

ARENGU- JA HINDAMISVESTLUSTE KOOLITUSTE LÄBIVIIMINE

MEELESPEA-KÄSIRAAMAT

Meelespea-käsiraamat on praktiline rakenduslik töövahend, mis aitab kinnistada osalejate teadmisi ning sisaldab osalejate grupitööde tulemusi. Käsiraamat valmib lõplikult koolitusperioodi lõppedes 15. mail 2014.a.

Meelespea-käsiraamatu valmimist rahastati Euroopa Sotsiaalfondist ja Rahandusministeeriumi eelarvest programmi „Keskne koolitus 2012-2013“ raames.



Ülesehitus

Sissejuhatus. Mari Nõmm ja Einike Pilli

1. Arengu- ja hindamisvestlused organisatsioonis
 - 1.1. Ülevaade vestluste praktikatest avalikus teenistuses, erasektoris ning rahvusvahelisel tasandil. Kristiina Tõnnisson
 - 1.2. Arengu- ja hindamisvestluste süsteem ja eesmärgid. Mari Nõmm
 - 1.3. Vestluste läbiviimise õiguslikud alused. Merle Muda
2. Vestluste kasutamine organisatsiooni juhtimise, töökorralduse ja tulemuslikkuse parendamiseks. Kristiina Tõnnisson
3. Vestluste sidumine teiste töötaja arengut toetavate tegevustega
 - 3.1. Töötaja osalemine koolitustel. Mari Nõmm
 - 3.2. Sisekoolitaja roll ja peamised tegevused. Einike Pilli
4. Vestluste roll töötajate motiveerimisel, tulemuste hindamisel ja tulemustasustamise üle otsustamisel. Mari Nõmm
5. Vestluste ettevalmistamise ja läbiviimise protsess
 - 5.1 Vestlusele eelneva emotsionaalse keskkonna loomine. Kaia Kastepõld- Tõrs
 - 5.2 Eeldused tulemusliku ja motiveeriva vestluse läbiviimiseks. Tõnu Lehtsaar
 - 5.3 Vestluste läbiviimise protsess. Tõnu Lehtsaar
 - 5.4 Hea vestleja põhioskused. Tõnu Lehtsaar ja Kaia Kastepõld-Tõrs

Kokkuvõte



Sissejuhatus

Arengu- ja hindamisvestlusi võib pidada läbiproovitud ja laialt levinud juhtimistavaks. Käsiraamatus lähtume arengu- ja hindamisvestluste käsitlemisel avaliku teenistuse seaduses antud mõistest, st vestluse käigus hinnatakse ametniku töötulemusi, ametialast arengut ja koolitusvajadust ning räägitakse läbi järgmise perioodi eesmärgid, samuti annab ametnik juhile tagasisidet juhtimise kohta.

Inglise keeles kasutatakse arengu- ja hindamisvestluste puhul erinevaid termineid, kõige levinumad nendest on *performance appraisal interview*, *performance review*, *performance evaluation*, *individual progress review* ja *development discussion*.

Arengu- ja hindamisvestlusi on Eesti avalikus sektoris viimasel paarikümnel aastal ikka peetud, kuid uue avaliku teenistuse seaduse jõustumisel uuendati ka senist ametnike hindamise süsteemi. Kuigi vestluse sisu ei ole oluliselt muutunud, on nüüd igal organisatsioonil võimalik töötada välja just talle sobiv vestluste süsteem.

Vestluste eesmärgiks on töötajate eesmärkide täitmise hindamise kaudu organisatsiooni eesmärkide saavutamise hindamine. Arengu- ja hindamisvestluse pidamise korra kehtestab asutuse juht. Organisatsiooni vestluste süsteemi arendades ja rakendades tuleks järgida, et ühest küljest on tegemist vestlusega, st toimub juhi ja töötaja vaheline suhtlemine, teisalt on vestluste eesmärgiks töötajate kaudu organisatsiooni eesmärkide saavutamine. Niisiis – mitte iga töötaja ning juhi vahel toimuv vestlus ei ole arengu- ja hindamisvestlus, nii nagu ei ole seda ka mitte iga töötaja hindamine või tema arengule suunatud tegevus.

Käsiraamat on mõeldud juhtidele ja personalijuhtidele abivahendiks oma organisatsiooni vestluste süsteemi arendamisel ja rakendamisel. Oleme sellesse võtnud kokku olulisemad arengu- ja hindamisvestlustega seotud teadmised ning Eesti avaliku sektori tänase kogemuse. Käsiraamat on taustamaterjaliks rahandusministeeriumi poolt 2014. aasta kevadel korraldatavale koolitusele ning ühtlasi sisaldab koolituse grupitööde tulemusi. Käsiraamatust on võimalik abi saada ka neil, kes koolitustel ei osale.



Avalik teenistus



TARTU ÜLIKOOL

Käsiraamat on üles ehitatud nii, et kõigepealt selgitatakse arengu- ja hindamisvestluste olemust ja eesmärke. Seejärel tutvustatakse erinevat tüüpi vestlusi ja seda, kuidas neid organisatsioonis kasutada võib. Tähelepanu pööratakse vestluste õiguslikele alustele. Edasi vaadeldakse arengu- ja hindamisvestlusi organisatsiooni ja töötajate arendamise ja motiveerimise süsteemi tervikuna. Viimane peatükk annab praktilisi näpunäiteid, millega arvestada vestlusi kavandades ja läbi viies.

Koostajatena loodame, et käsiraamatust on abi nii vestluste süsteemide arendajatele kui ka töötajatele ning täname kõiki, kes selle valmimisele kaasa on aidanud.

Toremaid ja tulemuslikke vestlusi soovides

Käsiraamatu autorid



1. Arengu- ja hindamisvestlused organisatsioonis

1.1 Ülevaade vestluste praktikatest avalikus teenistuses, erasektoris ning rahvusvahelisel tasandil

Arengu- ja hindamisvestlusi kasutatakse üle terve maailma. Neid viiakse läbi igas riigis, iga riigikorra ajal ning igas sektoris. Võib isegi öelda, et arengu- ja hindamisvestluste läbiviimine on organiseeritud inimühiskonna universaalne nähtus, mille eesmärk on ratsionaalselt ja objektiivselt hinnata kellegi töösooritust. Patronaaži või kogukondlikus süsteemis, kus töösooritusest olulisemad on suhted ja teened inimeste vahel, võib samas kõige olulisem näitaja olla nt lojaalsus juhile või sugulussidemed.

Hindamisvestluste arenguks andis hea hoo sisse teadusliku juhtimise koolkond, mis oli populaarne peamiselt kuni Teise maailmasõjani. Vastavalt sel ajal levinud tõekspidamistele tagas efektiivsuse ja edu inimeste juhtimisel süstemaatiline lähenemine kogu tööprotsessile. Just süstemaatilisus ja objektiivsus eesmärgina olid kesksed põhimõtted, mis andsid hea aluse arenguvestluste pidamiseks.

Arenguvestlusi kui konkreetselt eristuvaid juhtumismeetodeid hakati spetsiaalselt rakendada alates 1940-ndatest aastatest. Eelkõige olid need vestlused suunatud ühelt poolt vigade leidmisele ning teiselt poolt kinnituseks, et antud töötaja väärrib oma palka. Samas võeti USAs juba 1912 aastal vastu seadus, mida peetakse maailma esimeseks hindamise alaseks seaduseks, mis kehtestas ühtsed hindamisreeglid avalikele organisatsioonidele. Ameerikas oli oluline pöördepunkt ka 1964. aasta, mil tänu *Civil Right Act'ile* hakati rohkem tähelepanu pöörama objektiivsele personalipoliitikale.

Euroopa avalikes sektorites hakati arenguvestlusi pidama laialdasemalt alles üheksakümnendate alguses seoses erinevate moevooludega, sh NPM praktikate levikuga. Mida rohkem on vastava Euroopa riigi avalikus sektoris positsioonisüsteemi elemente, seda enam on üldjuhul antud riigis ka rakendatud arenguvestlusi kui ühte meetodit töösoorituse hindamiseks.



Kui töösooritust hindavad vestlused muutusid populaarseks erinevate organisatsioonide juhtide seas peamiselt enne I maailmasõda, siis algselt keskendusid need eelkõige kvantitatiivsetele näitajatele (konkreetsed tulemused, kasum, tõus jne). **Mida aeg edasi, seda enam sisaldavad arengu- ja hindamisvestlused ka kvalitatiivinfot** (inimese motivatsioon, pühendumus, entusiasm, õppimisvõime jne). Sõltuvalt süsteemist võivad vestlused keskenduda eelkõige kas minevikule (eelmine periood ja selle saavutused/miinused), olevikule (tänapäeval töötaja oskused, soovid, plaanid) või tulevikule (töötaja koolitusvajadused, tuleviku eesmärgid jne).

Tänapäeval pole üldjuhul vahet arenguestlustel era- ja avalikus sektoris, riigi sees või rahvusvaheliselt, kuid arengu- ja hindamisvestluse eesmärk ja vorm sõltub väga oluliselt konkreetsest asutusest, juhtkonnast ja/või läbiviijast. Kuigi võidakse eeldada, et arenguestlused mängivad erasektoris suuremat rolli (neid viiakse rohkem läbi, nendest lähtuvad otsused on olulisema kaaluga jne), siis maailma praktika näitab, et üldjuhul see pole nii. Erinevused tekivad pigem konkreetsete organisatsioonide vahel (kui palju on vestluste tulemused seotud palgaga ja konkreetsete seatud eesmärkidega järgmiseks perioodiks jne), mitte aga sõltuvalt sektorist või riigist. Küll on täheldatud teatud erinevusi selles osas, et erasektori organisatsioonid keskenduvad hindamisel üldjuhul töötaja tulemuslikkusele ja konkreetsetele oskustele tänapäevases hetkes, samas kui avalik sektor väärtustab ka senist kogemust, akadeemilisi teadmisi ja/või staaži ning karjääri (seda eriti karjäärisüsteemiga riikides) kas avalikus sektoris üldisemalt või antud organisatsioonis.

Uuringud on toonud välja ka teatud erinevusi nt idamaade ja Lääne arengu- ja hindamisvestluste vahel (nn Hiina traditsioonist lähtuvad vestlused on üldjuhul vähem läbipaistvad, annavad vähem tagasisidet töötajatele, ei keskendu niivõrd töötajate arendamisele kuivõrd tööjõu kasutamisele, ei ütle otseselt välja negatiivset tagasisidet jne). Vastavalt sellele, kas tegu on pigem individualistliku või kollektivistliku ühiskonnaga, keskenduvad ka arengu- ja hindamisvestlused erinevatele väärtustele (nt individualistlikes ühiskondades hinnatakse eelkõige töötaja enda tublidust, kollektivistlikes ühiskondades pigem tema koostöövalmidust, sobivust meeskonda jne).

Samuti mõjutab hindamissüsteemi organisatsiooni kultuuriline ning ühiskondlik kontekst. Näiteks Araabia kultuuriga riikides saavad abielus olevad töötajad üldjuhul positiivsemat



tagasisidet kui vallalised töötajad, töötajate „karistamiselt“ ei selgitata tihti põhjuseid või tagamaid. Kui võrrelda omakorda nt Jaapani ja Põhja-Ameerika kultuure, siis tuleb oluliselt esile usalduse dimensioon arengu- ja hindamisvestlustel. Jaapanis, Hiinas on usalduse tekkimine palju pikaajalisem protsess ning selle kaotus väga tõsine tagasilöökk inimesele võrreldes Ameerikaga, kus usalduslik suhe tekib kergemini ning ka kaob kergemini. Vastavalt sellele väärtustatakse vestlustel ka erinevaid tööalaseid aspekte ning see määrab ära, millises usalduslikus/ mitte usalduslikus õhkkonnas vestlus peetakse. **Arenguestluste edukaks läbiviimiseks ja selle protsessi jooksul kogutud informatsiooni paremaks mõistmiseks on vajalik tunda nii organisatsiooni, hindaja kui hinnatava kultuurilist tausta ja konteksti.**

Kui rääkida erinevatest lähenemistest, mida vestluse ajal, eelnevalt või järgnevalt kasutatakse inimeste töösoorituse hindamisel, siis üha enam kasutatakse kvalitatiivinfot. Arenguestluste praktikad liiguvad subjektiivsetelt meetoditelt (esseed/vabas vormis kirja pandud ülevaated, subjektiivsed hindamisskaalad, checklist'id) rohkem objektiivsemate süstemaatilisemate meetodite suunas (nt testid BARS *Behaviorally anchored rating scales*, MBO-ga *Management by Objectives* seotud arenguestlused) või kvalitatiivhindamise suunas. Tänapäeval hoidutakse tihti töötajate lahterdamisest ühte või teise kategooriasse/ tubliduse astmesse. Ka näiteks siiani suhteliselt laialdaselt kasutatav parima töötaja/ kuu töötaja nimetamine pärineb praktikast, kus organisatsioonis järjestati kõik töötajad teatud kindlate kriteeriumite järgi paremusjärjestusse. Samast tubliduse alusel järjestamise loogikast pärineb ka hindamine „paarides“, kus sarnaseid töötajaid võrreldakse omavahel, või nn normaaljaotuse meetodit, kus pannakse paika, et nt organisatsiooni 20% kõige alumistest töötajatest kuuluvad ühte kategooriasse, organisatsiooni 20% kõige parematest töötajatest kuuluvad teise kategooriasse jne. Vastavalt igale kategooriale tehakse ka erinev otsus.

Teiseks liigutakse üha enam hindamissüsteemide ja –vestluste arendamisel vigade leidmiselt ja „karistamiselt“ julgustamise ning arenguvajaduste analüüsimise juurde. Siinjuures on oluline taas kord rõhutada, et arengu- ja hindamisvestluste süsteem peab olema selgelt ning arusaadavalt seotud organisatsiooni igapäevaste ja strateegiliste eesmärkidega. Kui varasemalt rõhutati organisatsioonis indiviidi enda tähtsust, pidevat konkureerimist oma kolleegidega ja enda tubliduse võrdlust teistega, siis üha enam



muutuvad väärtusteks erinevad koostöömudelid, õppimisvõime ja läbirääkimiste oskused. Oluline on organisatsioon ja meeskond tervikuna.

Arenguestlus tekitab silla isiklike ja organisatsiooni eesmärkide vahel ning sidustab need üheks mõlemale poolele arusaadavaks „teekonnaks“. Seega peaksid hindamis- ja arenguestlused, väljakujunenud inimestevahelised suhted ning organisatsiooni eesmärgid moodustama oma stiililt ja sisult ühtse terviku. Sobiva süsteemi leidmiseks tuleb läbi analüüsida nii töö enda iseloom, asutuse organisatsioonikäitumine, kommunikatsioon organisatsioonis, koolitussüsteem, otsuste/informatsiooni dokumenteerimine kui ka töö jälgimine/hindamine.

1.2 Arengu- ja hindamisvestluste süsteem ja eesmärgid

Arengu- ja hindamisvestluste eesmärgid vaadeldakse sageli kolmel tasandil: kasu töötajale, kasu juhile ja üksusele, kasu organisatsioonile tervikuna. Muidugi on selline jaotus tinglik ning parimate praktikate puhul on vestluste eesmärgid saavutatavad kõigil kolmel tasandil ning vastastikku võimendades. Enne vestluste süsteemi uuendamist tasub mõelda ka sellele, et vestluste ühe nõrka kasutasandi kõrvale jätmise võib mõjuda kehvasti ka teiste tasandite tulemusele. Näiteks kui käsitleda vestlust kui meetodit, mida juht peab kasutama töötaja motiveerimiseks ning mitte väärtustada töötajapoolset tagasisidet juhile või töötaja motiveerituse olulisust organisatsiooni eesmärkide saavutamise kontekstis, võib tulemuseks olla kas demotiveeritud töötaja („juht mind ei kuula ega mõista“) või töötaja, kes on küll motiveeritud, kuid mitte organisatsiooni tulemuste nimel pingutamiseks.

Selleks, et organisatsiooni vestluste süsteem toetaks parimal moel organisatsiooni arengut, tuleks seda luues ja arendades mõelda, milline on organisatsiooni kultuur, juhtimismeetodid ning milliseid teisi personalijuhtimise võtteid kasutatakse. Vestlused saavad oma organisatsioonilist eesmärki täita siis, kui need lähtuvad terviklikust ja igale organisatsioonile spetsiifilisest tegevusloogikast. Samuti saab kogu vestluste süsteem olla tõhus vaid juhul, kui vestluste ette valmistades, vestlusteemasid valides ja hindamiskriteeriume kehtestades kasutatakse kogu organisatsioonis olemasolevat asjakohast informatsiooni.



Arengu- ja hindamisvestlustest on kogu organisatsiooni tasandil rohkem kasu tulemuslikkusele suunatud organisatsioonikultuuriga asutustes. Sellist organisatsioonikultuuri iseloomustavad järgmised tunnused:

- sõnastatud missioon ja visioon, mida aktsepteeritakse;
- eesmärgid, mis on olulised ja mõõdetavad;
- grupi, töötaja eesmärgid on seotud organisatsiooni eesmärkidega;
- individuaalset tulemuslikkust hinnatakse nende kriteeriumite järgi, mis on olulised, töötajad osalevad kriteeriumite väljatöötamisel;
- pidev kommunikatsioon, mille tulemusena töötajad on teadlikud tulemustest;
- pidev tagasiside töötajatele, mis võimaldab neil areneda ja teha karjääri;
- palga- ja tunnustussüsteem toetab tulemuslikkust ning koostööd, töötajaid innustatakse koos häid tulemusi tähistama;
- koolitust ja arendamist käsitletakse kui investeringuid;
- töötajaid innustatakse pidevalt pingutama, näidates, kuidas nende pingutused on seotud organisatsiooni tulemustega;
- juhtimiskultuur julgustab otsima uusi ja paremaid viise ülesannete lahendamiseks;
- juhtimiskultuur soodustab uute probleemide lahendamist ja väljakutsete vastuvõtmist;
- juhtimiskultuur rõhutab iga töötaja, tema vajaduste ja püüdluste olulisust;
- sobiv rahastamine uuenduste elluviimiseks.

Hästi läbiviidud vestlused, mille tulemusi organisatsiooni arendamiseks tööpoolest kasutatakse, eeldavad tulemuslikkusele suunatud kultuuri ja head juhtimiskvaliteeti ning teisalt on ka vahendiks sellise kultuuri kujundamisel ja juhtimise parendamisel.

Koolitustel osalenud tõid välja järgmised viisid, kuidas tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tugevdada:

- 1. Aidata juhte mõista, et tegu on tõhusa juhtimisvahendiga.*
- 2. Leppida organisatsioonis kokku konkreetne vestluste läbiviimise viis.*
- 3. Selgitada ja arutada avatult töötajatega organisatsiooni eesmärke.*
- 4. Seada ühised eesmärgid koos selgelt mõistetavate mõõdikutega.*



5. *Anda tagasisidet vestlustes sõlmitud kokkulepete täitmise kohta, tähtistada saavutusi.*
6. *Tõhustada organisatsiooni kommunikatsioonikultuuri.*
7. *Töötada välja motivatsioonipakett, mis toetab tulemuslikkust ja koostööd.*
8. *Vajadusel vaadata üle palgaeeskiri.*

Vestluste rõhuasetuste valik tuletatakse organisatsiooni strateegiast. Seejuures võetakse arvesse, millises arenguetapis organisatsioon hetkel on, millised on aktuaalsemad töökorralduse ja töötajatega seotud küsimused. Selle põhjal otsustatakse, kas keskenduda minevikule, olevikule või tulevikule; töökorraldusele või tulemustele; töötajate arengule või palgale. Näiteks saab vestlusi kasutada nii oluliste töökorralduslike muudatuste ettevalmistamiseks (idee müük, hirmude ohjamine, personaliotsusteks info kogumine) kui tehtud muudatuste tulemuslikkuse hindamiseks ja vajalike korrektsioonide kavandamiseks (näiteks hinnangud töörahuolule uues kontekstis, muudatuse käigus tekkinud „pudelikaelad“).

Samuti on vestlustega seotud organisatsiooniliste eesmärkide saavutamiseks vaja lähtuda organisatsioonis tervikuna kasutatavatest juhtimismeetoditest. Näiteks tulemusjuhtimist rakendavas organisatsioonis on oluline, et tulemusindikaatorid, tegevusplaanid, tasakaalus tulemuskaardid jmt juhtimisvõtted oleksid loogiliselt seotud mitte ainult valdkondade ja üksuste, vaid ka töötajate eesmärkide püstitamise ja nende tulemuste hindamisega. Väärtuspõhise juhtimise puhul tuleks mõelda, kas ja kuidas vestluste süsteem väärtustest lähtub ning kuidas väärtuste tugevnemist toetab; näiteks oleks ootuspärane, et töösoorituse hindamisel arvestatakse ka töötaja tegevuse vastavust deklareeritud väärtustele.

Kompetentsipõhise juhtimisega organisatsioonides tuleks siduda hindamiskriteeriumid töötaja (ametikoha) kompetentsinõuetega ning arendustegevuste kavandamisel võtta arvesse järgmise tasandi kompetentsid; samuti võib vestluste tulemusena selguda vajadus kompetentsikirjeldusi edasi arendada. Terviklikku kvaliteedijuhtimist (sh näiteks CAF, ISO standardid jm) rakendavates asutustes on väga oluline pöörata tähelepanu mitte ainult hindamisele, vaid ka parendustegevuste kavandamisele, sh vestluste süsteemi edasiarendamisele.



Koolitustel osalenud pidasid tulemusjuhtimisega organisatsioonis arengu- ja hindamisvestlustel oluliseks järgmiste teemade käsitlemist

- 1. Organisatsiooni väärtused. Juhi hinnang sellele, kas töötaja on neist oma töös lähtunud. Töötaja tagasiside, kas on olnud raskusi nende väärtuste rakendamisel. Arutelu, kas kõige olulisemad väärtused on üheselt arusaadavad.*
- 2. Kompetentsid ja tagasiside mudeli põhjal. Kuidas on töötajate töösooritus vastanud kompetentsidele. Kas kompetentside hindamise metoodika on üheselt arusaadav. Kuidas kompetentse jätkuvalt arendada?*
- 3. Töötaja tulemused – mõlemapoolne analüüs. Tagasiside selle põhjal.*
- 4. Töötaja tugevused, arenguvajadused ja karjäärisoovid. Mõlemapoolne töötaja potentsiaali hindamine. Milline on töötaja jaoks kõige sobivam töö? Töötaja motiveerimise ja arendamise võimalused, koolitussoovid. Kas organisatsioonil on pakkuda midagi vastavalt töötaja võimekusele?*
- 5. Keskkonna toetus töötaja tulemuslikkusele ja arengule. Võtmepositatsioonid ja -faktorid, mis seda toetavad.*

... ja soovitasid juhtide vestluse eelsel nõustamisel juhtida tähelepanu järgmisele aspektidele:

- 1. Osale koolitustel: arenguestluse koolitused, TQM koolitus. Tutvu arengu- ja hindamisvestluste metoodikaga.*
- 2. Kogu töötajaga seotud infot: kliendi rahulolu-uuringud, teiste kolleegide tagasiside, arengukava, töötajaga seotud protsessid ja tingimused. Milliseid oma töö toetamise võimalusi on töötaja viimasel ajal saanud. Vajadusel loo abistav IT-rakendus. Vaata, milliseid koolitusi on saadaval töötajaga seotud valdkonnas.*
- 3. Otsi välja ja vaata üle eelmise arenguestluse kokkuvõtte ning kaardista töötajaga seotud tulemused. Tuleta meelde, kus on töötaja koht protsessis ja kvaliteedijuhtimissüsteemis. Vaata üle töötajaga seotud kompetentsimudel. Tutvu tema töökeskkonna põhiliste komponentidega. Hoi a faktid käeulatuses.*
- 4. Mõtle läbi vestluse teemad, lähtuvalt kogutud informatsioonist.*
- 5. Anna töötajale täita ettevalmistusleht.*

Hästi ette valmistatud ja läbi viidud vestlused loovad otsest väärtust ka vestlusi läbiviivale juhile. Juhi jaoks on vestlus üks viis, kuidas töötajale „majakaks“ olla, st vestlus aitab iga



töötajat ning tiimi tervikuna eesmärgistada, suunata, innustada, aga ka karide eest hoiatada. Kogu meeskonna liikmetega peetud vestlused annavad tagasisidet ka tehtud otsuste rakendumise, õigsuse ja muutmisevajaduse kohta ning seega loovad võimaluse vajadusel uusi tegevusi kavandada ja töökorraldust muuta. Juht saab õnnestunud vestluse käigus infot ka tiimisisese psühhokliima ning selle muutmise vajaduse ja võimaluste kohta.

Vestlused on sageli tõhusaks viisiks, kuidas anonüümsele ja ebamäärasele (näiteks kaebused, rahulolematuse üksuse tööga) tagasisidele või suure valimiga kvantitatiivsetele uuringutele sisulist tähendust anda. Näiteks töörahulolu-uuringutest võib selguda töötajate grupi rahulolu langus mingi üldisema näitaja osas (näiteks info liikumine, töötasu), kuid ainult selle info alusel on raske tulemusi sisuliselt tõlgendada ning veel raskem muudatusi kavandada. Vestlustel aga võib selguda, et tegelikkuses ei olda rahul ühe konkreetse osakonna infoedastusega või ühe konkreetse muudatuse kommunikeerimisega või et rahulolematuse ei ole seotud mitte niivõrd palgatasemetega kui tulemustasu maksmise kriteeriumitega või asjaoluga, et lisatööd ei hüvitata.

Hea vestlus annab juhile sisukat ainet mõtisklemaks enda kui inimeste juhi tugevate ja arendamist vajavate külgede üle ning on seega majakaks ka juhile endale. Hästi läbiviidud vestlused võivad olla oluliseks värskendajaks ja innustavaks faktoriks. Vestluste tulemusena võib juht leida uusi lahendusi vanadele üksusesisestele probleemidele tunnetades, et „mitu pead on ikka mitu pead“ ning pärast vestlusi tunda oma inimestega suuremat lähedust ja tunnetada paremat koostöövaimu.

Väga sageli eeldatakse, et peamine arengu- ja hindamisvestlustest kasusaaja on töötaja. Kindlasti peetakse vestlusi ka selleks, et töötaja motiveeritust tõsta, pühendumist tugevdada, arengut soodustada, karjääri kavandada, töösooritust parandada. Arengu- ja hindamisvestluste süsteemi luues, arendades ja rakendades võiks lähtuda eeldusest, et tubli töötaja oskab, tahab ja saab oma tööd hästi teha. Vestlust kui juhtimismeetodit kasutatakse selleks, et see nii ikka oleks. Kuivõrd iga töötaja mõjutamiseks tuleb lisaks organisatsioonilisele kontekstile arvestada ka individuaalsete erinevustega, siis on ses osas ühete soovituste andmine keerulisem ning taandub pigem vestluste protsessiga seotud küsimustele ja vestlustel kasutatavatele oskustele.



1.3 Vestluste läbiviimise õiguslikud alused

Ametniku arengu- ja hindamisvestluste korraldamise põhimõtted on sätestatud Avaliku teenistuse seaduse (edaspidi ATS) §-s 30. Tulenevalt nimetatud sättest viib vahetu juht temale alluva ametnikuga vestluse läbi reeglina kord aastas. **Vestlusel on kaks peamist eesmärki: ametniku eelmise perioodi töösoorituse hindamine ning ametniku edasise teenistusalase arengu läbiarutamine ja vastavates tegevustes kokkuleppimine.** Seega analüüsitakse vestluse raames, millised on olnud ametniku töötulemused ning kas ja kuidas neid parandada; millised on tulevikueesmärgid, kuidas neid saavutada jms. Arengu- ja hindamisvestlused tuleb läbi viia kõikide ametnikega.

ATS § 30 lg 1 sätestab, et arengu- ja hindamisvestluse käigus:

- 1) hinnatakse ametniku töötulemusi, ametialast arengut ja koolitusvajadust;
- 2) räägitakse läbi järgmise perioodi eesmärgid;
- 3) annab ametnik juhile tagasisidet juhtimise kohta.

Viimase punkti all peetakse silmas ametniku ettepanekuid ülesannete parema jaotuse, informatsiooni liikumise, aja planeerimise, efektiivsema koostöö jms kohta (ATS eelnõu seletuskiri, 06.03.2012, lk 27). Järelikult lisaks ametniku hindamisele ja arendamisele **saab vestluse tulemusel ka juht oma juhtimisalase tegevuse läbi mõelda ja seda vajadusel muuta.**

ATS võimaldab ametniku töötulemuste hindamist ja järgmise perioodi tööalaste eesmärkide läbirääkimist läbi viia eraldi arutelu vormis (nt teha eraldi tulemusvestlus, millele järgneb palkade korrigeerimine, ning arenguestlus arendustegevuse vajaduse hindamiseks). See reegel lubab ametiasutusel ametnike arendamist ja hindamist paindlikult korraldada, arvestades asutuse vajadusi ja väljakujunenud praktikat.

ATS autorite seisukoha järgi suurendavad arengu- ja hindamisvestlused ametnike motivatsiooni ja võimaldavad suunata eesmärgipärast ülesannete täitmist. Arengu- ja hindamisvestlused on olulised ka organisatsioonikultuuri säilitamiseks ja hoidmiseks –



olulisi teemasid arutatakse väljaspool igapäevarutiini, samuti püütakse vestluse abil parandada koostöö kvaliteeti, leida parimaid koostöövõimalusi, leida lahendusi teenistustingimuste muutmiseks jne. Vestluse tulemuste hindamise põhjal saab ametiasutus omapoolset hoolsuskohustust paremini täita (ATS käsiraamat, 2013, lk 97).

Arengu- ja hindamisvestluse järel võib üle vaadata ametniku põhipalga suuruse, võttes arvesse teenistusülesannete täitmist, ametniku võimeid ja käitumist, kuid lähtudes ka ametiasutuse rahalistest võimalustest (ATS käsiraamat, 2013, lk 98).

Teatud puhkudel võib arengu- ja hindamisvestluse edasi lükata järgmisesse aastase.

ATS § 30 lg 2 kohaselt on need juhud järgmised:

- 1) ametniku avaliku võimu teostamise õigus on vestlusele eelneva aasta jooksul olnud peatatud kokku üle kuue kuu (nt ametnik on olnud lapsehoolduspuhkusel);
- 2) ametniku teenistussuhe on vahetult enne vestlust kestnud vähem kui kuus kuud;
- 3) ametniku vahetu juhi teenistussuhe on vahetult enne vestlust kestnud vähem kui neli kuud.

Seega võib jooksval aastal arengu- ja hindamisvestlust mitte läbi viia olukordades, kus ametniku või tema vahetu juhi teenistussuhe on olnud lühiajaline.

ATS § 30 lg 3 järgi **vormistatakse arengu- ja hindamisvestluse tulemused kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis**. See tähendab, et vestluse tulemused (nii eelmise perioodi töötulemuse kui edasise tegevuse kohta) peavad olema fikseeritud püsivat kirjalikku taasesitamist võimaldaval viisil ja sisaldama vestluse osapoolte nimesid, kuid need ei pea olema omakäeliselt allkirjastatud. Järelikult piisab, kui vestluse tulemuste teemal vahetatakse e-kirju, selle kohta koostatakse kirjalik dokument, mida pooled ei allkirjasta, vms. Vestluse tulemuste vormistamise eemärk on tagada, et ametnik ja tema vahetu juht mõistavad vestlusel arutatut ühemoodi.

Vastavalt ATS § 30 lg-le 4 **kehtestab ametnike arengu- ja hindamisvestluse pidamise korra ametiasutuse juht** (või tema volitatud isik). Seega ei määratleta ametnike hindamise ja arendamise korra üksikasju riiklikul tasandil, vaid iga ametiasutus saab luua sellise arengu- ja hindamisvestluste läbiviimise süsteemi, mis arvestab asutuse huve parimal võimalikul viisil.



Avalik teenistus



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks



RAHANDUS-
MINISTEERIUM
MINISTRY of FINANCE of the REPUBLIC of ESTONIA



TARTU ÜLIKOOL

Kirjandus lisalugemiseks:

Lang, K., Pärnamägi, I., Sarapuu, E. Avaliku teenistuse seaduse käsiraamat. Tallinn: Justiitsministeerium, 2013, 324 lk.

Arvutivõrgus:

http://www.avalikteenistus.ee/public/Jurgen/avaliku_teenistuse_seaduse_kasiraamat.pdf,

10.01.2014, vt kommentaare ATS § 30 kohta.

Tekstis on viidatud ka:

Avaliku teenistuse seaduse eelnõu (193 SE) seletuskiri, 06.03.2012. Arvutivõrgus:

<http://www.riigikogu.ee/?op=ems&page=eelnou&eid=c99b9c50-6462-4182-a6ce-d182400e1bae&>



2. Vestluste kasutamine organisatsiooni juhtimise, töökorralduse ja tulemuslikkuse parendamiseks

Arengu- ja hindamisvestluste ajal või neile eelnevalt/järgnevalt võidakse kasutada väga erinevaid meetodeid (nt edetabelid, kirjalikud esseed, märksõnad, seisukohad jne) ning neil võivad olla ka erinevad eesmärgid, nt põhjenduste leidmine inimeste vallandamiseks, edutamiseks, palgakärpeks või –tõusuks, roteerimiseks või töö rikastamiseks, koolitusplaani paika panemiseks, vastutuse vähendamiseks või volituste suurendamiseks jne. Igal juhul peaksid erinevad vestluse liigid suurendama organisatsioonisisest arusaama personaliotsuste osas ning tekitama õiglase ja/või üldiselt arusaadava kohtlemise tunnet organisatsiooni sees. Selleks tuleb arvestada nii organisatsioonisisest, riikliku kui ka rahvusvahelist keskkonda.

Vastavalt sellele, millised arenguid või otsuseid tahetakse põhjendada ning millisele informatsioonile keskenduda, võib arengu- ja hindamisvestlusi jagada järgnevalt:

- 1) **Arenguvestlused** – eesmärgiks on kaardistada töötajate arenguvajadused nii tööandja kui töötaja enda poolt hinnatuna, vaadata eelmise perioodi tegevusi, koolitusi ja saavutusi, ning analüüsida ootuste ja võimluste kattumisi tulevikuks ning nende erinevusi. Tihti pannakse vestluse ajal või järgselt paika ka konkreetsete töötajate arendamist vajavad oskused ja teadmised ning järgmise aasta koolitusplaanid. Samaaegselt analüüsitakse seniste arengutegevuste (nt koolitused, õppepäevad, mentorlus, kogemuste vahetamine jne) tulemuslikkust ja mõju töötaja töösooritusele. Sellised arenguvestlused peaksid olema kasulikud eelkõige töötajatele endile ning nad lähtuvad eeldusest, et töötajal on baasoskused ja kompetentsid olemas, ta saab oma tööga hakkama, aga ta saaks veelgi paremini tööd teha. Sellised vestlused keskenduvad eelkõige töötajate potentsiaalile ja nende karjääriootustele, mitte niivõrd praegustele oskustele ja teadmistele.
- 2) **Hindamisvestlused** – tihti kasutatakse neid vestlusi üldise hinnangu ja/või hinde andmiseks konkreetsetele töötajatele organisatsiooni erinevate arengute kontekstis. Enne vestlusi kogutakse üldjuhul nii kvantitatiiv- kui kvalitatiivandmeid töötaja töösoorituse ja tulemuslikkuse kohta, mille põhiselt vaadatakse ühiselt tagasi



saavutatule. Hindamistulemusi võidakse arvesse võtta palga- ja edutamisotsuste tegemisel. Sõltuvalt organisatsioonist võidakse keskenduda nii töötaja tulemuslikkusele kui ka staažile, kogemusele.

- 3) **Motivatsioonivestlused** – nii rahalisi kui mitterahalisi vahendeid kasutades on eesmärgiks tõsta eelkõige töötajate motivatsiooni, suurendada nende seotust organisatsiooni strateegiliste või igapäevaste eesmärkidega, meeskonnaga jne. Selliste vestluste peamine eesmärk on tõsta töötajate kaasatust, lojaalsust ja huvi organisatsiooni tegevuste vastu.
- 4) **Tagasisidestamisvestlused** – eesmärgiks on anda töötajatele võimalikult objektiivne tagasiside tema tulemuslikkuse, võimete ja oskuste kohta. Siinjuures võidakse kasutada nii inimese enda, ülemuste, alluvate, kolleegide, partnerite ja/või 360 tagasiside süsteemi. Samuti võidakse töötaja enda panust võrrelda teiste töötajate panusega, et hiljem tugineda sellele informatsioonile otsuste tegemisel (nt koolituste kasulikkus, töötajate võrdne kohtlemine, preemiade määramine või mittemääramine jne).
- 5) **Hoiatusvestlused** – sellist tüüpi vestlusi kasutatakse kriitiliste olukordade käsitlemisel, kui on vaja töötajaga tõsisemalt vestelda tema suhtumisest, töösooritusest või muudest aspektidest. Nende vestluste eesmärk on aru saada töötajate poolsest vaatest tekkinud olukorrale ning edastada selgelt ja konkreetselt võimalikud organisatsiooni poolsed arengutsenaariumid/võimalikud personaliotsused á la „juhul kui ...“. Eesmärgiks on anda töötajale nn viimane võimalus enda kokkuvõtmiseks ja töösoorituse parandamiseks.
- 6) **Karistusvestlused** – nende vestluste eesmärk on selgitada kriitilisi aspekte töötaja töös ning põhjendada neile järgnevaid samme (palga vähendamine, kriitilise tagasiside andmine, madalamale kohale viimine jne). Üldjuhul eelneb vestlustele juba konkreetne otsus, mis halvendab töötaja olukorda. Vastava otsuste edastamiseks, põhjendamiseks korraldatakse need vestlused võimalusega kuulata veelkord ära ka töötajapoolne argumentatsioon.



Avalik teenistus



RAHANDUS-
MINISTEERIUM
MINISTRY of FINANCE of the REPUBLIC of ESTONIA



TARTU ÜLIKOOOL

Üldjuhul sisaldavad organisatsioonides peetavad hindamis- ja arenguvestlused suuremal või vähemal määral komponente enamikest eelpool mainitud vestlustest. Oluline on alati meeles pidada, et ükskõik millist meetodit või lähenemist kasutatakse, kätkeb see endas alati vea võimalust (inimlik eksitus, hindaja viga, struktuurane viga jms) ning kõik erinevad vestluse tüübid on vaid vahendid erinevate juhtimis- või personaliotsuste tegemiseks. Seetõttu on alati väga oluline organisatsiooni jaoks läbi mõelda, mis on vestluste eesmärk, kas vestlused on „hindelised“ (tekib edetabel, järjestus), milliseid hindamiskriteeriume täpselt kasutatakse, kes ja kui tihti vestlusi läbi viib.



3. Vestluste sidumine teiste töötaja arengut toetavate tegevustega

Arengu- ja hindamisvestluste üheks eesmärgiks on organisatsiooni personalipotentsiaali kasvatamine ning selle kohandamine muutuva keskkonna nõuetega. Teisalt on eesmärgiks organisatsiooni iga töötaja arendamine lähtuvalt asutuse vajadustest ning arvestades töötaja potentsiaali ja soove. Arenguestlusel hinnatakse töötaja senist tööalast tegevust ning selle taustal oskusi, teadmisi, hoiakuid, kompetentsust, vastavust tänastele nõuetele ning homsetele vajadustele. See, kas ja millist konkreetset arenguvajaduste hindamise metoodikat vestlustel taustana kasutatakse, sõltub organisatsiooni juhtimismeetoditest. **Üheks tänapäeval suhteliselt sageli kasutatavaks meetodiks on kompetentsipõhine juhtimine.** Sel juhul lepitakse organisatsioonides kokku millised on töös edu ennustavad käitumised ehk kompetentsid ning kompetentsidest lähtuvalt valitakse ja arendatakse töötajaid. Kompetentsid koosnevad erinevatest teadmistest, oskustest ja hoiakutest.

3.1 Töötaja osalemine koolitustel

Vestlusel töötaja arendamiseks mõeldud tegevuste (osalemine mentorluses, stažeerimine, koolitused, iseseisev õpe jm) kavandamisel tuleks analüüsida ka töötaja senist arendustegevustes osalemist ja selle tulemuslikkust. Muidugi sõltuvad vestluse käigus kavandatavad järgmise perioodi koolitustegevused lisaks töötajaga seotud aspektidele ka sellest, milliseid töötajate arendamisvõimalusi organisatsioonis põhimõtteliselt kasutatakse, millised on vastavad tavad ja võimalused. Vestluste süsteemi kavandamisel tuleks mõelda, kas vestlusi läbiviivad juhid vajavad ka töötajate arengu hindamise osas juhtnööre ning kas töötaja koolitustegevuse kavandamiseks on vajalikud organisatsioonisisese eelnevad kokkulepped.

Koolitustel osalenud soovitasid töötajate koolitustegevuste kavandamiseks enne vestlusi kokku leppida järgmises asjades

- 1. Kuidas me vestlust ja selle eesmärke mõistame*
- 2. Millest tulemuse hindamisel lähtutakse (nt tagasiside, kompetentsimudel, numbrilised tulemused jne)*
- 3. Vestlus on partnerite-vaheline arutelu töötaja ja organisatsiooni edendamiseks*



4. Töötajal on õigus anda tagasisidet ka juhile ja tema poolt juhitud töökonnale

3.2. Sisekoolitaja roll ja peamised tegevused

Sisekoolitaja ülesandeks organisatsioonis on toetada samaaegselt nii organisatsiooni kui terviku kui ka selle liikmete arengut. Seepärast on oluline mõelda samaaegselt mõlemale. Sisekoolitaja ülesannete hulka kuuluvad kõige olulisemana koolitustegevuse eesmärgistamine, sobivaimate meetodite valik ning koolituse tulemuslikkuse hindamine.

Koolituse eesmärgistamisel tuleb hoida organisatsiooni arengusuunad ning koolitatava vajadused kooskõlas. Koolitatava õppimisvajadused selginevad tihti arenguestluste käigus. See, kus ta vajab enamat tuge oma tööks, on hea küsimus, mida esitada. Tõdemus õppimisvajadusest võib kasvada välja kompetentsimudelite abil tehtud hindamisest ning sellega seotud hindmisvestlusest. Samas võib vestluse läbiviijal tekkida töötajat kuulates küsimus selle kohta, kus oleks koolitust vaja. Lisaks annavad sisendi koolituse eesmärgistamiseks organisatsiooni arengu analüüsid ja kõigi huvipoolte tagasiside. Kindlasti vajavad reageerimist ka pikaajalised süsteemsed probleemid. Eesmärgistamine kuulub ka teiste õppija arengut toetavate tegevuste juurde nagu näiteks mentorlus ja stažeerimine.

Koolitust eesmärgistatakse lähtuvalt õppija õppimise tulemusest. Tulemus on tavaliselt väljendatud teadmiste, mõistmise või praktiliste oskuste keeles. Vahel võib eesmärgiks seada ka hoiakute muutumist, aga siin tuleb olla ettevaatlik, kuna hoiakud muutuvad aeglaselt ning nende muutumist on väga keeruline hinnata.

Koolituse meetodite valikul on hea lähtuda järgmistest kriteeriumidest:

- Õppijatel on võimalus seostada varem õpitut sellega, mida juurde õpitakse. See eeldab, et neil aidatakse meelde tuletada, mida nad õpitavast juba teavad.
- Õppijad on õppeprotsessis aktiivsed osalejad. Õppimisaktiivsus võib olla nii sisemine kui väline. Kaasahaaravat koolitajat kuulates ja kaasa mõeldes on tegemist sisemise aktiivsusega. Kui koolitusel osaleja aga midagi ise teeb – kas siis



sõnastades, kirjutades, praktiliselt läbi tehes või muul viisil – on tegu välise aktiivsusega.

- Õppijad teevad õppeprotsessis koostööd. Kuna enamik suuremaid töölaseid saavutusi eeldab tõhusat meeskonnatööd, on hea seda ka koolituse käigus harjutada.
- Õppijad saavad tagasisidet koolitajalt ja kaaslastelt. Ilma tagasisideta jääb õppimine poolikuks. Tagasisidet saab anda vaid õppijate välisele aktiivsusele, seetõttu on oluline, et nad koolitusel mitte ainult ei kuula ega vaata, vaid teevad midagi ka ise. Tagasiside juures on oluline selle sisulisus (et see on ülesande kesksete osade kohta) ning tasakaalustatus (et selles sõnastatakse nii õnnestumised kui arengukohad).

Koolituse tulemuslikkuse hindamine on aspekt, mis tihti saab liiga vähe tähelepanu. Koolituse tulemuslikkust saab hinnata seatud eesmärgi põhjal. Kui koolitus ei ole olnud piisavalt tulemuslik, tuleb mõelda, kas koolitus on üldse selle eesmärgi jaoks parim vahend või kas koolituse korralduses läks midagi valesti. Kindlasti on omal kohal ka osalejate eneseanalüüs – võib-olla ei olnud viga mitte koolituse kavandamises, vaid hoopis õppijate motivatsioonis. Lisaks koolitusele saab hinnata ka teisi töötaja arendamiseks mõeldud tegevusi. Nende käigus töötajale antav tagasiside on heaks lisa- ja sisendmaterjaliks arengu- ja hindamisvestlustel ning loomulikult töötaja arengu toetamisel üldiselt.

Kokkuvõttes on sisekoolitaja keskne ülesanne toetada organisatsiooni ja töötajate arengut. Mida motiveeritumana töötajad koolitusel osalevad ja mida täpsemini on sõnastatud eesmärk, seda suurem on lootus, et koolitused on tulemuslikud.



4. Vestluste roll töötajate motiveerimisel, tulemuste hindamisel ja tulemustasustamise üle otsustamisel

Hästi läbi viidud arengu- ja hindamisvestlused peaksid töötajatele mõjuma motiveerivalt juba ainuüksi seepärast, et iga töötaja soovib tähelepanu, kuulamist ja mõistmist ning vestlus on üks võimalus selle pakkumiseks. Motivatsiooniteooriaid ja –käsitlusi on väga palju, kuid tänapäeval ollakse suhteliselt üksmeelsed selles, et inimesed vajavad autonoomsust, seotust teistega ning mõtestatud tegevust. Kõiki neid aspekte võiks töö ideaalis inimesele pakkuda. Arengu- ja hindamisvestlused kui motivatsiooni ja pühendumist kujundav juhtimismeetod toimibki eelkõige selle kaudu, et juht vahendab töötajale ja kujundab töötaja töist konteksti. Näiteks autonoomsusvajadusest rääkides võiks olla juhi ülesandeks selgitada (sh vestlustel) välja iga töötaja eripärad, tema eelistusi töökorralduse, töövahendite, tööülesannete jmt osas. On selge, et kõiki soove ei ole võimalik arvestada, kuid vestlus loob eeldused neil temadel vastastikku arutlemiseks ja selgitusteks ning võiks pakkuda ideid, kuidas ja mida teha saaks.

Vestlust saab kasutada kuulumis- ja seotusvajaduse kaudu motiveerituse suurendamiseks, sest hästi läbiviidud vestlus soodustab mõistmist, tugevdab koostööd. Tänapäeval rõhutatakse järjest enam, et õnnelik olemiseks vajame tunnet, et meie tegevusel on mõte ning et see, mida teeme, on väärtuslik. Arengu- ja hindamisvestlused peaksid aitama töötajal mõista, kuidas tema igapäevane töö ja pingutus aitab kaasa suuremate eesmärkide saavutamisele, samuti saada aru, mida oodatakse, milline on minimaalne, piisav, hea ja suurepärane tulemus ehk kokkuvõttes looma tunde väärtuslikkusest ja arusaama ootustest.

Vestluste süsteemi kujundades ning organisatsioonis vestluste läbiviimiseks valmistudes tuleks leppida kokku ka selles, kas, kuidas ja milliste volitustega tuleks vestlustel käsitleda materiaalse motiveerimise, sh tasustamise teemat. On teada, et raha kui motivaatori puhul on oluline õigluse aspekt. Vestlusi tuleks kasutada selleks, et vajadusel selgitada, millest lähtuvalt, milliseid võimalusi ja piiranguid arvestades, millise info alusel palgaotsuseid tehakse. Materiaalse motiveerimise kontekstis võiks vestlusi läbiviiva juhi ülesandeks olla palgaotsuste vahendamine ning vastavalt organisatsioonisisestele kokkulepetele palgaotsuste tegemine või neis osalemine.



Koolitustel osalenud koostasid juhtidele soovitused, mida arvestada vestlustel töötajate motiveerimise ja pühendumise mõjutamiseks:

- 1. Valmistu vestluseks ette, kui vaja, meenuta, milline on töötaja koht organisatsioonis. Kui vaja, vii ennast kurssi protsesside ja tingimustega. Hoia vajalikud faktid ja numbrid kogu aeg silma ees.*
- 2. Sõnasta selgelt oma ootused ja väärtused. Jälgi, kuidas need langevad kokku organisatsiooni väärtustega.*
- 3. Ole paindlik. Kui soovid avatud vestlust, ei saa jääda kinni jäika plaani. Tunne huvi töötajate tervikliku arengu vastu.*
- 4. Ära keskendu liigselt kompetentsimudelile.*
- 5. Rõhuta töötaja ja organisatsiooni arengu fookust.*
- 6. Seo tulemused palgaga.*
- 7. Planeeri koos töötajaga parendustegevusi ning otsustage nende elluviimine ja hindamine.*



5. Vestluste ettevalmistamise ja läbiviimise protsess

5.1 Vestlusele eelneva emotsionaalse keskkonna loomine

Organisatsioonis läbiviidavad arengu- ja hindamisvestlused võivad tekitada töötajates ja organisatsiooni struktuuriüksustes vastakaid reaktsioone.

Kellele on vestlused raskemad?

1. uued töötajad, kellel kogemus arenguestlustest puudub või on vähene
⇒ jaga infot vestluse olemuse, kulu ja eesmärkide kohta
2. inimesed, kes on tundlikud hinnangute suhtes
⇒ maanda ärevust luues informeeritud ja toetav õhkkond vestluseks
3. inimesed, kes on harjunud ise olema hindaja/vestluse juhtija positsioonil
⇒ tunnusta neid ja anna sobival määral vastutust vestluse kulu eest kanda neile.

Kui eesmärgiks on vestluste protsessi sujuv kulgu, on hädavajalik tegeleda organisatsioonis vastava õhkkonna loomisega. Esimene ja kõige olulisem põhimõte on informatsiooni liikumine organisatsioonis. Kui on loodud viisid informatsiooni liikumiseks horisontaalsel ja vertikaalsel tasandil, on olemas võimalused tekkinud kahtluste ja küsimuste väljendamiseks ning seletuste ja põhjenduste andmiseks.

Teine vajalik põhimõte positiivse ja avatud töökeskkonna kujundamisel on töötajate kaasatus. Lihtsalt öeldes, kui töötajad on haaratud organisatsiooni erinevatesse protsessidesse (nt otsustustamine, arengukavade koostamine jne), siis kujuneb hindamis- ja arenguestlustest igapäevase tööruutiini loomulik osa ning seda tajutakse pigem toetava ja arendava kui kontrolli või järelevalve mehhanismina.

Kahtlusi ja hirme maandab organisatsioonis juhi isiklik eeskujuga avatuse ning suhtlemisoskuste rakendamise osas. Määrava tähtsusega on juhi valmidus käsitleda avatult nii-öelda kergete teemade kõrval ka ebameeldivaid. Näiteks, kui meeskonnas on tekkinud rahulolematust töökorraldusega, siis on juht valmis algatama arutelu „riskides“ seejuures



võimalusega saada kriitikat enda tegevuse suhtes. Samamoodi on heaks eeskujuks juhi enda aadressil saabuva negatiivse tagasiside konstruktiivne vastuvõtmine.

Organisatsioonis loodud probleemolukordade lahendamise kultuur on see mõtteline keskkond, milles töötajatel on teadmine, kuidas lahendada konflikte ja arusaamatusi. Seejuures on oluline juhi poolt selgelt väljendatud reegel (ehk luba) probleemidest ja häirivatest aspektidest organisatsioonis avatult rääkida. Töötajate poolset vastupanu ennetab ja aitab sellega toime tulla, kui juht on selliste teemadega tegelemisel võrdne partner töötajatele ja ei tõsta ennast eraldi positsioonile, kui tegemist on näiteks negatiivse tagasisidega tema enda aadressil.

Lõpuks, kahtlusi, hirme ja vastupanu maandab organisatsiooni selge struktuur, läbipaistev toimimine. See tagab töötajatele turvatunde, mis tuleb võimalusest olla ja saada kaasatud organisatsiooni ning iga üksikut töötajat puudutavatesse protsessidesse.

Eelnevat kokku võttes tagavad töötajate turvatunde organisatsioonis selge struktuur ja info liikumine, avatud suhtlemisstiil, valmidus koostööks üldiselt ja probleemolukordade lahendamisel ning iga tasandi töötajate kaasatus. Need aitavad omakorda ennetada negatiivseid ootusi ja hirme ning võimaldavad vajadusel nendega toime tulla.

5.2 Eeldused tulemusliku ja motiveeriva vestluse läbiviimiseks

Arengu- ja hindamisvestluste läbiviimisel kehtivad põhimõtted toimivad ka teiste ametialaste vestluste puhul. Need põhimõtted sobituvad inimkäitumise üldiste seaduspärasustega. **Vestluse läbiviimise eeldused hõlmavad ettevalmistatust, teadlikkust, rahumeelsust, keskkonnatundlikkust ja motivatsioonipõhisust.**

Ettevalmistusele kulutatud aeg ja pingutus on pöördvõrdeline vestluseks kuluva aja ja pingutusega. See tähendab, et mida põhjalikumalt osapooled vestluseks valmistuvad, seda suurem on eeldus, et vestlus kulgeb ladusalt ja konstruktiivselt. Vestluse läbiviimist lihtsustab, kui ettevalmistamiseks kasutada eelnevalt tutvustatud vormi. Ettevalmistamine hõlmab töötajate teadlikkuse tõstmist.



Teadlikkus tähendab, et vestluse osapooled teavad, mis vestlusega on tegemist, kuidas vestluse läbiviimine käib ja mis on vestluse võimalikud tulemused osapoolte jaoks. See eeldab töötajate eelnevat teavitamist ja selle eest hoolitsemist, et esmavestlejatele oleks vajalik informatsioon tagatud. Kui osapooled ei tea, miks vesteldakse, kuidas peaks vestlema või mis on asja mõte, siis on vestlust raske läbi viia.

Rahumeelsus tähendab seda, et osapooled saavad keskenduda vestluse põhisisule ja seda ei häiri mõni teine aktuaalne konflikt. See tähendab, et konstruktiivseks vestluse läbiviimiseks on vajalik aktiivsed konfliktid eelnevalt maandada. Kui see ei õnnestu, siis miinimumvariandina toimib ka see, kui vestluse alguses lepitakse kokku, mis pingete või probleemidega vestluse käigus ei tegeleta.

Keskonnatundlikkus tähendab müra- ja segajatevaba ning kohaselt sisustatud keskkonna kasutamist. On oluline, et vestlejad tunneksid ennast vabalt ja turvaliselt. Asjale tuleb kasuks, kui vestlusruum on osapooltele tuttav, ruum on õhutatud, istumine on mugav, on võimalus materjalide või sülearvuti toetamiseks ja vestlejad ei istu otse teineteise vastas.

Motivatsioonipõhisus tähendab seda, et vestluse läbiviimise ja kokkuvõtete sõnastamisel arvestatakse inimese motiveeritusega. Laias laastus võivad olla motiivid kas sisemised nagu näiteks huvi, eneseteostus ja oma võimete realiseerimine või välised nagu näiteks tasu. Välise motivatsiooni korral on tasu ja hüvitis olulisemad kui tegevus ise. Sisemised ja välised motiivid on vastastikku kompenseeritavad vaid mingi subjektiivse piirini. Vestluse läbiviija üheks ülesandeks on selle piiri tunnetamine.

Koolitustel osalenud koostasid hea ettevalmistuse meelespea:

- 1. Ole tegelikkusetundlik. Lähtu sellest, mis tegelikult asutuses ja inimsuhetes toimub. Püüa end asetada töötaja olukorda.*
- 2. Ole ettevalmitatud. Kogu piisav hulk informatsiooni, et olle vestlusel pädev ja sisuline.*
- 3. Ära jäta vestluse kulgu juhuse hooleks, vaid koosta selle läbiviimise plaan.*
- 4. Räägi inimestega, aga pea silmas organisatsiooni eesmärke.*
- 5. Vali aega ja koht, mis on nii vesteldavale kui ka Sinule endale sobiv ja turvaline.*
- 6. Ära hakka vestlusel selle vajalikkust põhjendama. Hoolitse, et inimesed teaksid ja*



mõistaksid, miks ja kuidas arengu- ja hindamisvestlusi läbi viiakse.

- 7. Tea, et see, mida te teete, on osa organisatsioonikultuurist.*
- 8. Kohtle kõiki vestlustel osalejaid võrdselt. Seda nii vestluse sisu kui ka välise vormi osas.*
- 9. Kui tahad kusagile jõuda, ole innukas. Selleks tee asjad endale enne selgeks.*
- 10. Kui organisatsioonis on suhteprobleeme, siis lahenda need enne või määra vestluse käigus, kuidas probleemidega edasi tegeletakse.*

5.3 Vestluse läbiviimise protsess

Arengu- ja hindamisvestluste läbiviimine toimub läbi teatud etappide. Erinevates vestlustes võib etappide pikkus ja osatähtsus olla erinev.

1. Kontakti loomine. Ametialane vestlus algab sellest, et osapooled on valmis rääkimiseks ja kuulamiseks. Seda väljendatakse nii sõnaliste kui ka mittedõnaliste vahenditega. Sõnalistest vahenditest sobivad üldtunnustatud tervitusele lisaks küsimused käekäigu, soovide ja oluliste sündmuste kohta, mis koonduvad küsimuseks vestluse alustamise valmiduse kohta. Mittedõnaliselt on oluline hoida silmsidet ja olla kehakeelelt avatud. Hea kontakt väljub turvatundes ja valmiduses tegeleda vestluse põhisisuga. Kontakti loomine rajaneb teatud tegevustele. Edukas kontakti looja peaks olema avatud, aus ja otsekohene, olema empaatiline, suhtuma vestluskaaslasesse positiivselt ja olema paindlik.
2. Vestluse protseduuri täpsustamine. Siin kuulub initsiatiiv vestluse läbiviijale, kes tutvustab vestluse läbiviimist, lepib kokku käitumisreeglites ja püüab saavutada kokkuleppe, kuidas vestlus toimuma hakkab. Kas liigutakse edasi näiteks küsimushaaval, saavutushaaval, lahendatakse esmalt üleskerkinud probleemid. Oluline pole niivõrd mitte see, missugust protseduuri kasutatakse, vaid see, et osapooled saavad protseduurist ühte meeli aru.



3. Vestluse läbiviimine tugineb organisatsioonis omaksvõetud tavadele ja praktikale ning omavahel eelnevalt kokkulepitud põhimõtetele. Kirjaliku ettevalmistusvormi korral järgib vestlus ettevalmistatud struktuuri. Näiteks tulemuspõhise vestluse struktuuri puhul töötatakse ükshaaval läbi iga saavutus. Kompetentsipõhise vestluse puhul hinnatakse eraldi igat kompetentsi.

Vestluse läbiviimine tugineb erinevatele tehnilistele oskustele, millest olulisemad on aktiivne kuulamine, seletamine ja tagaside andmine. Oluline on arvestada sellega, et iga vestlus on individuaalne ja üldiste standardite järgimise raames võivad olla konkreetset vestlused vägagi omanäolised ja isikupärased.

4. Vestluse lõpetamine üldiselt tähendab ideaaljuhul mõlemapoolset rahulolu pakkuvat lahkuminekut. Vestlust saab lõpetada erinevatel viisidel. Kõige asjakohasem on võtta vestluse põhisisu ja tulemus lühidalt kokku. Oluline on ka edasiste sammude täpsustamine. Vajadusel tuleb koostada edasise tegevuse ajakava. Arengu- ja hindamisvestluse eeldatavaks tulemuseks on see, et antakse sõnaselge hinnang vestluse eesmärgi saavutatusele. Hea vestluse lõpetamine hõlmab endas nii lõpetatuse tunnet kui ka arusaamist sellest, kuhu välja jõuti ja mida edasi tuleb teha.

Koolitustel osalenud koostasid arenguvestluse hea läbiviimise meelespea:

1. *Avatus, ausus ja viisakus on vourused, mis kannavad kogu vestlust.*
2. *Vestlus on dialoog, mille käigus Sina kuulad inimest.*
3. *Sinu asi on vestlust ohjata, suunata seda eesmärgi poole ja hoida laiali valgumast.*
4. *Arvesta, et vestlustel on üldine struktuur, kuid juhi seda inimesekeskselt.*
5. *Kasuta oma suhtlemisoskusi nagu näiteks kontakti loomine, seletamine, konstruktiivse tagasiside andmine, kuulamine.*
6. *Hea vestluse tunnus on, et mõlemad osapooled saavad aru, miks seda tarvis oli ja mis nüüd edasi hakkab toimuma.*
7. *Hea vestlus on kahe partneri looming, mitte ühepoolne leiutis.*



5.4 Hea vestleja põhioskused

Vestluste läbiviimise kohta kehtib sama, mis suhtlemisoskuse kohta üldiselt. Hea suhtleja (vestleja) on see, kes oskab üht asja teha erinevat moodi ja suudab olukorrale ja suhtluspartnerile vastavalt valida kõige tõhusama tegutsemisviisi. Hea suhtlemisoskus rajaneb konkreetsete tehnikate ja võtete valdamisel. Nagu eelpool nimetatud, on olulisemad nendest aktiivne kuulamine, seletamine ja tagasiside andmine.

Aktiivne kuulamine on dialoog, mille käigus sünnib ühine mõistmine ja tähendus. Aktiivse kuulamise põhimõteteks on, et kuulata saab vaid motiveeritult, silmsidet hoides, huvi väljendades, kõrvaltegevusi vältides ja loomulikult jäädes. Kuulamine rajaneb konkreetsetel tehnikatel. Olulisemad nendest on küsimuste esitamine, sisu ümbersõnastamine, tunnete peegeldamine ja oma kaasaelamise väljendamine.

Seletamine tähendab oskust oma mõtteid ja seisukohti arusaadavalt väljendada. Seletada võib mõistet, otsuse põhjusi, protsessi, objekti, tegevust. Seletuse eesmärk on, et kuulaja saaks aru. Arusaamist võivad takistada nii sisulised kui ka emotsionaalsed põhjused. Sellisel juhul tuleb nendega eraldi tegeleda. Seletamise olulisemad vahendid on argumenteerimine, demonstratsioon, mudeli kasutamine, kogemuse analüüs ja jutustus.

Arengu- ja hindamisvestluse üheks oluliseks ülesandeks on anda tagasisidet soorituse kohta. Positiivne tagasiside väljendab tunnustust ja toetab edasiliikumist valitud suunas. Negatiivne tagasiside sisaldab kriitikat ja püüab teise osapoole käitumist korrigeerida. Hea tagasiside on see, mis toetab vestluspartneri enesehinnangut ja eneseväarikust ning parandab tema sooritust. Tagasiside andmise põhimõtted on faktidel põhinemine, isiklikuks minemise vältimine, eesmärgipärasus ja kirjelduse ning hinnangu lahushoidmine.

Hea vestleja:

1. on ennast reflekteeriv, enda käitumisviise ja tugevusi-nõrkusi tundev;
2. tunneb enda hoiakuid ja väärtusi ning oskab märgata, kuidas need mõjutavad vestluse kulgu;
3. oskab kuulata rakendades vaikiva, toetava ja täpsustava kuulamise oskusi;



4. oskab juhtida suunavat küsitlust eesmärgiga toetada vestluspartneri enesearengut;
5. tunneb vestluse läbiviimise protsessi ja oskab reguleerida selle kulgu;
6. on empaatiline ja loomulik;
7. loob vestluse toimumiseks avatud, sõbraliku õhkkonna;
8. valmistab ise vestluseks ette ning loob võimalused seda teha ka vestluspartnerile;
9. sõnastab selgelt vestluse eesmärgi;
10. tegeleb vestluse kulgu segavate aspektidega, vajadusel reageerib vestluspartneri vastupanule avatult ning konstruktiivselt.



Avalik teenistus



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks



RAHANDUS-
MINISTEERIUM
MINISTRY of FINANCE of the REPUBLIC of ESTONIA



TARTU ÜLIKOOL
1632

Kokkuvõte

Suur tänu kõigile koolitusgruppidele, kes andsid oma panuse selle materjali valmimisse. Loodame käsiraamatu autoritena, et see ühiselt valminud materjal on abiks vana, kuid järeleproovitud juhtimismeetodi läbimõeldud kasutamisel. Usume, et leiate materjalist ideid ja indu vestluste läbiviimiseks ning just teie organisatsioonile sobiva vestluste süsteemi väljatöötamiseks.

Koolituste käigus jäi kõlama mõte, et arengu- ja hindamisvestlusi on vaja nii juhile kui töötajale. Loodame, et käsiraamat võimaldab teil oma organisatsiooni veelgi paremini edendada, tehes seda kõiki oma inimesi arendades.