



Arenguvestluste läbiviimine

23.05.2018

Mektory

Ajakava

8.45-9.00 Kogunemine

9.00-10.30 I osa

10.30-10.45 Paus

10.45-12.30 II osa

12.30-13.00 LÕUNA

13.00-14.30 III osa

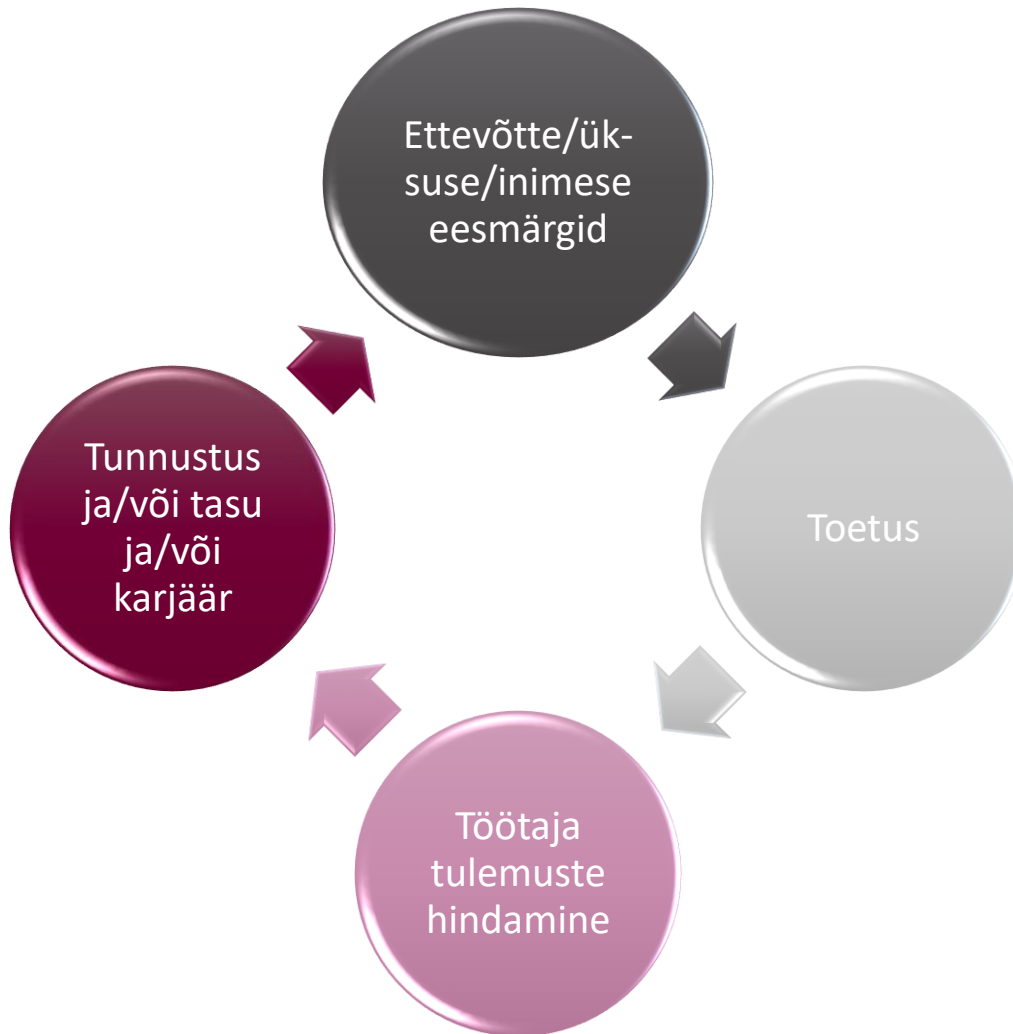
14.30-14.45 Paus

14.45-16.00 IV osa

Teemad

- Tulemusjuhtimine
- Arenguvestluse eesmärk
- Arenguvestluse struktuur. Juhi ja töötaja poolne ettevalmistus vestluseks
- Töötulemuste ja suhtumise hindamine
- Tasakaalustatud ja motiveerivate eesmärkide seadmine;. Vestluse läbiviimine
- Tagasiside
- Toimetulek raskete situatsioonidega arenguvestluste käigus
- Järeltegevused

Tulemusjuhtimine



Ilmutatud ootused

- Ametijuhend
- Perioodi eesmärgid
- Kompetentsimudelid

Abivahendid

- Coaching
- Koolitus
- Ressursid
- Võimustatus

Tagasiside

- pidev vestlus juhiga
- 360°
- aastavestlus

Tulemusjuhtimine

Miks tulemusjuhtimine ülikoolis?

Arenguveestluse eesmärk

Õigesti korraldatud arenguveestlus

- võimaldab püstitada selgeid ja mõõdetavaid eesmärke,
- saada tervikpilti meeskonnas toimivatest protsessidest,
- aitab hinnata töötajate motivatsiooni,
- kujundab organisatsioonis koostöö ja arenemise kultuuri,
- aitab kaasa adekvaatse enesehinnangu kujunemisele nii töötajal kui ka juhil,
- võimaldab juhtida pikaajalist muutust.

John Kotter

„Our Iceberg is Melting: Changing and Succeeding Under Any Condition„

Oma uuringutele tuginedes jõudis ta järgimistele järeldusele:

- Edukad organisatsioonid teavad, et suuremad hüpped on alati seotud suuremate võitudega.
- Edukas ulatuslik muudatus on keeruline ja toimub kaheksa sammulisena. Kõigi kaheksa sammu keskne väljakutse on muuta inimeste käitumist.
- **Käitumise muutumine ei tähenda mitte niivõrd analüüsi pakkumist, et mõjutada mõtlemist, kui aidata inimestel näha tõe mõjutamaks nende tundeid.**
- Tema järgi paikneb muudatuste tuum emotsioonides. Järjestus **näe-tunne-muutu** on tema järgi palju võimsam kui analüüsi-mõtle-muutu.

Arenguveestluse struktuur

Hindamisintervjuu

- analüüsitakse personaalsete eesmärkide saavutamist, vaadatakse üle ametijuhend

Tulemusvestlus

- ühtlustatakse arusaamad organisatsiooni ja üksuse eesmärkidest, lepitakse kokku töötaja järgmise perioodi eesmärgid

Arengus kokkuleppimine

- selgitatakse välja, missuguseid teadmisi, oskusi, hoiakuid on vaja arendada eesmärkidele jõudmiseks

Arenguveestluseks vajalikud oskused

ARENGU

- Objektiivsus tulemuste hindamisel
- Organisatsiooni üldeesmärkide kommunikeerimine
- Reaalsete ja innustavate eesmärkide seadmine

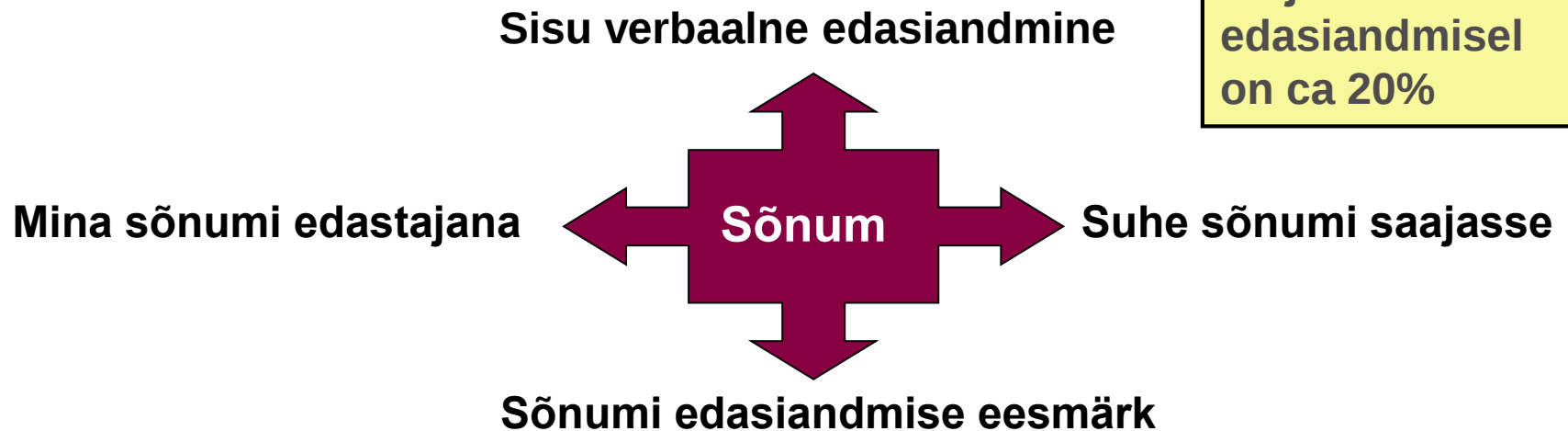
VESTLUS

- Kontakti loomine
- Avatud ja toetav õhkkond
- Küsimuste esitamise ja kuulamisoskus
- Konstruktivne tagasiside (nii tunnustus kui kriitika)
- Selge eneseväljendus
- Kokkulepete saavutamine

Suhtlemise protsessi struktuur

Protsessi kolm komponenti:

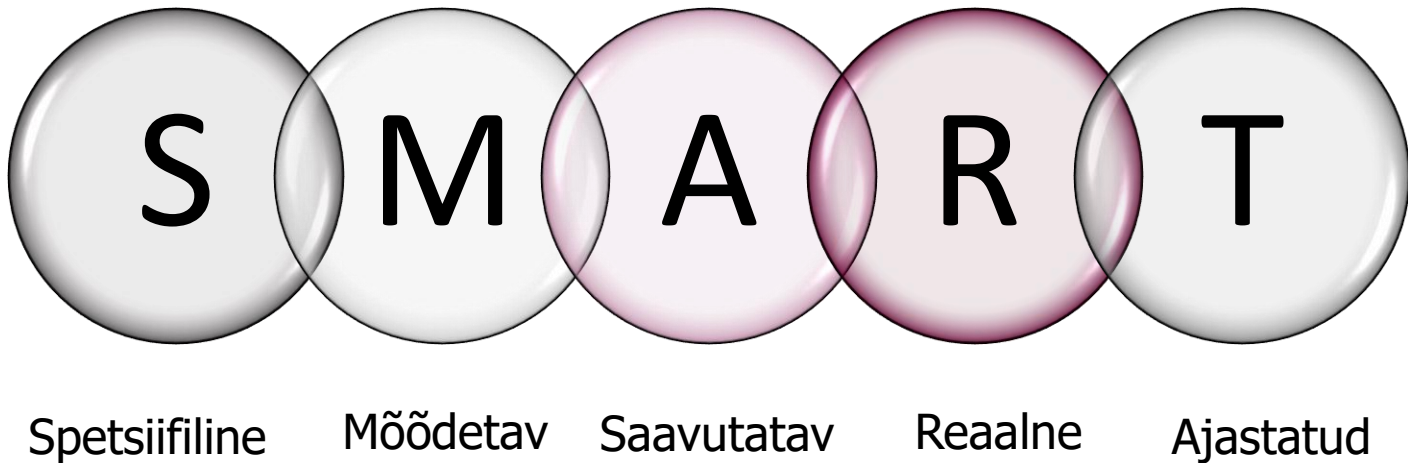
- Informatsiooni edastamine ja vastuvõtmine
- Suhtlemispartneri ja situatsiooni tajumine
- Suhtlemispartneri mõjutamine



TTU>100 Arenguvestluse eeltöö

- Juht teeb
 - Hinnang tööle, arenguvajadustele
 - Hindab töötaja koostööoskusi ja hakkama saamist meeskonnas
 - Organiseerib loengu vaatluse
 - Teiste osapoolte tagasiside kogumine ja hindamine
 - Ametijuhendi ülevaatus
 - Eelmise perioodi juhtumite meenutamine, analüüs ja hindamine
 - Ootuste sõnastamine töötajale
- Töötaja teeb
 - Hinnang eelmise perioodi tööd
 - Kas on võimalus rakendada töös oma oskusi ja tugevusi
 - Mis tõstaks rahulolu tööga?
 - Kuidas töötaja hindab oma toimetulekut oma töökeskkonnas
 - Analüüsib enda kohta saadud tagasisidet (tudengid, 360...)
 - Sõnastab oma ootuse tulevikule ja toe vajadusele
 - Sõnastab oma pikaajalise arenguplaani

Eesmärkide seadmine

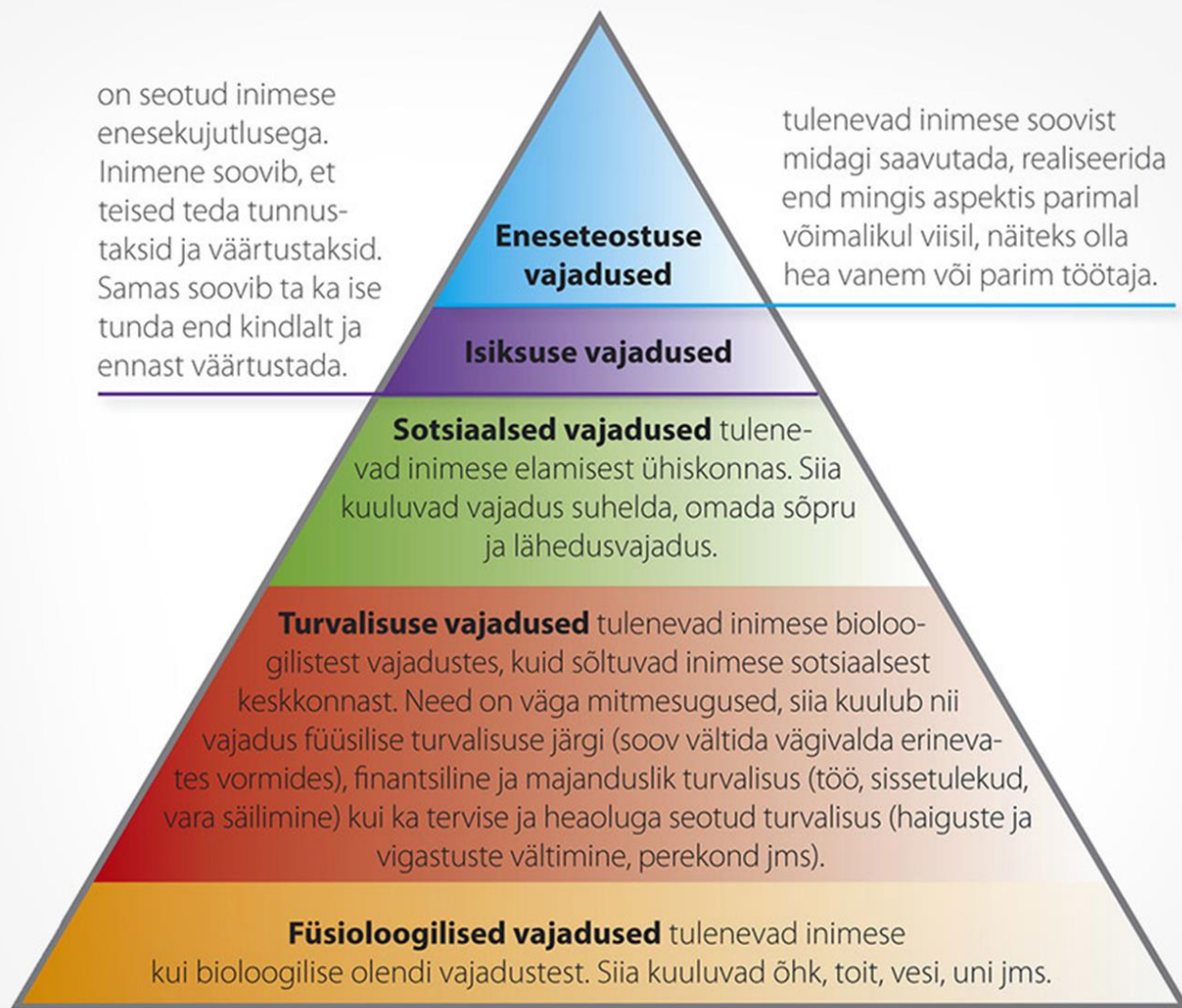


Eesmärkide seadmine

Milliseid eesmärke saab juht meie ülikoolis seada

- HTS töötajale
- Akadeemilisele töötajale

Maslow vajaduste püramiid

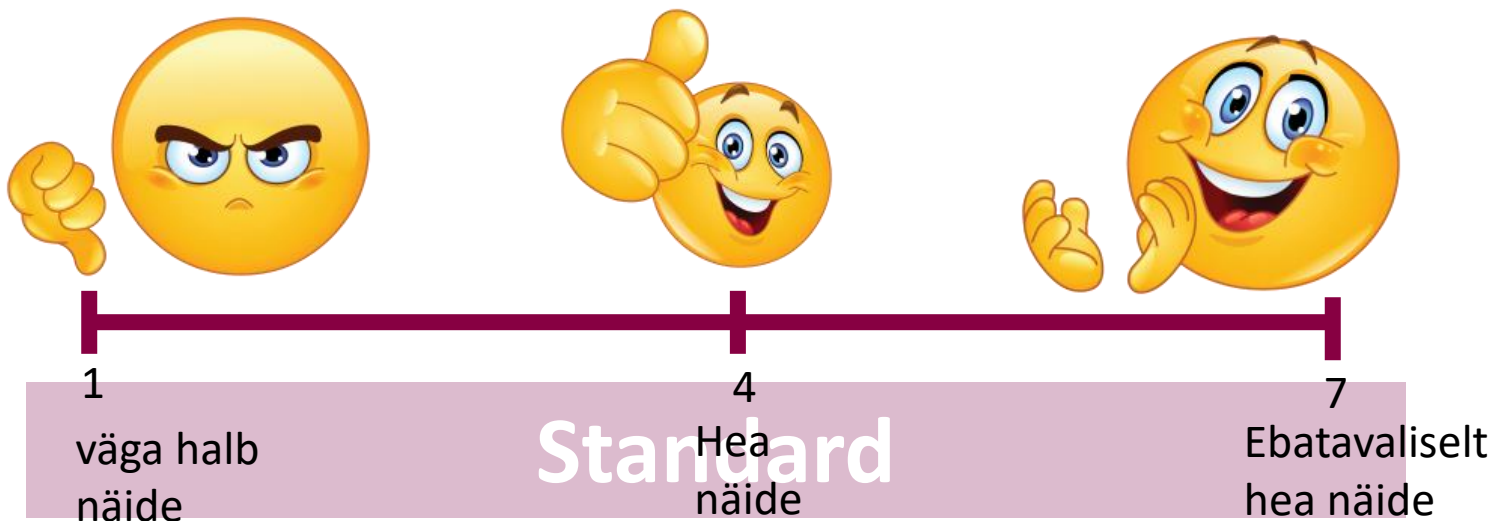


Töötulemuste hindamine

Millele toetun töötulemuste hindamisel?

- HTSi töötaja puhul
- Akadeemilise töötaja puhul

Hinnanguskaala kasutamine



X
Enamus isikuga
seotud näidetest

Hinnatav



Ei ole näidet

Faktid ja detailid

Mõju näitamine

Ajastus

Kuula

Käitumise
analüüs

Kontrolli
arusaamist

Käitumise hinnanguvaba kirjeldamine

- kirjeldage täpselt, mitte ebamääraste sõnadega;
- vältige sildistamist (nt. kobakäpp, saamatu, laiskvorst, hoolimatu)
- vältige hinnangulisi sõnu (nt. sa hilined, sa virised, sa ei viitsi)
- vältige absolutiseerimist (nt. mitte kunagi, alati, kogu aeg, pidevalt)
- hoiduge oletustest motiivide iseloomu kohta (nt. sa ei suuda
vait olla, sa ei viitsi mitte kunagi, sa ei hooli minust)

Kehtestav MINA - sõnum



Keerukused vestlustel

Milline keerukus?

Kehtestav mõtteviis

Ma annan endale aru, et igal inimesel on oma käitumisharjumused ja neid toetavad hoiakud. Ma arvestan nende käitumisharjumustega kui faktiga.

Mina soovin säilitada kehtestavat suhtlemist ka siis kui teised on agressiivsed või alistuvad.

Ma mõistan, et inimesed muutuvad ainult siis kui nad seda tahavad.

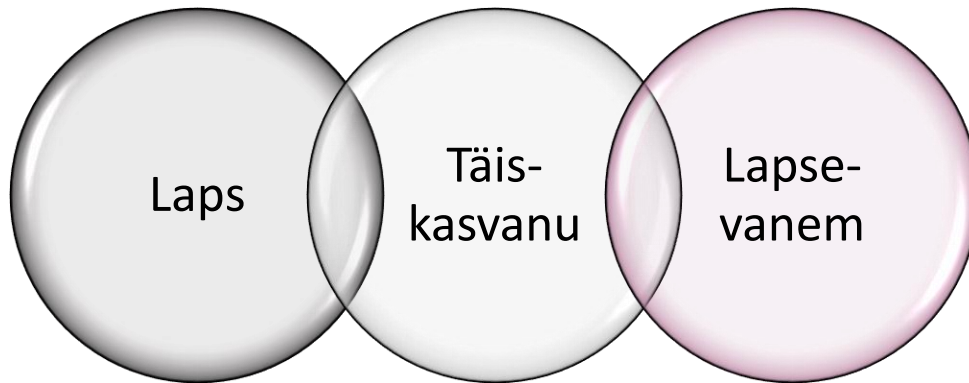
Ma eelistan oma suhtlemisviisi, kuid reageerin ka teiste omale.

Ma tean, et teised inimesed on minust erinevad ja ma aktsepteerin seda.

Ma tunnistan, et olen vastutav oma tunnete, mõtete, arvamuste ja käitumise eest. Ma ei saa olla vastutav teiste tunnete, mõtete, arvamuste ja käitumise eest.

Ma annan endale aru, et igas suhte õnnetumise eest on mõlemal poolel sama palju vastutust.

Transaktsioonianalüüsi põhireeglid suhtlemisele



- Pange tähele, milliselt minatasandilt te suhtlete.
- Pange tähele, millisele minatasandile te oma sõnumi saadate.
- Olge taktitundeline teistes peituva lapse vastu, kaitske teda ning teadke, et ta kannab rahulolematuse ja ebakindluse koormat.
- Kaitske oma sisemist last. Hoidke teda ohutus kauguses, kui teised on vihased ja rünnakul.
- Ärge kasutage suhtlemisel lapsevanem-karistaja abi. Tema juttu ei taha keegi kuulata. Tavaliselt on reaktsiooniks rünnak teie sisemise lapse nõrkade kohtade vastu.
- Probleeme ja konflikte lahendage üksnes sisemise täiskasvanu abil. Kuulake lapsevanemat ja last, kuid suhelge ainult täiskasvanuna.
- Andke oma sisemisele täiskasvanule aega informatsiooni töödelda.

Individaalsed vastupanu põhjused

Vajadus muuta harjumusi

Hirm kaotada ametikoht või positsioon või sissetulek

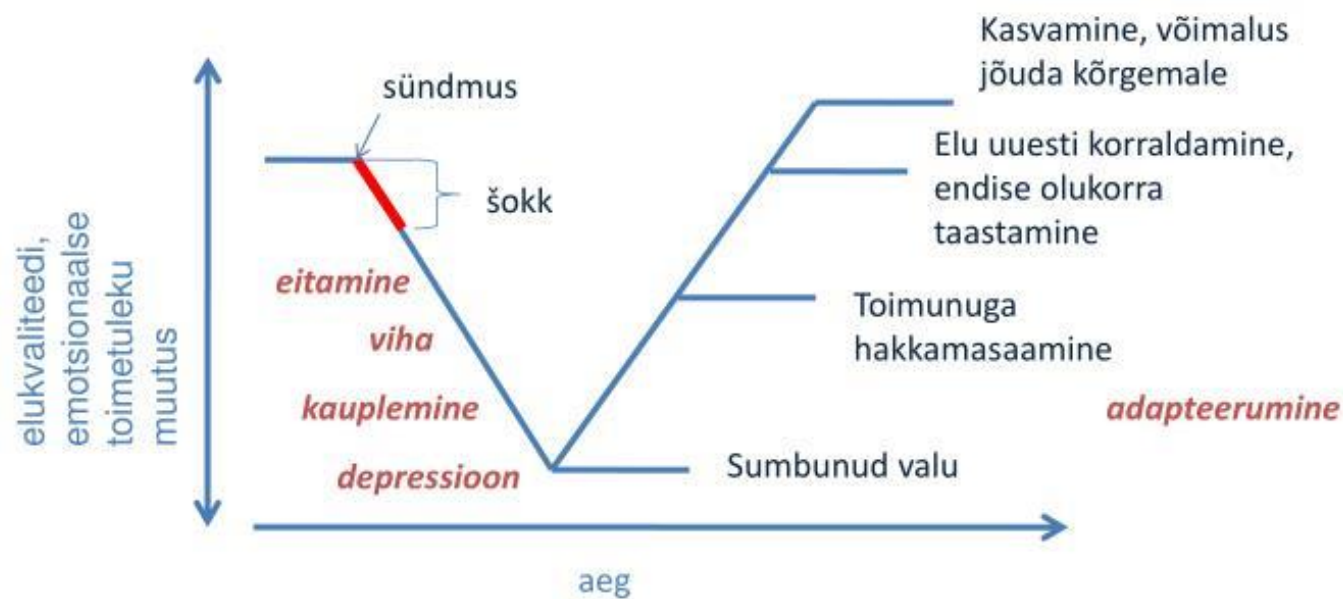
Mure suutlikkuse pärast täita uusi ülesandeid, vastata uutele ootustel

Hirm tuleviku ebamäärasuse ees

Informatsiooni vastuvõtmise valikulisus

Kaitse seisund on inimlik vajadus kaitsta ennast oma hirmude ja ärevusseisundi eest. Kaitse seisund moonutab reaalsustaju ja seetõttu pärsib adekvaatseid reaktsioone ning loova lahenduse leidmist.

Psühholoogilise kriisiga toimetulek



Naatan Haamer
Elisabeth Kübler-Ross

Järeltegevused

Abivahendid

- Coaching
- Koolitus
- Ressursid
- Võimustatus

Tagasiside

- pidev vestlus juhiga
- 360°
- aastavestlus

Töötaja eesmärkide saavutamiseks pead sa ise võtma ka oma tulemuste eest vastutuse ning selleks on sul kasutada 5 abilist:

Energia

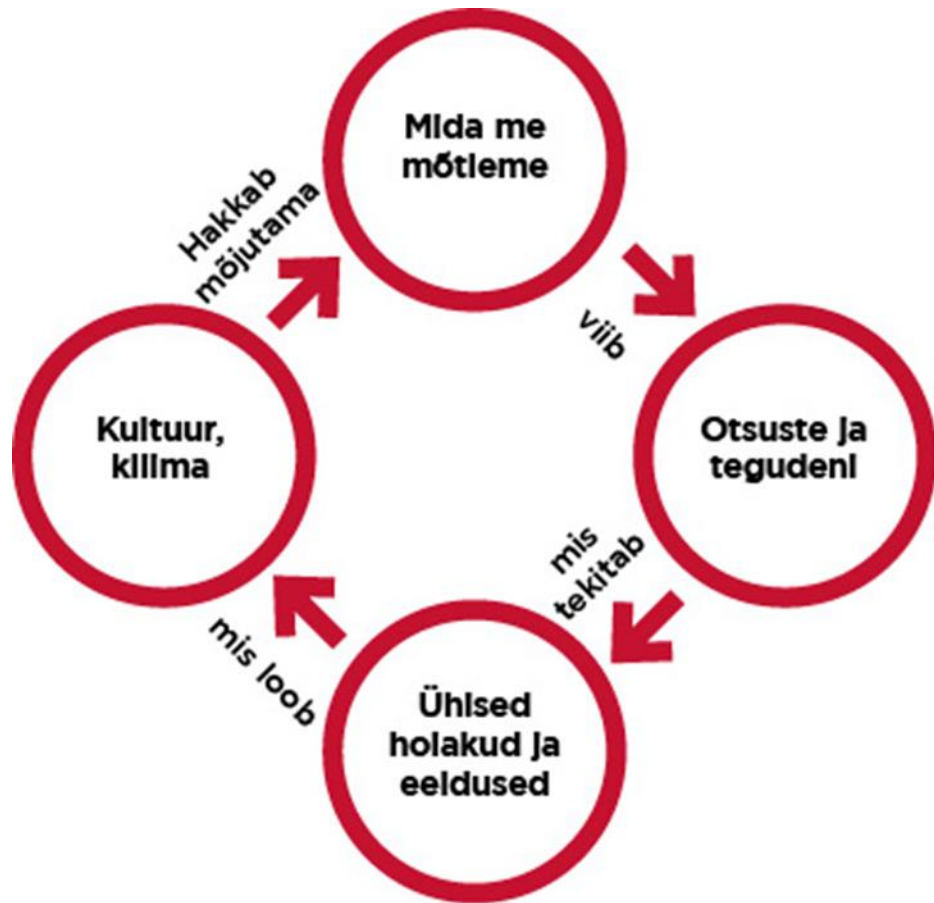
Motivatsioon, tahe

Positiivne suhtumine

Isikupära

Lubaduste täitmine

Pikaajaliste muutuste juhtimine



Gervase Bushe (2013)

TTU > 100