

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Liisi Otepalu

**MEEKONNATÖÖLE JA ARENGUVESTLUSTELE ANTUD  
HINNANGUD TARTU NOORSOOTOÖ KESKUSES**

Magistritöö

Õppekava HAPM 10/14, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA ja MSc

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 16 091 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Liisi Otepalu .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162808

Üliõpilase e-posti aadress: liisi.otepalu@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA ja MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILISED ALUSED .....	8
1.1. Mõisted .....	8
1.2. Meeskonnatöö .....	9
1.3. Arenguestluse teoreetilised alused ja meetodid .....	11
1.4. Meeskonna- <i>coaching</i> ja selle kasutamine meeskonnatöö tõhustamiseks .....	16
2. EMPIIRILINE UURING .....	25
2.1. Uuringu meetodika ja valim .....	25
2.2. Uuringu tulemused .....	27
2.2.1. Hinnangud meeskonnatööle .....	28
2.2.2. Ettepanekud ja ootused meeskonnatöö parendamiseks .....	43
2.2.3. Hinnangud, ootused ja ettepanekud arenguestluste läbiviimiseks .....	46
2.2.4. Ootused meeskonna- <i>coachingule</i> .....	49
2.3. Tulemuste analüüs ja järeldused .....	52
2.4. Ettepanekud .....	59
KOKKUVÕTE .....	61
SUMMARY .....	64
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	66
LISAD .....	71
Lisa 1. Meeskonna- <i>coachingu</i> uuringute läbiviimise info .....	71
Lisa 2. Tartu Noorsootöö Keskuse struktuur .....	73
Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik .....	74
Lisa 4. Uuringus osalenud töötajate hinnangud, ettepanekud ja ootused .....	76
Lisa 5. Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks .....	80

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada, kuidas hindavad Tartu Noorsootöö Keskuse töötajad meeskonnatööd ja arenguestlusti ning milline on nende valmidus osaleda meeskonna-*coachingul*.

Esmalt analüüsitakse töös teoreetilisi lähenemisi meeskonnatööle, arenguestlustele ja meeskonna-*coachingule*. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viib autor läbi empiirilise uuringu. Autor kasutab kvalitatiivset uurimismeetodit ja viib läbi 12 poolstruktureeritud intervjuud Tartu Noorsootöö Keskuse töötajatega. Intervjuudega uuritakse, kuidas hindavad Tartu Noorsootöö Keskuse töötajad meeskonnatööd ja arenguestlusti ning milline on nende valmidus meeskonna-*coachingul* osaleda.

Läbiviidud uuringu tulemustena toob autor välja viis põhilist järeldust:

1. Töötajad hindavad positiivselt meeskonnatöö juhtimist, juhtkonna toetust ja enda arenguvõimalusi. Nad tunnevad, et vajalike oskustega meeskonnaliikmed on õigetel kohtadel, töötajad teavad organisatsiooni peamist eesmärki ja tehakse omavahel koostööd.
2. Peamised probleemid on organisatsiooni struktuuri ja muutusejärgse töökorralduse mõistmise, uute töötajate sisseelamise toetamise, infovahetamise kvaliteedi, meeskonnaliikmetevahelise usalduse ja rollijaotustega ülelinnaliste ürituste korraldamisel.
3. Arenguestlustel soovitakse seada ja hinnata eesmärke ning anda ja saada tagasisidet. Töötajad ootavad, et arenguestlust viiks kogu aeg läbi sama juht ja seda tuleks muuta personaalsemaks.
4. Meeskonna-*coachingult* oodatakse meeskonnatöö tõhusamaks muutmist, meeskonnaliikmetevahelise usalduse parendamist, kõigile kehtivate reeglite paikapanemist ja aega omavahelisteks eesmärgistatud aruteludeks, et seada ühiseid eesmärke.
5. Meeskond vastab seitsmele kümnest teoreetilises osas välja toodud meeskonna-*coachingu* valmiduse hindamise kriteeriumist.

Võtmesõnad: meeskonnatöö, arenguestlust, meeskonna-*coaching*, kvalitatiivne sisuanalüüs

## SISSEJUHATUS

Organisatsioonid muutuvad ja arenevad ning juhid peavad töötajaid teadlikult muutustega kohanemisel toetama. Antud töös käsitletav Tartu Noorsootöö Keskus loodi 2018. aasta kevadel, kui ühendati Tartu munitsipaal noortekeskused (Tartu ... 2018). Tartu Noorsootöö Keskuse andmetel on neil suur tööjõu voolavus (2019. aastal 53%). Struktuuri muutusega seoses on muutunud paljude töötajate tööülesanded ning see põhjustab meeskonnas segadust. Uudsete personaliarendamise ja koostöömeetodite rakendamine aitaks eeldatavasti töökeskkonda muuta atraktiivsemaks ja seeläbi personali organisatsioonis hoida.

Noorsootöötajate tööga rahulolu on väga oluline, sest töö on sageli noortega, kellel on keeruline taust. Tööga rahulolematud lahkuvad teistesse sektoritesse, kuid uusi kogemustega noorsootöötajaid on raske leida. Pidev kolleegide vahetumine segab usaldusliku ja toimiva meeskonna tekkimist. Lisaks mõjutab see 11-19-aastaseid noori, kelle jaoks noorsootöötaja võib olla nii usaldus- kui ka tugiisik. See tingib vajaduse hinnata ja analüüsida uuendusi töötajate toetamise meetodites.

Magistritöö aktuaalsus seisneb selles, et töö autorile teadaolevalt ei ole Eestis läbi viidud uuringuid, mis käsitleksid seda, kuidas hindavad noorsootöötajad meeskonnatööd pärast struktuuri muutust meeskonnatöö parendamise sihiga. Kuigi Carr ja Peters (2012), Hawkins (2011), Maseko *et al.* (2019) ning Hackman, Wageman (2005) on välja toonud meeskonna meeskonna-*coachingul* osalemise valmiduse hindamise tähtsuse ei leidnud autor uuringuid, mis oleksid seda teemat käsitlenud.

Antud magistritöö eesmärk on välja selgitada, kuidas hindavad Tartu Noorsootöö Keskuse töötajad meeskonnatööd ja arenguestlusi ning milline on nende valmidus osaleda meeskonna-*coachingul*.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks on töö autor püstitanud järgmised **uurimisküsimused**:

1. Millised on töötajate hinnangud hetkel meeskonnatööle?
2. Millised on töötajate ettepanekud meeskonnatöö tõhustamiseks tulevikus?
3. Millised on hetkel töötajate hinnangud arenguestlustele?
4. Milline on töötajate valmidus osaleda tulevikus meeskonna-*coachingul*?

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks koostas autor järgmised uurimisülesanded:

1. Teoreetilistele allikatele ja varasematele uuringutele tuginedes selgitada hea meeskonnatöö põhimõtteid ja tunnuseid.
2. Teooriale tuginedes iseloomustada, milline peaks olema arenguestluste läbiviimise meetod, et parendada meeskonnatööd ja suurendada töötajate rahulolu.
3. Tuginedes teoreetilistele allikatele ja varasematele uuringutele selgitada, kuidas aitab meeskonna-*coaching* meeskonnatööd parendada.
4. Intervjuude käigus välja selgitada, millised on töötajate hinnangud meeskonnatööle ja arenguestlustele ning valmidus osaleda meeskonna-*coachingul*.
5. Teha ettepanekuid meeskonnatöö parendamiseks seda toetava arenguestluste meetodi ja meeskonna-*coachingu* kaudu.

Käesolev magistritöö on jaotatud kaheks osaks. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis defineerib autor töös enim kasutatavad mõisted. Teises alapeatükis avatakse meeskonna ja meeskonnatöö mõiste ning hea meeskonnatöö põhimõtted ja tunnused. Selgitatakse, milline meeskond suudab organisatsiooni eesmärgi kõige efektiivsemalt saavutada. Kolmandas alapeatükis avab autor arenguestluste mõiste ja läbiviimise sammud. Autor selgitab arenguestluste olemust ning tähtsust organisatsiooni ja töötajate jaoks. Avatakse ja võrreldakse kolme uuenduslikku arenguestlustel kasutatavat meetodit. Neljandas alapeatükis avatakse meeskonna-*coachingu* mõiste ning selle kasutamise võimalused meeskonnatöö parendamise sihiga. Antakse ülevaade varasemate kvalitatiivsete uuringute tulemustest – milliseid meeskonnatöö valdkondi saab meeskonna-*coachingut* kasutades parendada.

Empiirilise osa esimeses alapeatükis tuuakse välja uurimistöö metoodika ja valim. Uuringu valimiks olid Tartu Noorsootöö Keskuse töötajad. Töö autor on koostanud teooria põhjal 14 küsimust ja viinud läbi 12 poolstruktureeritud intervjuud. Töö autor kirjeldab uuringu läbiviimist, kus poolstruktureeritud intervjuud transkribeeriti ja andmeid analüüsiti. Andmete analüüsiks

kasutas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi. Empiirilise osa teises alapeatükis toob autor välja uuringu tulemused. Empiirilise osa kolmandas alapeatükis analüüsib autor uuringu tulemusi ja annab vastused uurimisküsimustele – millised on töötajate hinnangud ja ettepanekud meeskonnatööle; millised on töötajate hinnangud ja ettepanekud arenguvestlustele; millised on töötajate ootused ja valmidus meeskonna-*coaching*uks. Empiirilise osa neljandas alapeatükis teeb autor, tuginedes teooriale ja uuringu tulemustele, Tartu Noorsootöö Keskusele ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks.

Magistritöö praktilise rakendatavuse annab Tartu Noorsootöö Keskuse ja Tartu linna huvi noorsootöö kvaliteedi parendamise vastu. Tartu Noorsootöö Keskus saab empiirilise uuringu tulemuste kokkuvõtet kasutada meeskonnakoolituste või planeeritava meeskonna-*coaching*u valmisoleku ja seal käsitletavate teemade kaardistamiseks. Samuti on uuringu tulemused kasutatavad meeskonna-*coaching*u valmisoleku kaardistamiseks teistes noorsootöö keskustes või samalaadsetes organisatsioonides. Töö teoreetiline osa annab panuse väheuuritud meeskonna-*coaching*u meetodi kasutamise edasiseks uurimiseks meeskonnatöö parendamise eesmärgil.

Töö autor tänab juhendajat Taimi Elenurme soovitude ja tagasiside eest. Samuti kõiki kvalitatiivses uuringus osalenud Tartu Noorsootöö Keskuse töötajaid ning peret ja sõpru toetuse ja innustamise eest.

# 1. TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Mõisted

Töö autor valis mõistete selgitamiseks mitmete definitsioonide hulgast järgnevad ja esitas need üldistatud kujul.

**Coaching, coach ja coachee** – *coaching* on *coach*'i ja *coachee* partnerlus, mis toetab isiklikku või ametialast kasvu, eeldatakse, et üksikisik või meeskond ei vaja nõustamist vaid on võimelised *coachingu* protsessi käigus ise lahendused leidma. *Coaching* on tulevikku suunatud ja keskendub konkreetse tegevuskava loomisele, et saavutada *coachee* seatud eesmärgid. (ICF 2018)

**Meeskonna-coaching** (*team coaching*) – järjepidevate vestluste sari, mida enamasti viib läbi meeskonna väline *coach*. Fookuses on eesmärkide seadmine, teadlikkuse tõstmine, tegevuste toetamine ning personaalse ja meeskondliku vastutustunde arendamine. Võib keskenduda meeskonnale kui süsteemile ja/või meeskonnaliikmete individuaalsetele tugevustele. See on seotud organisatsiooni eesmärkidega, võttes fookusesse tulemused ja suhted. (Britton 2015)

**Grupi-coaching** (*group coaching*) – õppimisele fokuseeritud ja aktiivne suhtlemine väikeses grupis kokkulepitud ajaperioodi vältel. Sisend on *coachee*'delt, mitte *coach*'ilt. Grupi liikmetel on individuaalsed eesmärgid. (Thornton 2016)

**Meeskonnatöö** – suhteliselt väikese grupi ühistegevus, kus jaotatakse ülesanded ja rollid. Ühiselt saavutatakse paremad tulemused, loovus ja innovaatus kui üksinda töötades. (Alas *et al.* 2005; Parker 1990)

**Juhtimine** (*management*) – töötajate tegevuse ja käitumise suunamine, et saavutada organisatsiooni eesmärgid.

**Juhendamine** – professionaalne toetamine ja õpetamine, mis on seotud konkreetse mõõdetava tulemusega (Tõnismäe, Gern 2008).



**Arenguvestlus** (*performance appraisal*) – tulemusjuhtimise protsessi osa, tavaliselt formaalne hindamine tööperioodi lõpus, mis viiakse läbi 1-2 korda aastas. Arenguvestluse eesmärk on töötajate progressi ja tulemuste jälgimine, eesmärkide seadmine ja ülevaatamine ning töötajatele töösoorituse kohta tagasiside andmine. Arenguvestlus aitab teha administratiivotsuseid (Mone, London 2010).

**Isiklik arenguplaan** (*personal development plan*) – tegevuskava, mis koondab töötaja varasemad arengud ja näitab tuleviku plaane (eesmärgid, koolitus vajadus), töötaja koostatud ja täiendatud koostöös juhiga. Isiklik arenguplaan põhineb töötaja ja juhi vahelisel suhtlusel, tagasisidel ja refleksioonil, et toetada otsuste tegemist (Greenan 2017).

**360-kraadi tagasiside** (*360-degree feedback*) – küsitlus, kus töötajad, kliendid ja erineva taseme juhid hindavad juhtkonna liikmete käitumist ja töösooritust. Iga juhi puhul koondatakse küsitluse tulemused ja juhile antakse tagasisidena vastajate keskmine hinnang koos kommentaaridega. Selle põhjal saab juht tööd korraldada (Mone, London 2010).

**Eesmärkidepõhine juhtimine** (*management by objectives*) – arenguvestluse vahend või meetod, mille käigus töötaja isiklikud eesmärgid kooskõlastatakse juhi eesmärkidega, et saavutada organisatsiooni eesmärkide täitmine (Islami *et al.* 2018).

## 1.2. Meeskonnatöö

Selles alapeatükis avatakse meeskonna ja meeskonnatöö mõiste põhjalikumalt ning selgitatakse hea meeskonnatöö põhimõtteid ja tunnuseid. Tööturg nõuab muutuvaid ja pidevalt arenevaid oskusi, mida ühel indiviidil on raske pakkuda. See tähendab, et meeskond oma mitmekesiste oskuste ja laialdase kompetentsiga suudab täita organisatsiooni eesmärke kõige efektiivsemalt. Huvi meeskonnatöö efektiivsemaks ja paremaks muutmise osas on kasvav (Bussin 2017). See annab põhjust meeskonnatöö põhimõtteid lähemalt uurida.

Meeskond on ühiste ja spetsiifiliste eesmärkide saavutamise nimel tegutsev inimeste rühm, kelle oskused täiendavad üksteist. Meeskonnaliikmed hoiavad üksteist tulemuste osas vastutavana ja neil on selged tööülesanded. Kõikidelt meeskonnaliikmetelt eeldatakse osalemist ja võrdselt panustamist. Meeskonna liikmelisusel on selged piirid, tavaliselt kuulub sinna 2-10 liiget.

Meeskonnaliikmete omavaheline sotsiaalne suhtlemine on vajalik meeskonna eesmärkide ja indiviidide tööülesannete täitmiseks. (Clutterbuck *et al.* 2017; Katzenbach, Smith 2015 viidatud Clutterbuck *et al.* 2019, 437) Meeskond on väike grupp üksteist täiendavate oskustega inimesi, kes on pühendunud ühisele eesmärgile (*Ibid.*).

Efektiivselt meeskonnatööd tegevad meeskonnad suudavad ühiselt lahendada loomingulisi, unikaalseid ja strateegilisi probleeme. Meeskonna oskus ja võimekus probleemidega hakkama saada ning edukalt meeskonnatööd teha on oluline, et organisatsioon saaks edukalt eesmärke täita. (Matthews, McLess 2015) Meeskonna efektiivsuse uuringud tõid välja, et enamikel edukatel meeskondadel on ühised eesmärgid ja arusaam, kuidas sooritust mõõta. Samuti jagatud vastutus ja pühendumine töö tulemustele (Hackman, Wageman 2005). Selleks, et meeskonna liikmed oleksid valmis oma eesmärke, soove ja väljakutseid teiste meeskonnaliikmetega jagama, on väga oluline turvaline keskkond (Edmondson 1999 viidatud Clutterbuck 2007). Psühholoogilise turvatunde puudumisel on töötajatel blokeeritud vaba eneseväljendamise soov. Kaotatud võimalus seisneb selles, et töötajad kardavad oma ideedega naerualuseks jääda, seega suruvad nad oma mõtted alla ning organisatsioonil jäävad need kuulmata. (Graen *et al.* 2019, 2) Omavaheline isiklike kogemuste jagamine aitab kõigil meeskonnaliikmetel sellest õppida ja mõista, et nad ei ole oma probleemidega üksi (De Vries 2005).

Järgnevalt toob autor välja hea ning efektiivse meeskonnatöö tunnused:

**-Juhtimine** peab olema tõhus; lähtuma selgetest põhimõtetest; töötajate arengut toetama viisil, et nad tunneksid, et on töökohal väärtustatud (Elenurm 2008; Nancarrow *et al.* 2013).

**-Vajalike oskustega meeskonnaliikmed**, et vajalik arv sobivate oskustega töötajad oleksid õigetel ametikohtadel (Nancarrow *et al.* 2013; Lawrence, Whyte 2017; Hawkins 2011; Hackman, Wageman 2005; Mickan, Rodger 2000). On autoreid, kes vaidlevad vastu, et “vajalike oskustega inimesed” ei garanteeri produktiivset meeskonnatööd. Mitmekesised mõtteviisid võivad toetada loomingulist mõtteviisi ja probleemidele lahenduse leidmist, aga võivad olla ka konflikti põhjuseks. (Wagemann, Lowe 2016 viidatud Clutterbuck *et al.* 2019, 578)

**-Konkreetsed eesmärgid**, selge visioon ja edu kriteeriumid tagavad selle, et meeskond liiguks ühise eesmärgi suunas (Nancarrow *et al.* 2013; Lawrence, Whyte 2017; Elenurm 2008). Eesmärke tuleb pidevalt üle vaadata, et need oleksid aktuaalsed ja meeskonnaliikmete jaoks olulised ning neid tuleb vajadusel muuta (Lawrence, Whyte 2017; Mickan, Rodger 2000).

-Eesmärkide saavutamiseks on oluline pidev omavaheline **kommunikatsioon** (Nancarrow *et al.* 2013; Mickan, Rodger 2000), vaba suhtlemine ning kiire ja konkreetne infovahetus

meeskonnaliikmete vahel (Elenurm 2008). Samuti suhtlemine väliste huvigruppidega (Lawrence, Whyte 2017).

-Olulisel kohal on ka vajalike **ressursside olemasolu** nagu töövahendid (Nancarrow *et al.* 2013; Mickan, Rodger 2000).

-**Toetav organisatsioonikultuur**, kus on avatud ja turvaline õhkkond (Elenurm 2008) ning paigas ühised väärtused. Organisatsioonikultuuri puhul on olulised veel usaldus, vastastikune austus, toetus ja pühendumine meeskonnatöö eesmärkidele. Samuti omavaheline avatud suhtlemine, mis toetab koostööd. (Nancarrow *et al.* 2013; Mickan, Rodger 2000) Rod ja Fridjhon (2016) töid välja usalduse ja sideme loomise tähtsuse meeskonnaliikmete vahel.

-**Rollijaotus**, mida mõistetakse ja austatakse ning kus igal meeskonnaliikmel on teada, mida temalt oodatakse (Matthews, McLess 2015; Nancarrow *et al.* 2013).

Teisest alapeatükist selgus, et meeskond peab oma eesmärkide saavutamiseks ühiselt töötama. Meeskonnatöö seitse kõige olulisemat tunnust on juhtimine, õigete meeskonnaliikmete valik, konkreetsete eesmärkide seadmine, kommunikatsioon, vajalike ressursside olemasolu, toetav organisatsiooni kultuur ja rollijaotus.

### **1.3. Arenguvestluse teoreetilised alused ja meetodid**

Selles alapeatükis avab autor arenguvestluse mõiste ja läbiviimise sammud. Autor selgitab arenguvestluse olemust ning tähtsust organisatsiooni ja töötajate jaoks. Avatakse kolm uuenduslikku arenguvestlustel kasutatavat meetodit. Seejärel võrreldakse omavahel nende meetodite rolli meeskonnatöö parendamisel.

Arenguvestlus on valdkonna arenedes läbi teinud mitmeid täiendusi ja muutunud organisatsiooni seisukohalt olulisemaks ning laiapõhjalisemaks. Varasemalt on uuritud arenguvestlustel eesmärkide seadmise olulisust (Islami *et al.* 2018); juhi teadmiste ja oskuste mõju arenguvestluse tulemustele (Selvarajan 2017); arenguvestlustega rahulolu seost töötajate pühendumisega tööle organisatsioonis (Ahuja *et al.* 2018). Seda kõike organisatsiooni paremate tulemuste saavutamiseks. Muutuste perioodil tuleb organisatsioonis arenguvestluste traditsioonilised eesmärgid ümber vaadata (Matthews 2018) ja esikohale seada töötajate arenguvajadused (Quan *et al.* 2018).

Mõistet “arenguestlus” kasutatakse enamasti kord aastas toimuva töötaja formaalse hindamise vormina tegevusperioodi lõpus. Seda dokumenteeritakse ja sellest sõltuvad personaliosakonna otsused. Samuti võib sellest sõltuda töötasu ja edutamine. (Mone, London 2010). Töö autor defineerib arenguestluse kui kommunikatsioonikanali töötaja ja organisatsiooni vahel. Oskuslikult läbiviidud arenguestlus parandab töölaseid suhteid, töö kvaliteeti ja töötajate pühendumust tööülesannetele. Arenguestluse kaudu saab teatud määral hinnata töötaja efektiivsust, tulemuslikkust ja oskusi. (Islami *et al.* 2018)

Hästi õnnestunud arenguestluste aluseks on mõlema osapoole hea ettevalmistus, arenguestlustele seatavad realistlikud eesmärgid ja ajaraamistik (Bussin 2017). Töötajatele tuleb aegsasti teada anda ja saata käsitletavat teemat, et nad saaksid ettevalmistusi teha. Arenguestluseks on hea valida neutraalne atmosfäär ja varuda piisavalt aega. Töötajad peavad tundma, et arenguestlus viiakse läbi professionaalselt ja õiglaselt. Oluline on anda töötajatele õigeaegselt ja piisavalt tagasisidet. Tagasisidet ootavad töötajad nii oma tööalaste eesmärkide täitmise kui ka muude mõõdetavate aspektide kohta. Arenguestluse käigus saadud tagasiside on organisatsiooni juhile hea ja oluline indikaator, kuidas on töötajad töökorralduse ja organisatsiooni sisekliimaga rahul. (Mone, London 2010)

Formaalse arenguestlusega seonduvad peamised sammud on Mone ja London (2010) järgi:

1. töötaja teavitamine arenguestlusest ja ajakava selle toimumiseks;
2. töötaja enesehindamise vormi täitmine;
3. juhi kohtumine töötajaga ja enesehindamise vormi arutamine;
4. tagasiside kogumine töötaja kolleegidelt, koostööpartneritelt jt;
5. kogu töötaja sooritust puudutava info ülevaatamine;
6. ettevõtte ametlike vormide täitmine;
7. arenguestluse kokkuvõtte edastamine töötajale;
8. ametliku arenguestluse läbiviimine;
9. ametliku vormi koostamine ja allkirjastamine.

Rahulolu arenguestlusega mõjutab töötajaid ja võib ebaõnnestudes viia oodatust vastupidiste tulemusteni. Ahuja *et al.* (2018) läbiviidud uuringus leiti seos arenguestluse ja töötaja organisatsiooniga seotuse tunde vahel. Peamiste arenguestluste tugevustena tõid uuringus osalejad välja süsteemi õigluse, läbipaistvuse, eesmärgistatuse ja sisukuse. Negatiivsete aspektidena toodi välja arenguestluse läbiviija subjektiivsus ja eelarvamused ning see kui

arenguestlused ei toimunud piisavalt sageli ning süstematiseeritult ega olnud individualiseeritud. (*Ibid.*) Seega võib väita, et arenguestluse läbiviimise kvaliteet on väga oluline.

Kokkuvõtvalt on arenguestluse näol tegemist kindla struktuuri ja protseduurireegleid järgiva töösoorituse juhtimise vahendiga. Olulisel kohal on töötaja ja juhi omavaheline suhtlemine. Arenguestluse eesmärk tööandja jaoks on teha vajalikke personali otsuseid. Töötaja jaoks on see ühelt poolt võimalus anda tagasisidet juhi, organisatsiooni jms kohta ning samuti saada individuaalset tagasisidet oma töötulemuste kohta.

Uued arenguestluste suunad soovivad muuta organisatsioonide suhtumist töötajatesse. Josh Plaskoff (2017) soovib arenguestlusti ja personalitööd kohandada nii, et see oleks töötajaid jõustav ja seoks töötajaid organisatsiooniga. Javad (2015) viitab viimaste aastate uuringutele tuginedes, et arenguestlused on hea raamistik, kuid toimuvad kiire elutempo juures töötajate toetamiseks liiga harva. See jätab vähemalt kuuekuuse vahe, mille jooksul töötajate murede ja probleemidega sageli ei tegeleta. (Greenan 2017) Töö autori hinnangul sõltub arenguestluste läbiviimise ajakava enamasti pigem organisatsiooni rahalistest võimalustest ja inimressurssidest kui töötajate reaalsest vajadusest. Edukate organisatsioonide töötajad peavad tänapäeval olema valmis kiiresti muutustega kohanemiseks. Üheks võimaluseks töötajaid organisatsiooni muutunud töökorralduse, juhiste ja eesmärkidega kohanemisel aidata on toetada neid läbi arenguestluste uudsete vormide.

### **Uudsed arenguestlustel kasutatavad meetodid**

Töö autor analüüsib järgnevalt kolme meetodi rakendamise võimalusi arenguestlustel. Need meetodid on valitud arvestades Tartu Noorsootöö Keskuses juba läbiviidavat arenguestlust. Nendeks on eesmärkidepõhine juhtimine, isikliku arenguplaani kasutamine ja 360-kraadi tagasiside.

Kõigepealt kirjeldatakse arenguestlustel kasutatavat meetodit, mis kuulub osade autorite käsitlustes ka otse tulemusjuhtimise alla. **Eesmärkidepõhise juhtimise** meetodi looja on Peter F. Drucker, kes kirjeldas seda 1954. aastal oma raamatus "*The Practices of Management*". Eesmärkidepõhise juhtimise meetod koosneb neljast sammust: eesmärkide seadmine, tegevuste planeerimine, enesekontroll ja perioodilised ülevaatused (Ingham 1995 viidatud Islami *et al.* 2018). Eesmärkidepõhine juhtimine on protsess, mille käigus organisatsiooni eesmärgid muudetakse töötaja eesmärkideks. Planeeritud tööülesannete täitmiseks on kindlad kriteeriumid,

mille põhjal töö sooritamise järgselt hinnatakse kui hästi töötajad seatud eesmärgid saavutasid (Jafari *et al.* 2009). Selle arenguestlustel kasutatava meetodi puhul pööratakse kõige enam tähelepanu, milline on töötaja panus organisatsiooni eesmärkide saavutamisse. See on tõhus arenguestlustel kasutatav meetod töötajate efektiivsuse suurendamiseks. Seda meetodit kasutades peaksid töötajad saavutama paremaid töötulemusi, kuna neil on selged ja arusaadavad tööülesanded. Selged, lahti seletatud ja konkreetsed tööjuhised on seotud ka töötajate töörahuloluga. (Islami *et al.* 2018)

**Töötaja isiklik arenguplaan** on töötaja poolt koostatud. Sinna lisanduvad otsese juhi täiendused töötaja ja juhi vahelise suhtluse, tagasiside ja refleksiooni põhjal (Greenan 2017). Arenguplaan sisaldab oskusi, mis on head ja mida tuleb hoida; oskusi, mis on keskpärased ja mida tuleb arendada ning oskusi, mida tuleb õppida. Arenguvajadused jagatakse isiklikeks ja tööalasteks. Isikliku arengu toetamiseks arendatakse oskusi, mis toetavad hetke ametikoha tööülesandeid, samas muudavad töötaja organisatsiooni jaoks väärtuslikumaks. Töölase arengu osas arendatakse töökohal neid oskusi, mis aitavad kaasa järgmisele ametikohale liikumisele. (Floodgate, Nixon 1994) Pikaajalised eesmärgid on organisatsiooni tuleviku seisukohalt olulised. Lühiajalised ja käegakatsutavad eesmärgid on töötajatele motiveerivamad. Arenguplaanil põhineb planeeritav töötaja ja juhi vaheline suhtlus, tagasiside ja refleksioon. (Greenan 2017) Juhatajad on *coachid* ja teiste töötajate arengu toetajad (Floodgate, Nixon 1994).

Töötaja isikliku arenguplaani koostamisel on kaks osa. Esimene on diagnoosimine ja teine toetus. Esimeses osas selgitatakse välja ja planeeritakse töötaja koolitusvajadus. Järgnevas osas jälgitakse, et kokkulepitud koolitused toimuvad aegsasti pärast kohtumist, kui need on vajalikud ja aktuaalsed. Lisaks on oluline, et arenguestluste vahepeal toimuksid lisakohtumised, et üle vaadata ja hinnata arenguplaani aktuaalsus. (Greenan 2017). Sageli pannakse arenguestluste käigus paika küll eesmärgid, kuid planeerimise ja toetuse faas jääb kasinaks või puudub üldse. Varasemad uuringud on näidanud, et enamasti annavad töötajate jaoks kõige parema tulemuse just organisatsioonisisest treeningud (*Ibid.*). Autor arvab, et taoline olukord võib olla tingitud sellest, et organisatsioonisisest treeningud on organisatsioonispetsiifilised ja koostatud konkreetse töötaja väljaõppe vajadusi arvesse võttes. Selle meetodi tulemuslikkust on uuritud Truste Savings Bank'is (Floodgate, Nixon 1994) ja juhtide arengu toetamiseks Marks & Spencer'is (Tamkin 1996).

**360-kraadi tagasiside** on kasutuses peamiselt juhtide hindamiseks. See on küsitlus juhtkonna liikmete käitumise ja töösoorituse kohta, mis täidetakse nende alluvate, klientide ning nendega

seotud juhtide poolt. Sageli peavad nad ka ise ennast hindama. Tulemusena näevad juhid iga oma töö aspekti puhul enda ja teiste hinnangute keskmiste võrdlust. (Mone, London 2010) 360-kraadi tagasiside võimaldab juhtidel saada ausat tagasisidet ja näha erinevaid perspektiive, mille põhjal edasi liikuda (Bussin 2017). Rohkem infot enda ja oma alluvate kohta võimaldab teha kaalutletumaid otsuseid. Näiteks saavad töötajad hinnata, kuidas juhtimine toetab nende koolitamist ja arengut. Tagasisides küsitav info sõltub organisatsiooni vajadustest ja keskendub olulistele käitumise ning töösoorituse aspektidele. (Mone, London 2010) 360-kraadi hindamine annab töötaja töötulemustele kõige parema hinnangu, võimaldades töötajale lähimatel isikutel esitada täpsed andmed tema pingutuste ja töötulemuste kohta. Lisaks võib 360-kraadi tagasiside avaldada positiivseid tulemusi töötajate käitumise, avatuse ja usalduse osas. (Rogers *et al.* 2002) 360-kraadi tagasisidet kasutavad peaaegu kõik Fortune 500 ettevõtted ja samas ka väikesed organisatsioonid (Mone, London 2010) Järgnevalt toob autor tabelis 1 välja erinevatel arenguevestlustel kasutatavate meetodite võrdluse.

Tabel 1. Arenguevestlusel kasutatava meetodi mõju meeskonnatöö tunnustele

	Eesmärkidepõhine juhtimine	Töötaja isiklik arenguplaan	360-kraadi tagasiside meetod
Juhtimine	Toetab juhtimist läbi ühtse eesmärgi.	Toetatakse töötaja arengut.	Sobib hästi juhtide arendamiseks.
Vajalike oskustega meeskonnaliikmed	Meeskonnaliikmete eesmärgid peavad ühtima organisatsiooni eesmärkidega.	Planeeritakse töötaja koolitusvajadust, et tagada tööks vajalikud oskused.	Võimaldab koguda tagasisidet, kas töötajad on töökorraldusega rahul ja teha selle põhjal otsuseid.
Konkreetsete eesmärkide seadmine	Organisatsiooni eesmärgid on esikohal, proovitakse töötaja eesmärke suunata.	Seatakse pikajalised organisatsiooni eesmärgid ja lühiajalised töötajat motiveerivad eesmärgid.	Võimaldab juhtidel saada tagasisidet seatud eesmärkide olulisuse ja arusaadavuse kohta töötajate jaoks.
Kommunikatsioon	Töösoorituse pidevad ülevaatused.	Pidev toetus, refleksioon ja tagasisidestamine.	Juhtid saavad ja töötajad annavad tagasisidet.
Ressursside olemasolu	Võimaldab koguda infot vajalike ressursside kohta. Ei taga nende olemasolu.		
Toetav organisatsioonikultuur	Tegeletakse ühtsete eesmärkidega.	Juhatajad on <i>coachid</i> ja töötajate arengu toetajad.	Avaldab positiivseid tulemusi töötajate käitumise, avatuse ja usalduse osas.
Rollijaotus	Selged ja konkreetsed tööülesanded.	Kindlad tööülesanded, tegeletakse uute oskuste arendamisega.	Kogutud tagasiside põhjal mõistab juht, kuidas töötajad rolle tajuvad.

Allikas: autori koostatud Rogers *et al.* 2002; Bussin 2017; Greenan 2017; Islami *et al.* 2018; Mone, London 2010 põhjal.

Kõik tabelis 1 toodud meetodid toetavad juhtimist. Töötaja isiklik arenguplaan ja 360-kraadi tagasiside võimaldavad võtta juhtimisotsuste tegemisel arvesse töötajate tagasisidet ja ootusi

(Mone, London 2010) (Greenan 2017). Eesmärgipõhise juhtimise plussiks on kõigile ühtsed ja arusaadavad eesmärgid, mis tagavad töötajate suurema tööga rahulolu (Islami *et al.* 2018). Ükski meetod ei taga õigete töötajate palkamist ja arvu. Töötaja isiklik arenguplaan ja 360-kraadi tagasiside võimaldavad planeerida töötajate koolitusi, et neil oleksid tööks vajalikud oskused ja teadmised (Greenan 2017) (Mone, London 2010). Organisatsiooni eesmärkide osas on kõikidel meetoditel erinev lähenemine. Töötaja isikliku arenguplaani kasutades seatakse pikajalised organisatsiooni eesmärgid ja lühiajalised töötajat motiveerivad eesmärgid (Greenan 2017). 360-kraadi tagasiside võimaldab juhtidel saada tagasisidet seatud eesmärkide olulisuse ja arusaadavuse kohta töötajate jaoks (Mone, London 2010). Sellest tulenevalt saab eesmärkidele pöörata rohkem tähelepanu või neid muuta. Eesmärgipõhise juhtimise puhul on organisatsiooni eesmärgid esikohal ja proovitakse töötaja eesmäärke nendega ühildada (Islami *et al.* 2018).

Kõik kolm tabelis 1 toodud meetodid toetavad töötaja ja juhi vahelist kommunikatsiooni. Kõik vaadeldavad meetodid võimaldavad koguda infot ja planeerida vajalikke ressursse, kuid ei taga nende olemasolu. Töötaja isiklik arenguplaan ja 360-kraadi tagasiside aitavad luua avatud ja toetavat organisatsioonikultuuri. Arenguplaani meetodi puhul on juht kui *coach* ja toetab töötajaid (Floodgate, Nixon 1994). 360-kraadi tagasiside toetab avatust ja usaldust organisatsiooni liikmete vahel (Rogers *et al.* 2002). Eesmärkidepõhise juhtimise puhul on fookus selgetel, lahti seletatud konkreetsetel tööjuhistel ja tööülesannetel (Islami *et al.* 2018). Ka töötaja isikliku arenguplaani puhul on töötajal kindlad tööülesanded, kuid tegeletakse ka uute oskuste arendamisega järgmise rolli jaoks (Tampkin 1996). 360-kraadi tagasiside võimaldab kogutud tagasiside põhjal mõista, kuidas töötajad oma tööülesannetest aru saavad.

Töötajad vajavad pidevat suhtlust - nii horisontaalset, vertikaalset, formaalset kui ka mitteformaalset, et edukalt toime tulla töös tekkivate väljakutsete ja probleemidega. Töötajad, kes on rahul oma töökeskkonna ja tööga, on rohkem motiveeritud panustama oma aega ja energiat organisatsiooni eesmärkide täitmisele. Sageli on süsteemi väljaarendamise ajaks organisatsioonis juba midagi muutunud (Plaskoff 2017). Arenguestluse meetodi lõplik valik sõltub juhi teadmistest, kogemustest ja eelistustest. Hästi kavandatud ja läbi viidud toetavad arenguestlused nii töötajaid kui ka organisatsioonis toimuvaid muutusi.

#### **1.4. Meeskonna-coaching ja selle kasutamine meeskonnatöö tõhustamiseks**



Järgnevas alapeatükis selgitab töö autor meeskonna-*coachingu* mõistet ja annab ülevaate meeskonna-*coachingu* uurimise vajalikkusest. Tuuakse välja meeskonna-*coachingu* definitsioonid, võrreldakse meeskonna-*coachingut* ja grupi-*coachingut*. Seejärel selgitatakse, milliste tunnuste põhjal hinnata meeskonna valmidust osaleda meeskonna-*coachingul*. Antakse ülevaade eelnevate uuringute tulemustest – kuidas meeskonna-*coaching* on meeskonnatööd parendanud.

*Coaching* on võrdlemisi uus uurimisvaldkond. Töökohal toimuv meeskonna-*coaching* on veelgi uuem *coachingu* alamkategooria. (Carr, Peters 2012) Pärast seda, kui organisatsiooni arengu uurijad leidsid, et organisatsioonilised muutused toimuvad peamiselt süsteemi kuuluvate liikmete omavahelise suhtlemise tulemusena on meeskonna-*coachingut* hakatud rohkem välja tooma. (Hackman, Wageman 2005) Jones *et al.* (2019) uurisid, kuidas erineb meeskonna-*coaching* teistest meeskonna arendamise meetoditest. Meeskonna-*coachingu* puhul tegeletakse meeskonnatöö protsesside tõhusamaks muutmisega, mitte ainult ühe meeskonnatöö ülesande soorituse parendamisega. Selleks toimuvad mitmed kohtumised kogu meeskonnaga. (*Ibid.*) Järgnevalt toob autor tabelis 2 välja erinevate autorite meeskonna-*coachingu* definitsioonid.

Tabel 2. Meeskonna-*coachingu* definitsioonid

Allikas ja aasta	Definitsioon
Hackman ja Wageman 2005	Otsene suhtlemine meeskonnaga, mille eesmärk on aidata selle liikmetel koordineeritult ja eesmärgistatult kasutada kollektiivseid ressursse, et saavutada ühiselt meeskonna eesmärgid.
Clutterbuck 2007	Tegevus aitamaks meeskonnal tulemusi ja töö protsessi parendada. Tulemused saavutatakse läbi omavahelise reflektiooni ja dialoogi.
Thornton 2010	Terve meeskonna <i>coachimine</i> ühise eesmärgi saavutamiseks, pöörates tähelepanu isiklikule ja meeskonna tulemuslikkusele ning koostööle.
Hawkins 2011	Protsess, kus meeskonna <i>coach</i> töötab terve meeskonnaga, et aidata kollektiivset töösooritust ja koos töötamise viisi ning arendada kollektiivset juhtimist, et efektiivsemalt olla seotud meeskonna huvigruppidega ja ühiselt saavutada suuremat eesmärki.
Britton 2015	Järjepidevate vestluste sari, mille fookuses on eesmärkide seadmine, teadlikuse tõstmine, tegevuste toetamine ja vastutustunde arendamine. Võib keskenduda meeskonnale kui süsteemile ja/või meeskonnaliikmete individuaalsetele tugevustele. Meeskonna- <i>coaching</i> on seotud organisatsiooni eesmärkidega, võttes fookusesse tulemused ja suhted.

Allikas: autori koostatud Clutterbuck 2007; Britton 2015; Thornton 2016 ja Hawkins 2011 põhjal.

Tabelis toodud definitsioonide põhjal defineerib töö autor meeskonna-*coachingut* kui vestlustesarja, kus meeskonna *coach* töötab terve meeskonnaga, et aidata selle liikmetel eesmärgistatult kasutada kollektiivseid ressursse ning parendada meeskonnatöö sooritust, et saavutada ühiselt meeskonna eesmärgid.

Enamik *coachingu* definitsioone põhinevad *coach*'i ja *coachee* vahelisel üks-ühele suhtlemisel. Mitme meeskonna-*coachingu* meetodi puhul kasutatakse individuaalset *coachingut* osana protsessist. (Clutterbuck 2007) (Carr, Peters 2012) (Woodhead 2011) See võib mõnel juhul olla vajalik, et toetada meeskonna juhti ja selgitada *coachingu* sessioonide teemasid (Carr, Peters 2012). Meeskonna-*coaching* erineb individuaalsest ja grupi-*coachingust*, kuna meeskonnas eksisteerivad suhted enne ja pärast *coachingu* sessioone (Britton 2013). Järgnevalt toob töö autor tabelis 3 meeskonna-*coachingu* paremaks mõistmiseks välja selle erinevused grupi-*coachingust*.

Tabel 3. Grupi- ja meeskonna-*coachingu* võrdlus

	Grupi- <i>coaching</i>	Meeskonna- <i>coaching</i>
Fookus	Igal grupi liikmel individuaalne.	Ühine “meie”.
Eesmärgid	Igal grupi liikmel individuaalsed eesmärgid.	Kollektiivsed, kogu meeskonnal ühised eesmärgid.
Kokkulepped <i>coachingu</i> ajal	Grupi kokkulepped, kuidas nad tahavad <i>coachingu</i> protsessi ajal töötada.	Meeskonna kokkulepped, kuidas nad tahavad koos töötada <i>coachingu</i> protsessi ajal.
Kokkulepped pärast <i>coachingut</i>	–	Meeskonna kokkulepped, kuidas nad tahavad pikema aja vältel koos töötada
Tegevused ja vastutus	Igal grupi liikmel individuaalsed.	Tegutsetakse ühise eesmärgi nimel ja jagatakse vastutust.

Allikas: autori koostatud Britton 2013; Britton 2015 ja Thornton 2016 põhjal.

Meeskonna-*coachingul* on kindel “meie” fookus, et meeskonnana paremini saavutada kollektiivsed eesmärgid. Meeskonna-*coachingu* protsessi alguses sõlmitakse kokkulepped meeskonna-*coachingu* sessiooni ja ka selle välise meeskonnatöö tegemiseks. Meeskonna-*coachingu* sessioonide lõpus seatakse ühised eesmärgid ja tehakse kõigile kehtivad kokkulepped, ka edaspidiseks. Grupi-*coachingu* puhul töötatakse ühise teemaga, kuid igal osalejel on oma täpsem fookus ja eesmärk. (Britton 2013)

Meeskonna-*coachingu* fookuse leidmiseks ja meeskonna-*coachingul* osalemise valmiduse hindamiseks on mitmeid erinevaid teste. Meeskonna juht võib teha hindamise ka ise, kuid selleks, et meeskonnaliikmed tunneksid ennast turvaliselt ja julgeksid arvamust avaldada, on soovituslik, et infot kogub kolmas osapool. (Carr, Peters 2013b). Hackman ja Wageman (2005) on välja toonud, et ka kompetentsest *coachingust* on vähe kasu, kui meeskonnatöök on halb struktuur ja organisatsiooni kontekst ei ole toetav. Meeskonna *coachide* seas läbiviidud uuringust selgus, et kui meeskond ei ole *coachingust* huvitatud ja ei soovi ühise eesmärgi nimel töötada, ei ole meeskonna-*coachingust* kasu. (Maseko *et al.* 2019) Samal ajal toetavas keskkonnas on vajadus *coachingu* järele väiksem ning sellest saadav kasu suurem (Hackman, Wageman 2005).

Meeskonna-*coachingu* valmiduse hindamiseks tuleks välja selgitada kriteeriumid, kas

- meeskond koosneb 5-10 ühise eesmärgi nimel tegutsevast meeskonnaliikmest (Carr, Peters 2012);
- meeskonnal on püsiv liikmelisus (*Ibid.*);
- meeskonna koosseis on suhteliselt stabiilne (*Ibid.*);
- meeskond kohtub regulaarselt, et ühise eesmärgi nimel töötada (*Ibid.*);
- meeskond koosneb ühise eesmärgi saavutamiseks vajalikest inimestest (*Ibid.*);
- meeskond näeb ennast või tahab näha meeskonnana (Clutterbuck 2007);
- meeskond on avatud mõttele probleemidega tegeleda (*Ibid.*);
- meeskond soovib muutust meeskonnatöös (*Ibid.*);
- meeskonnaliikmed mõistavad meeskonna-*coachingu* protsessi (*Ibid.*).

Kui vajalikud eeltingimused on olemas, keskendub *coach* meeskonna hindamisele, et välja selgitada, kuidas meeskond hetkel hakkama saab ning mida on vaja, et meeskond saaks tulevikus töötada efektiivsemalt ja olla edukam. (Carr, Peters 2013b)

Kokkuvõtvalt võib välja tuua, et meeskonna-*coaching* on võrdlemisi vähe uuritud valdkond. Meeskonna-*coachingu* definitsioonid ja läbiviimise protsessid on erinevad, kuid ühine eesmärk on toetada meeskonda, et efektiivsemalt meeskonnatööd teha ja saavutada püstitatud eesmärgid. Et meeskonna-*coachingust* oleks kasu on oluline hinnata meeskonna valmidust meeskonna-*coachingul* osalemiseks.

Meeskonna-*coachingu* tulemusi kirjeldavaid teadusuuringuid on vähe, lihtsam on leida vaid praktilikal põhinevaid kirjeldusi. (Carr, Peters 2012) Teadusuuringu kriteeriumitele vastavalt on uuringuid läbi viinud Mulec ja Roth (2005), Haug (2011), Carr ja Peters (2012), Woodehead (2011), Liu *et al.* (2009), Liu *et al.* (2010) ja Terblanche, Erasmus (2018). Info eeltoodud uuringutes osalenud organisatsioonide ja ettevõtete, uuringute kestuse ning valimite kohta on töö lisades (lisa 1).

Mulec ja Roth (2005) uurisid meeskonna-*coachingu* kasutamist vahendina meeskonnatöö parendamiseks ja meeskonna ettevalmistamiseks uute väljakutsetega hakkama saamisel. Uuringu tulemusena selgus, et tekkis tugevam ja toetavam meeskond. Juhid muutusid toetavamaks, paremateks kuulajateks ja hakkasid meeskonnaliikmeid rohkem kaasama. Meeskonna koosolekud olid paremini läbimõeldud ja fokuseeritud, kiirenes otsuste tegemise aeg. Omavaheline suhtlemine muutus tõhusamaks. (*Ibid.*)

Haug'i (2011) uuringus toimusid meeskonna-*coachinguga* paralleelselt ka üks-ühele kohtumised *coachiga*. Uuringu peamise tulemusena toodi välja, et ilma *coachi* sekkumiseta ei oleks märgatud, et meeskonnaliikmetel olid erinevad eesmärgid. Meeskonna-*coaching* aitas osalemist meeskonnatöös ja kiirendas meeskonnana tulemuste saavutamist. (*Ibid.*)

Carr'il ja Peters'il (2012) on mõlemal varasem meeskonna-*coachingu* läbiviimise kogemus ja nad viisid meeskonna-*coachingut* ise läbi. Meeskonna-*coachingu* osana viidi läbi ka üks-ühele *coachingu* kohtumisi. Uuringul valiti osalema meeskonnad, mis vastasid meeskonna-*coachingul* osalemise kriteeriumitele. Kokkuvõttes toodi välja, et meeskonna-*coachingu* käigus loodi või uuendati meeskonna eesmäärke, visiooni, töötamise kokkuleppeid ja vaadati üle vastutusvaldkonnad; paranes meeskonnatöö; üksteise rollide parem mõistmine aitas omavahelist koostööd. (*Ibid.*)

Woodhead'i (2011) meeskonna-*coachingu* mõju uuringu tulemusena toodi välja, et meeskonna-*coaching* andis meeskonnale võimaluse ja aja omavaheliseks suhtlemiseks; andis fookuse ja ühised, selged eesmärgid; tekkis turvaline keskkond, kus julgeti oma mõtteid avaldada; õpiti töökaaslasi paremini tundma ja nägema inimest ametinimetuse taga; paranes üksteise töö mõistmine ja väärtustamine; ühine otsuste tegemine; paranes omavaheline kommunikatsioon ja suhted. (*Ibid.*)

Liu *et al.* (2009) testisid Hackman'i ja Wageman'i (2005) meeskonna-*coachingu* teooriat. Uuringu tulemused toetasid osaliselt testitud teooriat. Selgus, et meeskonna-*coachingul* oli positiivne mõju meeskonna töösooritusele, paranesid töötajate oskused ja teadmised ning üldine töökorraldus. (*Ibid.*)

Liu *et al.* (2010) uuringu eesmärk oli välja selgitada meeskonna-*coachingu* mõju meeskonnatöö efektiivsusele ning meeskonna juhi ja töötajate vaheliste suhete mõju meeskonna-*coachingu* toimimisele. Sarnaselt Liu *et al.* (2009) uuringule viisid ka siin meeskonna-*coachingut* läbi meeskonna juhid. Uuringu tulemusena selgus, et meeskonna-*coaching* mõjutab positiivselt meeskonnatöö efektiivsust. Kui meeskonnaliikmete arv on suurem kui seitse mõjub see takistavalt meeskonnaliikmete vahelisele kommunikatsioonile. Uuringust selgus, et meeskonna juhi ja liikmete vahelistel suhetel on keskmine mõju meeskonna-*coachingu* eesmärkide täitmisele. (Liu *et al.* 2010)

Terblanche ja Erasmus (2018) viisid läbi uuringu, mis keskendus organisatsioonisisese suhtlusvõrgustiku analüüsile, et kasutada seda vahendina meeskonna-*coachingu* tulemuste diagnoosiks. Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas saaks organisatsiooni suhtlusvõrgustiku analüüsi kasutada meeskonna-*coachingul*, et tegeleda ettevõtte väljakutsetega. Uuringu tulemusena leiti, et organisatsiooni suhtlusvõrgustiku analüüs aitas seada meeskonna-*coachingu* eesmärgi lähtuvalt ettevõtte probleemidest. Lisaks selgus uuringust, et meeskonna-*coaching* aitas omavahelist kommunikatsiooni ja paranes suhete kvaliteet. (*Ibid.*)

Erinevate autorite uuringutele tuginedes ei saa teha põhjalike järeldusi, kuna meeskonna-*coachingu* mõju kohta on tehtud vähe võrdlevaid uuringuid. Igal meeskonna-*coachingul* oli kindel fookus, mis sõltus antud meeskonna vajadustest. Seega sai uuringuga hinnata meeskonna-*coachingu* mõju vaid konkreetse *coachingu* fookuseks olnud meeskonnatöö tunnustele. Siiski saab tabel 4 põhjal välja tuua mõned meeskonna-*coachingu* mõjud, mis meeskonnatööd toetavad. Ühestki uuringust ei tulnud välja, et meeskonna-*coachingu* käigus oleks tegeletud vajalike oskustega meeskonnaliikmete valimise või meeskonnatöö jaoks vajalike ressursside tagamisega. Antud uuringutes neid teemasid ei käsitletud. Tabelis 4 on välja toodud meeskonna-*coachingu* mõju meeskonnatöö tunnustele (vt lk 10).

Tabel 4. Meeskonna-coachingu mõju meeskonnatööl

Meeskonnatöö tunnus	Meeskonna-coachingu mõju	Allikas ja aasta
Juhtimine ja meeskonnaliikmete arendamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juhtkonna paranenud suhtlemisoskus toetas töötajate õppimist, loomingulisust ja innovatsiooni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mulec, Roth 2005</li> </ul>
Vajalike oskustega meeskonnaliikmed	–	–
Konkreetsete eesmärkide seadmine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tekkis eesmärkide osas suurem selgus ja kindlam fookus</li> <li>Keskenduti olulisematele strateegiatele</li> <li>Suurenes meeskonnatöö efektiivsus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Woodhead 2011; Mulec, Roth 2005</li> <li>Mulec, Roth 2005; Liu <i>et al.</i> 2009</li> <li>Mulec, Roth 2005; Liu <i>et al.</i> 2009; Carr, Peters 2012</li> </ul>
Kommunikatsioon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otsuseid hakati ühiselt tegema</li> <li>Paranes omavaheline kommunikatsioon</li> <li>Meeskond hakkas paremini koostööd tegema</li> <li>Võeti aeg omavaheliseks refleksiooniks</li> <li>Paranes suhete kvaliteet</li> <li>Sõlmiti töötamise kokkulepped</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Woodhead 2011</li> <li>Mulec, Roth 2005; Woodhead 2011; Terblanche, Erasmus 2018; Carr, Peters 2012</li> <li>Mulec, Roth 2005; Carr, Peters 2012</li> <li>Haug 2011</li> <li>Woodhead 2011; Terblanche, Erasmus 2018</li> <li>Carr, Peters 2012</li> </ul>
Vajalike ressursside olemasolu	–	–
Toetav organisatsiooni kultuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tekkis positiivne ja toetav õhkkond</li> <li>Tekkis turvaline keskkond, et oma mõtteid avaldada</li> <li>Suurenes usaldus ja avatus meeskonnaliikmete vahel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Woodhead 2011; Mulec, Roth 2005</li> <li>Woodhead 2011; Terblanche, Erasmus 2018</li> <li>Liu <i>et al.</i> 2010</li> </ul>
Rollijaotus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hakati paremini mõistma teiste rolli meeskonnas</li> <li>Jagati oma teadmisi ja oskusi</li> <li>Töötajad mõistsid oma väärtust meeskonnas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Woodhead 2011</li> <li>Liu <i>et al.</i> 2009</li> <li>Haug 2011</li> </ul>

Allikas: autori koostatud Woodhead 2011; Terblanche, Erasmus 2018; Haug 2011; Carr, Peters 2012; Mulec, Roth 2005; Liu *et al.* 2009 ja Liu *et al.* 2010 põhjal.

Tabelist 4 on näha, et meeskonna-*coaching* toetab meeskonnatöö juhtimist. Meeskonna-*coaching* parendab juhtkonna suhtlemist töötajatega ning seeläbi nende õppimist, loomingulisust ja innovatsiooni (Mulec, Roth 2005).

Meeskonna-*coaching* toetas meeskonnatööd konkreetsete eesmärkide seadmise kaudu. Uuringu tulemusena tõid Woodhead'i (2011) ning Mulec'i ja Roth'i (2005) uuringus osalejad välja ühiste jagatud eesmärkide suurema selguse ja parema fookuse. Töötajatel oli varasemalt ühise aja puudumise tõttu raske eesmärke arutada ja neist sama moodi aru saada. Eriti kuna inimesed töötasid erinevates osakondades ja täitsid erinevaid ülesandeid. Meeskonna-*coaching* võimaldas võtta selleks ühise aja. (Woodhead 2011) Mulec'i ja Roth'i (2005) ning Liu *et al.* (2009) uuringutes toodi välja, et meeskonna-*coaching* aitas keskenduda olulisematele strateegiatele, mis suurendas meeskonnatöö efektiivsust. Meeskonna-efektiivsuse suurenemise tõid meeskonna-*coachingu* kasuna välja ka Carr'i ja Peters'i (2012) uuringus osalejad.

Meeskonna-*coaching* toetas meeskonnatööd, kuna paranes meeskonnaliikmete vaheline kommunikatsioon. Woodhead'i (2011) uuringus osalejad tõid välja ühise otsuste tegemise tähtsuse. Meeskonna-*coaching* võimaldas meeskonnana panna paika pikk tegevusfookus, prioriteedid ja ajakava ning andis töötajatele selguse. (*Ibid.*) Mulec'i ja Roth'i (2005), Woodhead'i (2011), Carr'i ja Peters'i (2012) ning Terblanche ja Erasmus'e (2018) uuringutes osalejad tõid välja, et meeskonna-*coachingu* käigus paranes omavaheline kommunikatsioon. Mulec'i ja Roth'i (2005) ning Carr'i ja Peters'i (2012) uuringutes osalejad tõid välja, et meeskonna-*coachingu* tulemusena paranes meeskonnaliikmete omavaheline koostöö. Haug (2011) uuringus osalejad tõid meeskonna-*coachingu* kasutegurina välja aja võtmise omavaheliseks refleksiooniks. Woodhead (2011) ja Terblanche ja Erasmus'e (2018) uuringutes osalejad tõid välja, et meeskonna-*coachingu* käigus paranes omavaheliste suhete kvaliteet. Carr'i ja Peters'i (2012) uuringus osalejad tõid meeskonna-*coachingu* kasutegurina välja meeskondlikud töötamise kokkulepped.

Meeskonna-*coaching* toetas meeskonnatööd läbi toetava organisatsioonikultuuri. Mulec'i ja Roth'i (2005) uuringus osalejad tõid meeskonna-*coachingu* kasutegurina välja positiivsema ja toetavama õhkkonna. Woodhead'i (2011) uuringus osalejad tõid välja, et meeskonna-*coachingu* kohtumiste jooksul loodi suhteid ja õpiti üksteise paremini tundma. Kolleege hakati nägema inimeste mitte ainult professionaalidena ja see vähendas kaitsvaid barjääre ning hirmu saada haavatud. Terblanche ja Erasmus'e (2018) uuringus osalejad tõid välja, et meeskonna-*coachingul* tekkis turvaline keskkond oma mõtete avaldamiseks.

Meeskonna-*coaching* aitab selgitada ja paremini mõista rollijaotust meeskonnas. Woodhead'i (2011) uuringus osalejad ütlesid, et pärast meeskonna-*coaching*ut mõisteti paremini teiste rolli ja vastutusvaldkondi. Meeskonna-*coaching* aitab töötajatel mõista kaastöötajate tööga seotud piiranguid ja väljakutseid. Lisaks andis informatsiooni vahetamine paremad teadmised teiste osakondade tööst, mis omakorda parandas edasist koostööd. (Woodhead 2011)

Liu *et al.* (2009) uuringust selgus, et meeskonna-*coaching*u käigus hakati rohkem jagama oma teadmisi ja oskusi, mis parandas meeskonnatööd. Meeskonna-*coaching*u käigus hakkasid töötajad paremini mõistma ka oma väärtust meeskonna jaoks (Haug 2011).

Selles alapeatükis selgus, et meeskonna-*coaching* on pigem uus ja vähe uuritud *coaching*u liik. Meeskonna-*coaching* erineb individuaalsest ja grupi-*coaching*ust, kuna keskendub eelkõige meeskonnana ühiste eesmärkide saavutamisele. Enne meeskonna-*coaching*u läbiviimist tuleks hinnata meeskonna valmidust meeskonna-*coaching*ul osaleda. Varasematest uuringutest ilmnes, et meeskonna-*coaching* toetab mitmete meeskonnatöö tunnuste tõhusamaks muutmist. Meeskonna-*coaching*u kasuteguriteks on juhtkonna ja meeskonnaliikmete vahelise usalduse ja toetuse paranemine ning suurem selgus eesmärkide osas. Lisaks veel paranenud suhtlemisoskused, koostöö, teadmiste jagamine ja organisatsiooni tulemused.



## 2. EMPIIRILINE UURING

### 2.1. Uuringu metoodika ja valim

Antud magistritöö empiirilises osas soovib autor välja selgitada, kuidas hindavad Tartu Noorsootöö Keskuse töötajad meeskonnatööd ja arenguestlusi organisatsioonis ning milline on nende valmidus meeskonna-*coachingul* osaleda.

Uurija eesmärk oli tugineda võimalikult palju uuringus osalejate kogemustele ja seletustele uuritava teema kohta (Creswell 2013). Sellest tulenevalt kasutati käesoleva magistritöö eesmärgi täitmiseks kvalitatiivset uuringut, mis on sobivaimaks uurimismeetodiks kui tegemist on mitteamvuliste andmetega. Tulemuseks olid põhjalikud kirjeldused uuritavast nähtusest. Kvalitatiivses uuringus on kesksel kohal sotsiaalsed protsessid. (Õunapuu 2014)

Antud uurimistöö eesmärgi täitmiseks viis autor kvalitatiivse uurimuse andmete kogumiseks läbi poolstruktureeritud intervjuud. Poolstruktureeritud intervjuud aitavad selgitada vastajate subjektiivseid vaatenurki (Laherand 2008). Poolstruktureeritud intervjuul on konkreetsed raamid, kuid intervjuueerijal on võimalik küsida täpsustavaid lisaküsimusi teema paremaks mõistmiseks (Õunapuu 2014).

Kvalitatiivses uuringus peetakse sobivaks valimi suuruseks seda, kui saab anda adekvaatsed vastused uurimisküsimustele. Kogutud andmeid võib piisavaks pidada ka siis kui intervjuu vastused hakkavad korduma. (Hirsijärvi *et al.* 2005) Valimi moodustamise kriteeriumiks oli maksimaalne variatiivsus. Autor pidas silmas, et kõik kolm Tartu Noorsootöö Keskuse alla kuuluvat noortekeskust oleksid esindatud, et oleks esindatud nii juhatajad, noorsootöötajad kui juhtkond. Käesoleva uurimistöö valimi koostamisel oli takistuseks töötajate suur töökoormus ja suvine puhkuste periood. Seega kasutas autor antud uuringu läbiviimisel mugavusvalimit.

Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi ajavahemikus 05.08-23.08.2019. Kõikidele Tartu Noorsootöö Keskuse töötajatele saadeti kutse osaleda intervjuul. Kaaskirjas toodi välja uuringu eesmärk ja olulisus, intervjuul käsitletavad teemad, eeldatav intervjuuks kuluv aeg, uuringu tähtaeg ja konfidentsiaalsuse tagamise lubadus. 23.08.2019 seisuga oli intervjuudel osalenud 12

Tartu Noorsootöö Keskuse töötajat. Kokku kuulub Tartu Noorsootöö Keskuse koosseisu 15 töötajat. Keskuse struktuuri paremaks mõistmiseks koostas autor joonise (lisa 2).

Poolstruktureeritud intervjuu koosnes 14-st avatud põhiküsimusest, mis on toodud töö lisades (lisa 3). Käesoleva töö autoril olid ette valmistatud ka lisaküsimused. Küsimuste koostamise aluseks võeti Britton (2013, 209-302) meeskonna-*coachingu* valmiduse hindamise küsimustik. Sealt on võetud küsimused 1-11, küsimus 12 on autori koostatud Apter'i (2019, 33) põhjal. Küsimused 13 ja 14 on autori koostatud. Intervjuus kasutatud küsimused on vastavad uurimisküsimustele ja teoreetilises osas käsitletud teemadele. Põhiküsimused aitasid teemat avada ja lisaküsimused saada täiendavat infot.

Esimese küsimuse eesmärk oli taustainfo saamine ja intervjuu sissejuhatamine. Uuriti, millisena näeb intervjuul osaleja oma rolli meeskonnas. Kahe järgneva küsimuse eesmärk oli välja selgitada, millised on töötajate eesmärgid. Neljanda küsimuse eesmärk oli uurida, millisel määral on töötajate tööülesanded omavahel seotud ja kui palju tehakse koostööd. Viienda küsimusega prooviti mõista meeskonnaliikmete omavahelist toetus. Kuuenda küsimusega uuriti töötajate ettepanekuid, millist tuge ja vahendeid nad vajaksid, et meeskonnatööd tõhusamalt teha. Seitsmenda küsimusega uuriti, millised on töötajate ootused arenguestlustele. Kaheksanda ja üheksanda küsimusega otsiti vastust, millised on töötajate ootused meeskonna-*coachingule*. Kahe järgneva küsimuse eesmärk oli välja selgitada, mida pidasid töötajad meeskonna tugevusteks ja nõrkusteks. Kaheteistkümnenda küsimusega uuriti, kuidas hindavad töötajad usaldust meeskonnaliikmete vahel. Viimased kaks küsimust olid intervjuu lõpetamiseks.

Intervjuu läbiviimisel muudeti küsimuste järjekorda lähtuvalt intervjuu kulgemisest. Intervjuu lõpuks kaeti kõik teemad. Töötajate konfidentsiaalsuse tagamiseks ei seostatud kogutud andmeid, kellegi isiku ega ametikohaga. Tulemuste peatükis on toodud intervjuueeritavate mõtted anonüümsete tsitaatidena.

Intervjuude küsimuste osa ajaline kestus oli 18 min – 42 min. Sellele lisaks intervjuude sisse- ja väljajuhatav osa. Selleks, et intervjuueerijaid kuulata ja teemasse süveneda ning hiljem andmeid analüüsida, intervjuud salvestati. Autor lindistas nutitelefoni helisalvestus programmi QuickVoice abil kõik intervjuud, tegi jooksvalt märkmeid ning hiljem kasutas transkribeerimiseks Tallinna Tehnikaülikooli Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia labori veebipõhist kõnetuvastust (Alumäe *et al.* 2018). Transkriptsioonide korrastamiseks ja vajalike paranduste

tegemiseks kulus iga intervjuu kohta 3-5 tundi. Kirjalikult tuli transkriptsioonide kogu pikkuseks 109 lk. Autor alustas intervjuude analüüsi intervjuu ümberkirjutiste lugemise ja märkmete tegemisega.

Uurimistöö eesmärkide täitmiseks kasutas uurija kvalitatiivset sisuanalüüsi. Intervjuude vastuste kokkukogumine toimus vastavalt uurimistemadele ja -küsimustele. Tulemuseks olid kvalitatiivsete andmete tabelid, mis lähtusid üldkategoriatest. Antud teema uurimisel kasutati induktiivset ja deduktiivset lähenemist ehk töö autor otsis seoseid ja teemasid kogutud andmetest ja võrdles neid teoreetilise osa leidudega. Üldkategoriate põhjal moodustati alateemadest kategooriad, mille alusel on esitatud uuringu tulemused. Analüüsi viimaseks sammuks oli uurimisküsimustele vastuste leidmine, tulenevalt kogutud andmetest. Intervjuude läbiviimise ja analüüsi eesmärk oli anda vastused uurimisküsimustele.

Järgnevas alapeatükis on toodud töötajate hinnangud meeskonnatööle ja arenguestlustele ning nende ootused meeskonna-*coachingule* koos autori poolsete kommentaaridega tulenevalt teoreetilisest osast.

## 2.2. Uuringu tulemused

Tulemuste kajastamiseks ja analüüsimiseks on autor jaganud intervjuude peamised teemad üldkategoriatesse:

- töötajate hinnangud meeskonnatööle;
- töötajate ettepanekud ja ootused meeskonnatööle;
- töötajate hinnangud, ettepanekud ja ootused arenguestlustele;
- töötajate ootused meeskonna-*coachingule*.

Meeskonnatöö kategooriate loomise aluseks on teooria alapeatükis 1.2. toodud meeskonnatöö tunnused. Iga alateema puhul on alguses töö autori kokkuvõtte ja kommentaarid, et tuua välja intervjuude ühisosa ja erisused. Sellel järgnevad konkreetset näited intervjuudest. Töö raames intervjuueeritud Tartu Noorsootöö Keskuse töötajatest 11 olid naised ja üks mees. Kolme töötaja tööstaaz noorsootöös on kuni üks aasta, kahel töötajal kuni kolm aastat, kolmel töötajal viis aastat ja neljal töötajal kuus kuni kaheksa aastat. Uuringus osalejatest seitsmel on kõrgharidus ja viiel kõrgharidus omandamisel.

### 2.2.1. Hinnangud meeskonnatöole

Intervjuude käigus antud hinnangud meeskonnatöole olid noortekeskuste ja ametikohtade lõikes erinevad. Uurimistöö esimeseks eesmärgiks oli teada saada, millised on töötajate hinnangud meeskonnatöole. Kõigi intervjuudes välja toodud meeskonnatöö tunnuste osade puhul tehakse kõigepealt kokkuvõtte uuringus osalejate hinnangutest ja seejärel tuuakse näited intervjuudest.

#### Juhtimine

Kolmes intervjuus toodi välja, et meeskonnatöö korraldamisele aitab kaasa see, et juhtkond on toetav. Mitmel juhtkonnaliikmel on noorsootöö taust ja nad mõistavad töö sisu ning on valmis vajadusel noorsootöötajaid noortetoas asendama.

*B: Kindlasti on meil ka juhtkonna tasemel väga hea, selline käed külge tajumine, kuna nad on ise olnud suures osas kõik ka noorsootöötajad kunagi.*

*B: Nemad on ka kõik väljendanud, et kui ongi mõni raskem olukord, kus ei ole kedagi asendama kutsuda siis nad on üks võimalusi ja ise ka valmis tulema.*

*K: Mina olen saanud juhatusele tagasisidet, selged tööülesanded, /.../*

*L: Kui mina tulin siia /.../ mul oli väga raske /.../ Grete (direktor-autori täpsustus) vist ikka küsis peale igat nädalat, et kas sa ikka jääd. Ta teadis neid raskusi /.../*

Seitse uuringus osalenud töötajat tõid välja, et neil ja teistel töötajatel on olnud raskusi organisatsiooni muutunud struktuuri ja töökorralduse mõistmisega. See on tekitanud omavahelisi konflikte ja takistanud koostööd. Ühes intervjuus tõi töötaja välja, et struktuur on muutunud selgemaks.

*A: Kõik see struktuur on läinud selgemaks, /.../ kuna inimesi tegelikult ei kaasatud sellesse asutuste ühinemise protsessi. Lihtsalt ühel hetkel oli üks asutus ja keegi ei teadnud, mis on, kes on, kus on – selgus on tulnud.*

*L: Meil noorsootöötajad ei pöördu muredega või ei järgi seda juhtimise struktuuri. Näiteks noorsootöötaja läheb, küsib midagi projektijuhilt või direktorilt, mis peaks läbi juhataja tulema. See tekitab tohutult palju ebakõlasid ja muresid /.../*

Töötajate hinnangutest selgus, et organisatsioonis on vajadus juhtida senisest paremini uute töötajate sisseelamist. Neljas intervjuus toodi välja, et töötajaid tuleks kohe nende tööle tulles kaasata ja neile töökorraldust selgitada. Seda rõhutasid Tartu Noorsootöö Keskuses lühemat aega töötanud inimesed. Üks töötaja on ise hakanud koostama infolehte uue töötaja sisseelamise toetamiseks. Samas kirjeldas teine uus töötaja, et tema eelistaks saada infot vestluse käigus. Töötajad kirjeldasid ka enda raskusi ja hirme organisatsiooni tööle asudes.

*K: Minu tööletulemise hetkest päris paljud inimesed on lahkunud /.../ natukene oli muidugi kurb vaadata uue töötaja jaoks. Üks läheb, teine läheb. Oih, kas ma ikka olen õiges kohas /.../*

*E: Minul ei olnud põhimõtteliselt ühtegi koolitust, ma tundsin väga puudust sellest. Ma arvan, et kohe alguses võiks olla ikkagi mingi. /.../ rääkida ikkagi üle täpselt, mis kell, kus, mida, mis on, mis tohib, mida ei tohi. /.../ võib-olla on kuskil paberil kirjas, aga alati jääb rohkem meelde ja sellest saadakse rohkem aru, kui sellest räägitakse /.../*

*K: Ma olen ise vaikselt /.../ teinud siukse väikse paberi, kust saab esmast infot /.../ Siis on vähemalt olemas mingi paber, kust saab vajadusel juurde lugeda.*

Meeskonnatöö juhtimise juures on oluline töötajate arengu toetamine. Kolm uuringus osalejat tõid välja, et koolituspakkumisi on palju. Neid, mis vastaks töötajate ootustele ja arenguvajadustele pole samal ajal piisavalt. Kahes intervjuus toodi välja, et töö ise on arendav ja töötajad soovivad ennast arendada.

*A: Praegu meil pole koolitusi piisavalt, mis vastaksid meie inimeste ootustele ja arenguvajadustele. /.../ neid koolitusi ja pakkumisi on kogu aeg nii palju, et ei oskagi nagu orienteeruda kogu selles infos, /.../*

*E: Arendav töö, mis on minu jaoks huvitav, kus ma saan rakendada enda nii õelda teadmisi.*

Töötajate tunnustamise ja toetamise kohapealt tõid kaks juhatajat kolmest välja, et töögraafikute tegemisel püütakse arvestada noorsootöötajatega, kes töö kõrvalt õpivad. Üks töötaja kirjeldas intervjuus, kuidas ülelinnalistel üritustel panustanud töötajaid tunnustatakse, mõnikord ka kingitustega. Töötajatele antakse tagasisidet (n=4), mis on positiivne ja toetav.

*B: Tagasiside on olnud väga selline positiivne ja toetav alati. Ma ei ootakski nüüd kingitusi, aga neidki on olnud /.../ tunnustamine, see on kindlasti väga kõrgel tasemel. See on minu jaoks positiivne üllatus olnud. /.../ ma saan aru, et tegelikult see on armas ja tegelikult see on ka lähendav.*

*H: Ma pean graafikut tegema nii, nagu neile sobib või vähemalt üritan teha, et neile ikka sobiks.*

*L: Kui sa ikka väga suurt jama kokku ei keera meil ei ole häid noorsootöötajaid, keegi ei saada sind kuhugi. See on selles suhtes reaalsus, et ikkagi oma inimesi hoitakse väga palju.*

*L: Toetust on väga palju. Nii noorsootöötajatel juhatajate poolt kui minul tegelikult juhatuse poolt, /.../ sellist tagasisidet ja teineteise aitamist on piisavalt.*

### **Vajalike oskustega meeskonnaliikmed**

Oluliseks meeskonnatööd mõjutavaks teguriks on meeskonnaliikmed. Meeskonnatöö tegemiseks peavad olema organisatsioonis tööl vajalike oskustega töötajad. Kõikides intervjuudes toodi välja, et meeskonnas on erineva tausta ja mitmekesiste oskustega inimesed. Toodi välja, et töötajad on pädevad (n=8) ja täidavad hästi oma tööülesandeid.

*C: Meil on hästi pädevad töötajad. Hästi toredad inimesed on tegelikult, nad kõik teavad täpselt, mida nad tegema peavad ja mis on nende ülesanded ja minu arust nad teevad seda väga hästi.*

*D: Ma tunnen, et iga meeskonnaliige on mingi oma asja peal kuidagi tugev, et igäüks oskab oma asja ajada väga hästi, et igäühel on justkui oma suund, mida ta väga hästi teab.*

*G: Meil on kindlasti palju neid inimesi, kes on õppinud, mida nad teevad, et selles mõttes peaks olema spetsialistid.*

Seitsmest intervjuust tuli välja, et erinev taust ja mitmekülgsed oskused on aidanud lahendada töös tekkinud probleeme. Samuti võimaldab see töökaaslastelt õppida ja vajadusel abi küsida. Ühes intervjuus toodi välja, et erinevusi kasutatakse meeskonnatöö tugevusena, et leida paremaid ideid.

*J: /.../ mitmekülgsus, et kõik on väga erineval alal tugevad, kõigil on mingi oma osavus.*

*I: Ma arvan, et meil on kõik inimesed erinevate mingite haridustega, seda, et meil ei ole puhtalt kõik noorsootöötaja või noorsootöö taustaga. /.../ me täiustame teineteist /.../*

*E: Kui ongi näiteks pudru ja kapsad /.../ keegi siis kiirelt reageerib, davai ma nüüd teen selle /.../ kui küsid siis üldiselt ikkagi keegi võtab sõna ja ütleb, et näiteks tema oskab, tema saab aidata.*

*H: Mingil määral me ikkagi saame teineteisele toeks olla, et kui keegi ei tea, keegi ikka teab. Kui kellelegi ei ole mingi asi tuttav, siis kellelegi ikka on, et mingid asjad saavad ikkagi niimoodi jonksu kui me kamba peale mõtleme.*

*B: Kui seda nõu ja tarkust teatud hetkel on, siis ega seda on võimalik igal koosolekul jagada. Ma arvan see ongi tugev trump, et kõikidelt oodatakse tagasisidet, vastukaja ja ka ideid.*

Mitmekesised mõtteviisid ja taust võivad aidata probleemidele lahendusi leida, kuid võivad olla ka konfliktide põhjuseks. Vastajad (n=2) tõid välja, et mõnikord ei mõisteta teiste tööharjumusi ja käitumist. See on kaasa toonud konflikte ja halvasti ütlemist (n=4).

*A: Konflikte on olnud selles kohas, kuidas inimesed töötavad erinevalt. /.../ kindlasti sellistest asjadest peaks rääkima /.../ mõni asi on solvav, mis teise jaoks on elementaarne /.../*

*L: Meil oli just üks suursündmus /.../ noorsootöötajad, lihtsalt sõimasid meil juhatajat või nähvasid /.../ "ametinimetust" /.../ tema on meil terve meeskonna läbi nähvanud.*

*I: Parematel päevadel on meil tore koos /.../ teisel hetkel ma ei saa aru, miks nad niimoodi käituvad.*

L: *Meil on praegu kuidagi niivõrd palju /.../ sellist hõõrumisi. Just sellepärast, et mingid töökohad /.../ ei ole noorsootöö tausta /.../ palju tekitab poleemikat see, et meil on toodud juhid väljastpoolt, aga tänu sellele /.../ oleme saanud selle struktuuri käima.*

Heaks meeskonnatöök on lisaks õigete ja mitmekülgsete oskustega inimestele oluline ka vajalik arv töötajaid, et kõik tööülesanded saaksid tehtud. Selle kohapealt töid kõik intervjueeritavad välja, et suur tööjõu voolavus segab mingil määral nende töötegemist. Sellest tingitud probleemidena toodi välja:

- oma töö tegemise asemel tuleb asendada (n=4);
- ei ole võimalik saata noorsootöötajaid koolitustele (n=1);
- pidev uute inimestega harjumine (n=3);
- uutel töötajatel puuduvad alguses vajalikud oskused (n=7);
- takistab usalduse ja ühtsustunde tekkimist meeskonnas (n=2);
- pidev konfliktifaas meeskonnas (n=1).

L: *Tihti ei ole aega tegeleda, mis need põhisuunad tegelikult on /.../ sest meil on kaadrivoolavust päris palju. /.../ selle asemel, et teha juhataja tööd /.../ ma pean hästi palju olema noortetoas.*

L: */.../ kuhu ma ta täiendkoolitusele saadan, kui mul pole kedagi noortetuppa panna.*

F: *Inimesed vahetuvad väga tihti /.../ peab koguaeg jälle uute inimestega harjuma, et see on natuke raske. /.../ Ja siis nad kohe kõike ei tea /.../ Ma olen siin olnud kaks aastat, aga selle aja jooksul on vist olnud juba neli juhatajat ja siit on mingi kaheksa erinevat noorsootöötajat läbi käinud.*

H: *Ei ole seda ühtsustunnet ka, sest meil vahetub hästi palju inimesi /.../ Mitte, et ma ei usaldaks uusi töötajaid, aga ikkagi tekkib niuke rahutunne nendega, kes on juba pikka aega olnud sul kõrval, et sa tead, et nad teevad ja kuidas nad teevad.*

L: *Meil tuleb nii palju uusi töötajaid /.../ Pidevalt me oleme selles konfliktifaasis. Me ei suuda sellest konfliktifaasist edasi liikuda, et meil hakkaks /.../ see meeskond, nagu reaalselt toimima.*

## **Konkreetsed eesmärgid**



Meeskonnal peavad olema konkreetsed eesmärgid, mille nimel töötada. Eesmäärke tuleb pidevalt üle vaadata, et need oleksid töötajatel meeles. Kolmes intervjuus mainiti osalemist arengukava koostamisel eelmisel aastal ja toodi välja, et sinna olid kaasatud kõik töötajad. Üks töötaja tõi välja, et tema konkreetseid eesmäärke ei mäleta, kuid mainis, et see on seotud noorsootöö teenuse pakkumisega.

*A: Tegelikult me kaasasime arengukava koostamisse kõiki töötajaid, aga see oli juba eelmise aasta lõpus.*

*I: Ma ei kujuta ette, mis on meie ühine eesmärk. Või noh, võib-olla me oleme sellest rääkinud, aga ilmselt ma ei näe seda praegu. /.../ Arengukava jaoks me midagi rääkisime, ongi ilmselt see mingi kvaliteetse teenuse pakkumine.*

Küsimusele, milline on organisatsiooni eesmärk, tõid kõik intervjuudel osalejad vabas vormis välja arengukavas toodud noorsootöö teenusekirjelduse või mingi osa sellest. Oli aru saada, et kõik tegutsevad selle nimel, et pakkuda noortele mitmekülgeid võimalusi ja olla neile toeks. Kahes intervjuus toodi välja, et eesmärgid on olemas, aga neid ei nähta meeskonna ühiste eesmärkidena.

*F: /.../ noortel oleks keskuses hea käia, et neil oleks piisavalt tegevusi, et nende vaba aeg oleks sisustatud efektiivselt ja toredalt.*

*C: Igal ühel on oma eesmärk, mida tema tahab saavutada, aga just seda ühtset eesmärki otseselt ikka nagu tundub, et ei ole.*

*G: /.../ need on sellised, ma ütleks pigem, et asutuse eesmärgid rohkem mitte nii väga meeskonna eesmärgid.*

### **Kommunikatsioon**

Meeskonnatöö eesmärkide saavutamiseks on oluline omavaheline suhtlemine. Seitsmes intervjuus toodi välja, et omavahelist suhtlemist on pigem palju. See ühtis ametikirjeldustega, sest mõnel ametikohal on vaja rohkem suhelda, mõned ametikohad eeldavad rohkem omaette tegutsemist. Kolm töötajat tõid välja, et suhtlust erinevate noortekeskuste töötajate vahel on vähe. Ka Noorsootöö Keskuse ühistel koosolekutel suheldakse rohkem oma noortekeskuse töötajatega.

Omavahelise suhtlemise eesmärgina toodi neljas intervjuus välja kontrollimine, kas ülesanded on täidetud.

F: *Omavahel on koosolekuid ja ühisüritused ja mingid sellised projektid ja väljasõidud /.../ Koosolekuid on väga palju, et teiste noorsootöötajatega ikka suhtlen palju. Jah, et ikka teeme koostööd.*

H: *Ma pean kogu aeg suhtlema, jagama neid, et kontrollima, kas on tehtud, sest tihtipeale unustatakse lihtsalt. Kogu aeg peabki suhtlema, küsima, rääkima, sest muidu info vahepeal nagu jääb toppama ja kaob, et selles mõttes.*

C: *Kui on näiteks koosolekud siis on ka, et üks maja istub ühes kohas, teine maja, ei ole sihukest segapundart vaid ikkagi tekivad tiimid, kes on rohkem koos ongi rohkem koos kogu aeg.*

Ühe peamise infosaamise ja vahetamise allikana töid kaheksa uuringus osalejat välja iganädalase koosoleku. Seal arutatakse tekkinud probleeme, võimalusi, koostöö projekte ja jagatakse infot oma töö arengute ning eesmärkide kohta.

A: *Kord nädalas me ikkagi kohtume kõikidega, et saada üleüldine pilt /.../ Et kui meil on mingid probleemid, me arutame neid. /.../ suuremaid projekte /.../*

B: *Meil on see ühine koosolek, kus me saamegi ventileerida, kui meil on mingid mööda rääkivused olnud. /.../ ei ole ainult info jagamine kuskil meilitsi või ainult telefonivestlused, vaid ongi see silmast silma aeg ikkagi ka ühiselt koos.*

D: *Meil on küll ühised koosolekud, kus me räägime. Igaüks räägib, kes millega tegelenud on nädala jooksul ja kes mida teha plaanib.*

Lisaks kogu meeskonna koosolekutele toimuvad igas noortekeskuses eraldi väiksemate meeskondade koosolekud. Nende kirjeldamisel toodi välja, et väiksemates gruppides valitseb hea läbisaamine, usaldus ja avatud õhkkond ning töötajad hindavad seda.

B: *Ma arvan, et meil ei ole ainult infojagamine, vaid me räägimegi päriselt enda elust /.../ me ei ole ainult nutrid masinavärgis, vaid me oleme inimesed ja see ongi, mis minu jaoks loeb.*

L: *Kord kuus istume meeskonnaga maha ja meil on omavahel väga suur usaldus.*

Kuigi töötajad olid koosolekute osas positiivselt meelestatud, tõid viis vastajat välja, et üldine infovahetus on lünklik või infot edastatakse viimasel hetkel. See omakorda põhjustab probleeme meeskonnatöö ülesannete täitmisel. Mõned töötajad tunnevad, et on infosulus (n=3) ja toodi välja, et infoliikumine pole piisav (n=6).

A: *Keskused on eraldi üksteisest ja meil infovahetus ei ole tihtipeale piisav. Inimesed ei tea, mida teised teevad.*

D: *Mulle tundub, et hästi palju on mingit möödarääkimist ja infosulgu.*

E: *Võib olla infovahetus on ka kohati meil kuidagi nagu suhteliselt segane /.../ tuleb mingi viimasel hetkel kuskilt. Oh, et seda pidi tegema. See infovahetus on tegelikult nõrk meil /.../*

H: *Tänu sellele, et on hästi palju uusi, ma arvan, et see suhtlemine ja info jagamine sinna taha ka jääb. Oleks, et kõik teaks, tunneks, oskaks siis kindlasti läheks palju libedamalt.*

I: *Kui mina olen midagi edasi andnud ja nagu palunud, et tee see ära ja kui ta ei tee seda ära siis mingil määral seisab ka minu töö või kui mul on vaja mingit infot ja seda infot ei tule ja ei tule, siis ma ei saa oma tööga edasi minna.*

I: *See suhtlus häirib mind, vahepeal mingid asjad jäävad rääkimata. Teed mingit asja ja siis ühel hetkel saad aru, et seda oleks pidanud teisiti tegema, kuid keegi ei ole sulle öelnud seda /.../*

H: *Meil on küll iga nädal koosolek ja justkui peaks info liikuma, aga kõik on minu arust vähemalt korra kurtnud, et ta näiteks ei ole kuulnudki mingist asjast. Või kui on suursündmused, siis mis ta tegema peab, et ta ei ole tegelikult teadlik, mis ta mingi ülesanne sellel päeval on.*

Neli vastajat ütlesid, et nende meelest on probleeme kasutusel olevate suhtluskanalitega, kuna Facebook'i grupi ja Messenger'i kasutamine ei ole taganud piisavat infoliikumist. Üks töötaja tõi välja, et tööga seotud kirju saadetakse ka töövälisel ajal ning palju on mittevajalikku infot.

I: Minu jaoks on asi üle piiri läinud. Me suhtleme kõikide tööasjadega seoses Facebookis ja see ei ole okei, kui mulle keegi pühapäeva õhtul kirjutab tööasju. /.../ mulle ei ole vaja kirjutada tööga seoses, et mingit lambist asju /.../

D: Kuigi meil on olemas Facebookis grupp ja kõik suhtleme ka Messengseris, aga tihtipeale on hästi palju infot kadunud, kuidagi.

E: /.../ meilide kaudu, meil on mingi Facebook'i grupp, mingid chat'id aga kuidagi, kas siis rohkem aega, et sa annad ette teada /.../ selgemini /.../

H: /.../ seal juba ei jõua mingid asjad näiteks inimesteni /.../ ma ei kasuta seda aktiivselt päeva jooksul ja keegi on sinna mingi küsimuse postitanud või midagi, et võtke teatavaks. Siis ma alles märkan seda järgmine päev /.../ kui saaks kuidagi seda Facebooki efektiivsemaks muuta.

### **Vajalikud ressursid ja töövahendid**

Töötajate toetamisel töövahendeid puudutava küsimusega taheti välja selgitada, kas töötajatel on tagatud töötegemiseks sobivad vahendid ja tingimused. Ükski töötaja ei tundnud puudust töövahenditest. Öeldi, et pigem on head lahendused (n=4). Ressursside teemal toodi välja, et soovitakse rohkem meeskonna koolitusi (n=7). Ühe noortekeskuse puhul toodi välja, et töötajate ruumid asetsevad noortetoaga lähestikku ja sealt tulev lärm segab kontoris töötamist.

I: Vahendite poolest ma ei oska midagi välja tuua. Minu meelest meil on töötamiseks päris head lahendused.

K: Enamus vahendeid on olemas, näiteks kui oleks puudu saab suhelda, meil on oma drive, Facebooki keskkond, mida me jagame, meil on särgid värgid ja meilid.

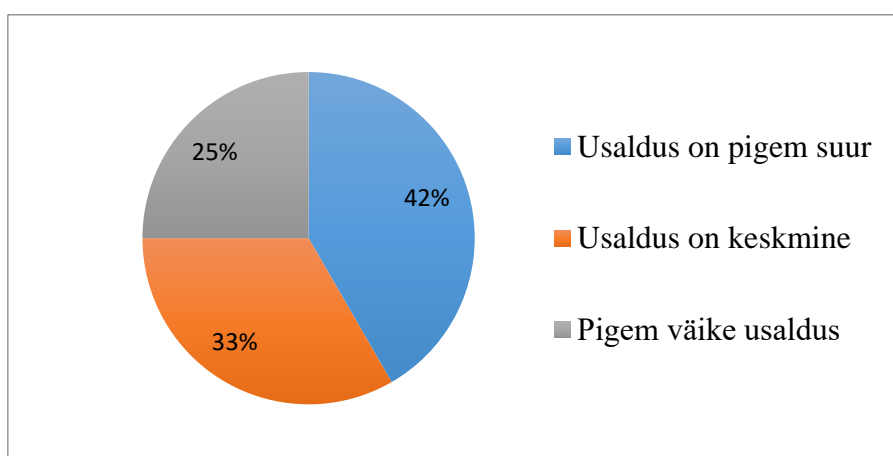
K: Võiks olla rohkem meeskonna koolitusi, kuigi ma ei tea, kust seda lisaaega võtta.

A: Kindlasti ma ise tunnen algaja juhina vajadust juhtimisalastest võtetest /.../ sellistest coaching stiilis juhtimisvõtetest, mis aitaksid.

*J: Kontor on väga lähedal noortekeskuse toale, mis tähendab seda, et seal lärm on üpris ki kõva. Ma usun, et nagu kontoritööd on kõigil töötajatel või vähemalt minul oleks lihtsam teha, kui kõrval ei oleks igapäevast lärmi nagu füüsilise keskkonna poolest.*

### **Toetav organisatsioonikultuur**

Organisatsioonikultuuri osaks on usaldus. Meeskonnaliikmetevahelise usalduse küsimuses ei vastanud keegi 0, ega 10, mis olid äärmused. 0 tähistas, seda, et usaldus on väga suur ja usaldusprobleemid puuduvad ja 10 tähistas seda, et usaldus puudub täielikult ning usaldusprobleeme on palju. Töötajate hinnangud usaldusele on kokkuvõtvalt toodud joonisel 2.



Joonis 2. Usaldus Tartu Noorsootöö Keskuse meeskonnas

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

Viis töötajat vastasid, et usaldus meeskonna liikmete vahel on „1-3“ ehk usaldus on pigem suur. Kolm vastajat lisasid, et usalduse osas veel arenguruumi. Usalduse tekkimist toetavate teguritena toodi välja selgem struktuur, ühised graafikud ja pädevad töötajad.

*A: Inimesed saavad oma tööülesannetest järjest selgemini aru tänu sellele on usaldus ka suurem, kõik teavad, meil on ühised graafikud, asjad, kus keegi on, mida keegi parasjagu teeb, et see on toonud selgust.*

*B: Meeskond meeskonna sees siis meil on väga kõrge usaldus.*

Neli töötajat hindasid usaldust meeskonnas keskmiseks ja nende numbriline hinne jäi vahemikku "4-6". Kolmest intervjuust selgus, et usaldus väiksemas meeskonnas on suurem. Usaldust mõjutava tegurina toodi välja see, kas teised teevad neile antud ülesande hästi ära.

*H: Oma tiimi kohta ma ütleks kaks-kolm, üpriski hea, aga üldiselt organisatsiooni kohta võib-olla viis. Keskmine, et ei ole kõige hullem, aga ei ole ka väga hästi. Ma mõtlen selle usalduse all ka rohkem seda, et kes ja kas ta teeb hästi selle ära või ma pean üle tegelikult tegema näiteks mingi töö /.../*

*G: Mina isiklikult olen väga kehva usaldaja /.../ minu seisukohalt on see pigem madal, keeruline usaldada, sest väga palju ikkagi tehakse mingeid vigu. Ma ise samamoodi /.../*

Kolm intervjuueeritud töötajat ütlesid, et usaldus puudub suurel määral või on väga väike hinnates usaldust meeskonnas vahemikkus "7-9". Siin grupis tõi üks vastaja välja, et usaldamatus töötajate suhtes on suur, sest neid kontrollitakse palju. Üks vastaja, kes suurema meeskonna suhtes tunneb vähest usaldust, tõi välja, et teatud inimesi või väiksemat meeskonda ta siiski usaldab.

*D: Ma pigem kaldun sinna lõpupoole 8 või midagi /.../ mingid ülesanded on jaotatud ja kõik justkui enam-vähem teavad, mida nad teevad, aga hästi palju on ülekontrollimist /.../*

*E: Grupi sees on meil väiksemad grupid, neil on usaldusega asjad kõik olemas, töötab, /.../ kui vaadata nii-öelda seda suurt gruppi, siis ma arvan, et see on päris halb. /.../ usaldust ei ole.*

*I: Ma ütleksin, et pigem mitte. Ma usaldan teatud inimesi ja teatud inimesi ma ei usalda.*

Organisatsioonikultuuri osaks on töötajate omavaheline toetus. Uuringus osalenud töötajad (n=5) tunnevad, et nad töötavad toetavas meeskonnas, kus teisi vajadusel abistatakse. Toodi välja, et abi pakutakse, kuid tuleb ka ise olla valmis seda küsima.

*H: Ma arvan, et põhiline ongi valmisolek alati aidata ja ühiselt probleeme lahendada, et see juba tekitab selle tunde, et sa oled teiste poolt toetatud.*

*K: Kui mul on mingi küsimus, mure, mis vajab lahendamist, siis on inimesi, kes pakuvad abi, et selles mõttes ei ole niiviisi, et, meil on oma töö, me ei saa, ära üldse tüüta. /.../ tugev ja toetav tiim tegelikult.*

*F: Kui mul on abi vaja, siis tullakse vastu ja aidatakse, et ei jäta üksinda mingite asjadega. Ja ühtset koostööd ja sõbralikkust ja ühist, sellist mõtlemist ja genereerimist mingite asjade puhul.*

Ühtsusest rääkides tunnetati, et see on viimase aasta jooksul kasvanud (n=1). Enamik töötajaid, kes ühtsusest rääkisid, leidsid, et see pole piisav (n=5). Toodi välja, et töökohad on erinevates linnaosades. Ühes intervjuus toodi välja, et ühtsust on aidanud luua ühine ülelinnaliste ürituste korraldamine.

*B: Suursündmuste korralduses me oleme teistega seotud. Ma arvan, see ongi hästi ka toimunud. Seal me olemegi seda ühist identiteeti saanud.*

*J: Ei ole sellist ühtset meeskonna tunnet. /.../ kõik on väga laiali üle linna, aga samas see võib ka olla nagu majasiseselt, et samamoodi ma ei tunne seda nii majasiseseltki, et üleüldiselt ongi ühtse tiimitunde puudumine.*

*C: Mulle tundub, et meil ei ole seda ühtsustunnet nii tugevalt, kui ta võiks olla. Noh, mina olen sihuke pigem kõrvaltvaataja.*

Omavahelist avatud suhtlemist nähakse organisatsioonis väljakutsena ja toodi välja, et seda võiks olla rohkem (n=8). Viies intervjuus toodi välja, et vabalt suheldakse väiksemates gruppides. Kaks töötajat tõid välja, et palju on tagarääkimist.

*G: Väga tore on hästi läbi saada, aga kui /.../ see suhtlus ja hästi läbi saamine, viib selleni, et ongi üks punkti, teine punkt ja kõik saavad oma pundis väga hästi läbi, aga omavahel ei saada. Siis ei toimu seda suhtlust ja adekvaatset kriitikat /.../*

*L: Meil on meeskonnas ka väga palju inimesi, kes on rohkem nagu suletud ja pole hästi avatud, nii on raske midagi kätte saada.*

L: *Näo ees räägime head ja selja taga on jälle see, et tulevad mingid probleemid, millegipärast me ei julge rääkida probleemidest avalikult.*

Omavaheline koostöö sõltub paljuski ametikirjeldustest toodud tööülesannetest. Neli töötajat tõid välja, et teevad väga palju koostööd ja kaks töötajat, et teevad pigem vähe koostööd. Peamise koostöö tegemise kohana toodi välja ülelinnaliste sündmuste korraldamine.

I: *Ma ma teen kogu aeg kellegiga, kuidagi koos /.../ minu tööülesanne ei ole neid asju üksinda teha, /.../ see ei ole korraldaja enda sündmus vaid see on meie meeskonna sündmus ja me oleme üks meeskond ja me peaksime neid asju koos tegema.*

L: *Koostöö ja suhtlus on tegelikult kogu aeg pidev ja väga intensiivne ja ka väga väsitav.*

B: */.../ see aitab ka töökoormust jaotada, et mina näiteks võin käia aeg-ajalt teistes keskustes abiks. Teiste keskuste noorsootöötajad võivad käia meie keskuses abiks.*

D: *Teistega ma selles mõttes nii meeletult palju koostööd, võib-olla ei teegi. Põhiliselt puutun ikka kokku teiste noorsootöötajatega.*

### **Rollijaotus**

Küsimusele töötaja rolli kohta organisatsioonis kirjeldati oma töökohustusi. Kõik töötajad oskasid kirjeldada oma ametijuhendis toodud tööülesandeid. Kuigi kõik töötajad saavad oma rollist organisatsioonis ja meeskonnas aru, valmistab probleeme teiste rollide mõistmine. Neljas intervjuus toodi välja, et töötajad ei mõista teiste töökohustusi. Kolmes intervjuus toodi välja, et ametijuhendid loodi aasta tagasi.

A: *Tegelikult ametijuhendid ju saavad alles augustis aastaseks. /.../ Me siitamaani loeme veel üle, et mis on kellegi tööülesanded, /.../*

G: *Mingi roll, mis oleneb üritusest /.../ mõnikord osad töötajad, kes on näiteks noortetoas või kuskil mujal mõtlevad, et mis ma teen või kus ma olen või kas ma üldse midagi teen, sest ma ei ole nende tööga otseselt seotud.*



L: Ütleme tööülesandeid, kes peaks mille eest otseselt vastutama ja kelle sõna peaks järgima või kuulama see tekitab väga-väga palju selliseid ebakõlasid.

Ülelinnalised sündmused, mida Tartu Noorsootöö Keskus korraldab, toimuvad viis korda aastas. Iga kord jagatakse kõikidele töötajatele uued rollid ja kohustused. Olukord on muutunud paremaks (n=2), kuid põhjustab jätkuvalt segadust. Osad töötajad tunnevad, et neid ei ole piisavalt informeeritud (n=3), kuid eeldatakse, et nad korraldamisel aktiivselt osaleksid. Ühes intervjuus toodi välja, et suurest tööjõu voolavusest ja info hulgast tingituna unustatakse infot kõigi töötajatega jagada.

E: Kui tuleb mingi ülesanne, siis ei ole otseselt ära jaotatud, et kuidagi on, keegi peab tegema ja siis lõpus ikka selgub, et sina pidid seda tegema.

F: No näiteks kui ongi mingi üritus, siis jagame rollid, kes mida teeb. Kõigil on mingi vastutus, aga samas ikkagi arutame omavahel ja täiendame üksteise ideid. /.../ rohkem inimesi, rohkem ideid, samas ka rohkem segadust. Meil on mingid kindlamad rollid, sest et varem ei olnud nii palju töötajaid /.../ Kuidagi rohkem tehakse, näiteks suursündmusi /.../ rohkem inimesi on kasutada ja võib-olla, et rollid on paremini jaotatud.

H: Kui tulevad uued töötajad, ühele uuele räägid juba ära /.../ siis teine on nagu, mis ma tegema pean ja läheb meelest ära üldse, et teisel ei rääkinud. Et see ongi kogu aeg niisugune, et sa pead kõigile ära rääkima ja siis lootma, et neil jäi meelde, et kuidas pidi tegema.

K: Ürituste korraldamisel on üks tuumik välja kujunenud ja nemad oma peas teavad. /.../ uuel on suht raske sinna sisse minna, siis umbes nii, et mis sa seisad, et meil on nüüd noh, vaja seda seda teha, aga ma väga ei tea, mis teil on vaja teha. Ma ei ole infot saanud /.../

Osad töötajad tunnevad, et nende poolt antud ülesandeid ei täideta nõuetekohaselt. See viib omakorda selleni, et delegerimise asemel teevad nad töö ise ära (n=3). See omakorda mõjutab nende töökoormust ja töötajad tunnevad, et peavad meeskonnatöö ülesandeid üksi täitma. Kõikide töötajate ametikirjeldustes on kirjas kohustus õigeaegselt ja professionaalsel tasemel läbi viia sündmused (Tartu ... 2018). Mõned töötajad aitavad küll üritusi korraldada, kuid ühes intervjuus selgus, et töötaja ei tea, et see on tegelikult ka tema tööülesanne. Probleemid tööülesannete täitmisel olla tingitud nii puudustest ametikirjelduse mõistmisel kui delegerimisoskustest.

G: *Mul ei ole tihti peale meeles kontrollida, siis ma eelistan ise ära teha palju asju. Kohe praegu, ma tean, et need on tehtud. Mitte öelda kellelegi, et palun tee seda, siis meelde tuletada, homme, ülehomme ja siis kontrollida, kas see ikka on tehtud.*

G: *Tegelikult kõigil on väga palju tööd ja mõnel on jälle vähem ja siis see tundub nii ebaõiglane. Kui keegi ei tee midagi ja siis teine rabab poole ööni, mingid sellised asjad.*

I: *Kui ma annan mingi ülesande, see ei tähenda seda, et ma ootan neilt, et nad küsivad iga natukese aja tagant, et kas see on okei, kas ma võin nii teha. /.../ kui mina olen neile mingi asja usaldanud siis ma eeldan /.../ inimene suudab selle asja ise ära lahendada. Võib-olla tõesti mingi kriitiline küsimus, et see on okei, küsib, aga vahepeal on tunne, kui ma midagi neile annan siis nad, lihtsalt küsivad iga asja kohta üle, siis mul on tunne, et mul on lihtsam ise teha seda asja.*

J: *Natuke kipub olema, et igatiüks ajab oma asja. Siis võib öelda tekivadki raskused, et kui sa üksi ajad oma asja, et siis on keerulisem. /.../ kõigil ongi väga palju ülesandeid.*

D: *Mina käin hästi palju läbi ka projektijuhiga, sest mulle meeldib neid suursündmusi korraldada. Siis ma olen talle appi läinud. /.../ tegelikult otseselt ei ole minu tööülesannetega seotud, aga ma olen ise justkui võtnud lisakohustuse, sest mulle meeldib neid asju teha.*

Hinnangutest meeskonnatööle selgus, et mitmed efektiivse meeskonnatöö tunnused on täidetud osaliselt. Töötajad hindavad juhtkonna toetust ja arenguvõimalusi. Samas on puudusi uute töötajate sisseelamise juhtimises. Uuringus toodi välja, et organisatsioonis on olemas erineva tausta ja oskustega pädevad töötajad. Samas on suure tööjõuoolavuse tõttu pidevalt töötajatest puudu ja töötajatel on raske pidevalt uute töötajatega harjuda. Omavahelist suhtlemist on palju, kuid infoliikumisega on probleeme. Positiivsena võib välja tuua selle, et töötajad teavad organisatsiooni eesmärki. Samas ei tunnetata seda meeskonna ühise eesmärgina. Organisatsioonikultuuri osas toodi välja toetav meeskond. Usaldus teiste meeskonnaliikmete vastu suures meeskonnas on osaline. Väiksemates meeskondades suheldakse avatumalt ja hinnatakse usaldust suuremaks. Töötajad soovivad, et kogu meeskond oleks ühtsem ja suhtlemine avatum. Rollijaotuse osas teavad töötajad hästi oma põhitöö eesmärke. Delegeerimise ja rollide mõistmisega on töötajatel probleeme ühiste ürituste ja projektide korraldamisel.

### 2.2.2. Ettepanekud ja ootused meeskonnatöö parendamiseks

Intervjuude teine eesmärk oli teada saada, millised on töötajate ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks. Soov meeskonnatöö aspekte parendada tuli välja kõikidest intervjuudest. Kõige rohkem tehti ettepanekuid meeskonnatöö juhtimise, vajalike ressursside ja organisatsioonikultuuri parendamise sihiga.

Juhtimise suurima puudusena selgus intervjuudest, et erinevates noortekeskustes kehtivad töötajatele erinevad reeglid. See tuleneb sellest, et pärast noortekeskuste ühendamist ei ole reegleid ühtlustatud. Töötajatele on segane, miks see nii on ja soovitakse kõigile kehtivate ühtsete reeglite seadmist (n=2).

*A: Sellised töökorralduslikud tingimused, mis kehtiksid kõikidele majadele võrdselt. Praegu on olnud nad erinevates majades erinevalt ja on jätkuvalt selliselt, nagu neil on kunagi olnud. /.../ on tekitanud konflikte /.../ Suurem ühtsus /.../ et kõik tajuksid ära, mis on need reeglid kõikidele.*

*J: /.../ et kõiki töötajaid võetakse võrdselt. Nii juhtkonna tasandil nii ka tavatöötaja tasandil, et kõigile kehtivad samad tingimused ja kui ei kehti, et siis see oleks arusaadav /.../ Mingi ühtne süsteem, et mingil tasandil kõik majad toimivad ühte moodi, aga mingil tasandil mitte. Natuke ühtlustamist, et kõigil oleks ühtemoodi.*

Toetuse ja märkamise osas tõid kaks vastajat välja, et juhtkonna tasandil võiks olla suurem toetus ja rohkem märkamist. Organisatsioonikultuuri osas tõid kuus töötajat välja, et sooviksid, et teistelt rohkem abi või märkamist.

*I: Juhtkonna tasandil ma tahakski näha just eelkõige toetust, et mitte kuidas või milline toetus peaks olema aga lihtsalt toetust.*

*L: Ma ise sooviksin ehk rohkem toetust juhatuselt, mida nii palju tegelikult ei ole, sest meil juhatus on "noortekeskuse nimi" ühes majas, "noortekeskuse nimi" näeb neid natuke vähem. Ainult meili teel või kuidagi või messengeri teel.*

*L: Näiteks ainult juhatajad saaksid istuda juhatuses maas. /.../ et ma saaksin juhatajatega läbirääkida ja jagada, sellist toetust väga ei ole.*

D: *Sellised lihtsad asjad, et päeva jooksul küsida, et kas vajad abi või kas ma saan sulle appi tulla.*

Selleks, et asjadest ühtemoodi aru saada tuleks pidevalt kokkuleppeid ja eesmärke üle vaadata. Ettepanekutena meeskonnatöö parendamiseks toodi välja ühiste kokkulepete sagedasemat ülekordamist. Neljas intervjuust tuli välja töötajate soov tegeleda sellega, et kõik saaksid ühtemoodi asjadest aru.

B: *Organisatsioonilises juhtimises on alati oluline tulla kokkulepete juurde tagasi ja mitte elementaarselt arvata, et see on ülekordamine või liigne ülekordamine. Vaid just see ongi kõige olulisem /.../ ajas juhtub see, et inimesed hakkavad tõlgendama asju omamoodi /.../ juhtimiskultuuri osas, näen, et see aitaks seda ühtsust ja ühist arusaamist luua ja ühtemoodi asjadest aru saada.*

J: *Isegi kui kõigil võib-olla ei ole samad väärtused siis vähemalt asutuse põhiselt või asutuse siseselt, me saame asjadest ühtemoodi aru või on ühed väärtused ja vaated.*

Uute töötajate sisseelamise toetuseks tuleks koostada koolitusplaan (n=3) ja toetada senisest enam uusi töötajaid, et vältida nende läbipõlemist. Ühe keskuse puhul pakuti tööjõu volavuse lahendusena välja ühe lisatöötaja palkamine, et töötajate läbipõlemist ennetada. See võimaldaks juhatajal tegeleda oma tööülesannetega ja saata noorsootöötajaid koolitustele.

E: *Koolitusplaan, ongi see uute töötajate sisseelamine. /.../ Kui uus töötaja tuleb, et siis on plaanitud, et näiteks esimesel kuul on tal see koolitus, kolmandal kuul on tal see koolitus on ikkagi mingi koolituse kava /.../*

K: *Ma olen ka tegelikult ettepaneku teinud juhatusel /.../ koostada mingi elementaarne juhend uuele inimesele.*

L: *Uut noorsootöötajat tööle võttes, kuidas kindlustada see, et ta jääb /.../ kuidas tagada seda, et ei oleks läbipõlemist.*

L: *Meil ei ole tööjõuressursse ja me ei suuda seda noortetuba ära kata. /.../ meil oleks vaja /.../ veel ühte töötajat, aga seda pole. /.../ noorsootöötajad on tohutult üle koormatud, et mul endal on juba praeguseks nii palju ületunde /.../*

Töötajate ootused ühtsete eesmärkide (n=4) osas olid seotud parema eesmärkide mõistmisega. Toodi välja, et tuleks tegeleda ka pikaajalisema planeerimisega ja tugevama meeskonna.

*E: Kohe alguses panna paika jällegi, mingid kavad, plaanid, kuidagi ja võib-olla nagu see, et pikemaajaliselt /.../ see on teada, midagi tuleb, aga ei näe üldtervikut. /.../ näiteks mingisugune aastane plaan ja me oleme kõik selle läbi vaadanud. Sel aastal tulevad sellised üritused. /.../ siis juba jaotatakse need tööd ära.*

*C: Meeskonna puhul on hästi oluline see, et terve meeskond saaks kõik ühtselt aru, et mis on meie eesmärk /.../ siis võib-olla on see meeskond natukene tugevam või kindlam.*

Suhtlemise parendamiseks tegid kaks töötajat ettepaneku kasutada *Facebook*'i ja *Messenger*'i asemel mõnda teist suhtluskanalit. Üks töötaja tõi konkreetse ettepanekuna välja kasutada programmi *Slack*. Selle tööpõhimõte on *Messenger*'iga sarnane.

*H: Meil on vaja mingit paremat suhtlusplatvormi, sest hetkel me kasutame Facebooki, kus on väga palju ka muud kära.*

*I: Slack /.../ see on selline, et saad neid vestlusi teha, sa saad seal rääkida kõik korraga. /.../ see on mugav iseenesest, aga see on lihtsalt harjumuse küsimus.*

Vajalike ressursside juures toodi ettepanekutena välja teha rohkem meeskonna ühisüritusi ja koolitusi. Kõige enam tunnevad töötajad puudust meeskonnakoolitustest (n=3) ja ühisüritustest (n=4), et teisi töötajaid paremini tundma õppida ja ühtsustunnet suurendada. Takistusteks, miks siiani pole meeskonna ühisüritusi piisavalt olnud, võib pidada suurt töökoormust (n=5). Meeskonnaliikmete tundmaõppimist peeti isegi nii oluliseks, et lahendusena pakkus üks töötaja kõigi noortekeskuste sulgemist üheks päevaks.

*D: Kindlasti mingisugused meeskonna väljasõite või ühiseid õhtusööke või mingid istumised aitavad seda meeskonda rohkem kokku viia ja ühendada.*

*I: Tihedamini meeskonna väljasõite teha või töökeskkonnast väljaminekuid, et me suhtleksime teineteisega nagu inimesed, mitte nagu töökaaslased. Tööl palju sa ei jõuaa nii-öelda bond'ida*

*/.../ see tuleks meeskonnale kasuks. /.../ lähme koos teatrisse /.../ et paremini üksteist tundma õppida.*

*K: Sellise aktiivse tegevusega seotud meeskonnakoolitusel /.../ looduses meeskonnamängud näiteks.*

*L: Ma saan aru, et kõigil on väga kiire /.../ panemegi, need noortekeskused kinni ja olemegi näiteks päeva ainult meie oma asutus. Lähme seiklusparki koos /.../ oleks vaja rohkem selliseid meeskonnaüritusi.*

Kaks töötajat ootavad, et kõik töötajad oleksid ühiste ürituste korraldamisse kaasatud. Ühiste ürituste korraldamisega seotud probleemid on toodud meeskonnatöö rollijaotuse hinnangute osas (vt alapeatükk 2.2.1.). Intervjuude põhjal tundub, et töökohustuste mõistmisega on probleeme.

*I: Meil on kõigil oma töö, meil on kõigil mingid ühised asjad ja ma ei tea lisäülesanded /.../ kui palju mina võin panustada teiste asjadesse või kui palju teised võivad panustada minu asjadesse /.../ juhatajad, ütlevad, et mu noorsootöötajad ei saa tulla sinna appi, neil on niigi töökoormus suur, aga mina /.../ kellega ma peaks neid asju siis tegema /.../*

*J: Igapäevaselt kõik kõikide valdkondadega kokku ei puutu, aga kui mingi valdkond vajab rohkem töökäsi, et siis ei oleks /.../ et ma lähen nii heast tahtest appi vaid et see ongi kogu asutuse eesmärk.*

Töötajatel oli mitmeid ettepanekuid ja ootusi meeskonnatöö parendamiseks. Juhtimist puudutavatest ettepanekutes soovitati tegeleda sellega, et kõigile kolmele noortekeskusele kehtiksid ühesugused reeglid ja kõik saaksid asjadest ühte moodi aru. Kõik töötajad teavad, et organisatsiooni eesmärk on noorsootöö teenuse pakkumine. Siiski soovitakse tegeleda ühiste eesmärkide seadmisega, kuna nende mõistmisega on probleeme. Ühe teemana toodi sisse ka uue töötaja sisseelamisplaani koostamine. Seitse intervjuul osalejast tõid välja, et rohkem peaks olema meeskonnakoolitusi või ühiseid üritusi, et tekiks ühtsem meeskond ja oleks võimalik töökaaslasi paremini tundma õppida.

### **2.2.3. Hinnangud, ootused ja ettepanekud arenguveestluste läbiviimiseks**

Intervjuude kolmas eesmärk oli teada saada, millised on töötajate hinnangud, ootused ja ettepanekud arenguestluste osas. Kõige enam sooviti arenguestlustel seada ja hinnata eesmärke ning anda ja saada tagasisidet. Arenguestluste formaadi muutmiseks tehti ettepanekuid, et see oleks personaalsem ja toimuks arutelu vormis. Arenguestluste läbiviija rollis soovitakse näha organisatsiooni juhti.

Intervjuudest tuli välja, et töötajad sooviksid arenguestlustel tegeleda eesmärkide seadmisega (n=4). Välja toodi ka see, et arenguestlustel saadud info peaks toetama töötajate arengut (n=2).

*D: Arenguestlustel ma leian, et on koht, kus juht ja töötaja saavad läbi arutada, et kuidas on läinud ja mis tulevased eesmärgid.*

*K: /.../ mis me eelmine kord arutasime, mis olid eesmärgid, mis on tehtud, mis vajaka ja nii edasi, et sellised arenguestlused. /.../ Need peavad ikka olema mõttega ja peab arenema ka kuhugi.*

Lisaks eesmärkide seadmisele soovivad kuus töötajat arenguestlustel saada tagasisidet enda töö kohta. Kolm töötajat soovivad anda arenguestlustel ise juhtkonnale ja meeskonnale tagasisidet. Nendest kaks tõid eraldi välja soovi, et antud tagasisidet ka arvesse võetaks.

*E: Arenguestlustel ma ootan tagasisidet endale /.../ ma arvan, et, ka see koht, kus sa saad ise tagasisidet anda juhtkonnale. /.../ kus anda tagasiside üldiselt meeskonnale.*

*G: Kindlasti, et saaks olla aus ja rääkida enda muredest. Saada kriitikat ja tagasisidet /.../ mitte lihtsalt, et on vaja teha ja teeme vaid, et oleks põhjalik, aus, asjalik.*

*I: Arenguestlustelt tahaks tagasisidet saada, et kuidas mul on ülemuste silmis läinud. /.../ kui ma olen öelnud, et ma tahan, et midagi, mis puudutab teisi oleks muutunud, kas see on muutunud, et olekski näha see arengupool.*

Kahes intervjuus toodi välja soov, et arenguestluste viiks kogu aeg läbi üks ja sama inimene. Kõige enam häiris töötajaid see, kui arenguestluste läbiviija vahetub, kuna nad ei tea, kas ja kuidas info direktorile edasi anti. Eelistatult võiks arenguestluste läbiviija ta olla juhtpositsioonil ja töötajaga otseselt seotud.

F: Seda võikski teha kõrgemal asetsev juht, direktor, tegelikult samas juhataja ka. /.../ eelmine aasta /.../ tegi arendusjuht neid ja kuna ma tegelikult temaga otseselt kokku ei puutu, siis võib-olla ta ei olnud kõige õigema positsiooniga inimene seda tegema. Nüüd võiks olla juht.

I: Eelkõige ma tahaks, et arenguveestlust viiks kogu aeg läbi üks inimene.

I: Tegelikult ma ei tea, mis info arendusjuht edastas Gretele, tean, et andsin paberid, aga me ju rääkisime sinna juurde ka kõvasti. Kui palju seda noh, kas seal on kõik kaduma läinud, kas see info on muutunud.

Arenguveestluse formaadi osas tegid ettepanekuid neli töötajat. Üks töötaja soovis, et meetod oleks lihtsam kuna ta tundis, et kasutusel olev meetod, mis koosneb küsimustiku täitmisest ja sellele järgnevast intervjuust tekitab temas eksamitunde. Samas tõi ta välja, et kasutusel olev arenguveestluse meetod on väga põhjalik ja võimaldab oma tööd analüüsida. Ettepanekuna tõi ta välja arenguveestluse läbiviimise vestluse vormis koos juhiga. Üks töötaja soovis individuaalsemat lähenemist ning põhjendades seda töötajate erinevate arenguvajaduste ja ootustega. Kaks vastajat tõi välja, et arenguveestlus võiks toimuda tihemini, et töötajaid toetada ning tegeleda aktuaalsete probleemidega.

C: Arenguveestlus /.../ tekitab siukse eksamitunde, /.../ iseenesest on ju tore, et sa saad analüüsida, et mis Sa olid näiteks eelmine aasta ja mis sa arvasid, et mis võiks järgmine aasta olla.

L: Rohkem sellist individuaalset lähenemist ja kindlasti seda välja töötatud struktuuri. /.../ mina tahan, et mida minuga tehakse, oleks kindlasti natukene teisel tasemel.

L: Kuna meil on niivõrd erinevad inimesed organisatsioonis. Meil on need inimesed, kes on noored üliõpilased, juhataja, kellel on ka aastaid juhtimiskogemust. Meie vajamegi natukene midagi enamasti hästi palju kriitikat, hästi palju vaataks üle, mingi aeg ma rääkisin, ma tahaks igakuiselt sellist hästi ausalt supervisiooni või tagasisidet oma tööle.

J: Kui arenguveestlus, ütleme näiteks toimub korra aastas või korra poole aasta jooksul, siis see on üpris pikk aeg. Võib-olla kõiki teemasid siis meelde jätta, et seal arutada. Selle aja peale juba mingid asjad lahtuvad või jäävad nii öelda tagaplaanile, mida tegelikult oleks pidanud lahendada või arutama.



*C: Võib-olla ta võiks olla selline nagu natukene kuidagi lihtsamas formaadis tehtud noh. /.../ mulle meeldiks endale niimoodi, et kui oleks ikkagi algusest peale see vestlusformaadis, et ei oleks nii, et ma kõigepealt kümme kakskümmend minutit istun ja üksinda nokitsen seal neid vastuseid noh nagu eksamil konkreetselt. /.../ kuidagi koos teha seda rohkem.*

Kokkuvõtvalt arenguestluste läbiviimise osas ei olnud töötajatel praegusele süsteemile suuri etteheiteid. Arenguestlustel soovitakse kõige enam tegeleda eesmärkide seadmisega ning anda ja saada tagasisidet. Toodi välja, et arenguestluste võiks igal aastal läbi viia sama inimese. Arenguestluste formaadi osas tehtud ettepanekutest selgus, et see võiks olla personaalsem, kuna töötajatel on erinevad tööülesanded ja arenguvajadused.

#### **2.2.4. Ootused meeskonna-coachingule**

Intervjuude neljas eesmärk oli teada saada, millised on töötajate ootused meeskonna-coachingule. Meeskonna-coachingu küsimustega sooviti kaardistada töötajate ootused ja ettepanekud meeskonna-coachingu kohtumiste teemadele. Intervjuudest selgus, et meeskonna-coachingut nähti eelkõige võimalusena muuta meeskonda ühtsemaks, seada ühiseid eesmärke, õppida meeskonnaliikmeid paremini tundma ja parandada omavahelist suhtlemist ning õhkkonda.

Kolm vastajat on personalitööd õppinud ning olid meetodiga kursis, kuid kaheksa töötaja jaoks oli see pigem uus mõiste. Vastajatest kahel oli varasem positiivne kogemus meeskonna-coachingul osalemisega. Ühel juhul oli meetodit kasutatud konfliktide lahendamiseks meeskonnas. Teisel juhul oli see aidanud läbi rääkida, et kõik meeskonna eesmärkidest ühte moodi aru saaksid.

*A: Ma tean, sellest üsna vähe. Olen ise puutunud kokku kui asutus oli väga-väga kriitilises seisus oma meeskonna siseküsimustes. /.../ see aitas sellel hetkel teises meeskonnas neid valusaid punkte /.../ väga tugevalt avada /.../ see konflikt tehti läbi kuidagi valutult ja oskuslikult /.../ ma näen, et meil tegelikult hakkavad ka tekkima sellised konfliktiolukorrad, /.../*

*G: Ma olen varasemalt ka näinud, et kuidas meeskonna-coaching tegelikult väga selgelt eristab grupis need, kes tahavad grupis olla /.../ meeskonnatunne ikkagi läbi selle, et räägitakse ju tegelikult hästi palju mingeid asju läbi, et kõik ühtemoodi aru saaks, mis on ühe ootused, saadakse aru, mis on kelle tugevused /.../ see läbirääkimine ja ausalt väljaütlemine.*

G: *Ma olen mitmel korral osalenud ja ülikoolis ka coachingu värki õppinud, nii et päris päris võõras ei ole selles teemas.*

Meeskonna-coachingut nähakse ühtsust ja omavahelist suhtlemist parendava võimalusena. Intervjuudest tuli välja, et seitse töötajat soovivad ühtsemat meeskonda ja usuvad, et see on vajalik ning sellega tuleb tegeleda. Kaks töötajat tõid välja, et tegeleda tuleks ka omavahelise suhtluse ja infovahetamisega. Üks töötaja tõi välja, et meeskonna töösse aitaks ühtsust tuua kõigile selged reeglid. See vähendaks ka lahkkelisid.

I: *Võiks olla kogu meeskonnale selgelt samad reeglid ja kõik niisugused küsimused võiksid saada lahenduse coachingu käigus.*

I: *Et miks on mõnedel mingid õigused ja miks osadel ei ole. Ma ei tea, tööpäev varem lõpetamine või kodukontorid. /.../ sellised nipet-näpet asjad, mis tegelikult põhjustavad pingeid, mitte tülisid, aga mingeid hõõrumisi.*

G: *Sellest võiks olla kõvasti abi kõvasti ühtsete arusaamade mõttes.*

J: *Ühelt poolt on loogiline, et on väga raske tekitada ühtset meeskonda. Teiselt poolt see on väga vajalik, et üldse tekiks sellist ühtset arusaama, et me kõik oleme ühe asja eest väljas, et sihukest ühtsust.*

F: *Ühtsem kollektiiv või midagi, et võib-olla inimesed saaks omavahel lähedasemaks.*

B: *Meeskonna-coaching võiks olla selline, mis tooks kõik kolm noortekeskust ühele pildile, et see organisatsiooniline identiteet tuleks kolme nii öelda kaudu esile.*

J: */.../ kommunikatsioon, omavaheline suhtlus, avatud suhtlus tööalaselt, selle meeskonna ülesehitamine, praegu on olnud väga palju nii-öelda vahetuvaid inimesi.*

I: *See vist oleneb sellest, mis me seame selleks fookuseks. Võib-olla ongi omavaheline suhtlus. /.../ info vahetamine on üks asi, mis /.../ vajab parandamist ja kiirus /.../ üleüldine meeskonnatunnetus, et seda hetkel väga ei ole tunda.*

Töötajad ootasid, et meeskonna-coachingu tulemusena tekiks suurem usaldus (n=2) teiste meeskonnaliikmete vastu, avatum õhkkond ja toetavam keskkond. Avatud õhkkond ja toetavam töökeskkond (n=2) aitaks ka infovahetust, kuna töötajad julgeksid oma mõtteid avaldada.

E: *Usalduse teema, et kindlasti ma arvan, et meil ei ole piisavalt usaldust üksteise vastu, kuidagi seda suurendada, arendada. /.../ avatud õhkkond, et inimesed oleksid avatumad, julgemad avaldama oma arvamust, rääkima.*

D: *Praegu ka tihtipeale koosolekutel, mina näiteks isiklikult ei taha väga palju oma arvamust avaldada. Sest ma tunnen, et ei ole võib-olla nii turvaline seltskond või kuidagi.*

F: *Läbisaamine võiks paraneda, rohkem usaldust tekitada ja läbipaistvust.*

L: *Ma arvan, et selline grupi-coaching või supervisioone, mis meil tuleb, et me väga vajame seda. /.../ Ma loodan, et töökeskkond muutub selliseks, kus me suudame uutele inimestele pakkuda tuge.*

Ettepanekutena toodi välja, et meeskonna-coachingu käigus tuleks tegeleda ühiste eesmärkide seadmisega (n=3), et kõik neid paremini mõistaksid ja nendest edaspidi lähtuda saaksid. Üks töötaja tõi välja, et selged eesmärgid aitavad lahendada ka teisi meeskonnatöös tekkivaid probleeme.

A: *Et tekiks parem arusaam, ka keskuse üleüldistest eesmärkidest, kuhu poole me liigume. /.../ Meeskond võiks kaardistada oma eesmäärke, et oskata neid paremini silme ees hoida /.../*

C: *Meeskonna puhul on hästi oluline see, et terve meeskond saaks kõik ühtselt aru, et mis on meie eesmärk /.../ see eesmärgi asi võtabki kokku tegelikult rohkem neid teemasid, sellepärast et need muud teemad tekivadki võib-olla sellest, et ei olegi seda nii-öelda ühtset eesmärki.*

Vastuseks meeskonna-coachingu ootuste kohta toodi kahes intervjuus välja töötajate soov töökaaslasi paremini tundma õppida ja toetada meeskonnatöö tegemist. Ühes intervjuus toodi välja, et meeskonnatöö parendamiseks peaksid kõik meeskonna-coachingul osalema.

A: Tahaksin, et nad /.../ oskaksid rohkem tähele panna, et tegelikult, kui mitmekesine meie meeskond on ja mis oskusi meil on, kuidas me saaksime kõike seda oma meeskonna hüvanguks oma töös ära kasutada.

D: Meil on kindlasti vaja seda meeskonnatööd paremaks muuta.

D: Teised inimesed on kuidagi nii kauged, et tahaks nendega rohkem kuidagi tuttavaks saada, et oleks mugavam olla seltskonnas.

I: Meeskonna sellelt coachingult ootaks seda, et kõik annavad panuse, et see ei ole /.../ nõme kohustus, ma tulen kohale ja enam-vähem passin seal ja ei ütle midagi, vaid ma näen, et see ongi see koht, kus me saame enda asju meeskonnana paremaks teha, võiks tõsiselt võtta seda.

Töötajad nägid meeskonna-coachingut lahendusena mitmetele meeskonnatöö probleemidele. Ootuste osas meeskonna-coachingule toodi kõige enam välja meeskonna ühtsustunne. Selle meetodi kaudu tahetakse paika panna ühised, kõigile kehtivad reeglid ja loodetakse parendada nii omavahelist avatud suhtlemist kui ka seada ühiselt eesmärke. Sooviti tegeleda omavahelise usalduse parendamisega. Meeskonna mitmekesisuse mõistmiseks ja meeskonnatöö parendamiseks soovitakse üksteist paremini tundma õppida.

### **2.3. Tulemuste analüüs ja järeldused**

Uuringuga otsiti kõigepealt vastust küsimusele, millised on töötajate hinnangud meeskonnatööle. Meeskonnatööd mõjutavad mitmed erinevad tegurid. Teooria osas koostas autor erinevatele autoritele tuginedes kokkuvõtte hea ja efektiivse meeskonnatöö tunnustest. Nendeks olid juhtimine, vajalike oskustega meeskonnaliikmed, konkreetsed eesmärgid, kommunikatsioon, ressursside olemasolu, toetav organisatsioonikultuur ja rollijaotus.

Uuringus osalenud töötajad tunnevad, et organisatsioon pakub mitmekülgseid arengu võimalusi, sealhulgas erinevaid tööülesandeid ja projekte. Pärast ülelinnalisi sündmusi tunnustatakse panustanud töötajaid. Töötajate väärtustamise ja toetamise kohapealt tuli uuringust välja, et töögraafikute tegemisel püütakse arvestada noorsootöötajate soovidega. Nancarrow *et al.* (2013)

on kirjeldanud, et meeskonnatöö juhtimise juures on oluline töötajate arengu toetamine, et nad tunneksid, et on töökohal väärtustatud.

Nancarrow *et al.* (2013) on oma uuringus välja toonud, et efektiivse meeskonnatöö juhtimine peab olema tõhus ja lähtuma selgetest, kõigile arusaadavatest ja üheselt mõistetavatest põhimõtetest. Autori läbiviidud uuringust selgus, et meeskonnatöö juhtimine Tartu Noorsootöö Keskuses ei lähtu kõigile arusaadavatest põhimõtetest ja see on organisatsioonis kaasa toonud konflikte. Pooled intervjuudel osalejad on tajunud ebaselgust struktuuri või reeglite osas. Võrreldes eelmise aastaga on selgust siiski juurde tulnud.

Oluliseks meeskonnatööd mõjutavaks teguriks on vajalike oskustega meeskonnaliikmed. Hawkins (2011) on toonud välja, et vajalike oskustega töötajad oleksid õigel kohal. Intervjuudest selgus, et meeskonnas on erineva tausta ja oskustega inimesed. Uuringu põhjal võib väita, et organisatsioonis on vajalike oskustega töötajad, kes teevad omavahel koostööd, et ühiselt meeskonna ülesandeid täita. Töötajad tõid välja, et erinev taust ja oskused on aidanud lahendada töös tekkinud probleeme. Mitmekesised mõtteviisid võivad aidata probleemidele lahendusi leida, kuid võivad olla ka konfliktide põhjuseks (Wagemann, Lowe 2016 viidatud Clutterbuck *et al.* 2009). Autori läbi viidud uuring ühtib nende arvamusega, sest tuli välja, et erinev taust ja erinevad tööharjumused on tekitanud töötajate vahel konflikte.

Hawkins (2011) on väitnud, et heaks meeskonnatööks on oluline sobiv arv töötajaid. Antud uuring andis kinnitust, et kui organisatsioonis on töötajaid puudu siis see häirib meeskonnatööd. Kolmandik vastajaid tõid uuringus välja vajaduse toetada senisest enam uute töötajate sisseelamist. Tartu Noorsootöö Keskuse suurest tööjõu voolavusest on tingitud töötajate puudus. See toob endaga kaasa järgmiseid uuringus välja tulnud probleeme: oma töö tegemise asemel tuleb teisi asendada, noorsootöötajaid ei ole võimalik koolitustele saata, uutel töötajatel puuduvad alguses vajalikud oskused, usalduse ja ühtsustunde tekkimine meeskonnas on häiritud, meeskonnas on pidevalt konfliktifaas.

Antud uuringust selgus, et töötajad teavad, et organisatsiooni eesmärk on noorsootöö teenuse pakkumine. Kuid puuduvad kindlad kokkulepped, kuidas seda eesmärki ühiselt saavutada. Efektiivse meeskonnatöö jaoks on oluline, et meeskonnal oleksid konkreetsed eesmärgid (Lawrence, Whyte 2017). Uuringus sai kinnitust ka Mickan'i ja Rodger'i (2000) väide, et meeskonna eesmärgid tuleb sageli üle vaadata, et need oleksid aktuaalsed. Kuigi kõik töötajad olid

eelmisel aastal kaasatud arengukava väljatöötamisse, ei tunne mitmed töötajad, et töötatakse ühise eesmärgi nimel.

Meeskonnatöö eesmärkide saavutamiseks on oluline omavaheline kommunikatsioon ja vaba suhtlemine (Nancarrow *et al.* 2013). Uuringust selgus, Tartu Noorsootöö Keskuses on omavahelist suhtlemist palju, kuid infovahetus on lünklik ja infot edastatakse viimasel hetkel. Uuringust selgus, et töötajatel jääb sageli vajalik info õigeaegselt saamata või see edastatakse ebaselgelt. See omakorda põhjustab probleeme meeskonnatöö ülesannete täitmisel. Kolmveerand uuringus osalejatest tõid peamise info saamise ja vahetamise kohana välja iganädalased koosolekud. Seal arutatakse tekkinud probleeme, koostöö projekte ja jagatakse infot oma töö arengute ning eesmärkide kohta, kuid see ei ole efektiivseks meeskonnatööks piisav.

Positiivsena tõid töötajad välja töövahendite olemasolu, mis on (Nancarrow *et al.* 2013) uuringu põhjal oluline, selleks et inimesed saaksid tegeleda oma tööülesannetega.

Rod ja Fridjhon (2016) väidavad, et usaldus meeskonnaliikmete vahel on osaks organisatsioonikultuurist, mis mõjutab meeskonnatööd. Käesoleva töö autori läbi viidud uuringust selgus, et need töötajad, kes tunnevad teiste vastu vähest usaldust, ei taha tööülesandeid delegerida. Viis uuringus osalenud töötajat tundis, et usaldus meeskonnakaaslaste vahel on pigem suur. Neli töötajat hindas usaldust meeskonnas keskmiseks. Kolm intervjuueeritud töötajat tundis, et usaldus puudub. Uuringust selgus, et usaldusega on arenguruumi suures meeskonnas. Väiksemates meeskondades on omavaheline usaldus olemas. Võrreldes eelmise aastaga toodi välja usalduse tekkimist toetavate teguritena selgemaks muutunud struktuur, kõigile nähtavad töögraafikud ja pädevad töötajad. Usaldust mõjutava tegurina toodi välja see, kui hästi teised neile antud ülesandeid täidavad.

Organisatsioonikultuuri osaks on avatud suhtlemine (Elenurm 2008). Autori läbi viidud uuringust selgus, et Tartu Noorsootöö Keskuse töötajad ei tunneta kogu organisatsioonis avatud suhtlemist. Avatud suhtlemine toimub väiksemates gruppides. Üle poole vastajates soovib rohkem omavahelist suhtlemist.

Edukaks meeskonnatööks on oluline, et töötajad teaksid, mida neilt oodatakse (Nancarrow *et al.* 2013). Autori läbi viidud uuringust selgus, et see meeskonnatöö kriteerium on täidetud osaliselt. Töötajad teavad ja oskavad kirjeldada oma põhitöö kohustusi. Rollijaotus on oluline selleks, et

kõik mõistaksid ja austaksid teiste rolli meeskonnas (Matthews, McLess 2015). Uuringust selgus, et Tartu Noorsootöö Keskuses on probleeme teiste meeskonnaliikmete rollide mõistmisega. Uuringust selgus, et töötajad tunnevad, et puudub kindel plaan ja info tuleb liiga hilja. Uued töötajad tunnevad, et neid ei ole piisavalt informeeritud, kuid eeldatakse, et nad korraldamisel aktiivselt osaleksid. Probleeme on ülesannete delegeerimisega. See viib omakorda selleni, et delegeerimise asemel teevad nad töö ise ära ja tunnevad, et töötavad üksi. Autori hinnangul peab töötajate informeerimine ülelinnaliste sündmuste korraldusmehhanismi rollidest paranema, et vähendada konflikte meeskonnas ja tagada sündmuste parem kvaliteet. Töökohustuste mõistmisest tulenevaid probleeme saaks lahendada paremate selgituste ja delegeerimisega.

Töö autori läbiviidud uuringust selgus, et kõik 12 uuringus osalenud töötajat soovivad ühel või teisel viisil meeskonnatööd paremaks muuta. Kõige rohkem ettepanekuid tehti meeskonnatöö juhtimise, vajalike ressursside ja organisatsioonikultuuri parandamise sooviga. Uuringust selgus, et juhtimise suurimaks puuduseks peetakse erinevates noortekeskuse majades töötajatele kehtivaid erinevaid reegleid. Uuringu läbiviimise ajal oli struktuurimuutusest möödas juba enam kui aasta. Töötajate poolsete ettepanekutena toodi välja reeglite ühtlustamist. Juhtkonna poolt oodatakse suuremat toetust ja rohkem märkamist. Ettepanekutena meeskonnatöö parandamiseks toodi välja ühiste kokkulepete sagedasemat ülekordamist meeskonna kohtumistel.

Suhtlemise parendamiseks tegid kaks töötajat ettepaneku kasutada *Facebook*'i ja *Messenger*'i asemel mõnda teist suhtluskanalit. Üks töötaja tõi konkreetse ettepanekuna välja kasutada omavaheliseks suhtluseks edaspidi programmi *Slack*. Uuringus selgus, et vajalikest ressurssidest tuntakse kõige enam puudust meeskonnakoolitustest ja ühistest üritustest, et teisi töötajaid paremini tundma õppida.

Teoreetilises osas tõi autor välja kolm uuenduslikku arenguveestlustel kasutatavat meetodit. Meeskonnatööle antud hinnangutele tuginedes leiab antud töö autor, et Tartu Noorsootöö Keskusel oleks kõige rohkem kasu töötaja isiklikust arenguplaanist. Arenguveestluste kohta selgus läbiviidud uuringust, et kõige enam soovitakse arenguveestlustel seada ja hinnata eesmärged ning anda ja saada tagasisidet. Mone ja London (2010) on väitnud, et eesmärkide seadmine on töötajatele arenguveestlustel oluline ning töötajad ootavad arenguveestlustel tagasisidet oma töötulemustele. Töötajad ootavad, et arenguveestlust viiks kogu aeg läbi üks ja sama inimene. Eelistatult võiks ta olla juhtpositsioonil ja töötajaga otseselt seotud. Tehti ka ettepanekuid muuta arenguveestluste personaalsemaks, kuid suuremate muutuste tegemiseks ei ole vajadust. Läbiviidud uuringus

selgus, et töötajad soovivad oma arvamust avaldada ning et nende ettepanekuid ka arvesse võtakse. Töötaja isiklik arenguplaan võimaldavad võtta juhtimisotsuste tegemisel arvesse töötajate tagasisidet ja ootusi (Greenan 2017).

Töötajate ettepanekud ühtsete eesmärkide seadmisel olid seotud tööülesannete parema ja pikaajalisema planeerimisega. Töötaja isikliku arenguplaani puhul on töötajal kindlad tööülesanded, kuid tegeletakse ka uute oskuste arendamisega järgmise rolli jaoks (Tampkin 1996). Töötaja isiklikku arenguplaani kasutades seatakse pikaajalised organisatsiooni eesmärgid ja lühiajalised töötajat motiveerivad eesmärgid (Greenan 2017). Seega toetatakse selle meetodi lisamine arenguveestlustele meeskonnatööd.

Uute töötajate sisseelamise toetuse ettepanek oli koostada koolitusplaan ja toetada senisest enam uusi töötajaid. Koolitusplaan puhul toodi välja mõte teha iga paari kuu tagant erinevaid koolitusi, mida uuel töötajal oleks sellel hetkel vaja. Ühe keskuse puhul pakuti töötaja juurde palkamist lahendusena, et töötajate läbipõlemist ennetada. Töötaja isiklik arenguplaan võimaldab planeerida töötajate koolitusi, et neil oleksid tööks vajalikud oskused ja teadmised (Greenan 2017). See võimaldaks juhatajal tegeleda oma tööülesannetega ja saata noorsootöötajaid koolitustele.

Meeskonna-*coachingu* küsimuste osas selgus uuringust, et kolm vastajat on personalitööd õppinud ja olid meetodiga kursis, kuid teiste töötajate jaoks oli see uus mõiste. Vastajatest kahel oli meeskonna-*coachinguga* varasem positiivne kogemus. Töötajad ootavad, et meeskonna-*coaching* aitaks muuta meeskonda ühtsemaks ja seeläbi töökeskkonda paremaks. Meeskonna-*coachingu* käigus oodatakse ühtsete, kõigile kehtivate reeglite paika panemist. Uuringus toodi ootustena meeskonna-*coachingule* välja veel see, et selle tulemusena meeskonna avatus ja usaldus suureneks. Töötajad ootavad, et see aitaks omavahelist suhtlemist ja seeläbi tekiks suurem usaldus teiste meeskonnaliikmete vastu. Autori hinnangul vastab teoreetilises osas kirjeldatud meeskonna-*coaching* Tartu Noorsootöö Keskuse töötajate ootustele meeskonnatööst.

Ettepanekutena toodi välja, et meeskonna-*coachingu* käigus tuleks tegelda ühiste eesmärkide seadmise, et kõik neid paremini mõistaksid ja nendest edaspidi lähtuda saaksid. Uuringus selgus, et töötajad soovivad terve meeskonna kaasamist ja aktiivset osalemist.

Varasematest uuringutest on välja tulnud, et meeskonna-*coaching* sobib kasutamiseks, kui eesmärk on arendada meeskonnatöö protsessi, mitte ainult meeskonna kindla tööülesande



sooritamise oskust (Jones *et al.* 2019). Meeskonna-*coachingu* meetodi kasutamine aitab muuta meeskonnatööd paremaks. Antud uuringust selgus, et Tartu Noorsootöö Keskuse töötajad soovivad suuremat selgust ja ühiseid eesmärke. Woodhead'i (2011) uuringust tuli välja, et töötajatele tõid selguse meeskonnana paika pandud tegevusfookus, prioriteedid ja ajakava. Käesoleva töö autori poolt läbi viidud uuringust selgus, et töötajad soovivad kindlat töökava ning selgemat fookust. Mulec'i ja Roth'i (2005), Woodhead'i (2011), Carr'i ja Peters'i (2012) ning Terblanche ja Erasmus'e (2018) uuringutes osalejad tõid välja, et meeskonna-*coachingu* käigus paranes omavaheline kommunikatsioon. Autori läbiviidud uuringust selgus, et organisatsioonis on kommunikatsiooniga probleeme ning omavahelist suhtlemist soovitakse muuta efektiivsemaks.

Mulec ja Roth (2005) ning Carr ja Peters (2012) tõid välja, et meeskonna-*coachingu* käigus paranes meeskonnaliikmete omavaheline koostöö. Antud uuringus osalejad tõid välja, et omavahel tehakse palju koostööd. Selle kvaliteedi parandamine aitaks suurendada meeskonnatöö efektiivsust. Haug (2011) uuringus osalejad tõid meeskonna-*coachingu* kasutegurina välja aja võtmise omavaheliseks refleksiooniks. Autori poolt läbiviidud uuringus osalejad ootavad, et meeskonna-*coaching* võimaldaks neil võtta aja omavahelise suhtlemise parendamiseks.

Carr'i ja Peters'i (2012) uuringus osalejad tõid meeskonna-*coachingu* kasutegurina välja meeskondlikud töötamise kokkulepped. Antud uuringu käigus selgus, et töötajad soovivad üle vaadata töötamise kokkulepped, et need kehtiksid kõigile ja oleksid ühtemoodi mõistetavad. Jones *et al.* (2019) uuringust selgus, et meeskonna-*coachingul* peavad osalema kõik meeskonnaliikmed. Autori läbiviidud uuringus osaleja tõid samuti välja kõikide meeskonnaliikmete kaasamise tähtsuse.

Woodhead (2011) uuringus osalejad tõid välja, et meeskonna-*coachingu* perioodi jooksul õpiti üksteise kohta palju. Terblanche ja Erasmus (2018) uuringus osalejad tõid välja, et meeskonna-*coachingul* tekkis turvaline keskkond, et oma mõtteid avaldada. Antud töö autori läbiviidud uuringust selgus, et töötajad soovivad õppida üksteist paremini tundma, et meeskonnas oleks suurem usaldus, et kõik julgeksid oma arvamust välja öelda.

Woodhead (2011) uuringu tulemustes toodi välja, et pärast meeskonna-*coachingut* mõisteti paremini teiste rolle ja vastutusvaldkondi. Käesoleva töö autori läbiviidud uuringust selgus, et töötajad ei mõista alati teiste rolli ja tööülesandeid meeskonnas ning see põhjustab pingeid. Antud uuringus osalejatel oleks meeskonna-*coachingust* kasu, et nad mõistaksid paremini kaastöötajate

tööga seotud väljakutseid. Samuti aitaks see rohkem jagada oma teadmisi ja oskusi, nii et kaastöötajad teaksid, kellelt vajadusel abi küsida. Liu *et al.* (2009) uuringust selgus, et meeskonna-*coachingu* käigus hakati rohkem jagama oma teadmisi ja oskusi, mis parandas meeskonnatööd.

Ühestki varasemast kvalitatiivsest uuringust ei tulnud välja, et meeskonna-*coaching* aitaks valida vajalike oskustega meeskonnaliikmeid ja tagaks meeskonnatöö jaoks vajalikud ressursid. Seega ei sobi meeskonna-*coaching* nende meeskonnatöö teemadega tegelemiseks. Varasematele uuringutele tuginedes võib väita, et meeskonna-*coachingust* on olnud kasu teiste käesolevas uuringus väljatoodud meeskonnatöö probleemide lahendamisel. Seega võib selle meetodi kasutamine aidata parendada meeskonnatööd Tartu Noorsootöö Keskuses.

Meeskonna meeskonna-*coachingul* osalemise valmiduse hindamiseks on töö autor teoreetilisele osale tuginedes välja toonud kriteeriumid. Meeskonna-*coachingu* valmiduse kriteeriumiteks on: 5-10 meeskonnaliiget, kindel liikmelisus, stabiilne koosseis, regulaarsed kohtumised ja ühise eesmärgi saavutamiseks vajalikud meeskonnaliikmed. Kriteeriumiteks on kollektiivi nägemine meeskonnana, avatus probleemidega tegelemiseks, meeskonnatöö korralduse muutmise soov ja meeskonna-*coachingu* protsessi mõistmine.

Tartu Noorsootöö Keskuse kollektiivis on 15 töötajat. Meeskonnal on kindel liikmelisus, kuid suure tööjõu volavuse tõttu ei ole koosseis stabiilne. Meeskonnas on olemas vajalike oskustega liikmed, kes kohtuvad regulaarselt, et ühise eesmärgi nimel töötada. Uuringust tuli välja, et meeskond soovib ennast näha ühtse meeskonnana, soovib probleemidega tegeleda ning teha vajalikke muudatusi. Vaid kolmel meeskonnaliikmel on teadmised meeskonna-*coachingu* protsessist. Seega on täidetud seitse kümnest meeskonna-*coachingu* valmiduse hindamise kriteeriumist. Tuginedes uuringust selgunud töötajate soovile meeskonnatööd paremaks muuta, leiab autor, et meeskonnal on olemas meeskonna-*coachingul* osalemise valmidus.

Kokkuvõtvalt selgus uuringust, et Tartu Noorsootöö Keskuse töötajad hindavad meeskonnatöö juhtimist, juhtkonna toetust ja arenguvõimalusi. Probleeme on struktuuri mõistmise ja uute töötajate sisseelamise toetamisega. Töötajad tunnevad, et vajalike oskustega meeskonnaliikmed on õigetel kohtadel. Suur tööjõu volavus on probleemiks vajaliku arvu töötajate tagamisel. Töötajad teavad organisatsiooni eesmärgi, kuid meeskonna ühtsetest eesmärkidest tuntakse puudust. Peamiseks efektiivseks kommunikatsiooni kanaliks kogu meeskonna vahel on igapäevane koosolek. Igapäevases suhtluses on probleem infovahetamise kiiruse ja selgusega.

Tööks vajalikud ressursid on töötajate sõnul olemas. Meeskonnaliikmetevahelist usaldust hinnates tunneb viis töötajat usaldust, neli töötajat usaldab meeskonda keskmiselt ja 3 töötajat tunneb, et usaldusega on suuri probleeme. Uuringust tuli välja, et kollektiivis on vaja tegeleda ühtsustunde ja avatud suhtlemisega parendamisega. Rollijaotuste osas selgus uuringust, et töötajad teavad hästi oma põhitöö ülesandeid. Probleeme on ülelinnaliste ürituste korraldusmeeskonna rollijaotustega ja ülesannete delegeerimisega.

Töötajad tegid ettepanekuid reeglite ühtlustamiseks, mis kehtiksid kogu kollektiivile. Nähakse vajadust luua uue töötaja koolitusplaan, et toetada uue töötaja hakkamasaamist organisatsioonis. Uuringu tulemustena võib välja tuua ettepaneku tegeleda senisest enam ühtsete eesmärkide seadmise ja ülevaatamise ning planeerimisega. Suhtlemise efektiivsuse tõstmiseks tehti ettepanek kasutada mõnda teist suhtluskanalit.

Arenguevestluste kohta selgus läbiviidud uuringus, et kõige enam soovitakse seada ja hinnata eesmärke ning anda ja saada tagasisidet. Veel selgus uuringust töötajate ootus, et arenguevestlust viiks kogu aeg läbi üks ja sama inimene, soovitavalt juht. Tehti ka ettepanekuid muuta arenguevestlused personaalsemaks.

Meeskonna-*coachingu* käigus oodatakse ühtsete reeglite kehtestamist, mille tulemusena suureneks meeskonna avatus ja usaldus. Töötajad ootavad, et meeskonna-*coaching* aitaks muuta töökeskkonda paremaks läbi suurema ühtsustunde, aitaks parendada omavahelist suhtlemist. Meeskond vastab seitsmele kümnest teoreetilises osas välja toodud meeskonna-*coachingu* valmiduse kriteeriumist.

Järgmises peatükis teeb autor omapoolsed ettepanekud, kuidas muuta meeskonnatöö Tartu Noorsootöö Keskuses efektiivsemaks.

## **2.4. Ettepanekud**

Analüüsi tulemustest lähtuvalt annab autor omapoolsed soovitusel, kuidas muuta meeskonnatööd Tartu Noorsootöö Keskuses efektiivsemaks, millise meetodiga täiendada arenguevestlustusi ja milliste meeskonnatöö teemade puhul kasutada meeskonna-*coachingut*.

**Kehtestada kõikides noortekeskustes töötajatele ühtsed reeglid.** Kui enne struktuuri muutust tegutsesid noortekeskused eraldi, siis nüüd ühiselt tegutsedes on oluline lähtuda ühtsetest reeglitest ja arusaamadest. Kui organisatsioonis on olemas ühtsed käitumise ja töötamise põhimõtted, siis see on hea alus efektiivseks meeskonnatööks.

**Korraldada kord kvartalis meeskonna ühisüritus.** Organisatsioonikultuuri parendamiseks korraldada meeskonna ühisüritusi. Meeskonnakoolitused või vabas vormis ühised tegevused aitavad meeskonnaliikmetel ennast arendada ja üksteist paremini tundma õppida. Samuti saab nende käigus üle korrata meeskonna ühised eesmärgid ja nende aktuaalsuse meeskonna liikmete jaoks. Käesoleva töö autor soovib võtta fookuseks meeskonnatöö efektiivsemaks muutmise, et vähendada tööjõu voolavust.

**Koostada täpsete tööülesannetega rollikaardid ülelinnaliste ürituste korraldamiseks.** Erinevate ülesannetega tegelemine ülelinnaliste ürituste korraldamisel on arendav ja vastutusrikas võimalus igale organisatsiooni töötajale. Selleks, et ühine eesmärk saaks täidetud ja kõik töötajad oleksid kaasatud, tuleb anda töötajatele senisest täpsem vastutusvaldkond ja ülesandeid paremini delegeerida.

**Parendada kommunikatsiooni.** Töötajate omavaheline suhtlemine on efektiivseks meeskonnatööks ja ühiste eesmärkide saavutamiseks väga oluline. Probleemid info liikumisega põhjustavad konflikte meeskonnaliikmete vahel. Olukorra parendamiseks soovib autor omavahelises suhtlemises paika panna info edastamise reeglid ja leida tööalaseks suhtluseks kõigile sobiv suhtluskanal.

**Täiendada olemasolevat arenguestluse meetodit töötaja isikliku arenguplaaniga.** Tulenevalt sellest, et enamus töötajaid olid toimuva arenguestluse formaadiga rahul, teeb töö autor ettepaneku jätkata selle kasutamist. Lisaks sellele soovib autor võtta kasutusele isikliku arenguplaani. Töötaja isiklik arenguplaan võimaldab töötaja ja juhi koostöös paika panna personaalsed eesmärgid ja koolitusvajaduse. Seejärel toimuvad lisakohtumised, et tagada plaani täitmine ja aktuaalsus.

**Uue töötaja sisseelamise toetamiseks kasutada töötaja isiklikku arenguplaani.** Tööjõuvoolavuse vähendamiseks on oluline toetada uute töötajate sisseelamist. Organisatsiooniga hiljuti liitunud töötajad oskavad anda hea sisendi, millest nad puudust tunnevad. Selle põhjal tuleks

koostada organisatsioonisiseste koolituste kava ja uue töötaja sisseelamise toetamise infokogumik. Uute töötajate paremaks toetamiseks võiksid koolitusi läbi viia suurema kogemusega töötajad. See aitaks ka neil olla kursis uute töötajate küsimuste ja probleemidega tööülesannete täitmisel.

**Kasutada meeskonna-coachingu meetodit meeskonnatöö efektiivsemaks muutmiseks.** Meeskond vastab enamikele meeskonna-coachingu läbiviimise kriteeriumitele. Meeskonna-coachingu meetodi kasutamine omavahelisteks eesmärgistatud vestlusteks saab aidata meeskonnal parendada omavahelist suhtlemist, suurendada usaldust meeskonnaliikmete vahel, seada ühised eesmärgid ja panna paika ühised kõigile kehtivad reeglid. Meeskonna-coachingule võiks lisada töö autori poolt läbiviidud uuringus selgunud töötajate ootused.

Kokkuvõttes on meeskonnatöö efektiivsemaks muutmise seisukohalt oluline tegeleda järjepidevalt selle erinevate aspektidega. Isikliku arenguplaani kasutuselevõtmine aitaks muuta arenguestlusti personaalsemaks. Uuendusliku meetodina töötajate toetamiseks sobib läbiviidud uuringu põhjal meeskonna-coaching.

## KOKKUVÕTE

Töötaja töökogemuse juhtimine, kvalifitseeritud tööjõu hoidmine organisatsioonis ja töötajate toetamine muutuste perioodil on organisatsioonide jaoks järjest olulisem. Noorsootöötajate suur tööjõuvoolavus on terve valdkonna probleem. Pidev uute töötajate sisseelamine takistab sujuvat töökorraldust ja noorsootöötajate arendamist, kuna koolitamise asemel tuleb tegeleda asendaja leidmisega. Kannatajaks on ka 11-19-aastased noored, kellel on raske luua usaldulikku suhet pidevalt vahelduvate noorsootöötajatega. Tartu Noorsootöö Keskuse tööjõuvoolavus on eelneval aastal olnud 53% ja see takistab 2018. aastal loodud organisatsioonil korralikult tööle hakkamast. Muutuste perioodil ei piisa töötajate hoidmiseks ja efektiivseks meeskonnatöö korraldamiseks vaid iganädalastest koosolekutest ja korra aastas toimuvast arenguestlusest.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas hindavad Tartu Noorsootöö Keskuse töötajad meeskonnatööd ja arenguestlusti ning milline on nende valmidus osaleda meeskonna-*coachingul*. Töö eesmärgi saavutamiseks selgitas autor töö esimeses osas meeskonnatöö põhimõtteid ja tunnuseid, arenguestluste ja meeskonna-*coachingu* olemust ja nende kasutamise võimalusi meeskonnatöö parendamise sihiga.

Teine peatükk annab ülevaate läbiviidud empiirilisest uuringust. Töö autor viis Tartu Noorsootöö Keskuse töötajatega läbi 12 poolstruktureeritud intervjuud, mille eesmärgiks oli välja selgitada töötajate hinnangud meeskonnatööle ja arenguestlustele ning valmisolek osaleda meeskonna-*coachingul*. Magistritöö empiirilise osa teine peatükk annab ülevaate uuringu tulemustest, kolmandas peatükis teeb autor kokkuvõtte ja järeldused uuringu tulemustest.

Läbiviidud uuringu tulemustena toob autor välja viis põhilist järeldust:

1. Töötajad hindavad positiivselt meeskonnatöö juhtimist, juhtkonna toetust ja enda arenguvõimalusi. Nad tunnevad, et vajalike oskustega meeskonnaliikmed on õigetel kohtadel, töötajad teavad organisatsiooni peamist eesmärki ja tehakse omavahel koostööd.
2. Peamised probleemid on organisatsiooni struktuuri ja muutusejärgse töökorralduse mõistmise, uute töötajate sisseelamise toetamise, infovahetamise kvaliteedi, meeskonnaliikmetevahelise usalduse ja rollijaotustega ülelinnaliste ürituste korraldamisel.
3. Arenguestlustel soovitakse seada ja hinnata eesmäärke ning anda ja saada tagasisidet. Töötajad ootavad, et arenguestlust viiks kogu aeg läbi sama juht ja seda tuleks muuta personaalsemaks.
4. Meeskonna-*coachingult* oodatakse meeskonnatöö tõhusamaks muutmist, meeskonnaliikmetevahelise usalduse parendamist, kõigile kehtivate reeglite paikapanemist ja aega omavahelisteks eesmärgistatud aruteludeks, et seada ühiseid eesmäärke.
5. Meeskond vastab seitsmele kümnest teoreetilises osas välja toodud meeskonna-*coachingu* valmiduse hindamise kriteeriumist.

Autor koostas Tartu Noorsootöö Keskusele ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks. Töö teoreetilises osas toodud seisukohtadele ja poolstruktureeritud intervjuude tulemustele tuginedes toob autor välja järgmised ettepanekud:

- kehtestada kõikides noortekeskustes töötajatele ühtsed reeglid;
- korraldada kord kvartalis meeskonna ühisüritus;

- koostada täpsete tööülesannetega rollikaardid ülelinnaliste ürituste korraldamiseks;
- parendada kommunikatsiooni;
- täiendada olemasolevat arenguestluse meetodit töötaja isikliku arenguplaaniga;
- kasutada töötaja isiklikku arenguplaani uue töötaja sisseelamise toetamiseks;
- kasutada meeskonna-*coachingu* meetodit meeskonnatöö efektiivsemaks muutmiseks.

Töö autor toob välja, et magistritöö tulemused on teistes organisatsioonides kasutamiseks ebasobivad, kuna uuringu läbiviimisel ja soovitude andmisel on lähtunud Tartu Noorsootöö Keskuse töötajatega läbiviidud intervjuudest. Magistritöö raames läbiviidud empiirilise uuringu tulemustest antakse ülevaade Tartu Noorsootöö Keskuse töötajatele, et kasutada neid tulemusi sisendina meeskonnakoolituste või meeskonna-*coachingu* teemade kaardistamisel. Töö teoreetiline osa annab panuse meeskonna-*coachingu* meetodi kasutamise edasiseks uurimiseks meeskonnatöö parendamise eesmärgil. Töö edasiarendamise võimalusena toob autor välja meeskonna-*coachingu* meetodi mõju hindamise meeskonnatööle Tartu Noorsootöö Keskuses.

## **SUMMARY**

### **EVALUATION OF TEAMWORK AND PERFORMANCE APPRAISAL INTERVIEWS IN TARTU YOUTH WORK CENTRE**

Liisi Otepalu

Managing employees work experience, maintaining a skilled workforce in the organization, and supporting employees during a period of change are increasingly important for organizations. High labor turnover among youth workers is a problem for the whole sector. The workforce turnover in the Tartu Youth Work Center during the previous year has been 53%. That prevents the team from working efficiently. It also affects young people, who visit youth centres because they find it difficult to build a trusting relationship with constantly changing youth workers. During a period of change, weekly meetings and once-a-year development discussions are not enough to keep employees in place and manage teamwork effectively.

The objective of this Master's thesis was to find out how the employees of Tartu Youth Work Center evaluate teamwork and performance appraisal interviews, and their readiness to participate in team coaching. In order to achieve the goal of the thesis, the author explained in the first part of the thesis the principles and characteristics of teamwork, the nature and new methods of performance appraisal interviews. As well as, characteristics of team coaching and ways to use it in order to improve teamwork.

The second, empirical part gave an overview of the empirical research. Author conducted 12 semi-structured interviews with the employees of the Tartu Youth Work Center in order to find out the employees' assessments of teamwork and performance appraisal interviews and their readiness to participate in team coaching. Chapter 2 of the empirical part of the Master's thesis gave an overview of the results in this study and in Chapter 3 the author summarized and concluded the results of the study.



The findings showed that Tartu Youth Work Centre employees value support and development opportunities. They feel that the right team members with right qualifications are in the right positions. Employees know the main aim of the organization and cooperate with each other. Key issues to improve include better understanding of the organizational structure and support for new employee settlement period. Improvements are also needed in the quality of information exchange, trust between team members and in the way responsibilities are organized and described for conducting bigger events. Employees brought out that during performance appraisal interviews they expect to set and evaluate goals as well as get feedback about their performance. Employees expect the performance appraisal interviews to be conducted by the same manager at all times. Performance appraisal interviews could be more personalized. Team coaching is expected to set uniform rules for everyone, provide time for purposeful discussion with each other to improve communication, enhance teamwork, build trust between team members, and set common goals. The team meets seven of the ten team coaching readiness criteria outlined in the theoretical section.

Based on the positions presented in the theoretical part and the results of the study, the author makes the following suggestions with the aim for improving teamwork:

- establish uniform rules for all employees;
- conduct quarterly team events;
- draw up role cards with precise job descriptions for bigger events;
- improve communication;
- supplement the existing performance appraisal interview method with the employee's personal development plan;
- use the employee's personal development plan to support new employee settlement;
- use team coaching to make teamwork more effective.

The author of the paper points out that the results of the Master's thesis are inadequate for use in other organizations because the research and recommendations have been based on interviews with the employees of the Tartu Youth Work Center. The results of the Master's Thesis survey will be presented to the employees of the Tartu Youth Work Center for use as an input for mapping team training or team coaching topics. Theoretical part of the thesis contributes to the further study of the use of team coaching to improve teamwork. Further research can be done by looking how the team coaching method affects teamwork in the Tartu Youth Work Center.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ahuja, K., Padhy, P., Srivastava, G. (2018). Performance Appraisal Satisfaction & Organizational Commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 53 (4), 675-692.
- Alas, R., Liigand, J. V. (2005). *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Külim.
- Alumäe, T., Tilk, O., & Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Human Language Technologies - The Baltic Perspective*, 307, 1-8.
- Apter, N. (2019). The unspoken in Teamwork. Applying Action Methods for the benefit of organizations and their teams. Blatner, A. (Ed.) *Action Explorations. Using Psychodramatic Methods in Non-Therapeutic Settings*. Adam Blatner and Parallax Productions.
- Britton, J. J. (2013). *From on to many: Best practices for team and group coaching*. Ontario: Jossey-Bass.
- Britton, J. J. (2015). Expanding the coaching conversation: group and team coaching. *Industrial and Commercial Training*, 47 (3), 116-120.
- Bussin, M. (2017). *Performance Management Reboot: Fresh Perspectives for the Changing World of Work*. Randburg: KR Publishing.
- Carr, C., Peters, J. (2012). *The experience and impact of team coaching: a dual case study*. (Doctor of Professional Studies thesis), Middlesex University, London.
- Carr, C., Peters, J. (2013). *High Performance Team Coaching: A Comprehensive System for Leaders and Coaches*. Victoria, BC, Canada: FrisenPress
- Carr, C., Peters, J. (2013b). Team effectiveness and team coaching literature review. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2 (2), 113-136.
- Clutterbuck, D. (2007). *Coaching the Team at Work*. London: Nicholas Bearly International.
- Clutterbuck, D. (2013). Time to focus coaching on the team. *Industrial and Commercial Training*, 45 (1), 18-22.
- Clutterbuck, D., Gannon, J., Hayes, S., Doug, M., Lowe, K., Iordanou, I. (Eds.) (2019). *The Practitioner's Handbook of Team Coaching*. London: Routledge.
- Creswell, J. (2013). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4<sup>th</sup> ed). California, USA: SAGE Publications.

- De Vries, M. (2005). Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *Academy of Management*, 19 (1), 61-76.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Elenurm, T. (2008). Meeskonna kujunemine ja tööjaotus. *Juhiabi käsiraamat*. Tallinn: Äripäev.
- Floodgate, J. F. (1994). Personal Development Plans: The Challenge of Implementation – A Case Study. *Journal of European Industrial Training*, 18 (11), 43-47.
- Graen, G., Canedo, J. C., Grace, M. (2019). Team coaching can enhance psychological safety and drive organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 48 (1), 1-6.
- Greenan, P. (2017). Improving performance appraisal: The value of personal development plans. *Development and learning in organizations*, 31 (4), 36-39.
- Hackman, J., Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30 (2), 269-287.
- Haug, M. (2011). What is the relationship between coaching interventions and team effectiveness? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5, 89-101.
- Hawkins, P. (2011). *Leadership team coaching: developing collective transformational leadership*. Philadelphia, USA: Kogan Page Publishers.
- Hirsijärvi, S. R. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- ICF. (2018). *Mis on kootsing (coaching)?* Kättesaadav: <http://coaching.ee/mis-on-coaching/>, 14. november 2019.
- Islami, X., Mulolli, E., Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal* (4), 94-108.
- Jänes, E., Lille noortekeskuse juhataja Tartu Noorsootöö Keskuses. Hinnangud meeskonnatööl ja arenguestlustele. Liisi Otepalu. Helisalvestis. 22. august 2019.
- Jafari, M., Bourouni, A., Amiri, R. H. (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. *European Journal of Social Sciences*, 3, 92-100.
- Javad, S., Sd, S. (2015). It's time to bring performance appraisal into the twenty-first century. *Human Resources Management International Digest*, 23 (7) 23-26.
- Jones, J., Napiersky, U., Lyubovnikova, J. (2019). Conceptualizing the distinctiveness of team coaching. *Journal of Managerial Psychology*.
- Joonas, N., Tartu Noorsootöö Keskuse noorsootöötaja. Hinnangud meeskonnatööl ja arenguestlustele. Liisi Otepalu. Helisalvestis. 13. august 2019.

- Kamphorst, J., Swank, O. (2018). The role of performance appraisal in motivating employees. *Journal of Economics & Management Strategy*, 27, 251-269.
- Kangro, R.-K., Tartu Noorsootöö Keskuse noorsootöötaja. Hinnangud meeskonnatööl ja arenguestlustele. Liisi Otepalu. Helisalvestis. 22. august 2019.
- Kraani, K., Tartu Noorsootöö Keskuse noorsootöötaja. Hinnangud meeskonnatööl ja arenguestlustele. Liisi Otepalu. Helisalvestis. 15. august 2019.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.
- Lawrence, P., Whyte, A. (2017). What do experienced team coaches do? Current practice in Australia and New Zealand. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15 (1), 94-113.
- Liu, C. L., Lin, L.-S., Huang, I.-C., Lin, K.-C. (2010). Exploring the moderating effects of LMX quality and differentiation on the relationship between team coaching and team effectiveness. 2010 *International Conference on Management Science and Engineering 17th Annual Conference Proceedings, 24-26 November, Melbourne, Australia*, 896-892. Institute of Electrical and Electronics Engineers: Curran Associates, Inc.
- Liu, C.-Y., Pirola-Merlo, A., Yang, C.-A., Huang, C. (2009). Disseminating the functions of team coaching regarding research and development team effectiveness: evidence from high-tech industries in Taiwan. *Social Behaviour and Personality*, 37 (1), 41-58.
- Maremäe, M., Tartu Noorsootöö Keskuse arendusjuht. Hinnangud meeskonnatööl ja arenguestlustele. Liisi Otepalu. Helisalvestis. 12. august 2019.
- Maseko, B. M., Van Wyk, R., Odendaal, A. (2019). Team coaching in the workplace: Critical success factors for implementation. *A Journal of Human Resource Management*, 17, 1-11.
- Matthews, G. (2018). Employees engagement: what's your strategy? *Strategic HR Review*, 17 (3), 150-154.
- Matthews, R., McLess, J. (2015). Building Effective Project Teams and Teamwork. *Journal of Information Technology & Economic Development*, 6 (2), 20-30.
- Mickan, S., Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*, 23 (3), 201-208.
- Mone, E., London, M. (2010). *Employee Engagement: Through Effective Performance Management*. New York: Routledge.
- Mulec, K., Roth, J. (2005). Action, reflection, and learning and coaching in order to enhance the performance of drug development project management teams. *R&D Management*, 35 (5), 483-491.

- Nancarrow, S., Booth, A., Ariss, S., Smith, T., Enderby, P., Roots, A. (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources for Health*, 11 (19), 1-11.
- Palm, J., Ilmatsalu noortekeskuse juhataja Tartu Noorsootöö Keskuses. Hinnangud meeskonnatööl ja arenguestlustele. Liisi Otepalu. Helisalvestis. 15. august 2019.
- Parker, G. (1990). *Team Players and Teamwork*. San-Fransisco: Jossey-Bass.
- Peterson, H., administraator Tartu Noorsootöö Keskuses. Hinnangud meeskonnatööl ja arenguestlustele. Liisi Otepalu. Helisalvestis. 23. august 2019.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16 (3), 136-141.
- Quan, P., Shi, Y., Niu, L., Liu, Y., Zhang, T. (2018). Automatic Chinese Multiple-Choice Question Generation for Human Resources Performance Appraisal. *Procedia Computer Science*, 139, 165-172.
- Tartu Noorsootöö Keskuse põhimäärus. RT IV, 22.03.2018, 15.
- Rod, A., Fridjhon, M. (2016). *Creating Intelligent Teams: Leading with Relationship Systems Intelligence*. Cape Town: KR Publishing.
- Rogers, E., Rogers, C. W., Metlay, W. (2002). Improving the payoff from 360-degree feedback. *Human Resources Planning*, 25 (3), 44-54.
- Sarap, G., Tartu Noorsootöö Keskuse direktor. Hinnangud meeskonnatööl ja arenguestlustele. Liisi Otepalu. Helisalvestis. 25. juuli 2019.
- Selvarajan, T., Singh, B., Solansky, S. (2017). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142-154.
- Suurväli, K.-L., Anne noortekeskuse juhataja Tartu Noorsootöö Keskuses. Hinnangud meeskonnatööl ja arenguestlustele. Liisi Otepalu. Helisalvestis. 15. august 2019.
- Tampkin, P. (1996). Practical applications for personal development plans. *Management Development Review*, 9 (7), 32-36.
- Tartu Noorsootöö Keskus ametikirjeldused 2018.
- Terblanche, N. H.D., Erasmus, E.D. (2018). The use of organisational network analysis as a diagnostic tool during team coaching. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, 1-10
- Thornton, C. (2016). *Group and Team Coaching. The secret life of the groups* (2<sup>nd</sup> ed). New York: Routledge.
- Tõnismäe, E., Gern, H. (2008). *Juhendamine ja mentorlus*. Tallinn: Äripäev.

- Toomeoks, H., Tartu Noorsootöö Keskuse projektijuht. Hinnangud meeskonnatööle ja arenguestlustele. Liisi Otepalu. Helisalvestis. 13. august 2019.
- Toomsalu, H., Tartu Noorsootöö Keskuse noorsootöötaja. Hinnangud meeskonnatööle ja arenguestlustele. Liisi Otepalu. Helisalvestis. 16. august 2019.
- Vink, K., Tartu Noorsootöö Keskuse noorsootöötaja. Hinnangud meeskonnatööle ja arenguestlustele. Liisi Otepalu. Helisalvestis. 21. august 2019.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Woodhead, V. (2011). How does coaching help to support team working? A case study in the NHS. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5, 102-119.

# LISAD

## Lisa 1. Meeskonna-coachingu uuringute läbiviimise info

Autor, aasta ja riik	Organisatsioon/tegevusvaldkond	Periood ja kestus	Uuringu läbiviimiseks kasutati	Valim
Mulec, Roth (2005) Rootsi	Globaalne ravimiarendus ettevõtte, AstraZeneca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• periood 8 kuud</li> <li>• 10 kohtumist</li> <li>• kaks korda kuus</li> <li>• kohtumine 3h.</li> </ul>	Küsimustikke, intervjuusid ja vaatlusi.	Uuringus osales 10 meeskonnaliiget, kogu meeskonnas 16 inimest.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• periood 8 kuud</li> <li>• 5 kohtumist</li> <li>• toimus kord kuus</li> <li>• terve päeva.</li> </ul>		Uuringus osales 11 meeskonnaliiget, kogu meeskonnas 17 inimest.
Haug (2011) Saksamaa	Rahvusvaheline tehnoloogia ettevõtte 2000 töötajaga.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• periood 6 kuud</li> <li>• 20 kohtumist</li> <li>• kord nädalas</li> </ul>	Pool-struktureeritud intervjuusid, küsimustikke, vaatlust, osalejate tagasisidet ja uurija päevikut.	Uuringus osales 5 meeskonnaliiget, osales kogu meeskond.
Carr, Peters (2012) Kanada	Valitsusasutuse klienditeeninduso sakonna juhtkond.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• periood 6 kuud</li> </ul>	Intervjuusid.	Uuringus osales 6 meeskonnaliiget, osales kogu meeskond.
	Rahvusvahelise ettevõtte juhtkond.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• periood 11 kuud</li> </ul>	Intervjuusid.	Uuringus osales 8 meeskonnaliiget, osales kogu meeskond.
Woodhead (2011) Põhja-Ingliismaa	Haigla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• periood 6 kuud</li> <li>• 6 kohtumist</li> <li>• kohtumine kestis 2,5h.</li> </ul>	Kirjalikku reflektiooni, intervjuusid, dokumendianalüüsi ja vaatlust.	Uuringus osales 3 meeskonnaliiget.
Liu <i>et al.</i> (2009) Taiwan	Kõrgtehnoloogia ettevõteted ja arenduse valdkonnas.	...	Küsimustikke.	Uuringus osales 133 meeskonda, kokku 763 inimest.
Liu <i>et al.</i> (2010) Taiwan		...	Küsimustikke.	
Terblanche, Erasmus (2018)	Ettevõtte juhtkond.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 kohtumist</li> <li>• kohtumise kestus 2h</li> </ul>	Pool-struktureeritud intervjuud ja küsimustikke.	Uuringus osales 4 meeskonda.

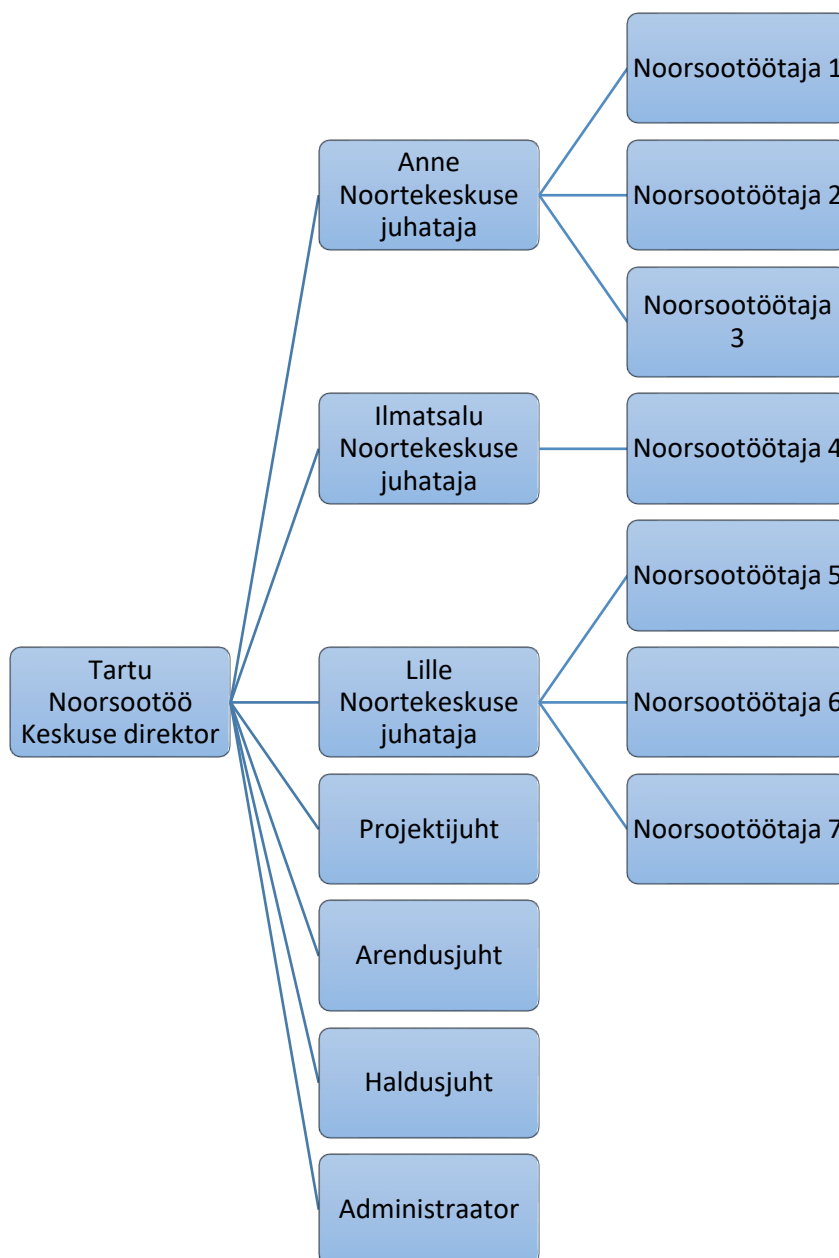
Allikas: autori koostatud Mulec, Ruth (2005); Haug (2010); Carr, Peters (2012); Woodhead (2011); Liu *et al.* (2009); Liu *et al.* (2010); Terblanch, Erasmus (2018) põhjal

Märkused:

1. Mulec, Ruth (2005) uuringus osalejatest viis kuulus mõlemasse meeskonda.
2. Terblanche, Erasmus (2018) uuringus ei olnud viidatud, kus uuring läbi viidi.



## Lisa 2. Tartu Noorsootöö Keskuse struktuur



Allikas: autori koostatud ametikirjelduste põhjal

### **Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik**

Nimi

Kuupäev

Koht

1. *Rääkige mulle oma rollist meeskonnas. Kui pikalt Te olete Tartu Noorsootöö Keskuses töötanud ja kui pikalt sellel ametikohal töötanud?*
2. *Millised on Teie peamised ametialased eesmärgid?*
3. *Millised on Teie meeskonna peamised eesmärgid? Millised on Teie peamised vajadused/küsimused/väljakutsed seoses nende eesmärkide täitmisega?*
4. *Kuidas on Teie tööülesanded seotud teiste töötajate tööülesannetega? Millisel määral teete omavahel koostööd?*
5. *Millist tagasisidet ja toetust kolleegidelt sooviksite?*
6. *Millist tuge ja vahendeid (keskkond, ruum) oleks Teil vaja, et muuta enda ja meeskonna tööd tõhusamaks? Milliseid töövahendeid, ruume, koolitusi?*
7. *Millised ootused on Teil arenguestluse osas? Mis on hästi, mis võiks olla teisiti?*
8. *Millised ootused on Teil meeskonna-coachingu osas? Kas olete sellega varasemalt kokku puutunud? Kuidas Te kõige paremini uusi asju õpite/omandate?*
9. *Mis on teemad, probleemid ja arengusuunad, mida võiks meeskonna-coachingus käsitleda?*
10. *Millised on Teie meeskonna peamised nõrkused? Millised on teie ettepanekud, mis võiks olla Teie meeskonnas teisiti?*
11. *Millised on Teie meeskonna peamised tugevused?*
12. *Kuidas Te hindate usaldust meeskonnaliikmete vahel 0-10ni? (0-usaldus on suur, usaldusprobleemid puuduvad 10-usaldus puudub täielikult, usaldusprobleeme on palju .)*
13. *Mis tundega Te siit intervjuult lahkute?*
14. *Kas on midagi, mida sooviksite veel lisada?*

Hea Tartu Noorsootöö Keskuse töötaja!

**Palun Teil osaleda uuringus, mille teemaks on: “Meeskonnatööle ja arenguestlustele antud hinnangud Tartu Noorsootöö Keskuses”.**

Minu nimi on Liisi Otepalu ja käes olev uuring on oluliseks osaks minu magistritööst Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna ärikorralduse instituudis personalijuhtimise erialal.

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada, kuidas hindavad Tartu Noorsootöö Keskuse töötajad meeskonnatööd ja arenguestluste ning milline on nende valmidus osaleda meeskonna-*coachingul*.

Uuringu tulemusena selgitatakse välja Tartu Noorsootöö Keskuse töötajate vajadused ja ootused meeskonnatöö, arenguestluste ja meeskonna-*coachingu* vallas ning antakse soovitusi nende parendamiseks. Intervjuu kestab orienteeruvalt ühe tunni.

Uuring on anonüümne ja uuringu andmeid kasutatakse üldistatud kujul. Intervjuu koosneb 14-st küsimusest. Vastuseid ei seostata teie isikuga.

Palun leia all oleval lingil endale sobiv aeg intervjuul osalemiseks. Kui Te ei leia endale sobivat aega siis lepime aja eraldi kokku.

Ette tänades

Liisi Otepalu

#### Lisa 4. Uuringus osalenud töötajate hinnangud, ettepanekud ja ootused

Üldkategooria	Alamkategooria	Kood	Intervjuud
Hinnangud meeskonnatööl	Juhtimisele	Toetav juhtkond	B, K, L
		Struktuuri mõistmine	A, B, D, E, F, J, L
		Töötaja sisseelamine	E, K, H, L
		Arengu toetamine	A, E, L, H
		Tunnustamine ja toetus	H, L, B
		Tagasiside	L, K, B, A
	Vajalike oskustega töötajad	Pädevad töötajad	C, D, G, A, L, B, E, H, J
		Erinev taust ja mitmekülgsed oskused positiivne	J, I, E, H, B, K, A
		Konfliktid	A, I, L, G
		Erinevad tööharjumused	A, I
		Vajalik arv töötajaid	L, F, H
		Uute töötajatega harjumine	L, F, H
		Uutel töötajatel puuduvad alguses vajalikud oskused	H, F, L, K, B, C, G
		Ühtsuse tekkimine	H, L
		Töötajate asendamine	F, L
	Konkreetsed eesmärgid	Arengukava koostamine	A, I, G
		Organisatsiooni eesmärk	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L

	Kommunikatsioon	Palju suhtlemist	L, I, H, A, J, F
		Vähe suhtlemist noortekeskuste vahel	J, C, B
		Koosolekud	A, B, D, L, F, H, E, C
		Infosulg	D, I, H
		Infoliikumine pole piisav	A, E, D, I, K, H
		Probleemid suhtluskanaliga	I, D, H, E
	Vajalikud ressursid	Head lahendused	D, F, I, K
		Meeskonnaühisüritusi/ Meeskonnakoolitusi	E, L, A, D, I, K, L
		Probleemid ruumidega	J, D
	Toetav organisatsioonikultuur	Usaldus suur "1-3"	B, A, K, C, F
		Usaldus keskmine "4-6"	L, H, G, J
		Usaldus puudub "7-9"	E, D, I
		Toetav meeskond	H, B, K, F, L
		Avatud suhtlemine väikestes gruppides	G, L, D, C, B
		Tagarääkimine	L, G
		Omavaheline suhtlemine	E, L, J, G, H, A, F, D
		Palju koostööd	L, H, B, A
		Vähe koostööd	D, E

	Rollijaotus	Teavad põhilisi töökohustusi	A, B, C,D, E, F, G, H, I, J, K, L
		Probleemid teiste töökohustuste mõistmisega	A, G, L, I
		Ametikirjeldused	A, L, B
		Töötajate infopuudus	E, H, K
		Delegeerimine	I, G, J
Ettepanekud ja ootused meeskonnatöele	Juhtimine	Ühtsed reeglid	A, J
		Rohkem juhtkonna toetust	I, L
	Organisatsioonikultuur	Rohkem abi ja märkamist	A, E, I, J, L, K, D
		Ühte moodi asjadest aru saada	A, B, J, G
		Koolitusplaan	E, K, L
		Ühtsed eesmärgid	E, A, J, C
	Kommunikatsioon	Suhtluskanal	H, I
		Rohkem eeskonna koolitusi	L, K, A
		Rohkem ühiseid üritusi	I, D, L, K
		Suur töökoormus	K, L, I, H, J
		Teisi töötajaid tundma õppida	L, I
		Ürituste korraldamisse kaasatud	I, J

Hinnangud, ettepanekud ja ootused arenguvestlus		Eesmärkide seadmine	D, I, K, B
		Töötaja arengu toetamine	K, I
		Tagasisidet saada	A, E, I, H, B, G
		Tagasisidet anda	E, I, F
		Sama juht	I, F
		Arenguvestluse formaat	C, F, L, J
Meeskonna-coaching		Kokkupuutunud, teavad	A, L, G, D
	Ettepanekud, millega tegeleda	Ühtsem meeskond	A, L, J, I, G, F
		Omavaheline suhtlus	I, J
		Rohekm usaldust	E, F
		Toetavam keskkond	E, L
		Teisi paremini tundma õppida	A, D
		Ühiseid eesmärke seada	A, C
		Meeskonnatööd parendada	A, D

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal

## **Lisa 5. Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks**

Mina, Liisi Otepalu (sünnikuupäev: 14.08.1989 )

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Meeskonnatööle ja arenguestlustele antud hinnangud Tartu Noorsootöö Keskuses”,

mille juhendaja on Taimi Elenurm,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Liisi Otepalu

01.01.2020