

KOOSTÖÖVESTLUSE ABISTAV MATERJAL JUHILE

KOOSTÖÖVESTLUSE MÕISTE JA EESMÄRK

Koostöövestlus on sisukas ja kahepoolne vestlus töötaja ja juhi vahel, mille eesmärk on võtta kokku eelmise aasta tegevused ja tulemused, anda vastastikku tagasisidet, leppida kokku järgmise aasta eesmärgid ja planeerida arendustegevusi ja edasist koostööd. See on juhtimisvahend, millega seotakse organisatsiooni eesmärgid töötaja isiklike tööalaste eesmärkidega.

Koostöövestlus on **kahepoolne** usalduslik **vestlus**, kus juht räägib töötajaga sellest, mida töötaja oma töös seoses mõtleb ja tunneb, mis on läinud hästi, mis võiks olla paremini.

Koostöövestlust iseloomustab dialoog, mõlemapoolne ausus ja avatus, üksteisest lugupidamine, kokkulepitud teemade käsitlemine ning uute kokkulepete sõlmimine.

Koostöövestluse eesmärk on:

- suurendada töötaja teadlikkust linnavalitsuse arengukavast tulenevatest ja üksuse eesmärkidest, vajadustest, ootustest ning töötaja rollist selles;
- parandada kommunikatsiooni, arendada ja väärtustada koostööd ning saavutada kokkuleppeid;
- tõhustada koostööd juhi ja meeskonnaliikmete vahel – anda ja saada üksteiselt tagasisidet ning seeläbi tugevdada usaldust ja ühtekuuluvust;
- planeerida töötaja eesmärgipärast arengut, selgitada välja tema arengupotentsiaal ning ootused karjäärile.

Koostöövestluse õnnestumiseks on vajalik:

- positiivne suhtumine koostöövestlustesse;
- avatud, usalduslik ja konfidentsiaalne õhkkond;
- koostöövestlustest saadav kasu ja eesmärk on mõlemale poolele arusaadav;
- anda tagasisidet ja viia läbi vestlusi sagedamini kui kord aastas sh nt üks-ühele vestlused;
- tahe ja julgus küsida ning aktiivselt kuulata;
- olla selgesõnaline, sõlmida konkreetseid kokkuleppeid ja jälgida nende täitmist.

Koostöövestlust läbi viies pea silmas:

- arutage iga teemat eraldi, tehes teemade lõpus vahekokkuvõtteid;
- pea meeles, et koostöövestlus täidab ainult siis oma eesmärgi kui suhtlemine on avatud ja kahepoolne;
- esmalt tutvustab ja põhjendab oma hindamistulemusi töötaja, seejärel juht. Täpsustamist vajavad hinnangud arutage omavahel läbi. Tooge oma hinnangute juurde näiteid ja selgitusi;
- ole kohal (oma mõtetega) ja kuula rohkem ning räägi ise vähem: inimene saavutab kindlamini need eesmärgid, mida ta ise sõnastab ning aktsepteerib neid puudujääke, mille ta ise välja ütleb. Hea on järgida 20/80 reeglit – juht räägib 20% ja töötaja 80% ajast;
- lähtu põhiteemadest ja keskendu sellele, mida on vaja ja võimalik muuta. Andes hinnangut töötulemustele ära unusta tunnustamist;
- küsi ise ja anna võimalus töötajal küsida: küsimuste abil saad suunata vestlust ning töötajapoolsed küsimused toetavad kahepoolse kommunikatsiooni tekkimist;
- küsimuste esitamisel kasuta avatud küsimusi: miks? kuidas? palun selgita, põhjenda, räägi lähemalt jms;
- kui Sa kahtled, kas mõistsid kuuldot õigesti, palu öeldut täpsustada. Välti eelarvamusi, negatiivseid hinnanguid, ignoreerimist, süüdistamist jms. Vestluse eesmärk on töötaja motiveerimine, mitte kritiseerimine ega traumeerimine;
- ära ignoreeri probleeme – ütle ka negatiivne arvamus välja. Probleemide ignoreerimine ei anna võimalust neid lahendada. Kui Sa ei julge või ei suuda tõelisi, töö tulemuslikkust takistavaid probleeme välja tuua, siis ei ole Sul sisulist õigust nuriseda inimese halva töö üle tulevikus;

- ole oma väljaütlemistes täpne, väldi üldistusi ning argumenteerimisel keskendu käitumise kirjeldamisele (ole faktipõhine), mitte inimese iseloomustamisele. Pea meeles, et hea tagasiside sisaldab ka ootuse kirjeldamist ehk käitumisjuhendit, millega on võimalik midagi peale hakata;
- anna töötajale võimalus Sinu poolt esitatud kriitikat kommenteerida ning küsi töötaja arvamust, kuidas olukorda muuta. Eriarvamuste kaalumisel leidke ühisosa;
- oma arvamuste, ootuste ja soovide sõnastamisel kasuta mina-vormi: mina arvan, et...; ma ootan, et...; minu arvates...jms;
- tee märkmeid! Vestlusel räägitu vajab meelepidamist ja järgimist.

KOOSTÖÖVESTLUSE PROTSESS

Töötajaga vestluse kokkuleppimine:

- ära planeeri üle kahe vestluse päevas. Kiirustamine ja suur koormus muudavad inimese pealiskaudseks ning tekitavad suhtlemisväsimust;
- varu vestluseks piisavalt aega. Planeeri 1,5 tundi, orienteeru tunnile;
- saada töötajale koostöövestluse kutse, vajadusel selgita lähemalt koostöövestluse olemust, selle ülesehitust ja eesmärke;
- palu töötajal koostöövestluse vorm aegsasti ära täita ning täiendada vormi enne vestlust omapoolsete täiendustega, et ka töötajal oleks võimalik Sinu kommentaaridega juba enne vestlust tutvuda.

Materjalide ja vestluse ettevalmistamine:

- mõtle üksikasjalikult läbi, millest Sa soovid töötajaga rääkida, milline võiks olla vestluse üldine struktuur ja ajakava;
- vastavalt vestluse teemadele kogu töötaja tegevuse kohta (viimased 12 kuud) materjali;
- pane endale kirja konkreetseid näiteid ja küsimusi, millest tahad kindlasti rääkida;
- töötaja töö analüüsimisel ja hindamisel lähtu ametikoha eesmärkidest ja tööülesannetest (vt ametijuhendit);
- võrdle töötaja tööalast tegevust kokkulepitud eesmärkide ja ootustega. Ära anna lõplike hinnanguid enne vestlust töötajaga;
- võrdle oma arvamusi töötaja hinnangutega. Kui arvamused erinevad oluliselt, ole valmis näiteid tooma ja arvamusi põhjendama;
- mõtle koolitustele, mida töötaja on läbinud: kas ja kuidas on see kaasa aidanud tööalase tulemuslikkuse suurenemisele ning mida peaks töötaja juurde õppima või teisiti tegema;
- mõtle üksuse eesmärkidele: missuguseid tulemusi on vaja saavutada ja kuidas võiks töötaja sellele kaasa aidata.
- Mõtle, kuidas töötajat arendada õppimise ja arendamise mudelist „70-20-10“, mille kohaselt omandab töötaja uusi teadmised ja oskused 70% läbi igapäevase töö käigus, 20% kolleegidelt ja 10% koolitustel.

KOOSTÖÖVESTLUSE LÄBIVIIMINE

Koostöövestluse alustamine:

- lülita välja mobiiltelefon;
- sissejuhatuseks selgita, kuidas Sa planeerid vestlust – kulutatav aeg, konfidentsiaalsus, teemad, millest alustad jne;
- leppige kokku vestluse ühistes eesmärkides: selgita oma ootusi vestluse suhtes (missugune peaks olema vestluse õhkkond ja missuguseid tulemusi Sa loodad sellelt vestluselt saavutada) ning täpsusta töötaja omi;
- pea tehtud kokkulepetest kinni, kuid vajadusel ole valmis olema ka paindlik.
- vestluse käigus kasuta koostöövestluse vormi ainult kui abivahendit, räägi selle alusel, kuid keskendu rääkimisele töötajaga;

- julgusta töötajat rääkima – esita üks küsimus korraga, jätta aega mõtlemiseks ja vastamiseks, selgituste ning näidete toomiseks;
- keskendu kuulama, mida töötaja ütleb (sõnaliselt ja mittesõnaliselt) ning lase vestluspartneril esitada oma arvamused lõpuni teda katkestamata;
- kasuta öeldu ümbersõnastamist ja tagasispeegeldamist, et kontrollida arusaamist ning tee iga olulise teema järel vahekokkuvõtteid;
- tagasisidet andes keskendu tegevuste ja käitumise kirjeldamisele mitte isiku iseloomustamisele. Esita omapoolne tagasiside nii, et vestluspartner mõistaks öeldut ning tajuks antud tagasisidet positiivse kavatsusena.

Hinnang töötaja eelmise perioodi töötulemustele:

- vajadusel vaata koos töötajaga läbi tema ametijuhend;
- **avalda tunnustust tehtu eest.** Tunnusta alati saavutatut, konkreetset tegu, algaja puhul püüdlikkust ning pea meeles, et ka igapäevane tubli töö on kiitust väärt;
- toetu vestluses eelmisel perioodil püstitatud eesmärkidele ja saavutatud tulemustele;
- palu töötajal rääkida sellest, mida ta oskab ja on hästi teinud, saavutanud ning mis aitas tal edu saavutada;
- seejärel räägi, mida Sina pead tema juures positiivseks tulemuseks, mis on hästi tehtud;
- palu töötajal rääkida sellest, missugused on tema enda arvates nõrgad kohad tema töös, missugused eesmärgid on saavutamata ja mis põhjusel;
- anna konkreetsete näidete baasil omapoolne hinnang. Põhjenda, miks just selline hinnang;
- küsi, kas ta nõustub Sinu seisukohtadega. Kui töötaja ei nõustu, siis kuula tema argumente ära ja ole valmis neid lõplikul hinnangul vajadusel arvestama;
- küsi, mida töötaja arvates tuleb teha, et tulemusi parandada: mida ta ise peaks enda arvates tegema ja mida ta ootab Sinult;

Tulevase perioodi ülesannete ja eesmärkide püstitamine:

- pea meeles, et eesmärgid ja ülesanded peavad olema ajaliselt määratletud, asjakohased ehk ametikohale vastavad, sõnastatud võimalikult täpselt tegevuste ja/või tulemuste keeles;
- eesmärgid peavad olema reaalset saavutatavad, nende täitmist peab olema võimalik mingite näitajate alusel kontrollida või mõõta;
- ootuste püstitamisel väldi ebamäärasust ja mõõdupuuta võrdlusi – näit. eesmärk teha rohkem, tublim jms;
- rääkige eesmärkidest: võrrelda eesmärgi, mille töötaja on kirja pannud ning mida Sina oled planeerinud; vajadusel tee täiendusi ning palu töötaja kommentaari Sinu poolt püstitatud eesmärkidele – kas ta peab neid saavutatavateks, mis takistab nende saavutamist jne;
- leppige kokku selles, kuidas töötaja peab püstitatud eesmärkide realiseerimise suunas liikuma: kas on vajalik tegevusplaan, kuidas vaatate üle püstitatud eesmärkide teostamise käigu.

Töötaja arenguvõimalused ja soovid, koolitusvajaduste täpsustamine:

- pea meeles, et arenguvõimalused on üheks kõige tugevamaks motiveerivaks jõuks inimese jaoks, mis on realiseeritavad vaid siis, kui inimene ise ennast arendab;
- arvesta, et areng ei tähenda ainult tõusu ametiredelil või koolitust, vaid ka tööd või lisaülesandeid samal ametikohal, mis nõuab uute oskuste ja teadmiste omandamist;
- lähtu sellest, et arendada on mõtet eeskätt neid oskusi ja teadmisi, mille kõrgem tase aitab töötajal paremini tööd teha või mille madal tase on takistuseks tulemuste saavutamisel;
- rääkides töötajaga tema arengu- ja koolitusvajadustest, ära unusta linnavalitsuse arengukavast tulenevaid ja üksuse eesmärgi – arendustegevused peavad olema tööalaselt põhjendatud ning majanduslikult otstarbekad;
- arutlege töötaja võimaliku arengu üle: võrrelda töötaja poolt välja toodud arenguootusi ja Sinu poolt nähtud võimalusi ning ole valmis tegema korrekture;
- koolitusvajadusi täpsustades mõelge nende realiseerimise võimalustele laiemalt – kas vaja on tingimata koolitust või toimuks teadmiste ja oskuste omandamine paremini läbi juhendamise, iseseisva lugemise, töövarjutamise vms.

Vestluse lõpetamine:

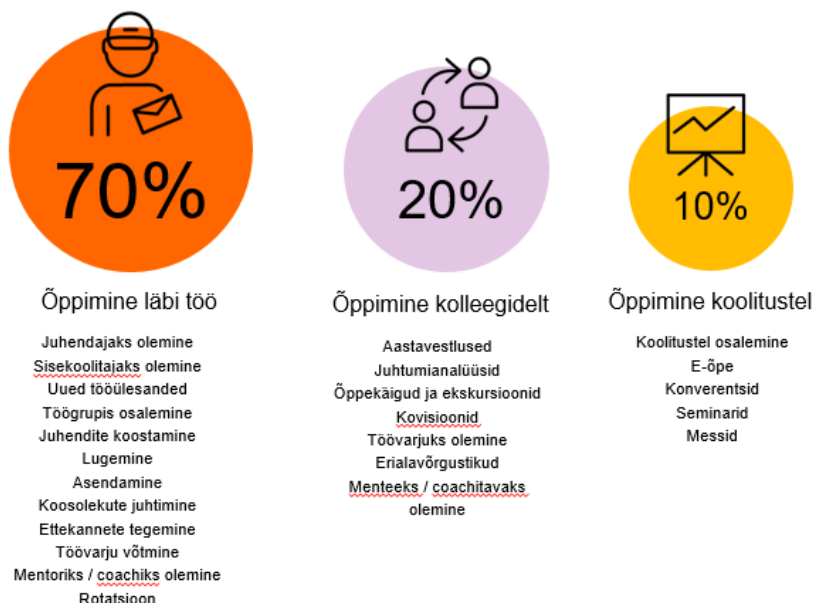
- küsi, kas töötaja tahab midagi lisada, selgitada, küsida;
- tee vestlusest kokkuvõte: mida Sa töötaja senises töös kõige enam hindad, mida peab muutma ja arendama; missugune on sinu üldine rahulolu töötajaga, lõpeta positiivselt ja täna töötajat;
- kui mõni oluline teema jäi ajapuudusel käsitlemata, lepi kokku järgmise kohtumise aeg;
- täienda koostöövestluste vormi vastavalt vestlusel räägitule ja kokkulepitule.

KUIDAS TOIMUB TÖÖALANE ÕPPIMINE

Töötajate arendamisel lähtume õppimise ja arendamise mudelist „70-20-10“, mille kohaselt omandab töötaja uusi teadmised ja oskused 70% läbi igapäevase töö käigus, 20% kolleegidelt ja 10% koolitustel.

Töötajate arenguplaan- põhineb kokkulepitud eesmärkidel ja tegevustel.

Iga arenguvajaduse toetamiseks planeeritud tegevus on laiemalt läbi mõeldud kui ainult traditsiooniline koolitus.



HEA TEADA

Juhi jaoks on koostöövestlus kasulik, sest see on võimalus:

- üle vaadata ja anda hinnang möödunud perioodi töötulemustele;
- fikseerida hetkeseis, täpsustada töötaja tööülesandeid ja leppida kokku tegevused töötaja töösoorituste parendamiseks;
- saada üldpilt töötaja ootustest oma töö, kolleegide, koolituse, arengu jne suhtes;
- saada ülevaade töötaja võimete rakendatusest ning täpsustada koolitusvajadusi järgmiseks perioodiks;
- saada ettepanekuid töö paremaks korraldamiseks, teadvustada ja ennetada probleeme, leida neile ühiselt konstruktiivseid lahendusi;
- saada tagasisidet oma juhtimisviisi ja oskuste kohta;
- leppida kokku ühistes tööalastes eesmärkides, prioriteetides ja ootustes.

Töötaja jaoks on koostöövestlus kasulik, sest see on võimalus:

- saada ausat tagasisidet selle kohta, kuidas tal läheb, kas tema tööga ollakse rahul;
- saada teada, kuidas teised temast aru saavad, tema tööalast käitumist näevad ja hindavad;
- saada tunnustust hästi tehtud töö eest, tõsta motivatsiooni;
- leida probleemidele mõistmist ja lahendusi, saada toetust, tõhustada koostööd, saada juurde uusi ideid ja soovitusi, mida võiks paremini teha;

- täpsustada seda, mida temalt oodatakse, mida tähendab hea tulemus;
- küsida küsimusi, avaldada arvamust ja saada vastuseid iseenda, struktuuriüksuse, linnavalitsuse, töö, töökorralduse, töökeskkonna, tuleviku ja muu sellise kohta;
- täpsustada oma tööülesandeid;
- saada teadlikuks oma tugevustest ja arenguvajadustest;
- selgitada välja koolitusvajadusi ja planeerida tööalast arengut.

Klassikalised võtted, mida kasutada vestluses tagasihoidlike ja vaiksete inimestega:

- ole kannatlik ja anna töötajale küllaldaselt aega oma mõtete ja seisukohtade avaldamiseks;
- ära sega vahele ega lõpeta töötaja eest lauseid;
- julgusta töötajat välja ütleva oma seisukohti ja arutlusi. Hoidu ennatlike järelduste tegemistest;
- esita täpsustavaid küsimusi. Näit. Palun selgita lähemalt, mida Sinu jaoks tähendab “hästi” toimetulemine;
- kontrolli, et te olete räägitust ühtmoodi aru saanud.

Ebameeldivate teemade käsitlemisel:

- varu küllaldaselt aega ja kuula ära, mis töötajal öelda on. Näiteks „Kas on midagi, mida Sa saaksid teha paremini, milles tunned end ebakindlalt?“;
- räägi töösse puutuvast probleemist, väldi hinnangu andmist inimesele. Selgita, kuidas tema käitumine võib mõjutada või mõjutab teiste tööd;
- räägi selget ja rahulikult, too näiteid;
- kuula kindlasti töötaja seisukohta, küsi millised on tema ettepanekud olukorra muutmiseks;
- väldi kaitsepositsioone ja lõkse - rünnakuid ja süüdistamist (näiteks - tekkinud probleemi põhjuseks oled Sina ise), ignoreerimist (näiteks - ei vasta, ei pane meelega tähele), õigustamist (näiteks - enda raskustest rääkimine, ohvri positsiooni võtmine, oma vastutuse vähendamine – ma ei teadnud sellest midagi jms), sarkastilisust ja küünilisust (inimeste, protseduuride, ülemuste suhtes), abistaja rolli võtmist (mina olen oma rolli tõttu see, kes saab Sind aidata);
- kriitika peab olema konstruktiivne ja faktipõhine.
- Tagasiside asemel eelista edasiside andmist. Näiteks „Kuidas saaks veelgi paremini teha?“