

Kai Vare
Eesti Raadio

360-kraadine tagasiside, suure nulliga

Mujal maailmas teravat kriitikat pälvinud 360kraadine tagasiside kogub Eestis populaarsust. Enne kui tormad seda oma ettevõttes rakendama, hinga sügavalt sisse, loe läbi järgnev ja mõtle, kas moeröögatus väärib juurutamist.

“Äärmiselt paljudel on 360kraadise tagasiside jaoks liiga vara, see on nagu kosmoseteadus. Kui firma ei taipa, et ta ei suuda veel kosmoseraketiga lennata, siis on see ettevõtte kultuurile laastav. See paljastab ettevõttes juhitamatuse ja strateegia puudumise,” hoiatab nõustamisfirma Pro Konsultatsioonid juhtimiskonsultant **Mait Raava**.

Paarkümmend katsetajat

360° tagasiside on süsteem, kus firma strateegia põhjal tehakse kindlaks kompetentsid, mis kõige edukamalt aitavad seda strateegiat ellu viia, ning määratakse, kui palju ja edukalt üks või teine juht neid kompetentse kasutab ja mida tuleks arendada. Nimele vääriliselt on 360° tagaside olemuseks tagasiside andmine täispöördes ümber juhi: ülemuselt, alluvatel, kaastöötajatel ja klientidelt.

360° tagasisidet kasutab Eestis umbes paarkümmend firmat. Reeglina on need suuremad ettevõtted ja paljud neist rahvusvahelised korporatsioonid.

Mait Raava sõnul on 360° tagasisidet mõistlik kasutada edutamiseks, koolitusvajaduse väljaselgitamiseks, klienditeeninduse arendamiseks ja teatud kohandustega väärtuspalga maksmise aluseks. Seda pole aga mõtet kasutada ainult asendustegevusena. “360° on n-ö kõrgem pilotaaž. Kui ettevõtetel on hästi väljaarendatud strateegia ja juhtimissüsteemid, leitakse, et nii täiuslikult juhitud organisatsiooni aitakski edasi areneda ainult täpsem tagasiside,” lausub ta.

“Esiteks tehakse seda reeglina suurtele ettevõtetele. Ja teiseks: kui strateegia on n-ö verisulis ja muutub pidevalt, siis on mõeldamatu hakata tegema 360° tagasisidet, vähemasti ei tohiks seda teha,” kirjeldab Raava põhjusi, miks 360° tagasisidet Eestis veel nii vähe kasutatakse.

Mait Raava tunnustab, et on tihti jahutanud firmade soovi 360° tagasisidet läbi viia. “Näiteks on organisatsiooni strateegia udune, aga tekivad probleemid firmakultuuriga. Inimesed pole rahul ja kerkib kahtlus, et töötajad saavad asjadest teistmoodi aru kui ülemused – sel puhul ei soovita ma mingil juhul 360° meetodit, vaid hoopis strateegia täpsustamist,” lausub Raava. “Kas või aasta pärast saab ikka strateegia paika panna, kui viieks aastaks ei saa. Nii tekib eeldus ja valmidus

luua tõhus juhtimissüsteem ja alles seejärel on mõtet standardiseeritud tagasisidet koguda.”

Suurte mängumaa

Raava lisab, et väikefirmades, kus inimesed käivad tihedalt läbi, on 360° tagasiside täiesti kohatu: “Pole mõtet seda suur-tükitud enda peale tõmmata,” hoiatab ta ja võrdleb firmat perekonnaga, “kujutlege, kui abikaasad panevad kirja õnneliku perekonna mudeli ja hakkavad siis teineteisele tagasisidet andma.” Tagasiside muutub eluliseks siis, kui ülemusel on rohkem kui viis alluvat ja organisatsioonis on inimesed sedavõrd kaugenenud, et ülemus ei tea endale alluva juhi tööviisist enam suurt midagi. Raava hinnangul tasub tagasisidele mõelda firmades, kus vähemalt 50–100 töötajat.

Elion Ettevõtted AS kasutab 360° tagasiside uuringut juba teist korda. Personalijuht **Irene Metsis** peab seda töödandja jaoks oluliseks arendusvahendiks, mille tulemused võimaldavad efektiivselt planeerida arendustegevust. “Kuna uuring baseerub käitumuslikel väidetest, siis annab see selgema ja fokuseerituma ülevaate probleemipunktidest kui mis tahes rahulolu-uuring,” on Metsis veendunud.

Ühispanga Elukindlustus on 360° tagasisidet läbi viinud ühe korra ja valmistub teiseks ringiks. Müügi- ja turundusvaldkonna juhi **Aira Tammemäe** sõnul võeti süsteem kasutusele eelkõige seetõttu, et saavutada võimalikult objektiivne tagasisidepilt.

“Arendusvestlused on ju siiski juhi subjektiivne hinnang inimese tööle,” selgitab ta. Tammemäe lisab, et sellised pehmeid väärtusi nagu pühendumus või pehmeid oskusi nagu oskus käsitleda vastuolusid ja eriarvamusi on raske faktidega tõestada ja hinnangud on subjektiivsed. Ühispanga Elukindlustus leidiski endale sobiva süsteemi 360° tagasisides. “Nüüd ei ole meie põhiväärtused enam lihtsalt sõnad, mida igaüks võib erinevalt tõlgendada, vaid need on tegevustena ära kirjeldatud ja igaühel on selge, mida Ühispanga Elukindlustuses mõistetakse näiteks pühendumuse all,” räägib Tammemäe.

Juhtide tuleproov

360° tagasiside on väga kulukas ja peamiselt rakendatakse seda juhtkonna arendamiseks. Irene Metsise sõnul on see juhtidele eriti kasulik. “Nad saavad tagasisidet selle kohta, kuidas nende alluvad nende käitumist tajuvad ja hindavad. See on tulevikku suunatud arendusvahend koos nõuannete ja soovitusetega.”

Ühispanga Elukindlustuses läbisid kõik juhid esimesel aastal samuti tagasisideprotseduuri. Sel aastal aga rakendatakse seda peamiselt müügi- ja turundusvaldkonna töötajatele. “Immselt pole seda tippjuhtkonnal vaja igal aastal teha,” arvab



Kõrgem pilootaž. Mait Raava hoiatab kiirustamise eest: “Äärmiselt paljudel on 360kraadise tagasiside jaoks liiga vara, see on nagu kosmoseteadus.”

EPL/Pixar

Aira Tammemäe, “meil on ainult paar juhti, kelle alluvuses on suured üksused ja kelle puhul on oluline põhiväärtuste käsitlemine.”

Mait Raava on kuulnud, et 360° tagasisidet on Eestis tehtud ka päris tippjuhile, aga üldjuhul nii ei toimita. “Mängureegel on see, et juhatuse esimehele sellist asja ei tehta. See lihtsalt ei kõlba. Pildlikult öeldes: presidendile ei anta standardiseeritud tagasisidet.”

Raava lisab, et mõne muudatusega saab 360° tagasisidet kasutada ka klienditeenindajate puhul. “Mõte on selles, et kui juht ei näe klienditeenindaja tegevust, siis on mõtet kaasklienditeenindajatelt ja klientidelt tagasisidet küsida.”

Elionis kasutati 360° tagasisidet peamiselt arendustegevuse planeerimiseks. “Hindamistulemusi arvestati juhtide arenguprogrammi kokkupanemisel ja ka edutamisvõimalusi võib selle põhjal hinnata,” ütleb Irene Metsis.

Ühispanga Elukindlustuses kasutatakse süsteemi samuti peamiselt arendusvahendina. “Mitte niivõrd koolituseks, kuivõrd inimese enesearendamiseks,” rõhutab Tammemäe. “Igatüks valis endale üks-kaks arendamist vajavat kompetentsi ja koostas programmi, mida kavatakse ette võtta,” kirjeldab ta. Sel aastal kavatakse Ühispanga Elukindlustuse müügi- ja turundusvaldkonnas kaasata tagasisideprogrammi kõik töötajad, ka nõustajad-klienditeenindajad.

Mait Raava sõnul on 360° tagasiside süsteem hea koolitusvajaduse väljaselgitamiseks. Tä lisab, et inimesed on

www.saldo.ee



- pikaajaline mehitatud valve
- ürituste kaitse
- tehniline valve ja valvesüsteemide paigaldus (kodud, bürood, tootmispinnad)
- kullerteenused



Ravi 2/Tatari 43 Tallinn 10134

Tel: 6 414 600

Faks 6 414 601

GSM: 51 72 727 (24h)

e-post: kgrupp@kgrupp.ee

www.kgrupp.ee



360° tagasiside annab selgema ja fokuseerituma ülevaate probleem-punktidest kui mis tahes rahulolu-uuring, väidab Elioni personalijuht Irene Metsis.

Postimees/Scanpix

osalemiseks paremini motiveeritud, kui selline tagasiside on seotud väärtustasuga, aga samas rõhutab ta, et rahaga tohib kompetentsust siduda juhul, kui seda hindab ülemus. "Ettevõtted kasutavad kaastöötajatelt ja alluvatelt saadud tagasisidet lisainfona ning väärtuspalk sõltub sellest, kuidas on kompetentside tase võrreldes varasema hindamisega muutunud. See motiveerib inimest reaalselt oma kompetentse parandama. Ja kui see on seotud rahaga, mõtleb ka ülemus tõsiselt, mida oma alluvale ütleb."

Kulukas ja aeganõudev


Aira Tammemäe toob 360° tagasiside negatiivse küljena esile suurt töömahtu. "Uuringu läbiviimine, koostamine, info töötlemine ja tagasiside andmine võtavad väga palju aega, seda ei saa teha niisama töö kõrvalt," kinnitab ta.

Irene Metsise sõnul oli 360° puhul esimesel aastal kõige keerulisem saada hindajate gruppidele objektiivseid vastu-

seid. "Teisel korral oli suurim väljakutse panna juhid tagasiside tulemusi analüüsima ja sellest tulenevalt ka enda käitumist teadlikult korrigeerima."

Aira Tammemäe rõhutab samuti, et keeruline on motiveerida töötajaid ja sealhulgas ka ennast tagasiside raporti põhjal töötatud tegevuskava täitma ja ennast aasta jooksul pidevalt arendama.

Mait Raava ütleb kokkuvõtteks, et 360° tagasiside on väga kulukas ja keeruline süsteem, mille kulu osutub tihtipeale suuremaks kui tulu. Mitmed ettevõtted maailmas on sellest juba loobunud. Samas mõnab Raava, et üle poole Fortune 500 ettevõtetest siiski kasutab 360° tagasisidet.

Ehkki 360° tagasiside on praegu uus ja huvitav, soovib Raava Eesti ettevõtetel tõsiselt kaaluda, enne kui seda süsteemi rakendada: "Kui turul on trend kasutada mingit meetodit või tehnikat, siis hakatakse seda ostma nagu kollaseid ämbreid, mida sa ei vaja, aga ostad, sest kolleegil on kah kollane ämber." 

ARVAMUS

360° tagasiside head ja vead

- 360° tagasiside kasutamiseks peab firmal olema selge strateegia.
- Tulemusjuhtimise süsteem toimib.
- Firmasisesed suhted on läbipaistvad, vähe on varjatud poliitikat.
- Tuleb selgelt läbi mõelda, milleks seda kasutada.
- Kaastöötajatelt on tagasisidet vaja küsida alates sellest hetkest, kui juht ei näe piisava sagedusega oma alluva/hinnatava tööd.

Positiivne

- Distsiplineerib töötajaid, keda iga päev ei näe: inimesed teavad, et nende käitumist jälgitakse ja mõne aja pärast antakse selle kohta tagasisidet.

Ohud

- Isegi kui see on kasulik, on see väga kallis süsteem ja tihti ületavad kulud tulu.
- 360° tagasiside võib ära rikkuda positiivse meeskonnavaimu, muutes suhted metalseks, valu-liseks.
- Juht jääb protsessist liiga kaugele ning kasutamata jääb üks peamisi juhtimishoobasid ehk tagasiside andmine. Samas ootavad töötajad just juhilt tagasisidet, sest temal on vahendid arengu toetamiseks.

Allikas: Mait Raava