

KAUBANDUSE KESKASTME JUHTIDE TREENINGUPROGRAMMI KOOSTAMINE

Maaja Vadi

Artiklis käsitletakse inimeste juhtimise (*human resources management*) valdkonda kuuluvad küsimusi. Üheks nendest on väljaõppe ja treeningute korraldamine. Vaadeldakse treeninguprogrammi koostamiseks teoreetilisi lähtekohti. Nendeks on juhile vajalikud omadused, juhi rollid, käitumismotiivid, suhtlemise sisu analüüs E. Berne'i järgi ja kehtestav käitumisviis.

Majandusteadusega on tihedas seoses inimloomust uurivad teadused. Nendeks on käitumine organisatsioonis (*organizational behavior*) ja inimeste juhtimine. Inimeste juhtimine on teadus, mis aitab leida võimalusi inimeste (töötajate) paremaks rakendamiseks organisatsioonis [7. lk. 6.]. Organisatsioon suudab hästi täita tema ees seisvaid ülesandeid, kui inimesed tahavad ja oskavad anda oma parima. See on keeruline protsess, kuid visa tööga saavutatakse ka soovitud eesmärk. Walt Disney on õelnud, et tema suurimaks saavutuseks on olnud Disney organisatsiooni loomine koos sinna kuuluvate inimestega.

Teadlik tegevus inimeste juhtimisel aitab organisatsioonil [7; 13]:

- 1) saavutada soovitud eesmäärke:
- 2) mõjusamalt ja täielikumalt kasutada töötajate võimeid ja oskusi:
- 3) luua hea väljaõppe ning motiveerida inimesi töötama:
- 4) suurendada töötajate rahulolu ja eneseteostust:
- 5) parandada töökeskkonda ja luua soovitud miljö:
- 6) parandada inimeste käitumist ja eetilisi tõekspidamisi:
- 7) juhtida indiviidi ja gruppide muutusi organisatsioonis.

Need on ülesanded, mille lahendamisel on lihtsam ühitada indiviidi ja organisatsiooni huve. Kõigile neile põhimõtetele viisid juba esimesed teadusliku töökorralduse uuringud, 1911. a. avaldas Frederick W. Taylor raamatu "Juhtimise teaduslikud põhimõtted". Ta esitab neli printsiipi, mis aitaksid juhtidel paremini nende kohustusi täita. Nende hulgas on otseselt või kaudselt ka eespool loetletud valdkonnad [4. lk. 24]. Inimeste juhtimisega tegelevate (personaliosakondade) töötajate arv on arenenud riiki-

des suurenenud. 1982. a. oli USA-s iga 200 töötaja kohta üks inimene, kes tegeles personaliga [7, lk. 17]. Inimeste juhtimisel on üheks võtmeküsimuseks töötajate ettevalmistuse, oskuste ja vilumuste arendamine. Heade teadmiste, oskuste, moraalsete tõekspidamistega inimesed saavutavad oma töös paremaid tulemusi. Seda näitasid juba klassikaliseks kujunenud Hawthorne'i uurimused, mille korraldasid Harvardi Ülikooli teadlased aastail 1924-1927. Nad leidsid teiste seaduspärasuste kõrval ka seose tootlikkuse ja töötajate intelligentsi vahel [11, lk. 577]. Hilisemad uurimused on neid seisukohti kinnitanud. Väljaõpe on töötajate süstemaatiline ettevalmistus organisatsiooni ees seisvate eesmärkide realiseerimiseks. Treeningu- või väljaõppeprogrammid annavad töötajale võimaluse omandada töö-alaseid vilumusi, hoiakuid ning teadmisi, parandada tajuomadusi, arendada suhtlemisoskust. Soovitud tulemuste saavutamiseks on vaja õppida. See on tegevus, milles indiviidi käitumine muutub vahetult omandatud teadmiste või oskuste tulemusel [5, lk. 144]. Väljaõppel ja koolitusel on tähtsad järgmised asjaolud:

1) õpetataval peab olema motivatsioon;

2) õppimine peab saama kinnituse kas moraalsete, materiaalsete või sotsiaalsete tasude näol;

3) väljaõpe peab andma praktilisi lahendusi tööistele probleemidele;

4) väljaõppeks kasutatav materjal peab olema osalejaile mõistetav;

5) õppematerjalid tuleb esitada hästi efektiivselt [6].

Igasuguse õpetuse otstarbekus kasvab välja tegelikust tööst ja vajadusest oma ülesandeid paremini täita. Väljaõppel kasutatakse mitmesuguseid vorme [7; 13].

Juhtide koolitusprogrammide koostamisel peaks lähtekohtaks olema soov arendada isiksusomadusi, mis on juhtimises olulised. Juhile vajalikke omadusi võib käsitleda mitmest vaatepunktist. Üheks neist on Schermerhorn'i, Hunt'i, Osborn'i [11, lk. 23] pakutud süsteemkäsitus.

1. Analüütilise mõtlemise oskus, mis tähendab oluliste mõtete, mõistete, teemade tundmist, kasutamist teabe saamiseks ja rakendamiseks.

2. Käitumise paindlikkus. See on võime muuta oma käitumist eesmärgi saavutamiseks, kohandada oma vastuseid vastavalt situatsiooni ja keskkonna muutustele.

3. Otsustamine on oskus, mille eelduseks loogiline informatsiooni selekteerimine valimaks kõige otstarbekamat tegevusviisi.

4. Juhtimine on võime mõjutada ja juhtida isikuid või gruppe eesmärgi suunas või ülesande täitmiseks.

5. Kõneoskus on võime hästi ja korrekselt väljendada oma ideid teistele.

6. Isiklik mõjujõud on võime luua head muljet endast, tõmata endale tähelepanu, esile kutsuda teiste austust. Selle omaduse avaldumisel on tähtsad mitteverbaalsed märgid.

7. Planeerimine ja organiseerimine tähendab oskust kavandada tegevuste järgnevust eesmärgi saavutamiseks, leida selleks vahendeid.

8. Stressitaluvus on isiksuse omadus säilitada töövõime isegi tugeva stressi korral.

9. Objektiivne (realistlik) enesetunnetus on võime tunnetada oma isiksuse tugevaid ja nõrku külgi, oma eeldusi ja oskusi.

10. Ebamääraste olukordade taluvus on võime töötada segastes situatsioonides. Need on sageli olukorrad, mis on tavapäratud ning nende tunnused võivad olla varjatud.

11. Kirjaliku suhtlemise oskus eeldab selget ja täpset mõtete väljendamist sobivas keelelises ja grammatilises vormis.

Nende omaduste arendamine oli kaubanduse keskastmejuhtide (väikeste kaupluste ja suurte kaupluste osakonnajuhatajad) praktilise videotreeningu programmi koostamise sihiks. Selleks, et treeningusituatsioonis teha mõistetavaks üksikuid omadusi, situatsioone, milles nad avalduvad, tuleb pöörduda teoreetiliste konstruktsioonide poole. Need moodustavad võrgustiku, mille abil inimene suudab mõista ja kirjeldada käitumist.

Esimene, treeningu korraldamise probleem hõlmab grupitegevuse ja treeningu läbiviimise põhimõtteid. Ka need kinnitavad, et igal tegevusel peab olema teoreetiline põhjendus [1; 9; 12]. Juhtimist hõlbustab see, kui juht teab, mida ta tegema peab. Juhi kohustuste ja õiguste paremaks mõistmiseks võib nende sisu avada Henri Mintzbergi kirjeldatud juhirollide kaudu [8; 13]. Henri Mintzberg esitab 3 gruppi, milles on kokku 10 rolli.

1. Inimestevaheliste suhete rollid:

- 1) organisatsiooni sümboolne esindaja; 2) juhtija roll;
- 3) sidepidaja roll;

2. Informatsiooniga seotud rollid:

- 1) informatsiooni vastuvõtja; 2) informatsiooni jagaja; 3) kõneleja, kõnepidaja;

3. Otsustamisega seotud rollid:

- 1) ettevõtja; 2) häirete ja konfliktide lahendaja; 3) ressursi jagaja;
- 4) läbirääkija roll.

Praktilises videotreeningus eelkõige teadvustatakse need. Arutletakse, millistes situatsioonides nad igapäevatöös avalduvad. Videoharjutustena võiks kasutada selliseid, milles alluv või juht ei ole rollis. Täiendavalt tuleks kasutada mõisteid rolli kujutus, rolli ootused, rolli omaksvõtt või tagasilükkamine, rollitajau ja rollikonflikt. Nende abil on võimalik kirjeldada väga palju praktilise juhtimistegevuse probleeme. Eeltoodud omadusist arendab rollide täpsustamine juhtide analüüsivõimet, käitumise paindlikkust, juhtimisvõimet, objektiivset enesetunnetust, ebamääraste olukordade taluvust ja kõneoskust. Teine teoreetiline võrgustik kaubanduse keskastme juhtide treeninguprogrammi koostamisel oli A. Maslow' vajaduste struktuur. See on üks paljudest võimalustest selgitada inimese tegevust motiveerivaid jõude. A. Maslow [3] kirjeldas inimeste vajadusi püramiidis asuvatena. Esmased on füsioloogilised, teisel astmel turvalisuse ja kaitstuse vajadused. Need on inimese madalamad vajadused. Järgmistena asetsevad sotsiaalsed, enesest lugupidamise ning lõpuks eneseteostusvajadus. Selle hierarhia abil saab kirjeldada, milliste vajaduste rahuldamine on töötajale momendil oluline. See omakorda annab võimaluse tunnetada jõude, mis neid tööle ajendavad. Ameerika Ühendriikides ja Inglismaal on inimeste kõrgemate vajaduste osatähtsuse suurenemisetendents [3].

Vajadused	Vajaduste olulisus	
	1935. a.	1985. a.
Eneseteostus	3	20
Lugupidamine	7	30
Sotsiaalsed	10	30
Turvalisus	45	15
Füsioloogilised	35	5

Kindlasti on nende vajaduste vahekord Eestis käesoleval ajal teistsugune, täpsemad uuringud puuduvad.

Tüüpiline probleem, mida inimesed tahavad treeningutel ja õppustel lahendada, on suhtlemine. Inimesed tahavad osata paremini suhelda. Suhtlemine on kompleksne oskus, mida on raske isegi kirjeldada. Eric Berne pakub selleks transaktsionaalset analüüsi, mida lihtsamalt võib pidada koostegevuse ja suhtlemise sisu analüüsiks [2]. See on üheks võimaluseks juhtimises ette-tulevaid keerukaid situatsioone mõista [10. lk. 222-228]. E. Berne on inimeste koostegevuse kirjeldamiseks valinud lihtsa, võimalikult arusaadava terminoloogia. Tema kohaselt on igal "minal" 3 tasandit ehk "ego"-seisundit: laps, täiskasvanu ja vanem. Lapse "mina" on säilinud kõige varasemast elueast. Sel tasandil olles on inimene vaimustuv, uudishimulik, impulsiivne, kergeusklik, pidurdamatu ja abitu. Vanemlik seisund sisaldab keelde, käske, reegleid, seadusi. Seda iseloomustavad õrnutsemine või tõrelemine, autoriteetne väljenduslaad. Täiskasvanu tasand põhineb teabe loogilisel töötlemisel. Sel tasandil ollakse rahulik, kõrge enesekontrolliga, kainelt arutlev. Isiksuses on kõik olemas. Situatsioonides esineme kas lapsena, vanemana või täiskasvanuna. Kõik need on täiesti normaalsed inimese eneseavaldusvormid, kuid tasandite äratundmine endas ning vastaspooles hõlbustab suhtlemist. Seekaudu on kergem mõista, milliseid mängu inimesed mängivad (E. Berne'i teose pealkiri). Suhtlevad pooled teevad vastastikku täiendavaid, ristuvaid või varjatud käike. Treeningu tingimuses saab läbi mängida erisuguseid situatsioone (tunnustamine, noomimine, äraütlemine, probleemide selgitamine) ning õppida tasandite mängu teadlikult suunama. Konfliktide ja ebameeldivuste üheks lahenduseks on kehtestav käitumine. Eestimaal on sedalaadi käitumisi agaralt propageerinud ja uurinud Maie Kreegipuu. Nii nagu eelmine selgitus (E. Berne) oli suhteliselt lihtsustatud, siis ka kehtestava käitumise kirjeldus peaks olema hästi mõistetav, populaarne. Seda võiks teha inimese huvide kaudu. Kehtestava, passiivse ja agressiivse käitumisstrateegia mõistmise üheks aluseks ongi poolte huvide vaherkord situatsioonis. Kui inimene on konfliktis või midu pinget tekitavas olukorras ja surub oma huvid maha, võime öelda, et ta on passiivne. Näiteks situatsioonis, kui keegi laidab mu tegevuse tulemust, kuid ma ei jaga tema seisukohta, sellele vaatamata aga nõustun sellega. Võib-olla isegi lisan, et olen vilets küll. Agressiivsel käitumisel tõstab inimene esile ainult oma huve, jättes märkamata teise mõtted, arvamused. Eelpool

kirjeldatud olukorras oleks agressiivne reageerimisviis: "Pole sinu asi", "Tee ise paremini" jne. Ametialases suhtlemises need reageerimisviisid sageli ei aita. Litsam oleks käituda kehtestavalt. See on suhtlemiskäikude järjestus, milles esmane etapp on vastaspoole märkamine. Sellele järgneb oma seisukoha või mõtete sõnastamine. Lõpuks lisatakse ühistegevusele või tulevikku suunatud mõte. Kehtestav vastus on lühike ja konkreetne. Analüüsitavas situatsioonis oleks üks võimalikest vastustest seega: "Sinu arvamus on huvitav. Ise arvan, et nägin sellega vae-va ning asi õnnestus. Võib-olla arutleme koos, milline oleks parem lahendus." Kui teistele vastustele (passiivne, agressiivne) võib partner vastata samaga, siis kehtestava käitumise korral on suhteliselt raske agressiivsust säilitada. Nende teadmiste vahendusel on võimalik harjutada käitumist tunnustuse ja laitude vastuvõtmisel, palumisel ja äraütlemisel.

Eespool kirjeldatud kontseptsioonid olid 1991. a. novembris vilumuste ja oskuste videotreeningute aluseks. Ühes 12-liikmelises 3 päeva töötanud grupis treenisid ETKVL-i süsteemi kaupluste juhatajad. See konkreetne treeningukava valmis Ülle Klaari (ETKVL-i Täienduskeskus) ja artikli autori koostöös. Teise, 2-päevase õppeprogrammi koostas ja kasutas artikli autor Tartu Kesklinna Kaubahalli 7 osakonnajuhataja treenimisel. Programmidesse lisati psühhogümnaastika, suhtlemisvahendite ja kauplemisharjutusi. Anonüümses kirjalikus tagasisides väljendasid osavõtjad arvamust, et suhtlemistreeningu teoreetilised põhimõtted olid arusaadavad. Mõningaid probleeme tekkis rollide harjutustes ja ETKVL-i grupis kehtestavas käitumise situatsioonides. Kirjalikes arvamuses peeti treeningut õnnestunuks ning domineerivalt negatiivset hinnangut ei andnud keegi.

KIRJANDUS

1. **Arro, T.** Treeningu analüüsi skeem. Psühholoogia I. Toimetaja T. Arro ja A. Baltin. Eesti Psühholoogide Liit. Tartu-Tallinn, 1990.
2. **Berne, E.** Games people play. New York: Grove Press, 1964.
3. **Davis, K.** Human behavior at work. V. // McGraw-Hill Series in Management, 1977.
4. **Donnelly, Jr., James, H.-H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.** Fundamentals of Management: functions, behaviours, models // Business Publications. Inc. Texas, 1971.
5. **Hellrigel, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W.** Organizational behaviour. IV. West Publishing Company. 1986.
6. **Herbert, T.T.** Organizational behavior. New York: Maximillian Publishing Co, Inc.; London: Collier Mcmillian Publishers, 1976.
7. **Ivancevich, J.M., Glueck, W.T.** Foundations of personell /human resource management. III // Business Publications. Inc. Texas, 1986.
8. **Lewis, J., Lewis, M.D., Souflee, Jr.F.** Management of human service programs. II California: Brooks Cole Publishing Company, 1991.
9. **Mikkin, H.** Kolm sotsiaalpsühholoogilise treeningu tüüpi Eesti NSV-s // Psühholoogia I. Toimetanud T. Arro ja A. Baltin. Eesti Psühholoogide Liit. Tartu-Tallinn, 1990.
10. **Reece, L., Brandt, Rh.** Effective human relations in organizations. III. Boston: Houghton Mifflin Company, 1987.
11. **Schermerhorn, Jr., John, R., Hunt, J., Osborn, R.W.** Organizational behaviour. III. John Wiley & Sons. 1988.
12. **Seilenthal, A.** RET abiks juhtidele // Psühholoogia I. Toimetanud T. Arro ja A. Baltin. Eesti Psühholoogide Liit. Tartu-Tallinn, 1990.
13. **Werther, Jr., William, B., Davis, K., Schewind, H.F., Das, H., Frederick, Jr., Mainer, C.** Canadian personell management and human resources. III. McGraw-Hill Ryerson Limited, 1985.

PROBLEMS OF TRAINING PROGRAMS OF MIDDLE LEVEL MANAGERS

Maaja Vadi

S u m m a r y

This paper presents problems of Human Resources Management. This subject includes training of employees. Emphasis is made on the theoretical issues for arrangement of training programs (work-shops). The most relevant areas of training programs are personal characteristics of managers, managerial rolls, assertivness, needs and motivation of human being, transactional analysis developed by Eric Berne. These programs were realized in 1991 in Estonia for middle-level managers in commerce.

О ПРОБЛЕМАХ СОСТАВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГА ДЛЯ ЗАВЕДУЮЩИХ МАГАЗИНАМИ

Маая Вадн

Резюме

В статье рассматриваются проблемы дисциплины "Управление людских ресурсов". В центре внимания находятся вопросы тренинга заведующих магазинами. Описываются теоретические точки зрения ролей анализа поведения и мотивации человека.

По данной программе проводилась тренировка заведующих магазинами два раза в 1991 году.