

MAARIT VABRIT-RAADLA

# TEISTMOODI KÄSIRAAMAT MEESKONNAJUHILE



TULEMUSED

JÄRJEPIDEVUS

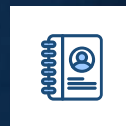


EESMÄRGID

TARK TÖÖ



USALDUS





# TEISTMOODI KÄSIRAAMAT MEESKONNAJUHI

MAARIT VABRIT-RAADLA

2024

TEISTMOODI KÄSIRAAMAT MEESKONNAJUHI

Maarit Vabrit-Raadla

Keeletoimetaja ...

Kujundaja Külli Tammes | [www.artworker.ee](http://www.artworker.ee)

© Maarit Vabrit-Raadla, 2024

ISBN 978-9916-426-17-3

# SISUKORD

<b>MIS RAAMAT SEE ON?</b> .....	<b>9</b>
<b>KUIDAS SELLEST RAAMATUST VÕIMALIKULT PALJU KASU SAADA? ...</b>	<b>10</b>
<b>AUTORIST</b> .....	<b>11</b>
MAARIT VABRIT-RAADLA.....	11
MIDA KÜPSEMINE TÄHENDAB JUHTIMISES?.....	12
<b>TARGA TÖÖ DISAINIMINE</b> .....	<b>13</b>
MIS ON "TARK TÖÖ"? .....	13
MIDA JUHT SAAB TEHA? .....	14
JUHISED JA KÜSIMUSED, MIS TOETAVAD TARGA TÖÖTAMISE TÕHUSTAMIST.....	16
<b>SISUKAD EESMÄRGID</b> .....	<b>20</b>
TÖÖALASE EESMÄRGI ANATOOMIA.....	20
MIDA JUHT SAAB TEHA? .....	21
<b>KUIDAS LEIDA PARIMAIID LAHENDUSI PROBLEEMIDELE?</b> .....	<b>27</b>
PROBLEEMILAHENDUSE 4 KÜSIMUST.....	27
TEGEVUSKAVA .....	33
<b>TÖÖTAJA POTENTIAAL, ARENG JA VAJALIK TUGI</b> .....	<b>36</b>
TÖÖTAJA POTENTIAALI KAARDISTAMINE.....	36
KASUTAMISVÕIMALUSED .....	37
JUHISED.....	38

<b>TÖÖTAJA INDIVIDUAALNE TÖÖPROFIIL .....</b>	<b>41</b>
KUIDAS KASUTADA?.....	42
<b>TÖÖTAJA ARENGU PERSONAALNE JA SÜSTEEMNE TOETAMINE .....</b>	<b>46</b>
TUNNE OMA INIMESI .....	46
RÄÄGI AVATULT ARENGUVAJADUSTEST JA -TEGEVUSTEST .....	47
HOIAKUD ON OLULISED.....	47
<b>ÕPITEE MEETOD TÖÖALASE ARENGU HOOGUSTAMISEKS .....</b>	<b>51</b>
MIS ON ÕPITEE?.....	51
ÕPITEE TALENDIJUHTIMISES.....	53
JÄRELKASVU TOETAMINE ÕPITEE MEETODIGA.....	54
<b>UUE TÖÖTAJA SISSEELAMINE .....</b>	<b>58</b>
EESMÄRGID JA PÕHIMÕTTED.....	58
SISSEELAMISE PROTSESS.....	61
KAASAEGNE LÄHENEMINE .....	63
PÄRAST SISSEELAMIST.....	65
<b>MEESKONDLIK ARENGUVESTLUS.....</b>	<b>67</b>
MIDA KASULIKKU VÕIKS TEAMSHOP KAASA TUUA?.....	68
TEAMSHOP STRUKTUUR JA TEGEVUSED .....	69
JUHISED, KUIDAS LÄBI VIIA.....	70
ABIVAHENDID.....	71
<b>MEESKONNA AJURÜNNAK VIIB TULEMUSTE JA INNOVATSIOONINI ..</b>	<b>75</b>
STRUKTUUR JA METOODIKA .....	75
<b>USALDUS INIMSUHETES JA MEESKONNAS .....</b>	<b>80</b>
USALDUSE KATEGOORIAD.....	80
MIDA SAAD JUHINA TEHA?.....	85

USALDUS MEESKONNAS.....	87
<b>KUI JUHT PEAB ÜKSI VÄRBAMA.....</b>	<b>93</b>
1. MÕTLE LÄBI KOGU VÄRBAMISE PROTSESS.....	93
2. TÖÖKUULUTUS JA AVALDAMINE.....	96
3. KANDIDAADID, VESTLUSED, HINDAMINE.....	96
4. KOMMUNIKATSIOON JA TEAVITUSED.....	98
5. KUI VÄRBAMINE ON LÕPPENUD.....	98
<b>LÕPETUSEKS.....</b>	<b>102</b>
<b>TÖÖLEHED.....</b>	<b>104</b>
<b>JOONISED.....</b>	<b>105</b>





## MIS RAAMAT SEE ON?

Raamat, mida sa käes hoiad, ei olegi nagu raamat vaid pigem töövihiku võimalustega väike käsiraamat. Natuke teistmoodi.

Oled juht ja sul on meeskond, kellele soovid luua keskkonna ja tingimused, kus nad saavad areneda, riske ja väljakutseid vastu võtta, oma loovust kasvatada ning suurepäraseid tulemusi saavutada.

Selles raamatus ei paku me sulle traditsioonilisi lähenemisi ja laiahaardelist ülevaadet kõigest, mida juht peaks teadma ja mida tegema.

Selles raamatus on lahti kirjutatud praktilised ja veidi teistmoodi lähenemised, mille saad kohe töösse panna. Ja nagu sa tead, siis ükski tööriist ei too tulemust vaid ühel korral kasutades. Selleks, et tulemusteni jõuda ja muutust luua, tuleb olla juhina järjepidev ja sul peab olema kindel eesmärk.

### TEISTMOODI TEEMAD:

- Tark töötamine ja eesmärgipärane tegutsemine
- Probleemide lahendamine juhina ja meeskonnas
- Töötaja arengu toetamise teistmoodi tööriistad
- Meeskondliku arengu hoogustamine ja innovatsioon
- Usaldus meeskonnas ja inimeste vahel
- Sobivate meeskonnaliikmete värbamine

## KUIDAS SELLEST RAAMATUST VÕIMALIKULT PALJU KASU SAADA?

Kõigepealt on soovitatav tutvuda raamatu sisukorraga - see annab hea tunnetuse, mis on tulemas.

Seejärel loe ja tööta raamat läbi peatükkide järjekorras. Tee märkmeid, jooni alla kohad, mis sind kõnetavad.

Järgmisena vali välja lähenemine või tööriist, mida hakkad juurutama. Ikka üks teema ja tööriist korraga, et oskaksid jälgida progressi, märkaksid tekkivaid takistusi ja hoiaksid järjepidevust kuniks tegevused muutuvad piisavalt käepäraseks.

Kasuta kõiki lisatud juhiseid, vorme ja tabeleid vastavalt suunistele. Ära hakka kohe neid kohandama või muutma. Hiljem, kui on tekkinud parem tunnetus, saad lubada endale paindlikumat lähenemist ja vajadusel kohendamist. Oluline on, et tegevuste olemus ja soovitud eesmärk jääks samaks.

Võta raamat aeg-ajalt uuesti kätte ja loe seda. Tuleta meelde olulised lähtekohad ja värskenda tegevuste kvaliteeti.

# AUTORIST

## MAARIT VABRIT-RAADLA

Maaritile meeldib tavapärasest erinevad lähenemised ja lahendused. Tal on pea pidevalt täis uusi mõtteid ja päris mitmed neist on jõudnud ka reaalse teostuseni.

Ta arvab, et muutusi ja teistmoodi lähenemist ei tohiks karta, küll aga tuleb seda teha läbimõeldult ja igal muutusel peab olema põhjus, põhjendus ja loodav väärtus. Niisama pole mõtet sahmida ja ega see ka Maaritile väga meeldi.

Oma kõige suurema tööalase elukooli sai ta üsna varakult. Huvitavate kokkulangetuste tõttu sai temast Carnegie Eesti esinduse juht ja esimene sertifitseeritud Leadership koolitaja Eestis. Seda juba päris mitmeid aastaid tagasi.

Kuid Leadership, usaldus inimsuhetes ja meeskondade juhtimine on olnud talle hingelähedased läbi aastate. Läbi juhi rolli, personalijuhina, läbi koolituste, mentorluse, konsultatsiooniprojektide ja koostöötegevuste on ta seda arendanud väga mitmetes ettevõtetes, organisatsioonides ja inimestes. Juhiks ei sünnita, juhiks küpsetakse, armastab Maarit rõhutada.

## MIDA KÜPSEMINE TÄHENDAB JUHTIMISES?

See tähendab ...

... **inimeste väärtustamist**, millised nad ka poleks - igaühes on midagi positiivset, mõni tugevus või omadus, mida saab võimendada.

... soovi inimesi ja **inimloomust paremini mõista**, mitte eeldada ega langeda eelarvamuste või liiga tormakate järelduste lõksu.

... püüdlust luua kahepoolseid **usalduslikke inimsuhteid**, mis avavad tee erakordse koostöö, meeskonnatöö ja tulemuste saavutamisele.

... valmisolekut panustada aega ja energiat **inimeste arengu toetamisse**, ilma et koheseid muutusi või arenguhüpet nõuda. Olla kannatlik ja järjepidev

... kõrgeid standardeid **ilma teisi inimesi kahjustamata** vaid nendega koos tegutsedes ja inspiratsiooni jagades ning saades.

... suuremeelsust **anda tähesära teistele**, kes seda teinekord rohkem vajavad ja väärivad. Mis iganes põhjus selleks olla võib. Ka tulevikukrediit.

... endale tunnistamist, et **juht ei olegi alati kõige targem** ega peagi teadma kõiki õigeid vastuseid. Ja sealt edasi endaga järjepidevalt tegelemist, et olla igal järgneval päeval parem kui eelmisel.

Selle teistmoodi käsiraamatuga toetame sinu küpsemist. See on teekond.

# TARGA TÖÖ DISAINIMINE

## MIS ON "TARK TÖÖ"?

Väga suur osa inimestest soovib teha midagi sellist, mis nende potentsiaali välja toob ning nende võimed proovile paneb, andes samal ajal ka võimaluse pingutada, õppida ja areneda. Tööandjad (eelkõige juhid) aga ootavad, et inimesed suudaksid tulemusi tuua võimalikult mõistlike ressurssidega, kasumlikult ja järjepidevalt.

Organisatsiooni kontekstis tähendab **tark töö** (Smart work) digitehnoloogiate kasutamist, strateegilist planeerimist ja mõtlemist, aga kindlasti sisemist koostöös loodud keskkonda, kus mõtestatakse eesmärgid ja väärtuse loomine, antakse ja saadakse tagasisidet ning säilitatakse motivatsioon ning töörõõm, sh. energiat, kaasamõtlemine, rõõm tulemuste üle, edukogemus. Tark töö on vajalik nii organisatsioonile kui ka sealsetele inimestele.

Mõistmine, kas ja millist väärtust ma töötajana enda tööga loon ja kui teadlikult oma aega kasutada suudan, paneb juhte ja töötajaid mõtlema selle peale mida nime-tame **targaks töötamiseks** (Smart working).

Tihti tuleb nõustuda, et tark töötamine ongi pigem individuaalne mõistmine, mis kujuneb aja ja küpsusega ning igal inimesel erinevalt. Seega võib öelda, et tark töötamine tuleks personaalselt disainida sõltuvalt sellest, millises keskkonnas inimene parasjagu töötab, milline on tema töö sisu ja profiil ning milliseid tulemusi ta soovib saavutada.

Targa töö ühtset definitsiooni oli veidi keeruline leida. Kaasaegne targa töö definitsioon on üsna laiapõhjaline ja võiks olla selline:

**Tark töö on kohandatav lähenemine, mis kasutab kaasaegset tehnoloogiat ja strateegilist otsustusprotsessi, et optimeerida tegevusi, tõsta tulemuslikkust, suurendada töötajate potentsiaali rakendamist ning rahulolu ja võimaldada organisatsioonil areneda. See tähendab eelkõige keskendumist kõrge väärtusega tegevustele, intelligentsete, digitaalsete tööriistade ja protsesside kasutamist ning pideva täiustamise ja innovatsiooni kultuuri loomist.**

Seega on meil vaja nii **tarka tööd**, ehk üldist töö korraldamise ja töömeetodite arendamise strateegiat, mis keskendub ressursside optimaalsele kasutamisele ja töötulemustele, ning **tarka töötamist**, mis keskendub rohkem indiviidi tasandil töö tegemise viisidele ja tööharjumustele, mis aitavad saavutada paremaid tulemusi ning edu elamust.

## MIDA JUHT SAAB TEHA?

Juht saab tarka tööd individuaalsel tasandil (Smart working) mõjutada ja suunata väga palju. Mõjutamise ja suunamise all ei pea me silmas korralduste jagamist stiilis “tee nii” vaid ikka avatud koostööd, ühist mõistmist, vastastikku tõhusat suhtlemist ja tagasisidestamist, hoolimist ja abivalmidust. Selle kõige eelduseks on kahtlemata usaldus omavahelises suhtluses ja suhetes. On ju otsene juht kõige lähemal sellele, millega töötaja igapäevaselt tegeleb.

**Olulised märksõnad: väärtustloovad tegevused, sooritus – tulemus seosed, tööharjumuste ja hoiakute kujundamine, järjepidevus, eesmärgid ja mõõdikud, personaalne töötempo, enesejuhtimine ja -teadlikkus, tööprotsesside optimeerimine.**

Mõned vajalikud pidepunktid, mida tark töötamine võiks sisaldada ja millele ka juht ning töötajad oma tagasisides ja koostöös tähelepanu pöörata saavad.

- Teadmine sellest, millised tööalased **tegevused loovad kõige enam väärtust ja toovad tulemusi.**

- **Fookus** sellistele ülesannetele, mis päriselt tulemusi toovad (NB! pikaajalised tulemused ja lühiajalised tulemused).
- Pikaajaline (visioon) ja lühiajaline (tegevuskava 3-6 kuud) vaade ning nendest tulenevalt **personaalsete eesmärkide** seadmine. Oluline, et kõik tegevused oleksid seotud pikemaajaliste eesmärkide ja visiooniga.
- **Mõõdikute** lisamine ja nende jälgimine, **soorituse** jälgimine.
- Oma tegevuste ja tulemuste analüüsimine (päeva või nädala kokkuvõtte ja analüüs).
- Oskused näha ja elimineerida peamised **segajad**, mis töötamist ja voos (Flow) olemist takistavad.
- Tegelemine **harjumusega** tegevusi või otsuseid edasi lükata.
- **Tüütud ja administreerivad tegevused** tuleb samuti ära teha, nende jaoks on vaja leida aeg ning võimalus teha neid operatiivsemalt, näiteks e-kirjadele vastamine, koosolekud, raportite koostamine, aruanded jms.
- **Igapäevaste ülesannete planeerimine**, näiteks iga päev 3-5 peamist ülesannet, mis on oluline ära teha ja kujundada kasulikke tööharjumusi.
- Sobiva **töötempo** leidmine, mis ei põletaks läbi ning aitaks säilitada energiat. Näiteks 5-tunnine intensiivne töö ja seejärel lihtsamate tegevuste tegemine. Või iga paari tunni järel kerge paus 10-20 minutit.
- Oma **töökeskkonna** kohandamine, **töölaua** korrastamine, privaatsus ja keskendumise võimalus jms.
- Keskendumine **lahendustele**, mitte probleemidele ja nende lõputule analüüsimisele või süüdlaste otsimisele.
- Oma plaanide, tegevuste ja tulemuslikkuse **visualiseerimine**. Näiteks Kanban, Gantti graafik jms.
- Digitaalsete tööriistade kasutamine ja võimalusel automatiseerimine.
- Ülesannete **delegeerimine** või nendest **loobumine**, kui need ei ole seotud sinu tööga ja pikaajaliste eesmärkidega.
- Enda tööprotsesside pidev **optimeerimine** ja tegevuste **tõhustamine**.

Tark töötamine on endale **süsteemi loomine**, mis aitab kaasa parema tulemuslikkuse saavutamiseks. Me võime seda nimetada tinglikult töö disainimiseks personaalsel tasandil, mida juht saab ja peaks aitama suunata.

## TARGAKS TÖÖTAMISEKS TOETA JUHINA JÄRGMISI TEGEVUSI

**Eesmärgistatud tegutsemine**  
**Tulemuslikkuse jälgimine, mõõtmine, analüüs**  
**Operatiivsete tegevuste korraldamine**  
**Tööks vajaliku tehnoloogia kasutamine**  
**Paindlik töö**  
**Enesejuhtimine**

## JUHISED JA KÜSIMUSED, MIS TOETAVAD TARGA TÖÖTAMISE TÕHUSTAMIST

Teemad	Küsimused
Teadmine, millised tööalased tegevused loovad kõige enam väärtust ja toovad tulemusi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mida tähendab sinu jaoks tööga väärtuse loomine?</li><li>• Kellele lood enda tööga väärtust? Milles see väljendub?</li><li>• Millised sinu tegevused ja ülesanded loovad kõige enam väärtust?</li></ul>
Fookus ülesannetele, mis päriselt tulemusi toovad (NB! pikaajalised tulemused ja lühiajaliselt nähtavad tulemused)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kuidas sa teed vahet tegevustel, mis toovad kiireid tulemusi ja tegevustel, mis toovad tulemusi pikema aja jooksul?</li><li>• Milliseid tegevusi teed oma ülesannete prioritseerimiseks? Millised on olulisemad põhimõtted sinu jaoks?</li><li>• Too välja järgmise 2 nädala tegevuste ja tulemuste fookus?</li></ul>
Pikaajaline (visioon) ja lühiajaline (tegevuskava 3-6 kuud) vaade ning nendest tulenevalt personaalsete eesmärkide seadmine	<ul style="list-style-type: none"><li>• Milline on sinu tööalane visioon selles ettevõttes? Milline on organisatsiooni visioon? Kas need on sünkroonis?</li><li>• Millised on tööalaselt kõige olulisemad eesmärgid/tulemused järgmiseks 3-6 kuuks?</li><li>• Kirjelda mõne ülesande näitel, kuidas see on seotud eesmärkide ja visiooniga?</li></ul>



Mõõdikute lisamine ja nende jälgimine, soorituse jälgimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millised on sinu eesmärgi (tulemuse) mõõdikud?</li> <li>• Millised mõõdikud oled seadnud endale igapäevase töö jälgimiseks, et jõuda soovitud tulemusteni?</li> <li>• Milliste mõõdikute järgimine on sinu jaoks kõige keerulisemaks osutunud? Miks? Mida saaksid teha?</li> </ul>
Oma tegevuste ja tulemuste analüüsimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjelda, kuidas oled oma tööalast tegevust analüüsinud?</li> <li>• Millist infot ja teavet kogud/vajad, et hinnata oma tulemuslikkust?</li> <li>• Kui põhjalik peaks olema oma nädala tegevuste kokkuvõte ja analüüs?</li> </ul>
Oskused näha ja elimineerida peamised segajad, mis töötamist ja voos olemist takistavad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuivõrd vajad oma töös aega keskenduda ja süveneda? Näiteks päevas või nädalas?</li> <li>• Kuidas sa sellist aega planeerida ja milliseid eelnevaid tegevusi teed?</li> <li>• Kirjelda peamisi segajaid oma töös ja kuidas oled nendega siiani toime tulnud? Mida veel saaksid teha?</li> </ul>
Tegelemine harjumusega tegevusi edasi lükata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millist tüüpi ülesandeid kipud kõige enam edasi lükama ja miks?</li> <li>• Milliseid vahe-eesmärke saaksid seada, et aidata sul nendega paremini toime tulla?</li> <li>• Mis juhtub, kui sa pidevalt teatud ülesandeid edasi lükkad?</li> </ul>
Tütud ja administreerivad tegevused, näiteks e-kirjadele vastamine, koosolekud, raportite koostamine, aruanded jms	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjelda, mida oled teinud administreerivate tegevuste tõhustamiseks ja lihtsustamiseks?</li> <li>• Milliseid digilahendusi või tööriistu kasutad?</li> <li>• Kas on mõni kolleeg, kelle kogemusest saaksid õppida ja nippe üle võtta?</li> </ul>
Igapäevaste ülesannete planeerimine, tööharjumuste kujundamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjelda, kuidas planeerid oma tööpäeva?</li> <li>• Mille järgi ja kuidas hindad planeeritud tööülesannete mahtu?</li> <li>• Mis aitab sul hoida järjepidevust oma igapäevastes ülesannetes kõige enam?</li> </ul>
Sobiva töötempo leidmine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuidas hindaksid oma töö intensiivsust skaalal 1-10?</li> <li>• Mida teed konkreetselt selleks, et energiat jaguks päeva jooksul piisavalt?</li> <li>• Kirjelda, milline töö tempo sobib sulle kõige paremini ja milline väsitab sind kõige rohkem?</li> </ul>

<p>Oma töökeskkonna kohandamine, töölaua korrastamine, privaatsus ja keskendumise võimalus jms.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mis on sinu jaoks kõige olulisemad tegurid töökeskkonnas? Too välja 3-5 sellist tegurit.</li> <li>• Milliseid tegevusi teed ja kui regulaarselt, et oma töölauda (töökohta) korras hoida?</li> <li>• Millest tunned kõige enam puudust töökeskkonnas? Kas ja kuidas saaksime seda leevendada?</li> </ul>
<p>Keskendumine lahendustele, mitte probleemidele ja nende lõputule analüüsimisele</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Milliseid meetodeid tavaliselt kasutad, et jõuda lahenduseni?</li> <li>• Kirjelda olukorda, kus sa ei suutnud leida probleemile lahendust? Mis olid selle põhjused?</li> <li>• Mis on sinu jaoks peamised takistused, et oma töös vajalikke otsuseid vastu võtta? Kuidas oled neid takistusi leevendanud? Milliseid tegevusi teinud?</li> </ul>
<p>Oma plaanide, tegevuste ja tulemuslikkuse visualiseerimine</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Milliseid tööriistu ja digilahendusi kasutad, et oma plaane ja tulemusi visualiseerida?</li> <li>• Kuivõrd visualiseerimine aitab sul oma tööd tõhustada või parendada tegevusi, õppida?</li> <li>• Mille järgi saad hinnata, et oled olnud tulemuslik? Kui tihti seda tegema peaks?</li> </ul>
<p>Digitaalsete tööriistade kasutamine ja automatiseerimine</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Milliseid oma töö etappe oled juba automatiseerinud ja kuidas? Milline on olnud kasutegur?</li> <li>• Millised oma tööga seotud või sinu tööd mõjutavaid protsesse pead vajalikuks võimalikult kohe digitaliseerida ja automatiseerida?</li> <li>• Kas ja milliseid digitaalseid tööriistu pead ebavajalikuks või segavaks?</li> </ul>
<p>Ülesannete delegeerimine või nendest loobumine</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millised on need ülesanded, mis ei ole sinu töö osa ega vastutus, aga sa teed neid sellegipoolest?</li> <li>• Kuidas saaksime ülesandeid, mida ei pea just SINA tegema, delegeerida sobivale isikule?</li> <li>• Kuidas sa delegeeriksid sellise ülesande kolleegile? Kirjelda oma tegevust.</li> </ul>
<p>Enda tööprotsesside pidev optimeerimine ja tegevuste tõhustamine</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kui tihti vaatad üle enda tööprotsesse ja hindada nende tõhusust?</li> <li>• Too mõni näide, kus oled edukalt oma tegevust tõhusamaks muutnud.</li> <li>• Millist abi või tuge vajaksid juhi poolt, et saavutada veelgi paremat tõhusust oma töös?</li> </ul>

## MÕTTED JA TÄHELEPANEKUD

**Mind kõnetas  
kõige enam ...**

**Uus avastus  
minu jaoks oli ...**

**Praktiline  
tegevus, mille  
kohe kasutusele  
võtan ...**

**Mida saan juhina  
teha paremini ...**

**Veel mõtteid ja  
tähelepanekuid  
...**

# SISUKAD EESMÄRGID

## TÖÖALASE EESMÄRGI ANATOMIA

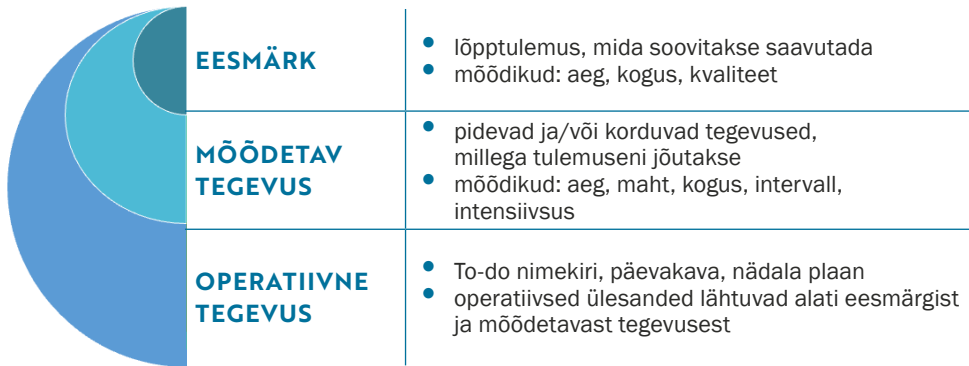
Juhi roll kvaliteetsete eesmärkide seadmisel ja nende saavutamisel on väga suur. Eelkõige on juhi rolliks olla **arutelupartneriks**, küsimuste **küsijaks**, **väljakutsete esitajaks** ja **eneseusu süstijaks** oma meeskonnaliikmetele. Väga tihti **juhid eeldavad**, et töötajad oskavad ja suudavad ise endale eesmäärke seada ja teavad kuidas nendeni jõuda. Üldjuhul see nii ei ole ja ka töötaja vajab suunamist, harjutamist ja tagasisidet.

**Esimene** oluline põhimõte on, et kõik töötaja tööalased eesmärgid peaksid tulema osakonna, valdkonna või organisatsiooni eesmärkidest. Kõige olulisem kontrollpunkt aga tööalaste eesmärkide seadmisel ja saavutamisel on küsimus – **kuidas ma oma eesmärkide ja tegevusega aitan saavutada organisatsiooni eesmäärke?**

**Iga** tööalane eesmärk vajab eraldi käsitlemist ja tähelepanu. Selleks, et eesmärki saavutada tuleb läbi mõelda ka teekond tulemuseni. Tavaliselt on eesmärk nõ “sõnastatud mõõdetav ootus”, mis sisaldab omakorda erinevaid tegevusi, mõõdikuid aga ka igapäevaseid ülesandeid. Eesmärgi läbimõtlemine ja tegevuste sõnastamine on just see, milles juht saab töötajat suunata ja toetada.

**Probleemid** tekivad siis, kui juhid ootavad töötajatelt igapäevaseid tulemusi kuid eesmärk, tegevused ja mõõdikud ei ole läbi mõeldud. Tavaliselt viib see selleni, et iga päev küll kustutatakse tulekahjusid ja tehakse kiireloomulisi jooksvaid tegevusi, kuid päeva lõpuks ei ole tulemused need, mida vaja oleks.

## EESMÄRGISTAMISE TASANDID JA SISENDID



### JOONIS 1: EESMÄRGISTAMISE TASANDID

Joonisel on toodud eesmärgi tasandid, kus iga eelnev tasand annab peamise sisendi järgmisele. Kõige esimene tasand ehk “EESMÄRK” on nagu **tuum**, millest lähtuvad kõik järgmised tasandid. **Eesmärk on sõnastatud lõpptulemus, milleni soovitakse jõuda.** See omakorda võib jaguneda mitmeteks alamtegevusteks, mis on vajalikud tulemuse saavutamiseks.

Alamtegevuste eesmärk on määratleda **kui tihti, millises mahus ja millise intervalliga hakatakse tegevusi ellu viima.** Operatiivne tasand on nõ igapäevane tegevuste ja ülesannete planeerimine ja teostamine.

**Operatiivse tasandi eesmärk on planeerida oma päeva või nädalat võimalikult tõhusalt.** Veidi täpsemalt ja koos näidetega juba allpool.

## MIDA JUHT SAAB TEHA?

Vaatame samm-sammult näite abil, kuidas eesmärgistamist professionaalselt teostada.

### **Eesmärgi sõnastamine ehk milline peaks olema oodatav tulemus**

Algatuseks leppige kokku periood, mille piires hakkate eesmärkidega töötama. See võib olla näiteks aastane periood või ka lühem.

**Ülesanne:** töötaja paneb kirja perioodi jooksul oodatavad tulemused, nende kirjelduse ja mõõdikud.

Arutage koos ja aidake töötajal defineerida, mida ta soovib perioodi jooksul saavutada ja veenduge, et need eesmärgid oleksid kooskõlas organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega.

Analüüsiga koos läbi eesmärgi tasand ja kas see sisaldab vajalikke näitajaid, mille abil saab hiljem hinnata, kas tulemus on saavutatud. Mõõdik võib olla nii kvantitatiivne kui kvalitatiivne. Alati on võimalik kvalitatiivsele mõõdikule lisada juurde mõni numbriline mõõdik. Mõned näited allpool.

### **Näide 1: Töötaja omandab uue kompetentsi – projektijuhtimine.**

Mõõdik: on võimeline iseseisvalt juhtima suure eelarvega projekte, sh koostama vajaliku meeskonna ja eelarve. On projektijuhi töövarjuna kaasatud vähemalt 2 projekti.

Tähtaeg: kompetentsi omandamiseks 1 aasta.

Olulisus: uute karjääriväljakutsete vastu võtmine, sisemise projektijuhtimise järelkasvu tagamine, uute mahukate kliendiprojektide kasvust tingitud ärivajadused.

### **Näide 2: Toob juurde uusi kliente.**

Mõõdik: vähemalt 10 uut klienti, kelle ostuprofiil koosneb vähemalt 4-st tootest ja teeb aasta jooksul vähemalt 2 tellimust.

Tähtaeg: aasta jooksul.

Olulisus: turuosa kasvatamine, tooteportfelli laiendamine, pikaajalised kliendisuhed.

## **MÕÕDETAVALD TEGEVUSED, MIS AITAVAD SAAVUTADA SEATUD EESMÄRKI**

**Ülesanne:** töötaja kirjeldab ära kõik sammud-tegevused, mis on vajalikud eesmärgini jõudmiseks

Igal tegevusel peab olema kirjeldus, vajalik maht/kogus ja teostamise intervall ning tähtaeg või ajaline raam.

### **Näide 1: Projektijuhtimise kompetentsid**

Tegevused: 1) osalen kolmel koolitusel, 2) projektijuhi pädevustunnistus, 3) projektijuht-mentoriga kohtumised iga 2 nädala tagant 4) 3 varasema projekti eelarve ja selle täituvuse analüüsid ja retrod projektijuhtidega.

Tähtajad: koolitustel osalemise kuupäevad, pädevuseksami tähtaeg, mentorsesioonid jooksvalt kalendrisse, igas kvartalis 2 eelarve-analüüs.

### **Näide 2: Uued kliendid**

Tegevused: 1) potentsiaalsete klientide kaardistamine ja turuanalüüs, 2) õigete kontaktisikute tuvastamine, esimene kontakt, 3) järjepidev kontakt potentsiaalse kliendiga ja pakkumiste edastamine, turundustegevused, 4) uue kliendi seminaripäeva korraldamine.

Tähtajad: potentsiaali kaardistamine jaanuaris, esimene kontakt jaanuar-märts, turundustegevused kliendiga 2 x kuus, seminaripäev septembris.

## **OPERATIIVSE TEGEVUSE PLAAN JA TEOSTAMINE**

**Ülesanne:** töötaja koostab nädalaplani ja tegevused iga päeva kohta, kus määratleb kolm kuni viis peamist ülesannet, mis on seotud tema eesmärkidega.

- Julgustage töötajat alguses analüüsima iga oma tööpäeva ja tulemuslikkust – kas plaan ja teostus olid sünkroonis
- Tehke aeg-ajalt ühiseid nädala kokkuvõtteid ja hinnake, millele peamiselt aeg kulus ja kas ülesanded on saanud täidetud
- Arutage ja hinnake, kas planeerimine on end õigustanud ja mida on töötaja sellest õppinud
- Milline on sobiv töötempo töötajale, et ei tekiks oht liigsele intensiivsusele ja läbipõlemisele
- Arutage läbi erinevad esile kerkinud takistused ja millist tuge töötaja juhilt vajaks

### **Näide 1: Projektjuhtimise kompetentsid**

Ülesanded: planeeritakse ära iganädalased tegevused, näiteks õppematerjalidega tegelemine ja mentoriga kohtumise ajad. Mõned tegevused vajavad ka ettevalmistust.

### **Näide 2: Uued kliendid**

Ülesanded: planeeritakse kahele päevale á 2 tundi klientide andmebaasiga töötamise aeg, koosolekud turundusosakonnaga potentsiaalse kliendi strateegia kokkuleppimiseks ühel päeval ca 1,5 tundi.

Korduvad ülesanded saab planeerida kalendrisse ka pikemalt kui 1 nädal. Samuti kõik koolitused, koosolekud ja kohtumised, mis on juba ette teada. Kõige enam tekib probleeme tegevuskavast kinnipidamisega ja siinkohal on juhil hea võimalus suunata ning peegeldust anda.

## ABIVAHENDID

Kaasaegseid keskkondi ja rakendusi, mis on mõeldud juhtidele ja meeskondadele, on mitmeid ning erinevate funktsioonidega. Kõige sobivama leiad enda jaoks siis kui tead, mida tahad ja kuidas tegevusi oleks vaja teostada.

Alustamiseks on käepäraseks lahenduseks SinuLab, mis aitab luua hea ja tugeva protsessi ning hoida järjepidevust ja kvaliteeti eesmärkidega töötamisel.

SinuLab on välja arendanud mitmeid käepäraseid tööriistu, mis aitavad juhil tulemuslikkust ja töötaja tööalast arengut toetada. Digivahendid ja protsessid on valmis kasutamiseks, neid pole enam vaja hakata ehitama ega arendama. Juhi tegevust toetab **juhi ja töötaja iseteenindus**.

**Enesejuhtimise** lahenduses on töötajal võimalik kõiki eesmärgistamise tegevusi iseseisvalt teostada. **Tulemusjuhtimise** moodulis saab kommunikeerida kogu ettevõttele **visiooni-missiooni-väärtused**, pikaajalised **strateegilised eesmärgid** ning aastase **tegevuskava erineva tasandi eesmärkidega**.



## TÖÖLEHT 1: EESMÄRGI SÕNASTAMINE

<b>N1</b>	<b>KIRJELDUS</b>	<b>MÕÕDIK</b>
<b>Eesmärk</b>		
<b>Mõõdetav tegevus</b>		
<b>Operatiivsed tegevused</b>		
<b>N2</b>	<b>KIRJELDUS</b>	<b>MÕÕDIK</b>
<b>Eesmärk</b>		
<b>Mõõdetav tegevus</b>		
<b>Operatiivsed tegevused</b>		

## MÕTTED JA TÄHELEPANEKUD

**Mind kõnetas  
kõige enam ...**

**Uus avastus  
minu jaoks oli ...**

**Praktiline  
tegevus, mille  
kohe kasutusele  
võtan ...**

**Mida saan juhina  
teha paremini ...**

**Veel mõtteid ja  
tähelepanekuid  
...**

# KUIDAS LEIDA PARIMAIID LAHENDUSI PROBLEEMIDELE?

Inimeste juhtimisega tegelevad juhid iga päev. Ja sellega seoses tuleb juhil lahendada ka mitmeid keerukaid olukordi ning probleeme.

Tutvustame **probleemilahendamise 4 küsimust**, mille abil on iga kord võimalik jõuda lahenduseni.

## PROBLEEMILAHENDUSE 4 KÜSIMUST

### MILLES ON PROBLEEM?

Sõnasta selgelt probleem. Mis täpsemalt ei toimi või on valesti? Too mõni näide. Kas see on tegelik probleem? Millist mõju või kahju antud probleem loob? Kas probleemil võib olla ka alam-probleem? Millised?



### MILLINE ON PARIM LAHENDUS?

Vali või kombineeri võimalikest lahendustest parim lahendus, mis tõepoolest lahendab probleemi. Kui tuvastasid probleemil ka alam-probleeme, siis nende lahendused tuleks leida eraldi lisaks.

### MIS ON TAUST JA PÕHJUSED?

Miks ja kuidas see probleem on tekkinud? Oluline pole leida süüdlasi vaid mõista probleemi indikaatoreid. Kirjelda lähemalt, millal probleem esineb, kes on teemaga seotud, millised tegevused või tegemata jätmised on viinud probleemini?



### MIS ON VÕIMALIKUD LAHENDUSED?

Selles etapis tuleb mõelda võimalikult avatult ja loominguiliselt. Esimene pakutud lahendus ei pruugi olla kõige sobivam, vaid kõige tavapärasem. Mida veel oleks võimalik probleemi lahendamiseks teha? Too välja vähemalt 3 lahendust ning analüüsi nende plusse ja miinuseid.

## JOONIS 2: PROBLEEMILAHENDUSE 4 KÜSIMUST

### 1. Milles on probleem?

Esmalt, mis see probleem siis õigupoolest tähendab? Definiitsioon ütleb, et probleem on selline seisund, olukord või tulemus, mida me ei soovi, mis võib tuua kahju ning millega peab tegelema **lahenduse** leidmiseks. Tihti juhtub, et probleemi asemel on tegemist

tugeva emotsionaalse reaktsiooniga. Seega on esimene ülesanne aru saada, kas meil on üldse probleem, mida lahendada hakata. Probleemi selge sõnastamine ja mõistmine on esimene samm ja väga olulise tähtsusega kogu protsessis.

## NÄIDE.

**Probleemi esmane sõnastus:** Meeskonnas ei peeta kinni tööde tähtaegadest.

**Probleemi kirjeldus:** Meeskonnaliikmed toovad pidevalt vabandusi ja argumente, miks nende vastutada olnud tegevused või ülesanded ei ole tähtjaks tehtud. Probleem on tõsine, sest mõjutab kogu projekti ajalist kulgemist, pikenevad suures osas kõik järgmised tähtjad, seal hulgas kliendiga kokku lepitud kuupäevad. Selle tulemusena on klient pidevalt rahulolematu ja saadab meeskonnajuhile pahaseid kirju. Samuti on selline suhtlemine mõjunud kliendi ja meeskonna koostööle, klienti kritiseeritakse ja halvustatakse. Meeskonna moraal on langenud.

**Kas on alam-probleeme:** Probleem on ka selles, et meeskonnaliikmed ei anna õigel ajal märku, et töö ei valmi tähtajaliselt. Alles siis tuleb see esile, kui tähtaeg on möödunud ja meeskonnajuht küsima hakkab. Tundub, et tähtaegasid ei tähtsustata.

**Kuidas peaks olema?** Peaks olema nii, et tähtaeg on püha ning selle heaks tehakse kõik võimalik. Kui see aga ei ole võimalik, siis töötaja annab aegsasti märku, kui tema töö tähtaeg ohtu satub või kui tema koormus on liiga suur või kui tal on ajajuhtimisega probleeme.

**Mis on selle probleemi mõju ja tagajärjed? Kui tõsine on olukord?** Need on samuti olulised küsimused, millele vastata.

Lisaks võib küsida ka selliseid küsimusi:

- Millist infot võin andmeid on veel vaja probleemi paremaks mõistmiseks?
- Kui tihti see probleem esineb ja millal? Millis(t)es situatsiooni(de)s?
- Miks seda probleemi pole siiani lahendatud?
- Mis takistab probleemi lahendamist hetkel kõige enam?
- Kes on peamine huvigrupp, et probleem saaks lahendatud?
- Kas see on tegelik probleem?

Kui probleemi olemus ja olukord on defineeritud, võib **sõnastada probleemi konkreet-selt ja selgelt uuesti**. Lõplik sõnastus peaks keskenduma probleemi olemusele, mitte selle võimalikule lahendusele või mõnele konkreetsele põhjusele.

Käesoleva näite põhjal võiks probleemi sõnastus kõlada selliselt: **meeskonnas kokkulepitud tööde tähtajad lükkuvad 70 % ulatuses edasi**. Algses sõnastuses oli rõhuasetus ühel (eeldataval) põhjusel.

Selles etapis ei tohiks aga veel lahendusi välja pakkuda. Enne on vaja koguda olukorra kohta veel lisainfot kuid oluline on eristada probleemiga seotud asjaolud ja sellega mitte-seotud asjaolud. Fookuse hoidmine on tähtis.

## 2. Mis on probleemi taust ja põhjused?

Probleemi **põhjuste välja selgitamiseks** on kindlasti vaja infot. Väga praktiline ja ülevaatlik on kirja panna ning reastada kõik võimalikud probleemi tekkimise põhjused. Püüdke neid lühidalt kirjeldada.

Võib ilmned ka vajadus teavet juurde koguda ning probleemi olemust veelgi uurida. Näiteks, kui tihti probleem esineb ja kas ta tekib alati samadel alustel? Milliste protsessidega probleem seotud on? Juhtimise seisukohast vaadates võiks uurida näiteks **oskuste** olemasolu, **käitumise** kõrvalekaldeid, **info liikumise** kiirust ja muid mõjutavaid tegureid.

Järgmine samm on **analüüsimine** ja siinkohal on kõige olulisem küsida MIKS ja mitte niivõrd KES. Probleemi tekkimise põhjuste analüüsimisel tuleb säilitada neutraalsus ja mitte otsida süüdlasi. Süüdlaste otsimine võib takistada lahenduseni jõudmist ning võimendada emotsionaalseid barjääre meeskonnas.

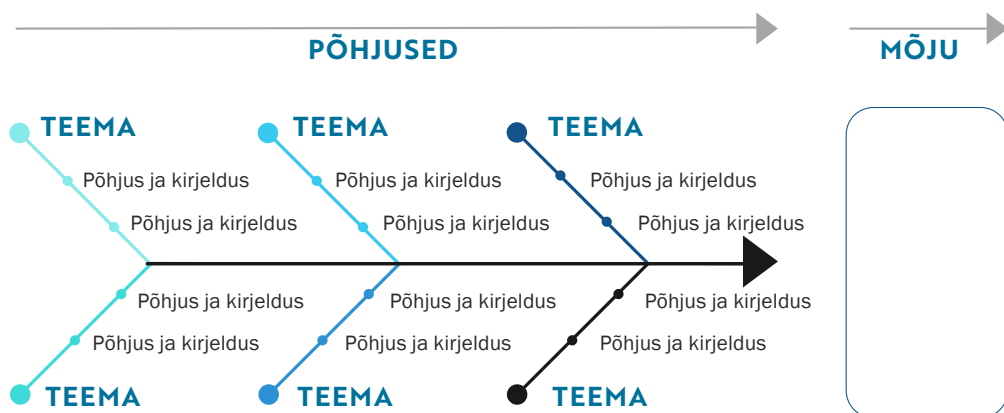
Siinkohal võib kasutada erinevaid põhjuste analüüsimise lähenemisi. Näiteks **juurpõhjuste analüüs**.

Juurpõhjuste analüüs aitab minna põhjuste leidmisega sügavuti. Kui alguses võib tunduda, et tööde tähtaegade lükkumise põhjuseks on näiteks vale hoiak, siis iga selise hinnangu juures tasub küsida, et “Aga mis on selle põhjustanud?” kuniks jõuame nõ juurpõhjuseni. Algselt kirja pandud põhjuste “töötlemisel” ja sügavuti analüüsimisel võime jõuda tegeliku juurpõhjuseni või mitmete põhjusteni. Kirjapandud põhjused tuleks süstematiseerida ja grupeerida, seejärel noppida välja kõige enam mõju avaldavad põhjused.

Visualiseerimiseks võib kasutada nii “Kalaluu” meetodit kui ka lihtsalt post-it pabeleid, mida on hiljem lihtne ümber paigutada.

„Kalaluu“ puhul tuleb esmalt defineerida põhjuste üldisemad jaotused ning seejärel juba lahti kirjutada detailsemalt.

## JUURPÕHJUSTE ANALÜÜS: KALALUU MEETOD



JOONIS 3: KALALUU DIAGRAMM

Probleem lahendatakse siis kui suudetakse tuvastada selle tekkimise põhjused. Liigume edasi kolmanda sammu juurde.

### 3. Võimalikud lahendused

Kolmas sammu probleemi lahendamise teekonnal lubab olla eriti **loominguline**. Kui eelmised kaks sammu keskendusid probleemi sõnastamisele ja tausta ning põhjuste mõistmisele, siis selles etapis **saab pakkuda välja lahendusi**.

Oma loovust ei tasu lukku lasta. See tähendab, et on üsna tavaline, et kõigepealt saavad kirja kõige tõenäolisemad lahendused. Seejärel vaadake tagasi oma senistele kogemustele, leidke sarnaseid olukordi või probleeme ning noppige sealt välja võimalikke lahendusi. Küsige endalt, et mida mõni teine teile tuttav inimene oleks selles olukorras teinud?

Järgmiseks võite mõtiskleda ebatõenäoliste või isegi absurdsete lahenduste üle. Ka need on hea läbi mõelda ja kirja panna, sest teinekord aitavad just need kõige “hullumad” ideed lahendustele kaasa, kas otseselt või kaudselt.

Minimaalselt peaks olema võimalikke lahendusi vähemalt 3. Kui aga on rohkem, siis seegi hea.

Nüüd on aeg võimalikke lahendusi süstematiseerida ja kalibreerida. **Süstematiseerimise** all mõeldakse sarnaste või kokku sobivate lahenduste kombineerimist. Valige välja 3-4 võimalike lahenduste finalisti.

**Kalibreerimise** eesmärgiks on võimalikke lahendusi hinnata neutraalselt. Selleks tuleb iga finaali pääsenud lahenduse kohta tuua välja 3 positiivse ehk kasutegurit ja sinna kõrvale 3 riski ehk negatiivset tegurit.

Hinnake positiivseid tegureid 3 palli skaalal vastavalt 3- väga suure mõjuga, 2- keskmise mõjuga, 1- vähese mõjuga. Hinnake samamoodi ka negatiivseid tegureid ja nende mõju teie soovitud eesmärgi saavutamisel. Kes soovib, võib paigutada tegurid ka maatriksisse, kus ühel teljel on MÕJU ja teisel teljel KEERUKUS.

#### 4. Parim lahendus

Kui kõik eelmised sammud on põhjalikult läbitud, siis ei ole parima lahenduse valimisega mingeid muresid. See peaks tulema üsna lihtsalt. Siiski, probleemilahenduse meetodika ei keela võimalikke lahendusi omavahel kombineerida, pingeritta asetada ja ka kõiki töösse rakendada. Seda kõike võib teha, kui see aitab teil lahendada sõnastatud probleemi.

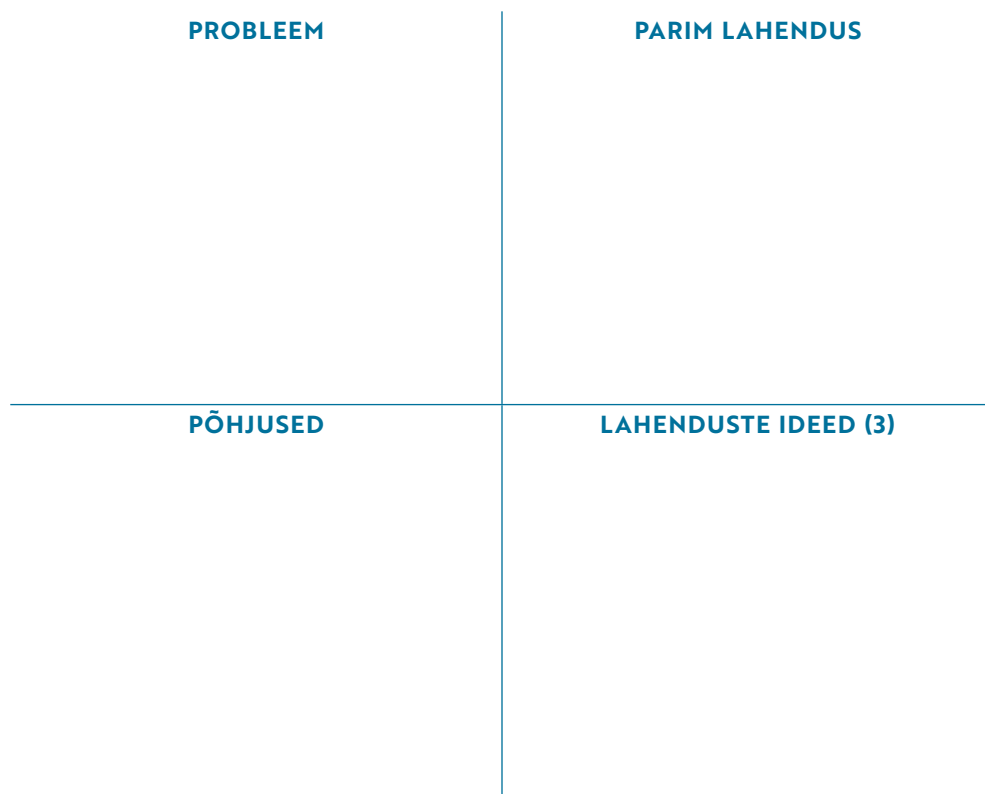
Parima lahenduse valimisel on oluline küsida veelkord:

- Kas see lahendab probleemi?
- Kas tulemus on see, mida me ootasime?
- Kas meil on ressursse lahenduse elluviimiseks?
- Kas lahendus aitab kaasa meie organisatsiooni ja/või inimestega seotud visiooni ning eesmärkide saavutamisele?

### LAHENDUSE IDEEDE GENEREERIMISEKS MÕTLE LÄBI JÄRGMISED KATEGOORIAD:

**Tõenäolised ja traditsioonilised lahendused**  
**Teiste ja enda kogemus sarnaste teemadega**  
**Ebatõenäolised ja “kastist väljas” lahendused**

## TÖÖLEHT 2: PROBLEEMI SÕNASTAMINE JA MÕISTMINE



### MILLES ON PROBLEEM?

Sõnasta selgelt probleem. Mis täpsemalt ei toimi või on valesti? Too mõni näide. Kas see on tegelik probleem? Millist mõju või kahju antud probleem loob? Kas probleemil võib olla ka alam-probleem? Millised?



### MILLINE ON PARIM LAHENDUS?

Vali või kombineeri võimalikest lahendustest parim lahendus, mis tõepoolest lahendab probleemi. Kui tuvastasid probleemil ka alam-probleeme, siis nende lahendused tuleks leida eraldi lisaks.

### MIS ON TAUST JA PÕHJUSED?

Miks ja kuidas see probleem on tekkinud? Oluline pole leida süüdlasi vaid mõista probleemi indikaatoreid. Kirjelda lähemalt, millal probleem esineb, kes on teemaga seotud, millised tegevused või tegemata jätmised on viinud probleemini?



### MIS ON VÕIMALIKUD LAHENDUSED?

Selles etapis tuleb mõelda võimalikult avatult ja loominguliselt. Esimene pakutud lahendus ei pruugi olla kõige sobivam, vaid kõige tavapärasem. Mida veel oleks võimalik probleemi lahendamiseks teha? Too välja vähemalt 3 lahendust ning analüüsi nende plusse ja miinuseid.



## TEGEVUSKAVA

Kui tegemist on suurema probleemi ja kompleksse lahendusega, siis tasub mõelda teadlikumale lähenemisele ehk **muudatuste juhtimine**. Ka mõõdukama lahenduse puhul on vajalik koostada **tegevuskava** ning leppida kokku tähtajad, vastutajad ja ressursid.

Tegevuskava võib olla nii lihtne Excel formaadis tabel, Gantti graafik või ka spetsiaalne projektijuhtimise tarkvara, mis on kasulik pikemate projektide puhul. Kui tegemist on pikema tegevusplaaniga, siis mõelge kindlasti läbi ka kommunikatsiooni teema nii organisatsioonis sees kui vajadusel väljaspoole.

## TÖÖLEHT 3: PROBLEEMILAHENDUSE TEGEVUSKAVA

TEGEVUSKAVA PLAAN		
MEESKOND	EELARVE	PEAMINE HUVIGRUPP
TEGEVUSE KIRJELDUS	TEGEVUSEPERIOOD	TULEMUS
INIMESED/TÖÖTAJAD, KEDA MUUDATUS MÕJUTAB		MÕJU ULATUS JA TÄHTSUS
PLANEERITAVAD LISA-TEGEVUSED		
KOOSTÖÖGRUPID OSALEJAD VASTUTUS		

## MÕTTED JA TÄHELEPANEKUD

**Mind kõnetas  
kõige enam ...**

**Uus avastus  
minu jaoks oli ...**

**Praktiline  
tegevus, mille  
kohe kasutusele  
võtan ...**

**Mida saan juhina  
teha paremini ...**

**Veel mõtteid ja  
tähelepanekuid  
...**

# TÖÖTAJA POTENTIAAL, ARENG JA VAJALIK TUGI

Kust saab alguse Leadership? Kust saab alguse autentsuse, usalduse ja austuse loomine inimsuhetes? Näiteks Dale Carnegie on kunagi öelnud, et see saab alguse siirast heatahtlikust soovist ja huvist teise inimese vastu. Selleks, et mõista ja kõnetada teist inimest, on oluline õppida teda tundma ja luua usaldus.

## TÖÖTAJA POTENTIAALI KAARDISTAMINE

Vaatame lähemalt tööriista, mida juht saab kasutada oma meeskonnaliikmete paremaks tundmaõppimiseks – töötaja potentsiaali kaardistamiseks ja arengu toetamiseks. Tööriist on välja arendatud spetsiaalselt Sinulab keskkonna jaoks ning seda saab kombineerida nii teiste Sinulab moodulite ja lahendustega kui kasutada ka iseseisvalt.

Ajajoon Seaded Isikuandmed Lepingud Koollused Sertifikaadid Eesmärgid Töötaja vestlused Uuringud **Potentsiaal**

Rollid / alluvad Tööprofiil Dokumentid

**Töötaja tugevused**

**Milline meeskonnamängija on (iseloomust)**

**Töötaja üldine iseloomustus (käitumine, hoiakud, aktiivsus pühendumine jms)**

**Mis motiveerib kõige enam**

**Töötaja potentsiaal**

**Arengutegevuste peamine fookus**

**Järgmine samm karjääris (töötaja arvamus)**

**Järgmine samm karjääris (juhi arvamus)**

**Millist tuge vajab juhilt**

**Eelistatud töötamise viisid**

**Eelistatud õppimise viisid**

Tühista Salvesta

### JOONIS 4: POTENTIAALI HINDAMISE NÄIDIS (SINULAB)

## KASUTAMISVÕIMALUSED

- arengu- ja tulemusvestluste ettevalmistuse etapis,
- karjääritegevuste planeerimisel, ettevalmistamisel,
- õpitee toetamisel,
- juhi vahetumisel,
- pikema arenguplaani koostamise toetamiseks.

## POTENTSIAALI ÜLEVAATE VORM AITAB

**Kaardistada töötaja tugevused:** isikuomadused, tööalased kompetentsid, võimed, potentsiaal.

**Milline meeskonnamängija on** (iseloomusta): suhted ja suhtlemine, aktiivsus meeskonnas, panustamine eesmärkidesse, teiste julgustamine ja toetamine, empaa-tia, lubadustest kinnipidamine, kohanemine muutustega, konfliktide lahendamine.

**Töötaja üldine iseloomustus** (käitumine, hoiakud, aktiivsus pühendumine jms).

**Mis motiveerib kõige enam:** eesmärgid ja väljakutsed, eneseteostus, tasu, tunnustus, teised inimesed, meeskond, turvalisus ja stabiilsus, erialane areng, personaalne areng.

**Töötaja potentsiaal:** vaadates 2-5 aastat ettepoole, kas ja kuhu võiks töötaja liikuda, milles areneda, milliseid tugevusi täiendada? kuidas tema potentsiaali kõige paremini rakendada?

**Arengutegevuste peamine fookus:** mis on peamine eesmärk, millele keskenduda? See võib olla nii juhipositsioonile liikumine, suurema vastutuse võtmine, suhtlemisoskuste arendamine, mõne kriitilise kompetentsi pikaajaline arendamine jpm.

**Järgmine samm karjääris** (töötaja arvamus): millised ootused on töötajal endal? kuhu ta sooviks liikuda? kus näeb ta ennast 2 või 10 aasta pärast?

**Järgmine samm karjääris** (juhi arvamus): näiteks spetsialistist erialase kompetentsi eksperdiks (karjäärilaseid eesmärke peaks toetama ka arengufookuse seadmine, vaata eelpool).

**Millist tuge vajab juhitl:** näiteks järjepidev operatiivne tagasiside, ühised arutelud, tunnustus, juhendamine, kogemuste jagamine, võrgustiku suurendamine jms.

**Eelistatud töötamise viisid:** näiteks kaugtöö, paindlik tööaeg, hübriid-töö, eelistatult kontoris, päevased vahetused jms.

**Eelistatud õppimise viisid:** milline õppimise viis või viisid sobivad töötajale kõige enam – e-õpe, asünkroonne õpe, akadeemiline haridus, õppimine meeskonnas, õppimine töö käigus, palju praktikat, iseõpe, juhendatud õppimine (mentorlus, coaching) jms.

## JUHISED

- Täida juhina iga töötaja kohta vajalik vorm, tee seda iseseisvalt.
- Võta täitmiseks piisavalt aega, ära kiirusta.
- Me ei soovita antud vormi täita töötajaga koos ega jagada ka kogu sisu.
- Kui sa mõnda vastust ei tea ja ei ole sellest kunagi töötajaga rääkinud, siis on see hea teema näiteks üks-ühele vestlusel arutamiseks või arenguestlusel käsitlemiseks.
- Ära eelda – küsi!
- Vaata juba täidetud vorm üle enne igat olulisemat vestlust töötajaga.
- Täienda vastavalt vajadusele.

## TÖÖLEHT: POTENTIAALI HINDAMINE

Proovi täita tööleht esmalt enda kohta ja analüüsi hiljem tulemusi. Seejärel täida töötaja kohta.

## TÖÖLEHT 4: TÖÖTAJA POTENTSIAALI HINDAMINE

POTENTSIAALI KOMPONENDID	KIRJELDUS
Kaardistada töötaja tugevused	
Milline meeskonnamängija on?	
Töötaja üldine iseloomustus	
Mis motiveerib kõige enam	
Töötaja potentsiaal 2-5 aasta jooksul	
Arengutegevuste peamine fookus	
Järgmine samm karjääris (töötaja)	
Järgmine samm karjääris (juht)	
Millist tuge vajab juhilt	
Eelistatud töötamise viisid	
Eelistatud õppimise viisid	

## MÕTTED JA TÄHELEPANEKUD

**Mind kõnetas  
kõige enam ...**

**Uus avastus  
minu jaoks oli ...**

**Praktiline  
tegevus, mille  
kohe kasutusele  
võtan ...**

**Mida saan juhina  
teha paremini ...**

**Veel mõtteid ja  
tähelepanekuid  
...**



# TÖÖTAJA INDIVIDUAALNE TÖÖPROFIIL

Töömaailm on liikumas personaalsema lähenemise suunas. Tööturule sisenenud ja lähiajal sisenev põlvkond hindab rõhutatult rohkem individuaalset **arenguvõimalust**, **töö tähenduslikkust** ja mõistlikku **tasakaalu** elus. Seda kõike tuleb ka tööandjatel silmas pidada, kui värske põlvkonna jaoks atraktiivseid tegevusi või meetmeid välja pakutakse.

Mida saab aga juht töö tähenduslikkuse ja väärtuse loomise osas teha? Töötaja eest neid mõtteid ju ise ära ei mõlguta ega peale ei suru. Kuidas saab olla juht ühest küljest toetaja ja suunaja, kuid teisest küljest anda piisavalt võimalust töötajal leida just tema jaoks need kõige olulisemad tööalase eneseteostuse pidepunktid.

Üks tööriist selleks on **INDIVIDUAALNE TÖÖPROFIIL** ja sellest nüüd lähemalt räägimegi.

I-tööprofiil ei ole päris uus mõiste. Tööprofiile on loodud meie ettevõtetes ja organisatsioonides varemgi. Nagu ka ametijuhendeid ja -kirjeldusi. Vaatame neid mõisteid veidi lähemalt ju püüame luua selgust, mida ja milleks.

Tööprofiil (*Job profile*) on üldjuhul ettevõtte sisene dokument, kus kirjeldatakse lühidalt ära töö peamised karakteristikud. Eelkõige on oluline määratleda, mis on töö eesmärk ja millist väärtust selle kaudu luuakse.

Ametijuhend (*Job description*) aga on juba väga põhjalik dokument ametikoha nõuete kirjeldamiseks, kus tuuakse detailsemalt välja nii töö sisu, vajalikud kompetentsid, eeldused ametikohal töötamiseks (*haridus, kogemus, keeled jms*) ning tihti ka ametikoha tase ja/või palgatase.

Individuaalne tööprofiil on aga konkreetselt **ühele töötajale loodud profiil** (dokument), mis sisaldab:

- töö eesmärki
- tähtsus organisatsioonile
- tööga loodava väärtuse kirjeldust
- vastutuse ulatuse kirjeldust

- peamised tulemusülesanded (*Key Performance Tasks*)
- tagasiside andmist ja saamist
- protsessidega seotust
- kriitilised kompetentsid ja lisaülesandeid töötajast tulenevalt (huvi, potentsiaal, arenguvajadus jms).

**Individaalne tööprofiil luuakse koostöös** töötajaga, erinevalt tavapärasest tööprofiilist ja ametijuhendist, mis koostatakse ühepoolsetl tööandja poolt. I-tööprofiili loomise võib algatada nii töötaja kui tema otsene juht, eelkõige töö põhjalikumaks mõtestamiseks ja tulemuslikkuse toetamiseks. Samuti on kasulik kaasata ka personalijuht/-spetsialist, kui selline roll organisatsioonis olemas on.

## KUIDAS KASUTADA?

Soovitav on i-tööprofiiliga **hakata tegelema** siis, kui töötaja on uude ametisse sisse elanud ja mõistab nii organisatsiooni ootusi-vajadusi kui omab juba isiklikku kogemust antud töö osas. Miks? Sest sellisel juhul on töötaja panus suurem. Väga värskel uuel inimesel ei pruugi vajalikku sisendit veel lihtsalt olla ja siis saab i-tööprofiilist pigem umbmäärane „kohustuslik“ dokument. Sest i-tööprofiil ei ole tulevikunägemus vaid hetkeolukorra kaardistamine ja mõtestamine.

I-tööprofiili harjutust, koostöös juhi ja töötajaga, saab edukalt kasutada ka töö sisu värskendamiseks või ka paremaks mõtestamiseks, seda nii uue töötaja puhul kui ka juba pikema staažiga töötaja puhul. Olulisel kohal on läbi arutada ja mõelda, mis siis ikkagi on **loodav väärtus**. Mis on **töö eesmärk?**

Individaalse tööprofiili koostamine ja mõttevahetus on kasulik personaalseks lähenemiseks, võttes arvesse töötaja soove ja ootusi ning sidudes tulevikuvaadet karjääriplaanide ja arenguvajadustega. Võimalik, et just sellest vestlusest juhi ja töötaja vahel kooruvad mõned väga vajalikud kokkulepped või tegevuskavad tulevikuks luues aluse pühendumusele ja panustamisele.

I-tööprofiil võiks olla igal töötajal – ka juba staažikatel. Tööprofiili võiks üle vaadata vastavalt vajadusele või siis vähemalt iga 2 aasta järel.

## Individuaalne tööprofiil

Töö eesmärk:

Spetsiifilised tööülesanded (Key Performance Tasks):

Töötaja vastutuse ulatus (tulemused, panustamine, osalemine, kliendid, kolleegid, organisatsioon) :

Tööga loodav väärtus (ettevõtte, protsessid, kolleegid, kliendid) :

Tagasiside (kellelt, millal, kui tihti, millised mõõdikud, millise fookusega) :

Töö on seotud järgmise protsessidega:

Nothing selected

Sisesta protsessid käsitsi:

Kriitilised kompetentsid:

Nothing selected

Sisesta kompetentsid käsitsi:

Töö olemus:

Vaimne Suhtlemine Teenindav Füüsiline Oskustöö

Lisaülesanded töötaja valikul:

Tühista

Salvesta

## JOONIS 5: INDIVIDUAALSE TÖÖPROFIILI NÄIDIS (SINULAB)

## TÖÖLEHT 5: INDIVIDUAALNE TÖÖPROFIIL

**NIMI:**

**Töö eesmärk:**

**Peamised tööülesanded**

(Key Performance Tasks):

**Töötaja vastutuse ulatus**

(tulemused, panustamine, osalemine, kliendid, kolleegid, organisatsioon):

**Tööga loodav väärtus**

(ettevõtte, protsessid, kolleegid, kliendid):

**Tagasiside**

(kellelt, millal, kui tihti, millised mõõdikud, millise fookusega):

**Töö on seotud järgmiste protsessidega:**

**Kriitilised kompetentsid:**

**Töö olemus**

(vaimne, suhtlus, teenindav, füüsiline, oskustöö):

## MÕTTED JA TÄHELEPANEKUD

**Mind kõnetas  
kõige enam ...**

**Uus avastus  
minu jaoks oli ...**

**Praktiline  
tegevus, mille  
kohe kasutusele  
võtan ...**

**Mida saan juhina  
teha paremini ...**

**Veel mõtteid ja  
tähelepanekuid  
...**

# TÖÖTAJA ARENGU PERSONAALNE JA SÜSTEEMNE TOETAMINE

## TUNNE OMA INIMESI

Oma meeskonnaliikmete parem tundmine ei ole oluline ainult tööalaste eesmärkide saavutamiseks, vaid töötajate individuaalse arengu toetamiseks. Kui juht tunneb oma meeskonda – nende tugevusi, nõrkusi, püüdlusi ja muresid, saab ta pakkuda sellist juhendamist ja arenguvõimalusi, mis aitavad töötajatel kasvada ja areneda. Investeering (aeg, pühendumine, väärtustamine) oma inimeste tundmaõppimisse toob kaasa lojaalsuse ja usalduse, sest töötajad tunnevad, et nende areng ja heaolu on olulised - nemad ise on olulised.

**Meeskonna liikmete tundmine ja mõistmine on mitte ainult hea juhtimistava, vaid ka strateegiline tegevus.**

Selleks võiks juht kaardistada mõned töötajat puudutavad lähteandmed. Lisaks eelpool käsitletud „Potentsiaali hindamisele“ ja koos töötajaga talle „Individaalse tööprofiili“ loomisele, võiks juhil olla ülevaade töötaja senisest teekonnast organisatsioonis, et tekiks terviklik arusaam ajaloost ja ka hetkeseisust.

Mõned näited, milline võiks see ülevaade ja teave olla:

- Töösuhte ajalugu, lepingu andmed, lepingu muudatused, sisemised liikumised
- Töötaja koolituste ja arengutegevuste ajalugu, läbitud teemad, omandatud pädevused
- Töötamise (Attendance) ja puudumiste (Absence) ülevaade ja statistika
- Tulemus- ja arenguestlused (Performance & Development Reviews)
- Tööalased eesmärgid, nende sisukus, mõõdikud ja täitmine

- Töölased tulemused ja tulemuslikkus, muutused perioodide lõikes
- Kompetentside hindamised, hariduse dokumendid, sertifikaadid ja tunnistused
- Töötaja tugevused, võimed, potentsiaal, karjääriootused ja arenguvõimalused
- Tööprotsessid, milles töötaja osaleb

Selliseks kaardistamiseks võiks juhil olla kindel tööriist (näiteks fail või tarkvaralahendus), kuhu ta saab märkmeid teha, neid vajadusel täiendada ja muuta.

## RÄÄGI AVATULT ARENGUVAJADUSTEST JA -TEGEVUSTEST

- Millised arenguteemad on soorituse seisukohalt kõige olulisemad? Väärtuslik on nii töötaja nägemus kui juhi arvamus ning nende sidumine vastastikusel mõistmises
- Milliseid õppimise viise töötaja eelistab? Inimesed on väga erinevad. On selliseid, kes eelistavad õppida peamiselt iseseisvalt ja töö käigus, on selliseid, kes vajavad selleks teiste osalemist ja aruteluvormi.
- Millist tuge vajab töötaja juhi poolt? Vastutus töötaja arengutegevuste eest peaks jääma töötajale kuid juhi tugi on igal juhul vajalik. Toetumise vajadus on inimestel individuaalne.
- Igale teostatud arengutegevusele, olgu selleks siis koolitus või mõne uue oskuse õppimine, uute teadmiste omandamine, tuleks anda tagasiside nii juhi kui töötaja poolt.
- Tähtsusta ja diskuteeri enesejuhtimise teemadel. Enesejuhtimine on saamas kaasaegses töömaailmas üheks olulisemaks võimeks.

Dialog ei saa olla ühepoolne. Dialog eeldab alati kahte osapoolt – juhti ja töötajat. Dialogi avatuna hoidmine tähendab järjepidevat omavahelist suhtlemist ja tagasisidestamist.

## HOIAKUD ON OLULISED

Ei piisa õigetest koolitustel osalemisest ja vajalike teadmiste omandamisest kui töötaja ise ei ole valmis seda omandama. Ta peab mõistma panus-tulemus seoseid ning nägema ka suurt pilti, milles tal on oma väärtuslik roll.

- Keskendu tagasiside andmisel seostele „mida töötaja õppis või on arendanud (teema, oskus)“ -> „mida ta teeb paremini, kuidas see väljendub tema käitumises/tegevuses“ -> „kuidas see mõjutab töötulemusi“.
- Sinu sõnum juhina peab töötajale olema „Kuigi sa seda hetkel täielikult ei tee/ oska, siis minul/meil on usk ja kindlus, et tulevikus sa seda suudad/teed. Jah, see võtab aega, õppimist ja pühendumist“.
- Rõhuta alati seda, et probleemidega on vaja tegeleda ning keskenduda LAHENDUSELE mitte süüdlase otsimisele
- Lahenduste leidmisel julgusta töötajat leidma alati rohkem kui 1 võimalik lähenemine või lahendusvariant. Ideaalis võiks alati läbi mõelda 3 erinevat lahendust, analüüsida ja arutleda nende nii positiivsete kui negatiivsete mõjude üle.
- Aita töötajal näha nii detaile kui ka suurt pilti ning seoseid nende vahel. Kasuta siinkohal coachivat juhtimist – küsi küsimusi ja lase töötajal leida vastused.
- Toeta töötaja ENESEJUHTIMISE kompetentside järjepidevat arendamist.

Juhi roll töötaja arenguprotsessis on oluline ning eeldab valmisolekut ja teadlikku panust juhi poolt. Kiires töötempo, kasvavate ootuste keskel ja pidevas muutuste keermises ei tohi ka unustada, et iga inimene vajab ruumi ja vabadust oma mõtetele, soovidele ootustele. Ka seda peab juht oskama võimaldada. Ikka koostöös.



## TÖÖLEHT 6: PANUS-TULEMUS TAGASISIDE ANDMINE

**TÖÖTAJA NIMI**

**Teema / oskus /  
tugevus mida õppis  
või on arendanud**

**Mida teeb PAREMINI  
ja milles see väljen-  
dub (nt. käitumine,  
tegevused)**

**NÄIDE  
(too konkreetne  
näide)**

**Kuidas see mõjutab  
töötulemusi**

**Mida ootad temalt  
edaspidi**

## MÕTTED JA TÄHELEPANEKUD

**Mind kõnetas  
kõige enam ...**

**Uus avastus  
minu jaoks oli ...**

**Praktiline  
tegevus, mille  
kohe kasutusele  
võtan ...**

**Mida saan juhina  
teha paremini ...**

**Veel mõtteid ja  
tähelepanekuid  
...**

# ÕPITEE MEETOD TÖÖALASE ARENGU HOOGUSTAMISEKS

## MIS ON ÕPITEE?

“Õpitee” (*Learning Paths*) on meetod, mida kasutatakse töötaja tööalases arengus uute oskuste või kompetentside omandamiseks intensiivsemalt ja fokuseeritult. Eelkõige tähendab Õpitee struktureeritud lähenemist, kus kaardistatakse samm-sammulised õpivõimalused ja kombineeritakse neid selliselt, et need toimiksid arengu seisukohalt kõige tõhusamalt. Õpitee võib sisaldada iseõpet, mentorlust, koolitustel osalemist, e-kursuseid, juhendamisi, praktikat, uutes projektides osalemist ja palju teisi lähenemisi.

*Learning Paths* meetodika on välja töötatud Jim Williams'i ja Steve Rosenbaum'i (2004) poolt ning leidnud kasutamist tihti just uuele töötajale mõeldud programmina. Üldjuhul on fookus sellel, et kiirendada oskuste ja kompetentside omandamist. Kuid õpiteed on võimalik edukalt kasutada ka teistes talendijuhtimise protsessides.

Steve Rosenbaum (2011) pakub välja ka sammud õpitee loomiseks ja teostamiseks.

- 1. DEFINEERI:** esimene samm on defineerida tänane oskuste tase ja tulevikus oodatud oskuste tase. Ei piisa vaid kirjeldusest, kindlasti on vajalik lisada mõõdikud, mis annavad kinnitust, et oodatud tase on saavutatud. Õpiteekonna selles etapis seatakse õppimise eesmärk.
- 2. KAARDISTA:** järgmise sammuna vaadatakse üle konkreetsed teemad ja õpitegevused, mis viivad tänaselt tasemelt oodatud tasemele ehk kaardistatakse nõ tänane õpitee.
- 3. VÕIMENDA:** Kolmandaks sammuks võiks olla senise standardi põhjalikum ülevaatamine, uuendamine ja täiendamine. Eesmärgiks leida õpiampse, kohandada tegevusi personaalsemaks, luua õppimiseks motivatsiooni.

4. **TEOSTA:** neljas etapp on õpiteekonna teostamine, järjepidevuse tagamine ning vajadusel ka kogu „projekti“ parendamine.

Õpitee meetodi kasutamise peamiseks kasuteguriks on selge fookuse seadmine ja tõhusus. Rosenbaumile toetudes võib õpitee meetodi kasutamine tuua kaasa **30-50% kiirema** tööalaste oskuste ja kompetentside omandamise, kui orgaaniline õppimine.

Õpitee on küll ühest küljest selgemalt struktureeritud kuid samal ajal võimaldab õppijal läbida teemasid, koolitusi ja tegevusi **paindlikult**, põimida sellesse ka kaasaegseid digiõppe võimalusi.



**JOONIS 6: ÕPITEE PROTSESS. ROSENBAUM, S (2011)**

Rosenbaumi väljapakutud sammudele võiks lisada olulisi aspekte veelgi.

Potentsiaaliga töötaja puhul tasub kindlasti alustada vajaduste analüüsist, et mõista töötaja tänaseid teadmisi, kogemusi ja loomumomaseid tugevusi, aga ka nõrgemaid külgi, et selgitada välja nende personaalse või tööalase arengu fookus. Vajaduste analüüsiks saab kasutada nii individuaalseid vestlusi, põhjalikumaid kompetentside hindamisi või enesehindamise (testimise) tööriistu.

Toetudes vajaduste analüüsile tuleks koostada iga töötaja jaoks personaliseeritud õpitee. See plaan peaks sisaldama erinevaid õpimeetodeid, sealhulgas koolitusi, seminare, iseõppimist, mentorlust, juhendamisi ja teisi lähenemisi. Õppemetoodikate valik võiks olla pigem **mitmekesine** kui lihtsalt koolitustel osalemine.

Tööandja ülesandeks õpitee teostamisel on tagada, et töötajal oleks juurdepääs vajalikele ressurssidele, olgu selleks siis koolitusmaterjalid, juhendid või mentorluse võimalused. Kui võimalik, siis võiks kaasata ka väliseid spetsialiste (Coaching, juhendamine, supervisioon, mentorlus jms) vastavalt vajadustele.

Ka kõige põhjalikumalt koostatud personaalne õpitee ei taga veel tulemusteni jõudmist. Selleks on vajalik toetada töötajat kogu protsessi vältel. Hea oleks, kui luuakse süsteem, mis võimaldab jälgida töötaja edusamme tema õpiteekonnal. Regulaarne tagasisidestamine ja analüüsimine aitavad mõista, kas õppe plaan on efektiivne ja kas muudatused on vajalikud.

## ÕPITEE TALENDIJUHTIMISES

Õpitee meetodi kasutamine võiks olla osa laiemast talendijuhtimise protsessist organisatsioonis. Siin mõned talendijuhtimise protsessid, kus õpitee lähenemist saab edukalt integreerida.

**Kaardistamine on** õpitee meetodi **eelduseks** ja lahutamatuks osaks. Selle abil saab kaardistada potentsiaalivate töötajate individuaalseid tugevusi ja arenguvajadusi. See aitab mõista, millist tüüpi arenguprogrammid ja koolitused on erinevatele inimestele kõige sobivamad. Samuti annab individuaalne kaardistamine parema arusaama, millised võiksid olla töötajate eelistatud õppimise viisid, milline lähenemine neile kõige enam sobib.

Allpool toodud talendijuhtimise protsessides on organisatsioonil võimalik luua nõ tüüpilised õpiteekonnad (*Learning Pathways*), millele toetutakse iga uue õpitee algatamisel ning mida siis vastavalt vajadusele kohandatakse.

- **UUE TÖÖTAJA SISSEELAMINE**

Sisseelamise õpiteed on praktikas paljudes organisatsioonides kasutusel.

Töandjal on mõistlik luua õpitee versioonid näiteks juhtide, spetsialistide või ka oskustöölise gruppidele.

- **PÄDEVUSPÕHINE ARENG**

Keskendub kindla pädevuse õppimisele või täiendamisele. Pädevuse arendamise õpitee puhul tasub kindlasti silmas pidada, et lisaks teadmistele on vajalik pakkuda võimalusi ka nende praktikas rakendamiseks ning kompetentside kinnistamiseks. Õpitee ajaline pikkus võib antud juhul varieeruda 3-st kuust kuni 6-e kuuni.

- **TULEMUSKESKNE ARENG**

Tulemuskeskne areng keskendub teatud tööalase soorituse ja tõhususe saavutamisele. Tulemuskeskse fookusega õpitee oluliseks osaks peaks kindlasti olema vahetu juhendamine kas mentorluse, coachingu või supervisiooni näol. Väga tähtis on ka regulaarne tagasiside ja õppijal oma tegevuste-käitumise korrigeerimine. Ajaline kestvus ca 3-6 kuud.

- **JUHTIMISE JÄRELKASV, SISEMINE LIKUVUS, GLOBAALNE MOBIILSUS**

Sisemise liikumise ja juhtide järelkasvu õpiteede puhul tuleb eristada, kas need on ettevalmistava iseloomuga (teostatakse enne karjääriotsuse tegemist ja

sisemist liikumist) või toetava iseloomuga (teostatakse uues rollis kohanemiseks ja vajalike oskuste omandamiseks). Juhtimise järelkasvu programmid on tavapärasest pikemad ja põhjalikumad, võivad kesta kuni aasta ja mõnel juhul ka kauem.

- **KARJÄÄRIPLANEERIMINE**

Kui juhtimise järelkasv on suunatud karjääri vertikaalseks arendamiseks, siis laiem karjääriplaneerimine võib sisaldada nii tegevusvaldkonnas horisontaalset arengut ja liikumist, või ka kogu elukaare karjääriplaneerimist või personaalsete karjääriplaneerimise lähtekohtade väljaselgitamist. Kasutada saab nii erinevaid isiksuse-, eelistuste-, oskuste teste, kui ka karjääri-coachingut, nõustamist, erinevaid harjutusi ootuste ja võimaluste väljaselgitamiseks.

- **MEESKONDLIK ÕPITEE**

Viiakse läbi hoolikalt valitud grupile või püsivas meeskonnas. Lähenedamine sisaldab mitmeid ühistegevuse komponente ja meetodikaid. Väga häid tulemusi on toonud näiteks Mastermind, Kõvisioon, Retrospektiivid, ka mängulised lähenedamised, probleemide lahendamise ja ideestamise meetodid.

Õpitee meetodi tõhus kasutamine nendes protsessides aitab tugevdada talendijuhtimise strateegiat, suurendada organisatsiooni võimekusi mitmetes inimestega seotud püüdlustes.

Kindlasti on personaliseeritud õpitee heaks võimaluseks töötajal keskenduda oma **individuaalsetele tugevustele ja arenguvajadustele**, tõsta oma valdkonna professionaalsust või edendada karjäärivõimalusi. Areng on kahtlemata üks olulisemaid faktoreid, mis on otseselt seotud tööalase **motivatsiooniga** (Herzberg). Kui töötajad näevad, et organisatsioon nende arenguvõimalusi toetab ja sellesse panustab, siis kasvatab see nii **usaldust tööandja vastu** kui ka suuremat **pühendumist tööalaste tulemuste saavutamisel**.

## JÄRELKASVU TOETAMINE ÕPITEE MEETODIGA

Juhid on ettevõtte jaoks väga oluline sihtgrupp ning neile järelkasvu arendamine kriitilise tähtsusega organisatsiooni jätkusuutlikkuse ja pikaajalise edu tagamiseks. Õpitee meetod on juhtide järelkasvu arendamisel hea alternatiiv pikaajalistele standardsetele arenguprogrammidele.

Juhtide järelkasvu õpitee osad võiksid olla näiteks:

- **JUHTIMISKOMPETENTSIDE KAARDISTAMINE:**

Iga uus õpitee võiks alguse saada hetkeolukorra kaardistamisest. Juhtide puhul võib see tähendada nii karjäärivestlusi ja -plaani, aga kindlasti ka juhtimiskompetentside (*Leadership*) kaardistamist ning analüüsimist. Hinnatavateks juhtimiskompetentsideks võivad olla veel näiteks strateegiline mõtlemine, kommunikatsioon ja suhted, muudatuste juhtimine ja meeskonnatöö.

- **INDIVIDUAALSED ARENGUPLAANID:**

Iga juhi jaoks tuleks luua individuaalne arenguplaan, milles on ära toodud nii erialased kompetentsid, juhtimisoskused, karjääritee, aga ka stressijuhtimise ja heaoluga seotud teemad. Nende kategooriate juurde saab omakorda lisada arengutegevusi nagu koolitused, mentorlus-coaching, e-õpe ja muud õppimist stimuleerivad meetmed, mis aitavad neil arendada juhtimisega seotud kompetentse.

- **KOGEMUSÕPE JUHTIMISES:**

Kogemusõppe komponendi integreerimine õpitee lähenemisse on väga väärtuslik just seepärast, et see võimaldab juhtidel praktiseerida ja rakendada oma (uusi) juhtimisoskusi reaalses olukordades, nagu näiteks projektide juhtimine, rahvusvaheline kogemus, stažeerimine, ajutised rollid või osalemine strateegilistes algatustes. Samuti on kogemusõppes väga väärtuslik senise teadmuse ja õppetundide jagamine ning arutamine teiste samal teekonnal olevate juhtidega. Kogemusõppe lahutamatuks osaks on kindlasti ka oma tegevuste ja tulemuste põhjalikum analüüs.

Lisaks eelpool nimetatud kolmele lähtekohale juhtide õpitee teostamisel, on oluline järjepidev **tagasisidestamine**. Juhtide töö on suuresti seotud kommunikatsiooni, inimsuhete ja ettevõtte esindamisega ning seepärast on oluline anda ja saada tagasisidet lisaks tulemustele ka **juhi käitumise** osas. Kahtlemata vajavad aga ka juhid õpiteekonnal toetust ning motiveerimist.

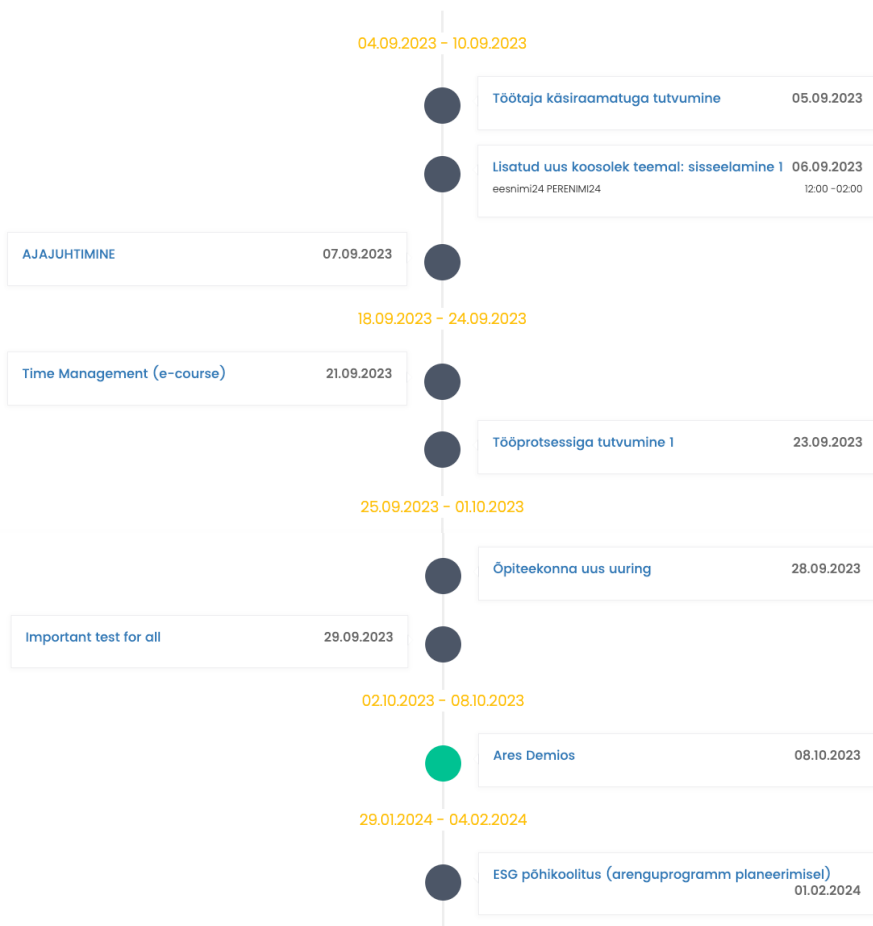
Lõpetuseks on juhtide õpitee loomisel ja elluviimisel alati oluline küsida üks lisaküsimus – **kas ja kuidas aitab see kaasa organisatsiooni strateegiliste eesmärkide ja pikaajalise edu saavutamisele**. Vastus sellele küsimusele annab suures osas aimu ka olulisemast kasutegurist.

Hästi kavandatud õpitee läbinud inimesed saavad mitmekülgsema oskuste kogumi, mis muudab nad võimekamaks ja vastupidavamaks tänases kriisirohkes ning muutuv

ärikeskkonnas. Ja kindlasti aitab see kindlustada, et organisatsioonil on olemas tulevastest liidritest „pikk pink“, kes suudavad juhtida ettevõtet tulevikus.

## ABIVAHENDID

Ettevõttel ja organisatsioonil, mis soovib oma töötajaid süsteemselt ja järjepidevalt arendada, peavad olema kasutusel ka tõhusad kaasaegsed töövahendid. Õppimist ja arengut aitavad toetada erinevad tarkvaralahendused kas eraldiseisvalt Talendijuhtimiseks mõeldud rakendused või all-in-one lahendused, mis võimaldavad mitmeid inimeste juhtimise, tulemusjuhtimise ja arendamisega seotud protsesse ning andmeid omavahel kombineerida.



## JOONIS 7: ÕPITEE NÄIDIS (SINULAB)



## MÕTTED JA TÄHELEPANEKUD

**Mind kõnetas  
kõige enam ...**

**Uus avastus  
minu jaoks oli ...**

**Praktiline  
tegevus, mille  
kohe kasutusele  
võtan ...**

**Mida saan juhina  
teha paremini ...**

**Veel mõtteid ja  
tähelepanekuid  
...**

# UUE TÖÖTAJA SISSEELAMINE

## EESMÄRGID JA PÕHIMÕTTED

Töötaja sisseelamise meeldivaks ja sujuvaks kujundamise üheks eesmärgiks on hoida värbamisel tehtud head „müügitööd“ ning tagada, et entusiasm ja motivatsioon säiliks kauem kui esimene tööpäev. Tööle asumine ei tohiks töötajale mõjuda nagu külm dušš, kus ilusast päikesepaistest (lubadused) satutakse järsku külma vee alla (tegelikkus).

Teine oluline eesmärk sisseelamise kujundamisel on seotud töötaja kiire kohanemise ja võimekusega asuda iseseisvalt tööülesandeid täitma, neid sealjuures edukalt täitma.

Siin on mitu tasandit, millel tasuks ka sisseelamist kujundades tähelepanu pöörata:

1. Sotsiaalne ja kultuuriline mõistmine
2. Eesmärgid, vastutus, töö tähenduse mõistmine
3. Töösooritus
4. Tagasiside
5. Personaalsus
6. Tehnoloogia

**Sotsiaalne ja kultuuriline teineteisemõistmine** on vajalik nii organisatsiooni kui ka töötaja poolt. Sobituma peaksid pooled, mitte üks osapool teisega. Ka sisseelamise üldine tonaalsus võiks olla disainitud elamuse saamise eesmärgiga, mitte lihtsalt administratiivse ja kuivana (näiteks dokumentide ja juhendite lugemine jne).

Näiteid, kuidas sotsiaalset kultuurilist sisseelamist toetada:

- Vastastikuste ootuste kaardistamine otsese juhiga
- Kohtumine meeskonnaga, meeskonna tavade ja traditsioonide arutelu, mõistmine
- Uue töötaja tutvustamine ja kommunikatsioon kogu organisatsioonis

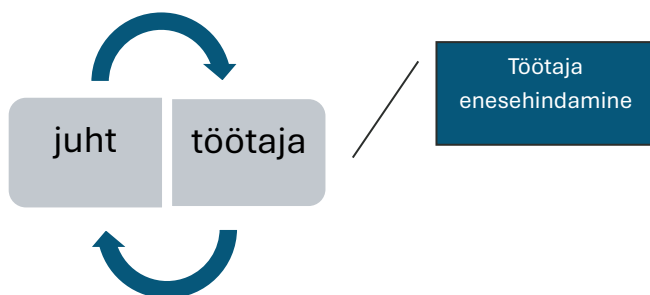
- Arutelu väärtuste teemal (soovitavalt meeskonnas või ka uute töötajate grupis)
- Näited, kuidas meeskonnas lahendatakse probleeme ja toimitakse ootamatutes olukordades.

**Eesmärgid, vastutus, töö tähenduse mõistmine** on teemad, mis uuel töötajal ja tema juhil tuleb koos läbi töötada. Eelkõige on oluline luua ühine mõistmine tööalaste tulemuste ja eesmärkide osas, leppida kokku konkreetsemad eesmärgid (näiteks sisseelamise perioodiks), rääkida läbi mõõdikud ning õiguste/vastutuse ulatus.

Ka töö tähendusest võiks rääkida sisseelamise protsessis ja ka edaspidi. Küsimused nagu „Miks see töö on sinu jaoks tähtis?“ ja „Mis on see, mis sind selle töö juures innustab?“ aitavad arutelule kaasa. Kuid ka teadmine „Mida tähendab minu töö organisatsioonile?“ ning „Mis on see väärtus, mida tööga luuakse?“ on sama olulised mõista ja arutleda.

**Töö sooritus** (*Performance*) on seotud nii tunnetusliku hinnanguga „Kas ma saan/sain hakkama?“ kui ka mõõdikutega, mis omavahel kokku lepitud. Töö tulemuste saavutamine (*result*) on kahtlemata oluline, kuid oluline on ka sooritus ise (*performance*), mida selleks tehakse, et tulemuseni jõuda. Just see soorituse osa vajab üldjuhul rohkem tähelepanu seepärast, et tulemuseni on võimalik jõuda erinevaid teid ja viise pidi. Kas töötajal on selleks vabad käed või oodatakse temalt väga selget lähenemist ning tegevusi, on küsimused, mis võiksid olla läbi räägitud juba sisseelamise etapis. Miks mitte kasutada töödisaini võtteid ja meetodikaid, et kujundada töötamine sobivaks konkreetsele töötajale.

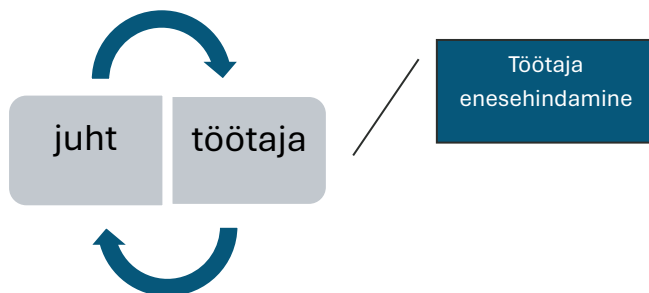
**Tagasiside** sisseelamise protsessis on mitmetasandiline ja tuleks samuti läbi mõelda – millises etapis ja kuidas tagasisidet küsitakse, antakse ja saadakse.



**JOONIS 8: PERSONAALNE TAGASISIDE**

Personaalse tagasiside andmiseks sobib kõige paremini vestlus. See võib olla planeeritud regulaarselt (näiteks iga nädal või kuu) pikem ja põhjalikum vestlus, või ka põgusam ja kontsentreeritum vahevõrdlus igal nädalal. On väga oluline, et tagasisidet antakse usalduslikus ja avatud õhkkonnas, ainult selliselt jõuab ta inimeseni.

Paljud organisatsioonid pakuvad uuele töötajale ka võimalust hinnata end ise, teatud tegurite või organisatsioonis välja kujundatud standardite alusel. Sellised enesehindamised ja peegeldamised annavad töötajale võimaluse endaga iseseisvalt (ja suunatult) töötada, võtta personaalset vastutust oma kohanemisel. Näiteks personaalse tulemuslikkuse, meeskonna- ja koostöövõimekuse või kliendisuhtluse osas jne. Uued töötajad sisenevad tavaliselt veidi teistsuguse vaatega ja nad on väga hea kontingent, kellelt küsida mõtteid ja ideid olemasoleva parendamiseks või ka muutmiseks.



### JOONIS 9: TAGASISIDE SISSEELAMISE PROTSESSI KOHTA

Protsessi kohta tagasiside küsimine on mugav teha näiteks lühema küsitluse või personaalse ankeediga. Selleks sobivad ideaalselt digitaalsed lahendused ja keskkonnad. Kui ettevõttes või organisatsioonis on olemas personalijuht või personalivaldkonna eest vastutav isik, siis võiks tema ülesandeks olla ka tagasiside kogumine sisseelamise protsessi kui terviku ning tulemuslikkuse kohta. Loomulikult võib ka juht ise kogu protsessi kohta tagasisidet ja töötaja mõtteid küsida.

### TAGASISIDE ORGANISATSIiooni KOHTA

Tagasiside küsimine töötajalt sisseelamise protsessis organisatsiooni tasandil on väga oluline. Näiteks küsimused kultuuri kohta, senise kogemuse kohta organisatsioonis,

juhtimise või ka töövahendite kasutamise kohta on vajalik informatsioon, et kogu sisseelamise protsessi edaspidi parendada.

Tavaliselt kogub sellist tagasisidet HR juht või vastava sisseelamise eest vastutav töötaja. Üldjuhul ühendatakse protsessi kohta tagasiside küsimisega. Suuremas organisatsioonis, kui uusi töötajaid on rohkem, saab korraldada ka fookusgrupi intervjuusid või grupiarutelusid.

**Personaalsus.** Kui organisatsioonil on kujundatud sisseelamise protsess, siis üldjuhul kohaldatakse seda kõikidele töötajatele. Kui Onboarding on digitaliseeritud ja automatiseeritud, võib teinekord personaalsus kaduda. Sisseelamise teemad ja intensiivsus võivad aga erineda näiteks töötajagruppide kaupa (juhid, spetsialistid, oskustöötajad).

Mis oleks aga kui läheneks igale uuele töötajale **personaalselt** ja paneks nad tõesti tundma, et nad on oodatud ja vajalikud?

Personaalseks lähenemiseks saab koguda infot juba värbamise ja valiku etappides. Personaalse lähenemisega sisseelamise programm aitab uuel töötajal võimendada ja rakendada eelkõige oma tugevusi ja olemasolevaid kompetentse.

Personaalselt saab töötajat tööle oodata nimeliste eelteadete ja tutvustavate kirjade/materjalide saatmisega. Võimalusi on veelgi.

## SISSEELAMISE PROTSESS

Kaasaegne **sisseelamise protsess** sisaldab väga mitmeid elemente ja etappe.

**Enne tööle asumist (Pre-boarding)**  
**Sisseelamine (Onboarding, Orientation)**  
**Väljaõpe, koolitused (Training, Instruction)**  
**Kokkuvõtted (Summary)**

Sisseelamine aga ei pruugi puudutada ainult päris uusi töötajaid. Ka vahepeal pikemalt eemal olnud (lapsehoolduspuhkusel, ajateenistuses või pereliiget hooldamas) töötajad võiksid uuesti sisseelamise osaliselt läbi teha. Seda nimetatakse Re-boarding.

## ENNE TÖÖLE ASUMIST

- Saada teavitused ja töösuhtega seotud info: tööleasumise kuupäev, kohale jõudmise juhised, esimesed kohtumised ja teemad jms.
- Saada veebilehe viiteid või materjale eelnevaks tutvumiseks. Pigem mitte väga mahukaid materjale, midagi huvitavat ja ülevaatlikku.
- Koosta töötajale sisseelamise kava. Kava võiks sisaldada põhjalikumat plaani esimeseks tööpäevaks ja esimesteks nädalateks.
- Jaga ülesanded ja vastutus, kes/millal/millised töövahendid ja ligipääsud töötajale ette valmistab, millal ja kes üle annab.
- Lepi kokku kohtumised meeskonnaga, planeeri teemad mis on sisseelamiseks vajalikud. Vali uuele töötajale mentor või Buddy, kes teda sel perioodil toetab.
- Vaata üle kõik vajalikud töösuhtega seotud uue töötaja dokumendid.

## SISSEELAMINE JA TUTVUMINE

- Esimene tööpäev – dokumendid, töövahendid, ligipääsud, ringkäik, sisseelamise kava tutvustamine, mentori tutvustamine.
- Esimene nädal – koostöö otsese juhiga, tutvumine meeskonnaga, tutvumine organisatsiooniga, töö sisu, vastutus, eesmärgid, ootused, kommunikatsioon organisatsioonis ja töötaja tutvustus, esimesed ülesanded.
- Teine nädal – tutvumine erinevate tegevusvaldkondadega, juhendid ja materjalid, koolitused, juhendamised, töö kaudu õppimine jms.
- Kolmas nädal – tugi töötajale (näiteks mentor või Buddy), kohtumised, juhendid ja materjalid, koolitused, juhendamised jms.
- Esimene kuu – töö sisu ja töödisain, koolitused ja juhendamised, tagasiside, eneseanalüüs.
- Teine kuu – tugi töötajale, töö sisu ja töödisain, koolitused ja juhendamised, tagasiside, eneseanalüüs.
- 3 – 6. kuu – tugi töötajale, koolitused ja juhendamised, tagasiside, eneseanalüüs, kokkuvõtted ja uued eesmärgid.

## KOOLITUSED JA JUHENDAMISED

Töölased koolitused, oskused ja kompetentsid, e-õpe, iseseisev töö, erialased üritused jms. Uue töötaja puhul on väga oluline planeerida ja viia läbi kõik vajalikud

kohustuslikud **juhendamised**. Samuti planeerida põhjalikult **tööalane väljaõpe** ja olulised **koolitused**. Väga tähtis on jälgida, et uue info ja materjalide omandamine ei satuks liialt lähestikku, sest inimesele tuleb anda aega ka saadud info sünteesimiseks ja omandamiseks. Tasub jälgida, et töötaja ei jääks suure hulga dokumentide ja muu kirjaliku materjaliga üksinda pusima.

## SISSEELAMISE KOKKUVÕTTED

Tagasiside, uuringud, eneseanalüüs, atesteerimine, kompetentside hindamine, arenguvestlus, uued eesmärgid, arenguvajadused, karjäärivõimalused. Sisseelamise protsess võiks sisaldada lõpuosas ka sisukat kokkuvõtet. Võimalusi on mitmeid.

## KAASAEGNE LÄHENEMINE

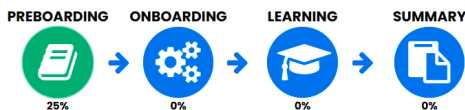
Uue töötaja sisseelamine vajab planeerimist ning kavandamist nii enne, ajal kui ka pärast esimest tööpäeva. Sisseelamise pikkuseks ei pea olema ametlik katseaeg. Tavaliselt läheb uuel inimesel päriselt sisseelamiseks vähemalt aasta, et aru saada kuidas kogu organisatsioon toimib. Suuremates organisatsioonides võib-olla veelgi kauem.

Sisseelamise kujundavad inimesed ja seepärast on oluline vastutus uue töötaja juhil. Kaasama aga peaks ka meeskonnaliikmeid ning kolleege teistest valdkondadest.

Toimiv ja läbimõeldud sisseelamise programm kujundab tugeva tööandjabrändi, annab positiivse kogemuse uuele liitujale ning aitab tal luua väärtust läbi oma töö palju kiiremini. Tugevneb töötajakogemus, pühendumus ja rahulolu ning väheneb lahkumiskord risk esimesel tööaastal.

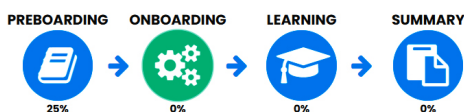
**Sisseelamise protsessi saab edukalt digitaliseerida selliselt, et juhile ja personalitöö tegijale on administreerimine kiire ja mugav ning uuele töötajale huvitav ning sisukas.**

Käesolev peatükk on kohandatud ja lühendatud versioon autori varasemast teosest INIMESED.TÖÖTAJAKOGEMUS.TULEMSED. Maarit Vabrit-Raadla, 2024.



PREBOARDING

<input type="radio"/>	arvuti 1		20.10.2023			
<input type="radio"/>	veepudel logoga 2	eesnimi16 PERENIMI16	10.10.2023			
<input type="radio"/>	Veepudel 3	eesnimi23 PERENIMI23	01.12.2023			
<input checked="" type="radio"/>	Tere tulemast meeskonda - sinu esimene tööpäev on kohe saabumas!		28.01.2024			



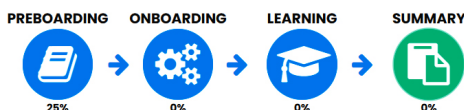
ONBOARDING

<input type="radio"/>	Protsessiga tutvumine		18.09.2024			
<input type="radio"/>	Tutvu juhistega "Taotlused ja vormid"		29.09.2024			
<input type="radio"/>	Koosolek valdkonna juhiga 1	eesnimi20 PERENIMI20	25.09.2024			
<input type="radio"/>	Kohtumine valdkonna juhiga 2	eesnimi16 PERENIMI16	23.09.2024			



LEARNING

<input type="radio"/>	Mentorlus juhtidele		03.10.2024			
<input type="radio"/>	Time Management (e-course)		01.10.2024			
<input type="radio"/>	Important test for all		06.10.2024			



SUMMARY

<input type="radio"/>	Õpiteekonna uus uuring		10.11.2024			
<input type="radio"/>	Soovi Kontsert		14.12.2024			

**JOONIS 10: SISSEELAMISE PROTSESSI DIGILAHENDUSTE NÄIDISED (SINULAB)**

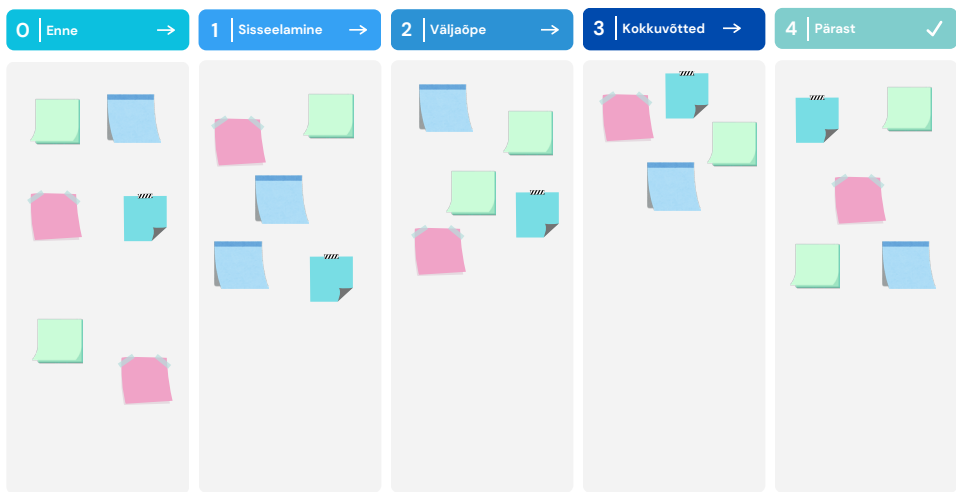


## PÄRAST SISSEELAMIST

Ka pärast sisseelamisperioodi on oluline, et juht jätkaks töötaja toetamise ja arengu suunamist. Teadlik lähenemine ja tähelepanu töötaja vajadustele ning eesmärkidele aitab tagada, et uus meeskonnaliige tunneb end väärtusliku ja motiveerituna.

Selleks, et sul juhina tekiks hea ülevaade ja arusaam, kuidas oma meeskonda uusi inimesi kõige tõhusamalt integreerida, soovitame kasutada visuaalset tööriista.

See on lihtne töölaud, kuhu saad panna kirja kõik mõtted ja õppetunnid sisseelamise kujundamiseks aga ka selle täiendamiseks ning ajakohastamiseks.



**JOONIS II: SISSEELAMISE PROTSESSI KUJUNDAMINE, TÖÖLAUD JUHILE**

## MÕTTED JA TÄHELEPANEKUD

**Mind kõnetas  
kõige enam ...**

**Uus avastus  
minu jaoks oli ...**

**Praktiline  
tegevus, mille  
kohe kasutusele  
võtan ...**

**Mida saan juhina  
teha paremini ...**

**Veel mõtteid ja  
tähelepanekuid  
...**

# MEESKONDLIK ARENGUVESTLUS

Arenguveestlust võib pidada juba üsna traditsiooniliseks juhtimise tööriistaks. Tavapäraselt tehakse arenguveestlusi juhi ja töötaja vahel. Neid peetakse personaalseks ja teinekord ka konfidentsiaalseks oma sisu ja olemuse tõttu. Üldjuhul on arenguveestluse teemad suunatud tööalaste eesmärkide seadmisele ja arengutegevuste kavandamisele.

Kuid ka arenguveestluseid võib ümber disainida ja uuendada ning kasutada innovatiivselt. Üks selline võimalus on **TeamShop** – kombinatsioon traditsioonilisest arenguveestlusest, meeskonna töötoast ja Mastermind meetodist.

TeamShop sündis konkreetse kliendi konkreetsest vajadusest. Ühest küljest oli sooviks meeskonnatööd stimuleerida ja lisaks sotsiaalsele suhtlusele tuua sisse ka rohkem tööalaseid teemasid. Juhi sooviks oli küll teha arenguveestluseid kuid teenindusettevõtteks oli meeskond väga suur, pea 30 inimest, ning seetõttu üks-ühele arenguveestlused välistatud. Niisiis oli vaja leida operatiivsem ja meeskonnale sobivam lähenemine.

**Meeskondlik arenguveestlus ehk TeamShop** sobib siis kui:

- juhil on **palju alluvaid**. Palju alluvaid tähendab seda, et arenguveestlusi tuleks pidada enam kui 12 inimesega
- seni aastas korra toimunud arenguveestlused vajavad **värskendamist, uut lähenemist**
- meeskond vajab suuremat **ühtsustunnet** ja kursis olemist liikmete tegemistega
- igakuised osakonna või meeskonna koosolekud vajaksid uut hingamist ja **sisukamat struktureerimist**
- tegemist on **iseseisva meeskonnaga** (ilma juhita)
- soovitakse luua **uute töötajate tugigrupp** sisseelamise perioodiks

Miks just need olukorrad ja aspektid välja tuua? Kohe põhjendan veidi lähemalt, mida TeamShop võib mõjutada.

## MIDA KASULIKKU VÕIKS TEAMSHOP KAASA TUUA?

- **KOOSTÖÖ JA ÜHTEKUULUVUSTUNNE:** TeamShopi meetod aitab luua tugeva koostöö ja ühtekuuluvustunde meeskonnas. Gruppides järjepidevalt nende harjutuste läbiviimine võimaldab töötajatel jagada oma kogemusi, saada tagasisidet ja õppida üksteiselt. See suurendab tiimitunnet ja aitab kaasa ühise mõistmise, vastastikuse toetamise ja vastutustunde tekkimisele.
- **MITMEKÜLGNE TAGASISIDE:** Individuaalsete arenguvestluste kõrval pakub TeamShop võimalust saada mitmekülgset tagasisidet erinevatelt meeskonnaliikmetelt. Mitmekülgne tagasiside on väärtuslik, kuna see toob esile erinevaid vaatenurki ja aitab töötajatel mõista oma tugevusi ja arenguvõimalusi laiemalt.
- **IDEEDE GENEREERIMINE JA INNOVATSIOON:** TeamShopi läbi viies on võimalik genereerida uusi ideid ja lahendusi. Meetod soosib avatud arutelu ja loovuse kasvu, mis omakorda võib viia innovaatiliste lahendusteni, mida individuaalses vestluses ei pruugi tekkida.
- **EESMÄRKIDE SELGITAMINE JA JOONDAMINE:** TeamShop võimaldab meeskonnal koos arutada ja joondada individuaalseid ja grupi eesmäärke. See aitab kaasa, et kõik liikmed mõistavad organisatsiooni strateegilisi eesmäärke ja oma rolli nende saavutamisel. Saab julgustust teistelt ja seada ka ise uusi väljakutseid endale.
- **EFEKTIIVNE AJAKASUTUS:** TeamShop läbiviimine võib olla ajasäästlikum kui mitme individuaalse vestluse korraldamine. TeamShopi raames on võimalik üheaegselt käsitleda mitmeid teemasid ja lahendada probleeme, mis puudutavad kogu meeskonda. Töötoad võivad toimuda iga nädal või ka pikema intervalliga, näiteks 4 nädala tagant.
- **TOETUS JA VASTASTIKUNE MOTIVEERIMINE:** Meeskonna liikmed saavad TeamShopi raames üksteist toetada ja motiveerida. Näiteks kui keegi jagab oma edusamme ja väljakutseid, võib see inspireerida teisi liikmeid pingutama ja oma eesmäärke saavutama. Vastastikune toetus on oluline, et hoida meeskonna moraali ja produktiivsust kõrgel tasemel.
- **STRATEEGILINE ARENDAMINE:** TeamShopi meetod võimaldab juhil strateegiliselt arendada meeskonda tervikuna. Läbi ühiste arutluste ja tegevuste saab juht parema ülevaate meeskonna dünaamikast, tugevustest ja arenguvajadustest. See võimaldab teha teadlikke otsuseid meeskonna arendamise ja koolituste planeerimise osas.

## TEAMSHOP STRUKTUUR JA TEGEVUSED

TeamShop ühendab grupi(arengu)vestluse ja Mastermind meetodi parimad praktikad, et soodustada meeskonnaliikmete vahelist koostööd, õppimist ja isiklikku arengut. Eesmärk on tugevdada meeskonna sidusust ja luua ruum, kus kõik liikmed saavad oma kogemusi jagada ning üksteist toetada.

### OSALEJAD

- Ideaalne osalejate arv: 6-8 inimest.
- Osalejad võivad olla samast osakonnast või eri osakondade esindajad, olenevalt ettevõtte struktuurist ja eesmärkidest.

### STRUKTUUR

#### 1. SISSEJUHATUS (10 MIN)

- Moderaator tutvustab TeamShopi eesmärke ja struktuuri.
- Kui sessioonil on kindel teema (P3 V1), siis tutvustab moderaator seda lühidalt.

#### 2. EELMISE PERIOODI KOKKUVÕTE (KUNI 30 MIN)

- Iga osaleja esitab lühikese ülevaate oma eelmisest perioodist ja seatud eesmärgiga töötamisest (3-5 min per osaleja).
- Arutelu ja peegeldused – keskendub õnnestumistele, väljakutsetele ja saadud õppetundidele (10 min).

#### 3. VARIANT 1: MEESKONNA ÜHISTEEMA (20-30 MIN)

- Arutatakse võimalikku ühisprojekti või initsiatiivi, mis aitaks kogu meeskonna arengule kaasa. Teemaks võib olla ka ühe meeskonnaliikme toodud lahendust vajav olukord või probleem.
- Ideede kogumine ja prioritseerimine, probleemide arutelu, lahenduste otsimine.
- Rollide ja vastutuste jaotamine ning tegevuskava koostamine.

#### 3. VARIANT 2: MEESKONNA KÜLALISTEEMA (20-30 MIN)

- Kaasatakse väline valdkonna ekspert, kes toob teemakäsitlesega kaasa uuelaadseid lähenemisi, mõtteid.
- Arutatakse ühiselt, luuakse seoseid, küsimused ja vastused, ühise mõistmise kujundamine.
- Vajadusel lepitakse kokku tegevused ja tegevuskava koos rollide jaotusega.

### 3. VARIANT 3: MEESKONNA TUNNUSTUS (20-30 MIN)

- Iga meeskonnaliige saab istuda “kuumal toolil”
- Kuumal toolil istujale annavad kõik teised personaalset tunnustust 1 tugevuse kohta
- Kuumal toolil harjutus on läbi kui kõik osalejad on sellel istunud ja tunnustust saanud

### 4. EESMÄRKIDE SÕNASTAMINE (KUNI 30 MIN)

- Iga osaleja toob üles ühe konkreetse väljakutse või probleemi, millega ta hetkel silmitsi seisab.
- Iga osaleja sõnastab eesmärgi ja püstitab moodsid selle saavutamiseks (5 min per osaleja).
- Järgneb arutelu, kus moderaator aitab suunata vestlust ja tagada, et kõik saavad oma panuse anda (10 min).

### 5. KOKKUVÕTE (5 MIN)

- Moderaator kogub osalejatelt tagasisidet.
- Arutatakse, mida järgmisel TeamShopi sessioonil võiks teemaks võtta.
- Järgmise kohtumise kuupäeva ja teema kokkuleppimine.

## JUHISED, KUIDAS LÄBI VIIA

### MODERAATORI ROLL

- Moderaator peaks olema keegi, kes suudab vestlust juhtida, hoida ajakava ja tagada, et kõik osalejad saaksid sõna.
- Moderaatori ülesandeks on luua turvaline ja avatud keskkond, kus kõik tunnevad end mugavalt oma mõtteid ja ideid jagades.

### EELNEV VALMISTUMINE

- Osalejad peaksid läbi mõtlema ja vajadusel ette valmistama oma eelmise perioodi kokkuvõtte ja konkreetse väljakutse või probleemi, mida nad arutada sooviksid.
- Moderaator kavandab sessiooni struktuuri ja tagab, et kõik vajalikud materjalid ja tehnilised lahendused (nt videokonverentsitarkvara, eesmärkide keskkond, märkmete keskkond) on valmis.

## KOOSTÖÖ JA VASTASTIKUNE AUSTUS

- Osalejad peaksid olema avatud ja valmis teisi kuulama ning sisukat tagasisidet andma. Hoiduma peaks rääkimisele vahele segamisest, teise halvustamisest, kritiseerimisest.
- Moderaatoril ja ka osalejatel tuleb hoolitseda selle eest, et kõik saavad sõna ja keegi ei domineeri liialt vestlust.

## JÄRJEPIDEVUS

- TeamShopi sessioone tuleks korraldada regulaarselt (nt kord kuus või kvartalis), et tagada järjepidev areng ja toetamine. Ühel korral proovimine on kindlasti põnev kuid sellest ei piisa muutuseks ja tulemusteks.
- TeamShopi regulaarseid sessioone peaks olema vähemalt nii mitu, kui on grupis osalejaid. Kui on 6 osalejat, siis vähemalt 6 sessiooni-kohtumist. Loomulikult võib ka rohkem kui tegemist on püsiva meeskonnaga.
- Kui TeamShopi kasutadagi individuaalsete arenguvestluste asemel, siis võib struktuuri osas olla veidi paindlikum. Näiteks aasta alguses fookusega veidi rohkem meeskonna ja personaalsetele eesmärkidele, aasta jooksul operatiivsematele tegevustele ning aeg-ajalt kombineerida tagasiside ja tunnustuse plokke.

## ABIVAHENDID

TeamShop on tõhus tööriist meeskonnaliikmete arendamiseks ja koostöö tugevdamiseks. Kombineerides grupi arenguvestluse ja Mastermind meetodika, pakub see platvormi, kus töötajad saavad jagada oma kogemusi, arutada väljakutseid ja luua üheskoos väärtust. Regulaarsed sessioonid ja struktureeritud lähenemine aitavad tagada järjepidevuse ja tulemuslikkuse.

TeamShopi tõhusaks ettevalmistuseks ja administreerimiseks saab kasutada ka erinevaid digilahendusi. Selleks sobivad hästi Sinulab “Tulemusjuhtimise” mooduli “**Eesmärgistamise**” lahendus ja spetsiaalselt meeskonnatöö toetamiseks loodud “**Grupid ja projektid**” lahendus, kus osalejad saavad pidada järge oma seatud eesmärkide üle nii personaalselt kui meeskondlikult. Kus on hästi näha ka tegevused, mis on edukalt teostatud.

## My Admin team

[Timeline](#) [Liikmed](#) [Eesmärgid](#) [Taskid](#) [Koosolekud](#) [Failid](#) [Info](#)

### Jooksvad ülesanded

+ Lisa

Ülesanne	Tähtaeg (pp.kk.aaaa)
----------	----------------------

Maarit: teha 10 külma kõnet pot klientidele	12.07.2024
Juhan: dfbdbdbdgd	28.07.2024
Teha 10 külma kõnet pot klientidele	19.09.2024

### Nädalad

Teha 10 külma kõnet pot klientidele

Tähtaeg (pp.kk.aaaa)

19.09.2024

Prioriteet

Väga oluline

Meeldetuletus

Eesmärk

Sulge

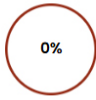
Muuda ülesannet

## My Admin team

[Timeline](#) [Liikmed](#) [Eesmärgid](#) [Taskid](#) [Koosolekud](#) [Failid](#) [Info](#)

+ Strateegilised / pikaajalised eesmärgid (2-5 aastat)

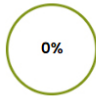
### EESMÄRKIDE TÄITMINE



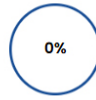
TÜHISTATUD



ÜLETATUD



TÄIDETUD



TÄITMISEL / OSALISELT  
TÄIDETUD



POLE ALUSTATUD

### EESMÄRGID

+ Lisa uus eesmärk

Show 10 entries

Search:

Tase	Eesmärgi kirjeldus	Tulemusnäitaja kirjeldus	Tulemuse näitaja	Täitja	Algus	Tähtaeg (pp.kk.aaaa)	Staatus	Tulemus	Toimingud
0	Osakonna eesmärk 1		33	Key User (main)	01.04.2024	28.12.2024	Pole alustatud		
0	Osakonna eesmärk 2	ddfsf	55	eesnimi14 PERENIMI14	01.01.2024	12.07.2024	Pole alustatud		

Showing 1 to 2 of 2 entries

Previous Next

## JOONIS 12: MEESKONNATÖÖ JA TEAMSHOP DIGITÖÖRIISTAD (SINULAB)



## TÖÖLEHT 7: TEAMSHOP MÄRKMED

	<b>Kuupäev:</b>			
	<b>Moderator:</b>			
	<b>Osalejad</b>	<b>Eelmine eesmärk (jah, ei, osaliselt)</b>	<b>Uus eesmärk (märksõnad)</b>	<b>Tunnustus (märksõnad)</b>
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
<b>V1</b>	<b>Meeskonna ühisteema</b>			
<b>V1</b>	<b>Meeskonna tegevused</b>			
<b>V2</b>	<b>Meeskonna külalisteema</b>			
<b>V2</b>	<b>Meeskonna tegevused</b>			

## MÕTTED JA TÄHELEPANEKUD

**Mind kõnetas  
kõige enam ...**

**Uus avastus  
minu jaoks oli ...**

**Praktiline  
tegevus, mille  
kohe kasutusele  
võtan ...**

**Mida saan juhina  
teha paremini ...**

**Veel mõtteid ja  
tähelepanekuid  
...**

# MEESKONNA AJURÜNNAK VIIB TULEMUSTE JA INNOVATSIOONINI

Probleemidele lahenduste otsimisel on parimaks abimeheks struktureeritud arutelu ülesehitus, läbimõeldud küsimused ja oskuslik osalejate suunamine. **Üks eesmärki-dest** on kuulata ära võimalikult palju ja erinevaid mõtteid, ideid ning kommentaare, et leida probleemile lahendus(ed).

## STRUKTUUR JA METOODIKA

### AJURÜNNAKU STRUKTUUR

1. Milles on probleem? Milles see väljendub ja mida kaasa toob?
2. Probleemi taust: millest probleem on tekkinud ja miks?
3. Millised on erinevad võimalikud lahendusvariandid (proovige leida vähemalt 3 varianti)
4. Milline on parim lahendusvariant?
5. Otsus ja tegevuskava

Algatuseks on hea täpsustada kokkutulemise **eesmärki**. Kui olete probleemist juba osalejatele eelnevalt teada andnud (näiteks e-kirja või sündmuse kutse sees), siis korrake ikkagi põgusalt üle.

**Järgmisena** andke ülevaade ajurünnaku kava või ülesehituse olemusest.

Seejärel **asuge teema ehk probleemi juurde**:

1. Kirjeldage, selgelt ja nii lühidalt kui võimalik, probleemi olemust
2. Milles probleem väljendub ja millist kahju see on toonud/toob ettevõttele?
3. Rõhutage veelkord, kui oluline on kõikide kohale kutsutute osalemine lahenduste väljapakkumisel ja arutamisel
4. Andke osalejatele võimalus esitada täpsustavaid küsimusi probleemi olemuse ja selle esinemise kohta.

**Nüüd on aeg aruteluks.** Arutelu stimuleerimiseks esitage küsimusi. Näiteks: Millised võimalikud variandid teile esimesena mõttesse tulevad? Millised kogemused teil sarnaste olukordadega on olnud?

Enne küsimuse esitamist mõelge läbi, millises suunas soovite osalejaid suunata mõtlema. Ja loomulikult oma mõtteid välja ütleva. Mida aktiivsem osalus koosolijate poolt, seda suuremad on šansid saavutada konstruktiivseid ja rakendatavaid lahendusi. Küsimused võiksid olla pigem lühikesed ja kindlasti avatud. Julgustage kõiki osalejaid rääkima.

Selles etapis ei ole veel eesmärk jõuda parima lahenduseni vaid koguda võimalikult palju erinevaid lahendusvariante, mõtteid. Pidage meeles, et arvamuste erisus on hea märk. Kindlasti ei ole soovitatav arvamused hinnanguid anda – kõik, mis välja pakutakse on sisend järgmisele etapile.

**Pärast arutelu** osa tehke lühidalt ja kokkuvõtlikult **ülevaade** esitatud arvamustest.

Seejärel paluge kohalolijail paigutada räägitu järjekorda – ettepoole need lahendusvariandid, mis tunduvad enim sobivat. Soovitame kasutada tahvlit või kuvada variandid ekraanile. Sellise reastamise eesmärgiks on leida parim võimalikest lahendustest või ka kombinatsioon lahendusest.

**Hinnake** nimekirja tipus olevaid variante kaaludes nii plusse kui ka miinuseid. Püüdke leida iga variandi juurde 2-3 plussi ja samapalju miinuseid.

**Tehke otsus parima variandi osas** ja arutage veelkord läbi kasutegurid ja riskid. Kui parim lahendusvariant probleemile on ühiselt leitud, tuleb kokku leppida edasine **tegevuskava**, vastutused ja tähtajad.

Rääkige läbi ja leppige kokku:

- tegevuskava etapid
- vajaminevad ressursid (inimesed, tehnika jne)
- vajalik juhendamine ja koolitus (milliseid uusi kompetentse on vaja ja kellele)
- millal alustatakse
- tähtajad eri etappideks ning kindlasti lõpptähtaeg
- maksumus
- vastutajad

**Hoolitsege, et kõik saaksid aru oma kohustustest ja edasisest tegevuskavast.** Seejärel andke lühidalt ülevaade esimestest sammudest ning eesootavatest tähtaegadest.

**Kõige olulisem** on saada kohalolijad tööle ühise eesmärgi nimel. Niisiis, teie eesmärk on saavutada nende poolne pühendumus, motiveeritus ja tulemusele orienteeritus.

Nii nagu ajurünnaku alguses saavutatud tähelepanu ja fookus määravad selle kulgemise edukuse, on niisama tähtis ka sündmuse lõpp ning **viimane mulje**, mille osalejad endaga kaasa võtavad.

Et kõike eelpooltoodut saavutada ja kindlustada selle elluviimine, tehke oma kokkuvõttev **lõppsõna positiivselt**.

**Heaks tavaks ja ka meeldetuletuseks on pärast koosoleku lõppemist osalejatele saadetud kiri otsuse, vastutajate ja tegevusplaani kohta.**

## TÖÖLEHT 8: MEESKONDLIKU AJURÜNNAKU MEMO

### KUUPÄEV:

Milles on probleem?  
Milles see väljendub  
ja mida kaasa toob?

Probleemi taust:  
millest probleem on  
tekkinud ja miks?

Millised on erine-  
vad võimalikud  
lahendusvariandid

Milline on parim  
lahendusvariant?

Otsus ja tegevuskava

## MÕTTED JA TÄHELEPANEKUD

**Mind kõnetas  
kõige enam ...**

**Uus avastus  
minu jaoks oli ...**

**Praktiline  
tegevus, mille  
kohe kasutusele  
võtan ...**

**Mida saan juhina  
teha paremini ...**

**Veel mõtteid ja  
tähelepanekuid  
...**

# USALDUS INIMSUHETES JA MEESKONNAS

Usaldus inimsuhetes ja ka tööalastes suhetes on äärmiselt oluline. Kui üldjuhul võib usaldus olla iga inimese jaoks pigem tunnetuslik ja subjektiivne, siis tööalastes suhetes on võimalik seda veidi selgemalt defineerida. Aga ka teadlikult usaldust kasvatada.

Usalduse loomine saab alguse sinust enesest. See tähendab, et oluline on sinu enda varasemad kogemused ja ka tagasilöögid usaldusega inimsuhetes. Tavaliselt hakkavadki mõjutama ja kujundama need kõige keerukamad juhtumid ja läbielamised meie käitumist edaspidi.

Usaldus saab alguse sellest kas ja kui palju oled valmis teisi inimesi usaldama. See võib väljenduda mitmetes tegurites. Näiteks selles, kas ja kui olulist teavet sa teistele inimestele jagad. Või ka selles, kas ja kui palju sa kontrollid teise inimese tegevusi. Või ka selles, kas sa oled kindel, et sinu meeskonnaliige on võimeline ja valmis mingit (keerukamat) ülesannet lõpule viima. Näiteid on muidugi veel.

## USALDUSE KATEGOORIAD

Küll aga saame me usaldust paremini mõista kui neid erinevaid usalduse vorme selgemalt mõtestame.

1. Valmisolek usaldamiseks
2. Olulise või kriitilise teabe jagamine
3. Käitumise usaldamine
4. Võimekuse usaldamine

Tee kaasa lihtne harjutus: mõtle mõne kolleegi peale, keda sa enda hinnangul pigem usaldad.



## HARJUTUS 1

Proovi anda hinnang usalduse kategooriale 10-palli skaalal, kus 1 on minimaalne hinnang ja 10 maksimaalne hinnang. Igas kategoorias on toodud ära erinevad tegurid, mis aitavad analüüsi ja hinnangut paremini läbi viia.

### VALMISOLEK USALDAMISEKS

Mõttele selliste tegurite peale „**Valmisolek usaldamiseks**“ analüüsimisel:

- Kas ta on töökeskkonnas tasakaalukas ja enesekindel?
- Kas ta usaldab iseennast? Kas ta on teadlik oma tugevustest ja võimetest?
- Kas vajab pidevalt toetamist ja tunnustamist, kellegi heakskiitu?
- Kas ja milline on tema personaalne identiteet?
- Kuivõrd avatud on ta teisi usaldama? Kas sellega on esinenud probleeme? Näiteks „Teen ise ära, siis on korralikult tehtud“ jms
- Kas on valmis vajadusel teistelt abi küsima või seda vastu võtma? Kas on võimeline ka kriitilistes olukordades teistele lootma?
- Kui avatud on uutele inimestele ja suhetele?

## TÖÖLEHT 9: USALDUSE HINDAMINE JA ANALÜÜS

**NIMI:**

<b>Usalduse kategooria</b>	<b>Sinu hinnang 1-10</b>	<b>Kirjeldused, põhjendused</b>
<b>Valmisolek usaldamiseks</b>		

## OLULISE VÕI KRIITILISE TEABE JAGAMINE

Mõtle selliste tegurite peale „**Olulise või kriitilise teabe jagamine**“ analüüsimisel:

- Kas ta jagab teavet kiiresti ega hoia seda kinni, eriti kui see on seotud otsuste tegemisega või probleemide lahendamisega?
- Kas jagab infot avatult ja ausalt, seda moonutamata?
- Kas tema sõnumid on selged ja üheselt mõistetavalt, kas väldib keerulist terminoloogiat ja segadust tekitavaid sõnastusi, kas teave sisaldab kõiki vajalikke üksikasju?
- Kas hoolitseb, et sõnum jõuab kohale st kindlustab, et teave on kätte saadud või kohale jõudnud õigetele inimestele?
- Kas ta küsib tagasisidet, et kinnitada saadetud info mõistmist ja saada lisateavet võimalike täiendavate küsimuste või murede kohta?
- Kas jagatav teave on esitatud kontekstis, mis aitab mõista selle tähtsust ja mõju?
- Kas selgitab piisavalt, miks teave on oluline ja kuidas see mõjutab tööd ja otsuseid?

### NIMI:

Usalduse kategooria	Sinu hinnang 1-10	Kirjeldused, põhjendused
Olulise või kriitilise teabe jagamine		

## KÄITUMISE USALDAMINE

Mõtle selliste tegurite peale „**Käitumise usaldamine**“ analüüsimisel:

- Kas täidab alati oma lubadused ja kohustused? Kui ta ütleb, et teeb midagi, siis ta teeb seda õigel ajal ja vastavalt kokkuleppele.
- Kas austab meeskonnas kokkulepitud tähtaegu ja pingutab, et täita enda ülesandeid õigeaegselt?
- Kas tema käitumine on järjepidev, kas saad tema käitumise ja tegude peale kindlad olla? Näiteks kas käitub kriitilistes olukordades ettearvamatult või sobimatult?
- Kas tegutseb ausalt organisatsiooni ja meeskonnaliikmetega suhtedes? Kas on olnud juhuseid, kus on „väänanud“ tõde või püüdnud teavet manipuleerides saada teiste arvelt kasu.
- Kui on teinud vea, kas tunnistab seda ja võtab vastutuse oma tegude eest ega süüdistata teisi või püüa oma vigu varjata?
- Kas on valmis aktiivselt tegutsema ja leidma lahendusi probleemidele, mitte lihtsalt neid ignoreerima või vältima?
- Kas kohtleb teisi lugupidavalt ja hoolivalt? Kas käitub klientide ja kolleegidega viisakalt, ei tõsta häält ega ela välja negatiivseid emotsioone.
- Kas sinu hinnangul on pühendunud isiklike, meeskonna ja organisatsiooni eesmärkide saavutamisele ja töötab sihikindlalt nende nimel?

### NIMI:

Usalduse kategooria	Sinu hinnang 1-10	Kirjeldused, põhjendused
Käitumise usaldamine		

## KOMPETENSI USALDAMINE

Mõtle selliste tegurite peale „**Kompetentsi usaldamine**“ analüüsimisel:

- Kas tal on konkreetsed tulemused, mis näitavad tema võimekust täita edukalt ülesandeid ja projekte?
- Kas ta tegeleb oma ( ja vastutusvaldkonna) töö kvaliteedi teadliku jälgimise ja hoidmisega, et tagada parimad tulemused?
- Kas on töötanud vastaval alal piisavalt kaua ning tal on praktiline kogemus?
- Kas ta on oma töös täpne ja põhjalik ning pöörab vajadusel tähelepanu detailidele?
- Kas suudab tuvastada probleeme, pakkuda asjakohaseid lahendusi ja neid teostada? Kas nõustab kliente ja kolleege sobivaima lähenemise valimisel?
- Kas teeb läbimõeldud otsuseid, tuginedes oma teadmistele ja kogemustele, ning võtab vastutuse oma otsuste eest?
- Kas tegeleb oma oskuste ja teadmiste pideva arendamisega, osaleb aktiivselt koolitustel ja õpib (ka iseseisvalt) uusi meetodeid ning tehnoloogiaid?
- Kas jagab oma töö- ja erialaseid teadmisi ja oskusi meeskonna ning toetab meeskonna eesmärke?
- Kas on avatud ideedele ja valmis katsetama uusi lähenemisviise, mis aitavad tal oma tööd paremini teha?

### NIMI:

Usalduse kategooria	Sinu hinnang 1-10	Kirjeldused, põhjendused
Kompetentsi usaldamine		

Kui oled kõik kategooriad ja tegurid läbi mõelnud ja analüüsinud, siis vaata veelkord üle hinnangud kaaludes järgmisi aspekte:

- Kas nende tegurite hulgas on midagi, mis on sinu jaoks eriti **olulise kaaluga**?  
Kui jah, siis analüüsi, kas see võiks kuidagi mõjutada kategooria koguhinnet?  
Näiteks: oled andnud „Kompetentsi usalduse“ keskmiseks hindeks 7. Tegurite hulgas aga on eriti olulise kaaluga **meeskonnatöö** ja selle oled sa hinnanud kõrgemalt. Kui palju see mõjutab lõpphinnangut ja kas seda on vaja korrigeerida üles- või allapoole?
- Arvesta ka enda juba väljakujunenud hoiakutega hinnatava kolleegi suhtes. Usalduse hindamise ja analüüsimise mõte on eelkõige keskenduda tööalastele näitajatele ja käitumisele ning teha seda võimalikult **neutraalselt**.
- Kui mõni hindamistegur ei ole asjakohane sinu meeskonnas või organisatsioonis, siis jäta see lihtsalt kõrvale.

## MIDA SAAD JUHINA TEHA?

Pärast usalduse analüüsimist tee kokkuvõte.

Mida need antud hinnangud sulle näitavad?

## TÖÖLEHT 10:USALDUSE KOONDHINNANG JA ANALÜÜS

**NIMI:**

**Usalduse kategooria**

**Hinnang 1-10**

**Valmisolek usaldamiseks**

**Olulise või kriitilise teabe jagamine**

**Käitumise usaldamine**

**Kompetentsi usaldamine**

Analüüsi ja hinda, milline usalduse kategooria on hetkel kõige kriitilisem? Millise kategooria usaldus on sinu jaoks kõige olulisem?

Järgmiseks koosta **usalduse** tegevuskava (vt. tööleht ja juhised järgmisel lehel).

## TÖÖLEHT 11: USALDUSE SAAVUTAMISE PLAAN

**NIMI:**

**Mis toimib hästi?**

**Mis ei toimi?**

**Millist muutust soovin?**

**Mida teen?**

**Algus ja kestus**

Kasulikud juhised ja tähelepanekud:

- Mõttele alati läbi esmalt see, mis toimib hästi, lisa töölehele mõned märksõnad.
- Mõttele läbi, mis usalduses ja teie tööalastes suhetes ei toimi hästi? Mis seda on põhjustanud? Milline on sinu roll olnud nendes episoodides? Lisa 2-4 kõige kriitilisemat tegurit.
- Mõttele selle peale, milline peaks teie vaheline usalduslik suhe olema, et see täidaks tööalased ootused? Eesmärk ei ole saada parimateks sõpradeks vaid võimalikult tõhusalt koos tegutseda.
- Mõttele läbi ja pane kirja, millised on sinu tegevused. Sisendi saad usalduse hindamise teguritest. Iga kriitilise teguri jaoks leia sobiv lähenemine. Keskendu pigem 1-2 tegurile, mitte kõigele korraga.
- Selleks, et asuda tegutsema parema usalduse loomiseks, mis on alati kahepoolne, tasub korra istuda maha inimese endaga ja jõuda ühiselt selgusele, mis on sellise käitumise taga.
- Pea meeles, et usaldust ei looda ega taastata ühekordse tegevusega. Selleks on vaja leida aega ja olla järjepidev pikemas ajaperioodis (vähemalt 3-6 kuud).

**Oluline on meeles pidada, et juhil tuleb esmalt luua iga oma meeskonnaliikmega usalduslik tööalane suhe. Seejärel on võimalik tegeleda meeskondliku usalduse loomisega.**

## USALDUS MEESKONNAS

Meeskondlik usaldus koosneb samadest kategooriatest nagu ka indiviidi usaldus. Kõige olulisemad on „Käitumise usaldus“ ja „Olulise teabe jagamise usaldus“.

Meeskondlikku käitumisusaldust aitavad mõtestada näiteks järgmised küsimused:

- Kas meeskonnaliikmed tähtsustavad ja väärtustavad, et oma lubadused ja kohustused alati täidetakse?
- Kas meeskonnas austatakse kokkulepitud tähtaegu ja pingutatakse ühiselt, et täita ülesandeid õigeaegselt?

Meeskondlikku infoliikumise usaldust aitavad mõtestada järgmised küsimused:

- Kas meeskonnas hoolitsetakse selle eest, et teave/sõnum jõuab kohale õigel ajal ja õigetele inimestele?
- Kas küsitakse üksteiselt tagasisidet, et saada kinnitust ja lisateavet info mõistmise ning võimalike täiendavate küsimuste või murede kohta?

Need on mõned näited, kuidas saada teadlikkumast meeskondlikust usaldusest ja see läbi seda mõjutama asuda.

## HARJUTUS 2

Tee läbi harjutus ning analüüsi oma meeskonna usalduse näitajaid. Harjutust võid teha ka meeskonnas ning ühiselt arutada tugevuste ja võimalike parenduskohtade üle.

### MEESKONDLIKU USALDUSE MÕISTMINE

Mõtle selliste tegurite peale „**Valmisolek usaldamiseks**“ analüüsimisel:

- Kas meeskond on teadlik oma tugevustest ja võimetest?
- Meeskonnas ollakse avatud üksteist toetama ja abi pakkuma. Kas sellega on esinenud probleeme? Näiteks väljakujunenud eelarvamused või käitumine.
- Milline on valmisolek ja senine praktika meeskonnas teistelt abi küsimise või selle vastu võtmise osas?
- Kuidas meeskond käitub kriitilistes olukordades?
- Uusi inimesi (kolleegid, kliendid, koostööpartnerid jms) koheldakse ja võetakse vastu avatult?
- Meeskonnaliikmed kuulavad üksteise arvamusi, väärtustavad neid ja aktsepteerivad erinevusi.

Mõtle selliste tegurite peale „**Olulise või kriitilise teabe jagamine**“ analüüsimisel:

- Infot jagatakse operatiivselt ega hoita kinni, eriti kui see on seotud otsuste tegemisega või probleemide lahendamisega.
- Meeskonnas jagatakse infot avatult ja ausalt, seda moonutamata.
- Sõnumid on selged ja üheselt mõistetavalt, kas teave sisaldab kõiki vajalikke üksikasju.
- Kas hoolitsetakse ühiselt, et olulised sõnumid jõuavad kohale st tehakse kõik selleks, et teave on kätte saadud ja seda mõistetakse ühtemoodi?



- Küsitakse tagasisidet, et mõista vajadust lisateabe järele võimalike täiendavate küsimuste või murede kohta.
- Kas jagatav teave on esitatud kontekstis, mis aitab mõista selle tähtsust ja mõju?
- Vajadusel selgitatakse korduvalt, miks teave on oluline ja kuidas see mõjutab tööd ja otsuseid.
- Tagasiside saamine ja andmine on loomulik osa tööprotsessist. Tagasisidet antakse positiivses ja toetavas võtmes, keskendudes arendamisele, mitte süüdistamisele.

Mõttele selliste tegurite peale „**Käitumise usaldamine**“ analüüsimisel:

- Meeskonnas peetakse kinni oma lubadustest ja kohustustest, austatakse kokkulepitud tähtaegu ja pingutatakse ühiselt, et täita ülesandeid õigeaegselt.
- Kas meeskonnaliikmed saavad üksteise peale kindlad olla? Näiteks kas käitumine erineb kriitilistes olukordades, kas kokkulepped kehtivad ka siis?
- Käitatakse organisatsiooni ja meeskonnaliikmetega suhtedes ausalt ja väärilt. Kuidas suhtutakse manipuleerimisse ja kas sellist teguviisi taunitakse avalikult?
- Eksimustest räägitakse avatult ja süüdistamata, ei püüta vigu varjata ega otsita süüd teistes.
- Meeskond on valmis aktiivselt tegutsema ja leidma lahendusi probleemidele, mitte lihtsalt neid ignoreerima või vältima. Kuidas seda tehakse?
- Meeskonnas koheldakse üksteist lugupidavalt ja hoolivalt.
- Ollakse pühendunud meeskonna ja organisatsiooni eesmärkide saavutamisele ja töötatakse sihikindlalt nende nimel.

Mõttele selliste tegurite peale „**Kompetentsi usaldamine**“ analüüsimisel:

- Meeskonnas tegeletakse töö ja tulemuste kvaliteedi teadliku jälgimise ja hoidmisega.
- Suudetakse tuvastada probleeme, pakkuda asjakohaseid lahendusi ja neid teostada.
- Tehakse ühiselt läbimõeldud otsuseid, tuginedes oma teadmistele ja kogemustele.
- Tegeletakse pidevalt oskuste ja teadmiste arendamisega

- Meeskonnaliikmed on motiveeritud oma oskusi ja teadmisi arendama, sest tunnevad, et nende professionaalset arengut hinnatakse ja usaldatakse.
- Jagatakse töö- ja erialaseid teadmisi ja oskusi, küsitakse meeskonna liikmetelt nõu ja ekspert-soovitusi.
- Meeskonnas ollakse avatud ideedele ja innustatakse katsetama uusi lähenemisviise, uuritakse ja testitakse uusi meetodeid ning tehnoloogiad.
- Meeskonnaliikmed julgevad välja pakkuda uusi ideid ja lahendusi, sest nad teavad, et nende professionaalsete võimeid ja teadmisi väärtustatakse.
- Meeskonnaliikmed ei pea vajalikuks pidevalt kontrollida või jälgida üksteise tööd selleks, et ülesandeid teostataks korrektselt ja professionaalselt.
- Ülesannete ja vastutuse jagamine toimub tõhusalt ja ühisel nõusolekul.
- Meeskonna tulemused on järjepidevalt kõrge kvaliteediga. See näitab, et kõik liikmed on pädevad oma töövaldkonnas ja suudavad saavutada neile pandud ootusi.

Usaldus meeskonnas (organisatsioonis) mõjutab otseselt töö tulemuslikkust ja töötajate rahulolu. Usaldus võimaldab kiiremat ja avatumat suhtlemist, mis on eriti oluline kriitilistes olukordades, kus otsuseid tuleb langetada kiiresti ja täpselt. Kui meeskonnas on usaldus paigas, siis koostöö paraneb, uute ideede tekkimine on lihtsam ja konfliktid vähenevad.

Kui juht pöörab tähelepanu usaldusele ja selle hoidmisele, aitab see kaasa positiivse ja psühholoogiliselt turvalise keskkonna loomisele, mis omakorda suurendab töötajate pühendumust ja motivatsiooni. Avatud ja aus suhtlus aitab kujundada keskkonna, kus inimesed julgevad väljendada oma arvamusi ja uusi ideid välja pakkuda. See omakorda toetab loovust ja probleemide nutikat lahendamist. Usalduslikus keskkonnas on töötajad valmis võtma rohkem vastutust ja initsiatiivi.

**Juhina on oluline mõista, et usaldust ei saa lihtsalt nõuda, vaid seda tuleb luua ja ehitada.**

Kasuta harjutuse raames saadud teadmisi ja analüüsi oma meeskonna usalduse näitajaid, see aitab sul tuvastada meeskonna tugevused ja leida üles ka võimalikud parendust vajavad kohad ning astuda konkreetseid samme usalduslikuma ja toetavama töökeskkonna loomiseks.

## TÖÖLEHT 12: MEESKONNA USALDUSE TEGEVUSPLAAN

### MEESKONNALIIKMED:

Mis toimib hästi?

Mis ei toimi?

Kõige olulisemad usalduse tegurid

Meie ühine kokkulepe tegevusteks

Algus ja kestus

## MÖTTED JA TÄHELEPANEKUD

**Mind kõnetas  
kõige enam ...**

**Uus avastus  
minu jaoks oli ...**

**Praktiline  
tegevus, mille  
kohe kasutusele  
võtan ...**

**Mida saan  
juhina teha  
paremini ...**

**Veel mõtteid ja  
tähelepanekuid  
...**

# KUI JUHT PEAB ÜKSI VÄRBAMA

Värbamine on mahukas protsess ja sisaldab palju administreerivaid tegevusi, mille jaoks juhil ei pruugi piisavalt ajalist ressursi olla. Seepärast on hea, kui on abiks värbaja või personalitöötaja, kellel on oskused ja kes toetab kogu protsessi.

**Kuidas aga hakkama saada siis, kui sellist inimest ei ole ja juhil tuleb kogu värbamisega ise hakkama saada?**

Sellisel juhul on oluline tark lähenemine – optimeerida protsess selliselt, et see oleks võimalikult tõhus ja aega säästev. Siis on abiks värbamislahendused, mis mõeldud juhile (mitte värbajale).

Praktilised juhised, kuidas juht saab värbamist lihtsamaks ja kiiremaks muuta:

## 1. MÕTLE LÄBI KOGU VÄRBAMISE PROTSESS

Millal värbamisega alustad ja mis ajaks peab olema uue töötaja kohta valik tehtud, pane paika **konkreetsed kuupäevad**

Vaata enda kalendrit ja ajakava – millal ja kui palju saad värbamisega tegeleda? Näiteks iga päev vähemalt 2 tundi või nädalas 1 päev, või igal nädalal kindlatel ajavahemikel vastavalt kalendrile. Pane need ajad kohe ka **kalendrisse kirja**.

Millised **etapid on värbamisprotsessis** vajalikud. Siin saad luua standardi ettevõtte jaoks (ühekordne töö) või lood iga värbamise ja ametikoha jaoks eraldi etapid. Näiteks: CV voor, telefonivestlus, proovitöö/vaatluspäev, lõppvestlus, meeskonnaga kohtumine jne. Värbamise etapid peavad olema sobilikud otsitavale ametikohale ja siin ei maksa üle pingutada, kui tegemist on lihtsamate töödega.

Kas ja keda soovid värbamise erinevates etappides **kaasata**. Näiteks proovitöö võiks ette valmistada ja läbi viia selle valdkonna spetsialist sinu ettevõttes. Mõttele läbi, kes võiks koos sinuga vestlustel osaleda. Teavita neid inimesi aegsasti.

Vaata üle ametikoha **ametijuhend** ja analüüsi, kas seal on kirjas kõik vajalikud tööd. Kui ametijuhendit ei ole, siis koosta nimekiri, mida uus inimene peaks tegema.

Siinkohal võid kasutada näiteks AI keelemudeli abi. Sisesta sulle meelepärase abi-mehe keskkonda juhis *“Koosta ametikirjeldus ametikohale XXX, mille peamine eesmärk on XXX”*. Korrigeeri ja täienda saadud tulemust vajadusel.

Enne järgmist sammu mõtle läbi võimalused värbamisprotsessi kas täielikuks või osaliseks **digitaliseerimiseks**. Näiteks otsida ja võtta kasutusele lihtsam värbamistarkvara, kus on palju funktsionaalsusi juba olemas või kasutada lisaks AI keelemudelile teisi digitaalseid tööriistu, mis aitavad tegevusi lihtsustada, korduvaid tegevusi automatiseerida, kandidaate hinnata, teavitusi saata.

## TÖÖLEHT 13: VÄRBAMISE PLAAN

**OTSITAV AMETIKOHT  
/ TÖÖ**

**Töole asumise aeg**

**Värbamise etapid  
ja ajakava**

**Kaasatud isikud,  
vastutajad**

**Konkursiga alustamine**

**Kanalid ja tegevused**

**Töövahendid**

## 2. TÖÖKUULUTUS JA AVALDAMINE

Töökuulutuse koostamiseks saad taas kasutada **AI keelemudeli** abi. Sisesta ametijuhend või tööülesannete kirjeldus sulle meelepärase abimehe keskkonda ja palu koostada töökuulutus. Korrigeeeri ja täienda saadud tulemust vajadusel.

Millistes **kanalites** on kõige tõhusam töökuulutust jagada? Vaata otsitava ametikoha sihtgruppi ja mõtle läbi, kus nad võiksid liikuda ja kuidas jõuaks töökuulutus nendeni kõige paremini. Näiteks sotsiaalmeedia kanalid (Facebook, LinkedIn, Instagram jt), tööportaalid (CV online, MeetFrank, Glassdoor, Töötukassa jt), talendipangad jne.

Kui jagad töökuulutust erinevates kanalites, siis on vajalik läbi mõelda ka **saabuvate kandidaatide haldamine**. See tähendab, et kõige lihtsamaks saad teha oma töö siis, kui kõik **kandidaadid laekuvad samasse keskkonda**. Selleks olekski hea leida endale sobiv ja lihtne värbamisrakendus. Kandidaatide haldamine ühes keskkonnas vähendab administreerimisele kuluvat aega kuni 80%.

Mõtle ka kandidaadi peale. Kandideerimise esimese sammu tegemine peab olema **kandidaadi jaoks lihtne**. Sinu jaoks on oluline, et kandideeriks sobiv kandidaat, seejärel ära tee seda tema jaoks üleliia keeruliseks. Tööle saamise motivatsiooni saad lähemalt uurida juba järgmistes etappides. Kui nõuad näiteks kandideerimisel lisaks CV-le motivatsioonikirja või esseed, siis ilmselt väga paljud sobilikud talendid loobuvad kandideerimisest.

Jaga infot ka oma **lähivõrgustikus** ning kindlasti olemasolevate **töötajate hulgas**. Inimeselt inimesele soovitusel ja info jagamine on tihti peale üks tõhusamaid meetodeid värbamisel.

## 3. KANDIDAADID, VESTLUSED, HINDAMINE

Kui kasutad värbamisrakendust ja kandidaatide info on kõik samas süsteemis, on sul üsna kiirelt ja lihtsalt võimalik CV dokumendid läbi vaadata ning **esmane hinnang** anda.

Esmane hinnang võiks jaotada kandidaadid järgmiselt: ei sobi, nii ja naa, sobivad. Kandidaatide hulgas on selliseid, kes ei kvalifitseeru üldse, kes sobivad osaliselt ja loodetavasti ka selliseid, kes kvalifitseeruvad töökuulutuses toodud ootustele.

Suuna oma põhitähelepanu neile, kes sinu esmase hinnangu põhjal on "sobivad".



**Vaata põhjalikult iga CV läbi** ja tee esimene telefonivestlus.

Põhjalikumaid tegevusi sisaldavat värbamisprotsessi võiks läbida 3-5 kandidaati. Kui nende hulgast siiski sobivat inimest ei leia, vaata uuesti üle “nii ja naa” kandidaadid. Mõttele läbi, kas ja millistes ootustes oled valmis tegema **järeleandmisi**.

Kasuta video-intervjuusid. Erialgsed intervjuud videokõne teel võivad säästa palju aega, eriti kui kandidaadid asuvad kaugemal. Kasutada saad ka asünkroonseid videointervjuusid kui värbamisrakendus seda võimaldab.

**Vestluseid tasub alati ette valmistada.** Ka siis kui on tegemist esimese telefoni-vestlusega, mis ei ole pikem kui 10 minutit.

Hea oleks tutvustada kandidaadile kogu **värbamisprotsessi** ja etappe ning küsida tema valmisolekut.

Soovitav on enne kohtumisi ja ülesannete tegemist anda kandidaadile ka indikatsioon ametikoha **palgavahemikust**.

Värbamisvestluse ettevalmistuseks saad rakendada kogu oma varasema kogemuse juhina või kasutada AI keelemudeli abi. Näiteks saad paluda keelemudelil koostada **intervjuuküsimused**, anda ette vestluse fookus ja teemad. Näide: “*Koosta värbamisvestluse küsimused müügiõsakonna juhi ametikohale, kasutades käitumusliku intervjuu lähenemist*”.

Kasuta käitumuslikes vestlustes küsitlemiseks **STAR mudelit**:

- *S = Situation – kirjelda olukorda, kus sul tuli lahendada ....*
- *T = Task – milline oli sinu roll ja vastutus antud situatsioonis ...*
- *A = Actions – milliseid konkreetseid tegevusi tegid ja kuidas ...*
- *R = Results – kirjelda tulemusi, mõju, väljundeid, mis sinu tegevusega kaasnesid? Milline oli ... lõpplahendus?*

Kandidaatidele jagatavad **ülesanded** peavad olema läbimõeldud ja ettevalmistatud. Hoolitse selle eest, et ülesanne oleks “fiktiivne” ehk väljamõeldud. Seda seepärast, et värbamisprotsessis loodud väärtus, mida tööandja saab tulemuste saamiseks rakendada, peab olema ka tasustatud. Samuti peab olema tasustatud nõ “proovipäev” kui kandidaat teeb reaalset tööd.

Loe lisainfot Tööelu lehelt: <https://www.toelu.ee/et/10/proovipaev>

Vaatluse puhul tasu maksma ei pea.

## 4. KOMMUNIKATSIOON JA TEAVITUSED

**Automatiseeri** sellised teavitused, mis ei eelda persoonipõhist spetsiifilist infot. Näiteks kandideerimise kinnitus, uue kandidaadi laekumine värbamisrakendusse, kohutumise-intervjuu kinnitus, kalendrikutse jne.

Koosta kirjade põhjad, mida saata kandidaatidele erinevates värbamisprotsessi etappides.

Kui värbamisprotsess mingil põhjusel venib, siis anna ka sellest kandidaatidele teada. Kandidaadid "**jahtuvad**" siis, kui nad ei saa tagasisidet või kui **värbamisprotsess venib** liiga pikaks ning võimalikust tööandjast pole kaua midagi kuulda. **Teavitus on parem kui pikk vaikus.**

Kui oled veendunud, et oled välja selekteerinud mittesobivad kandidaadid, siis saad välja saata **kandideerimise eitava vastuse**.

Soovitav on koostada soe ja **standardne vastus** neile kandidaatidele, kes CV või järgnevast voorust edasi ei pääsenud.

Üldiselt on hea, kui eelnevalt on valmis **kirjutatud kirjade mallid**, mida erinevates värbamise etappides saadetakse. See lihtsustab tööd ja ei pea edastama infot igale kandidaadile eraldi.

## 5. KUI VÄRBAMINE ON LÖPPENUD

Vaata veelkord üle ja kindlusta, et kõik mittevallitud kandidaadid saaksid konkursi kohta **lõpliku vastuse**.

Vali ja säilita **talendibaasis** need kandidaadid, keda soovid hoida tuleviku jaoks varuks. Kooskõlasta see kindlasti kandidaadi endaga.

Tee **kokkuvõtte** värbamisprotsessist – mis **õnnestus** hästi ja millega **ei jäänud rahule**. Millist tagasisidet said kandidaatidelt ja kolleegidelt? Mida saaks järgmisel korral teha paremini või **tõhusamalt**?

Lepi parima kandidaadiga kokku **tööleasumise kuupäev**, tööleasumise kellaeg ja saada tutvumiseks tööleping põhi, ametijuhend, konkurentsi- ja konfidentsiaalsusnõuded.

Alusta uue tööaja **sisseelamise planeerimisega**. Esimene tööpäev, esimene nädal,

esimene kuu. Korralda vajalikud töövahendid, ligipääsud, õigused.

Kõige olulisem – tee kõik selleks, et uue töötaja tööle asumine oleks tema jaoks **positiivne elamus**.

Nende pidepunktide ja soovitude rakendamine aitab juhil muuta värbamisprotsessi kiiremaks ja tõhusamaks, tagades samal ajal, et leitakse sobivaimad kandidaadid soovitud rolli täitmiseks.

## TÖÖLEHT 14: VÄRBAMISE KOKKUVÕTE

	NÄITAJA	HINNANG
Värbamise aeg (päevades) alates konkursi algusest kuni tööle asumiseni		 
Kandidaate kokku		 
Sobivaid kandidaate (number), too eraldi välja finalistide arv		 
Intervjuud, tööharjutus, proovipäev (arvudes)		 
Kirjalik tööpakkumine (jah/ei)		 
Tööpakkumise vastuvõtmine (jah/ei)		 
Tööle asumine pärast konkursi lõppemist (päevades)		 
Kandidaatide mitmekesisus (rahvus, sugu, vanus, haridustase jms)		 
Kandidaatide tagasiside küsimine (jah / ei)		 
Värbamise kogukulu (otsesed kulud ja kaasatud isikute tööaja kulud)		 

## MÕTTED JA TÄHELEPANEKUD

**Mind kõnetas  
kõige enam ...**

**Uus avastus  
minu jaoks oli ...**

**Praktiline  
tegevus, mille  
kohe kasutusele  
võtan ...**

**Mida saan juhina  
teha paremini ...**

**Veel mõtteid ja  
tähelepanekuid  
...**

# LÕPETUSEKS

## KÜPSEMINE ILMA ÜLEKÜPSEMISETA.

Inimeste juhtimine võib teinekord olla keerukas teekond, mis nõuab aega, kogemuste kogumist ja läbielamiste sünteesimist. Juhi küpsemine ei toimu üleöö, see on pidev protsess, mille lahutamatuks osaks on õppimine, eneserefleksioon ja kohanemine erinevate olukordadega. Kuidas küpseda juhiks nii, et vältida üleküpsemist ja läbipõlemist.

Aeg ja kogemused on olulised komponendid, mis aitavad juhil areneda. Läbielamised, nii head kui ka halvad, pakuvad väärtuslikke õppetunde. Oluline on neid kogemusi mitte ainult läbi elada, vaid ka neist midagi kasulikku noppida. Juht, kes on avatud uutele kogemustele ja on valmis end pidevalt arendama, suudab aja jooksul küpseda tõeliseks liidriks. Kas oled valmis pidevalt õppima?

Läbielamised ja väljakutsed on vältimatud juhi teekonnal. Need võivad olla stressirohked ja väsitavad, kuid samas ka äärmiselt õpetlikud. Parimad juhid mitte ainult ei ela läbi raskusi, vaid nad õpivad neist ka välja tulema - uuesti ja uuesti.

Juhi küpsemine võib viia läbipõlemiseni, kui puudub õige tasakaal ning kui stressi ei suudeta hallata.

## SEEPÄRAST...

... leia aega iseenda jaoks, et taastuda ja puhata. Regulaarne füüsiline tegevus, piisav uni ja tervislik toitumine on kõige olulisemaks eeltingimuseks.

... loo tugev tugivõrgustik, olgu see siis pere, sõbrad või mentorid, mis pakub juhile emotsionaalset tuge ja nõu, leida viise „ventileerimiseks“.

... tööta sisukate mõõdetavate eesmärkidega ja alles siis efektiivse aja juhtimisega. Planeerimine ja prioriteetide seadmine on võtmetähtsusega.

... tegele järjepidevalt oma emotsionaalse intelligentsuse (EI) stimuleerimisega - see on juhi jaoks ülioluline omadus. EI tähendab eneseteadlikkust, eneseregulatsiooni,

empaatiat ja sotsiaalseid oskusi. Emotsionaalne intelligentsus aitab juhil paremini mõista ennast ja teisi, juhtida suhteid ning tulla toime stressiga.

... analüüsi regulaarselt oma tegevusi, käitumist, otsuseid ja nende tulemusi. See annab võimaluse paremini mõista, mis on toimunud ja mis mitte, ning teha vajalikud kohandused edaspidiseks.

## **HEAD KÜPSEMIST!**

# TÖÖLEHED

TÖÖLEHT 1: EESMÄRGI SÕNASTAMINE .....	25
TÖÖLEHT 2: PROBLEEMI SÕNASTAMINE JA MÕISTMINE .....	32
TÖÖLEHT 3: PROBLEEMILAHENDUSE TEGEVUSKAVA .....	34
TÖÖLEHT 4: TÖÖTAJA POTENTIAALI HINDAMINE .....	39
TÖÖLEHT 5: INDIVIDUAALNE TÖÖPROFIIL .....	44
TÖÖLEHT 6: PANUS-TULEMUS TAGASISIDE ANDMINE .....	49
TÖÖLEHT 7: TEAMSHOP MÄRKMED .....	73
TÖÖLEHT 8: MEESKONDLIKU AJURÜNNAKU MEMO .....	78
TÖÖLEHT 9: USALDUSE HINDAMINE JA ANALÜÜS .....	81
TÖÖLEHT 10 USALDUSE KOONDHINNANG JA ANALÜÜS .....	85
TÖÖLEHT 11: USALDUSE SAAVUTAMISE PLAAN .....	86
TÖÖLEHT 12: MEESKONNA USALDUSE TEGEVUSPLAAN .....	91
TÖÖLEHT 13: VÄRBAMISE PLAAN .....	95
TÖÖLEHT 14: VÄRBAMISE KOKKUVÕTE .....	100



## JOONISED

JOONIS 1:	EESMÄRGISTAMISE TASANDID .....	21
JOONIS 2:	PROBLEEMILAHENDUSE 4 KÜSIMUST .....	27
JOONIS 3:	KALALUU DIAGRAMM.....	30
JOONIS 4:	POTENTSIAALI HINDAMISE NÄIDIS (SINULAB).....	36
JOONIS 5:	INDIVIDUAALSE TÖÖPROFIILI NÄIDIS (SINULAB).....	43
JOONIS 6:	ÕPITEE PROTSESS. ROSENBAUM, S (2011) .....	52
JOONIS 7:	ÕPITEE NÄIDIS (SINULAB) .....	56
JOONIS 8:	PERSONAALNE TAGASISIDE.....	59
JOONIS 9:	TAGASISIDE SISSEELAMISE PROTSESSI KOHTA .....	60
JOONIS 10:	SISSEELAMISE PROTSESSI DIGILAHENDUSTE NÄIDISED (SINULAB).....	64
JOONIS 11:	SISSEELAMISE PROTSESSI KUJUNDAMINE, TÖÖLAUD JUHILE.....	65
JOONIS 12:	MEESKONNATÖÖ JA TEAMSHOP DIGITÖÖRIISTAD (SINULAB).....	72