

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




JUHTIMISPSÜHHOLOGIA

**TÖÖ MOTIVEERIMINE,
DELEGEERIMINE;
MANIPULEERIMINE**

© 2012, Mare Teichamnn

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**ALLUVATE
MOTIVEERIMINE**

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Alluvate motiveerimine

MA TAHAN MA PEAN



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

MOTIVATSIOON

ISIKSUS
ENESMOTIVATSIOON
VÄLINE SUNDUS, VÄLINE MOTIVEERIMINE, VÄLISED STIIMULID – piits ja präänik

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

MOTIVATSIOON


SEESMINE MOTIVATSIOON
VÄLINE MOTIVATSIOON välised stiimulid (piits ja präänik)

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

VÄLINE MOTIVATSIOON

ERGUTUS PRÄÄNIK
REGLID
KARISTUS PIITS

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



SEESMINE MOTIVATSIOON


... tuleneb inimese sisemisest aktiivsusest ja vajadustesthuvi

1. huvi
2. iõbu (fun peab olema), rahulduse saavutamine
3. võimete realiseerimine
4. keskkonna kontrollimine (seesmine ja väline kontrollikese)

-Sisemise motivatsiooni tugevus sõltub sellest, millisel määral inimesed näevad oma tegevuse tulemusi nende poolt mõjutatavatena ja kontrollitavatena

-Madal ehesehinnang vähendab enesemotivatsiooni


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




SEESMINE MOTIVATSIOON

- Töö ise (sisu, erialal töötamine, 1/3 ja 2/3)
- Töö organiseerimine
- Töö keskkond
- Kolleegid
- Juhid
- Kliendid
- Üldine suhtumine töösse
- Üldine töömotivatsioon organisatsioonis
- Avalikkuse suhtumine töösse ja ametisse

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



JUHI EKSTIUSED



- Juhi suhtumine - mina olen trk, kuid minu alluvad on rumalad
- a) alluvad ei oska
- b) alluvad ei taha
- Juht ei tea, kuidas alluvaid paremini tööle panna
- Alluvad ei saa midagi selle eest, kui nad paremini töötavad

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY


MOTIVATSIOON

- on isiksuse omadus, kusjuures iga isiksus on kordumatu, st inimestel on erinevad vajadused, ootused, hoiakud, eesmärgid
- on teadvustatud protsess, st inimese enda poolt suunatav ja kontrollitav
- on erinevate funktsioonidega – on aktiivsuse aluseks, aktiivsuse kindlustajaks, aktiivsuse suuna määrajaks jms




1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

MOTIVATSIOON

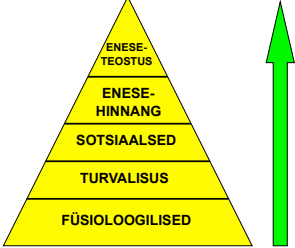


```
graph LR; A[VAJADUS] --> B[MOTIIV]; B --> C[TEGEVUS]
```




1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY


**A. MASLOW
VAJADUSTE HIERARHIA**




VAJADUSTE RAHULDAMINE



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Füsioloogilised vajadused:
janu, nälg, hapnikuvajadus,
uni, seksuaalvajadus jms - kõik organismi
eksisteerimisega seotud vajadused

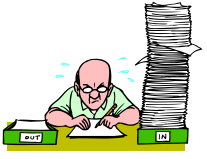


Turvatunde vajadus:
vajadus stabiilsuse, korra, kindlustunde järele jms


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Sotsiaalsed vajadused:
vajadused sotsiaalseteks kontaktideks, teiste
inimestega suhtlemiseks, info, mõtete jms
vahetamiseks, vajadus kuuluda kellegi hulka,
samastada ennast kellegagi, vajadus mõista ja olla
mõistetud, armastada ja olla armastatud, sõpruse-
vajadus, koostöövajadus jms



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Enesehinnanguga seotud vajadused:
Eneseaustuse vajadus, prestiiživajadus,
lugupidamisvajadus, vajadus olla edukas,
vajadus hoida enesehinnang suhteliselt
stabiilne jms



Eneseteostusvajadused:
vajadus rakendada oma
oskusi ja teadmisi, võimeid ja andeid


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Maslow leiab, et inimeste vajadused rahuldatakse osaliselt (ei kehti printsiip kõik või mittemidagi), keskmine rahuldatuse aste on:

füsioloogilised vajadused - 85%
turvalisuse vajadused - 70%
armastuse ja kuuluvuse vajadused - 50%
enesehinnangu vajadused - 40%
eneseostuse vajadused - 10%


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




USA TÖÖAJATE VAJADUSED (%-des)
(Keith Davise uuring)

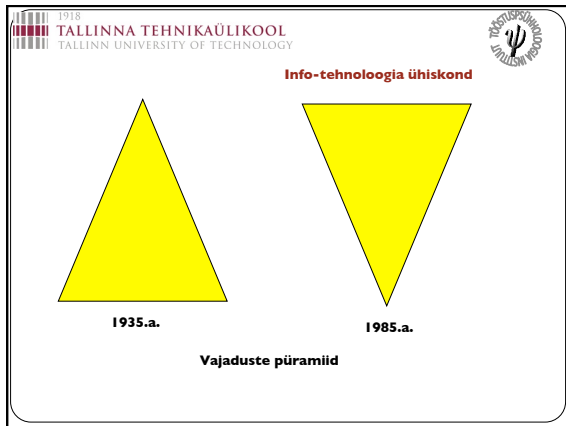
	1935.a.	1985.a.
Eneseostusvajadus	3%	20%
Enesehinnangu vajadus	7%	30%
Sotsiaalsed vajadused	10%	30%
Turvalisuse vajadus	45%	15%
Füsioloogilised vajadused	35%	5%

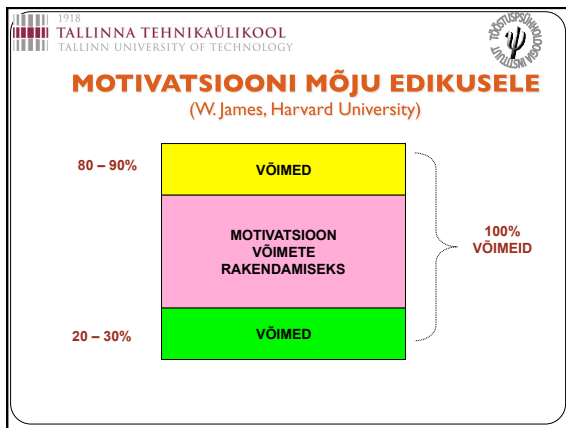
1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



HOLLAND	UNGARI	BULGAARIA
Ülesande tähtsus	Töö sisu	Töötasu
Iseseisvus tööl	Ülesande tähtsus	Tööga kindlustatus
Sotsiaalsed vajadused	Ülesannete vaheldusrikkus	
Areng	Iseseisvus	
Karjäär	Tagasiside	









1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

SEESMINE MOTIVATSIOON

• **MOTIVATSIOONIKONFLIKT:**
Vältimine - vältimine



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

SEESMINE MOTIVATSIOON

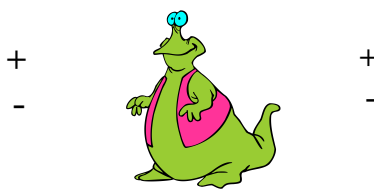
• **MOTIVATSIOONIKONFLIKT:**
Lähenemine - vältimine

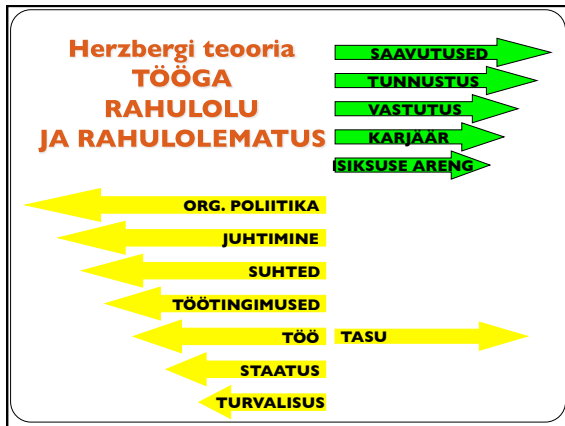


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

SEESMINE MOTIVATSIOON

• **MOTIVATSIOONIKONFLIKT:**
Multi lähenemine - vältimine





1918
 TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
 TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

McClellandi teooria
VAJADUSTE RÜHMAD

SAAVUTUSMOTIIV

- Inimene vajab pidevat infot oma tegevuse tulemustest
- Meelsamini töötab üksi
- Võtab riske
- On enam huvitatud töö tulemustest kui meetodist
- Võrdleb oma tulemusi iseenda varasemate tulemustega
- Seab kõrgeid eesmärke

1918
 TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
 TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

McClellandi teooria
VAJADUSTE RÜHMAD

SAAVUTUSMOTIIV

- Otsib loovalt uusi lahendusi
- Meeskonnas töötab halvasti
- On pidevalt pinges
- Ei hooli töötingimustest
- On orienteeritud tööle
- Pidevas ajanappuses

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**McClellandi teooria
VAJADUSTE RÜHMAD**

VÕIMU MOTIIV

- Püüab teisi ergutada
- Tunneb maine ja mõjukuse kujunemise seaduspärasusi
- On inimsuhetes võimekas
- Peaasjalikult huvitatud staatus- ja prestiižisuhetest
- Veenev
- Võrdleb end enam teistega kui iseenda tulemustega




1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**Kaasaegsed teooriad
töömotivatsioonist**

Hindamissüsteemi loomisel lähtuda:

- Oma alluvate töö tulemuslikkusest (tehtud töö maht, hulk, kvaliteet)
- Käitumine (osavõtmine, algatusvõime, pühendumus)
- Iseloomujooned ja töömotivatsioon



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**Kaasaegsed teooriad
töömotivatsioonist**

B.F. Skinneri teooria

- Skinneri tagajärje reegel: inimese käitumine onoleb võimalikest tagajärgedest



Kaasaegsed teooriad töömotivatsioonist

Skinneri teooria alusel:

- Alluv püüab korrata soodsate tagajärgedega tegevust ja vältida ebasoodsat
- Juht võib kontrollida ja mõjutada tervet hulka alluva tegevustest
- Juht võib valida oma käitumise vastavalt alternatiivsetele tegevustele:
- Alluva käitumist julgustav, positiivne toetus, mille järgneb hüvitus
- Negatiivne toetus, mis aitab ebasoodsaid tagajärgi kõrvaldavat tegevust, näiteks kaitsevahendite kandmist
- Karistamine – ebasoodne tagajärg soovimatu tegevuse eest
- Kustutamine, ebasoovitava tegevuse puhul kõrvaldatakse soodsad tagajärjed

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

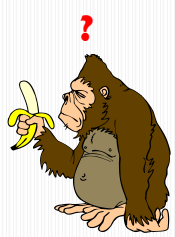
STIIMULITE KASUTAMINE

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

VÄLINE MOTIVATSIOON


ERGUTUS
PRÄÄNIK

REGLID



KARISTUS
PIITS

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




PALK ja LISATASUD R A H A

RAHA SKAALA


Raha on vähe _____ ?

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




RAHA ja TÖÖMOTIVATSIOON

- palgasüsteem
- lisatasud
- ühekordsed rahalised preemiad
- soodustused
- ühisüritused



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



RAHA ja TÖÖMOTIVATSIOON

Raha on oluline motivaator kõigi motivatsiooniteooriate seisukohalt:

- Tõukejõud
- Töötajate vajaduste rahuldamine (esmased vajadused, kaudselt ka sekundaarsed vajadused)
- Ootused
- Õiglus
- Tähtsuse omistamine (alluvad seostavad väga sageli edukat tegutsemist ja sellega kaasnevat hüvitust oma võimete ja (internaalsed faktorid) ning ebaedu raskete olude, tingimustega (eksternaalsete faktoritega), mille eest alluv ei ole vastutav ja järelikult ei ole põhjust hüvituse vähendamiseks.

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

TUNNUSTAMISSÜSTEEM

- X-firma stimuleerimissüsteem

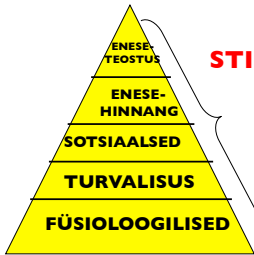
STIIMULID

- Sportimisvõimalused (basseinipäase jms)
- Suvepäevad
- Jõulupidu
- Ranitsatoetus
- Matusetoetus
- Lapse sündimisel sünnitoetus
- Gripivaktsiin
- Parima töötaja nimetus
- Firma logoga asjad (särgid, pliatsid jms)
- Laste suvelaagri toetus
- Talvepuhkus 2 päeva
- Sportipäev
- Tõujuubelil preemia




1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

TUNNUSTAMISSÜSTEEM



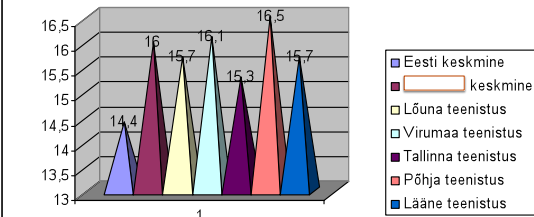
STIIMULID



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

TUNNUSTAMISSÜSTEEM

Töötajatele osutatud tööalane tunnustus



Region / Average	Score
Eesti keskmine	14,4
Lõuna teenistus	16,0
Virumaa teenistus	15,7
Tallinna teenistus	16,1
Põhja teenistus	15,3
Lääne teenistus	16,5
keskmine	15,7


Faktor: tunnustus

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Positiivne kinnitus

Käitumine, mis saab positiivse kinnituse kaldub korduma

- kiitus, tunnustus, naeratus jne,
- Väline ja sisemine kinnitus
- Positiivne hoiak peab iseloomustama meie suhteid
- Positiivne mõju enesehinnangule ja käitumisele




1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Negatiivne kinnitus

Vähendab käitumise kordumise tõenäosust



- Ignoreerimine, eemaletõmbumine
- Ebameeldivate tagajärgede kirjeldamine
- Kasuta mõõdukalt!
- Ole objektiivne!
- Kirjelda käitumist



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Positiivsed kinnitajad - KIITUS

- Kiitus
- Naeratus
- Privileeg
- "Märgid, tähekesed"
- Tulemused ja hinnangud
- Tunnustus
- Etc.

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Negatiivsed kinnitajad - LAITUS

- Kulmukortsutus
- Laitus
- Tõrelemine
- Isoleerimine
- Eelistest ilmajäämine
- Ignoreerimine
- Etc.



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Kiitused ja karistused

- Nii kiitus kui karistus peab lähtuma alluvast, olema talle sobivad – mida üks tajub kinnituseks võib teisele tunda karistusena
 - (kas töötaksid ametikõrgenduse nimel?)
- Pöördumine, mida juht käsitleb korrakutsumise või tegevusest loobumisena, võib olla alluva poolt, kes vajab tähelepanu, olla mõistetud kui käitumise kinnitus.
- Oma käitumise mõjus saad kindel olla vaid siis kui tunned oma alluvat ja jägid tema reaktsioonid!

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Tunnustamisest

Kõik me vajame tunnustust

- Osa alluvaid on enam sisemiselt motiveeritud (tegevus ja tulemus motiveerivad teda)
- Osa alluvaid on enam väliselt motiveeritud (vajavad väliseid tasusid ja tunnustust)

“väliste tasude sidumine siemiste tasudega loob alluvale võimete aluse muuta oma motivatsiooni suunda.”


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Väikesed asjad on olulised

- Tervita oma alluvaid
- Kõneta neid nimepidi
- Ole oma allüksuse liider
- Kaasa alluvaid normide ja reeglite kehtestamisse
- Vii miinimumini segavate faktorite arv
- Organiseeri allüksus selliselt, et saaksid suhelda kõigi alluvatega
- Hoia neid pidevalt tegevuses


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Väikesed asjad on olulised

- Varusta alluvad töövahenditega
- Tööta välja tähenduslikud signaalid ja kasuta neid
- Anna konstruktiivset tagasisidet
- Toeta alluvate vastutust
- Loo alluvatega isiklikul tasandil suhteid

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Mida tuleks kiita?

- Kaasatust ja aktiivsust
- Jõupingutusi ja panust
- Individuaalset arengut ja edusamme
- Koostööoskust
- Eesmärkide saavutamist
- Kooli väärtuste kandmist
- Individuaalset tulemuslikkust

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Kiitus mõjub motiveerivamalt...

- Väärtustatakse tegelikke saavutusi ja jõupingutusi
- Kiitus on sobiv ja õiglane
- Kiitus põhineb selgetel ja kaasõpilastele arusaadavatel objektiivsetel alustel
- Kiitust ei jagata liiga sageli või korrapäraselt
- Kiidetakse isiklikult
- Kiitmine on siiras
- Kiitmine on vormilt ja ulatuselt vastavuses
- Kiitmine arvestab kiidetava eelistustega

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Juhi kiitus

- 63% alluvatest peavad kõige olulisemaks kinnituseks oma tööle käitumisele juhi positiivset tunnustust
- Mitteformaalsed tunnustused hinnatakse kõrgemalt
 - vahetult kiidab hea töö eest
 - õnnitleb saavutuste eest
 - kirjutab isiklikult tänukirja või teate
 - tunnustab õpilast avalikult
 - osaleb edu pidustustel

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Juhi kiitus

Tähelepanu ja kiitus mõjutavad positiivselt:

- Enesehinnangut
- Sotsiaalsed identiteeti
- Enestõhusust
- Sisemist motiveeritust
- Käitumise muutmist või kujundamist
- Seesmist kontrollkeset (internaalsed mõtlemist)

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




Laitus

Laitus on kohane ja korrigeerib käitumist kui:

- Laitus on põhjendatud
- On suunatud konkreetsetele inimestele
- Sobib olukorraga
- On avaldatud rahulikult ja kirjeldab olukorda
- On vahetu
- Järgib alluva omapära
- Avaldatakse nelja silma all
- On konstruktiivne ja jätab võimaluse süü heastamiseks


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Karistamine

- Karistamine on lubamatu käitumise allasurumine, käitumise seostamine negatiivsete või ebameeldivate tagajärgedega
- Karistades peab suutma ette näha selle mõju suhetele
- Karistusena toimib iga sündmus, mis põhjustab ebameeldivusi ja sunnib inimest loobuma vastuvõetamatust käitumisest
- Ülekohtusena näiv karistus tekitab viha


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Karistamine

- Karistus on tõhusam kui eelnevad suhted on head või positiivsed
- Karistamise järkjärguline suurendamine on vähem mõjus kui varane sekkumine
- Inimene peab üheselt ja selgelt aru saama, mille eest teda karistatakse
- Sama karistavat käitumist ei tohiks rakendada korduvalt
- Karistada tuleb käitumist, mitte isiksust
- Karistamine on tõhusam kui seda tehakse nelja silma all

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Karistamine

- Määratle probleem
- Küsi – kuidas “pahategija” probleemist aru saab, mida mõtleb
- Küsi – probleemi lahendamise võimaluste kohta. Kuidas tema selle probleemi lahendaks?
- Leppige kokku probleemi lahendamise käik
- Määra karistus
- Määra kontrolli tähtaeg, tähtajad

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Karistamine

- Ainult karistuse kasutamine viib passiivsusele, depressioonile, agressioonile, kättemaksule ja kuritegevusele
- Karistusega peab kaasnema
 - heakskiidetavatele, lubatud tegudele osutamine
 - heakskiidetavate tegude positiivne kinnitamine


1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



TAGASISIDE


- ... eesmärgiks on motiveerida ning see toimub kahe funktsiooni kaudu:
 - kontrolliv funktsioon
 - informeeriv funktsioon






TAGASISIDE

- Tagasiside peab olema üles ehitatud selliselt, et teate vastuvõtja:
 - saab aru esitatud teatest
 - mõistab teate esitamise põhjusi
 - saab aktsepteerida teadet
 - oleks võimeline reageerima teatele



TAGASISIDE

- Tagasiside on efektiivne kui:
 - on selgelt eesmärgistatud
 - on konstruktiivne
 - on spetsiifiline
 - on vahetu ja käsitleb äsja toimunut
 - on kirjeldav ja väldib hinnangulisust
 - sisaldab ettepanekuid, mis on rakendatavad
 - on õigesti ajastatud
 - arvestab vastuvõtja valmidust
 - on selgelt sõnastatud ja arusaadav
 - on erapooletu ja objektiivne



TAGASISIDE

- Et neid tingimusi täita, peab:
 - allikas olema usutav ja veenev, mis suurendab vastuvõtja-poolset valmidust uskuda ja aktsepteerida teadet
 - tagasiside andmise sagedus olema reguleeritud, liigsage tagasiside andmine võib omada negatiivseid tagajärgi
 - arvestama vastuvõtja individuaalsete iseärasustega, erinevad inimesed võivad samale esitusele reageerida erinevalt

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

KONSTRUKTIIVNE KRIITIKA

Üldine hoiak ja paradigma muutmise vajadus

A. on pahasti
B.ei ole just hästi

- Kriitika
- Konstruktivne kriitika



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ARENGUVÕIMALUSED ja KARJÄÄR

ALUS

- Töötaja enda lühi- ja pikaajalised eesmärgid
- Organisatsiooni eesmärgid ja visioon

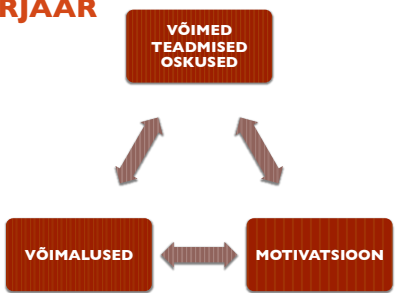
MEETODID

- Arenguestlus
- VÕTA-süsteem
- Täienduskoolitused
- Iseõppimine
- Õppimine "töö käigus"
- Mentorite süsteem



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ARENGUVÕIMALUSED ja KARJÄÄR



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Praktiline õppus:
FIRMA
STIMULEERIMISSÜSTEEM




TÖÖMOTIVATSIOON Teie hinnangul
(motiveerib 5 palli, ei motiveeri 0 palli)

	Teie hinnang enda kohta	Teie hinnang oma alluvate kohta
1. Töö mitmekesisus		
2. Töö olulisus, tähendus		
3. Iseseisvus		
4. Tagasiside tehtud tööst		
5. Tagasiside juhtidelt		
6. Arenguvõimalused		
7. Positiivse enesehinnangu võimalused		
8. Kuuluvustunne, samastumine firmaga		
9. Tööga kindlustatus		
10. Töökeskkond		
11. Karjääri võimalused		
12. Töötasu		
13. Tähtsus		
14. Vastutus		
15. Kolleegid		
16. Rahulolu		
17. Kaasahaaratus		
18. Tulemuslikkus		

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

STIIMUL


- Stiiimuliks võib olla ükskõik millist vajadust rahuldav asi või tegu
- Stiiimul 1 - **statuut** (millistel tingimustel töötaja on ära teeninud selle stiimuli)
- Stiiimul 2
- Stiiimul 3



STIIMULID Teie hinnangul
(motiveerib 5 palli, ei motiveeri 0 palli)

	Teie hinnang enda kohta	Teie hinnang oma alluvate kohta
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		

1918
TALLINNA TEHNICAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**Praktiline õppus, kaasused:
STIMULEERIMISSÜSTEEM**

Area with vertical lines for notes.


1918
TALLINNA TEHNICAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



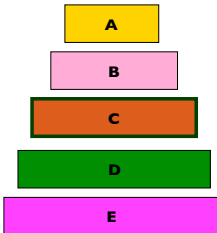
DELEGEERIMINE

Area with vertical lines for notes.

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




DELEGEERIMINE




- A** Teie peate tegema
- B** Teie peaksite tegema, aga keegi teine peab Teid aitama
- C** Teie võiksite teha, kuid teised peavad seda tegema
- D** Teised peaksid tegema, kuid Teie võiksite neid aidata
- E** Teised peavad tegema

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




KUIDAS ALUSTADA EDUKAT DELEGEERIMIST?

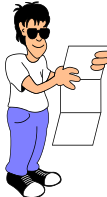
1. Loon allüksuses õhkkonna, et delegeeritavad tööd oleksid väärtustatud (staatuse tõstmine, tööga rahulolu, tunnustus jms)
2. Kontrollin, et teen ise tööd, mis on minu kohustus ja mida ei saa delegeerida ning ei dubleeri kellegi teise tööd
3. Loon tagasiside- ja kontrollimehhanismid
4. Loon tingimused töö täitmiseks



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



5. Kirjeldan alluvale töö oodatavat resultaati
6. Töötan välja kriteeriumid töö tulemuslikkuse hindamiseks
7. Informeerin vajadusel teisi juhte, et alluv täidab antud ülesannet




1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



MIKS MÕNED JUHID EI DELEGEERI?


1. Hirm, et alluv ei saa hakkama, teeb vigu, jätab tähtajaks töö tegemata
1. Ei usalda kedagi peale iseenda
2. Häbeneb, et ei suuda ise kõike ära teha
3. Liigne dominantsus
4. Kahtlus, et delegeerimisel jääb oma võimust ilma või kahaneb autoriteet

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY




6. Rahvamehe (Country Club Management) juhtimisstiil, kus juht on asunud täitma lapsevanema rolli ja alluvad laste rolli pannud
7. On ebakindel ja kardab, et alluvad saavad sellest aru
8. On ebakompetentne ja kardab, et alluv saab delegeeritud ülesandega paremini hakkama kui juht ise
9. Juht teab, et alluv ei tule delegeeritud ülesandega toime ilma väga ajamahuka juhendamiseta

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



JUHI OSA DELEGEERIMISEL



1. Selgita arusaadavalt
2. Täpsusta võimupiire
3. Veendu alluva kaasahaaratuses
4. Kirjelda oodatavat tulemust
5. Näita üles usaldust
6. Ära häbista, sisenda eneseusku
7. Toeta
8. Ole stabiilne
9. Tunne oma alluvaid
10. Arenda oma alluvaid

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ALLUVA OSA DELEGEERIMISEL

1. Võtta initsiatiiv ja olla aktiivne
2. Kuulata juhti
3. Esitada täpsustavaid küsimusi
4. Veenduda, et delegeeritava ülesande täitmine on reaalne
5. Analüüsida ja anda tagasisidet tekkinud probleemidest
6. Perioodiliselt ette kanda tegevuse kulgemisest
7. Olla kohusetundlik
8. Olla vastutustundlik
9. Olla täpne
10. Arendada iseenda teadmisi/oskusi



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

VEAD DELEGEERIMISEL

1. Delegeerite enda kaelast ära musta, igava, rutiinse töö, mis ei võimalda alluval rakendada oma teadmisi/oskusi ega arendada ennast
2. Koormate ühte alluvat liialt paljude töödega
3. Delegeeritav ülesanne ületab alluva teadmist ja võimete piiri
4. Sunnite vastutama asjade eest, mille eest alluv ei saa vastutada
5. Ei kontrolli alluvat
6. Unustate delegeeritud ülesande, ei tunne enam huvi
7. Liialt ja pidevalt kontrollides (pidevalt segades)



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

MANIPULEERIMINE

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

MÕJUSTAMISVÕTTED

Veenmine

RATSIONAALNE TEE EMOTSIONAALNE TEE

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**Kõrgemad riigiametnikud Eestis:
alluvate mõjustamise stiil
(Managers Manipulation Style Test)**

Manipuleerimine

- ☺ Sõbralikkus (S)
- ☺ Veenmine (V)
- ☺ Sundimine, kehtestamine (K)
- ☺ Ähvardamine (Ä)
- ☺ Meelitamine (M)
- ☺ Koalitsioon (Ko)
- ☺ Põhjendamine (P)
- ☺ Kauplemine (K)

S V K Ä M Ko P K

1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

- ☹ Demagoogia
- ☹ Ähvardamine
- ☹ Segadusse ajamine
- ☹ Hämamine
