

# NARVA SOLDINO GÜMNAASIUMI TÖÖTAJATEGA ARENGUVESTLUSTE LÄBIVIIMISE KORD

## ÜLDSÄTTED

### **Arenguvestluse läbiviimise kord**

Arenguvestluse läbiviimise kord koosneb kolmest suuremast osast: üldsätted, protseduurireeglid ja vormid. Protseduurireeglid aitavad tagada sujuva arenguvestluste korralduse ja määratleda vastutuse ning vormid võimaldavad infot hallata ja arhiveerida ühtse standardi järgi.

### **Arenguvestluse läbiviimise põhjendus**

Me usume, et iga töötaja jaoks on oluline oma saavutustest juhiga vestelda. Igapäevasest kontaktist, ehkki see on väga tähtis, ei piisa.

### **Juhi üldine vastutus**

Juht vastutab selle eest, et:

töötajal oleksid nõutavad eeldused professionaalseks tegevuseks ja enesearenguks;

töötajad läbiksid perioodiliselt täiendõppe kursusi ja koolitusi;

meeskonnas valitseks tõine ja sõbralik õhkkond;

iga töötajaga toimuksid vähemalt üks kord kaks aastast arenguvestlused, mille eesmärgiks oleks vastastikune tagasiside.

### **Arenguvestluse eesmärk**

Arenguvestluse eesmärgiks on:

anda hinnang töötaja töötulemustele ja kompetentsusele;

leppida kokku järgneva perioodi eesmärkides;

kavandada töötaja arenguplaan nii lühemaks kui pikemaks perspektiiviks;

saada lisainformatsiooni, et välja töötada kooli kui terviku arengu- ja koolitusplaan.

Arenguvestluste laiemaks eesmärgiks on tõsta töötajate kompetentsust ja igapäevatöö taset. Arenguvestluse edukus sõltub vestluse ettevalmistuse kvaliteedist.

### **Töötaja põhiotused**

Et parandada ja täiustada oma oskusi, peavad töötajad teadma, millised vastutusvaldkonnad on nende ametikohale määratud, milliste eesmärkide saavutamist neilt oodatakse, kuidas nende tegevust mõõdetakse ja millised on juhi eesmärgid. Enamus töötajatest tahavad teha head tööd. Nad vajavad kedagi, kes aitaks neil vastata küsimusele – Kuidas ma saaksin teha oma tööd paremini, konstruktiivsemalt ja tulemuslikumalt?

### **Arenguvestlus kui vastastikune kokkulepe**

Tähtis on juhi ja töötaja vahelise kokkuleppe saavutamine eesmärkide püstitamisel ja tegevuse täiustamiseks sobiva koolituse valikul. Oluline on see, et eesmärgid oleksid selgelt defineeritud ja realsed võimalused nende saavutamiseks läbi arutatud.

### **Kokkulepitavad eesmärgid**

Oluline on sõnastada töötaja eesmärgid ja koostada loetelu nendest tööülesannetest, mis on vajalikud eesmärkide täitmiseks. Eesmärgid peavad olema tööga seotud, neid peab olema võimalik järgida ja neid peab olema võimalik mingil viisil mõõta.

### **Arenguvestlus ja edutamisosus**

Arenguvestlust kasutatakse ka karjääri planeerimise vahendina. Töötaja võib välja tuua oma karjääripürgimused ja arenguprogrammi selle saavutamiseks. Seejärel annab juht oma nägemuse. Arenguvestluse käigus keskendutakse töötaja isikliku karjääri eesmärkidele ja järgmise sammuna juba sellele, kuidas seda saavutada.

### **Arenguvestlus ja koolitus**

Arenguvestlust kasutatakse koolituse planeerimise ühe vahendina.

Arenguvestluse aluseks olevas õppeaasta analüütilises töökokkuvõttes palutakse töötajal välja tuua oma koolitusvajadused. Seejärel annab juht oma nägemuse. Arenguvestluse käigus keskendutakse töötaja koolituse eesmärkidele ja võimalustele.

### **Arenguvestlus ja nõustamine**

Arenguvestluse käigus võib tekkida vajadus nõustamise järele. Nõustamine võib olla vajalik karjääri planeerimise, koolituse või enesearengu seisukohalt.

### **Tulemuste usalduslik hoidmine**

Arenguvestluses osalenud isikud (töötaja ja juht) on kohustatud usaldusväärset hoidma konkreetseid hinnanguid ega tohi teavitada tulemustest kolmandaid isikuid ilma vastastikuse kokkuleppeta.

Osapooled võivad kolmandaid isikuid informeerida arenguvestlusest või tulemustest vaid juhul, kui teist poolt eelnevalt on informeeritud ning saadud nõusolek. Kui üks osapooltest keeldub informatsiooni andmisest kolmandatele isikutele, siis seda ei tehta.

Juht võib arenguvestluse aruande tulemusi kasutada vaid üldiste kokkuvõtete koostamiseks. Personaalsete tulemuste väljatoomiseks on vajalik iga konkreetse töötaja nõusolek.

Juht on kohustatud arenguvestluse käigus antavad hinnangud töötajale suuliselt põhjendama.

Arenguvestluse aruandeid säilitatakse kahes eksemplaris – esimene koopia töötajale, teine koopia juhile.

Kõik arenguvestluse aruanded on konfidentsiaalsed.

### **Arenguvestluste süsteemi standardiseerimine**

Arenguvestluste süsteemi standardiseerimine aitab:

ühtlustada arenguvestluse läbiviimise alused, mis muidu võivad muutuda juhtide vahetumisel;

kõrvaldada võimaluse hinnata töötajaid nende isiksuseomaduste põhjal;

kujundada organisatsiooni vajadustele vastavalt kõige produktiivsem tööjõud.

### **Arenguvestlus ja töötasu**

Arenguvestluse eesmärgil toimuv hinnangu andmine ei mõjuta töötaja töötasu, vaid selle tulemusena koostatakse töötaja arenguplaan.

## **PROTSEDUURILISED ASPEKTID**

### **Arenguvestluse läbiviimise aeg**

Arenguvestlused viiakse läbi regulaarselt üks kord kaks aastas reeglina ajavahemikul 01. juunist kuni 01. maini.

### **Arenguperiood**

Arenguperioodiks on reeglina üks õppeaasta.

Vajadusel võib arenguperiood olla lühem või pikem, näiteks võib arenguperiood olla seotud katseaja või projekti kestvusega ning arenguvestlust võib läbi viia ka muul ajal kui tavapärase arenguvestluste ajavahemik.

### **Uus töötaja organisatsioonis**

Kui töötaja sõlmib töölepingu, siis katseaja lõppedes viiakse töötajaga läbi arenguvestlus.

### **Juhi vahetumine**

Uue juhi tööleasumisel kehtivad kõik arenguvestluse aruandes sätestatud kokkulepped arenguperioodi lõpuni. Uus juht on kohustatud aktsepteerima kõiki töötaja arenguga seotud kokkuleppeid.

### **Organisatsiooni strateegilised muutused**

Kui organisatsiooni strateegilised eesmärgid on oluliselt muutunud, peetakse mittekorrallised arenguvestlused.

### **Töötaja lahkumine organisatsioonist**

Töötaja lahkumisel organisatsioonist kehtivad edasi kõik arenguvestlust puudutavad konfidentsiaalsuse põhimõtted.

## **Arenguvestluse aruanded**

Arenguvestluseks koostab töötaja eneseanalüüsil põhineva õppeaasta analüütilise töökokkuvõtte. Töökokkuvõtte koostamiseks saab töötaja juhendi, milles on esitatud töö tulemuslikkuse hindamise kriteeriumid ning soovitused analüütilise kokkuvõtte tegemiseks. Vestluse käigus vormistatakse arenguvestluse aruanne vastavalt etteantud vormile (Lisa 1).

## **Arenguvestluse ettevalmistus**

Juht ja töötaja peavad olema arenguvestluseks ettevalmistatud.

Töötajat informeeritakse arenguvestluse toimumise täpsest ajast ette vähemalt üks nädal. Nädala enne arenguvestluse toimumist peab töötaja andma oma õppeaasta analüütilise töökokkuvõtte vahetule juhile. Juht valmistub nüüd omakorda arenguvestluseks, tutvudes esitatud töökokkuvõttega, koostades omapoolse nägemuse. Selle käigus koostab juht ülevaate töötaja viimase kaheteistkümneme kuu töötulemustest, mõeldes spetsiifilistele näidetele ning omapoolse kava probleemsete valdkondade täiendamiseks ja korrigeerimiseks.

Kui see on töötaja jaoks esimene arenguvestlus, siis juht selgitab kasutatavaid vorme ja läbiviimise protseduuri. Juhi ülesanne on ette valmistada arenguvestluse läbiviimiseks ruum. Arenguvestluse ruum peab olema vestluse läbiviimiseks mugav ja kõrvaldatud on võimalikud segajad. Arenguvestlus tuleb läbi viia privaatses kohas, ilma kõrvaliste isikute juuresolekuta.

## **Vestluse läbiviimine**

Arenguvestlus ei tohiks olla peaaegselt järjekordne võimalus juhil ennast väljendada, vaid töötajale tuleb anda piisavalt aega kommentaarideks, küsimusteks, ettepanekuteks ja arvamusteks. Kõige õnnestunumaks võiks lugeda arenguvestlust, mille käigus töötaja räägib 80% ja juht 20%, st töötaja aktiivsus on vestluse käigus suur. Nii peaks see olema eeldusel, et kogu vestluse käigus pühenduvad mõlemad vestluspartnerid arenguvestluse eesmärkide saavutamisele.

Sobiv moodus arenguvestluse alustamiseks on näiteks paluda töötajal öelda oma arvamus selle kohta, kui hästi ta enda arvates on täitnud temale pandud ootused.

Mõned küsimused, mis aitavad arenguvestlusel:

Mis meeldib Teile kõige enam Teie töö juures? Millised asjaolud annavad põhjust rahulolematuseks oma töö juures?

Mis takistab tööülesannete efektiivset täitmist? Kas Teie valdkonnas on lähiajal olnud mingeid muudatusi, mis on aidanud töö tulemuslikkust tõsta?

Mis mõjutab Teie poolt tehtava töö kvaliteeti? Millised asjaolud takistavad Teil enda tööd nii hästi teha nagu Te sooviksite?

Arenguvestlus käigus tuleks juhil keskenduda järgmistele aspektidele:

- 1. Konteksti määramine.** Arenguvestluse alguses tuleb töötajale anda teada, milline on antud vestluse eesmärk ning millised on reeglid (konfidentsiaalsuse, kestvus jms).
- 2. Töötaja püüdluste tunnustamine.** Kui töötaja on kõvasti pingutanud, et oma tegevused viia vastavusse standarditega, siis tuleb neid püüdlusi ka tunnustada. Juht peaks tooma näited selle kohta, kuidas juhi nägemust mööda on töötaja täitnud edukalt temale püstitatud eesmärgid.
- 3. Tegevuste kirjeldamine, millest juht on huvitatud.** Juht peaks tooma spetsiifilisi näiteid tegevustest, mida ta tahaks, et töötaja teeks. Oluline on kirjeldada nende tegevuste positiivseid tagajärgi ja kasu töötajale ja organisatsioonile.
- 4. Põhjuste ja selgituste küsimine.** Vältida tuleks *miks*-küsimusi, sest neid tajutakse süüdistavatena. Juht peaks kasutama *avatud* küsimuste ja *ümbersõnastavate* küsimuste tehnikaid. Töötajale tuleb anda alati võimalus kirjeldada, miks ta ühel või teisel viisil tegutseb.
- 5. Lahendusettepanekute küsimine.** Lahendusettepanekuid tuleb töötajalt alati küsida, kuid alati ei tarvitse töötaja ise lahendusi näha. Seetõttu peaks olema juht valmis andma ka omapoolse lahendusettepaneku. Lahendusi ei pea leidma kohe, selleks võivad osapooled aega juurde võtta.
- 6. Hindamiskriteeriumide kehtestamine.** Töötaja vajab selget pilti sellest, mille järgi teda hinnatakse. Juhul, kui hindamiskriteeriumid on juba eelnevalt kehtestatud, tuleks need koos üle vaadata ja täpsustada.
- 7. Üheskoos tegevusplaani koostamine.** Tegemist on töötaja individuaalse arenguplaaniga, mille elluviimist analüüsitakse järgmisel arenguvestlusel.

Selleks, et tagasiside oleks konstruktiivne ja arendav, tuleb eriti negatiivse tagasiside andmisel silmas pidada järgmisi aspekte:

**Väljendada tuleb ennast selgelt ja konkreetselt.** Kui sõnad on ebamäärased või koguni vääriti mõistetavad, on tulemuseks segadus ja arusaamatused.

**Tagasiside andmisel tuleks olla pigem ametlik.** Kasutada tuleb konkreetseid, faktidel põhinevaid näiteid ebasoovitavatest tegevustest. Töötajale tuleb anda võimalus selgitada oma tegutsemise motiive, ka siis, kui ta kohe ei tunnista oma eksimust või puudujääke.

**Töötajat tuleb julgustada ja väljendada tahet temaga edaspidi koostööd teha.** Töötajale tuleb selgitada, et tagasiside on suunatud töötaja tegevuste nendele aspektidele, mis vajavad täiustamist, mitte aga töötajale isiklikult.

**Kehtestada tuleb uued tegevuste standardid.** Tegevuste standardite, mida töötajalt edaspidi oodatakse, kehtestamisel tuleb neid töötajale põhjalikult selgitada ja pakkuda tuge nende rakendamisel.

Arvestada tuleb sellega, et tagasisidestamise protsess on efektiivsem, kui:

see on seotud vastastikuselt aktsepteeritavate eesmärkide ja standarditega,

see on objektiivne, st toetub faktidele ja kindlatele kriteeriumidele,

see on samastatud tegevuste ja olukordadega, mida töötaja on võimeline täitma,

kriitika all olev situatsioon on piisavalt konkreetne,

on tasakaal positiivse ja negatiivse tagasiside vahel ja

see on seotud ainult nende tegevustega, mille üle töötaja kontrolli omab.

Tagasiside andmisel peab juht sagedasti kontrollima, kas räägitu on olnud arusaadav.

### **Tegevused peale arenguestlust**

Arenguestluse lõpus allkirjastab töötaja vestluse aruande, näidates sellega, et ta on kirjapandust selgesti aru saanud. Nii töötaja kui juht saavad arenguestluse aruande koopiad.

Peale arenguestluse toimumist annab juht hinnangu toimunud arenguestlusele. Hinnangu andmisel tuleks analüüsida alljärgnevat:

Kas töötaja oli eelnevalt teadlik arenguestluse eesmärgist ja kas ta võttis arenguestlust tõsiselt?

Kuivõrd oli töötaja vestluseks ettevalmistunud?

Kas juht suutis luua avatud, vestlust soodustava õhkkonna arenguestluse alguses?

Kas töötajale sai piisavalt vestluse käigus oma seisukohti avada?

Kas arenguestlus on keskendunud nende probleemide väljaselgitamisele, mis takistavad töötajal parima tulemuse saavutamist?

Kas vestlus julgustas töötajat keskenduma lahendustele?

Kas spetsiifilised lahendusteel, milles kokkulepe saavutati, olid vastuvõetavad nii juhile kui töötajale?

Kas järgnevas arenguperioodiks määrati kindlaks?

Kas töötaja oli oma eelmise perioodi arengueesmärgid saavutanud? Kui ei, siis mis põhjusel?

## **ARENГУESTLUSTE KORRALDAMINE JA VASTUTUS**

### **Arenguestluste korraldamine**

Arenguestluste protsessi koordineerib ja vastutab nende kulgemise eest asutuse juht.

Arenguestluse viib läbi töötaja vahetu juht. Vastutus kõikide protseduurireeglite täitmise eest lasub arenguestlust läbiviival töötaja vahetul juhil.

Arenguestluse läbiviimise kuupäeva teeb personaalselt töötajale teatavaks vahetu juht vähemalt üks nädala enne.

**Kompetentsuse tagamine**

Asutuse juht garanteerib arenguestluste läbiviijate kõrge asjatundlikkuse, rakendades vajadusel personali hindamise eksperte ning koolitamist.

**Protseduuride ja tingimuste muutmine**

Arenguestluste protseduuri ja tingimuste muutmise ettepanekuid on võimalik teha arenguestluste perioodide vahel. Vastavad ettepanekud tuleb esitada asutuse juhile vähemalt 30 päeva enne uue perioodi algust.

**Protesti esitamine**

Töötajal on õigus esitada 10 päeva jooksul peale arenguestlust asutuse juhile protest. Protest vaadatakse läbi kümne päeva jooksul.