



Olesja Pugatšova

**TAGASISIDE ROLL
SISEKOMMUNIKATSIOONI
KORRALDAMISEL
TEENINDUSETTEVÖTTES**

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduse instituut

Teabehalduse ja infosüsteemide korraldamise õppekava

Juhendaja: Virve Transtok, MA

Mõdriku 2023

Mina, Olesja Pugatšova, tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teostele on viidatud õiguspäraselt.

Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autorile ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

Juhendaja Virve Transtok */allkirjastatud digitaalselt/*

Lõputöö on kaitsmisele lubatud Teenusmajanduse instituudi direktori korraldusega nr. 1-14/53 kuupäev 03.05.2023.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Olesja Pugatšova, sünnikuupäev: 24.04.1988 annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Tagasiside roll sisekommunikatsiooni korraldamisel teenindusettevõttes:

1. reprodutseerimiseks paberkandjal kõrgkooli raamatukogus avaldamise ja säilitamise eesmärgil;
2. elektroonseks avaldamiseks kõrgkooli repositooriumi kaudu;
3. kui lõputöö avaldamisele on instituudi direktori korraldusega kehtestatud tähtajaline piirang, lõputöö avaldada pärast piirangu lõppemist.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et:

1. lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;
2. PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Mõdrikul 03.05.2023 */allkirjastatud digitaalselt/*

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. TAGASISIDE ROLL SISEKOMMUNIKATSIOONI KORRALDAMISEL.....	6
1.1 Sisekommunikatsiooni roll organisatsioonis.....	8
1.2 Positiivne ja negatiivne tagasiside.....	10
1.3 <i>Coach</i> iv tagasiside	12
1.4 Tagasiside andmine neljasilmakoosolekutel	14
1.5 Töötajate motiveerimine läbi tagasiside andmise	16
1.6 Tagasisidekultuuri loomine	18
2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA.....	22
3. EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS	25
3.1 Sisekommunikatsiooni ja tagasiside korraldus teenindusettevõttes.....	26
3.2 Vastajate suhtumine tagasisidesse.....	32
3.3 Tagasiside andmise viisid.....	36
3.4 Uuringust tulenevad järeldused ja ettepanekud.....	40
KOKKUVÕTE.....	42
SUMMARY	44
VIIDATUD ALLIKAD.....	46
LISAD	51
Lisa 1. Ankeetküsimustik teenindusettevõtte töötajatele	52
Lisa 2. Intervjuude küsimused teenindusettevõtte juhatajale ja tema asetäitjale	59

SISSEJUHATUS

Ühe eduka organisatsiooni toimimisel mängib olulist rolli hästi toimiv sisekommunikatsioon. Selleks, et kommunikatsioon oleks efektiivne, peab see olema järjepidev, üheselt arusaadav, õige ajastusega, auditooriumile kohandatud ning peab toimuma regulaarselt (Personalijuhtimise käsiraamat, 2020). Töötajad soovivad olla kursis organisatsioonis toimuvaga, olla kaasatud ja et info jõuaks nendeni õigeaegselt.

2015. aastal läbi viidud tööelu-uuringu tulemustest selgub, et üheks töötajate rahulolematuse põhjuseks on see, kui töötajad ei ole kursis organisatsioonis toimuvaga ja nad ei tunne ennast kaasatuna. Mida madalam on töötaja ametipositsioon, seda vähem informeeritud ta on (Eesti tööelu-uuring 2015). Töötajad, kes on kaasatud organisatsiooni inforuumi, tunnevad selle vastu suuremat huvi. Seda näitavad ka 2017. aastal ülemaailmse analüüsi- ja nõustamisettevõtte Gallup Inc poolt läbi viidud uuringu tulemused, milles on näha, et töötajate kaasamise mõju ettevõtte tulemustele on järgmine: kuni 59% madalam tööjõuvoolavus, 30% kõrgem rahulolu klientide poolt ning 17% suurem produktiivsus (*State of the Global Workplace: 2017 Report*). 2021. aastal läbiviidud Eesti juhtimisvaldkonna uuring näitab, et jätkuvalt on oluline töötajakeskne lähenemine, tõhusaimaks arendusviisideks peetakse meeskondlikke ühisarutelusid ja töötajale personaalselt suunatud arendustegevusi, milleks võivad olla sagedased 1 – 1 vestlused, mentorlus ja *coaching* (Eesti juhtimisvaldkonna uuring, 2021).

Üheks sisekommunikatsiooni osaks on tagasiside andmine, millesse peaksid olema kaasatud kõik organisatsiooni töötajad olenemata ametipositsioonist. Organisatsiooni juhid peaksid andma tagasisidet oskuslikult ja õigeaegselt olenemata, kas tegemist on kiitusega, mida on kordades kergem teha kui anda negatiivset tagasisidet. Heal tagasisidel on kaks mõõdet: isiklik hoolimine ja otsekohene tagasiside (Scott, 2021). Äripäeva artiklis (2020) meeskonna- ja juhtimiskoolitaja Kaido Pajumaa on arvamusel, et regulaarse tagasiside andmise eesmärk on pikemas perspektiivis luua organisatsioonis tagasiside kultuur, läbi mille on juhil võimalik töötaja käitumist mõjutada. Kui töötajad ei saa piisavalt tagasisidet tehtud tööle ja ei ole kursis organisatsioonis toimuvaga, tekitab see neis rahulolematust, suuremat personalivoolavust, vaimse tervise probleeme. Andes töötajatele tagasisidet on tööandjal võimalus hinnata ja kontrollida, kuidas töötaja saab oma tööülesannetega hakkama ning vajadusel leida võimalikke arengukohti. Näiteks uuringufirma Gallup Inc läbi viidud töösse kaasamise ja organisatsiooni tulemuste vahelise seose 2020 Q12 Meta-Analysis uuringust selgus, et töötajatele tagasiside andmise ja kaasamise tulemusena tõusis sihtgrupi ettevõtetes

kasumlikkus 23%, töötajate lahkumine vähenes 43%, ning töötajate heaolu tunnetus kasvas sihtgrupis 66% (*The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes, 2020*). Kui tegemist pole just väga kapitalimahuka tootmisega, kus inimfaktor rolli ei mängi, saavad edukamad olema need ettevõtted, kes on oma töötajad inforuumi kaasanud, kutsunud neid ettevõtte käekäigule kaasa elama ja ühise eesmärgi nimel pingutama.

Lõputöö teemaks on valitud tagasiside roll sisekommunikatsiooni korraldamisel, et välja tuua teenindusettevõtte töötajate ja juhtkonna vahelise sisekommunikatsiooni parendamist vajavad aspektid. Üheks sisekommunikatsiooni oluliseks osaks on tagasiside andmine, kui seda teha oskuslikult ja õigesti võib parendada töötaja ja ettevõtte vahelist koostööd ning sisekommunikatsiooni. Uuritava teenindusettevõtte osade töötajateni ei jõua aeg ajalt nende tööks oluline ja vajalik info õigeaegselt. Sellest lähtuvalt tekib arusaamatusi nii omavahel kolleegidega kui ka klientidega.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada tagasiside roll sisekommunikatsiooni korraldamisel, lähtuvalt uuringu tulemustest, võimalusel teha juhtkonnale ettepanek tagasisidekultuuri loomiseks teenindusettevõttes.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- välja selgitada tagasiside roll sisekommunikatsiooni korraldamisel ja luua teoreetiline raamistik empiirilisele uuringule;
- kavandada empiiriline uuring, et välja selgitada teenindusettevõtte juhtkonna ja töötajate arvamus tagasiside vajalikkusest ja olulisusest ning selle murekohad;
- koostada sobiv uurimisinstrument empiirilise uuringu läbiviimiseks;
- analüüsida uuringust saadud tulemusi ning välja selgitada tagasisidekultuuri loomise võimalused teenindusettevõttes.

Antud lõputöö koosneb kolmest osast. Teoreetilise osa peatükis annab autor ülevaate tagasiside rollist sisekommunikatsiooni korraldamisel organisatsioonis, samuti kuidas anda õigesti ja õigel ajal negatiivset või positiivset tagasisidet ning kuidas luua või parendada tagasiside kultuuri. Empiirilise uuringu meetodika peatükis kirjeldatakse uurimismetoodikat, valimit ning antakse väike ülevaade uuritavast organisatsioonist. Kolmandas peatükis analüüsitakse saadud uuringu tulemusi neid kõrvutatakse teoorias väljatoodud lähtekohtadega. Lähtuvalt uuringu tulemustest tehakse järeldusi ja ettepanekuid tagasiside kultuuri loomiseks teenindusettevõttes.

1. TAGASISIDE ROLL SISEKOMMUNIKATSIOONI KORRALDAMISEL

Töötajad ja juhid on organisatsiooni eesmärkide saavutamisel partnerid ning väga oluline on nende omavaheline kommunikatsiooni, koostöö ja mõlemapoolne tagasiside (Baker, 2010, lk 477). Üheks oluliseks ja määrava tähtsusega juhi käitumise osaks, mis annab tulemusi ja soodustab kaadri püsimist, on töö tulemuslikkuse kohta tagasiside andmine (Horstman, 2017).

Ajakirjas Personali Praktik (2021) Laam Kinnisvara koolitaja ja treener Ethel Reier defineerib tagasisidet nii - igasuguse tagasiside andmine on kahe inimese või grupi vaheline psühholoogiline protsess, kus asjaosalised ei allu kindlatele reeglitele. Tagasisideks nimetatakse kommunikatsiooni inimeste vahel, mille abil me saame teada, kuidas me teisi inimesi või ümbritsevat maailma nende arvates mõjutame (Jalak, 2010, lk 9). Kim Scott (2021) väidab, et tagasiside on juhtimise „vundamendiplokk“, läbi mille saadakse ja jagatakse kiitust ja kriitikat, kuid see on paljudele erakordselt ebamugav. Kaido Pajumaa arvates ei saa tagasiside andmiseks nimetada seda, kui töötaja või juht pöörduvad teineteise poole mingi teemaga ja jagavad infot omavahel. Tagasiside peab puudutama konkreetset isikut, täpsemalt tema käitumist (Kui su meeskonda tekib tagasiside kultuur, on tulemuste mõistes kõik võimalik, 2022).

Paljud sisekommunikatsiooni probleemid on otseselt seotud erinevate arusaamatuste ja ebatäpsustega. Sellepärast on tagasiside andmisel oluline roll kommunikatsiooni protsessis, läbi mille on juhil võimalik töötaja käitumist mõjutada. Töötaja peab saama regulaarselt tagasisidet enda töö kohta, et ta teaks, mida on teinud hästi või mida ta peaks tulevikus paremini tegema.

Erinevates organisatsioonides antakse tagasisidet erinevalt, nendeks viisideks võivad olla (Personalijuhtimise käsiraamat 2020, lk 229-230):

- Tulevikku vaatav tagasiside
- Märkamine
- Õppimisvõimalust pakkuvad olukorrad
- *Coach*’i tagasiside

Marshall Goldsmith väidab, et suuremaid tulemusi annab jutlustav edasiside, ehk et minevik ei oma nii suurt tähtsust ja seda ei saa muuta, oluline on väljendada ootusi tuleviku tarbeks (Tagasisidet andes aita partneril seda vastu võtta, 2018). Mark Horstman (2017) on samuti arvamusel, et juhid peaksid tagasisidet andes rääkima asjadest tulevikuvõtmes - kui seda teha mineviku aspektist, siis seda pole

võimalik muuta, aga tulevikku saab. Märkamise puhul julgustatakse inimesi organisatsioonis avatud silmadega ringikäima ja märkama, mida kolleegid nende ümber hästi teevad ja mis nende käitumise juures positiivselt mõjub ning neile seda ütlema. Tegemist on situatiivse ja konkreetse positiivse tagasisidega, mida julgustatakse inimesi tegema igapäevaselt (ibid). Inimene õpib vigadest, kui neist ausalt rääkida. Õppimisvõimalust pakuvad kõikvõimalikud olukorrad, kus asjad ei ole läinud päris nii nagu sooviti või on tekkinud mõni probleem. Nendeks võivad olla muudetud dokumendid, protsessid ja tehtud probleemilahenduse järelanalüüsid, et aru saada, mis läks valesti ja mida järgmisel korral teisiti teha. Seda tüüpi tagasisidet peetakse mitteformaalseks, kuid ometi on see üks mõjusamaid arengule suunajaid, mida inimene tööl kogeb (Pulakos, 2015). *Coach*’i tagasiside aitab töötajatel endil läbi juhi poolt küsitud õigete küsimuste olukorda mõtestada ja uute käitumisviisideni jõuda ning viia neid ellu suurema pühendumisega. Michael Bungay Stanier (2022) on arvamusel, et üks parimaid viise, kuidas saada probleemid lahendatud, on aidata oma meeskonnal saada läbi nende lahendamise paremaks. Sellise käitumisega juht suurendab oma töötajate suutlikkust, keskendudes samas sellele, mida organisatsioon temalt tegelikult saada soovib. Ehk siis õigetele asjadele keskendumine ning lahendust vajavate probleemidega tegelemine koos parimate töötajatega ja parimal viisil.

2019. aastal läbi viidud CV – Online uuringust Eesti tööandjate ja -võtjate hulgas selgus, et kvaliteetse tagasiside andmiseks ei ole juhtidel aega või oskusi ja seda ei peeta oluliseks (Top Tööandja 2019, 2019). Kommunikatsioon inimeste vahel toimub igapäevaselt ja kogu aeg, sama peaks olema tagasiside andmisega. Kui töötajad saavad juhilt tagasisidet kord aastas toimuvatelt arenguveestlustelt, pole see piisav töötaja tulemuslikkuse ega arengu toetamiseks. Kõige suuremat mõju inimese tulemuslikkusele omab tagasiside, mis on saadud vahetult pärast tulemuse saavutamist või eksimust. Nädal või kuu hiljem antud tagasiside ei ole enam nii mõjuv, kuna ununevad täpsed detailid ja sündmus ise.

Töötajate tagasiside ja rahuloluküsitluste kohta on organisatsioonides erinevaid arvamusi ja praktikaid. Palgainfo Agentuuri töötajate uuringu tulemused näitavad, et suuremates organisatsioonides on tagasiside küsimise viisiks sagedamini töötajate tagasiside- või rahuloluküsitlused ja arenguveestlused, väiksemates organisatsioonides igapäevane suhtlus juhiga. 1–4 töötajaga organisatsioonides, kellelt küsitakse tagasisidet, märkis 70% et seda tehakse igapäevase suhtluse käigus juhiga. 250 ja rohkema töötajate arvuga organisatsioonides küsitakse vaid 31% töötajatest tagasisidet igapäevase suhtluse käigus. Seega on väiksemates organisatsioonides

tagasiside küsimine pigem mitteametlik, igapäevase suhtlemise osa (Tagasisideküsitlus – igand või juhi oluline töörist, 2022).

Tagasisidet andes on oluline keskenduda inimese käitumisele, ehk sellele, mida inimene tegi, mitte tema isikuomadustele. Antav tagasiside peab olema konkreetne ja hinnanguvaba, inimene ei tohi tunda, nagu antaks hinnangut temale kui isiksusele, vaid et hinnatakse sündmusi ja tema tegusid. Nii positiivne kui ka negatiivne tagasiside andmine on kasulik - töötaja saab teada, mida ta teeb hästi ja millised on arenguvõimalused. Positiivset tagasisidet tuleb anda avalikult ja teiste ees. Negatiivset tagasisidet on parem anda üks-ühele kohtudes. Inimesed on erinevad, sellest tulenevalt ei meeldi kõigile avalik tähelepanu ja vahel on positiivset tagasisidet samuti parem anda privaatsetl. Tagasisidet andes tuleb alati arvestada inimese iseloomu- ja kultuuri eripäradega. Kim Scott (2021) väidab, et seda, mis töötab ühes kultuuris, ei ole võimalik otse tõlkida teise kultuuri.

Töö autor järeldeb, et hästi toimiva sisekommunikatsiooni osaks on oskuslikult ja õigeaegselt antud tagasiside. Tagasisidet andes tuleb arvestada selle andmise eesmärgi, aja ja kohaga ning inimeste kultuuri eripäraga.

1.1 Sisekommunikatsiooni roll organisatsioonis

Targalt ülesehitatud ja juhitud sisekommunikatsioon hoiab organisatsiooni töötajad ühises infoväljas ning on üheks oluliseks edukuse võtmeks. Kommunikatsioon on laiaulatuslik mõiste ja seda defineeritakse erinevalt. Ian Brooks (2008) kirjutab, et edu võti on tõhus kommunikatsioon, sest ainult suheldes saab murda stereotüüpe ja tajunihkeid ning see on üks sagedastest põhjustest, miks korraldatakse erinevaid koosviibimisi ning koolitusi. Sellistel üritustel saavad erinevate struktuurüksuste töötajad kokku, räägivad murekohtadest ja samas püüavad leida viise, kuidas muuta organisatsioonisisest suhtlust paremaks. Tuntud eesti kommunikatsiooniekspert Aune Past (2005) defineerib kommunikatsiooni kui ideede, informatsiooni ja hoiakute edastamist ühelt inimeselt teisele, ühelt organisatsioonilt teisele või massikommunikatsiooni meedia vahendusel. Kommunikatsioon on meie ümber pidevalt ja iga päev kodus, koolis ning tööl olles. Ehk teisisõnu on kommunikatsioon inimestevaheline infovahetuse protsess, mille käigus üks isik edastab info, teine võtab selle vastu ja dekodeerib, tõlgendab enda jaoks selle sõnumi tähenduse ja koostab sellest tulenevalt oma sõnumi, mille esimene isik enda jaoks lahti seletab ning koostab uue sõnumi jne (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, lk 364). Sisekommunikatsiooni eesmärk on jagada organisatsiooni eri tasandi töötajatele vajalikku infot, mis puudutab selle tegevust ja toimimist.

Edukalt toimiva organisatsiooni üheks alustalaks on hästi korraldatud sisekommunikatsioon. Kõik organisatsiooni liikmed peavad olema kaasatud ja kursis organisatsioonis toimuvaga. Info kogus, mis tekib ühes organisatsioonis on suur ja on oluline, et see jõuaks õigete inimesteni õigel ajal ning oleks kõigile üheselt mõistetav. Aune Past (2008) ütleb, et kommunikatsioonijuhtimine on kunst ja sotsiaalteadus, mis analüüsib trende, ennustab nende tulemusi, nõustab organisatsioonide liidreid. Suur osa nii isiklikest kui tööalastest probleemidest ja arusaamatustest tekib kommunikatsiooniraskustest. Mida suurem on organisatsioon, seda olulisem on, et info liiguks kiiresti ja oleks kõigile ühtselt mõistetav, kuna sõnumi saajaid on palju. Juhtides suurt organisatsiooni ei jõua juht suhelda ihaühega isiklikult. Kuid suhted, mis on juhil oma otseste alluvatega, olgu tegemist kesk- või esmatasandi juhtidega, mõjutavad suhteid, mis neil on oma otseste alluvatega. Tegemist on justkui laineefektiga, millel on suur võim, kas luua või hävitada positiivset organisatsioonikultuuri (Scott, 2021, lk 26-27). Tänapäeva info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ja arenenud maailma info hulk, mida erinevate kanalite kaudu edastatakse on väga suur. Sellest tulenevalt on üldine infomüra väga suur ja paljud inimesed ei oska eristada olulist ebaolulisest või lihtsalt ei jaksa kuulata, vaadata või lugeda kõike. Seetõttu peab aina rohkem tähelepanu pöörama sellele, kuidas oma sõnumit edastada. Edastatav sõnum peab olema lühike, konkreetne ja asjakohane, sama kehtib ka sisekommunikatsioonis.

Organisatsioonides on kaks infovahetussüsteemi: ametlik ja mitteametlik. Hästitoimivas organisatsioonis on vajalikud mõlemad pooled, kuna koos nad moodustavad funktsionaalse terviku. Maaja Vadi (2000) väidab, et ametlik suhtlemine järgib organisatsiooni struktuuri ja seda reguleerivad kehtestatud reeglid ja protseduurid, liigub ametlike kanalite pidi ja on juhi kontrollivahendiks. Mitteametlik suhtlemine kujuneb välja inimeste eelistuste ja vajaduste baasil, liigub mööda mitteametlike kanaleid ja enamasti suuliselt.

Organisatsioonis on neli peamist info liikumise suunda: informatsioon liigub alt üles, ülevalt alla, horisontaalselt ja diagonaalselt. Ülevalt alla liikuv informatsioon on juhilt alluvale edastatud info, milleks võivad olla konkreetsed tööülesannete juhised, teated organisatsiooni poliitika ja tegevuste kohta. Alt ülesse liigub informatsioon alluvate juhtidele, see info annab juhtidele tagasisidet, kas ülevalt alla suunatud sõnum on õigesti mõistetud, annab võimaluse töötajatel teha parendusettepanekuid ja pakkuda ideid organisatsiooni paremaks toimimiseks. Horisontaalselt liikuv informatsioon liigub samal ametil töötavate inimeste vahel, kas samas struktuurüksuses või osakonnas. See annab võimaluse informatsiooni vahetamiseks, probleemide lahendamiseks ning paremaks inimeste vaheliseks koostööks. Diagonaalselt liikuva informatsiooniga on seotud ühte

suhtlemisvõrgustikku kuuluvad organisatsiooni erinevate tasandite töötajad. Enamasti on sellisel viisil toimuv info liikumine mitteametlik. Londonis elav ja tegutsev sisekommunikatsiooni ekspert ja konsultant Liam Fitzpatrick on arvamusel, et heade töötulemuste saavutamiseks on olulisel kohal näost-näku suhtlemine, sõltumata inimeste ametikohast – olgu see juht, spetsialist või lihttööline (Parim sisekommunikatsioon on näost – näku suhtlus, 2017).

Sisekommunikatsioon toetab organisatsiooni põhitegevust ning selle üheks osaks on tagasiside andmine. Tagasiside üheks eesmärgiks on tõsta töötegemise produktiivsust, kuid ometigi paljud inimesed pelgavad seda, kuna nende jaoks seostub selle sõnaga arvustamine ja kriitika. Selline arvamus on tingitud sellest, et enamus organisatsioonide juhte ei kiida töötajaid, kui nad on oma tööd hästi teinud, seda võetakse kui iseenesest mõistetavat asja, aga kui keegi on eksinud, antakse negatiivset tagasisidet küll. Regulaarne tagasiside töötajale selle kohta, kuidas tal läheb, annab talle hea võimaluse areneda nii töös kui ka isiksusena. Igal võimalikul juhul tasub juhtidel anda tagasisidet otsekohe, kui nad on mingit käitumist näinud, kuulnud või märganud (Horstman, 2017, lk 129).

Tulenevalt eelpool käsitletust töö autor järeldab, et ühes edukas organisatsioonis peavad kõik selle töötajad olema teadlikud ja kaasatud seal toimuvast. Hästi korraldatud sisekommunikatsioon toetab organisatsiooni põhitegevust. Organisatsiooni eesmärkide saavutamise nimel töötades on inimestel vaja teada, kuidas nad oma tööülesannetega toime tulevad, selleks tuleb anda töötajatele regulaarset tagasisidet.

1.2 Positiivne ja negatiivne tagasiside

Tagasiside, olgu see negatiivne või positiivne, peab olema täpne ja aus ning õige on vältida liigseid emotsioone ning hinnangute andmist inimestele. Läbi tagasiside õpitakse tundma oma tugevusi ja saadakse teadlikuks võimalikest arengukohtadest.

Avalik kriitika kipub vallandama kaitsereaktsiooni ja inimesel on siis palju raskem leppida sellega, et ta eksis ja sellest midagi õppida. Enamasti negatiivne tagasiside tõrjutakse eemale, inimese ajul tekib kaitsereaktsioon, ehkki see oht on psühholoogiline, mitte füüsiline, käitub aju täpselt samamoodi nagu füüsilise rünnaku puhul, asub kaitsesse (Rogers, Gilbert & Whittleworth, 2015, lk 129). Negatiivse tagasiside asemel on parem keskenduda konstruktiivsele tagasisidele. Kui negatiivne tagasiside keskendub sellele, mida inimene valesti on teinud, siis konstruktiivne tagasiside aitab selgitada, kuidas saaks asju tulevikus paremini teha. Sertifitseeritud *coach* ja koolitaja Raimo Ülavere näeb sellist tõrjumist negatiivse tagasiside korral nii - „Inimesed kipuvad tegema ühte kahest või ka

mõlemat korraga: esiteks devalveerima tagasiside allikat ja teiseks suunama vastutuse endast väljaspoole, süüdi on alati keegi teine või mingi asi“ (*Coach’iv tagasiside ehk miks hamburgeri tagasiside ei tööta*, 2013). Sellisel juhul on oluline kõigepealt luua usalduslik suhe töötajaga. Üheks võimaluseks on üle võtta *coaching’*ust sügava kuulamise tehnika, mis tähendab täielikku kohalolu, uudishimu ja töötaja maailma hinnanguvaba vastuvõtmist just sellisena nagu see on (*Coach’iv juhtimisstiil on hea töökultuuri võti*, 2022).

Tuntuim tagasiside andmise mudel on nn „hamburger“, selle mõte oli jagada juhivoolne tagasiside töötajale kolmeks osaks: juttu alustati positiivselt (näiteks kompliment), siis räägiti negatiivsest ja puudustest (mis oli jutuajamise tegelik iva) ning lõpetati positiivselt (veel üks kompliment). Tänapäeval ei peeta seda meetodit enam nii efektiivseks, kuna inimene on programmeeritud keskenduma negatiivsele ja seoses sellega nii alguses kui lõpus öeldud positiivsed asjad ei jää meelde ning pinnale jääb vaid negatiivne. Kasutades seda meetodit võib töötajate alateadvuses välja kujuneda teadmine, et kiitusele järgneb alati kriitika või midagi negatiivset. Läbi konstruktiivse tagasiside saab vältida puudusi ning parandada vigu ja arendada kogu ettevõtte tööd paremuse suunas, selle eesmärk ei ole kritiseerida või halvustada. Negatiivne tagasiside on vahel vajalik ning oskuslikult antuna võib suurendada teatud töötajate motivatsiooni tööülesannete täideviimisel (Jalak 2010, lk 11). Tegelikult on negatiivne tagasiside parem kui selle puudumine üldse, samas ei tohi seda olla liiga palju ja tihti. Inimesed õpivad oma vigadest rohkem kui õnnestumistest, kriitikast rohkem kui kiitusest (Scott, 2021, lk 69). Samas on tähtis rohkem kiita kui kritiseerida, esimene põhjus on see, et see juhivad inimesed õigesse suunda. Inimestele on samavõrra tähtis teada anda, mida teha rohkem, kui seda, mida teha vähem. Teiseks julgustab see inimesi edasi liikuma. Teisisõnu, hea kiitus teeb ära palju rohkem kui kriitika, paneb inimese ennast hästi tundma või talle isegi otsese väljakutse esitada. Kiituse-kriitika suhe peaks olema 3 : 1, 5 : 1 või isegi 7 : 1 (ibid).

Sageli kohtab organisatsiooni juhtide seas suhtumist, kus peetakse iseenesestmõistetavaks töötajate häid tulemusi, ei soovita ei kiita ega anda positiivset tagasisidet tehtud tööle. Rimi uute tööviiside *coach* Gerdi Tilts on arvamisel, et tunnustama peab konkreetse teo eest, näiteks seni liiga valjult rääkinud inimene ise tõmbab end nõupidamisel tagasi, seda on oluline märgata ja öelda seda talle (Kuidas leida kollektiivis lahendus delikaatsele probleemile, 2021). Niisama kiitmisel polegi suurt mõtet, seda peaks andma ikka sisuliselt ning konkreetse tegevuse või saavutuse kohta. Kimm Scott (2021) on arvamisel, et töötajale positiivse tagasiside andmine on oluline, eriti avalik kiitus, mis annab reeglina kiitusele rohkem kaalu ja julgustab teisi jäljendama seda kõike, mida peeti

suurepäraseks. Mark Horstman (2017) peab samuti oluliseks positiivset tagasisidet, kui alluv teeb midagi hästi soovib juht, samasugust käitumist rohkem näha.

Positiivse psühholoogia võidukäiguga koos on levinud Marshall Goldsmithi jutlustatav edasiside (Ingl k. *feedforward*): minevikus ei ole vaja sorkida, oluline on väljendada ootusi tuleviku tarbeks (*Instead of Feedback, Try Feedforward to Boost Team Performance*). Selline koos toetamise ja positiivse emotsiooniga edasiside on kindlasti mõjus, kui tegu on motiveeritud töötajaga. Aga kui tegemist on vähe motiveeritud töötajaga, siis pikemas perspektiivis ei ole mõtet positiivset n-ö edasisidet anda, siis mingi aja möödudes pole juht tema jaoks enam kuigi tõsiselt võetav.

Saab öelda, et nii positiivne kui ka negatiivne tagasiside on olulised. Negatiivse tagasiside puhul on olulised, et kuulaja oleks siiras, hinnanguvaba ja ei isikutaks tagasisidet ning seda peaks olema kordades vähem kui positiivset tagasisidet. Aegunud on nn „hamburgeri“ meetod tagasiside andmisel, parem on seda mitte kasutada, sest töötajatele jääb sellest meelde ainult negatiivne pool. Organisatsiooni juhid ei peaks võtma töötajate häid töötulemusi iseenesestmõistetavana, neid tuleb tunnustada ja kiita selle eest.

1.3 *Coach*’iv tagasiside

Coach’iv tagasiside on kaasaegse organisatsiooni kommunikatsiooni juhtimise osa. Tõhusa juhi roll tänapäevases organisatsioonis on olla oma töötajatega pidevas suhtluses ja aidata neil tööd prioriseerida, takistusi eemaldada ja *coach*’ida neid, aitamaks töötajail mõista oma tugevusi ja potentsiaali. *Coaching* töökeskkonnas on usalduslik suhe *coach*’i ja töötaja vahel, kes aitab töötajal mõista tema isiklikke ja professionaalseid vajadusi ning saavutada edu karjääris. EBS (*Estonian Business School*) juhtimiscoachingu programmide õppejõud Merle Viirma arvates on *coaching*’u tuum inimeste potentsiaali avamine ja takistuste vähendamine (*Coaching* aitab avastada ja rakendada isiklikku ning tööalast potentsiaali, 2022). *Coach* on töötajale partner, kes aitab näha võimalusi, potentsiaali ja parimaid lahendusi. *Coaching*’u vorm on hinnanguvaba dialoog, mille tulemusel leiab töötaja oma probleemidele ise lahendused. *Coach* kasutab vahendina sügavat kuulamist, võimsaid küsimusi, erinevaid meetodeid, mudeleid ja tehnikaid. *Coach* ei anna soovitusi ega paku lahendusi – kõik vastused tulevad töötajalt endalt (*Coach*’iv juhtimisstiil on hea töökultuuri võti, 2022).

Coaching’u suureks eeliseks on, et seda saab kasutada nii üks - ühele vestlustes kui ka grupis ja meeskonnas. Roche Eesti tegevjuht Kadri Mägi-Lehtsi arvates on *coaching* iga inimese arenguvõimesse uskumine, süvitsi kuulamine, peegeldamine, väljakutsetele nügimine ja selguse läbi

arenguvõimaluste loomine. See pole ainult moevoor, vaid kaasaegne juhtimisstiil, enese- ja meeskonna arenguks hädavajalik oskus (Ramlar, 2022). Juht ei pea olema professionaalne *coach*, samas ta saab kasutada *coaching*’u oskusi ja elemente ehk siis *coach*’ivat juhtimisstiili. Selline juht ei ütle töötajatele ette, kuidas midagi teha, vaid pigem küsib väga häid ja suunavaid küsimusi, mis aitavad töötajal endal lahendusteni jõuda.

Hea juht usub oma meeskonnaliikmetesse. Ta kuulab, motiveerib ja arendab oma töötajaid ning vajadusel saadab koolitustele. *Coach*’iv juhtimisstiil ei ole võluvits, see ei sobi kõikjale ja igas olukorras. Selline juhtimisstiil toimib inimeste peal, kes on selleks avatud ja soovivad edasi minna ning areneda. Töötajate puhul, kellel kästakse minna *coach*’i juurde, kuid tegelikkuses ta ei taha seda teha, ei ole sellel vestlusel tulemust ega mõtet. Veel üheks keeruliseks momendiks on paadunud eneseimeteleja *coach*’imine. Professionaalsetel ja sertifitseeritud *coach*’idel on selged juhised ja ka ICF-l (*International Coaching Federation*) on oma juhised selle kohta, et kui *coaching*’u käigus tõusevad esile teraapia teemad, siis nendega peab tegelema teise valdkonna spetsialist (Ka tugeva egora juhid vajavad *coach*’i abi, aga see pole kõigi jaoks, 2021). Raimo Ülavere arvates, on päris *coach* ainult see, kellel on olemas maineka organisatsiooni poolt välja antud sertifikaat, kes küsib ainult õigeid küsimusi, kes kunagi ise midagi ei arva ning kes alati läheb mööda kindlat vestluse struktuuri (*Coach*’i inimest, mitte probleemi, 2021). Tulemusele orienteeritud *coaching* kestab keskelt läbi kuus kuud, samas see pole mingi kindel reegel. 12 kuud on maksimum kestus, sest pikemaajaliselt võib juhendataval tekkida sõltuvus. Kuus kuud on hea, kuna siis saab toimuda ka muutus.

Michael Bungay Stanier (2022) on arvamusel, et oluline on alustada vestlust kiiresti teemani jõudva küsimusega ehk siis „käivitava küsimusega“. See on küsimus, mis näitab, et soovitakse rääkida asja tuumast ja suunatakse inimest ütlema välja, mis on oluline, mitte ei keerutata. Marcia Reynolds (2020) arwab, et *coaching* ei ole mingi lõplik nimekiri küsimustest ja tegevustest, mida ära tehes ongi hea *coaching* tehtud. Tulemuslikkus ei sõltu alati ka kindlast vestluse struktuurist või tagasiside mudelist. Igal koolitajal ja *coach*’il on oma nägemus, kuidas peaks toimima asi praktikas kõige paremini. Marcia Reynolds (2020) peab oluliseks lisaks klassikalistele *coaching*’u oskustele usalduslikku ja psühholoogiliselt turvalise suhte ja keskkonna loomist ning hea *coach*’ina toimetamiseks on olulised kolm mentaalset harjumust. Esimene neist on „olla täiega kohal“, - *coach* peaks kaasa mõtlema, olema kohal ja süvenema, pea peab tegelema sellega, mida inimene ütles, mitte kuidas järgmine küsimus ära küsida ja edasi minna.

Coach näitab oma suhtumisega, et inimene on võimeline enamaks, kui hetkel välja paistab, usub inimesse. Teine asi on „võta vastu, ära ole lihtsalt kuulaja“, -siin tähendab vastuvõtmine mitte lihtsalt sõnade kuulamist, vaid selles hetkes inimese vastuvõtmist tervikuna. Olulised on inimese kehakeel, hääletoon, mida ja kuidas ütleb või mida ütlemata jätab. Sellises vestluses on võtmetegevuseks lahti lasta *coach*’i loomupärasest vajadusest alati teada ja öelda, kuidas on õige. See on peamine takistus, mis ei lase *coach*’il tunnetada vestlusekaaslast. Kolmandaks harjumuseks on „märka ja loobu hinnangutest“, -see on harjumus, millest on inimestel raske loobuda. Kõik inimesed annavad hinnanguid kõigele ja kõigile, ei ole võimalik kinni keerata inimese emotsionaalset keskust, mille töö see on. *Coach* on samuti inimene, kes annab hinnanguid, oluline on siin teadvustada ja teha teadlik otsus, kas see aitab kaasa antud hetkel või mitte. Enamasti ei aita, sellest tulenevalt peaks *coach* mõtlema, et temale ei pea jääma alati n. ö „viimase sõna õigust“. Tundeid ei ole võimalik minema võluda, sest need lähtuvadaju teadvusest väljapoole jäävast osast, aga on võimalik kontrollida, kuidas tundeid väljendada (Rogers, Gilbert & Whittleworth, 2015, lk 71).

Eelpool toodud info põhjal saab järeldada, et *coach*’i tagasiside eesmärk on läbi suunavate küsimuste aidata töötajal endal lahendusteni jõuda. Kuna ettevõtte on erineva võimekuse ja majandusliku taustaga, siis mitte kõigil pole võimalik kasutada professionaalse *coach*’i teenuseid, samas saab juht kasutada *coaching*’u oskusi ja elemente ettevõtte sisekommunikatsiooni korraldamisel. Ostes sellist teenust peaks võimalusel eelistama professionaalset ja sertifitseeritud *coach*’i.

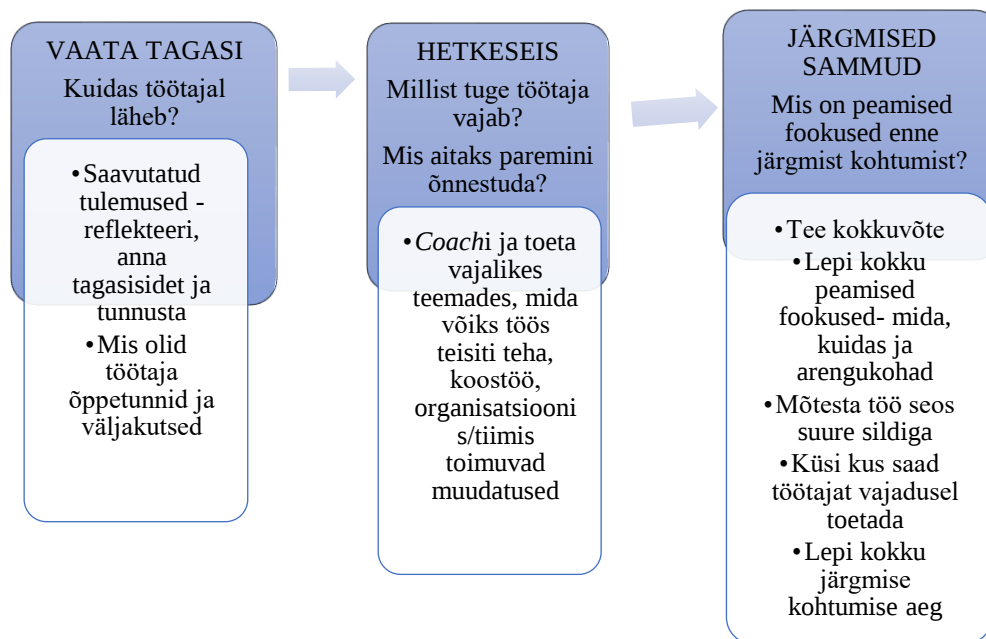
1.4 Tagasiside andmine neljasilmakoosolekutel

Tagasisidestamise meetodid sõltuvad organisatsioonist, selle eesmärkidest ning eripäradest. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni korraldamisel on olulised juhi ja töötaja vahelised regulaarsed üks-ühele kohtumised ehk neljasilmakoosolekud. Kohtumiste peamine eesmärk on saada ja anda tagasisidet, küsida tuge ning tegeleda keeruliste olukordadega esimesel võimalusel (Personalijuhtimise käsiraamat, 2020, lk 233).

Olenevalt organisatsioonist on üks-ühele kohtumiste sageduse osas erinevaid praktikaid. Mark Horstmani (2017) arvates on kõige parem korraldada neljasilmavestlusi igal nädalal, kuna töötaja mõtleb oma tööelust nädalaste lõikudena. Kohtumiste kultuuri kujundades on oluline hinnata reaalselt juhtide soovi ja ajalist võimekust vestlusi pidada, samuti töötajate töö iseloomu ja vajadusi.

Näiteks võib organisatsioonis olla heaks tavaks pidada neljasilmakoosolekuid üle nädala, kuid uue töötajaga kohtub juht esimesed kaks kuud igal nädalal. Osad töötajad käivad tööl graafiku alusel või töötavad tiimides, seega on nendega iganädalasi üks-ühele kohtumisi keerulisem pidada. Oluline on organisatsiooni sees leida mõistlik ja töötav intervall, mis tagaks kohtumiste järjepidevuse, kasvõi kord kuus. Südameapteegi personalijuht Hels Mikkal on arvamusel, et tagasisidestamise protsessis on oluliselt tähtsal kohal töötaja ja juhi valmisolek, avatus ja soov tagasisidet saada ning anda, mitte kui tihti seda tehakse (Vilk, 2021).

Üks-ühele vestlusi on võimalik pidada nii telefoni kui videokonverentsi tarkvara abil, kui silmast silma kohtumisi ei ole võimalik teha. Neljasilmakoosolekute eesmärk on soodustada usalduslikke suhteid ja paremaid töötulemusi, seega suhteline asukoht ei tohiks seda takistada. Telefonivestlused on paremad kui üks-ühele vestluste puudumine. Lisaks aitavad sagedased vestlused ennetada ka tekkivaid probleeme, sest võimalus muredest rääkida on suurem (Arenguestlus tänapäevases ettevõttes, 2017).



Joonis 1. Regulaarsete üks-ühele kohtumiste ülesehitus (Personalijuhtimise käsiraamat 2020, lk

Üks-ühele kohtumiste ülesehitust iseloomustab (vt Joonis 1, lk 15), kus on välja toodud kolm peamist fookust, mida iga kohtumine sisaldab. Neljasilmakoosolekuid saab kasutada ka täiendavate teemade käsitlemiseks, nagu näiteks töö sidumine organisatsiooni suure pildiga, laiem tagasiside töötaja tulemuslikkusele ja arengule, töötasu, töötaja arengusoovid jne (Personalijuhtimise käsiraamat, 2020, lk 234). Üks-ühele kohtumiste õnnestumisele aitavad kaasa keskkond ja ruum, mis võimaldab keskenduda vestluse sisule. Samuti on hea enne kohtumist või kohe selle alguses arutada ja kokkuleppida, mis teemadel sel korral keskenduda soovitakse.

Osad juhid ja alluvad on arvamusel, et neljasilmakoosolekutel võib teha märkmeid. Mark Horstman (2017) ei soovita arvutisse märkmeid teha, kuna arvuti tõmbab tähelepanu kõrvale. Nii mõnelgi juhil on tihti peale lahti kirja- ja sõnumivahetuse programmid, mis tahes-tahtmata tõmbavad endale tähelepanu. Samuti tipitud teksti on võrreldes käsitsi kirjutatuga palju raskem meelde jätta. Neljasilmakoosolekute dokumenteerimisse suhtuvad alluvad kartusega, kuna kardetakse, et rakendatakse distsiplinaarmeetmeid ja asi on liialt ametlik. Dokumenteerimine on omandanud ekslikel põhjustel halva maine. Märkmete ja dokumenteerimise tegelik eesmärk on, et asjad meeles seisaksid ja hiljem oleks hea järele vaadata, kuidas selle või tolle teemaga täpselt oli (Horstman, 2017, lk 98).

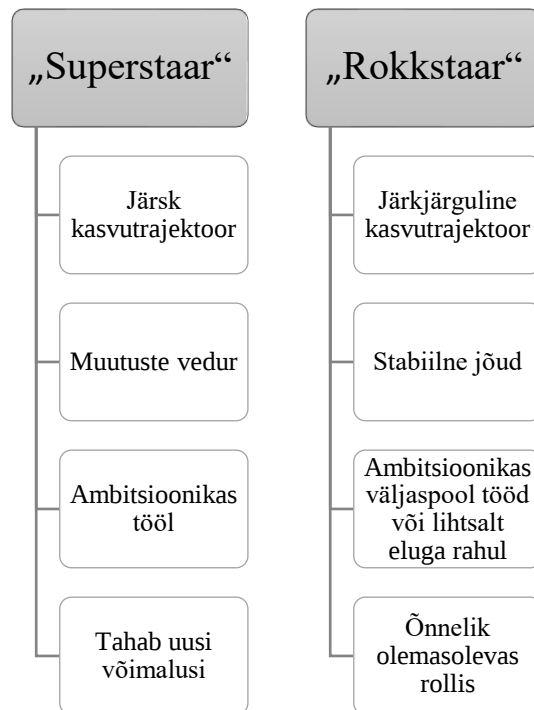
Kokkuvõtteks võib öelda, et tagasiside on inimekäitumise peegel. Peegel olgu selge ja puhas, kiire ja otsekohene. Neljasilmakoosolekute eesmärk on ehitada suhteid ja suhte ehitamise eesmärk on saada tulemusi

1.5 Töötajate motiveerimine läbi tagasiside andmise

Paljud juhid ja uurijad on arvamusel, et õppimine ilma tagasisideta pole võimalik ja organisatsiooni ning juhtimisteooriate seisukohast on tagasiside oluline komponent töötajate juhendamisel, arendamisel ja motiveerimisel (Jalak, 2010, lk 10). Kim Scott (2021) jagab *Apple*’i kaasasutaja- ja looja Steve Jobsi nägemust sellest, et igal töötajal on oma roll meeskonnas, milleks on olla „superstaar“ või „rokkstaar“.

Meeskonna koosseksisteerimiseks on vaja nii „rokkstaare“ kui ka „superstaare“. „Rokkstaarid“ on töötajad, kelle peale saab alati kindel olla, nad teevad oma tööd hästi, on organisatsiooni stabiilne jõud. Need on töötajad, kes ei soovi, et neid edutataks, neile sobib nende olemasolev koht ja roll. „Superstaarid“ seevastu on ambitsioonikad, vajavad väljakutseid ja otsivad pidevalt uusi arenguvõimalusi, nende arengu- ja kasvutrajektoor on järsk (vt Joonis 2, lk 17).

Juhtide oluliseks oskuseks on oma töötajate tundmaõppimine, läbi selle on võimalik paremini arusaada, kuidas neid motiveerida. Andes tagasisidet, on vaja olla aus ja otsekohene, jättes kõrvale ebamugavustunde (*Fusion of radical candor and fearless feedback*, 2017).



Joonis 2. „Rokkstaar“ ja „superstaar“ meeskonnaliikmetena (Scott, 2021, autori koostatud)

Oluline on keskenduda töötaja käitumisele ehk sellele, mida inimene tegi, mitte inimese isikuomadustele, ehk milline ta on. Tagasiside võimaldab kiirendada õppimist ja arendada töötaja oskusi. Ettevõttesiseselt on kokkulepitud väärtused, mis annavad raamid, kuidas töötajad üksteisega käituvad. Töötajaid julgustatakse küsima tagasisidet ja jagama mõtteid omavahel. Inimesed, kellele antakse regulaarset tagasisidet, tavadsevad töötada tõhusamalt, saavutavad suuremat rahulolu tööga ning püsivad kauem sama tööandja juures kui need, kes tagasisidet ei saa.

Toitlustus- ja turismisektoris ei ole palgatase kuigi kõrge, sellest lähtuvalt on olulised teised motivaatorid. Tööga rahulolu mõjutab otseselt töö kvaliteeti ja tulemuslikkust. Hoolivus, mida töötaja tajub, ja tagasiside andmine tema töö kohta peegeldub otseselt tagasi tema suhtumisest klientidesse. Palgainfo Agentuuri töötajate küsitlused näitavad, et töötajad, kellelt küsitakse tagasisidet mingil viisil, on tavaliselt töötingimustega rohkem rahul ja lojaalsemad isegi siis, kui nende tagasisidega täiel määral ei arvestata (Tagasisideküsitlus – igand või juhi oluline tööriist, 2022). Sellest tulenevalt

on näha, et juba küsimine ise mõjutab töötajate suhtumist ja käitumist, kuna töötajate arvamuse vastu tuntakse huvi.

Võib öelda, et andes tagasisidet paremate töötulemuste saavutamise eesmärgil, peaksid organisatsiooni juhid arvestama oma töötajate isikuomaduste ja erinevustega. Tagasisideta ei toimuks ühegi isiku arengut, kuna inimestel puuduks igasugune informatsioon, mis on teiste meelest hea ja mis on halb.

1.6 Tagasisidekultuuri loomine

Tagasisidele orienteeritud organisatsioonides julgustatakse töötajaid pidevalt tagasisidet küsima ja seda andma. Tagasiside on mitme suunaline – töötajatelt juhtidele ja vastupidi, samuti küsitakse ja antakse tagasisidet kolleegidele. Üks olulisi meeskonna arendamise aspekte, millele sageli tähelepanu ei pöörata, on meeskonnasiseste suhete loomine (Schmidt, Rosenberg & Eagle, 2019, lk 125-126). Kolleegide tagasiside on tegevuse korrigeerimiseks ja arenguks väga oluline, kuna igapäevaselt koos töötavad kolleegid oskavad paremini kui keegi teine hinnata inimese panust ja tugevusi. Kolleegide tagasiside on tavaliselt mitteformaalne ja suunatud otse inimesele (Personalijuhtimise käsiraamat, 2020, lk 232). Organisatsiooni juhid annavad tagasisidet põhiliselt ametlikult, mis tuleneb nende ametipositsioonist, kuid julgustamaks töötajaid on oluline, et juhid küsiks samuti neilt tagasisidet. Juhid peavad ise olema avatud ja endale tagasisidet küsima ning näitama, et soovivad saadud tagasisidet ka reaalselt praktikas kasutada. Kaido Pajumaa on arvamusel, et organisatsioonides, kus on loodud tagasisidekultuur, on töötajatel avatud ja usaldusväärsed suhted. See tekitab meeskonda psühholoogilise turvatunde, millest lähtuvalt julgetakse rääkida ka tundlikel teemadel (Kui su meeskonda tekib tagasiside kultuur, on tulemuste mõttes kõik võimalik, 2022).

Patty McCord (2019) on arvamusel, et organisatsioonisisene infovahetus on ülimalt oluline. Nendeks võivad olla detailne ettekanne osakonna näitajatest ja väljunditest, õpitoad, koosolekud, arenguveestlused. Läbi selle mõistavad töötajad sügavuti äri olemust ja õpivad paremini tundma juhtkonda ning on julgemad neile küsimusi esitama. Selleks, et töötajad oleksid avatumad, jagaksid ideid ja tagasisidet, peavad nad juhtkonda ja kolleege usaldama. Julie Zhuo (2020) arvates on parim viis oma tagasiside kuuldavaks teha, on tekitada kuulajal turvatunne ja näidata, et seda räägitakse sellepärast, et inimesest hoolitakse ja tahetakse, et ta oleks edukas. Kui töötaja saab aru, et jutul on mingi tagamõte, kas siis soovitakse näidata oma õigsust või mõistetakse kohut või pahameelt tema suhtes – ei jõua sõnum kohale. Töötaja peab tundma end turvaliselt ja hoituna, teades, et ka rasked

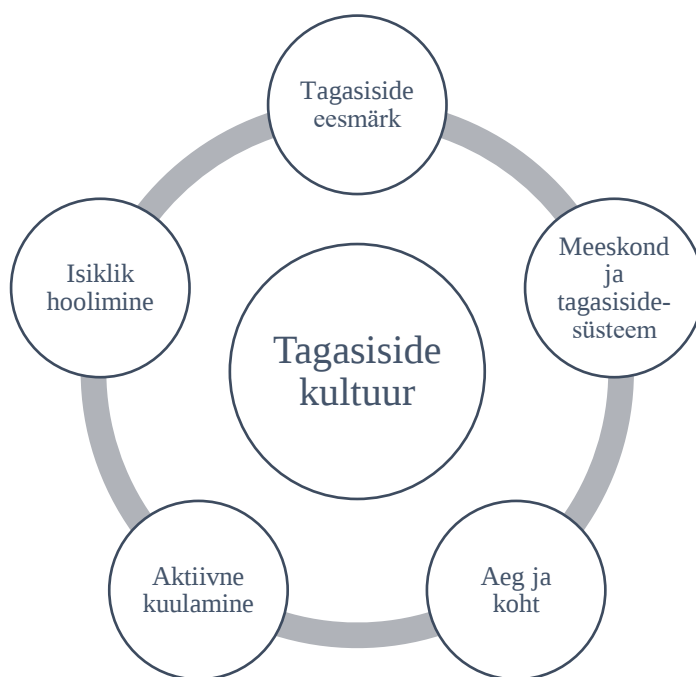
vestlused peetakse ära nii, et ei otsita süüdlast, vaid arengukohti, ja arutatakse, mida sellest kogemusest tulevikku kaasa võetakse, et edaspidi paremini toimida (Telling, 2023).

Organisatsiooni tasandil on tagasisidekultuuri arendamine sisult ka kommunikatsioonikultuuri arendamine. Esimese asjana peab selgeks tegema, miks soovitakse tagasisidet anda ning mis on selle eesmärk. Eesmärgiks võivad olla protsesside parendamine, töötajate arendamine või mõne tegevuse tõhustamine tulemuste parandamiseks. Tagasiside eesmärk ei ole ainult tunnustada või toetada, vaid oluline on ka kriitika jagamine. Kui keskkond on turvaline, siis ei ole töötajatel ebamugav kuulda ka oma võimalikest arengukohtadest kriitilist tagasisidet saades. Change Consultingu konsultant Endel Hango arvates on tagasisidekultuur laiema koostöö- ja suhtlemiskultuuri osa, selle loomisel võiks alustada eesmärgi ja sellega seotud teiste protsesside väljaselgitamisest (Tagasiside süsteem loob inimliku suhtlemise raamid, 2020). Õigesti ajastatud ja hästi edasiantud tagasiside innustab töötajaid, kuid tagasiside puudumine või halvasti kommuniqueeritud tagasiside mõjub töötajale demotiveerivalt. Kuid on üsna tõenäoline, et igasugune tagasiside juhilt mõjub töötajale motiveerivalt (Brooks, 2008, lk 85).

Järgmise etapina on vaja luua meeskond ja leppida kokku kõigi vastutus tagasisidesüsteemi väljatöötamiseks lähtudes organisatsiooni suurusest, struktuurist ja eripärast. Tagasisidet peaks andma oskuslikult ja õigesti, sellest tulenevalt on hea saata need, kes hakkavad tagasisidesüsteemi looma, koolitustele. Juhtimiskoolitaja Jaanika Rannula arvab, et hea viis süsteemi luua ning hoida on juhi ja töötajate kalendrisse lisada nädala-, kuu-, kvartali- ning aastaplaan, kellega ja millal vestelda (Uus juht. Milline on tõhus tagasiside ja mis on edasiside, 2020). Vestlusi saab teha mitmes vormis: arenguvestlus, neljasilmakoosolekud, tulemuste analüüs, koostöövestlus ja eesmärkide seadmise vestlus. Mark Horstmani (2017) sõnul on neljasilmakoosolekute pidamine neist olulisim ja seda peaks tegema kõigi oma alluvatega. Tähtis on, et need koosolekud oleks lisatud ajakavasse ja toimuks igal nädalal või kuul ühel ja samal ajal. Töötajad, kellel on juhiga kokkulepitud kindel neljasilmakoosolekute aeg, tunnevad, et nad on olulised ja neil on aega ennast ette valmistada nendeks kohtumisteks. Osad juhid ja paljud töötajad on arvamusel, et arenguvestlused on oma aja ära elanud ja pole tulemuslikud. Linnukese pärast tehtud arenguvestlused on ajaraiskamine ning ei loo väärtust (Rannula, 2020). Kui vestlust viiakse läbi kord aastas ja sellele ei eelne neljasilmakoosolekuid, koostöövestlusi ning pidevata infovahetust, siis selline arenguvestlus ei anna tulemust. Samas on neid juhte, kes on arvamusel, et arenguvestlus on sobilik koht selleks, et luua suurepärase kontakt töötajaga, olla talle avatusega eeskujuks, motiveerida ja julgustada teda.

Kui koostöövestlused, tulemuste analüüsid ja koosolekud toimuvad kogu aasta vältel ja kord aastas toimub kokkuvõttev arenguvestlus, saab ta täiesti teise tähenduse ja tulemuse. Kim Scott (2021) on arvamisel, et olenemata vormist võiksid kõik vestlused sisaldada tagasi- ja edasisidet ning hetkeseisu peegeldust.

Tagasiside andmisel on olulised aeg ja koht, kus seda tehakse. Usaldusliku õhustiku loomiseks sobib turvaline ja privaatne keskkond, kus pole teisi inimesi pealt kuulamas. Eriti oluline on see konstruktiivse tagasiside puhul, seda on parem teha silmast - silma vestlust pidades. Michael Bungay Stanier (2022) sõnul on oluline mitte kasutada „kivistunud päevakorda“, selline olukord esineb sageli püsikoosolekutel, kus toimub igavate numbrite ja faktide üles lugemine ja vestluse olulise osa juurde kas ei jõuta üldse või tehakse seda liiga pikalt. Samuti tasub olla loominguline tagasiside andmiseks keskkonna valimisel ja teha kohtumine näiteks jalutuskäiguna lõunale või mõnes töövälises kohas, mis võimaldab luua teistsuguse, tagasisidevestlust toetavana atmosfääri.



Joonis 3. Tagasiside kultuuri loomise olulisemad komponendid (autori koostatud)

Aeg on samuti oluline tagasiside andmisel. Kõige parem ja ideaalsem on anda tagasisidet vahetult peale sündmuse aset- leidmist. Paraku pole see alati võimalik, aga sellegipoolest, mida kiiremi see toimub seda parem. Koheselt antud tagasisidel on kaks eelist. Esiteks, kui anda tagasisidet kohe peale olukorra aset- leidmist, on võimalik vältida maksimaalselt probleemide kordumist. Teiseks kiputakse uute olukordade tekkides vanad unustama ja seetõttu on hiljem raske varasemalt toimunud olukordi

meenutada ning nende osas konkreetset tagasisidet anda. Mark Horstman (2017) on arvamusel, et toimunud sündmusele tagasiside andmise tagumine piir võiks olla umbes nädal.

Veel üks oluline ja edasiviiv tagasiside andmise nüanss on aktiivne kuulamine. Vestluse ajal on oluline olla 100% kohal, hoida silmsidet, vajadusel noogutada kaasa. Telefoni- või arvutiekraani vaatamine vestluse ajal näitab selle ebaolulisust ja vähest pühendumist. Juhi ülesanne on sõlmida esmalt inimlik side, seejärel asuda sellelt mõistmiselt töö kallale (Schmidt, Rosenberg & Eagle, 2019, lk 148). Tihti soovivad juhid olla ise vestluse aktiivne pool, rohkem rääkida, soovitusi ja nõuandeid ohtralt jagada. Aga arendava ja edasiviiva tagasiside eesmärk on, et töötaja ise analüüsiks tehtut ning leiaks lahendusi, kuidas ja mida tulevikus teisiti ning paremini teha (Kuidas anda ja saada tõhusalt tagasisidet, 2019).

Organisatsiooni tagasisidekultuuri loomisel on mitu olulist komponenti (vt Joonis 3, lk 20). Tagasisidekultuur on meeskonna eluterve suhtluskultuur, kus asjadest räägitakse otse ning tagasisidele reageeritakse kui võimalusele end arendada. Tagasisidet on vaja anda töötajatele paremate töötulemuste saavutamiseks, samas peaksid ka juhid neilt seda küsima, et olla töötajale eeskujuks ja edukamalt juhtida inimesi ning organisatsiooni. Ühekordse tagasiside mõju on minimaalne, nagu ka ühel dieedipäeval või ühekordsel trennil. Tulemuste saavutamiseks on vaja järjekindlaid jätkutegevusi. Samuti nagu dieedi või trenni puhul on edukamad need, kes seda naudivad, nii et andes pidevalt tagasisidet tuleb see teha enda ja töötaja jaoks meeldivaks.

2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Organisatsiooni eesmärkide saavutamisel peaksid juhid ja töötajad olema partnerid, oluline on nende omavaheline kommunikatsioon, koostöö ja mõlemapoolne tagasiside. Lõputöö teemaks on valitud tagasiside roll sisekommunikatsiooni korraldamisel, et välja tuua teenindusettevõtte töötajate- ja juhtkonnavahelise sisekommunikatsiooni parendamist vajavad aspektid. Lõputöö objektiks on 28 töötajaga teenindusettevõtte. Ettevõtte tegeleb majutus- ja toitlustusteenuse pakkumisega juba 21 aastat. Aegajalt esineb olukordi, kus osade teenindusettevõtte töötajateni ei jõua nende tööks vajalik info üldse või ei jõua õigeaegselt. Sellest tulenevalt tekivad arusaamatused ja probleemid nii omavahel kolleegidega kui ka klientidega. 2021. aastal läbiviidud Eesti juhtimisvaldkonna uuringus kirjutatakse, et on oluline leida võimaluste piires ühisosa inimese ja ettevõtte vahel. Näiteks nii mõneski ettevõttes on selleks juurutatud vestluskultuur, kus igal nädalal või üle nädala vestleb juht töötajaga selleks, et saada teada, kuidas tal läheb ja mida võiks paremini teha (Eesti juhtimisvaldkonna uuring, 2021). Teenindusettevõtte töötajad sooviksid saada rohkem positiivset tagasisidet tehtavale tööle, sageli kipub olema nii, et seda tehakse pigem rohkem eksimuste korral. Positiivset tagasisidestamist on seostatud suurema töörahulolu, motivatsiooni ja heaoluga. On organisatsioone, kus tagasiside küsimine ja andmine on loomulik töökorralduse osa ning seda tehakse eri vormis ja eri meetodeid kasutades. Aga on ka organisatsioone, kus tagasiside küsimist kardetakse või ei peeta seda oluliseks. Inimestel peab olema võimalus küsimusi esitada, kriitikat teha ja mõtteid vahetada (McCord, 2019, lk 44). Autor soovib antud lõputööga näidata teenindusettevõtte juhtkonnale õigesti ajastatud ja antud tagasiside olulisust.

Empiirilise uuringu eesmärk on välja selgitada tagasiside roll sisekommunikatsiooni korraldamisel teenindusettevõttes, lähtuvalt uuringu tulemustest teha võimalusel juhtkonnale ettepanek tagasisidekultuuri loomiseks.

Empiirilise uuringuga täidetakse järgmisi uurimisülesanded:

- koostada empiirilise uuringu metoodika ja töötada välja instrument uuringu läbiviimiseks;
- läbi viia empiiriline uuring ja saadud tulemuste põhjal tuua välja töötajate hinnang sisekommunikatsioonile ja tagasisidele ettevõttes;
- analüüsida uuringutulemusi ja võimalusel teha ettepanek tagasisidekultuuri loomiseks teenindusettevõttes.

Töö autor kasutab uuringu läbiviimiseks kombineeritud meetodit:

- kvantitatiivselt kasutatakse andmekogumise meetodina küsitlust, mis viiakse läbi ankeetküsimustikuna;
- kvalitatiivse andmekogumise instrumendiks on poolstruktureeritud intervjuu läbiviimine.

Nii kvantitatiivsel kui kvalitatiivsel meetodil on omad eelised ja kasutades neid kombineeritult, on võimalik kasutada mõlema meetodi eeliseid ning saada laiemaid ja sügavamaid tulemusi (Bergin, 2018, lk 180).

Uuringule lähenetakse lähtuvalt deduktiivsest käsitusviisist ning kogutavad andmed on esmased. Esmaste andmete peamine eelis on selles, et need kogutakse nimelt käsiloleva uurimistöö jaoks, see tähendab, et nad on kooskõlas uurimisküsimuste- ja uurimiseesmärkidega (Ghauri & Gronhaug, 2004, lk 93). Uuringu strateegiana kasutatakse kaardistusuuringut (*survey*).

Andmete kogumismeetodeid on kaks, need on küsitlus ja intervjuu. Andmeid kogutakse kõigi sihtrühma liikmete (üldkogumi) kohta, ehk siis viiakse läbi kõikne uuring. See sobib õigete tulemuste saamiseks kõige paremini siis, kui üldkogum on väike (Kuusik, 2010, lk 321). Uuringu üldkogumi moodustavad teenindusettevõtte kõik 28 töötajat, v.a ettevõtte juht ja juhataja asetäitja, nendega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud. Uuringu peamised eetilised aspektid on seotud konfidentsiaalsuse ja anonüümsuse tagamisega (Quinlan, 2011, lk 79). Antud uuring viidi läbi asutuse juhtkonna heakskiidul ning saadud tulemusi ei isikustata.

Uurimise läbiviimiseks koostas autor ankeetküsimustiku (Lisa 1). Küsitlus viidi läbi paberkandjal ja jagati igale töötajale isiklikult kätte. Ankeetküsimustiku koostamisel kasutati osaliselt Tallinna Tehnikakõrgkooli Teenusmajanduse Instituudi Teabehalduse ja infosüsteemide korraldamise õppekava kolme erineva lõputöö küsimustike küsimusi, mis kohandati vastavalt antud tööle (Nõmper, 2020, Blähhin, 2021, Pikkur, 2021). Samuti kasutati ankeetküsimustiku koostamisel koolitaja Kaido Pajumaa koolituse „Motiveeriv tagasiside“ materjale. Küsimustik koosneb kolmest osast: esimeses osas kogutakse infot tagasiside rollist sisekommunikatsiooni korraldamisel, teises kaardistatakse peamised võimalikud sisekommunikatsiooni ja tagasiside andmise probleemid ning kolmandas osas kogutakse infot tagasisideandmise viisidest ja olulisusest.

Küsimustik koosneb 39 küsimusest, millest avatud küsimusega küsimusi on neli, suletud küsimusi kahe vastusega, milleks on „Jah“ ja „Ei“ on kolm ning mitme valikvastusega küsimusi on 14. Lahtiste küsimuste miinuseks on suur vastusevariantide hulk, mis võib teha liigitamise raskeks. Eeliseks

jällegi on saada täpseid vastuseid, vastaja ei pea oma vastuseid piirama ühe kategooriaga (Ghauri & Gronhaug, 2004, lk 108).

Teises küsimustiku osas kasutatakse Likerti 5-pallist skaalat, kus „1“ näitab täielikku mittenõustumist ja „5“ näitab täielikku nõustumist. Kokku on teises osas 18 küsimust. Likerti skaalal vastajad väljendavad oma suhtumist, et kui tugevalt nad nõustuvad või ei nõustu hoolikalt sõnastatud väidetega, järjestades neid väga negatiivsest väga positiivseks suhtumiseks mingi objekti osas (Babin & Carr & Griffin & Quinlan & Zikmund, 2015, lk 293).). Ankeetküsimustik jagati töötajatele laiali 2022. aasta novembri alguses. Täidetud küsimustiku vastused tagastati autorile novembris, detsembris 2022.

Kvalitatiivsete andmete kogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuud, mis koosnes seitsmest ettevalmistatud küsimusest (Lisa 2). Intervjuu küsimused koostati tuginedes esimeses peatükis esitatud teoreetilistele allikatele. On soovitatud, et intervjuueeritavale antaks täielik vabadus väljendada isiklikku arvamust ja vastata omamoodi, samas on üsna tähtis, et intervjuueerija kontrolliks olukorda, selleks et saada asjakohast uurimisvaldkonda kuuluvat informatsiooni (Ghauri & Gronhaug, 2004, lk 116). Poolstruktureeritud intervjuud juhataja ja juhataja asetäitjaga viidi läbi jaanuaris 2023. Vajadusel paluti intervjuueeritavatel täpsustada vestluse käigus vajalikku informatsiooni. Intervjuu eelis teiste andmekogumise meetodite ees on paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida. Mõlemad intervjuud salvestati ja intervjuueerija tegi kohapeal kirjalike märkmeid. Intervjuu puuduseks on suur ajakulu, mida nõuab hilisem suuliste salvestiste töötlemine (Õunapuu, 2014, lk 170).

Andmete analüüsiks kasutati kirjeldavat statistikat, keskväärtust ja standardhälvet. Ankeetküsimustiku andmete korrastamiseks ja analüüsiks sisestas autor tulemused *Microsoft Excel* sse. Avatud küsimuste analüüsimiseks loeti läbi kõik vastused ja koostati kokkuvõtte. Saadud tulemused illustreeriti tabelite ja joonistega. Ankeetküsimustike ja intervjuude tulemusi võrreldakse ja analüüsitakse omavahel, et saada parem ülevaade töötajate ja juhtkonna arvamusest teenindustevõttes toimuvast hetkeolukorrast. Tulemusi tõlgendatakse neid analüüsides ning teoreetiliste lähtekohtadega võrreldes.

3. EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS

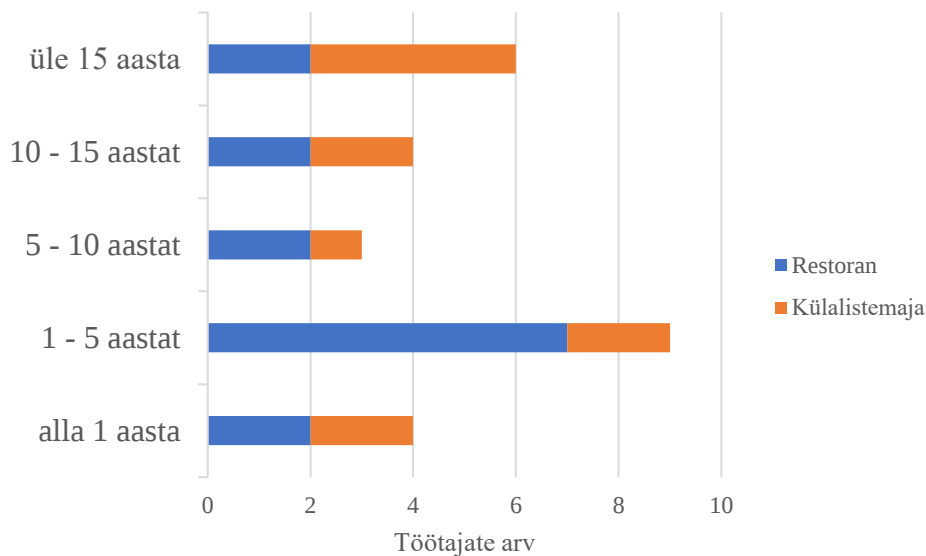
Uuringu analüüsi tulemused esitatakse aluseks olnud ankeetküsimustike ja intervjuude põhjal. Autor andis paber kandjal kõigile 26 töötajale täitmiseks ankeetküsimustiku ning teenindusettevõtte juhataja ja juhataja asetäitjaga viis läbi poolstruktureeritud intervjuud. Selleks, et ei tekiks segadust ja vajadusel kõik meeles oleks, pidas autor nimekirja, kellele oli ankeetküsimustik antud ning kes selle tagastas. Vastuseid laekus 26, mis moodustab valimiks 100% üldkogumist.

Tabel 1. Vastajate osakaal struktuurüksuse ja tööstaaži järgi

		Vastajate arv	Vastajate osakaal %
Struktuurüksus	restoran	17	65
	külastemaja	9	35
Tööstaaž aastates	alla 1	4	15
	1 - 5	9	35
	5 - 10	3	12
	10 - 15	4	15
	üle 15	6	23

Vastanutest 17 (65%) olid restorani töötajad ja 9 (35%) külastemaja töötajad (Tabel 1). Tööstaaži järgi jagunesid vastajad järgmiselt: alla 1 aasta – 4 inimest (15%); 1 – 5 aastast 9 inimest (35%); 5 – 10 aastat 3 inimest; 10 – 15 aastat 4 inimest (15%) ja üle 15 aastase staažiga töötajaid oli 6 (23%). Tabelis (Tabel 1) välja toodud andmete põhjal saab järeldada, et kõige enam töötab ettevõttes töötajaid staažiga 1 - 5 aastat ja üle 15 aasta. Autor järeldab sellest, et suurem osa teenindusettevõtte töötajatest kas jääb sinna väga kauaks tööle või lahkub esimese viia aasta jooksul.

Läbi viidud intervjuudest selgus, et ettevõtte juhataja on olnud ametis juba 21 aastat ja juhataja asetäitja liitus kollektiiviga 3 aastat tagasi. Juhataja lausus: „*Palgates tööle enda asetäitja sain juurde rohkem vaba aega ja inimese, kellel on väga suur teadmiste pagas toitlustus- ja teenindusvaldkonnas*“. Ühelt poolt on hea, kui inimesed töötavad ettevõttes pikalt ja on pea kõigega kursis, teisalt jälle on hea, kui aegajalt liitub kollektiiviga uus inimene, kes tuleb uute teadmiste- ja nägemusega.



Joonis 4. Vastanute jagunemine külalistemajas ja restoranis tööstaaži lõikes

Küsitlusele vastanutest töötab ettevõtte restoranis kõige rohkem 1 – 5 aastase staažiga töötajaid (7) ning külalistemajas on üle 15 aastase tööstaažiga töötajaid (4) kõige enam (Joonis 4). Alla ühe aastase ning 10 – 15 aastase staažiga töötajaid töötab nii restoranis (15%) kui külalistemajas (15%) võrdne arv. Lähtuvalt eelpool toodud andmetest saab järeldada, et rohkem vahetub töötajaid restoranis kui külalistemajas.

3.1 Sisekommunikatsiooni ja tagasiside korraldus teenindusettevõttes

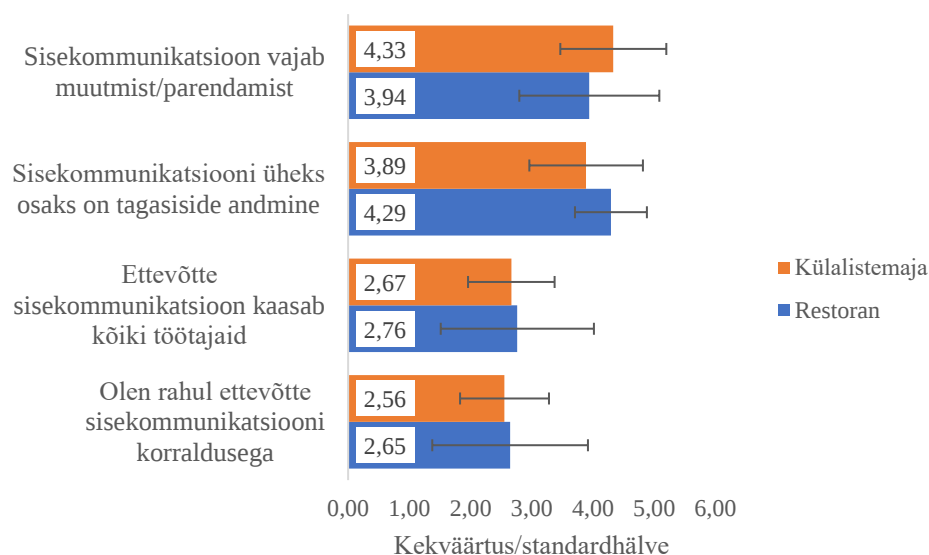
Ankeetküsimustiku II teemaplokis on esitatud 18 väidet, mida lasti ettevõtte töötajatel hinnata 5 -palli skaalal, kus „1“ näitab täielikku mittenõustumist ja „5“ täielikku nõustumist. Antud teemaplokk on jagatud kolmeks osaks. Esimeses osas uuriti, mida töötajad arvavad sisekommunikatsiooni korraldusest ettevõttes, teises osas uuriti, kui kiiresti ja hästi liigub info kahe struktuurüksuse ning juhtkonna vahel ning kolmandas osas uuriti, kas tagasisidet peetakse oluliseks ning kui regulaarselt seda saadakse juhtkonnalt.

Andmete analüüsimisel leiti keskväärtused (m) ja standardhälbed (SD). Kõrgeimaks keskväärtuseks on 5,0. Teemaploki hinnangute keskmiseks tuli 3,23 ja standardhälbeks 0,15 ning sellest lähtuvalt hinnati igat teemaploki osa, kas väited said keskmisest kõrgema või keskmisest madalama hinnangu.

Sisekommunikatsiooni eesmärgiks on jagada ettevõtte eri tasandi töötajatele vajalikku infot, mis puudutab selle tegevust ja toimimist (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, lk 364).

Sellega, et ollakse rahul ettevõtte sisekommunikatsiooni korraldusega, hindasid mõlema struktuurüksuse töötajad keskmisest madalamaks, restoranis ($m = 2,65$) ja külalistemajas ($m = 2,56$). Kõigist vastajatest väitega „pigem ei nõustu“ 12 (46%) ning „pigem nõustub“ 6 (23%), mitte mingit seisukohta ei osanud võtta 4 (15%) vastanutest. Restorani töötajate seisukohad lähevad siin rohkem lahku ($SD = 1,27$), aga külalistemaja personali arvamus on üksmeelsem ($SD = 0,73$).

Intervjuu käigus palus autor hinnata juhatajal ja juhataja asetäitjal praegust sisekommunikatsiooni korraldust 5 palli süsteemis. Teenindusettevõtte juhi arvamus: „Hinnates praegust sisekommunikatsiooni korraldust ettevõttes 5 palli süsteemis, annaksin sellele hindeks 3.“ Juhataja asetäitja hinnang oli pea sama: „Restorani töötajate omavaheline infovahetus on kiirem kui külalistemajaga, parenduskohti leidub. Kui anda hinne 5 palli süsteemis, annaksin hindeks 3,5“. Saadud tulemuste põhjal saab järeldada, et ettevõtte juhtkond hindab sisekommunikatsiooni korraldust veidi paremaks kui see tegelikult töötajate arvates on.



Joonis 5. Töötajate hinnang sisekommunikatsioonile struktuurüksuste kaupa

Jooniselt (Joonis 5) on näha, et väidet „sisekommunikatsioon vajab muutmist ja parendamist“ hinnati kõvasti üle keskmise, restorani töötajad ($m = 3,94$) ja külalistemaja ($m = 4,33$). Eelkõige näeb külalistemaja personal, et sisekommunikatsiooni korralduses on vaja teha muudatusi ja nende vastuste hajuvus on väike ($SD = 0,87$). Neid, kes täielikult nõustusid antud väitega oli 12 (46%), kes pigem ei nõustunud oli 2 (11%) ning neid, kes arvaksid, et midagi pole vaja muuta, ei olnud ühtegi. Need tulemused annavad selgelt kinnitust sellele, et on vaja teha muudatusi, et kõik ettevõtte töötajad

oleksid kaasatud ja kursis seal toimuvaga. Nii mõnigi tööalane probleem või arusaamatus tekib kommunikatsiooniraskustest. Juhataja asetäitja ütleb: „*On oluline, et vajalik info on kõigile kättesaadav ja jõuaks nendeni, samas ei tohiks infot olla liiga palju, kuna siis võib tekkida infomüra. Üheks kitsaskohaks näen siin, et meil pole ettevõttes kindlalt kokkulepitud, kes vastutab millise info jagamise lõigu eest. Samas võib juhtuda ka puht inimlikku unustamist.*“ Saadud vastusest saab järeldada, et juhtkond on kursis olemasoleva probleemiga ja teoorias on teada ka mõned lahendused sellele, kuid millegipärast pole seda peetud piisavalt oluliseks praktikas rakendamiseks. Autor on arvamusel, et juhtkond võiks määrata restoranis tööl oleva vahetuse ajal nii kokkade kui klienditeenindajate seast näiteks vahetusevanemad, kes vastutaksid olulise info jagamise eest teistele töötajatele.

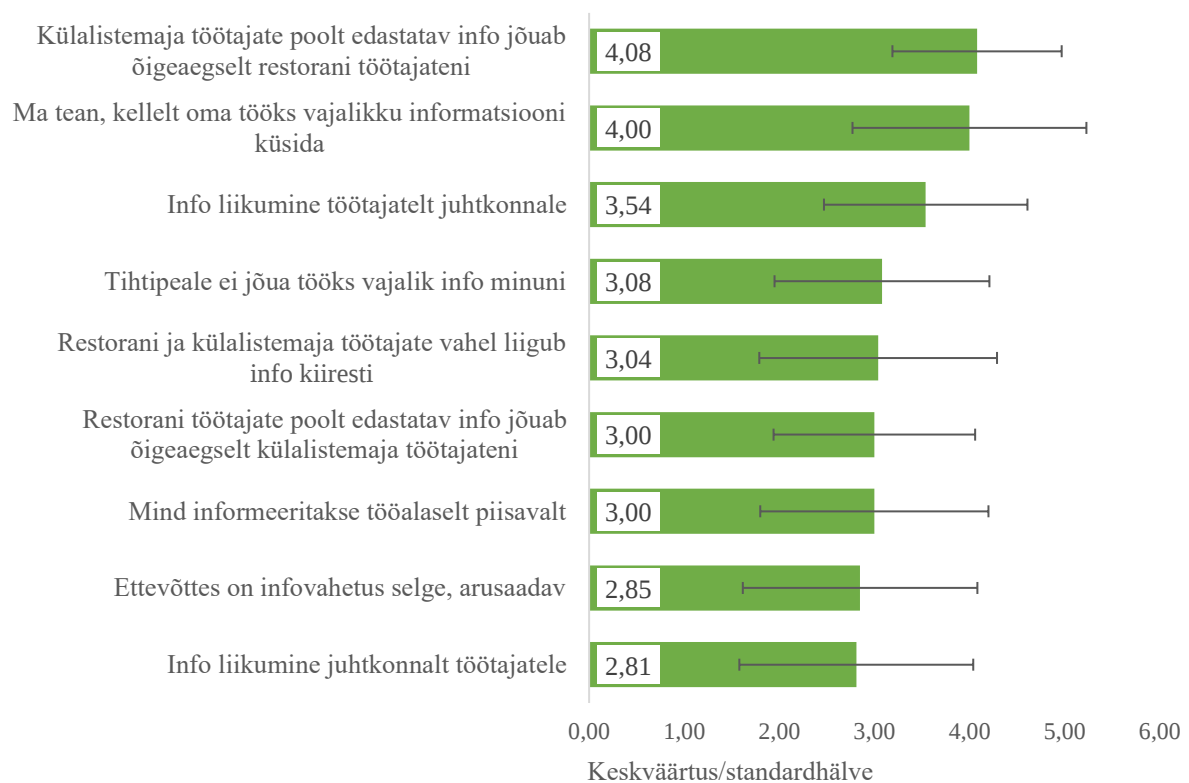
Väide, et „Ettevõtte sisekommunikatsioon kaasab kõiki töötajaid“ sai restorani töötajate poolt hindeks alla keskmise ($m=2,76$), standardhälve ($SD=1,25$) näitas aga vastajate seas suuremat hajuvust ehk siis arvamused olid vägagi erinevad. Külalistemaja töötajad hindasid sama väidet ($m=2,67$), nende vastuste hajuvus oli palju väiksem ($SD=0,71$). Kõigist vastajatest ainult 8% tunnevad, et ettevõtte sisekommunikatsioon kaasab kõiki töötajaid. 2015. aastal läbi viidud tööelu-uuringust selgus, et üheks suuremaks töötajate rahulolematuse põhjuseks on see, kui töötajad ei ole kursis ettevõttes toimuvaga ning nad ei tunne ennast kaasatuna (Eesti tööelu-uuring 2015). Seega on siin saadud tulemustest näha, et mõlema struktuurüksuse töötajad tunnevad, et nad pole piisavalt kaasatud ettevõtte sisekommunikatsiooni ning rohkem tunnevad seda külalistemaja töötajad.

Sisekommunikatsiooni üheks osaks on tagasiside andmine. Mõlema struktuurüksuse töötajad hindasid seda väidet kõvasti üle keskmise, restorani ($m=4,29$) ja külalistemaja ($m=3,89$). Selle väitega on pigem nõus 15 (58%) teenindusettevõtte töötajat, pigem ei nõustunud 1 (4%) ning täielikult nõustus 8 (31%) töötajat. Eelkõige peavad tagasiside andmist oluliseks just restorani töötajad, nende arvamus oli üksmeelsem ($SD=0,59$). Külalistemaja töötajate arvamused läksid küll selles küsimuses rohkem lahku ($SD=0,93$), kuid keskväärtuse analüüs näitas, et nende arvates on tagasiside andmine üks sisekommunikatsiooni oluline osa. Tagasiside – nii hea kui halva – andmine on üks juhi töö aluseid. Hea tagasiside andmisega on võimalik kõrvaldada kaks suurimat takistust, mis ei luba alluvatel hästi töötada: segased ootused ja ebapiisavad oskused, sest nad teavad täpselt, mis on eesmärk ja kuidas seda saavutada (Zhuo, 2020, lk 94).

Juhataja ütleb: „*Kindlasti on tagasiside andmine oluline sisekommunikatsiooni korraldamisel, kui oskuslikult ma seda teen, ei oska öelda. Osade töötajatega räägin tihedamini ja peab tunnistama, et*

nendeks on rohkem restorani töötajad. See tuleneb sellest, et enamuse minu külalistemaja töötajatest on pikaajaline staažiga, usaldan neid rohkem ning ka lahendamist või sekkumist vajavaid olukordi on külalistemajas vähem.“ Sellest võib järeldada, et tagasiside andmine on oluline ning seda peaks töötajatele rohkem andma ja õige oleks seda teha võrdselt kõigile ettevõtte struktuurüksustele.

Juhataja asetäitja lausub: „Pean oluliseks tagasiside andmist ja arvan, et see on tähtis osa sisekommunikatsiooni korraldamisel. See ei tohiks olla pelgalt mingi plaan paberil, see peaks olema osa ettevõtte kultuurist ning ka tulemuslik. Ei saa anda inimesele paberit juhistega, et nüüd on nii ja muidugi peab arvestama, et kõigil on erinevad isikuomadused. Võrreldes kolme aasta taguse olukorraga on asi natuke paranenud, kindlasti on veel palju, mida teha, et asi paremaks saada.“ Intervjuude käigus selgus, et nii juht kui tema asetäitja peavad oluliseks ja mõistavad, et tagasiside andmine on osa ettevõtte sisekommunikatsioonist ja see on igati positiivne.



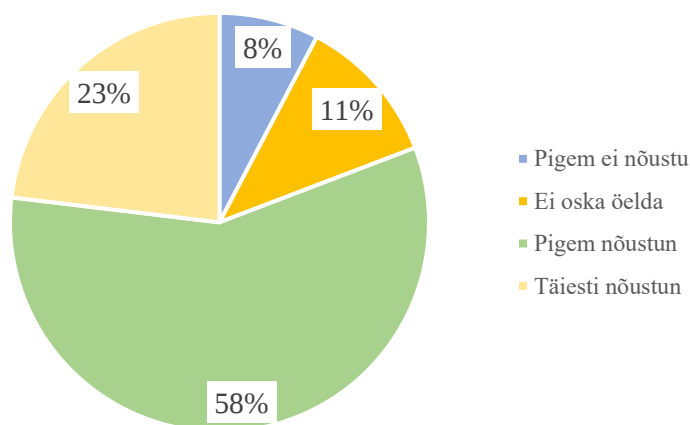
Joonis 6. Info liikumine ettevõttes

Ühelt poolt on juhi suhtumine ja mõtteviis seoses külalistemaja töötajatega neile kompliment, teisalt aga just seal üksuses tunnevad osad töötajad puudust juhtkonna poolt antavast tagasisidest ning samuti vajavad tublid inimesed aegajalt ka kiitust ja tunnustust oma heale tööle.

Tihti levib ettevõtetes väärarusaam, et sisekommunikatsiooni eest vastutab kas kommunikatsioonispetsialist või personaliosakond. Tegelikult vastutab töötajate juhtimise, informeerimise ja motiveerimise eest ettevõttes siiski juht. Tema ülesanne on teiste inimeste abil saavutada tulemusi (Personalijuhtimise käsiraamat, 2012, lk 369). Uuritavas teenindusettevõttes ei ole eraldi palgatud kommunikatsioonispetsialisti kuna tegemist on väikeettevõttega ja majanduslikult ei pea juhtkond seda otstarbekaks. Sellega, et info liikumine juhtkonnalt töötajatele on hästi korraldatud, hinnati alla keskmise ($m=2,81$), pigem ei nõustunud 8 (31%) ning pigem nõustusid 7 (27%) vastajat. Antud küsimuses läksid töötajate arvamused lahku, mida näitab suhteliselt suur vastuste hajuvus ($SD=1,23$). Väidet, et tihtipeale ei jõua tööks vajalik informatsioon töötajani hinnati ($m=3,08$; $SD=1,13$), pigem nõustusid 35%, pigem ei nõustunud 7 (27%) ja üldse ei nõustunud 8% vastanutest. Ankeetküsimustiku vastustest selgus, et tööalase mure või probleemi lahendamiseks pöörduakse: „Eelkõige kolleegi poole“ (10), „Juhataja või juhataja asetäitja poole“ (7) ja mõned vastajatest „Püüavad ise hakkama saada“. Tagastades autorile ankeetküsimustiku, avaldas üks ettevõtte töötaja enda arvamust: „Mina tõesti ei näe probleemi ja ei tunne, et infot ei jagata piisavalt, küsin alati ise ja saan ka vastused oma küsimustele“. Nendest tulemustest saab järeldada, et ettevõttes on siiski osa töötajaid, kelleni ei jõua oluline informatsioon, ei saa eeldada ja järeldada, et kõik teised on nii julged, hakkajad ja entusiastlikud nagu see üks arvamust avaldanud töötaja. Juhtkonna ülesanne on kaasata kõik oma töötajad ühisesse infovälja.

Jooniselt (Joonis 6, vt lk 29) on näha, et info liikumine ettevõtte kahe struktuurüksuse vahel on erinev. Antud väidet, et külalistemaja poolt edastatav info jõuab restorani töötajateni palju õigeaegsemalt, hinnati kõvasti üle keskmise ($m=4,08$; $SD=0,89$) ning väidet, et restorani töötajate poolt edastatav info jõuab külalistemaja töötajateni ($m=3$; $SD=1,06$) hinnati alla keskmise. Väitega „Restorani ja külalistemaja vahel liigub info kiiresti“ pigem ei nõustunud 10 (39%) ning pigem nõustusid 9 (35%) vastajat. Selle parendamiseks kirjutasid töötajad omapoolseid ettepanekuid: „Restoranis võiks ka olla üks kindel inimene, kes vastutab info jagamise eest, külalistemaja poole peal vastutab selle eest administraator, kes parasjagu töötab“; keegi töötajatest arvas, „Kasutusele võiks võtta ühise infotahvli, restoranis olemasoleval tahvlil korrastada info. Luua ühine suhtlusgrupp, näiteks Messengeris, praegu on igal struktuurüksusel see eraldi.“; neli töötajat olid arvamusel, et oleks hea „Korraldada tihemini koosolekuid“. Nii mõnegi töötaja ja juhataja asetäitja arvamused ühtisid, et restoranis peaks olema määratud inimene, kes vastutab seal info koordineerimise eest. Autor järeldab sellest, et see oleks üks võimalikke variantidest, kuidas saaks parendada restorani töötajate poolt edastava info kiirust ja õigeaegsust teise üksuse töötajatele.

Mark Horstman (2017) kirjutab, et üheks oluliseks ja määrava tähtsusega juhi käitumise osaks, mis on tulemuslik, motiveeriv ja edasiviiv, on töö tulemuslikkuse kohta tagasiside andmine. Teenindusettevõtte töötajatest, kes sooviksid saada regulaarselt tagasisidet 58% pigem nõustuvad väitega ning 23% nõustuvad täielikult (Joonis 7). Sellest saab järeldada, et üle poole teenindusettevõtte töötajatest peavad tagasisidet oluliseks ja sooviksid saada seda regulaarselt ning praegu antav on nende jaoks ebapiisav.

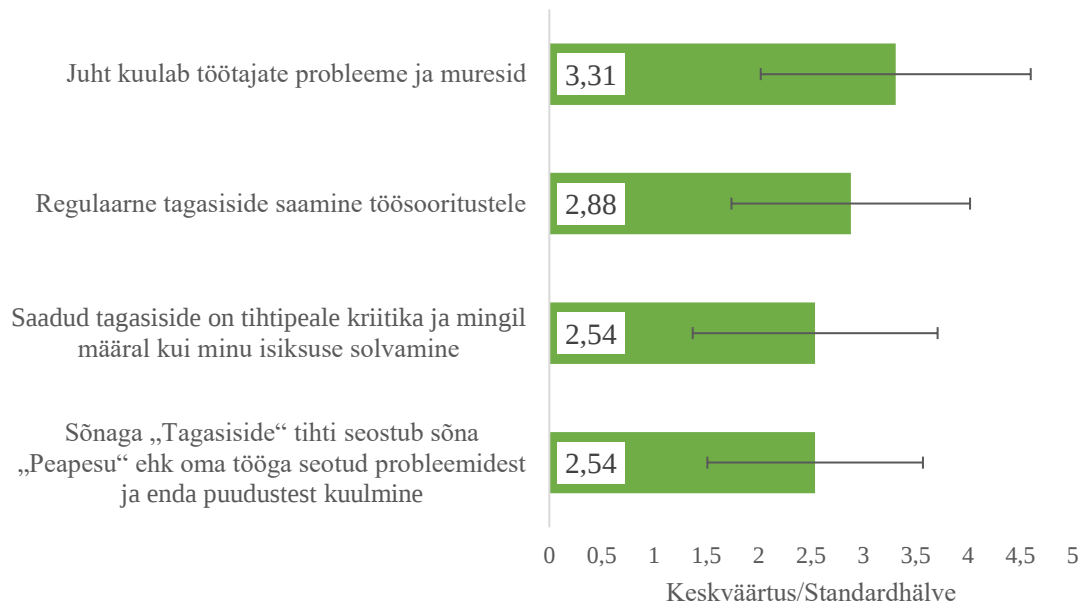


Joonis 7. Töötajate jagunemine, kes sooviksid saada tagasisidet regulaarselt

Samuti on oluline, et ettevõtte juht kuulab oma töötajate mured ja probleemid ära, 42% pigem nõustuvad ja 19% pigem ei nõustunud selle väitega. Alla keskmise hinnati väidet „Ma saan regulaarselt tagasisidet oma töösoorituste kohta“ ($m = 2,88$), üldse ei nõustunud 12%, pigem ei nõustunud 8 (31%), pigem nõustuvad 9 (35%) ning 5 (19%) vastajat ei osanud seisukohta võtta. Standardhälve ($SD = 1,44$) näitas, et selles küsimuses on vastuste hajuvus kõige suurem selles teemaplokis. Saadud tulemustest on näha, et ettevõtte töötajad jaguneksid nagu kolmeks - on neid, kes saavad regulaarselt tagasisidet ja on neid, kes ei saa ning mingile osale, küll suhteliselt väiksemale, kas ei anta tagasisidet üldse või tehakse seda harva.

Kim Scott (2021) on arvamisel, et tagasiside on juhtimise „vundamendiplokk“, läbi mille saadakse ning jagatakse kiitust ja kriitikat, kuid mitte kõik ei mõista seda, paljude jaoks on see ebamugavust tekitav. Kui inimene teeb oma igapäevatööd hästi, siis on olukord normaalne ja ei tunda vajadust seda esile tõsta. Sageli kipub olema nii, et vajadust tagasisidestada tuntakse pigem eksimuste korral. Sõna „Tagasiside“ seostub tihti sõnaga „Peapesu“ ehk oma tööga seotud probleemidest ja enda puudustest kuulmine ($m = 2,54$; $SD = 1,03$). Selle väitega pigem nõustuvad 5 (19%), pigem ei nõustunud 7 (27%)

ning suurem osa 9 (35%) vastanutest ei osanud öelda. Jooniselt (Joonis 8) on näha, et pea sama hinnangu sai ka väide, et osad ettevõtte töötajad tunnevad, et saadud tagasiside on tihtipeale kriitika ja mingil määral justkui nende isiksuse solvamine ($m = 2,54$; $SD = 1,17$). Positiivne on see, et suurem osa töötajaid ei võta negatiivset tagasisidet oma isiksuse solvanguna.



Joonis 8. Töötajate arvamus tagasiside andmisest ettevõttes

Juhataja lausub: *“/.../Ma ei tunne, et tagasiside andmine on minu jaoks raske. Ette on tulnud olukordi, kus olen töötajatele öelnud koheselt nende eksimustest /.../”*. Rogers, Gilbert & Whittleworth, (2015, lk 129) kirjutavad, et avalik kriitika kipub vallandama inimestel kaitsereaktsiooni ja siis on palju raskem leppida oma eksimusega ning sellest midagi õppida. Antav tagasiside peab olema konkreetne ja hinnanguvaba, töötaja ei tohi tunda, nagu antaks hinnangut temale kui isiksusele, vaid et hinnatakse tema tegusid ja sündmust (Scott, 2021, lk 69). Autor järeldab, et eriti negatiivset tagasisidet on parem mitte anda esimese emotsiooni pealt, parem on võtta endale natuke aega ja siis seda teha. Kui seda teha läbimõtlematult ja emotsiooni najal, võib inimestel tekkida tunne, et see on nende solvamine ja kritiseerimine.

3.2 Vastajate suhtumine tagasisidesse

Küsitluse I teemaplokis uuriti, millise juhi alluvuses sooviksid teenindusettevõtte töötajad töötada, kes usub tagasisidesse või kes ei usu selle vajalikkusesse. Samuti uuriti töötajatelt, kas antav tagasiside mõjutab nende töösooritust ning kui oluline see nende jaoks on. Enamasti saadakse tööl

tagasisidet kas töötajatelt või kolleegidelt, kelle tagasisidet peavad töötajad enda jaoks tulemuslikumaks ning kui tihti nad tahaksid seda saada. Töötajad vastasid 11 küsimusele, väitele.

Teenindusettevõtte töötajatel paluti valida kahe variandi vahel, millise juhi alluvuses nad sooviksid töötada. Esimeseks variandiks oli, kas töötajad soovivad töötada juhi alluvuses, kes ei usu tagasisidesse. Selline juht ei küsi enda kohta kunagi tagasisidet, pigem läheb seda kuulates alati kaitsesse – hakkab end õigustama ja muutub ründavaks. Kuna ta ise tagasisidet kuulda ei taha, eeldab ta sama ka töötajate suhtes, mistõttu ta tagasisidet töötajatele ei anna. Teiseks variandiks oli, kas töötajad soovivad töötada juhi alluvuses, kes usub tagasisidesse. Ta on enda arengust huvitatud, mistõttu küsib regulaarselt töötajatelt tagasisidet, kuidas tal läheb, millele ta rohkem tähelepanu võiks pöörata ja tunnistab/arutab ka oma tiimiga enda eksimusi ja arengukohti. Kuna ta on väga avatud enda arengu osas, hoolib ta ka töötajate arengust ja soovib aidata nendel edukas olla, mistõttu annab ta turvaliselt ja toetavalt regulaarselt tagasisidet ka töötajatele. Pea kõik teenindusettevõtte töötajad ehk 96% vastajatest eelistaksid töötada juhi alluvuses, kes usub tagasisidesse ning ainult 4% ei pea seda oluliseks ning on nõus töötama juhi alluvuses, kes ei pea tagasisidet oluliseks. 2019. aastal läbi viidud CV – Online uuringust Eesti tööandjate ja -võtjate hulgas selgus, et paljud juhid ei pea oluliseks kvaliteetse tagasiside andmist ning neil ei ole aega või oskusi selleks (Top Tööandja 2019, 2019). Patty McCord (2019) arvab, et juhid peaksid olema töötajatele eeskujuks, tunnistama avameelselt oma eksimusi, rääkima, kuidas mingile otsusele jõuti, julgelt välja ütleva oma mõtteid ja seisukohti ning tagasiside andmine on üks oluline osa nende tööst. Valikvastusega väitele „Tagasiside töösooritusel on minu jaoks“ vastasid 25 töötajat „oluline“ ja ainult üks töötaja vastas „ebaoluline“. Küsimusele „Kas tagasiside üldjuhul mõjutab sinu töö sooritust?“ vastasid 21 töötajat „jah“ ning 5 töötajat „ei“. Vastustest võib järeldada, et suurem osa teenindusettevõtte töötajaid peavad oluliseks saada tagasisidet tehtavale tööle ning nad eelistaksid töötada juhi alluvuses, kes seda annaks. Juhtkond ei tohiks alahinnata tagasiside andmise mõju ja olulisust tehtavale tööle. Juht aga arvas: *„Ikka pean oluliseks, kuid ei arva, et seda peaks ületähtsustama /.../“*.

Töötajatelt uuriti: „Kas ootate pigem negatiivset või positiivset tagasisidet?“ Ainult „positiivset“ ootavad 4 vastajat, „mõlemat“ soovivad saada 22 töötajat ning ainult „negatiivset“ ei soovi saada ükski vastajatest. Seevastu küsimusele „Kas sinu meelest on oluline saada negatiivset tagasisidet juhilt, kolleegidelt?“ pidasid „oluliseks“ 16, „ebaoluline“ on see 3 vastajale ning 7 töötajat vastasid „ei oska öelda“. Kaido Pajumaa on arvamisel, et inimesed soovivad, et neile öeldaks asju välja otse ja seda mitte ainult toetavas/tunnustavas võtmes, vaid ka kriitilises (Kui su meeskonda tekib tagasiside kultuur, on tulemuste mõistes kõik võimalik, 2022). Eelpool saadud vastustest saab

järeldada, et teenindusettevõtte töötajad soovivad saada nii positiivset kui negatiivset tagasisidet, samas ei soovi keegi seda saada ainult kriitika võtmes.

Inimesed õpivad oma vigadest rohkem kui õnnestumistest, kriitikast rohkem kui kiitusest. Samas Kim Scott (2021) peab tähtsaks rohkem kiita kui kritiseerida, kuna see juhib inimesed õigesse suunda - neile on tähtis eelkõige teada anda, mida teha rohkem, kui seda, mida teha vähem. Vastajatelt küsiti „Kas sul oleks lihtsam oma töös edu saavutada ja seda paremini teha, kui oma juhilt sagedamini positiivset tagasisidet saaksid?“, peaaegu kõik töötajad (25) vastasid „jah“ ning ainult üks inimene ütles „ei“. Teisisõnu, hea kiitus teeb ära palju rohkem, kui paneb inimest end lihtsalt hästi tundma. Kui vaadata eelnevate küsimuste vastuseid, jääb autorile silma, et vastajate seas on töötaja, kes ei pea tagasisidet oluliseks ega vajalikuks ning see ei mõjuta kuidagi tema töösooritust, tema jaoks on ainult tema arvamus ja mõtteviis õiged. Ühelt poolt näitab see, et inimene on ülimalt enesekindel, teisalt aga murekohta, kus töötaja ei võta kuulda ega arvesse teiste arvamust. Mark Horstman (2017) on arvamusel, et suurepäraseid juhid jagavad töö tulemuslikkuse kohta palju rohkem positiivset kui negatiivset tagasisidet. Saadud tulemusest võib järeldada, et positiivne tagasiside on töötajate jaoks edu tegur. Kasulik on nii positiivne kui ka negatiivne tagasiside - töötaja saab teada, mida ta teeb hästi ja millised on arenguvõimalused. Positiivset tagasisidet tuleb anda avalikult ja teiste ees ning negatiivset tagasisidet on pigem parem anda üks-ühele kohtudes ehk privaatelt (*ibid*).

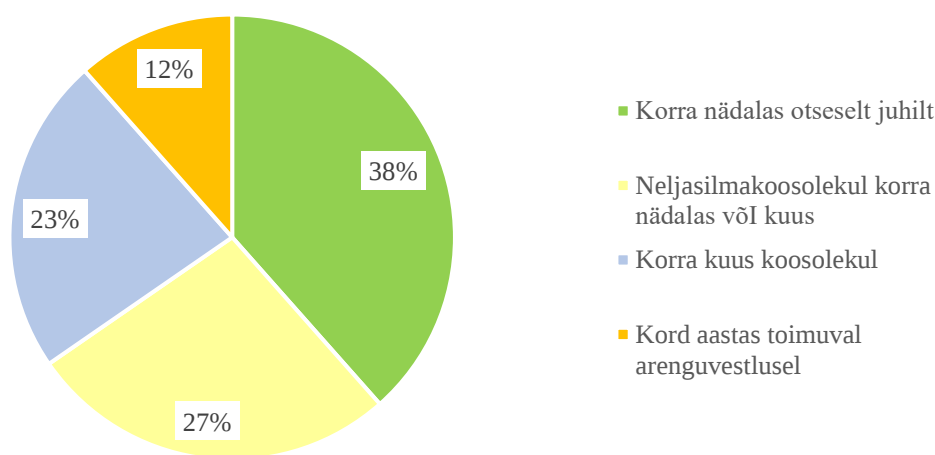
Tabel 2. Vastajate eelistus saada tagasisidet avalikult või privaatelt

Tagasiside saamise eelistus	Otsese juhi käest		Kolleegi käest	
	avalikult	privaatelt	avalikult	privaatelt
Positiivset tagasisidet eelistan kuulda	10	16	9	17
Negatiivset tagasisidet eelistan kuulda	7	19	5	21

Tabelis (Tabel 2) on väljatoodud teenindusettevõtte töötajate eelistused saada positiivset ja negatiivset tagasisidet avalikult või privaatelt, kas juhi või kolleegi käest. Saadud tulemustest selgub, et enamus töötajaid eelistavad saada nii positiivset kui negatiivset tagasisidet pigem privaatelt. Inimesed on erinevad, sellest tulenevalt ei meeldi kõigile avalik tähelepanu ja vahel on positiivset tagasisidet samuti parem anda privaatelt. Teooriast tulenevalt eelistavad töötajad saada negatiivset

tagasisidet privaatsetl. Vastajate osakaal, kes soovisid saada negatiivset tagasisidet privaatsetl oli suurem kui positiivse tagasiside puhul, „otsese juhi käest“ 73% ning „kolleegi käest“ 81% töötajatest.

Palgainfo Agentuuri töötajate uuringu tulemused näitavad, et tagasiside küsimise viisiks sagedamini, väiksemates ettevõtetes, on igapäevane suhtlus juhiga, seega on selle küsimine seal pigem mitteametlik, igapäevase suhtlemise osa (Tagasisideküsitlus – igand või juhi oluline tööriist, 2022). Teenindusettevõtte töötajatelt küsiti: „Kui tihti sooviksid saada tagasisidet tehtud tööle?“ 38% vastajatest sooviksid seda saada „korra nädalas otseselt juhilt“, 27% „neljasilmakoosolekul korra nädalas või kuus“, 23% eelistaksid „korra kuus koosolekul“ ja 12% töötajatest piisab „kord aastas toimuval arenguveestlusel. Juhataja lausub: „*Vestlused osade kolleegidega on minu igapäeva tööosa./.../*“. Saadud tulemustest saab järeldada, et kord aastas peetaval arenguveestlusel saadav tagasiside on ebapiisav töötajate jaoks. Kui ettevõttes on toimiv tagasisidekultuur ja töötajatele antakse tagasisidet, kas siis iganädalaselt, mõned korrad või korra kuus, siis kord aastas toimuv arenguveestlus on hea koht kokkuvõtete või tuleviku eesmärkide seadmiseks, vastasel juhul on ta vähe efektiivne. Antud hetkel teenindusettevõttes puudub tagasisidekultuur.



Joonis 9. Vastajate eelistuste jagunemine tagasiside saamisel

Tegelikkuses lihtsalt töötajatega vestlemine ei ole tagasiside andmine. Kaido Pajumaa on ka arvamisel, et see kui juht pöördub töötaja poole mingi teemaga ja samamoodi töötaja pöördub juhi poole mingi teemaga, siis tegelikkuses ei toimu kummalgi juhul tagasiside andmist või saamist, vaid toimub tõise info vahetamine. Tagasiside peaks ju puudutama konkreetset isikut (täpsemalt tema käitumist), mitte aga projektide seis. (Kui su meeskonda tekib tagasisidekultuur, on tulemuste

mõistes kõik võimalik, 2022). Jooniselt (Joonis 9, vt lk 35) on näha, et enamus teenindusettevõtte töötajatest on huvitatud tagasiside saamisest korra nädalas või kuus.

Teenindusettevõtte töötajatelt küsiti: „Kas juht on kunagi küsinud tagasisidet sulle makstava töötasu kohta?“, 19 töötajat vastasid „Ei“ ning 7 märkisid vastuseks „Jah“. Avatud küsimusega paluti töötajatel täpsustada: „Kas sooviksid töötasu teemal rääkida oma juhiga ausalt ja avameelselt, mis võiks olla sellise vestluse tulemus sinu jaoks?“, vastuseid ning arvamusi oli erinevaid „*Kui mind ja minu oskusi hinnatakse, võiks seda ka töötasus välja näidata. Hea juht küsib, millist tasu ootan ning võimalusel arvestab sellega.*“, keegi ütles „*Jah, ikka ausalt ja avameelselt sooviks rääkida. Töötasu peaks maksma vastavalt tulemustele, boonused on alati teretulnud*“, 8 vastaja arvates võiks toimuda „*Töötasu suurenemine*“.

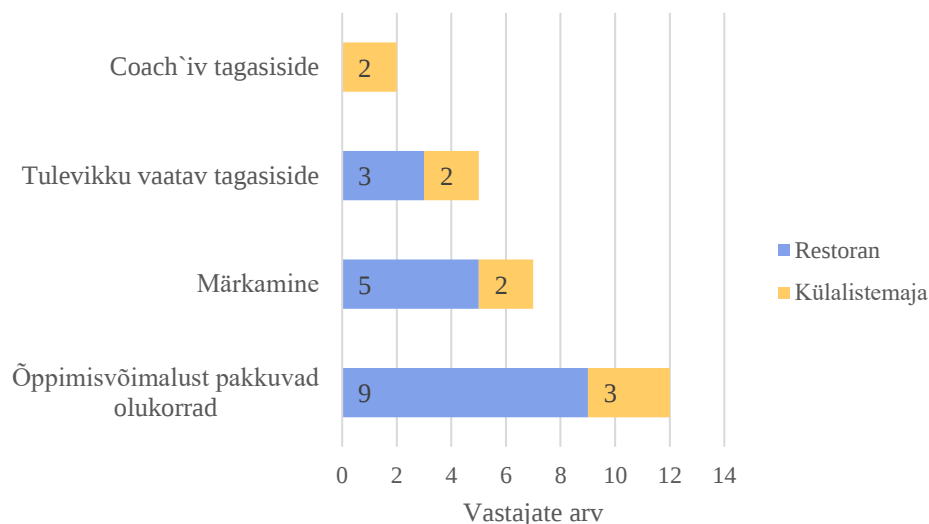
Toitlustus- ja turismisektoris ei ole palgatase kuigi kõrge, sellest lähtuvalt on olulised teised motivaatorid. On tõenäosus, et töötasu tõstmine ei ole alati võimalik lähtuvalt töötajate soovist, kuid oluline on ka see, et nendega räägitakse sel teemal ja vajadusel põhjendatakse, miks olukord on praegu selline. Teadmatus ja soov mitte rääkida sellel teemal tekitab pigem pahameelt ja mittemõistmist, vahel mõne töötaja lahkumist töölt. Palgainfo Agentuuri töötajate küsitlused näitavad, et töötajad, kellelt küsitakse tagasisidet mingil viisil, on tavaliselt töötingimustega rohkem rahul ja lojaalsemad isegi siis, kui nende tagasisidega täiel määral ei arvestata (Tagasisideküsitlus – igand või juhi oluline tööriist, 2022). Sellest tulenevalt on näha, et juba küsimine ise mõjutab töötajate suhtumist ja käitumist, kuna töötajate arvamuse vastu tuntakse huvi. Hoolivus, mida töötaja tajub ja tagasiside andmine tema töö kohta peegeldub otseselt tagasi tema suhtumisest klientidesse. Teenindusettevõtte jaoks on see väga oluline, mida rahulolevam on klient, seda suurem tõenäosus on, et ta naaseb.

3.3 Tagasiside andmise viisid

Kolmandas teemaplokis uuriti töötajatelt, kelle tagasisidet nad saavad praktikas kõige sagedamini ning millises vormis seda neile antakse. Samuti püüti väljaselgitada, millist tagasiside andmise viisi töötajad eelistaksid ning kelle tagasisidet nad ootavad ja peavad kõige kasulikumaks, kas juhi, kolleegide või klientide oma.

Küsimusele „Millist tagasisaamise viisi eelistaksid?“ vastati: enamus ehk 46% töötajatest eelistavad varianti „õppimist pakkuvad olukorrad“, 27% vastajatest eelistaksid „tulevikku vaatavat tagasisidet“, 19% peavad enda jaoks oluliseks „märkamist“ ning 8% vastajatest soovivad saada „coach`ivat tagasisidet“. Eelistatum tagasiside saamise viis mõlema struktuurüksuse töötajate seas on

kõikvõimalikud õppimist pakkuvad olukorrad (Joonis 10). Need on olukorrad, kus asjad ei ole läinud päris nii nagu planeeriti või sooviti ning on tekkinud mõni probleem. Nendeks on näiteks klientide poolt saadud kirjalikele kaebustele tehtud probleemilahendusjärgsed analüüsid, et arusaada, mis läks valesti ja mida järgmisel korral teisiti teha, enamasti arutelude vormis. Seda tüüpi tagasisidet peetakse mitteformaalseks, kuid ometi on see üks mõjusamaid arengule suunajaid, mida inimene tööl kogeb (Personalijuhtimise käsiraamat 2020, lk 229).



Joonis 10. Töötajate eelistus saada tagasisidet struktuurüksuste lõikes

Intervjuus sõnas juhataja asetäitja: „Mina eelistan anda töötajatele tagasisidet ikka suuliselt ja silmast silma, vahel neljasilma all, vahel avalikult otse tööpostil“. Michael Bungay Stanier (2022) on arvamusel, et üks parimaid viise, kuidas saada probleemid lahendatud, on aidata oma meeskonnal saada läbi nende lahendamise paremaks ning selleks sobib imehästi *coaching*. Coach'iva tagasiside eesmärk on aidata töötajatel endil läbi juhi poolt küsitud õigete küsimuste olukorda mõtestada ja uute käitumisviisideni jõuda ning viia neid ellu suurema pühendumisega. Töötajatel paluti kirjutada: „Mida olete kuulnud coach'ivast tagasisidest?“. Suurem osa vastajatest ehk 92% „ei ole kuulnud“ ning „ei tea mis see on“, seda eelistavad ainult mõned (8%) külastemaja töötajatest. Väga paljud kolleegid, tagastades ankeetküsimustiku, uurisid autorilt: „Mis see coach'iv tagasiside siis on?“. Autor sai vastates sellele küsimusele avardada nii mõnegi kolleegi silmaringi. Sellest lähtuvalt on arusaadav, miks coach'iv tagasiside sai nii vähe poolehoidu töötajate seas, inimesed ei oska valida asja, mis võib olla tõhus ja kasulik, kuid nad ei mõista seda. Suuremates organisatsioonides on tagasiside küsimise viisiks sagedamini töötajate tagasiside- või rahuloluküsitlused ja arenguevestlused,

väiksemates organisatsioonides igapäevane suhtlus juhiga (Tagasisideküsitlus – igand või juhi oluline tööriist, 2022).

On täiesti mõistetav, miks töötajate peamine eelistus on saada tagasisidet läbi õppimisvõimalust pakkuvate olukordade, kuna teenindusettevõtte on väiksem ettevõtte ning igapäevane suhtlus juhiga on seal igapäevase suhtlemise osa.

Tagasiside on mitmesuunaline – töötajatelt juhtidele ja vastupidi, samuti küsitakse ja antakse tagasisidet kolleegidele ning olulist rolli omab klientidelt saadud tagasiside. Teenindusettevõtte töötajatelt küsiti: „Kelle tagasisidet ootad kõige enam?“. Kõige enam oodatakse tagasisidet „otseselt juhilt“ (13), see oli eelistatum nii restorani kui külalistemaja personali seas, teisel kohal (8) vastusega „klientidelt“ ning kõige vähem (6) inimest ootavad seda „kolleegi“ käest. Kolleegide tagasiside on tegevuse korrigeerimiseks ja arenguks väga oluline, kuna igapäevaselt koos töötavad kolleegid oskavad paremini kui keegi teine hinnata inimese panust ja tugevusi. Kolleegide tagasiside on tavaliselt mitteformaalne ja suunatud otse inimesele (Personalijuhtimise käsiraamat 2020, lk 232). Seevastu küsimusele: „Kelle tagasisidet pead kõige kasulikumaks“ olid nii külalistemaja kui restorani töötajate peamine eelistus „klientide“ (14) käest, „kolleegi“ (7) ning „otsese juhi käest“ (5).

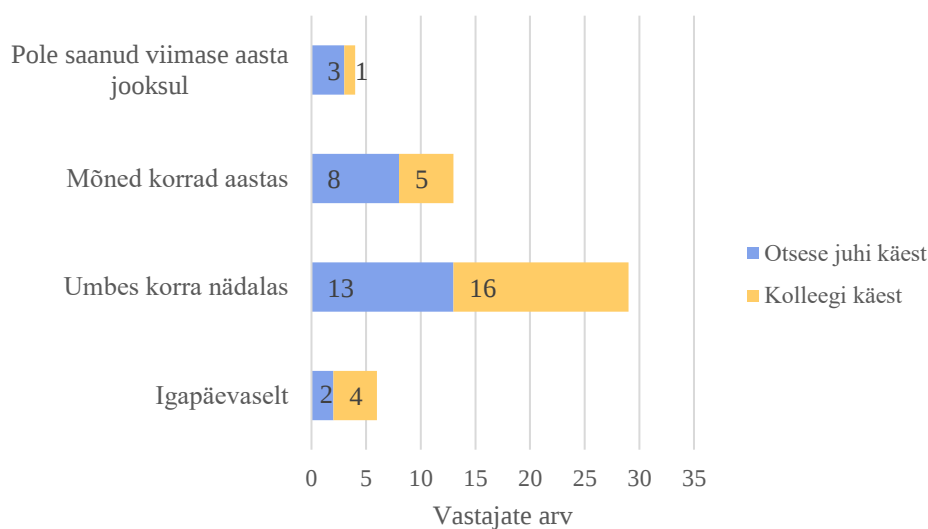
Tabel 3. Töötajate arvamus struktuurüksuste lõikes, kelle tagasisidet oodatakse kõige enam ning kelle oma on kasulikum

Struktuurüksus	Kelle tagasisidet ootad kõige enam?			Kelle tagasisidet pead kõige kasulikumaks?		
	otsese juhi	Kolleegi	klientide	otsese juhi	kolleegi	klientide
Külalistemaja	4	3	3	1	4	4
Restoran	9	3	5	4	3	10

Eelpool toodud tabelis (Tabel 3) on näha, et just külalistemaja töötajad peavad kolleegi ja klientide käest saadud tagasisidet enda jaoks kasulikumaks ning juhi oma on nende jaoks kõige vähem kasulikum. See on seotud sellega, et osa külalistemaja töötajaid sooviksid saada oma juhilt enam tagasisidet, kuid juht ei anna seda piisavalt, kuna selle üksuse enamus töötajaid on pikaajalise staažiga ning juht usaldab neid rohkem ja tema arvates on ka muret tekitavaid olukordi külalistemajas vähem kui restoranis. Kuna tegemist on teenindusettevõttega, siis on täiesti loomulik ja õigustatud, kui saadud tulemustest on näha, et mõlema struktuurüksuse töötajad peavad kasulikuks klientidelt saadud tagasisidet. Töötajad ei pea küll juhilt saadud tagasisidet kõige kasulikumaks, kuid seda oodatakse

ning see on nende jaoks oluline. Julie Zhuo (2020) on arvamisel, et töötajad soovivad täiendavat tähelepanu neile kui inimestele, mitte ainult nende töötulemustele.

Olenevalt organisatsioonist on tagasiside andmise sageduse osas erinevaid praktikaid. Mark Horstmani (2017) arvates on kõige parem korraldada neljasilmavestlusi igal nädalal, kuna töötaja mõtleb oma tööelust nädalaste lõikudena. Kujundades kohtumiste sagedust on oluline hinnata reaalselt juhtide soovi ja ajalist võimekust vestlusi pidada, samuti töötajate töö iseloomu ja vajadusi. Töötajatelt küsiti: „Kelle tagasisidet saad praktikas kõige sagedamini?“. Kõige enam ehk 50% töötajatest saavad „umbes korra nädalas“, 31% „korra aastas“, samuti on 11% neid, kes „pole saanud viimase aasta jooksul“ kordagi ning 8% vastajatest saavad „igapäevaselt“ tagasisidet otsese juhi käest.



Joonis 11. Tagasiside saamise sagedus tööl olles

Südameapteegi personalijuht Hels Mikkal on arvamisel, et tagasisidestamise protsessis on oluliselt tähtsal kohal töötaja ja juhi valmisolek, avatus ja soov tagasisidet saada ning anda, mitte kui tihti seda tehakse (Vilk, 2021). Samale küsimusele, ainult et „kolleegi käest saadakse tagasisidet“, vastasid töötajad: „umbes korra nädalas“ 62%, neid kes saavad „mõned korrad aastas“ oli 19%, „igapäevaselt“ saab 15% ning ainult üks töötaja (4%) „pole saanud viimase aasta jooksul“. Jooniselt (Joonis 11) on näha, et kõige enam on vastajaid, kes saavad tagasisidet nii kolleegidelt kui juhtkonnalt umbes korra nädalas. Saadud tulemustest saab järeldada, et juhtkond küll annab enamusele töötajatele tagasisidet vähemalt korra nädalas, kuid samas ei ole autor kindel, et kas seda, kui juht pöördub töötaja poole mingi teemaga ja samamoodi töötaja pöördub juhi poole mingi teemaga, saab tegelikkuses nimetada

tagasiside andmiseks, pigem on tegemist tõise infovahetusega. Tagasiside peaks puudutama konkreetset isikut (täpsemalt tema käitumist), mitte aga töö hetkeseisu. (Pajumaa 2022). Positiivse poolena saab välja tuua selle, et enamus töötajaid suhtlevad omavahel, olgu see siis tagasiside või tõise infovahetuse näol.

Tagasiside andmisel on olulised aeg, koht ning millises vormis seda tehakse. Töötajatel paluti vastata küsimusele: „Mis vormis eelistad tagasisidet saada juhilt?“. Pea enamus töötajaid, 88%, eelistavad saada „näost näkku“, 8% töötajatele sobib „koosolekul“ ning ainult 4% olid nõus seda saama „telefonis“, samas mitte ükski töötaja ei soovi tagasisidet juhilt saada „Messengeri (või muu elektrooniline kanal)“ kaudu. Kollegi käest aga eelistavad saada tagasisidet „näost näkku“ 96% töötajatest ning 4% töötajatele sobis „Messengeri (või muu elektrooniline kanal)“, mitte keegi teenindusettevõtte töötajatest ei soovi „telefonis“ või „koosolekul“ saada tagasisidet.

Kim Scott (2021) peab oluliseks tagasiside andmist näost näkku, siis on võimalik näha inimese kehakeelt ja näoilmet, vajadusel saab reguleerida sõnumi edastamise viisi nii, et see kõige paremini kohale jõuaks. Uuringu põhjal võib öelda, et töötajad eelistavad ülekaalukalt näost näkku tagasisidesaamise viisi. Nii näeb kõige paremini teise inimese reaktsiooni ja tal on kergem mõista, mida soovitakse öelda temale või mida tema tahab öelda teistele.

3.4 Uuringust tulenevad järeldused ja ettepanekud

Uuringu tulemustest selgus, et 73% teenindusettevõtte töötajatest arvab, et sisekommunikatsioon vajab muutmist ja parendamist, suurem mitterahulolu on külalistemaja personali seas. Juhtkond võiks korraldada tihedamini koosolekuid, mõlema struktuurüksuse töötajatel võiks olla ühine suhtlusgrupp ja infotahvel. Info liikumine ettevõtte kahe struktuurüksuse vahel on erinev. Külalistemaja töötajate poolt edastatav info jõuab õigeaegsemalt restorani töötajateni, vastupidi on infovahetus lünklik. Üheks lahenduseks sellele on määrata kindlad info eest vastutavad isikud restorani üksuses, nendeks võiksid olla vahetusevanemad nii köögi kui teeninduse poolelt. Kindlasti on positiivne see, et kui töötajatel on tööalane mure või probleem, siis nad teavad, et abi saamiseks on neil võimalik pöörduda kas juhtkonna või kollegi poole. Saadud tulemused näitavad, et pea kõik töötajaid eelistaksid töötada sellise juhi alluvuses, kes usub tagasisidesse. See näitab seda, et juhtkond peaks töötajatelt rohkem tagasisidet küsima ja seda ka andma. Suur osa teenindusettevõtte töötajatest peavad tagasisidet oluliseks ja 79% sooviksid saada seda regulaarselt ning praegu antav on nende jaoks ebapiisav, selle lahenduseks võib olla tagasisidekultuuri loomine.

Lõputöö eesmärk oli teha ettepanek teenindusettevõtte juhtkonnale luua toimiv tagasisidekultuur. Tabelis (Tabel 4) toob autor välja uuringust selgunud peamised sisekommunikatsiooni ja tagasiside saamise- ja andmise eelistused ning murekohad, samuti teeb autor võimalikke parendusettepanekuid.

Tabel 4. Uuringust tulenevad järeldused ja ettepanekud

Järeldus	Ettepanek
Tagasiside andmisel puudub eesmärk	- Juhtkond annab tagasisidet töökvaliteedi tõstmiseks - Töötajate suurem kaasatus ettevõtte käekäiku ja väiksem tööjõuvoolavus - Rohkem positiivset tagasisidet paremate töötulemuste saavutamiseks - Klientide tagasiside analüüs ja dokumenteerimine - Tagasisidekultuuri loomine
Tagasisidestamine pole piisav	- Juhtkond annab rohkem tagasisidet töötajatele - Rohkem positiivset tagasisidet külalistemaja töötajatele - 1:1 vestlused kõigi oma alluvatega
Lünklik infoliikumine	- Mõlemad struktuurüksuse töötajad on võrdselt kaasatud sisekommunikatsiooni - Restorani üksuses vastutavad info jagamise eest vahetusevanemad - Korraldada tihemini koosolekuid. - Luua ühine suhtlusgrupp ja infotahvel mõlemale struktuurüksusele
Juhtkonna vähesed teadmised kaasaegsetest tagasiside andmise viisidest	- Negatiivset tagasisidet antakse privaatelt - <i>Coaching</i> u kooolitus juhtkonnale - Leia igale töötajale oma roll meeskonnas, kas „superstaar“ või „rokkstaar“ - Infovahetus seoses tööga ei ole tagasiside - Neljasilma koosolekute kindel kokkulepitud aeg ja koht

Tagasiside eesmärkideks on tunnustada teenindusettevõtte töötajaid heade töötulemuste eest, et tõuseks töökvaliteet ja tulemused, inimesed tunneksid ennast rohkem kaasatuna ettevõtte käekäiku ja lähtuvalt sellest oleks väiksem tööjõuvoolavus. Ning kui midagi on tehtud valesti, siis räägitakse inimestega privaatelt, aga otse ja ausalt, töötajal ei tohiks jääda vestlusest muljet, et tegemist on „Peapesuga“, nagu seda tunneb hetkel 19% uuringus osalejatest. Kõik inimesed on erinevad ja lähtuvalt sellest peaks nende motiveerimine läbi tagasiside andmise olema erinev.

KOKKUVÕTE

Lõputöö teemaks oli valitud tagasiside roll sisekommunikatsiooni korraldamisel teenindusettevõttes. Viimastel aastatel läbiviidud uuringud on näidanud, et töötajate kaasamine ettevõtte inforuumi ning töötajakeskne lähenemine, avaldavad olulist mõju nende töö produktiivsusele ja kvaliteedile, tööjõuvoolavusele ning parematele majandustulemustele. Töötajad ja juhid on organisatsiooni eesmärkide saavutamisel partnerid ning väga oluline on nende omavaheline kommunikatsiooni, koostöö ja mõlemapoolne tagasiside. On oluline, et töötajad saavad regulaarselt tagasisidet tehtud tööle, et nad teaksid, mis on tehtud hästi või mida nad peaks tulevikus paremini tegema.

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada teenindusettevõtte töötajate ja juhtkonna vahelise sisekommunikatsiooni parendamist vajavad aspektid ning kuidas neid mõjutab antav tagasiside tehtud tööle, et lähtuvalt saadud tulemustest teha juhtkonnale ettepanek tagasisidekultuuri loomiseks.

Lõputöö koosneb kolmest osast. Teoreetilise osa peatükis anti ülevaade, milline on tagasiside roll sisekommunikatsiooni korraldamisel, lähtuti erialaspetsialistide praktilistest nõuannetest ja teadmistest. Vastavalt läbi töötatud kirjandusele võib selle töö raames tõdeda, et töötajad kellele antakse regulaarset tagasisidet, tavatsevad töötada tõhusamalt, saavutavad suuremat rahulolu tööga ning püsivad kauem sama tööandja juures kui need, kes tagasisidet ei saa. Läbi viidud uuringust selgus, et pea kõik teenindusettevõtte töötajad sooviksid töötada juhi alluvuses, kes usub tagasiside vajalikkusse ning annab seda regulaarselt.

Teises peatükis kirjeldati empiirilise uuringu metoodikat, valimit ja anti lühike ülevaade uuritavast ettevõttest. Uuringus kasutati kombineeritud uurimismeetodit. Kvantitatiivselt kasutati andmekogumise meetodina küsitlust, mis viidi läbi ankeetküsimustikuna kõigi teenindusettevõtte 26 töötaja seas. Kvalitatiivse andmekogumise instrumendiks oli poolstruktureeritud intervjuude läbiviimine ettevõtte juhtkonnaga. Andmete analüüsiks kasutati aritmeetilist keskmist ja standardhälvet, avatud küsimustest koostati kokkuvõtte, mida illustreeriti tabelite ja joonistega.

Uuringu tulemustest selgus, et nii juhtkond kui töötajad arvavad, et sisekommunikatsioon vajab muutmist ja parendamist, külalistemaja personali seas on tunda suuremat rahulolematust kui restorani töötajate seas selles küsimuses. Külalistemaja töötajate poolt edastatav info jõuab õigeaegsemalt restorani töötajateni, vastupidi on infovahetus lünklik. Selleks, et mõlema struktuurüksuse töötajad oleksid võrdselt kaasatud sisekommunikatsiooni, peaks tihemini korraldama koosolekuid, looma ühise suhtlusgruppi ja infotahvli ning restorani üksuses võiksid info jagamise eest olla määratud

vastutavad isikud. Vastanutest 79% olid arvamisel, et antav tagasiside mõjutab nende töösooritust ning 58% sooviksid saada seda regulaarselt. Ettevõtte töötajad peavad oluliseks saada nii negatiivset kui positiivset tagasisidet kuid mitte ükski töötaja ei soovi saada seda ainult kriitika võtmes. Andes tagasisidet töötajatele juhtkond teeb seda eesmärgiga tõsta tehtava töö kvaliteeti, tunnustada töötajaid heade töötulemuste eest ning et inimesed tunneksid ennast rohkem kaasatuna ettevõtte käekäiku. Mõlemad struktuurüksuse töötajad ootavad kõige enam tagasisidet otseselt juhilt kuid kõige kasulikumaks peavad klientidelt saadud tagasisidet. Vajadusel töötajad teavad kelle poole pöörduda kui tekib tööalane mure või probleem. Paremate tulemuste saavutamiseks tagasisidestamisel võiks juhtkond kasutada kaasaegseid tagasiside andmise viise, milleks võiks olla näiteks *coaching*, 1:1 vestluste jaoks kindel kokkulepitud aeg ja koht. Lähtuvalt eelpool toodust võiks ettevõttes olla loodud tagasiside kultuur.

Organisatsiooni tasandil on tagasisidekultuuri loomine sisult ka kommunikatsioonikultuuri arendamine. Autori hinnangul on lõputöö eesmärk täidetud. Saadud tulemused ja ettepanekud antakse teenindusettevõtte juhtkonnale tutvumiseks.

SUMMARY

The topic of the thesis is “*The role of Feedback in Organising Internal Communication in a Service Company*”.

Studies carried out in recent years have shown that involving employees in the information space of the company and having an employee-centred approach have a significant impact on the productivity and quality of their work, on labour turnover and on improved business performance. Employees and managers are partners in achieving the objectives of the organisation, and communication, cooperation, and feedback from both sides are essential. It is important that employees receive regular feedback on the work they have done, so that they know what they have done well or what they should do better in the future.

The aim of the thesis was to identify the aspects of internal communication between the employees and the management of a service company that need to be improved, and how they are affected by the feedback given on the work done, in order to make a proposal to the management to create a feedback culture based on the results.

The thesis consists of three parts. In the theoretical part, the chapter gave an overview of the role of feedback in the organisation of internal communication, based on practical advice and knowledge from experts. According to the literature reviewed and in the framework of this work, it can be said that employees who receive regular feedback tend to work more efficiently, achieve higher job satisfaction, and stay longer with the same employer than those who do not receive feedback. The survey showed that almost all employees in service companies would like to work under a manager who believes in the need for feedback and gives it regularly.

The second chapter described the empirical study methodology and the sample and gave a brief overview of the company under study. The study used a combined research method. Quantitatively, the data collection method used was a survey, which was administered to all 26 employees of the service company in the form of a questionnaire. The instrument for qualitative data collection was semi-structured interviews with the management of the company. The data were analysed using arithmetic averages and standard deviations, and open-ended questions were summarised and illustrated with tables and figures.

The results of the survey showed that both the management and the employees think that internal communication needs to be changed and improved, with a higher level of dissatisfaction among the staff of the guesthouse than among the employees of the restaurant on this issue. The information provided by the employees of the guesthouse reaches the restaurant employees in a more timely manner, while there is a lack of information exchange from the employees of the restaurant to the employees of the guesthouse. In order to ensure that staff in both structural units are equally involved in internal communication, meetings should be organised more frequently, a common communication group and information board should be set up, and the restaurant unit could have designated persons responsible for information sharing. 79% of respondents felt that the feedback they receive has an impact on their performance and 58% would like to receive it regularly. Employees of the company value receiving both negative and positive feedback, but no employee wants to receive it only in the form of criticism. By giving feedback to employees, management aims to improve the quality of the work done, to reward employees for good performance, and to make people feel more involved in the running of the company. Employees of both structural units expect most feedback directly from the manager, but feedback from customers is deemed to be the most useful. If necessary, employees know who to turn to if they have a work-related concern or problem. To achieve better results in feedback, management could use modern ways of giving feedback, such as coaching, and fixed agreed time and place for one-on-one conversations. Building on the above, a culture of feedback could be established in the company.

At the organisational level, creating a feedback culture is also about developing a communication culture. In the opinion of the author, the objective of the thesis has been met. The results and suggestions are shared with the management of the service company.

VIIDATUD ALLIKAD

- Arant, N. (2017). *Fusion of Radical Candor and Fearless Feedback*. Kasutamise kuupäev: 29.04.2022, allikas [www.medium.com: https://medium.com/@nathanarant/fusion-of-radical-candor-and-fearless-feedback-e0d418e40dea](https://medium.com/@nathanarant/fusion-of-radical-candor-and-fearless-feedback-e0d418e40dea)
- Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International*, 13, 477-485. Kasutamise kuupäev: 21.03.2022, allikas <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678868.2010.501994>
- Bergin, T. (2018). *An Introduction to Data Analysis: Quantitative, Qualitative and Mixed Methods*. London: SAGE Publications Ltd.
- Blähhin, M. (2021). Sisekommunikatsioon muudatuste läbiviimisel Tallinna Kuristiku Gümnaasiumis. p. 68. Mõdriku. Allikas: Tallinna Tehnikakõrgkool.
- Bungay Stanier, M. (2022). *Coaching'u harjumus*. Tallinn: Äripäev.
- Eesti ihaldusväärseim tööandja 2019. (2019). Kasutamise kuupäev: 14.04.2022, allikas [cvkeskus.ee: https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/eesti-ihaldusvaarseim-tooandja-2019](https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/eesti-ihaldusvaarseim-tooandja-2019)
- Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2021. (2021). Kasutamise kuupäev: 22.01.2023, allikas [eas.ee: https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf](https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf)
- Eesti tööelu-uuring 2015. (2017). Kasutamise kuupäev: 27.02.2022, allikas Sotsiaalministeerium: https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Uuringu_ja_analuusid/eesti_toelu_uuring_2015.pdf
- Goldsmith, M. (2014). *Instead of Feedback, Try Feedforward to Boost Team Performance*. Kasutamise kuupäev: 13.05.2022, allikas [inc.com: https://www.inc.com/marshall-goldsmith/power-of-feedforward.html](https://www.inc.com/marshall-goldsmith/power-of-feedforward.html)
- Goldsmith, M. (2015). *A 6-Part Structure for Giving Clear and Actionable Feedback*. Allikas: [hbr.org: https://hbr.org/2015/08/a-6-part-structure-for-giving-clear-and-actionable-feedback](https://hbr.org/2015/08/a-6-part-structure-for-giving-clear-and-actionable-feedback)
- Gronhaug, Kjell; Ghauri, Pervez;. (2004). *Äriuuringute meetodid. Praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim.
- Hango, E. (2018). *Tagasisidet andes aita partneril seda vastu võtta*. Kasutamise kuupäev: 13.04.2022, allikas [director.ee: https://director.ee/2017/11/06/tagasisidet-andes-aita-partneril-seda-vastu-votta/](https://director.ee/2017/11/06/tagasisidet-andes-aita-partneril-seda-vastu-votta/)

- Hango, E. (2020). *Tagasiside süsteem loob inimliku suhtlemise raamid*. Kasutamise kuupäev: 05.05.2022, allikas director.ee: <https://director.ee/2020/10/01/tagasiside-susteem-loob-inimliku-suhtlemise-raamid/>
- Horstman, M. (2017). *Tõhus juht*. Tallinn: Äripäev.
- Jalak, K. (2010). *Tagasiside töötajate arendamisel*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Kraav, E. (2020). Tasustamine. rmt: K. Tamkõrv, *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Pare.
- McCord, P. (2019). *Jõud. Kuidas luua vabadusest ja vastutusest kantud töökultuuri*. Tallinn: Äripäev.
- McClain, D., & Morgan, I. (2022). *How Fast Feedback Fuels Performance*. Kasutamise kuupäev: 07.04.2022, allikas gallup.com: <https://www.gallup.com/workplace/357764/fast-feedback-fuels-performance.aspx>
- Noor, K. (2021). Kuidas leida lahendus delikaatsele probleemile kollektiivis? *Tööelu, Talv 2021*, 24-25.
- Nõmper, E. (2020). Kommunikatsiooni roll muudatuste protsessis Anija valla lasteaias. p. 47. Mõdriku: Tallinna Tehnikakõrgkool.
- Pajumaa, K. (2020). *Miks tagasiside andmine on efektiivsem kui korralduste jagamine?* Kasutamise kuupäev: 26.02.2022, allikas aripaev.ee: <https://www.aripaev.ee/juhtimine/2020/01/14/miks-tagasiside-andmine-on-efektiivsem-kui-korralduste-jagamine>
- Pajumaa, K. (2022). *Kui su meeskonda tekib tagasiside kultuur, on tulemuste mõttes kõik võimalik*. Kasutamise kuupäev: 03.05.2022, allikas motivaator.ee: <https://motivaator.ee/kui-su-meeskonda-tekib-tagasiside-kultuur-on-tulemuste-mottes-koik-voimalik/>
- Past, A. (2008). *Juhtimine ja suhtekorraldus*. Tallinn: Pegasus.
- Pikkur, K. (2021). *Sisekommunikatsiooni toiminime As Infotark*. Kasutamise kuupäev: 04.06.2021, allikas Tallinna Tehnikakõrgkool: <https://dspace.tktk.ee/handle/20.500.12863/3185>
- Quinlan, C. (2011). *Business Research Methods*. London: Cengage Learning EMEA.
- Quinlan, Christina ; Babin, Barry J.; Carr, Jon C.; Griffin, Mitch ; Zikmund, William G.;. (2015). *Business research methods 1st edition*. Andover, Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Ramler, G. (2022). *Merle Viirmaa: coaching aitab avastada ja rakendada isiklikku ning tööalast potentsiaali*. Kasutamise kuupäev: 29.05.2022, allikas personaliuudised.ee: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2022/03/11/merle-viirmaa-coaching-aitab-avastada-ja-rakendada-isiklikku-ning-tooalast-potentsiaali>

- Ramler, G. (2022). *Roche Eesti tegevjuht Kadri Mägi-Lehtsi: coaching on oskus kaasaegselt juhtida*. Kasutamise kuupäev: 29.05.2022, allikas personaliuudised.ee:
<https://www.personaliuudised.ee/uudised/2022/03/03/roche-eesti-tegevjuht-kadri-magi-lehtsi-coaching-on-oskus-kaasaegselt-juhtida>
- Rannula, J. (2019). *Kuidas anda ja saada tõhusalt tagasisidet*. Kasutamise kuupäev: 05.05.2022, allikas personaliuudised.ee: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/09/17/kuidas-anda-ja-saada-tohusalt-tagasisidet>
- Rannula, J. (2020). *Uus juht. Milline on tõhus tagasiside ja mis on edasiside?* Kasutamise kuupäev: 03.05.2022, allikas director.ee: <https://director.ee/2020/10/01/uus-juht-milline-on-tohus-tagasiside-ja-mis-on-edasiside/>
- Rannula, J. (2020). *Uus juht. Tõhusa arenguestluse tööriistad*. Kasutamise kuupäev: 29.05.2022, allikas director.ee: <https://director.ee/2020/03/04/tohusa-arenguestluse-tooriistad/>
- Reier, E. (2021). *Juhid, muutke tagasiside edasisideks*. Kasutamise kuupäev: 27.02.2022, allikas personaliuudised.ee: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2021/03/24/juhid-muutke-tagasiside-edasisideks>
- Reynolds, M. (2020). *Coach the Person, Not the Problem: A Guide to Using Reflective Inquiry*. Oakland, USA: Berrett- Koehler Publishers.
- Rogers, J., Gilbert, A., & Whittleworth, K. (2015). *Juht kui treener. Uus tee tulemusteni*. Tallinn: Äripäev.
- Rootalu, K. (2014). *Kirjeldav statistika*. Kasutamise kuupäev: 09.06.2022, allikas Tartu Ülikool: <https://samm.ut.ee/kirjeldav-statistika>
- Sajandi müüduima coaching'u-raamatu autor: kui lahendad juhina probleeme, oled läbi kukkunud*. (2022). Kasutamise kuupäev: 13.04.2022, allikas personaliuudised.ee:
<https://www.personaliuudised.ee/juhtimine/2022/04/11/sajandi-muuduima-coachingu-raamatu-autor-kui-lahendad-juhina-probleeme-oled-labi-kukkunud>
- Schmidt, E., Rosenberg, J., & Eagle, A. (2019). *Trillion Dollar Coach*. New York: Harper Business.
- Scott, K. (2021). *Radikaalne siirus*. Tallinn: AS Äripäev.
- Scott-Hopkins, K. (2021). *Ka tugeva egoga juhid vajavad coachi abi, aga see pole kõigi jaoks*. Kasutamise kuupäev: 29.05.2022, allikas personaliuudised.ee:
<https://www.personaliuudised.ee/uudised/2021/05/03/ka-tugeva-egoga-juhid-vajavad-coachi-abi-aga-see-pole-koigi-jaoks>

- Seeder, K. (2022). *Tagasisideküsitlus – igand või juhi oluline tööriist?* Kasutamise kuupäev: 18.05.2022, allikas personaliuudised.ee:
<https://www.personaliuudised.ee/uudised/2022/05/17/tagasisidekusitlused-igand-voi-juhi-oluline-tooriist>
- Sinialu, H. (2017). *Parim sisekommunikatsioon on näost-näku suhtlus*. Kasutamise kuupäev: 11.04.2022, allikas personaliuudised.ee:
<https://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/10/05/parim-sisekommunikatsioon-on-naost-nakku-suhtlus>
- Staley, O. (2017). *Four ways to give your employees better feedback, from management veterans*. Kasutamise kuupäev: 29.04.2022, allikas <https://qz.com/951928/how-to-deliver-employee-feedback-according-to-steve-jobs-aapl-ben-horowitz-and-other-experts/>
- State of the Global Workplace: 2017 Report*. (2017). Kasutamise kuupäev: 26.02.2022, allikas Gallup Inc: http://www.managerlenchanteur.org/wp-content/uploads/Gallup-State-of-the-Global-Workplace-Report-2017_Executive-Summary.pdf
- Zhuo, J. (2020). *Juhiks saamine*. Tallinn: Äripäev.
- Telling, R. (2023). *3 mõtet seoses avatud suhtlemiskultuuriga organisatsioonis*. Kasutamise kuupäev: 13.04.2023, allikas personaliuudised.ee:
<https://www.personaliuudised.ee/uudised/2023/04/11/3-motet-seoses-avatud-suhtlemiskultuuriga-organisatsioonis>
- The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. (2020). Kasutamise kuupäev: 07.04.2022, allikas 2020 Q12® Meta-Analysis: 10th Edition:
<https://www.mandalidis.ch/coaching/2021/01/2020-employee-engagement-meta-analysis.pdf>
- Tikenberg, K. (2020). „*Kiida lolli, siis loll teeb tööd*” ehk miks „*tubli töö!*” ei mõju tunnustavalt. Kasutamise kuupäev: 14.04.2022, allikas director.ee: <https://director.ee/2020/03/04/kiida-lolli-siis-loll-teeb-tood-ehk-miks-tubli-too-ei-moju-tunnustavalt/>
- Tõnismäe, E. (2022). *Coach'iv juhtimisstiil on hea töökultuuri võti*. Kasutamise kuupäev: 12.05.2022, allikas personaliuudised.ee:
<https://www.personaliuudised.ee/arvamused/2022/03/22/coachiv-juhtimisstiil-on-hea-tookultuuri-voti>
- Vadi, M. (2000). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: TÜ Kirjastus.

- Varjund, M. (2017). *Arenguvestlus tänapäevases ettevõttes*. Kasutamise kuupäev: 18.05.2022, allikas personalidisain.ee: <https://personalidisain.ee/blogi/arenguvestlus-tanapaevases-ettevottes/>
- Vilk, U. (2021). *Suur persoonilugu | Hels Mikkal tahab aidata kõigil meeskonnas edukas olla*. Kasutamise kuupäev: 18.05.2022, allikas personaliuudised.ee: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2021/11/01/suur-persoonilugu-hels-mikkal-tahab-aidata-koigil-meeskonnas-edukas-olla>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool.
- Ülavere, R. (2013). *Coach'iv tagasiside ehk miks hamburgeri tagasiside ei tööta*. Kasutamise kuupäev: 12.05.2022, allikas raimoulavere.com: <https://raimoulavere.com/2013/04/17/coachiv-tagasiside-ehk-miks-hamburgeri-tagasiside-ei-toota/>
- Ülavere, R. (2013). *Kogu tõde tagasisidest*. Kasutamise kuupäev: 12.05.2022, allikas raimoulavere.com: <https://raimoulavere.com/2013/10/16/kogu-tode-tagasisidest/>
- Ülavere, R. (2021). *Coach'i inimest, mitte probleemi*. Kasutamise kuupäev: 29.05.2022, allikas raimoulavere.com: <https://raimoulavere.com/2021/01/25/coachi-inimest-mitte-probleemi/>

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik teenindusettevõtte töötajatele

Lisa 2. Intervjuude küsimused teenindusettevõtte juhatajale ja tema asetäitjale

Lisa 1. Ankeetküsimustik teenindusettevõtte töötajatele

Hea kolleeg

Pöördun Sinu poole palvega osaleda lõputöö uuringus, mille eesmärgiks on väljaselgitada töötajate arvamus tagasiside vajalikkusest ja olulisusest sisekommunikatsiooni korraldamisel.

Lisatud küsimustiku täitmine võtab 10-15 minutit aega. Palun vasta küsimustikule võimalikult ausalt, Sinu vastused aitavad hinnata olemasolevat olukorda ning sellest tulenevalt teha parendusettepanekuid. Küsimustiku täitmine on anonüümne ning konfidentsiaalne. Sinu poolt antud vastuseid kasutan vaid üldistatud kujul enda bakalaureusetöö koostamiseks.

Täna uuringus osalemise eest!

Olesja Pugatšova

olesja.pugatsova@gmail.com

TAGASISIDE ROLL SISEKOMMUNIKATSIOONI KORRALDAMISEL

1. Missuguse juhi alluvuses sa ideaalis sooviksid töötada?
 - a. Juht, kes ei usu tagasisidesse
(Enda kohta ta kunagi tagasisidet ei küsi, pigem läheb seda kuuldes alati kaitsesse – hakkab end õigustama ja muutub ründavaks. Kuna ta ise tagasisidet kuulda ei taha, eeldab ta sama ka töötajate suhtes, mistõttu ta tagasisidet töötajatele ei anna.)
 - b. Juht, kes usub tagasisidesse
(Ta on enda arengust huvitatud, mistõttu küsib regulaarselt töötajatelt tagasisidet, kuidas tal läheb, millele ta rohkem tähelepanu võiks pöörata ja tunnistab/arutab ka oma tiimiga enda eksimusi ja arengukohti. Kuna ta on väga avatud enda arengu osas, hoolib ta ka töötajate arengust ja soovib aidata nendel edukas olla, mistõttu annab ta turvaliselt ja toetavalt regulaarselt tagasisidet ka töötajatele.)
2. Tagasiside töösooritusele on minu jaoks
 - o Oluline

- Ebaoluline
 - Ei oska öelda
3. Kas tagasiside üldjuhul mõjutab sinu töö sooritust?
- Jah
 - Ei
4. Kas ootad pigem positiivset või negatiivset tagasisidet?
- Positiivset
 - Negatiivset
 - Mõlemat
5. Kas sul oleks lihtsam oma töös edu saavutada ja seda paremini teha, kui oma juhilt sagedamini positiivset tagasisidet saaksid?
- Jah
 - Ei
6. Kas sinu meelest on oluline, saada negatiivset tagasisidet juhilt, kolleegidelt?
- Oluline
 - Ebaoluline
 - Ei oska öelda
7. Kas eelistad positiivset tagasisidet kuulda pigem avalikult või privaatelt?
- a. Otsese juhi käest
 - Avalikult
 - Privaatselt
 - b. Kolleegi käest
 - Avalikult
 - Privaatselt
8. Kas eelistad negatiivset tagasisidet kuulda pigem avalikult või privaatelt?
- a. Otsese juhi käest

- Avalikult
 - Privaatselt
- b. Kolleegi käest
- Avalikult
 - Privaatselt

9. Kas juht on kunagi küsinud tagasisidet sulle makstava töötasu kohta?

- Jah
- Ei

10. Kas sooviksid töötasu teemal rääkida oma juhiga ausalt ja avameelselt, mis võiks olla sellise vestluse tulemus sinu jaoks?

.....

11. Kui tihti sooviksid saada tagasisidet tehtud tööle?

- Korra nädalas otseselt juhilt
- Neljasilmakoosolekul korra nädalas või kuus
- Korra kuus koosolekul
- Kord aastas toimuval arenguvestlusel

HINNANG SISEKOMMUNIKATSIOONILE JA TAGASISIDELE ORGANISATSIOONIS

		Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Täiesti nõustun
12.	Ettevõttes on infovahetus selge, arusaadav	1	2	3	4	5
13.	Mind informeeritakse tööalaselt piisavalt	1	2	3	4	5
14.	Ma tean, kellelt oma tööks vajalikku informatsiooni küsida	1	2	3	4	5

		Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Täiesti nõustun
15.	Info liikumine restorani ja külalistemaja töötajate vahel on piisavalt kiire	1	2	3	4	5
16.	Külalistemaja töötajate poolt edastatav info jõuab õigeaegselt restorani töötajateni	1	2	3	4	5
17.	Restorani töötajate poolt edastatav info jõuab õigeaegselt külalistemaja töötajateni	1	2	3	4	5
18.	Olen rahul infoliikumisega juhtkonnalt töötajatele	1	2	3	4	5
19.	Olen rahul infoliikumisega töötajatelt juhtkonnale	1	2	3	4	5
20.	Olen rahul ettevõtte sisekommunikatsiooni korraldusega	1	2	3	4	5
21.	Ettevõtte sisekommunikatsioon kaasab kõiki töötajaid	1	2	3	4	5
22.	Sisekommunikatsioon vajab muutmist/parendamist	1	2	3	4	5
23.	Tihti peale ei jõua tööks vajalik informatsioon minuni	1	2	3	4	5
24.	Sisekommunikatsiooni üheks osaks on tagasiside andmine	1	2	3	4	5
25.	Ma saan regulaarselt tagasisidet oma töösoorituste kohta	1	2	3	4	5
26.	Sõnaga „Tagasiside“ tihti seostub sõna „Peapesu“ ehk oma tööga seotud probleemidest ja enda puudustest kuulmine	1	2	3	4	5

		Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Täiesti nõustun
27.	Tunnen, et saadud tagasiside on tihti peale kriitika ja mingil määral kui minu isiksuse solvamine	1	2	3	4	5
28.	Sooviksin saada tagasisidet regulaarselt	1	2	3	4	5
29.	Juht kuulab Teie probleeme ja muresid	1	2	3	4	5

30. Palun kirjuta siia oma ettepanek sisekommunikatsiooni parendamiseks.

.....

31. Kui sul on tööalane mure või probleem, kelle poole pöördud selle lahenduse leidmiseks?

.....

TAGASISIDE ANDMISE VIISID

32. Millist järgnevatest tagasisaamise viisidest eelistaksid sina?

- Tulevikku vaatav tagasiside
- Märkamine
- Õppimisvõimalust pakkuvad olukorrad
- *Coach`iv* tagasiside

33. Mida sa oled kuulnud *coach`iv* tagasisidest?

.....

34. Kelle tagasisidet ootad kõige enam?

- Otsese juhi
- Kolleegi
- Klientide

35. Kelle tagasisidet pead kõige kasulikumaks?

- Otsese juhi
- Kolleegi
- Klientide

36. Kelle tagasisidet saad praktikas kõige sagedamini?

a. Otsese juhi käest

- Igapäevaselt
- Umbes korra nädalas
- Mõned korrad aastas
- Pole saanud viimase aasta jooksul

b. Kolleegi käest

- Igapäevaselt
- Umbes korra nädalas
- Mõned korrad aastas
- Pole saanud viimase aasta jooksul

37. Mis vormis eelistad tagasisidet saada?

a. Otsese juhi käest

- Näost-näkku
- Telefonis
- Koosolekul
- Messengeris (või muu elektrooniline kanal)

b. Kolleegi käest

- Näost-näku
- Telefonis
- Koosolekul
- Messengeris (või muu elektrooniline kanal)

ÜLDINFO

38. Töötan ettevõttes

- Restoranis
- Külalistemajas

39. Tööstaaž

- Alla 1 aasta
- 1 – 5 aastat
- 5 – 10 aastat
- 10 – 15 aastat
- Üle 15 aasta

Lisa 2. Intervjuude küsimused teenindusettevõtte juhatajale ja tema asetäitjale

1. Mida Teie arvate tagasiside andmisest ning kas peate seda oluliseks osaks sisekommunikatsiooni korraldamisel ettevõttes?
2. Kuidas hindate praegust olukorda ettevõttes seoses sisekommunikatsiooni- ja tagasiside andmisega ettevõttes?
3. Kui oluline on Teie jaoks juhina anda oma töötajatele tagasisidet ja saada neilt tagasisidet?
4. Mis on suurimad raskused ja väljakutsed positiivse ja negatiivse tagasiside andmise puhul?
5. Kuidas eelistate juhina anda tagasisidet oma töötajatele?
6. Kui tihti annate tagasisidet oma töötajatele ning kas sooviksite tulevikus luua ettevõttes tagasisidekultuuri?
7. Milline peaks ideaalis Teie arvates välja nägema toimiv tagasisidekultuur?