

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Margarita Oništšenko

**COACHINGU JUHENDI TÄIENDAMINE RAHVUSVAHELISE
KONSULTATSIOONIAETTEVÖTTE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Helina Vigla

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Margarita Oniššenko

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 112892

Üliõpilase e-posti aadress: margaritaonishenko@gmail.com

Juhendaja lektor Helina Vigla:

Töö vastab magistritööle/bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT.....	4
SISSEJUHATUS.....	5
1. COACHINGU TEOREETILISED KÄSITLUSED.....	7
1.1. Coachingu mõiste ja põhimõtted.....	7
1.2. Coachingu liigid.....	9
1.3. Coachingu protsess	10
1.3.1. Coachingu mudelid	11
1.3.2. Coachi peamised oskused	15
1.3.3. Ootused ja hinnangud coachidele.....	18
1.3.4. Coachingu rahvusvaheline põhioskuste loetelu	19
1.4. Coachingu tulevik	20
2. UURINGU LÄBIVIIMINE	21
2.1. Uurimisobjekti lühitutvustus	21
2.2. Uurimismetoodika.....	24
2.2.1. Kvalitatiivne uuring.....	24
2.2.2. Kvantitatiivne uuring.....	25
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	26
3.1. Kvalitatiivse uuringu tulemused.....	26
3.1.1. Dokumendivaatluse tulemused.....	26
3.1.2. Intervjuude tulemused	27
3.2. Kvantitatiivse uuringu tulemused.....	29
3.3. Järeldused ja ettepanekud	35
KOKKUVÕTE.....	38
VIIDATUD ALLIKAD.....	40
SUMMARY	42
LISAD	44
Lisa 1. Intervjuu küsimused	44
Lisa 2. Küsimustik.....	46
Lisa 3. Intervjuu transkriptsioonid	52
Lisa 4. Küsitluse tulemused	61

ABSTRAKT

Uurimisprobleem seisnes selles, et ettevõttes on rahvusvaheliselt ühine *coachingu* juhend ning paljud töötajad ei tea, mida täpsemalt oodata enda *coachilt* ja milliste probleemidega ja muredega võib tema poole pöörduda. Enamik töötajatest ei tea, kuidas *coaching* aitab saavutada paremaid töötulemusi ning püstitatud eesmärke nii isiklikus kui ka tööalases elus ning millist abi oodata *coachilt*. Bakalaureusetöö eesmärgiks on täiendada *coachingu* juhendit rahvusvahelises konsultatsiooniettevõttes. Selle probleemi analüüsimiseks viidi läbi nii kvalitatiivne kui ka kvantitatiivne uuring. Kvalitatiivse uurimismeetodina kasutati intervjuusid, kus osalesid antud ettevõtte töötajad. Kvantitatiivse uurimismeetoditena kasutati küsimustikku, mis saadeti kõikidele firma töötajatele. Kokku saadeti küsimus 96 töötajale ning vastus saadi 62 töötajalt.

Töö koostamisel kasutati antud temaga seotud teoreetilisi allikaid. Toodud on autori järeldused, mis baseeruvad kasutatud teoorial ja läbi viidud uuringul ning ettepanekud *coachingu* juhendi täiendamiseks.

Võtmesõnad: *coaching*, *coachee*, arendamine, juhendamine.

SISSEJUHATUS

Personal on iga firma lahutamatu osa. Ettevõtte loomiseks on vajalik ainult üks inimene, aga efektiivse toimimise jaoks on tähtis paljude inimeste panus ja pädevus. Selleks, et efektiivsus oleks saavutatav, on vaja inimesi juhendada ja õpetada, kuidas täita oma ülesandeid ning leida probleemidele iseseisvalt lahendusi. Samuti on oluline aidata planeerida karjääri. Kõik see on vajalik selleks, et töötaja saaks aru, et tema töö on tähendus ning et tema panus aitab kaasa ettevõtte arengule. Kõik see toetab organisatsiooni tema põhieesmärgi efektiivsel täitmisel. Mida paremini inimressursse juhitakse, seda võimekamaks nad muutuvad.

Juhendamine ehk *coaching* ei ole organisatsioonidele kohustuslik, kuigi tänapäeval paljud ettevõtted kasutavad seda, kuna näevad kui palju on sellest ettevõtte jaoks kasu.

Antud bakalaureusetöö objektiks on rahvusvaheline konsultatsioonifirma. Ettevõtte teenusteks on audiitorkontroll, tehingute nõustamine, konsultatsioonid, riskijuhtimine ja siseaudit, avaliku sektori teenused, maksuteenused, IT- ja äririskide lahendused, koolitused seminarid ja konverentsid. Eestis töötab ettevõttes üle 100 inimese, kogu maailmas aga ligi 200 000 töötajat. Ettevõtte nõustus olema uurimisobjektiks tingimusel, et jääb ise tundmatuks ehk ei avalikusta oma nime. Tegemist on suure ja rahvusvahelise ettevõtete võrgustikuga, mis soovib kaitsta oma mainet, sellel põhjusel andmed, mis on ettevõtte kodulehelt või mujalt võetud, on viitamata ning vajadusel võivad olla selgitatud kaitsmiskomisjonile kohapeal.

Antud teema on valitud lähtudes probleemist, et töötajad ettevõttes ei tea, mida täpsemalt oodata enda *coach*ilt ning milliste probleemidega ja muredega saab pöörduda tema poole. Milliste probleemidega *coach* peab aitama ja kuidas ning millised mured ei ole tema kompetentsuses. Autoril on soov uurida seda probleemi sügavamalt, kuna tegemist on kestva küsimusega. Selle läbi saadud tulemused kasutatakse *coachingu* juhendi täiustamiseks.

Käesoleva töö eesmärgiks on täiendada *coachide* juhendit võrgustiku Eesti ettevõtte jaoks, võttes sealjuures aluseks rahvusvahelise juhendi ning täiustades seda, tuginedes teoreetilistele allikatele ja uuringu tulemustele. Uurimisküsimused:

- Millised teoreetilised seisukohad selgitavad uuritavat küsimust? – Uurida teiste autorite seisukohti sama küsimuses, selleks et lahendada uurimisprobleemi.
- Milliste tegevustega peaks täiendama juhendit *coachidele*? – Leida õiged tegevused, selleks et muuta *coachingu* protsessi efektiivsemaks.

Eesmärgi saavutamiseks kasutab autor nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset meetodit. Töö esimese osana on teoreetiliste osade käsitlemine. Uuringu ühe osana viiakse läbi küsitlus töötajate seas ning küsitakse nende arvamust *coachingu* protsessi kohta. Uuringu teise osana viiakse läbi *coachingu* protsessi analüüsimiseks intervjuud personalijuhiga ja kogenud *coachiga*.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis, teoreetilises osas, käsitletakse teoreetilisi seisukohti. Töö koostaja tugineb raamatutele ning teadusartiklitele. Lähtutakse nii võõrkeelsest teoreetilisest kirjandusest kui ka eestikeelsetest allikatest. Defineeritakse mõisted nagu *coaching*, *coach*, *coachee*, *business coaching* ning juhendamine.

Uuringu läbiviimise osas ehk teises peatükis kirjeldatakse uuringu objekti, milleks on rahvusvaheline konsultatsioonifirma. Selles osas on toodud ettevõtte tegevusala, personali arv ning struktuur. Lisaks tuuakse välja meetoodika. Kirjeldatakse andmete kogumisviise, valimit, kirjeldatakse uurimuse käiku ja analüüsi. Mainitakse piiranguid, mis kaasnesid nimetatud uurimisviisidega.

Kolmandas peatükis ehk tulemuste osas esitatakse uuringu käigus läbiviidud küsitluste ja intervjuude tulemusi, mis puudutavad püstitud uurimisküsimust ning analüüsitakse ja üldistatakse saadud andmed. Nimetatakse kõige silmapaistvamad nähtused. Arutelu peatükis tuuakse välja tõlgendused, üldistused ja nendest lähtuvad järeldused. Samuti toob autor ettepanekud *coachingu* juhendi täiendamiseks.

Siinkohal soovib autor tänada oma juhendajat Helina Vigla juhendamise eest ning avaldada kolleegidele tänu koostöö eest.

1. COACHINGU TEOREETILISED KÄSITLUSED

Esimeses peatükis käsitletakse *coachingut* tuginedes kirjanduslikele allikatele, milleks on erialased raamatud, teaduslikud ajakirjad ning internetipõhised teadusartiklid.

1.1. Coachingu mõiste ja põhimõtted

Inimkapital on professionaalsete võimete, oskuste, teadmiste ja motivatsiooni kogum, mis on inimesel juba olemas. Eelkõige on see intellektuaalne kapital ning seda ei saa mõõta (Vesnin, 2006, lk 11). Selleks, et inimkapital töötaks õiges suunas, on vaja seda hästi juhendada. Personali roll ettevõttes on võrreldes eelmise sajandiga palju muutunud. Kui varem kasutati personali ainult organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, siis praegu vaadatakse töötajat rohkem juhtide ja omanike partnerina. Seetõttu peab ka juhtimisstiil vastavalt muutuma, sealhulgas kujundades teadlikult organisatsioonikultuuri (Alas, 2005, lk 17).

On erilised võimalused töötajate eestvedamiseks. Peale tavalise juhimise kasutavad paljud ettevõtted tänapäeval *coachingut*. Seetõttu on *coaching* muutunud viimastel aastatel nii tähtsaks alaks.

Coaching ja mentorlus ei ole sünonüümid. Allpool on toodud tabel erinevusega ja ühisosaga.

Tabel 1. *Coachingu* ja Mentorluse erinevused ja ühisosa

Coaching	Ühisosa	Mentorlus
Lühiajalised probleemid, eesmärgid, tulemused	Ametioskused	Pikaajaline professionaalne ja personaalne areng

Allikas: (Hawkins P., Smith N., 2006)

Vahe ei ole suur ja kahel sõnal on ühine eesmärk – juhendada ja arendada, kuid siiski need terminid ei ole sünonüümid.

„Oxford Dictionary“ („Oxfordi sõnaraamat“) defineerib sõna „coach“ kui instruktor või treener spordis, privaatne juhendaja. Tegusõna tähenduseks on koolitama või õpetama (Illustrated Oxford Dictionary, 1998, lk 160). Eesti keeles kasutakse sünonüümina - arendav

juhtimine. *Coaching* on samal ajal nii viis, kuidas teha, kui ka see, mida tehakse. *Coaching* annab tulemusi mitmes valdkonnas, kuna *coach* õpetab oma *coacheed* (see, keda juhendatakse), kuidas leida vastusi enda küsimustele, kuid ei tee seda tema eest. Ta peab oskama õigesti inimest suunata.

Mõiste „*coaching*“ pärineb spordist, kus see sõna tähendas erilist psühholoogia vormi ettevalmistamiseks sportlasi, kes soovivad jõuda tippu. Inspireeritud sportlaste triumfidest hakkasid ärimehed, poliitikud ja avaliku elu tegelased huvituma *coaching*ust kui efektiivsest meetodist oma kõrgete isiklike eesmärkide saavutamiseks. *Coaching*u tõhusus sai tuntuks kogu maailmas. See tehnoloogia aitab inimestel areneda, õppida uusi oskusi ning saavutada suurt edu elu kõikides valdkondades. (Whitmore, 2009, lk 13-21)

*Coaching*u protsess on ettevõttele kasulik. Ta parandab konkreetse inimese tulemusi. Juhendaja rollis on esmatähtis eelkõige *coaching*u oskus, mitte tööalane oskus. Kasutades vaatlust ja tagasisidet saab *coach* viia keskmist töötajat tippu. Huvitav on see, et inimene, kellel on kõik vajalikud oskused kõrge tulemuse saavutamiseks, ei suuda alati aidata teist saavutada sama tulemust. See tähendab, et oskus õpetada on veel ebapiisav. (Dobrotvorskij, 2006, стр. 11-12).

Tänapäeval on *coaching* edukalt kasutuses erinevates valdkondades: isikliku elu ja karjääri kujundamisel, meditsiinis, pedagoogikas ja muudes valdkondades. *Coaching*u menukuse aluseks on arusaam, et inimesed kasutavad ainult väiksest osa oma ääretu võimekuseks. Juhid hakkavad aru saama, et töötajal on suur arengupotentsiaal, mida saab avada ning tõhusalt kasutada. (Whitmore, 2009, lk 13-21)

Igähele on vajalik toetus nii töökohal kui ka isikliku elus. Sellest osas kattub *coaching*u eesmärk mentorlusega, et kogenenud inimene annab edasi oma teadmisi ja kogemust ning nõustab algajaid (õpilasi). *Coaching*u all mõeldakse tihti ka konsulteerimist. Vaatamata sellele, et tänapäeval *consulting* ja *coaching* on kaks erinevat lähenemist, on neil ajalooliselt ühisjooni – lahenduste otsimine, mis baseerub omavaheliste suhete loomisel. *Coach* peab täitma mõlemaid funktsioone ning oskama vahetada rolle vastavalt olukorrale. (Elike Tõnismäe, Helle Gern, 2008, lk 41-53).

1.2. *Coachingu* liigid

Formaadi poolest võib arendav juhtimine olla kahte liiki: statsionaarne (isiklik *coaching*) ja kaug (*coaching* interneti või telefoni teel). Statsionaarne tähendab seda, et kohtumine ja töö *coachee* kohtumine *coachiga* toimub mõlemale mugavas kohas. See võib olla nii kontor, söögikoht vms. Kaug *coaching* võimaldab kasutada kaasaegset tehnoloogiat. Sellisel juhul saab töötada *coachiga* ükskõik millisest maailma kohast, kasutades telefoni, e-maili või Skype'i.

Sõltuvalt osalejate arvust võib *coaching* omakorda olla individuaalne kui ka rühmas. Viimane on võimalik ainult ühise küsimuse olemasolul, kuna arendava juhtimise eesmärk on vastata kõikide küsimustele. Individuaalse *coachingu* puhul on tegemist tööga üks ühele. Töö käigus lahendatakse konkreetseid isiklike ülesandeid. Seda liiki *coaching* võib puudutada elu erinevaid valdkondi: äri, karjäär, pere, suhted, sport, tervis, eesmärkide seadmine, isikuomadused ja muu. Selline arendav juhtimine võib olla nii ühekordne kohtumine kui ka süsteemne protsess. Kõik sõltub vajadusest. Kui on üksikud küsimused, siis need saab lahendada 1-5 korraga, kui aga on vajalik harmoonilise elumudeli kujundamine ja areng, siis on vaja teha koostööd 1-2 korda nädalas ja pikemal perioodil jooksul.

Coachingut võib jaotada erinevateks alamgruppideks: tippjuhtkonna *coaching*, äri *coaching*, suure efektiivsuse *coaching*, meeskonna *coaching*, karjääri *coaching*, isikliku efektiivsuse *coaching*, elu *coaching*, pere *coaching* ja muud. Allpool kirjeldatakse peamisi *coaching*'u alamgrupe.

Tippjuhtkonna *coaching* (*executive coaching*) on individuaalne tööliik, kus *coach* töötab tippjuhiga pika aja jooksul. Peamiselt lahendatakse äriiga seotud küsimusi, aga sageli arutatakse ka persuhted, otsitakse eraelu tasakaalu või spordi ja tervisega seotud küsimusi. (Forum, 2008, lk 19-21)

Äri *coaching* (*business coaching*) on suunatud tööle personaliga ettevõtte erinevatel tasanditel. Põhirõhk on suunatud nii iga ärimeeskonna liikme isikliku ja tööalase tõhuse suurenemisele, kui ka kogu meeskonna töövaliteedi tõstmisele. Samuti lahendatakse küsimusi seoses ajajuhtimisega, ettevõttekultuuriga, otsuste tegemise kiirusega. (McGuinness, 2008, lk 7-10)

Karjääri *coachingu* (*speciality/career coaching*) eesmärgiks on arengupotentsiaali suurendamine konkreetses kitsas valdkonnas. Seda tüüpi *coaching* on rohkem professionaalse

nõustamise moodi. See on erandjuhtum, kus *coach* peab olema tõeliselt pädev käsitletava küsimuse valdkonnas. Eriala *coachingu* kasutamine nõuab ka teiste tehnikate kasutamist: nõustamist ja juhtimist. (Bimrose, 2006)

Elu *coachingu* (*Life coaching*) eripära seisneb selles, et selle puhul töötatakse kõikide elu valdkondadega, kuid peamine eesmärk on õnnelikku ja tasakaalustatud elu loomine. Selle *coachingu* suuna loojaks peetakse Thomas J. Leonardit. (Brownson, 2014, lk 5-8)

Pere *coaching* (*family coaching*) on suunatud ühe pere liikme, kui ka terve perekonna väärtuste ja tõekspidamistega töötamisele. *Coach* aitab lahendada tekkinuid olukordi, samuti ka aidata korrastada suhteid vanemate, laste ja abikaasaga. Tänu sellele muutuvad pereliikmed ühtseks, nende vahel suureneb austus ja usaldus.

1.3. *Coachingu* protsess

Erinevatel *coachingu* liikidel on ühine eesmärk. Arendav juhtimine aitab juhatada mõtlemist lahenduse suunas. Oluline on see, et lahendused on inimese sees olemas. *Coachingu* eesmärk on aidata *coacheel* need leida ja sõnastada. (Dobrotvorskij, 2006, lk 12-14)

Järgmine *coachingu* ülesanne on uurida probleeme, mis inimest puudutavad ning saada aru, milliseid meetodeid ta ise kasutab nendega toimetulemiseks. Eesmärk ei ole juhendada *coacheed* konkreetse takistuse ületamisel vaid õpetada talle üldisi meetodeid, kuidas raskustega toime tulla. See annab talle universaalse oskuse tulevikus ise esilekerkivaid probleeme lahendada. (Dobrotvorskij, 2006, lk 12-14)

Viimane ülesanne on kõige keerulisem. Selle põhirõhk on õpetada inimest kasutama enda potentsiaali (Dobrotvorskij, 2006, lk 12-14).

Coachingu eesmärk on õpetada nägema ja tundma enda peas ja kätes kõiki võimalusi ja väljavaateid ning iseseisvalt kasutama kõige paremaid ja kiiremaid tegevusviise ja tehnikaid lühiajaliste ja pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks. (Abiddin, 2006) Selleks, et vallata seda kunsti, on vaja olla pädev mitmes valdkonnas.

1.3.1. *Coachingu* mudelid

Arendava juhtimise mõte on järgmine: *coach* peab aitab *coacheel* suurendada arusaamist ja vastutust. Protsess on väga tähtis, kuna see toob vestlusesse struktuuri, kuid see ei tohiks olla *coachingu* nurgakivi. Arendava juhtimise juures tuleb arvesse võtta keskkonda, milles *coachee* tegutseb. (FME, 2013, lk 24-25)

Kolm kõige populaarsemat *coachingu* mudelit on (FME, 2013, lk 24-25):

- GROW,
- TGROW,
- OSKAR.

Coachingu **GROW** mudel pakub *coachile* lihtsa ja võimsa struktuuri. See aitab struktureerida suhtlemist *coacheega*. Sellel mudelil on 4 sammu. Vestlust võib alustada üks kõik, millisest sammust. *Coachee* võib alustada oma eesmärgist, milleni ta tahab jõuda (*Goal*), jooksvast probleemist (*Reality*), uutest mõtetest asjade parandamiseks (*Options*) või tegevuskava määratlemisest (*Will*). Iga samm peab viima *coachee* arusaama ja vastutuse suurendamisele. Allpool vaadeldakse need sammud detailsemalt. (Whitmore J. , 2009, lk 58-66)

GROW *coachingu* mudeli 4 sammu (Whitmore J. , 2009, lk 58-91):

- 1 samm: *G for Goal* (eesmärk)
- 2 samm: *R for Reality* (reaalsus)
- 3 samm: *O for Options* (võimalused)
- 4 samm: *W for Will* (soov)

Coachingu esimese faasi kõige olulisem osa on määratleda ja kokku leppida eesmärkides, kuhu *coachee* tahab jõuda. Ideaalis peaks *coach* püstitama nii selge eesmärgi vestluseks kui ka pikaajalise tulemuslikkuse eesmärgi. On oluline väärtustada ja suunata iga arutelu. Individuaalse eesmärgi täitmine ei ole ainult kriitiline punkt *coachingu* jaoks, vaid on tähtis üldise strateegia täitmiseks. Eesmärkide seadmine on kõige uuritavam element organisatsiooni teaduses. (Whitmore J. , 2009, lk 58-66)

Selle faasi peamised küsimused (Flander, 2011):

- Mis on selle arutelu eesmärk?
- Millist tulemust tahad saada sellest arutelust?
- Mida sa tahad saavutada pikas perspektiivis?
- Kuidas edu välja näeb?

Praeguse olukorra uurimiseks kõige olulisem kriteerium on objektiivsus (FME, 2013, lk 27). Paljud inimesed arvavad, et nad on objektiivsed, kui nad tegelikult ei ole. Absoluutset objektiivsust ei eksisteeri, inimesed on ainult osaliselt objektiivsed. Arvamused, ootused, hirm ja eelarvamused – kõik need segavad olla objektiivsed. Mida rohkem püüda olla objektiivne, seda rohkem me oleme.

Coachi ülesanne on olla võimalikult objektiivne ning tulla reaalsusele lähemale. *Coach* peab aitama oma *coacheel* kõrvaldada nii palju valesid eeldusi, kui on võimalik. *Coach* peab uurima probleemi olemust, peab paluma, et *coachee* kirjeldaks, kuidas ta tajub jooksvat olukorda. See samm on väga oluline, sest tihti proovivad inimesed lahendada probleemi võtmata arvesse nende lähtepunkti. (Whitmore J. , 2009, lk 67-78) Ja tihti neil puudub informatsioon probleemi tõhusaks lahendamiseks. Antud faasi küsimused (Flander, 2011):

- Mis praegu toimub? (Mida? Kus? Kui tihti? Kui Palju? Millal? Kes?)
- Kuidas sa tead, et see on õige?
- Kes on veel kaasatud?
- Kui midagi läheb valesti, mis sinuga juhtub?
- Mis teistega juhtub?
- Mida sul on, mida sa ei kasuta?
- Intuitsiooni järgi, mis tegelikult toimub?

Kui reaalsus on uuritud, siis tuleks otsida võimalikud valikud, käitumisviisid ja otsused, mis võivad tuua soovitud lahendusele. *Coach* peaks aitama *coacheel* koostada pika nimekirja erinevate lahendustega. *Coachi* ülesanne ei ole leida õige vastus, vaid aidata otsida võimalikult palju erinevaid variante, võimalusi ja lahendusi. (Whitmore J. , 2009, lk 79-84) See on veider, aga siin peaks keskenduma kvaliteedi ja täidetavuse asemel just kogusele, sest õige valiku tegemine on alles järgmine samm.

Selle sammu küsimused (Flander, 2011):

- Mida sa võiksid teha, et muuta olukorda?
- Ütle, millised tegutsemise võimalused sa näed?
- Mis siis, kui...?
- Kes võiks aidata?
- Millised võimalused sulle meeldivad kõige rohkem?

Lõppfaasi eesmärk on muuta arutelu otsuseks, kasutades eelnevate sammude tulemusi. Seda saab teha küsimuste abil. Viimaseks sammuks on *coacheel* juba hea ülevaade, kuidas on võimalik lahendada olukorda. *Coachi* ülesanne on aidata inimesel otsustada ja võtta vastutust. Kui *coachee* võtab vastu otsuse midagi mitte teha, siis see on tema otsus ja tema vastutus. (Whitmore J. , 2009, lk 85-92) Selle faasi küsimused (Flander, 2011, lk 85-92):

- Millised võimalused sa valid?
- Mis on sinu valiku kriteeriumid ja edu mõõt?
- Millised võivad olla takistused?
- Kes peab teadma sinu plaanides?
- Kuidas *coach* saab sind toetada?
- Kas on veel midagi, millest sa tahad rääkida, või oleme lõpetanud?

TGROW mudel erineb eelnevalt kirjeldatud mudelist esimese elemendiga.

T for Topic (Teema). Esimene samm tegeleb keskkonna uurimisega, milles konkreetne *coachingu* protsessiga lahendatav küsimus eksisteerib. See peegeldab tulemuse olulisust, mõju, mida see avaldab *coachee* pikaajalistele pürgimustele. (FME, 2013, lk 30-32) Teema valik aitab *coachil* aru saada küsimuse kontekstist. Küsimused, millele *coach* peaks saama vastused *coacheelt* sellel etapil on (FME, 2013, lk 32):

- Mis valdkonnades sa tunnet muret?
- Mis on sinu jaoks oluline?
- Millistest valdkondadest sa tahad rääkida?

OSKAR mudel on keskendub lahendustele. *Coach* peab küsitlema *coacheed* sellisel viisil, et viia *coachee* tähelepanu lahenduste poole. Raskuste arutamise asemel *coachingu* ajal

uuritakse: soovitud eesmärke, arenguid, mis on viinud edule minevikus, lahendusi (muutused, mis toimuvad, kui eesmärk on saadatud). (FME, 2013, lk 32-39)

O for Outcome – eesmärgi moodi, aga natuke sellest sarnaneb. Selle sammu põhimõtte on selgitada (FME, 2013, lk 39):

- Mida *coachee* tahab saavutada (pika, keskmise ja lühikese aja jooksul)
- Mida *coach* ja *coachee* tahavad saavutada konkreetsest kohtumisest
- Kuidas nad saavad teada, et see kohtumine oli kasulik
- *Coachee* poolt soovitud täiuslik stsenaarium.
- Esimese sammu *coachi* tüüpilised küsimused:
- Ma tahan, et sa kujutaks ette, et eesmärk on saavutatud. Milliseid muudatusi sa näed oma töökeskkonnas?
- Sa tulid täna tööle ja nägid, et probleemi enam ei ole. Millised muutused on toimunud?
- Kas sa saad ära tunda, kuidas see erineb sellest olukorrast?

S for Scaling – skaala kasutamine (0- täielik vastand, 10- tulemus) olukordade hindamiseks (FME, 2013, lk 32-39).

Skaala kasutamine aitab märgata, et praegune olukord on 0. Vahel isegi algusfaasis on näha piiratud arenemist tulemuse poole. Selle faasi klassikalised küsimused (FME, 2013, lk 32-39):

- Skaalal 0-10, kuhu sa paneksid tänase olukorra?
- Sa oled n-punktis, mida sa tegid, ei siia tulla?

K for Know-How Resources – sellel etapil on *coachi* ülesanne aidata *coacheel* tulla tulemusele lähemale. *Coachi* küsimused (FME, 2013, lk 32-39):

- Millised on sinu tugevad küljed?
- Mis aitab sul tegutseda skaalal n punktis, mitte 0?
- Millised teadmised aitavad sind praeguses olukorras?
- Selle etapi eesmärk on leida, mis aitab. Mis juba toimib eesmärgi saavutamisel.

A for Affirm and Action (kinnitus ja toetus) – kinnitus annab *coacheele* positiivse kindlustunde tänu positiivsetele kommentaaridele tema tugevatest külgedest. Toetus hõlmab

coachee aitamist leidmaks õiged tegevused tulemuse saavutamiseks. See tähendab teha rohkem seda, mida varem tunnustati, mitte aga teha uusi asju. Selle etapi tavalised küsimused (FME, 2013, lk 32-39):

- Kuidas sa kasutad oma tugevaid külgi ja vahendeid eesmärgi saavutamisel?
- Mida sa tegid, et jõuda nii kaugele?
- Kuidas sa saad teha veel rohkem?

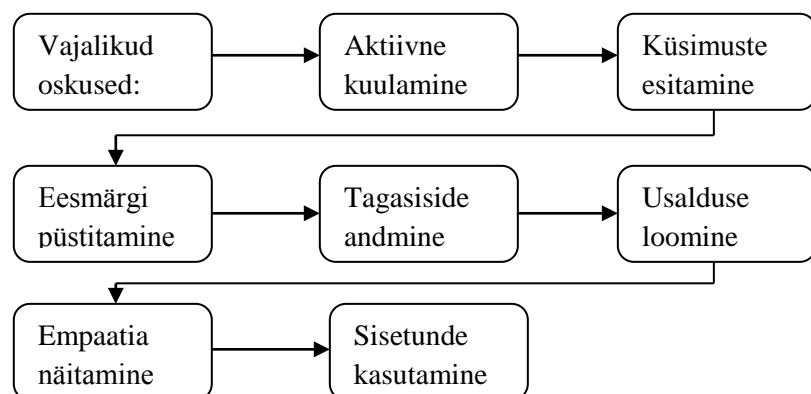
R for Review – selle mudeli viimane osa hõlmab edusammude ülevaatamist. See samm toimub järgmisel kohtumisel *coachiga*. Sellel etapil soovitakse minna tagasi skaala juurde, et saada aru, kui suur on olnud areng ja mis aitas kõige rohkem olukorda parandada. Kõige paremad küsimused oleksid (FME, 2013):

- Mis on parem?
- Mida sa tegid, et muutus oleks edukas?
- Kuidas sa arvad, mis muutub järgmisena?

OSKAR mudel keskendub rohkem lahendusele, kui probleemile, see tähendab, et fookus on probleemile lahendust leida.

1.3.2. *Coach*i peamised oskused

Allpool on toodud Joonis 1, kus on näidatud pädeva *coachingu* jaoks vajalikud oskused.

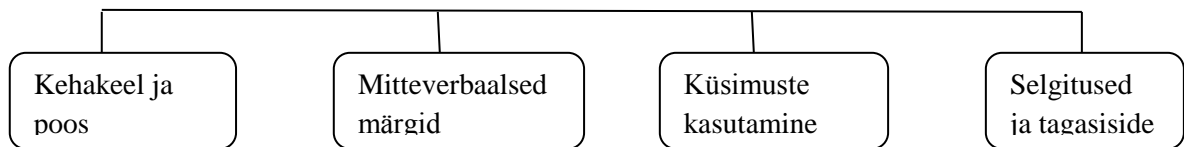


Joonis 1. *Coach*i peamised oskused

Allikas: (FME, 2013, lk 6)

Aktiivne kuulamine toetab kogu *coachingu* protsessi. *Coaching* ei ole võimalik ilma selle oskusega. See nõuab, et kõrvale jäetaks kõik mured, mõtted ja hoiakud, kuni *coachee* räägib. Tänu sellele tunneb inimene individuaalset suhtumist ja hoolimist tema probleemidest. (Stone, Florence M., 2007, lk 11-29)

Hoolikas kuulamine võimaldab *coachil* formuleerida õiged küsimused, mis aitavad *coachee* kaalumisprotsessil. Joonisel 2 on toodud viisid, kuidas *coach* saab näidata, et ta on hea kuulaja.



Joonis 2. Kuulamis meetodid

Allikas: (FME, 2013, lk 8)

Mitu sekundit vaikust enne küsimuse esitamist või tagasiside andmist annab *coacheele* võimaluse öelda kogu seda, mida ta soovis. Aktiivne kuulamine võimaldab anda konstruktiivset tagasisidet *coachingu* ajal. (Stone, Florence M., 2007, lk 11-29) Tõhus *coach* peab näitama, et ta on huvitatud oma *coacheest* ja tahab teda aidata tema arendamisel.

Oskus küsida on tõeline kunst. Kõige tõhusam viis *coachee* ideede välja meelitamiseks on õigete küsimuste esitamine. Selle eesmärk on suunata tähelepanu, koguda uusi mõtteid, soodustada pühendumist (Starr, 2003, lk 147-163).

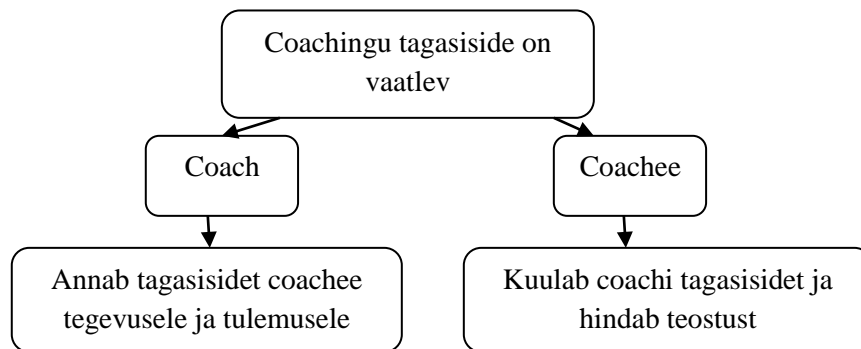
Coachee julgustamiseks ja vajalikku informatsiooni kogumiseks kasutavad mentorid kasutavad avatud küsimusi. Suletud küsimused takistavad mõtlemist. Avatud küsimused panevad inimesi mõtlema. (Starr, 2003, lk 147-163)

Tüüpiline viga on esitada liiga palju suletud küsimusi või pakkuda vastust. *Coachee* ise peab leidma vastuse (FME, 2013, lk 9-14).

Coaching on eesmärgile keskendunud protsess. Võime aidata *coacheel tuua välja* õige **eesmärk** on järgmine *coachingu* jaoks vajalik oskus. Eesmärgid aitavad *coacheel* keskenduda kindlale sihile. Samal ajal ta peab ise koostama lahendusplaani (seadma eesmärgid). *Coachi* ülesanne on kontrollida, kas püstitatud eesmärgid on motiveerivad ja saavutatavad. Eesmärk peab olema mõõdetav. Ilma selleta ei saa hinnata progressi. (FME, 2013, lk 15-16)

Sellist tüüpi eesmärgid soodustavad *coachingu* protsessi, kuna nad motiveerivad *coacheed* ja väga lihtne on saada aru, millal tulemus on käes.

Tagasiside on vaadeldav ja ei ole hukka mõistev. *Coach* peab andma selget ja asjalikku tagasisidet *coachee* tegevustele ja tagajärgedele, et *coachee* oleks lihtsam hinnata oma saavutusi. Tagasiside andmine on näidatud Joonisel 3. (Stone, Florence M., 2007, lk 11-29)



Joonis 3. Tagasiside andmine

Allikas: (FME, 2013, lk 17)

Coach peab oskama anda negatiivset tagasisidet. Samal ajal peab ta jätkama kohtumist positiivsel viisil ja seega võib keskenduda rohkem sellele, kuidas on võimalik asju teisiti teha. (Elike Tõnismäe, Helle Gern, 2008, lk 111-117)

Usalduse loomine on väga tähtis. Tundelisus vestluse ajal, sõltub sellest, kui soojad suhted on osalejate vahel. Kõrge usaldustasu aitab tunda ennast mugavalt ja võimaldab rääkida avatult. *Coach*i ja *coachee* omavahelistes suhetes peab põhiohk olema *coachee* professionaalsete eesmärkide saavutamisel. *Coaching* ei ole nõustamine. *Coach* ei pea saama *coachee* parimaks sõbraks või teadma palju tema isiklikust elust. *Coach*i eesmärk on luua sellised suhted ja usaldus, et *coachee* oleks hea meel ausalt rääkida oma töö tulemuslikkusest. (Starr, 2003, lk 107-128) *Coach* peab tagama sellise suhte, kus *coachee* saab mugavalt ja enesekindlalt rääkida oma mõtetest (FME, 2013, lk 19-21).

Empaatiat algab teiste inimeste tunnete tõdemisest ja tuleneb aktiivsest kuulamisest. Empaatiat mõjutab ka kõrge usalduse tase *coache* ja *coachee* vahel. *Coach*i roll on kindlaks teha *coachee* tundeid ja jõudu. (FME, 2013, lk 21-22) Empaatiat abil saab *coach* aru, millised asjad on *coachee*le olulised.

Intuitsiooni kasutamine on sama oluline, kui teised oskused. Intuitsioon tähendab mõistmist ilma teadvusliku põhjenduseta (Press, 1998). Intuitsiooni kasutamine julgustab *coacheed* tegema sama asja. See aitab kaasa usalduse paranemisele. Samuti aitab ka eneseteadvus, mis viib arusaamale ja isearendamisele (Starr, 2003, lk 141-147).

1.3.3. Ootused ja hinnangud *coachidele*

Tavaliselt soovitakse *coachidena* näha töötajaid, kellel on pikemaajaline kogemus, kes on pädevad antud valdkonnas, kes valdavad seda nii teooria kui ka kogemuse tasemel. Olulised on ka järgmised isikuomadused: sõbralikkus, väljendusoskus, kannatlikkus, oskus sisukalt ja efektiivselt kasutada aega. *Coachid* peavad olema inspireeritama oma ideedelt ja ellusuhtumisega ning omama karismat. (Elike Tõnismäe, Helle Gern, 2008, lk 238-239) Samuti peavad *coachid* olema eeskujulikud. Mõnikord aga juhtub, et väiksema töökogemusega töötaja inspireerib algajaid (Elike Tõnismäe, Helle Gern, 2008, lk 238-239).

Enne esimest kohtumist *coachiga* peab *coachitav* aru saama, ja ta on valmis töötama oma tööelu kvaliteedi parandamise nimel. Selleks, et leida ideaalset eesmärki võiks *coachee* enne kohtumist mõelda läbi järgmised küsimused (Whitmore, 2009, lk 104-106):

- Mida ma soovin selle seansiga teada saada?
- Kujutada ette tulevikku (aasta pärast). Milline on minu ideaalne töökoht?
- Milline siis oleks eesmärk tööül?
- Milline oleks esimene samm, mida saaks praegu teha, selleks, et jõuda kirjeldatud olukorrale lähemale?
- Mis tüüpi inimesed ja tegevused mulle meeldivad ja mis ei meeldi?
- Mida ma teen?

Kui viimasele küsimusele töötaja ise vastust ei saa leida, siis ta saab oma *coachiga* sellest rääkida. *Coach* aitab töötajal mõista, mida ta tegelikult teha saab. Kõige tähtsam on *coachee* eneseusk, aga samas ka tema edu ja enese tehtud valikud. (Whitmore, 2009, lk 106)

1.3.4. *Coachingu* rahvusvaheline põhioskuste loetelu

International Coach Federation (ICF) ehk rahvusvaheline *coachingu* liit tegutseb alates 1995 aastast ning praeguseks hetkeks selles organisatsioonis on umbes 20 000 liiget. ICF keskendub professionaalsetele standarditele samal ajal positsioneerides oma organisatsiooni strateegilisemalt. Eesmärk on hoida liikmete kasvav, kindel suund, esinduslikkus ja professionaalne arvamus *coachidele*. ICF on saanud alguse USAs, praegusel hetkel tegutseb ka Aasia-Vaikse ookeani piirkonnas, Euroopas, Ladina-Ameerikas ja Põhja-Ameerikas, mis viib *coachingu* elukutse rahvusvahelise edutamisele. (Federation, 2008)

2008. aastal ICF on avaldanud professionaalse *coachi* põhioskuste loetelu (Federation, 2008) :

1. Baasi loomine
 - Eetiliste juhendite ja professionaalsete standardite kooskõlastamine
 - *Coachingu* lepingu loomine
2. Suhete loomine
 - Usalduse ja läheduse loomine kliendiga
 - *Coachingu* esinduslikkus
3. Efektiivne suhtlemine
 - Aktiivne kuulamine
 - Aktiivne küsitlemine
 - Otsesuhtlus
4. Õppimise soodustamine ja tulemused
 - Teaduslikkuse loomine
 - Tegevuste kujundamine
 - Planeerimine ja eesmärkide seadmine
 - Edu juhtimine ja arendus ning ning vastutus

Juhendis on toodud *coachingu* jaoks vajalikud põhioskused, selleks et arendamise juhtimisel pöörduda tähelepanu ning kasutada just neid oskusi.

1.4. *Coachingu* tulevik

David Clutterback, European Mentoring and Coaching Council (EMCC) organisatsiooni kaasasutaja, arvab, et uus tehnoloogia asendab tavalist *coachingut*. Samas Stephen Palmer, City University London professor, arvab, *coaching* peaks muutuma tervislikuks. Tema arvates suurendab 5-minutine jalutuskäik *coachiga* heaolu. Paljud teised *coachingusse* kaasatud inimesed arvavad, et see protsess muutub oluliseks iga organisatsiooni jaoks. (Coaching at Work, 2015, pp. 16-18) Samuti on *coachide* jaoks oluline iseenda arendamine, nad peavad olema pädevad selles, mida teevad. *Coachidel* peavad olema omakorda *coachid*. (Fuller, 2015, lk 29-32)

Claudia Filsingeri uuringu järgi võib öelda, et virtuaalne *coaching* ei ole tulevik. *Coachi* peamised eesmärgid ei lähe kokku võimalustega *coachida* olles üksteisest eemal. Usaldust on väga raske luua olles arvuti taga. Ning abivahedite kasutamine nõuab erilist oskust. (Filsinger, 2014, lk 188-202)

On-line coaching asub veel oma arengufaasi alguses. *Coaching* telefoni teel on problemaatiline, kuna puudub visuaalne kontakt ja seega usaldus. (E-Coaching: Conceptual and Empirical Findings, 2014, lk 165-187)

Paljud naistöötajad vajavad personaalset *coachit*. On tuvastatud, et naiste karjääri takistusteks on: usalduse ja võrgustiku puudus. *Coach* aitab püstitada eesmärke. Ning paljudele meeldiks saada individuaalne arengukava ning plaan, kuidas jõuda eesmärkideni. Juhid peaksid looma sellist kultuuri, kus naistel oleks võimalus olla iseendale kindlad. Oluline on toetada ja aidata naistel leida oma tugevad küljed, selleks et nad mõtleksid positiivselt ja oleksid eeskujulikud. (Coaching at Work, 2015, lk 15)

Selleks et *coaching* kasvaks ja seda saaks kasutada igas organisatsioonis kõik vajalikud *coachingu* oskused ja isikuomadused peavad olema kätte saadavad igale inimesele, mitte ainult spetsialistidele.

Väga raske on prognoosida *coachingu* arengu ja seda, et *coachingust* saab oluline elukutse. Uute ametite ilmunisel üldiselt ei esine ühiseid standardeid ja definitsioone. Seega peab mööduma mingi aeg ning tekkima eeldused selleks, et see oleks võimalik. (Coaching at Work, 2015)

2. UURINGU LÄBIVIIMINE

Järgnev peatükk koosneb kahest alapeatükist. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse uurimisobjekti, ettevõtte tegevust, eesmärki ja struktuuri ning *coachingu* protsessi. Teises alapeatükis kirjeldatakse uuringu käiku.

2.1. Uurimisobjekti lühitutvustus

Uurimisobjektiks on üks maailma suurimaid ärikonsultatsiooniteenuseid pakkuv organisatsioon, mis on esindatud 157 riigis. Ühendab üle maailma ligi 200 000 inimese teadmisi ja kogemusi, selleks et pakkuda parimat teenust ja luua lisaväärtust oma klientidele. Ettevõtte tegutseb Eestis alates 1992. aastast. Enam kui 20 tegevusaasta jooksul jõudis saada oma ala juhtivaks ettevõtteks. Eestis on enam kui 300 klienti (nii kodumaiste kui ka rahvusvaheliste organisatsioonide hulgast). Firma on teenindanud erinevate majandusharude ettevõtteid ning tunneb hästi panganduse ja kindlustuse, tarbimiskaupadetoöstuse, hulgikaubanduse, energeetika, metsatööstuse, kinnisvara, telekommunikatsiooni ja infrastruktuuriteenuste toimimise eripärasid. Kogu informatsioon on saadud ettevõtte kodulehelt.

Organisatsiooni kodulehelt võib ka lugeda, et Eesti esinduses töötab enam kui 100 spetsialisti, kes pakuvad professionaalseid majandusharu eripära ja uusimaid arvestavaid finantsauditi, maksu- ja juhtimiskonsultatsiooni teenuseid. Teenused, mida pakub ettevõtte:

- Audiitorkontroll
- Tehingute nõustamine
- Riskijuhtimine ja siseaudit
- Avaliku sektori teenused
- Konsultatsioonid
- Maksuteenused
- IT- ja äririskide lahendused

- Koolitused, seminarid ja konverentsid

Ettevõtte tehingute nõustamise üksus omab Eestis pikaajalist kogemust. Konsultatsioonid aitavad kliendil saavutada paremaid tulemusi, ning muudavad kliendi organisatsiooni võtmeptsessid lihtsamaks, automaatsemaks ja standardsemaks. Kogu informatsioon on avalikustatud ettevõtte veebileheküljel.

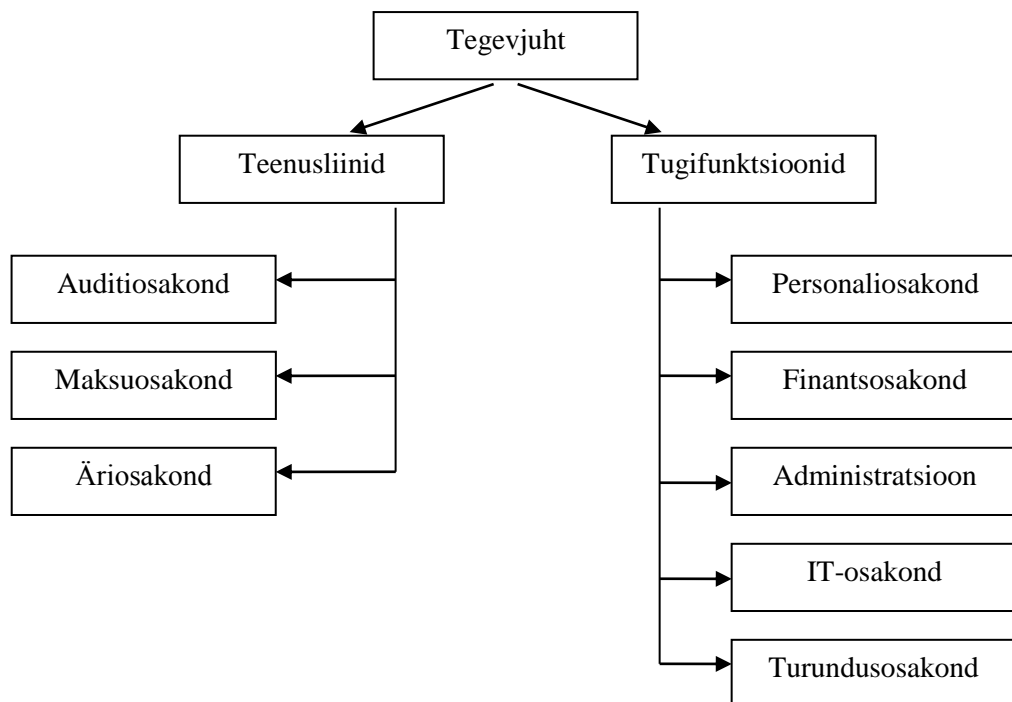
Organisatsiooni kodulehelt võib lugeda, et maksuosakond aitab leida maksusäästlikke äri lahendusi ja ennetada maksuriske. Maksunõustajate erialane spetsialiseerumine ning pikaajaline kogemus aitavad kaasa parima tulemuse saavutamisele.

Ettevõtte pakub ka finantsalaseid koolitusi. Koolituste ja seminaride läbiviimisel peamine eesmärk on teoreetiliste aluste ja praktilise tegevuse selge ühendamine. See informatsioon on ka toodud organisatsiooni kodulehel.

Organisatsiooni kodulehelt saab lugeda firma põhiväärtuste kohta. Ettevõtte on juhtiv audiitor- ja ärikonsultatsioonifirma maailmas. Põhiväärtusteks on meeskonnatöö, kõrge kvaliteet ja juhtiv positsioon.

Meeskonnatöö tähendab, et parimad lahendused sünnivad kolleegide ja klientidega koostöös. Kõrge kvaliteet tähendab, et oma lubadused täidetakse ja püütakse luua oma töös lisaväärtust. Ettevõtte jaoks on innovatsioon, pidev õppimine ja õige ajastus kvaliteedi lahutamatud osad. Juhtiv positsioon tähendab, et ettevõtte on juhtival kohal nii klientide kui ka töötajate jaoks. See oli saavutatud tänu aususele ja usaldusele ning omades visiooni sellest, kuhu tahetakse jõuda.

Ettevõtte struktuur on mitmetasandiline, kuna organisatsioon on suur. Ettevõtte struktuur on näidatud Joonisel 4.



Joonis 4. Organisatsiooni struktuur

Allikas: Ettevõtte koduleht

Kõige suurem osakond on Audit, sinna kuulub kõige rohkem töötajaid ning töö auditiosakonnas toimub projektipõhiselt. Maksu- ja Äriosakonnad on Auditi osakonnast väiksemad ning omavahel võrreldes on samas suuruses.

Ettevõtte coachingu protsess ei ole keeruline. Organisatsiooni igal töötajal on olemas personaalne *coach*. *Coach* aitab seada eesmärgid, aitab luua personaalne arengukava ning leida võimalused selle täitmiseks. *Coach* annab nõu ning soovitusi, kuidas on võimalik kasutada enda oskusi ja kogemusi töökohal. Kui vaadata põhjalikumalt ettevõtte *coachingu* juhendit, siis *coachi* peamised ülesanded on:

- Määratleda ja järjestada vajadused ja võimalused professionaalse arengu jaoks
- Juhendada karjääri uurimise suunas, *coachee* areng karjääri edendamisele ja ettevõtte vajadustele
- Anda tagasisidet tugevustele ja valdkondadele, mis vajavad parandusi ja arendamist
- Anda nõu ja tuge karjääri takistamisel tulemuslikkuse ja arengu jaoks

- Näidata individuaalselt, kuidas on võimalik lõpetada ülesandeid.

Kohtumised *coach*iga toimuvad minimaalselt kolm korda aastas: aasta alguses (ettevõtte majandusaasta alguses), aasta keskel ning lõpus. Esimesel kohtumisel seadistakse lühi- ja pikaajalisi eesmärke. Aasta keskel vaadatakse tulemust, kas seadistatud eesmärgid on kättesaadavad ning kui kaugele *coachee* on nendega jõudnud. *Coach* annab tagasisidet ja vajadusel aitab leida õige suund eesmärkide saavutamiseks. Lõppkohtumine toimub suvealguses ehk enne ettevõtte majandusaasta lõppu, kus *coach* annab tagasisidet ning teeb kokkuvõtte tervest aastast. *Coachi* saab näha ka tihedam ning küsida nõu, aga kolm eelnevalt kirjeldatud kohtumist on kohustuslikud.

2.2. Uurimismetoodika

Uurimuse läbiviimisel kasutati nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset meetodit. Kvantitatiivse uuringu eesmärgiks oli välja selgitada ettevõtte töötajate arvamust ettevõtte *coachingu* protsessi kohta. Kvalitatiivse osa eesmärgiks oli uurida *coachingu* protsessi kohta ettevõtte personalijuhilt ja kogenud *coach*ilt, kes tegelevad otseselt *coachinguga* organisatsioonis, ning lisaks analüüsida *coachingu* juhendit.

2.2.1. Kvalitatiivne uuring

Kvalitatiivse uuringu läbiviimiseks kasutati kahte meetodit: intervjuerimine ja dokumendivaatlus. Kokku viidi läbi kaks intervjuud, mille osalejad olid ettevõtte *coachinguga* tegelevad spetsialistid. Esimeseks intervjueritavaks oli ettevõtte kogenenud *coach* (Intervjuu 1), teiseks oli organisatsiooni personalijuht (Intervjuu 2). Esimene intervjuu viidi läbi 16.04.2015 ning teine intervjuu 28.04.2015. Iga intervjuu jaoks olid ettevalmistatud erinevad küsimused läbitöödeldud teooria alusel ning mõned küsimused lisati intervjuude käigus. Küsimused ettevõtte personalijuhile puudutasid pigem *coachingu* protsessi elluviimist. Olulisemad küsimused olid *coachingu* juhendi ja meetodite kohta. Kogenenud *coachi* käest küsiti lisaks ka protsessi teostamise ning kogemuse kohta. Mõlemad intervjueritavad rääkisid ka üldiselt *coachingu* protsessist ettevõttes.

Andmete analüüsiks kasutati tarkvaraprogrammi MS Word. Intervjuerimise käigus salvestati vastused üles diktofoni abil, hiljem need transkribeeriti ja analüüsiti. Intervjuude transkribeerimine võttis 3 tundi ning lisaks nende analüüs veel 3 tundi.

Mõlemaid intervjuusid peetakse usaldusväärseteks, sest personali *coaching* on vastajate igapäevane tööülesanne. Nad tunnevad oma ettevõtet väga hästi ning neil on muljetavaldav töökogemus. Mõlemad vastajad on pädevad oma ettevõtte valdkonnas.

Lisaks intervjuudele on tehtud dokumendivaatlus. Analüüsitavateks dokumentideks olid ettevõtte *coachingu* juhend ja ICF rahvusvaheline vorm *coachide* põhioskuste loeteluga. *Coachingu* juhend saadi ettevõtte andmebaasist ning rahvusvaheline vorm saadi ICF internetileheküljelt.

Kvalitatiivse uuringu piiranguks on intervjuude vähene arv. Intervjuu küsimused on toodud Lisas 1 ning intervjuu transkriptsioonid on toodud Lisas 3.

2.2.2. Kvantitatiivne uuring

Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks kasutati küsimustikku, mis koosnes 33-st küsimusest, millest 30 oli hinnangu andmise küsimused. Uuringu läbiviimise perioodiks oli 9.04.2015 – 14.04.2015. Enamus küsimusi olid valikvastustega, üks küsimus oli lahtise vastusega ning vastamine sellele küsimusele oli vabatahtlik. Küsimused puudutasid eelkõige *coach*i oskusi ja tegevusi ning nende olulisust. Küsimustik oli koostatud kahes veebi keskkonnas. Küsimustik oli koostatud programmi *Google Drive* ja *Qualtrics* abil, seejärel välja saadetud ettevõtte võrgustiku kaudu töötajatele. Vastamine toimus interneti kaudu. Küsimustik jagati valitud inimestele. Lapsepuhkusel olevad töötajad võeti välja. Valimi suuruseks kujunes kokku 96 töötajat ning nende hulgast vastanute arv oli 62. Küsimustik on toodud Lisas 2.

Kõik küsimused on koostatud töö autori poolt. Andmete analüüsiks kasutati tarkvaraprogrammi *Google Drive*, *Qualtrics* ja *MS Excel*. Tulemused saadud *Google Drive* ja *Qualtrics* abil olid liidetud *Microsoft Excel* programmis. Analüüsi käigus kasutati peamiselt moodi ja vastuste protsentuaalse osakaalu arvutamist.

Kvantitatiivse uuringu piiranguks oli see, et küsitluses osalesid ainult osad töötajatest, kuna mõned töötajad olid puhkusel või ülekoormatud tööga ja seetõttu ei leidnud aega vastata.

3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Järgnevas peatükis antakse ülevaade nii kvalitatiivse kui ka kvantitatiivse uuringu tulemustest. Seejärel teeb autor järeldusi ja omapoolseid ettepanekuid konsultatsiooni-ettevõtte *coachingu* juhendi täiendamiseks tuginedes töö teoreetilisele osale ning uuringu tulemustele.

3.1. Kvalitatiivse uuringu tulemused

3.1.1. Dokumendivaatluse tulemused

Dokumendivaatluse läbiviimiseks olid valitud rahvusvahelise konsultatsiooni ettevõtte *coachingu* juhend ja ICF rahvusvaheline vorm *coachide* põhioskuste loeteluga. *Coachingu* juhend on saadud ettevõtte andmebaasist ning rahvusvaheline vorm on saadud ICF internetileheküljelt.

Dokumentide vaatluse eesmärgiks oli teooriale tuginedes analüüsida nende sisu ja kontrollida kõikide oluliste dokumendipunktide olemasolu.

Ettevõtte *coachingu* juhendis puudub informatsioon *coachi* isikuomaduste kohta. Ettevõtte juhendis on selgelt kirjas *coachi* peamised ülesanded ja ülesannete lühitutvustus, mis annab *coacheele* informatsiooni *coachingu* protsessist. Lisaks on välja toodud *coachee* peamised soovituslikud tegevused, mis juhendi koostajate arvates on kõige paremini kooskõlas vastavate *coachi* tegevustega. Juhendis defineeritakse *coachingu* mõiste ja tutvustakse lühidalt *coachingu* protsessi. Sealhulgas kirjeldatakse, miks on oluline panustada enda aega sellesse protsessi. Puudub täpne informatsioon protsessi ajakavast. Rõhutatud on et kohtuda tuleks regulaarselt, aga ei ole informatsiooni selle kohta, millal *coachee* võib *coachi* poole pöörduda. Küll aga on välja toodud, et *coachi* on võimalik vahetada.

Rahvusvahelises vormis on toodud *coachide* põhioskused ja ülesanded, aga ei ole välja toodud protsessi lühituvustust. Samas ei ole lühituvustamise puudus probleemiks, kuna iga ettevõtte võib protsessi enda jaoks vastavalt kujundada. Just *coachi* ülesannete kirjeldamine on see, mis võiks olla lähtekohaks protsessi loomisel.

3.1.2. Intervjuude tulemused

Intervjuud olid läbiviidud konsultatsiooni ettevõtte personalijuhiga ja ettevõtte pädeva *coachiga*. Mõlemad intervjuueeritavad on kogenud inimesed ning tunnevad oma ettevõtet väga hästi. Personalijuht töötab juba kümnes aasta ning *coach* on töötanud *coachina* juba kuues aasta.

Intervjuust personalijuhiga (Intervjuu 2) selgus, et *coachingu* juhendi koostakse regioonis. „See juhend koostakse ... regionaalsel tasandil, . *Performance Managementi* eest vastutavate inimeste poolt.“ – räägib ettevõtte personalijuht. Personalijuht kinnitas, et see juhend on ühtne kogu regiooni jaoks: „Erinevates maades on võimalik seda natuke kohandada vastavalt kohalikele vajadustele. Aga üldised printsiibid on paigas.“ (Intervjuu 2)

Personalijuhilt on saadud *coachingu* protsessi kirjeldus: „... igal töötajal on enda *coach*. Neil on kindlad kohtumisajad, osad on sellised, mis peavad kindlasti toimuma kolm korda aastas. Lisaks sellele, on vastavalt omavahelistele kokkulepetele, täiendavad kohtumised *coachi* ja *coachee* vahel, kus arutakse erinevaid teemasid, mis on *coachee* arenguks olulised. Konkreetsed ajareeglid kohtumistele *coachiga* ettevõttes puuduvad.“ (Intervjuu 2)

Ettevõtte *coachingu* juhendis puudub informatsioon erinevate tasandite *coachimisest*, mida kinnitab ka personalijuht, lisades, . et protsess erineb: „Alates sellest, et täitsa uutel inimestel , on vaja rohkem tööalast juhendamist, kuidas oma tööülesannetega hakkama saada ja mida kõrgema positsiooniga on tegemist , seda rohkem seal on muid teemasid, näiteks kuidas ise olla inimeste juht, kuidas ise olla *coach*.“. Ta lisab: „Alguses on inimestel vaja rohkem toetust tööalase arengu osas, hiljem võib olla isiksuse arengu toetamist.“ (Intervjuu 2)

Ka ettevõtte *coach* räägis sellest, et *coachingu* protsess ja kohtumiste arv sõltub töötaja positsioonist: „Mulle piisaks kahest kohtumisest, selleks et probleeme läbi rääkida. Aga näiteks esimese ja teise aasta töötajatele mitte. Mida tihedamini teha kohtumisi, seda kiirem on töötaja areng. Põhiliselt ma arvan, et kolm kohtumist on vähe.“ Kohtumiste sageduse kohta ettevõtte personalijuht arvab natuke teistpidi: „Ütleme, et minimaalne arv ongi3, (3) üks on eesmärkide seadmise kohtumine, siis on poolaasta kokkuvõtte ja aasta kokkuvõtte.“ Kuid ta ei välista, et mõned *coachid* kohtuvad oma *coacheedega* sagedamini: „(.) Mõned paarid teevad seda korra kuus seda kohtumist, mõned võib olla veel sagedam. See sõltub väga palju, kui kogenenud on mõlemad pooled.“ (Intervjuu 1)

Mõlemad intervjuerivad väidavad, et initsiatiiv peab tulenema mõlema poolt. „Ma arvan, et see on kahe poolne initsiatiiv.“ Kuid lisab „Kui *coachee* ei tule ise initsiatiiv, siis see on *coach*i asi, sest tema vastutab selle eest, et selle paari suhe toimuks hästi.“ (Intervjuu 2) Ettevõtte *coach* aga räägib: „Töö peaks olema kahepoolne. Põhiliselt, kõik isikuomadused, mis on *coach*i jaoks kohaldatavad, peaksid olema ühes või teises vormis kohaldatavad ka *coachee* jaoks. Ainult sellel juhul töö on produktiivne.“ (Intervjuu 1)

Intervjuust personalijuhiga selgus, et kontroll *coachingu* protsessi üle on ettevõttes olemas. „...kuna me salvestame kohtumiste kokkuvõtted, siis sealt on võimalik võtta väljavõtte, et kontrollida, kas need kohtumised on tehtud. Ja lisaks *coach*il endal on aastavestlus ehk arenguvestlus, kus samuti saab sellel teemal rääkida.“ – räägib personalijuht. (Intervjuu 2)

Raskusi ettevõtte *coachingu* protsessis ei ole. „Ma ei tea, et oleks olnud mingeid olulisi raskusi. Kõik saab sujuvalt lahendatud.“ – räägib personalijuht. Puudusi protsessis ka ei ole, personalijuht lisab: „(3) Ma arvan, et igat protsessi on võimalik paremaks teha. Võib olla *coachee* veel paremini koolitada, selleks kuidas seda teha.“ (Intervjuu 2) Ettevõtte *coach*i sõnul, kõige suuremaks miinuseks on: „...inimestel on sageli kokkusobimatus *coachiga*. Ning inimesed kardavad sellest rääkida. Kardavad *coach*i vahetada. Keskmiselt ainult ainult kaks inimest aastas vahetab *coach*i. Mõlemad pooled peaksid olema rohkem aktiivsemad. See protsess ei peaks olema nii „kuiiv“: kohtusid kolm korda aastas ja kõik.“ (Intervjuu 1)

Intervjueritavad väidavad, et *coachingu* protsess on väga oluline nii ettevõtte, kui ka töötajate jaoks. „See on väga tähtis, sest me ju ütleme, et inimesed on meie kõige väärtuslikum vara ja see on see, kuidas me saame enda inimesi hoida ja arendada, nii öelda tagada nende arengut, et kõik tunneksid, et (.) neil on siin ühelt poolt turvaline olla, et nende

areng on toetatud ja kui neil on mingid mured või on abi vaja, siis nad alati saavad pöörduda selle inimese poole ... Juba see, et ettevõtte on ehitanud sellise mitmekihilise süsteemi näitab seda, et *coachingu* protsess on oluline. See protsess on adekvaatne, sisukas ja väärtuslik.“ – räägib personalijuht. (Intervjuu 2) Ettevõtte *coachi* sõnul: „Ma arvan, et *coaching* tagab 50% edu firmas“ (Intervjuu 1).

Igäuks töötaja ei saa *coachiks*. Selles on määratletud reeglid. „Põhimõtteliselt on eeldus, et kõigil inimestel (.2) alates neljandast umbes tööaastat, võiks juba endal olla mõni *coachee*. ... Mõnikord juhtub ka varem, see oleneb sellest, et mõni inimene on väga kiire arenguga ... Teiselt poolt on väga oluline ka see, et inimeste isikuomadused toetaksid seda. Igäuks, kes on neli aastat töötanud, ei saa tingimata *coachiks*. Ta peab ka sobima selleks, et see protsess töötaks.“ – räägib personalijuht. (Intervjuu 2) Ettevõtte *coachi* sõnul: „Selleks, et *coachiks* saada, on vajalik töötada neli aastat... Ja siis, kui sul on soov, edastad avalduse, et tahad saada *coachiks* ning sulle määratakse inimesi ehk *coacheesi*. Ning iga aasta, kui tulevad uued inimesed, personaliosakond vaatab, kellel on vähe *coacheesid* või kellele see inimene kohkem sobiks.“ (Intervjuu 1) Ettevõtte töötajad annavad endast parima, et teha *coachingu* protsess efektiivsemaks, aga see ei ole alati võimalik, kuna selle sisu ei ole 100% kontrollitav.

3.2. Kvantitatiivse uuringu tulemused

Uuringu kvantitatiivse osa läbiviimiseks koostas käesoleva töö autor küsimustiku. Küsimustikuga uuriti millisena näevad ettevõtte töötajad *coachide* kriteeriumite tähtsust ja milliseid kriteeriumeid nad ise *coachi* puhul kõige olulisemaks peavad. Samuti uuriti, kui tihti soovivad töötajad oma *coachiga* kohtuda ning kui rahul on nad *coachingu* programmiga. Uuringu tulemuste tabel on toodud Lisas 4.

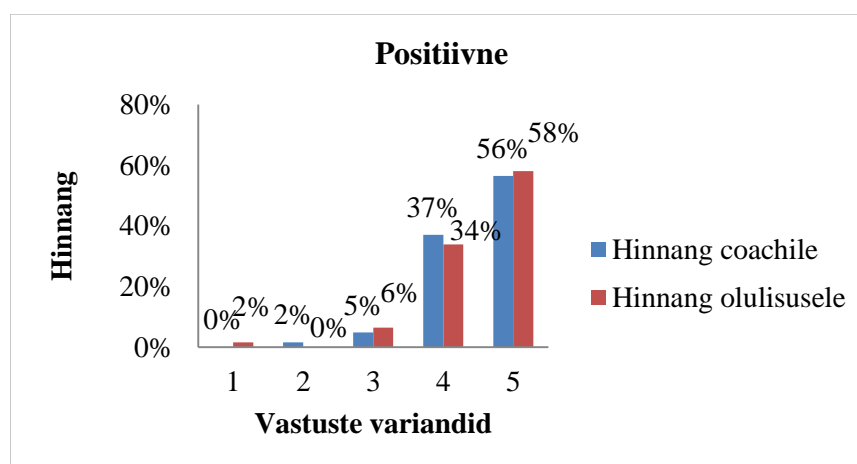
Uuringus osales kokku 62 töötajat. Nende hulgas oli 18 meest (29%) ja 44 naist (71%) ning neist 50 *coacheed* (81%) ja 12 *coachi* (19%). Küsimustiku täitsid nii nooremad kui ka vanemad töötajad. Keskmise vastajate vanus oli 27 aastat ning kõige enam vastuseid saadi 24-aastastelt (21%).

Analüüsi käigus selgus, et 36% *coacheedest* on valmis ise olema *coachid* ning ülejäänud 64% tunnevad, et ei ole *coachi* vastutust veel valmis võtma. 42 vastajat (68%) soovivad, et kohtumist suunaks *coach*, 11 vastajat (18%) leiavad, et kõige parem oleks ise kohtumist *coachiga* suunata. Ülejäänud vastajad ehk 9 inimest (15%) valisid vastuseks

„muu“. Täpsustuseks kirjutati peamiselt, et initsiatiiv kohtumise osas peaks tulema mõlemalt poolt, näiteks: „Peaks käima koostöös, *coachee* räägib muredest ja rõõmudest, kuid *coach* oskab küsida õigeid küsimusi ning edasi liikuda“, „Minul on harilikult *coachiga* kahepoolne ja väga aktiivne vestlus - ei oskaski öelda, kumb meist vestlust juhib“.

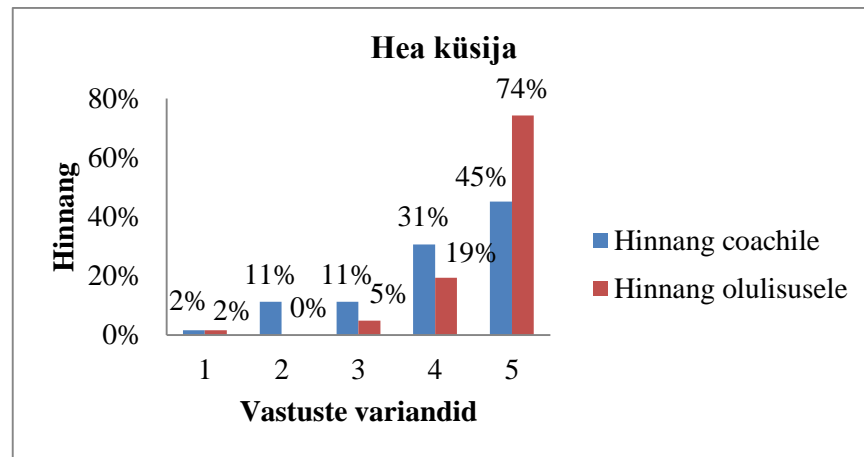
Oluline osa küsimustikust oli pühendatud sellele, et küsitletud hindasid, kuivõrd esinevad mingid konkreetset omadused nende *coachil*, ja seejärel hindasid nad *coachide* omaduste tähtsust. Küsitletavatele pakuti hindamiseks peamised oskused, mis on välja toodud käesoleva töö teooria peatükis. Iga oskuse osas pidi vastaja andma hinnangu oma *coachile* skaalal 1-st (ei nõustu) 5-ni (nõustun). Teise osana pidid vastajad andma hinnangu kriteeriumite tähtsusele skaalal 1-st 5-ni, kus 1 tähendab – ei ole oluline, ja 5 – on oluline. Tulemustest saab välja lugeda, milliseid oskusi peetakse *coachide* puhul olulisteks ja kas *coachid* juba omavad neid või mitte.

Uuringus selgus, et kõik loetletud isikuomadused (vt täpsemalt Lisas 4) on tähtsad ning enamus hinnatud *coache* omavad neid. Hinnangud jäid vahemikku 4,03 – 4,81, ühtlasi oli 4 ja 5 ka kõige sagedasem vastus. Uuring näitas, et selliste omaduste puhul nagu „Positiivne“, „Avatud“, „Hea kuulaja“, „On eeskujuks“, „Jagab oma teadmisi ja kogemusi“, „Arendab ennast oma töös järjepidevalt“, „Coach teab ja järgib ise kõike standardeid ja protseduurireegleid“, on vahe tegeliku omaduse esinemise ja eelistatud olulisuse vahel peaaegu olematu (14%). Kõikide nende omaduste hinnangud on sarnased. Näiteks Joonisel 5 on näha hinnangu ja olulisuse omadusele „Positiivne“. Ainult kriteeriumi „Arendab ennast oma töös järjepidevalt“ tähtsust hinnati vähem olulisemaks, aga tegelikult *coachid* arendavad ennast rohkem.



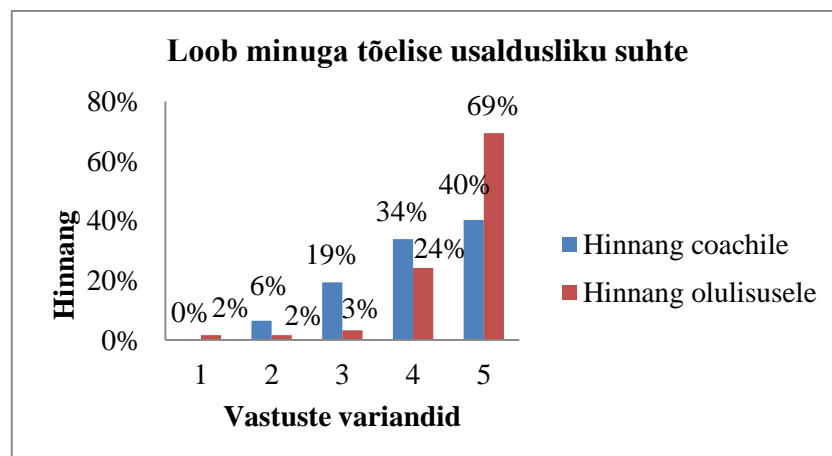
Joonis 5. Ettevõtte töötajate poolt hinnang ja olulisus omadusele „Positiivne“
Allikas: Autori koostatud Lisa 4 põhjal

Suured vahed tulid omadustes „Usaldusväärne“, „Hea küsija“, „Loob minuga tõelise usaldusliku suhte“, „Aitab seada eesmärgid“, „Annab konstruktiivset tagasisidet“, „Tunneb minu arengu vastu siirast huvi“, „Coach on minu jaoks alati olemas, kui vajan nõu või abi“. 45% vastajatest nõustusid, et nende *coach* on hea küsija, samas vastas tervelt 75%, et see isikuomadus peaks olema oluline iga *coachi* jaoks. Ettevõtte töötajate poolt hinnang ja olulisus omadusele „Hea küsija“ on kajastatud Joonisel 6.



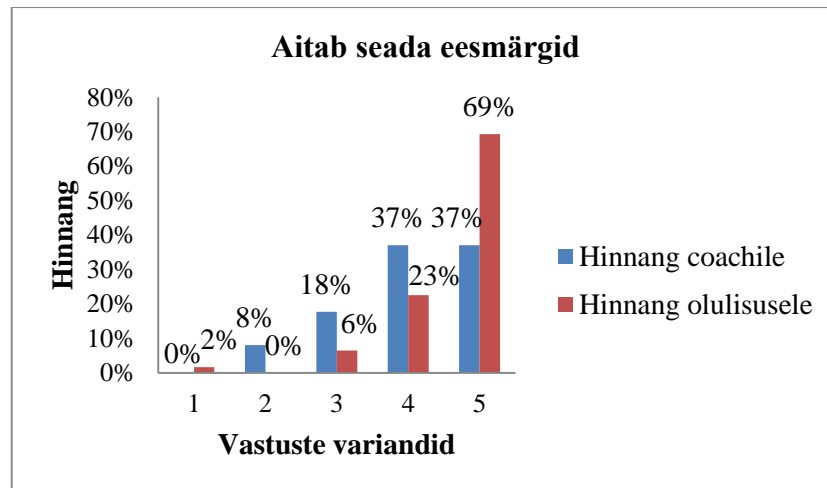
Joonis 6. Ettevõtte töötajate poolt hinnang ja olulisus omadusele „Hea küsija“
Allikas: Autori koostatud Lisa 4 põhjal

Ainult 40% vastajatest tõi välja, et *coach* loob nendega usaldusliku suhte. Küll aga peeti usaldusliku suhte loomist kui omadust siiski väga oluliseks: oluliseks pidas seda omadust 69% vastajatest. Vastajate hinnangu ja omaduste olulisuse on näha Joonisel 7.



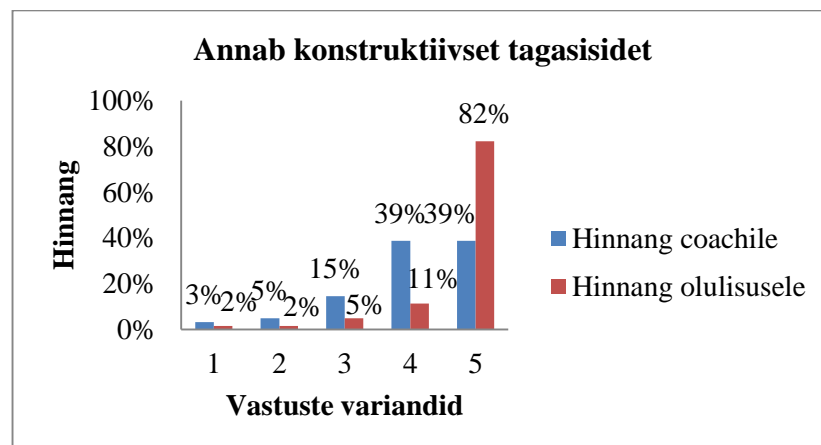
Joonis 7. Ettevõtte töötajate poolt hinnang ja olulisus omadusele „Loob coacheega tõelise usaldusliku suhte“
Allikas: Autori koostatud Lisa 4 põhjal

37% vastajatest nõustus (hindas 5-le), et nende *coach* aitab eesmärke seada ja sama palju ehk 37% andsid natuke madalama hinnangu ehk hindasid 4-le. Väga oluliseks hindas seda omadust 69% küsitletavatest. Vastused on kajastatud Joonisel 8.



Joonis 8. Ettevõtte töötajate poolt hinnang ja olulisus omadusele „Aitab seada eesmärke“
Allikas: Autori koostatud Lisa 4 põhjal

Kõige suuremad erinevused joonistusi välja omaduse „Annab konstruktiivset tagasisidet“ osas. 39% vastajatest nõustusid (hindasid 5-le), et nende *coach* oskab anda konstruktiivset tagasisidet ja teine 39% vastajatest nõustusid väitega natuke vähem (hindasid 4-le). Oskuse pidasid oluliseks 82% küsitletavatest ja veel 11% valisid vastusvariandiks „4“.

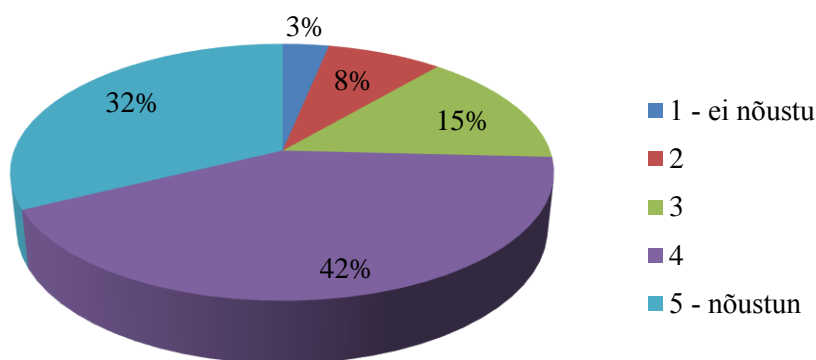


Joonis 9. Ettevõtte töötajate poolt hinnang ja olulisus omadusele „Annab konstruktiivset tagasisidet“
Allikas: Autori koostatud Lisa 4 põhjal

Tänu *coach*ile tunnevad end täisväärtsliku meeskonnaliikmena 74% vastajatest. Neist 32% ehk 20 valisid vastusvariandiks „4“ ja 42% ehk 26 inimest - „5“. Küsitletavaid, kelle

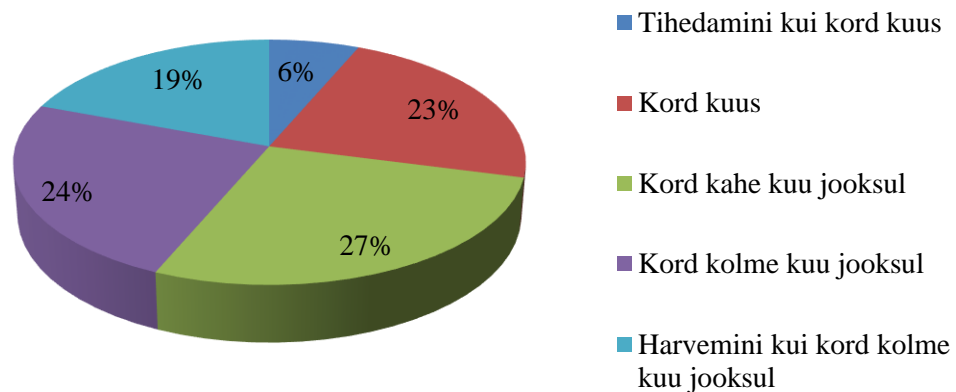
puhul *coach* ei aita ennast tunda täisväärtusliku meeskonnaliikmena, on 11%, neist 2 ei nõustu väitega üldse ja 5 pigem ei nõustu ehk hindasid 2-le. 15% ehk 9 vastajat jäid selles küsimuses neutraalseks. Uuringu tulemused on näidatud Joonisel 10.

Tänu coachile tunnen ennast täisväärtusliku meeskonnaliikmena



Joonis 10. Ettevõtte töötajate poolt hinnang omadusele „Tänu coachile tunnen ennast täisväärtusliku meeskonnaliikmena“
Allikas: Autori koostatud Lisa 4 põhjal

Vastused küsimusele kohtumiste sageduse kohta olid järgmised: 27% avaldasid soovi kohtuda *coach*iga kord kahe kuu jooksul – see vastus oli kõige populaarsem, ainult 6% vastajatest eelistaksid kohtuda *coach*iga tihedamini kui kord kuus. Kord kuus või kord kolme kuu jooksul sooviks kohtuda *coach*iga 23% töötajatest ja harvemini kui kord kolme kuu jooksul soovivad kohtuda *coach*iga 19% vastajatest. Osalejatel oli võimalus valida ainult üks vastusvariant. Kohtumiste sageduste eelistused on kajastatud Joonisel 11.



Joonis 11. Ettevõtte töötajate poolt koosolekute sageduste eelistused

Allikas: Autori koostatud Lisa 4 põhjal

Uuring näitas, et ettevõtte *coachingu* protsessiga on enamus vastajaid ehk 54 inimest (87%) rahul, aga ülejäänud 8 töötajat (13%) ei ole rahul. Küsimustiku viimases osas said vastajad pakkuda välja soovitusi ettevõtte *coachingu* programmi paremaks muutmise osas. Tegemist oli avatud küsimusega. Ettepanekuid, kuidas *coachingu* protsessi paremaks muuta tegi 11 inimest. Soovitustena toodi välja: „Panna südamele, et *coachid* suhtleksid tihemini oma *coacheedega* (näiteks kord kuus). Mõned seda teevad, kuid pigem erandina.“, „Tihedamad kokkusaamised, kui ainult kaks korda aastas; Eesmärkide monitoorimine hooaja vältel rohkem kui kaks korda (nt neljal korral)“, Miks mitte teha ka korra 6 kuu jooksul *Coachide* koosolekuid, kus nad arutaksid kuidas kellelgi läinud on ja kuidas *coacheed* kohanenud on.“ – seega nähakse, et *coachingu* protsess töötaks paremini, kui kohtumisi *coacheega* oleks tihedamalt. Lisaks tehti järgmisi ettepanekuid: „*Coache* võiks koolitada ja hoolitseda et nad ka ise kursis oleks kelle *Coachid* nad on ja missugune vastutus on neil firma hea tava edasi andmisel "järgmistele põlvvedele", „*Coach* võiks ikka tegeleda ka sinuga, minule on määratud *coach*, aga ma ei ole väga kindel, kas ta üldse teab, et ta on minu *coach*.“, „ /.../ igal aastal oleks vähemalt üks ühine projekt/klienditöö *Coachil* ja *Coacheel*“. Toodi välja üldised soovitused süsteemi kohta: „Võiks olla sisulisem, mitte nii formaalne“, „Selgemad eesmärgid“, „Vähem paberimäärimist võiks olla“. Üks kommentaar puudutas *coachi* vahetamise protsessi: „Selgem ja avatum võimaluse osas *coachi* vahetada. Isiklikult on *coachiga* klappinud, kuid kui see klapp puuduks, siis tunneksin vahetussooviga

ebamugavalt.“. Kaks kommentaari olid positiivsed: „Süsteem toimib hästi“ ja „Ei ole kommentaare“.

3.3. Järeldused ja ettepanekud

Järgnevas alapeatükis teeb autor teooria ja uuringu tulemuste põhjal omapoolsed järeldused ning esitab ettepanekud rahvusvahelise konsultatsiooni ettevõtte *coachingu* juhendi täiustamiseks.

Mis puudutab ettevõtte *coachingu* juhendi, siis see vajab täiustamist. Töö autor on seisukohal, et see on vaja üle vaadata ja mõni juhendis olevat informatsiooni täiustada. Dokumendivaatluse käigus selgus, et ettevõtte juhendis ei ole käsitletud *coachile* vajalike isikuomaduste ja oskuste temaatikat. Autor arvab, et juhend peaks sisaldama *coachi* jaoks vajalike isikuomaduste ja oskuste ning täpsemate ülesannete kirjeldust, kuna see aitab *coachidele* seada standardid, mille järgi joonduda ja seeläbi luua järjepidevalt stabiilset väärtust *coachingu* protsessi kaudu. Töö teoreetilises osas toodi välja erinevate autorite seisukohad, mille kohaselt peab *coach* omama palju erinevaid oskusi ja isikuomadusi, selleks et olla hea ja pädev *coach*.

Coaching on muutunud populaarsemaks viimastel aastatel, aga paljud ei tea, mida see protsess tähendab ja kuidas see aitab väärtust luua, seega *coachid* peavad ise olema pädevad ning juhtima protsessi. Kuna pidevalt lisandub töötajaid, kes ei ole *coachingu* protsessiga tuttavad, siis võiks autori arvates olla lisaks kohtumistele kohustuslik protsessi seletada ja kirjeldada, sest see võib mõjutada kogu protsessi tulemusi. Ettevõtte juhendis ei ole kirjas, et esimesed kohtumised peab juhendama *coach*, mis oluliselt aitaks *coacheedel* protsessist rohkem aru saada ning ise valmistuda järgmisteks kohtumisteks. Kvantitatiivse uuringu tulemusena selgus, et enamus küsitlejatest soovivad, et *coach* juhendaks kohtumist ise. Lisaks autor toob välja, et ettevõtte kogenenud *coach* soovitas esimestele kohtumistele pöörata rohkem tähelepanu ning pärast juba suurem osa sõltub *coacheedest*. Lisaks märkas autor küsimustiku analüüsi käigus seost, et kandidaatide vanusest sõltub ka kohtumiste juhtimise eelistus. Olla juhendatavad eelistavad nooremad töötajad (keskmine vanus 27) ning ise juhendada kohtumist *coachiga* soovivad veidi vanemad inimesed (keskmine vanus 30).

Uuringu tulemused näitasid, et ettevõtte *coachid* on pädevad, kuna *coacheed* on hinnanud neid kõrgelt. Samas mõned lihtsamad isikuomadused nagu usaldusväärsus ja hea

küsiija ei vasta *coacheede* nõuetele. Seetõttu autor arvab, et peab juhendisse kirja panema kõik tähtsamad isikuomadused, mida iga *coach* peab omama, sest nende kriteeriumite olemasolu *coachidel* aitab *coacheedel* ennast arendada. Kindlasti juhendisse tuleks lisada sellised isikuomadused nagu olla usaldusväärne ja hea küsiija, oskus luua tõeliselt usalduslikku suhet, aidata seada eesmärke, anda konstruktiivset tagasisidet, olla huvitatud oma *coachee* arengu vastu, pidevalt huvituda oma *coachee* olekust, et aidata õigel ajal.

Lähtuvalt küsimustiku tulemustest järeldab autor, et on vaja muuta *coachide* kohtumiste sagedust. Uuringu tulemuste järgi on teada, et töötajad soovivad kohtuda oma *coachidega* tihedamini kui kord nelja kuu jooksul (ettevõttes on ettenähtud 3 kohtumist aastas). Lisaettepanekutes tõid paljud välja kohtumiste sagedamaks muutumise. Enamus vastajatest soovis kohtuda *coachiga* kord kahe kuu jooksul. Kuna ettevõttes on erineva tasandi töötajad (kogenud (*coach*) vs vähemkogenud (*coachee*)), kes vajavad juhendamist erineval määral, siis autor soovib eristada erinevate tasemete töötajate *coachimist*, eelkõige just kohtumiste sageduste osas. Seda seisukohta toetab ka kvalitatiivse uuringu tulemus (ettevõtte *coach* ütleb, et ise *coachid* ei vaja palju juhtimist ning on ise pädevad, kui on mingi probleem, teavad kelle poole pöörduda ning kuidas on võimalik seda lahendada). Olukorra parandamiseks võib viia läbi küsitluse kõikide töötajate seas, et selgitada välja nende ootused, eelistused, vajadused ja ettepanekud.

Kuna enamus vastajatest on rahul ettevõtte *coachingu* protsessiga, see tähendab, et suurt muutumist see ei vaja, siis võiks juhendi täiendamine aidata nii *coache* kui ka *coacheesid* saamaks rohkem informatsiooni ning arendamiseks vajalikke oskusi *coachingu* protsessi läbiviimiseks. Ühe täiustamiseettepanekuna toob autor välja ka *coachingu* juhendi tutvustamist nii *coachidele*, kui ka *coacheedele*. Hetkel ei ole kohustust seda lugeda ning iga *coach* ei ole seda juhendi läbi lugenud. Juhend asub sisekommunikatsiooni süsteemis ning seda ei ole lihtne leida. Sellest lähtuvalt toob autor välja, et kasulik oleks igale uuele *coachile* ja *coacheele* näidata juhendit või vähemalt selle asukohta.

Veel üks tähtis tähelepanek autori poolt on see, et ettevõttes peab olema rohkem informatsiooni *coachi* vahetuse kohta. See on lubatud, kuid inimesed kardavad seda teha. Selle kohta saadi ettepanek ka vastajatelt ning lisaks intervjuust ettevõtte kogenenud *coachiga*.

Tuginedes teoreetilistele seisukohadele töö autor soovib kasutada vähem virtuaalset *coachingut* ning rohkem 5-minutilisi jalutuskäike.

Coachingu protsessi ja juhendi täiendamiseks tehtud ettepanekud tähendavad rahvusvahelise konsultatsiooni ettevõtte jaoks rahalisi ja ajalisi lisakulutusi. Töö autori seisukohast võetuna teeksid väljatoodud ettepanekud aga efektiivsemaks *coachingu* protsessi ning tooksid ettevõtte töötajatele rohkem kasu professionaalses arengus, mis aitaks ka ettevõttel tõhusamalt saavutada enda eesmäärke.

KOKKUVÕTE

Käesoleva Bakalaureusetöö eesmärgiks oli täiendada rahvusvahelise konsultatsiooni ettevõtte *coachingu* juhendit. Eesmärgi täitmiseks on läbi töötatud erialane teoreetiline kirjandus, tehtud juhendite vaatlus ning läbiviidud uuring, mille aluselt on tehtud järeldused ja ettepanekud ettevõtte *coachingu* juhendi täiendamiseks. Bakalaureusetöö eesmärk on täidetud.

Töö esimeses peatükis antakse *coachingu* protsessi teoreetiline ülevaade, kus on selgitatud *coachingu* ja juhendamise mõiste, kirjeldatud peamised *coachingu* liigid ja protsess. Samuti on olemas eraldi alapeatükk *coachingu* tuleviku kohta. Teises osas tutvustatakse uurimisobjekti ning põhjendatakse uurimismeetodite valikut. Kolmandas peatükis tuuakse välja uuringutulemusi ning autori poolt tehtud järeldused ja *coachingu* juhendi täiendamise ettepanekud.

Antud bakalaureusetöö objektiks oli rahvusvaheline konsultatsioonifirma. Uuringu kvalitatiivse osa läbiviimiseks kasutati dokumentide ehk juhendite vaatlust ja intervjuusid ning kvantitatiivse osa läbiviimiseks kasutati küsitlust. Intervjuude osalejateks olid ettevõtte personalijuht ja firma kogenenud *coach*. Dokumendivaatlus põhines konsultatsiooni ettevõtte *coachingu* juhendi ja ICF rahvusvahelisel vormil *coachide* põhioskuste loeteluga. Küsitluses osalesid 62 töötajat, kes töötavad erinevates struktuuriüksustes.

Uuringu tähtsamate tulemustena võib välja tuua, et töötajad soovivad, et *coach* neid ise juhendaks ning selleks on vaja lisada rohkem informatsiooni *coachingu* juhendisse. Dokumendianalüüs tõi välja, et ettevõtte juhendis puuduvad *coach*'ide isikuomaduste ning peamiste oskuste kirjeldused, mis tuleks dokumenti lisada. Organisatsiooni *coachingu* protsessiga on enamus vastajatest rahul, aga on avaldanud oma tähelepanekuid protsessi paremaks muutmiseks. Uuringu ühe osana selgus, et töötajad peaksid kohtuma *coachiga* rohkem, kui praegusel hetkel on ette nähtud. Lisaks, *coach* peaks initsiatiivi enda kätte haarama eelkõige esimestel kohtumistel, selleks et *coachee* saaks aru, milles seisneb *coachingu* protsess ning kuidas see teda aitab. Küsitlus ja intervjuud näitasid, et tuleks rohkem anda informatsiooni *coachide* vahetamise kohta, selleks et leida endale sobiv *coach*.

Viimase märkusena on toodud välja, et *coachingu* juhendit tuleks tutvustada ettevõtte töötajatele, kuna kõik töötajad ei ole seda juhendit näinud ega kasutanud.

Tuginedes teoreetilistele seisukohadele töö autor soovib kasutada vähem virtuaalset *coachingut* ning rohkem 5-minutilisi jalutuskäike.

Siinkohal toob uuringutulemuste ning järelduste põhjal autor välja olulisemad *coachingu* juhendi täiendamise ettepanekud, milleks on:

- Lisada *coachide* vajalike isikuomaduste ja oskuste kirjeldused;
- Kohtumised peavad olema juhitud *coachi* poolt (eelkõige esimesed);
- *Coachingu* juhendit peaks tutvustama;
- Lisada rohkem informatsiooni *coachide* vahetamise kohta
- Kasutada vähem virtuaalset *coachingut* ning rohkem 5-minutilisi jalutuskäike.

Autori hinnangul tõi uuring välja konsultatsiooni ettevõtte *coachingu* protsessi problemaatilised kohad ning täiustamist vajavad nüansid. Autor on seisukohal, et töö võib pakkuda huvi ka teistele konsultatsiooniettevõtetele, kes kasutavad *coachingut* töötajate järjepideva arengut tagava meetodina, sest *coaching* on tänapäeval laialt levinud protsess ning probleemid võivad olla samad.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abiddin, N. Z. (2006). Mentoring and Coaching: The Roles and Practices. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 107-116.
- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine*. Tallinn: Külim.
- Bimrose, J. (2006). *The Changing Context of Career Practice: Guidance, Counselling or Coaching?* Derby: Centre for Guidance Studies.
- Brownson, T. (2014). *What the Hell is Life Coaching?* a daring adventure.
- Coaching at Work. (2015). Mentors help women get ahead. *Coaching at Work*, 15.
- Coaching at Work. (2015). What does 2015 look like to you? *Coaching at Work*, 16-18.
- Dobrotvorskiy, I. (2006). *КОУЧИНГ – ЛИЧНАЯ ТРЕНИРОВКА: ПОМОЩЬ В РЕШЕНИИ САМЫХ ЗАПУТАННЫХ ПРОБЛЕМ В УПРАВЛЕНИИ, БИЗНЕСЕ И КАРЬЕРЕ*. Москва.
- Elike Tõnismäe, Helle Gern. (2008). *Juhendamine ja mentorlus*. Tallinn: AS Äripäev.
- Federation, I. C. (October 2008. a.). *SETTING THE FOUNDATION*. Allikas: <http://www.instituteofcoaching.org/images/pdfs/icfcorecompetencies.pdf>
- Filsinger, C. (2014). The virtual line manager as coach: Coaching direct reports remotely and across cultures. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 188-202.
- Flander, J. D. (30. August 2011. a.). *Grow coaching model: 56 great coaching questions*. Allikas: <http://jeroen-de-flander.com/>: <http://jeroen-de-flander.com/15-great-coaching-questions-for-the-will-phase/#grow-coaching-questions-step-3-options>
- FME, T. (2013). *Skills and Models. Coaching skills*. www.free-management-ebooks.com.
- Forum, T. E. (2008). *The Executive Coaching. Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership*. The Executive Coaching Forum.
- Fuller, G. (2015). QUALIFYING TIME. *Coaching at Work*, 29-32.

- Geissler, Harald; Hasenbein, Melanie; Kanatouri, Stella; Wegener, Robert. (2014). E-Coaching: Conceptual and Empirical Findings. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 165-187.
- Hawkins P., Smith N. (2006). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy. Supervision and Development*. England: Open University Press.
- McGuinness, M. (2008). *Creative Management for Creative Teams. Business Coaching and Creative Business*. London: Mark McGuinness (www.wishfulthinking.co.uk).
- Press, O. U. (1998). *Illustrated Oxford Dictionary*. Gütersloh: Mohndruck GmbH.
- Starr, J. (2003). *The coaching manual*. Glasgow: Bell and Bain Ltd.
- Stone, Florence M. (2007). Your Role as Coach. *Coaching, Counseling & Mentoring*, 11-29.
- Vesnina, V. (2006). *Управление персоналом*. Москва: ООО "ТК Велби".
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership, 4th Edition*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Whitmore, J. (2009). *Tulemuslikkuse treenimine*. Tallinn: OÜ Väike Vanker.

SUMMARY

DEVELOPMENT OF THE COACHING MANUAL ON THE EXAMPLE OF THE INTERNATIONAL CONSULTING COMPANY

Margarita Onišťenko

The personal is an integral part of any business. To establish a company is required only one person but for effective functioning it is important many people's contribution and competence. The efficiency could be achieved by coaching and teaching the staff how to perform their tasks and how to find solutions to their problems by their own. It is also important to help in career planning. All of this is necessary in order that the employee understands that his work has the meaning and his contribution helps to develop the company. All of this supports the organization's main goal for effective performance. The better the human resources are managed the more capable they become.

Coaching is not mandatory in organizations, although many companies use it today because they see how much benefit it gives to the company.

The aim of this thesis was to complement the international consulting company's manual for coaching. To reach the goal the theoretical literature was developed, the observation of the documents was done and the survey was performed on what basis conclusions and suggestions for manual complementing were made. Bachelor thesis aims were met.

Work first chapter provides the theoretical overview of the the coaching process where is explained the coaching concept and are described main types and processes of coaching. There is also a separate section of coaching future. In the second part is introduced the object of the research and is justified the choice of research methods. The third chapter outlines the results of the survey, the conclusions done by the author and suggestions for the company's coaching manual.

The object of this thesis is the international consulting company which did not want to disclose its name. In the qualitative part of the work were used the overview of the documents and interviews. To conduct the quantitative part was used the survey. In interviews participated the company's experienced coach and human resources manager. The documents observation was based on the company's coaching manual and on International Coaching Federation form which includes core skills list. The survey was attended by the 62 staff members who work in different structural units of the company.

The survey most important results were that employees want their coach to lead the coaching meeting therefore it is necessary to add more information to the coaching manual. Document analysis indicated that there is no personal characteristics and main skills for coach mentioned in the company's coaching manual. They should be added to the document. The majority of the respondents are satisfied with the company's coaching process, however, some of them have offered their suggestions for the process change. As a part of the survey it turned out that employees should meet their coach more often than is currently prescribed. In addition, coach should take the initiative in his own hands, particularly during the initial meetings in order that coachee will be able to understand the coaching process and its impact on coachee's performance. The survey and interviews has shown that the information about coach change should be clearer in order to find a suitable coach. As a final remark, the author points out that the coaching manual should be introduced to the company employees, as all the workers have not seen or used the manual. Based on the theoretical position the author recommends using fewer virtual coaching and more 5-minute walks with coach.

Based on the survey's results and findings, the author identified the most important ways to improve the coaching manual, namely:

- To add necessary personal qualities and skills descriptions for coach;
- Meeting with the coach should be led by the coach (especially the first);
- Coaching manual should be promoted;
- To add more clear information about coach change;
- To use fewer virtual coaching and more 5-minute walks with coach.

In author's opinion the research pointed out the company's coaching process problematic places and nuances in need of improvement. The author believes that the study may also be of interest to other consulting companies who use coaching process as employees development method, as the coaching process is a pressing issue in today's world.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

Intervjuu küsimused ettevõtte kogenenud *coach*ile

1. Kui kaua olete *coach*ina olnud?
2. Kui palju *coaheed* teil on?
3. Mida on vaja selleks, et *coach*iks saada?
4. Mida tähendab pädev *coach*? Kuidas ta aitab? Milles? Millised isikuomadused peavad olema *coach*il?
5. Kuidas teid aitab teie *coach*?
6. Kuidas te arendate ennast?
7. Kas te kasutate ettevõtte *coachingu* juhendi vestluse läbi viimiseks? Mida te arvate sellest juhendist?
8. Kuidas te viite kohtumisi *coacheega*? Kuidas teeb teie *coach*?
9. Kuidas te hindate *coachingu* programmi mõju teie isiklikule arengule?
10. Kas ise olete piisavalt aktiivne kogemuste jagamisel? Miks te nii arvate?
11. Kuidas te aitate seada eesmärgid oma *coaheele*?
12. Kas te annate konstruktiivsed tagasisidet? Ka negatiivse oma *coachidele*?
13. Ettevõttes on kolm kohustuslikku kohtumist *coach*iga. Kas on piisav? Kas te suhtlete oma *coacheega* kohustuslike kohtumiste vahel? Kas te proovite aru saada, millal *coachee* vajab teid? Kuidas te uurite tema tulemusi? Kas ka jooksvalt tunnete huvi oma *coachee* saavutamiste või raskuste kohta?
14. Kas on puudusi protsessis või olete rahul sellega?
15. Mida võiks muuta ettevõtte *coachingu* protsessis? Miks?
16. Kas oskate veel midagi olulist lisada?

Lisa 1 järg

Intervjuu küsimused ettevõtte personalijuhile

1. Kui kaua olete personalijuhina töötanud?
2. Kes on *coachingu* juhendi koostamise vastutaja?
3. Kuidas näeb välja ettevõtte *coachingu* protsess?
4. Kui keeruline see on? Kui palju aega on ette nähtud *coachi* ja *coachee* kohtumistele ja vestlustele?
5. Mille poolest erineb erinevate positsioonide *coaching*?
6. Milline on optimaalne kohtumiste arv?
7. Kas keegi jälgib, et protsess käib õigesti?
8. Kas on raskusi olnud?
9. Kas on puudusi protsessis?
10. Kui tähtis on see protsess ettevõtte jaoks?
11. Mis on *coachingu* protsessi eesmärk ettevõtte jaoks?
12. Kes on *coachid*? Kuidas on võimalik saada *coachiks*? Mis on selle jaoks vajalik?
13. Kas toimuvad koolitused *coachidele*? Kui tihti?
14. Kui tekkib vajadus, kas on võimalik muuta juhendi?

Lisa 2. Küsimustik

Hinnang coachile

Hea kolleeg,

palun vasta küsimustele ning hinda oma coachi allolevate väidete põhjal. Hinnangu saad anda skaalal ühest viieni.

Küsimustele vastamine on anonüümne ning võtab aega 5 minutit.

* Kohustuslik

Palun vali enda jaoks sobilik variant *

Vali, kas sa oled ainult coachee või ka coach

- coachee
- coachee ja coach

Kas tunned, et oled valmis ise olema coach?

Kui juba oled coach, jätta see küsimus vahele

- Jah
- Ei

Vali enda jaoks sobiv variant: *

- Soovin, et coach juhendaks meie kohtumist (peamiselt coach esitab küsimusi ja suunab mind)
- Soovin ise juhendada kohtumist coachiga (peamiselt mina suunan vestluse ja hõlman teemad, mis mind huvitavad)
- Дырое:

Palun hinda oma coachi

Positiivne *

1 2 3 4 5
ei nõustu nõustun

Avatud *

1 2 3 4 5
ei nõustu nõustun

Usaldusväärne *

	1	2	3	4	5	
ei nõustu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nõustun

Hea kuulaja *

	1	2	3	4	5	
ei nõustu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nõustun

Hea küsija *

	1	2	3	4	5	
ei nõustu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nõustun

On eeskujuks *

	1	2	3	4	5	
ei nõustu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nõustun

Jagab oma teadmisi ja kogemusi *

	1	2	3	4	5	
ei nõustu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nõustun

Loob minuga tõeliselt usaldusliku suhte *

	1	2	3	4	5	
ei nõustu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nõustun

Aitab seada eesmärgid *

	1	2	3	4	5	
ei nõustu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nõustun

Annab konstruktiivset tagasisidet *

	1	2	3	4	5	
ei nõustu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nõustun

Tunneb minu arengu vastu siirast huvi *

1 2 3 4 5

ei nõustu nõustun

Arendab ennast oma töös järjepidevalt *

1 2 3 4 5

ei nõustu nõustun

Coach on minu jaoks alati olemas kui vajan nõu või abi *

1 2 3 4 5

ei nõustu nõustun

Coach on aidanud mul paremini kohaneda ja hakkama saada *

1 2 3 4 5

ei nõustu nõustun

Coach teab ja järgib ise kõiki standardeid ja protseduureegleid *

1 2 3 4 5

ei nõustu nõustun

Tänu coachile tunnen ennast täisväärtusliku meeskonnaliikmena *

1 2 3 4 5

ei nõustu nõustun

Palun hinda isikuomadusi olulisuse järgi

Kui olulised on järgnevad isikuomadused coachi jaoks. Küsimused on sarnased eelnevaga, aga on vajalik hinnata kui olulised on need isikuomadused coachi jaoks.

Positiivne *

1 2 3 4 5

ei ole oluline oluline

Avatud *

1 2 3 4 5
ei ole oluline oluline

Usaldusväärne *

1 2 3 4 5
ei ole oluline oluline

Hea kuulaja *

1 2 3 4 5
ei ole oluline oluline

Hea küsija *

1 2 3 4 5
ei ole oluline oluline

On eeskujuks *

1 2 3 4 5
ei ole oluline oluline

Jagab oma teadmisi ja kogemusi *

1 2 3 4 5
ei ole oluline oluline

Loob coacheega tõelist usaldusliku suhte *

1 2 3 4 5
ei ole oluline oluline

Aitab seada eesmärgid *

1 2 3 4 5
ei ole oluline oluline

Annab konstruktiivset tagasisidet *

1 2 3 4 5

ei ole oluline oluline

Tunneb oma coachee vastu siirast huvi *

1 2 3 4 5

ei ole oluline oluline

Arendab ennast oma töös pidevalt *

1 2 3 4 5

ei ole oluline oluline

Coach on alati olemas kui coachee vajab nõu või abi *

1 2 3 4 5

ei ole oluline oluline

Coach aitab coacheele paremini kohaneda ja hakkama saada *

1 2 3 4 5

ei ole oluline oluline

Coach teab ja järgib ise kõiki standardeid ja protseduureegleid *

1 2 3 4 5

ei ole oluline oluline

Kui tihti soovid kohtuda oma coachiga? *

- Tihedamini kui kord kuus
- Kord kuus
- Kord kahe kuu jooksul
- Kord kolme kuu jooksul
- Harvemini kui kord kolme kuu jooksul

Kas oled rahul ettevõtte coachimise protsessiga? *

- Jah
- Ei

Mida võiks coachinguprogrammi arendamiseks teha?

Sinu ettepanekud ja soovitused - küsimus ei ole kohustuslik

Sugu *

- Mees
- Naine

Vanus *

Lisa 3. Intervjuu transkriptsioonid

Intervjuu ettevõtte kogenud coachiga

Küsitelja: Спасобо, что согласилась мне помочь. Я знаю, что ты уже 6 год коуч. Сколько коучии у тебя на данный момент?

Vastaja: Сейчас у меня 4 человека.

К: Что нужно для того, чтобы стать коучем?

V: Чтобы стать коучем, (.) как минимум, нужно проработать 4 года и быть на уровне Assistant Managera. И тогда, если у тебя есть желание, ты подаешь заявку, что ты хочешь быть коучем и тебе тогда назначают людей, то есть дают коучии. И каждый год, когда приходят новые люди, отдел по персоналу смотрит, у кого мало коучии или кому этот человек подойдет больше всего. И тогда этих людей соответственно распределяют. Или если у человека другой коуч, но он ему не нравится, то он может поменять себе коуча.

К: А если ты не подаешь заявку о том, что готов быть коучем, то тебя не назначают?

V: Я думаю (.3), что на первый год AM (Assistant Manager) может быть нет, на второй год AM – это уже подразумевается, что ты должен быть коучем, если ты совсем не отнекиваешься. Но быть коучем – это уже обязательный пункт для Engagement Leader'ов. Когда ты уже стал Engagement Leader'ом ты будешь коучем, хочешь тебе этого или нет. А для AM, если человек хочет дальше продвигаться, то он уже смотрит какие метрики у ЕЛ и поэтому биокоуч и он его на себя применяет. Для Assistant Manager'ов быть коучем – это необязательно, но желательный метрикс.

К: Что значит хороший коуч?

V: (.2) Для меня.. В первую очередь это значит, что он отстаивает твои интересы. Туда можно включить суппорт и тд и тп, но самое важноеб что человек приходит и у него проблемы или человек приходит и у него радость или что угодно, то коуч это тот человек, который будет отстаивать интересы данного человека. И чаще всего коучев назначают начиная с интернов или с ассистентов первого года, ассистенты второго года чаще всего переходят к новому человеку, то люди еще сами плохо представляют, что значит работать в нашей фирме, что знают разные цели, какие есть возможности. Может его интерес – это «Я хочу мало работать и получать много денег» - например. И задача хорошего коуча объяснить, что так оно не может быть. И объяснить какие есть варианты. И тогда уже вместе с человеком выбрать его «путь», и на этом пути ему помогать. Я себе так представляю. А все остальное уже из этого выходит.

К: А какими качествами должен обладать коуч?

V: Во первых, он должен уметь хорошо слушать. (.2) Хорошо слушать своего коучи, чтобы понять какие именно проблемы или просто, что коучи хочет – это очень важно. Иногда люди говорят одно, а под этими словами понимают совершенно другое. И чтобы совместная работы была продуктивной, и все добивались нужных целей, очень важно, чтобы люди умело друг друга слышать и слушать. Слушать не так важно, как

слышать. И это не должно быть в одну сторону, то что я должна уметь слышать, а моц коучии должен сидеть на расслабоне. Для меня cancelling – это не полтора часа, которые мы проводим за едой, говоря не о чем. Это требующий подготовки до этого. Я часто продумываю, что конкретно я скажу человеку, что ему надо от меня услышать. Что еще важно – это твоя внутренняя мотивация помочь человеку. Если тебе впринципе все равно как он будет продвигаться, что он будет делать, то я лично не смогу в такой ситуации выложиться. И это также должно быть с двух сторон. То есть если у человека есть какая-то проблема, то предлагая решение, он должен также быть заинтересован воплотить это в жизнь, потому что в конечном итоге я могу посоветовать, помочь, где-то с кем-то договориться, но если он сам ничего не хочет делать, то «под лежащий камень вода не течет». Должна быть двухсторонняя работа. Впринципи все качества, которые применимы для коуча, они должны быть в той или иной форме быть применимы и для коучи. Только в том случае работа будет продуктивной. Умение слушать, желание помочь, позитивный настрой, что немало важно. И конечно важно давать конструктивную обратную связь. Всегда сложно давать негативную обратную связь. Всегда сложно объяснить человеку, где он был не прав. И как лучше сделать. Чего лучше не делать в разных ситуациях. И донести это до человека так, тобы у него не потерялась мотивация, чтобы он понял, что не все потеряно. И вселить в него какую-то уверенность. В общем, сравнимо с психологией немного.

К: Как ты сама готовилась? От куда ты знаешь все эти вещи? Сама изучала? Или в фирме записано?

В: У нас в фирме есть мануалы разные, который говорят о том, как это должно вышлядеть, но это больше бюрократическое пособие. Там говорится с точки зрения модератион митингов и прочего. А так нет. На своем опыте. У меня же тоже есть коуч. И у каждого есть. Я же смотрю, как мой коуч себя ведет и я смотрю, что мне нравится, что не нравится. Я уже знаю на своем опыте, что мне помогло в карьере, что наоборот, подпортило карьеру - какие-то решения.

К: А как помогает тебе твой коуч?

В: Он меня слушает, поддерживает. (.2) Если у меня есть какие-то идеи, желания, мой коуч старается направить меня, говорит, что реально выполнить, что нереально, и самое важное, как этой цели достигнуть. Чаше человек хочет чего-то достигнуть, но не знает как это сделать. Например, я хочу стать projektijuht'ом, что я должна для этого сделать? Как я должна себя вести? Как я не должна себя вести? Как я должна с клиентами общаться? Какие проекты брать? Какие не брать? Также на любом уровне. В принципе, не важно, ассистент ты или Engagement Leader – у всех одинаковые глобальные проблемы.

К: Как ты себя развиваешь как коуч?

В: На самом деле, (.) все с опытом. Мне кажется, никакие книжки здесь не помогут. По ходу карьеры, ты сталкиваешься с новыми проблемами, с новыми возможностями – при помощи этого всего просто накапливаешь этот опыт. Также на своих ошибках учишься. Если там сказала что-то не так, если где-то не помогла, где можно было помочь. В следующий раз знаешь, что в этой ситуации можно так и так себя повести. Просто ты уже лучше понимаешь, что людям надо, что они от тебя ждут. Я всегда

спрашиваю у своих, чтобы они сказали в конце года, какие-нибудь замечания. Что я могу сделать лучше? Как мы можем нашу совместную работу развивать. То есть обоюдный процесс.

К: Используешь ли ты пособие по коучингу?

В: Нет.

К: А что ты думаешь об этом пособии?

В: Я его не читала. (.3) К сожалению.

К: То есть ко встречам с коучи ты готовишься самостоятельно?

В: Да, я смотрю, какие у него были проекты. Читаю обратную связь о его работе. Разговариваю с пројектијухт'ами, которые с ним работали, спрашиваю. Потому что не всегда все письменно пишется. У меня у самой бывают с ними проекты. Я смотрю на каком уровне находится человек, какую оценку в прошлом году получил. Куда ему надо дальше развиваться, чтобы он становился сильнее. Смотрю, где его слабые стороны.

К: То есть никакой конкретной системы нет?

В: (.) В принципе система у меня есть. Я четко знаю, что мне нужно сделать перед каждой встречей. Что мне нужно прожить обратную связь, встретиться с пројектијухт'ами, кто с ним работали. Я смотрю наш development plan. Очень важно. Я считаю, что это основополагающая вещь. То есть я смотрю, что в начале года у нас было запланировано на этот год, какие цели мы собирались достичь. Я читаю, (.) отсеиваю для себя, что с этим все в порядке, мы движемся в правильном направлении. А вот здесь, (.) например, человек хотел делать финансовые проекты, и я понимаю, что еще у него не получилось. Можно пойти поговорить с кем-то, чтобы ему дали финансовый проект. Узнать, заинтересован ли он до сих пор и так далее. В принципе, какие-то процедуры у меня есть.

К: А твой коуч ведет себя с тобой также?

В: (.3) Нет. Когда у меня был предыдущий коуч, у нас было, я думаю, примерно тоже самое. Сейчас у меня коуч партнер, и я думаю, что он немножко по-другому, в связи со своей занятостью, относится к этому. Но в принципе, когда я с ним общаюсь, я вижу, что он делает все тоже самое, что я, просто не так много времени на это тратит. Ну и мне уже не надо так много поддуржки и каждодневной поддержки, как в начале карьеры.

К: Как ты оцениваешь влияние коучинга на твоё личное развитие в фирме?

В: Я считаю, что это 50% успеха в предприятии. 50% успеха твоего карьерного роста зависит от того, кто у тебя коуч. Это мое личное мнение. Коуч умеет тебя направить. У меня были разные коучи за мою карьеру. Были те, которые тянули меня вниз, и были те, благодаря которым я сейчас здесь. И если бы их не было, то может быть я уже давно ушла бы. Или что угодно могло произойти. В нужный момент дть нужный совет. Я думаю, что если бы у меня не было моего предыдущего коуча, то я бы не работала

сейчас в этой фирме, однозначно. Или если бы работала, то не на той должности, где я сейчас работаю. Тоже самое можно сказать и про моего нынешнего коуча. Поэтому я, понимая всю важность этого, я также стараюсь своим людям это вложить в голову. Чтобы они не думали, что это просто так. Посидел, поел, поговорил и разошелся. Ну и конечно остальные 50% зависят от тебя. (.3) То есть если человек глупый, то помогай ты ему, не помогай, если у него нет мотивации, не нравится работа, то тут уже что угодно не делай, никуда не сдвинешься с места. Есть и другие случаи. Когда человек гений, и помощи не надо, он и так со всем справляется, все успевает. Хотя и в такой ситуации я считаю, что от коуча много чего зависит. Как этим ценным ресурс воспользоваться фирме.

К: А как ты думаешь, ты сама активно даешь советы и делишься своим опытом? Почему?

В: Судя потому, как ребята реагируют. Я оцениваю так, что если человек, у которого возникает проблема, идет впервые очередь ко мне, то это означает, что у нас с ним создано доверительное отношение. И он знает, что мне можно довериться. И так же я, если я вижу, что у человека проблемы, то я сразу иду к нему. Я не начинаю эти вещи с кем-то другим, ни в коем случае, обсуждать. Или какими-то другими способами решать проблему. Что касается конкретно его, я с ним встречаюсь, хоть через 5 минут. Я стараюсь быстро реагировать на какие-то их просьбы, пожелания, проблемы. Потому что люди обращаются не обязательно с рабочими вещами. (.2) Бывает так, хочется в отпуск, а можно ли там вот этот проект передвинуть. Ведь тоже бояться, пойти сразу к начальству – это не всегда так просто передвинуть какой-то проект. Мы довольно часто встречаемся. В среднем, где-то раз в месяц я стараюсь со своими встретиться. С каждым человеком обговорить, что у него за месяц произошло, даже если это будет пол часа за обедом, но все равно какую-то поддержку оказать. Чаще всего все темы и проблемы выходят за такими встречами, а не за этими большими формальными встречами.

К: А как ты помогаешь поставить цели?

В: Чаще всего я начинаю с того, что спрашиваю у человека, где он себя видит через 5 лет. Где он хочет быть через 5 лет. Как он видит свою жизнь. Чем он занимается. Вплоть до деталей: на какой машине он будет ездить, в каком городе будет жить, будет ли у него семья, дети и так далее. И начинаю слушая его повествование отчитывать время назад, и пытаюсь поставить ему соответствующие цели, чтобы годы, которые он проведет в нашей фирме, приблизили его к этой цели, а не отдалили. То есть если человек хочет спокойной жизни, то ему нужны более спокойные проекты. И я понимаю, что человек не хочет быстрого роста, что неплохо. У нас создан ажиотаж: выше, сильнее, быстрее. (.) Но есть и такие, которые спокойно живут, без challenge каждый день. Ну и соответственно, если человек хочет какой-то карьеры быстро, то я ему объясняю, что для этого нужно. И так постепенно мы приходим к целям более долгосрочным, например, 2-3 года, а от этого мы делаем шаг еще назад и начинаем смотреть, что он должен сделать в этом году, чтобы оказаться в следующем году там, где ему хотелось оказаться. Если ты ассистент первого года, то хорошая цель была бы такая, что у тебя был бы забит ретайн, чтобы люди хотели с тобой работать. Это главный показатель. Конечно, это складывается из разных показателей, человек же не просто так, хочет с тобой работать. Ты должна доказать, что тебе можно верить, что ты делаешь хорошо свою работу.

К: Мы уже говорили об обратной связи. Ты упомянула, что важно давать обратную связь, также и негативную. То есть ты ей делишься, но просто так, чтобы не отбить желание идти дальше?

В: Да. Чаще всего, когда мои коучи будут расти по карьерной лестнице, то это другое. Но чаще всего случаются конструктивная обратная связь и похвала критическая, то чаще всего, человек не знает, как себя нужно вести. Средний возраст ассистентов 20-22 года, это люди, который пришли сразу с университетов. Без опыта работы, тем более без опыта в большой фирме. Я просто такая же. Я закончила второй курс, пришла и мне казалось, что все хорошие, а когда сталкиваешься с реальностью, то сталкиваешься с проблемами. (.) Просто люди не знают как общаться друг с другом. Что надо делать, что нет. И я пытаюсь им объяснить. Получаю негативную обратную связь, они не могут поставить себя на место проектиjuht'a. Также и наоборот. Что не правильно. И когда ты начинаешь объяснять асистенту, как почувствует себя проектиjuht, когда ассистент себя ведет подобным образом, то логично, что он поведет себя именно так. А этого можно избежать, если ты сдулаешь вот это и вот так. У меня не разу не было такого, что мне бы приходилось объяснять, а он бы говорил, что не согласен со мной. Бывает и такое, что человеку просто не подходит эта работа и все, что остается, это объяснить, что она убивает его, зачем стучаться лбом в закрытые ворота.

К: Ты уже говорила, что со своими коучи, ты встречаешься в среднем раз в месяц, а в фирме 3 официальные встречи за год. То есть по твоёмц мнению этого недостаточно?

В: Для Engagement Leader'a – это уже много. Я считаю, что мне бы хватило 2-ух встреч, чтобы обсудить проблемы. А ассистентам превого года и второго – нет. Чем чаще, тем лучше он будет равиваться в фирме. В принципе, я считаю, что 3 встречи – это мало.

К: Это и есть основной минус этого процесса в нашей фирме?

В: Я бы не назвала это минусом. Я считаю, что 3 встречи – это минимум, который должен быть. Может есть люди, которым этого и достаточно. Я когда была ассистентом, то я и встречалась 3 раза в год, но хотелось бы больше. И я вижу по своим людям, что им нравится со мной встречаться. Им нравится задавать вопросы, которые они не знают, кому еще задать. И это не должна быть официальная встреча там обед или что-то, мы иногда вечером встречаемся в моем кабинете на 10 минут. Просто спрашиваю как дела или чем вчера занимался. И по каким-то маленьким вещам понятно, какое у человека настроение.

К: Замечала ли ты ещ еминусы в процессе?

В: Как мне кажется, основным минусов является то, что у людей часто бывает несовместимость с коучем. И люди бояться об этом говорить. Они бояться менять коуча. Есть пару человек в год, которые меняют. Но таких мало, потому что люди бояться об этом говорить. На самом деле тут не на что обижаться. Если просто не подходите – это не значит, что ты плохой или я. Это может быть просто несовместимость. Вторая вещь это то, что ассистентам и интернам нельзя ставить высоко стоящих по карьере людей. Я просто чувствую, что люди бояться подходить, спрашивать. Понятно, то выше стоящие по карьере и заняты гораздо больше. Глупый страх подойти с простой проблемой. Хотя эта простая проблема может вылиться во что-то глобальное. Так оно и бывает. Поэтому

нужно соответственно подбирать людей. (.) Чтобы человек мог спокойно не бояться обращаться со своими проблемами к коучу.

К: Ты думала, что можно было бы изменить?

В: Я думаю, (.) что донести до людей, что можно и нужно менять коцев при несовместимости. Люди это знают, но не знают, что в этом нет ничего плохого. Ну и быть активным обоим сторонам. Проявлять больше активности обоим. Чтобы это не было так сухо, 3 раза в год встретились и все.

К: Есть еще что-то важное, что тебе хотелось бы добавить?

В: (.2) Нет.

К: Спасибо большое.

Intervjuu ettevõtte personalijuhiga

Küsitaja: Suur aitäh sulle, et oled nõus osalema intervjuus ning aitama uuringu läbiviimisel. Lähme kohe esimese küsimuse juurde. Kui kaua oled personalijuhina töötanud?

Vastaja: Olen juba kümnes aasta sellel positsioonil.

К: Kes on coachingu juhendi koostamise vastutaja?

В: (.) See juhend koostakse meil regiooni tasandil. Regiooni tasandil koostakse seda, mida meie siin käsitame. Me ei tee seda Eestis kohapeal. Regioonis meil on inimesed, kes vastutavad kogu Performance Management'i eest.

К: See juhend on ühtlane kogu regioonile?

В: Jah. Põhimõttelielt küll. Erinevates maades on võimalik seda natuke kohaneda vastavalt kohalikele vajadustele. Aga üldised printsiibid on sees.

К: Kuidas näeb välja ettevõtte coachimise protsess?

В: (.3) Protsess näeb välja niimoodi, et igal töötajal on enda coach. Neil on kindlad kohtumisajad, osad on sellised, mis peavad kindlasti toimuma, kolm korda aastas, kogu selles coaching raames. Ja lisaks sellele on kokkulepetele, mitten ii regulaarsed kohtumised coachi ja coachee vahel, kus siis arutakse erinevaid teemasid coachee arenguks olulised.

К: Kui palju aega on ettenähtud nende kohtumistele? Kas on mingid reeglid?

В: Ei ole. Mina ei tea, et oleks ajalisi reegleid. Et täpselt määratletud tunnid.

К: Mille poolest erineb erinevate positsioonide coachimine?

В: Alates sellest, kes on täitsa uued inimesed, et neil on vaja rohkem tööalast juhendamist, kuidas oma tööülesannetega hakkama saada ja mida kõrgema positsioonile liigume edasi, seda rohkem seal on muid teemasid, näiteks kuidas ise olla inimeste juht, kuidas ise olla coach. Juba tulenevalt tööülesannetest, kuna meil on coach ka mentor, et ta on kaks ühes.

Ühelt poolt ta annab tööalast nõu ja teiselt poolt toetab isikliku arengu poolt. Algusel inimestel on vaja rohkem toetust täa arengu osas, hiljem võib olla isiklikuse arengu toetamist.

K: Kas juhendis on eristumine positsioonide kohta?

V: Ei ole. Aga see tuleb välja vajadusest protsessi käigus. Mingid üldised asjad arengu vestlusel, mida tuleb ära teha.

K: Kas sa oskad öelda, milline on optimaalne kohtumiste arv?

V: (.2) Jällegi see sõltub väga palju coachi ja coachee paarist. Ütleme, et minimaalne arv on gi 3, (.3) üks on eesmärkide seadmise kohtumine, siis on poolaasta kokkuvõtte ja aasta kokkuvõtte. Aga reaalselt (.) kindlasti on mõistlikum teha lisaks veel sinna vahele regulaarsemaid või vähem regulaarsemaid kohtumisi. (.) Mõned paarid teevad seda korra kuus seda kohtumist, mõned võib olla veel sagedam. See sõltub väga palju, kui kogenenud on mõlemad pooled. Kuidas neil see koostöö läheb. Ehk optimaalset numbrit ei ole olemas.

K: Kuidas sina arvad, kellelt peab see initsiatiiv tulenema?

V: Ma arvan, et see on kahe poolne initsiatiiv. Tegelikult, see võib tulla üks kõik millelt poolt. Meil on ju ka inimese initsiatiiv vastutada enda arengust, aga kindlasti ka coachi asi on jälgida, et need kohtumised ikkagi toimuksid, kui coachee ei tõsta ülesse neid teemasid. Ei tule ise initsiatiiv, siis see on coachi asi, sest tema vastutab selle eest, et selle paari suhe toimuks hästi.

K: Kas keegi jälgib, et see protsess käib õigesti?

V: (.4) Kuna üldised printsiibid on olemas, on eelduslik, et inimesed jälgivad neid protsesse. See, et neid kohtumised toimuskid, seda me saame jälgida läbi selle, et kuna meil on kõik need süsteemis, need kolm põhikohtumist, kus tehakse arengu plaani jne, kuna me registreerime need andmebaasis, siis seal on võimalik võtta neid väljavõtteid, ning mida me teeme ning kontrollime, et need kohtumised on tehtud. Ja nende osas siis eesmärgistakse ka inimesi. Näiteks, et meie osakonnas kõik kohtumised on tehtud, mida kontrollitaks eka regiooni tasandil, kas näiteks auditis on tagasisidet piisavalt antud inimestele, kas on mingid arengu plaanid koostatud ja nii edasi. Ja lisaks coachil endal on aasta vestlus ehk arengu vestlus, siis ka seal saab sellel teemal rääkida. Coach oma coachiga. Ehk kuidas on tal läinud need vestlused oma coacheedega.

K: Kas on raskusi olnud selles protsessis?

V: Ma ei tea, et oleks olnud mingeid olulisi raskusi. Kõik oli saadud sujuvalt lahendatud. Inimesed on ise huvitatud selles protsessis.

K: Kas on mingeid puudusi protsessis?

V: (.3) Ma arvan, et igat protsessi on võimalik paremaks teha. Võib olla coache veel paremini koolitada, selleks kuidas seda teha. (.2) Võib olla leebemaid puudusi on olnud, aga mingeid suuri puudusi ei ole. Kui need oleksid, siin nad on juba parandatud.

K: Kui tähtis on see protsess ettevõtte jaoks?

V: See on väga tähtis, sest me ju ütleme, et inimesed on meie kõige väärtuslikum vara ja see on see, kuidas me saame enda inimesi hoida ja arendada, nii öelda tagada nende arengut, et kõik tunneksid, et (.) neil on siin ühelt poolt turvaline olla, et nende areng on toetatud ja kui neil on mingid mured või on abi vaja, siis nad alati saavad pöörduda selle inimesele, kes nendele on määratletud ehk oma coachi poole. Ja lisaks, kuna selle protsessi sees on tagasiside kogumine teistelt osapooltelt, see on väga oluline, et see coach tegelikult, kuigi ta võib olla ei tööta otseselt koos enda coacheega, siis ta saab seda tagasisidet mitmetest erinevatest allikatest. Juba see, et ettevõtte on ehitanud sellise mitme kihilise süsteemi näitab seda, et coachingu protsess on oluline. See protsess on adekvaatne, sisukas ja väärtuslik.

K: Mis on coachingu protsessi eesmärk ettevõtte jaoks?

V: (.) Ühelt poolt ongi toetada inimeste arengut. Kuna see on seotud muude protsessidega, tasu protsessidega, kui ka karjääri redeli redalemisega, siis kindlustada, et need otsused, mis tehakse nendes teistes protsessides, tehakse õigesti alustel, mis on sisendi aluseks väga oluline. Ühelt poolt on see, et inimesed tunneksid ennas turvaliselt, mida ma enim juba mainisin, ning et nad arendaksid, sest see aitab ju kaasa ka ettevõtte arengule, edule. Ja teiselt poolt, et need inimestega seotud otsused, mis me teeme, et me teeksime neid õigesti ja põhjendatult.

K: Kes on coachid ettevõttes? Ja kuidas on võimalik saada coachiks?

V: Põhimõtteliselt on eeldus, et kõigil inimestel (.2) alates neljandast aastast, enam-vähem, kui nad on meil siin tööl võiks juba endal olla mõni coachee. Need ongi coachid alates seal maalt ehk kuskil neljandalt aastast. Mõnikord juhtub ka varem, see oleneb sellest, et mõni inimene on väga kiire arenguga näiteks, ja teine on see, kuna me üldiselt proovime teha sama teenuse liini sees samad coachid, siis mõnel ei ole võimalik oodata kuni neljanda aastani. Mõni saab kolmandast aastast coachiks. (.2) Teiselt poolt on väga oluline ka see, et inimeste isikuomadused toetaksid seda. Iga üks, kes on neli aastat olnud ei saa tingimata coachiks. Ta peab ka sobima selleks, et see protsess töötaks.

K: Kas toimuvad mingid koolitused coachidele?

V: Jah. Üldiselt on niimoodi, kui me räägime auditi poolest, siis ... kuna igal aastal on koolitus protsess sügisel, siis umes sealt tasandilt, kui sa hakkad inimeste juhendamise ja arendamisega tegelema, selles regulaarses iga aasta koolituse protsessi sees on coachimise osa, mida kõik läbivad ja kust nad saavad algteadmisi ja mida edasi, seda põhjelikumalt. Nii et kõrgematel tasanditel on juba maaster klassid, kuna seal on coachimine teistel alustel.

K: Kui rääkida teistest ettevõtte liinidest. Kas nende coachidel toimuvad koolitused?

V: Nende puhul on pigem see, et on võimalik osaleda e-koolitustel ning auditi puhul ka. Ja lisaks on see, et väga palju võetakse enda oma coachi pealt, kuna iga ühel on oma coach, siis käib selline õppimine. Neil on ka võimalik osaleda (.2) rühma koolitustel. Sellistel auditoorsetel grupikoolitustel, kui tekib vajadus selle järele, siis on võimalik selliseid koolitusi korraldada, kui neid coache kogum, mis ei ole saanud koolitust.

K: Kui tekib vajadus, kas on võimalik muuta juhendi ehk lisada midagi Eesti ettevõtte jaoks?

V: Jah, ikka. See on ka see, mis on meile ühest regioonist tulevaks. On selline raamestik, meil võib ki olla oma spetsiifili vajadus. Täiesti võimalik.

K: Suur tänu.

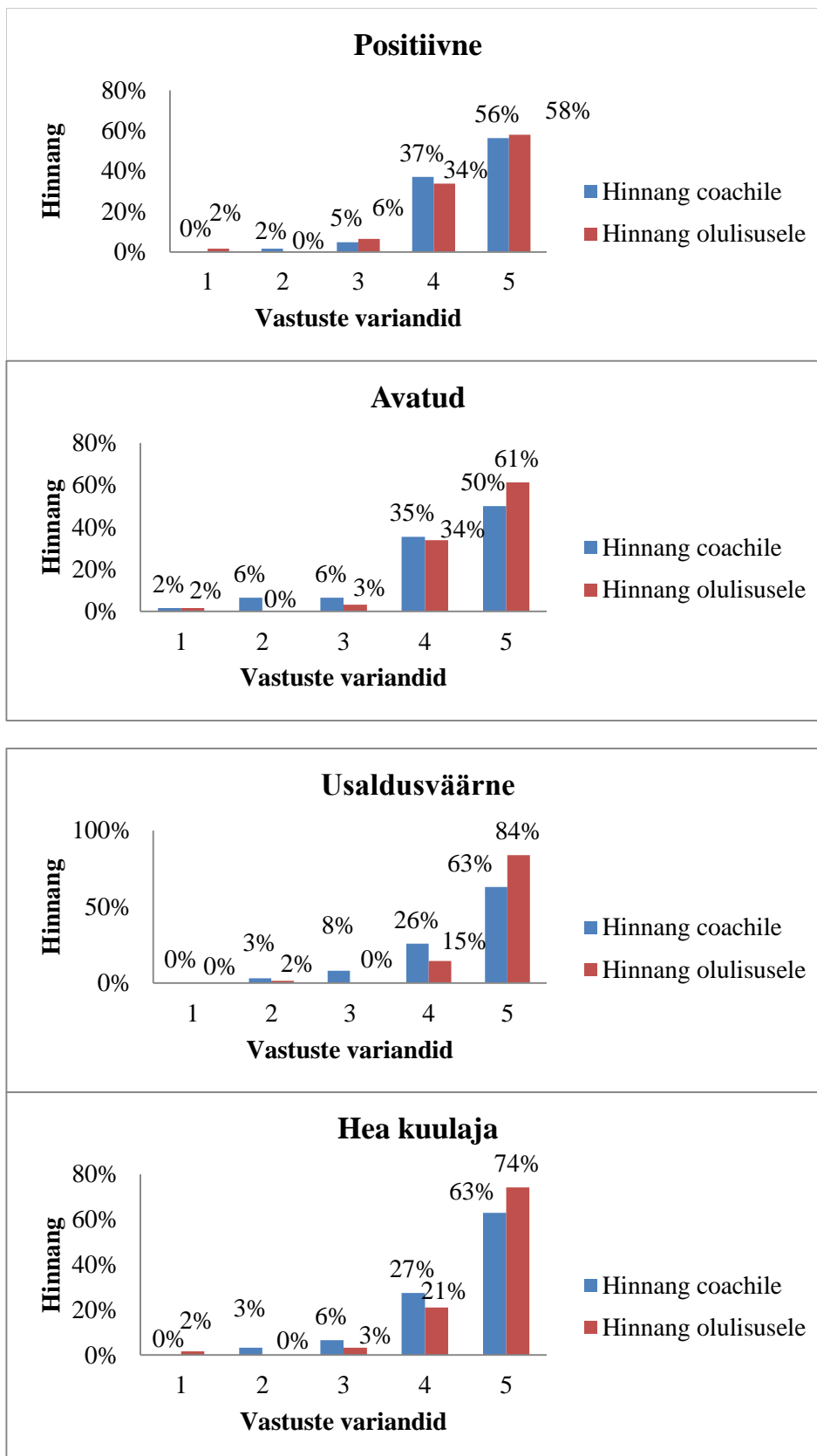
Lisa 4. Küsitluse tulemused

Küsimused																				
	Palun vali enda jaoks sobilik variant			Kas tunned, et oled valimis ise olema coach?			Vali enda jaoks sobiv variant:			Tänu coachile tunnen ennast täisväärtseliku meeskonnaliikmena			Kui tihti soovid kohtuda oma coachiga?			Kas oled rahul ettevõtte coachimise protsessiga?			Vanus	
	Vastus	Arv	%	Vastus	Arv	%	Vastus	Arv	%	Vastus	Arv	%	Vastus	Arv	%	Vastus	Arv	%	Arv	%
1-coachee	50	81%	1-Jah	20	36%	1- Soovin, et coach juhendaks meie kohtumist (peamiselt coach esitab küsimusi ja suunab mind)	42	68%	1- ei nõustu	2	3%	1- Tiheadamini kui kord kuus	4	6%	1- Jah	54	87%	1- Mees	18	29%
2-coachee ja coach	12	19%	2-Ei	35	64%	2- Soovin ise juhendada minna suunan vestluse ja hõlman teemad, mis mind huvitavad	11	18%	2	5	8%	2- Kord kuus	14	23%	2- Ei	8	13%	2- Naine	44	71%
						3- Muu	9	15%	3	9	15%	3- Kord kahe kuu jooksul	17	27%						
							4		4	26	42%	4- Kord kolme kuu jooksul	15	24%						
							5- nõustun	20	32%	5- nõustun	20	32%	kui kord kolme kuu jooksul	12	19%					
Mood	1			2		1			4			3			1			2		24
Aritmeetiline keskmine	1.21			1.64		1.47			3.92			3.27			1.13			1.71		27.47

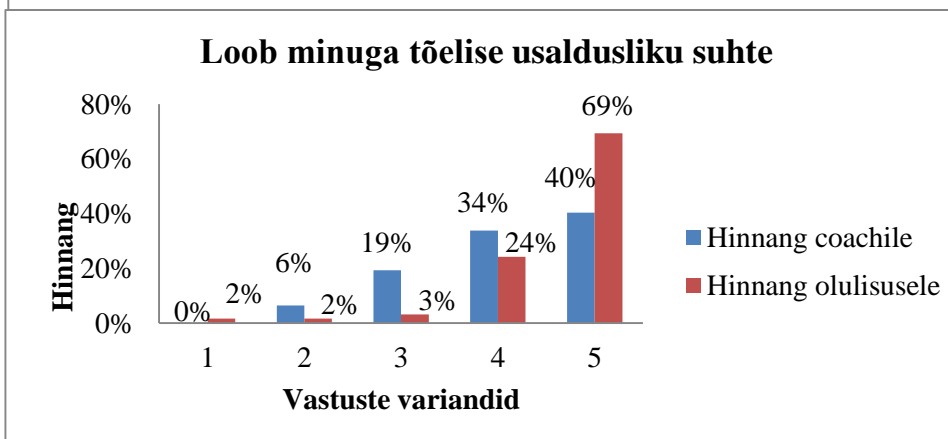
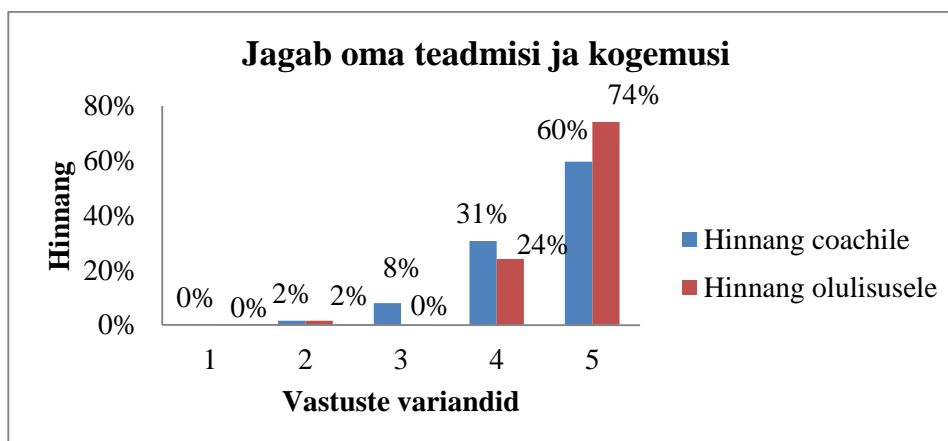
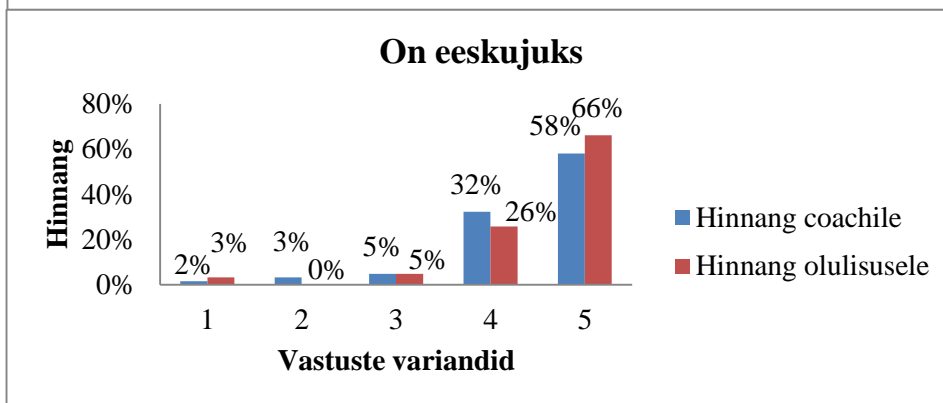
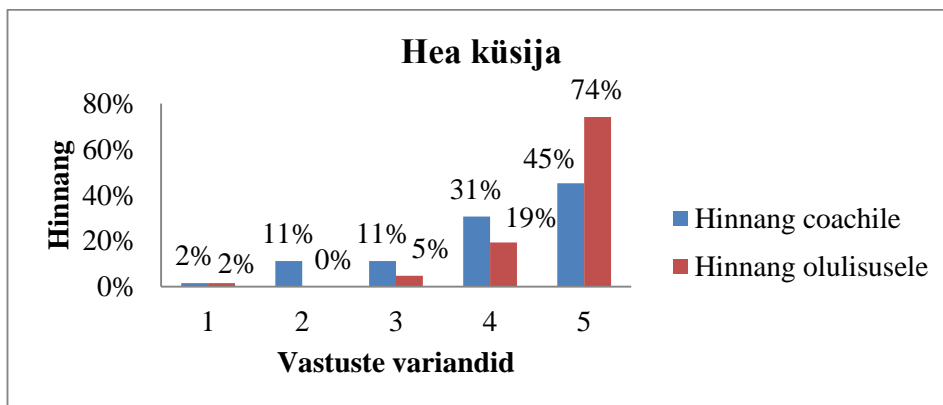
Lisa 4 järg

Hinnang coachile	Positiivne		Avatud		Usaldusväärne		Hea kuulaja		Hea küsija		On eeskujuks		Jagab oma teadmisi ja kogemusi		Loob minuga tööliste usaldussuhte		Atab seada eesmärgid		Annab konstruktiivset tagasisidet		Tunneb minu arenguvastu siirast huvi		Arendab ennast oma tööajajärgidevalk		Coach on minu jaoks alati olemas kui vajan nõu või abi		Coach on aidanud mul parandada ja hakkama saada		Coach teab ja järgib ise kõiki standardeid ja protseduure				
	Arv	%	Arv	%	Arv	%	Arv	%	Arv	%	Arv	%	Arv	%	Arv	%	Arv	%	Arv	%	Arv	%	Arv	%	Arv	%	Arv	%	Arv	%			
Vastus	1	0%	1	2%	1	2%	0%	0%	1	2%	1	2%	1	2%	0%	0%	2	3%	2	3%	1	2%	0%	0%	3	5%	1	2%	3	5%			
	2	1	2%	4	6%	2	3%	2	3%	7	11%	2	3%	1	2%	4	6%	5	8%	3	5%	6	10%	1	2%	2	3%	2	3%	5	8%		
	3	3	5%	4	6%	5	8%	4	6%	7	11%	3	5%	5	8%	12	19%	11	18%	9	15%	8	13%	7	11%	7	11%	9	15%	6	10%		
	4	23	37%	22	35%	16	26%	17	27%	19	31%	20	32%	19	31%	21	34%	23	37%	24	39%	19	31%	16	26%	27	44%	24	39%	26	42%		
	5	35	56%	31	50%	39	63%	39	63%	28	45%	36	58%	37	60%	25	40%	23	37%	24	39%	28	45%	38	61%	26	42%	24	39%	24	39%		
Mood	5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		
Aritmeetiline keskmine	4.48		4.26		4.48		4.50		4.06		4.42		4.48		4.08		4.03		4.05		4.08		4.08		4.47		4.24		4.03		4.08		
Hinnang olulisusele	1	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%	2	3%	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%	0%	0%	1	2%	1	2%	2	3%		
	2	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%	0	0%	2	3%	0	0%	2	3%	0	0%	4	6%
	3	4	6%	2	3%	2	3%	2	3%	3	5%	3	5%	2	3%	4	6%	3	5%	3	5%	5	8%	11	18%	4	6%	5	8%	6	10%		
	4	21	34%	21	34%	9	15%	13	21%	12	19%	16	26%	15	24%	15	24%	14	23%	7	11%	14	23%	18	29%	19	31%	20	32%	22	35%		
	5	36	58%	38	61%	52	84%	46	74%	41	66%	46	74%	43	69%	43	69%	51	82%	51	82%	42	68%	31	50%	38	61%	35	56%	28	45%		
Mood	5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		5		
Aritmeetiline keskmine	4.47		4.53		4.81		4.66		4.65		4.52		4.71		4.58		4.58		4.74		4.55		4.55		4.26		4.50		4.42		4.13		

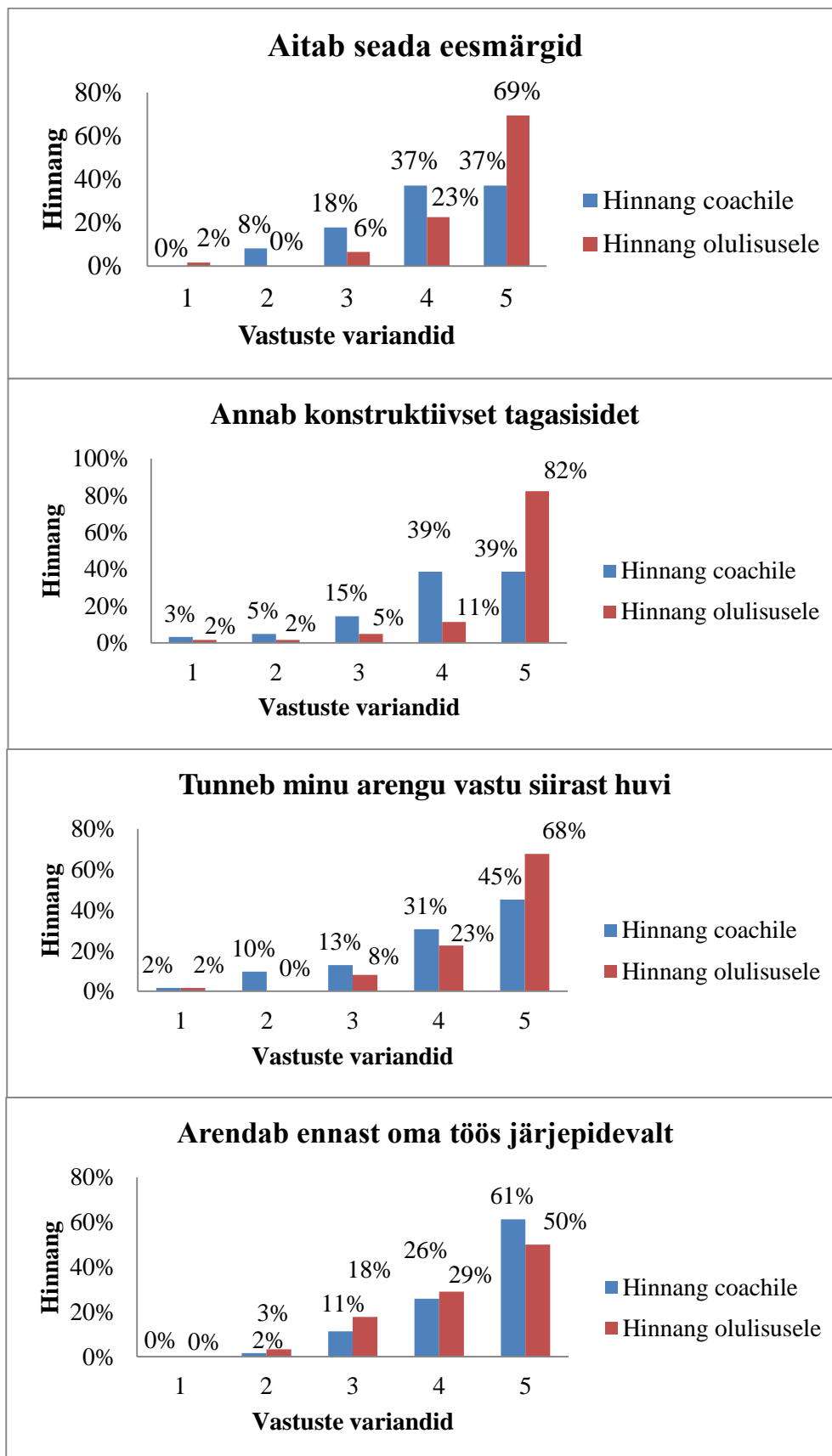
Lisa 4 järg



Lisa 4 järg



Lisa 4 järg



Lisa 4 järg

