ja tema instrument ning täiendavalt nimetatakse meeskonna efektiivsuse mudelid, millega arvestas töörühm uue mudeli välja töötamisel. NATO rahvusvaheline uurimisrühm, kuhu kuulus seitse teadlast, töötasid välja mudeli, millega on võimalik militaarmeeskondade efektiivsust hinnata. Uurimisrühma juhtis dr. Peter Essens Hollandist, kellel oli ka varasemast ajast kogemus meeskonna efektiivsuse mudelite välja töötamisel. Mudeli loomiseks kasutati üheksat meeskonna efektiivsuse mudelit, kus analüüsiti igat mudelit eraldi ning töötati välja omapoolne meeskonna efektiivsuse

model, mis sobiks eelkõige militaarmeeüksuste efektiivsuse hindamiseks. Meeskonna efektiivsuse mudelid, mida kasutati uue meeskonna efektiivsuse mudeli loomiseks olid järgmised (Essens *et al* 2005: 31–44):

- Driskell, Salas ja Hogan (1987)
- Salas, Dickinson, Converse ja Tannenbaum (1992)
- Tannenbaum, Beard ja Salas (1992)
- Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas ja Volpe (1995)
- Klimoski ja Jones (1995)
- Shanahan v1 (2001)
- Shanahan v2 (2001)
- Rasker, van Vliet, van den Broek ja Essens (2001)
- Blendell, Henderson, Molloy ja Pascual (2001)

Autori hinnangul sisaldasid kõik mudelid sisend – protsess – väljund põhimõtet, mida on kasutatud ka NATO uurimisrühma poolt välja töötatud mudelis. Mõningatel mudelitel puudub militaarsete üksuste iseloomulikud tegurid nagu seda on põhiülesande raamistik ning tagasiside andmise süsteem. Kõige sarnasem NATO uurimisrühma poolt loodud mudelile on Tannenbaum *et al* (1992) meeskonna efektiivsuse mudel, mis sisaldab sisend – protsess – väljund põhimõtet ja tagasiside kasutamist (igas etapis on võimalik anda tagasisidet) ning toob esile üksuste hindamise erinevatest vaatenurkadest.

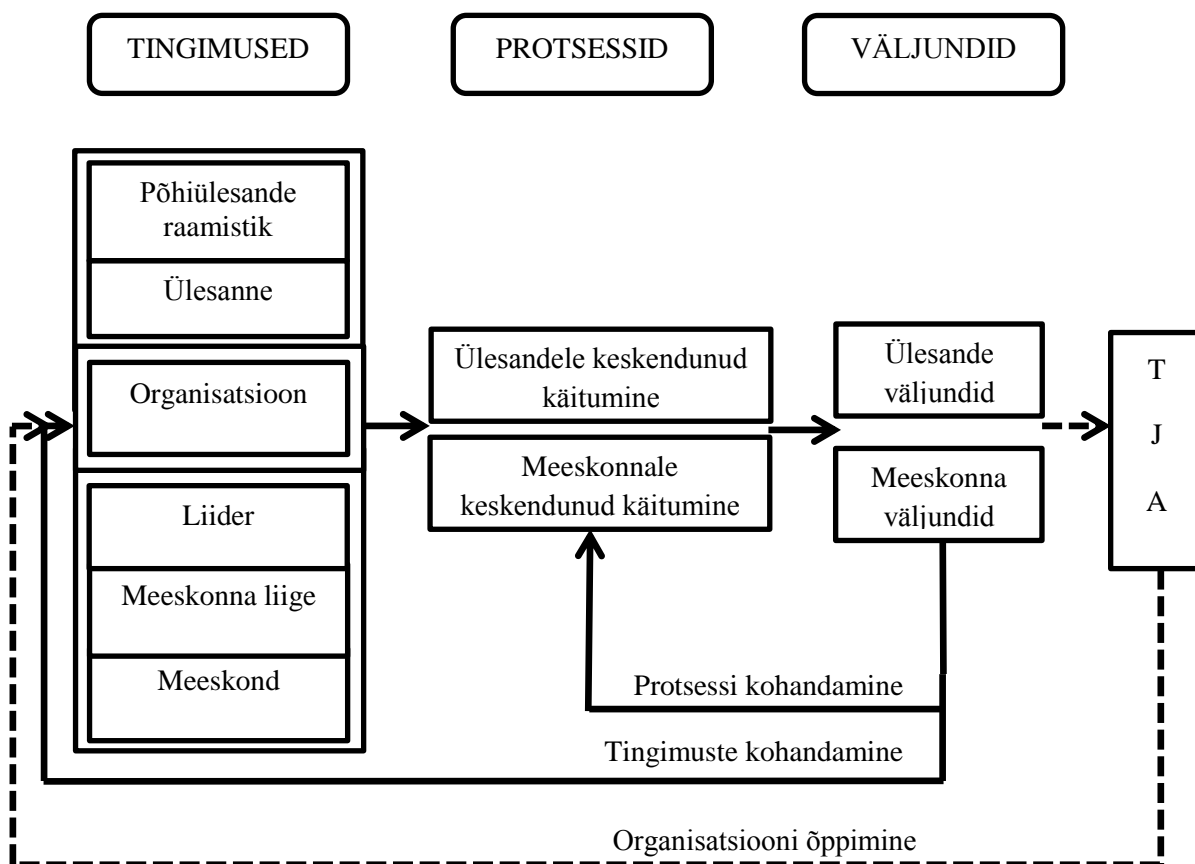
Essens *et al* (2005: 146) uurimisrühma tulemuseks oli raport: „*Military Command Team Effectiveness: Model and Instrument for Assessment and Improvement*“. Mudeli raamistikuks sai IPO-mudel (*Inputs-Processes-Outcomes*), mis on toodud joonisel 2.



Joonis 2. Meeskonna efektiivsuse IPO-mudel (allikas: Mathieu *et al* 2008: 413, autori koostatud)

Järgnevalt on lühikokkuvõtte Peter Essens *et al* (2005) uurimistööst, mis keskendub „*Command Team Effectiveness*“ (CTEF) mudelile, tema komponentidele ja nende aspektidele ning iseloomustab kuidas CTEF instrumenti tuleb kasutada meeskonna efektiivsuse hindamisel. CTEF – mudel aitab ülemal efektiivsuse kontrollimisel keskenduda olulistele aspektidele. Mudel ergutab teadlikkust kriitiliste muutujate osas, mis võivad mõjutada meeskonna efektiivsust. Seda on võimalik kasutada enne, kui meeskond asub täitma tööülesannet, et hinnata ülesande tingimusi, mis on seotud ülesande, organisatsiooni ja inimeste omadustega, et valmistada ette protsesside optimeerimise nõuded, selgitada välja huvirühmad ja nende ootused ning täpsustada lõplikke eesmärke ja vahe- eesmärke. Joonis 3 iseloomustab CTEF mudelit ning selle komponente, nendevahelisi suhteid ja tagasisidet. Igal komponendil on mitmed aspektid, mis määratlevad täpsemalt võimaliku mõju üldisele efektiivsusele.

Esimene tingimuste kogum on seotud kontekstiga milles meeskond töötab ja hõlmab nõudmisi ja piiranguid põhiülesande raamistikuga ja ülesande osas. *Põhiülesande raamistik* hõlmab ülesandega seotud tingimusi (olukorra ebakindlus, võimalik stress, piirangud ja mõju). *Ülesanne* hõlmab eesmärke, mida meeskond peab saavutama ja kaasneva tegevuse iseloomulikke jooni (ülesande keerukus, töökoormus, eesmärkide selgus ja eesmärgi stabiilsus).



Joonis 3. Meeskonna efektiivsuse mudel - CTEF (allikas: Essens *et al* 2005: 21)

Teine tingimuste kogum on seotud *organisatsiooniga* ja keskendub asjaolule, et meeskond on laiema organisatsioonilise konteksti osa (eesmärkide kooskõla, juhtimisstruktuuri selgus, autonoomia, organisatsiooniline tugi). Kolmas tingimuste kogum on seotud inimestega, kes moodustavad meeskonna, kus vaatluse all on *ülema ja meeskonnaliikmete* toimimine ja tõhusust mõjutavad kriitilised aspektid (oskused ja teadmised, isiklike eesmärkide kooskõla ja organisatsiooni eesmärgid). *Meeskond* hõlmab meeskonna kui üksuse kriitilisi tunnuseid (koosseis, suurus, struktuur, küpsus ja meeskonna eesmärgid). Sisendi hindamisel on võimalik teostada staatilist hindamist enne ülesande täitmisele asumist, et selgitada välja meeskonna valmidus ülesande täitmiseks, et vähendada probleemide esile kerkimist protsessis.

Üldiselt võib öelda, et tingimused koosnevad kuuest erinevast komponendist, mille eesmärgiks on anda hinnang ülesande täitmise valmidusele. Järgnevalt on vaatluse all

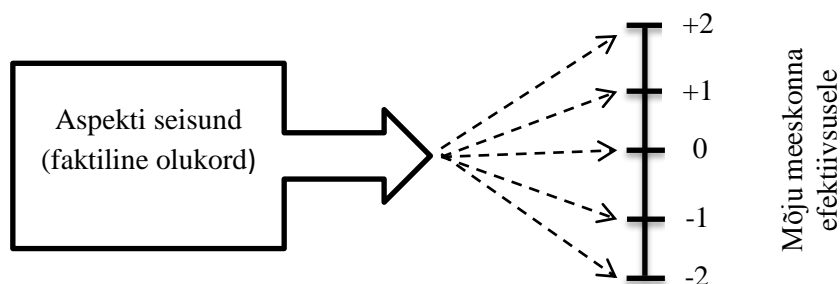
mudeli järgmised osad nagu protsess ja väljund. Protsessides keskendutakse ülesande täitmise käigus esile kerkivatele käitumisviisidele, kus komponentideks on *ülesandele keskendunud käitumine*, mis on ülesannete täitmisele suunatud tegevus (teabehaldus, olukorra hindamine, otsuste langetamine, planeerimine, juhtimine ja kontrollimine ning koostöö teiste meeskondadega. *Meeskonnale keskendunud käitumine* kujutab endast meeskonnaliikmete vahelisi interaktsioone (visiooni esitamine ja säilitamine, ühise tahtluse säilitamine, suhtlemine meeskonnas, motiveerimine ja muudatustega kohanemine).

Väljunditeks on standardid, eesmärgid, kriteeriumid, kavatsused ja ootused, mis on otseselt või kaudselt ülesande tulemuseks. Mis puudutab meeskonda, siis väljundid keskenduvad neile meeskonna näitajatele, mis annavad tunnistust tööühma küpsusest ja heast toimivusest. *Ülesannete väljundid* on seotud ülesande vahe- või lõppväljundi eesmärkide täitmisest. *Meeskonna väljundid* on seotud küpsusega (vastastikune usaldus, moraal, sidusus, kollektiivne usk eesmärkide saavutamisse, ühine visioon, vastastikune austus). Peale väljundite hindamist toimub saadud tulemuste tagasiside ja analüüs (mudelil lühend: TJA).

Mudelil on komponentide vahel nooled, mis viitab vastastikusele mõjule: tingimused mõjutavad protsesse ja vastupidi. Tagasiside näitab iteratiivset arengut, kohandumist ja õppimist. Tagasiside koosneb *protsessi kohandamisest*, mis tähendab vajalikku sekkumist tööülesande ja meeskonnaprotsesside juhtimisse või sooritusse. *Tingimuste kohandamine* puudutab vajalikke muudatusi protsesside struktuurses aluses – töötajates, organisatsioonis või tööülesandega seotud tegurites. Viimaseks on *organisatsiooniline õppimine*, kus hinnatakse kõigi komponentide efektiivsust, pidades silmas ülesande edu, ebaõnnestumise mõju ülema/juhi ja meeskonna enda õppetsükli ning organisatsioonile nõu jagamise ja ülemate järelkontrolli jaoks.

Meeskonna efektiivsuse hindamiseks kasutatakse CTEF mudelit, mis on aluseks hindamise instrumendile, mille küsimustiku struktuur on üles ehitatud sarnaselt mudelile. CTEF instrument võimaldab rakendada mudelit meeskonna hindamiseks, kontrollimiseks ja selle efektiivsuse tõstmiseks. Ülem saab seda instrumenti kasutada

meeskonna ülesande täitmise eri etappides, et hinnata meeskonna olukorda igal ajahetkel. Seda saab rakendada isegi ülesande eel, hindamaks tööülesande, organisatsiooni ja personali kvaliteediga seotud hetketingimusi ning ülesande täitmise ajal, et hinnata meeskonna edu ülesande täitmisel ja meeskonnatöös ning meeskonna vahe- eesmärkide või tulemuste saavutamisel. Instrumendi abil saadud tulemused võimaldavad määratleda meeskonna sooritust ja teha kindlaks, milliseid aspekte efektiivsuse saavutamiseks täiustada (tagasiside). Peale ülesande täitmist saab tulemusi kasutada tegevusjärgse analüüsi alusena, et õppida ja mõista, kuidas asjad on ja miks nad sellised on. Eristatakse tegelikku olukorda ja selle võimalikku mõju efektiivsusele. Kõigepealt tuleb objektiivselt hinnata komponendi teatud aspekti seisundit, kus antakse hinnang vastava protsessi praeguse soorituse kohta (hinnatakse faktilist olukorda). Peale seda tuleb hinnata selle olukorra võimalikku mõju meeskonna efektiivsusele. Skaalal hinnatakse väga negatiivsest väga positiivseni mõju suunda (vt joonist 4).



Joonis 4. Meeskonna efektiivsuse mõju hindamise instrument (Essens *et al* 2005: 99–102, autori koostatud)

Olukorra ja mõju skaalad on tavaliselt omavahelises sõltuvuses, kuid mitte alati. Negatiivne olukord ei pea andma negatiivse mõju tulemust ja samuti ei pea positiivne olukord andma positiivse mõju tulemust.

1.3 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi olemus ja rakendamise võimalused

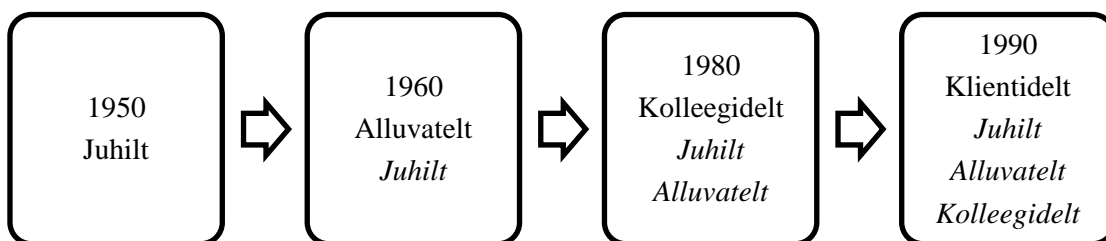
Kui eelnevalt oli juttu personali hindamisest ja meeskonna efektiivsusest, siis järgnevalt on vaatluse all töösoorituse hindamismeetod, mis on orienteeritud tulevikku ning võimaldab teostada ka meeskondade hindamist. Hoolimata 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi populaarsusest, näitavad uuringud, et need hindamised võivad kaasa tuua olulisi muutuseid käitumises, kuid muutuste suurused on enamasti tagasihoidlikud ning halvasti läbiviiduna võivad tuua nii tegevusest loobumisi kui ka soorituste ja tulemuslikkuse langust. Tagasiside etendab tähtsat osa tulemuslikkuse ja arengu seisukohast, sest selles antakse hinnang töötaja töö kvaliteedi kohta. Oluliseks tagasiside allikaks on juhid, sest nemad kehtestavad tulemuslikkuse eesmärgid ja pakuvad tasu kõnealuste eesmärkide saavutamise eest. (Nowack ja Mashihhi 2012: 157; Maylett 2009: 52) 360 kraadine tagasiside erineb traditsioonilistest hindamistest, mida teostab oma töötaja kohta vahetu juht või vastupidi. 360 kraadise hindamise puhul saab hinnata juhti ja selles osalejad võivad kirjeldada üksikasjalikumalt juhi tõhusust/efektiivsust. (Scott 2004: 31; Hensel *et al* 2010: 2815)

Uurijate ja hindamiste läbiviijate seas on vähe vaidlusi selles osas, et õigetel tingimustel ja uuringute põhiste „parimate praktikate“ rakendamisel võib 360 kraadine tagasiside tõsta eneseteadvust ja suurendada individuaalset ja meeskonna efektiivsust. (Atwater ja Brett 2006; Fleenor *et al* 2008) Õigesti läbiviidud hindamised võivad luua mõningad tingimused, mis on eduka käitumise muutmise eelduseks, siiski on mitmeid uuringuid, mis näitavad, et selline protsess loob mõnikord täiesti mittemõõdetava muutuse mis on väikse mõjuga või omab negatiivset mõju nii pühendumise kui ka produktiivsuse osas. (Nowack ja Mashihhi, 2012: 157)

360 kraadine tagasiside mõiste on kujunenud aasta kümnete jooksul, kus alguses said töötajad tagasiside oma otseselt juhilt, kus juhid ja töötajad oskasid seada kindlaid tootlikkuse eesmärgid ja nende nimel töötada. Selline „ülalt alla“ tagasiside oli küll hea vahend tööga toimetulekust ülevaate saamiseks ja selgitas missugune käitumine aitas teatud määral tootlikkusele kaasa aga samas lähtus see ainult ühest vaatenurgast ja oli

liialt piiratud. Teadurid hakkasid uurima, kuidas anda töötajatele tema hakkama saamisest laiemat ja täpsemat ülevaadet ning jõudsid järelduseni, et otseste alluvate tähelepanekud ülemuste käitumise kohta olid täpsed ja juhile avaldas positiivset mõju, kui ta sai teada, kuidas teised teda tajuvad. Ajajooksul muutusid organisatsioonide hierarhilised struktuurid hoopis lamedamateks struktuurideks, toimus rohkem suhtlemist, suurenes koostöö organisatsiooni erinevate tasandite vahel ja saavutati suuremal määral iseseisvust. Seega eeldati, et sama tasandi juhid on kursis üksteise tööülesannetega ning nendelt saadav tagasiside on väärtuslik. Viimane 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi allikas kujunes läbi suurenenud konkurentsi ja uue lähenemisega kliendile. (Lepsinger ja Lucia 2004: 25–28; Rogers *et al* 2002: 44–45)

360 kraadise tagasiside kujunemist eelmisel sajandil iseloomustab joonis 5.



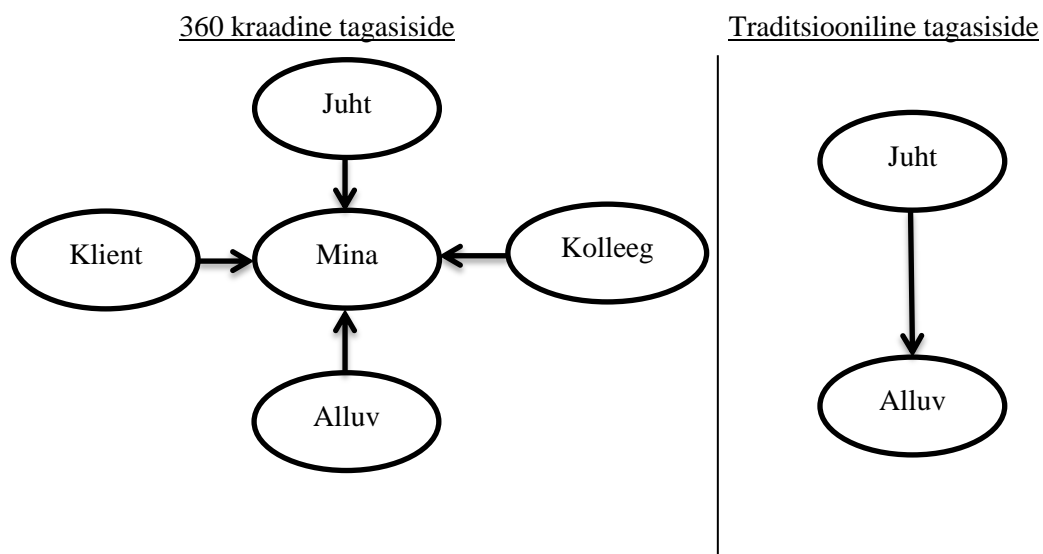
Joonis 5. 360 kraadise tagasiside kujunemine (Lepsinger ja Lucia 2004; Rogers *et al* 2002, autori koostatud)

360 kraadist tagasisidet nimetatakse ka 360 kraadine hindamine, mitme allika tagasiside, mitme hindaja tagasiside, ringhinnang ja rühmasoorituse analüüs. Termin „360 kraadine tagasiside“ on muutunud mitme allika tagasiside sünonüümiks, isegi kui andmeid ei koguta kõigilt võimalikelt allikatelt. (Bracken 1994: 44; Leipsinger ja Lucia 2004) Samas Craig A. Foster ja Melanie R. F. Law (2006: 289) hinnangul ei tohiks ajada segamine 360 kraadist tagasisidet ja mitme allika tagasidet, kuna mitme allika tagasiside nõuab minimaalselt ainult kahte hindajat, kuid 360 kraadine tagasiside nõuab vastavalt organisatsiooni hierarhiale rohkem allikaid.

Võrreldes ühe hindaja hinnanguga on mitme hindaja tagasisidel mitmeid olulisi eeliseid. Tuginemata ühe inimese arusaamadele, hõlmab see mitmeid erinevaid vaatenurki. Üldiselt suudavad need, kes peale juhi veel töötajaga koos töötavad, töötaja käitumisest või tulemuslikkusest põhjalikumalt ülevaadet pakkuda. See on eriti oluline, kui juhil

puudub võimalus jälgida töötaja tegevuse tulemuslikkust kõigis valdkondades. (Maylett 2009: 52)

360 kraadise tagasisidel ei ole täpset definitsiooni, pigem iga autor suudab anda omapoolse definitsiooni või täiendab olemasolevat käsitlust. Tüüpilise 360 kraadi hindamise stsenaarium näeb ette, et organisatsiooni liikme töö tulemuslikkust hindab mitu isikut, organisatsiooni eri tasanditelt, et saada rohkem tagasisidet. Kõige sagedamini on hindajateks hinnatava ülemused, kolleegid ja alluvad. Sageli hindab hinnatav ennast ka ise, harvem teevad seda teised nagu sise- või väliskliendid. Iga hindaja hindajatüüp annab unikaalset ja tähendusrikast informatsiooni ning võib olla määrava tähtsusega arengulistes tegevustes. (Mount *et a.* 1998: 557; Craig ja Hannum 2006: 117; London 2003: 84; Foster 2006: 289, Antonioni 2001: 479) Richard Lepsinger ja Anntoinette D. Lucia (2004: 21–24) defineerivad 360 kraadist tagasiside kui hindamissüsteemi, mis seisneb eelkõige selles, et hindamisel tuginetakse erinevatele hindajatele ning hinnatav ise osaleb aktiivselt hindamisprotsessis. See aitab vähendada hindajate subjektiivsust ning saada objektiivsemaid hinnanguid. Hindamine annab juhtidele ainulaadse võimaluse teada seda, kuidas juhid ja alluvad, kolleegid ja meeskonnakaaslased, sise- ja väliskliendid organisatsiooni tegevust tajuvad ning kuidas ära hoida vigu. Joonisel 6 on toodud 360 kraadise tagasiside ja traditsioonilise tagasiside võrdlus.



Joonis 6. 360 kraadine tagasiside ja traditsiooniline tagasiside (Foster ja Law 2006: 289; Liviu *et al* 2009: 302; Rokendro 2010: 25, autori koostatud)

Tänapäeva organisatsioonides kasutatakse 360 kraadist tagasisidet kõikidel tasanditel, kuid siiski on kõige enam kasutusel juhtkonna tasemel, kus seda rakendatakse üle kolmandiku juhtudest. (Leipsinger ja Lucia 2004: 35–36) Viimastel aastatel on hakatud hindamismeetodit kasutama rohkem ka madalamatel juhtimistasanditel ning see on hakanud asendama traditsioonilist töösoorituse hindamist. (Toegel ja Conger 2003: 297)

Eestis rakendatakse 360 kraadist tagasisidet eelkõige juhtide hindamisel ning see kasvas välja sellest, et töötajate puhul oli välja töötatud põhjalikud hindamissüsteemid, kuid juhtideni jõudev tagasiside oli enamasti ebapiisav ja ebaobjektiivne – kes see ikka julgeb otse öelda millega rahul ei ole. Juhtide arenguvajadusi analüüsiti harva, kui üldse ja sellest kõigest sai tõiuke 360 kraadine tagasiside Eestis ning alustati juhtide hindamisega ning iga aastaga laieneb kasutamine. (Pedras *et al* 2007: 178)

Organisatsioonides moodustatakse üha rohkem meeskondlikke struktuure – risti toimivaid meeskondi ja seda selleks, et suurendada efektiivsust. Paljudes ettevõtetes arendatakse 360 kraadise tagasiside protsessi, mille käigus keskendutakse just eduka meeskonnatöö jaoks vajalikele oskustele; andmete kogumine aitab välja selgitada, missugused käitumistavad on selleks hädavajalikud ja ühtlasi aitab inimestel aru saada, mida nad peavad tegema meeskonna efektiivsuse tõstmiseks. (Leipsinger ja Lucia 2004: 38) Mount *et al* (1998) kogusid hinnanguid ülemustelt, kolleegidelt ja alluvatelt, kaasa arvatud enesehinnangud ja jõudsid järeldusele, et iga allikas andis osaliselt kordumatut teavet. Tabelis 3 toob autor olulisemad plussid ja miinused iga hindajast allika kohta, mis tugineb erinevate autorite hinnangutele ning autori arvamusele.

Tabel 3. 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi plussid ja miinused erinevate allikate kasutamisel

| Allikas | Plussid | Miinused |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Enesehinnang | Võimaldab teostada enesehindamist. Võimalik tuvastada inimesed, kes ennast ülehindavad või alahindavad. Enesehindajal on võimalik kõrvutada enda tulemusi teiste arvamusega. | Enamasti hindavad inimesed ennast üle ega taha oma puudusi teadvustada, samas on ka inimesi kes ennast alahindavad, mis näitab aga madalat enesekindlust. |
| Ülemus | Kõige kompetentsem hindaja, omab | Objektiivsuse nihked kui on |

| | | |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | piisavalt palju infot ja saab pidevalt jälgida tööprotsessi. Juhid on motiveeritud andma hinnanguid, et tõsta alluvate töösooritust. | hinnatava suhtes eelarvamus. Kui ülem teab hindajaid, siis hinnangud on kõrgemad ja vastupidi. |
| Kolleeg | Analoogse pädevusega isik oskab objektiivselt hinnata. | Eeldab konfidentsiaalsust, et säiliks töötajate normaalsed omavahelised suhted. |
| Alluvad | Annavad tagasisidet juhtimise kohta ning toovad esile juhi nõrgad ja tugevad küljed. Saadud tulemused aitavad ülemaal korrigeerida oma senist tegevust. | Eeldab anonüümsuse tagamist, et saada võimalikult objektiivsed hinnangud. Võimalik, et alluvad leiavad võimaluse ülema „mustamiseks“. |
| Klient | Oluline on saada tarbijate hinnanguid, et parendada kliendikesksust. | Kliendid ei pruugi aru saada organisatsiooni kui terviku tegevusest ning saab ainult osalist tagasisidet, mille hindamise pädevus on omandatud. |

Allikas: (Rogers *et al* 2002: 44–45; Lepsinger ja Lucia 2004: 25–28, autori koostatud)

Väärtuslikeks allikateks on juhid, sest nad tunnevad tavaliselt tööd ja on tõenäoliselt motiveeritud andma teavet, et tõsta alluvate töösooritust. Samas saavad juhid jälgida vaid väikest osa iga alluva sooritusest. Kolleegidel on tõenäoliselt võimalus jälgida suurt osa teiste töötajate tegevusest, kuid nad ei pruugi olla motiveeritud täpseid hinnanguid andma. Alluvad jagavad väärtuslikku vaatenurka juhi tulemuslikkusele, kuid see piirdub nende koosmõjudega, mis hõlmavad ka juhti. Sama kehtib ka klientidelt ja tarnijatelt saadud teabe kohta. Arvestades, et iga allikas pakub ainulaadseid tulemuslikkuse alaseid hinnanguid koos samaaegsete piirangutega, on üldiselt soovitatav koguda teavet nii paljudest allikatest kui võimalik.

Kuna paljud organisatsioonid ja juhid tegutsevad keskkonnas, kus antakse vähe tagasisidet, võib esimene kokkupuude 360 kraadi tagasisidega hirmutada nii organisatsiooni kui ka töötajaid. Kui töötajad mõistavad, et tagasiside, mida nad saavad, kasutatakse ainult nende tööalase arengu jaoks, on nad tagasiside suhtes avatumad. (Maylett 2009: 54) 360 kraadisel tagasisidel on nii positiivsed kui ka negatiivsed omadused ning seda iseloomustab tabel 4.

Tabel 4. 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi positiivsed ja negatiivsed omadused

| Positiivne | Negatiivne |
|----------------------------------|--------------------------------------------|
| Avab avameelse arutelu | Tagasisidest tekkiv stress |
| Suurendab tagasiside tähtsust | Tagasiside ei ole aus ega siiras |
| Parandab juhtimisõpet | Vähene tegevus peale tagasisidet |
| Keskendumine klienditeenindusele | Liigne bürokraatia |
| Soodustab eesmärkide seadmist | Aeganõudev ja ressursimahukas |
| Tähelepanu tulemuslikkusele | Tagasiside liiga negatiivne või positiivne |

Allikas: (Morgesson *et al* 2005: 198–208, autori koostatud)

David Antonioni (1997: 24) samuti leiab, et hindamise protsess peab olema kavandatud sellisel kujul, et saadud tagasiside põhjal saavad hinnatavad teha parendusi oma töös. Vastasel juhul on hinnatavad pettunud ning kogu hindamismetoodika võib langeda halba valgusesse.

Donald T. Tosti ja Roger M. Addison (2009: 36) juhivad tähelepanu probleemidele, mis võivad esile kerkida 360 kraadise tagasiside rakendamisel:

- Ülekoormus – tuleks vältida küsimustikke, kus on 50 või rohkem küsimust;
- Segadust tekitav – parim tagasiside pärineb töötajatelt kes näevad teid kõrvalt;
- Ebatäpsus - kas hinnangu aluseks olid vaatlused või kuulujutud?;
- Tõlgendamisraskus – see ei ole tagasiside, kui ei suudeta aru saada mida sellega peale hakata;
- Heidutav mõju või kaitsereaktsioon - nii negatiivne, et sellest ei julge rääkida;
- Lühiajaline mõju – sisuline tagasiside unustatakse ära.

Enne 360 kraadi tagasiside kasutusele võtmist peab organisatsiooni planeerimisprotsess sisaldama abinõusid, mis tegelevad kõigi osalejate hüvede ja võimalike riskidega. Tagasiside saajad ja hindajad võivad tunda muret selliste probleemide pärast, nagu hinnangute konfidentsiaalsus, lõplike hinnangute kasutamine organisatsioonis ja võimalikud järelmeetmed. Kui soovitakse, et oleks võimalikult suur väärtus nii üksikisikutele kui ka organisatsioonile, tuleks arvesse võtta kogu projekti jooksul toimunud infovahetust ja toetustegevust. (Rokendro 2010: 28)

Walter W. Tornow (1993) tegi kindlaks neli 360 kraadi tagasiside andmete võimalikku kasutusala. Esiteks ta märkis, et kui seda teavet kasutatakse arengueesmärkidel, tõstab teadlikkust selle vahel, kuidas meie ennast näeme ja kuidas seda teised teevad. Teiseks märgib ta, et kui saadud andmeid kasutatakse hindamise otstarbel, on teistel allikatel peale vahetu juhi (nt klientidel, alluvatel, kolleegidel) pakkuda unikaalseid vaatenurki. Kolmandaks viitab autor sellele, et kui neid kasutatakse ametisse määramiseks või valimiseks, võimaldavad 360 kraadi tagasiside vahendid koguda süstemaatiliselt järeldusi, mida teised saavad kasutada tulevase tööedu prognoosimiseks. Ja lõpuks, eesmärgiga kergendada organisatsiooniliste muudatuste tegemist. David W. Bracken ja Dale S. Rose (2011: 183–192) täiendavad kasutusala sellega, et üha rohkem kasutatakse 360 kraadist tagasisidet talendi juhtimiseks ja järelkasvu planeerimiseks. Marianne Hugget (1998: 129) leiab, et 360 kraadist tagasidet kasutatakse kas hindamise või arengu eesmärgil vastavalt tabelile 5.

Tabel 5. 360 kraadise tagasiside hindamise meetodi rakendamise eesmärgid ja nende erinevused lähtuvalt eesmärgist

| 360 kraadise tagasiside kasutamine | |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Hindamise eesmärgil | Arengu eesmärgil |
| Tulemuste hindamine | Isiku arendamine |
| Osalemine kohustuslik | Osalemine (enamasti) vabatahtlik |
| Juht valib vastajad | Isikul on võimalus valida vastajad |
| Juht vajab koolitus hindamiseks ja konstruktiivse tagasiside andmiseks | Isik vajab toetust tulemuste tõlgendamisel |
| Kokkulepped ja eesmärkide täiendamine | Tulemuseks on arenguplaan |

Allikas: (Hugget 1998: 129, autori koostatud)

David Antonioni (1997: 26) rõhutab, et väga oluline on, et kõik organisatsiooni liikmed saaksid aru üldisest 360 kraadise tagasiside eesmärgist. Üks võimalikest eesmärkidest on areng – aidata inimestel olla rohkem teadlikud valdkondades, mis vajavad parendamist ja töötada rohkem positiivsemalt. Teine võimalik eesmärk on koguda informatsiooni üksikisikute hindamiseks ja teha personalialaseid otsuseid.

Kui 360 kraadi tagasisidel on administratiivsed põhjused, nagu palgatõus, edutamine, soodustused või võimalikud koondamised, võivad töötajad hindamist pigem rünnata kui heaks kiita. Samamoodi võivad hindajad pakkuda vähem ausat ja otsekohest tagasisidet, kui nad teavad, et see võib mõjutada kellegi palka või positsiooni. Ka juhid üldiselt toetavad alluvate hindamist, pidades seda kasulikuks teabeallikaks, välja arvatud siis, kui seda kasutatakse töötasu määramise aluseks. (Morgeson *et al* 2006: 2000). Richard Lepsinger ja Anntoinette D. Lucia (1997: 62–70) selgitasid seda, et peamiselt kasutatakse arengule orienteeritud süsteeme või hindamisele orienteeritud süsteeme. Arengule orienteeritud süsteemide puhul kuuluvad andmed hinnatavale. Tema otsustab, kes neid näeb ja kuidas andmeid kasutada. Hindamisele orienteeritud süsteemide korral omab andmeid aga organisatsioon, kes võib neid kasutada oma äranägemise järgi. Arengule orienteeritud süsteemides keskenduvad töötajad oma oskuste parandamisele. Hindamisele orienteeritud süsteemide keskmes on heade hinnangute saamine ja need ei aita avastada nõrkusi või puudulikke oskusi.

Eelnevalt käsitleti 360 kraadise tagasiside kujunemist läbi aastakümnete ning näidati millistel ajajärgudel erinevad tagasiside allikad lisandusid. Lisaks tutvustati 360 kraadise tagasiside olemust, ehk milles see seisneb ning millistel eesmärkidel võib meetodid kasutada. Erinevad autorid soovivad kasutada siiski hindamise või arendamise eesmärgil ning võimalusel vältida meetodi kasutamist edutamisel või palgamääramisel. Järgnevalt on vaatluse all kuidas meetodi puhul andmeid koguda, millist punkti skaalat kasutada ning keda valida hindajateks. Andmete kogumise meetoditeks on peamiselt kaks: küsimustikud või intervjuud. Nimetatuid meetodeid võib kasutada eraldi või omavahel kombineeritult. Küsimustike kasutamine on tõenäoliselt kõige tõhusam, kui eesmärgiks on koguda tagasisidet teatud käitumisviiside või omaduste kohta, kui aga eesmärgiks on saada hinnangut inimese potentsiaalile või isikuomadustele, oleksid intervjuud ilmselt sobivamad. (Lepsinger ja Lucia 2004: 69–71)

Tulemused 2009. a võrdlusuuringust (3D Group, 2009) väidavad, et kõige populaarsem kasutusel olevatest on viie punktiline skaala (76%), millele järgneb seitsme punktiline skaala (16%). Näiteks Bandalos ja Enders (1996) leidsid, et usaldusväärsus oli kõrgeim

skaalade puhul, millel oli viis kuni seitse punkti. Preston ja Colman (2000) uurisid vastuste kategooriaid, mis ulatusid kahest kuni 11-ni ja leidsid, et testi – kordus testi usaldusväärsus oli madalaim kahe kuni nelja punkti skaaladel ja kõrgeim seitsme kuni 10-punkti skaalade puhul (langus üle 10-punkti skaalal). Otsesel võrdlusel nelja ja kuue punkti Likert skaalade usaldusväärsuse ja valiidsuse osas leidis Chang (2005), et kriteeriumitega seotud valiidsus ei olnud mõjutatud skaalapunktide arvust, kuid usaldusväärsus oli kõrgem nelja-punktiliste skaalade puhul. Lozano, Garcia–Cueta ja Muniz (2008) uuring uuris samuti kahest kuni üheksa vastusevariandiga skaalade usaldusväärsust ja valiidsust nelja erineva valimisuuruse peal. Nende analüüs andis tulemuseks, et kõige optimaalsem oli neli kuni seitse vastusevarianti. Seega uuringud kinnitavad, et „magus punkt“ 360 kraadise tagasiside vastuste skaala puhul on nelja ja seitsme vahel. (Nowack ja Mashihhi 2012:166)

On olnud erinevaid arvamusi selle kohta kui pikad peaksid olema küsimustikud ja millist skaalat võiks kasutada. Maylett ja Riboldi (2007: 5) leiavad, et küsimuste arv võiks jääda 45–55 vahele ning ajaline maht peaks olema kuni 15 minutit. Skaalade osas soovivad nad seda, et 5-punktiline skaala on hea, kuid 7-punktiline veel parem. David W. Bracken (1994: 44–51) soovib küsimuste arvu jätta umbes 40 – 60 vahele või küsimustiku täitmine kestab 10 – 15 minutit ning mitte kasutada skaalades keskpunkti (neutraalsust), et vältida neutraalseid vastuseid. Samas Manuel London *et al* (1990) leiavad, et küsimustiku pikkus võiks olla kuni 100 küsimust ja skaala peaks olema vähemalt 6 –punktiline.

Autori arvates on igal meetodil head kui ka halvad küljed, kuid viimasel ajal kasutatakse küsimustikke kõige rohkem, kuna neid on lihtsam analüüsida, nende läbiviimise kulud madalamad, andmed on usaldusväärsemad ja kulutab vähem ajalise ressursi. Samas tuleks võimalusel kaaluda nende kahe meetodi omavahelist kombineerimist, et suurendada andmete kvaliteeti ning täiendada üksteist saadud tulemuste osas. Küsimuste arv ei tohiks olla määrav, pigem tuleks mõelda kogu vastamise protsessi ajalisele mahule, sest vahel võib 50-le küsimusele vastamine rohkem aega võtta, kui 100-le küsimusele. Samuti on oluline teostada enne küsitluse

läbiviimist üldine teema tutvustus ja instrumendi kasutamise õpetus, et vältida arusaamatusi vastamisel.

Kenneth M. Nowack (2008: 4) hinnangul on 360 kraadise tagasiside hindamisel neli erinevat hindamisskaalat:

- tõhususeskaala (kui tõhusalt täidetakse nõutavaid nõutuid kompetentse ja käitumisviise);
- potentsiaalsusskaala (annab hinnangu hinnatava potentsiaalile tulevikus);
- paremuskaala (näitab seda, kui hästi midagi tehakse);
- sagedusskaala (kui tihti mingit käitumisviisi kasutatakse)

Igal organisatsioonil oleks hea arendada oma hinnangu instrument või äärmisel juhul kasutada eelnevalt välja töötatud ärilisel eesmärgil instrumenti ning kohandada see sobivaks organisatsioonile. Samas, kui soovitakse suuremat töötajate poolehoidu ja pühendumist 360 kraadisele tagasisidele peaks võimaldama sisendi andmise töötajatel vastavasse instrumenti. Esialgu on aja ja ressursi maht suur, kui organisatsioon ise arendab välja vastava instrumendi aga see on kindlasti mõistlik ja tasuv, kui organisatsioonis on vähemalt 100 töötajat. (Antonioni 1997: 26–27)

David Antonioni (1996) hinnangul lastes juhtidel endal kõik hindajad valida, võivad nad valida oma lemmikhindajad. Selle asemel soovitas ta valida hindajaid objektiivsete kriteeriumide alusel, nagu vastastikuse sõltuvuse määr ja võimalus jälgida kolleegi käitumist. Ta arvas, et hinnatav ja juht peaksid hindajaid koos valima. Tagasisidet tuleks paluda inimestelt, kes on võimelised juhti adekvaatselt hindama. Kui hindajad võtsid endale vastutuse (st nad olid kindlaks tehtud), andsid nad kõrgemaid hinnanguid, sest kartsid reaktsiooni mida madalam hinnang võib esile kutsuda. Juhid suhtusid tagasiside protsessi positiivsemalt kui hindajad vastutasid oma hinnangute eest, kuid alluvad olid tagasiside protsessi suhtes positiivsemalt meelestatud kui hindamine toimus anonüümselt. Tuleb valida hindajate anonüümsus või vastutus. On olemas uuemaid uuringuid kus on hinnatud hinnangu andjaid, kus üheltpoolt valib hinnatav ise endale hindajad ja teiselt poolt määratakse hindaja. Tulemused viitasid, et valitud hindajad olid sama täpsed või täpsemad kui hindajad keda ei valinud hinnatav. Seega on oluline

tagasiside „kriitilise massi“ olemasolu hoolimata sellest, kas hindajad on hinnatava poolt määratud või mitte. Ideaaljuhul peaks nii hindajate arvu kui ka tüübi valik olema kliendi ja tema ülemuse ühise otsustusprotsessi tulemus, et optimeerida tagasiside tulemuste aktsepteerimist. (Bracken ja Rose, 2011: 183–190)

Autori hinnangul on otstarbekas kasutada nimetust 360 kraadine tagasiside isegi siis kui ei ole kaasatud kõiki meetodi allikad, sest see mõiste on paljudele arusaadavam ja selgem kui ringhinnang või rühmasoorituse hinnang. 360 kraadisel tagasisidel on oluline eelis teiste hindamismeetoditega, kuna ei tugine ühe inimese arusaamadele vaid saadakse mitmeid erinevaid vaatenurki ja unikaalset infot hinnatavast. Igal hindamismeetodil on positiivseid ja negatiivseid omadusi, kuid autori hinnangul kaaluvad positiivsed hinnangud negatiivsed üle. Teadvustades milles seisnevad negatiivsed omadused on lihtne neid vältida. 360 kraadist tagasisidet saab kasutada mitmel eesmärgil, kuid autori hinnangul on otstarbekas kasutada hindamise või arengu eesmärgil ja võimalusel vältida edutamise ning töötasude määramisel ja kasutada selleks sobivamaid meetodeid. Andmete kogumiseks on kõige lihtsam kasutada küsimustike ning saadud tulemusi täiendada intervjuudega. Küsimustike koostamisel on otstarbekas kasutada 5 punktilist skaalat ning küsimuste arv võiks jääda vahemikku 50-100.

1.4 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi rakendamise protsess ja olulisemad aspektid hindamise läbiviimisel

Järgnevalt on vaatluse all 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi protsess ja olulisemad aspektid millega tuleb arvestada kui viiakse läbi hindamist. Tavapäraselt 360 kraadise tagasiside rakendamise protsess jaguneb kas neljaks või kuueks etapiks (vt tabel 6). Kuigi etappide arv on erinev, siis sellegipoolest on kogu 360 kraadise tagasiside hindamise protsess kirjeldatud mõlemas etapis. Töö autor kasutab 4-etapilist protsessi milles kajastatakse täiendavalt ka 6-etapilise protsessi tegevusi.

Tabel 6. 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi protsessi etapid

| 4-etappi | 6-etappi |
|------------------|------------------------|
| Diagnoos | Ettevalmistused |
| Arendus | Instrumendi arendamine |
| Teostus | Administreerimine |
| | Analüüs |
| Interpretatsioon | Tagasiside |
| | Tegevuste planeerimine |

Allikas: (Bracken 1994: 46; Hugget 1998: 128–130; Lepsinger ja Lucia 2004: 73–151; Morgesson *et al* 2005: 197; Vukotich 2010: 24–27, autori koostatud)

Diagnoos/Ettevalmistused – Kõigepealt määratletakse ära kuidas 360 kraadine tagasiside sobitub üldiste eesmärkide, organisatsiooni strateegia, planeerimise ja karjääri arendamise protsessiga ning määratletakse kas tagasisidet kasutatakse töötajate arendamiseks või hindamiseks ja selgitatakse välja mida tagasisidega soovitakse hinnata. Samuti tehakse kindlaks kas hindamine hõlmab intervjuude läbiviimist või keskendutakse ainult kvantitatiivsele hindamisele. Kvantitatiivne hindamine on kiirem ja lihtsam ning vähem aeganõudev. (Morgesson *et al* 2005: 198–201; Vukotich 2010: 25)

Arendus/Instrumendi arendamine – Selles etapis valitakse andmete kogumise meetod, lepatakse kokku millist hindamisskaalat kasutatakse ja mida hinnatakse. (Morgesson *et al* 2005: 201–203) Koostatakse nimekiri hindajatest ja hinnatavatest, kus hindajatele tuleb meelde tuletada, et nad peavad keskenduma vastustele, mis põhinevad praegustele tingimustele ning mitte pöörama tähelepanu ideaalsetele olukordadele. Samuti tuleb tähelepanu pöörata konfidentsiaalsusele hindajate suhtes. (Vukotich 2010: 26) Kui ollakse peamiselt huvitatud inimeste oskuste ja teadmiste, nende praeguste võimete kohta on küsimustiku kasutamine tõenäoliselt kõige tõhusam. Kui andmete kogumisel keskendutakse inimese potentsiaalile või isiksuseomadustele, ei pruugi valikvastustega küsimustikud anda piisavalt informatsiooni. Et saada korralik ülevaade inimese õppimisvõimest ja oskusest õpitut rakendada või näha kuidas tema käitumismallid toimivad, oleksid intervjuudega täiendamine vajalik. (Lepsinger ja Lucia 2004:73–74)

Teostus/Administreerimine/Analüüs – Siin selgitatakse välja milliseid koolitusi vajatakse enne hindamise läbiviimist ning valitakse lõplikult hindajad ja hinnatavad. (Morgesson *et al* 2005: 203–206) Enamik teadlasi on nõus, et mingis vormis koolitus on vajalik enne kui inimesed hakkavad osalema 360 kraadisel hindamisel. Igal hindajate rühmal (allikal) on erinev vaatenurk, seega anonüümsuse tagamiseks peaks olema vähemalt kolm hindajat igast allikast välja arvatud ülem (Lepsinger ja Lucia 2004: 151) ja peale tulemuste saamist toimub andmete analüüs ning valmistatakse järgmiseks etapiks, et anda saadud tulemustest tagasisidet.

Interpretatsioon/Tagasiside/Tegevuste planeerimine – Viimases etapis toimub tagasiside andmine ja saamine ning on selge arusaamine kuidas saadud tulemusi edasi anda ning millises osas infot antakse juhile. Saadud tulemustega peaks toimima järgnevalt (Morgesson *et al* 2005: 206):

- nõuda juhtidelt, et nad jagaksid ja arutleks tulemusi koos hinnatavatega ning pühendusid neile valdkondadele mis vajavad parendamist;
- nõuda, et juht jagaks saadud tulemusi oma vahetu ülemaga;
- kasutama saadud tulemusi iga-aastaselt hindamisvestlustel;
- täpsustama ja likvideerima tagasisidest saadud negatiivseid tagajärgi (alandus, edutamised).

360 kraadise tagasiside meetodi puhul tuleb arvestada sellega, et alati ei ole otsest korrelatsiooni töötajate töösoorituse hinnangus, sõltumata sellest on aga olemas otsene seos inimeste organisatsiooni sidususega ja organisatsiooni kultuuriga. Paljud uuringud on tõestanud, et ettevõttega seotud inimesed on paremad klienditeenindajad, sest nende töö kvaliteet ja produktiivsus kasvavad ning väheneb oht tööstressile ja läbipõlemisele. (Maylett ja Riboldi 2007: 50) Paljud teadlased väidavad, et vähemalt kolm kuni viis hindajat peaks hinnangut andma koos juhi hinnanguga, et tulemus oleks piisavalt usaldusväärne. Kuid tundub, et üldine tava on kasutada hinnangute saamiseks ainult kahte või kolme hindaja hinnangut peale juhi hinnangu, kui kasutatakse 360 kraadist tagasiside hindamist. (Van Hooff *et al* 2006: 67–68)

Varasem 360 kraadise tagasiside uuring töö soorituse hinnangute osas mille viisid läbi Conway ja Huffcut (1997) leidsid, et korrelatsioon kahe ülemuse hinnangu vahel oli

vaid 0,50, sama tasandi töötajate osas oli 0,37 ning kahe alluva vahel vaid 0,30. Seega üksmeel hindajate gruppide sees on oluline probleem hinnatavale 360 kraadise tagasiside kokkuvõtete tõlgendamisel. Sellele, miks sama isiku erinevad hindajad võivad anda erinevaid hinnanguid on välja pakutud mitmeid selgitusi, muuhulgas: (1) hindajad keskenduvad selektiivselt erinevate üksikisiku kompetentsi, isiksuse ja/või soorituse/võimekuse aspektidele, (2) hindajatel on erinevad võimalused tegelikult vaadelda ja kogeda teiste käitumist, (3) hindajad omistavad erinevat tähtsust samale aspektile, (4) küsimuste lingvistilised omadused mõjutavad. Samas kui kõrge hindajate vaheline usaldusväarsuse tase on vajalik adekvaatseks mõõtmiseks enamuse töö soorituse hindamise süsteemides, siis 360 kraadise tagasiside hindamised tuginevad eeldusel, et hindajad erinevatelt tasanditelt pakuvad unikaalset ja tähenduslikku informatsiooni. (Nowack ja Mashihhi 2012: 163–164)

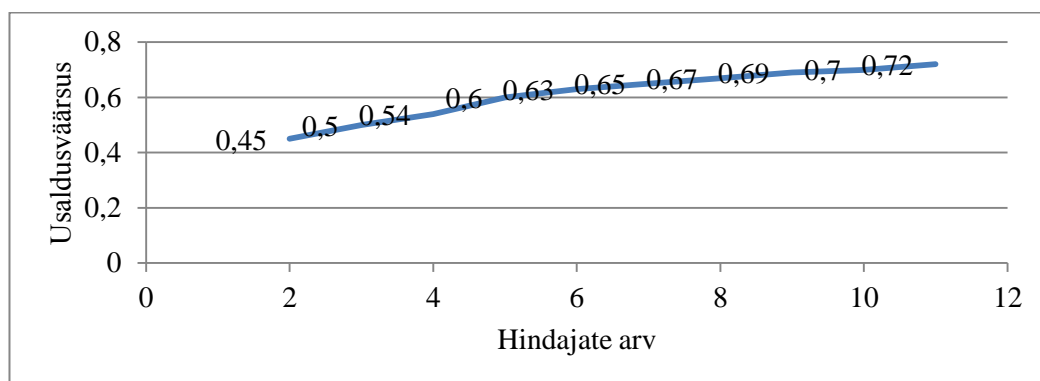
Kui palju on hindajaid vaja, et tagada tähendusrikas ja täpne 360 kraadine tagasiside? Pole olemas viisi kuidas teada saada kes on „kõike – teadev“ ja perfektselt täpne oma tähelepanekutes. Istu lapsega maha, et lahendada puzzlet ja küsi: „Kui palju puzzle tükke pead sa kokku panema, et olla kindel, et see, mida sa teed, sarnaneb karbi kaanel oleva pildiga?“ Mõttele sellele kui viisile 360 kraadise tagasiside jaoks vajalike hindajate arvu määramiseks. Mida rohkem puzzletükke on kokku pandud korrektselt, seda enam kindlamaks me muutume, et me näeme seda pilti mis on karbi kaanel. Ei ole vajadust panna kokku kõiki tükke, et seda kinnitada. On vaja ainult „kriitilise massi“ puzzle tükide kokkupanek, et olla kindel puzzle õiges pildis. (Nowack ja Mashihhi, 2012: 161)

Optimaalne arv hindajaid, kes on kaasatud 360 kraadise tagasiside projektis eeldab vähemalt nelja ülemust, kaheksat sama tasandi töötajat ning üheksat otsest alluvat, et saavutada aktsepteeritav usaldusväarsuse tase (.70 või kõrgem). Loomulikult see statistiline standard ei pruugi olla praktiline olukordades, kus juhtidel on ainult mõned üksikud otsesed alluvad või kui soovitakse vaid ühe ülemuse sisendit. Hiljutised uuringud näitavad, et kui kaks või vähem vastanuid pakuvad andmeid konkreetse grupi kohta, siis see väike arv hindajate vastuseid võib olla mitteadekvaatne usaldusväärseks mõõtmiseks. (Nowack ja Mashihhi, 2012: 161–162) Autori hinnangul kutsuda pigem

rohkem kui vähem hindajaid, aitab see tagada täpsuse ja muuta 360 kraadise tagasiside tulemused/leiud oluliseks ja kasulikuks. Omades liiga vähe hindajaid igasse hindajate kategooriasse, võib see piirata tagasiside tähenduslikkust.

Hensel *et al.* (2010: 2818) oma uurimuses selgitasid välja kui palju peaks olema hindajaid, et saavutada usaldusväarsuse tase 0,7 (andmekogumine on korratud sarnastes tingimustes ja saadud on sarnased tulemused) mida loetakse rahuldavaks tulemuseks 360 kraadise tagasiside juures (vt joonis 7). Seega saadud tulemuste usaldusväarsuse tõstmiseks on hea kui hindajate arv läheneb kümnele.

Tabel 7. Usaldusväarsuse (andmekogumine on korratud sarnastes tingimustes ja saadud on sarnased tulemused) suurenemine hindajate arvust



Allikas: (Hensel *et al.* 2010: 2818)

Tagasiside hindamistulemustest võimaldab töötajal muuta oma tööalast tegevust ja käitumist, parandada töötulemusi ning arendada pädevust. Avaliku sektori töötajate seas läbiviidud uuring tõendas, et pealiskaudne tagasiside andmine hindamistulemuste kohta ei anna positiivseid tulemusi, vaid loob eeldused negatiivseteks ilminguteks nagu töömotivatsiooni langus ning suurendab tööjõuoolavust. (Brown 2010: 375–396)

Losada ja Heaphy (2004: 740–762) jälgisid varjatult töömeeskondi töötamas strateegiliste planeerimisülesannete kallal ja kodeerisid kõik inimestevahelised suhtlemised positiivseks (nt toetuse väljendamine, julgustamine) või negatiivseks (nt halvaksapanu, solvumine) ja nad leidsid, et optimaalselt toimivad meeskonnad omasid umbkaudu 3:1 positiivse – negatiivse suhet inimestevaheliste suhete osas. Smither *et al*

(2005: 47–60) esitas kaheksa olulist tegurit, mis mängivad rolli töötajate käitumise muutuse ja soorituse paranemise ulatuse määramisel pärast 360 kraadise tagasiside kasutamist. Kaheksa tegurit on alljärgnevad: (1) tagasiside andmise viis ja sisu, (2) tõlgendused ja emotsionaalsed reaktsioonid tagasisidele, (3) osaleja isiksus, (4) osaleja tagasiside orienteeritus, (5) valmisolek muutusteks, (6) uskumine muutustesse nagu enesehinnang, (7) eesmärgile suunatus versus rakendamisele suunatus ja (8) tegevuste tegemine/säilitamine võimalike tagasilangustega toime tulles.

Eksisteerib vähe kirjandust, et anda kindlaid vastuseid selles osas, kuidas oleks parim viis esitada 360 kraadise tagasiside tulemusi, et tõsta valmisolekut käitumise muutmiseks. Siiski on intuiitvne, et hinnatavatel on erinevad õpistiilid ja mõned võivad eelistada kvalitatiivset tulemuste esitamist kvantitatiivse ees või vastupidi. Üks uuring, mis heidab mõningast valgust selles osas tuleb Atwater ja Brett`ilt (2006). Need teadlased võrdlesid mitmeid erinevaid kokkuvõtete esitlusi osalejatele ja järeldasid alljärgnevalt: (1) üksikisikud tunduvad olema oluliselt vähem positiivsed ja vähem motiveeritud pärast tekstilisel kujul tagasiside saamist võrreldes numbrilise tagasisidega, (2) üksikisikud tunduvad eelistavat numbrilisi hindeid kvalitatiivsete ees. Lisaks eeltoodule nimetati võimalik kokkuvõtete sisu, kus esitletakse alljärgnevaid teemasid: (1) enda-teiste hinnangute võrdlus sarnasused/erinevused, (2) nimekiri tugevustest ja arenguvõimalustest, (3) avatud küsimuste jutustavad vastused arenguvõimaluste või võimendavate tegevuste kohta. Smither *et al* (2003) leidsid, et juhid, kes said ebasoodsa tagasiside algselt omasid negatiivset reaktsiooni, kuid kuus kuud hiljem olid seadnud oluliselt rohkem arengueesmärke kui teised juhid.

Kokkuvõtvalt need tulemused kinnitavad kaht asja. Esiteks seda, et on oluline hallata esialgseid emotsionaalseid reaktsioone, teiseks teadlikkuse üle kandmine eesmärkide rakendamiseks tundub olevat kõige kriitilisema tähtsusega tagamaks, et hinnatavad kannavad üle tagasiside kogemuse uute käitumiste sihilikku praktikasse, et rõhutada seda mida nad teevad hästi, omandada uusi harjumusi või modifitseerida olemasolevaid, et muutuda efektiivsemaks. (Smither *et al* 2008: 202–218)

Tavaliselt kompetentsuse kujunemine on keeruline tegevus, mis eeldab vähemalt 10 aastat ja/või 10 000 tundi sihipärast praktikat. Uute harjumuste omandamine eeldab samuti korduvat praktikat, et uus käitumine muutuks automaatseks (alateadlikuks kompetentsiks). Organisatsioonid, mis rakendavad süstemaatilist lähenemist talendi arendamisele toetudes mingit liiki juhtimisalastele või järelkontrolli tegevustele, mis on seotud sooritusel paranemisega, omavad kõige efektiivsemaid tulemusi juhtimisvõime arengus. (Nowack ja Mashih, 2012: 174)

Võttes nüüd kokku antud peatüki, mis tugineb paljudele teadusartiklitele ja erinevate autorite hinnangutele on töö autor koondanud tabelisse olulisemad aspektid millega tuleb arvestada 360 kraadise tagasiside hindamise läbiviimisel (vt tabel 8).

Tabel 8. 360 kraadise tagasiside olulisemad aspektid (autori koostatud)

| Ohud, piirangud ja nõuded | Võimalused ja kasutamine |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Halvasti läbiviidud 360 kraadine tagasiside teeb rohkem halba kui kasu. | Ainulaadne juhi hindamiseks, kuna kogu funktsiooni põhiselt saab tagasisidet juhi efektiivsusest. |
| Hästi läbiviidud hindamine tõstab eneseteadvust, suurendab individuaalset kui ka meeskondliku efektiivsust. | Olulisemaks tagasiside allikaks on juht. |
| Läbiviimine administratiivsetel põhjustel võib kaasa tuua pinged ning vastasseisu hindamisele. | Alluvate tähelepanekud juhtide käitumise kohta on täpsed ja juhile avaldab see positiivset mõju. |
| Vähemalt kolm kuni viis hindajat lisaks andma koos juhi hinnanguga, et tulemus oleks piisavalt usaldusväärne. | Üha enam kasutatakse talendi juhtimiseks ja järelkasvu planeerimiseks. |
| Hindamisel tuleb arvestada sellega, et alati ei ole otsest korrelatsiooni hindajate (allikate) vahel. Üldiselt on suurimaks probleemiks üksmeele puudumine hinnangutes. | 360 kraadist tagasiside hindamist kasutatakse kõikide tasandite hindamisel, kuid kõige populaarsem on juhtide ja juhtkonna seas. |
| 360 kraadise tagasiside protsess jaguneb tavaliselt kas 4 või 6 etapiks. | Hinnatav saab enesehinnangut võrrelda teiste hinnangutega. |
| Tagasiside saamisel ei ole oluline, et kas hinnatav ise valib hindajad või mitte. | Kõige tavapärasemaks andmete kogumise meetodiks on küsimustikud või intervjuud. Samas üha enam kasutatakse kombineeritud meetodit millega korjatakse täiendavat infot, täiendatakse üksteist ning suurendatakse saadud andmete kvaliteeti. |
| Küsimuste arv küsimustikus peaks jääma 50–100 vahele. | Võrreldes ühe hindaja hinnanguga on mitme hindajaga tulemused täpsemad, kuna see hõlmab erinevaid vaatenurki. |
| Kõige populaarsem ja usaldusväärsem 360 kraadise tagasiside hindamisel on 5 punkti | Meeskondade hindamiseks saab kasutada 360 kraadist tagasisidet. |

skaala.

Allikas: (Morgeson *et al* 2005: 196–209; Craig ja Hannum 2006: 117–122; Liviu *et al*: 2009: 300–306; Nowack ja Mashihhi 2012: 157–182)

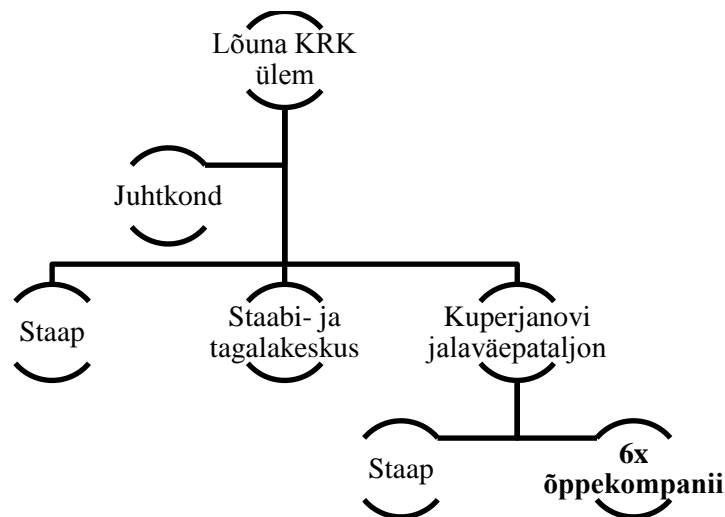
360 kraadise tagasiside hindamismetoodika rakendamisel on oluline jälgida eelpoolt toodud aspekte, et luua eeldused toimiva hindamissüsteemi loomisele ja vältida probleemide esinemist hindamisel. Kui kõiki aspekte ei ole võimalik järgida, siis tuleb kaardistada täpselt need aspektid milles kohandamine või muutmine on teostatud, et oleks võimalik hiljem muudatusi rakendada.

2. 360 KRAADINE HINDAMINE EESTI KAITSEVÄE LÕUNA KAITSERINGKONNA VÄLJAÕPPE MEESKONDADES

2.1 Lõuna kaitseringkonna organisatsiooni ja juhtimise üldiseloomustus ning uurimismetoodika

Kaitsevägi on vabariigi valitsuse alluvuses olev sõjaväeliselt korraldatud täidesaatva riigivõimu asutus, mis asub kaitseministeeriumi valitsemisalas. Kaitseväge ja Kaitsealiitu juhib Kaitseväe juhataja. Eesti riigikaitse on üles ehitatud totaalkaitse printsiibil ja riigikaitse eesmärk on säilitada Eesti iseseisvus ja sõltumatus, tema maa-ala, territoriaalvete ning õhuruumi lahutamatu ja jagamatu terviklikkus, põhiseaduslik kord ning rahva turvalisus. Riigikaitse juhtimisstruktuur tagab Kaitseväe valmisoleku rahuajal ja kriisiolukordades. Sõjalise kaitse teostajad on Kaitsevägi ja Kaitsealiit. Kaitseväe peamine ülesanne on tagada valmisolek riigi kaitsmiseks sõjalise tegevusega. Kaitseväe ülesandeks rahuajal on õhuruumi ja territoriaalvete järelevalve ja kontroll, pideva kaitsevalmiduse tagamine, ajateenijate väljaõpetamine ja reservvägede ettevalmistamine, üksuste ettevalmistamine ja osalemine rahvusvahelistel operatsioonidel ning tsiviilvõimude abistamine loodusõnnetuste või inimtegevuse tõttu aset leidnud katastroofide tagajärgede likvideerimisel. Maaväe prioriteedid on kiirreageerimisüksuste ja üldotstarbeliste lahinguüksuste, vastuvõtva riigi toetuse ja territoriaalse toetusstruktuuri arendamine. Eesti sõjalise kaitse süsteem on üles ehitatud maakaitse põhimõtetest lähtudes. Maakaitse struktuur koosneb neljast osast: Põhja, Lõuna, Kirde ja Lääne kaitseringkonnast. Igal kaitseringkonnal on oma vastutusala, mis langeb kokku maakonnapiiridega (kaitseväe kodulehekülg 2013).

Lõuna kaitseringkonna (vt joonis 8) moodustavad: kaitseringkonna staap, Kuperjanovi jalaväepataljon ning staabi- ja tagalakeskus. Kaitseringkonnad struktuuriüksused alluvad kaitseringkonna ülemale, kes omakorda alluvad maaväe ülemale. Kaitseringkondade ülesannete hulka kuulub reservi väljaõpetamine ja reservväelastele õppekogunemiste läbi viimine.



Joonis 8. Lõuna kaitseringkonna struktuur ning uuring keskendub õppekompaniide meeskondade hindamisele (Kaitseväe ja Kuperjanovi JVP põhimäärus)

Samuti vastutavad kaitseringkonnad sõjaaja ülesannete planeerimise ja mobilisatsiooni läbiviimise eest. Lõuna kaitseringkonna vastutusala on Põlva maakond, Tartu maakond, Valga maakond, Viljandi maakond ja Võru maakond. (Kaitseväe kodulehekülg 2013).

Järgnevalt käsitleb autor lühidalt Kaitseväes kasutuses olevaid töösoorituse hindamismeetodeid ning kirjeldab väljakutseid järgnevateks aastateks. Tegevväelaste peamiseks töösoorituse hindamiseks Kaitseväes kasutatakse atesteerimist ja arenguveestlust mida teostatakse vaheldumisi perioodide lõpus (kalendriaasta). Kaitseväe juhataja poolt on kinnitatud „Kaadrikaitseväelaste atesteerimise kord“ ja „Arenguveestluse läbiviimise kord“ mida kasutatakse aastast 2008.

Kaadrikaitseväelaste atesteerimine on kaadrikaitseväelase sõjalise ja erialase ettevalmistuse, kvalifikatsiooni, töötulemuste ja saavutuste ning tema võimete ja

isikuomaduste hindamine, lähtudes tema ametikohale esitatavatest nõuetest. Atesteerimise eesmärk on hinnata kaadrikaitsevälase ametikohale vastavust, planeerida tema edasist teenistust ja täiend- ning väljaõpet. (KVTS § 145 lg 1-2)

Arenguvestluse eesmärgiks on vahendada infot töö tulemuslikumaks korraldamiseks, sealhulgas (KVJ 2008: kk 1):

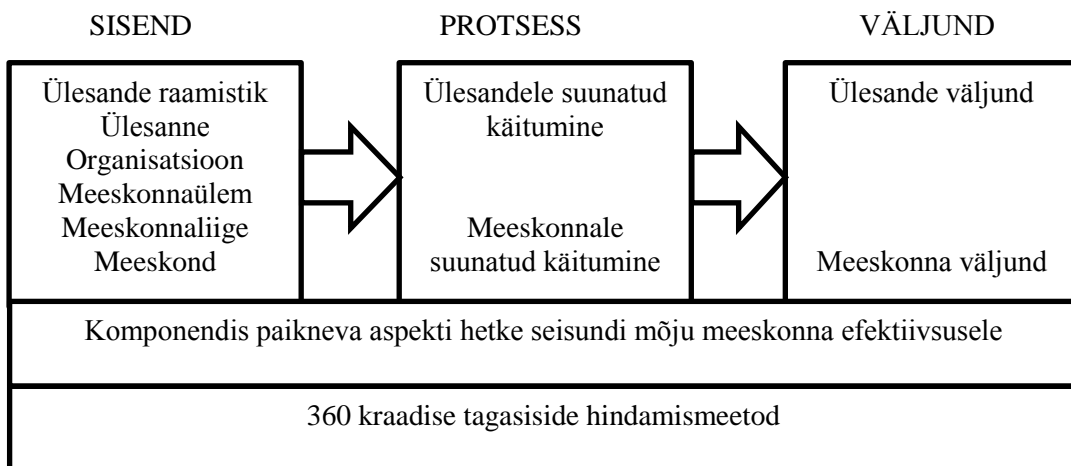
1. Aidata mõista Kaitseväe ülesandeid, eesmärke ja alluva osa nende täitmisel;
2. Anda tagasisidet senise tegevuse osas ning täpsustada alluva tööeesmärke ja prioriteete;
3. Selgitada alluva koolitusvajadusi ning karjäärivõimalusi;
4. Aidata kaasa alluva enesehinnangu tõstmisele;
5. Alluval anda tagasisidet ülemale tema juhtimisviiside, käitumise, töökorralduse jms osas.

Kaitseväe suurimad väljakutsed aastateks 2013 – 2017 on seotud juhtimise, oskuste ja keskkonnaga. Juhtimise puhul on probleemiks see, et inimestel puuduvad selged eesmärgid ning ootused tegevusele ja käitumisele on ebaselged, põhiväärtusi ei rakendata. Oskuste puhul on probleemiks see, et juhid ei oska inimesi juhtida, eesmärke seada, tagasisidet anda, arenguvestlusi pidada ning puudub töötajate süsteemne arendamine ja koolitamine. Viimaseks probleemseks osaks on keskkond, kus inimest ei väärtustata piisavalt, muutused toimuvad muutuste pärast, teadmatus tuleviku suhtes. (Kaitseväe personalistrateegia 2013 – 2017)

Empiirilise uuringu eesmärgiks oli välja töötada Lõuna kaitseringkonna väljaõpet teostavate meeskondade hindamiseks sobiv 360 kraadine tagasiside hindamismeetod, mis on integreeritud meeskondade efektiivsuse hindamise mudeliga ning selle mõõtmiseks kohandatud instrumendiga (vt joonis 9). Hindamismetoodika välja töötamise peamisteks kriteeriumiteks oli erinevatest allikastest tagasiside kogumise võimalus, mis annaks unikaalset infot meeskondade eesmärkide saavutamisest ning võimaldaks hinnata meeskondade valmidust ülesande täitmiseks ning seda erinevatel ülesande täitmise etappidel (sisend – protsess – väljund). Hindamismetoodika

väljatöötamise tingis asjaolu, et tavapäraseid Kaitseväes kasutuses olevad töösooritus hindamismetoodikad (arengu – ja atesteerimisvestlus) ei täitnud oma eesmärki, kuna olid liialt ajakulukad, pealiskaudsed, indiviidi põhised ning saadud tulemustest ei saanud piisavalt järeldusi teha töötajate arendamiseks või nende töösoorituse parendamiseks. Küsimustiku aluseks võttis autor Essens *et al* (2005/2010) väljatöötatud meeskonna efektiivsuse hindamise mudeli („*Command Team Effectiveness 2005/2010*“) ja mudeli instrumendi ning kohandas selle väljaõppe meeskondade efektiivsuse hindamiseks. Küsimustikus on kümme erinevat komponenti, mis omakorda jagunesid 106 aspektiks (vt lisa 1). Küsimustiku instrumendi ülesehituseks kasutati sisend – protsess – väljund (IPO) mudelit, mida täiendati aspekti hetke seisundi mõju mõõdikuga efektiivsusele (vt lk 19, joonis 2).

Joonis 9. Meeskonna efektiivsuse hindamise mudeli integreerimine 360 kraadise tagasiside hindamismeetodiga



Allikas:(Essens *et al* 2012: 21; Foster ja Law 2006: 289, autori koostatud)

Küsimustiku kaudu hinnatakse objektiivselt meeskonna efektiivsust mõjutavate komponentide aspektide hetkeseisundit, mis seisneb hinnanguna vastava protsessi praeguse soorituse kohta. Hindamiseks kasutatakse 5 punktilist Likerti skaalat, kus „1“ on madalaim hinnang ning „5“ kõrgeim hinnang. Peale hetkeseisundi hindamist antakse täiendav hinnang vastava olukorra võimalikust mõjust meeskonna efektiivsusele ning see saab olla kas negatiivne, positiivne või puuduva mõjuga (-2;-1;0:+1:+2). Autor viis täiendavalt läbi intervjuud kahe meeskonnaülema ja viie ajateenijaga, et saada

tagasisidet negatiivsete aspektidele, mis mõjutavad meeskonna efektiivsust ning tuua esile intervjueeritavate arvamus. Ajateenijate puhul käsitleti ainult meeskonda iseloomustavaid teemasid (meeskonnaülevaade ja meeskonnaliikmed). Meeskonnaülevaadel tuli anda omapoolne kommentaar kaheksale küsimusele (vt lisa 4). Arvamused on anonüümsuse tagamise eesmärgil kodeeritud, kus meeskonnaülevaaded on tähistatud tähe „V1“ ja ajateenijad „A1“

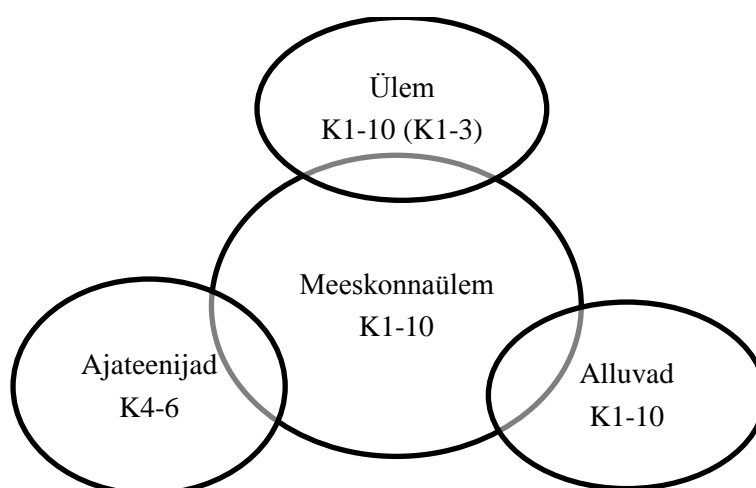
Sisenditeks on põhiülesande raamistik, ülesanne, organisatsioon, meeskonnaülevaade, meeskonna liige ja meeskond. Sisendi hinnang annab ülevaate olukorrast ning hindab valmidust ülesande täitmiseks kasutuses olevate ressurssidega. Protsessis on ülesandele suunatud käitumine ja meeskonnale suunatud käitumine. Protsessi hinnang annab ülevaate ülesande täitmisega seonduvatest olulistest tegevustest ning meeskonna toimivusest ülesande täitmisel. Väljundiks on protsessist saadav tulem nagu ülesande ja meeskonna väljund, mis annab hinnangu eesmärgi täitmisest.

Kuna tegemist oli inglisekeelse küsimustikuga, siis autor kasutas ekspertgruppi, kes andis hinnangu, kas küsimustik mõõdab seda sama mida algupärane küsimustik. Ekspert gruppi kuulusid: professor Kulno Türk, doktorant Elar Killumets ning doktorant Antek Kasemaa. Lisaks ekspertgrupile teostas küsimustiku tõlkimist tõlkebüroo. Küsimustik tõlgiti inglise keelest eesti keelde ning vastupidi ning võrreldi kõikide omapoolset tõlget, et saada kinnitust küsimuste sisu säilimisest.

Küsimustiku testimiseks kasutas autor testmeeskonda, kuhu kuulus neli hindajat erinevatest struktuurüksustest, kes omasid ettevalmistust ajateenijate väljaõppe läbiviimisel. Ebakõlad küsimustikus sõnastati ümber või täiendati kirjeldusega, et vältida arusaamatusi. Uurimuse kvaliteedi tõstmiseks viis autor enne küsimustiku täitmist läbi hindajatele koolituse, kus tutvustati 360 kraadise tagasiside olemust ning viidi läbi meeskonna efektiivsuse hindamise mudeli ning instrumendi tutvustus. Täiendavalt teostati ka praktilised harjutused, et kinnistada õpitu enne küsimustiku täitmist.

Iga aspekti hindamisel anti hinnang hetke olukorrale ning hiljem hinnati selle mõju meeskonna efektiivsusele. Aspektide paremaks kirjeldamiseks, et vältida valesti arusaamist, lisas autor täiendavaid märksõnasisid vastamise lihtsustamiseks.

Käesoleva uurimuse valimi moodustasid Lõuna kaitseringkonna kaitseväelased (tegevväelased ja ajateenijad). Hindajate koguvälimi arvuks kujunes viis väljaõppe meeskonda, kus iga meeskonna hinnangusse kuulus: enesehinnang (kompaniitülem, edaspidi meeskonnaülem), üks ülem (struktuuriüksuse ülem), kolm alluvat (rühmaülem või rühmavanem) ning vähemalt kolm ajateenijat. Kokku ühe meeskonna hindamiseks moodustus kaheksa kuni üheksa hinnangut. Meeskondasid hinnanud allikate jagunemist iseloomustab joonis 10, kus on toodud hindajad ning nende poolt hinnatavad komponendid arvestades vastajate pädevust hinnangu andmisel.



Joonis 10. Uurimuses osalevad hindajad ning nende pädevuse piirid komponentide hindamisel (autori koostatud)

Hindajad valiti välja meeskonnaülema, struktuuriüksuse ülema ning autori koostöös. Ainult ajateenijate hinnangu andmiseks valis meeskonnaülem välja kõige parema ettevalmistusega ajateenijad (head juhiomadused, silmapaistvad teadmised ja oskused militaarvaldkonnas ning kõrge motivatsioon ajateenistuse jooksul), kuna nemad annavad kõige põhjendatuma hinnangu meeskonna efektiivsusele ajateenija seisukohalt.

Lisaks eeltoodule olid need ajateenijad kõige pikema Kaitseväge staažiga, läbinud jaoülema ja rühmaülema väljaõppe ning nende kokkupuude hinnatava meeskonnaliikmetega oli oluliselt kõrgem kui teistel ajateenijatel. Samuti joonis 10 määratleb ära erinevate allikate pädevuse hinnata meeskonna erinevaid komponente (K1 – põhiülesande raamistik, K2 – ülesanne, K3 – organisatsioon, K4 – meeskonnaülem, K5 – meeskonnaliige, K6 – meeskond, K7 – ülesandele suunatud käitumine, K8 – meeskonnale suunatud käitumine, K9 – ülesande väljundid, K10 – meeskonna väljundid). Ülema hinnangu tingimused K1 – K3 on laienevad kõikidele meeskondadele, kuid igat meeskonda hinnati ülema poolt eraldi K4 – K10. Uuring viidi läbi ajavahemikul märts – detsember 2012.a. ja uuringus osalesid pataljoniülem, kompaniülemad, rühmaülemad, rühmavanemad ja ajateenijad. Andmeanalüüsiks kasutas autor IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) Statistics 20 versiooni ning MS Excel 2010.

2.2 Meeskonna efektiivsuse hindamise üldised tulemused Lõuna kaitseringkonnas

Meeskondade efektiivsuse hindamiseks kasutati autori poolt oluliselt täiustatud „*Command Team Effectiveness 2005/2010*“ mudelit, mis koosnes kümnest komponendist, milles omakorda oli 106 aspekti ning valimi suuruseks kujunes maksimaalselt 41 hindajat (K1 – K3 oli 21 hindajat, K4 – K6 oli 41 hindajat ning K7 – K10 oli 25 hindajat). Hindajate arvu erinevus seisnes hindajate pädevuses anda teatud komponendile hinnang (vt joonis 10, lk 45). Hinnangu andjatest moodustus 50% kõikide meeskondade liikmetest. Meeskonna efektiivsuse mudeli 10 komponendi üldhinnangud ning hindajagruppide tulemused on toodud tabelis 9, kasutatud on 5 punktilist Likerti skaalat, kus 1 tähendas „madalaimat hinnangut“ ja 5 tähendas „kõrgeimat hinnangut“. Aspektide korreleerumiste puhul käsitletakse töös ainult neid aspekte, mille omavaheline seos oli statistiliselt oluline ning töös kasutatud korrelatsioonitabelid on esitatud lisa 2 ning komponentide üldhinnangu kirjeldav statistika on esitatud lisa 3. Täiendavalt on lisatud kursiivis meeskonnaülemate või ajateenijate olulisemad arvamused töös käsitletud aspektide kohta, kus „V1“ tähendab

meeskonnaülemate arvamust ja „A1“ ajateenijate arvamust“ ning üldised intervjuu tulemused on kajastatud lisa 4.

Tabel 9. Üldhinnangu ja hindajagruppide keskväärtuste võrdlus komponentide vahel.

Kasutatud on 5 jaotuselist skaalat, millest 1 tähendas „väga madal“ ja 5 tähendas „väga kõrge“

| | Üldhinnang | Meeskonna ülem | Ülem | Alluv | Ajateenija |
|--------------------------------|------------|----------------|------|-------|------------|
| Põhiülesande raamistik | 2,90 | 2,80 | 3,36 | 2,90 | |
| Ülesanne | 3,22 | 3,27 | 3,25 | 3,21 | |
| Organisatsioon | 2,68 | 2,57 | 3,00 | 2,70 | |
| Meeskonnaülem | 3,78 | 3,44 | 3,64 | 3,69 | 4,02 |
| Meeskonnaliige | 3,64 | 3,00 | 3,46 | 3,43 | 4,10 |
| Meeskond | 3,34 | 2,93 | 3,27 | 3,10 | 3,72 |
| Ülesandele suunatud käitumine | 3,23 | 3,25 | 3,51 | 3,13 | |
| Meeskonnale suunatud käitumine | 3,27 | 3,21 | 3,37 | 3,25 | |
| Ülesande väljund | 3,20 | 3,13 | 3,23 | 3,21 | |
| Meeskonna väljund | 3,67 | 3,63 | 3,53 | 3,73 | |

Allikas: koostatud autori andmebaasi põhjal

Põhiülesande raamistiku üldhinnangu keskmine on 2,9 mis on üks madalaimatest hinnangutest teiste komponentidega võrrelduna. Meeskonnaülemate kui ka alluvate hinnang on sarnane üldhinnangule, kuid struktuurüksuse ülema enda hinnang põhiülesande raamistikule on kõrgem kui teiste allikate hinnang. Kui vaadelda komponendi aspektide hinnanguid, siis kõige madalamalt hinnati *tegevuse intensiivsust* mille keskmine on 2,14 ja *ressurssidega seotud määramatust* 2,64 ning kõrgeimalt hinnati *meediaga seotuid tegureid* 3,62. Põhiülesande raamistikus on korrelatiivne seos *ressurssidega seotud määramatuse* ja *info kättesaadavuse ja õigsuse vahel*. Selle komponendi kaudu meeskonna efektiivsuse tõstmiseks tuleb keskenduda info jagamisele ja selle õigsusele. Oluline on, et info mida jagatakse oleks suunatud õigele sihtgrupile, mis omakorda oleks piisavalt oluline ülesande täitmiseks. Lisaks eelnevale on tähtis, et infot muudatuste sisse viimisega saaks teavitatud kogu sihtgruppi, kelle jaoks info ei pruugi enam olla kehtiv. Samuti on oluline, et ressursid mida ülesande täitmiseks on vaja, oleks eelnevalt määratletud ja kõigile arusaadav. Olulisel kohal on instruktorite jaotus ning vahendite kaardistamine ülesande täitmiseks. Jälgida tuleb

seada, et tegevuste intensiivsus ei läheks liialt kõrgeks, vastasel juhul on raske kinni pidada määratud tähtaegadest, millega tekib info üleküllus ning ajaline surve tekitab omakorda meeskonnas pingeid.

Ülesande üldhinnangu keskmine on 3,22 kus suuremaid erinevusi allikate vahel ei esine. Samas on erinevused komponendi aspektide keskmistes, kus kõige madalamalt hinnati *ajalist survet* 2,24 *emotsionaalset koormust* 2,43 ja *stabiilse eesmärgi puudumist* 2,76 ning kõrgeimalt hinnati *osaülesannete vastastikust sõltuvust* 3,48. Ülesande aspektides on korrelatiivne seos *emotsionaalsel koormusel – vaimse koormusega, stabiilse eesmärgi puudumisega ning selguse puudumisega eesmärgi osas*, samuti on tugev seos *töökoormuse ja füüsilise koormuse vahel ning ülesande keerukuse ja ajalise surve vahel*. Selle komponendi kaudu meeskonna efektiivsuse tõstmiseks tuleb keskenduda emotsionaalsele koormusele (moraalsed dilemmad, konfliktid meeskonnas, pingelised olukorrad), mis on oluliselt seotud vaimse koormusega (nt info üleküllus). Ülesande püstitamisel tuleb selgelt sõnastada väljaõppe eesmärgid ja millised on prioriteetid ülesande täitmisel. Eesmärgi ja prioriteetide sõnastamisel tuleb jälgida, et need ei muutuks ajajooksul liialt tihti ja ei peaks pidevalt kohanema uue olukorraga, mis on tingitud pidevast eesmärkide ja prioriteeti muutmisest. Töökoormuse vähendamisega väheneb meeskonnas füüsiline koormus, seega ülesannete püstitamisel tuleb arvestada olemasolevat personali ja selle mõistlikku kasutamist. Olulisel kohal, mis pärsib meeskonna efektiivsust on ajaline surve, kus püstitatakse liiga palju ülesandeid teatud ajavahemikku, mille täitmiseks on liiga vähe aega ning ülesande täitmine muutub keerukaks.

Organisatsiooni üldhinnangu keskmine on 2,68 (mood 2, standardhälve 0,90) ja see on kõige madalam hinnang kõikide komponentidega võrrelduna. Meeskonnaülemate kui ka alluvate hinnang on sarnane üldhinnangule, kuid ülema hinnang organisatsioonile on kõrgem kui teiste hindajate hinnang. Samuti on suured erinevused komponendi aspektide keskmistes, kus kõige madalamalt hinnati *tunnustust* 2,24, *materiaalset toetust* 2,33 ja *meeskonna ja organisatsiooni eesmärgi ühtsust* 2,52 ning kõrgeimalt hinnati *autonoomsust* 3,24 ja *juhtimisstruktuuri selgust* 3,14. Organisatsiooni aspektides on *organisatsiooni toetusel* tugev seos *juhtimisstruktuuri selgusega ja materiaalse*

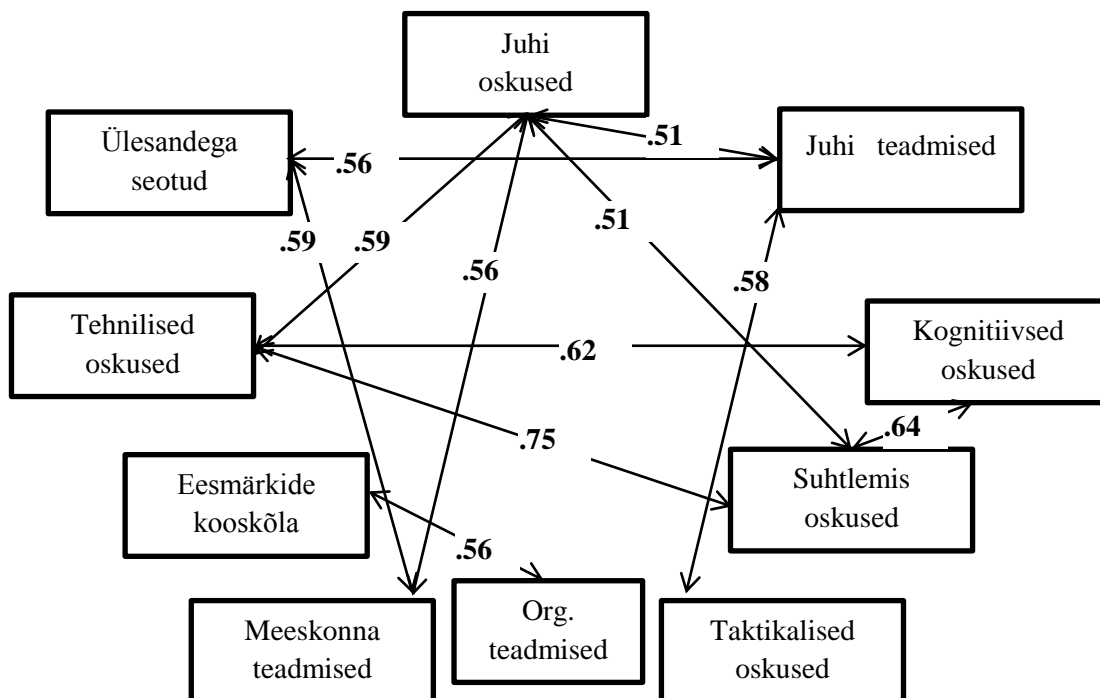
toetusega. Organisatsioonil (staabil) tuleb leida meeskondadega ühine ja selge eesmärk, mis aitaks kaasa ülesande täitmisele ja lihtsustaks meeskondade töötegemist läbi organisatsiooni toetuse. Meeskondade efektiivsusele avaldab positiivset mõju autonoomsus ning selge juhtimisstruktuur. Olulisem kõikidest aspektidest on see, et tuleb luua tasusüsteem, mis toetab väljaõppe läbiviimist ning võimaldaks ka mitte materiaalsete ergutuste kasutamist organisatsioonis.

Järgnevalt analüüsib autor sügavuti intervjuudest saadud olulisemaid tulemusi (V1), kus käsitleti põhiülesande raamistikku, ülesannet ja organisatsiooni (Savi ja Siska: 2013):

- „Enne väljaõppe algust on selgusetu, kes on täiendavad instruktorid õppeasutustest ja kui paljudele ajateenijatele saab pakkuda edasi jätkamise võimalust juba tegevväljasena“
- „Pidevalt on selgusetu milliseid väljaõppe alasid või lasketiire saab kasutada väljaõppes ning puudub ülevaade tagalatoetusest“
- „Info liigub väga paljude ja erinevate kanalite kaudu ning osaliselt läheb see kaduma tänu sellele, et mingit kanalit ei monitoori pidevalt“
- „Personal on valesti suunatud ülesannete täitmisele või prioriteedi on valesti seatud“
- „Igasugused külastuspäevad, mida tehakse pataljonis võiks jääda kellelegi teisele, et koormata võimalikult vähe väljaõpet läbiviivaid tegevväljasi“
- „Väljaõppe läbiviimisel tuleks rohkem kasutada toetavate üksuste kasutamist“

Meeskonnaülevaade üldhinnangu keskmine on 3,78 mis on kõrgeim hinnang kõikide komponentidega võrrelduna. Kui allikate vahel erinevusi leida, siis saab kinnitust teooriale, et enesehinnang võib olla madalam kui teiste antud hinnang. Meeskonnaülevaade enesehinnangu keskmine on 3,44 ning ülema ja alluva hinnang vastavalt 3,64 ning 3,69. Meeskonnaülevaade hindasid samuti ajateenijad, mille keskmiseks kujunes 4,02, mis on kõrgem kui keskmine hinnang tervikuna. Komponentide aspektidest kõige madalamalt hinnati *meeskonda puudutavad teadmised* 3,56 ning kõrgemalt hinnati *taktikalisi oskusi* 3,93. Meeskonnaülevaade aspektide korreleerumine on toodud joonisel 11, kus kõik kümme meeskonnaülevaade aspekti on omavahel seotud olulisel $p < .01$ tasemel. Kõige enam on seotud *juhi oskused* (nelja erineva aspektiga)

ning kõige vähem *isiklike ja organisatsiooni eesmärkide kooskõla* ja *organisatsioonilised teadmised*.



Joonis 11. Meeskonnaülevaate aspektide omavaheline sõltuvus olulisel $p < .01$ tasemel ($n=41$) Allikas: koostatud autori andmebaasi põhjal

Meeskonnaülevaate omavahelised hinnangud korreleerusid vahemikus $r = 0,25 - 0,53$ olulisel $p < .01$ tasemel ning meeskonnaülevaate enesehinnang ja selle võimalik mõju efektiivsusele $r = 0,66$ olulisel $p < .01$ tasemel. Meeskonnaülevaate on võtmeisikud parendamiseks meeskonna efektiivsust, see tähendab seda, et nendes tuleb panustada ja seda tuleb teha süsteemselt. Kõige olulisemad aspektid meeskonnaülevaate juures meeskonna efektiivsuse tõstmisel on pädevus, ehk teadmised teiste juhendamiseks ülesande täitmisel, mis avalduvad läbi elutarkuse, kogemuse ning suunamise. Samuti on olulisel kohal oma meeskonda puuduvad teadmised, ehk on teada meeskonna nõrgad ja tugevad küljed, võimed ja oskus suunata ülesande täitmiseks õigeid meeskonnaliikmeid.

Meeskonnaliikme üldhinnangu keskmine on 3,64 mis on sarnane ülema ja alluvate hinnangutele, kuid oluliselt madalamalt hindas meeskonnaülem oma meeskonnaliikmeid, kes moodustavad tema meeskonna. Samas ajateenijad andsid meeskonnaliikme hinnanguks 4,10. Komponendi aspektidest kõige madalamalt hinnati *kognitiivseid oskusi* 3,56 ning kõrgeimalt *meeskonda puudutavad teadmisi* 3,90 ja *suhlemisoskuseid* 3,85. Tugev korrelatiivne seos on meeskonnaliikmete *üldiste oskuste* ja *taktikaliste oskuste, tehniliste oskuste, meeskonnaliikme teadmiste* ning *ülesande täitmisega seotud teadmiste* vahel. Samuti on tugev korrelatiivne seos *meeskonda puudutavate teadmiste* ja *isiklike ja organisatsiooni eesmärkide kooskõlal*. Meeskonnaliikmete üldisi oskuseid tuleb arendada, et omandaksid pädevuse meeskonnaliikmeks olemisel. Oluline on selle juures see, et rõhuasetus toimuks just erialaste teadmiste ja ajateenijate väljaõppes vajalike teadmiste omandamisel. Arendada tuleb meeskonnaliikmete probleemi lahendamise oskust ja julgustada otsuseid vastu võtma.

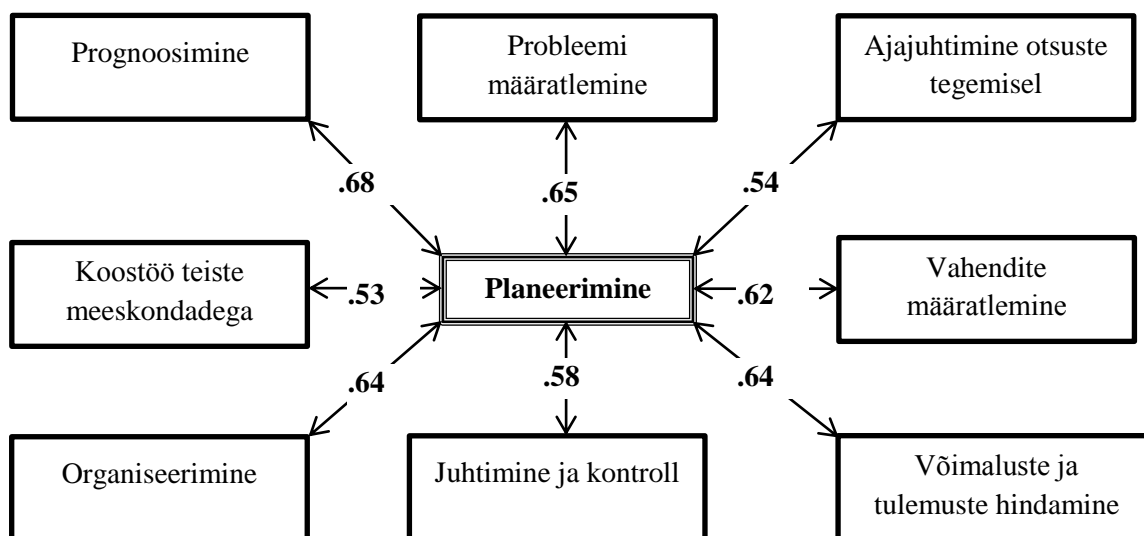
Meeskonna üldhinnangu keskmine on 3,34 (mood 4, standardhälve 0,90) mis on sarnane tulemus kui võrrelda allikate vahel välja arvatud meeskonnaülema hinnang meeskonnale. Meeskonna aspektidest oluliselt madalamalt hinnati *meeskonna suurust* 2,54 ja *liikmelisuse stabiilsust* 3,07 ning kõrgeimalt hinnati *mitmekesiste oskuste olemasolu* 3,76 ja *erinevad isikuomadused* 3,68. *Meeskonna koosseisu sobivus põhiülesande täitmiseks* korreleerub *liikmelisuse stabiilsusega, meeskonna sobiva suuruse ja meeskonna küpsusastmega*. *Liikmelisuse stabiilsus* korreleerub *meeskonna sobiva suurusega* põhiülesande täitmiseks ning *meeskonna küpsusastmega*. See tähendab seda, et ülesande täitmise ajal peaks meeskonnaliikmed läbi aja olema meeskonnas stabiilsed ehk volavus minimaalne. Meeskonna suurus peaks vastama ülesande täitmise mahule, mis tähendab seda, et põhiülesande raamistikus tuleb ressursid õigesti jagada. Olulisel kohal on samuti meeskonna küpsusaste, kus meeskonna kogemus, teadmised, ootused mõjutavad efektiivsust.

Järgnevalt autor analüüsib sügavuti intervjuudest saadud olulisemaid tulemusi (A1), kus käsitleti meeskonnaülemat, meeskonnaliikmeid ja meeskonda tervikuna. Olulisemad

tähelepanekud luurekompanii ajateenijate poolt olid järgmised (luurekompanii ajateenijad: 2012):

- *“Häirib see, et väljaõpet läbiviivaid tegevväelasi on liiga vähe ning pidev tegevväelaste vahetumine takistab ühtse meeskonna välja kujunemist“*
- *„Tegevväelastel on üldiselt väga head teadmised ja oskused sõjaväelises väljaõppes, kuid üldist meeskonna väljaõppe taset viivad alla äsja tegevväelasteks saanud endised ajateenijad, kuna nad ei oska pedagoogiliselt läheneda väljaõppele“*
- *„Meeskonnas ei suudeta suuremaid konflikte lahendada“*
- *„Meeskonnaliikmete pädevus meeskonniti on erinev ning mõnes meeskonnas on kõrgemalt motiveeritud tegevväelased, parem juhtimisoskus ning suuremad kogemused“*
- *„Meie meeskonnas on pädevamad tegevväelased kui teistes meeskondades“*
- *„Suhtumine ajateenijatesse on erinev ning mõned meeskonnad oskavad esile tuua just olulisemad teemad ja suudavad aega optimaalsemalt kasutada“*

Ülesandele suunatud käitumise üldhinnangu keskmine on 3,23 (mood 3, standardhälve 0,74) mis on sarnane tulemus meeskonnaülemate kui ka alluvate hinnanguga, kuid ülem hindas seda komponenti kõrgemalt. Komponenti aspektidest hinnati madalaimalt teabevahetust 2,92 ja ajakavade koostamist 3,04 ning kõrgemalt koostöö teiste meeskondadega 3,72 ja otsuste langetamist 3,40. Selle komponendi võtmesõna on planeerimine (vt joonis 12), millel on oluline seos komponendi kaheksa teise aspektidega.



Joonis 12. Planeerimise seos teiste ülesandele suunatud käitumise aspektidega olulisel $p < .01$ tasemel ($n=25$) Allikas: koostatud autori andmebaasi põhjal

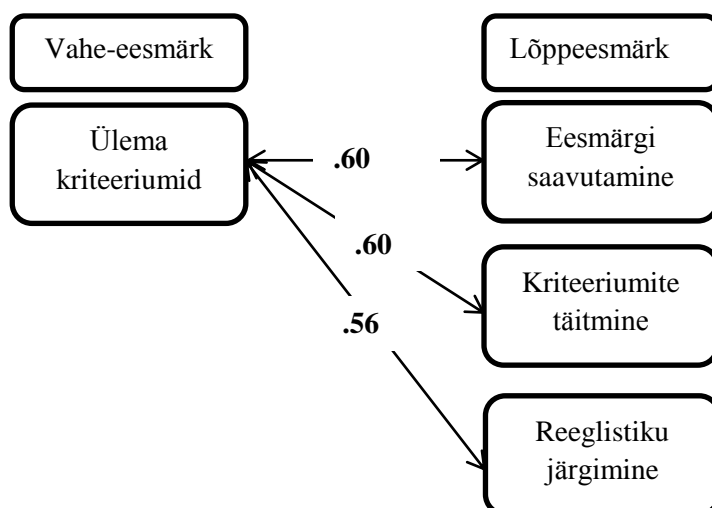
Planeerimist võib nimetada eesmärgi saavutamiseks vajalike tegevussammude formuleerimist, kus süsteemse ja hästi läbiviidud planeerimisega saavutatakse:

1. Defineeritakse paremini probleemiulatus ja sõnastatakse paremad otsused;
2. Saadaolevat aega kasutatakse efektiivsemalt, ajakava koostamine;
3. Erinevate lahenduste pakkumine ja võimalikke tulemuste hindamine;
4. Määratletakse protsessid eesmärgi planeerimise ja saavutamise vahepeal;
5. Paraneb organiseerimise võime;
6. Ülesande planeerimisega suureneb koostöö teiste meeskondadega;
7. Täpsem ressursside määratlemine;
8. On võimalik tulevasi ülesandeid ja sündmusi ette näha.

Meeskonnale suunatud käitumise üldhinnangu keskmine on 3,27 (mood 3, standardhälve 0,80) kus märkimisväärseid erinevusi allikate vahel ei ole, kuid aspektide vahel saab esile tuua mõningad erinevused. Komponenti aspektidest madalamalt hinnati *välis motivatsiooni* 2,20 ning kõrgeimalt *üksteise toetamist* 3,80 ja *ühtekuuluvuse arendamist* 3,76.

Meeskonnale suunatud käitumisel *visiooni loomine ja säilitamine* omab tugevat seost *ühise tahtluse jagamisega, sisemise motivatsiooniga, emotsioonide reguleerimisega, üksteise toetamisega ning sotsiaalse toetamisega*. Lisaks eelnevale korreleerub *motiveerimine ning sisemine motivatsioon, tegevuste korrigeerimine ning koordineerimine*. Samuti *koordineerimine ning konfliktide juhtimine, üksteise toetamine ning sotsiaalne toetamine*. Oluline tegevus antud komponendi juures on meeskonnale visiooni loomine ja säilitamine, kus antakse meeskonnale selge suund ja eesmärk. Läbi selge visiooni ja selle säilitamise paraneb ühtne arusaamine meeskonna eesmärkidest, suureneb sisemine huvi töö vastu, säilitatakse emotsionaalne tasakaal meeskonnas ja suureneb üksteise toetamine ning julgustamine. Ülemad peavad julgemalt motiveerima oma alluvaid, et tõsta meeskonnaliikmete sisemist motivatsiooni, ehk äratada sisemist huvi töö vastu. Samuti avaldaks positiivset mõju mentorluse või arendustegevuse loomine organisatsioonis.

Ülesande väljundi üldhinnangu keskmine on 3,20 (mood 3, standardhälve 0,65) kus märkimisväärseid erinevusi allikate vahel ei ole, samas suurimateks erinevusteks aspektide vahel võib nimetada *vahe- eesmärkide saavutamist* 3,40 ning *otseste ülemate seatud kriteeriumite täitmist* 3,08. Joonisel 13 on esile toodud ülema poolt nõutud kriteeriumite täitmise olulisus..



Joonis 13. Vahe-eesmärgi ülema kriteeriumi ja lõppeesmärgi aspektide omavaheline seos olulisel $p < .01$ tasemel ($n=25$) Allikas: koostatud autori andmebaasi põhjal

Vahe- eesmärkide saavutamine, kus hinnatakse kulunud ajahulka, ülesandeid, et jõuda eesmärgini on olulise kaaluga, kui arvestada otseste ülemate kriteeriumite täitmist vahe- eesmärgini jõudmisel. Läbi nende kriteeriumite järgimise ja täitmise saavutatakse paremad tulemused lõppeesmärgi täitmiseks. Oluline on, et selgelt on sõnastatud vahe- ja lõppeesmärk. Vahe- eesmärgi saavutamisel hinnatakse kulunud ajahulka, viiakse sisse muudatused, mis toetavad lõppeesmärgi saavutamist ning koostatakse täiendavad plaanid, kui seda on vaja teha saavutamaks paremaid tulemusi eesmärgi saavutamisel. Oluline on kinni pidada otseste ülemate kriteeriumitest (ülema täiendavad juhised väljaõppeks) ning määratud reeglistikust (reeglid, eeskirjad, juhendid), mis toetavad lõppeesmärgi saavutamist. Vahe- eesmärgiks on eelkutse ajateenijate vastava väljaõppe saavutamine (sõiduki juhi kvalifikatsioon ning nooremallohvitseri staatus) ning lõppeesmärgiks on kogu väljaõppe lõpetamine (ajateenistuse lõpus hinnatakse allüksuse kvaliteeti).

Meeskonna väljundi üldhinnangu keskmine on 3,67 (mood 4, standardhälve 0,68) kus ainsaks erinevuseks saab tuua selle, et alluvad hindavad komponendi kõrgemalt ja ülem madalamalt, kuid vahed ei ole suured. Komponenti aspektidest madalaimalt hinnati *kollektiivset kindlust eesmärgi saavutamise suhtes* 3,27 ning kõrgemalt *võitlustahet ja vastastikust usaldust* kus mõlema keskmiseks on 3,80. Meeskonna väljunditest saab esile tuua kaks olulist aspekti, mis korreleeruvad mitmete aspektidega positiivselt. *Vastastikune usaldus* korreleerub *võitlustahetega, ühtekuuluvus tundega* ning *ühise arusaamisega lõppeesmärgist*. *Ühtekuuluvustunne* korreleerub *kollektiivse tõhususega* ja *ühise arusaamisega lõppeesmärgist* ning *võitlustahe* korreleerub *ühtekuuluvus tundega*. Meeskondade efektiivsusele mõjub positiivselt meeskonna vastastikune usaldus, mis väljendub lojaalsuses ja pühendumises meeskonna tööle ning ülesande täitmise pädevuses. Kõrge võitlustahe meeskondades tagab töö jätkamise ka keerukates tingimustes, mis aitab kaasa lõpp eesmärgini jõudmist. Meeskonna väljundid keskenduvad nendele meeskonna näitajatele, mis annavad tunnistust meeskonna küpsusest ja heast toimivusest.

Järgnevalt analüüsib autor sügavuti intervjuudest saadud olulisemaid tulemusi (V1), kus käsitleti ülesandele ja meeskonnale suunatud käitumist ning ülesande ja meeskonna väljundeid. Olulisemad tähelepanekud olid järgmised (Savi ja Siska: 2013):

- „*Vaja on täpsemaid tasustamise juhiseid, palgajuhendist jääb väheks*“
- „*Pigem on hea koostöö meeskonnaülemate vahel*“
- „*Staabid peaksid varem alustama oma suuremate õppuste planeerimisega, väljaõppe ajal on keeruline kohanduda õppuste tingimustele*“
- „*Pataljoniülema juhiste täitmisega probleeme ei ole, pigem on probleemiks selle koordineerimine ja koostöö staabiga*“
- „*Tavaline on see, et enne algab sündmus ja siis tulevad täpsemad juhised aga võiks olla ikka vastupidi*“
- *Staap peaks tegema rohkem koostööd kompaniidega ja vähem sekkuma väljaõppesse oma juhiste või infopäevadega*

Kui vaadelda eraldi korreleerumist aspekti hetkeolukorra hinnangu ja selle võimaliku mõju meeskonna efektiivsusele, siis võib öelda, et on tugev positiivne korreleerumine hetkeolukorra ja selle võimaliku mõju vahel. Eriti tugev seos on ajateenijate poolt antud hinnangutes ning meeskondasid puudutavates hinnangutes.

Toetudes uuringu tulemustele ja teoreetilistele seisukohtadele ning intervjuudele saab tuua esile järgmised olulisemad järeldused:

- 360 kraadise tagasiside hindamismeetodi kasutamine arengueesmärkidel ja organisatsiooniliste muudatuste läbiviimiseks on sobilik;
- Töötada välja standard „*check-list*“, mida kasutada tingimuste hindamiseks enne ülesande täitmist;
- Hindajate arvu tuleb suurendada vähemalt 10-ni, et saavutada võimalikult kõrge usaldusväärsus;
- Enne ülesande täitmist peavad olema tingimused täidetud, et vältida probleemide eskaleerumist. Samas uuringu tulemustest selgus, et kõige madalamad hinnangud kujunesid just sisendite komponentide juures ja nendeks

oli põhiülesande raamistik, ülesanne ja organisatsioon. Oluline on võimalikult kiiresti viia läbi parendustegevused sisendite komponentides ja eelkõige aspektides, mis sisaldavad ressursside planeerimist ja organisatsiooni toetust;

- Meeskonnaülemate enesehinnangu madalamad tulemused viitavad madalale enesekindlusele ning meeskonnaülemad pole rahul ka enda meeskonnaliikmetega;
- Planeerimine on eesmärgi saavutamiseks vajalike tegevussammude formuleerimine, mille võimalikult kõrge oskus tagab eeldused efektiivseks meeskonnatööks. Uuringu tulemustest selgub, et võimalikult heal tasemel planeerimine tagab parema ülesandele suunatud käitumise meeskonnaliikmete poolt;
- Efektiivses meeskonnas on kõrge võitlustahe, ühtekuuluvustunne ning vastastikune austus ja usaldus üksteise vastu.

2.3 Meeskonna efektiivsust mõjutavad aspektid Lõuna kaitseringkonnas

Kui eelnevalt vaadeldi komponentide ja aspektide hetkeseisundi hinnanguid, siis järgnevalt hinnatakse selle võimalikku mõju meeskonna efektiivsusele. Selleks määratakse aspekti seisundi mõju meeskonna efektiivsusele, mida iseloomustab kas negatiivne, positiivne või puuduv mõju (vt joonis 4 lk 21). Antud peatükis on toodud kõige olulisemad ja tugevama mõjuga aspektid, mis mõjutavad meeskonna efektiivsust. Tulemused on saadud aspekti mõju hindamisel meeskonna efektiivsusele kas positiivse või negatiivse, kui see moodustab vähemalt 70% aspekti hinnangute osakaalust kas negatiivsel või positiivsel suunal ja tähendab järgnevates tabelites järgmist:

Aspekt (+) – Mõjub meeskonna efektiivsusele positiivselt

Aspekt (-) – Mõjub meeskonna efektiivsusele negatiivselt

Eelnevas peatükis käsitleti, et meeskonna efektiivsuse mudel koosneb sisendist, protsessist ning väljundist. Sisend koosneb kuuest komponendist ning neid iseloomustavatest aspektidest, mida on kokku 61. Protsess koosneb kahest komponendist ning seda iseloomustab 33 aspekti. Väljundid koosnevad kahest komponendist ja neid iseloomustab 12 aspekti. Aspektide loetelu on toodud lisa 1 küsimustikus.

Põhiülesande raamistikus on määratud 11 aspekti, millest kolm aspekti mõjutavad meeskonna efektiivsust (vt tabel 10). Enim mõjutavad aspektid, mis mõjuvad negatiivselt on *ressurssidega seotud määramatus*, kus enne väljaõppe algust on selgusetu millised ressursid on määratud meeskonnale oma väljaõppe läbiviimiseks. Enamasti on see seotud nende vahenditega, mis omavad kriitilist tähtsust väljaõppes nagu instruktorid, transpordivahendid, väljaõppe alad jms. Samuti omab negatiivset mõju efektiivsusele kõrge *tegevuse intensiivsus*, mis väljendub ajalises surves, kus on lühikesed tähtajad ülesannete täitmiseks ning info üleküllus, mis ei ole eelnevalt filtreeritud olulisuse järgi. Positiivselt mõjub meeskonna efektiivsusele *meediaga seotud tegurid*, mis seisneb sündmuste positiivses kajastamises meedias ning suhtumises riigikaitseks. Meeskonna efektiivsusele ei avalda mõju *poliitilised tegurid*, mis seisneb suhtlemisel kohaliku omavalitsusega erinevates õigusküsimustes.

Tabel 10. Meeskonna efektiivsust positiivselt ja negatiivselt mõjutavad tingimuste aspektid. Kasutatud on skaalat, millest „-“ tähendas „negatiivset mõju“ ja „+“ tähendas „positiivset mõju“ ning mõju on esile toodud tabelis, kui see moodustab vähemalt 70% aspekti hinnangute osakaalust kas negatiivsel või positiivsel suunal

| TINGIMUSED | | | |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Põhiülesande raamistik | Ressurssidega seotud määramatus (-) Tegevuse intensiivsus (-) Meediaga seotud tegurid (+) | Meeskonna juht | Juhi teadmised (+) Ülesande täitmisega seotud teadmised (+) Meeskonda puudutavad teadmised (+) |
| Ülesanne | Üheaegsed osaülesanded (-) Töökoormus (-) Füüsiline koormus (-) Ajaline surve (-) Stabiilse eesmärgi | Meeskonna liige | Meeskonnaliikme oskused (-) Taktikalised oskused (-) Suhtlemisoskused (+) Meeskonda puudutavad teadmised (+) |

| | | | |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | puudumine (-) Osatulesannete vastastikune sõltuvus (+) | | |
| Organisatsioon | Meeskonna ja organisatsiooni eesmärgi ühitus (-) Juhtimisstruktuuri selgus (+) Autonoomia (+) | Meeskond | Liikmelisuse stabiilsus (-) Meeskonna sobiv suurus (-) Asjakohane ülesannete jaotus (+) |

Allikas: koostatud autori andmebaasi põhjal

Ülesannet kirjeldab 12 aspekti, millest kuuel aspektil on oluline mõju meeskonna efektiivsusele (vt tabel 10). Negatiivselt mõjutavad *üheaegsed osatulesanded* (ülesande täitmiseks kasutatakse sama ressursi mitme isiku poolt), kuid positiivselt nende *omavaheline vastastikune sõltuvus*, kus iga tegevus annab omapoolse positiivse panuse järgmisesse tegevusse ja väldib suuremat dubleerimist. Lisaks omab negatiivset mõju *töökoormus*, mis nõuab meeskonnalt pingutust ja seisneb peamiselt pikkades tööpäevades, millega soovitakse vähendada *ajalist survet* (palju ülesandeid, vähe aega nende täitmiseks). On selge, et eesmärgid ajajooksul muutuvad ja peab pidevalt ennast ümber orienteeruma ja uue olukorraga kohanema, kuid see mõjutab negatiivselt, kui puudub *stabiilne eesmärk* kuid seda on võimalik saavutada, kuna kogu väljaõppe protsess on eelnevalt kirjeldatud erinevates normdokumentides. Organisatsiooni kirjeldab seitse aspekti, millest kolmel aspektil on oluline mõju meeskonna efektiivsusele (vt tabel 10). Positiivselt mõjub *juhtimisstruktuuri selgus*, mis on iseloomulik kaitsevæele (hierarhia) ning *autonoomia*, kus on antud piisav tegevusvabadus langetada iseseisvalt otsuseid meeskondades. Negatiivselt mõjub see, kui meeskonnad tunnetavad olukorda, kus *meeskonna ja organisatsiooni eesmärk* ei ole kooskõlas. Meeskonna efektiivsusele ei avalda mõju *ülesande keerukus*, mis seisneb väljaõppe läbiviimise keerukuses. Meeskonnaülema kümnest aspektist kolm (vt tabel 10) aspekti mõjutavad positiivselt meeskonna efektiivsust. Meeskonnaülemate *teadmised*, kuidas alluvaid juhendada ja õpetada ülesande tehnilistes üksikasjades, samuti meeskonnaülema *meeskonda puudutavad teadmised ja ülesande täitmisega seotud teadmised*, kus oskab hinnata meeskonna nõrku ja tugevaid külgi, nende võimeid ning oskab suunata õigeid inimesi tegevustesse. Meeskonnaliikmete (keskmise liige) kümnest aspektist on kaks positiivset ja kaks negatiivset aspekti, mis mõjutavad meeskonna efektiivsust. Meeskonnaliikmete *üldised oskused* ülesande täitmiseks on

madalad ning need avaldavad negatiivset mõju meeskonna efektiivsusele. Positiivsena võib esile tuua meeskonnas omavahelised *suhtlemised*, kus tehakse koostööd ja suheldakse nii meeskonnas kui ka väljaspool seda. Meeskonna 11 aspektist võib esile tuua kaks negatiivset ning ühe positiivse aspekti. Negatiivselt mõjub meeskonna efektiivsusele *ebastabiilne liikmelisus*, kus ülesande täitmiseks määratud koosseis on pidevas muutuses ning *meeskonna suurus* ei ole ülesande täitmiseks piisav. Positiivsena võib esile tuua *asjakohase ülesannete jaotuse*, kus ülesannete määramisel on järgitud meeskonnaliikmete pädevust antud ülesande lahendamiseks. Suuresti on see seotud pädevatest meeskonnaülematest, kes teavad oma meeskonnaliikmete pädevust.

Ülesandele suunatud käitumise 17 aspektist olulisemad aspektid, mis mõjutavad meeskonna efektiivsust saab esile tuua kolm negatiivset ja kolm positiivset aspekti (vt tabel 11). Negatiivselt mõjub *teabevahetus*, kus info õigeaegsus ja selle selgus või õigsus ei ole terviklik ning teavet edastatakse puudulikult. Samuti mõjutab negatiivselt *prognoosimine*, kus ei ole selgelt määratletud tulevased ülesanded ja puudub sündmuste ette nägemise võime, mis omakorda tekitab olukorra, kus ei ole selgelt määratletud ressursid ehk tekib *ajakava koostamise* vajalikkus, mille puudulik rakendamine mõjutab samuti negatiivselt meeskonna efektiivsust. Positiivselt mõjub efektiivsusele see, et *otsustus protsess* lõppeb kindla otsusega ning *organiseerimine* ehk kuidas meeskond oma plaani rakendab ning oma rollid kehtestab toimib korrektselt. Oluline aspekt, mis mõjutab meeskonna efektiivsust positiivselt on ka *koostöö teiste meeskondadega*, kus toimub aktiivne suhtlemine, teabe jagamine ja vastuvõtmine ning tegevuste koordineerimine.

Tabel 11. Meeskonna efektiivsust positiivselt ja negatiivselt mõjutavad protsessi aspektid. Kasutatud on skaalat, millest „-“ tähendas „negatiivset mõju“ ja „+“ tähendas „positiivset mõju“ ning mõju on esile toodud tabelis, kui see moodustab vähemalt 70% aspekti hinnangute osakaalust kas negatiivsel või positiivsel suunal

| PROTSESS | | | |
|--------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Ülesandele suunatud käitumine | Teabevahetus (-) | Meeskonnale suunatud käitumine | Väline motivatsioon (-) |
| | Prognoosimine (-) | | Sisemine motivatsioon (-) |
| | Ajakava koostamine (-) | | Suhtlemine meeskonnas (+) |
| | Otsuste langetamine (+) | | Üksteise toetamine (+) |
| | Organiseerimine (+) | | Sotsiaalne toetamine (+) |

| | | | |
|--|----------------------------------|--|---------------------------------------------|
| | Koostöö teiste meeskondadega (+) | | Ühtekuuluvuse arendamine ja säilitamine (+) |
|--|----------------------------------|--|---------------------------------------------|

Allikas: Koostatud autori andmebaasi põhjal

Meeskonnale suunatud käitumise 16 aspektist saab esile tuua kaks negatiivset ja neli positiivset aspekti, mis mõjutavad meeskonna efektiivsust (vt tabel 11). Nii *sisemine kui ka väline motivatsioon* avaldab meeskonna efektiivsusele negatiivset mõju, kus materiaalse ja mitte materiaalse kompensatsiooni või stiimulite kasutamine hea töö tasustamisel on puudulik ning on teatud puudusi inspireerimisel, et äratada sisemist huvi töö vastu. Positiivselt mõjub meeskonna efektiivsusele *suhitlemine meeskonnas* ja läbi selle *üksteise- ja sotsiaalne toetamine*, kus julgustatakse üksteist ning võetakse endale kohustusi pakkuda sõprust ja materiaalseid vahendeid rasketel hetkedel. Olulisel kohal meeskonna efektiivsuse tõstmisel on *ühtekuuluvuse arendamine ja säilitamine*, mis toimub läbi ühtsuse, solidaarsuse või meeskonnavaimu edendamisele meeskonnas.

Ülesande väljundi kuuest aspektist võib esile tuua kaks negatiivset aspekti, mis mõjutavad meeskonna efektiivsust (vt tabel 12). Mõlemad on seotud kõrgemate ülemate kriteeriumite ja määratud reeglistiku mitte järgimisega. See on seotud sellega, et otseste ülemate poolt määratud tähtaegasi ei järgita ning reeglite, eeskirjade ja juhendite järgimine on nõrk.

Tabel 12. Meeskonna efektiivsust positiivselt ja negatiivselt mõjutavad väljundi aspektid. Kasutatud on skaalat, millest „-“ tähendas „negatiivset mõju“ ja „+“ tähendas „positiivset mõju“ ning mõju on esile toodud tabelis, kui see moodustab vähemalt 70% aspekti hinnangute osakaalust kas negatiivsel või positiivsel suunal

| VÄLJUND | | | |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Ülesande väljund | otseste ülemate seatud kriteeriumite täitmine (-) määratud reeglistiku järgimine (-) | Meeskonna väljund | Vastastikune usaldus (+) Ühtekuuluvustunne (+) Vastastikune austus (+) |

Allikas: Koostatud autori andmebaasi põhjal

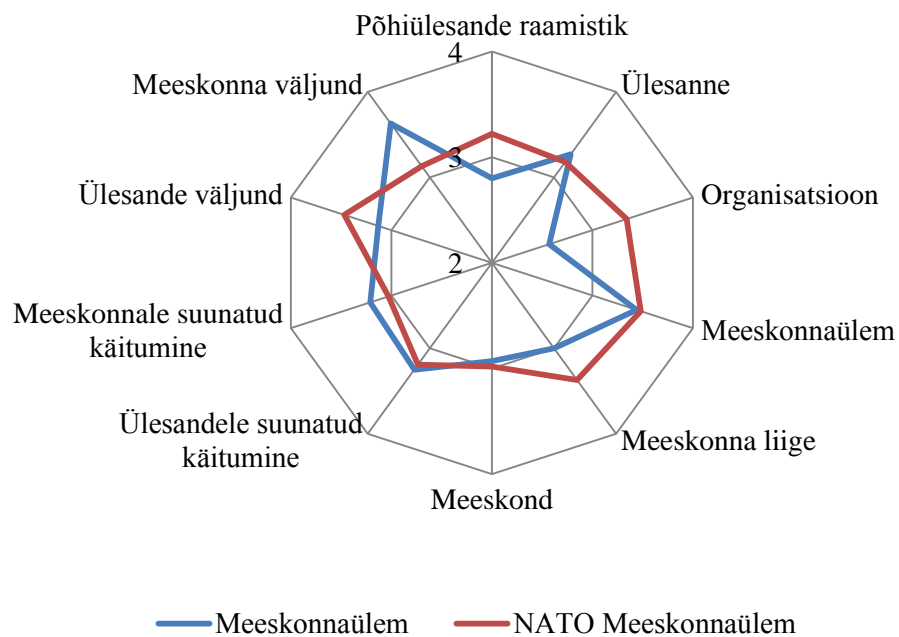
Samas meeskonna väljundi kuuest aspektist võib esile tuua kolm positiivset aspekti, mis mõjutavad meeskonna efektiivsust (vt tabel 12). Toimub *vastastikune usaldus* ja *austus*, kus usaldatakse üksteist, ollakse lojaalsed ja pühendunud meeskonnatööle ning vaatamata erinevustele püütakse üksteist mõista. Oluline positiivne mõju meeskonna efektiivsusele on lisaks eelnevale *ühtekuuluvustunne*, mis seisneb selles, et meeskonnaliikmed tegutsevad ühtse meeskonnana, mitte individuaalselt ning meelsasti tahetakse kuuluda just sellesse meeskonda.

Toetudes uuringu tulemustele ning teoreetilistele seisukohtadele saab tuua esile järgmised olulisemad järeldused:

- Meeskonnad on efektiivsed kui on usalduslik ja avatud sisekliima, ühtekuuluvustunne, loominguilisus ning üksteise toetamine;
- Ebaselge meeskonna eesmärk ja puudulik sisekommunikatsioon pärsib meeskonna efektiivsust;
- Enne ülesande täitmisele asumist hinnata eraldi ülesande sisendeid, kus tuleb anda hinnang ülesande täitmise võimalikkusele ning vajadusel teostada parendustegevused, et luua eeldused efektiivseks meeskonnatööks.

Meeskonna efektiivsust mõjutavaid aspekte saab võrrelda NATO uurimisrühma poolt läbiviidud uuringu tulemustega (uuringu viis läbi 2009. a NATO uurimisrühm, kus osalejaid oli 14 riigist ning valimiks 718 sõjaväelast). Kui vaadelda käesoleva uuringu ja NATO uuringu meeskonnaülemate hinnanguid (vt joonis 14), siis olulisemad erinevused on järgmised:

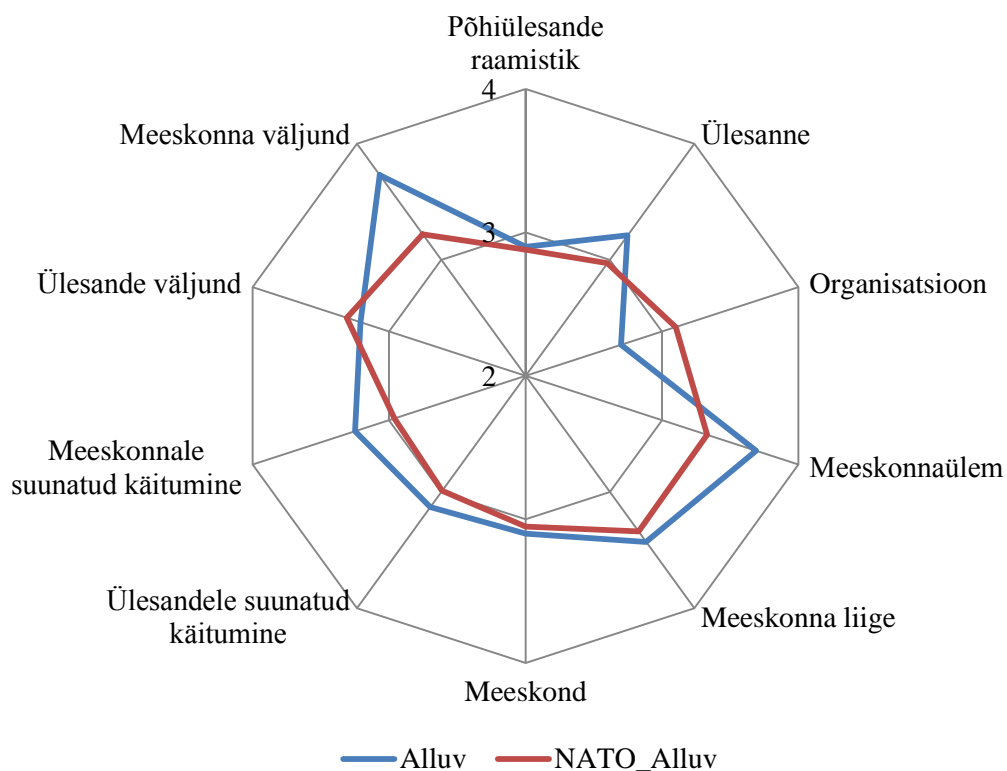
- NATO meeskonnaülemad hindasid põhiülesande raamistikus paiknevaid aspekte kõrgemalt kui uuringus osalenud meeskonnaülemad;
- NATO meeskonnaülemad hindavad organisatsiooni toetust kõrgemalt kui uuringus osalenud meeskonnaülemad;
- NATO meeskonnaülemad andsid ülesande väljundile kõrgema hinnangu ja meeskonna väljundile madalama hinnangu, kui uuringus osalenud meeskonnaülemad.



Joonis 14. Uuringus osalenud meeskonnaülemate ja NATO meeskonnaülemate hinnangu võrdlus sisendi, protsessi ja väljundi komponentidele. Kasutatud on 5 punktilist skaalat, millest 1 tähendas „väga madal“ ja 5 tähendas „väga kõrge“. Parema illustreerimise eesmärgil on joonisel skaala 2 kuni 4. Allikas: (Essens *et al.*: 2012 ja autori andmebaasi põhjal koostatud)

Kui vaadelda käesoleva uuringu ja NATO uuringu alluvate hinnanguid (vt joonis 15), siis olulisemad erinevused on järgmised:

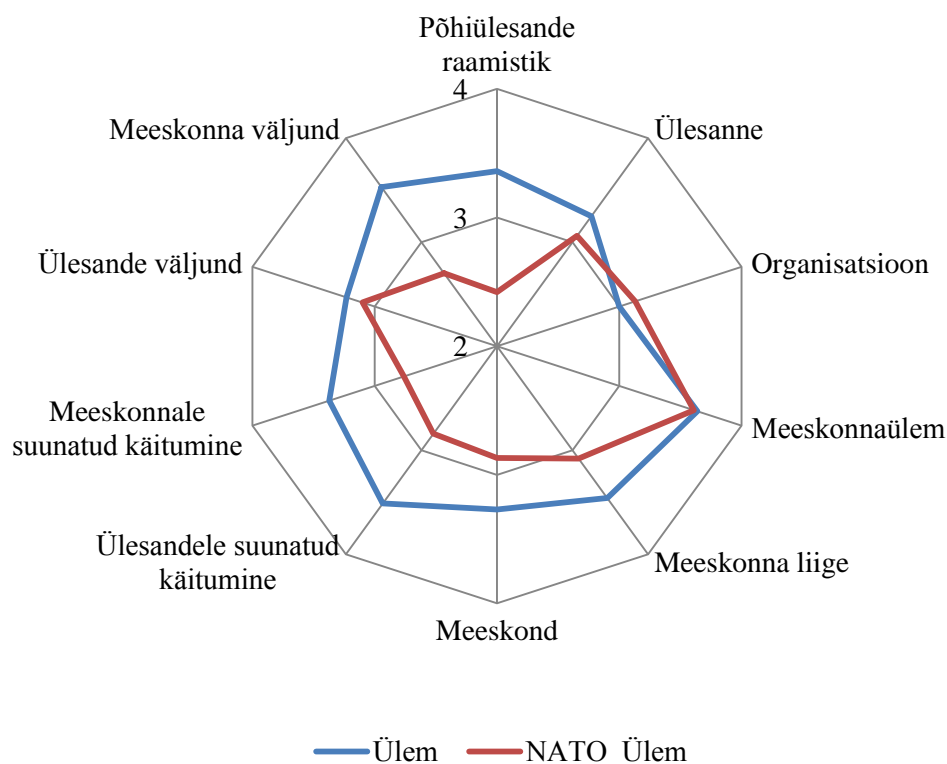
- NATO meeskondades olevad alluvad hindasid organisatsiooni toetust kõrgemalt kui uuringus osalenud alluvad;
- NATO meeskondades olevad alluvad hindasid meeskonna väljundit madalamalt kui uuringus osalenud alluvad;
- NATO meeskondades olevad alluvad hindasid madalamalt meeskonnaülema pädevust, kui uuringus osalenud alluvad.



Joonis 15. Uuringus osalenud alluvate ja NATO meeskondades asuvate alluvate hinnangu võrdlus sisendi, protsessi ja väljundi komponentidele. Kasutatud on 5 punktilist skaalat, millest 1 tähendas „väga madal“ ja 5 tähendas „väga kõrge“. Parema illustreerimise eesmärgil on joonisel skaala 2 kuni 4. Allikas: (Essens *et al.*: 2012 ja autori andmebaasi põhjal koostatud)

Kui vaadelda käesoleva uuringus osalenud ülema ja NATO meeskondade ülemate hinnanguid (vt joonis 16), siis olulisemad erinevused on järgmised:

- Uuringus osalenud ülem hindas kõrgemalt põhiülesande raamistiku kui NATO meeskondade ülemad;
- Uuringus osalenud ülem hindas meeskondasid kõrgemalt kui NATO meeskondade ülemad;
- Uuringus osalenud ülem hindas ülesandele- ja meeskonnale suunatud käitumist kõrgemalt kui NATO meeskondade ülemad;
- Uuringus osalenud ülem hindas meeskonna väljundit kõrgemalt kui NATO meeskondade ülemad.



Joonis 16. Uuringus osalenud ülema ja NATO meeskondade ülemate hinnangu võrdlus sisendi, protsessi ja väljundi komponentidele. Kasutatud on 5 punktilist skaalat, millest 1 tähendas „väga madal“ ja 5 tähendas „väga kõrge“. Parema illustreerimise eesmärgil on joonisel skaala 2 kuni 4. Allikas: (Essens *et al.*: 2012 ja autori andmebaasi põhjal koostatud)

Kui eelnevalt võrreldi hetkeseisundite hinnanguid, siis järgmisena on vaataluse all aspektid, mis mõjutavad kas negatiivselt või positiivselt NATO meeskondade efektiivsust ning saadud tulemused kõrvutatakse käesoleva uuringu tulemustega. NATO uurimuses toodi välja viis negatiivset ja viisteist positiivset aspekti, mis mõjutavad meeskonna efektiivsust. NATO meeskondade efektiivsust mõjutavad aspektid on toodud tabelis 13, kus käesoleva uuringu ja NATO uuringu sarnasused on toodud joonitult kujul. Viiest negatiivsest aspektist, mis mõjutavad meeskonna efektiivsust kolm omavahel kattusid (va *meeskonna küpsusaste, vaimne koormus*).

Tabel 13. NATO meeskondade efektiivsust mõjutavatest aspektid. Kasutatud on skaalat, millest „-“ tähendas „negatiivset mõju“ ja „+“ tähendas „positiivset mõju“ ning mõju on esile toodud tabelis, kui see moodustab vähemalt 70% aspekti hinnangute osakaalust kas negatiivsel või positiivsel suunal. Joonitud aspektid näitavad sarnaseid tulemusi käesolevas uuringus.

| CTEF - TINGIMUSED | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Põhiülesande raamistik | <u>Ressurssidega seotud määratus (-)</u> | Meeskonna juht | <u>Juhi teadmised (+)</u> <u>Ülesande täitmise seotud teadmised (+)</u> Isiklike ja organisatsiooni eesmärkide kooskõla (+) |
| Ülesanne | Vaimne koormus (-) <u>Stabiilse eesmärgi puudumine (-)</u> | Meeskonna liige | <u>Meeskonnaliikme oskused (+)</u> Meeskonnaliikme teadmised (+) |
| Organisatsioon | <u>Autonoomia (+)</u> | Meeskond | Meeskonna koosseisu sobivus põhiülesande täitmiseks (+) Meeskonna küpsusaste (-) |
| CTEF - PROTSESS | | | |
| Ülesandele suunatud käitumine | <u>Teabevahetus (-)</u> <u>Otsuste langetamine (+)</u> | Meeskonnale suunatud käitumine | Kohandumine (+) |
| CTEF - VÄLJUND | | | |
| Ülesande väljund | Lõppeesmärkide saavutamine (+) <u>Otseste ülemate seotud kriteeriumite täitmine (+)</u> | Meeskonna väljund | <u>Vastastikune usaldus (+)</u> Moraal (+) Kollektiivne kindlus eesmärgi saavutamise suhtes (+) <u>Vastastikune austus (+)</u> |

(allikas: Essens *et al.*: 2012 ja autori andmebaasi põhjal koostatud)

Autori hinnangul NATO meeskonnad hindasid tervikuna oluliselt kõrgemalt organisatsiooni, mis tähendab seda, et meeskondadel oli kõrgem organisatsiooni toetus ning oli kooskõlas meeskonna ja organisatsiooni eesmärgid, millega saavutatakse meeskonnale püstitatud eesmärk ja sellest tulenevalt ka ülesande väljundi hinnang kõrgemalt. Olulisel kohal on ka meeskonnaliikmete teadmised ja oskused ülesande täitmiseks, kus NATO meeskonnaliikmete teadmisi ja oskusi hinnati kõrgemalt kui käesolevas uuringus, mis on tingitud sellest, et NATO meeskondades on pika kogemuse ja kõrge kvalifikatsiooniga ohvitserid ja allohvitserid. Samas märkimisväärne erinevus seisnes meeskonna sisendites, protsessis ja väljundis, kus kõik meeskondasid puudutavad komponendid hinnati oluliselt madalamalt NATO meeskondade poolt kui seda käesoleva uuringu raames (va meeskonnaülevaade, meeskonnaliikme komponent).

Selle tingib asjaolu, et meeskonnad moodustatakse ülesande põhiselt ning pööratakse vähe tähelepanu meeskonna arengule, kuna ülesandeid täitvad meeskonnad on ajutise iseloomuga. NATO meeskondades on oluliselt madalam ühtekuuluvustunne, vastastikune usaldus ja austus. NATO meeskondade efektiivsuse tõstmist on oluliselt raskem teostada, kuna meeskonnad on ajutise iseloomuga, samas Lõuna kaitseringkonna väljaõpet teostavate meeskondade efektiivsuse tõstmiseks on kõik võimalused olemas, kuid hetkel tingimused ei võimalda kõrge efektiivsusega meeskonda saavutada.

Käesoleva uuringu tulemusena on välja töötatud militaarmeeskondade efektiivsuse hindamise mudel, mida on täiustatud 360 kraadise tagasiside hindamismeetodiga. Uuringu tulemused annavad hinnangu tegevväljast koosnevate meeskondade efektiivsusele ning toob esile aspektid, mis mõjutavad meeskonna efektiivsust Lõuna kaitseringkonna väljaõppe meeskondades. Saadud tulemuste põhjal on võimalik teostada organisatsioonis parendustegevused meeskondade efektiivsuse tõstmiseks ning kasutada mudeli tingimuste komponente hinnangu andmiseks enne ülesande täitmist millega selgitatakse välja meeskonna valmisolek efektiivseks meeskonna tööks.

KOKKUVÕTE

Personali hindamine võimaldab juhtidel anda töötajatele tagasisidet nende töö kohta ja seada tulevikueesmärgi. Personali hindamine on pidev protsess, kus mitteformaalne hindamine toimub töökäigus igapäevaselt juhi ja alluva vahel ning formaalne hindamine on protseduur, mis eeldab nii juhi kui ka alluva põhjalikku ettevalmistust, et saada maksimaalselt kasu hindamisest. Hindamise käigus vaadatakse üle töötulemused, kas püstitatud eesmärgid on täidetud ja kui ei ole täidetud, siis millises osas esineb puudusi ning lõpuks läbi hindamise on võimalik hinnata eelnevate koolituste tõhusust või koolitusvajadust. Organisatsiooni seisukohalt on oluline, et töötaja kasutaks oma teadmisi ja oskusi võimalikult optimaalselt püstitatud eesmärkide täitmisel.

Viimaste aastatega kogub üha enam populaarsust töösoorituste hindamine, kus tuginetakse tulevikule suunatud hindamismeetoditele. Neist kõige levinum on 360 kraadine tagasiside, kus organisatsiooni liikme töö tulemuslikkust hindab mitu isikut ja seda organisatsiooni eri tasanditest, et saada unikaalset ja tähendusrikast informatsiooni töösoorituse kohta. Kõige sagedamini on hindajateks hinnatava ülemused, kolleegid, alluvad ning hinnatava enda hinnang (enesehinnang). Kõige tavapärasemaks andmete kogumise meetodiks on küsimustikud või intervjuud. Samas üha enam kasutatakse kombineeritud meetodit millega täiendatakse üksteist ning suurendatakse saadud andmete kvaliteeti. Küsimuste arv küsimustikus peaks jääma 50–100 vahele ning kõige usaldusväärsemad on 5-punkti skaalad. Peamiselt kasutatakse 360 kraadist tagasisidet kas hindamise või arengu eesmärgil ning üha enam leiab rakendust ka talendi juhtimisel ja järelkasvu planeerimisel. Hästi läbiviidud hindamine tõstab eneseteadvust, suurendab individuaalset kui ka meeskondlikku efektiivsust.

NATO rahvusvaheline uurimisrühm töötas välja meeskonna efektiivsuse mudeli, millega on võimalik militaarsete meeskondade efektiivsust hinnata. Mudeli raamistikuks sai IPO – mudel, mis koosneb sisendist, protsessist ja väljundist. Sisend koosnes kuuest komponendist (põhiülesande raamistik, ülesanne, organisatsioon, meeskonnaülem, meeskonnaliige ja meeskond), mis annab hinnangu ülesande täitmise valmidusest. Protsess koosneb kahest komponendist (ülesandele suunatud käitumine ja meeskonnale suunatud käitumine), kus hinnatakse nii ülesande täitmist kui ka meeskonna toimimist. Väljund koosneb kahest komponendist (ülesande väljund ja meeskonna väljund), kus hinnatakse eesmärkide saavutamist ning meeskonna arengut läbi ülesande täitmise.

Empiirilise uuringu eesmärgiks oli välja töötada Lõuna kaitseringkonna väljaõpet teostavate meeskondade hindamiseks sobiv 360 kraadine tagasiside hindamismetoodika, mis on integreeritud meeskondade efektiivsuse hindamise mudeliga. Hindamismetoodika välja töötamise peamisteks kriteeriumiteks oli erinevatest allikastest tagasiside kogumise võimalus, mis annaks unikaalset tagasisidet meeskondade eesmärkide saavutamisest ning võimaldaks hinnata meeskondade valmidust ülesande täitmiseks ning seda ka vajadusel erinevatel ülesande täitmise etappidel. Küsimustiku aluseks võttis autor Essens *et al* (2005/2010) väljatöötatud meeskonna efektiivsuse hindamise mudeli („*Command Team Effectiveness 2005/2010*) ja instrumendi ning kohandas selle väljaõppe meeskondade efektiivsuse hindamiseks Eesti Kaitseväge tingimustes. Küsimustiku välja töötamisel kasutati ekspertgruppi, kes hindasid seda, et tõlkes ei läheks kaduma küsimuste algupärane sisu. Ülesehituselt koosnes küsimustik kümnest erinevast komponendist, mis omakorda jagunes 106 aspektiks.

Empiirilises osas viidi läbi kvantitatiivne uuring Lõuna kaitseringkonna väljaõpet teostatavates meeskondades, kus hindamisele kuulus viis meeskonda. Tulemused koondati üheks meeskonna hinnanguks, et tagada anonüümsus, mis on 360 kraadise tagasiside juures oluline. Kokku hindas olenevalt komponendist kuni 41 isikut meeskondade hetkeolukorda ning selle mõju meeskonna efektiivsusele. Madalaimad hinnangud aspektidele kujunesid sisendi kolmes esimeses komponendis, milleks olid:

põhiülesande raamistik, ülesanne ja organisatsioon. Mis tähendab seda, et väljaõppe meeskondadel oli juba enne ülesande täitmisele asumist märkimisväärsed puudused. Meeskonnaülematele antud hinnang oli üks kõrgematest hinnangutest ning meeskonnaülemad hindasid enesehinnanguga ennast madalamalt kui teised hindajad. Meeskonnaülemad ise hindasid oma meeskonda madalamalt kõikide hindajatega võrrelduna. Ajateenijad hindavad väljaõpet läbiviivat meeskonda väga kõrgelt. Sisendite puhul on kõige olulisem parendamist vajav aspekt *ressurssidega seotud määramatus*, mis omab tugevat *seost info kättesaadavuse ja õigsuse vahel*.

Protsesside hindamisel kõige enam mõjutas meeskonna efektiivsust negatiivselt teabevahetusega kaasnevad aspektid, prognoosimise olematus või puudulikkus, madal nii sisemine kui ka väline motivatsioon ning ajakava koostamisega seonduvad tegevused. Samas positiivselt mõjub meeskonna efektiivsusele julgus meeskonnas otsuseid vastu võtta, oskus organiseerida, meeskonna sisene üksteise toetamine, ühtekuuluvuse arendamine ja selle säilitamine ning hea koostöö teiste meeskondadega. Kõige olulisem protsessi aspekt on ülesandele suunatud käitumisel *planeerimine*. Planeerimine korreleerub positiivselt ülesandele suunatud käitumise kaheksa teise aspektiga, milleks on: *probleemi määratlemine, ajajuhtimine, võimaluste ja tulemuste hindamine, juhtimine ja kontroll, organiseerimine, koostöö meeskondadega, vajalike vahendite määratlemisega ning prognoosimisega*.

Väljundite hindamisel kõige enam mõjutas meeskonna efektiivsust negatiivselt see, et ei täideta otseste ülemate seatud kriteeriumeid ülesannete täitmisel korrektselt ning juhendeid, eeskirju ja reeglistikku täidetakse valikuliselt. Positiivselt mõjutab vastastikune usaldus, ühtse meeskonnana tegutsemine, kus soovitakse olla just selles meeskonnas ning vaatamata erinevustele või lahkavustele püütakse üksteist mõista. Kõige olulisemad aspektid väljundite puhul on *otseste ülemate kriteeriumite täitmine ning vastastikune usaldus*.

Järgnevalt käsitletakse võtmetegevusi, kuidas saavutada efektiivsem meeskonnatöö ja milliseid muudatusi peaks teostama enne järgmist hindamist. Hindamist ei pea alati teostama väljaõppe tsükli lõpus, vaid efektiivsuse tõstmiseks tuleb kasutada enne

ülesande täitmist sisendite hindamist, et oleks võimalik reageerida puudustele ja teostada parendustegevused. Kvaliteetsemate tulemuste saamiseks peaks iga meeskonda hindama vähemalt 10 isikut. Küsimustiku täitmise ja andmete sisestamise lihtsustamiseks tuleb viia küsimustik interneti põhiseks, mis lihtsustab ka andmeanalüüsi teostamist. Meeskonnaga seonduvad aspektid nagu teadmised, oskused jms muuta üheselt pädevuseks ning mõelda efektiivsuse mõju hinnangu kaotamisele, kuna hetkeolukorra hinnang ja selle mõjul oli tugev positiivne seos.

Selgus, et NATO uurimustöö tulemused on võrreldavad käesoleva töö tulemustega. Meeskonna efektiivsust negatiivselt mõjutavatest viiest aspektist kattusid kolm aspekti, milleks oli: *ressurssidega seotud määramatus, stabiilse eesmärgi puudumine ja teabevahetus*. Meeskonna efektiivsust positiivselt mõjutavaid aspekte oli 15, millest kaheksa aspekti omavahel kattusid ja nendeks oli: *juhi teadmised, ülesande täitmisega seotud teadmised, meeskonnaliikme oskused, autonoomia, otsuste langetamine, otsuste ülemate seotud kriteeriumite täitmine, vastastikune usaldus ja austus*. NATO meeskonnad hindavad oluliselt kõrgemalt organisatsiooni toetust ja ülesande väljundit, kuid madalamalt meeskonna väljundit. See on tingitud asjaolust, et NATO meeskondadele võimaldatakse paremad tingimused ülesande täitmiseks nii materiaalsete vahendite osas kui ka inimressursis, kus meeskonnad komplekteeritakse ülesande põhiselt kõige pädevamate liikmetega erinevatest riikidest. Kuid meeskonna väljundi madal hinnang on tingitud sellest, et meeskonnad on ajutise iseloomuga ning ei teki ühtekuuluvustunnet, vastastikust austust ja usaldust.

Lõpetuseks võib öelda, et antud töö on praktiline väärtus, kuna saadud tulemusi on võimalik kasutada enne uue väljaõppe tsükli algust, kus pööratakse tähelepanu nii sisenditele, protsessile ja väljunditele eraldi või tervikuna, mis mõjutavad negatiivselt meeskondade efektiivsust. Olulisel kohal on täiendav panustamine nendele aspektidele, mis juba positiivselt mõjuvad, et ei unustataks teatud toiminguid, mis juba avaldavad positiivset mõju meeskonna efektiivsusele. Lisaks saab ülem kasutada täiendava info allikana meeskonnaülemate hindamisvestlustel, kus tuleb pöörata tähelepanu meeskonnaülemate arendamisele, kuna meeskonnaülemast sõltub kõige enam meeskonna efektiivsus.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Antonioni, D.** Designing an effective 360-degree appraisal feedback process – Organizational Dynamics, 1996, Vol.25, No.2, pp. 24-38.
2. **Antonioni, D., Park, H.** The relationship between rater affect and three sources of 360 –degree feedback ratings- Journal of Management, 2001, Vol.27, pp. 479 – 495
3. **Atwater, L. E., Brett, J. F.** 360-Degree Feedback to Leaders: Does it Relate to Changes in Employee Attitudes? – Group and Organization Management, 2006, Vol 31, No 5, pp 578 - 600
4. **Bach, S., Sisson, K.** Personnel management: a comprehensive guide to theory and practice, 3rd ed. Oxford: Blackwell Business, 2000, 241-263p.
5. **Blštakova, J.** Employees Appraisal As An Indicator Of The Quality Of Human Resources Management In Organizations In Slovakia – Department for Management, University of Economics in Bratislava, 2010, Vol 7, pp 79-90
6. **Bracken, W. D.** Straight Talk About Multirater Feedback. – Training and Development, 1994, pp. 44-51
7. **Bracken, W.D., Rose, D.S.** When does 360-degree feedback create behavior change? And how would we know it when it does? – Journal of Business and Psychology, 2011, No. 26, pp. 183-192
8. **Banutu-Gomez, M.** The Importance of Effective and Efficient Team Work in an Organization, 2012, Vol. 5, No.5, pp. 21-23
9. **Brown, M., Hyatt, D., Benson, J.** Consequences of the performance appraisal experience.- Personnel Review, 2010, Vol.39, No.3, pp. 375-396
10. **Caruth, L. D., Handlogten, D. G.** Managing compensation (And Understanding It Too): A Handbook for the Perplexed, Quorum Books, 2001, 274 p.
11. **Carlock S. R.** Assessment Tools for Developing and Leading Effective Teams – Faculty and Research Working Paper, 2012, 23lk

12. **Craig, S. B., Hannum, K.** Research Update: 360 – Degree Performance Assessment – Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2006, Vol.58, No.2, pp. 117-122.
13. **DeCenzo, A. D., Robbins, P. S.** Fundamentals of Human Resource Management. John Wiley and Sons, Inc, 2005, 425 p.
14. **Eesti Kaitseväe Värbamiskeskuse kodulehekülj 2012.** Värbamiskeskus. (<http://www.vk.kra.ee/>)
15. **Eesti Personalitöö Arendamise Ühing.** Personalijuhtimise käsiraamat. – Tallinna Raamatutrükikoda, 2012, 384 lk
16. **Eesti Personalitöö Arendamise Ühing.** Personalijuhtimise käsiraamat. – PARE ja Pegasus Kirjastus, 2007, 380 lk
17. **Essens, P., Vogelaar, A., Mylle, J., Baranski, J., Goodwin, G., Buskirk, V. W., Berggren, P., Hof, T.** CTEF 2.0 – Assesment and Improvement of Command Team Effectiveness: Verfication of Model and Instrument- NATO Research and Technology Organisation, 2010, 132 lk
18. **Essens, P., Vogelaar, A., Mylle, J., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S., Baranski, J.** Military Command Team Effectiveness: Model and Instrument for Assessment and Improvement – NATO Research and Technology Organisation, 2005, 146 lk
19. **Fisher, C., Schoenfeldt, L., Shaw, J.** Human Resource Management, 4th ed., Houghton Mifflin Company, 1999, 891 lk
20. **Fleenor, J. T., Taylor, S., Chappelow, C.** Leveraging the impact of 360 degree feedback. San Francisco: Pfeiffer, 2008, 100 lk
21. **Foster, A. C., Law, R.F.M.** How Many Perspectives Provide a Compass? Differentiating 360-Degree and Multi-Source Feedback. – International Journal of Selection and Assessment, 2006, Vol.14, No.3, pp. 288-291
22. **Fulk, H. K., Bell, L. R., Bodie, N.** Team Management by Objectives: Enhancing Developing Teams`s Performance – Journal of Management Policy and Practice, 2011, Vol.12(3), pp. 17-26
23. **Hackman, R., Wageman, R.** Foster Team Effectiveness by Fulfilling Key Leadership Functions. John Wiley and Sons, Inc, 2009, pp 273 - 294 .
24. **Harvey, D., Brown, D. R.** An Experiential Approach to Organization Development. 6-th ed., Pearson Prentice Hall, 2001, 504 lk

25. **Hensel, R., Meijers, F., Van der Leeden, R., Kessels, J.** 360 degree feedback: how many raters are needed for reliable ratings on the capacity to develop competences, with personal qualities as developmental goals? – The International Journal of Human Resource Management, 2010, Vol.21, No.15, pp.2813-2830
26. **Hoofst, A.J.E., Flier, H., Minne, R. M.** Construct Validity of Multi-Source Performance Ratings: An Examination of the Relationship of Self-, Supervisor-, and Peer-Ratings with Cognitive and Personality Measures. – International Journal of Selection and Assessment, 2006, Vol.14, No.1, pp 67-81.
27. **Hugget, M.** 360-Degree Feedback- Great expectations? – Industrial and Commercial Training, 1998, Vol.30, No.4, pp. 128-130
28. **Kaitseväe kodulehekülj 2013.** Eesti Kaitsevägi. (<http://mil.ee/>)
29. **Kaitseväe personalistrateegia 2013-2017**
30. **Kaitseväe arenguvestluse läbiviimise kord,** kinnitatud Kaitseväe juhataja 04.01.2008 käskkirjaga nr1, Kaitseväe dokumendiregister 2013
31. **Lance, E. C., Hoffman, B. J., Gentry, W. A., Baranik.** Rater Source Factors Represent Important Subcomponents of the Criterion Construct Space, Not Rater Bias – Human Resource Management Review, No 18, pp 223-232
32. **Lepsinger, R., Lucia, A. D.** 360⁰ tagasiside kasutamise kunst ja teadus. Tallinn: Kirjastus Tänapäev, 2004, 318 lk.
33. **Liviu, I., Emil, C., Irina, S., Delia, B.** The use of 360- degree feedback method – Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 2009, Vol.18, No.4, pp. 300-306
34. **London, M.** Job feedback: Giving, seeking and using feedback for performance improvement, Lawrence Erlbaum Associates, 2003, 265 lk
35. **Losada, M., Heaphy, E.** The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams – American Behavioral Scientist, Vol 47, No 6, 2004, pp 740-765
36. **Luurekompanii ajateenijatest rühmaülemad.** Autori intervjuu. Märkmäd . Võru, mai 2012
37. **Mathieu, J., Maynard, M.T., Rapp, T., Gilson, L.** Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. – Journal of Management, 2008, Vol.34, No.3, pp. 410-476

38. **Maylett, M. T., Riboldi, M. J.** The 360-Degree Dilemma – Overcoming the challenges of using multi-rater assessment for performance appraisal (<http://www.decision-wise.com/pdf/360-dilemma-Performance-or-Development.pdf>) .08.02.2012
39. **Maylett, T.** 360-Degree Feedback Revisited: The Transition From Development to Appraisal – Compensation and Benefits Review, 2009, pp. 52- 59
40. **Morgeson, F. P., Mumford, T. V., Campion, M. A.** Coming Full Circle Using Research and Practice to Address 27 Questions About 360- Degree Feedback Programs – Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2005, Vol.57, No.3, pp.196 – 209
41. **Mount, K. M., Judge, A.T., Scullen, E. S., Sytsma, R. M., Hezlett, A. S.** Trait, Rater and Level Effects in 360-Degree Performance Ratings. – Personnel Psychology, 1998, Vol. 51, pp. 557-576
42. **Nowack, M. K.** Best Practices in Utilizing 360 Degree Feedback. (<http://www.envisialearning.com/assets/resources/39/47-abstractFile.pdf?1269662893>) 11.02.2013
43. **Nowack, M. K., Mashih, S.** Evidence-Based Answers to 15 Questions About Leveraging 360-Degree Feedback - Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2012, Vol.64, No.3, pp.157 – 182
44. **Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R.** Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn, PARE ja Kirjastus Pegasus, 2007, lk 380
45. **Pettijohn, E. C., Pettijohn, S. L., D'Amico, M.** Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction – Human Resource Development Quarterly, 2001, Vol. 12, No. 2, pp. 127-146
46. **Pollack, M. D., Pollack, J. L.** Using 360 Degree Feedback in Performance Appraisal. – Public Personnel Management, 1996, Vol.25, No.4, Questia.
47. **Roberts, E. G.** Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works - Public Personnel Management, 2003, Vol.32, No.1, pp.89-98.
48. **Rogers, E., Rogers, C.W., Metlay, W.** Improving the Payoff from 360-Degree Feedback. – Human Resource Planning, 2002, Vol.25, No.3, pp. 44-54
49. **Rokendro, S. N.** A Conceptual Vision on 360 Degree Assessment for Entrepreneurial Appraisal – Advances in Management, 2010, Vol. 3, pp. 25-31

50. **Roth, F. W.** Is Management by Objectives Obsolete? – Global Business and Organizational Excellence, 2009, pp. 36-43.
51. **Savi, Ago.** (Kuperjanovi jalaväepataljoni kompaniiülem (meeskonnaülem). Autori intervjuu. Märkmed . Võru, mai 2013
52. **Schraeder, M., Jordan, M.** Managing Performance – A Practical Perspective on Managing Employee Performance – The Journal for Quality and Participation, 2011, pp. 4-10
53. **Scott, H.** Moving into Management: How 360⁰ appraisal worked for me – Management in Education, 2004, Vol.18, No.31, pp. 31 -36
54. **Sims, R. R.** Organizational success through effective human resources management, Quorum Books, 2002, 394 lk
55. **Siska, Vaido.** (Kuperjanovi jalaväepataljoni endine kompaniiülem (meeskonnaülem). Autori intervjuu. Märkmed . Võru, mai 2013
56. **Smither, J. W., Brett, J. F., Atwater, L. E.** What Do Leaders Recall About Their Multisource Feedback? – Journal of Leadership and Organizational Studies, 2008, Vol 14, No 3, pp 202-218
57. **Smither, J. W., London, M., Reilly, R.R.** Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis And Review of Empirical Findings – Personnel Psychology, 2005, Vol 58, pp 33-66
58. **Toegel, G., Conger, A. J.** 360-Degree Assessment: Time for Reinvention. –Academy of Management Learning and Education, 2003, Vol.2, No.3, pp 297-311.
59. **Tornow, W.W.** Perceptions or Reality: Is Multi-Perspective Measurement a Means or and End? – Human Resource Management, 1993, Vol.32, No.2-3, pp. 221-229.
60. **Tosti, D. T., Addison, R. M.** 360-Degree feedback: Going around in Circles? – Performance Improvement, 2009, Vol.48, No.3, pp. 36-39
61. **Türk, K.** Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2005, 446 lk
62. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2001, 214lk
63. **Vukotich, G.** The 360⁰ Process – Planning for Action.- OD Practitioner, 2010, Vol.42, No.3, pp. 24-29

LISAD

Lisa 1. Meeskonna efektiivsuse hindamise küsimustik

| PÕHIÜLESANDE RAAMISTIK | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------|-------|----------|-------|------------|-------------------------------|------------|--------|------------|-----------------|
| Põhiülesande raamistiku määratlevad olukorrast tingitud ebakindlus, stressi potentsiaal, piirangud ja riskid | | | | | | | | | | | |
| Nimetus | Põhiülesande raamistiku aspektide hindamine | | | | | | Mõju meeskonna efektiivsusele | | | | |
| | Ei ole võimalik | Väga madal | Madal | Keskmine | Kõrge | Väga kõrge | Väga negatiivne | Negatiivne | Puudub | Positiivne | Väga positiivne |
| Olukorrast tingitud teadmatus (tingitud puudulikust infost ja arusaamisest mis takistab efektiivset planeerimist, ei ole täpselt teada järgnevad tegevused) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Info kättesaadavus ja õigsus (seotud info kehtivuse ja kättesaadavuse paikapidavuses või on vale info eelnevalt edastatud) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Ressurssidega seotud määramatus (kas on piisavalt transpordivahendeid, instruktoreid, sidevahendeid, vahendeid väljaõppe läbiviimiseks jne) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Potentsiaalne stress (väljaõppe läbiviimine tekitab stressi) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Tegevuse intensiivsus (ajaline surve, tähtjad, info üleküllus) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

| | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|----|---|---|---|
| Psühholoogilised stressorid (ülesande tajutav mõju, inimestevahelised ja isikliku elu probleemid) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Piirangud (välised mõjud mis otseselt või kaudselt piiravad väljaõppe läbiviimist) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Keskkonnategurid (ilmastik, maastik, haigused) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Poliitilised tegurid (kohalikud õigusküsimused, heakskiidu hankimine, KOV-iga kooskõlastamised) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Meediaga seotud tegurid (sündmuste kajastamine, suhtumine riigikaitse) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Mõju (väljaõppe õnnestumisest /ebaõnnestumisest tulenevad tagajärjed, nii pikas kui ka lühikeses perspektiivis) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Lisa 1 järg

| ÜLESANNE (ajateenijate väljaõpe) | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------|-------|----------|-------|------------|-------------------------------|------------|--------|------------|-----------------|
| Ülesande parameetriteks peetakse selle keerukust, töökoormust, eesmärgi selgust ja eesmärgi stabiilsust | | | | | | | | | | | |
| Nimetus | Ülesande aspektide hindamine | | | | | | Mõju meeskonna efektiivsusele | | | | |
| | Ei ole võimalik | Väga madal | Madal | Keskmine | Kõrge | Väga kõrge | Väga negatiivne | Negatiivne | Puudub | Positiivne | Väga positiivne |
| Ülesande keerukus (üheaegsed ülesanded, plaani muutused, töökoormuse suurenemine, väljaõppe läbiviimine on keerukas) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Ülesande raskus (vaimsed ja füüsilised nõuded) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Osaülesannete arv (väiksemad ülesanded, mis tuleb ülesande täitmiseks täita) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Osaülesannete vastastikune sõltuvus (mil määral on omavahel seotud ülesanded) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Üheaegsed osaülesanded (nt kaks meeskonnaliiget kasutavad oma osaülesande täitmiseks sama ressursi) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Töökoormus (nõuab meeskonnalt pingutust) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Füüsiline koormus (nt pikad töötunnid, lühike uneaeg, vähenenud tähelepanuvõime) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Vaimne koormus (liiga suur teabevoog, info üleküllus) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|---|---|--|----|----|---|---|---|
| Emotsionaalne koormus (moraalsed dilemmad, konfliktid meeskonnas, pinged) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Ajaline surve (liiga palju ülesandeid ja liiga vähe aega nende täitmiseks) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Selguse puudumine eesmärgi osas (meeskonnaliikmed ei mõista väljaõppe eesmäärke ja prioriteete) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Stabiilse eesmärgi puudumine (eesmärgid ajajooksul muutuvad, pidevalt peab ümber orienteeruma ja uue olukorraga kohanema) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Lisa 1 järg

| ORGANISATSIION | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------|-------|----------|-------|------------|-------------------------------|------------|--------|------------|-----------------|
| Organisatsioonilise konteksti parameetriteks peetakse eesmärkide kooskõla, juhtimisstruktuuri, autonoomiat ja organisatsiooni toetust | | | | | | | | | | | |
| Nimetus | Organisatsiooni aspektide hindamine | | | | | | Mõju meeskonna efektiivsusele | | | | |
| | Ei ole võimalik | Väga madal | Madal | Keskmine | Kõrge | Väga kõrge | Väga negatiivne | Negatiivne | Puudub | Positiivne | Väga positiivne |
| Meeskonna ja organisatsiooni eesmärgi ühtsus (meeskonna ja organisatsiooni eesmärkide kokku sobivus) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Juhtimisstruktuuri selgus (on teada, kes annab korraldusi) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Autonoomia (organisatsiooni poolt võimaldatud tegevusvabadus, vabadus langetada iseseisvalt otsuseid) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Organisatsiooni toetus (kui palju organisatsioon toetab töötegemist) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Tunnustus (tasu süsteem toetab väljaõpet ning rakendatakse ka mitte materiaalseid ergutusi) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Toetav keskkond (organisatsiooni avatus, vigadest õppimise soov, vastastikune usaldus) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Materiaalne toetus (pidevalt on saadaval vajalikke vahendeid ülesande täitmiseks) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Lisa 1 järg

| JUHT (MEESKONNAJUHT/KOMPANIIÜLEM) | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|-------|----------|-------|------------|-------------------------------|------------|--------|------------|-----------------|
| Juhi oskustel, teadmistel ja isiklikel eesmärkidel võib olla mõju meeskonna protsessidele ja tulemuslikkusele | | | | | | | | | | | |
| Nimetus | Juhi aspektide hindamine | | | | | | Mõju meeskonna efektiivsusele | | | | |
| | Ei ole võimalik | Väga madal | Madal | Keskmine | Kõrge | Väga kõrge | Väga negatiivne | Negatiivne | Puudub | Positiivne | Väga positiivne |
| Juhi oskused (omab vajalikke oskusi, mis on vajalikud meeskonna juhtimiseks) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Taktikalised oskused (mida teha) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Tehnilised oskused (kuidas teha) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Suhtlemisoskused (läbirääkimised, konfliktide lahendamine, juhendamine, nõustamine ja motiveerimine) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Kognitiivsed oskused (võime loovalt mõelda, "terve mõistus", võime analüüsida ja arutleda) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Juhi teadmised (pädevus) (piisavad teiste juhendamiseks ülesande tehnilistes üksikasjades) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Ülesande täitmisega seotud teadmised (sellealane teave, elutarkus, kogemus, asjakohane suunamine) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Meeskonda puudutavad teadmised (teadmised meeskonna nõrkuste ja tugevuste kohta, tunneb oma meeskonda ja nende võimeid, suunab tegevustesse „õigeid“ inimesi) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|---|---|--|----|----|---|---|---|
| Organisatsioonilised teadmised (teadmised organisatsiooni kohta nt. selle hierarhia, infosüsteem ja kultuur) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Isiklike ja organisatsiooni eesmärkide kooskõla ("ühise eesmärgi tunne") | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Lisa 1 järg

| MEESKONNA LIIGE | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------|-------|----------|-------|------------|-------------------------------|------------|--------|------------|-----------------|
| Ka meeskonnaliikmed määratletakse nende oskuste, teadmiste ja isiklike eesmärkide kaudu | | | | | | | | | | | |
| Nimetus | Meeskonnaliikme aspektide hindamine | | | | | | Mõju meeskonna efektiivsusele | | | | |
| | Ei ole võimalik | Väga madal | Madal | Keskmine | Kõrge | Väga kõrge | Väga negatiivne | Negatiivne | Puudub | Positiivne | Väga positiivne |
| Meeskonnaliikme oskused (omab vajalikke oskusi, et olla meeskonnas) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Taktikalised oskused (oskus määratleda/planeerida tulevasi ülesandeid) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Tehnilised oskused (oskus täita vajalikke ülesandeid) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Suhtlemisoskused (oskus teha koostööd ja suhelda nii meeskonnas kui väljaspool seda) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Kognitiivsed oskused (oskus lahendada probleeme, teha otsuseid) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Meeskonnaliikme teadmised (pädevus) (üldine teadmiste tase) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Ülesande täitmise seotud teadmised (meeskonnaliikmete teave, elutarkus ja kogemus teostatava ülesande osas) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Meeskonda puudutavad teadmised (meeskonnaliikmete tugevad ja nõrgad küljed ning meeskonna normid on teada ja nendega arvestatakse) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|---|---|--|----|----|---|---|---|
| Organisatsioonilised teadmised (meeskonnaliikmete teave, elutarkus ja kogemus organisatsiooni kohta kus nad tegutsevad on teada) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Isiklike ja organisatsiooni eesmärkide kooskõla ("ühise eesmärgi tunne") | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Lisa 1 järg

| MEESKOND | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------|-------|----------|-------|------------|-------------------------------|------------|--------|------------|-----------------|
| Meeskondi iseloomustavad järgmised aspektid: meeskonna koosseis, meeskonna suurus, meeskonna ülesehitus, meeskonna küpsus ja meeskonna eesmärgid | | | | | | | | | | | |
| Nimetus | Meeskonna aspektide hindamine | | | | | | Mõju meeskonna efektiivsusele | | | | |
| | Ei ole võimalik | Väga madal | Madal | Keskmine | Kõrge | Väga kõrge | Väga negatiivne | Negatiivne | Puudub | Positiivne | Väga positiivne |
| Meeskonna koosseisu sobivus põhiülesande täitmiseks (meeskonnaliikmete mitmekesisus, sobilik meeskond ülesannete täitmiseks) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Mitmekesiste oskuste olemasolu (intelligentsus, kogemus, haridus, meeskonnatöö oskus, mitmekesisus) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Demograafilised tunnused (vanus, sugu jne sobivus meeskonnas) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Erinevad isikuomadused (riskivalmidus, stressitaluvus, konfliktikäitumine, omavaheline suhtlemine) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Liikmelisuse stabiilsus (koosseis on ajas stabiilne) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Meeskonna sobiv suurus (ülesande täitmiseks piisav) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Meeskonna asjakohane ülesehitus (ülesannete ja vajaduste järgi teostatud/komplekteeritud) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Füüsiline lähedus (meeskonnaliikmed paiknevad "näost - näkku" kaugusel) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|---|---|--|----|----|---|---|---|
| Asjakohane ülesannete jaotus (ülesanded ja rollid on määratud õigetele meeskonnaliikmetele) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Meeskonna küpsusaste (meeskonna kogemus, teadmiste ja ootuste jagamine, ühine pühendumine meeskonna eesmärkidele, toimiv meeskond) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Meeskonna ja organisatsiooni eesmärkide kooskõla (eesmärgid on ühildatud) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Lisa 1 järg

| ÜLESANDELE SUUNATUD KÄITUMINE | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------|-------|----------|-------|------------|-------------------------------|------------|--------|------------|-----------------|
| Ülesandega seotud protsessid hõlmavad produktiivset käitumist: teabehaldus, olukorra hindamine, otsuste langetamine, planeerimine, suunamine ja kontrollimine, edusammude jälgimine ja koostöö teiste meeskondadega | | | | | | | | | | | |
| Nimetus | Ülesandele suunatud käitumise hindamine | | | | | | Mõju meeskonna efektiivsusele | | | | |
| | Ei ole võimalik | Väga madal | Madal | Keskmine | Kõrge | Väga kõrge | Väga negatiivne | Negatiivne | Puudub | Positiivne | Väga positiivne |
| Teabehaldus (teabe käsitlemine meeskonnas) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Teabe hankimine (aktiivne otsimine, et kompenseerida puudulikku või nappi teavet) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Teabetöötlus (tuvastamine, info sünteesimine, asjakohane otsustamine selle põhjal) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Teavevahetus (õigeaegsus, selgus, täielikkus, teabe edastamine) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Otsuste langetamine (julgus teha otsuseid) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Probleemi määratlemine (defineeritakse probleemiulatus ja sõnastatakse paremad otsused) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Saadaoleva aja juhtimine otsuste tegemisel (saadaolevat aega kasutatakse efektiivselt, optimaalne ajakasutus) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Võimaluste ja tulemuste hindamine (erinevate lahenduste ja võimalike tulemuste hindamine) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

| | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----|----|---|---|---|
| Planeerimine (eesmärgi saavutamiseks vajalike tegevussammude formuleerimine) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Prognoosimine (tulevaste ülesannete ja sündmuste ette nägemine) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Ajakava koostamine (töötajate ja ressursside) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Vajalike vahendite määratlemine (personal, aeg, töövahendid ja materjalide täpne määratlemine) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Strateegia määratlemine (tegevuskavade väljatöötamine, et jõuda püstitatud eesmärgini) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Juhtimine ja kontrollimine (protsessid eesmärgi planeerimise ja saavutamise vahepeal) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Organiseerimine (kuidas meeskond oma plaani rakendab, rollide kehtestamine) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Eesmärkide saavutamise suunas liikumine (protseduuride loomine, prioriteetide loomine) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Koostöö teiste meeskondadega (suhtlemine, teabe jagamine ja vastuvõtmine, tegevuste koordineerimine) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Lisa 1 järg

| MEESKONNALE SUUNATUD KÄITUMINE | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------|-------|----------|-------|------------|-------------------------------|------------|--------|------------|-----------------|
| Meeskonnaga seotud protsessid hõlmavad produktiivset käitumist: visiooni loomine ja säilitamine, ühise tahtluse säilitamine, meeskonnasisene suhtlus, motiveerimine, kohandamine ja meeskonna materiaal-tehniline varustamine | | | | | | | | | | | |
| Nimetus | Meeskonnale suunatud käitumise hindamine | | | | | | Mõju meeskonna efektiivsusele | | | | |
| | Ei ole võimalik | Väga madal | Madal | Keskmine | Kõrge | Väga kõrge | Väga negatiivne | Negatiivne | Puudub | Positiivne | Väga positiivne |
| Visiooni loomine ja säilitamine (meeskonna suuna, eesmärkide loomise ja säilitamise protsess) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Ühise tahtluse jagamine (ühtne arusaamine meeskonna eesmärkidest, osäülesannetest) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Suhtlemine meeskonnas (avatus, tunnete ja mõtete väljendamine) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Koordineerimine (harmooniline üksteist täiendav ja toetav ühise eesmärgi saavutamiseks) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Tagasiside pakkumine (tagasiside andmine ja kogemuste vahendamine, et tulemuslikkust tõsta) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Motiveerimine (meeskonnaliikmete tegevusele suunamine, intensiivsuse ja püsivuse mõjutamine) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Väline motivatsioon (materiaalse/mitte materiaalse kompensatsiooni või stiimulite kasutamine hea töö tasustamiseks (tunnustuse/tasu kaudu)) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|---|---|--|----|----|---|---|---|
| Sisemine motivatsioon (inspireerimine, et äratada sisemist huvi töö vastu mentorluse/arenduse kaudu) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Kohandumine (muudetakse oma käitumist ja omavahelist suhtlemist vastavalt keskkonnas või meeskonnas toimunud muudatustele) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Monitooring (meeskonnaliikmed jälgivad ja hindavad üksteise tegevust mille eesmärk on parendada tööülesannete täitmist ja käitumist) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Tegevuse korrigeerimine (meeskonnaliikmed pakuvad tagasisidet/juhtnööre, kuidas oma meeskonnakaaslaste töö tulemuslikkust parandada) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Üksteise toetamine (võetakse endale kohustusi, pakkudes abi, abistatakse kui tekivad raskused) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Sotsiaalne toetamine (lugupidamise osutamine, sõpruse ja materiaalsete vahendite pakkumine, julgustamine) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Emotsioonide reguleerimine (säilitatakse emotsionaalne tasakaal meeskonnas, arvestades vastavaid norme, vähene negatiivsete emotsioonide edastamine) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Ühtekuuluvuse arendamine ja säilitamine (ühtsuse, solidaarsuse või meeskonnavaimu edendamine meeskonnas) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Konfliktide juhtimine (lahendatakse ebakõlasid või hõõrdumisi, kui see ei õnnestu siis vähendatakse seda nii palju kui võimalik) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Lisa 1 järg

| ÜLESANDE VÄLJUNDID | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|-------|----------|-------|------------|-------------------------------|------------|--------|------------|-----------------|
| Ülesande väljundeid peetakse vahe- eesmärkideks ja lõppeesmärkideks | | | | | | | | | | | |
| Nimetus | Ülesande väljundi hindamine | | | | | | Mõju meeskonna efektiivsusele | | | | |
| | Ei ole võimalik | Väga madal | Madal | Keskmine | Kõrge | Väga kõrge | Väga negatiivne | Negatiivne | Puudub | Positiivne | Väga positiivne |
| Vahe- eesmärkide saavutamine (hinnatakse kulunud ajahulka ja mida veel on vaja teha, et eesmärgid teostada; otsuste tegemine, täiendavate plaanide koostamine vajadusel) Eelkutse juuli-detsember | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Otseste ülemate seatud kriteeriumite täitmine (õigeaegsus, plaani adekvaatsus, lahenduse efektiivsus, paindlikus) Eelkutse juuli-detsember | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Määratud reeglistiku järgimine (reeglite, eeskirjade, juhendite järgimine) Eelkutse juuli-detsember | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Lõppeesmärkide saavutamine (nõuete kohane nii ajaliselt kui kvaliteedilt) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Otseste ülemate seatud kriteeriumite täitmine (õigeaegsus, plaani adekvaatsus, lahenduse efektiivsus, paindlikus) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Määratud reeglistiku järgimine (reeglite, eeskirjade, juhendite järgimine) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Lisa 1 järg

| MEESKONNA VÄLJUNDID | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------|-------|----------|-------|------------|-------------------------------|------------|--------|------------|-----------------|
| Meeskonna väljunditeks peetakse usaldust, moraali, sidusust, usaldust, jagatud visiooni ja vastastikust austust | | | | | | | | | | | |
| Nimetus | Meeskonna väljundi hindamine | | | | | | Mõju meeskonna efektiivsusele | | | | |
| | Ei ole võimalik | Väga madal | Madal | Keskmine | Kõrge | Väga kõrge | Väga negatiivne | Negatiivne | Puudub | Positiivne | Väga positiivne |
| Vastastikune usaldus (meeskonnaliikmed usaldavad üksteise pädevust, lojaalsust ja pühendumist meeskonnatööle) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Võitlustahe (meeskonnaliikmed on valmis jätkama oma tööd isegi keerukates tingimustes) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Ühtekuuluvustunne (sidusus) (meeskonnaliikmed tegutsevad ühtse meeskonnana, mitte individuaalselt, nad kuuluvad meelsasti sellesse meeskonda) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Kollektiivne kindlus eesmärgi saavutamise suhtes (meeskonnaliikmetel on tugev usk kollektiivsesse tõhususse) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Ühine arusaamine lõppeesmärgist (meeskonnaliikmed saavad aru, mis on lõppeesmärk ja kuidas sinna jõutakse) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Vastastikune austus (vaatamata erinevustele püütakse üksteist mõista) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Lisa 2. Meeskonna efektiivsust mõjutavate aspektide korrelatsioonitabelid

| Põhiülesande raamistik | Olukorrast tingitud teadmatus | Info kättesaadavus ja õigsus | Ressurssidega seotud määramatus | Potentsiaalne stress | Tegevuse intensiivsus | Psühholoogilised stressorid | Piirangud | Keskkonna tegurid | Poliitilised tegurid | Meediaga seotud tegurid | Mõju |
|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------|-------------------|----------------------|-------------------------|--------|
| Olukorrast tingitud teadmatus | 1 | ,139 | ,000 | -,208 | ,234 | ,000 | -,207 | -,089 | -,099 | ,055 | -,095 |
| Info kättesaadavus ja õigsus | ,139 | 1 | ,700** | ,261 | ,294 | ,083 | ,230 | ,324 | ,264 | ,276 | -,080 |
| Ressurssidega seotud määramatus | ,000 | ,700** | 1 | ,350 | ,327 | ,018 | ,228 | ,069 | ,238 | ,059 | -,219 |
| Potentsiaalne stress | -,208 | ,261 | ,350 | 1 | ,419 | ,191 | ,299 | ,218 | ,585** | ,109 | -,303 |
| Tegevuse intensiivsus | ,234 | ,294 | ,327 | ,419 | 1 | -,061 | ,121 | ,501* | ,284 | ,210 | ,075 |
| Psühholoogilised stressorid | ,000 | ,083 | ,018 | ,191 | -,061 | 1 | -,423 | -,223 | ,291 | ,209 | -,438* |
| Piirangud | -,207 | ,230 | ,228 | ,299 | ,121 | -,423 | 1 | ,261 | ,171 | -,126 | ,137 |
| Keskkonna tegurid | -,089 | ,324 | ,069 | ,218 | ,501* | -,223 | ,261 | 1 | -,028 | ,141 | ,647** |
| Poliitilised tegurid | -,099 | ,264 | ,238 | ,585** | ,284 | ,291 | ,171 | -,028 | 1 | ,549** | -,520* |
| Meediaga seotud tegurid | ,055 | ,276 | ,059 | ,109 | ,210 | ,209 | -,126 | ,141 | ,549** | 1 | ,050 |
| Mõju | -,095 | -,080 | -,219 | -,303 | ,075 | -,438* | ,137 | ,647** | -,520* | ,050 | 1 |

*p< .05 ** p< .01

Lisa 2 järg

| Ülesanne | Ülesande keerukus | Ülesande raskus | Osaülesannete arv | Osaülesannete vastastikune sõltuvus | Üheaegsed osaülesanded | Töökoormus | Füüsiline koormus | Vaimne koormus | Emotsionaalne koormus | Ajaline surve | Selguse puudumine eesmärgi osas | Stabiilse eesmärgi puudumine |
|-------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------------------------|------------------------|------------|-------------------|----------------|-----------------------|---------------|---------------------------------|------------------------------|
| Ülesande keerukus | 1 | ,511* | ,450* | ,098 | ,218 | ,391 | ,397 | ,192 | -,042 | ,568** | ,066 | ,226 |
| Ülesande raskus | ,511* | 1 | ,085 | -,131 | ,212 | ,187 | ,417 | ,369 | ,085 | ,419 | ,124 | ,134 |
| Osaülesannete arv | ,450* | ,085 | 1 | ,081 | ,409 | ,246 | ,057 | ,361 | ,449 | ,459* | ,651** | ,596** |
| Osaülesannete vastastikune sõltuvus | ,098 | -,131 | ,081 | 1 | ,209 | ,281 | ,175 | ,196 | -,115 | -,055 | -,363 | -,255 |
| Üheaegsed osaülesanded | ,218 | ,212 | ,409 | ,209 | 1 | -,121 | ,047 | -,026 | ,311 | ,384 | ,381 | ,345 |
| Töökoormus | ,391 | ,187 | ,246 | ,281 | -,121 | 1 | ,624** | ,402 | -,091 | ,349 | -,086 | -,122 |
| Füüsiline koormus | ,397 | ,417 | ,057 | ,175 | ,047 | ,624** | 1 | ,443* | ,228 | ,335 | -,083 | ,134 |
| Vaimne koormus | ,192 | ,369 | ,361 | ,196 | -,026 | ,402 | ,443* | 1 | ,583** | ,407 | ,298 | ,247 |
| Emotsionaalne koormus | -,042 | ,085 | ,449 | -,115 | ,311 | -,091 | ,228 | ,583** | 1 | ,237 | ,605** | ,648** |
| Ajaline surve | ,568** | ,419 | ,459* | -,055 | ,384 | ,349 | ,335 | ,407 | ,237 | 1 | ,510* | ,306 |
| Selguse puudumine eesmärgi osas | ,066 | ,124 | ,651** | -,363 | ,381 | -,086 | -,083 | ,298 | ,605** | ,510* | 1 | ,475* |
| Stabiilse eesmärgi puudumine | ,226 | ,134 | ,596** | -,255 | ,345 | -,122 | ,134 | ,247 | ,648** | ,306 | ,475* | 1 |

*p< .05 ** p< .01

Lisa 2 järg

| Organisatsioon | Meeskonna ja organisatsiooni eesmärgi ühtsus | Juhtimisstruktuuri selgus | Autonoomia | Organisatsiooni toetus | Tunnustus | Toetav keskkond | Materiaalne toetus |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|------------|------------------------|-----------|-----------------|--------------------|
| Meeskonna ja organisatsiooni eesmärgi ühtsus | 1 | ,219 | ,190 | ,532* | ,121 | ,059 | ,526* |
| Juhtimisstruktuuri selgus | ,219 | 1 | -,048 | ,583** | ,392 | ,506* | ,424 |
| Autonoomia | ,190 | -,048 | 1 | ,026 | ,168 | ,012 | -,127 |
| Organisatsiooni toetus | ,532* | ,583** | ,026 | 1 | -,106 | ,344 | ,553** |
| Tunnustus | ,121 | ,392 | ,168 | -,106 | 1 | ,205 | -,056 |
| Toetav keskkond | ,059 | ,506* | ,012 | ,344 | ,205 | 1 | ,235 |
| Materiaalne toetus | ,526* | ,424 | -,127 | ,553** | -,056 | ,235 | 1 |

*p< .05 ** p< .01

Lisa 2 järg

| Juht (meeskonnaülem) | Juhi oskused | Taktikalised oskused | Tehnilised oskused | Suhtlemis-oskused | Kognitiivsed oskused | Juhi teadmised (pädevus) | Ülesande täitmise seotud teadmised | Meeskonda puudutavad teadmised | Organisatsioonilised teadmised | Isiklike ja organisatsiooni eesmärkide kooskõla |
|----------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------|-------------------|----------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Juhi oskused | 1 | ,298 | ,595** | ,510** | ,318 | ,514** | ,372 | ,557** | ,446* | ,428* |
| Taktikalised oskused | ,298 | 1 | ,317 | ,088 | ,352 | ,578** | ,319 | ,272 | ,206 | ,355 |
| Tehnilised oskused | ,595** | ,317 | 1 | ,755** | ,624 | ,352 | ,396 | ,479 | ,237 | -,012 |
| Suhtlemisoskused | ,510** | ,088 | ,755** | 1 | ,643** | ,477* | ,449* | ,428* | ,043 | -,140 |
| Kognitiivsed oskused | ,318 | ,352 | ,624 | ,643** | 1 | ,247 | ,365 | ,491 | -,207 | -,361 |
| Juhi teadmised (pädevus) | ,514** | ,578** | ,352 | ,477* | ,247 | 1 | ,557** | ,339 | ,041 | ,328 |
| Ülesande täitmise seotud teadmised | ,372 | ,319 | ,396 | ,449* | ,365 | ,557** | 1 | ,589** | -,081 | ,090 |
| Meeskonda puudutavad teadmised | ,557** | ,272 | ,479 | ,428* | ,491* | ,339 | ,589** | 1 | ,126 | ,189 |
| Organisatsioonilised teadmised | ,446* | ,206 | ,237 | ,043 | -,207 | ,041 | -,081 | ,126 | 1 | ,559** |
| Isiklike ja organisatsiooni eesmärkide kooskõla | ,428* | ,355 | -,012 | -,140 | -,361 | ,328 | ,090 | ,189 | ,559** | 1 |

*p< .05 ** p< .01

Lisa 2 järg

| Meeskonna liige (keskmine) | Meeskonnaliikme oskused | Taktikalised oskused | Tehnilised oskused | Suhtlemisoskused | Kognitiivsed oskused | Meeskonnaliikme teadmised | Ülesande täitmisega seotud teadmised | Meeskonda puudutavad teadmised | Organisatsioonilised teadmised | Isiklike ja organisatsiooni eesmärkide kooskõla |
|-------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|------------------|----------------------|---------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------|
| Meeskonnaliikme oskused | 1 | ,762** | ,852** | ,314 | ,422 | ,782** | ,590** | ,195 | ,320 | ,275 |
| Taktikalised oskused | ,762** | 1 | ,719** | ,126 | ,707** | ,721** | ,522** | -,048 | ,436 | ,241 |
| Tehnilised oskused | ,852** | ,719** | 1 | ,181 | ,432* | ,730** | ,552** | ,246 | ,307 | ,258 |
| Suhtlemisoskused | ,314 | ,126 | ,181 | 1 | ,283 | ,432* | -,074 | ,213 | -,016 | ,447* |
| Kognitiivsed oskused | ,422 | ,707** | ,432* | ,283 | 1 | ,640** | ,428 | ,093 | ,462* | ,474* |
| Meeskonnaliikme teadmised | ,782** | ,721** | ,730** | ,432* | ,640** | 1 | ,428 | ,152 | ,250 | ,445 |
| Ülesande täitmisega seotud teadmised | ,590** | ,522** | ,552** | -,074 | ,428 | ,428* | 1 | -,014 | ,254 | -,081 |
| Meeskonda puudutavad teadmised | ,195 | -,048 | ,246 | ,213 | ,093 | ,152 | -,014 | 1 | ,196 | ,709** |
| Organisatsioonilised teadmised | ,320 | ,436* | ,307 | -,016 | ,462* | ,250 | ,254 | ,196 | 1 | ,353 |
| Isiklike ja organisatsiooni eesmärkide kooskõla | ,275 | ,241 | ,258 | ,447* | ,474* | ,445* | -,081 | ,709** | ,353 | 1 |

*p< .05 ** p< .01

Lisa 2 järg

| Meeskond | Meeskonna koosseisu sobivus põhiülesande täitmiseks | Mitmekesiste oskuste olemasolu | Demograafilised tunnused | Erinevad isikuomadused | Liikmelisuse stabiilsus | Meeskonna sobiv suurus | Meeskonna asjakohane ülesehitus | Füüsiline lähedus | Asjakohane ülesannete jaotus | Meeskonna küpsusaste | Meeskonna eesmärkide ja organisatsiooni eesmärkide kooskõla |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------|------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------|
| Meeskonna koosseisu sobivus põhiülesande täitmiseks | 1 | ,475 | ,092 | -,038 | ,519* | ,537** | ,359 | ,041 | ,205 | ,675** | ,272 |
| Mitmekesiste oskuste olemasolu | ,475 | 1 | ,358 | -,050 | ,246 | ,457 | ,367 | -,092 | ,238 | ,452 | ,265 |
| Demograafilised tunnused | ,092 | ,358 | 1 | ,573** | -,065 | ,163 | ,248 | ,395 | ,254 | ,212 | ,262 |
| Erinevad isikuomadused | -,038 | -,050 | ,573** | 1 | -,082 | ,005 | ,154 | ,692** | ,085 | -,053 | ,088 |
| Liikmelisuse stabiilsus | ,519** | ,246 | -,065 | -,082 | 1 | ,654** | ,529** | -,025 | ,429* | ,606** | -,034 |
| Meeskonna sobiv suurus | ,537** | ,457 | ,163 | ,005 | ,654** | 1 | ,736** | -,157 | ,205 | ,486* | ,029 |
| Meeskonna asjakohane ülesehitus | ,359 | ,367 | ,248 | ,154 | ,529** | ,736** | 1 | ,101 | ,470* | ,300 | -,307 |
| Füüsiline lähedus | ,041 | -,092 | ,395 | ,692** | -,025 | -,157 | ,101 | 1 | ,410 | ,128 | ,110 |
| Asjakohane ülesannete jaotus | ,205 | ,238 | ,254 | ,085 | ,429* | ,205 | ,470* | ,410 | 1 | ,482* | ,104 |
| Meeskonna küpsusaste | ,675** | ,452 | ,212 | -,053 | ,606** | ,486* | ,300 | ,128 | ,482* | 1 | ,409* |
| Meeskonna eesmärkide ja organisatsiooni eesmärkide kooskõla | ,272 | ,265 | ,262 | ,088 | -,034 | ,029 | -,307 | ,110 | ,104 | ,409* | 1 |

*p< .05 ** p< .01

Lisa 2 järg

| Ülesandele suunatud käitumine | Teabehaldus | Teabe hankimine | Teabetöötlus | Teavevahetus | Otsuste langetamine | Probleemi määratlemine | Juhtimine otsuste tegemisel | Võimaluste ja tulemuste hindamine | Planeerimine | Proгноosimine | Ajakava koostamine | Vajalike vahendite määratlemine | Strateegia määratlemine | Juhtimine ja kontroll | Organiseerimine | saavutamise suunas liikumine | meeskondadega |
|-----------------------------------|-------------|-----------------|--------------|--------------|---------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--------------|---------------|--------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|------------------------------|---------------|
| Teabehaldus | 1 | ,390 | ,224 | ,115 | ,218 | ,355 | -,210 | -,177 | ,254 | ,046 | ,395 | ,189 | ,109 | ,355 | ,410 | -,024 | ,361 |
| Teabe hankimine | ,390 | 1 | ,526 | ,358 | ,297 | ,249 | -,320 | -,096 | ,259 | ,247 | ,233 | ,575 | ,311 | -,091 | ,591 | ,183 | ,425 |
| Teabetöötlus | ,224 | ,526 | 1 | ,629 | ,304 | ,447 | ,221 | ,237 | ,386 | ,424 | ,241 | ,370 | ,411 | ,000 | ,183 | ,258 | ,405 |
| Teavevahetus | ,115 | ,358 | ,629 | 1 | ,572 | ,452 | ,328 | ,154 | ,373 | ,477 | ,383 | ,254 | ,363 | ,117 | ,123 | ,367 | ,307 |
| Otsuste langetamine | ,218 | ,297 | ,304 | ,572 | 1 | ,481 | ,319 | ,060 | ,496 | ,253 | ,359 | ,355 | ,120 | ,198 | ,208 | ,458 | ,700 |
| Probleemi määratlemine | ,355 | ,249 | ,447 | ,452 | ,481 | 1 | ,437 | ,088 | ,655 | ,551 | ,269 | ,413 | ,218 | ,500 | ,408 | ,144 | ,453 |
| Saadaoleva aja juhtimine | -,210 | -,320 | ,221 | ,328 | ,319 | ,437 | 1 | ,632 | ,539 | ,447 | ,211 | ,208 | ,323 | ,247 | ,016 | ,241 | ,259 |
| Võimaluste ja tulemuste hindamine | -,177 | -,096 | ,237 | ,154 | ,060 | ,088 | ,632 | 1 | ,642 | ,422 | ,210 | ,246 | ,530 | ,088 | ,217 | ,102 | ,151 |
| Planeerimine | ,254 | ,259 | ,386 | ,373 | ,496 | ,655 | ,539 | ,642 | 1 | ,685 | ,411 | ,619 | ,472 | ,581 | ,644 | ,138 | ,530 |
| Proгноosimine | ,046 | ,247 | ,424 | ,477 | ,253 | ,551 | ,447 | ,422 | ,685 | 1 | ,426 | ,602 | ,595 | ,321 | ,337 | ,124 | ,336 |
| Ajakava koostamine | ,395 | ,233 | ,241 | ,383 | ,359 | ,269 | ,211 | ,210 | ,411 | ,426 | 1 | ,355 | ,257 | ,198 | ,324 | ,539 | ,625 |
| Vajalike vahendite määratlemine | ,189 | ,575 | ,370 | ,254 | ,355 | ,413 | ,208 | ,246 | ,619 | ,602 | ,355 | 1 | ,480 | ,196 | ,675 | ,327 | ,543 |
| Strateegia määratlemine | ,109 | ,311 | ,411 | ,363 | ,120 | ,218 | ,323 | ,530 | ,472 | ,595 | ,257 | ,480 | 1 | ,097 | ,257 | ,084 | ,345 |
| Juhtimine ja kontroll | ,355 | -,091 | ,000 | ,117 | ,198 | ,500 | ,247 | ,088 | ,581 | ,321 | ,198 | ,196 | ,097 | 1 | ,510 | ,000 | ,187 |
| Organiseerimine | ,410 | ,591 | ,183 | ,123 | ,208 | ,408 | ,016 | ,217 | ,644 | ,337 | ,324 | ,675 | ,257 | ,510 | 1 | ,118 | ,413 |
| Eesmärkide suunas liikumine | -,024 | ,183 | ,258 | ,367 | ,458 | ,144 | ,241 | ,102 | ,138 | ,124 | ,539 | ,327 | ,084 | ,000 | ,118 | 1 | ,585 |
| Koostöö teiste meeskondadega | ,361 | ,425 | ,405 | ,307 | ,700 | ,453 | ,259 | ,151 | ,530 | ,336 | ,625 | ,543 | ,345 | ,187 | ,413 | ,585 | 1 |

*p<.05 ** p<.01

Lisa 2 järg

| Meeskonnale suunatud käitumine | Visiooni loomine ja säilitamine | Ühise tahtluse jagamine | Suhtlemine meeskonnas | Koordineerimine | Tagasiside pakkumine | Motiveerimine | Väline motivatsioon | Sisemine motivatsioon | Kohandumine | Monitooring | Tegevuse korrigeerimine | Üksteise toetamine | Sotsiaalne toetamine | Emotsioonide reguleerimine | Ühtekuuluvuse arendamine | Konfliktide juhtimine |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|----------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Visiooni loomine ja säilitamine | 1 | ,684** | ,364 | ,444* | ,046 | ,311 | -,191 | ,556** | ,202 | ,453 | ,501* | ,664** | ,582** | ,530** | ,455* | ,106 |
| Ühise tahtluse jagamine | ,684** | 1 | ,183 | ,314 | ,191 | ,355 | -,246 | ,521** | ,352 | ,306 | ,449* | ,476* | ,219 | ,694** | ,434* | ,239 |
| Suhtlemine meeskonnas | ,364 | ,183 | 1 | ,660** | ,076 | -,065 | ,067 | ,054 | -,045 | 0,000 | ,123 | ,671** | ,590** | ,169 | ,497* | ,393 |
| Koordineerimine | ,444* | ,314 | ,660** | 1 | ,120 | ,006 | ,019 | ,187 | ,091 | ,160 | ,547** | ,513** | ,323 | ,327 | ,381 | ,700** |
| Tagasiside pakkumine | ,046 | ,191 | ,076 | ,120 | 1 | ,342 | ,038 | ,397 | ,052 | ,213 | ,227 | -,043 | -,130 | ,209 | -,136 | ,246 |
| Motiveerimine | ,311 | ,355 | -,065 | ,006 | ,342 | 1 | ,131 | ,621** | -,388 | 0,000 | ,452 | ,258 | ,116 | ,438 | ,168 | -,093 |
| Väline motivatsioon | -,191 | -,246 | ,067 | ,019 | ,038 | ,131 | 1 | -,048 | -,138 | ,226 | -,071 | -,101 | ,112 | -,228 | -,058 | -,101 |
| Sisemine motivatsioon | ,556** | ,521** | ,054 | ,187 | ,397 | ,621** | -,048 | 1 | ,016 | ,399 | ,567** | ,253 | ,151 | ,618** | ,150 | -,007 |
| Kohandumine | ,202 | ,352 | -,045 | ,091 | ,052 | -,388 | -,138 | ,016 | 1 | ,381 | ,263 | ,152 | ,025 | ,115 | -,103 | ,119 |
| Monitooring | ,453 | ,306 | 0,000 | ,160 | ,213 | 0,000 | ,226 | ,399 | ,381 | 1 | ,295 | ,167 | ,309 | ,189 | ,121 | 0,000 |
| Tegevuse korrigeerimine | ,501* | ,449* | ,123 | ,547** | ,227 | ,452 | -,071 | ,567** | ,263 | ,295 | 1 | ,471* | ,191 | ,431* | ,023 | ,466 |
| Üksteise toetamine | ,664** | ,476* | ,671** | ,513** | -,043 | ,258 | -,101 | ,253 | ,152 | ,167 | ,471* | 1 | ,770** | ,252 | ,387 | ,111 |
| Sotsiaalne toetamine | ,582** | ,219 | ,590** | ,323 | -,130 | ,116 | ,112 | ,151 | ,025 | ,309 | ,191 | ,770** | 1 | ,218 | ,482* | -,183 |
| Emotsioonide reguleerimine | ,530** | ,694** | ,169 | ,327 | ,209 | ,438 | -,228 | ,618** | ,115 | ,189 | ,431* | ,252 | ,218 | 1 | ,475* | ,190 |
| Ühtekuuluvuse arendamine | ,455* | ,434* | ,497* | ,381 | -,136 | ,168 | -,058 | ,150 | -,103 | ,121 | ,023 | ,387 | ,482* | ,475* | 1 | ,093 |
| Konfliktide juhtimine | ,106 | ,239 | ,393 | ,700** | ,246 | -,093 | -,101 | -,007 | ,119 | 0,000 | ,466 | ,111 | -,183 | ,190 | ,093 | 1 |

*p<.05 ** p<.01

Lisa 2 järg

| Ülesande väljund | Vahe- eesmärkide saavutamine | Otseste ülemate seatud kriteeriumite täitmine | Määratud reeglistiku järgmine | Lõppeesmärkide saavutamine | Otseste ülemate seatud kriteeriumite täitmine | Määratud reeglistiku järgmine |
|-----------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| Vahe- eesmärkide saavutamine | 1** | ,313 | ,285 | ,139 | ,253 | ,348 |
| Otseste ülemate seatud kriteeriumite täitmine | ,313 | 1 | ,543** | ,601** | ,599 | ,563 |
| Määratud reeglistiku järgmine | ,285 | ,543** | 1 | ,440 | ,437 | ,902** |
| Lõppeesmärkide saavutamine | ,139 | ,601** | ,440 | 1 | ,670** | ,561** |
| Otseste ülemate seatud kriteeriumite täitmine | ,253 | ,599 | ,437 | ,670** | 1 | ,469 |
| Määratud reeglistiku järgmine | ,348 | ,563 | ,902** | ,561** | ,469 | 1 |

*p< .05 ** p< .01

| Meeskonna väljund | Vastastikune usaldus | Võitlustahe | Ühte- kuuluvustunne | Kollektiivne kindlus | Arusaamine lõppeesmärgist | Vastastikune austus |
|--------------------------------------------------|----------------------|-------------|---------------------|----------------------|---------------------------|---------------------|
| Vastastikune usaldus | 1 | ,639** | ,762** | ,424* | ,582** | ,161 |
| Võitlustahe | ,639** | 1 | ,695** | ,315 | ,416 | ,310 |
| Ühtekuuluvustunne | ,762** | ,695** | 1 | ,633** | ,542** | ,283 |
| Kollektiivne kindlus eesmärgi saavutamise suhtes | ,424* | ,315 | ,633** | 1 | ,175 | -,008 |
| Ühine arusaamine lõppeesmärgist | ,582 | ,416 | ,542 | ,175 | 1 | ,465 |
| Vastastikune austus | ,161 | ,310 | ,283 | -,008 | ,465 | 1 |

Lisa 3. Meeskonna efektiivsuse mudeli komponente kirjeldav statistika

| Komponent | Keskmine | Mediaan | Mood | Standardhälve | Dispersioon | Standardviga | Hinnangute arv |
|--------------------------------|----------|---------|------|---------------|-------------|--------------|----------------|
| Põhiülesande raamistik | 2,9 | 3 | 3 | 0,99 | 0,99 | 0,065 | 231 |
| Ülesanne | 3,22 | 3 | 4 | 1,04 | 1,08 | 0,065 | 252 |
| Organisatsioon | 2,68 | 3 | 2 | 0,9 | 0,82 | 0,074 | 147 |
| Meeskonnaülem | 3,78 | 4 | 4 | 0,85 | 0,73 | 0,042 | 410 |
| Meeskonnaliige | 3,64 | 4 | 4 | 0,82 | 0,68 | 0,04 | 410 |
| Meeskond | 3,34 | 3 | 4 | 0,9 | 0,82 | 0,042 | 451 |
| Ülesandele suunatud käitumine | 3,23 | 3 | 3 | 0,74 | 0,54 | 0,035 | 425 |
| Meeskonnale suunatud käitumine | 3,27 | 3 | 3 | 0,8 | 0,64 | 0,04 | 400 |
| Ülesande väljund | 3,2 | 3 | 3 | 0,65 | 0,42 | 0,053 | 150 |
| Meeskonna väljund | 3,67 | 4 | 4 | 0,68 | 0,46 | 0,055 | 150 |

Lisa 4. Intervjuude tulemused

Intervjuud on läbiviidud järgmistel ajavahemikel: ajateenijatega mai 2012 ning meeskonnaülematega mai 2013. V1 tähendab kahe meeskonnaülema intervjuu vastuseid koondatult, et säiliks anonüümsus. A1 tähendab viie ajateenija intervjuu vastuseid koondatult, kus kasutuses ei olnud kaheksa punktilist küsimustikku, vaid keskenduti lihtsale tagasisidele tegevväljastest meeskonna kohta (meeskonnaülem ja meeskonnaliikmed). Kuna intervjuud olid mahukad, siis kajastatakse ainult olulisemad väited või arvamused ning vastuste dubleerimist ei ole teostatud.

V1

1. Milles avaldub see, et ressursside määramatus on kõrge? Mida saaks paremini teha?

- *„Enne väljaõppe algust on selgusetu, kes on täiendavad instruktorid ntx Kõrgemast Sõjakoolist või mitmele ajateenijale saab pakkuda edasi jätkamise võimalust juba tegevväljasena“*
- *„Puudub plaan inimressurssi ümber suunamiseks, kui kellelegi püstitakse täiendav ülesanne“*
- *„Pidevalt on selgusetu milliseid väljaõppe alasid või lasketiire saab kasutada, vajab paremat koordineerimist ning haldamist“*
- *„Puudub ülevaade tagalatoetusest, kus on esile toodud ntx transpordivõimalused ja milliseid piiranguid peab arvestama“*
- *„Palju on „tulekustutamist“, kuigi ei tule üllatusena, et väljaõppe algab lähiajal“*
- *„Väljaõppe planeerimise aluseks on pataljoniülema käsk, kuid see ei sisalda kõike seda mida meeskonnaülemad vajavad“*
- *„Tuleb nõuda, et pataljoniülem ja meeskonnaülem koostöös personalijaoskonnaga teevad täiendavaid personaliplane“*
- *„Tuleb nõuda tagalatoetuselt, et nad teevad varustuseväljastamise plaani enne väljaõppe algust“*

2. Kuidas hindad infokättesaadavust ja selle õigsust väljaõppe perioodil?

- *„Info liigub väga paljude erinevate kanalite kaudu. Hetkel kasutan vähemalt kümmet erinevat kanalit“*
- *„Outlooki tuleb kasutada infovahetamiseks mitte ülesannete püstitamiseks“*

3. Kas on selliseid olukordasid palju, kus on liiga palju ülesandeid ning väga vähe aega nende täitmiseks?

- *„Osaliselt vastab tõele, kus inimressurss on valesti suunatud ülesannete täitmisele või prioriteedid on valesti seatud“*
- *„Tuleb rohkem koostööd teha teiste meeskondadega, et ühtlustada mõningate kursuste läbiviimised“*
- *„Mõningate olulisemate kursuse planeerimine võiks jääda staabitasandile, lihtsustab oluliselt tööd“*
- *„Väljaõppe läbiviimisel tuleks rohkem kasutada toetavate üksuste kasutamist, nt autojuhtide väljaõppes transpordikompanii toetus jne“*
- *„Igasugused külastuspäevad mida tehakse pataljoni võiks jääda kellelegi teisele ja mitte koormata väljaõppet läbiviivaid tegevväelasi“*

4. Kas võib väita, et tunnustamisega on organisatsioonis probleeme? Mida saaks paremini teha või kuidas töötajaid motiveerida?

- *„Vaja on täpsemaid tasustamise juhised nt asendustasud“*
- *„Tänukirjad sobivad uutele töötajatele, kuid pikema staažiga töötajaid võiks tunnustada harvemini aga siis juba kingitusega“*

5. Kas liikmelisuse stabiilsus on meeskondades madal? Kas töötajate liikumisi saaks paremini organiseerida, et see ei mõjutaks meeskonna toimimist?

- *„See on kaitseväge üldine probleem ja selle tingib kõrgemad palgad tsiviilsektoris“*
- *„Oleks hea kui saaks ära määratleda minimaalse teenistuskoha aja“*

6. Kuidas hindad kompaniide omavahelist koostööd? Kas oskad esile tuua midagi positiivset või negatiivset?

- „Pigem on hea koostöö meeskonnaülemate vahel“
- „Mõni kompanii teed oluliselt vähem koostööd kui mõni teine kompanii“
- „Pigem on kompaniide vahel positiivsus kui negatiivsus“
- „Kui tuua esile midagi negatiivset, siis enamasti on need seotud väljaõppe aladega“

7. Kui oluliseks pead planeerimist? Mis on sinu jaoks kõige olulisem selle juures?

- „Kindlasti on vaja aasta võik kaks ette mõelda. Samas planeerimiseks saadav sisend tuleb enamasti heal juhul kuus kuud ette“
- „Staabid peaksid varem alustama suuremate õppuste planeerimist, et saaks piisavalt palju aega muudatuste sisse viimiseks ja reageerimiseks“

8. Kuidas hindad pataljoniülema antud juhiste ning erinevate juhendite ja reeglite täitmist?

- „Pataljoniülema juhiste täitmisega suuri probleeme ei ole, pigem on probleeme selle koordineerimisega kui sellega on seotud ka teised üksused või inimesed“
- „Tavaline on see, et enne algab sündmus ja siis tulevad juhised, võiks vastupidi olla“
- „Staap peaks tegema rohkem koostööd kompaniidega, eriti staabi sektsioonid“
- „Staap võiks vähem sekkuda väljaõppesse oma juhiste või infopäevadega“

A2

- „Häirib see, et väljaõpet läbiviivaid tegevväelasi on liiga vähe“
- „Pidev tegevväelaste vahetumine meeskonnas takistab ühtse meeskonna välja kujunemist“

- „Tegevväelastel on väga head teadmised ja oskused sõjaväelises väljaõppes“
- „Üldiselt on tegevväelased kõrgelt motiveeritud“
- „Meeskonnaülem eelistab tegutseda pigem individuaalselt“
- „Küllaltki raske on ajateenijatel märgata meeskonnas probleemide olemasolu, kuna tegevväelased siiski üritavad endast anda maksimumi“
- „Suureks probleemiks osutub tegevväelaste voolavus, mis takistab hea väljaõppe läbiviimist“
- „Üldist meeskonna väljaõppe taset viivad alla äsja organisatsiooniga liitunud endised ajateenijad“
- „Üleajateenijad ei oska pedagoogiliselt õigesti läheneda tundide läbiviimisele“
- „Meeskonnaülemate vahetus väljaõppe perioodil tekitab asjatuid pingeid meeskonnas mida märkavad isegi ajateenijad“
- „Meeskonnaülem on liiga „pehme“, et sellist meeskonda ohjata“
- „Suuremaid konflikte meeskonnas ei suudeta lahendada“
- „Koordineerimine ja koostöö meeskonnaliikmete vahel on nõrk“
- „Mõne meeskonnaliikmete pädevus meeskonniti on väga erinev“
- „Mõnes meeskonnas on kõrgemalt motiveeritud tegevväelased, parem juhtimisoskus ning suuremad kogemused“
- „Paljudel meeskondadel on tõsine probleem motiveerituse, pühendumise ja oskustega oma valdkonnas“
- „Meeskonnaliikmetel esineb vahel selliseid mõtteid, et nende palgatase ei nõua nende ülesannete täitmist ja see on lubamatu tegevväelastele kelle ülesanne on meile anda parimat väljaõpet“
- „Meie meeskonnas on kõige pädevamad tegevväelased võrreldes teiste meeskondadega“
- „Suhtumine ajateenijatesse on meeskonniti väga erinev“
- „Mõned meeskonnad oskavad esile tuua just kõige olulisema ja mitte kulutada aega vähem olulistele“

SUMMARY

TEAM EFFECTIVENESS EVALUATION USING 360-DEGREE FEEDBACK METHOD BASED ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN DEFENCE FORCES SOUTHERN DEFENCE COMMAND

Erki Kala

There are many companies in the world where the performance of employees has not been very thoroughly evaluated with the aim to use the information as a source for grounded development actions. Employees across all job levels go through formal and superficial performance appraisal process and thus the results are unusable. There are also many examples of situations where people believed that their performance was good and they work effectively and later, after seeing the results of their annual evaluation, realized that they were wrong. Despite that, staff evaluation has become a natural but also an essential part of human resource management. Staff evaluation enables managers to give evaluations and feedback to employees about their work and set goals for the future. Organisations must pay more attention to human resources as this is the resource that will help to achieve its goals. Staff evaluation is a process where performance evaluation of a single employee or team will take place and during it additional valuation to their effectiveness, activity, attitude, teamwork and development potential will be given. This all is done with the aim to provide the employee with the feedback about his activities and direct employees or teams towards being more effective.

In recent years several studies have been published about individual evaluation but only few concerning team evaluation. NATO research team has developed an effectiveness evaluation method for military teams. Its adjustment to the evaluation of Estonian

Defence Forces training teams and supplementing it with 360-degree feedback method will create a unique tool for team effectiveness evaluation. For the Defence Forces it is important that their training teams that deal with conscripts training will be goal oriented and as effective as possible as training of the conscripts is one of the most important activities in the Defence Forces. Thus it is important to ascertain aspects that influence team effectiveness and find solutions against aspects that have negative influence on functioning as an effective team that will give results expected by the organisation. With the creation and implementation of a new tool, a new step towards better training quality will be taken.

The objective of this master's thesis was to develop a 360-degree feedback model that enables to give an effectiveness evaluation to teams consisting of active duty force in Estonian Defence Forces Southern Defence Command.

Based on the objective following research goals were set:

1. Give an overview of the future oriented methods and analyse theoretical approaches of the 360-degree feedback method;
2. Give an overview of the theoretical approaches of the team effectiveness models;
3. Develop the research method;
4. Conduct a quantitative study among teams in the Southern Defence Command based on 360-degree feedback method;
5. Determine the current state of team functioning and its possible effect on team effectiveness;
6. Make suggestions and recommendations with the aim to help to increase team effectiveness in the Southern Defence Command.

The aim of the empirical study was to develop suitable 360-degree feedback method that was integrated with the team effectiveness evaluation models for the evaluation of the teams conducting training process in the Southern Defence Command. The main criteria for the development of the evaluation methodology was the possibility to gather feedback from different sources that will provide the unique feedback of the goal achievement of the teams and provides opportunity to evaluate teams' readiness to

perform the task and this, if necessary, during different stages of the task execution. The author of the current paper took the model and instruments of the Command Team Effectiveness evaluation developed by Essens *et al* (2005/2010) as the bases of the questionnaire. The aforementioned model was adjusted to the evaluation of the training teams' effectiveness within Estonian Defence Forces. The questionnaire was structured according to ten different components which in turn were subdivided into 160 aspects.

Within the empirical part a quantitative study was conducted among teams responsible for training in the Southern Defence Command, the sample consisted of five teams that were evaluated. Results were aggregated into a single team evaluation to assure anonymity that is important part of the 360-degree feedback evaluation. Altogether 41 persons gave their evaluation to current situation and additionally evaluated its possible effect to team effectiveness. Lowest ratings to aspects formed based on first three components of the inputs that were: mission framework, task and organisation. This means that training teams had already considerable shortcomings prior to the task execution. The evaluations given to team leaders by other evaluators were one of the highest in the study. Whereas the team leaders' perception of themselves during self-assessment process was lower than ratings given to them by other evaluators. The most important aspects in inputs that must be considered, was the uncertainty about required resources that had strong connection with information availability and accuracy.

In process evaluation the team effectiveness was negatively influenced by the information management aspects, absence or lack of anticipation, low external and internal motivation and activities related to scheduling. On the other hand team effectiveness was positively influenced by decision making courage, organising skills, internal support among team members, development and preservation of self belonging and good cooperation with other teams. The most important aspect of the process was task oriented action planning. Planning was positively correlated with eight other aspects related to task orientation activity that were: defining the problem space, time management, evaluating opportunities and results, directing and controlling, organising, liaising with other command teams, specifying recourses needed and anticipating.

In the evaluation of outcomes team effectiveness was negatively influenced by the fact that criteria set by the superiors were not met correctly during task fulfilment also

regulations, guidelines and rules were considered selectively. Mutual trust and cohesion had positive influences where members were interested in belonging to the team and despite of differences or disagreements wished to understand each other. The most important aspects in outcomes were execution of the criteria set by the superiors and mutual trust.

It could be concluded that the research findings of the NATO research team were similar to the results of the current study. From the five aspects that negatively influenced team effectiveness, three aspects matched: uncertainty about utilization of resources, lack of goal stability and exchanging information. Fifteen aspects had a positive influence on team effectiveness and eight of them coincide with the aforementioned study conducted by the NATO researchers: leader knowledge, task knowledge, team member skills, autonomy, making decision, criteria set by the superiors met, mutual trust and respect. NATO teams gave considerably higher value to organisational support and task outcomes but lower rating was given to team output. This is due to the fact that NATO teams have better conditions for task execution considering both material and human resources as teams are formed based on the task and using most skilled and competent members from different states. Still the low ratings given to the team output is related to the fact that team members are together only for a short period of time and thus feeling of togetherness, mutual respect and trust do not evolve.

This paper has a practical value as results could be used prior to a new training cycle where all inputs, processes and outcomes separately or as whole could be considered that affect team effectiveness negatively. Also important is additional support to those aspects that already have a positive effect to assure that certain actions that influence team effectiveness positively will not be forgotten. Additionally the commander can use it as supplementary source of information for appraisal interviews of the team leaders, where also development opportunities of the team leaders could be considered as team effectiveness is mainly dependent on the leadership.

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Erki Kala

(sünnikuupäev: 23.02.1979)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) enda loodud teose „Meeskonna efektiivsuse hindamine 360 kraadise tagasiside meetodiga Eesti Kaitseväge Lõuna Kaitseringkonna näitel“

mille juhendajateks on professor Kulno Türk ja doktorant Elar Killumets

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 20.05.2013