

TTÜ juhid on usaldusväärsed, pühendunud ja võimekad haridus- ning teadusvaldkonna edendajad

Tippjuhtkond

Rektor, prorektorid, vastutusala direktorid, dekaanid

Tippjuhid vastutavad ülikooli strateegia ja arengukava kujundamise, ülikooli eesmärkide elluviimise, ressursside hankimise ja sihipärase kasutuse võimekuse loomise eest. Ülikooli tippjuhtkonna ülesandeks on luua keskkond, kus töötajate ja organisatsiooni protsesside areng on püsiv ja eesmärgipärane.

Keskastme juhid

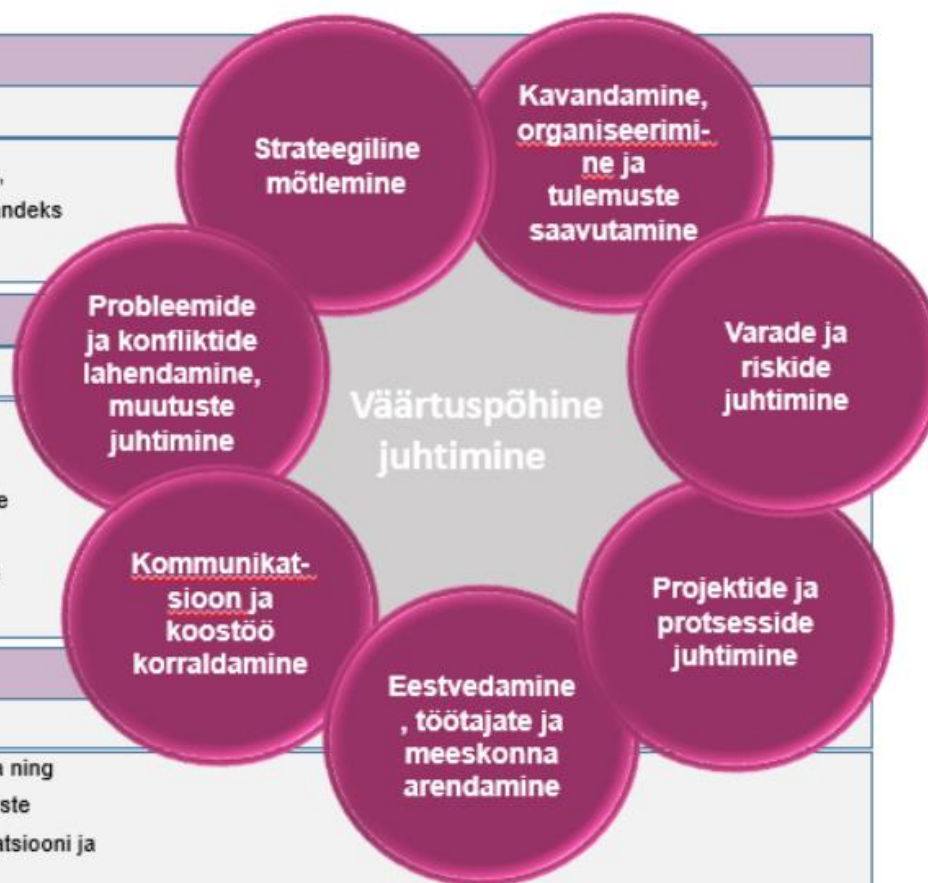
Instituudi direktorid, prodekaanid, osakondade juhatajad

Keskastme juhid loovad üksuse arengukava, räägivad kaasa ülikooli strateegia loomisel, seavad üksuse eesmärgid ja loovad keskkonna, mis võimaldab allüksustel ja töötajatel olla tulemuslikud. Juhivad üksuse efektiivset toimimist, kommunikatsiooni ja kontrollimehhanisme. Arendavad üksuste vahelist koostööd ning kujundavad oma valdkonnaga seotud ülikooliüleste protsesside toimimist. Esindavad ülikooli oma vastutusalas. Toetavad esmatasandi juhte ja tagavad õiglase tunnustamise kõikidele töötajatele.

Esmatasandi juhid

Teadusgruppide juhid, programmijuhid, peaspetsialistid ja talituste juhid

Esmatasandi juhid püstitavad oma vastutusala eesmärgid kooskõlas üksuse ja ülikooli strateegiaga ning viivad need ellu, juhivad allüksuse siseseid tööprotsesse ja korraldavad horisontaalset koostööd teiste üksustega, esindavad ülikooli oma tegevusala ulatuses. Vastutavad oma allüksuse töötajate motivatsiooni ja tulemuslikkuse eest. Tegutsevad ise vajadusel peaspetsialistidena.



Juhi rolliks valimistuvate inimestelt ootame väärtuspõhist ning professionaalset käitumist ning eneseteadlikkust ning ambitsiooni arendada juhtimisoskusi.

TTÜ JUHID ON USALDUSVÄÄRSED, PÜHENDUNUD JA VÕIMEKAD HARIDUS- NING TEADUSVALDKONNA EDENDAJAD

TTÜ kõigi tasandi juhtide ühine kompetents on väärtuspõhine juhtimine	Professionaalsus	Püüdleb oma ala professionaalsete tipposkuste poole, seab endale kõrged arengueesmärgid ning arendab ennast järjepidevalt. Püüdleb uute teadmiste poole, oskab tunda ära erinevaid trende ning tulevikusuundumusi, suudab neid analüüsida. Omab rahvusvahelist kogemust ja haaret. On oma valdkonna ekspert olles oma professionaalse tegevusega eeskujuks nii ülikoolis kui väljaspool ülikooli.
	Usaldusvärsus	Järgib eetilisi tõekspidamisi ja väärtusi ning tegutseb kooskõlas oma sõnadega. Tegutseb ausalt, erapooletult, läbipaistvalt ning ülikooli põhiväärtusi silmas pidades. Hindab ja evib kõrget teadmuspõhisust, tasakaalustatud arvamust ning objektiivsust. Langetab otsuseid ülikooli ja Eesti ühiskonna prioriteetidest lähtuvalt. Austab ülikooli liikmeskonda kuuluvaid kaastöötajaid ja üliõpilasi. On nõudlik iseenda ja teiste suhtes. Juhib teadlikult oma käitumist ja sellega eeskujuks töötajatele.
	Ettevõtlikkus	Lähtudes valitsevatest tendidest ning tulevikuvisioonist, võtab ette uuendusi hinnates selleks eelnevalt vajadusi ja riske. Analüüsib igapäevast tegevust, jälgib tulemuslikkust ning lähtuval tulemustest teeb vajalikke muudatusi. Otsib teadmistele laiapõhist rakendust ning loob sidemeid ettevõtlussektoriga. On tegevustes iseseisev, tegutseb otsustavalt ning kasutab otsustamisel väärtuspõhist olukordade hindamist ja lahendamist. Tegutseb eestvedaja ja liidrina.
	Uuendusmeelsus	Kujundab loovust, õppimist ja eksperimenteerimist toetava organisatsiooni kultuuri. Innustab meeskonda arendama tehnoloogilist kompetentsi ja kasutusele võtma uudseid tehnoloogiaid. Julgustab ja toetab muutuseid, otsib innovaatilisi lahendusi ja tegutseb nende elluviimise nimel. Julgeb mõelda raamidest välja ja avalikult rääkida oma ideede nimel. Toetab töötajate isiklikku initsiatiivi ja tunnustab saavutatut.
	Avatus	On hea suhtleja, omab ladusat ja veenvat esinemisuskust. Oskab arvestada maailmavaatelist erinevustega ja suhtub neisse lugupidavalt. Võtab vastutuse oma käitumise ja selle tagajärgede eest, tunnistab oma vigu ning õpib konstruktiivsest kriitikast. On juhina entusiastlik, nähtav, sihikindel ning tunneb akadeemilist protokollit ja etiketti. Loob ja arendab suhteid erinevate huvigruppidega väljaspool ülikooli.
	Koostöövalmidus	Oskab motiveerida andes õigeaegset ning asjakohast tagasisidet. Läbi kaasamise tagab kaastöötajatele, alluvatele ja partneritele võrdsed võimalused ja õiglase kohtlemise. Kasutades sise- ja väliskommunikatsiooni vahendeid, tagab informatsiooni piisava ja ühtlase leviku. On valmis panustama suure tööväime ja kõrge pingetaluvusega meeskonna eesmärkide täitmisse. Otsib ja arendab koostöövõimalusi. Loob meeskonnale ja koostööpartneritele positiivse tööõhkkonna ning tagab meeskonna kõrge motiveerituse. Märkab ja tunnustab iga töötaja panust, tegeleb vajakajäämistega.

	Tippjuhid Tippjuhid (rektor, prorektorid, vastutusala direktorid, dekaanid)	Keskastme juhid Keskastme juhid (instituudi direktorid, prodekaanid, osakondade juhatajad)	Esmatasandi juhid Esmatasandi juhid (teadusgruppide juhid, programmijuhid, juhtimiskohustusega akadeemilised töötajad, peaspetsialistid ja talituste juhid)
Juhi roll organisatsioonis	Organisatsiooni kui terviku juhtimine ja arendamine (oma valdkonnas)	Üksuse juhtimine ja arendamine	Allüksuse, programmi või projekti juhtimine
Strateegiline mõtlemine	• Omab organisatsiooni strateegilise planeerimise oskust (sh strateegiate loomine). • Seab ülikoolile strateegilisi eesmärgi ja oskab kujundada organisatsioonile visiooni. • Orienteerub nii Eesti kui ka rahvusvahelise kõrghariduse ning teadus-ja arendustegevuse suundumustes ja regulatsioonides. • Oskab näha organisatsiooni kui tervikut ja panustab oma tegevusega ülikooli eesmärkide saavutamisse. • Loob keskkonna strateegilisteks aruteludeks ja strateegiliste eesmärkide täitmiseks. Juhib strateegia loomise protsessi. • Suudab viia strateegia kõikide vajalike sidususrühmadeni.	• Omab valdkonna strateegilise planeerimise oskust ning oskab seada valdkondlike sihte ja eesmärgi. • Suudab luua töötajatele visiooni ning suunab töötajaid mõtlema strateegiliselt. • Oskab näha organisatsiooni kui tervikut ja panustab oma üksuse tegevuseesmärkide juhtimisega ülikooli eesmärkide saavutamisse. • Panustab oma ideedega ülikooli strateegia loomisesse ning loob keskkonna oma üksuse strateegia aruteludeks. • Suudab viia strateegia oma üksuseni ning selle sidususrühmadeni.	• Juhindub oma tegevuses ülikooli ja valdkonna strateegiast. • Oskab näha organisatsiooni kui tervikut ja panustab oma üksuse tegevuseesmärkide juhtimisega ülikooli eesmärkide saavutamisse. • Panustab oma ideedega strateegia loomisesse ning suudab seada strateegiaga kooskõlas olevaid eesmärgi. • Suudab viia strateegia kõikide oma meeskonna töötajateni.
Kavandamine, organiseerimine ja tulemuste saavutamine	• Seab tegevusprioriteetid lähtudes ülikooli strateegiast.	• Seab valdkondlikud prioriteetid lähtudes ülikooli strateegiast.	• Seab tegevusprioriteetid oma üksuses

	- Püstitab konkreetseid eesmärgesid, selgitab neid meeskonnale ning suunab neid tulemuste saavutamisele. - Tagab eesmärkide saavutamise ülikoolis ning omas valdkonnas. - Loob tegevuse tulemuste analüüsi ja eksimistest õppimise kultuuri ning rutiiine.	- Püstitab konkreetseid eesmärgesid ja selgitab neid meeskonnale ning suunab neid tulemuste saavutamisele. - Tagab eesmärkide saavutamise oma üksuses. - Analüüsib pidevalt töötulemusi ja sellest lähtuvalt planeerib vajalikke muutusi.	- Püstitab konkreetseid eesmärgesid ja selgitab neid meeskonnale ning suunab neid tulemuste saavutamisele. - Tagab eesmärkide saavutamise oma meeskonnas. - Oskab analüüsida töötulemusi ja sellest lähtuvalt planeerida vajalikke muutusi.
Varade ja riskide juhtimine	- Teab finantsjuhtimise põhimõtteid, erinevaid rahastusallikaid ja mõistab ressursside jaotust ülikoolis. - Suudab näha erinevate eesmärkide ja tegevusprioriteetide mõju eelarvele. - Korraldab paindliku ja läbipaistva ressursside jaotuse, mis tagab eesmärkide saavutamise. - Oskab ette näha ressursside vajadust tulevikus ja tegeleb nende leidmisega. - Loob keskkonda ja kontrollimehhanisme ressursside efektiivseks kasutuseks ülikoolis. - Mõistab ja toetab organisatsiooni riskijuhtimise ja sisekontrolli süsteemide toimimist.	- Teab finantsjuhtimise põhimõtteid, erinevaid rahastusallikaid ja mõistab ressursside jaotust ülikoolis. - Suudab näha erinevate eesmärkide ja tegevusprioriteetide mõju eelarvele. Oskab koostada eelarvet. - Kavandab olemasolevate eesmärkide saavutamiseks vajalike ressursside leidmise. - Tegeleb uute ressursside leidmisega ning tõhustab ressursside kasutamist pidades silmas tegevuste kvaliteeti. - Tagab efektiivse kontrollimehhanismide kasutuse oma üksuses. - Tagab efektiivse riskijuhtimise keskkonna oma üksuses ning tegeleb riskijuhtimisega. - Tagab vara säilimisega seotud töökorralduse.	- Teab finantsjuhtimise põhimõtteid, erinevaid rahastusallikaid. - Oskab koostada eelarvet ja kohandada seda üksuse vajaduste ja võimalustega. - Tegeleb uute ressursside leidmisega ning tõhustab ressursside kasutamist pidades silmas tegevuste kvaliteeti. - Teab ja kasutab vajalikke ressursside efektiivse kasutuse kontrollimehhanisme. - Suudab tuvastada võimalikke riske ja planeerida tegevusi nende maandamiseks. - Korraldab vara kasutust.

Projektide ja protsesside juhtimine	- Jälgib kõige olulisemate protsesside toimimist, tegevuste ja muudatuste elluviimist ülikoolis tervikuna, analüüsib olukorda, vajadusel sekkub ning kavandab muudatused. - Toetab kaasaegsete projektide ja protsesside juhtimise põhimõtete rakendamist organisatsioonis. - Delegeerib tööd õiglaselt ja otstarbekalt ning annab järgmise tasandi juhtidele piisavalt õigusi ja volitusi. - On eestvedaja uutele innovaatilistele lahendustele.	- Jälgib protsesside, programmide ja projektide elluviimist, analüüsib olukorda ning vajadusel kavandab muudatused. Vajadusel juhib tulemuslikult projekte või programme. - Juurutab kaasaegseid projektide ja protsesside juhtimise põhimõtteid. - Delegeerib tööd õiglaselt ja otstarbekalt ning annab järgmise tasandi juhtidele piisavalt õigusi ja volitusi. - Algatab, katsetab ja kutsub ellu uusi lahendusi.	- Juhib tulemuslikult protsesse, projekte või programme. Tagab projekti või programmi juhtimisel kõikidele osapooltele efektiivse kommunikatsiooni. - Tunneb kaasaegset projektide ja programmide juhtimise teooriat ning rakendab seda projektide või programmide juhtimisel. - Delegeerib tööd õiglaselt ja otstarbekalt ning annab töötajatele piisavalt õigusi ja volitusi. - Algatab ja loob uusi lahendusi.
Eestvedamine, töötajate / meeskonna arendamine	- On eestvedajaks nii ülikooli sisemistele kui ka ühiskondlikele protsessidele. - Arendab keskkonda ja protsesse, mis toetavad talentide värbamist ja töötamist ülikoolis. - Toetab ja inspireerib töötajate arendamist. - Teadvustab ülikooli liikmeskonna arenguvajadusi ja tunnustab töötajaid. Organiseerib tegevusi, mis tõstavad meeskonna motivatsiooni.	- On eestvedajaks eelkõige oma üksuse sisemistele kui ka oma üksusega seotud väliste protsessidele. - Oskab määratleda valdkondlikud võtmekompetentsid, tegeleb talentide leidmisega ja nende arendamisega. - Toetab töötajaid nende karjääri planeerimisel. - Loob meeskonnas suunatunnetuse, motiveerib meeskonda, organiseerib töötajate tunnustamise tegevusi ning leiab selleks vahendeid.	- On eestvedajaks oma meeskonnas. - Suudab ära tunda talente ja kaasata neid oma meeskonna töösse. - Tegeleb töötajate tööalaste oskuste ja teadmiste arengu suunamisega. - Teab meeskonna arengu olulisi etappe ja oskab juhina erinevates arengufaasides käituda. Tegeleb teadlikult töötajate motivatsiooni tõstmisega.

	- Kavandab ja toetab juhtimiskvaliteedi ja juhtide arendamist. Loob keskkonna, kus järgmiste tasandite juhid saavad edukalt juhtidena tegutseda. - Tagasiside süsteemi loomine ja toetamine, mis kasvatavad tagasiside andmise võimalust ülikoolis.	- Arenguvõimaluste loomine ning esmatasandi juhtide toetamine. - Annab töötajatele innustavat, kuid sealjuures õiglast tagasisidet. Märkab ja tunnustab tööpanust.	- Panustab oma juhtimisoskuste arendamisse. - Arvestab meeskonnaga, peab meeskonnaliikmetega nõu, toetab meeskonna tulemuslikku tegutsemist, loob meeskonnavaimu, märkab ja tunnustab tööpanust.
Kommunikatsiooni ja koostöö korraldamine	- On ülikooli põhiväärtuste eestkõneleja. - Teab kommunikatsiooni juhtimise põhimõtteid ja kasutab neid efektiivselt organisatsiooni siseinfo liikuvuse tagamiseks. - On valmis olema organisatsiooni kõneisikuks ja omandanud selleks vajalikud teadmised ja oskused. - Suunab sihipäraselt organisatsioonisisest ja -välist koostööd, sh ka rahvusvahelisel tasandil - Mõistab sise- ja välispartnerite (tudengid, ettevõtjad jt) tänaseid ja tuleviku vajadusi ning kavandab vastavad muudatused organisatsioonis, et vastata partnerite ootustele.	- On ülikooli põhiväärtuste eestkõneleja. - Teadvustab nii sise- kui väliskommunikatsiooni olulisust ja teab ning kasutab kommunikatsioonijuhtimise põhimõtteid. Viib oskuslikult alluvatele infot nii ülikoolis kui ka struktuuriüksuses toimuva kohta. Juhib valdkonna infovahetuse kvaliteeti ja regulaarsust. - On valmis olema oma valdkonna ja organisatsiooni kõneisikuks ning omandama selleks vajalikke teadmisi ja oskusi. - On loonud valdkondlikult, ülikooli siseselt ja rahvusvaheliselt laia suhtlusvõrgustiku - Mõistab sise- ja välispartnerite (tudengid, ettevõtjad jt) vajadusi ning kujundab teenused selliselt, et vastata partnerite ootustele.	- On ülikooli põhiväärtuste eestkõneleja. - Tunneb kommunikatsiooni põhimõtteid ja väärtustab organisatsiooni sisest info liikuvust. Tagab informatsiooni jõudmise töötajateni ja sidusgruppideni. - On valmis olema oma konkreetse tegevusvaldkonna kõneisikuks ning omandama selleks vajalikke teadmisi ja oskusi. - On oma vastutusala kontaktisik kolleegidele ja välispartneritele. - Mõistab sise- ja välispartnerite (tudengid, ettevõtjad jt) vajadusi ning lähtub nendest oma vastutusala tegevuse kujundamisel.

Probleemide ja konfliktide lahendamine, muudatuste juhtimine	• Ennetab probleemide ja konfliktide kuhjumist ning tegutseb proaktiivselt lähtudes ülikooli huvidest. • Suunab teisi kasutama initsiatiivi, teadmisi ja loovust lahendamaks probleeme ning hoidmaks ära nende edasist esinemist. • Keeruliste ja pingeliste olukordade lahendamisel kasutab kõiki võimalikke vahendeid ning näitab üles enesekindlust ja otsustavat tegutsemist. • Teab ja oskab kasutada muudatuste juhtimise teooriat ja vahendeid. Kujundab muutustele orienteeritud keskkonda. • Kaasab erinevaid sihtgrupe muudatuste vajalikkuse arutellu, jagab selget ja adekvaatset infot muudatuste kohta, müüb muudatuste vajalikkust. • Algatab muudatuste tulemuste hindamise protsessi.	• Analüüsib probleemide lahendamiseks algpõhjuseid ja hoiab ära nende kordumise, sh töötab standardprobleemide jaoks välja toimivad lahendused. • Suunab teisi kasutama initsiatiivi, teadmisi ja loovust lahendamaks probleeme ning hoidmaks ära nende edasist esinemist. • Keeruliste ja pingeliste olukordade lahendamisel näitab üles otsustavat tegutsemist. • Teab ja oskab kasutada muudatuste juhtimise teooriat ja vahendeid. • Juhib diskussioone muudatuste tegemise vajalikkuse üle. Juhib muutuste protsessi, jagab selget infot muudatuste kohta oma üksuses. • Osaleb muudatuste tulemuste hindamise protsessis.	• Analüüsib ebaõnnestumisi ja aitab meeskonnal ning iseendal taastada usku oma võimetes. • Probleemide lahendamiseks kogub informatsiooni, et mitte lähtuda otsuste tegemisel eeldustest. • Suudab lahendada efektiivselt operatiivseid küsimusi. • Järgib muudatusi. • Juhib muudatuste juurutamist, kaasab töötajaid ning jagab selget infot. • Kogub tagasisidet oma töötajatelt muudatuste protsessi tulemuslikkuse kohta.
---	---	--	---

Juhi rolliks valimistuvatelt inimestelt ootame:

- Väärtuspõhist ning professionaalset käitumist TTÜ väärtuspõhise juhtimise põhimõtete alusel.
- Eneseteadlikkust ning ambitsiooni arendada juhtimisoskusi .

Juhi rolliks valmistuja omab tugevat **analüüsivõimet**, sh oskab analüüsida enesetäiendamisoskusi ning korraldab seda iseseisvalt. Omab **isiklikku arvamust** ning väljendab seda asjakohaselt, **analüüsib oma tegevust**, vajadusel ebaõnnestumisi ning õpib vigadest. Tulevase juhi kandidaat oskab **rakendada omandatud teoreetilisi teadmisi**, suudab oma tööd iseseisvalt planeerida ning teostada. **Märkab probleeme ja võimalikke riske**, mis vajavad lahendamist ja tegutseb nende **probleemide lahendamise** nimel. Tunnetab **kommunikatsiooni** vajalikkust ja mõistab erinevaid kaasatud osapooli – **töötab koos teistega**, et mõista partnerite (tudengid, ettevõtjad jt) vajadusi ning kujundab teenused vastavalt partnerite ootustele.

Juhtimiskompetentside arendamisel on oluline roll isiksuseomadustel – igal inimesele iseloomulikul hoiakute ja käitumiste kogumil. Eeldame, et juhi ametis töötamist soosivad viiefaktorilises isiksusemudel (The Big Five) välja toodud isiksuse omadused:

- Emotsionaalne stabiilsus (kõrgem pingetaluvus, enesekontroll)
- Üldine aktiivsus (kõrgem algatusvõime, eestvedamise suutlikkus)
- Suhetele orienteeritus (arvamuse sõltumatus, meeskonnatöö)
- Tegevusele orienteeritus (organiseeritus, saavutusele orienteeritus)
- Üldine vastuvõtlikkus (ratsionaalsus, pingevabam kohenemine uudsete olukordadega).