

KRISTJAN KASKMAN



ARENGUVESTLUSE TASKURAAMAT

JUHILE

Sisukord

Sissejuhatus	4
1 Arenguvestluse eesmärk ja roll.....	5
1.1 Arenguvestlus kui ühisosa leidmine	5
1.2 Olukorra kaardistus	5
1.3 Tuleviku plaan	6
1.4 Parendusvõimalused	6
1.5 Midagi mõtlemiseks	6
1.6 Arenguvestluse 5 olulisemat sisulist punkti	7
2 Arenguvestluse õnnestumise eeldused	9
2.1 Juhi roll arenguvestluse õnnestumises.....	9
2.2 Detailid ja eesmärgid	9
2.3 Süsteemsus ja järeltegevused	9
3 Arenguvestluse etapid	11
3.1 Arenguvestluse seos rahulolu-uuringu ja üks-ühele koosolekuga	11
3.2 Arenguvestluse ettevalmistus	11
3.3 Vestlus	11
3.4 Järeltegevused.....	12
4 Arenguvestluse ettevalmistus	13
4.1 Kontrollnimekiri.....	13
4.2 Tööplaani koostamine	13
4.3 Juhendiga tutvumine.....	14
4.4 Meeskonnaga kohtumine.....	15
4.5 Ankeedi täitmine töötajate poolt	15
4.6 Andmete kogumine töötaja kohta	16
4.7 Juhi osa täitmine ja töötaja osa analüüs	17
4.8 Vestluse ettevalmistamine	19
5 Arenguvestluse läbiviimine.....	21
5.1 Esmamulje	21
5.2 Vestluse edu eeldused.....	22
5.3 Vestluse alustamine	23
5.4 Arenguvestluse esimene osa: olukorra kaardistus.....	24
5.5 Tulevikuplaanid	25
5.6 Kokkulepped ja järeltegevused	27
5.7 Arenguvestlus või tulemusvestlus	27
6 Arenguvestluse järeltegevused.....	29
6.1 Üldine analüüs.....	29
6.2 Enda tegevuse analüüs	30
6.3 Arenguvestluse kui protseduuri analüüs.....	31
7 Enamlevinud komistuskivid	34
7.1 Keerulised vestlused.....	34



7.2	Ankeet.....	34
7.3	Segavad tegurid	35
7.4	Usk vestlusesse	35
7.5	Negatiivne tagasiside ainult.....	35
7.6	Üldine positiivne tagasiside	36
7.7	Vestluse kui sellise puudumine.....	36
8	Kokkuvõte	37
LISA 1.	Arenguestluse ettevalmistamise kontrollnimekiri juhile	38
LISA 2.	Tööplaani koostamise algandmed	39
LISA 3.	Dokumentide analüüs	40
LISA 4.	Koosoleku alustamiseks ja osade sissejuhatuseks sobivad küsimused	41
LISA 5.	Olukorra kaardistuse küsimused	42
LISA 6.	Töötaja individuaalne arenguplaan	43
LISA 7.	Küsimuse töötaja karjääriplaani või tegevusplaani koostamiseks arenguestluse tulemusel	45
LISA 8.	Eesmärkide sõnastamine ja hindamine	47
LISA 9.	Oma tegevuse hindamine peale arenguestlust - juht.....	48

Sissejuhatus

Arenguvestlus kui selline on paljudele vastakaid tundeid tekitav nähtus. Samas mõtle, kas selles on süüdi arenguvestlus kui selline? Või oli lihtsalt halb kogemus, sest sa olid ette valmistamata, juht ei hoolinud sellest ning ka organisatsioon ei hoolinud tulemustest. Võib olla aitab see kirjatükk sind veidi ümber veenda ning siiski juhina, personali töötajana veenduda, et arenguvestlus on vajalik. Määravaks ei ole vestluse nimetus, vaid sisu ja eesmärk. Järgnevalt proovin jagada oma teadmisi ja kogemust ning anda töövahendid, mis aitavad muuta arenguvestluse toredaks ja kasulikuks elamuseks. Taskuraamatus on mitmeid kohti, kuhu saad jätta oma mõtteid ja ideid. Lisadena on võimalik saada töövahendeid, mida kasutada.

Enne kui jätkad palun võta veidi aega ning mõtle paarile asjale. Jätan siia ruumi sulle mõtete kirjapanekuks.

Mis on olnud sinu arenguvestluse ebameeldiva kogemuse põhjus?

Pane siia oma mõtted

Mida kõike saaks arenguvestluse tulemusena enda ja organisatsiooni arenguks kasutada?

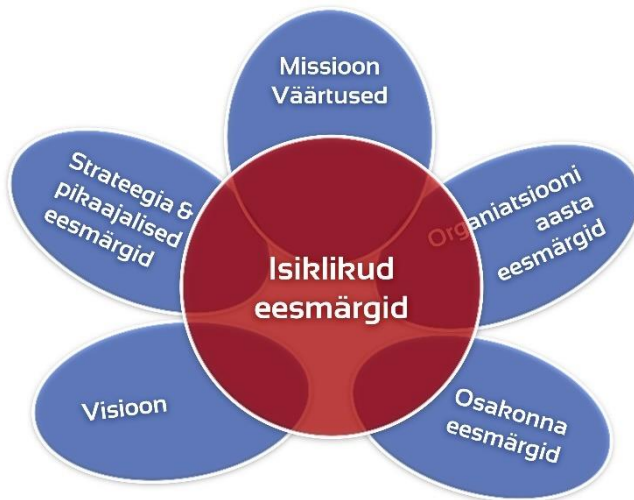
Pane siia oma mõtted

1 Arengueestluse eesmärk ja roll

Arengueestlus ei ole lihtsalt mingi vestlus või kokkusaamine. Tihti aetakse seda segamini üks-ühele koosolekuga. Nad tunduvad küll sarnased, kuid neil on täiesti erinev eesmärk. Üks-ühele koosolek on olukorra jooksvaks kaardistuseks ning töötaja igapäevaseks toetamiseks. Arengueestlus vaatab suuremat pilti ning tavaliselt on selle eesmärgiks hinnata pikema perioodi tulemusi ja vaadata pikemalt ette.

1.1 Arengueestlus kui ühisosa leidmine

Pühendunud ja motiveeritud töötaja on iga organisatsiooni unistus, kuid inimesed on erinevad. Raske on leida mitut inimest, kelle motivaatorid on 100% ühesugused. Igal töötajal on omad eesmärgid nii tööl kui ka isiklikus elus. Need ei muutu iganädalaselt, vaid on pikaajalised ning eeldavad pidevat tegevust. Ka organisatsioonil on omad eesmärgid. Mida rohkem kattuvad inimese eesmärgid, väärtushinnangud ja plaanid organisatsiooni omadega seda pühendumus ja motiveeritus on töötaja.



Pilt 1. Organisatsiooni ja töötaja eesmärkide ühisosa

Samas on võimalik ka vastupidine olukord, kus peale töötasu ei ole töötajal organisatsiooniga ühtegi ühisosa. See võib olla ka põhjuseks, miks töötaja on pidevalt rahuolematu ning tema tulemused kehvad.

1.2 Olukorra kaardistus

Arengueestlus aitab saada paremat ülevaate, mis tegelikult organisatsioonis toimub ja kus on suurimad probleemid. Kohtumine aitab leida lahendusvõimalusi näiteks

rahulolu-uuringu negatiivsetele tulemustele. Prioriteediks on siiski saada ülevaade töötajaga toimuv. Kuidas tal läheb? Mis valmistab talle muret? Ja muidugi on omaette eesmärgiks saada aru, kuidas näeb töötaja oma tulevikku organisatsioonis. Siinkohal võivad ilmned teemad, millega pead juhina kohe tegelema hakama, et ära hoida töötaja lahkumine. Arenguevestluse tulemusena võib koguneda informatsioon, mis võib olla kriitilise tähtsusega organisatsiooni arengu ja ellujäämise seisukohast. Töötajatelt on võimalik saada infot, mis võib olla kriitilise tähtsusega organisatsiooni toimimiseks ning nad võivad leida lihtsaid ja toimivaid lahendusi pikalt lahendamata probleemidele.

1.3 Tuleviku plaan

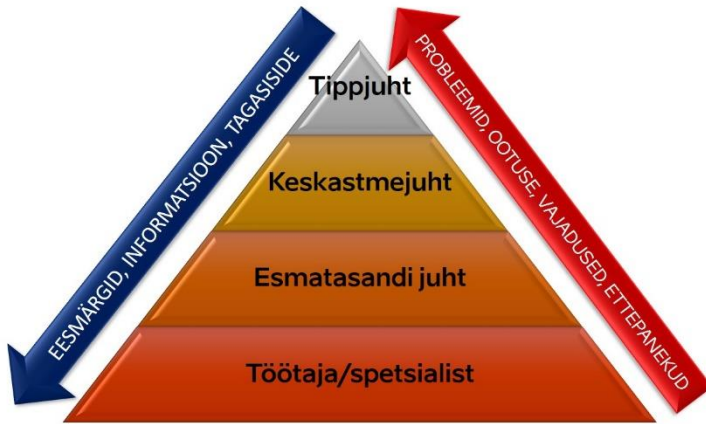
Inimesed on seda pühendunud ja motiveeritud, mida rohkem nad homse päeva kohta teavad. Inimesed, kes ei ole kindlad, et neil on homme töö, on rusetud ja nende mõtted on ainult ellujäämisel, panustava vähem. Arenguevestluse tulemusena on võimalik leida parim viis, kuidas töötaja koos organisatsiooniga edasi liikuda saab.

1.4 Parendusvõimalused

Arenguevestluse tulemusena võid tuvastada kitsaskohti organisatsiooni toimimises. Olgu selleks puudulik infohaldus, ebaefektiivsed tööprotsessid, keerukad protseduurid või siis keerukad ning ebatavalised töövahendid. Kõige selle kohta saad informatsiooni hiljemalt arenguevestlusel ja siit alates tuleb nende teemadega tegeleda. Keerukad protsessid ja protseduurid, ebaefektiivne infohaldus ja töövahendid kulutavad aega ning seetõttu ka organisatsiooni raha. Iga liigne ajakulu olulise info leidmiseks tähendab sisuliselt organisatsioonile saamata tulu või mõni oluline töö jääb tegemata.

1.5 Midagi mõtlemiseks

Arenguevestlused on kasulikud, kui seda kasutavad kõik ja sealt kogutud informatsiooniga ka midagi peale hakatakse. Olen kohanud olukordi, kus arenguevestlustelt kogutakse informatsiooni, aga sellega ei tegeleta ja jäetakse lihtsalt kõrvale. Teinekord jälle võetakse saadud informatsiooni alusel midagi ette, kuid tulemustest ei räägita kellelegi. Oluline on arvestada, et organisatsioonis on arenguevestlusega seotud ka üks väga oluline püramiid.



Pilt 2. Arenguvestluse informatsiooni püramiid.

Kui inimestelt kogutakse informatsiooni, siis selle tulemused peavad jõudma mingil kujul ka eesmärkide, tegevuste või tagasisidena töötajateni.

Arenguvestlus on midagi enam kui ainult juhi ja töötaja vestlus. Oluline on vajalik informatsioon kätte saada ja seda kasutada.

1.6 Arenguvestluse 5 olulisemat sisulist punkti

Arenguvestlus kui selline keskendub tegelikult kindlale perioodile. Ta vaatab tagasi tegevustele ja tulemustele, mis olid kokkulepitud eelmisel vestlusel ja pannakse paika tegevused ja eesmärgid järgmise korralise vestluseni. Kõik, mis toimus enne eelmist vestlust ei ole teemaks. Erandiks on teemad, millega otsustati eelmisel vestlusel edasi tegeleda. Arenguvestluses on tegelikult 5 olulist sisulist punkti, millele keskenduda ja millele otsida vastuseid:

- eelmise perioodi eesmärgid ja nende täitmine
- suurim eduelamus ja põhjus
- suurimad ebaõnnestumised ja nende põhjused
- töötaja isiklikud ja tööalased eesmärgid tulevikus
- eesmärkide saavutamine ja juhipoolne toetusvajadus

Oluline on jõuda põhjusteni, miks asi õnnestus või ebaõnnestus ja teha sellest järeldused järgmiseks perioodiks. Õnnestumiste põhjused võivad olla aluseks kogemuse jagamiseks kolleegidega ja ebaõnnestumiste põhjused jälle sisend koolitusteks ja mentorluseks. Sellest vestlusest saad juhina palju ise, et areneda ja olla veelgi edukam. Mida paremini saavad töötajad oma ülesannetega hakkama, seda edukam juht oled sa ise.

Sia võid panna kirja oma mõtted, ideed ja kommentaarid, mis tekkisid peatükki lugedes.

Pane siia oma mõtted

2 Arenguestluse õnnestumise eeldused

Arenguestluse õnnestumine ei sõltu arenguestlusest enesest. See sõltub organisatsioonist ja juhist.

2.1 Juhi roll arenguestluse õnnestumises

Juhist sõltub suuresti arenguestluse edukus. Kui sa juhina ei usu sellesse ja lähed nii vestlust läbi viima, siis ebaõnnestumine on juba sisse programmeeritud. Isegi kui organisatsiooni süsteem ei toeta efektiivse arenguestluse läbiviimist, siis saad sina sellest maksimumi võtta. Sinul on võimalus võtta sellest kohtumisest oluliselt rohkem kui organisatsioon võib olla tahab. Rääkides töötajaga on sul võimalik saada informatsiooni, mis aitab sinul ja meeskonnal olla palju edukam. Võttes initsiatiivi ja juhtides kogu seda protsessi, on sul võimalik saada endale arenguestlusega uskumatu töövahend.

2.2 Detailid ja eesmärgid

Nii imelikult kui see ka ei kõla, siis arenguestluse õnnestumisel mängivad olulist rolli detailid. Kui edukalt oled kohtumiseks ettevalmistunud, kui õnnestunult oled valinud kohtumiseks koha, aja ning ajastuse? Kuidas sa kogu vestlust tegelikult juhid? Kuidas töötaja ennast tunneb jne. Seda nimekirja võib veel pikalt jätkata. Lõppkokkuvõttes need detailid teevad kokku päris suure osa arenguestlust mõjutavatest. Mida rohkem sa üksikutele detailidele tähelepanu pöörad juba aegsasti, seda rohkem saad neid mõjutada ning nad ei hakka sind kohtumise ajal segama. Sa saad keskenduda tulemusele.

Just vestluse eesmärk on kriitilise tähtsusega. Mis on selle vestluse tegelik eesmärk? Mida sa ise juhina tahad saavutada? Kas see on lihtsalt üks linnuke sinu tehtud tööde nimekirjast? Või on see midagi enam. See võib olla uute võimaluste avastus nii sulle kui ka meeskonna arenguks. Vestlus võib aidata lahendada meeskonnas või terves organisatsioonis mingeid olulisi probleeme. Saad toetada töötajaid madalseisust välja või toetada hoopis nende karjääri organisatsioonis mõnes teises valdkonnas. Nii julm kui see ka ei kõla võib arenguestlus olla hoopis aluseks kellegi lahkumisele organisatsioonis. Mõnikord on parem toetada töötaja sujuvat lahkumist organisatsioonist ja aidata tal leida oma isiklikele eesmärkidele palju sobivamat tegevust.

2.3 Süsteemsus ja järeltegevused

Kolmas oluline osa arenguestluse õnnestumisel on kõik see, mis toimub enne vestluse ja selle järel. Oluline on järjepidevus ja regulaarsus. Siis on sellest ka kasu. Tähtis on mõelda, mis hakkab peale vestlust tegelikult toimuma? Kas üldse toimub midagi? Väga tihti lepatakse vestluste ajal milleski kokku ning lõpuks ei tegele nende

kokkulepetega enam keegi ja need tulevad heal juhul lauale alles järgmine kord. Kui arenguveestlused toimuvad pidevalt ja nendes sõlmitud kokkuleppeid järgitakse, siis on võimalik sellest vestlusest võluda välja suurepäraseid tulemusi.

Mida sa nüüd kiiresti oma seniste arenguveestluste peale mõeldes teisiti?

Pane siia oma mõtted

3 Arenguestluse etapid

Arenguestlus pole ainult vestlus ise. Vestlus ise on kogu protsessi jooksul kõige lihtsam osa. Arenguestluse edukuse määravad ära ettevalmistus ja järeltegevused.



Pilt 3. Arenguestluse etapid

3.1 Arenguestluse seos rahulolu-uuringu ja üks-ühele koosolekuga

Enamus organisatsioonid viib läbi rahulolu-uuringuid, et teada saada, kuidas organisatsioonil läheb. Need uuringud keskenduvad ennekõike töörahulolule, töökeskkonnale ja sisekliimale. Lisaks positiivsele tulemusele ilmnevad nendes uuringutes ka kriitilised punktid, mille kallal tuleb töötada. Arenguestluse ajal on võimalik töötajatelt juba küsida konkreetsemalt probleemide põhjusi ja võib olla ka lahendusi probleemidele. Üks-ühele koosolekud on mõnes organisatsioonis arenguestluse sünonüüm, kui keeleliselt võrrelda. Tegelikult on üks-ühele koosolekud regulaarsed koosolekud, kus on võimalik hoida kätt pulsil ning hallata järeltegevusi. Üks-ühele koosolekud on sisuliselt abivahend, mis aitab juhil ja töötajal näha, kuidas on lood arenguestlusel kokkulepitud teemadega.

3.2 Arenguestluse ettevalmistus

Iseenesest on arenguestluse ettevalmistus oma sisult kõige mahukam ja keerukam osa. Sellest sõltub suuresti vestluse edukus. Ettevalmistuse jooksul tuleb töötajatele teade vestlusest ning selgitada selle vajadust. Juhina vaata üle vestluseks vajalik informatsioon ja täienda seda, valmista ette vestlus ise ning ei tohi ära unustada ka vestluse koha ja aja määramist. Mida tõsisemalt ja sisukamalt arenguestluse ettevalmistusse suhtud, seda lihtsam on pärast vestlusel.

3.3 Vestlus

Mõnel juhul õnnestub vestlus suurepäraselt ja teisele on see jälle suur peavalu. Vestluse õnnestumine sõltub väga erinevatest teguritest. Mida rohkem sa juhina oma meeskonda tunnend ja töötajatega suhtled, seda lihtsam on vestlus. Samas on väga

palju lihtsaid nippe, kuidas vestlus õnnestuks igal juhul. Küsimus on jällegi, kas oled juhina valmis kogu vestlust modereerima ja hoidma tüüri? Vestluse õnnestumiseks on oluline leppida vestluse alguses kokku protseduur, vaadata tulevikku ning leida lahendusi, kuidas edukalt edasi minna, leppida kokku tegevustest ning austada töötajat ja tema seisukohti. See võib olla keeruline, kuid töötaja aktsepteerimine on vestluse edu aluseks.

3.4 Järeltegevused

Ajaliselt on kõige mahukamad kokkulepitud järeltegevused, sest need saadavad sind terve perioodi kuni järgmise vestluseni. Ühelt poolt need kokkulepped aitavad sul panna paika tööplaani, nendele tuginedes saad anda töötajale ülesandeid ning suunata tema arengut. Teiselt poolt pead aga hoolega jälgima, et sa ka ise omalt poolt teed kõik, et need kokkulepped saavad täidetud. Lisaks pead olema töötajale toeks, kui tekivad tagasilöögid ja pead olema võimeline vajadusel jõuliselt sekkuma. Kui sa seda ei tee ja järgmisel vestlusel hakkad tulemusi töötajaga arutama, siis oled endal sisuliselt vaiba alt ära tõmmanud. Väga kiiresti saab töötajale selgeks, et ebaõnnestumiste taga on oluline roll ka sinu kui juhi tegemata töö. Seega tuleb järeltegevustesse väga tõsiselt suhtuda.

Kui mõtled nüüd veidi oma senisele tegevusele, siis kas on mõni teema või punkt, mida oled saanud tänu arenguvestlusele töökeskkonnas, sisekliimas või tööprotsessides muuta tänu töötaja ideele ja panusele?

Pane siia oma mõtted

4 Arenguveestluse ettevalmistus

Ettevalmistus on üks olulisemaid etappe arenguveestluse õnnestumisel. See hõlmab tööplaani koostamist, juhendiga tutvumist, meeskonna teavitamist, ankeedi täitmist, koosoleku enda ettevalmistust ning aja kooskõlastust.

4.1 Kontrollnimekiri

Mida rohkem on inimesel vaja teha ja mida harvem ta midagi teeb, seda määravamaks muutub kontrollnimekiri. Arenguveestlus nagu iga teinegi tegevus õnnestub siis, kui kõik asjad on tehtud ja võimalusel õiges järjekorras. Seetõttu on hea kohe alguses panna paika tegevusplaan, milleks võib olla oluliste tegevuste kontrollnimekiri. Seal saab siis märkida ära, kas tegevus on tehtud või mitte. Tegemata asjad hakkavad kohe silma ja need ei unune ära. Kui töötajaga vestlemise ajal märkad, et oled mõne olulise asja jätnud tegemata või informatsiooni kontrollimata, siis jääb halb mulje ja kehvemal juhul tuleb vestlus katkestada.

Tegevuste mõttes võiks olla üks selline kõige elementaarsem kontrollnimekiri järgmine:

- Juhendiga tutvumine
- Meeskonnaga kohtumine
- Töötaja täidab ankeedi
- Juhi informatsiooni kokkupanek
- Juhi osa ankeeti lisamine
- Vestluse ettevalmistus
- Vestlus
- Esmased järeltegevused

Veidi pikema ja põhjalikuma kontrollnimekirja näidis on LISA1.

4.2 Tööplaani koostamine

Eriti alustaval juhul on hea teha esmane tööplaan. Enamasti antakse ette arenguveestluse tegemise ja tulemuste esitamise tähtaeg. Hea on teha esmalt ligikaudne tööplaan, kus paned paika, mis ajaks midagi pead tegema, et rahulikult eesmärgini jõuda. Tööplaani koostamiseks on kaks meetodit. Üks on klassikaline, kus paned paika algusaja ning tegevused reastad loogilises järjekorras. Lõpuks saad teada, mis ajaks saad kõik tegevused tehtud. Teine võimalus on efektiivne siis, kui on teada tähtaeg. Tagurpidi planeerides saad välja arvestada, millal on viimane hetk kogu protsessiga alustada ja millel peab mingi tegevus kindlasti algama.



Pilt 4. Planeerimise protsessi skeem

Loomulikult on oluline planeerimisel arvestada kahte olulist ajalist tegurit. Üks on töö sisuline maht, ehk kui palju kulub reaalselt aega ühele või teisele tegevusele. Teine tegur näitab, millise perioodi jooksul mingi tegevusega tegeletakse. Näiteks vestlus võib võtta küll 1,5 tundi, kuid sellest tuleks vähemalt nädal ette teatada. Ankeedi täitmiseks võib kuluda 1 tund, kuid selle tegemiseks võiks anda pikema ajaperioodi. Tööplaani koostamisel võib väga selgelt arvestada ka võimalusega, et mingid tegevused toimuvad paralleelselt. Näiteks arenguestluste ankeedid annavad töötajatele täitmiseks ja nad saavad seda teha üheaegselt. Samal ajal saad juhina tegeleda juba oma osaga arenguestluste ankeetidest, kogudes vajalikku informatsiooni. Sellega hoiad kokku palju aega. Võimalikud ajaperioodid tööplaani koostamisel on ära toodud LISA 2.

Pane siia oma mõtted

4.3 Juhendiga tutvumine

Alati on hea vanad ja tuttavad asjad korraks uuesti üle vaadata. Võib olla on vahepeal siiski midagi muutunud või avastad hoopis midagi uut, millele ei ole varem tähelepanu pööranud. Juhendiga tutvumine on ka üks hea võimalus ennast ette valmistada meeskonnaga kohtumiseks, kui töötajatel peaksid tekkima küsimused. Siis saad neile kiiresti vastata või siis pöörduda vajaliku inimese poole, kui vastust küsimusele ei leia juhendist.

Pane siia oma mõtted

4.4 Meeskonnaga kohtumine

Meeskonnaga kohtumisel on kaks olulist eesmärki. Esiteks valmistada meeskond arenguevestluseks ette ning käia läbi kogu protseduur. Lisaks saad selgitada või korrata, kuidas ankeeti täita. Teine veelgi olulisem põhjus on võimaliku vastuseisu murdmine. Mitte kõigil ei ole hea kogemus arenguevestlustega või pole nad sellega kokku puutunud ja nende teadmised põhinevad teiste kogemusel. Kohtumisel saab silmast silma töötajatele kogu informatsiooni korrada edastada. Seal võib olla selguvad ka töötajad, kellega pead põhjalikumalt vestelda, et neile otse selgitada arenguevestluse olulisust sinu kui juhi jaoks.

Üks selline kohtumine võiks sisaldada järgmisi punkte:

- Vestluse eesmärk ja protseduur
- Mis kasu saad juhina ja kuidas see mõjutab töötajaid?
- Ettevalmistuse olulisus ja mida selleks on vaja teha?
- Mida hinnatakse, kui oluline on töö tulemuslikkus, töötajate kompetentsid?
- Milleks tulemusi kasutatakse?

Võta nüüd ehk veidi aega ja mõtle, milline võiks olla sinu kui juhi kõne sellel kohtumisel:

Pane siia oma mõtted

4.5 Ankeedi täitmine töötajate poolt

Väga oluline on anda töötajale aega ankeedi täitmiseks umbes 2 nädalat. See on üldiselt piisav periood, kus ta peaks leidma need 30 minutit või tund aega. 3 nädalat on juba liiga pikk aeg ning siis jäetakse täitmine ikkagi viimasele minutile ning võidakse isegi tähtjast üle minna. Loomulikult tuleb siin arvestada ka töö spetsiifikat. Kui inimene on sellel ajal puhkusel, siis ei tohi eeldada, et ta tegeleb arenguevestluse ettevalmistamisega puhkuse ajal.



4.6 Andmete kogumine töötaja kohta

Väga oluline osa arenguvestlusest on ka juhi enda ettevalmistus arenguvestluseks ja üks võtmetegureid on enda osa täitmine vestluse ankeedis. See eeldab kaks olulist tegevust:

- Andmete kogumine
- Tulemuste analüüs

Süsteemne lähenemine andmete kogumisele ja analüüsile aitab hoida kokku aega.

Andmete kogumine

Kogenud juhil on tõenäoliselt see üpris kerge, kuid arenguvestlustega alustaval juhil võib see olla keeruline. Esimese sammuna pead läbi mõtlema, millistest allikatest on võimalik saada vajalikku informatsiooni. Selleks võivad olla näiteks:

- aastaplaan
- eelmise perioodi arenguvestluse tulemused
- üks-ühele koosolekud
- projektide aruanded
- klientide tagasiside
- 360° tagasiside

LISA 3 on väike ülevaade vormist, mida võib kasutada andmete kogumiseks. Loomulikult on igal organisatsioonil omad dokumendid ja allikad, mida kasutada. Seetõttu on oluline dokumendid ja teised allikad enda jaoks ära kaardistada, et oleks lihtsam informatsiooni koguda. Järgmisesse lahtrisse võid näiteks kirjutada kohe, millistest allikatest saaksid sina informatsiooni oma töötajate kohta.

Pane siia oma mõtted

Tulemuste analüüs

Tulemuste analüüs on äärmiselt oluline. Siin tuleb vaadata nii informatsiooni kvaliteeti kui ka informatsiooni kättesaadavust. Informatsiooni kvaliteeti saad hinnata kolme kriteeriumi järgi:

- objektiivsed tulemused

- subjektiivsed tulemused
- inimest kirjeldav

Esimese kriteeriumina tuleb selgelt eristada, kas kogutud informatsioon on objektiivne või subjektiivne. Eriti hoolikalt tuleb üle vaadata teiste inimeste antud tagasiside. See võib olla otseselt mõjutatud tagasiside andja emotsioonidest ja väärtushinnangutest. Inimesed võivad seetõttu olukordi näha ja tõlgendada erinevalt. Iga kahtluse korral on kaks võimalust. Pöördu tagasiside andja poole ning küsi täiendavaid detaile olukorra kohta. Teine võimalus on küsida arenguvestlusel töötaja seisukohta või selgitust olukorrale. Väga oluline on saada võimalikult palju informatsiooni ka töötaja isiksuse kohta. Kui sa ei tee üks-ühele koosolekuid, siis tuleb vajalik informatsioon saada teistest allikatest. Töötaja tundmaõppimine aitab sul paremini vestluse läbiviimist ette valmistada.

Teine hindamiskriteerium on allikate analüüs. Küsimus on, kui palju kulub sul aega vajaliku informatsiooni kättesaamiseks. Siin on omakorda kaks punkti:

- allikate rohkus
- sisuline kvaliteet

Sisuliselt pead hindama, kas läbitöötatud allikad olid piisavad, kas saadud informatsioon oli piisav või tuli läbi töötada terve rida allikaid, kui kogutud informatsioon oli ebapiisav. See on sisendorganisatsioonile, kus tuleb kaaluda:

- kas senine infohalduse süsteem on eesmärgipärane ja
- kas sina juhina saad oma võimaluste piires puuduvat informatsiooni varakult muul viisil koguda.

Pane siia oma mõtted

4.7 Juhi osa täitmine ja töötaja osa analüüs

Kui oled nüüd saanud omapoolse informatsiooni töötaja kohta kokku ja ka töötaja on omapoolse täidetud ankeedi tagastanud, siis on aeg vaadata nendele andmetel otsa. Siin pead arvestama kolme asjaoluga:

- vastuste konkreetsus
- analüüsi enda ja töötaja vastuste erinevust
- valmista ette täiendavad küsimused

Vastuste konkreetsus

Vaata üle, kas töötaja vastused on piisavalt konkreetsed või on nad üldised ja seotud emotsioonidega. Töötaja vastuste põhjal on võimalik sõnastada ka täiendavad küsimused, et vestlus kujuneks tulemuslikumaks.

Vastuste võrdlemine

Töenäoliselt on töötaja ja sinu vastused kas osaliselt või mitmes kohas suuresti erinevad. Esmalt tee eneseanalüüs, et leida omapoolsed põhjused, miks vastused on erinevad. Erinevuste korral võib kasutada näiteks järgmisi küsimusi:

- Kas minu antud juhised olid piisavalt selged või ma väljendasin oma ootusi ebasegaselt? Kas ma kontrollisin seda vahetult pärast juhiste andmist?
- Kas minupoolne täiendav ja õigeaegne abi ja toetus oleks ennetanud probleemi?
- Kas ma enne tööülesande andmist veendusin, et töötajal on olemas vajalikud teadmised ja oskused või oleks ma pidanud talle enne koolitust pakkuma/võimaldama?
- Kas minu lähenemisviis oli töötajat motiveeriv või ajasin töötaja hoopis rohkem segadusse?
- Kas minu poolt antud tagasiside oli ehk pärssiv, sest ma ei kiitnud piisavalt head sooritust või minu kriitika oli põhjendamatult karm?

Vastates nendele küsimustele võimalikult objektiivselt, saad vestlusel tuua välja omapoolsed märkused, kuidas sa ise oleks pidanud mingis olukorras käituma. See aitab luua vestlusel usalduslikku keskkonda ja arendada vestlust.

Teine võimalus on kasutada 5-MIKS meetodit. Ehk erinevuse korral küsi endalt: “Miks see nii on?” Kui leida enda jaoks vastuse, siis esita ka selle vastuse kohta miks-küsimus. Selle meetodi järgi hiljemalt peale viiendat miks küsimust peaksid jõudma tegeliku põhjuseni, aga võib ka varem või tuleb ka paar küsimust veel küsida.

Täiendavad küsimused

Nüüd oled enda jaoks leidnud erinevuste põhjused enda vaatest ning on paras aeg need sõnastada küsimusteks. Need küsimused peaksid motiveerima töötajat välja tooma enda poolseid põhjendused. Tähtis on vältida omapoolse seisukoha avaldamist enne töötaja selgitust. Ehk vestluse küsi enne töötaja seisukohta ja siis enda oma. Sellisel juhul tekib vestlus ja töötaja ei klammerdu sinu kui juhi seisukoha külge. Võib olla lihtsalt sina juhina ei osanud pöörata tähelepanu asjaoludele, mida näeb ja

tunneb töötaja ja siis on sinu seisukohad ei pruugi sobituda tegelikku olukorda. Need täiendavad küsimused toetavad ka vestluse arengut.

Pane siia oma mõtted

4.8 Vestluse ettevalmistamine

Nüüd oled jõudnud oma tegemistega nii kaugemale, et tuleb hakata vestlust ennast ette valmistama. Tõenäoliselt oled jõudnud juba töötajatega leppida kokku aja ning koha. Koosoleku ettevalmistamisel tuleb arvestada aega, kohta ning eelinformatsiooni edastamine.

Vestluse aeg

Vestluse aega võib vaadata kahest vaatenurgast: kestvus ja toimumise aeg. Üldiselt on heaks tavaks, et arenguestlus kestab kuni 90 minutit ja see koosneb kolmest osast:

- kokkuvõtte eelmisest perioodist
- plaanid järgmiseks perioodiks
- tööplaani edasiseks

Iga osa peale võiks arvestada maksimaalselt 30 minutit. See on piisav aeg, et võtmeteemad läbi rääkida. Lisaks on 30 minutit aeg, kus täiskasvanud inimene suudab ühele valdkonnale probleemideta keskenduda. Seejärel tuleb teemavahetus teha. Kui on mingi teema, millele on vaja rohkem tähelepanu pöörata, siis lepi kokku eraldi aeg, kus saab ainult sellel teemal rääkida.

Kellaajaliselt ja nädalapäeva arvestades on oluline lähtuda organisatsiooni tööruutmist. Üldiselt on ebasobivaimad päevad esmaspäev ja reede. Esmaspäeval on üldiselt olulised koosolekud ning vaadatakse üle, mis nädalavahetusel on toimunud. Reedel võetakse nädal kokku ja tihti on siis kalender kiireid tegemistega täis. Seega on parimad päevad vestluseks teisipäev, kolmapäev ja neljapäev. Kellaajaliselt on eelistatud ennelõunased ajad, kuid võib ka teha peale lõunat. Viimase variandi korral ei tohiks vestlus alata vahetult peale lõunat või jääda päris tööpäeva lõppu. Loomulikult sõltub kõik ka organisatsiooni töökorraldusest. Kui inimesed töötavad graafiku alusel, siis tuleb lähtuda ennekõike töötaja graafikust.

Nüüd on lühidalt olemas kõik vajalik, et edukalt olla valmis arenguevestluse läbiviimiseks.

Asukoht

Arenguevestluse edukuse üheks teguriks on vestluse läbiviimise koht. Siin praktiseeritakse erinevaid võimalusi, kuid arvesta järgmisi asjaolusid:

- aja kokkuhoiu mõttes on hea teha märkmeid kohe vestluse ajal, et midagi ära ei ununeks
- vestlust ei hakkaks segama kolmandad isikud, kes võivad tahtmatult saada osa vestluse sisust või segada oma tegevusega keskendumist
- looduses või mujal väljaspool ruume tehtava vestluse puhul võib saada segavaks ilmastik ning seal ei saa teha märkmeid. Seetõttu võivad mõned kokkulepped ja jutupunktid jääda fikseerimata.

Kõige parimaks variandiks on neutraalne ruum, kus kõrvalised isikud ei saa vestlust segada.

Eelinformatsiooni edastamine

Üldiselt on hea anda vestluste toimumise aeg teada vähemalt üks nädal ette. Parim variant on anda töötajatele ette mingi hulk võimalikke aegu ja siis nad saavad sealt sobivaima välja valida. Loomulikult võib eelinformatsioonina saata laiali ka vestluse protseduuri info. Eelinformatsiooni võib edastada emailiga, kuid eelistatud on siiski silmast silma mõne regulaarse koosoleku raames.

Pane siia oma mõtted

5 Arenguevestluse läbiviimine

Arenguevestluse puhul pead silmas pidama, et esmamulje on määrav, kokkulepped tekivad ja kehtivad juba nüüd ning eduka arenguevestluse taga on ainult juht.

5.1 Esmamulje

Esmamulje jätmiseks on aega kuni 5 sekundit ja selle muutmiseks võib kuluda minuiteid või tunde või see jääbki muutumatuks. Seega on oluline, et esimesest hetkest kõik klapiks. Esmamulje puhul on oluline:

- Ruum
- Kehahoiak
- Segavad tegurid

Ruum

Kuigi ruum on tõenäoliselt juba varakult kokku lepitud, siis pead arvestama mitmete teguritega. Vestluse toimumise koht peab võimaldama inimesel rahulikult keskenduda. Seega avalikes kohtades vestlust läbiviies pead arvestama, et seal võivad olla kõrvalised isikud, kellele vestluse sisu ei pruugi olla suunatud ja kes võivad kuulnud hiljem kasutada oma huvides. Sama kehtib ka vabas looduses liikumisel. Toimumiskoha valikul pead arvestama, et vestluse ajal oleks võimalik teha märkmeid. Siis ei unune midagi ära ja hiljem ei kulu palju aega meenutamisteks. Kui vaadata ruumi, siis on siin pead arvestama valgustust ja päikest, paigutust, distantsi. Ruumi valgustus on tegelikult määravaks ennekõike ereduse tõttu, eriti arvestades päikest. Kõige hullem variant on olukord, kus kogu vestluse vältel peab töötaja tulema toime silma paistva ereda valgusallikaga või päikesega. Võimalusel arvesta, et sellised tegurid ei häiriks. Paigutuse mõttes on oluline juhi ja töötajate istumise kohad. Ideaalis tuleb istumiskohad valida nii, et juht ja töötaja on vastakuti, sest siis on tagatud vajalik silmside. Juhi istumise koht peab arvestama ennekõike töötaja istekoha asetust. Kui vestlus toimubki juhi kabinetis, siis tuleb vältida, et vestluse ajal on juht oma tavapärasel kohal.

Kehahoiak

Kuigi vestluse ajal räägitakse palju, siis arvestatava tähtsusega on kehakeel. Kehakeel määrab esimesest hetkest ära, kuivõrd edukas vestlus on. Kui juhi kehakeel näitab, et ta on huvitatud vestlusest ja see läheb talle korda, siis ka töötaja on aktiivne. Kui juht oma olemusega (lösakil toolil, ei tervita töötajat) näitab, et talle ei lähe antud kohtumine korda, siis ka töötaja ei ole eriti aktiivne.

Segavad tegurid

Kolmas määrav tegur arenguestluse ebaõnnestumisel on segavad tegurid ja neid on terve hulk. Esiteks ebaõnnestunud ruumi või asukohavalik võib kogu pingutuse ära rikkuda. Segav taustamüra, kõrvaliste isikute lähedus, ilmastikuolud (kui ollakse vabas looduses ning tuleb tegeleda vihma, tuule ja tolmu) on vaid väike loetelu teguritest. Ei saa mööda vaadata ka kaasaegsest probleemist, milleks on nutiseadmete kasutamine. Telefoni kaasavõtmine ning ekraan ülespoole vestluse ajal laual või käes hoidmine tahes-tahtmata tõmbad tähelepanu. Eriti häiriv on, kui seda ka pidevalt vaadatakse, saabunud sõnumeid loetakse, neile vastatakse või siis võetakse isegi vastu kõnesid. See kõik näitab, et juhina oled keskendunud oma tööasjadele mitte vestlusele. Sama on ka arvuti kasutamine. Viimase puhul on erand siis, kui ankeeti vaadatakse koos üle ja tehakse sinna täiendusi ning ka töötajale on arvatipilt näha.

Väga oluline on juba alguses läbi mõelda, kuidas ruum ja keskkond üldse, sinu hoiak ja segavad tegurid võivad mõjutada arenguestlust.

Pane siia oma mõtted

5.2 Vestluse edu eeldused

Vestluse edukuse tagavad kaks olulist tegurit. Juhina pead vestlust juhtima ning aktiivselt kuulama.

Vestluse juhtimine

Juhina pead vestlust juhtima, sest sina tead täpselt, mis on vestluse eesmärk ja mida tuleb lõpuks saavutada. Seetõttu on oluline, et töötaja teab, mis teda ootab – vestluse struktuur. Kogu vestluse ajal esitad küsimusi ning vajadusel tood vestluse tagasi teema juurde, kui vestlus hakkab minema kõrvalisele teemale. Vestluse juhtimine ei tähenda, et sa enamus ajast räägid ja otsid oma seisukohtadele kinnitust. Vestluse juhtimine on rohkem kapteni roll laevas, kes suunab laeva vajalikule kursile, kuid enamus tööd teeb meeskond. Arenguestluse keskmes on töötaja ja tema võiks rahulikult 70% ajast vähemalt rääkida.

Aktiivne kuulamine

Aktiivne kuulamine on sinu kui juhi parim töövahend, kuid see ei tohi olla lihtsalt kuulamine. Sa pead näitama, et töötaja jutt läheb sulle korda. See tähendab peegeldamist, tagasiside ja edasiside andmist. Täpsustavad küsimused ning töötaja väidete ümbersõnastamised aitavad kaasa arutelule. Peale igat pikemat vestluse lõiku tee väike kokkuvõtte ühe või kahe lausega, mis võib olla sõnastuselt näiteks järgmise perioodi eesmärk või ülesanne töötajale või ka sulle juhina.

Sinu kui juhi aktiivsusest vestluse juhtimisel sõltub kuivõrd töötaja avaneb ja kuivõrd avatuks vestlus kujuneb.

Pane siia oma mõtted

5.3 Vestluse alustamine

Vestluse alustamine on nagu iga teise ürituse algus. Esmalt tuleb teha väike sissejuhatus, et tunnetada olukorda ning vajaduselt aktiveerida töötaja. Sportlased ei lähe kunagi ilme soojenduseeta võistlusse. Ikka kerge lihaste soojendamine, venitamine jne, et vältida hiljem traumasid. Sama on ka arenguestlusega. Esmalt võta pinge maha ja kontrolli, kuivõrd töötaja on vestluseks valmis. Seejärel vaadake koos kogu protseduurile otsa. Lõpuks näed, kuivõrd on töötaja valmis sinuga vestlema ning mida pead võib olla oma plaanis muutma.

Pinge mahavõtmine

Iga inimene on erinev. Mõned ei karda neljasilmakohtumisi, teised on võib olla teadmatusest ootusärevad ja kolmandad on närvis alati. Seetõttu on tähtis pinged kohe alguses maha võtta. Kõige lihtsam viis selleks on alustuseks küsida lihtsaid küsimusi töö ja töötaja olukorra kohta. Võib olla on mingi asi, mis teda häirib ja seetõttu ei suuda ta vestlusele keskenduda. Nii pead selle probleemi kohe lahendama või siis kinnitama, et tegeled sellega kohe peale vestluse lõppu. Lisa 4 on mõned küsimuste näited, mida võiksid kasutada koosoleku soojendusel.

Vestluse ülesehituse tutvustus

Üks võimalus pingeid samuti maha võtta on veelkord vaadata otsa vestluse ülesehitusele ja tuua välja kolm olulist osa:

- olukorra kaardistus
- tulevikuplaanid
- kokkulepped ja järeltegevused

Selline järjekord on ka igati loogiline, sest esmalt vaatad töötajaga, kus tänaseks olete jõudnud. Seejärel vaatate mõlemad, kuhu töötaja tahab ise jõuda ning millised on sinu kui juhi ja organisatsiooni töötajat puudutavad eesmärgid. Lõpuks panetegi kahekesi paika plaani, kuidas nende eesmärkideni jõuda ja mis selleks pead ise tegema, et töötajat toetada.

Sisuliselt esimesed minutid määravad, kui võrd edukaks vestlus kujuneb. Sa pead juhina suutma luua töötajas tunde, et tema seisukohad ja mõtted on oodatud ja temaga arvestatakse.

Pane siia oma mõtted

5.4 Arenguestluse esimene osa: olukorra kaardistus

Selles osas vaatad töötajaga, kuidas tal läks eelmisel perioodil. Oluline on kuulata töötaja seisukohti ja mõtteid, mis läks hästi ja mis võib olla ebaõnnestus. Määravaks ei ole niivõrd tulemus ise, kuivõrd õppetunnid, mida töötaja nende saavutamisel või mittesaavutamisel sai. Sa saad töötajaga teada, mida tuleb arvestada, et olla edukas ning mille kallal tuleb töötada või mida mitte teha, et vältida ebaõnnestumisi. See informatsioon on oluline ka sulle ja tervele sinu meeskonnale. Kõik saavad sellest õppida. Kogu vestluse käigus on oluline peegeldada töötaja seisukohti ning anda nii tagasisidet kui ka edasisidet. Tagasisidet alusta positiivsetest nüanssidest või tulemustest. Kui midagi ebaõnnestus, siis ei tohi mitte mingil juhul alustada tekkinud probleemidest. Aruta, mida saaks järgmine kord paremini teha. Siis jääb töötajale mulje, et ebaõnnestumist vaadatakse kui kogemust ja sellele ei kaasne karistust. Siiski tuleb siinkohal eristada probleeme, mille põhjuseks on lohakust ja laiskust. Kui midagi juhtub pidevalt, siis ei ole see enam kogemuste kogumise koht. Edasiside on anda tulevikuks mõtteid, soovitusi ja ideid, selge sõnum aitab töötajal pingutada paremate saavutuste poole. Julgustavate ja edasiviivate sõnumitega käivitad töötajas soovi ja suutlikkuse neid muutusi ellu viia ning leida selleks lahendusi.

Olukorra kaardistamisel saad tõenäoliselt palju teada ka töötaja enda kohta: huvid, soovid, oskused, väärtused jne. Seda informatsiooni läheb sul vaja tulevikuplaanide ja kokkulepete tegemisel. Lisaks avastad teemasid või valdkondi, kus töötaja ja sinu seisukohad või vaated ühtivad. See on moment, mis aitab leida suuremat ühisosa töötaja ja organisatsiooni eesmärkide jne osas.

Pane siia oma mõtted

5.5 Arenguvestluse teine osa: Tulevikuplaanid

Nüüd on sul ülevaade, mis on toimunud eelmisest vestlusest alates ning millised on tulemused ja millega tuleb järgmisel perioodil tegeleda. Tulevikuplaanide osas paned töötajaga paika eesmärgid järgmiseks perioodiks. Selle osa tulemusena võiks valmida töötaja arenguplaan, mille näidis on lisa 6. Selle koostamiseks võib kasutada küsimusi, mis on lisa 7.

Tulevikuplaanide suurimaks raskuspunktiks on viia töötaja ja organisatsiooni eesmärgid võimalikult suures osas kokku ja leida nende vahel seos. Mida suurem on inimese ootustel, soovidel, unistustel ja väärtushinnangul seos organisatsiooni kultuuri ja eesmärkidega, seda motiveeritum ta on ja seda pühendunumalt ta panustab oma töösse.

Eesmärgid ja vajadused

Tulevikuplaanide osas pange paika selged eesmärgid, mida töötaja tahab saavutada ja mida organisatsioon temalt ootab. See osa nõuab juhilt suurt pingutust, et leida maksimaalne ühisosa. Loomulikult tuleb kokku leppida eesmärkide saavutamise määrad. Eesmärkide sõnastamisel võib kasutada 5-W mudelit ja hindamisel SMART-metoodikat (vaata lisa 8). Eesmärkide sõnastamisel võib arvestada ka 80/20 reeglit:

- 80% eesmärke peaks töötaja igal juhul saavutama
- 20% eesmärkidest nõuab töötajalt veidi suuremat pingutust, kuid ta saavutab need igal juhul

Eesmärgid, mille täitmine sõltub kellestki teisest tuleb tõsiselt üle vaadata. Töötaja eesmärkide saavutamine võib nõuda teiste kaasamist, kuid saavutamine ei tohi sõltuda suuresti kellegi teise tegevusest/tegevusetusest või

otsusest/otsustamatusest. Sellisel juhul võib olla juba ette teada, et mingid eesmärgid jäävad täitmata või täidetakse osaliselt, kuid töötajal ei ole sellele mitte mingit mõjutamise võimu.

Arenguvestlus või lahkumisvestlus

Arenguvestluse eesmärgiks on edasi liikuda, arvestades nii organisatsiooni kui ka töötaja eesmärke. Kui töötajale seatud eesmärgid jäid mingil määral osaliselt või suurel määral täitmata, siis tuleb kaaluda kahte põhjust:

- antud ametikoht ei sobi töötajale mingil põhjusel
- töötaja ei sobi organisatsiooni või konkreetsesse struktuuriüksusesse mingil põhjusel

Siis räägime juba lahkumisvestlusest. See ei ole lahkumisvestlus, mis tehakse enamasti juba töölepingu lõpetamise avalduse esitamise järel. See on vestlus, kus peaks selguma mis ei võimalda jätkata ja kuidas edasi talitada. Samas on selge, et tõenäoliselt töötaja samal ametikohal või struktuuriüksuses jätkata ei taha. Tulevikuplaanide osas tuleb arutada nii organisatsioonis rotatsiooni korras jätkamise võimalusi kui ka plaane, kuidas kõiki osapooli rahuldav lahendus leida organisatsioonist lahkumiseks. Esimesel juhul kaardistada soovid ja võimalused, et leida lahendust organisatsioonis. Mõnikord on kasu ametikoha, struktuuriüksuse või ka funktsiooni vahetusest ning tulemused muutuvad märgatavalt. Teisel juhul tuleb öelda, et pikemas perspektiivis ei ole mõtet jätkata, kuna ambitsioonid ja eesmärgid on liiga erinevad. Sellisel juhul pead töötajaga leidma lahenduse, kuidas tema lahkumine oleks organisatsiooni jaoks võimalikult sujuv ning ka töötajal oleks mingi turvatunne. Sõltumata kumb stsenaarium realiseerub, pead juhina mõtlema:

- kes võtab lahkuva töötaja pooleliolevad tegemised üle ja kui pikaks lepitakse kokku minimaalne töökohale jäämise aeg
- personaliosakonnaga koostöös tuleb alustada värbamist
- milline on mõistlik aeg, et teha organisatsioonisisene rotatsioon

Lahkumisvestlus võib omada äärmiselt positiivset tooni, sest selle tulemusena võib alata kellegi edukas karjäär organisatsioonis, millest võidavad kõik. Seetõttu ei tohi

peljata lahkumisvestlust, sest palju hullem on teha hoopis teist laadi lahkumisvestlust, kui töötaja on pannud lauale lahkumisavalduse.

Pane siia oma mõtted

5.6 Arenguvestluse kolmas osa: Kokkulepped ja järeltegevused

Arenguvestlus lõppeb alati kokkulepetega, kuidas edasi minnakse. Ja see hõlmab nii sind juhti kui ka töötajat. See on sisuliselt tööplaani kokkupanek, kuidas töötaja hakkab liikuma eesmärkide saavutamise poole ning kuidas toimub edenemise kontroll. Tähtis on kokku leppida prioriteetid ning vajadusel nende ülevaatamine. Samamoodi lepitakse kokku, millist toetust töötaja sinult vajab. Toetusvajadus võib olla näiteks koolituste tagamine teatud hetkeks, abi otsuste langetamisel või koostöö korraldamine teiste struktuuriüksuste või asutustega. Oluline on paika panna vähemalt järgmise kuu või parem kahe kuu tööplan ning süsteem, kuidas seda järgitakse ja jälgitakse. Üheks võimaluseks on leppida kokku regulaarsed üks-ühele koosolekud.

Pane siia oma mõtted

5.7 Arenguvestlus või tulemusvestlus

Mõnikord tuleb ette olukordi, kus arenguvestlus on lihtsalt tulemusvestlus, kus vaadatakse üle inimese tulemused eelmisel perioodil. Peab arvestama, et on inimesi, kes teevad oma igapäevast tööd suurepäraselt ja nad on sellega rahul. Nad ei soovi teha karjääri ega näe vajadust enda arendamiseks. Sellel võib olla erinevaid põhjuseid. Näiteks on inimene oma erialal ja ametil saavutanud tipp-spetsialisti pädevuse ning tal ei ole enam midagi suurt ennast täiendada, aga ta on oma tänasel ametikohal leidnud soovitud kire. Tema eesmärgiks on kvalifikatsiooni hoidmine, mis tähenda enamasti mingeid regulaarseid koolitusi. Siis pole mõtet inimesi piinata.

Samuti on inimesi, kes töötavad mitmes kohas korraga erinevatel põhjustel. Seetõttu peab mõistma, et mõni töökoht on inimese jaoks lihtsalt täiendava sissetuleku

saamiseks või vahelduseks. Neil ei ole ambitsiooni sellel ametikohal suuresti edasi areneda või pikemas perspektiivis siduda ennast organisatsiooniga. Siis on kasulik anda töötajale ülevaade tema tulemustest ja nende vastavusest ametikohale. Samuti tutvustatakse talle, mis teda järgmine periood ees ootab – rutiinsed ja täiendavad lisaülesanded.

Arenguveustus ei ole lihtsalt vestlus, vaid sellel on ka mitmeid teisi funktsioone ja väljundeid. Ei pea alati olema pingsalt kinni algse idee küljes. Tuleb osata ka kohaneda olukorrale ja leida lahendusi ootamatute vastuste korral.

Pane siia oma mõtted

6 Arenguestluste järeltegevused

Peale arenguestlust tuleb tõenäoliselt ankeet üle vaadata ning see edastada vastavalt organisatsiooni sisekorrale personalile. Sellega protsess tegelikult ei lõpe ja algab pikaajaline töö. Peale arenguestlust võiks teha väikese järelanalüüsi, mis vaatab neid punkte:

- infohaldus
- töökorraldus
- protsessid
- personalipoliitika
- värbamine

Arenguestlus võib anda sisendit kõigisse nendesse valdkondadesse, kuid mitte ainult.

6.1 Üldine analüüs

Esmalt on hea teha selline üldine analüüs, kus vaatadki üle viis peamist punkti. See juba annab päris palju informatsiooni, millega tuleb tegelema hakata, kuid see ei pruugi olla üldsegi sinu vastutusallas. Nende probleemide lahendamine või lahendamise korraldamine võib olla hoopis sinu enda juhi ülesanne.

Infohaldus

Peale vestlust on mõttekas võtta veidi aega ja analüüsida:

- kui lihtsalt oli informatsioon leitav?
- kas tuli läbi töötada hulk erinevaid allikad? Ka mingi osa informatsioon võiks olla koondatud ühte allikasse?
- kas kättesaadav informatsioon oli piisavalt kvaliteetne või pidid tegema täiendavaid päringuid või küsima asjaosalistelt täiendavat informatsiooni?
- kas olemasolev informatsioon on objektiivne?

Selle analüüsi põhjal on võimalik teha ettepanekuid organisatsiooni infohalduse parendamiseks ja muuta näiteks informatsiooni kogumise viise või ka sisu.

Töökorraldus ja protsessid

Arenguestluste tulemusel on võimalik tuvastada probleemid organisatsiooni töökorralduses või protsessides. Arenguestlus annab tihti ka võimalikud lahendused probleemidele. Neid ei tohi ignoreerida, sest statistiliselt kaotab näiteks ettevõtte ebaefektiivsete protsesside tõttu 20%...30% oma käibest ja see on tõsine näitaja. Veelgi enam. Ebaefektiivse töökorralduse ja keerukate protsesside tõttu tegelevad töötajad liiga palju oma tööajast töökorralduslike tegevustega. Mõnikord on abi

protsesside ülevaatamisest ja korrastamisest, kuid teinekord tuleb võtta appi automatiseerimine ning välistatud pole ka abi otsimine digitaliseerimisest.

Personalipoliitika ja värbamine

Enamasti on arenguevestluste tulemused oluliseks sisendiks personaliga seotud tegevusteks. Kahjuks on paljudes asutustes arenguevestluse peamiseks väljundiks ainult kooolitusvajaduse kaardistus. Kõik muu jääb kõrvale. Vestluse tulemusena võib avastada vajalike eeldustega tulevase tipp-spetsialiste või ka juhte, kellele pakkuda organisatsioonisisest karjäärivõimalust. Teiselt poolt on võimalik varakult tuvastada olukordi, kus töötajad kaaluvad organisatsioonist lahkumist või on selleks selged märgid. Abiks võib olla organisatsioonisisest rotatsioonist või tõesti valmistada ette plaan, kuidas tagada mõlemale osapoolle parim lahendus organisatsioonist lahkumiseks.

Pane siia oma mõtted

6.2 Enda tegevuse analüüs

Olulist rolli arenguevestluse tulemustes ja tulemuslikkuses mängib sinu enda tegevuse analüüs. Lisa 9 annab sellise lihtsama ülevaate, millele võiks tähelepanu pöörata. Küsimus on, kas sinu poolt tehtud ettevalmistused olid piisavad, et viia läbi edukas arenguevestlus või oli asju, mida tuleb edaspidi teisiti teha. Tavaliselt on suurimateks väljakutseteks kolm tegurit. Esiteks ei saanud ettevalmistuse ajal kogutud ja analüüsitud vajalik hulk informatsiooni ning nii tuli selle otsimisega tegeleda vestluse ajal. Teiseks oluliseks väljakutseks on vestluse juhtimine. Inimesed on emotsionaalsed ja nii võib mõni vestlus minna teravaks või huvitav teema kiiresti viia mõtted mujale ning algab tihe arutelu. See omakorda ei vii tegelikult kedagi kohtumise eesmärgile lähemale. Kolmas oluline küsimus on kontakt töötajaga. Kuidas vestlus kui selline kulges? Kas see oli rohkem selline formaalne küsimuste-vastuste ja seisukohtade jagamise kohtumine või oli enamus aega sisuline kahepoolne arutelu? Nende tähelepanekute baasil on võimalik hakata mõtlema, mida teha järgmise vestluse juures teisiti. Hea, kui sellise kiirema analüüsi teed kohe peale esimest vestlust, sest tuvastatud õppetunde saada kasutada juba järgmise töötaja arenguevestlusel.

Juhtide arenguveestlus

Suurimaks väljakutseks on juhtidega läbiviidav arenguveestlus. Siin pead juhi juhina väga selgelt eristama juhile seatud eesmärgid meeskonna eesmärkidest. Teatud tingimustel võib olla, et meeskonna eesmärgid jäid saavutamata, kuid selles polnud juhil mitte mingit vastutust. Kui näiteks anti meeskonnale eesmärk koos eelarvega ja poole protsessi pealt kärbiti eelarvet ning eesmärgi saavutamine esialgsel kujul muutus võimatuks, siis ei ole see juhi süü. Samuti tuleb väga selgelt eristada meeskonna ja juhi arendamist. Viimase puhul tuleb hoolikalt jälgida olukorda ning võib juhtuda, et peagi on vaja leida asendust. Põhjuseks võib olla kas peagi asetleidev karjäärimuutus või juht plaanib lahkuda. Seetõttu on hea organisatsiooni seisukohast rääkida juhiga arenguveestlusel ka võimalikest juhieeldustega inimestest tema meeskonnas või ka juhi enda karjääriplaanidest.

Lõpuks on oluline märgata ka juhte. Tihti tuleb ette olukordi, kus ühe meeskonna töötajaid pidevalt tunnustatakse, kuid nende juht jääb tähelepanuta. Reaalsuses on meeskonna edu taga enamasti suurepärase juht, kes toetab töötajaid suurepärase tulemuste saavutamisel.

Pane siia oma mõtted

6.3 Arenguveestluse kui protseduuri analüüs

Eraldi on võimalik üle vaadata, kuivõrd edukas oli kogu arenguveestluse protseduur iseenesest ja kas kuskil on võimalik seda parandada. Kui kuskil tekkis tõrkeid või mingi etapp võttis oodatust rohkem aega, siis on mõttekas otsida põhjust. Üldiselt on põhjusi kaks:

- protsess ise on tülikas või veidi puudulik ja seda saaks parandada
- sina ise vajad paremat ettevalmistamist.

Protsessi analüüs

Protsesside standardiseerimine tagab, et inimesed ei peaks mõtlema ja pidevalt arutama, kuidas midagi teha. See lihtsustab töötegemist. Samas ei ole protsesside kirjeldused alati täiuslikud ning seal võivad esineda näiteks vasturääkivused, liigsed koordineerimised või digilahenduste kasutuselevõtuga muutub mõni etapp üleliigseks. Arenguveestluse läbiviimine on üks protsess ning seetõttu on oluline, et

see oleks läbipaistev, sujuv ning ei koormaks liigselt ei juhte ega töötajaid. Arenguestluste kui protsessi analüüsiks mõtle näiteks järgmistele küsimustele:

- milline osa võttis minult minu arvates põhjendamatult palju aega ja miks see nii oli? Kuidas saaks olukorda parandada?
- kas kogu protsess oli üldises pildis sujuv ja loogiliselt ülesehitatud? Kui ei, siis mis segas ja miks?
- kuivõrd lihtne oli mul vestlust ette valmistada, läbi viia ja teha kokkuvõtet? Mis mind kõige rohkem segas ja miks?

Tulemuste analüüs

Oluline on vaadata, kas tulemused annavad piisavalt informatsiooni, millega edasi töötada. Mõnikord on arenguestluste tulemusena palju informatsiooni, kuid osa sellest on kasutu, sest on väga subjektiivne, emotsioonidele tuginev ning vähe fakte. Samuti on hea üle vaadata, kas kogutud informatsioon annab vastuse küsimustele või mitte.

Järeltegevused

Kõige olulisem on, et järeltegevused on selgelt kokkulepitud ja kirjalikult fikseeritud. Järeltegevuste plaan peab olema realistlik ning toetama arenguestluste eesmärke. Mõnikord kipuvad järeltegevused jääma üldsõnalisteks ning nendega on edaspidi keeruline midagi teha. Järeltegevustel peab olema:

- selge eesmärk
- mõõdetav tulem
- ajaline tähtaeg
- vastutus määratud
- vajadusel koordineerivad kohtumised.

Kõige suurem viga, mida arenguestluste järel tehakse on asjade jätmine nii nagu nad on. Tegelikult algab põhitoõ ja edulugu alles peale arenguestlust. Juhina pead hakkama tegelema murede lahendamise, kokkulepetest kinnipidamise ning töötajate juhtimisega. Juhina ei saa sa öelda, et minust ei sõltu midagi. Tegelikult sõltub juhust palju. Sa pead probleemid vajadusel edastama oma juhile ning saama temalt näiteks konkreetseid vastused, kuidas teemaga on. Juba see on samm edasi. Lisaks on ka sinu ülesanne jälgida, et töötaja täidab omapoolseid lubadusi. Kui olete omavahel midagi kokku leppinud, siis on sinu kohustus ka selle täitmist jälgida. Olgu need iganädalased üks-ühele koosolekud või muus formaadis kohtumised, milles

kokku leppisid arenguestlusel. Lihtsalt öeldes sõltub sinust kui juhust palju. Kui sina ei aja näpuga järge ja ei torgi, siis kes veel teeb seda?

Pane siia oma mõtted

7 Enamlevinud komistuskivid

Nii nagu paljud teised asjad, nii ei ole ka arenguvestlused alati sujuvad protsessid. Ka siin tuleb ette kriitilisi momente ja raskusi, kuid nendel on teatud põhjused.

7.1 Keerulised vestlused

Enamasti arvatakse, et arenguvestluse üheks peamiseks probleemiks on keerulised vestlused. Olgu need siis inimesega, kes oma olemuselt on keeruline või on probleeme tema töödistspliiniga. Kui arenguvestlus on seetõttu keeruline, siis tõenäoliselt on tegemist juhtimisprobleemiga, sest põhjus on juba ammu teada. Arenguvestlus on vale koht, kus lahendada keerulisi suhteid. Probleemiga tuleb tegeleda siis, kuid see tekib. Arenguvestlus võib olla keeruline olukorras, kui töötaja tulemused ja käitumine varasematele meeldetuletustele vaatamata ei ole paranenud. Siis on tõenäoliselt tegemist vestlusega, kus arutatakse, kuidas rahumeelselt lahku minna, sest senised püüdlused koostööd arendada ei ole olnud viljakad.

Keeruka vestluse haldamine

Keeruka vestluse puhul on oluline järgida järgmisi punkte:

- Küsi luba tagasiside andmiseks. Kui oled saanud loa, siis ütle konkreetselt, mis on valesti ja mis häirib.
- Räägi konkreetselt käitumisest minevikus (mitte inimese iseloomust) ja selgita käitumise mõju. Mida konkreetselt on näide, sest kindlamalt on võimalik konstruktiivselt jätkata.
- Küsi tema perspektiivi asjale ja küsi nõu, mida tema soovitaks sul teha, kui tema käitumine jätkub. Sellega peab töötaja ise ka mõtlema, kas kõik on ikka teiste süü.
- Palu tulevikus teistmoodi käitumist.
- Leppige kokku uus käitumine.

Kui need punktid tõesti ei aita või ei jõua sa töötajaga kokkuleppele edasises käitumises, siis on tõsine koht kaalumiseks, kuidas edasi.

7.2 Ankeet

Lihtsuses peitub võlu. Keerulised ja pikad küsimused tekitavad segadust ning seetõttu on ka vastused ebamäärased. Oluline on järgida arenguvestluse eesmärki ja mitte proovida seda kombineerida rahulolu-uuringuga või millegi muuga. Nii nagu me ei osta endale autot, millega saame korraga niita muru, künda põldu, sõita autorallit ja käia igapäevaselt tööl, lootes, et auto on seejuures ökonoomne. Arenguvestlusega ei saa kõiki probleeme korraga lahendada. Arenguvestlusel on kindel eesmärk, mistõttu liiga detailsed ja skaalal hinnanguid küsivad küsimused ei sobi siia. Arenguvestlus

peab olema võimalikult objektiivne ja faktidel põhinev. Erinevad avamused ja suhtumised skaaladel jäägu rahulolu-uuringusse. Kolmas suurim viga on küsimuste ebaloogiline järjekord, mistõttu tuleb vestluse jooksul ankeedis liikuda pidevalt edasi tagasi ning täiendada informatsiooni. Lõpuks on ankeet nii pikk ja keeruline, et küsimustele vastamine võtab nii palju aega, et tegelikuks eruteluks aega ei jätku.

7.3 Segavad tegurid

Segavate tegurite ühiseks märksõnaks on rööprähklemine. Inimesed arvavad, et suudavad mitut asja korraga teha. Nad võib olla isegi suudavad midagi ära teha, kuid on äärmiselt keeruline arendada vestlust, kui teine osapool on keskendunud arvutist emailide lugemisele või sõnumitele vastamine. Kui on soov arenguestlus teha ebameeldivaks elamuseks, siis võta kaasa telefon, pane see lauale, jäta helinad sisselülitatuna. Kohe kui saad sõnumi või keegi helistab, siis kindlasti vasta. Kõige lõpuks on suurimaks patuks arenguestluse ebaõnnestumisel on juhi poolt täitmata ankeediga vestlusele tulemine.

7.4 Usk vestlusesse

Kui Sa juhina ei usu arenguestluse mõjusse ja näitad seda välja, siis ei ole mõtet ka seda teha. Suure tõenäosusega ei tule sellest vestlusest midagi välja. Isegi kui töötaja panustab täielikult ja juht lihtsalt tuimalt täidab ankeedi, et saaks asja kaelast, ei jää töötajalgi midagi positiivset meelde. Seetõttu tuleb tõsiselt teha selgitustööd ennekõike kahtlevates või negatiivselt meelestatud juhtide seas.

7.5 Negatiivne tagasiside ainult

Arenguestluse eesmärgiks on muuhulgas luua positiivne olukord edasiliikumiseks. Kui juht hakkab vestluse ajal juba üle-eelmise perioodi probleeme või ebaõnnestumisi lahkama ning analüüsima, siis tõmbab töötaja ennast lukku või keskendub enda kaitsele. Seetõttu on oluline kaaluda, kas mingi probleemi lahkamine annab mingit täiendavat tulemust või aitab kaasa edasises töös. Kui probleemi lahkamine ei anna vestlusele mingit lisandväärtust, siis on mõttekas see kõrvale jätta.

Omaette olukord on, kui juht keskendub vestluse ajal ainult kritikale, tuues välja probleemid, tähtaja ületanud eesmärgid või ülesanded. Selline arenguestluse läbiviimine annab töötajale selge sõnumi, et igasugune probleemide tekkimine on karistatav ja taunitav. Lõpuks töötaja ei jaga oma muresid ja probleeme või eitab neid, mille tagajärjel ju tegelikult jääb õhku allasurutud pinge. Töötaja hakkab paaniliselt mõtlema ainult sellele, kuidas probleeme vältida ja see ei pruugi olla organisatsiooni jaoks üldsegi edasiviiv moment.

7.6 Üldsõnaline positiivne tagasiside

Tihti toob juht arenguevestlusel välja konkreetseid probleemseid kohti, kuid positiivse hinnangu puhul öeldakse lihtsalt „oled tubli“, „saad oma tööga hästi hakkama“, „näitad teistele eeskuju“, „sinu lahendused on head“, „sul on suurepäraseid mõtteid“. See on positiivne tunnustamine, mis ei ütle töötajale konkreetselt mida ja miks ta hästi tegi. Arenguevestluses tuleb välja tuua konkreetsed tegevused, eesmärkide saavutamine jne, mis paistis positiivselt silma ning tuleb konkreetselt öelda, mis oli hästi. See annab töötajale tagasisidet, mis oli hea ja mida juht tunnustab. Sama põhimõtet võib kasutada ka üldise tunnustamise korral.

7.7 Vestluse kui sellise puudumine

Arenguevestluse edu võtmeks on kahepoolne vestlus. Tulemused jäävad saavutamata, kui enamus ajast räägib ainult juht ning töötaja peamiseks ülesandeks on ainult juhi seisukohtade kinnitamine või ümberlükkamine. Samas ümberlükkamise korral juht ignoreerib töötajat ja jätkab oma juttu. Sellise vestluse tagajärjel valmib dokument, mis peegeldab juhi seisukohti ja nägemust olukorrast ning edasistest plaanidest.

Need ongi peamised probleemid, mistõttu arenguevestlused ebaõnnestuvad.

Pane siia oma mõtted

8 Kokkuvõte

Arenguvestlus on tegelikult suurepärase töövahendi organisatsioonile arenemiseks ja töötajate motivatsiooni ja pühendumuse tõstmiseks. Tähtis on, et nii töötaja kui ka juht selleks ette valmistuvad. Arenguvestlus peab andma informatsiooni järgmise viie punkti kohta:

- eelmise perioodi eesmärgid ja nende täitmine
- suurim eduelamus ja põhjus
- suurimad ebaõnnestumised ja nende põhjused
- töötaja isiklikud ja tööalased eesmärgid tulevikus
- eesmärkide saavutamine ja juhivoolne toetusvajadus

Samuti ei tohi ära unustada, et peale vestlust hakkab pihta tegelik töö. Seal on juhil kõige suurem roll edus.

Pane siia oma mõtted

LISA 1. Arenguestluse ettevalmistamise kontrollnimekiri juhile

Tee märge vastavasse lahtrisse		
Kas oled	Jah	Ei
... arenguestluste ajaplaani koostanud ja arvestanud töötaja ja enda võimalusi?		
... kohtumise kokku leppinud?		
... teatanud kohtumisest töötajale ja andnud talle ankeedi?		
... üle vaadanud töötaja tööülesanded?		
... üle vaadanud töötaja eesmärgid ja oma kriteeriumid?		
... üle vaadanud töötaja oskused, varasemad koolitused ja eelmised töötulemused?		
... hoolega üle vaadanud lahknevused seatud eesmärkide ja tegelike töötulemuste vahel?		
... leidnud seoseid töötaja suhtumise ja käitumise ning tema töötulemuste vahel?		
... täitnud arenguestluse ankeedi?		
... tähele pannud töötaja tugevaid külgi?		
... välja mõelnud, kuidas töötajat raskematel aegadel või tööülesannete puhul toetada ja arendada?		
... avastanud probleeme, mida tuleb lahata ja panna kirja vastavad näited?		
<p>Seda nimekirja saad kasutada oma ettevalmistuste plaanimisel ja kontrollida, kas juhina oled valmis arenguestluseks. Kui mingi punkt on "Ei" vastusega, siis on kaalumise koht, kas vestlust mitte edasi lükata.</p>		

LISA 2. Tööplaani koostamise algandmed

Arenguvestluse tööplaani koostamiseks võib aluseks võtta näiteks järgmised ajaperioodid:

- Juhendiga tutvumine - 1 päev
- Meeskonnale kohtumise etteteatamine – 1 nädal
- Meeskonnaga kohtumine - 1 päev
- Töötajatele ankeetide väljasaatmine – 1 nädal
- Töötaja ankeedi täitmine - vähemalt 2 nädalat (võib arvestada, et kõik töötajad täidavad ankeeti paralleelselt)
- Juhi informatsiooni kokkupanek - vähemalt 3 nädalat (võib toimuda ka paralleelselt eelmise punktiga)
- Juhi osa ankeedis – umbes 2 päev töötaja kohta
- Vestluste aja kokkuleppimine – vähemalt 2 nädalat ette
- Vestluse ettevalmistus – umbes 1 päev töötaja kohta
- Vestlus - kuni 2 inimest päevas
- Esmased järeltegevused – täpsemalt tööplaaniid töötajaga läbi rääkida

Üks võimalik tööplan võiks 6 -10 töötajaga meeskonna jaoks välja näha järgmiselt:

Tegevus	1 nädal	2 nädal	3 nädal	4 nädal	5 nädal	6 nädal	7 nädal	8 nädal	9 nädal	10 nädal	11 nädal
Juhendiga tutvumine											
Meeskonnale kohtumise etteteatamine											
Meeskonnaga kohtumine											
Töötajatele ankeetide väljasaatmine											
Töötaja ankeedi täitmine											
Juhi informatsiooni kokkupanek											
Juhi osa ankeedis											
Vestluste aja kokkuleppimine											
Vestluse ettevalmistus											
Vestlus											
Esmased järeltegevused											

LISA 3. Dokumentide analüüs

<p>Antud tabel aitab koguda informatsiooni töötaja kohta erinevatest allikatest ja seetõttu lihtsustab üldise pildi loomist. Samuti on nii võimalik küsida täiendavat informatsiooni asjaosalistelt või leida probleemseid kohad.</p>	
Töötaja nimi:	
Ametikoht:	
Osakond:	
Arenguevestluse kuupäev:	
<p>Täitmise juhised:</p> <p>Kasutatavateks dokumentideks võivad olla: klientide tagasiside, 360° tagasiside, tööplaanid, üks-ühele koosolekute märkmed, projektide kokkuvõtted jne.</p> <p>Olulisemad märkmed lahtrisse panna olulised leiud koos näidetega. Siinkohal on oluline tuua välja nii positiivne kui ka negatiivne.</p>	
Dokument	Olulisemad märkmed
Klientide tagasiside	Igas olukorras on jäänud rahule, leiab kiiresti lahenduse, lubaduse korral helistab alati tagasi
360° tagasiside	Kolleeg X sõnul aitab alati leida olukorrale lahenduse ja pakub välja uusi lahendusi.
Projekti X aruanne	
Tööplan	

LISA 4. Koosoleku alustamiseks ja osade sissejuhatuseks sobivad küsimused

Järgnevalt on mõned vihjed, kuidas efektiivselt alustada arenguestluse kohtumist ja luua avatud ning sõbralik õhkkond. Lisaks on tähtis ka vestluse edendamisel usaldusliku keskkonna hoidmine.

Vestluse alustamiseks sobivad küsimused

- Mul on hea meel, et kokku saime. Kuidas Sul läheb?
- Kas Sa tahad midagi küsida, enne kui me alustame?
- Ma tahan alguseks kuulda, kuidas Sa enda arvates oma tööga oled toime tulnud?

Töötaja aktiveerimine tema osa alguses

- Kuidas see aasta Sinu meelest läks?
- Missuguste saavutuste üle oled kõige rohkem uhke ja mis aitasid Sul seda saavutada?
- Millega Sa kõige rohkem rahul oled?
- Mida Sa oleksid teisiti teinud?
- Kuidas töökeskkond on Sind toetanud või segab?
- Milliste eesmärkide kallal Sa hetkel kõige rohkem vaeva näed? Mis Sind võib takistada eesmärgi saavutamisel?

Töötaja kaasamine juhi osa alguses

- Mul on mõned tähelepanekud Sinu tegemiste kohta. Kas tahad neid kuulda?
- Kui Sa tegid/ütlesid seda, siis ma olin rõõmus/üllatunud/mures/häiritud, sest ...“
- Iga kord, kui pakud välja oma mõtteid ja ideid nagu koosolekul ..., siis näen kuivõrd meeskond läheb käima ja hakkab efektiivsemalt tegutsema.

Tulevikuplaanide osa alguse võimalikud küsimused

- Millised muudatused töökeskkonnas aitaksid Sul saavutada paremaid tulemusi?
- Millised on Sinu tööalased ja isiklikud plaanid tulevikuks? Kuidas saab organisatsioon neid toetada?
- Kuidas juhina saan Sind rohkem aidata?
- Kuidas saad olla organisatsioonile veelgi väärtuslikum?



LISA 5. Olukorra kaardistuse küsimused

Arenguvestluseks võib kasutada erinevaid küsimusi. Samas on tähtis mõelda, et vastused annaksid olulist informatsiooni. Suletud küsimused ei vii kuskile, kui neile ei järgne näiteks küsimus „miks?“. See paneb töötaja mõtlema põhjustele.

- Kuidas Sa ennast praegu tunnend?
- Milliste oma töö tulemustega oled rahul?
- Milliste eesmärkide saavutamiseks oled rahul ja tunnend uhkust?
- Kuidas sa hindad oma hakkamasaamist eesmärkide saavutamisel?
- Kas oled oma ebaõnnestumistest õppinud või teinud järeltõusu?
- Millised olukorrad Sind kõige rohkem motiveerivad?
- Kuidas Sa toimid olukorras, kui eesmärgi saavutamine ei pruugi õnnestuda?
- Kuidas Sa hindad oma läbisaamist kolleegidega?
- Milliste tulemuste üle oled ise uhke? Mis aitab neid tulemusi saavutada?
- Kas on midagi, mis takistab Sul paremaid tulemusi saavutada kõigis töödes?
- Milliste eesmärkide saavutamine nõuab Sinult suuremat pingutust?
- Kuidas tuled toime ebameeldivate ülesannete täitmisega?
- Millisena Sa näed oma rolli meeskonnas või organisatsioonis?
- Millisena näed Sa minupoolset abi või toetust?
- Kuidas saaksime koos probleemidest jagu või keerulisi ülesandeid lahendada?
- Mis valmistab Sulle hetkel muret või mille kallal pead murrad ja takistab eesmärkide saavutamist?
- Mida saan juhina Sinu heaks teha?
- Mida Sa ootad meie tänasest vestlusest?
- Millised on Sinu hirmud tänase vestluse ees?
- Milline teine roll organisatsioonis võiks sulle huvi pakkuda?
- Kuivõrd näed ennast mõnes teises rollis meie meeskonnas või organisatsioonis?
- Millised on Sinu eesmärgid järgmise kuue kuu peale?

LISA 6. Töötaja individuaalne arenguplaan

Antud plaan aitab korrastada arengueestluse tulemusi. Sidudes omavahel töötaja võimed, oskused, tööalased huvid ja väärtushinnangud, saab paika arenguvõimalused ja neid toetavad tegevused			
Arengueesmärgid		Saavutused/oodatavad tulemused	
1.			
2.			
3.			
Õppimine töökohal (Töötajat saab arendada töökohal uute väljakutsetega, mille tulemusena arendatakse oskusi ja antakse kogemus, mis aitab saavutada arengueesmäärke. Kirjutada rea algusesse konkreetne eesmärk, mida soovitakse saavutada.)			
Eesmärk	Ülesanne	Tähtaeg	
Koolitused (Millised koolitused, ka tasemeõpe, on vajalik töötajale, et eesmäärke saavutada ning arendada oskusi. Kui on plaanitud töötaja liikumine edasi karjääriredeleil, siis tuleb siia panna ka vajalikud koolitused. Kirjutada koolitused konkreetsete eesmärkide järgi)			
Eesmärk	Koolituse/Hariduse liik	Millal	Hinnanguline kulu



Vajalik toetus (Töötajale vajalik lisatugi eesmärkide saavutamisel. Selleks võib olla juhendamine, nõustamine jne. Kuidas see tagatakse? Kas on vajalik eraldi tööplan?)

Edusammude jälgimine (Kes ja kui tihti annab tagasisidet edusammude kohta? Kirjutada võimalikult täpselt plaan. Selleks võivad olla iganädalased neljasilmakoosolekud või eraldi ülesannete kohtumised.)

Tähtajad

Plaani alguskuupäev:

Eeldatav lõppkuupäev:

Kokkuleppe kinnitamine

Töötaja allkiri

Kuupäev

Juhi allkiri

Kuupäev

LISA 7. Küsimuse töötaja karjääriplaani või tegevusplaani koostamiseks arenguevestluse tulemusel

Töötaja huvid ja oskused

- Mis tuleb Sul kõige paremini välja? Mida Sulle meeldib kõige rohkem teha?
- Mida tahad paremini osata?
- Milliste oskuste üle oled sa kõige uhkem? Mis on teiste meelest Sinu kõige tugevamad küljed? Millistes töödes oled Sa paremaks saanud?
- Milles Sa sugugi paremaks ei saa, isegi kui täielikult pühendud? Mida meeldib Sul kõige vähem teha? Milliste oskuste puudus Sind kõige rohkem häirib?
- Kuidas saak Sinu praeguses rollis rohkem keskenduda Sinu tugevatele külgedele ja varasematele saavutustele?
- Kõigil on oma nõrgad küljes. Kuidas Sa neid oma igapäevatoos kompenseerid? Kuidas peaksid tööülesanded muutuma, et nad arvestaksid Sinu nõrkade külgedega?

Sobivus organisatsiooni

- Milliste inimestega Sa kõige paremini ja kõige halvemini koos toimid?
- Kas Sulle meeldib töötada koos äärmiselt organiseeritud ja analüütiliste inimestega või mitte?
- Kas loomingulised inimesed ajavad Su hulluks või saad nendega teha suurepäraseid koostööd?
- Missugune organisatsiooni kultuur toob Sinus parima esile?
- Missugused väikesed muudatused teeksid meie organisatsiooni Sulle sobivamaks?
- Millised aspektid Sulle kõige rohkem muret valmistavad?

Tööalased väärtused

- Mis oli tähtsaim tööga seotud õppetund, mille said vanematelt?
- Missuguse õppetunni on sulle andnud Sinu parim juht?
- Mis nõu oma karjääri juhtimiseks annaksid järgmistele sugupõlvedele?
- Mille üle oled tööelus kõige uhkem?
- Mida kahetsed oma karjääri korraldamisel? Kas saad seda edaspidi muuta?
- Milline oleks Sinu jaoks töö ja eraelu ideaalne tasakaal? Kuidas suudad seda lähiajal või tulevikus saavutada?
- Millise tegevuse ajal oled olnud tööelus kõige õnnelikum? Kuidas saaksid seda praegu kasutada?



Tulevikupilt

- Missugused on Sinu suurimad tõised tulevikulootused? Mis Sind nende täideviimisel takistab või võib takistada?
- Mis on lähemal ja kaugemal ajal Sinu tõised eesmärgid?
- Kas Sul on suuremaid isiklike eesmäärke, mis sobiksid tööalaste eesmärkidega? Kuidas nad on omavahel seotud?
- Kuidas saaksime Sinu tänast rolli paremini rakendada, et Su väärtus organisatsioonile suurendeks?
- Kas meie ettevõttes on ka teisi võimalusi, mida sooviksid tundma õppida? Millised need on?

LISA 8. Eesmärkide sõnastamine ja hindamine

Eesmärkide sõnastamisel võib kasutada 5-W metoodikat:

- Who? – Kes?
- What? – Mida?
- When? – Millal?
- Where? – Kus?
- Why? – Miks?

Oluline on meeles pidada, et eesmärk sõnastatakse üldiselt ühe lausena.

Eesmärgi hindamisel võib kasutada SMART-mudelit:

- Specific – konkreetne, arusaadav
- Measurable – mõõdetav
- Achievable – saavutatav
- Relevant – asjakohane ja töötajale oluline
- Timely – ajaliselt kindlaks määratud tähtaeg

LISA 9. Oma tegevuse hindamine peale arenguveestlust - juht

Tabel täida peale arenguveestlust, mis aitab kaasa enesehindamisele ja enda parandamisele. Hindamine tuleks teha peale igat arenguveestlust, mis aitab juba järgnevaid paremini ettevalmistada ja läbi viia.			
Küsimus	Jah	Ei	Kommentaar
Kas tekitasid avatud õhkkonna?			
Kas Sina ja töötaja saite aru kohtumise alguses selle eesmärgist ja päevakorrast?			
Kas olite mõlemad valmistunud?			
Kas kuulasid töötajat tähelepanelikult?			
Kas andsid selget ja täpset tagasisidet?			
Kas said töötaja kohta teada midagi uut, mis aitab Sul teda tulevikus juhendada?			
Kas Sa said enda kohta teada midagi uut?			
Kas kohtumine lõppes töötaja arenguplaani osas üksmeelega?			
Kas kohtumine motiveeris töötajat?			
Kas töötaja lahkus selge arusaamaga Sinu hinnangust?			
Kas töötaja teab, mida tulevikus töötulemuste parandamiseks teha?			
Kas Sina tead, mida järgmise arenguveestluse käigus muuta?			

Eitava vastuse korral kaalu vajadusel täiendava kohtumise kokkuleppimist või analüüsi, kas sellel võis olla negatiivne mõju vestluse tulemusele. Oluline on antud analüüsi alusel teha muudatused järgmiste vestluste päevakorda.