

TAGASISIDE OLULISUS PÕHJA PREFEKTUURI ESMATASANDI JUHI TÖÖS

Anni Soodla

Juhendaja: Katrin Karu, PhD

Tallinna Ülikool, haridusteaduste instituut

Andragoogika ja täiskasvanuhariduse valdkond

ANNOTATSIOON

Täiskasvanu enesearengu jaoks on väärtuslik sisend oma tegevuse kohta saadav tagasiside. Töökeskkonnas tähendab see vahetu juhi vastutust oma meeskonnaliikmete arengu toetamisel. Uurimuse eesmärk oli selgitada Põhja prefektuuri esmatasandi juhtide arusaamad tagasiside andmisest ning kuidas kasutatakse tagasisidet oma meeskonna juhtimisel. Lisaks kaardistati esmatasandi juhtide ootused asutusele, et tõhustada nende tagasiside andmise oskust. Küsitlus viidi läbi Põhja prefektuuri esmatasandi juhtide seas (n=60). Juhtide arusaamades ilmnes, et tagasisidet kirjeldati selle tähenduse, tunnuste, andmise ning eesmärgi kaudu. Oma senisele käitumistavale tuginedes tõid juhid välja, et peavad eesmärgistatud, regulaarse ja järjepideva tagasiside andmist oluliseks juhtimisvahendiks, mille oskusi nad ka edaspidiselt arendada soovivad. Enim toetust on juhtide hinnangul saadud PPA põhiväärtustele tuginemisel ning asutuse loodud abimaterjalidest *Juhi tööriistakastist*. Enesetäiendamisel eelistatakse kasutada asutuse pakutavaid täiendkoolitusi, pikemaajalisi juhtimisprogramme ning kõrgelt hinnatakse kogemuste vahetamist võimaldavate koolituspäevade korraldamist. Teadvustades, milliseid seniseid juhtimise abivahendeid Põhja prefektuuri esmatasandi juhid enim kasutavad ning millist tuge vajavad, saab asutus omaltpoolt toetada esmakordselt juhi ametikohale asuvaid juhte senisest tõhusamalt.

Võtmesõnad: Arengut toetav tagasiside, tagasiside andmine esmatasandi juhi töös, arengut toetav juhtimiskultuur, juhtide koolitusvajadus

SISSEJUHATUS

Elukestev õpe on oluline osa töökollektiivides, sest edukaks toimetulekuks on vajalik töötajate pidev enesetäiendamine. Organisatsioonides on suurenenud juhi roll inimeste arendamisel, sest tänapäeval on juhi ametikoha üheks oluliseks ülesandeks oma meeskonnaliikmete arengu toetamine. Esmatasandi juhi ametikohale asumine on tavapäraselt uuele juhile esmakordseks juhtimiskogemuseks. Juhtimist käsitletakse nii erinevate pädevuste ja vajalike isikuomaduste kui ka meeskonna arengu toetaja rolli kaudu (Gallup, 2016; Hattie & Timperley, 2007). Kuivõrd tagasiside andmine töökeskkonnas on rohkem võimu positsioonilt, siis saab tagasisidet käsitleda kui töö hindamist ning selle üle arutlemist (Harms & Roebuck, 2010). Meeskonnaliikmete õppimise protsessis on aga oluline roll saada tagasisidet enda tegutsemise kohta. Töökeskkonnas on peamiseks sisendi andjaks eelkõige vahetu juht. Üheks oluliseks teguriks, mis mõjutab juhipoolset tagasiside andmist, on eelkõige arusaam tagasisidest ning kuidas osatakse seda kasutada individuaalse ja meeskonna tegevuse tugevdamiseks ja arendamiseks (Tsõtsin, 2016).

Teaduskirjanduses rõhutatakse tagasiside puhul õppimiskesksust, mille fookus on tagasiside rakendamine mitte ainult arengukohtade tuvastamiseks, vaid ka õppimise toetamiseks. Erinevad uuringud (Hunt & Karm, 2022; Tsõtsin, 2016) on viidanud, et sageli õppimiskeskne lähenemine tagasiside osas töökollektiividesse ei jõua, sest tagasiside andmise rakendamise asemel on tagasiside eesmärk paraku vaid teabe vahetamine. Andragoogika valdkonna teoreetikud (Illeris, 2017) on välja toonud täiskasvanuhariduse keskse idee, kuidas kogemused muudavad lähenemist oma käitumisele. Just eeltoodule tuginedes on oluline enne juhi enda käitumist analüüsima asudes selgitada, millised on juhi enda eelteadmised tagasiside andmise alustest.

Töökollektiivides, kus koosseis ületab 1000 ametnikku, on mitmete juhtimistasandite olemasolu ilmne. Juhi ametikohal alustatakse enamasti esmatasandi juhi positsioonilt. Uus ametikoht juhina on vastutusrikas, sest organisatsioonipoolne ootus on tõhus koostöö juhi ja meeskonna vahel ning juhi tegevuse mõju oma meeskonna toimimisele on suur.

Kuigi tagasisidest ja selle kasutegurite rakendamisest on õppimise kontekstis palju kõneldud, on uurimusi tagasisidest töökollektiivides oluliselt vähem (Tsõtsin, 2016). Kuivõrd riigiasutuse funktsioon on rakendada asutusele seatud eesmärke parimal võimalikul viisil, on oluline, et esmakordselt juhi ametikohale asuvad ametnikud on maksimaalselt informeeritud võimalustest, kuidas hoida ja arendada oma meeskonda, sh rakendada selleks tagasiside võimalusi.

Siseministeeriumi haldusalasse kuuluva Politsei- ja Piirivalveameti (edaspidi PPA) isikkoosseisu suurus on Eesti kontekstis riigiasutuste vaates suurim, olles seejuures tööandjaks Põhja prefektuuris enam kui 1400 töötajale (Postimees, 2022). PPA strateegias tuuakse esile, et „turvalisust saab luua inimestega, kel silmad säravad ja kes tunnevad ennast kindlalt“ (Luige *et al.*, 2019). See ilmestab, kuidas juhtimiskultuuri pidev areng ja ametnike heaolu (sh arengu toetamine) on prioriteet ka asutuse tuleviku vaates.

Juhtimiskultuuri mõjutavad juhid erinevatel tasanditel: pika juhtimiskogemusega asutuse juhtkonnast kuni väikesemate meeskondade eestvedajateni (Hoehne, 2020). Esmatasandi juhi ametikohale asutakse valdavalt eelneva juhtimiskogemusega, sh omamata kogemust meeskonnaliikmete arengu toetamises. Samuel ja Durning (2022) toovad esile, et kuigi elukestva õppe vajadus on ühiskonna vaates märkimisväärselt oluliseks aspektiks kujunenud ja täiskasvanu arengu toetamise vajadust mõistavad ka tööandjad, siis märkimisväärselt tulemuslikkust seni täheldada ei saa. Probleemsena tuuakse välja liiga üldine lähenemine täiskasvanu õppimisele, st arengu toetamisel on oluline arvestada ka asutuse enda sisemist õpikeskkonda. Käesoleva töö raames viitab eeltoodu, et ka tagasiside andmisel on oluline juhtide enda arusaam neile asutuse poolt seatud ootustest meeskonna arengu toetamisel. Seega võib asutuse organisatsioonikultuur küll toetada esmatasandi juhte, kuid kui tagasiside andmise eesmärgid ei ole esmatasandi juhtideni jõudnud, siis on ilmselgelt uue juhi tegevus oma meeskonna arendamisel puudulik.

PPA struktuuri paremaks mõistmiseks on oluline selgitada mõistet esmatasandi juht. PPA-s on juurutatud grupipõhist juhtimist ning asutuses on esmatasandi juhid, kelle meeskonda kuulub 10-17 liiget. Esimese astme vahetud juhid täidavad lisaks põhitööle 50% tööajast juhtimisülesandeid (Kanna, 2017). Esmatasandi juhi ametikoha nimetus on grupijuht.

Seminaritöös uurin, millised on Põhja prefektuuri esmatasandi juhtide arusaamad meeskonna juhtimisel tagasisidestamise protsessist. Uuringu kavandi taotluse (PPA, 2023c) esitasin PPA-le, mille kooskõlastusringis kinnitati teema olulisust organisatsiooni jaoks ja anti nõusolek uuringu läbiviimiseks PPA regionaalses struktuuriüksuses Põhja prefektuuris (PPA, 2023d; Siseministeerium, 2014). Seminaritöö eesmärk on välja selgitada Põhja prefektuuri esmatasandi juhtide arusaamad tagasiside andmise kohta ja millist toetust vajavad juhid tagasiside andmisel.

Töö eesmärgi saavutamiseks püstitan kolm uurimisküsimust:

1. milline on esmatasandi juhi teadlikkus tagasiside andmisest;
2. kuidas kasutab esmatasandi juht tagasisidet oma meeskonnas;

3. millised ootused ja vajadused on esmatasandi juhtidel asutusele tagasiside andmise oskuste arendamiseks?

Seminaritöö käigus viin Põhja prefektuuri esmatasandi juhtide seas läbi küsitluse. Uuringu tulemused edastan Põhja prefektuurile, et anda sisendit koolitusvajaduste osas ning pakkuda juhtidele senisest enam toetust õppimist toetava tagasiside andmise oskuste arendamise osas.

Tagasiside tähendus täiskasvanu arengus

Täiskasvanu arengut vaadeldakse *elukestva õppe* kontekstis. See on protsess, kus õppimine toimub kogemuste ja inimsuhete kaudu. Eeltoodu raames on seega areng ja arenemisvõimelisus täiskasvanu tunnuseks (Märja *et al.*, 2021). Õppimist käsitletakse täiskasvanuhariduses inimese ja ümbritseva ühiskonna vahelise suhtena (Illeris, 2017). Täiskasvanu vaates on oluliseks õppimiskohaks õppimine töökohal ning märkimisväärne mõju selles protsessis on oma tegevusele saadav tagasiside. Arvestades, et õppimise protsess on pidev, siis on oluline teadvustada, et töö tegemine on seejuures osa arengu- ning õppimisprotsessist. Olulisemaks arengu suunajaks aga enda kohta saadav tagasiside.

Tagasiside mõistet on Hattie ja Timperley (2007) defineerinud kui teavet, mida annab agent (nt juht, lapsevanem, inimene ise) oma tegevuse või arusaamise kohta. Tagasiside võib olla seejuures korrigeeriv (õpetav), alternatiivseid strateegiaid pakkuv (juhendav) või ka julgustav (vastuse leidmisele suunav). Tagasiside antud kontekstis on tulemuslikkuse sisulises vaates „tagajärg“. Tänapäevased käsitlused on aga tagasisidest rääkides rõhutanud, et tagasisidestamine ei ole ühesuunaline protsess: see ei ole monoloog, selle andmine vajab aega ettevalmistamiseks ja läbimõtlemiseks. Arengut toetav tagasiside eristub seega vahetust reaktsioonist, et omada mõju inimese arengule ja käitumisele mõju omavas protsessis. Uuemad teadusallikad (Carless & Boud, 2018 viid. Chan, 2022) aga seostavad tagasiside protsessi laiemalt mõjudega täiskasvanu töö- ja õpistrateegiate kontekstis.

On tähtis mõista, et iga kord, kui vastata või reageerida teisele inimesele, on tegemist juba tagasisidestamisega – see võib olla midagi lihtsat nagu näoilme muutus või verbaalne reaktsioon kuuldule või nähtule (Poertner & Massetti Miller, 1997). Küll aga on ilmne, et tagasiside andmise mõju täiskasvanu käitumises muutuse esile kutsumiseks vajab enamat läbimõtlemist kui vahetu reageerimine. Kõik antav ja saadav tagasiside ei ole seega täiskasvanu arengu aspektist vajalik või kasulik. Siinses uuringus mõtestatakse tagasiside andmist kui läbimõeldud ja teadlikku tegevust, mis toetab täiskasvanu enesearengut.

Täiskasvanu arengu toetamisel peab tagasiside andmine vastama kolmele küsimusele, sõltumata sellest, kas seda vaadatakse tagasiside andja või saaja seisukohast: *kuhu ma olen minemas, kuidas mul seni on läinud ja mis on minu edasised sammud* (Hattie & Timperley, 2007)?

Hattie ja Timperley (2007) toovad välja, et kuigi mõju õppimisele on tagasiside andmise puhul selge, siis arvestama peab, et see mõju võib olla nii positiivne kui ka negatiivne. Kui tagasiside andmise eesmärk on tagasiside saaja arengu toetamine ja soovitava muutuse esilekutsumine, siis on ilmne, et juhtide oskus ja teadlikkus tagasiside andmise protsessist, on määrava tähtsusega.

Tagasiside funktsioonid ja liigitus

Tagasisidestamine annab täiskasvanule võimaluse oma tegevust eesmärgistada ja hinnata nende saavutamist, samuti toob tagasiside andmine ja saamine välja korrigeerimist vajavad kitsaskohad (Harro- Loit *et al.*, 2019).

Tagasisidet saab anda nii ülesandepõhiselt kui ka käitumisele: ülesandepõhist tagasisidet käsitletakse kui hinnangu andmist konkreetse piiritletud tegevuse osas. Kuivõrd nimetatu on pigem fikseeritult konkreetne, on selle andmine/vastuvõtmine ka kergemini igapäevaelus aktsepteeritav. Enim tulemust saavutatakse, kui tagatakse selle järjepidevus koos eesmärgiga vahetult peale tegevust. (Zhuo, 2020)

Lisaks saab tagasiside vaates eristada erinevaid tasemeid, mida sellega mõjutatakse. Hattie ja Timperley (2007) eristavad nelja taset. Esimese taseme tagasiside on ülesande või saadud tulemuse kohta (kas saavutati oodatud eesmärk või mitte). Teise taseme tagasiside on aga suunatud tegevusele, mille abil oodatud tulemuseni jõutakse (juhised). Kolmanda taseme tagasiside rõhuasetus on suunatud eneseregulatsioonile, mis tähendab, et fookuses on enesehinnang. Näiteks võib siinkohal viidata tagasiside saaja teadmistele, mis tal eesseisva tegevuse edukaks läbiviimiseks juba olemas on. Neljanda taseme tagasiside on isiklik ja suunatud konkreetset tagasiside saajale, aga seejuures ei sisalda seost ülesande või tegevusega. Ilmestavaks näiteks võib lugeda lühivastust „hea vastus, hästi tehtud“. (Hattie & Timperley, 2007)

Kuigi tagasiside andmine võib olla osa küll juhi igapäevatööst, siis otsuse seda arvesse võtta ja oma käitumist seeläbi edaspidiselt muuta, teeb tagasiside saaja ise. On oluline, et juht teaks ja mõistaks oma tegevuse mõju meeskonnaliikmetele ja teadlikult oskaks rakendada tagasiside andmist viisil, mis toetab täiskasvanu õppimist ning arengut.

Arengut toetav tagasiside

Märja ja kolleegid (2021) toovad välja, et tagasisidestamine täidab täiskasvanud õppija vaates eesmärgi vaid siis, kui mõlemad osapooled on avatud kuulama, mõistma, reflekteerima ja arutama, et milleski edaspidiselt kokku leppida.

Tagasiside andmise edukust mõjutavad mitmed faktorid. Märja koos kolleegidega (2021) on tagasiside andmise edukuse alustena täiskasvanud õppija enesearengu kontekstis kaardistanud järgmise loetelu, mis muudab tagasiside andmise tõhusaks, so arengut toetavaks:

1. juhi enda positiivne hoiak;
2. eesmärgisulgus, motiiv;
3. tagasiside andmise õige ajastus;
4. stiil – küsimus *kuidas* (tulevikuvaade);
5. fookuse hoidmine.

Et tagasiside saab olla vastuvõtja suhtes tajutav nii negatiivse kui ka positiivse, siis on võtmemärksõnaks *eesmärk*. Kui tunnustuse mõju võib olla emotsionaalselt positiivne, siis Hattie ja Timperley (2007) on välja toonud, et tagasiside enda või isiklikul tasandil (tavaliselt kiitus) on harva tõhus. Kiitus on harva hõlmatud tõhusa tagasiside eeldustega nagu õige ajastus, usalduslik keskkond, suunatud küsimusele *kuidas*. Just seetõttu on see õppimise kontekstis ebaefektiivne.

Tõhusa tagasiside andmise olulise aspektina tuuakse edukate juhtimisstrateegiate vaates keskendumist tagasiside andmisel isiku tugevustele. Pidev keskendumine vigadele mõjub motivatsioonile töökeskkonnas ning vähendab ka meeskonnaliikme enda soovi oma puudujääkidega tegeleda. (Gallup, 2016)

Seminaritöös tuginen teoreetikute (Hattie ja Timperley, 2007; Märja *et al.*, 2021; Zhuo, 2021) seisukohtadele ning mõistan tagasisidet kui teavet, mida annab juht oma meeskonna liikmetele nende tegevuse või käitumise osas, toetades seejuures nende arengut õppimise protsessis. Tagasiside eesmärk on kutsuda esile positiivset muutust ametniku tööalases arengus.

Tagasiside andmise vajalikkus asutuses

Tsõtsin (2016) on uurinud oma magistritöö raames tagasiside andmist ja kogemist organisatsioonis. Ta toob välja, et juhi rolli vaates on tagasiside andmise vajadus kriitiline,

sest meeskond vajab informatsiooni, kuidas nad oma ülesannetega toime tulevad ning milliselt vastavad nad juhi ootustele. Seega on toimunud muutus töösuhetes juhi ja meeskonna vahel ja enam ei ole tänapäevase organisatsioonikultuuriga asutustes suunaks, et töötajad on juhtide käskude kuulajad ja täitjad, vaid suhete hoidmiseks ja eesmärkide ühiseks saavutamiseks on võtmetähtsusega aspektiks kujunenud kommunikatsioon. Töö tulemuslikkus suureneb kui töötajad teavad, kuidas nad oma ülesannetega toime tulevad. Nad saavad seeläbi ka ise õppida ja areneda. (Tsõtsin, 2016)

Hattie ja Timperley (2007) viitavad, et kuigi igapäevaolukordades, sh töö kontekstis, on ülesannetele antav tagasiside valdavalt sagedasem, siis võib see olla sisult pinnapealsem. Märja ja kolleegid (2021) on välja toonud, et tagasisidestamisega, eriti töökeskkonnas, haakub psühholoogiline mõõde, mis väljendub sellest, et õppija käekäik võib sõltuda suuremal või väiksemal määral teisest osapooldest: see aga lisab olukorrale staatuse ja/või autoriteedil põhineva võimusuhte mõõtme. Eeltoodu ilmestab hästi, milliselt on tänapäeval integreeritud valdkonnad täiskasvanuõpe ja juhtimine ning kuivõrd oluline on asutuse vaates läbimõeldud tegevus juhina meeskonna arendamisel.

Töökeskkonnas on Harms ja Roebuck (2010) seostanud tagasiside andmist organisatsioonikultuuriga. Nimelt määravad nende hinnangul organisatsiooni kultuuri ja edu suurel määral töötajate tegevused ja käitumine laiemalt, mida omakorda mõjutab neile antav tagasiside. Nad on välja toonud, et tagasiside andmine viib töökoha käitumise kooskõlla meeskonna või asutuse üldiste eesmärkidega. Kui aga eeltoodu kontekstis arvestada, milline on juhi enda käitumise mõju oma meeskonnale, siis on oluline, et ka juht ise ei oleks tagasiside saamisel kaitsepositsioonil ja oleks avatud ka ise tagasisidele (Zhuo, 2020). Zhuo (2020) toob välja, et juhi kaitsepositsiooni tajumine meeskonnaliikmete poolt võib pidurdada arengut toetava tagasiside vastuvõtmist meeskonnas. Juht loob oma hoiakute ja tegevusega organisatsioonikultuuri ning kinnitab oma käitumisega aktsepteeritavaid väärtusi nagu avatus ja valmisolek õppida.

Organisatsioonikultuuri ning sh juhtimiskultuuri uurivad allikad nagu Gallup (2016), mis tuginevad Don Cliftoni seisukohtadele tugevustel põhineva psühholoogiast juhtimise kontekstis, toovad välja, et tänapäevases organisatsioonikultuuris nähakse juhti pigem meeskonna eestvedajana. Kui varem olid juhid need, kes tegid asju õigesti, siis tänapäevane ootus juhtidele on teha õigeid asju (Gallup, 2016). Eeltoodule tuginedes saab väita, et juhi ametikohal on oluline oma tegevuse mõtestamine viisil, mis toetab oma meeskonna arengut.

Tagasiside puhul on toonud Zhuo (2020) välja, et kui juhi tagasiside on hinnang käitumisele, siis on oluline aidata meeskonnaliikmetel tõlgendada seda kui midagi, mida

mõistetakse teabena, kuidas teised tema käitumist näevad. Tagasiside võib erineda sellest, mis arusaam või kujutus on loodud endast ise. Tagasiside käitumisele on küll isiklik, kuid vajalik selleks, et paremini mõista nii iseennast kui näha võimalusi, kuidas midagi teistmoodi võiks teha. Hattie ja Timperley (2007) rõhutavad negatiivse tagasiside andmise mõju madalama enesehinnanguga meeskonnaliikmetele, kuna sellisel juhul on reageerimine tagasisidele suurema mõjuga tagasiside saaja aspektist. Ohukohana tuuakse välja, et tagasiside võib sel juhul mõjutada meeskonnaliikme edasist motivatsiooni ja sarnastes olukordades panustatakse edaspidiselt vähem. Seega on juhina oluline hoida meeskonnas usalduslikku ja avatud suhtlemist – seda ka olukordades, kus tagasiside andmine on osa probleemi lahendamisest. Leimani (2022) uuringust selgus, et läbimõeldud ning arengut toetaval viisil antud tagasiside võimaldab töökeskkonnas ennetada ka töötajate läbipõlemist.

Uuringu läbiviimise lähtekohaks on:

- 1) tagasiside andmise vajadus asutuses on kriitiline (Gallup, 2016; Hattie & Timperley, 2007; Samuel & Durning, 2022; Tsötsin, 2016);
- 2) tagasiside andmine on seotud organisatsioonikultuuriga (Gallup, 2016; Harms & Roebuck, 2010);
- 3) arengut toetava tagasiside andmine on läbimõeldud tegevus (Märja *et al.*, 2021; Samuel & Durning, 2022).

Arvestades, et tänapäeval on juhi ametikoha ülesandeks suure osakaaluna ka inimeste juhtimine, on vajalik, et ka juhid oma tegevuse mõju sarnaselt hinnata oskaks. Meeskonnaliikmed vajavad tagasisidet oma tööülesannete täitmise edukuse hindamiseks ning samuti sisendina enesearenguks. Läbimõeldud ja sihipärane tegevus meeskonnaliikmete arengu toetajana vajab ka eraldi juhivoolset panustamist.

Ootused Põhja prefektuuri juhile

Politsei- ja Piirivalveamet on avaliku teenistust pakkuv organisatsioon, kus 2021. aastal töötas 36% kogu riigi eriteenistujaid, so 3771 politseiametnikku (Rahandusministeerium, 2022). Eriteenistuja on isik, kellele kohaldatakse avaliku teenistuse seadust eriseadustes sätestatud erisustega (nt politseiametnikud, päästjad) (Rahandusministeerium, 2022). PPA kinnitatud ametikohtade arv on ligi 5000 ning asutusesiseselt on suurimaks üksuseks PPA piirkondlik struktuuriüksus Põhja prefektuur, kus on töötajaid enam kui 1400 (Postimees, 2022; PPA, 2023b; Siseministeerium, 2017). Prefektuuri töötajate põhiülesanneteks on

avaliku korra kaitsmine, piirihalduse asjade korraldamine, merel otsingu- ja päästetööde korraldamine ning kodakondsuse ja migratsiooni valdkonna asjade korraldamine Tallinnas ja Harjumaal (Politsei ja piirivalveseadus, 2009). Põhja prefektuuri tööpiirkonda iseloomustavalt on oluline välja tuua, et elanike arv Tallinnas ja Harjumaal on 2023.aasta 1. jaanuari andmetel 640 000, mis moodustab pea 47% kogu Eesti elanikkonnast (Eesti linnade ja valdade Liit, 2023). Seega eristub Põhja prefektuuri töö teistest piirkondadest suurema tööintensiivsusega, sest korrakaitsest aspektist toimub rohkem süütegusid suurema elanikkonnaga piirkondades. Põhja prefektuuri juhtide tegevus ja nende arusaamad juhtimisest on olulise tähtsusega nii organisatsiooni juhtimiskultuuri kui kogu riigi personalistrateegia elluviimise vaates (Rahandusministeerium, 2023).

PPA juhtimise ootused on kaardistatud erinevates dokumentides, mis on määratletud nii siseministri määruses nõuetena juhi ametikohal töötamiseks (sh nõuded isikuomaduste nagu oskus teha meeskonnatööd) kui ka asutusesiseseks kasutamiseks mõeldud grupijuhi ametijuhendites (Siseministeerium, 2019).

Varasemast enam hakati juhtimis- ja organisatsioonikultuurile tähelepanu pöörama peale kolme ametkonna, Politseiameti, Piirivalveameti ja Kodakondsus- ja Migratsiooniameti liitmist aastal 2010 (PPA, 2023a). Näiteks on parendatud infoliikumist siseveebi abil ning välja on töötatud ühised PPA väärtused (PPA, 2023b). PPA juhtimiskultuuri pidevaks arendamiseks saadakse sisendeid regulaarselt läbiviidavatest põhjalikest rahulolu-uuringutest ning lühematest rahulolu-uuringutest (PPA Pulss), samuti hinnatakse juhtimiskultuuri arendamisega seonduvat Siseministeeriumi haldusala üleste uuringutega.

PPA strateegias #PPA2030 on välja toodud visioon *Maailma parim politsei* ning rõhutatud on strateegilise valikuna suunda *Targad ja õnnelikud PPA inimesed* (PPA, 2023b). Selle saavutamiseks on oluline roll juhtidel, kellele on strateegias püstitatud ootused. Strateegias on välja toodud: „Iga meie tiimijuhi ülesanne ja võimalus on luua atraktiivne meeskond, kuhu nutikad inimesed tahavad kuuluda. See eeldab usalduslikku õhkkonda, vastastikust toetust ning suhtumist, et tööd tehakse, mitte töö ei viibita“. Just nimetatud mõtteviis pakub juhendumiseks tuge ka alustavale juhile. (Luige *et al.*, 2019)

METOODIKA

Uuring viidi läbi Põhja prefektuuri esmatasandi juhtide seas, et selgitada välja nende arusaamad tagasiside andmise ja meeskonnaliikmete arengu toetamise kohta. Samuti oli

eesmärk selgitada, millist tuge vajavad nad asutuselt, et enda tagasiside andmise oskust tõhustada. Valimi valiku kriteeriumiks oli töötamine esmatasandi juhi ametikohal. Andmeid koguti kombineeritud küsimustiku abil, mis koosnes avatud ja valikvastustega küsimustest. Andmekogumismeetodi eeliseks on maksimaalne valimi kaasatus ning tulemuste analüüsis täiendava konteksti arvestamise võimalus (Cohen *et al.*, 2007).

Küsimustiku sissejuhatavas plokis selgitati juhtide arusaama tagasisidest ja kaardistati senine käitumistava. Teine plokk kaardistas juhtide viimase kahe aasta enesetäiendamise, sh asutusepoolsete võimaluste kasutamise. Kolmandas osas kaardistati ootused asutusele (vajalik tugi esmatasandi juhile). Küsimustik (lisa 1, lk 29-31) hõlmas 13 küsimust, millest kolm moodustasid taustaküsimused, valikvastustega küsimusi oli seitse ning avatud küsimusi vabas vormis vastamiseks oli kolm (sh võimalus omapoolse arvamuse lisamiseks). Valikvastustega küsimuste hulgas oli kaks skaalal põhinevat küsimust: üks hõlmas senist juhtimiskogemust ja tagasiside andmist ning teisel juhul paluti hinnata Põhja prefektuuri senist tegevust arengut toetava tagasiside andmise soodustamiseks. Likerti skaalal põhinevatele küsimustele paluti vastata hinnates väitega nõustumist, kus 5 tähistas väitega nõustumist täielikult ning 1 täielikku mittenõustumist (Osula, 2008). Ülejäänud valikvastustega küsimused (5) olid välja toodud loeteluna, kus vastajal paluti valida 1-2 enim kõnetavat valikut või märkida vastaja eelistused vastavalt oma soovile (sh võimalus täiendada loetelu). Küsimustik sisestati Google Forms keskkonda.

Uuringu valimi moodustasid Põhja prefektuuri esmatasandi juhid (n=112). Vastamisaktiivsuseks kujunes 54%, sest küsimustikule vastas 60 juhti.

Andmekogumise esimeses etapis viidi läbi pilootuuringu kahe osalejaga, misjärel korrigeerisin küsimustikku, muutes sõnastust üheselt mõistetavaks. Küsimustik oli persoonipõhine ja vastamine oli korraldatud koostöös Põhja prefektuuriga. Teises etapis viidi ajavahemikul 2.- 12.10.2023. aastal läbi küsitlus. Küsimustikule vastamise eesmärk ning andmete kogumisega seonduv oli välja toodud uurimust tutvustavas e-kirjas, kuhu oli lisatud link Google Forms keskkonda. Küsimustele vastamine oli vabatahtlik, suunatud personaalselt 112-le asutuse esmatasandi juhile ning vastuseid kasutasin üldistatult.

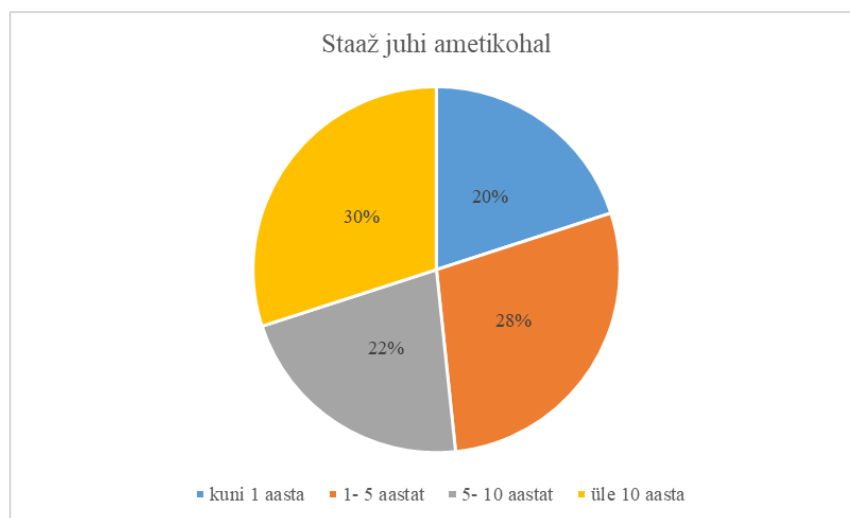
Uurimistöö piiranguna saab välja tuua metodoloogilise piirangu vastamisaktiivsuse ja ajalise piirangu osas (Cohen *et al.* 2007). Vastamisaktiivsuse tõstmiseks sai kasutatud küsimustikule vastamise perioodil kahel korral kordusüleskutset e-kirja teel, pakkudes seega täiendavat meeldetuletust neile, kes soovisid küsimustikule vastata, kuid polnud seda teinud. Kuivõrd küsimustikule vastamine oli avatud 10 päeva, siis ei olnud võimalik vastata valimisse kuulunud juhtidel, kes viibisid töölt sel perioodil eemal (nt puhkus, pikem lähetus,

haiguslehel viibimine). Uuringu tugevuseks osutus esmatasandi juhtide hea vastamisaktiivsus (60 juhti 112st), mis võimaldas kaardistada esmatasandi juhtide arusaamu ja vajadusi ning nende põhjal teha soovitusi. Uuringu piiranguks kujunes vastamisformaat, kus küsimustikus sai palutud etteantud loetelust valida etteantult kaks eelistust. Tulemuste kvantitatiivses analüüsis ilmnis, et vastuste maht ületas prognoositut pea kolmandiku võrra, st vastajad tõid välja enam kui kaks eelistust.

Andmeanalüüsis kasutasin nii kvalitatiivse temaatilise analüüsi meetodit kui kvantitatiivset andmeanalüüsi (Braun & Clarke, 2006). Analüüsi esimeses etapis eristasin avatud küsimuste vastustes ilmnevad alateemad kategooriateks, mis teises etapis rühmitasin laiemate teemaplokkide alla (tagasiside tähendus, tagasiside tunnused, tagasiside andmine ja tagasiside eesmärk). Illustratsioonid (väljavõtted avatud vastustest) on parema lugemise eesmärgil artikli tulemuste osas vähesel määral korrigeeritud. Kolmandas etapis analüüsisin kvantitatiivseid andmeid, selgitamaks statistiliselt küsimuste vastuseid kirjeldavad andmed. Viimases etapis analüüsin kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid vastuseid järelduste tegemiseks kombineeritult, tuginedes andmeanalüüsi koostamise käigus koostatud tabelitele. Järgnevas peatükis on kajastatud tulemused seostatuna teooria osas selgitatuga.

TULEMUSED JA JÄRELDUSED

Küsimustikule vastas 60 esmatasandi juhti, kellest 52% olid mehed ja 48% naised. Vastanute vanusevahemik oli 24 kuni 57 aastat ning keskmine vanus oli 42. Vastanutest olid alla ühe aasta staažiga juhte 20% , 1-5 aastase staažiga 28%, 5-10 aastase staažiga 22% ning üle 10 aastase staažiga 30% (joonis 1).



Joonis 1. Põhja prefektuuri esmatasandi juhtide staaž juhi ametikohal

Juhtide arusaamad tagasisidest

Juhtide arusaamad tagasisidest ja selle rollist enda töös jagunesid kvalitatiivse analüüsi tulemusena nelja põhikategooriasse: tagasiside tähendus, tagasiside tunnused, tagasiside andmine ja tagasiside eesmärk (tabel 1).

Tabel 1. Esmatasandi juhtide arusaamad tagasisidest: sisuanalüüsi põhjal koostatud kategooriad

KATEGOORIAD				
	Tagasiside tähendus	Tagasiside tunnused	Tagasiside andmine	Tagasiside eesmärk
Tunnused	juhtimise tööriist	eesmärgiselgus	positiivne	infovahetus
	eduka juhtimise võluvõti	regulaarsus	negatiivne	ootuste selgitamine
	meeskonnatunde loomine/hoidmine	järjepidevus	aus, otsekohene	töö kvaliteedi tõstmine
	meeskonna heaolu tagamine	usalduslik keskkond	avatud	sisekliima parandamine/hoidmine
	meeskonnasisese tagasisidestamise kultuuri loomine ja kujundamine	suunatud tulevikku (<i>kuidas?</i>)	vahetu	motiveerimine, tunnustamine
	sisend juhi enesearenguks	ajastus	eelarvamusvaba	õppimine
	vaade peeglisse	juhi hoiak	toetav, hooliv, julgustav	käitumise mõjutamine
	toimunule tähenduse andmine		austav	arengu toetamine
			vajadusel privaatne	juhtimisele tagasiside saamine meeskonnalt

Juhtide vastustest ilmnes, et juhid selgitasid tagasisidet sellele tähenduse andmise kaudu. Selle põhjal moodustus esimene põhikategooria *Tagasiside tähendus*. Tagasisidet kirjeldati kui toimunule tähenduse andmist (näide 1). Juhid tõid välja seose meeskonna juhtimisega, kus tagasisidet nähakse kui olulist juhtimise tööriista ning samuti eduka juhtimise võluvõtmena (näide 2). Meeskonnajuhtimise kontekstis on nimetatud oluline meeskonna ühtsuse loomiseks ning hoidmiseks. Samuti näevad juhid seda võimalusena tõsta meeskonnaliikmete heaolu.

- (1) *Tagasisidel on väga oluline roll. Selle kaudu saab toimunu tähenduse. (juht 9)*
- (2) *Tagasiside andmine on väga oluline meie töös. On see positiivne või negatiivne, aga see peab leidma aset – see motiveerib oma tööd paremini teha, vajadusel viia sisse muudatusi jne. (juht 7)*

Oma rolli vaates toodi välja, et meeskonnasisese tagasisidestamise kultuuri loomine on juhi kujundada. Seda eelkõige oma tegevusega eeskujuks olemise kaudu (näide 3).

- (3) *Juhil on suur roll grupisisese tagasisidestamise kultuuri loomisel ja kujundamisel. Grupijuht peab teadvustama, kuidas tagasisidestamine (sh positiivne tagasisidestamine) inimestele mõjub. Hea on, kui juht suudab arvestada tagasidestatava isiku eripärasid ja arvestata tagasiside mõjusid. Juhil lasub suur vastutus ka ise kolleegide tagasisidet austada ja julgustada. (juht 23)*

Tagasiside andmine ja saamine on samuti vajalik juhi enda enesearenguks, pakkudes seeläbi võimaluse tõhustada oma oskusi meeskonna juhtimisel. Samuti võrreldi tagasisidet metafoorina peeglisse vaatamisega: nähtuga rahule jäädes ollakse õigel teel, kuid ebakõla ilmnemisel on vaja midagi oma tegemises muuta (näide 4).

- (4) *Tagasiside on ääretult väärtuslik tööriist juhile enda käitumise analüüsiks ja sellest õppimiseks. Konstruktivse kriitika baasil paremaks saamisel. (juht 4)*

Teise põhikategooria *Tagasiside tunnused* moodustasid juhtide arusaamades avaldunud arengut toetava tagasiside tunnused nagu eesmärgiseltus, regulaarsus ja järjepidevus (näide 5). Samuti toodi vastustes välja vajadus usaldusliku keskkonna olemasolule, tagasiside andmiseks õige hetke leidmiseks ning sõnastuses keskendumise tulevikuperspektiivile.

- (5) *Vahetu ja regulaarne tagasiside tundub kõige efektiivsem. (juht 11)*

Tagasiside andmise põhikategooriat kirjeldati omadussõnadega. Eeltoodu põhjal saab nimetatut seostada juhtide arusaamadega, kuidas kirjeldatakse mh arengut toetava tagasiside tunnuseid. Juhid tõid välja, et tagasiside andmisel peab selle sisu olema aus, otsekohene ja põhineb avatud suhtlemisel, kuid tagasiside saajale võib see olla nii positiivne kui ka negatiivne. Samuti tõid juhid välja, et tagasiside peab olema vahetu ning kindlasti eelarvamusvaba, sisult toetav, hooliv, julgustav ning austav (näide 6). Olenevalt teema delikaatsusest rõhutati vajadusel selle privaatsust.

- (6) *Kõige alus on usaldus ja inimlikkus, oskus kuulata ja arvestada teistega. (juht 41)*

Analüüsist selgus, et oluliseks peetakse konteksti, millest lähtuvalt tagasisidet antakse (tunnustamine, õpikohtade arutamine jm). Sellele tuginedes moodustus neljas

põhikategooria *Tagasiside eesmärk*. Juhid näevad tagasisidet kui vastastikust infovahetust meeskonnaliikmetega, mis pakub võimalust seeläbi selgitada oma ootusi ning tõsta töö kvaliteeti. Meeskonnatöö vaates pakub tagasiside võimaluse saada ülevaadet meeskonna sisekliimast ning võimalusel leida lahendusi, kuidas seda tõhustada. Tagasisidestamine on hea võimalus ka meeskonnaliikmete motiveerimiseks ja tunnustamiseks (näide 7). Lisaks tõid juhid välja eesmärgina õppimise, mis pakub võimaluse ühiselt arutleda erinevaid olukordi ja käitumisi ning analüüsida võimalusi puuduste kõrvaldamiseks. Selle tulemusena kujuneb võimalus tulevikus sarnastes olukordades teistsugust käitumist rakendada (näide 8). Selgus, et juhid seostasid tagasisidet töötaja arengu toetamisega.

(7) *Tagasiside on oluline aspekt, töötajad saavad sellest eelkõige innustust ja motivatsiooni. Minu meeskonnas negatiivset tagasisidet sageli andma ei pea, kuivõrd kõik on kogenud ametnikud, kuid saame arutleda vajadusel ka kitsaskohtade üle. (juht 34)*

(8) *Läbi tagasiside saab mõjutada edaspidist käitumist samas olukorras. (juht 12)*

Erinevalt varasematest uuringutest (Hunt & Karm, 2022; Tsõtsin, 2016) ei leidnud siinses uuringus kinnitust seisukoht, et õppimiskeskne lähenemine töökollektiivides puudub. Pigem selgus, et Põhja prefektuuri esmatasandi juhid mõistavad tagasisidet millegi enama kui teabena, andes tagasiside andmisele mõtestatud tähenduse nagu viitasid Hattie ja Timperley (2007). Tagasiside andmisel peetakse oluliseks tunnuseid, mis muudavad tagasiside andmise tõhusaks, st täiskasvanu arengut toetavaks. Tagasiside eesmärgistamise põhjal saab järeldada, et tagasiside andmine on küsitluses osalenud juhtide puhul läbimõeldud ja toimub nende tegevuses nii meeskonnaliikmete käitumise mõjutamise, töötulemuste parendamise kui ka koostöise õppimisena. Tsõtsin (2016) tõi oma magistritöös välja kuivõrd oluline on juhtide oskus kasutada tagasiside andmist nii individuaalse kui ka meeskonna tegevuse tugevdamiseks ja arendamiseks. Sellele tuginedes saab väita, et tagasisidele tähenduse andmisel korduvalt rõhutatud seos meeskonnajuhtimisega kinnitab juhtide teadlikkust arengut toetava tagasiside aspektidest töökeskkonnas.

Juhtide hinnangud varasemale juhtimiskogemusele ja tagasiside olulisus juhtimises

Küsimusele „millised tegurid on tagasiside andmisel kõige olulisemad“, paluti juhtidel etteantud loetelust valida kaks eelistust, mida nad peavad kõige olulisemaks. Vastanutest

77% märkis tagasisidestamise puhul oluliseks sõnumi läbimõeldust (eesmärgiselgus) ning 53% usaldusliku keskkonna olemasolu vajaduse. Tagasiside teemakohasust tõi välja 45% ning juhi positiivset hoiakut 37% vastanutest. Vähem toodi välja tagasiside andmise järjepidevust (35%), õiget ajastust (32%) ning vaid 13% vastanutest tõi ühena kahest tegurist välja tagasiside andmise sõnastuse valikul keskendumist tulevikule.

Tagasiside andmise tegurite loetelu tugines Märja ja kolleegide (2021) poolt välja toodule, mis kirjeldavad arengut toetavat tagasisidet. Seega võib järeldada, et juhid kasutavad tagasiside andmisel läbimõeldult aspekte, mis täiskasvanud õppija enesearengu kontekstis muudavad selle tõhusaks. Uuringus leidis kinnitust Hattie ja Timperley (2007) seisukoht, et kui tagasiside saaja kontekstis võib nimetatu olla tajutav nii positiivse kui negatiivse, siis seejuures võtmemärksõnaks kujuneb *eesmärk*. Tagasiside andmisel enim välja toodud tegur sõnumi läbimõelduse osas kinnitab, et juhid soovivad tagasiside andmisel esile kutsuda positiivset muutust. Samas toetavad teiste valikute protsentuaalsed mahud ka teiste arengut toetava tagasiside aspektide tähtsaks pidamist.

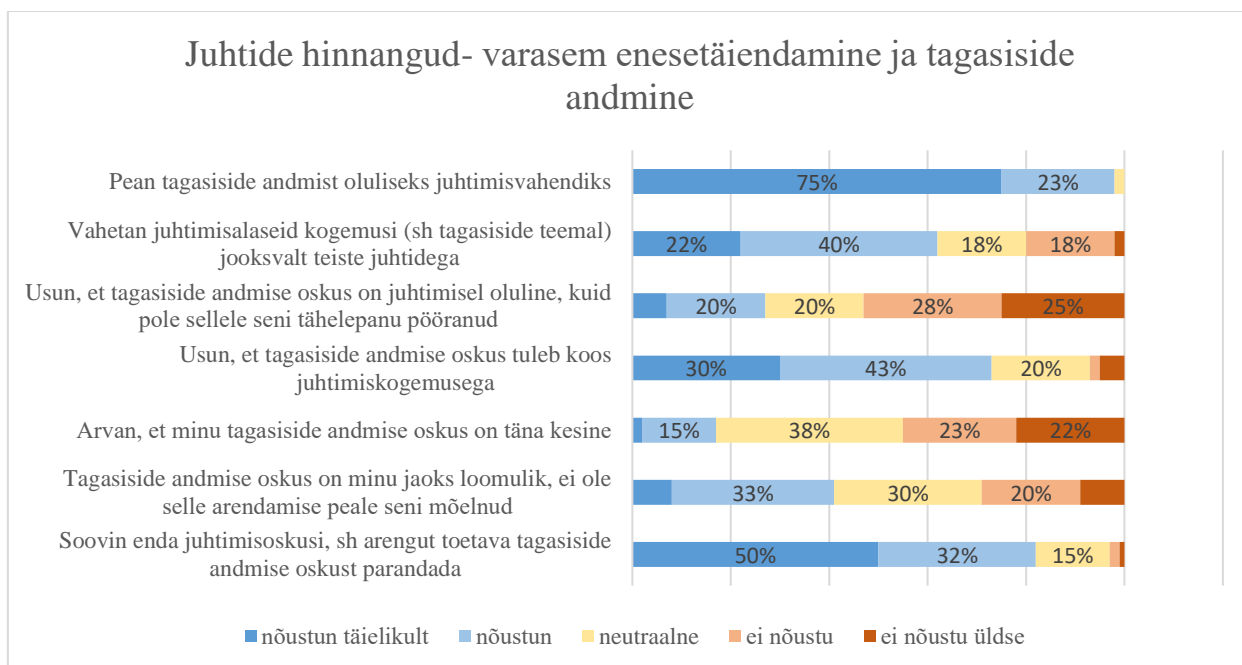
Juhtide hinnangutest selgus, et 38% juhtidest annavad igapäevaselt oma meeskonnaliikmetele tagasisidet, seejuures 3% (kaks juhti) teevad seda mitu korda päevas. Vastanutest 30% tagasisidestavad kord nädalas, 22% aga kord kuus. Kõige vähem vastajaid, vaid 7%, annavad tagasisidet meeskonnaliikmetele vaid korra aastas arenguevestlustel. Eeltoodule tuginedes saab järeldada, et tagasiside andmine, seejuures selle regulaarsuse ja järjepidevuse hoidmine, on tavapärane osa esmatasandi juhtide käitumistavast.

Tulemustest ilmnes, et 93%-l vastanutest on peamiseks ajendiks tagasiside andmisel soov motiveerida ja tunnustada oma meeskonda ning 78% vastanute puhul jagada tööalaseid ootuseid. Üle poole juhtidest töid tagasiside andmise ajenditena välja õppimisvõimaluse: 64% vastanutest nimetas ajendiks õppimise ebaõnnestumistest ning 38% juhtidest tõi välja edulugudest õppimise. Juhtidest 42% on motiveeritud tagasisidet andma lähtuvalt soovist jagada isiklike ootusi ning 33% oodatud käitumise selgitamiseks.

Tagasiside andmise ajendite vastused ilmestavad tagasiside olemuse mõlemat aspekti – tunnustav (säilitada ja tugevdada seda, mis toimib) ning korrigeeriv (suunatud positiivse muutuse tekitamisele). Eeltoodud vastused toetavad ka avatud küsimusena kaardistatud juhtide arusaamu, kus samuti ilmnes, et tagasiside andmine on läbimõeldud ja toimub juhtide tegevuses teadlikult millegi hüvanguks.

Järgnevalt paluti juhtidel Likerti skaalal hinnata erinevate väitega nõustumist, selgitamaks hoiakuid seoses viimase kahe aasta enesetäiendamise ja tagasiside kasutamisega

juhtimises. Kokkuvõtlik tabel vastustest joonisel 2. Parema ülevaate andmiseks ei ole kajastatud joonisel eraldi väljatooduna vastuste mahtusid, mille osas oli vastajaid alla 10%. Tagasisidet peavad oluliseks juhtimisvahendiks pea kõik vastanud (75% nõustus täielikult, 23% nõustus ning üks juht jäi väite osas neutraalseks). Väitega „vahetan juhtimisalaseid kogemusi (sh tagasiside teemal) jooksvalt teiste juhtidega“ nõustusid täielikult (22%) või osaliselt (40%) enam kui pooled juhid. Väite „usun, et tagasiside andmise oskus on juhtimisel oluline, kuid pole sellele seni tähelepanu pööranud“ osas olid hinnangud hajutatamad: 25% ei nõustunud üldse, 28% ei nõustunud, 20% jäid neutraalseks, 20% nõustus ning 7% nõustus täielikult. Kolm juhti neljast usuvad, et tagasiside andmise oskus tuleb koos juhtimiskogemusega (30% nõustus täielikult, 43% nõustus, neutraalseks jäi 20% vastanuid). Oma tagasiside andmise oskust hindavad kesiseks 17% juhte (2% nõustus täielikult ning 15% nõustus), samas eristus vastustes suur osa väite osas neutraalseks jäänuid (38%). Väitele „tagasiside andmine on minu jaoks loomulik, ei ole selle arendamise peale seni mõelnud“ vastas nõustudes 41% vastanuid (8% nõustus täielikult ning 33% nõustus). Ka selle väite juures oli pea kolmandik (30%) juhte väite suhtes neutraalne. Oma juhtimisoskusi, sh arengut toetava tagasiside oskust soovivad parandada 82% vastanuid (50% nõustus täielikult, 32% nõustus), neutraalseks jäid 15% vastanuid.



Joonis 2. Juhtide hinnangud varasemale käitumistavale ja enesetäiendamisele seoses meeskonnajuhtimise ja tagasiside andmisega.

Eeltoodu põhjal saab järeldada, et esmatasandi juhid oskavad hinnata arengut toetava tagasiside andmise oskuse kasutegureid ning soovivad antud oskust ka ise arendada. Arvestades, et andragoogika valdkonna teoreetikud (Illeris, 2017) on rõhutanud, kuidas kogemused muudavad lähenemist oma käitumisele, on positiivne, et hinnatakse oma juhtimiskogemusega kaasnevat ning seeläbi nähakse ka enesearengu potentsiaali.

Organisatsioonikultuur ja juhtimise arendamine Põhja prefektuuris

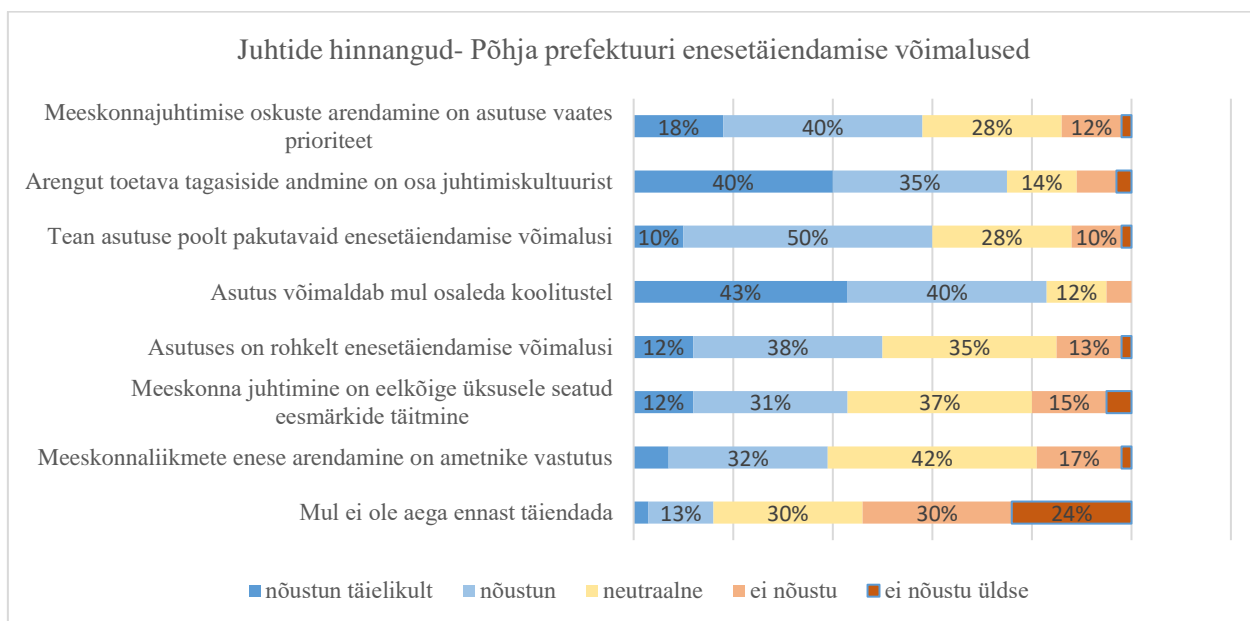
Selgitamaks, kuidas hinnatakse Põhja prefektuuri senist tegevust arengut toetava tagasiside andmise soodustamiseks, paluti hinnata erinevaid skaalal põhinevaid väiteid. Vastuste kokkuvõtlik ülevaade on kajastatud joonisel 3 (lk 18).

Meeskonnajuhtimise oskuste arendamist tajub asutuse vaates prioriteedina üle poolte juhte (18% nõustus täielikult, 40% nõustus), samas jäi vastuse kujundamise osas neutraalseks 28% vastanuid. Arengut toetava tagasiside andmist osana juhtimiskultuurist näevad samuti enamus juhte (40% nõustus täielikult, 35% nõustus), neutraalseks jäi seejuures 14% vastanuid. Vastajate võrdlemisi suur nõustumine väitega ilmestab PPA avatud organisatsioonikultuuri ning ka strateegia suunda, kus läbi juhtimiskultuuri aktsepteeritakse vajadust arendada meeskonnaliikmeid. On positiivne, et ka esmatasandi juhid seda sarnaselt tajuvad. Oluline on ka välja tuua, et nimetatud vastus on kõnekas ka seetõttu, et juhi endi hoiakute ja tegevusega loob ta ka ise organisatsioonikultuuri ning kinnitab oma käitumisega asutuses aktsepteeritavaid väärtusi nagu avatus ja valmisolek õppida (Zhuo, 2020).

Asutuse seniseid võimalusi esmatasandi juhtide enesetäiendamiseks nähakse positiivselt: asutus võimaldab osaleda juhtidel koolitustel, kuivõrd selle väitega nõustusiid täielikult 43% ning nõustus 40%, seejuures ei vastanud ükski juht vastusega ei nõustu üldse. Samas arvavad vaid 10% vastanutest, et teavad hästi kõiki asutuse poolt pakutavaid enesetäiendamise võimalusi, pooled vastanud hindasid oma teadlikkust heaks (50% vastas nõustun). Oma vastustes valisid neutraalseks jäämise 28% vastanuid. Paludes hinnata, kas asutuses on rohkelt enesetäiendamise võimalusi, vastas nõustun täielikult 12% ning nõustun 38%. Erinevate osakaalude erinevus võib siinkohal sõltuda pakutavate võimaluste teadlikkusest, sh teavitusest. Vastustest kuvab, et võimalused enesetäiendamiseks ja koolitustel osalemiseks on loodud, aga puudub kindlus, et teadlikkus nende osas oleks täielik.

Selgitamaks, kuidas mõistab juht oma rolli meeskonnaliikmete arengu kontekstis, sai palutud neil hinnata väidet „*meeskonna juhtimine on eelkõige üksusele seatud eesmärkide täitmine*“. Vastanutest jäi väite osas neutraalseks 37%, nõustus 31% ning nõustus täielikult 12%. Väite „*meeskonnaliikmete enese arendamine on ametnike vastutus*“ vastustest ilmnnes, et väitega nõustumist või mittennõustumist ei osanud selgelt määratleda 41% vastanuid, seejuures nõustusid täielikult või osaliselt kokku 39%. Arvestades küsimustiku raames saadud vastuseid ning seminaritöö konteksti täiskasvanuõppe raames, võib eeltoodu põhjal täheldada, et juhi rollis ei võeta vastutust ametnike arengu eest, vaid juhi roll on olla arengut toetav.

Kaardistamaks hoiakuid enesetäiendamise osas, sai palutud hinnata võimaluste kasutamist olemasoleva ajaressursi vaates. Väitele „*mul ei ole aega ennast täiendada*“, vastas nõustun või nõustun täielikult kokku 16%. Väitega ei nõustunud enam kui pooled vastanud (ei nõustu üldse 24%, ei nõustu 30%). Väitega mittennõustunute osakaalude põhjal saab täheldada, et juhina peetakse oluliseks ka enesearengu aspekti ja vajadust leida selleks eraldi ajaressurssi.



Joonis 3. Juhtide hinnangud Põhja prefektuuri tegevusele arengut toetava tagasiside andmise soodustamiseks

Selgitamaks, milliseid asutusepoolseid seni loodud abivahendeid oma meeskonna juhtimisel ja tagasiside andmisel on juhid enim kasutanud, sai palutud etteantud loetelust sobivad valikud märkida. Samuti oli võimalus lisada omapoolne vastus, kui selleks oli soov või vajadus. Vastustest ilmnnes, et enim mõtestatakse oma tegevust juhina ja saadakse tuge

läbi PPA kinnitatud põhiväärtuste (67%), samas kasutatakse aktiivselt (55%) ka asutuse siseveebi loodud *Juhi tööriistakasti*. Eeltoodu näol on koondatud ühte asukohta viited erinevatele veebilehtedele, koostatud on eraldi blogi, sinna on lisatud taskuhäälinguid ning teiste juhtide ja koolitajate lugemissoovitused. Samuti leiab sealt informatsiooni kovisiooni, arengutreeningu (*coaching*) ning siseturvalisuse valdkonna juhtimispõhimõtete kohta. Selle loomise näol soovib asutus ühe väljundina toetada ligi 500 PPA juhi enesearengut. Lisaks ilmnes vastustes, et ka toetumine PPA strateegiale 2035 pakub juhtimisel head alust: selle tõi välja 40% vastanuid. Mentorite ja *coachide* (kootside) kasutamine aga jääb pigem tahaplaanile (mõlemal juhul vastused vahemikus 7- 8%). Samas tutvustus, kuidas leida PPAs endale vastava kvalifikatsiooniga keskastmejuhist toetajat, on tööriistakastis ka leitav. Võimalik, et inforohkuses on seni see märkamata jäänud, mistõttu seda võimalust ka ei teata. Lisaks toodi välja, et abivahendina on meeskonna juhtimisel kasutatud veel toetumist PPA Juhtimise heale tavale (30%), Põhja prefektuuri Juhi lubadusele (22%) ja grupijuhi ametijuhendile (20%). Teise juhi töövarjutamist on kogemuste saamiseks kasutanud 15% vastanutest. Lisamärke *muu* juures toodi välja mitmel korral, et juhtimisel on abiks olnud saadud kogemused nii teistest pikematest juhtidele suunatud koolitusprogrammidest kui ka kõrgharidusõppes erinevatel tasemetel. Märkimisväärselt toodi ka mitmetes vastustes välja tuginemine oma isiklikule kogemusele: soovile pakkuda nüüd juhina seda, millest varem ise puudust sai tuntud. Lisaks kasutati mitmel korral kirjeldavalt sõnu nagu elukogemus, varasem töökogemus, kogemused, oma juhtide najalt saadud kogemused.

Esmatasandi juhtide ootused asutusele juhtimiskogemuse oskuste tõhustamiseks

Enim eelistatakse enda juhtimisalaseid oskusi (sh tagasiside andmine) täiendada just läbi asutuse pakutavate täiendkoolituste (82%), seejuures on täheldatav võrdväärne huvi (48%) nii pikemate juhtimisprogrammide kui ühiste esmatasandi juhtide infopäevade toimumise vastu. Vastanutest 38% tõi välja enda eelistuse leida ise enda jaoks sobivaid võimalusi (taskuhäälingud, lugemismaterjal jm) ning 25% pidas oluliseks õpikohaks oma vahetu juhi eeskuju. Ühel juhul eristus aga enesetäiendamise vaates vastus juhtimise probleemkoha osas (näide 9):

- (9) *Tahaks ära mainida, et isegi kui Põhja prefektuur pakub arenguvõimalusi, siis töökoormus ei võimalda olla juht. Põhimõtteliselt jõuab vaid tuld kustutada. Isegi lihtsate grupi koosolekute tegemiseks ei ole aega. Kuna meil on teenuspõhine*

juhtimine, siis ka sealt tuleb ülesandeid, mis teeb oma tegevuse planeerimise võimatuks. (juht 3)

Eeltoodu ilmestab suurasutuse juhtidele seatud kõrgeid ootusi ja keerukust prioriteetide seadmisel – meeskonna juhtimine ja liikmete arendamine paralleelselt sisulistele ootustele tööülesannete täitmisel. Samas on positiivne, et vajadus ajaliselt oma meeskonna juhtimisele panustada on eraldi välja toodud. Ülaltoodud vastuste põhjal saab välja tuua, et esmatasandi juhid näevad meeskonna juhtimist väga olulise igapäevatöö osana ning oma oskuste tõhustamisesse soovitakse ka panustada.

Selgitamaks, millist vajadust näevad esmatasandi juhid ise oma meeskonna juhtimise ja tagasiside andmise oskuse parandamiseks Põhja prefektuuri poolse toena, sai uuritud küsimustiku teise avatud küsimusega. Vastustes ilmnes rahulolu juba praegu piisavate võimaluste olemasoluga, vajadus kogemuste vahetamiseks teiste juhtidega ning vahetu juhi eeskujust õppimine. Kuivõrd küsimus oli küsimustikule vastamisel kohustuslik, siis mitmel korral toodi avatud vastuses välja ka *ei oska öelda*.

Vastuste sisuanalüüsist ilmnes, et esmatasandi juhid hindavad omavahelist suhtlust ja kogemustest õppimist. Ühistegevused, mille koordineeriv roll on asutusel, on seeläbi tugevalt soositud. Juhid kajastasid vastustes ühiste koolituspäevade vajalikkust ning võimalust kogemusi vahetada. Nimetatut saab vaadata läbi erinevate juhtimistasandite, sh nii teiste esmatasandi juhtidega kui ka laiemalt (näide 10). Arvestades, et vahetu juhi eeskujust õppimine on võimalik valdavalt ka igapäevase koostöö raames, siis laiemalt keskastme juhtide ja juhtkonna liikmete kogemustest õppimine vajab asutusepoolset toetust ning võimaluste pakkumist. Mitmeid juhtimistasandeid hõlmavad koolituspäevad võivad seega olla samaväärselt rikastavad kui ainult esmatasandi juhtidele suunatud koolituspäevad.

(10) Juhtimiskoolitused, kus on koolitavateks erinevad Siseministeeriumi allasutuste juhid – erinev vaatenurk, erinevad kogemused ja praktikad. Teistsugune vaade annab alati uusi nüansse ja tööriistu ka endale. (juht 19)

Pikemaajaliste esmatasandi juhtide koolitusprogrammide võimalust hinnatakse samuti väga, kuid probleemina toodi välja programmi suunamisel pakutavate koolituskohtade vähesus. Samuti toodi välja murekohana, et esmatasandi juhte käsitletakse sageli kui „uusi juhte“, st tahaplaanile jäävad staažikamad esmatasandi juhid (näide 11). Nimetatule tasub kindlasti tähelepanu pöörata ka eraldiseisvalt, sest asutus hindab ühtviisi nii kogemust juhi ametikohal kui juhi arenemisvõimelisust. Eeltoodule tuginedes peab ka koolitustele ja/või koolitusprogrammidesse suunamisel seega arvestama ka staažikamate esmatasandijuhtide vajadustega.

(11)/.../ *Tihti on fookus uutel juhtidel, samas peaks meeles pidama ka neid, kes on ametikohal üle kolme aasta. (juht 25)*

Seminaritöös ka varasemalt väljatoodud juhtimise probleemkohta ja ajapuuduse osas tõdeti ka siinkohal, et erinevatel põhjustel enesetäiendamise võimaluste kasutamine on siiski raskendatud. Seejuures olid põhjused erinevad – välja toodi nii asutuse poolt reguleeritav töökoormuse temaatika kui ka keskendumine töö kõrvalt kõrgkooliõpingutele. Töölaste ootustena toodi välja ka soov olla rohkem kaasatud otsustamisprotsessidesse ning meeskondade kujunemisel ka nende arengu toetamine (vähem struktuurimuudatusi).

Ettepanekute, tähelepanekutena toodi välja (näited 12- 14):

(12) *Minule paremad selgitused ja kaasatus otsustesse /.../ (juht 30)*

(13) *Tööandja võiks rohkem teha esmatasandi juhtidele juhtimisalaseid ja psühholoogilisi koolitusi. Kui juht ei saa iseendast aru, ei saa ta ka teistest aru ja seega neid juhtida. (juht 38)*

(14) *Vähem struktuurimuudatusi, et tekiks meeskonnad jne. (juht 53)*

Küsimustiku viimases plokis pakuti vastajatele võimalust jagada teemakohaseid täpsustusi, mida kasutas kolmandik küsimustikule vastanutest (35%). Vastustes ilmselt, et soovitusel on teretulnud keerulisema tagasiside andmisel. Positiivselt toodi välja ka tänuavaldus oma meeskonnale, kellega koos saab tööl ilmnunud kitsaskohti ühiselt õpikohana tõlgendada. Samuti ilmselt, et oluliseks peeti kogu meeskonna ühtset hoolivustunnet ja igapäevast panust selle nimel pingutamisel. Kõrgelt hinnati ka juhtide infopäevi, kus jagatakse head juhtimiskogemust ning mis võimaldab seeläbi oma mõttemaailma avardada.

Murekohana selgus, et süsteemis on palju bürokraatiat, rööprähklemist ning suur töökoormus – see mõjutab negatiivselt aga inimeste juhtimist. Esmatasandi juhtide hoiakuid juhtimiskultuuri vaates mõjutab ka tema vahetu juht. Ka arengut toetava tagasiside andmise vaates on oluline nimetatud silmas pidada (näide 15). Head meeskonnatunnetust saab ka keerulisemate otsuste vastuvõtmisel luua, kui juht panustab selgitamisele ja loob seeläbi meeskonnas avatust ja usaldust.

(15) *„Ülemusele“ ei kipu tagasisidet andma, aga heale juhile (liidrile) on seda mugav (juht 8).*

Kokkuvõtlikult saab välja tuua, et enim ootavad esmatasandi juhid asutusepoolset tuge meeskonnatöö toetamiseks läbi erinevate aspektide:

- vähem struktuurimuudatusi, mis võimaldaks meeskonnatunde tekkimist ja hoidmist;

- võimaluste pakkumine juhtidele enesetäiendamiseks ning senisest tõhusam teavitus, kust ja kuidas pakutavaid võimalusi leida;
- juhtide omavahelise suhtluse soodustamine teiste kogemustest õppimiseks ja oma kogemuse mõtestamiseks;
- töökoormuse reguleerimine – eesmärk pakkuda juhtidele ajaressurssi panustada oma meeskonna arengusse;
- koolitusvõimaluste pakkumisel arvestada ka staažikamate esmatasandi juhtide enesetäiendamise vajadusega.

Eeltoodud loetelu kinnitab, et esmatasandi juht tajub vastutust oma meeskonna ees ja soovib parimal viisil seda rolli ka täita. Põhja prefektuur saab kindlasti mitmes eelmainitud aspektis pakkuda neile tuge, mis võimaldaks neil seda ka teostada.

KOKKUVÕTE

Põhja prefektuuri esmatasandi juhtide teadlikkus tagasiside andmisest on laiapõhjalisem kui vaid teabe edastamine, olles seejuures suunatud üldisemalt meeskonnatöö arendamisele. Tagasisidele tähenduse andmisel korduvalt rõhutatud seos meeskonnajuhtimisega kinnitab juhtide teadlikkust arengut toetava tagasiside aspektidest töökeskkonnas. Juhid kasutavad tagasiside andmist oma tegevuses läbimõeldult ja eesmärgistatult, milleks on meeskonnaliikmete käitumise mõjutamine, töötulemuste parendamine ning koostöö õppimine. Tagasiside andmisel peetakse seejuures oluliseks tunnuseid, mis muudavad tagasiside andmise täiskasvanu arengut toetavaks. Esmatasandi juhid on seni oma töös oskuste arendamisel saanud enim tuge PPA kinnitatud põhiväärtustest ning tuginedes *Juhi tööriistakastile*. Juhid eelistavad ennast täiendada asutuse poolt pakutavatel täiendkoolitustel ning erinevates juhtimisprogrammides. Lisaks selgus, et tagasisidestamise alast enesetäiendamist vajavad ka staažikad esmatasandi juhid, kuigi neil on alustavatest juhtidest enam kogemusi. Juhtide hinnangul on juba praegu asutuses loodud enesetäiendamisvõimalusi võrdlemisi palju. Nende seas on hinnatud ühised koolituspäevad, mis võimaldavad kogemuste jagamist teiste juhtidega. Kuigi loodud võimalustega ollakse rahul, selgus ka, et juhid ei ole teadlikud kõikidest asutuse pakutud võimalustest. See viitab vajadusele senisest enam olemasolevaid võimalusi juhtide seas jagada. Juhtide hinnangul on oluline, et asutus võimaldaks tööülesannete täitmise juures panustada senisest enam aega inimeste juhtimisele, sh tagasiside andmise kaudu meeskonnaliikmete arendamisele.

Eeltoodu kinnitab, et esmatasandi juhid näevad vajadust tugevdada ja arendada tagasiside abil nii ametnikke individuaalselt kui ka meeskondlikult, mis viitab asutuse arengut toetavale õpikeskkonnale. Juhtide enesearengulised hoiakud ja meeskonnaliikmete arengu toetamisega seotud tegevused loovad väärtuspõhist organisatsioonikultuuri ning kinnitab asutuses aktsepteeritavaid väärtusi nagu avatus ja valmisolek õppida. Eeltoodu põhjal võib eeldada, et tagasiside andmine toetab seega asutuse üldiseid eesmärke ja strateegias viidatud suunda, kus töökeskkonnas peetakse oluliseks ametnikele oma tegevuse kohta eesmärgistatud tagasiside andmist ja arengu toetamist. On positiivne, et juhid hindavad arengut toetava tagasiside andmist osana asutuse juhtimiskultuurist.

Juhtide arengut toetava tagasiside andmise oskuste tõhustamiseks saab välja tuua soovitusel:

- Meeskonnaliikmete arengu toetamisel hoida ka edaspidiselt tähelepanu eesmärgiselt, järjepidevus, regulaarsus ja sõnastuses keskendumist tulevikule. Erinevate tasemete juhtidel arvestada oma hoiakute ja tegevuse mõjuga asutuse juhtimiskultuurile.
- Võimalusel toetada soodustingimuste loomisega juhtide omavahelist suhtlust, mis võimaldaks kogemuste vahetamist ka meeskonnaliikmete arengu toetamise aspektist (ühised kohtumised, koolituspäevad jm);
- Struktuurimuudatuste vajaduse ilmnemisel hinnata täiendavalt mõju meeskonnatööle. On oluline hinnata meeskonnatunde loomisele ja hoidmisele ning meeskonnaliikmete arendamisele panustatud juhi ressursi. Selle muutmisel peab kasutegur olema ilmne ka meeskonna vaates. Tööprotsesside planeerimisel on vajalik eraldi arvestada ka ajakuluga, mida juhid vajavad meeskonnaliikmetega suhtlemiseks;
- Olemasolevate enesetäiendamise võimaluste senisest tõhusam teavitamine. Meeskonnaliikmete arendamise aspektist pöörata senisest enam tähelepanu *Juhi tööriistakastis* leitavatele võimalustele nagu mentorlus, abimaterjalid keerulise tagasiside andmisel, arengut toetava tagasiside andmise olulisus;
- Enesetäiendamise võimaluste pakkumisel arvestada ka staažikamate esmatasandi juhtide arenguvajadustega. Juhid soovivad ennast juhtimisalaste oskuste vaates täiendada sõltumata olemasolevate kogemuste mahust.

Seminaritöö edasiarendusena saab läbi viia tagasiside olulisuse uuringu meeskonnaliikmete hulgas. See annab võimalus selgitada, millised on nende arusaamad vahetu juhi poolt antud tagasiside kohta ning kuidas nad hindavad vahetu juhi

poolt loodud sisekliimat enesearengu kontekstis. Uuringutulemused annavad võimaluse saada mõlema osapoole hinnangud tagasiside olulisusest töökeskkonnas ning selgitada, kas esmatasandi juhtide tegevuse eesmärgistamine tagasiside andmisel omab soovitud tulemust ka meeskonnaliikmete arengule ja käitumisele mõju omavas protsessis.

Kokkuvõtvalt tsiteerin uuringus osalenud juhi seisukohta, et: „*kõige alus on usaldus ja inimlikkus, oskus kuulata ja arvestada teistega*“ (juht 41). Just nimetatuga luuakse organisatsioonis täiskasvanu arengut väärtustavat töökeskkonda, kinnitades seega asutuse strateegilisi suundi ka õppimist ja arengut toetavates tööprotsessides.

Täna Põhja prefektuuri esmatasandi juhte, kelle vastustele tuginedes seminaritöö valmis.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K (2007). *Research Methods in Education*. London and New York: Routledge.
- Chan, C. K. Y. (2022). *Assessment for Experiential Learning*, feedback in Experiential Learning: Routledge Research in Education: Taylor & Francis Group, 192-209. doi: [10.4324/9781003018391-6](https://doi.org/10.4324/9781003018391-6)
- Eesti Linnade ja Valdade Liit (2023). *Elanike demograafilise jaotuse KOV-de kaupa*. Loetud aadressil: <https://www.elvl.ee/elanike-arv>
- Gallup (2016). *First, break all the rules- what the world's greatest managers do differently*. Canada: Gallup Press
- Harms, P. L., Roebuck, D. B. (2010). Teaching the art and craft of Giving and Receiving Feedback. *Business and Professional Communication Quarterly*. vol 73, issue 4, 413-431. doi: <https://doi.org/10.1177/1080569910385565>
- Harro-Loit, H., Kõnnusaar, T., Nummert, M.-L., Sutrop, M. (2019). *Tagasiside. Käsiraamat õpetajale, lapsevanemale ja koolijuhile*. Eesti Keele Sihtasutus.
- Hattie, J., Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. <https://doi.org/10.3102%2F003465430298487>
- Hoehne, M. (2020). Workplace Culture is Evolving Every Day. *HCM Sales, Marketing & Alliance Excellence*, vol 19 (6), 8-11
- Hunt, P., Karm, M. (2022). Tagasiside on nagu taganttuul: õpetajakoolituse üliõpilaste ja õppejõudude arusaamad tagasisidest. *Eesti Haridusteaduste ajakiri*, nr 10(1), 143-170. DOI: <https://doi.org/10.12697/eha.2022.10.1.07>

- Illeris, K. (2017). Peter Jarvis and the Understanding of Adult Learning. *International Journal of Lifelong Education*, vol. 36(1-2), 35-44. doi: <https://doi-org.ezproxy.tlu.ee/10.1080/02601370.2016.1252226>
- Kanna, L. (2017) Politsei- ja Piirivalveamet muudab juhtimisstruktuure. *Kuulutaja*. nr 27.01. Loetud aadressil: <https://www.kuulutaja.ee/politsei-ja-piirivalveamet-muudab-juhtimisstruktuure/>
- Leiman, S. (2022). *Võimestava tagasiside olulisus täiskasvanuõppes* [seminaritöö, Tallinna Ülikool]. UURIMIK. Loetud aadressil: https://andragoogika.tlu.ee/wp-content/uploads/2022/12/Siiri-Leiman_Voimestava-tagasiside-olulisus-taiskasvanuoppes.pdf
- Luike, M., Härson, T., Vilbiks, I., Kreek, K. (2019). *Politsei- ja Piirivalveameti strateegia*. Tallinn: Politsei- ja Piirivalveamet. Loetud aadressil: <https://www.politsei.ee/files/Asutus/strateegia/ppa-strateegia-24x24cm-dets-2019.pdf?6fd1f36aec>
- Märja, T., Jõgi, L., Lõhmus, M. (2021). *Andragoogika- raamat täiskasvanute õppimisest ja õpetamisest*. Tallinn: Atlex OÜ.
- Osula, K. (2008). *Andmeanalüüs*. Tallinna Ülikool. Loetud aadressil: <https://www.tlu.ee/~kairio/failid/kysimused.pdf>
- Poertner, S., Massetti Miller, K. (1997). *The art of Giving and Receiving Feedback*. USA: Coastal Training Technologies Corporation. Loetud aadressil: <https://www.trainingsolutions.com/pdf/feedback.pdf>
- Politsei- ja Piirivalveamet (2023a). *Politsei- ja Piirivalveameti loomine*. Loetud aadressil: <https://www.politsei.ee/et/juhend/ajalugu>
- Politsei- ja Piirivalveamet (2023b). *PPA lugu ja väärtused*. Loetud aadressil: <https://www.politsei.ee/et/ppa-lugu-ja-vaeartused>
- Politsei- ja Piirivalveamet (2023c). *Uurimistöõde läbiviimine PPA-s*. Loetud aadressil: <https://www.politsei.ee/et/uurimistoeoede-laebiviimine-ppas>

- Politsei- ja Piirivalveamet (2023d). Vastuskiri Anni Soodla 12.03.2023 taotlusele (registreeritud PPA dokumendihaldussüsteemis AK-märkega 05.04.2023.a reg.nr 1.1-14/73-2)
- Politsei ja piirivalveseadus (2009). RT I, 11.03.2023, 35. Loetud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13249880?leiaKehtiv>
- Postimees (2022). Põhja prefektuur liitis senised kolm jaoskonda kaheks. *Postimees*. nr 03.2022. Loetud aadressil: <https://www.postimees.ee/7421467/pohja-prefektuur-liitis-senised-kolm-jaoskonda-kaheks>
- Rahandusministeerium (2022). Avaliku teenistuse 2021. aasta aruanne. Loetud aadressil: <https://www.fin.ee/riik-ja-omavalitsused-planeeringud/avalik-teenistus/personali-ja-palgastatistika>
- Rahandusministeerium (2023). Strateegiline personalijuhtimine. Loetud aadressil: <https://www.fin.ee/riik-ja-omavalitsused-planeeringud/avalik-teenistus/strateegiline-personalijuhtimine>
- Samuel, A., Durning, S. J. (2022). Enhancing Leadership Training through an Experiential Approach: An Online Model for the 21st Century. *Adult Learning*, vol. 33 (4), 191-199.
- Siseministeerium (2014). Politsei- ja Piirivalveameti põhimäärus. Siseministri määrus. RT I, 12.11.2022, 4. Loetud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/112112022004>
- Siseministeerium (2017). Politsei- ja Piirivalveameti teenistuskohdade koosseis. Siseministri määrus, RT I, 10.10.2017, 13. Loetud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/110102017013>
- Siseministeerium (2019). Politseiametniku ning Politsei- ja Piirivalveameti struktuuriüksuse juhi ametikohal teenistuses oleva ametniku kutsesobivusnõuded, nende kontrollimise tingimused ja kord. Siseministri määrus. RT I, 29.08.2019, 7. Loetud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/129082019007>
- Tsõtsin, T. (2016). *Tagasiside andmine ja kogemine organisatsioonis töötajate ja juhtide arvamustest lähtudes*. [Magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA. Loetud aadressil:

<https://www.etera.ee/zoom/30547/view?page=1&p=separate&search=Tagasiside%20andmine%20ja%20kogemine%20organisatsioonis%20t%C3%B6%C3%B6tajate%20ja%20juhtide%20arvamustest%201%C3%A4htudes&tool=search&view=0,0,2481,3508>

Zhuo, J. (2020). *Juhiks saamine. Mida teha siis, kui kõik vaatavad sinu poole. (The Making of a Manager: What to do When Everyone Looks to You)*. Tõlkinud Riikoja, K. Tallinn: AS Äripäev

Lisa 1. Küsimustik Põhja prefektuuri esmatasandi juhtidele

Täna, et leidsid aja Põhja prefektuuri grupijuhtide tagasiside uuringus osalemiseks. Sinu vastused on oluliseks sisendiks esmatasandi juhtide professionaalse arengu toetamiseks ja koolitusvajaduse väljaselgitamiseks, samuti koolituspakkumiste tõhustamiseks. Küsimustikus on 13 küsimust, millele vastamine võtab aega ca 10 minutit.

VASTAJATE TAUST

1. Vanus:
2. Sugu: mees/naine/ ei soovi vastata
3. Staaž esmatasandi juhi ametikohal: alla 1 aasta / 1-5 aastat / 5-10 aastat / üle 10 aasta

SISSEJUHATUS: TAGASISIDE meeskonna juhtimisel (ja kasutamisel)

4. Kuidas mõistad tagasisidet oma rolli ja juhi seisukohast?

.....

5. Millised tegurid on tagasiside andmisel kõige olulisemad? Märki loetelust Sinu jaoks kaks olulisemat.

- Usalduslik keskkond
- Juhi positiivne hoiak
- Sõnumi läbimõeldus (eesmärk)
- Teemakohasus (fookuse hoidmine)
- Õige ajastus
- Sõnastuses keskendumist tulevikule
- Tagasiside andmise järjepidevus

6. Mõeldes oma tänasele juhtimispraktikale, kui sageli annad individuaalset tagasisidet oma meeskonna liikmetele? *Valida saab ühe vastuse.*

- Mitu korda päevas
- Igapäevaselt
- Kord nädalas
- Kord kuus
- Kord aastas (arenguestlus)

7. Mis on peamised ajendid, mis motiveerivad Sind andma tagasisidet oma meeskonnaliikmetele? *Valikute arv ei ole piiratud.*

- Tööalaste ootuste selgitamine
- Oodatud käitumise selgitamine
- Ebaõnnestumistest õppimine
- Edulugudest õppimine
- Tunnustamine, motiveerimine
- Isiklike ootuste jagamine (juhised, ettepanekud)
- Muu-

Sinu enesetäiendamine viimase kahe aasta jooksul

8. Mõeldes oma senisele juhtimispraktikale ja tagasiside andmisele, siis palun hinda, millised väited sobivad enim Sinu kohta. Hinda palun vastust skaalal 1-5, kus 1 tähistab *ei nõustu üldse* ning 5 *nõustun täielikult*.

	1	2	3	4	5
Pean tagasiside andmist oluliseks juhtimisvahendiks					
Vahetan juhtimisalaseid kogemusi (sh tagasiside teemal) jooksvalt teiste esmatasandi juhtidega					
Usun, et tagasiside andmise oskus on juhtimisel oluline, kuid pole sellele seni tähelepanu pööranud					
Usun, et tagasiside andmise oskus tuleb koos juhtimiskogemusega					
Arvan, et minu arengut toetava tagasiside andmise oskus on täna kesine					
Tagasiside andmise oskus on minu jaoks loomulik, ei ole selle arendamise peale seni mõelnud					
Soovin enda juhtimisoskusi, sh arengut toetava tagasiside andmise oskust parandada					

9. Kuidas hindad Põhja prefektuuri senist tegevust arengut toetava tagasiside andmise soodustamiseks? Hinda palun vastust skaalal 1-5, kus 1 tähistab *ei nõustu üldse* ning 5 *nõustun täielikult*.

	1	2	3	4	5
Meeskonnajuhtimise oskuste arendamine on asutuse vaates prioriteet					
Arengut toetava tagasiside andmine on osa juhtimiskultuurist					
Tean asutuse poolt pakutavaid enesetäiendamise võimalusi					
Asutus võimaldab mul osaleda koolitustel					
Asutuses on rohkelt enesetäiendamise võimalusi					
Meeskonna juhtimine on eelkõige üksusele seatud eesmärkide täitmine					
Meeskonnaliikmete enese arendamine on ametnike vastutus					
Mul ei ole aega ennast täiendada					

10. Milliseid abivahendeid oled kasutanud, et toetada oma meeskonna juhtimist ja tagasiside andmist? *Valikute arv ei ole piiratud.*

- Grupijuhi ametijuhend
- PPA Juhtimise hea tava
- Põhja prefektuuri Juhi lubadus
- Juhi tööriistakast
- PPA väärtused
- PPA strateegia (#PPA2030)- Targad ja õnnelikud PPA inimesed
- Teise juhi töövarjutamine
- Coachi kasutamine
- Mentori kasutamine
- Muu...

11. Kuidas eelistad oma juhtimisalaseid oskuseid (nagu tagasiside andmine) täiendada? Märkista palun sobivad valikud. *Valikute arv ei ole piiratud.*

- Soovin ise leida enda jaoks huvipakkuvaid võimalusi nagu podcastid, lugemismaterjal jms, et täiendada oma juhtimisoskusi, sh tagasiside andmist.
- Osalen hea meelega asutuse poolt pakutavatel täiendkoolitustel, et arendada oma tagasiside andmise teadmisi ja oskusi.
- Regulaarsed esmatasandi juhtide infopäevad, mis võimaldavad kogemuste vahetamist teiste juhtidega, on kasulikud minu jaoks.
- Ma usun, et suurimat mõju avaldab minu juhtimisoskustele/ tagasiside andmisele eeskujude omamine ja õppimine oma vahetult juhilt
- Olen huvitatud osalemast pikemas juhtimisprogrammis, mis aitaks mul sügavamalt mõista ja arendada oma tagasiside andmist ning juhtimispotentsiaali
- Muu.....

Ettepanekud, vaade tulevikku

12. Millist tuge ootad Põhja prefektuurilt, et parandada oma meeskonna juhtimisoskusi ja tagasiside andmist?

.....

13. Kas on midagi olulist, mida soovid oma juhtimispraktika ja tagasiside teema kohta lisada või täpsustada? *Ei ole kohustuslik küsimus.*

.....

Kui soovid, et peale uurimistöö valmimist jõuaks valminud töö Sinu e-postkasti, palun lisa siia oma e-postiaadress. *Ei ole kohustuslik küsimus.*