

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**  
MAJANDUSTEADUSKOND  
Ärikorralduse Instituut

Kristel Kraam

**ESMATASANDI JUHTIDE SOTSIAALSED OSKUSED AS-is SMARTEN**  
**LOGISTICS**  
Magistritöö

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistritöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Kristel Kraam  
“.....“ ..... 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Velli Parts, MSc  
“.....“ ..... 2017

Kaitsmisele lubatud “.....“ ..... 2017

Personalitöö ja –arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees PhD Liina Randmann

## LÜHIKOKKUVÕTE

Tänapäeval saab järjest rohkem tähelepanu töötajate sotsiaalsete oskuste tase tehniliste oskuste taseme kõrval. Kui varasemalt on pööratud tähelepanu rohkem sellele, mida töötaja tehniliselt oskab, siis tänasel päeval võivad tehniliste oskuste kõrval väga oluliseks osutuda ka nõrked oskused. Sotsiaalsed oskused on töötajale vajalikud nii töö leidmisel, tööülesannete edukal ja efektiivsel täitmisel, karjääri edendamisel, tema tööga rahulolul kui ka kolleegidega läbisaamisel.

Kõikidel töötajatel on oluline, milline on nende sotsiaalsete oskuste tase, kuid eriti oluline on oskuste tase juhtidel, kes töötajate igapäevast tööelu korraldavad. See, kui edukalt suudavad juhid planeerida töö- ja puhkeaega, kui efektiivne on töötajate töösooritus, kui võrd informeeritud on nende alluvad, kuidas töötajad oma tööst aru saavad ja mõistavad, mis on nende töös oluline ning mitmed muud olulised tööd puudutavad aspektid, sõltub suurelt esmatasandi juhtide sotsiaalsete oskuste tasemest.

Käesolevas magistritöö eesmärk on välja selgitada logistikaettevõtte esmatasandi juhtide sotsiaalsete oskuste tase nende enese hinnangul, samuti leida need sotsiaalsed oskused, milles juhid tunnetavad enim puudujääke ning milliseid juhtide sotsiaalseid oskuseid peaks arendama, et juhid koos oma meeskonnaga saavutaksid parimad töötulemusi, töötajad oleksid oma tööga rahul ning nii meeskonna omavaheline ja osakondadevaheline koostöö oleks sujuv.

Võtmesõnad: sotsiaalsed oskused, töötajate sotsiaalsed oskused, esmatasandi juhid, sotsiaalsete oskuste arendamine

## ABSTRACT

Today the level of employees' social skills receives increasingly more attention alongside employees' technical skills. When previously more attention were paid to what an employee is able to do technically then today so-called soft skills might become more important besides the technical skills. Social skills are important for the employees for getting a job, successful and efficient performance of work assignments, promoting career, satisfaction with the job, and communicating with colleagues.

The level of social skills is essential in case of all employees but it is especially important in case of managers who organize employees' everyday work life. How successful the managers are in planning working time and rest period, how efficiently the employees perform, how informed their employees are, how employees understand their work and what is important in it, and many other important work-related aspects, largely depend on the level of social skills of first-line managers.

The goal of the present master's thesis is to find out the level of first-line managers' social skills in a logistics enterprise in their own estimation, and elucidate social skills in which the managers felt there were shortcomings, and which social skills of the managers should be developed in order for the managers, with their teams, to achieve better results, for the employees to be satisfied with their jobs, and for the collaboration between the team members and departments to be smooth.

Keywords: social skills, social skills of employees, social skills of first-line managers, developing social skills

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	2
ABSTRACT .....	3
SISUKORD .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	7
1.1. Sotsiaalsed oskused .....	7
1.2. Sotsiaalsed oskused tööl.....	12
1.3. Sotsiaalsete oskuste puudujääk ja arendamine .....	16
2. EMPIIRILINE UURING .....	22
2.1. AS Smarten Logistics tutvustus.....	22
2.2. Uuringu meetod ja valim.....	24
2.3. Tulemused .....	26
3. JÄRELDUSED JA ARUTELU .....	32
KOKKUVÕTE .....	37
RESUME.....	38
KASUTATUD ALLIKAD.....	39

## SISSEJUHATUS

Tehniliste oskuste kõrval on üha laiemalt hakatud rääkima töötajate sotsiaalsete oskuste olulisusest töökeskkonnas. Samas ei ole Eestis töötajate sotsiaalseid oskuseid ning nende mõju töökeskkonnale laialdaselt uuritud. Mitmed uurimustööd on pühendatud erinevates organisatsioonides töötajate rahuolu uurimisele ning erinevates ettevõtetes viiakse küsitlusi läbi ka iga-aastaselt. Rahuoluküsitluste tulemused annavad ettevõtjatele tänuväärset informatsiooni nende töötajate töörahulolu ja üldisemalt nende arvamuse kohta. Samas töötajate poolt väljatoodud murekohtade kõik põhjused ei pruugi küsitluse põhjal välja tulla.

AS-is Smarten Logistics vestlevad juhid igapäevaselt oma alluvatega, samuti toimuvad igapäevased töökoosolekud. Iga-aastaselt toimuvad ettevõtte juhtide ning töötajate vahel arenguestlused ning ettevõttest lahkuva töötajaga viiakse läbi lahkumisintervjuu. Igapäevaste vestluste, töökoosolekute, arenguestluste ning lahkumisintervjuude kaudu tulevad välja erinevad aspektid, millega töötajad on rahul, mis hoiab neid oma töökohal aga kuulatakse ka töötajate muredest ja sellest, mis sunnib neid lahkuma.

2015 aastal viidi magistritöö raames läbi töötajate töörahuolu uuring, mille tulemused näitasid, et töötajad on oma töökoha, töögraafiku, kolleegide ja tööga üldiselt rahul. Uuringust ei tulnud välja aspekte, mis oleksid nõudnud kohest reageerimist, kuid uuring andis piisavalt informatsiooni asjaoludest, mis valmistasid töötajatele muret. Rohkem rahulolematust tekitanud aspektid olid, rahulolu küsitluse põhjal, lisaks suurele töökoormusele ja vähesele töötasule, juhi poolt ebaõiglane töö jaotamine, ebaameeldiv töögraafik, uute töötajate juhendamine ei ole piisav, ettevõttes ei ole arenguvõimalusi, töötajad osakonnas ei saa omavahel läbi ning ei oska töötada ühtse meeskonnana ning osakondadevaheline koostöö ei toimi hästi (Roos, 2015).

On võimalik, et töötajate murekohtade osalisteks põhjusteks on töötajate puudulikud sotsiaalsed oskused. Töötajate võimalikult head hakkamasaamist töökeskkonnas tagab nende sotsiaalsete oskuste olemasolu. Head sotsiaalsed oskused aitavad inimestel parandada oma hakkamasaamist keskkonnas ja leida lahendusi erinevatele probleemidele ja murekohtadele. Nutika inimese tunnusteks on lisaks probleemist aru saamise võimele ka võime erinevaid igapäevaelu probleeme lahendada (Hakkak, Nazarpoori, Mouzavi, Ghodsi, 2015). Kuid on võimalik, et probleemid tekivad nende otsuste juhtide sotsiaalsete oskuste puudujäägist. Nagu Goleman ja Boyatzis (2008) ütlevad – järgijad peegeldavad oma liidreid.

Käesoleva magistritöö eesmärk on selgitada välja, kuidas hindavad Smarten Logistics AS esmatasandi juhtide oma sotsiaalsete oskuste taset, arvestades ettevõtte ja/või oma juhi ootusi ning võrreldes oma oskusi samal või sarnasel ametikohal töötava kolleegiga. Kas juhid leiavad, et nende sotsiaalsed oskused on tasemel, mis lasevad neil leida lahendusi igapäeva probleemidele ja murekohtadele? Millistes aspektides tunnevad juhid end ebakindlamalt ja milles vajaksid nad arendamist. Kas võib olla, et juhtide võimalik sotsiaalsete oskuste puudujääk tekitab töötajatele pingeid, pärsib meeskonna tööd ja mõjutab inimesi organisatsioonist lahkuma?

Magistritöö koosneb kahest osast, teoreetiline ja empiiriline osa. Töö teoreetilises osas antakse ülevaade põhilistest sotsiaalsetest oskustest, sotsiaalsete oskuste puudujäägist ning sotsiaalsete oskuste arendamise võimalustest ning millisel viisil võib töötajate sotsiaalsete oskuste puudujääk mõjutada töötulemusi. Töö empiirilises osas on kirjeldatud uuringu eesmärk, meetod ja valim ning on kirjeldatud uurimistulemused ja autori ettepanekud.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

## 1.1. Sotsiaalsed oskused

Mitmed sotsiaalsete oskuste uurijad on öelnud, et ei ole otsest ja ühest sotsiaalsete oskuste definitsiooni. Sotsiaalsete oskuste definitsioonide variatsioonide rohkus on lõputu, kuid uurijad nõustuvad, et peamisi sotsiaalseid oskusi iseloomustab informatsiooni vastuvõtmine ja väljasaatmine (Riggio, 1986). Lisaks definitsioonide rohkusele kasutatakse oskuste kirjeldamises ka mitmeid erinevaid termineid nagu sotsiaalsed oskused, inimeste oskused, pehmed oskused, näost näkku oskused, suhtlemisoskused (Klein, DeRouin, Salas 2006).

Sotsiaalne oskus on üldine võime, mis hõlmab hulga verbaalseid ja mitteverbaalseid kodeerimise ja dekodeerimise oskusi (Burgoon, Dunbar 2000). Sotsiaalsed oskused on kultuuriliselt normeeritud ja/või sotsiaalselt piiritletud isikutevahelised käitumised, mis annavad täpselt edasi isikute emotsioone ja aitavad saavutada isiklike eesmärgid (Perez, Riggio, Kopelowicz, 2007). Sotsiaalsete oskuste tähtsust rõhutavad Segrin ja Givertz (2003) öeldes, et sotsiaalsete oskuste olemasolu on tähtis, et saavutada ja säilitada sotsiaalne, psühholoogiline ja paljudel juhtudel ka ametialane edukus.

Hogan ja Shelton (1998) on öelnud väga lihtsalt, et normaalsed inimesed tahavad saada üksteisega läbi ja liikuda edasi, aga mõned inimesed on selles osavamad kui teised. Veelgi enam, on oluline erinevus selle vahel, mida inimene püüab oma tegevusega saavutada ja kuidas tema pingutusi hinnatakse. Sotsiaalne oskus on vahendaja, mis tõlgib inimese kavatsused vaatleja hinnanguteks ja seega on sotsiaalsed oskused need oskused, mis toetavad inimesi nende püüdlustes ning mõjutavad oluliselt inimeste staatust ja populaarsust.

Sotsiaalsed oskused esindavad kompetentside kogumit, mis:

- hõlbustavad edukate sotsiaalsete suhete algatamist ja säilitamist,
- aitavad saavutada kaaslaste heakskiitu ning arendavad sõprussuhteid,
- lasevad üksikisikutel toime tulla ja kohaneda sotsiaalses keskkonnas (Gresham, Van, Cook, 2006).

Baroni ja Markmani (2000) järgi määravad isiku edukuse teiste isikutega suhtlemisel mitmed spetsiifilised oskused. Need oskused hõlmavad endas võimet teistest aru saada, jätta endast



hea esmamulje ning veenda või mõjutada teisi isikuid. Nendeks oskusteks on sotsiaalne tajus, mulje jätmine, veenmine ja mõjutamine ning sotsiaalne kohanemisvõime.

- Sotsiaalne tajus – võimaldab täpselt tajuda teist isikut, tunda ära tema motiivid, kavatsused ja iseloomujooned. Sotsiaalne tajus viitab võimele tabada teise isiku hetketujusid ning emotsioone ning nende isikuomadusi. Selline võime on kasulik mitmes sfääris. Näiteks värbajad, kellel on kõrge sotsiaalne tajus, valivad tavaliselt paremaid kandidaate, kui need kelle sotsiaalne tajus ei ole nii kõrge.
- Mulje jätmine – võime, mis hõlmab endas suure hulga tehnikaid teistelt positiivsete reaktsioonide saamiseks, alates enda välimuse ja kuvandi parandamisest, teistega nõustumisest ja nende meelitamisest kuni väikeste kingituste tegemiseni kohtumistel. Endast soodsa mulje jätmise võime annab kandidaatitele eelise tööintervjuul ning suurendab võimalust, et just neid valitakse tööle ning nende töötulemusi hinnatakse kõrgemalt.
- Veenmine ja mõjutamine - on oskused, mis aitavad mõjutada teiste isikute käitumist mõjutaja soovitud suunas. Kuna teised isikud ei jaga alati samu vaateid ja arvamusi ning tihtipeale käituvad teistmoodi, kui me sooviks, siis üritavad enamus inimesi igapäevaselt teisi nende uskumustes, käitumistes ja suhtumistes veenda ja mõjutada. Inimesed erinevad suurelt oma võimes teisi mõjutada.
- Sotsiaalne kohanemisvõime - võime saada hakkama paljudes erinevates sotsiaalsetes olukordades ning tunda end mugavalt koos erinevate mitmekesiste taustaga inimestega. Kõrge sotsiaalse kohane misvõimega inimesed suudavad rääkida ükskõik kellega ükskõik millest, suudavad end tutvustada võõrastele mängleva kergusega ja on valmis sulanduma erinevatesse sotsiaalsetesse olukordadesse.

Baron, *et al.*, (2000) on esitanud peamise sotsiaalsed oskused tabelina (Tabel 1), milles on selgitatud, millises tööalases aspektis võivad kindlad sotsiaalsed oskused abiks olla.

Tabel 1. Ametialaseks eduks potentsiaalselt vajalikud sotsiaalsed oskused.

Sotsiaalne oskus	Kirjeldus	Milles aitab edule kaasa aidata
Sotsiaalne mõju	Võime õigesti tajuda teiste emotsioone, kavatsusi, motiive.	Tehes presentatsioone investoritele ja klientidele, meelitada ja valida partnereid ja töötajaid ning pidada läbirääkimisi.

<b>Sotsiaalne oskus</b>	<b>Kirjeldus</b>	<b>Milles aitab edule kaasa aidata</b>
Mulje jätmine	Võime meeldida ja jätta endast hea esmamulje.	Küsid rahastust, meelitades enda juurde töötajaid ja tegeledes klientide ja tarnijatega.
Veenmine ja mõjutamine	Võime muuta teiste arvamust ja/või käitumist enda soovitud suunas	Küsid rahastust, meelitades enda juurde töötajaid ja tegeledes klientide ja tarnijatega ning pidades läbirääkimisi.
Sotsiaalne kohanemisvõime	Võime tunda end mugavalt erinevates sotsiaalsetes situatsioonides.	Arendades ärisidemeid võõrastega (nt. külmad kõned) ja töötades inimestega, kellel kõigil on erinev taust.

Allikas: Baron, Markman (2000).

Riggio (1986) ütleb oma uuringus, et on olemas kuus põhilist sotsiaalset oskust, milleks on emotsionaalne väljendusoskus, emotsionaalne sensitiivsus, emotsionaalne kontroll, sotsiaalne väljendusoskus, sotsiaalne sensitiivsus, sotsiaalne kontroll ning seitsmendana lisaoskus sotsiaalne manipulatsioon.

Emotsionaalne väljendusoskus peegeldab indiviidi võimet mitteverbaalselt ning spontaanselt edasi anda oma tundeid, suhtumist ja arvamusi. Inimesed, kellel on kõrge emotsionaalne väljendusoskus on animalistlikud ja energilised, neid iseloomustatakse kui inspireerivaid isikud, kuna nad suudavad teisi kaasa tõmmata vaid oma emotsionaalse seisundiga.

Emotsionaalne sensitiivsus viitab indiviidi võimele vastu võtta ja dekodeerida teiste inimeste mitteverbaalset kommunikatsiooni. Kõrge emotsionaalse sensitiivsusega inimesed on võimelised teiste inimeste mitteverbaalseid emotsioone tabama. Kuna kõrge emotsionaalse sensitiivsusega inimesed on võimelised dekodeerima kiirelt ja tõhusalt teiste inimeste emotsioone, siis võivad nad ka ise nende emotsioonidega kaasa minna.

Emotsionaalne kontroll on üldine võime kontrollida ja reguleerida emotsionaalset ja mitteverbaalset esitust. Inimene, kellel on hea emotsionaalse kontrolli võime, suudab kasutada vastuolulisi emotsioone varjamaks oma tegelikke tundeid, näiteks manada näole

rõõmsa ilme ka siis, kui ta on kurb. Kõrge emotsionaalse kontrolliga inimene on pigem vaoshoitud ja kontrollitud, kui spontaanne ja pidevalt äärmuslikes emotsionaalsetes seisundites.

Sotsiaalne väljendusoskus viitab üldisele verbaalsele väljendusoskusele ning võimele kõneleda ja läbi kõne teisi kaasata sotsiaalsesse suhtlusesse. Kõrge sotsiaalse väljendusoskusega inimesed näivad seltsivate ja sõbralikena, sest nad suudavad algselt kõnelusi teiste inimestega. Sotsiaalse väljendusoskusega inimesed suudavad kõneleda spontaanselt, vahel ka ilma kõneluse teemat väga hästi teadmata.

Sotsiaalne sensitiivsus on võime dekodeerida ja aru saada verbaalsest kommunikatsioonist ning sobivast sotsiaalsest käitumisest. Sotsiaalselt sensitiivsed inimesed on teiste suhtes tähelepanelikud, nad on head kuulajad ja vaatlejad. Kuna neil endil on head teadmised sotsiaalselt sobilikest käitumisnormidest ja –reeglitest, siis võivad nad ise liialt muretseda, nii enda, kui ka teiste käitumise pärast. Ekstreemsematel juhtumitel võivad kõrge sotsiaalse sensitiivsusega inimesed olla nii mures sotsiaalselt sobiliku käitumise pärast, et nad võivad kaotada enesekindluse, saada ärevushäired, mis segavad isiku sotsiaalset suhtlust. Oma 2009 aasta töös toovad Riggio ja Kwong välja, et kõrge sotsiaalne sensitiivsus võib olla psühhosotsiaalsete probleemide, nagu ängistus ja liigne häbelikkus, allikas.

Sotsiaalne kontroll peegeldab eneseesitluse üldist oskust. Kõrge sotsiaalse kontrolliga inimesed on taktitundelised, sotsiaalselt osavad ja enesekindlad. Nad on head näitlejad ja on võimelised mängima erinevaid sotsiaalseid rolle ja suudavad aruteludes võtta hoiakuid. Nad on sotsiaalselt targad ja kogunud ning võivad sulanduda erinevatesse seltskondadesse ja käituda sobivalt erinevates sotsiaalsetes situatsioonides.

Sotsiaalne manipulatsioon on rohkem kui lihtsalt sotsiaalne oskus. See on suhtumine või orientatsioon. Inimesed, kes kasutavad sotsiaalset manipulatsiooni, usuvad, et teatud situatsioonides on vajalik teiste isikutega manipuleerida. Sellised inimesed ei tarvitse enda isikliku kasu nimel manipuleerida vaid nad soovivad ja on võimelised sotsiaalse suhtluse tulemusi mõjutama. Nad võivad käituda lausa ennast ohverdaval moel, näiteks võttes kellegi teise süü enda peale.

Chu ja Chang (2015) toovad veel eraldi välja tööga seotud sotsiaalsed oskused. Nendeks on tööalane vastutusvõime, koostöö ning tunnete valitsemine. Tööalane vastutusvõime viitab võimele vabatahtlikul moel ülesannete täitmisele, positiivsele olekule tööl, juhendite aktsepteerimisele ja iseseisvale töötamisele. Koostöö iseloomustab võimet töötada

meeskondades ja gruppides. Tunnete valitsemise fookuses on kriitika aktsepteerimine ning sobival viisil ärritamise ning provokatsiooniga hakkamasaamine.

Sotsiaalseid oskuseid on hinnatud kahest vaatenurgast (Hochwarter, Witt, Treadway, Ferris, 2006). Esiteks on sotsiaalseid oskuseid vaadeldud kui püsivaid isiksuseomadusi (Friedman, Miller-Herringer, 1991) ning teisalt kui osaliselt õpitavaid oskusi (Sergin, *et al.*, 2003). Ka Sergin (2000) räägib sotsiaalsete oskuste kahest poolest ning selgitab sotsiaalsete oskuste kahte kontseptuaalset mudelit järgmiselt:

- Esimene mudel järgib arusaama, et sotsiaalsed oskused on stabiilsed ning kaasa sündinud koos iseloomujoontega. Seda väidet toetab Riggio (1986) mudel, mis väidab, et head sotsiaalsed oskused kodeerivad, dekodeerivad ning kontrollivad emotsionaalseid ning sotsiaalseid võimeid. Sellise lähenemise kasuks rääkivad uuringud on andnud tulemuseks, et heade sotsiaalsete oskustega inimesed on kõrgema enesehinnanguga ja empaatilisemad, kui vähemate sotsiaalsete oskustega inimesed (Riggio, Throckmorton, DePaola, 1990).
- Teine kontseptuaalne mudel uurib erinevaid situatsioonispetsiifilisi olukordi erinevates sotsiaalsetes kontekstides. Näiteks Arkowitz, Lichtenstein, McGovern ja Hines korraldasid 1975 aastal eksperimendi, mille käigus kohtusid suhtlemiseks 10 minuti jooksul. Katsealused, kellel kahtlustati sotsiaalsete oskuste puudujääki, rääkisid, noogutasid, naeratasid tunduvalt vähem, kui teised osalejad. Kuna selle mudeli järgi on sotsiaalsed oskused osaliselt õpitavad, mängib situatsioonispetsiifika nende kasutuses suurt rolli (Hochwarter, *et al.*, 2006). Harjutamise ja pingutamise saavutavad inividid tunnetuse, millal ja missugust sotsiaalset oskust kasutada (Stemmler, 1997).

Nii Burgoon, *et al.*, (2000) kui ka Hochwarter, *et al.*, (2006) väidavad, et kõige parem on sotsiaalseid oskusi vaadelda mõlemast aspektist, nii persoonikeskselt ning samas arvestada ka keskkonna mõjusid.

## 1.2. Sotsiaalsed oskused tööl

Kõik inimesed soovivad enda aktsepteerimist, respekti, võimu ja staatust, mõned rohkem kui teised. Sotsiaalsed oskused on need, mis muudavad identiteedi edukaks reputatsiooniks ning motivatsiooni saavutusteks (Hogan, *et al.*, 1998). Efektiivsete juhtimisoskuste hulka kuuluvad olulise osana sotsiaalsed oskused (Kilduff, Day, 1994). Veelgi enam, Hochwarter, *et al.*, (2006), toovad oma uuringus välja, et sotsiaalsed oskused on ühed tähtsamad omadused, et olla tööl edukas. Heade sotsiaalsete oskustega inimesed on tööintervjuul edukamad kandidaadid, nad saavad oma soorituste kohta juhendajatelt kõrgemaid hinnanguid, saavad kiiremini edutatud ja saavad kõrgemat palka, nad on paremad läbirääkijad ning nende töö tulemus on parem kui kehvemate sotsiaalsete oskustega töötajatel. (Baron, Tang 2009). Robles (2012) viitab erinevatele uuringutele, mis väidavad, et pikaajalise tööalase edukuse määravad 15-25 protsendi ulatuses tehnilised oskused ja 75-85 protsendi ulatuses sotsiaalsed oskused. Robles (2012) ütleb, et tehnilised oskused viivad inimesed tööintervjuule, kuid sotsiaalsed oskused annavad neile töö. Edu ei baseeru vaid sellel, mida sa tead, vaid kuidas sa seda kommunikeerid.

Olemas on mitmeid ametikohti, kus ei pea suhtlema teiste inimestega ning sotsiaalsete oskuste kasutamine ei ole esmatähtis. Enamusel ametikohtadel töötades aga on suhtlus oluline tegur, ükskõik, kas klientidega või töökaaslastega suheldes. Tänapäeval tugineb valdav enamus töökohtadest sotsiaalsel koostoimel (Ferris, Witt, Hochwarter, 2001). Töötajad peavad funktsioneerima meeskondades, kas ühtse ühe töökoha meeskonnana või erinevate gruppidega sama tööandja juures. Üks tegur, mis iseloomustab meeskonda, on see, et inividid peavad efektiivselt koos teistega töötama. Kui inividid töötavad gruppides, siis erinevate isikutevaheliste sotsiaalsete oskuste, nagu oskus teistega suhelda, teisi kuulata, teisi mõjutada ja nii edasi, tähtsus tõuseb (Morgeson, Reider, Campion, 2005). Sellised sotsiaalsed oskused peegeldavad isikutevahelist taju ja võimet kohandada oma käitumist vastavalt erinevatele situatsioonidele ning efektiivselt mõjutada ja kontrollida teiste vastuseid (Ferris, *et al.*, 2001). Sotsiaalsed oskused on eriliselt tähtsad meeskonnatöös, kuna töötamine grupis suurendab vastastikust sõltuvust töötajate seas, tööhulga jagamine ning koordineerimine tekitab rohkem konflikte kui töö, mida tehakse üksinda (Campion, Medsker, Higgs, 1993). Grupis suureneb sotsiaalsete rollide tähtsus, mis on vajalikud grupi toimimiseks. Head sotsiaalsed oskused võimaldavad inivididel võtta üle sotsiaalsed rollid,

mida on vaja, et hoida ära konflikte, koordineerida tööd ning töötada tulemuslikumalt koos teistega (Morgeson, *et al.*, 2005).

Sotsiaalsed oskused mõjutavad nii töö kvaliteeti kui kvantiteeti töökohtadel, mille töö tulemus saavutatakse läbi teiste abi. Kõrgemate sotsiaalsete oskustega töötajad mõjutavad üksteist rohkem koostööle, kui need, kellel on madalamad sotsiaalsed oskused. Sotsiaalsed oskused mõjutavad ka tööle pühendumist, kuna kõrgemate sotsiaalsete oskustega töötajad suudavad rohkem tekitada muljet reeglite järgimisest, motivatsioonist ja pühendumisest. See on väga oluline, sest töö tulemuslikkus hõlmab erinevaid töö omadusi, nagu näiteks pühendumus ja isikutevahelised oskused. Samuti mõjutavad kõrgete sotsiaalsete oskustega töötajad inimsuhteid, sest nad suudavad välja näidata kannatlikkust kõrgete nõudmistega klientide ja kaastöötajatega ning suudavad teisi mõjutada (Ferris, *et al.*, (2001). Head sotsiaalsed oskused teevad kaastöötajatele talutavamaks isegi negatiivsed iseloomujooned nagu ebakindlus, isekus ja reetlikkus (Leary, 1995).

Fragoulis ja Phillips (2011) on välja toonud kaks peamist sotsiaalset oskust, mida töötajad vajavad:

- kõige olulisem sotsiaalne oskus töötajatel on kommunikeerumise oskus, ehk, kuidas suhelda efektiivselt. Töötajad peaksid suutma end selgelt väljendada ja anda oma sõnumeid ja ideid veenvalt edasi. Samuti peavad nad oma kolleege aktiivselt kuulama.
- hoolimata sellest, kui kommunikeerumise oskus on kõrgel tasemel, tuleb igapäevases tööelus ette konflikte, kriise ja vaidlusi. Seega vajavad töötajad teise olulise oskusena efektiivseid läbirääkimisoskusi ja konflikti lahendamise oskusi.

Lisaks nendele kahele peamisele oskusele on tänapäeva tööelus oluline, et töötaja arendaks oma muudatuste juhtimise oskusi, kuna muudatused tööelus on vältimatud. Samuti on oluline planeerimine ning eelkõige huvi elukestva õppe ning oma õpioskuste arendamise vastu. Ükski sotsiaalne oskus ei taga automaatselt, et töötaja on efektiivne ja edukas, kuid edukas karjäär saab järgneda vaid siis kui oskuseid on arendatud (Fragoulis, *et al.*, 2011).

Spencer ja Spencer (1993) on toonud välja, et peamised kompetentsid, mida tööl edu saavutamiseks vajatakse on kommunikatsioonioskus, meeskonnatöö oskus, probleemi lahendamise oskus ja teiste ja enda ning muudatuste juhtimise oskus. 80-95 protsenti töötajatest vajavad oma töös eelnimetatud oskuseid. Vaid 5-20 protsenti töötajatest vajab oma töös eelkõige kognitiivseid kompetentse nagu analüütiline ja kontseptuaalne mõtlemine

ja tehnilised teadmised. Ka Sail ja Alavi (2010) rõhutavad, et head töötulemused olenevad mitte ainult tehnilistest vaid ka sotsiaalsetest kompetentsidest ning karjäär sõltub rohkem sotsiaalsete oskuste ja väärtuste kui tehniliste oskuste olemasolust.

Klein, *et al.*, (2006) toovad välja, et järjest enam veedavad inimesed oma tööpäeva teistega suheldes. Töötajaltelt oodatakse järjest enam isikuomadusi ja nõ. inimeste oskusi, mis võimaldavad neil tulemuslikult töötada meeskondades ja gruppides, pakkuda head klienditeenindust ning osaleda tegevustes, mis aitavad kaastöötajatel saavutada organisatsiooni eesmärgi. Inimesed tulevad tööle erinevate iseloomuomaduste ja kogemustega ning edu saavutavad need, kes suudavad paremini navigeerida dünaamilise töökeskkonna keeruliste inimsuhete vahel. Kuigi sotsiaalsete oskuste olulisusest tööl räägitakse palju, ei arvesta praegused töö tulemuslikkuse mudelid kuigi ulatuslikult ja sügavalt sellega, milliseid suhtlemisoskuseid töökohad nõuavad. *Ibid.*, (2006) pakuvad välja suhtlemisoskuste taksonoomia, mis võimaldab uurijatel kasutada ühist terminoloogiat, et uurida ja arutada suhtlemisoskuseid. Nad on jaganud 12 peamist suhtlusoskust kahte kategooriasse: inimestevahelised kommunikatsioonioskused ja suhteid arendavad oskused. Taksonoomia on kirjeldatud tabelina (Tabel 2).

Tabel 2. Suhtlemisoskuste taksonoomia.

Suhtlemisoskus	Kirjeldus	Seotud oskused
<b>Kommunikatsiooni oskused</b>		
Aktiivne kuulamine	Hoolikas kuulamine; teiselt osapoolelt küsimuste küsimine; palumine, et teine osapool kordaks oma kahemõttelisi ideid/väljaütlemisi	Empaatia ja sümpaatiaga kuulamine; kuulamine arusaamiseks
Suuline kommunikatsioon	Konstruktiiivsete verbaalsete sõnumite saatmine	Mõtete avaldamine; selgelt väljendamine; emotsionaalne kommunikeerumine
Kirjalik kommunikatsioon	Selgelt/arusaadavalt kirjutamine	Selgus; kommunikatsioon omab tähendust
Veenev kommunikatsioon	Otseselt tunnete, eelistuste, vajaduste, arvamuste, mis ei ole hirmutavad väljendamine; karistamine	Ideede väljapakumine; sotsiaalne veenvus; õiguste kaitsmine; juhatamine; veenmine
Mitteverbaalne kommunikatsioon	Sõnade asendamine kehakeelega; žestid; hääli; tehiskikkus	Tunnete väljendamine; tunnete äratundmine/peegeldamine; näoilmed

<b>Suhtlemisoskus</b>	<b>Kirjeldus</b>	<b>Seotud oskused</b>
<b>Suhteid arendavad oskused</b>		
Koostöö ja koordineerimine	Töötamine grupis või meeskonnas ning grupi/meeskonna mõistmine; abi pakkumine; grupi vajadustele reageerimine	Adapteerumisvõime; situatsiooniteadlikkus; tegevuste monitoorimine/tagasisides-tamine; inimestevahelised suhted; kommunikatsioon; otsuste tegemine; ühtekuuluvus; grupi probleemide lahendamine; meeskonnamängija olemine
Usaldus	Indiviidi usk teise inimese aususesse või usaldusväärusesse; valmidus saada haavata teise inimese tegudest; ootus, et usaldatav täidab talle olulise ülesanded	Eneseteadvus; enese avamine; kiire usaldus
Kultuuridevaheline sensitiivus	Inimeste individuaalsete erinevuste väärtustamine	Aktsepteerimine; avatud uutele ideedele; tundlik teiste suhtes; kultuuridevahelised suhted
Teenusele orienteeritus	Põhilised inimlikud kalduvused; vastumeelsus teenindada; viisakus; abivalmidus ostjate, klientide, partnerite vastu	Kliendi ootuste ületamine; kliendi rahuolu saavutamise oskused; võime säilitada positiivset kliendisuhet; müümine; raportite esitamine; organisatsiooni esitlemine klientidele ja avalikkusele
Enesepresentatsioon	Protsess läbi mille inidiviidid püüavad mõjutada reaktsioone, kuvandit, mis teistel nende kohta on ja nende ideid; enda kuvandite haldamine hõlmab hulga erinevaid tegevusi, et mõjutada töökaaslasi positiivselt	Eneseväljendus; prestiiži hoidmine; muljete juhtimine; enesereklaam
Sotsiaalne mõju	Inimeste juhtimine, et nad võtaksid omaks teatud käitumised, uskumused, hoiakud; eeliste jagamise mõjutamine; ebasoodsad olukorrad organisatsioonis läbi kellegi tegevuse	Ärietikett; põhjendamine; sõbralikkus; koalitsiooni loomine; kauplemine; kõrgema võimu poole pöördumine; karistuste määramine; koostöö; veenmine; positiivsed poliitilised oskused



Suhtlemisoskus	Kirjeldus	Seotud oskused
Konflikti lahendamine ja läbirääkimine	Avatud meelega oma seisukohtade kaitsmine, ei võta teiste erinevat seisukohta isiklikult, enese panek teiste inimeste kingadesse; ratsionaalse argumendi järgimine ja eelarvamuste vältimine; ideede vaagimine erinevatest vaatenurkadest, perspektiividest	Konflikti lahendamise stiil; konfliktide juhtimine; konfliktide ärahoidmine; kompromisside tegemine; probleemi lahendamine; põhimõttekindel läbirääkimine; kultuuriline läbirääkimine; vahendamine

Allikas: Klein, DeRouin, Salas (2006).

Mumford, Zaccaro, Connelly ja Marks (2000) toovad välja, et juhid peavad leidma erinevate tööde tegemiseks lahendusi, kuidas täpselt mõnda tööülesannet täita. Kuid kui lahendus on leitud, seisab ees keerulisem ülesanne, kuidas saada töötajad ülesannet leitud lahendusega täitma. Töötaja tööle saamine nõuab erinevaid komplekseid sotsiaalseid oskuseid. Sel viisil ei tähenda sotsiaalsed oskused ainult kommunikatsiooni- ja veenmisoskuseid, vaid ka otsusekindlust ja otsustamisjulgust.

Eelneva teooria põhjal võib öelda, et sotsiaalsed oskused mõjutavad töö tulemuslikkust erineval määral. Kui tegemist on tööga, mis nõuab vaimset võimekust ja koostööd kolleegide, klientide, partnerite ja teiste osapooltega, on sotsiaalsete oskuste tähtsus töö tulemuste saavutamisel väga suur. Kui on aga tegemist tööga, mida tehakse pigem üksinda, siis ei mõjuta heade sotsiaalsete oskuste puudus töö tulemust oluliselt. Paraku on üksinda tehtavaid töid järjest vähem ning sotsiaalsete oskuste tähtsus järjest suurem.

### 1.3. Sotsiaalsete oskuste puudujääk ja arendamine

Kehvad sotsiaalsed oskused mõjutavad inimese elu iga aspekti (Segrin, *et al.*, 2003) ning teadmine, et juhid vajavad sotsiaalseid oskuseid, ei ole uus. Juba 1920 aastatel teati, et töökoja parim mehaanik võib eestöölisena läbi kukkuda oma sotsiaalsete oskuste puudumise tõttu (Goleman, *et al.*, 2008).

Kehvad sotsiaalsed oskused teevad paljudele isikutele keeruliseks sotsiaalsete suhete loomise ja säilitamise, neil on raske täita sotsiaalseid rolle nagu näiteks töötaja, abikaasa, või nad ei suuda täita oma vajadusi, nad ei ole nii populaarsed kui nende kaaslased (Perez, *et al.*, 2007). Inimesed, kellel on kehvad sotsiaalsed oskused, võivad tunda end nukralt, üksikuna või ängistatuna ning ajapikku võivad nukruse, üksinduse ja ängistatuse tunne järjest süveneda ja inimese igapäevaelu keeruliseks muuta (Segrin, Flora, 2000). Sotsiaalsete oskuste puudujäägiga inimestel võib olla keeruline viibida keskmise ja kõrgete sotsiaalsete oskustega inimeste seltskonnas ning nad võivad jätta endast vale mulje, halvemal juhul mulje kui vaimsete kahjustustega isikust. Isikutel, kellel on diagnoositud jäädavad vaimsed kahjustused, on tihtipeale märkimisväärne sotsiaalsete oskuste puudujääk, ükskõik, kas põhjusel, et isik ei ole kunagi õppinud sotsiaalseid oskuseid või on need oskused mingil põhjusel kaotanud (Lieberman, DeRisi, Mueser, 1989). Adekvaatsete sotsiaalsete oskuste puudujääk võib viia kõrge võimu ja saavutamise vajadusega inimese frustrerumiseni või depressiooni (Hogan, *et al.*, 1998). Depressioonis inimese töötulemused aga on tunduvalt halvemad, kui neil, kellel ei ole depressiooni (Adler, McLaughlin, Rogers, Chang, Lapitsky, Lerner, 2006).

Hooley (2010) ütleb, et sotsiaalseid oskusi mõõta ja nende puudujääki saab tuvastada läbi rollimängu. Inimesed, kellel on nõrgemad sotsiaalsed oskused näitavad üles nõrgemaid verbaalseid oskusi. Nende kõne selgus, väitlemisvõime ja kindlus on nõrk ja ka mitteverbaalsed oskused nagu huvi üles näitamine ja teiste mõjutamine ei ole tugevad. Samuti ei suuda väheste sotsiaalsete oskustega inimesed lahendada hüpoteetilisi sotsiaalseid probleeme. Nad ei saa probleemist aru ning ei paku efektiivseid lahendusi.

Kavale ja Forness (1996) jagavad sotsiaalsete oskuste puudujäägi kolmeks. Esimene sotsiaalsete oskuste puudujääk on juhul, kui inimene ei ole õppinud vajalikke kognitiivseid ja sotsiaalseid oskusi. Teisel juhul on inimesel küll vajalikud sotsiaalsed oskused olemas, kuid ta ei oska neid kasutada ning kolmandat puudujääki iseloomustatakse kui enesekontrolli puudumist. Enesekontrolli puudujäägi puhul kasutab inimene ebameeldivaid käitumisviise, mis segavad sobivate sotsiaalsete käitumisviiside omandamist ja kasutamist.

Ka Greshami (1998) järgi saab sotsiaalsete oskuste puudujääki kolmeks jagada. On olemas kas omandamise, esitamise või sõnaosavuse puudujääk.

- Omandamise puudujääk – viitab kas teadmatusele, kuidas mingit kindlat sotsiaalset oskust kasutada või võimetusele eristada, millal missugune sotsiaalne käitumine on kohane.
- Esitamise puudujääk – kirjeldab olukorda, kus sotsiaalsed oskused on käitumisrepertuaaris olemas, kuid neid ei suudeta erinevates sotsiaalsetes situatsioonides aktsepteeritaval tasemel kasutada.
- Sõnaosavuse puudujääk – algab edukate käitumismudelitega kokkupuute puudumisest, ebapiisavast oskuste harjutamisest või praktikast või oskuste ebakindlast või järjekindlusetul kasutamisel.

Ainult heade sotsiaalsete oskuste olemasolu ei pruugi olla piisav. Lisaks sellele, et inimesel peaksid olema head sotsiaalsed oskused, peab olema olema tasakaal oskuste vahel (Riggio, Carney, 2003). Näiteks võib inimene kõrge emotsionaalse sensitiivsusega olla liiga tundlik teiste inimeste poolt saadetud sõnumitele ning selline tundlikkus tekitab talle raskusi (Riggio, Kwong, 2009). Selline tasakaalu puudumine võib samuti olla puudujääk sotsiaalsetes oskustes.

Sotsiaalsete oskuste puudujääk viitab vajadusele sotsiaalseid oskuseid arendada (Cavell, 1990). Sotsiaalsete oskuste arendamine on võimalik. Segi aga ei tohi ajada iseloomu, võimeid ja sotsiaalseid oskuseid. Iseloom on suhteliselt stabiilne ja kestab aga sotsiaalsed oskused on suhteliselt treenitavad ning mis veel tähtsam, head sotsiaalsed oskused võivad olemas olla isegi sügavalt häiritud isiksusel (Hogan, *et al.*, 1998). Sotsiaalsete oskuste õppimine ja treenimine arendab märkimisväärselt sotsiaalset funktsioneerimist (Kurtz, Mueser, 2009).

Greshami (1998) järgi ongi sotsiaalsed oskused sotsiaalselt aktsepteeritavad õpitud käitumisviisid, mis võimaldavad inimestel efektiivselt teistega suhelda ning vältida käitumisviise, mis on sotsiaalselt vastuvõetamatud. Kuid sotsiaalsete oskuste arendamine võib olla keeruline, kuna sotsiaalsete oskuste puudujääk on üks peamisi õppimiskeskuste põhjustajaid (Gresham, Elliott, 1989).

Sotsiaalseid oskuseid saab arendada mitmete erinevate meetodite ja protseduuridega ning Segrin, *et al.*, (2003) on välja toonud neli peamist meetodit, milleks on otseste juhiste andmine ja coaching, ette näitamine, rollimängud ja kodused ülesanded.

- Otsesed juhised ja coaching - kõige levinum õpetamise viis on õpetada läbi verbaalse suhtluse. Seda võib teha läbi loenguvormi, läbi väikeste töörühmade arutelu, läbi

tavalise kahekõne ja isegi läbi kirjapandud juhendite. Sotsiaalsete oskuste arendamine algab tihti juhistega, kuidas efektiivselt erinevaid käitumisviise kasutada, koos loogilise selgitusega, kuidas ja miks neid käitumisviise kasutada. Ilma coachingu või otseste juhisteta on oht, et õpitakse käitumisviis, kuid ei saada aru, millises olukorras ja miks peaks seda kasutama. Otsene juhendamine ja coaching võib sisaldada selgitustööd, kuidas ja miks kasutada silmkontakti. Treener alustab sellest, et selgitab silmkontakti loomine on oluline viis vestluspartneri vastu huvi ja tähelepanu üles näidata. Seejärel tuleb treeneril selgitada olukordi, kus on vaja silmkontakt luua nagu näiteks palve esitamise, vestluspartneri kuulamisel jne.

- Ette näitamine - ette näitamine on väga oluline viis uute oskuste õpetamiseks. Inimestel, kellel on raske kindlaid asju öelda ja käituda õigel viisil erinevates situatsioonides, on kergem, kui ta on enne näinud kedagi teist samu asju tegemas ja ütlemas. Treeninggruppides on kasutatud meetodid, kus videolt näidatakse inimeste suhtlust ja käitumist teatud situatsioonides. Seejärel arutatakse, kas selles olukorras oli selline käitumine õige, pakutakse välja lahendusi, kuidas oleks võinud teisiti teha ning seejärel näidatakse uuesti videot, kus on sama situatsioon, samad osalejad ja nüüd juba sobivam käitumine ja suhtlusviis. Selline meetod aitab aru saada, millised on tähtsad oskused ja pöörata tähelepanu, kuidas peaks erinevaid olukordi lahendama. Ettenäitamine on efektiivne, kuna annab inimeste šabloonid või juhendi, kuidas käituda.
- Rollimängud – järgmine loogiline meetod on rollimängud. Kui juhendamine ja modelleerimine on passiivsed meetodid, siis rollimäng on aktiivne meetod. Rollimängude eesmärk on võimalus isikul erinevaid olukordi ja käitumisviise läbi mängida ning saada oma soorituse kohta tagasisidet. Rollimäng on rohkem kui lihtne olukorra loomine ja läbimängimine. On ülioluline, et treener annab detailset tagasisidet ning rohkem positiivset kinnitust õigetele soovitud käitumisviisidele. Rollimängus ei piisa olukorra ühekordsest läbimängimisest. Kaks-kolm korda on miinimum aega parimate saavutuste saamiseks tuleb olukorda mitmeid kordi läbi mängida. Tagasisidet peab andma nii negatiivset kui positiivset. Tuleb ausalt ja selgelt kritiseerida tehtud vigu ja sama oluline on kiita hästi tehtud sooritust ning märkida ära tehtud edusammud ja arengud.
- Kodused ülesanded – kodused ülesanded antakse inimesele, kelle peal on eelnevalt kirjeldatud meetodeid juba rakendatud ja kes on varasemalt erinevaid olukordi harjutanud. Kui sotsiaalsete oskuste arendamist alustatakse kohe koduste ülesannete

andmisega võib see lõppeda katastroofiga. Koduste ülesannete eesmärk on varasemalt harjutatud olukordi kasutada reaalses elus. Alustatakse olukordadega, nagu näiteks bussijuhilt informatsiooni küsimisega, helistamisega tuttavale ja lepatakse temaga kokku kohtumine jne. Sarnaselt teiste õppimisprotsessiga, alustatakse lihtsamate ülesannetega ning lõpetatakse raskematega. Nagu rollimängude puhul, arutavad treener ja õpilane hiljem, kuidas kodused ülesanded tehtud said. Mis õnnestus ja mis läks kehvemini, mida ja kuidas saaks järgmisel korral paremini teha. Oma veast õppimine on koduste ülesannete puhul väga oluline komponent. Jällegi on oluline, et õppija saaks toetavat tagasisidet, et tema motivatsioonitase ning enesehinnang ei langeks. Tagasiside on kõikides meetodites tähtis ning ilma tagasisideta on peaaegu võimatu arengut saavutada.

Enne arendamise alustamist tuleb alati alustada oskuste hindamisega (Segrin, *et al.*, 2003). Sotsiaalsete oskuste arendamisel peab tähelepanu pöörama, millise puudujäägiga on tegu. Kas on tegemist omandamise, esitamise või kõneosavuse puudujäägiga. Ei ole sobilik õpetada sotsiaalseid oskusi neile, kelle käitumisrepertuaaris on need juba olemas (s. o. esitamispuudujäägiga inimesed). Samuti ei ole mõtet kasutada sekkumisprotseduure (oskuste tugevdamine, kasutamisele ajendamine) inimestel, kellel on omandamispuudujääk. Sõnaosavuse puudujäägiga inimesed ei vaja sotsiaalsete oskuste õpetamist vaid vajavad harjutamist ja olukordade läbimängimist oma oskuste kasutamise parandamiseks (Gresham, Sugai, Horner, 2001). Paraku peaaegu kõik sotsiaalsete oskuste õpetamise uuringud, mis pakuvad lahendusi sotsiaalsete oskuste parendamiseks, ei ole eristanud erinevaid sotsiaalsete oskuste puudujääke (Gresham, 1998).

Sail, *et al.*, (2010) toovad välja ka tööandja ning koolide vastutuse sotsiaalsete oskuste arendamise ees, öeldes, et sotsiaalsete kompetentsuse arengut ei tohi jätta ainult läbi perekonna, eakaaslaste ja ühiskonna loomuliku rada pidi kujunema. Ka Berman ja West (2008) rõhutavad tööandja rolli, märkides ära, et tähtis ei ole ainult õigete sotsiaalsete oskustega inimeste valimine ametikohtadele vaid ka nende oskuste edaspidine arendamine. Ilmselgelt on tänapäeva tööandjad sinnapoole ka liikumas. Fragoulis, *et al.*, (2011) märgivad ära uuringu, mis viidi läbi ülemaailmselt 100 suures ja edukas organisatsioonis. Uuring tõi välja, et need organisatsioonid on investeerinud mõne aastaga töötajate arendamisse 6 miljardit dollarit. Keskmiselt sai iga töötaja aastas 65 tundi koolitust tehniliste oskuste alal. Ettevõtted olid värvanud töötajad sotsiaalsete oskuste põhjal ja hakkasid arendama nende tehnilisi oskuseid. Kui töötajad on valitud pigem tehniliste oskuste põhjal ja sotsiaalsed

oskused on nõrgad, tuleb hakata arendama sotsiaalseid oskuseid ning see võib osutuda keerulisemaks kui tehniliste oskuste arendamine. Roblesi (2012) järgi on praegusel hetkel kaht sorti tööandjaid. Ühed, kes usuvad, et sotsiaalsete oskuste arendamise koolitused on motivatiooniüritused töötajate inspireerimiseks ja ütlevad, et sotsiaalsete oskuste koolitused (nt. kuidas käituda kliendiga diplomaatiliselt või kuidas olla osav meeskonnamängija) on oluliselt vähemtähtsad kui tehniliste oskuste koolitused (nt. ehitus, programmeerimine või raamatupidamine). Kuid on ka juba palju teise mõttelaadiga tööandjaid, kes kurdavad, et tänapäeva uutel tööellu sisenejatel napib sotsiaalseid oskuseid, mida on vaja edukas ärimaailmas läbilöömiseks. Sellised tööandjad on valmis panustama töötajate sotsiaalsete oskuste arendamisse. Kuid nii nagu on sotsiaalseid oskusi keerulisem õpetada kui tehnilisi oskusi, on ka sotsiaalsete oskuste õpetamise investeeringutasuvust (ROI) raskem mõõta, kui tehniliste oskuste õpetamise tasuvust. Sotsiaalsete oskuste õpetamise tulemus on tihti immateriaalne ning annab järk-järgulisi ning hiliseid tulemusi.

## 2. EMPIIRILINE UURING

Magistritöö raames uuriti esmatasandi juhtide sotsiaalsete oskuste taset ettevõttes AS Smarten Logistics. Peatükis tutvustatakse AS-i Smarten Logistics, kirjeldatakse uuringu metoodikat ning esitatakse uuringu tulemused.

### 2.1. AS Smarten Logistics tutvustus

AS Smarten Logistics on Eesti kapitalil põhinev kolmanda osapoole logistikateenuse pakkuja, kes tegutseb ainult Eesti piires. AS Smarten Logistics on Eesti turul tegutsenud kakskümmend neli aastat ja on oma valdkonna turuliider. 1993 aastal alustati hulgikaubandusfirmana ning 100% logistikaettevõttena jätkati aastal 2002 ning alates sellest on peamiseks tegevusteks olnud kaubavarude juhtimine, kaupade vastuvõtt, ladustamine, komplekteerimine, lisaväärtusteenused, transport ning logistilised täislahendused. AS Smarten Logistics omab tugevat kliendibaasi, kelleks on nimekad tootjad, maaletoojad ja jaekaubandusettevõtted. AS-is Smarten Logistics töötab püsivalt ligikaudu 295 töötajat, kellest 191 on laotöötajad, 30 laotöötajate esmatasandi juhid, ning 58 kontoritöötajat ja juhtkond. Tipphooaegadel, milleks on suvi ja jõuluperiood, kasvab töötajaskonna arv umbes 315-330 töötajani ning see arv suureneb laotöötajate arvelt. Veel 2017 aasta alguses töötasid AS Smarten Logistics töötajad viies erinevas Harjumaal asuvas laosas, aga märtsi keskpaigas lõppesid kolimised ning nüüdseks on kõik erineva asukohaga laosad kokku kolitud kahte suurde keskusesse, mis asuvad Rae vallas Assakul ja Rukki teel ning kokku töötatakse kahes majas peaaegu 53 000 ruutmeetril laopinnal.

Ettevõtte laos töötatakse mitmetel erinevatel ametikohtadel nagu laovanemad, vahetuse vanemad, mentorid, koordinaatorid, projektijuhid, operaatorid, kauba vastuvõtjad, komplekteerijad, taaraspetsialistid, tagastuste käitlejad, tõstukijuhid, pakkijad-markeerijad ja transporttöölised-väljastajad. Esmatasandi juhid, kelleks on laovanemad, vahetuse vanemad, mentorid, projektijuhid ja koordinaatorid ning keda on kokku 30, korraldavad igapäevast tööd: võtavad vastu ja õpetavad uusi inimesi, jagavad tööülesandeid, kontrollivad tööülesannete täitmist, annavad töötajatele tagasisidet, korraldavad töö- ja puhkeaega ning suhtlevad ka partneritega.

AS-i Smarten Logistics iseloomustab suhetes klientide ja partneritega paindlikkus ja soov igati kaasa aidata nende äri edule. Igale kliendile ja partnerile püütakse luua tingimused, milliseid nad vajavad ning nende kaupade vastuvõtt, arvelevõtmine, markeerimine, pakkimine, komplekteerimine ja väljasaatmine peab toimuma nende ootustele vastavalt ning teenuse spetsiifikast tulenevalt st. nii kiiresti ja sellisel ajahetkel nagu soovitud on. Ettevõtte tööajarežiimile tähendab see seda, et töö toimub vahetustega ning mõnes osakonnas toimub töö ka öösel ja nädalavahetusel.

Esmatasandi juhtidel on oluline roll töötajate töögraafiku ja -ülesannete korraldamisel, töötajate õpetamisel, informeerimisel, kaasamisel, tagasiside andmisel ning motiveerimisel. Koostades töögraafikut ja jagades tööülesandeid, arvestab juht eelkõige tööprotsessiga, et klientide ja partnerite tellimused saaksid täidetud ning võimalusel ka töötajate soovidega. Tihti tuleb töötajatele selgitada, millistel põhjustel on töögraafik koostatud töötajale ebamugavana või miks anti töötajale meeldinud tööülesanne kellegile teisele täita. Mitmed osakonnad peavad hakkama saama muutustega, kuna varasemalt Harjumaal erinevates piirkondades laiali olnud laosad on 2017.a esimese kvartali jooksul kokku kolitud ühte suurde logistikakeskusesse. Laosade kolimine on paljudele töötajatele kaasa toonud tavapärase töötamise koha muutuse, samuti on tulnud õppida juurde teistsuguste tööülesannete täitmist ja harjuda tuleb uute kolleegidega. Tööelu muutused on kaasa toonud muutused töötajate isiklikus igapäevarutiinis. Uude laoossa jõudmine tõi mõnele töötajale kaasa tarviduse varem ärgata ja hilisema töölt kojujõudmise. Lisaks kolimisega toimunud muutustele peavad juhid ja töötajad hakkama saama ka kultuuriliste muutustega. Tänapäeval on enamused maailma riike multikultuursed ja Eesti ei ole erand. Senini on AS-is Smarten Logistics töötanud eesti ja vene keelt kõnelevad töötajad, kuid aastal 2017 on ettevõttega liitunud inglise keelt kõnelevad töötajad, mis ei ole senini olnud tavapärane. Nii tavapärase tööelu kui ka muutuste juhtimisel on esmastasandi juhtide sotsiaalsed oskused olulised, et töötajal oleks mugav oma tööd teha, meeskondade töösooritus oleks võimalikult efektiivne, info leviks majas vajalikul kiirusel, töötajate omavahelised suhted oleksid heal tasemel ning ettevõtetest lahkujaid oleks minimaalselt.



## 2.2. Uuringu meetod ja valim

Eesmärgiga välja selgitada esmatasandi juhtide sotsiaalsete oskuste tase juhtide enda hinnangul, viis autor läbi uuringu AS Smarten Logistics esmatasandi juhtide seas. Uuring viidi läbi ankeetküsitlusena. Uuringu valimiks oli kõikne valim ehk küsitlus saadeti kõigile 30 esmatasandi juhile märtsis 2017. Uuring saadeti töötajatele veebipõhise küsitlusena, kasutades keskkonda Surveer.

Uuringuga otsiti vastust järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kuidas hindavad esmatasandi juhid oma sotsiaalsete oskuste taset võrreldes ettevõtte ja/või enda otsese juhi ootustega?
2. Kuidas hindavad esmatasandi juhid oma sotsiaalsete oskuste taset võrreldes enda samal või sarnasel töökohal töötava kolleegiga?
3. Millised on peamised sotsiaalsed oskused, mille tasemes esmatasandi juhid tunnetavad puudujääke?

Sotsiaalsete oskuste enesehinnangu mõõtmise küsitluse autoriks on Kantrowitz (2005), kes kasutas nimetatud küsitlust oma doktoritöös. Küsitluse tõlkis eesti keelde ja kohandas suupäraseks käesoleva magistr töö juhendaja Velli Parts. Küsitlus koosneb 105 väitest, mis hõlmavad kommunikatsiooni- ja veenmisoskusi (13 väidet), töösoorituse juhtimise oskusi (21 väidet), enesejuhtimisoskusi (11 väidet), isikutevahelisi oskusi (22 väidet), juhtimis- ja organisatoorseid oskusi (20 väidet), poliitilisi – ja kultuurilisi oskusi (12 väidet) ning organisatsiooni huve kahjustavaid käitumisi (6 väidet). *Ibid.*, (2005) doktoritöös analüüsiti pehmete oskuste struktuuri tööalase tulemuslikkusega seotult ning leiti eelnimetatud seitse alateemat, mille kaudu on tööalase tulemuslikkusega seotud sotsiaalsed oskused kirjeldatavad. Sotsiaalsete oskuste, mis on tööalast olulised, leidmiseks kasutati spetsiifiliste oskuste kaardistamist. Seejärel kasutati kriitiliste intsidentide tehnikat ning loodi sotsiaalsete oskuste soorituse käitumuslikud näited, efektiivsete ja ebaefektiivsete käitumisviiside kirjelduse alusel.

Kõikidele küsitluse väidetele tuli vastata kahte erinevat aspekti arvestades. Esmalt, kuidas töötaja ise hindab oma oskusi, arvestades organisatsiooni ja/või enda juhi ootusi ning vastamiseks kasutati 5-pallist Likerti tüüpi vastamisskaalat, kus 1= ei vasta üldse ootustele ja 5= ületab märkimisväärselt ootusi. Teiseks hindasid töötajad oma oskusi võrreldes teiste samal/sarnasel ametikohal töötavate kolleegide oskustega ning vastamiseks kasutati 5-pallist Likerti tüüpi vastamisskaalat, kus 1= palju halvemini kui teised ja 5= märkimisväärselt

paremini kui teised. Küsitluse abil püüti välja selgitada sotsiaalsete oskuste tase esmatasandi juhtide seas nende enda arvamusel.

Uuringus osalesid kõik 30 esmatasandi juhti. Osalejatest 20 olid meessoost ja 10 naissoost. Keskmiselt olid juhid töötanud AS-is Smarten Logistics seitse aastat. Staažikaim 17 aastat ja kõige vähem ettevõttes töötanud juht ühe aasta. Vastajate keskmine vanus oli 33,5 aastat, vanim 52 aastane ja noorim 23 aastane. Hariduselt jagunesid vastanud järgmiselt: 1 vastaja oli põhiharidusega, 15 vastajat keskhariidusega, 13 vastajat kutsekeskharidusega ning 1 vastaja kõrgharidusega. Kolm juhti olid värvatud ettevõttesse kohe oma praegusele ametikohale, ülejäänud 27 juhti on kõik alustanud tööd madalamalt ametikohalt ning üldjuhul on teinud sama tööd, mida teevad antud hetkel nende praegused alluvad. Äärmisel vajadusel, näiteks kui korraga on haiguslehel mitmed töötajad või töökoormus ei ole vastanud prognoosidele ja on ootamatult suur, teevad esmatasandi juhid ka lisaks oma põhitööle sama tööd, mida nende alluvad.

Võib eeldada, et esmatasandi juhtide sotsiaalsed oskused ei ole väga halval tasemel ning ei esine suuri puudujääke, kuna nad on saavutanud ettevõttes esmatasandi juhi koha. Nagu eelpool nimetatud, siis tööintervjuul edukamad ja karjääriredelil kiiremini arenevad inimesed omavad häid sotsiaalseid oskusi (Baron, *et al.*, 2009). Aga nende sotsiaalsed oskused ei pruugi olla ka märkimisväärselt heal tasemel, sest tihti edutatakse töötajaid, kes näitavad oma töös väga häid tulemusi aga nagu Goleman, *et al.*, (2008) välja töid – parim tööline ei pruugi olla parim juht. Ettevõttes läbiviidud lahkumisintervjuudes on peamiselt osundatud juhtidele ja nende sotsiaalsetele kompetentsidele. On toodud välja, et mõned juhid ei innusta töötajaid, ei anna tagasisidet, takistavad töötajate arengut, suhtlevad ebaviisakalt, omavad töötajate seas lemmikuid, keda eelistatakse ebaõiglaselt ning mitmel korral on väla toodud, et ettevõttesse soovitakse küll tagasi tööle naasta, kuid seda ainult otsese juhi vahetumise korral.

Roosi (2015) poolt läbi viidud rahulolu-uuringu juhtimise ja kompetentside teemaplokkidest selgus, et töötajate ootused oma tööülesannetele ja juhtidele on kõrgemad, kui need hetkel on. Töötajad arvasid, et nende praegused tööülesanded ja vastutus on neile arusaadavad ja selge, kuigi uute töötajate tööle asudes võiks juhendamine olla parem. Uuringu läbiviimise hetkeks oli töötajatel nende arvates piisav kvalifikatsioon oma tööülesannete täitmiseks, kuid nad tahaksid tööalaselt rohkem areneda. Veelgi enam, neile meeldiks, kui nad saavad tööalaselt areneda ja saavad uusi tööülesandeid. Praegused tööülesanded ei paku töötajatele piisavalt väljakutseid ja arenguvõimalusi ning juht ei märka

oma töötajate potentsiaali ja ei paku võimalust proovida uusi tööülesandeid ja võimalust arenenda. Juhtimise teemaplokist tuli välja, et juhid küll usaldavad töötajaid ning töötajad arvavad, et juhid on asjatundlikud, kuid nad ei innusta töötajaid hästi töötama ja ei tunnusta heade töötulemuste eest piisavalt. Probleemkohana toodi välja, et juhid ei teavita töötajaid muudatustest ettevõttes õigeaegselt. Samuti tunnetati juhtimist ettevõttes pisut ebaõiglasena. Selle põhjal saab öelda, et töötajate ootused on, et AS Smarten Logistics esmatasandi juhtide juhtimisoskused oleksid paremad ja juhid peaksid arendama oma oskusi. *Ibid.*, (2015) rahuolu-uuringu läbiviimise ajal täitsid esmatasandi juhi ametikohustusi 27 juhti praegusest 30 valimist. Seega saab öelda, et 2015 aastal avaldatud arvamus juhtide kompetentsite kohta on ka käesoleval ajal aktuaalne, kuna 90% juhtidest on needsamad, kes olid ettevõttes juhid ka aastal 2015.

### 2.3. Tulemused

Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas hindavad esmatasandi juhid oma sotsiaalsete oskuste taset arvestades, mida ettevõtte ja nende juht neilt ootab ning võrreldes teiste samalaadset tööd tegevate kolleegidega.

Andmete, mis saadi läbi esmatasandi juhtidele saadetud ankeetküsitluste vastuse, analüüsiks kasutati tabelarvutusprogrammi Excel ning statistilist andmetöötlusprogrammi SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Andmete analüüsil kasutati kirjeldava statistika meetodeid ja korrelatsioonanalüüsi.

Kantrowiz'i (2015) testi kasutati Eestis esimest korda nõ pilootuuringuna. Kuna eestikeelsena oli test esimest korda kasutusel, ilmnesid vastamise käigus mõningad probleemid. Eesti keelde tõlgituna jäid osad väited negatiivsed ning mõned sisaldasid topelheitust. Vastajates tekitasid sellised väited segadust ning neile ei osatud vastata. Kuna küsimustikus ei saanud küsimusi vahele jätta, siis võidi nendele väidetele vastata huupi, et pääseda edasi järgmise väite juurde. Kuues alaskaalas oli kokku negatiivseid väiteid kokku vaid 22 ning nimetatud väited eemaldati vastuste hulgast enne andmete analüüsimist ning kokku analüüdisiti kuues alaskaalas 77 väite vastuseid. Seitsmendas alaskaalas, organisatsiooni huve kahjustavad käitumised, olid kõik kuus väidet negatiivsed. Neid väited analüüsitati, kuid võib eeldada, et vastused selles alaskaalas ei pruugi olla tõesed.

Testi reliaabluse kontrollimiseks viidi läbi sisereliaabluse analüüs, mille mõõtmiseks kasutati Cronbachi alfa analüüsi. Cronbachi alfa on sisereliaabluse koefitsent, mis mõõdab kui sarnaselt mõõdavad erinevad küsimused ühte ja sama fenomeni. Mida kõrgem on alfa väärtus, seda kõrgem on uuritavate tunnuste reliaablus. Cronbachi alfa väärtused saavad olla vahemikus 0 ja 1. Väärtusi, mis on võrdsed 0,7 peetakse usaldusväärseks ja mis suuremad kui 0,8 peetakse väga heaks (Klaster, 05.05.2017). Cronbachi alfa väärtuste arvutamisel selgus, et hinnates oma sotsiaalseid oskuseid võrreldes ettevõtte ootustega, oli uuritavate tunnuste reliaablus hea (alfa = 0,79) ja hinnates oma sotsiaalseid oskuseid võrreldes teiste samal või sarnasel ametikohal töötavate inimeste, oli uuritavate tunnuste reliaablus piisav (alfa = 0,74). Tabelis 3 on välja toodud Cronbachi alfa väärtused alaskaalade kaupa.

Tabel 3. Alaskaalade Cronbachi alfa.

	Võrreldes ootustega	Võrreldes teistega
Kommunikatsiooni- ja veenmisoskused	0,75	0,73
Töösoorituse juhtimise oskused	0,90	0,75
Enesejuhtimisoskused	0,69	0,66
Isikutevahelised oskused	0,87	0,75
Juhtimis- ja organisatoorsed oskused	0,84	0,89
Poliitilised – ja kultuurilised oskused	0,74	0,75
Organisatsiooni huve kahjustav käitumine	0,77	0,68
Keskmine	0,79	0,74

Allikas: Autori koostatud.

Testi alaskaalade omavaheliste seoste tuvastamiseks viidi läbi korrelatsioonanalüüs. Korrelatsioonanalüüs saab näidata, kas alaskaalad on omavahel väga tugevas ( $p=1$ ) või olematus ( $p=0$ ) seoses. Sotsiaalteadustes võib pidada tugevaks seoseks juba korrelatsiooniseoseid, mis on üle 0,5 (Rootalu, 2014). Korrelatsioonianalüüsi tulemused näitasid, et esmatasandi juhtide sotsiaalsete oskuste hindamisel võrreldes ettevõtte ootustega alaskaalad olid omavahel tugevas seoses ( $p=630 - p=913$ ) ja organisatsiooni huve kahjustavad käitumiste alaskaala, millel puudus seos teiste alaskaaladega (vt lisa 1). Ka esmatasandi juhtide oskuste võrdlemisel samal või sarnasel ametikohal töötava kolleegiga korrelatsioonanalüüsi tulemus näitas, et organisatsiooni huve kahjustavad käitumised ei ole teiste alaskaaladega seoses. Enesejuhtimisoskused olid teiste alaskaaladega mõõdukas seoses ( $p=372 - p=448$ ) ning ülejäänud viis alaskaalat olid omavahel tugevas seoses ( $p=636 - p=799$ ) (vt lisa 2).

Sotsiaalsete oskuste hindamise kirjeldava statistika tulemused on esitletud tabelis 4.

Tabel 4. Sotsiaalsete oskuste kirjeldav statistika.

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ala-skaala 1	Poliitilised ja kultuurilised oskused võrreldes ootustega	3,03333	30	0,3927287	0,0717021
	Poliitilised ja kultuurilised oskused võrreldes teistega	3,17778	30	0,3372692	0,0615767
Ala-skaala 2	Isikutevahelised oskused võrreldes ootustega	2,99123	30	0,4280461	0,0781502
	Isikutevahelised oskused võrreldes teistega	3,1807	30	0,2875064	0,0524912
Ala-skaala 3	Töösoorituse juhtimise oskused võrreldes ootustega	2,99825	30	0,4541197	0,0829105
	Töösoorituse juhtimise oskused võrreldes teistega	3,15263	30	0,3583935	0,0654334
Ala-skaala 4	Enesejuhtimise oskused võrreldes ootustega	2,67778	30	0,5359371	0,0978483
	Enesejuhtimise oskused võrreldes teistega	2,94444	30	0,3922949	0,0716229
Ala-skaala 5	Juhtimis- ja organisatoorsed oskused võrreldes ootustega	2,9963	30	0,4003333	0,0730905
	Juhtimis- ja organisatoorsed oskused võrreldes teistega	3,13148	30	0,3551253	0,0648367
Ala-skaala 6	Kommunikatsiooni- ja veenmisoskused võrreldes ootustega	2,74153	30	0,6546386	0,1195201
	Kommunikatsiooni- ja veenmisoskused võrreldes teistega	3,04	30	0,522417	0,0953799
Ala-skaala 7	Organisatsiooni huve kahjustavad käitumised võrreldes ootustega	2,22	30	0,6546386	0,1195201
	Organisatsiooni huve kahjustavad käitumised võrreldes teistega	2,65333	30	0,522417	0,0953799
	Kõikide alaskaalade väidete keskmine võrreldes ootustega	2,80834	30	0,4762926	0,0883852
	Kõikide alaskaalade väidete keskmine võrreldes teistega	3,04005	30	0,3725076	0,0069113

Allikas: Autori koostatud.

Tabelist 4 on näha, et seitsme alaskaala keskmine tulemus oli 2,80 palli, kui esmatasandi juhid hindasid oma oskusi võrreldes ettevõtte ootustega ja 3,04 palli, kui esmatasandi juhid

võrdlesid end teiste samal või sarnasel ametikohal töötavate inimestega (vt tabel 4). Selline tulemus viitab, et juhid ei tunnetata, et neil oleks olulisel määral puudusi oma sotsiaalsetes oskustes. Pigem tunnetatakse oma oskuseid headena ning ühtlasi parematena kui nende kolleegidel. Keskmistest tulemustest on näha, et veidi ebakindlamalt on esmatasandi juhid end tundnud ettevõtte ootustega võrreldes enesejuhtimisoskuste (2,68 palli) ja kommunikatsiooni- ja veenmisoskuste puhul (2,74 palli). Organisatsiooni huve kahjustava käitumise väidete keskmine on madalaim (2,22) palli, kuid antud tulemus ei pruugi olla tõene.

Alljärgnevalt on läbiviidud uuringu tulemused, tabelis 5 ja 6, reastatud sotsiaalsete oskuste kategooriate kaupa. 105 väidet olid jagatud seitsmesse kategooriasse, poliitilised- ja kultuurilised oskused, juhtimis- ja organisatoorsed oskused, isikutevahelised oskused, töösoorituse juhtimise oskused, kommunikatsiooni- ja veenmisoskused, enesejuhtimisoskused ja organisatsiooni huve kahjustavad käitumised. Tulemuste analüüsimisel eemaldati kuuest kategooriast (va organisatsiooni huve kahjustavad käitumised) 22 negatiivset väidet, mis võisid tekitada vastajates segadust ning vastused ei pruugi olla tõesed. Kategooriad on alljärgnevalt reastatud tulemuste põhjal, kus esmalt on toodud välja kategooria, mille oskuste vastajad tundsid end kõige kindlamalt ning viimasena kategooria, mille oskustes tunti end kõige nõrgemalt. Kategooriate sees on väited samuti reastatud tulemuste põhjal. Kõigepealt väited, kus tunti end tugevamalt ja viimasena väited, kus tunti end ebakindlamalt (vt lisa 3-9).

Tabelist 5 on näha, et kõige kindlamalt tunti ennast poliitiliste – ja kultuuriliste oskuste osas ja kõige nõrgemalt enesejuhtimisoskuste osas. Esinevad väikesed erinevused tulemuste järjestuses enda oskuste hindamisel võrreldes ettevõtte ootustega ja enese võrdlemisel teistega (vt. tabel 6), kuid pingerida on mõlemas tabelis enamjaolt samas järjekorras ning mõlemal puhul on enda tugevamateks oskusteks loetud poliitilised- ja kultuurilised oskused, juhtimis- ja organisatoorsed oskused, töösoorituse juhtimise oskused ning isikutevahelised oskused. Nõrgemalt on mõlema hindamisviisi puhul hinnatud ennast kommunikatsiooni- ja veenmisoskustes ning enesejuhtimisoskustes. Organisatsiooni huve kahjustava käitumise tulemus on mõlemal hindamisviisil küsitav. Selgelt joonistub tabelitest välja, et kui vastaja on võrrelnud oma oskusi ettevõtte ootustega, siis ükskõik, kas on hinnanud oma oskusi alla ootuste, ootustele vastavalt või üle ootuste headeks, siis võrreldes kolleegidega on vastaja hinnanud oma oskusi paremateks kui kolleegil.

Tabel 5. Vastuste sagedusjaotus kategooriate järgi arvestades ettevõtte ootusi.

	<b>Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt</b>	<b>Vastab ootustele</b>	<b>Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi</b>
Poliitilised- ja kultuurilised oskused	18,9%	60,7%	20,4%
Juhtimis- ja organisatoorsed oskused	21,0%	58,5%	20,4%
Isikutevahelised oskused	22,6%	56,5%	20,9%
Töösoorituse juhtimise oskused	22,8%	56,1%	21,0%
Kommunikatsiooni- ja veenmisoskused	35,0%	47,7%	17,3%
Organisatsiooni huve kahjustavad käitumised	43,4%	42,2%	14,4%
Enesejuhtimisoskused	43,4%	42,2%	14,4%

Allikas: autori koostatud.

Tabel 6. Vastuste sagedusjaotus kategooriate järgi võrreldes samal/sarnasel ametikohal kolleegidega.

	<b>Oluliselt või veidi kehvem kui teistel</b>	<b>Samaväärne teistega</b>	<b>Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel</b>
Poliitilised- ja kultuurilised oskused	7,1%	70,0%	22,9%
Töösoorituse juhtimise oskused	9,1%	68,8%	22,1%
Juhtimis- ja organisatoorsed oskused	11,5%	65,6%	22,9%
Isikutevahelised oskused	9,9%	63,0%	27,0%
Kommunikatsiooni- ja veenmisoskused	18,3%	57,7%	24,0%
Organisatsiooni huve kahjustavad käitumised	37,3%	53,3%	9,3%
Enesejuhtimisoskused	27,2%	52,2%	20,6%

Allikas: autori koostatud.

Poliitiliste – ja kultuuriliste oskuste võrdluses (vt. lisa 3), kus üle 80% vastanutest hindas, et nad kas vastavad ootustele või ületavad ootusi, leidsid juhid, et kõige paremini oskavad nad aktsepteerida tagasisidet, saavad hakkama delikaatsete olukordadega ja oskavad oma

sõnumit kohandada vastavalt kuulajaskonnale. Kõige nõrgemini tunti end oma reaktsioonide kohandamisel ja aktiivselt endast positiivse mulje jätmisel.

Juhtimis- ja organisatoorse oskustes (vt. lisa 4) hinnati oma parimaks oskusteks suurte ja väikeste eksimuste eristamine, endid hinnati püsivateks, otsusekindlateks ja vastustusvõimelisteks. Ka teiste abi küsimises ja oma töö organiseerimises plaani järgi ei nähtud probleeme. Mõningasel määral ebakindlamana tunti end oma töö organiseerimises sellisel juhul, kui enne tööülesannete täitmist on vaja plaan koostada. Tööl kiputakse nägema pigem detaile kui üldpilti, ettevõtte visiooni, sellest kuhu tahetakse jõuda, ei osata edasi anda ning ka tööülesannete delegeerimises ei tunta end kindlana.

Isikutevahelistes oskustes (vt. lisa 5) tunnetati end kui suurepäraseid teiste murede kuulajaid, töökaaslast tervitatakse, nende vastu ollakse viisakas ja lugupidav, nende seisukohad kuulatakse ära ning tehakse teistega koostööd, et töö saaks tehtud. Nõrgemalt tunti end tööalase sotsiaalse võrgustiku ehitamises. Kui teiste kuulamises ja seisukohtade mõistmises hinnati oma oskused pigem väga heaks, siis ei oldud kindlad, kas pärast kolleegide kuulamist suudetakse demokraatlikult otsustada, kas konflikte suudetakse lahendada ja kas negatiivset olukorda suudetakse positiivseks õppimise kogemuseks pöörata.

Töösoorituse juhtimise oskustes (vt. lisa 6) leiti, et osatakse hinnata teiste töösooritust, ennast tunnetati ausa, pädeva ja otsekohesena ning usaldusväärse. Peetakse oma lubadusi ning juhid käituvad nagu ütlevad. Samuti vastavad juhid küsimustele läbimõeldult ja selgelt ning tagasisidet annavad näidetele toetudes. Juhid tunnevad, et nad hindavad oma töötajate huvisid, et neid saaks arendada, nad tunnustavad ja kiidavad teiste jõupingutusi ja tunnevad ära talendi, kui teda kohtavad. Kui talent tuntakse ära ja teda kiidetakse ja antakse talle tagasisidet, siis selles, kas juhid suuvad toetada ja arendada äratuntud talendi karjääri, ei olda enam kindlad. Ka selles, kas suudetakse teisi treenida ja koolitada ning nende ja enda enesehinnangut säilitada ja toetada, ollakse juba ebakindlamad.

Kommunikatsiooni- ja veenmisoskustes (vt. lisa 7) arvasid juhid, et kõige paremini suudavad nad kasutada huumorit, et oma mõtet edasi anda. Ka uute oskuste omandamisele, õppimisele ja informatsiooni otsimisele ollakse alati. Teistega suheldes öeldakse oma arvamust välja ja näidatakse välja entusiasmi. Kuid teada saadud informatsiooni ja õpitud uuste teadmiste reaalsuses proovimises ollakse juba ettevaatlikumad. Ka ei olda nii kindlad, kas teised tulevad nende uute ideedega kaasa. Lepingute ja projektide läbirääkimises ei tunta end kindlalt ja oma oskuses teha mõjusaid presentatsioone, kahtleb üle poolte juhtidest.



Üheks nõrgemaks oskuseks on vastajad hinnanud end organisatsiooni huve kahjustavate käitumiste raames (vt. lisa 8). Nõrgaks hinnati nii enda üle- kui alahindamise oskust, teiste arvamuse mahategemist ja enda võimutunde suurendamist läbi teiste mõjutamise ja oma oskust enne öelda, siis mõelda. Antud tulemuste õigsuses võib aga kahelda, kuna küsimustiku organisatsiooni huve kahjustavate käitumiste väited olid raskesti mõistetavad ja vastajad võisid vastates olla segaduses ning ei teatud, kuidas vastata.

Enesejuhtimisoskuste (vt. lisa 9) tugevamaiks oskuseks on probleemide kiire ja efektiivne lahendamine. Paremateks hinnatakse enda sobiliku autoriteediga esitlemist ja oma emotsioonide kontrollimist, kui miski ärritab. Enesejuhtimisoskuste tugevaimad oskused on protsentuaalselt samal tasemel nagu parimateks hinnatud poliitiliste – ja kultuuriliste oskuste nõrgemad oskused. Enesejuhtimisoskuste puhul kõheldi, kas julgetakse käituda agressiivselt/ennastkehtestavalt kui olukord seda peaks vajama. Oma töös ei olda alid riske võtma, et nõ piire kombata ja ei olda kindel, kas oma esialgseid otsuseid peaks peale järelemõtlemist muutma või peaks oma esialgsele otsusele kindlaks jääma.

### 3. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Käesoleva uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas hindavad esmatasandi juhid oma sotsiaalsete oskuste taset arvestades ettevõtte ootusi ja sarnasel ametikohal töötavaid kolleege. Uuringu käigus selgusid oskused, milledes tuntakse end ebakindlalt, kuid valdavalt hindasid juhid oma oskusi pigem headeks ja väga headeks. Huvitava faktina selgus, et kui juhid hindasid oma oskusi headeks ja väga headeks arvestades ettevõtte ootusi neile, siis võrreldes end sama tööd tegeva kolleegiga, hinnati end veel kõrgemalt. Kui juhid hindasid oma oskusi kehvemaks või alla ootuste, siis sellest hoolimata tundsid nad, et kolleegidest paremad on nad ka siis, kui nende endi oskused on nõrgemad.

Sotsiaalsete oskuste väiteid hinnati seitsmes kategoorias: töösoorituse juhtimise oskused, poliitilised – ja kultuurilised oskused, enesejuhtimisoskused, juhtimis- ja organisatoorsed oskused, isikutevahelised oskused, kommunikatsiooni- ja veenmisoskused ning organisatsiooni huve kahjustavad käitumised. Kõige paremini hinnati end poliitiliste – ja kultuuriliste oskuste osas ja kõige ebakindlamalt tunti end enesejuhtimisoskuste puhul.

Sotsiaalseid oskuseid on kirjeldatud mitmete erinevate sõnastusega definitsioonidega ja erinevad teooriad on seadnud erinevate oskuste tähtsust omas järjekorras. Kuid kõik teooriad ja definitsioonid räägivad omal viisil kommunikatsiooni olulisusest. Riggio (1986) sõnul kirjeldavad kõik sotsiaalsete oskuste definitsioonid mingil moel informatsiooni vastuvõtmist ja väljasaatmist. Kleini, *et al.*, (2006) taksonoomias on 12-st oskusest viis kommunikatsioonioskused. Selles kontekstis on tähelepanu vääriv, et seitsmes kategoorias on kommunikatsiooni- ja veenmisoskused alles viiendal kohal. 35% juhtidest tunneb, et nende kommunikatsiooni- ja veenmisoskused ei vasta üldse või pigem ei vasta ootustele. Kui ennast võrreldi kolleegidega, siis tunti end paremini ja vaid 18,3% vastajatest tundis, et tema oskused on oluliselt või veidi nõrgemad kui teistel.

Kleini *et al.*, (2006) taksonoomias on välja toodud olulise oskusena konflikti lahendamise oskus ja Fragoulis, *et al.*, (2011) on piirdunud oma sotsiaalsete oskuste kirjeldamisel kahe peamisega: kommunikatsioon ja konfliktide lahendamise oskus. Kui isikutevahelistes oskustes hinnati end seitme kategooria seas kolmandaks, siis konfliktide lahendamine tuli välja ühe nõrgema oskusena selles kategoorias ja 33,3% vastanutest arvas, et lahendab konflikte viisil, mis jääb alla ettevõtte ootuste, kuid ainult 13,3% arvas, et tema konflikti lahendamise oskused on kehvemad kui tema kolleegidel.

Lisaks Kleinile *et al.*, (2006), Fragoulis, *et al.*, (2011) on kommunikatsioonioskuste ja probleemide ning konfliktide lahendamise olulisust välja toonud ka Spencer, *et al.*, (1993). Lisaks neile oskustele rõhutavad *Ibid.*, (1993) meeskonnatöö oskusi, teiste, enda ja muudatuste juhtimise oskuste olemasolu. Klein *et al.*, (2006) on ära märkinud, et tööalaseks eduks peavad töötajal olema efektiivsed meeskonnatöö oskused ja ka enesejuhtimisoskused, sealhulgas enesest positiivse kuvandi loomine ja sobilik enesepresentatsioon. Sobiv enesepresentatsioon on Baroni ja Markmani (2000) järgi üks olulisemaid spetsiifilisi oskusi, mis määrab ära inimese edukuse teiste inimestega suhtlemisel. Enesejuhtimisoskused on aga vastanute poolt hinnatud enda kõige nõrgemaks oskuseks. 43,4% vastanutest arvas, et nende enesejuhtimisoskused jäävad alla ootuste. Kuid nagu ka teiste kategooriate puhul, võrreldes oma oskusi kolleegidega, arvas vaid 27,2% vastanutest, et nende oskused on nõrgemad kui kolleegidel.

Juhtimis- ja organisatoorsed oskused olid poliitiliste – ja kultuuriliste oskuste järel oskused, milles tunti end tugevana. Kuid alaskaala oskustes tuli välja, et vajaka võib jääda otsusekindluses, keskendutakse pigem väikestele detailidele ja ei märgata suurt pilti ning jääb puudu julgusest delegeerida ülesandeid. Mumford, *et al.*, (2000) on rõhutanud, et lisaks

kommunikatsiooni- ja veenmisoskustele vajab juht otsusekindlust ja otsuse tegemise julgust. Tulemus, kus juhid hindavad oma otsuse tegemise julgust erinevates olukordades nõrgemaks, tekitab küsimuse, kas esmatasandi juhid, kes vahel teevad ka oma alluvate tööd, teevad seda seetõttu, et õigel ajal on õiged otsused vastu võtmata. On võimalik, et tööd on väga palju või töötajaid liiga vähe, aga põhjused võivad olla selles, et ei osata/julgeta delegeerida, ei märgata suurt pilti ning ei otsustada, mis on konkreetses hetkes tõeliselt tähtis ning mida peaks tegema.

Isikutevahelistes oskustes hinnati oma oskusi samuti ootustele vastavaks ja pisut üle ootuste olevaks. Juhid arvavad, et nad saavad teiste inimestega hästi kontakti, nad on empaatilised, oskavad kõigiga läbi saada, teevad teistele komplimente, nad saavad erinevad inimesed koos töötama ja kasutavad demokraatlike otsustamise viise. Antud tulemused saadi aga küsitlusega, mis toimus enne lõplikku uude logistikakeskusesse kolimist ning uute teistsugusest kultuurist pärit kolleegide ning alluvate saamist. Käesoleva uuringu tulemuste analüüsi hetkeks on näha, et ettevõttes on raske aktsepteerida teisest kultuurist inimesi ning nende inimeste adapteerimine ettevõtte süsteemi on keeruline. Juhid on harjunud eesti päritolu inimestega ning teistsuguse päritoluga inimesed tekitavad nendes ebamugavust ja alati ei osata erinevate olukordadega toime tulla.

Uuringu tulemuste põhjal selgus, et juhid hindavad oma oskusi pigem headeks või väga headeks ja kindlasti paremateks kui samal või sarnasel ametikohal töötaval kolleegil. Selline olukord tekitab küsimuse, et kui adekvaatselt ennast hinnati. Enamus tunnevad, et nad on teistest paremad, kuid uuringusse olid kaasatud kõik samadel või sarnastel ametikohtadel töötavad inimesed, siis nii enda oskuste hinnang ja need kellega võrreldi, on samad töötajad. Järelikult, kui vastaja A hindab oma oskusi väga headeks ja kindlasti paremaks kui vastajal B ning vastaja B hindab oma oskusi väga heaks ja kindlasti paremaks kui vastajal A, siis võib olla üks või mõlemad vastajad olla ennast üle- või kolleegi alahinnanud. Kuid kui võrreldi end teise töötajaga, siis ei ole teada, kellega valimis olnud töötajaga end võrreldi. Võrdluseks võib olla mitmel korral sama inimene ja mõnega osalenutest ei pruugi ükski vastajatest end võrrelda. Võib olla võimalus, et mitmed vastanutest võrdlesid end kolleegiga, kes hindaski oma oskusi madalamalt kui teised vastanud, kuid pigem on end teistega võrdlemisel üle hinnatud.

Samuti on juhtide sotsiaalsete oskuste taseme uuringu tulemustes mõningane vastuolu 2015 aastal läbi viidud rahuolu-uuringu tulemustega. Rahuolu-uuringu juhtide kompetentside kohta käivas teemaplokis hindasid töötajad oma juhtide oskused pigem arendamist

vajavateks ning käesolevas uuringus hindasid juhid oma oskused tasemele, mis pigem ei vaja arendamist. Samuti lahkumisintervjuud on toonud välja juhtide pigem nõrgemad sotsiaalsed oskused. Need tulemused viitavad, et esmatasandi juhid on oma oskusi mõningal määral üle hinnanud.

Kui uuringu tulemustes ongi ennast ülehinnatud, siis otseselt ei mõjuta see uuringu tulemusi suurel määral. Hoolimata sellest, kui kõrgelt ennast täpselt hinnati, tulevad siiski välja oskused, kus hinnati ennast madalamalt ning toetudes erinevatele teooriatele on madalamad hinnangud antud oskustele, mis suurel määral mõjutavad juhtide töö efektiivsust. Käesoleva uuringu puuduseks on, et ei selgu, kas puudujäägid on oskuste omandamises, esitamises, sõnaosavuses või kõigis eelnimetatutes või on puudu tasakaalust oskuste vahel. Seda teadmata ei saa teha soovitusi konkreetse puuduse arendamise meetodi valimiseks. Segrin (2003) on öelnud, et enne oskuste arendamist tuleb alati alustada oskuste hindamisega, sest ei ole sobilik õpetada sotsiaalseid oskused neile, kellel on need juba olemas nt esitamispuudujäägiga inimesed.

Kuna puuduseid ei tunneta juhid määral, mis segaks nende igapäevatööd ning ei ole teada, millist laadi on erinevate esmatasandi juhtide sotsiaalsete oskuste puudujääk, siis ei soovita autor kasutada esmase valikuna juhtide sotsiaalsete oskuste arendamiseks peatükis 1.3 tutvustatud arendamise viise, nagu individuaalne coaching, samuti individuaalsed ette näitamised, rollimängud ja kodused ülesanded. Antud meetodid, kui neid kasutatakse individuaalselt, on kasutamiseks pigem märgatavate ja juba teadaolevate puudujääkidega töötajatele või töötajale, kes tunnetab, et tal on puudujäägid ning tahaks koolitust ja evib motivatsiooni antud õppimisviisideks.

Autor soovitab juhtidele kindlasti korraldada ettevõtte sisesid grupikoolitusi kommunikatsiooni, enesejuhtimise ja juhtimise teemadel. Kommunikatsioonikoolituse raames peaksid juhid omandama teadmisi aktiivse kuulamise, mitteverbaalse, verbaalse, veenva, suulise ja kirjaliku kommunikatsiooni kohta ning suutlikkust omandatud teadmisi kasutada. Enesejuhtimise koolituselt peaksid juhid saama otsusekindlust ja julgust, julgust võtta oma töös riske ja saama enesekindlust oma väljendustes, otsustes ja käitumisviisides. Korraldatavad juhtimiskoolitused peaksid keskenduma teiste inimeste juhtimise oskuste arendamisele. Kuigi vastanud tundsid end oma juhtimis- ja organisatoorses oskustes kindlana, olid alaskaala nõrgemad oskused, nagu delegeerimine, suure pildi nägemine ja otsusekindlus, piisavalt olulised juhi igapäevaoskused, et nende arendamisele rõhku panna.

Isikutevaheliste suhete hetkel kõige kriitilisema poolega, teisest kultuuriruumist inimeste aktsepteerimise ja tahtmisega leida nendega ühine keel, peab tegelema kindlasti ettevõtte juhtkond ning andma oma panuse, et esmatasandi juhid suudaksid nad omaks võtta ja suhtuda nendesse samamoodi kui nõ oma inimestesse.

Ettevõtte sisese koolituste korraldamisel peaks võtma arvesse käesoleva magistritöö tulemusi ning magistritööd ka valitud koolitajale tutvustama, kes saaks koolituse ettevalmistamisel arvestada käesoleva uuringu tulemustega.

Ettevõttes peetakse arenguestlusteid, kuid hetkel on vestluste analüüsimine nõrgal tasemel. Ettevõtte peaks panustama rohkem analüüsile, mis annaks samuti teavet juhtide tugevuste ja nõrkuste kohta, ning annaks võimaluse leida, milliste oskuste arendamisel saab ettevõtte kaasa aidata. Samuti saaks lahkumisintervjuudest kogunenud informatsiooni põhjal juhi oskuseid analüüsida ja leida koolitust vajavad oskused.

Ettevõtte sisesed koolitused peaksid olema pikema perioodi peale jagatud. Esmalt peaks valitud koolitaja tutvuma käesoleva uuringuga ning koolituse raames saaks koolitaja koguda teavet koolitavate juhtide sotsiaalsete oskuste kohta erapooletu kõrvaltvaatajana. Kui koolitused on korraldatud ettevõtte sisestena ning koolitusperiood on jagatud pikema aja peale ning koolitaja on olnud võimalus hinnatada koolitavate sotsiaalsete oskuste taset, on koolitajal võimalik hiljem leida sobivad individuaalsed sotsiaalsete oskuste arendamise viisid.

Kuid nagu Robles (2012) välja tõi, sotsiaalsete oskuste arendamise tulemused on järkjärgulised ja hilised. Koolitusele järgneval päeval või ka kuul ei toimu suuri muutusi, pigem on koolituse läbinul esimesed mõtted, kuidas oma igapäevakäitumist muuta, et tööelu lihtsustada ning ta hakkab tegema esimesi katsetusi teistmoodi käitumistes. Enne kui juht saab kinnitust, et tema uued käitumisviisid annavad tulemusi ja ta need viisid oma igapäevasesse käitumisrepertuaari võtab, läheb aega ning tööandjal peab olema kannatlikkust seda oodata ja peab pakkuma ka uusi koolitusvõimalusi peale esimese koolituse läbimist. Samas peab tööandja aktsepteerima, et reaalsuses on raske mõõta, kuivõrd koolitus andis soovitud mõju juhtide käitumistele ning esimesed positiivsed tulemused, näiteks rahuolu-uuringutes, võivad end ilmutada mõne aasta möödudes.

## KOKKUVÕTE

Töötajate sotsiaalsete oskuste tasemest on suurel määral mõjutatud nii töö kvaliteet kui kvantiteet. Koostöö, motivatsioon, pühendumine – kõik on mõjutatud töötajate sotsiaalsete oskuste tasemest. Mida paremad on sotsiaalsed oskused, seda efektiivsemalt suudavad inimesed koos töötada. Seejuures on oluline, et just juhi sotsiaalsete oskuste tase oleks piisavalt hea, suutmaks inimesi motiveerida, suunata koostööle, viia edukalt ellu muudatusi ja tõsta pühendumise taset organisatsioonis.

Käesoleva magistr töö raames selgitati välja AS Smarten Logistics esmatasandi juhtide sotsiaalsete oskuste tase nende enda hinnangul arvestades ettevõtte ootusi nende sotsiaalsete oskuste tasemele ja võrreldes samal või sarnasel ametikohal töötavate inimeste sotsiaalsete oskuste tasemega.

Antud uuringu eelduseks oli, et esmatasandi juhtide sotsiaalsete oskuste tase ei saa olla väga madal, kuna vastasel korral ei oleks suudetud saavutada ettevõttes juhi ametikohta. Kuna aga ettevõtte töötajad tunnetavad probleeme, mille algpõhjus võib olla mõjutatud juhtide sotsiaalsete oskuste tasemest, siis võivad olla puudujäägid teatavates sotsiaalsetes oskustes. Uuringuga sooviti selgitada välja, kas ja millistes konkreetsetes sotsiaalsetes oskustes on puudujäägid.

Uuringuga selgus, et esmatasandi juhid hindavad oma sotsiaalsete oskuste taset ettevõtte ootustele vastavaks ja üle ootuste olevaks. Võrreldes teiste samal või sarnasel ametikohal töötavate inimestega, hinnati oma sotsiaalseid oskuseid samal tasemel olevateks või pigem paremateks. Selgusid aga peamised kategooriad, kus tunnetati mõningaid nõrkuseid oma oskuste tasemes. Peamiselt olid nendeks enesejuhtimisoskused, kuid puudusid tunnetati samuti kommunikatsiooni- ja veenmisoskustes ning juhtimisoskustes, mis on olulised oskused esmatasandi juhi käitumisrepertuaaris.

Käesoleva magistr töö raames läbi viidud uuringu tulemuste põhjal teeb autor ettepaneku ettevõttel panustada esmatasandi juhtide koolitamiseks enesejuhtimisoskuste, kommunikatsiooni- ja veenmisoskuste ja juhtimisoskuste valdkonnas. Koolitused on vajalikud, et tagada juhtide pädevus sotsiaalsete oskuste vallas ja läbi selle kompetentne inimeste juhtimine ettevõttes, mille tulemusel on võimalik saavutada efektiivsem ja kvaliteetsem töösooritus ja suurem töötajate rahuolu oma töö ja tööandjaga.

## RESUME

The quality and quantity of work is largely influenced by the level of employees' social skills. Collaboration, motivation, dedication – everything is influenced by the level of employees' social skills. The better the social skills, the more efficiently people are able to work together. Thereat, it is important for the manager's level of social skills to be sufficiently good, in order to motivate people, guide collaboration, successfully implement changes, and raise the level of education in the organization.

The master's thesis aimed to find out the level of first-line managers' social skills in AS Smarten Logistics in their own estimation, taking into account the enterprise's expectations on their level of social skills and comparing these with the level of social skills of people working in the same or similar position.

It was assumed that the level of first-line managers' social skills could not be very low, since otherwise they could not have gained the position of a manager. But, since the enterprise's employees sense problems which could be influenced by the level of managers' social skills, then there may be shortcomings in certain social skills. The author wished to find out in which particular social skills the shortcomings appear.

As a result of the research, it became evident that the first-line managers assess their level of social skills to be appropriate to the enterprise's expectations or beyond expectations. Comparing to other people working in the same or similar position, the level of one's social skills were estimated to be on the same level or rather higher. Also, the main categories where some weaknesses were sensed in one's level of social skills, became evident. These were mainly self-management skills but shortcomings were also sensed in communication and persuasion skills and management skills, which are essential skills in the first-line manager's behavioural repertory.

On the basis of the research results conducted within the master's thesis, the author suggests the enterprise to contribute to the training of first-line managers in the field of self-management, communication, persuasion, and management skills. Trainings are necessary for ensuring managers' competence in social skills and via this competent management in the enterprise. As a result, more efficient and high-quality performance, and greater employees' satisfaction with their jobs and employer can be achieved.

## KASUTATUD ALLIKAD

- Adler, D.A., McLaughlin, T.J., Rogers, W.H., Chang, H., Lapitsky, L., Lerner, D. (2006). Job Performance Deficits Due to Depression. *Am J Psychiatry*, Vol.163, No.9, pp 1569-1576.
- Baron R.A., Markman, G.D. (2000). Beyond Social Capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, Vol.14, No.1, pp 106-116.
- Baron, R.A, Tang, J. (2009). Entrepreneurs' Social Skills and New Venture Performance: Mediating Mechanisms and Cultural Generality. *Journal of Management*, Vol.35, No.2, pp 282-306.
- Berman, E.M., West. J.P. (2008). Managing Emotional Intelligence in U.S. Cities: A Study of Social Skills among Public Managers. *Public Administration Review*. July/August 2008, pp 742-758.
- Burgoon, J.K., Dunbar, N.E. (2000). An interactionist perspective on dominance-submission: Interpersonal dominance as a dynamic, situationally contingent social skill. *Communication Monograph*, Vol.67, pp 96-121.
- Cavell, T.A. (1990). Social Adjustment, Social Performance and Social Skills: A Tri-Component Model of Social Competence. *Journal of Clinical Child Psychology*. Vol.19, No.2, pp 111-122.
- Campion, M.A., Medsker, G.J., Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, Vol.46, pp 823-850.
- Chu, Y.-A., Zhang, L.-C., (2015). Are ou Special Education Students Ready for Work? An Investigation of the Teaching of Job-Related Social Skills in Northern Taiwan. *International Journal of Disability, Development and Education*, Vol.62, No.6, pp 628-643.
- Ferris, G.R., Witt, L.A., Hochwarter, W.A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.6, pp 1075-1082.



- Fragoulis, I., Phillips, N. (2011). Social Skills for Successful Career Development. *Review of European Studies*. Vol.3, No.1, pp 85-93.
- Friedman, H.S., Miller-Herringer, T. (1991). Nonverbal display of emotion in public and in private: Self-monitoring, personality, and expressive cues. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.61, pp 766-775.
- Goleman, D., Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2008/09/social-intelligence-and-the-biology-of-leadership>.
- Gresham, F.M., Elliott, S.N. (1989). Social Skills Deficits as a Primary Learning Disability. *Journal of Learning Disabilities*, Vol.22, No.2, pp 120-124.
- Gresham, F.M. (1998). Social Skill Training: Should We Raze, Remodel, or Rebuild? *Behavioral Disorders*, Vol.24, No.1. Special Issue: Emerging Trends and Issues in Research for the Education and Treatment of Children Behavioral Disorders, pp. 19-25.
- Gresham, F.M., Sugai, G., Horner, R.H., (2001). Interpreting Outcomes of Social Skill Training for Students with High-Incidence Disabilities. *Exceptional Children*, Vol.67, No.3, pp 331-344.
- Gresham, F.M., Van, M.B, Cook, C.R. (2006). Social Skill Training for Teaching Replacement Behaviors: Remediating Acquisition Deficits in At-Risk Students. *Behavioral Disorders*, Vol.31, No.4, pp 363-377.
- Hakkak, M., Nazarpoori, A., Mouzavi, S.N., Ghodsi, M. (2015). Investigating the effects of emotional intelligence on social-mental factors of human resource productivity. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.31, pp 129-134.
- Hochwarter, W.A., Witt, L.A., Treadway, D.C., Ferris, G.R. (2006). The interaction of Social Skill and Organizational Support on Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.2, pp 482-489.
- Hogan, R., Shelton, D. (1998). A Socioanalytic Perspective on Job Performance. *Human Performance*, Vol.11, No.2/3, pp 129-144.
- Hooley, J.M. (2010). Social Factors in Schizophrenia. *Current Directions in Psychological Science*, Vol.19, No.4, pp 238-242.

- Kantrowitz, T.M. (2005). Development and construct validation of a measure of soft skills performance. Kättesaadav: <https://smartech.gatech.edu/handle/1853/6861/>.
- Kavale, K.A, Forness, S.R (1996). Social Skill Deficits and Learning Disabilities: A Meta-Analysis. *Journal of Learning Disabilities*, Vol.29, No.3, pp 226-237.
- Kilduff, M., Day, D.V. (1994). Do Chameleons Get Ahead? *The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers*. *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.4, pp 1047-1060.
- Klaster. (2017) Cronbachi alfa. Kättesaadav: <http://klaster.ee/harra-cronbachi-leiutis/>.
- Klein, C., DeRouin, R.E., Salas, E. (2006). Uncovering workplace interpersonal skills: a review, framework, and research agenda. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.21, pp 80-116.
- Kurtz, M.M., Mueser, K.T. (2009). A meta-analysis of controlled research on social skills training for schizophrenia. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol.76, pp 491-504.
- Leary, M.R. (1995). Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior. Boulder, CO: Westview Press.
- Lieberman, R.P., DeRisi, W.J, Mueser, K.T. (1989). Social skills training for psychiatric patients. New York: Pergamon Press.
- Morgeson, F.P., Reider, M.H, Campion, M.A. (2005). Selecting individuals in team settings: the importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, Vol.58, pp 583-611.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Connelly, M.S., Marks, M.A. (2000). Development of Leadership Skills. *The Leadership Quarterly*, Vol.11, pp 87-114.
- Perez, J.E., Riggio, R.E., Kopelowicz, A. (2007). Social skill imbalances in mood disorders and schizophrenia. *Personality and Individual Differences*, Vol.42, No.1, pp 27-36.
- Riggio, H.R., Kwong, W.Y. (2009). Social skills, paranoid thinking, and social outcomes among young adults. *Personality and Individual Differences*, Vol.47, pp 492-497.
- Riggio, R.E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, pp 649-660.

- Riggio, R.E., Carney, D. (2003). Manual for the social skill inventory (2nd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Riggio, R.E., Throckmorton, B., DePaola, S. (1990). Social skills and self-esteem. *Personality and Individual Differences*, Vol.11, pp. 799-804.
- Robles, M.M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, Vol.75, No.4, pp 453-465.
- Rootalu, K. (2014). Statistilise andmeanalüüsi meetodid. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/kuidas-analüüside-kvantitatiivseid-andmeid>.
- Roos, S. (2015). Töötajate rahulolu ja seotus organisatsiooniga AS-is Smarten Logistics. Kättesaadav: <https://digi.lib.ttu.ee/i/?2799>.
- Sail, R.M., Alavi, K. (2010). Social skills and social values training for future k-workers. *Journal of European Industrial Training*. Vol.34, No.3, pp 226-258.
- Segrin, C. (2000). Social skills deficit associated with depression. *Clinical Psychology Review*, Vol.20, No.3, pp 379-403.
- Segrin, C., Flora, J. (2000). Poor Social Skills are a Vulnerability Factor in the Development of Psychosocial Problems. *Human Communication Research*, Vol.26, No.3, pp 489-514.
- Segrin, C., Givertz, M. (2003). Methods of social skills training and development. In J. Greene & R. Burleson (Eds.), *Handbook of communication and social interaction skills*, pp 135-176. Mahwah, NJ:Erlbaum.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1998). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stemmler, G. (1997). Selective activation of traits: Boundary conditions for the activation of anger. *Personality and Individual Differences*, Vol.22, No.2, pp 213-233.

**Korrelatsioonanalüüsi tulemused enda sotsiaalsete oskuste hindamisel võrreldes ettevõtte ootustega**

		Poliitilised - ja kultuurilised oskused	Isikutevahelised oskused	Töösoorituse juhtimise oskused	Enesejuhtimis- oskused	Juhtimis- ja organisatoorsed oskused	Kommunikatsiooni- ja veenmisoskused	Organisatsiooni huve kahjustavad käitumised
Poliitilised - ja kultuurilised oskused	Pearson korrelatsioon	1	,796**	,851**	,696**	,798**	,830**	,182
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,335
	N	30	30	30	30	30	30	30
Isikutevahelised oskused	Pearson korrelatsioon	,796**	1	,913**	,653**	,906**	,846**	-,033
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,862
	N	30	30	30	30	30	30	30
Töösoorituse juhtimise oskused	Pearson korrelatsioon	,851**	,913**	1	,630**	,885**	,862**	-,074
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,696
	N	30	30	30	30	30	30	30
Enesejuhtimis- oskused	Pearson korrelatsioon	,696**	,653**	,630**	1	,722**	,689**	,275
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,142
	N	30	30	30	30	30	30	30
Juhtimis- ja organisatoorsed oskused	Pearson korrelatsioon	,798**	,906**	,885**	,722**	1	,862**	,009
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,962
	N	30	30	30	30	30	30	30
Kommunikatsiooni- ja veenmisoskused	Pearson korrelatsioon	,830**	,846**	,862**	,689**	,862**	1	,112
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,556
	N	30	30	30	30	30	30	30
Organisatsiooni huve kahjustavad käitumised	Pearson Correlation	,182	-,033	-,074	,275	,009	,112	1
	Sig. (2-tailed)	,335	,862	,696	,142	,962	,556	
	N	30	30	30	30	30	30	30

**Korrelatsioonanalüüsi tulemused enda sotsiaalsete oskuste hindamisel võrreldes samal või sarnasel ametikohal töötava kolleegiga**

		Poliitilised - ja kultuurilised oskused	Isikutevahelised oskused	Töösoorituse juhtimise oskused	Enesejuhtimis-oskused	Juhtimis- ja organisatoorsed oskused	Kommunikatsiooni- ja veenmisoskused	Organisatsiooni huve kahjustavad käitumised
Poliitilised - ja kultuurilised oskused	Pearson korrelatsioon	1	,799**	,754**	,372*	,795**	,680**	-0,19
	Sig. (2-tailed)		0	0	0,043	0	0	0,313
	N	30	30	30	30	30	30	30
Isikutevahelised oskused	Pearson korrelatsioon	,799**	1	,800**	,379*	,792**	,761**	-0,248
	Sig. (2-tailed)	0		0	0,039	0	0	0,187
	N	30	30	30	30	30	30	30
Töösoorituse juhtimise oskused	Pearson korrelatsioon	,754**	,800**	1	0,346	,761**	,686**	-0,117
	Sig. (2-tailed)	0	0		0,061	0	0	0,539
	N	30	30	30	30	30	30	30
Enesejuhtimis-oskused	Pearson korrelatsioon	,372*	,379*	0,346	1	,448*	,472**	0,211
	Sig. (2-tailed)	0,043	0,039	0,061		0,013	0,008	0,262
	N	30	30	30	30	30	30	30
Juhtimis- ja organisatoorsed oskused	Pearson korrelatsioon	,795**	,792**	,761**	,448*	1	,636**	-0,194
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,013		0	0,304
	N	30	30	30	30	30	30	30
Kommunikatsiooni- ja veenmisoskused	Pearson korrelatsioon	,680**	,761**	,686**	,472**	,636**	1	-0,033
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,008	0		0,861
	N	30	30	30	30	30	30	30
Organisatsiooni huve kahjustavad käitumised	Pearson korrelatsioon	-0,19	-0,248	-0,117	0,211	-0,194	-0,033	1
	Sig. (2-tailed)	0,313	0,187	0,539	0,262	0,304	0,861	
	N	30	30	30	30	30	30	30

## Poliitiliste- ja kultuuriliste oskuste hindamise tulemused

<b>Poliitilised- ja kultuurilised oskused</b>	<b>Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt</b>	<b>Vastab ootustele</b>	<b>Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi</b>	<b>Poliitilised- ja kultuurilised oskused</b>	<b>Oluliselt või veidi kehvem kui teistel</b>	<b>Samaväärne teistega</b>	<b>Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel</b>
Aktsepteerin juhilt ja kolleegidelt saadud tagasisidet	6,7%	80,0%	13,3%	Kohandan sõnumi vastavalt kuulajaskonnale kui on vaja mõte edasi anda.	3,3%	80,0%	16,6%
Saan hakkama delikaatsete/konfidentsiaalsete olukordadega.	10,0%	66,7%	23,4%	Saan hakkama delikaatsete/konfidentsiaalsete olukordadega.	3,3%	76,7%	20,0%
Tegelen ärritunud klientide või kolleegidega aidates nende murele lahendus leida.	23,3%	63,3%	13,3%	Teistega suheldes kohandan oma reaktsioone nii, et need sobiks organisatsiooni kultuuriga	6,7%	70,0%	23,3%
Kohandan sõnumi vastavalt kuulajaskonnale kui on vaja mõte edasi anda.	16,7%	60,0%	23,3%	Kui kellelgi on probleem millegagi, mida teinud olen, siis suudan nende vastuväidetega sobival moel hakkama saada.	10,0%	70,0%	20,0%

<b>Poliitilised- ja kultuurilised oskused</b>	<b>Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt</b>	<b>Vastab ootustele</b>	<b>Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi</b>	<b>Poliitilised- ja kultuurilised oskused</b>	<b>Oluliselt või veidi kehvem kui teistel</b>	<b>Samaväärne teistega</b>	<b>Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel</b>
Kui kellelgi on probleem millegagi, mida teinud olen, siis suudan nende vastuväidetega sobival moel hakkama saada.	20,0%	56,7%	23,3%	Tegelen ärritunud klientide või kolleegidega aidates nende murele lahendus leida.	10,0%	70,0%	20,0%
Mõistan poliitilist keskkonda, milles töötan (organisatsioonis).	23,3%	56,7%	20,0%	Tegelen aktiivselt endast hea mulje kujundamisega (et teistele jääks minust positiivne mulje).	16,6%	70,0%	13,3%
Tegelen aktiivselt endast hea mulje kujundamisega (et teistele jääks minust positiivne mulje).	33,4%	56,7%	10,0%	Mõistan poliitilist keskkonda, milles töötan (organisatsioonis).	3,3%	66,7%	30,0%
Jälgin tähelepanelikult enda ümber toimuvat.	10,0%	53,3%	36,7%	Jälgin tähelepanelikult enda ümber toimuvat.	3,3%	63,3%	33,3%
Teistega suheldes kohandan oma reaktsioone nii, et need sobiks organisatsiooni kultuuriga	26,7%	53,3%	20,0%	Aktsepteerin juhilt ja kolleegidelt saadud tagasisidet	6,7%	63,3%	30,0%

Juhtimis- ja organisatoorseste oskuste hindamise tulemused

Juhtimis- ja organisatoorsed oskused	Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt	Vastab ootustele	Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi	Juhtimis- ja organisatoorsed oskused	Oluliselt või veidi kehvem kui teistel	Samaväärne teistega	Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel
Olen püsiv ja pingutan, et töö saaks tehtud.	3,3%	53,3%	43,3%	Olen püsiv ja pingutan, et töö saaks tehtud.	3,3%	56,7%	40,0%
Eeldan teistelt lugupidavat suhtumist.	3,3%	66,7%	30,0%	Tean oma võimeid ja kelle poole pöörduda, kui abi ja nõuannet vajan.	3,3%	60,0%	36,6%
Tean oma võimeid ja kelle poole pöörduda, kui abi ja nõuannet vajan.	13,3%	60,0%	26,7%	Arvestan kõigi võimalike tagajärgedega, kui pean otsuseid langetama.	13,3%	56,7%	30,0%
Projekti või tööülesandega alustades määratlen esmalt eesmärgi(d).	30,0%	46,7%	23,3%	Kui on tarvis otsustada, siis tegutsen kohe.	6,7%	66,7%	26,7%
Kui on tarvis otsustada, siis tegutsen kohe.	13,3%	63,3%	23,3%	Arvan, et vastutan oma tegevuste eest ja võtan vastutuse vabatahtlikult.	3,3%	70,0%	26,7%
Teen vahet väikestel ja suurtel eksimustel ja tegutsen vastavalt.	0,0%	76,7%	23,3%	Pakun lahendusi, kui probleem on tarvis lahendada.	3,3%	70,0%	26,7%
Töötan välja strateegiaid ja plaane, kuidas oma tööd teha.	30,0%	50,0%	20,0%	Planeerin ja organiseerin oma aega ja tegevusi.	20,0%	56,7%	23,3%



<b>Juhtimis- ja organisatoorsed oskused</b>	<b>Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt</b>	<b>Vastab ootustele</b>	<b>Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi</b>	<b>Juhtimis- ja organisatoorsed oskused</b>	<b>Oluliselt või veidi kehvem kui teistel</b>	<b>Samaväärne teistega</b>	<b>Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel</b>
Arvestan kõigi võimalike tagajärgedega, kui pean otsuseid langetama.	26,7%	53,3%	20,0%	Organiseerin oma tööd plaanipäraselt (et kõik saaks tehtud, mida vaja).	10,0%	66,7%	23,3%
Pakun lahendusi, kui probleem on tarvis lahendada.	16,7%	63,3%	20,0%	Töötan välja strateegiaid ja plaane, kuidas oma tööd teha.	10,0%	66,7%	23,3%
Arvan, et inimesed vastutavad oma tegevuse tagajärgede eest (st nad peavad suutma neid ette näha).	3,3%	73,3%	20,0%	Projekti või tööülesandega alustades määratlen esmalt eesmärgi(d).	23,3%	56,7%	20,0%
Muudan elavaks visiooni, kuhu ettevõtte ja meie töö peaks suunduma ja kuidas me sinna jõuame.	40,0%	43,3%	16,7%	Muudan elavaks visiooni, kuhu ettevõtte ja meie töö peaks suunduma ja kuidas me sinna jõuame.	23,3%	56,7%	20,0%
Olen erinevates tööolukordades otsusekindel.	33,3%	50,0%	16,7%	Püstitan eesmärgi, et oma sooritust parandada.	16,7%	63,3%	20,0%
Arvan, et vastutan oma tegevuste eest ja võtan vastutuse vabatahtlikult.	6,7%	76,7%	16,7%	Keskendun tööl pigem detailidele kui üldpildi nägemisele.	16,7%	63,3%	20,0%
Organiseerin oma tööd plaanipäraselt (et kõik saaks tehtud, mida vaja).	20,0%	63,3%	16,6%	Teen vahet väikestel ja suurtel eksimustel ja tegutsen vastavalt.	10,0%	70,0%	20,0%

<b>Juhtimis- ja organisatoorsed oskused</b>	<b>Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt</b>	<b>Vastab ootustele</b>	<b>Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi</b>	<b>Juhtimis- ja organisatoorsed oskused</b>	<b>Oluliselt või veidi kehvem kui teistel</b>	<b>Samaväärne teistega</b>	<b>Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel</b>
Planeerin ja organiseerin oma aega ja tegevusi.	33,3%	53,3%	13,3%	Olen erinevates tööolukordades otsusekindel.	3,3%	76,7%	20,0%
Delegeerin töö teistele kui see sobilik on.	30,0%	56,7%	13,3%	Eeldan teistelt lugupidavat suhtumist.	0,0%	83,3%	16,7%
Püstitan eesmärged, et oma sooritust parandada.	30,0%	56,7%	13,3%	Arvan, et inimesed vastutavad oma tegevuse tagajärgede eest (st nad peavad suutma neid ette näha).	0,0%	86,7%	13,3%
Keskendun tööl pigem detailidele kui üldpildi nägemisele.	43,3%	46,7%	10,0%	Delegeerin töö teistele kui see sobilik on.	40,0%	53,3%	6,6%

## Isikutevaheliste oskuste hindamise tulemused

Isikutevahelised oskused	Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt	Vastab ootustele	Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi	Isikutevahelised oskused	Oluliselt või veidi kehvem kui teistel	Samaväärne teistega	Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel
Tervitan oma töötajaid ja kolleege.	6,7%	50,0%	43,4%	Erinevates olukordades jään rahulikuks.	16,7%	43,3%	40,0%
Teen koostööd teistega, et töö saaks tehtud.	6,7%	53,3%	40,0%	Teen koostööd teistega, et töö saaks tehtud.	3,3%	56,7%	40,0%
Kuulan ära teiste inimeste mured.	0,0%	60,0%	40,0%	Olen meeskonnatöötaja (mulle meeldib meeskonna liige olla).	16,6%	46,7%	36,7%
Erinevates olukordades jään rahulikuks.	26,6%	40,0%	33,4%	Olen viisakas ja lugupidav teiste vastu.	0,0%	63,3%	36,7%
Olen avatud teiste inimeste seisukohtadele.	6,7%	63,3%	30,0%	Kuulan ära teiste inimeste mured.	0,0%	63,3%	36,6%
Kui miski vajab tähelepanu, siis tegelen selle olukorraga koheselt	30,0%	46,7%	23,3%	Kohtudes uue inimesega saan temaga hästi kontakti.	10,0%	56,7%	33,3%
Kohtudes uue inimesega saan temaga hästi kontakti.	26,7%	50,0%	23,3%	Tervitan oma töötajaid ja kolleege.	3,3%	63,3%	33,3%
Edendan meeskonnavaimu.	30,0%	50,0%	20,0%	Olen avatud teiste inimeste seisukohtadele.	3,3%	63,3%	33,3%
Olen viisakas ja lugupidav teiste vastu.	3,3%	76,7%	20,0%	Kui miski vajab tähelepanu, siis tegelen selle olukorraga koheselt	13,3%	56,7%	30,0%

<b>Isikutevahelised oskused</b>	<b>Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt</b>	<b>Vastab ootustele</b>	<b>Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi</b>	<b>Isikutevahelised oskused</b>	<b>Oluliselt või veidi kehvem kui teistel</b>	<b>Samaväärne teistega</b>	<b>Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel</b>
Teistega suheldes olen empaatiline.	23,3%	60,0%	16,7%	Suudan lepitada erinevad arvamused, kui olukord nõuab.	3,3%	70,0%	26,7%
Suudan lepitada erinevad arvamused, kui olukord nõuab.	20,0%	63,3%	16,7%	Edendan meeskonnavaimu.	16,7%	60,0%	23,3%
Pööran negatiivse olukorra positiivseks (õppimise kohaks).	33,3%	53,3%	13,3%	Teiste inimeste meelest on minuga lihtne kontakti saada ja suhelda.	13,3%	63,3%	23,3%
Kui mul on konflikt teistega, siis suudan selle edukalt lahendada.	33,3%	53,3%	13,3%	Kui mul on konflikt teistega, siis suudan selle edukalt lahendada.	13,3%	66,7%	20,0%
Teistega suheldes teen neile komplimente, kui see on paslik.	30,0%	56,7%	13,3%	Kasutan demokraatlikke otsustamise mehhanisme.	10,0%	70,0%	20,0%
Ehitan aktiivselt suhtlusvõrgustikku, et mul oleks tööalaseid kontakte.	50,0%	40,0%	10,0%	Loon ja hoian professionaalseid suhteid.	6,7%	73,3%	20,0%
Kasutan demokraatlikke otsustamise mehhanisme.	36,6%	53,3%	10,0%	Pööran negatiivse olukorra positiivseks (õppimise kohaks).	13,3%	70,0%	16,7%
Teiste inimeste meelest on minuga lihtne kontakti saada ja suhelda.	23,3%	66,7%	10,0%	Ehitan aktiivselt suhtlusvõrgustikku, et mul oleks tööalaseid kontakte.	23,3%	60,0%	16,6%

<b>Isikutevahelised oskused</b>	<b>Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt</b>	<b>Vastab ootustele</b>	<b>Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi</b>	<b>Isikutevahelised oskused</b>	<b>Oluliselt või veidi kehvem kui teistel</b>	<b>Samaväärne teistega</b>	<b>Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel</b>
Olen meeskonnatöötaja (mulle meeldib meeskonna liige olla).	23,3%	66,7%	10,0%	Teistega suheldes olen empaatiline.	13,3%	73,3%	13,3%
Loon ja hoian professionaalseid suhteid.	20,0%	70,0%	10,0%	Teistega suheldes teen neile komplimente, kui see on paslik.	10,0%	76,7%	13,3%

## Töösoorituse juhtimise oskuste hindamise tulemused

Töösoorituse juhtimise oskused	Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt	Vastab ootustele	Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi	Töösoorituse juhtimise oskused	Oluliselt või veidi kehvem kui teistel	Samaväärne teistega	Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel
Pean oma lubadusi.	10,0%	50,0%	40,0%	Pean oma lubadusi.	6,7%	60,0%	33,3%
Olen aus, pädev ja enesekindel ja see motiveerib mind usaldama.	10,0%	56,7%	33,3%	Olen aus, pädev ja enesekindel ja see motiveerib mind usaldama.	3,3%	63,3%	33,3%
Analüüsin situatsiooni või kliendi vajadusi.	16,7%	53,3%	30,0%	Analüüsin situatsiooni või kliendi vajadusi.	3,3%	63,3%	33,3%
Kontrollin kas teised on täitnud oma ülesanded, mida nad varasemalt teha on lubanud.	13,3%	56,7%	30,0%	Treenin ja koolitan kaastöötajaid.	23,3%	46,7%	30,0%
Hindan teiste inimeste töösooritust.	6,7%	66,7%	26,7%	Kontrollin kas teised on täitnud oma ülesanded, mida nad varasemalt teha on lubanud.	6,7%	63,3%	30,0%
Kasutan konkreetseid näiteid, kui teistele tagasisidet annan.	16,7%	56,7%	26,6%	Tunnustan inimeste jõupingutusi ja kõva tööd kiites ja märgates seda.	6,7%	63,3%	30,0%
Promon oma ettevõtte toodet/teenust/äri teistele.	33,3%	43,3%	23,3%	Minu teod ja mõtted on kooskõlas (st käitun nii nagu ütlen).	3,3%	66,7%	30,0%

<b>Töösoorituse juhtimise oskused</b>	<b>Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt</b>	<b>Vastab ootustele</b>	<b>Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi</b>	<b>Töösoorituse juhtimise oskused</b>	<b>Oluliselt või veidi kehvem kui teistel</b>	<b>Samaväärne teistega</b>	<b>Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel</b>
Tunnustan inimeste jõupingutusi ja kõva tööd kiites ja märgates seda.	20,0%	56,7%	23,3%	Kasutan konkreetseid näiteid, kui teistele tagasisidet annan.	10,0%	63,3%	26,7%
Treenin ja koolitan kaastöötajaid.	36,7%	43,3%	20,0%	Suudan ära tunda talendi potentsiaalikes töötajates ja kaastöötajates.	6,7%	70,0%	23,4%
Suudan ära tunda talendi potentsiaalikes töötajates ja kaastöötajates.	16,7%	63,3%	20,0%	Hindan teiste inimeste töösooritust.	3,3%	73,3%	23,4%
Kui midagi kelleltki vajan, siis sõnastan oma ootused selgelt.	26,7%	56,7%	16,7%	Küsimustele vastan põhjalikult ja läbimõeldult.	10,0%	66,7%	23,3%
Saan aru piirangutest, mis mind, teisi ja ärikeskkonda puudutab.	16,7%	66,7%	16,7%	Promon oma ettevõtte toodet/teenust/äri teistele.	16,6%	66,7%	16,7%
Minu teod ja mõtted on kooskõlas (st käitun nii nagu ütlen).	16,6%	66,7%	16,7%	Olen teistele eeskujuks.	10,0%	73,3%	16,6%
Teistega suheldes olen aus ja otsekohene.	10,0%	73,3%	16,7%	Kui midagi kelleltki vajan, siis sõnastan oma ootused selgelt.	10,0%	76,7%	13,3%

<b>Töösoorituse juhtimise oskused</b>	<b>Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt</b>	<b>Vastab ootustele</b>	<b>Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi</b>	<b>Töösoorituse juhtimise oskused</b>	<b>Oluliselt või veidi kehvem kui teistel</b>	<b>Samaväärne teistega</b>	<b>Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel</b>
Küsimustele vastan põhjalikult ja läbimõeldult.	30,0%	53,3%	16,6%	Hindan teiste huvisid, et neid saaks arendada.	10,0%	76,7%	13,3%
Olen teistele eeskujuks.	33,3%	53,3%	13,3%	Teistega suheldes olen aus ja otsekohene.	3,3%	83,3%	13,3%
Keskendun teiste karjääri arendamisele.	50,0%	40,0%	10,0%	Keskendun teiste karjääri arendamisele.	26,6%	63,3%	10,0%
Säilitan ja upitan enda ja teiste enesehinnangut.	43,3%	46,7%	10,0%	Säilitan ja upitan enda ja teiste enesehinnangut.	13,3%	76,7%	10,0%
Hindan teiste huvisid, et neid saaks arendada.	26,7%	63,3%	10,0%	Saan aru piirangutest, mis mind, teisi ja ärikeskkonda puudutab.	0,0%	90,0%	10,0%



## Kommunikatsiooni- ja veenmisoskuste hindamise tulemused

Kommunikatsiooni- ja veenmisoskused	Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt	Vastab ootustele	Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi	Kommunikatsiooni- ja veenmisoskused	Oluliselt või veidi kehvem kui teistel	Samaväärne teistega	Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel
Otsin infot, et oma tööd efektiivsemalt teha.	20,0%	50,0%	30,0%	Olen loov ja proovin uusi asju.	16,7%	46,7%	36,6%
Olen loov ja proovin uusi asju.	46,6%	23,3%	30,0%	Otsin infot, et oma tööd efektiivsemalt teha.	10,0%	56,7%	33,4%
Näitan üles entusiasmi oma töös.	26,7%	50,0%	23,3%	Kasutan huumorit, et mõtet edasi anda.	6,7%	60,0%	33,4%
Kasutan huumorit, et mõtet edasi anda.	16,7%	60,0%	23,3%	Kaasajastan oma oskusi õppides uusi asju oma valdkonnas.	6,7%	63,3%	30,0%
Teistega koostööd tehes ütlen välja enda arvamuse.	26,7%	56,7%	16,7%	Näitan üles entusiasmi oma töös.	13,3%	60,0%	26,6%
Kaasajastan oma oskusi õppides uusi asju oma valdkonnas.	20,0%	63,3%	16,7%	Räägin läbi lepinguid ja projekte.	23,3%	56,7%	20,0%
Teised inimesed tulevad mu ideedega kergesti kaasa.	43,3%	43,3%	13,3%	Teistega koostööd tehes ütlen välja enda arvamuse.	16,7%	63,3%	20,0%

<b>Kommunikatsiooni- ja veenmisoskused</b>	<b>Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt</b>	<b>Vastab ootustele</b>	<b>Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi</b>	<b>Kommunikatsiooni- ja veenmisoskused</b>	<b>Oluliselt või veidi kehvem kui teistel</b>	<b>Samaväärne teistega</b>	<b>Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel</b>
Suudan teha mõjusaid ettekandeid (presentatsioone).	63,4%	26,7%	10,0%	Suudan teha mõjusaid ettekandeid (presentatsioone).	56,7%	26,7%	16,7%
Räägin läbi lepinguid ja projekte.	53,3%	40,0%	6,7%	Teised inimesed tulevad mu ideedega kergesti kaasa.	13,3%	73,3%	13,3%
Teistega suheldes püüan mitte olla mõjukas (mõjuv).	33,3%	63,3%	3,3%	Teistega suheldes püüan mitte olla mõjukas (mõjuv).	20,0%	70,0%	10,0%

## Organisatsiooni huve kahjustava käitumise hindamise tulemused

Organisatsiooni huve kahjustavad käitumised	Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt	Vastab ootustele	Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi	Organisatsiooni huve kahjustavad käitumised	Oluliselt või veidi kehvem kui teistel	Samaväärne teistega	Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel
Mul on kalduvus teha mittedobivaid ja "haiglasid" kommentaare.	60,0%	26,7%	13,3%	Mul on kalduvus teha mittedobivaid ja "haiglasid" kommentaare.	40,0%	43,3%	16,7%
Teen maha (kritiseerin) teiste mõjuvõimu ja arvamusi.	63,3%	30,0%	6,7%	Ütlen, enne kui mõtlen, mida öelda tahan.	26,7%	60,0%	13,3%
Ütlen, enne kui mõtlen, mida öelda tahan.	56,7%	36,7%	6,7%	Teen maha (kritiseerin) teiste mõjuvõimu ja arvamusi.	46,7%	43,3%	10,0%
Teiste inimeste mõjutamine annab mulle võimutunde.	56,7%	40,0%	3,3%	Teiste inimeste mõjutamine annab mulle võimutunde.	46,7%	50,0%	3,3%
Ala- või ülehindan oma oskusi ja võimeid.	66,7%	33,3%	0,0%	Ala- või ülehindan oma oskusi ja võimeid.	26,7%	70,0%	3,3%

## Enesejuhtimisoskuste hindamise tulemused

Enesejuhtimisoskused	Ei vasta üldse või vastab ootustele osaliselt	Vastab ootustele	Ületab või ületab märkimisväärselt ootusi	Enesejuhtimisoskused	Oluliselt või veidi kehvem kui teistel	Samaväärne teistega	Natuke või märkimisväärselt parem kui teistel
Kontrollin oma emotsioone, kui miski mind ärritab.	33,3%	33,3%	33,3%	Kontrollin oma emotsioone, kui miski mind ärritab.	23,3%	40,0%	36,7%
Lahendan probleeme kiiresti ja efektiivselt.	23,3%	53,3%	23,3%	Lahendan probleeme kiiresti ja efektiivselt.	10,0%	60,0%	30,0%
Kui on tarvis, siis käitun agressiivselt või kehtestavalt.	53,3%	33,3%	13,3%	Võtan oma töös riske, et nõ piire kombata.	30,0%	53,3%	16,7%
Esitlen end teistele sobiliku autoriteediga.	30,0%	63,3%	6,7%	Kui olen otsustanud, siis sageli muudan oma arvamust, kui olen pikemalt järele mõelnud.	26,7%	56,7%	16,7%
Võtan oma töös riske, et nõ piire kombata.	60,0%	33,3%	6,6%	Kui on tarvis, siis käitun agressiivselt või kehtestavalt.	50,0%	33,3%	16,6%
Kui olen otsustanud, siis sageli muudan oma arvamust, kui olen pikemalt järele mõelnud.	60,0%	36,7%	3,3%	Esitlen end teistele sobiliku autoriteediga.	23,3%	70,0%	6,7%