

Juht kui andragoog: Andragoogiliste kompetentside mõistmine ja kasutamine esmatasandi juhi töös

Julia Estreich

Juhendaja: PhD Halliki Põlda

Tallinna Ülikooli Haridusteaduste instituut

Andragoogika ja täiskasvanuhariduse valdkond

ANNOTATSIOON

Töö eesmärk on uurida esmatasandi juhtide andragoogiliste kompetentside mõistmist ja rakendamist tänapäeva töökeskkonnas. Uurimistöös toon välja andragoogika ja juhtimise ühised jooned ning juhtide rolli töötajate arengu toetamisel. Teoorias käsitlen andragoogikat kui täiskasvanute õppimise kunsti ja teadust, tuues esile selle erinevused laste õppimisest. Samuti analüüsitakse esmatasandi juhi rolli kahes organisatsioonis – Telia Eesti AS ja Eesti Rahvusraamatukogu. Andmed kogusin kombineeritud küsimustiku abil. Küsimustikule vastas 13 esmatasandi juhti, vastuste analüüsimiseks kasutasin kvalitatiivset sisuanalüüsi. Tulemused näitavad, et juhid on teadlikud andragoogilistest kompetentsidest ja rakendavad neid oma töös. Samuti selgub, et töökeskkond ja juhtide toetus on olulised tegurid töötajate õppimise ja arengu motiveerimisel.

Märksõnad: andragoogika, organisatsiooni juhtimine, esmatasandi juht, juhtimiskompetentsid, töökeskkond, töötaja arengu toetamine.

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti muutuv maailmas on kohanemisvõime ülioluline nii indiviidide kui ka organisatsioonide edu saavutamiseks. Juhtidel on selles protsessis oluline roll, kuna nad vastutavad nii indiviidide kui ka meeskondade motiveerimise, inspireerimise ja arengu eest. Koostades ülikooli aine "Andragoogika: haridus, koolitus ja elukestev õppimine" teemaportfolio, süvenesin nii andragoogika kui ka juhtimise teooriatesse. Selle põhjal selgus, et mõlemad valdkonnad jagavad mitmeid ühiseid põhimõtteid ja lähenemisviise. Janno Mängli (2016) kirjutab enda magistritöös juhtimisest kui ülesannete süstemaatilise täitmisest ning märgib, et nii andragoogikas kui ka juhtimises kasutatakse samu mõisteid nagu „inspireerimine“, „inimeste arengu toetamine“ jne. Juhtimiskontseptsioon on dünaamiline ning jätkuvalt muutuv. Täna on ühiskond jõudnud transformatsioonilise juhtimise teooriani, mille kohaselt juhid julgustavad, inspireerivad ja motiveerivad töötajaid (Agboola *et al.*, 2021). Seda kinnitavad Charungkaittikul ja Henschke (2018), kirjutades, et teadmispõhise majanduse ja tehnoloogilise evolutsiooni maailm, kus teadmisi peetakse riigi kõige hinnatumaks varaks ja peamiseks jõuallikaks, ei tohi enam olla meie jaoks võõramaine. Organisatsiooni töötajate areng ja teadmustekapitali väärtuse kasv on oluline, et pidada sammu muutuv maailmas.

Uurimistöö teema valik ja olulisus tugineb artiklile "*Creating a Global Sustainable Lifelong Learning Society: An Andragogical Approach*" (Charungkaittikul & Henschke, 2018). Autorid rõhutavad, kui oluline on investeerida täiskasvanute õppesse nii era- kui ka avalikus sektoris, et tagada organisatsioonide konkurentsivõime ja kasv. Artiklis tõstetakse esile vajadust muuta täiskasvanuharidus süsteemi, mis toetaks kõigi töötavate inimeste õppimisvõimalusi. Selle valguses on oluline, et ka tööandjad, eelkõige juhid, mõistaksid täiskasvanute õppimise olulisust ja toetaksid oma töötajate arengut. Tänapäeva pidevalt muutuv maailmas toimub õppimine üha enam väljaspool klassiruumi, kaasa arvatud töökohal. Töökohal toimuvat arengut saab toetada ja võimaldada juht, kes omab vastavaid teadmisi ja kompetentse. "*Evolution of leadership theory*" (Benmira & Moyosolu, 2021) artiklist pärineb juhtimisteooriate evolutsioon ning põhjus, miks peab vanadest juhtimismudelidest lahti laskma. Andragoogika kasutamise ideed ärikeskkonnale pärinevad minu seminaritöös valdavalt Ingallsi ja Arceri teosele "*A trainers guide to andragogy*" (1972). Raamatus tuvastab autor üheksa dimensiooni, mida juht peab täitma, et aidata oma

töötajatel õppida ja erialal kursis püsida. Lisaks analüüsitakse ka andragoogika teemalist kirjandust, sealhulgas Malcolm Knowlesi töid.

Seminaritöö eesmärk on selgitada välja, kuidas esmatasandi juhid mõistavad andragoogilisi kompetentse ja rakendavad neid igapäevases töös. Seminaritöö on oluline, kuna see annab võimaluse juhtidel süvendada arusaama andragoogilistest kompetentsidest ja analüüsida enda tugevusi ning arengukoht. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas väljenduvad esmatasandi juhtide arusaamad andragoogilistest kompetentsidest nende käitumises ja hoiakutes?
2. Kuidas esmatasandi juhid kasutavad andragoogilisi kompetentse oma töös?

Tuginedes Ingalls (1976) kirjeldatud juhtimise dimensioonidele ning ootustele juhtidele (Benmira el, 2021) ja minu Teemaportfoolio tulemustele liigitasin võimalikud kompetentsid vastavalt küsimusele.

Esimese uurimisküsimuse lahendamiseks uurin juhtide arusaama andragoogilistest kompetentsidest, analüüsides nende käitumist ja hoiakuid. See tähendab, et uurin, kuidas juhid oma igapäevatöös neid kompetentse rakendavad. Otsin vastust järgmistele küsimustele:

1. Kuidas väljendub juhtide paindlikkus ja kohanemisvõime? Kas nad suudavad oma juhtimisstiili kohandada vastavalt iga töötaja individuaalsetele vajadustele ja õpistiilidele?
2. Milline on juhtide suhtumine innovatsiooni? Kas nad on avatud uutele ideedele ja lähenemisviisidele ning otsivad pidevalt paremaid viise õppimise ja arengu toetamiseks?
3. Kuidas juhid mõistavad töötajate arengu vajadusi? Kas nad oskavad märgata iga indiviidi potentsiaali ja toetada tema arengut? Kas nad on empaatilised ja arvestavad töötajate individuaalsete vajadustega?

Lähtun uuringus Charungkaittikuli ja Henschke (2018) töödest, mis rõhutavad töötajate arengu vajaduste mõistmise olulisust.

Teise uurimisküsimuse keskmes on esmatasandi juhtide oskus luua avatud ja inspireeriv õpikeskkond, kus meeskonna liikmed saavad oma potentsiaali täielikult avada. Lähtun Ingallsi (1976) dimensioonidest, mis rõhutavad inimesekeskset lähenemist ja vastastikust lugupidamist. Uurin kuidas esmatasandi juhid integreerivad andragoogilisi kompetentse oma igapäevatöösse. Kuidas nad väärtustavad iga töötaja individuaalsust, soodustavad avatud ja ausat kommunikatsiooni ning kaasavad meeskonnaliikmeid otsuste

tegemisse. Lisaks sellele uurin avatud küsimuste kaudu seda, kuidas selline toetav ja arendav juhtimisstiil mõjutab töötajate arengut.

Töö koostamisel kaasasin kaks partnerit avalikust ja erasektorist: Eesti Rahvusraamatukogu (RaRa) ja Telia Eesti AS. Selle asemel, et neid ettevõtteid otseselt võrrelda, on uurimistöö eesmärk analüüsida kahe erineva organisatsiooni kaudu laiemat tulemuste spektri.

1. ANDRAGOOGIKA JA JUHTIMINE: ANDRAGOOGIKA KOMPETENTSID ESMATASANDI JUHI TÖÖS

Esimeses peatükis annan ülevaade andragoogikast kui täiskasvanute õppimise teadusest ja selle rakendamisest juhtimises. Peatükis käsitlen andragoogika olemust, ajaloolist tausta, olulisi teoreetilisi kontseptsioone ja seoseid juhtimisega. Samuti analüüsin esmatasandi juhi rolli kahes organisatsioonis – Telia Eesti AS ja Eesti Rahvusraamatukogu – ning kirjeldatakse nende juhtimisstruktuure ja -protsesse.

1.1 Andragoogiliste kompetentside rakendamine juhtimises

Andragoogikat kui teadust on defineerinud M. S. Knowles, C. Houle, E. Lindeman, J.A. Henschke öeldes, et andragoogika on täiskasvanute õppimise abistamise kunst ja teadus. Definitsioonid rõhutavad erinevaid andragoogika aspekte, kuid üldiselt osutavad kõik sellele, et täiskasvanute õppimine erineb oluliselt laste õppimisest. Täiskasvanud õppijad on motiveeritud erinevalt, neil on rohkem kogemusi ja nad soovivad ise aktiivselt õppimisprotsessis osaleda. Seminaritöö koostamisel võtan aluseks J.A Henschke (1998) definitsiooni, mille kohaselt on andragoogika “teadusdistsipliin, mis uurib teooriat, protsesse, tehnoloogiat ja kõike muud väärtuslikku ja kasulikku, sealhulgas õppimist, õpetamist, juhendamist, suunamist, juhtimist ja elustiili eeskujuks seadmist, mis viiks täiskasvanuid täieliku inimlikkuseni”.

Õppimine mängib arenguprotsessis kesksel rollil. Juba 1950ndatel tehti vahet täiskasvanud ja lapse õppijate vahel. Jean Piaget enda töödes eristas laste ja täiskasvanute arenguprotsesse, mida kasutas Malcolm Knowles enda andragoogika teoorias, kus

propageeris selle kasutamist ja väitis, et täiskasvanuõppe protsessid peavad rõhutama iseenda elukogemusi eesmärgiga parandada sotsiaalset korda. (Wlodarsky & Carr-Chellman, 2020)

S. Benmira ja M. Agboola (2021) kirjutavad, et kiire tehnoloogia areng ja globaliseerumise laine sundivad traditsioonilistest juhtimismudelitest lahti laskma. Juhtimisajastu muutus toob kaasa organisatsioonides märkimisväärsed muutusi. S. Charungkaittikul ja J. A. Henschke (2018) kirjutavad, et andragoogika on organisatsioonidele kättesaadav vahend, mis aitab edendada nii individuaalse õppimise, kui ka keskkonna arendamise kiiresti muutuvas maailmas. Paindlikkus, innovatsioon, töötajate areng ning varjatud potentsiaalide avastamine on uued märksõnad juhtimises (Agboola *et al.*, 2021). Paindlik inimene TI Gemini (2024) vastuste põhjal on keegi, kes on võimeline kohanema erinevate olukordade ja muutustega. See tähendab mitut asja:

1. mõtlemine: paindlik inimene on avatud uutele ideedele, suudab muuta oma arvamust, kui on esitatud veenvaid argumente, ning on valmis vaatama asju erinevatest vaatenurkadest;
2. käitumine: paindlikkus väljendub ka käitumises. Paindlik inimene on valmis kohandama oma tegevusi vastavalt olukorrale, suudab olla paindlik oma plaanide ja rutiinide osas ning on valmis kompromissidele;
3. emotsionaalne paindlikkus: see tähendab võimet tunda ja väljendada erinevaid emotsioone, samuti võimet neid emotsioone reguleerida ja kohandada olukorraga.

John Ingalls (1976) kirjutas enda raamatus "*A trainers guide to andragogy*", et kuigi andragoogika on kujunemas uueks täiskasvanute haridusprotsessiks, on tehtud ja tehakse täiendavaid seotud avastusi juhtimisteaduse ja organisatsiooni arendamise valdkondades ning samuti nõustamise, psühhoteraapia ja sotsiaalpsühholoogia valdkondades. Andragoogika on ühtne haridusprotsess, mis aitab täiskasvanutel avastada ja kasutada nende seotud valdkondade leide sotsiaalsetes keskkondades ja hariduslikes olukordades, et stimuleerida üksikisikute, organisatsioonide ja kogukondade kasvu ja tervist.

Enda teemaportfoolio (Eistreich, 2023) koostamisel intervjuueerisin Telia Eesti AS juhte. Intervjuu käigus selgus, et organisatsioonis peetakse juhti kui võimaldajat, ehk keskkonna loojat ning toetatakse *coachivat* juhtimisstiili. Teemaportfoolio koostamisel sain kinnituse, et andragoogilised kompetentsid mängivad suurt rolli juhtide töös. Kuigi mina ei tuvastanud tol hetkel Telia Eesti AS näitel millised konkreetsed andragoogilised kompetentsid toetavad juhte, siis seda tegi John Ingalls juba 1976 aastal. S. Benmira ja M. Agboola (2021)

kirjutavad Fred Fiedler teooriast, mis keskendub konteksti tähtsusele tõhusas juhtimises ja toetab veendumust, et pole olemas üht parimat juhtimisomaduste või käitumise kogumit. Fiedler kinnitab, et kuna juhi stiil on fikseeritud, tuleks nad panna olukordadesse, mis nende stiiliga kõige paremini sobivad. Teisisõnu, juhi tõhususe määrab see, kui hästi nende juhtimisstiil sobib konkreetse kontekstiga. Kontekstina võib vaadelda nii meeskonna suurust kui ka tegevusvaldkonda. Ingalls (1976) laiendas andragoogika kasutamise ideed ärikeskkonnale, tuvastades üheksa dimensiooni, mida juht peab täitma, et aidata oma töötajatel õppida ja erialal kursis püsida. Tegemist on baasteooriaga, kuid ka tänapäeval aktuaalne. Tuginedes S. Benmira ja M. Agboola (2021) tööle juba 1990 aastatel esimest korda tõdeti, et juhtimise ühele aspektile või mõõtmele keskendumine ei suuda käsitleda nähtuse kogu keerukust. Populaarseks muutus transformatsioonilise juhtimise teooria, mille kohaselt juhid julgustavad, inspireerivad ja motiveerivad töötajaid (Agboola et al., 2021). Antud teooria on eriti oluline tänapäeva kiire tempoga tehnoloogilise tööstuse jaoks, kus innovatsioon ja paindlikkus võivad organisatsiooni muuta või selle purustada. Muutuvate juhtide näidete hulka kuuluvad Jeff Bezos, Steve Jobs ja Bill Gates.

Peter Jarvis kirjutas (2008) kolmest inimese dimensioonist, mis on inimlikkuse südames ning juhivad meie arengut: töö, loomine ja tegevus. Töö on põhiline inimlik seisund – see on kehalised protsessid; loomine vastab inimese seisundi ebaloomulikkusele – see on kunstlik tootmismaailm; tegevus on tegevus, mis toimub inimeste vahel, eriti poliitilised elemendid, mis võimaldavad inimestel koos elada – see on suhtlemine (Jarvis, 2008). Jarvis (2008) kirjutab, et tegevus on inimliku olemuse süda, kuid loomine on protsess, mille käigus me ehitame oma maailma ja teeme sellest parema koha meie kõigi elamiseks: me kõik peame saama eksperdid tegemises ja loomisel – me ei tohiks leppida pelgalt pädevusega – oma panuses maailma. Ingalls'i (1976) juhi rolli määratlevad üheksa dimensiooni saavad sügavamalt inimliku arengu mõistmist silmas pidades, uue tähenduse. Need on: 1) sotsiaalse keskkonna loomine, kus allumatel on tunne, et neid austatakse; 2) peab käsitlemine õppimise arengu võimalustena; 3) töötajate aitamine nende õppimisvajaduste avastamisel; 4) personalile praktilistest tööolukordadest ja kogemustest õppimise toetamine; 5) töötajatele vastutuse andmine nende enda õppetegevuse kavandamise ja läbiviimise eest; 6) töötajate kaasamine iseendast hinnangute tegemisse ja isiklike arengukavade koostamisse tulemuslikkuse parandamiseks; 7) innovatsiooni ja katsetuste lubamine või toetamine, et

muuta tavapärasest tööviisist, kui kavandatud plaan tundub teostatavana; 8) teadlikkus töötajaid puudutavatest arenguülesannetest ja õppimisvalmiduse küsimustest; 9) ühisstrateegia kasutusele võtmine probleemide leidmiseks ja lahendamiseks, et kaasata töötajaid igapäevaste ja pikaajaliste probleemide lahendamisse.

Fokuseerin töös dimensioonide teadlikule täitmisele juhtide poolt, mis viitab nende andragoogika kompetentside arusaamisele. Nii Ingalls (1976), kui ka Jarvis (2008) rõhutavad sobiva keskkonna tähtsust inimeste arengus. Samaselt 2018 aastal toovad välja keskkonna olulisust Charungkaittikul ja Henschke, märkides Knowles'i tähelepanekuid (1980, 1990), et organisatsioon peab esiteks pakkuma harivat keskkonda, mis võimaldab täiskasvanutel õppimist ja keskkonda, mis kindlasti hõlbustab õppimist. Selleks on vajalik tagada: isiksuse austamist; otsuste tegemisel osalemist; sõnavabadus ja teabe kättesaadavus; vastutuse vastastikune seos eesmärkide määratlemisel, planeerimisel ja soodustavatel tegevustel ning hindamisel. Ingalls (1976) on täheldanud, et juhi käitumine on keskkonna kujundamisel määrav. Kui juht on entusiastlik ja avatud, inspireerib ta ka teisi samamoodi käituma, luues soodsa õpikeskkonna. Arendava töökeskkonna loomine on pidev protsess, mis nõuab juhtidelt pühendumist, pingutusi ja vastavaid kompetentse. (Ingalls, 1976)

Ingalls (1976) on õigesti rõhutanud füüsilise ja organisatsioonilise keskkonna tähtsust täiskasvanute õppimisel. Kuigi füüsiline õpikeskkond on endiselt oluline, on tänapäeva digitaalse maailma kontekstis saanud laiemat tähendust. Õppimine ei piirdu enam füüsiliste ruumidega, vaid hõlmab ka virtuaalset keskkonda. Seetõttu on juhil oluline mõista mõlema keskkonna omavahelisi seoseid ja pakkuda töötajatele toetust nendes navigeerimisel. Seevastu organisatsiooniline keskkond soodustab nii konkreetseid õppeüritusi kui ka laiemat õppimiskultuuri. See tähendab, et organisatsioon peab looma struktuurid ja võimalused, mis toetavad nii lühiajalisi õppeprojekte kui ka pidevat õppimist. Ingalls (1976) on tõstnud esile, et organisatsioonilist keskkonda saab vaadelda kahel tasandil: konkreetsete õppeürituste korraldamise tasandil ja laiemas organisatsioonilises kontekstis.

Juht peab kujundama psühholoogiliselt turvalise ja sotsiaalselt stimuleeriva keskkonna, kus inimestevahelised suhted arenevad ning iga töötaja tunneb, et tema panus on oluline. Seega on toimunud muutus töösuhetes juhi ja meeskonna vahel ja enam ei ole tänapäevase organisatsioonikultuuriga asutustes suunaks, et töötajad on juhtide käskude kuulajad ja täitjad, vaid suhete hoidmiseks ja eesmärkide ühiseks saavutamiseks on

võtmetähtsusega aspektiks kujunenud kommunikatsioon. (Soodla, 2023) On vajalik aidata inimestel "ennast paika seada" või koosoleku meeleollu jõuda. Õpikeskkonna psühholoogiline aspekt tuleb kujundada vastavalt sellele, kuidas inimesed end tunnevad. Sageli võib valitsevat meeleolu tajuda ja sellele spontaanselt reageerida (Ingalls, 1976). Bandura (1977) kirjutab: "Õppimine oleks äärmiselt vaearikas, kui mitte öelda ohtlik, kui inimesed peaksid oma tegevuse tagajärgede põhjal õppimiseks toetuma ainult iseendale". Sotsiaalse keskkonna loomise juurde on võimalik tuua paralleeli sotsiaalse õppimise teooriaga, mille on sõnastanud Albert Bandura. Keskkonna loomisel juhi arusaam sotsiaalsest õppimisest on väga oluline. Sotsiaalse õppimise teooria keskendub sellele, kuidas inimesed õpivad teiste inimesi jälgides ja nendega suheldes. Teooria rõhutab, et õppimine toimub sotsiaalses kontekstis ning on mõjutatud kolmest peamisest tegurist: vaatlemine, kogemuslik õppimine ja sotsiaalsed mõjutused. Bandura rõhutab sotsiaalõppimise teoorias teiste inimeste käitumise, hoiakute ja emotsionaalsete reaktsioonide jälgimise ja modelleerimise olulisust. Sotsiaalõppimise teooria selgitab inimkäitumist pideva vastastikuse mõjutamise kaudu kognitiivsete, käitumuslike ja keskkonnamõjutuste vahel. (Wlodarsky & Carr-Chellman, 2020)

Kokkuvõttes peab juht võimaldama ja looma parima füüsilise, psühholoogilise kui ka organisatsioonilise keskkonna Ingalls (1976) üheksa dimensioonide täitmiseks. Kui varem olid juhid need, kes tegid asju õigesti, siis tänapäevane ootus juhtidele on teha õigeid asju (Gallup, 2016, viitas Soodla, 2023). Eeltoodule tuginedes saab väita, et juhi ametikohal on oluline oma tegevuse mõtestamine viisil, mis toetab oma meeskonna arengut (Soodla, 2023).

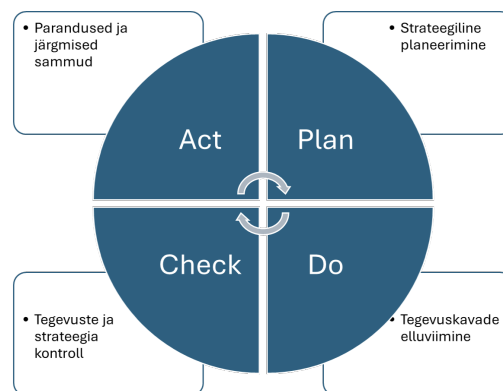
1.2 Eesmatasandi juhi roll Telia Eesti AS-s ja Eesti Rahvusraamatukogus

Seminaritöös käsitlen esmatasandi juhi rolli kahe organisatsiooni näitel: Telia Eesti AS ja Eesti Rahvusraamatukogu (edaspidi RaRa). Esmatasandi juhid on organisatsioonis äärmiselt olulised, olles esimene kontaktpunkt töötajate ja kõrgema juhtkonna vahel. Nad on tihti oma valdkonna spetsialistid, kellel on sügavad teadmised ja kogemused oma töös.

Telia Eesti AS-is põhinevad juhtimisootused organisatsiooni strateegial, väärtustel ja peaeesmärgil. Juhid juhivad omavahelises suhtluses ja töötegevuses järgides nelja "E" põhimõtet: *Envision* (kujuta ette), *Enable* (võimalda), *Execute* (täida) ja *Engage* (kaasa). (Telia siseportaal, 2024) Erinevate tasandite juhtide juhtimisfookused moodustavad ühtse

juhtimisstruktuuri. Esmatasandi juhid on osa meeskonna juhtimistasandist ning neile on usaldatud järgmised ülesanded: a) meeskonnaliikmete juhendamine ja motiveerimine; b) tõhus suhtlus meeskonnaliikmetega ja kõrgema juhtkonnaga; c) tööülesannete delegeerimine ja meeskonnatöö edendamine; d) jõudluse hindamine ja tagasiside andmine; e) professionaalse arengu toetamine. (Telia siseportaal, 2024)

RaRa juhtimissüsteem tugineb teenuspõhisele lähenemisele. Eesmärkide, mõõdikute ja nende saavutamiseks vajalike tegevuste planeerimine toimub neljal tasandil: a) strateegiline planeerimine, b) tegevuskavade koostamine ja elluviimine; c) asutuse aastaste tegevuskavade ja eelarve planeerimine, koostamine ja elluviimine; d) asutuse struktuuriüksuste ja teenuste aastaste tegevuskavade planeerimine, koostamine ja elluviimine. (RaRa juhtimissüsteemi kirjeldus, 2023) RaRa juhtimissüsteemi toimemudeli aluseks on PDCA tsükli mudel (Joonis 1).



Joonis 1

PDCA tsükli mudel

PDCA/PDSA tsükkel on pidev planeerimise, tegemise, kontrollimise (või uurimise) ja tegutsemise ring. See pakub lihtsat ja tõhusat lähenemist probleemide lahendamiseks ja muutuste juhtimiseks. Mudel on kasulik parandusmeetmete testimiseks väikeses mahus enne protseduuride ja tööpraktikate ajakohastamist. (Bell, 2024)

RaRa-s esmatasandi juhid on aktiivselt kaasatud igasse PDCA tsükli etappi. Planeerimise faasis seavad nad koos meeskonnaga selged eesmärgid, kavandavad nende saavutamiseks vajalikke meetmeid ning jagavad vastutusalad. Teostusfaasis jälgivad nad

tegevuste elluviimist, koordineerivad meeskonnatööd ja pakuvad tuge. Kontrolli etapis mõõdavad ja analüüsivad tulemusi, et hinnata edusamme ja tuvastada võimalikke kitsaskohti. Lõpuks, parandusfaasis, kasutavad nad saadud teavet protsesside ja oskuste täiustamiseks, et tagada pidev areng ja efektiivsus. See tsükliline lähenemine võimaldab esmatasandi juhtidel olla pidevas õppimise ja arengu protsessis ning tagada oma meeskonna edu.

Kuigi mõlemad organisatsioonid väärtustavad esmatasandi juhte, on nende juhtimisstruktuurid ja -protsessid erinevad. Telia rõhutab strateegilist ja väärtuspõhist juhtimist, samas kui Rahvusraamatukogu keskendub teenuste osutamisele ja pidevale parendamisele.

2. UURING: ESMATASANDI JUHTIDE ANDRAGOOGILISTE KOMPETENTSIDE MÕISTMINE JA TÖÖS RAKENDAMINE

Teises peatükis annan ülevaade uurimismeetoditest, kirjeldan valimit ja uuringu käiku. Esitan uuringu olulisemad tulemused.

2.1 Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus

Uuringu viisin läbi kolmes etapis. Esimeses etapis valisin uurimistöö teema ja otsisin selle kohta allikaid. Nende allikate põhjal sõnastasin uurimisküsimused, millele töös vastuseid otsisin. Teises etapis koostas teooriale toetudes küsimustiku, mida saatsin fookusgrupile vastamiseks. Küsimustik sisaldas nii avatud kui ka suletud küsimusi, et koguda nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid andmeid. Kolmandas etapis analüüsisin kogutud andmeid ning seostas tulemusi varasemalt tehtud uuringute ja teooriaga.

Uurimismeetodiks oli kombineeritud küsimustik. Kvantitatiivsed andmed kogusin suletud küsimuste abil. Nende andmete analüüsimiseks kasutasin statistilisi meetodeid (Given, 2008, viidanud Mohajan, 2020), mis võimaldasid saada täpseid tulemusi. Selliseid meetodeid kasutatakse laialdaselt erinevates valdkondades, sealhulgas äris, loodusteadustes ja sotsiaalteadustes. Kvalitatiivsed andmed kogusin avatud küsimuste abil, mis võimaldasid fookusgrupil oma mõtteid ja kogemusi vabalt väljendada. (Creswell, 2014) Selline kombineeritud lähenemine andis võimaluse uurimisküsimustele mitmekülgelt läheneda ja saada põhjalik ülevaade uurimistest. Avatud küsimuste sisuanalüüsimiseks ja kodeerimiseks koondas küsimused gruppidesse. Igat grupi analüüsisin ja kodeerisin eraldi.

Grupp 1. Meeskonna professionaalne areng:

1. Kirjelda olukorda kus oled meeskonnas käsitletud probleemi või ette tulnud raskuste võimalusena õppida ja areneda.
2. Milliseid konkreetseid samme Sa oled teinud, et toetada oma meeskonna liikmete professionaalset arengut?
3. Too üks näide kus oled taganud, et õpitud teadmisi ja oskusi rakendatakse igapäevases töös?

Grupp 2. Motiveerimine:

1. Too mõni näide, kus tundsid, et oled motiveerinud töötaja enesearenguks.
2. Too välja Sinu arvates kõige olulisemad tegurid, mis mõjutavad meeskonna liikmete motivatsiooni õppida ja areneda?

Grupp 3. Refleksioon:

1. Milliseid täiendavaid ressursse või tuge Sa vajaksid, et veelgi tõhusamalt toetada oma meeskonna õppimist?

Ülevaade peamistest koodipuu kategooriatest, millest lähtuvalt on järgnevalt esitatud tulemused esitan tabelis 1.

Tabel 1.*Uurimisküsimuste grupid, teemakategooriad, alamkategooriad ja koodid*

Kategooria	Alamkategooria	Koodid
Uurimisküsimuse grupp – Meeskonna ametialane areng		
Töokeskkond	psühholoogiline turvalisus, avatud suhtlus, koostöö	lugupidav suhtumine; koostöö kolleegidega; kogemuste jagamine; tagasiside meeskonnaliikmele tema tugevuste kohta; avalik tunnustamine
Juhtimine	juhtimine, kaasaamine, tagasiside	koosolekud; arutelud; uued oskused ja teadmised, sh projektijuhtimine; töötaja suunamine kursustele; õpetasin ise
Ressursid	aeg; rahastus; teadmised	töölane kirjaliku eneseväljendusoskuse parandamine; vaba aja võimaldamine; koolituseelarve
Praktiline rakendamine	tööülesanded; praktiline; tagasiside	harjutamine; rollimängud; arutelud; aktiivne arendustegevus; töökohapõhine õpe; projektijuhtimise praktiseerimine; igapäevane programmikasutus
Uurimisküsimuse grupp – Motiveerimine		
Juhtimisstiil ja juhi roll	julgustamine; toetamine; eeskuju	teadmine, et eksimine ja ebaõnnestumise on lubatud; töötajaga 1:1 kohtumised
Isikuomadused ja motivatsioon	isiklik huvi; arenegusoo	teema peab õppijat kõnetama ja isiklikult huvi pakkuma; osad töötajad ei soovi uusi teadmisi omandada
Õppe ja arengu toetamine	võimalused; välja-kutsed; koolitused	töötajate ametialastel koolitustel osalemine; täiendav tööalane väljakutse, mis nõuab iseseisvat õppimist
Töokeskkond ja -kultuur	toetav ja avatud õhkkond	toetav ja avatud õhkkond; eesmärkide selgus; karjäärivõimalused
Eesmärgid ja tunnustamine	tunnustamine; eesmärgid	eesmärkide selgus; karjäärivõimalused
Uurimisküsimuse grupp – Refleksioon		
Aeg	ressurss; aeg	aeg on olulisem ressurss, enamik ajast kulub töö tegemiseks
Koolitus ja tugi	koolitus; õppematerjalid	materjalid; koolitusosakonna tugi; sisekoolituse võrgustik
Raha	raha; ressurss	rahaline ressurss; tõenäoliselt vajaks raha; eelarve piiratus

Küsitluse viisin läbi 13.11.2024–26.11.2024. Küsimustiku koostamiseks kasutasin MS Forms'i programmi. Küsimustiku edastasin e-kirja teel ettevõtete kontaktisikutele. E-kirja näidis on toodud lisa 1. Küsimustik koosnes kolmest plokist: isiklikud kompetentsid, andragoogiliste kompetentside mõistmine ja andragoogiliste kompetentside kasutamine töös. Küsimustik sisaldas 12 küsimust, millest kuus olid avatud küsimused (lisa 2).

Küsitluse läbiviimiseks kasutasin sihipärast valimit (ingl *purposive sampling*), kus on tegemist teadliku osalejate valikuga lähtuvalt nende omadustest. See on mittejuhuslik tehnika, mis ei vaja aluseks olevaid teooriaid ega kindlaksmääratud osalejate arvu. (Etikan, 2016)

Uuringus osales 13 esmatasandi juhti kahest organisatsioonist: Telia Eesti AS ja Eesti Rahvusraamatukogu. Valim koosnes 12 juhust, kelle tööstaaž oli üle 5 aasta ja 1 juhust, kelle tööstaaž oli 1–3 aastat. Anonüümsuse tagamiseks kasutan respondentidele koode R1–13. Meeskondade suurused varieerusid: 2 juhil oli alla 5 töötaja, 4 juhil 5–10 töötajat, 5 juhil 10–15 töötajat ja 2 juhil üle 15 töötaja. Ligikaudu 46% vastanutest arutab meeskonna arengu teemasid 1 kord kvartalis, 31% 1 kord kuus ja 23% 1 kord aastas.

2.2 Tulemused

Uuringu eesmärk on selgitada välja esmatasandi juhtide teadmisi ja oskusi andragoogika valdkonnas kahe organisatsiooni näitel. Küsimustik ei erista vastajaid organisatsiooni põhjal ja ei võrdle organisatsioone tulemuste põhjal. Küsimustikule vastas kokku 13 esmatasandi juhti kahest organisatsioonist. Vastanutest 12 juhi tööstaaž ületab 5 aastat ning ühe juhi tööstaaž jääb 1 ja 3 aasta vahele.

2.2.1 Kvantitatiivne uuring

Küsimustikuga kogutud kvantitatiivse uuringu andmete süstematiseerimiseks ja analüüsimiseks kasutasin andmetöötlustarkvara MS Excel. Tabelis 2 (vt lk 15) toon välja väited, millel on tugev positiivne või negatiivne korrelatsioon.

Tulemustest ilmneb positiivne seos juhtide avatuse ja paindlikkuse vahel (korrelatsioon 0.70). Näeme, et juhid, kes on avatud uutele ideedele ja lähenemistele, on ka valmis oma arvamust muutma, kui neile esitatakse veenvaid argumente. See paindlikkus käib käsikäes töötajate aktiivse kuulamisega, mis omakorda loob soodsa pinnase kaasavale juhtimisstiilile. Avatud juhid kohanevad kiiremini muutustega ja kaasavad oma töötajaid erinevatesse tegevustesse.

Lisaks ilmneb seos juhtide arengule suunatud hoiaku ja näitavad oma käitumisega eeskuju vahel. Juhid, kes oskavad innustada teisi enesearengule ja avastada töötajate varjatud

võimeid, näitavad ka ise eeskuju erinevate arenguvõimaluste kasutamisel. See viitab sünergiale, kus töötajate arendamisse panustamine ja nende potentsiaali äratundmine toetavad üksteist (korrelatsioonid vastavalt 0.68 ja 0.72).

Tabel 2.

Argumentide omavahelised seosed

Argument	Argument	Korrelatsioon
Suudan veenvate argumentide põhjal oma arvamust muuta	Olen avatud uutele ideedele, lähenemistele	0,7
Suudan muuta oma arvamust, kui on esitatud veenvaid argumente	Pean oluliseks töötajate aktiivset kuulamist	0,63
Olen avatud uutele ideedele, lähenemistele	Suudan kiiresti kohaneda muutustega	0,6
Olen avatud uutele ideedele, lähenemistele	Kaasan oma töötajaid erinevatesse tegevustesse	0,65
Suudan innustada teisi enesearengule	Näitan välja eeskujuliku suhtumist erinevatesse arenguvõimalustesse	0,68
Oskan avastada teiste inimeste varjatud võimeid	Näitan välja eeskujuliku suhtumist erinevatesse arenguvõimalustesse	0,72
Mõistan, et juhendamine on oluline osa töötajate arengus	Usun, et teabe jagamisel on oluline kvaliteet mitte kvantiteet	0,93
Oskan avastada teiste inimeste varjatud võimeid	Seon töötajate tegevused selgelt määratletud organisatsiooni eesmärkidega	-0,82

Tabelist nähtub tugev seos juhendamise ja kvaliteetse info jagamise vahel (korrelatsioon 0.93). See näitab, et juhid, kes peavad juhendamist oluliseks osaks töötajate arengus, väärtustavad ka kvaliteetset informatsiooni. Antud tulemus rõhutab teadliku ja sihipärase info jagamise tähtsust töötajate arengu toetamisel. Tabeli põhjal saab välja tuua negatiivse seose inimeste varjatud võimete avastamise oskuse ja töötajate tegevuste sidumise organisatsiooni eesmärkide vahel (korrelatsioon -0.82). Seos vajab edasist uurimist. Võimalik, et selge eesmärkide seadmine ei pruugi alati soodustada töötajate individuaalsete võimete avastamist.

Uuringu tulemused näitavad, et esmatasandi juhid väärtustavad avatud ja paindlikku juhtimisstiili, kus nad on valmis kuulama töötajaid ja vajadusel oma arvamust muutma.

Samuti panustavad nad töötajate arendamisse, mõistes juhendamise olulisusesse ja näidates eeskujude arenguvõimaluste kasutamisel. Seejuures oskavad nad paremini avastada töötajate potentsiaali ja innustada neid enesearengule. Nii juhendamisel kui ka info jagamisel peetakse olulisemaks kvaliteeti, mitte kvantiteeti. Samas selgus, et liiga selgelt määratletud eesmärgid võivad takistada töötajate individuaalsete võimete avastamist, mis vajab edaspidi täiendavat uurimist. Üldiselt annab uuring hea ülevaate esmatasandi juhtide hoiakutest ja praktikatest, mis on seotud andragoogiliste kompetentsidega, rõhutades avatuse, paindlikkuse ja töötajate arendamise olulisust.

2.2.2 Kvalitatiivne uuring

Avatud küsimuste analüüsimiseks teostasın kvalitatiivse sisuanalüüsi, mis hõlmab andmete kodeerimist, kategooriate loomist ja mustrite tuvastamist. Analüüsil ilmnis 12 tulemuskategooriat, millest selgus, et esmatasandi juhid peavad meeskonna arendamisel oluliseks nii soodsa töökeskkonna loomist kui ka töötajate individuaalsete vajaduste arvestamist. Samuti on oluline juhi toetav roll ja praktiliste õppemeetodite kasutamine. Avatud suhtlus, koostöö ja tagasiside andmine aitavad kaasa meeskonna arengule.

Kategooria “töökeskkond” avaldus psühholoogilise turvalisuse kaudu (*lugupidav suhtumine* (R2–5, R7, 9)), samuti avatud suhtlust ja koostööd rõhutades. Juhid kirjeldasid seda soosivate tehnikatena kogemuste jagamisel (*jagab oma kogemusi tiimiga* (R1, R7)), tagasisidet (*olen andnud oma meeskonna liikmetele tagasisidet tema tugevuste kohta*) tunnustamist tunnustanud avalikult.

“Juhtimise” kategooria avaldus toetava juhtimise kaudu “õpetasin ise juurde” (R4). See hõlmas lisaks töötajate kaasamist, tagasiside andmist ja saamist regulaarsete koosolekute ja arutelude näol. (*Lasin igal töötajal selgitada teema enda sõnadega mulle tagasi, et veenduda arusaamises* (R6)).

Kategoorias “ressursid” on aeg, rahastus ja teadmised meeskonna arengu jaoks kriitilise tähtsusega. Juhid tunnistavad aja olulisust, võimaldades töötajatele piisavalt aega uute oskuste omandamiseks ja pakkudes vajadusel vaba aega. Samas tõdevad nad, et rahalistest ressurssidest jääb sageli vajaka, eriti kooolituste osas (*Koolituseelarves alati raha vahe* (R7)).

“Praktiline rakendamine” kategooria avaldis tööülesannete, praktika ning tagasiside kaudu. Juhid kirjeldasid mitmeid meetodeid kuidas omandatud teadmisi rakendada, praktiliste harjutuste, rollimängude või tööülesannete kaudu. Tagasiside on ka antud kategoorias mainitud (*Arutelud; Aktiivne arendusprotsess suure projekti raames, kus õpime iga päev midagi uut* (R10)).

“Juhtimisstiil ja juhi roll” kategoorias rõhutati julgustamist, toetamist ja eeskuju näitamist. (*Teadmine, et eksimine ja ebaõnnestumise on lubatud* (R9)) julgustab töötajaid katsetama ning rakendama uusi teadmisi.

“Isikuomadused ja motivatsioon” kategooria keskmes on töötaja isiklik huvi ja soov areneda. Juhid toovad välja, et töötaja vahelisi erisusi (*Olen kohanud inimesi, kes mitte mingi valemiga ei taha uusi asju proovida* (R11)). Lisaks mainitakse omandatava teema olulisust (*Teema peab olema õppija jaoks oluline ja isiklikult huvipakkuv* (R11)).

“Õppimise ja arengu toetamise” kategooria avaldub läbi võimaluste, väljakutsete ja koolituste. Juhid rõhutavad töötajate enesetäiendamiseks võimaluste loomist (*Luban töötajatel käia tööajast tööga seotud koolitustel* (R5)), (*Pakkusin täiendavat väljakutset tööle, mis nõudis eelnevalt iseseisvat õppimist* (R8)).

Kategooria “töökeskkond ja -kultuur” avaldus toetava ja avatud õhkkonna kaudu. Avatud ja toetav õhkkond, kus eesmärgid on selged ja karjäärivõimalused olemas.

Kategooria “aeg” avaldus ressursside ja aja kaudu. Juhid toovad välja, et aeg on kõige olulisem ressurss, mida on vähe (*Aeg on hetkel kõige olulisem ressurss, millest tunnen puudust* (R2)).

“Koolitus ja tugi” kategoorias toodi esile koolituste ja materjalide olulisust. Lisaks kerkis esile sisekoolitajatega omavaheline koostöö (*Sisekoolituse võrgustik võiks organisatsioonis olla* R12)).

Kategoorias “raha” tõid juhid välja, et eelarve on alati piiratud (*Tõenäoliselt vajaks raha* (R10)).

Kokkuvõttes näitasid uuringu tulemused, et esmatasandi juhid väärtustavad avatud ja paindlikku juhtimisstiili, kus nad on valmis kuulama töötajaid ja vajadusel oma arvamust muutma. Samuti panustavad nad töötajate arendamisse, mõistes juhendamise olulisust ja näidates eeskuju arenguvõimaluste kasutamisel. Seejuures oskavad nad paremini avastada töötajate potentsiaali ja innustada neid enesearengule. Nii juhendamisel kui ka info jagamisel

peetakse olulisemaks kvaliteeti, mitte kvantiteeti. Samas selgus, et liiga selgelt määratletud eesmärgid võivad takistada töötajate individuaalsete võimete avastamist, mis vajab edaspidi täiendavat uurimist.

Esmatasandi juhid kasutavad töötajate enesearengu motiveerimiseks erinevaid strateegiaid, mis hõlmavad nii töökeskkonna kujundamist, individuaalsete vajaduste arvestamist kui ka konkreetsete arenguvõimaluste pakkumist. Juhi roll on toetada ja julgustada töötajaid, luues turvalise keskkonna õppimiseks ja arenemiseks.

Esmatasandi juhid kasutavad töötajate enesearengu motiveerimiseks erinevaid strateegiaid, mis hõlmavad nii töökeskkonna kujundamist, individuaalsete vajaduste arvestamist kui ka konkreetsete arenguvõimaluste pakkumist. Juhi roll on toetada ja julgustada töötajaid, luues turvalise keskkonna õppimiseks ja arenemiseks.

Esmatasandi juhid toovad välja, et meeskonna õppimise toetamiseks vajavad nad eelkõige rohkem aega. See on suurim puudujääk, kuna suurem osa ajast kulub otseselt tööülesannete täitmisele. Lisaks ajale on oluline ka koolituste ja tugimaterjalide kättesaadavus, mis aitaks neil oma meeskonda efektiivsemalt arendada. Rahalised vahendid on samuti olulised, et tagada juurdepääs koolitustele ja muudele arendusvõimalustele. Kuigi vähem esile toodud, on siiski oluline ka suhtlemisoskuste arendamine, et juhid oskaksid paremini suhelda ja leida ühist keelt just neist erinevate inimestega.

ARUTELU JA KOKKUVÕTE

Uuringu tulemused ja Ingalls'i (1976) poolt välja pakutud 9 juhtimise dimensiooni on omavahel seotud, peegeldades andragoogiliste põhimõtete rakendamist juhtimises. Uuringus rõhutatud toetav ja avatud töökeskkond sobib Ingalls'i esimese dimensiooniga, mis käsitleb sotsiaalse keskkonna loomist, kus töötajaid austatakse ja kaasatakse. See hõlmab psühholoogilise turvalisuse ja koostöö tagamist, mis on kooskõlas kaasaegsete juhtimisteooriatega, mis rõhutavad koostöö ja avatud suhtluse olulisust. Eeskuju andmine, töötajate kaasamine ja toetamine, mida uuringus oluliseks peeti, on kooskõlas Ingalls'i teise, kolmanda ja neljanda dimensiooniga. Need rõhutavad õppimisvõimaluste pakkumist, töötajate õpivajaduste avastamist ja praktilistest kogemustest õppimise toetamist, mis on sarnased transformatsioonilise juhtimise põhimõtetega, kus juhid inspireerivad ja motiveerivad töötajaid. Uuring näitas ka, et juhid pakuvad töötajatele arenguvõimalusi ja

toetavad enesearengut, mis haakub Ingalls'i viienda ja kuuenda dimensiooniga, mis rõhutavad töötajatele vastutuse andmist õppimise eest ja nende kaasamist enesehindamisse. See on kooskõlas *coachiva* kootsiva juhtimisstiiliga, kus töötajaid toetatakse ja julgustatakse oma arengus. See, et juhid seavad töötajatele jõukohaseid eesmärke ja tunnustavad nende saavutusi, toetab Ingalls'i seitsmendat dimensiooni, mis julgustab innovatsiooni ja katsetamist. See on oluline kaasaegsete organisatsioonide jaoks, kus innovatsioon ja paindlikkus on edu võtmetegurid. Lisaks toetavad uuringu tulemused Ingalls'i kaheksandat ja üheksandat dimensiooni, kuna uuringus osalenud juhid on teadlikud töötajate arenguülesannetest ja õppimisvalmidusest ning kaasavad töötajaid probleemide lahendamisse ja ühiste strateegiate väljatöötamisse. Kokkuvõttes näitavad tulemused, et esmatasandi juhid rakendavad oma töös andragoogilisi põhimõtteid ja Ingalls'i 9 juhtimise dimensiooni, mis aitab luua soodsa õpikeskkonna ja toetada töötajate arengut. See on kooskõlas kaasaegsete juhtimisteooriatega, mis rõhutavad töötajate arendamise ja kaasamise olulisust.

Uuringu tulemused vastavad uurimisküsimustele, andes hea ülevaate esmatasandi juhtide teadmistest, oskustest ja vajadustest andragoogika valdkonnas. Uuring annab väärtuslikku teavet organisatsioonidele, et toetada esmatasandi juhtide arengut andragoogika valdkonnas ja seeläbi tõhustada töötajate õppimist ja arengut. Lisaks toon välja, et uuringus osales väike arv vastajaid, mis võib piirata tulemuste üldistatavust. Uuring ei eristanud vastajaid organisatsiooni põhjal, mistõttu ei ole võimalik võrrelda tulemusi organisatsioonide lõikes.

Juhtide ajakasutuse lähemalt uurimine võiks olla tuleviku plaan. Kuna selgus, et töötajate arengu toetamisel on üheks suurimaks takistuseks aja nappus, oleks organisatsioonidel kasulik teada, kuidas esmatasandi juhid oma aega planeerivad ja kasutavad. Detailsem analüüs aitaks välja selgitada, kuidas optimeerida ajakasutust nii, et juhtidel jääks rohkem aega oma meeskondadega tegelemiseks, nende arengu toetamiseks ja individuaalseks juhendamiseks. See omakorda looks soodsama pinnase töötajate professionaalseks kasvuks.

Tänuõnad

Käesoleva uurimistöö valmimine poleks olnud võimalik ilma paljude inimeste abita. Seetõttu soovin avaldada südamest tänu kõigile, kes on mind selle teekonna jooksul toetanud ja inspireerinud.

Esmajoones tänan oma juhendajat Halliki Põlda. Tema professionaalsus ja põhjalikkus olid hindamatuks abiks uurimistöö koostamisel.

Samuti soovin tänada Margus Veimannit, kes aitas viia läbi RaRa juhtide küsitluse.

KASUTATUD ALLIKAD:

- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications. https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf
- Henschke, J. A. (2011). Considerations Regarding the Future of Andragogy. *Adult Learning*, 22(1), 34–37. <https://doi.org/10.1177/104515951102200109>
- Henschke, J. A. (2021). *Facilitating Adult and Organizational Learning Through Andragogy: A History, Philosophy, and Major Themes*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3937-8>
- [Gemini 2.0 Flash](#)
- Ingalls, J. (1972). *A trainers guide to andragogy*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED066626.pdf>
- Mindtools. (2024, 15. mai). *PDCA (Plan Do Check Act) - Continually Improving, in a Methodical Way*. <https://www.mindtools.com/as215i1/pdca-plan-do-check-act>
- J. Mängli, 2016. Andragoogiliste väärtuste, põhimõtete ja seisukohtade avaldamine juhtimises, Tallinna Ülikool, magistritöö. <https://www.etera.ee/zoom/27859/view?page=1&p=separate&search=Janno%20M%C3%A4ngli&tool=search&view=0,575,2481,2933>
- Mohajan, H. K. (2020). Quantitative research: *A successful investigation in natural and social sciences*. Journal of Economic Development, Environment and People, 9(4), 50-79. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/105149/1/MPRA_paper_105149.pdf
- Soodla, A. (2023). *Tagasiside olulisus põhja prefektuuri esmatasandi juhi töös*. <https://andragoogika.tlu.ee/wp-content/uploads/2024/02/Tagasiside-olulisus-Pohja-prefektuuri-esmatasandi-juhi-toos.pdf>
- Taimalu, M. (2024, 15. mai). *Refleksioon õpetaja professionaalses arengus*. Tuleviku Õpetaja koolitusprogramm. www.tulevikuopetaja.edu.ee
- Wlodarsky, R., & Carr-Chellman, D. (2020). Cultivating Leadership in Adult and Continuing Education: Developing Adults Using Reflection Within Mentoring Experiences. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2020(167–168), 21–31. <https://doi.org/10.1002/ace.2039>
- Mohajan, H. K. (2020). Quantitative research: A successful investigation in natural and social sciences. Journal of Economic Development, Environment and People, 9(4), 50-79.

LISAD

Lisa 1. Kaaskiri

Tere!

Olen Julia Estreich, Tallinna Ülikooli 3. kursuse andragoogika eriala üliõpilane.

Kutsun Sind osalema uuringus, mille eesmärk on selgitada välja kuidas esmatasandi juhid mõistavad andragoogilisi kompetentse ja kasutavad neid igapäevases töös.... Sinu vastused aitavad seda paremini mõista.

Küsimustik koosneb 3 osast ja vastamine võtab aega umbes 15 kuni 20 minutit. Sinu vastused ja neis sisalduv teave anonüümiseeritakse ning andmeid kasutatakse vaid konkreetses uurimistöös.

Küsitlusele saab vastata lisatud lingi kaudu. Linki avades ja vastamist alustades annad ühtlasi ka nõusoleku uuringus osalemiseks.

Link on avatud kuni 26.11.2024.

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=c0p2BW-MOEWDzUE_HhtWZeRcQWCRENpJtDEYw5EuDEtURFpPQ0YwTUZRQjEwNUFHVldBRzFDWFJZSC4u

Küsimuste korral palun võta julgelt ühendust e-posti aadressil julia.estreich@tlu.ee

Tänan Sinu panuse eest!

Julia Estreich

Lisa 2. Küsimustiku kava

1. Kui pikk on Sinu tööstaaž juhina? Märki üks väidetest:

- alla 1 aasta;
- 1–3 aastat;
- 3–5 aastat;
- üle 5 aasta.

2. Mitu töötajat on Sinu meeskonnas? Märki üks väidetest:

- alla 5 töötaja;
- 5–10 töötajat;
- üle 10 töötaja.

Isiklikud kompetentsid:

3. Hinda järgmisi väiteid 5-punktilisel skaalal: 1=üldse ei nõustu – 5 = nõustun täielikult.

Vastates järgmistele väidetele:

- suudan muuta oma arvamust, kui on esitatud veenvaid argumente;
- olen avatud uutele ideedele ja lähenemistele;
- suudan innustada teisi enesearengule;
- oskan avastada teiste inimeste varjatud võimeid;
- suudan kiiresti kohaneda muutustega;
- näitan välja eeskujuliku suhtumist erinevatesse arenguvõimalustesse;
- usun, et eksimine on õppimisvõimalus;
- oskan kohandada oma tegevusi vastavalt olukorrale;
- suudan enda emotsioone reguleerida ja kohandada olukorraga;
- too mõni näide, kus tundsid, et oled motiveerinud töötaja enesearenguks.

Andragoogiliste kompetentside mõistmine

4. Hinda järgmisi väiteid 5-punktilisel skaalal: 1=üldse ei nõustu – 5 = nõustun täielikult.

Vastates järgmistele väidetele;

- usun, et töötajate arendamine on minu kui juhi üks olulisemaid ülesandeid
- usun, et läbi eksimise inimene õpib;
- olen võimeline looma oma meeskonnas õppimiseks soodsa keskkonna;
- mõistan, et juhendamine on oluline osa töötajate arengus;
- pean oluliseks töötajate aktiivset kuulamist;

Lisa 2 järg

- usun, et teabe jagamisel on oluline kvaliteet mitte kvantiteet;
 - mõistan, et juhtimine on ka töötajate juhendamine.
5. Too välja Sinu arvates kõige olulisemad tegurid, mis mõjutavad meeskonna liikmete motivatsiooni õppida ja areneda?
6. Too üks näide kus oled taganud, et õpitud teadmisi ja oskusi rakendatakse igapäevases töös?
- Andragoogiliste kompetentside kasutamine töös
7. Hinda järgmisi väiteid 5-punktilisel skaalal: 1=üldse ei nõustu – 5 = nõustun täielikult.
- Vastates järgmistele väidetele:
- kaasan oma töötajaid otsuste tegemisse;
 - soodustan oma meeskonnas avatud suhtlemist ja infovahetust;
 - seon töötajate tegevused selgelt määratletud organisatsiooni eesmärkidega;
 - tagan oma meeskonnas kvaliteetset kommunikatsiooni: selge, üheselt mõistetav, eesmärgipärane, jõustav;
 - loon oma meeskonnas usaldusliku õhkkonna;
 - kaasan oma töötajaid erinevatesse tegevustesse (arengut toetavad tegevused, eesmärkide seadmine jne);
 - delegeerin ülesandeid ja jagan vastutust oma töötajatega Delegeerin ülesandeid ja jagan vastutust oma töötajatega;
 - julgustan töötajaid jagama enda tähelepanekuid ja ideid töötajate arengu kohta.
8. Kui sageli arutad meeskonna liikmetega arengu teemade üle? Märki üks järgmistest väidetest:
- 1 kord nädalas;
 - 1 kord kuus;
 - 1 kord kvartalis;
 - 1 kord aastas;
 - ei arutle.
9. Kirjelda olukorda kus oled meeskonnas käsitleanud probleemi või ettetulnud raskuste võimalusena õppida ja areneda.
10. Milliseid konkreetseid samme Sa oled teinud, et toetada oma meeskonna liikmete professionaalset arengut?

11. Milliseid täiendavaid ressursse või tuge Sa vajaksid, et veelgi tõhusamalt toetada oma meeskonna õppimist.