

Sisekaitseakadeemia

Halduskolledž

Kristiina Raag

ORGANISATSIOONI ARENDAMIST VAJAVATE  
VALDKONDADE VÄLJASELGITAMINE JUHTKONNA  
ARENDAMISE KAUDU

Lõputöö

Juhendaja:

Stella Laansoo, MSc

Tallinn 2009

## LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

Kolledž: Sisekaitseakadeemia Halduskolledž	Kuu ja aasta: Mai 2009
Töö pealkiri: „Organisatsiooni arendamist vajavate valdkondade väljaselgitamine juhtkonna arendamise kaudu“.	
Töö autor: Kristiina Raag	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas.  Allkiri:
<p>Käesolev lõputöö on kirjutatud teemal „Organisatsiooni arendamist vajavate valdkondade väljaselgitamine juhtkonna arendamise kaudu“.</p> <p>Töö pikkus on 50 lehekülge, mis koosneb kolmest peatükist ning sisaldab 10 tabelit, 3 joonist 2 lisa. Kasutatud on 28 kirjandusallikat. Töö on kirjutatud eesti keeles ning resümee inglise keeles.</p> <p>Töö eesmärgiks on selgitada välja, kas SKA-l oleks mõistlik kasutada <i>executive coaching</i>'u meetodit arendamiseks juhtkonna tegevust ning tõstmaks töötajate rahulolu. Seejärel teha omapoolsed ettepanekud olukorra parendamiseks ning anda juhtkonnale üle uurimustöö tulemused antud olukorrast. Uuringu läbiviimiseks on saadud ka kinnitus SKA rektorilt.</p> <p>Uurimustöö koosneb kolmest osast. Esimene osa toob ülevaate organisatsiooni arendamise olulisusest ning juhtkonna arendamise olemusest. Teine osa keskendub SKA iseloomustusele, valimi ning uurimustöö metoodika kirjeldusele. Kolmandas osas tuuakse välja töö autori poolt läbiviidud uuringu tulemused ja kokkuvõtte ning ettepanekute tegemine organisatsioonile hetkeolukorra parendamiseks.</p> <p>Lõputöö eesmärkide täitmiseks viis töö autor asutuses läbi uurimuse eesmärgiga selgitada SKA-s tööga rahulolu tase ning <i>executive coaching</i>'u rakendamise vajalikkus. 307,5-st töötajast vastas küsimustikule 69.</p> <p>Tuginedes teooriale ja uurimuses saadud tulemustele leiab töö autor, et SKA juhtkond vajaks arendamist kõrgetest rahulolematuse näitajate puudumisest hoolimata. Kasvõi juba selleks, et konkurentsipüües püsida ja häid töötajaid ja tudengeid saada ning neid hoida. Selleks on oluline ise areneda, mõjutades seeläbi tervet organisatsiooni. Kuigi otsest tungivat vajadust ei ole, võiks juhtkond eeskujuna anda ka teistele töötajatele. Ka õppejõudude puhul isiksuslik kasv on vältimatu.</p>	
Võtmesõnad: juhi/juhtkonna arendamine, motivatsioon, emotsionaalne intelligentsus	
Keywords: executive coaching, motivation, emotional intelligence	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja:	Allkiri:

# SISUKORD

LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON .....	2
MÕISTETE JA LÜHENDITE SELGITUS .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1.      TEOREETILISTE ALLIKATE ÜLEVAADE.....	7
1.1    Töötajad kui immateriaalne vara .....	7
1.2    Juhi olulisus töökeskkonna ning töö efektiivsuse kujundamisel .....	8
1.3    Coaching’u olemus ja selle liigitus.....	9
1.4    Executive coaching’u olulisus .....	13
1.5    Motiveeritud töökeskkonna kujundamine .....	14
1.6    Tõelise ning turvalise liidri erinevus .....	18
1.7    Töötajate tegelik rahulolu .....	19
2.      UURIMISTÖÖ EESMÄRK JA METOODIKA .....	21
2.1    Sisekaitseakadeemia üldiseloomustus .....	21
2.2    Uurimistöö metoodika ja korraldus .....	21
3.      TULEMUSED JA ARUTELU .....	25
3.1    Tulemused .....	25
3.2    Arutelu .....	29
3.3    Ettepanekute tegemine.....	32
KOKKUVÕTE .....	33
SUMMARY .....	35
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU .....	37
TABELITE JA JOONISTE LOETELU .....	40
LISAD .....	41
Lisa 1 .....	41
Lisa 2 .....	46

# MÕISTETE JA LÜHENDITE SELGITUS

## MÕISTED

Coaching – antud mõistet käsitletakse kui „arendamine“. Kuna ametlikku eesti keelset terminit välja töötatud ei ole ning käesolev mõiste on kasutusel ka Eesti Coachingu Ühingu, kasutab seda ka töö autor, vältimaks sealjuures tähenduse muutumist.

Coach – arendaja, eesti keeles on ametlikult kasutusel inglise keelne sõna (nt Eesti Coachingu Ühing).

Executive coaching – tippjuhtkonna arendamine, mis on orienteeritud ettevõtte tulemuslikkusele ja selle kasvule läbi ettevõtte võtmeinimeste. Läbi võtmepositsioonidel olevate töötajate tulemuslikkuse suurendamise saab tõsta tulemusi organisatsiooni tasandil.

Management Consulting – juhtkonna konsulteerimine.

## LÜHENDID

SKA – Sisekaitseakadeemia

## SISSEJUHATUS

Organisatsiooni edukaks toimimiseks on oluline kompetentne juhtimine, mille läbi on võimalik tagada ka klientide rahulolu. Ühelt poolt toetab seda juhi oskuslik organisatsiooni juhtimine ning teisalt töötajate endi panus tööle ehk mida eesmärgipärasemalt teostatakse tööd, seda paremini läheb organisatsioonil.

Tänapäeval on järjest rohkem hakatud väärtustama motivatsiooni ning tööga rahulolu olulisust töökohal ning välja antud on antud mitmeid teoseid, kuidas inimesi motiveerida ja töökeskkonda parendada. Viimasel ajal on lääne maailmas palju rakendamist ja Eestis kõlapinda leidnud *executive coaching*. *Executive coaching*, mida eesti keeles võiks tõlkida kui tippjuhtkonna arendamine, on orienteeritud ettevõtte tulemuslikkusele ja selle kasvule läbi ettevõtte võtmeinimeste. Läbi võtmepositsioonidel olevate töötajate tulemuslikkuse suurendamise, saab tõsta tulemusi organisatsiooni tasandil. Lühidalt öeldes *executive coaching* annab positiivset mõju inimestele, kellel on seda teistest üle. *Coaching* pöörleb ümber suhete ning on keskendunud toimetuleku arendamisele, kuidas inimene tuleb toime enda eluga ning keskendub individuaalse töösoorituse parendamisele.

Organisatsiooni arendamine saab alata juhtide arendamisest, nende isiklike tõekspidamiste analüüsimisest ning soovist muutuda. *Executive coaching* võimaldab arendamisel lähtuda viiest valdkonnast, analüüsides igat valdkonda eraldi. Analüüsitavateks valdkondades on keskkondlik, käitumuslik, kognitiivne, emotsionaalne ning kultuuriline tasand.

Autor on töö aluseks võtnud Siseministeeriumi haldusalasse kuuluva riikliku rakenduskõrgkooli Sisekaitseakadeemia. Käesoleva valiku peamiseks ajendiks oli SKA juhtkonna- kui ka autoripoolne huvi, mida kujutab endast uudne lähenemine *executive coaching*, kas seda on võimalik ja mõistlik rakendada organisatsiooni arendamisel. Eesti Coachingu Ühingu andmetel räägib avalikkus käesolevast teemast järjest rohkem, mis on ka üheks põhjuseks vastava ühingu loomisel. Sealjuures on *coaching*'u teenuse vastu Eestis suur huvi. Uuringu läbiviimiseks SKA-s oli ka kinnitus rektorilt.

Töö eesmärgiks on selgitada välja mida endast kujutab lähenemine *executive coaching* ning kas seda on mõistlik rakendada SKA juhtkonna tegevuse arendamiseks töötajate rahulolu

suurendamiseks. Seejärel teha omapoolsed ettepanekud olukorra parendamiseks ning anda juhtkonnale üle uurimustöö tulemused antud olukorrast. Tähtis on hoida töökeskkond motiveerituna, kuna madal rahulolu tase võib mõjutada organisatsiooni õhkkonda negatiivselt, mis omakorda demotiveerib töötajaid. Negatiivses õhkkonnas on keerulisem töötada kuna inimestevahelised suhted on pingelised ning see mõjutab töö tulemuslikkust.

Töö autor püstitas käesoleva töö uurimisküsimuse – kas SKA-l oleks mõistlik kasutada *executive coaching*'u meetodit arendamaks juhtkonna tegevust ning tõstmaks töötajate rahulolu?

Uurimisküsimuse tõestamiseks viis autor Sisekaitseakadeemias läbi Arthur Freeman'i ning Corey Nigro (Freeman and Freeman 2008) poolt välja töötatud küsimustikku. Tegemist on küsimustikuga, mida kasutataksegi *coaching*'u teenuse vajaduse väljaelgitamiseks organisatsioonides. Küsimustik võimaldab tõhusamalt avastada puudujääke või probleeme, mis vastavas valdkonnas võivad esineda. Antud instrument hindab pigem seda, kui suured on probleemid erinevates valdkondades (Freeman and Freeman 2008). Uuringu näol on tegemist uudse lähenemisega, kus detailselt vaadetakse iga valdkonda eraldi. Töö autor on Eesti Coachingu Ühingu andmetel üks esimesi, kes käesolevat küsimustikku Eestis kasutab. Freeman tutvustas eelpool nimetatud küsimustikku 2008. aasta septembris Eestis esimest korda.

Kirjeldatud uuring viidi SKA-s läbi ajavahemikul 9.03-16.03.2009. Küsimustik oli internetipõhine, mis tagas anonüümsuse ning võimaldas operatiivsemalt uuringus osalejatel vastata.

Uurimustöö koosneb kolmest osast. Esimene osa toob ülevaate organisatsiooni arendamise olulisusest ning juhtkonna arendamise olemusest. Teine osa keskendub SKA iseloomustusele, valimi ning uurimustöö metoodika kirjeldusele. Kolmandas osas tuuakse välja töö autori poolt läbiviidud uuringu tulemused ja kokkuvõtte ning ettepanekud organisatsioonile hetkeolukorra parendamiseks.

# 1. TEOREETILISTE ALLIKATE ÜLEVAADE

Käesoleva töö aluseks on võetud välisautorite poolt avaldatud teaduslikke allikaid, kuna uuritav valdkond on uus ning Eestis veel *coaching*'u kohta teaduslikke materjale avaldatud ei ole, kirjutatud on siiski artikleid näiteks ajakirjas Director. Samuti ei ole ka inglise keelseid materjale palju kirjutatud. Töö autor on aluseks võetud teaduslikke materjale kasutanud nende lihtsuse ning sisu tõttu. Toetutud on peamiselt Zeus'i ja Skiffington'i „The Complete Guide to Coaching at Work“, Mayo „Ettevõtte inimväärtus, kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali“, Brooks'i „Organisatsioonikäitumine“, Gordon'i „Tõhus juht“, Goleman'i „Emotsionaalne intelligentsus „ ning Kets de Vries'i „Juhtimise müstika: käsiraamat inimestega töötamiseks,, ja „Liider sohval: Kliiniline lähenemine inimeste ja organisatsioonide muutmisele“ teoste.

## 1.1 Töötajad kui immateriaalne vara

Enamik edukamate organisatsioonide juhid nõustuksid Andrew Mayo väitega, et ettevõtte suurim vara on personal. Vastupidiselt arvamusele, ei tunne suur osa töötajaid, et nende ettepanekutega arvestatakse. Andrew Mayo (2001:2) poolt Suurbritannias läbi viidud uuringus selgus, kes on kirjutanud ka teose „Ettevõtte inimväärtus“, et vähem kui viiendik küsitletutest leidis, et tippjuhtide poolt tehtud otsused vastavad ka töötajate soovidele ning panustatakse piisaval määral nende väärtusse. (Mayo 2001:2)

Tööjõud on organisatsiooni väärtuslikuks ressursiks, keda tuleb kaasata kõikide organisatsiooni puudutavate strateegiliste ning operatiivsete otsuste tegemisse. Kõrgete tehniliste näitajatega organisatsioonides käsitletakse töötajaid kui väärtuslikku vara, seetõttu tuleks olulist rõhku pöörata ka investeerimisele ning arendamisele. Töötajate arendamine ei ole imerohi või eesmärk iseenesest, vaid vahend võimekuse ja suutlikkusega seonduvate puuduste kõrvaldamiseks ning seetõttu peab see olema üks osa organisatsiooni strateegia kujundamisel. (Blazey 2007:46)

Jack Welch (ref. Mayo 2001:2), kes on üks tuntumaid USA tippjuhte, on väitnud, et äris on kolm põhinäitajat – klientide rahulolu, töötajate rahulolu ning rahavoog – just nimetatud

järjekorras. Hiljem pidi ta aga tunnistama (ref. Mayo 2001:2), et kaks esimest näitajat olid valesti järjestatud – töötajad peaksid olema esikohal. Kõik sõltub lõppkokkuvõttes töötajatest: nende võimest, motiveeritusest, loovusest, organiseerimisvõimest ja juhtimisomadustest. Töötajad haldavad ning on vastutavad materiaalsete varade kasutamise ja toimimise eest. (Mayo 2001:2)

Immateriaalset vara ei saa jälgida sarnaselt materiaalsele (rahalised või füüsilised vahendid). Tuleb õppida ning rakendada uusi viise ja meetodeid personali hindamiseks. Üha suuremal hulgal uurimistöid keskendub „heade personalijuhtimistavade“ ja „lõpptulemuste“ ära tundmisele ning nende kahe seose tõestusele. Tänapäeval nähakse „lõpptulemust“ kui kasumlikkuse ja pikaajalise väärtuse pakkumise kombinatsiooni. Suuremad konsultatsioonifirmad töötavad kõik välja oma süsteeme personalijuhtimise näitajate hindamiseks. Näiteks William Mercer koostas „inimkapitali ratta“, Watson Wyatt kasutab „inimkapitali indeksit“ ja PricewaterhouseCoopers'il on „inimressursside osakond“, mis 2000. a võitis konsultatsiooniala innovatsiooniahinna. (Mayo 2001:3)

On selge, et töötajate ja nende töötulemuste vahel on positiivne seos. Mida paremini koheldakse töötajaid, seda rahulolevamaks ning motiveeritumaks nad muutuvad ning nii paranevad tulemused ka ettevõtte tasandil. Antud fakti kinnitab ka Elton Mayo (ref. Montana and Charnov 2001:23-24) poolt teostatud eksperimendid *General Electric*s'i tehastes (ref. Montana and Charnov 2001:23-24), kus kõik töötajad jagati kahte gruppi, millest üks oli kontroll grupp, ning hakati valgustuse tugevust töökeskkonnas muutma (nii suurendama kui vähendama). Tulemused olid üllatavad, mõlemal juhul, nii valgustusele tugevust juurde lisades kui ka hiljem vähendades kasvas töötaja produktiivsus. Põhjused, mis seda seletavad, olid järgmised: kontroll-tuba oli meeldiv koht töötamiseks; koostöö juhendajaga oli palju vabam eksperimendi ajal; töötajate jaoks oli oluline, et nad said osa võtta tähendusrikkast eksperimendist; eksperimendist osavõtt suurendas grupi idenditeedi ning ühtekuulumise tunnet. (Mayo 2001:3; Montana and Charnov 2001:23-24)

## 1.2 Juhi olulisus töökeskkonna ning töö efektiivsuse kujundamisel

Juhi üheks olulisimaks rolliks organisatsioonis on esinduslikkus – juht on kui visiitkaart oma organisatsiooni tegevuse ning selle keskkonna peegeldamisel, täites kindlat funktsiooni ning omades teatud tiitlit ja rolli. Tema ülesandeks sealjuures on alluvate juhtimine ja mõjutamine



soovitava käitumise saavutamiseks. Teisisõnu, juht on teejuht organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Seega väga oluline on eestvedamise oskus. Eestvedaja soovib panna kaastöötajaid endale järgnema, kuna tal on kindel visioon organisatsiooni toimimisest. Henry Mintzberg (Mintzberg 1973:20-30) on väitnud, et eestvedamine on ka üks 10-st juhirollist. (Brooks 2006:172-173)

Iseloomulik on, et osa juhte pigem kardab muutusi ning klammerdub vanade süsteemide külge isegi siis, kui need ei tööta ning mida kõrgemal positsioonil juht on, seda tõsisemad võivad olla hilisemad tagajärjed. Üks tegur, mis teeb muutumise juhtidele raskesti talutavaks, ongi just see faktor, mis muutust nõuab – olemine pidevas keskpunktis, kus inimesed pidevalt analüüsivad ja vaatlevad juhi olekut. Seetõttu ongi vajalik, et juht teadvustaks endale, mis rolli ta mängib ning just tema kujundabki organisatsioonile iseloomulikku sotsiaalset kultuuri. Ent isegi kui juhid väidavad, et usuvad muutuse väärtusesse, kasutavad seda vastumeelselt. Efektiveks juhiks saamise teel on esimeseks sammuks suurem eneseteadvus. Kui juhid tahavad ennast muuta või uuendada, peavad nad nägema enda sisse. Seetõttu tähistab soov muutuda ka soovi ennast analüüsida. (Kets de Vries 2006:155-157)

### 1.3 *Coaching*'u olemus ja selle liigitus

Tänapäeval on Euroopas üha rohkem populaarsust hakanud koguma organisatsioonides juhtkonna arendamine. *Coaching*'u mõju on olulise väärtusega kui seda suunata organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. (Anderson 2005:10) Kuid mida kujutab endast *coaching* ning *executive coaching*?

*Coaching*'u mõistel on pikk ajalugu. Alguses mõisteti selle all kui spordi ja hariduse edendamist ning tollal ei osatud seostada seda organisatsiooni arendamisega. Spordi ning hariduse arendamine on tõuke andnud ka organisatsioonide arendamistele. Psühholoogilised aspektid on sarnased mõlema arendamisele. Uus on seega nende rakendamine organisatsioonide arendamisse. Esmakordselt mainiti termineid „juhtkonna arendamine“ (*executive coaching*) ning „organisatsiooni arendamine“ (*organisational coaching*) 1980-ndatel juhtimise arendamise programmides. (Zeus and Skiffington 2000:10-4)

*Coaching*'ut võib jagada kolme valdkonda – eluoskuste arendamine (*life skills coaching*), organisatsiooni arendamine (*organisational coaching*) ning juhtkonna arendamine (*executive*

*coaching*). Arendamise sisuks võib olla nii konkreetse probleemi lahendamine kui ka efektiivsuse tõstmine tervikuna. *Coaching*'u teemadeks on tihti vaimne kasv, karjäär, inimestevahelised suhted, efektiivsus tööl, muutuste planeerimine ja elluviimine, meeskonna kaasamine, valikute tegemine, hirmude ületamine, oma visiooni leidmine ja elluviimine. (Zeus and Skiffington 2000:10-4; Freeman and Freeman 2008)

Inimeste ning organisatsiooni arendamise võimalusi, mida kasutatakse, on erinevaid. Siiski on erinevusi *coaching*'u lähenemisviisil ning selle metoodikal. *Coaching*'ul võib olla sarnaseid omadusi teiste tööalaste arendamistegevustega nagu näiteks arenguestlus, teraapia, mentorlus, koolitus ning juhtkonna konsulteerimine. Alljärgnevalt on lahti seletatud nende olulised erinevused *coaching*'uga.

#### a) *Coaching*'u võrdlus teraapiaga

*Coaching*'ut on üsna tihti võrreldud teraapiaga ning kohati on raske ka piiritleda, kust lõppeb *coaching* ning algab teraapia. *Coaching* siiski keskendub tugevuste arendamisele, nende avastamisele ning soosivale talendile. Selleks on vajalik oskuste ja teadmiste omandamine. Teraapia on aga fookuseeritud sellele, mis on juhtunud ning kuidas seda „parandada“ saaks. *Coaching* ei puuduta meditsiini ega vaimse tervise valdkonda, küll aga on suunatud arendatava tunnetele ja emotsioonidele. (Hadikin 2004:22)

*Coaching* ei ole kindlasti üks teraapia läbiviimise vorme. *Coaching*'u puhul ei räägita paranemisest ning töötaja haavade ravimisest nagu teraapias. *Coaching* on diagnoosivaba. Ainuke võimalik diagnoos, mida võidakse määrata on töö rõhuasetus ehk milleni tahetakse jõuda. *Coaching* ei kasuta vaba assotsiatsiooni, teraapia puhul on aga see oluline näiteks teadvuse protsesside valgustamiseks. Kuna *coaching* ei ole suunatud kogemuse assimilatsioonile, ei kasuta ta ka katarsist. *Coaching* on suunatud tulevikku, et arendada soovitud valdkondi töösoorituse parendamiseks, kuid teraapia tegeleb sealhulgas minevikus toimunud sündmustega. (Smith 2006:45-51)

#### b) *Coaching*'u võrdlus nõustamisega

Nõustamist on samuti tihti segamini aetud *coaching*'uga, kuid järgnevalt on välja toodud peamised erinevused. Nõustamine on rohkem suunatud kliendi emotsioonidele, mis nende elus juhtunud on. *Coaching* on keskendunud toimetuleku arendamisele, kuidas inimene tuleb

toime tööga. Nõustamisel on laiem fookus ja suurem sügavus kui *coaching*'ul. Nõustamise eesmärgiks on aidata inimestel mõista pikaajaliste töösoorituse probleemide algpõhjuseid, kuid *coaching* keskendub individuaali töösoorituse parendamisele. Nõustamise puhul on üldjuhul tegemist lühiajalise interventsiooniga, kuid võib kesta ka kauem, sõltuvalt probleemide ulatusest. *Coaching*'ut iseloomustab pigem lühiajaline intervatsioon. Nõustamine võib olla suunatud nii psühhosotsiaal- kui ka töösooritusega seonduvate probleemide vastu. *Coaching* aga ei otsi sellist suunitlust, ta eeldab, et inimesel, kes soovib töösoorituse paranemist, ei vaja psühhosotsiaalset nõustamist. Nõustamisel on teised sidusrühmad harva kaasatud, *coaching*'u puhul aga on vajalik nende kaasatus. Nõustamise puhul on ajakava kooskõlastatud individuaalide ja nõustaja vahel, *coaching*'u puhul aga on vajalik ka organisatsioonipoolne kinnitus. (Hawkins and Smith 2007:36-37)

#### c) *Coaching*'u võrdlus koolitusega

*Coaching* ja koolitus on mõlemad fokusseeritud töötajate arendamisele ning vajavad juurutamist teatud ajal. Koolituste vorme on erinevaid, alates iseõppimisest (*self-learning*) kuni avalike seminarideni välja. Siiski kõikidel erinevatel viisidel on omad puudused. Näiteks kõikidele ei sobi ise-õppimise (*self-study*) viis, kuna sellel puudub inimeste interaktiivsus, mis osadele on väga oluline. Samas on koolitusel ka eeliseid, võimaldades näiteks arendada töötaja hoiakut, arenguuskusi, edastada uusi ideid ja informatsiooni, suuarendada moraaltunnet, tõsta motivatsiooni. (Thomas 1995:44)

*Coaching* läheb aga kaugemale kui koolitus, vastavalt organisatsiooni vajadustele ning spetsiifikale. Üks kõige efektiivsemaid viise uute oskuste omandamiseks on moderniseeritud *coaching*, mis sisaldab endas ülevõetud ülesannete monitoorimist. Sarnaste *coaching*'u vajadustega jätkatakse seni, kuni saavutanud tulemused on eesmärgipärased ja kulutasuvad ning juhi poolt heaks kiidetud. (Thomas 1995:44)

#### d) *Coaching*'u võrdlus juhtkonna konsulteerimisega

Juhtkonna konsulteerimine on sõltumatu ning objektiivne nõuandev teenus, mis on suunatud organisatsioonile selleks koolitatud ja kvalifitseeritud inimeste poolt. Eesmärgiks on identifitseerida organisatsiooni probleemid, analüüsida neid, leida lahendusi ning teha võimalikke ettepanekuid nende parendamiseks. Juhtkonna konsulteerimine keskendub kahele kriitilisele dimensioonile, milleks on: tehniline dimensioon – keskendutakse juhtkonna

loomusele või äri protsessidele ning klientidega seotud probleemidele; inimlik dimensioon – keskendutakse isikutevahelistele suhetele, inimeste tunnetele ning nende huvidele, kuidas probleeme lahendada võiks. Kuid peamised erinevused *coaching*'u ja juhtkonna konsultantide vahel eristamiseks on järgmised: konsultantide teenus on informatsioonil põhinev, samal ajal kui *coaching* pöörleb ümber suhete. Konsultandid pigem töötavad spetsiifiliste probleemide lahendamisel, *coach*'id on rohkem tulevikku vaatavad ning valmis looma ja võtma uusi võimalusi. (Kubr 2003:3,5; Zeus and Skiffington 2000:15-16)

e) *Coaching*'u võrdlus mentorlusega

Varasemelt on mentorluse all mõistetud pigem vanemtöötaja teadmiste ning nõu jagamist noorele uuele tulijale. Nüüdisajal on mentorlus saanud ka teise lähenemise. Kui *coach* ja töötaja seavad paika tuleviku saavutused, arenguplaani, võib sama *coach* võtta endale mentorluse ameti ning juhendada töötajat eesmärkide saavutamisel. *Coach*'i ja töötaja kohtumised võivad sel perioodil toimuda ühe kuni kahe kuu periooditi, tegemaks vah kokkuvõtteid. Mentorlus on pikemajalisem tegevus, mis on suunatud karjääri arendamisse. Mentoriks on tavaliselt kõrgema astme juht, kes nooremat juhendama hakkab. Mentorluse fookus on suunatud karjääri nõustamise ning arengu parendamisele. (Valerio and Lee 2005:15; Zeus and Skiffington 2000:17-18)

*Coaching*'ul on kolm erinevat suuremat vormi, sõltuvalt organisatsiooni iseloomust ning arendamise vajalikkusest. Alljärgnevalt on toodud ülevaade, millele nad keskenduvad.

**Eluoskuste arendamist** (*Life skills coaching*) on kohati raske eristada organisatsiooni tulemuslikkuse ja juhtkonna arendamisest, kuna see hõlmab kohati kahe valdkonna teemasid. Eluoskuste arendamine aitab välja selgitada elu eesmärgid ning visiooni, mida inimene saavutada soovib, ning veelgi efektiivsemalt neid püstitada. Antud arendamise juures on toetav *coach*, kes jälgib, toetab, julgustab ning aitab hoida kindlat sihti, et inimene sellel raskel teekonnal kõrvale ei kalduks. (Zeus and Skiffington 2000:7)

**Organisatsiooni arendamine** (*Organisational coaching*) sisaldab endas inimestevahelisi suhtlemisoskusi, kuidas meeskonda õigesti juhtida, et nende tegevus tulemuslik oleks. Organisatsiooni arendamine õpetab sealhulgas, kui oluline on aja planeerimine ning selle õige juhtimine, leida tasakaal eraelu ja töö vahel, hoida meeskonda pidevas arengus ning tegeleda neid puudutavate konfliktidega, identifitseerida tühimikud ning takistused ja muuta need

kasuteguriks. Organisatsiooni arendamine aitab kaasa mõelda kuidas arendada organisatsiooni tulemuslikust, tõsta klientide rahulolu ja luua uusi teenuseid, mille tulemusena organisatsioon tugevdab oma positsiooni turul. (Zeus and Skiffington 2000:8)

**Juhtkonna arendamine** (*Executive coaching*) keskendub neljale erinevale aspektile, milleks on oskustele orienteeritus (*coaching for skills*), esinemisele orienteeritus (*coaching for performance*), arengule orienteeritus (*coaching for development*) ning juhtkonna ajakavale orienteeritus (*coaching for the executive's agenda*). (Zeus and Skiffington 2000:8-9)

#### 1.4 *Executive coaching*'u olulisus

Organisatsiooni ning inimeste arendamise viise on erinevaid. Mida siiski *executive coaching* endast kujutab, mis teeb ta teistest eriliseks? Kilburg (2000) (ref. Bluckbert 2005:172) on öelnud järgmist: *executive coaching* on abistav suhe kliendi, kes on organisatsioonis juhtival positsioonil (autoriteet) ning omab oma ametikohale vastavat vastutust, ning konsultandi vahel, kes kasutab erinevaid käitumistehnikaid ja meetodeid, abistamaks kliendil saavutada vastastikku identifitseeritud eesmärged, parendamaks tema professionaalset töösooritust ning isiklikku rahulolu. Järelikut parendab ka kliendi organisatsiooni tõhusust, mis on ametlikult määratud *coaching*'u kokkuleppega. (Bluckert 2005:172)

*Executive coaching*'u mudelit on võimalik rakendada erinevalt, sõltuvalt sellest, mida arendada soovitakse. *Executive coaching*'ut on võimalik kohandada järgnevalt:

##### a) Oskustele orienteeritus

Protsess ja meetod õppimiseks või parendamiseks tehniliste, operatiivsete, analüütiliste, relatsiooniliste, strateegiliste või enesejuhtimise oskusi. Oskustele orienteeritud *coaching*'u lühiajalisteks eesmärkides on oskuste defitsiidi vähendamine või spetsiifiliste juhtimisalaste oskuste täiustamine. Pikaajalisteks eesmärkideks sealjuures on juhtimisalaste kompetentside tõstmine. (Sperry 2004:99-101)

#### b) Esinemisele orienteeritus

Esinemisele orienteeritud mudeli ülesandeks on töösoorituse ja efektiivsuse tõstmine. Selle lühiajalisteks eesmärkideks on juhtimisoskuste suurendamine teatud valdkondades. Pikaajalisem eesmärk on aga üleüldise oskusliku juhtimise parendamine, funktsioneerides järjekindlalt kui ühtse efektiivse juhtkonnana. (Sperry 2004:129-130)

#### c) Arengule orienteeritus

Arengule orienteeritus on protsess ja meetod keskendumaks juhi tuleviku karjäärile või uuele juhtivale rollile, sealjuures on oluline ka töötajate personaalne areng. Juhtkonnale püstitatud eesmärkideks on personaalse ning organisatsioonis oleva rolli ümberkujundamise suurendamine ning nende arengu tagamine. Organisatsiooni jaoks on oluline juhtimise potentsiaali ja oskuste arendamine, töösoorituse tõstmine potentsiaalse või eksisteeriva juhtkonna seas. (Sperry 2004:145-146)

#### d) Juhi ajakavale orienteeritus

Juhi ajakavale orienteeritus sisaldab endas töötamist juhi erinevate personaalsetel ja/või ärialastel teemadel, mida nad soovivad arendada. Personaalsel tasandil võib see kaasa tuua tasakaalu leidmist töö ja eraelu vahel, samal ajal kui organisatsiooni teemad võivad sisaldada organisatsiooni muutuste juhtimist või strateegiliste plaanide ning pikaajaliste visioonide arendamist. Antud käsitlusel võib olla ristumiskohti eelnevate juhtkonna arendamise valdkondadega, kuid tüüpiliselt ajakavale orienteeritusele on iseloomulik pikaajaline koostöö ja suhe *coach*'iga. Kui näiteks oskustele keskenduva *coaching*'u puhul saavutatakse eesmärk ehk õpitakse selgeks, kuidas tulemuslikult esineda meeskonna ees, liiguvad nad järgmisele tasandile ning *coach*'iga koostöö ei ole pigem mõeldud pikaajalise suhtena. (Zeus and Skiffington 2000:68)

### 1.5 Motiveeritud töökeskkonna kujundamine

Selleks, et tööga rahulolu oleks kõrge, tuleb hoida töötajaid motiveerituna ning pakkuda neile sealhulgas tunnetuslikke väärtusi. Motiveeritud töökeskkond ei pruugi tekkida iseenesest organisatsiooni loomisega ning arendavate teenuste sisseostmisega (*outsourcing*).

Koostöövalmi ning eduka organisatsiooni keskkonna nimel tuleb end pühendada, vaeva näha, üksteisi kaasata, sest vaid koostöös sünnivad need tulemused, mis kõigile sobivad. Käesolevad näited ei ole kindlasti ammendavad, kuid mõned olulisemad kriteeriumid, alustalad, millest võiks lähtuda motiveeritud organisatsiooni keskkonna kujundamisel.

### **Keskkondlik tasand ehk eestvedamine**

Eestvedamine on oluline oskus, mis näitab, kuidas eestvedaja käitub alluvatega, ja viisi, kuidas eestvedaja ülesandeid ning funktsioone täidetakse. John Adair'i (Brooks 2006:176-178) välja arendatud tegevuskeskne eestvedamine annab ette kolm valdkonda, millele eestvedaja peab tähelepanu pöörama, nendeks on: eesmärgiga seotud vajadused, töötaja vajadused ning meeskonna vajadused. Adair'i (Brooks 2006:176-178) teooria põhineb biheivoristide varasematel uuringutel ning eeldusel, et edukas eestvedaja peab kohanema, vaadeldes olukorda nii ülesande kui töötaja seisukohast. Tema teooriast selgub, et ühe vajaduse rahuldamiseks ette võetud samm võib mõjutada ka teisi valdkondi. Edukas on pigem see eestvedaja, kes suudab vajalikud ülesanded edukalt lõpule viia, rahuldades sealjuures iga töötaja vajadused ning säilitades meeskonnatööd. Adair (Brooks 2006:176-178) on võtnud aluseks kaks põhilist mõõdet, milleks on ülesanne ning inimene, ning lisanud juurde kolmanda mõõtme, mis puudutab meeskonnatööd. Viimane rõhutab eestvedamise seost inimese ja inimestevaheliste suhetega ning võtab arvesse kaasaegset tõdemust meeskonnatöö olulisusest organisatsiooni edu saavutamisel. (Brooks 2006:176-178)

### **Käitumuslik tasand ehk saavutusvajadus**

Saavutusvajaduse teooria kohaselt on inimesel kolm põhilist vajadust, mis töötamisel peaksid olema tagatud – saavutusvajadus, ühtekuuluvusvajadus ja võimuvajadus. Inimesel tekib aja jooksul kalduvus tähtsustada ühte kolmest vajadusest. McClelland ja Boyatzis (McClelland 1967:36-45) leidsid 1984. a läbiviidud uuringus, et juhtidele on iseloomulik kõrge võimuvajadus, teisel kohal saavutusvajadus ning kõige madalamal kohal ühtekuuluvustunne. Võim tundub olevat otsustav edutegur, kui eduks peetakse juhtimispositsiooni. McClelland on väitnud, et juhid, kellele on oluline töötajate kõrge saavutusvajadus, neile tuleb rõhutada edu olulisust ning pakkuda positiivset tagasisidet. McClelland'i teooria on avaldanud märkimisväärset mõju. Näiteks väärtustab kõrge saavutusvajadusega inimene rohkem

töötulemust, mis seotud arengu, positiivse tagasiside, suurema vastutuse ning uute ülesannetega. Kõrgema tunnustusvajadusega töötajaid võib rohkem motiveerida tööülesanded, kus võimalik rahuldada sotsiaalse lävimise ning suhete loomise vajadust. On selge, et ootuste teoorias sõnastatud võimalikud tulemused ning tasud mõjutavad erinevate inimeste motivatsioonitaset erinevalt. (Brooks 2008:74-76; McClelland 1967:36-45)

### **Kognitiivne tasand ehk sisemised ja välimised tasud**

Herzberg'i (1968) kahefaktoriteooria keskendub inimeste sisemistele ning välimistele motivatsioonifaktoritele. Tema kahefaktori teooria toob välja faktorid, mis mõjutavad töötajate rahulolu (välimised tasud) ning motivatsiooni (sisemised tasud) taset. Ta leiab, et vaid välimised tasud ei motiveeri töötajat, need kõrvaldavad rahulolematuse. Välisteks tasudeks on ta leidnud järgmised faktorid: ettevõtte reeglistik ja juhtkond, järelevalve, töötingimused, töötasu ja kompensatsioonid, suhted kolleegide ja alluvatega, staatus/edutamine. Kuid, et tagada kõrge motivatsiooni tase, tuleb kasutada sisemisi tasusid. Nendeks on Herzberg (Brooks 2008:76-80) nimetanud: saavutustunne, tunnustus, töö ise, vastutus, edasijõudmine, isiklik areng, töökoha stabiilsus. Muutes töökeskkonna igati soodsaks, saab kõrvaldada rahulolematuse, kuid mitte luua rahulolu. Motiveeriva rahulolu tekitamiseks peab muutma töö sisu. Ainult töö ise saab olla töö motivaatoriks. (Brooks 2008:76-80)

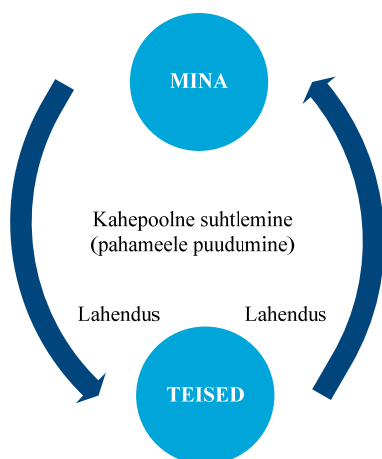
### **Emotsiooniline tasand ehk emotsionaalne intelligentsus**

Emotsionaalne intelligentsus on uut viisi lähenemine hindamiseks ning mõistmaks inimeste käitumist. See on oskus ära tunda ja kontrollida oma emotsioone ning impulsse, mõista, mida teised tunnevad ning suuta ennast ja teisi motiveerida ning mõjutada. Daniel Goleman (Chapman 1.01.2009) ütleb, et kõrge emotsionaalse intelligentsusega inimesed on head suhtlejad, edukad tööl ja ka kodus elus. Ta toob välja viis erinevat emotsionaalse intelligentsuse domeeni. Need on järgmised: 1) enda emotsioonide teadvustamine; 2) enda emotsioonidega toimetulek; 3) enda motiveerimine; 4) teiste inimeste emotsioonide teadvustamine ning mõistmine; 5) suhetega toimetulek st teiste emotsioonidega arvestamine (Chapman 1.01.2009; Goleman 1995:49-63).



## Kultuuriline tasand ehk kaotajateta meetod

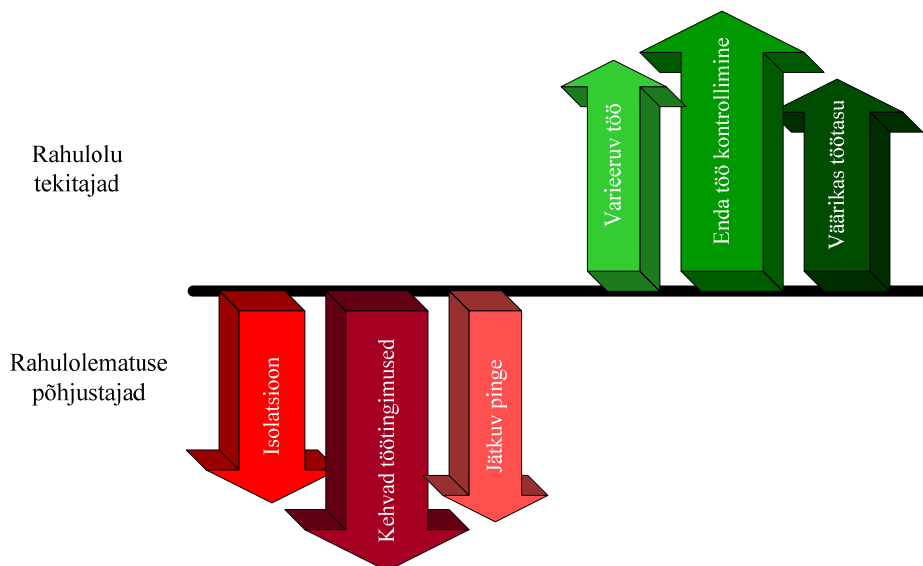
On loomulik, et organisatsioonis tekib lahkavamus, muresid ja probleeme millegi suhtes. Oluline on nendega toimetulek ning mis veelgi efektiivsem – muuta need koostööks. Antud käsitlust nimetatakse kaotajateta meetodiks, st liider, kellel on tavaliselt grupiliikmetest enam võimu, teeb teadliku otsuse seda mitte kasutada. Antud meetod seisneb aktiivses suhtlemises, mõlema osapoole ära kuulamises ning üksteise mõistmises (joonis 1). (Gordon 2003:166-207)



Joonis 1. Kaotajateta meetod  
(Gordon 2003:169 – kohendatud töö autori poolt)

Käesoleva meetodi kasutamisel on uuringute tulemusena selgunud, et suureneb töötajate rahulolu tööga ja ning nende panus uute ideede ning protseduuride näol. Samuti paraneb sh töösuste ja kompetentsuse paranemine ning produktiivsuse suurenemine. Väljatoodud näited on vaid mõned võimalikest muudatustest, mida antud meetodi efektiivne kasutamine võimaldab. (Gordon 2001:183-207)

Nagu jooniselt 2 näha võib, motiveerib töötajaid varieeruvad tööülesanded, vastutus ning kontroll oma töö ees ning taset, mis on vastav tööpanusele. Demotiveerivateks aspektideks on seega vastand – isolatsioon, kehvad töötingimused ja jätkuv surve ülalt juhtkonna poolt. Et hoida töökeskkonda motiveerituna, tuleks rõhku pöörata neile kolmele aspektile, neid arendada ning nende taset kõrgel hoida. (Atherton 25.12.2008)



Joonis 2. Herzberg'i hügieenifaktorite teooria  
(Atherton 25.12.2008– kohendatud töö autori poolt)

## 1.6 Tõelise ning turvalise liidri erinevus

Juhid kujundavad käitumist organisatsioonis ning suunavad töötajaid organisatsiooni eesmärkide suunas. Nemad seavad töötajatele ka töötingimused ja –keskkonna. *Executive coaching* on pigem keskendunud juhtkonna arendamisele ja organisatsioonisisene muutus saab eelkõige alata kõige kõrgemalt tasandilt.

Juhtimisstiile on väga erinevaid, nagu ka juhte. Kuid miks inimesed soovivad juhiks saada? On see soovist ning visioonist võtta vastutust, viia läbi muudatusi, mis mõjutaksid ka maailma arengut teatud määral? Või hoopis staatuse, võimu ja autoriteedi saamise eesmärgil? Alljärgnevalt on kirjeldatud kahte tüüpilist juhti – tõeline liider ja turvaline liider. (Jones 2008:34-37)

Turvalisi juhte meelitab eelkõige preemiade, staatuse ning võimu olemasolu ja tunnetus. Nad pigem hoiavad tahaplaanile tegudes ja otsustes, et vältida võimalike valede või ebapopulaarsete otsuste tegemist ning selle tagajärjel seada ohtu oma positsioon. Samuti väldivad nad riskide võtmist ning loodavad vaikselt, et peagi saavad mugavamad, sobilikumad tingimused. Sarnase juhi puhul on iseloomulik vähene innovatsioon või selle puudumine. Organisatsiooni rasketel aegadel fookuseeritakse pigem kulude kärpimisele ning jäetakse osa tegevusi ootele nagu näiteks arendamine. (Jones 2008:34-37)

Tõelisi liidreid iseloomustab pigem väljakutsete otsimine ning oma ideede teostamine, et viia läbi uuendusi – see on nende mõistes liidriks olemine. Tõelised liidrid on rasketel hetkedel pigem esilekerkivad ning tegelevad päevakorras olevate kriitiliste teemadega, sealjuures mitte unustades teisi lühiajalisi väljakutseid. (Jones 2008:34-37)

Manfred F. R. Kets de Vries (2002:211-212) toob oma teoses „Juhtimise müstika“ välja enamlevinud juhile iseloomulikud tunnused. Ta kirjeldab, et juhid on eelkõige orienteeritud tulevikku (sh pikale perioodile), olles sealjuures huvitatud muudatustest, uutest ideedest. See omadus muutub järjest olulisemaks, sest ärimaailm laieneb globaalseks. Nad vaatavad asju laiemalt ja näevad ka ühiskondlikke probleeme, mitte vaatle kitsalt vaid organisatsiooni sisest toimimist – ka välised probleemid võivad mõjutada organisatsiooni. Nad on haaratud visioonist, kuna see on peamine põhjus organisatsiooni tegevuse toimimiseks. Nad oskavad alluvaid suunata, oskavad asju lihtsustada, ning oma tegevuses ja otsuste tegemisel kasutavad intuitsiooni. (Kets de Vries 2002:211-212)

## 1.7 Töötajate tegelik rahulolu

Juhid määravad suuresti ära töötajate töötingimused. Neil tuleb vastu võtta otsuseid, mis mõjutavad kõiki töötajaid, millest osa teemasid võivad väga tundlikud olla. (Mintzberg 1975:49-61) Siinkohal ongi toodud ülevaade, kuidas töötajad ja juhid organisatsiooni näevad ning selle töötingimusi väärtustavad.

John Gray Awards'i (Petaschnick 2008:7) poolt läbiviidud uuringus küsiti nii juhtide kui töötajate endi käest, millised on tavatöötajatele viis kõige olulisemat tingimust, mis töötamisel on olulised. Tulemused on kirjeldatud alljärgnevas tabelis 1.

Tabel 1. Juhtide ning töötajate arvamuste võrdlus

Juhtide arvamus	Töötajate arvamus
1. Töötasu	1. Olla lahutamatuks osaks organisatsioonis
2. Head töötingimused	2. Kaastundlik abivalmidus personaalsete probleemide puhul
3. Edutamine ning liikumine organisatsioonis	3. Täielik tööülesannete täitmise väärtustamine
4. Töökindlus	4. Töökindlus
5. Huvitav töö	5. Töötasu

(Petaschnick 2008:6-7 – kohendatud töö autori poolt)

*Executive coaching*'u meetodit on kasutatud ka organisatsioonis Clarkson Products. Sealsed tulemused peale meetodi kasutamist olid suurepärased. Peale ühte aastat hinnati asutuse juhti 40% ulatuses väärtuses + 5 palli (hindeskaalal -5 +5) ning üle 85% moodustas +3 palli ja kõrgemale. Ükski töötaja ei andnud negatiivset hinnet juhi poolt tehtud tööle. Märkimist väärrib sealjuures, et juht kaasas arenguprotsessi kõiki oma töötajaid. (Goldsmith 2004:11-12)

## 2. UURIMISTÖÖ EESMÄRK JA METOODIKA

Töö eesmärgiks on selgitada välja mida endast kujutab lähenemine *executive coaching* ning kas seda on mõistlik rakendada SKA juhtkonna tegevuse arendamiseks töötajate rahulolu suurendamiseks. Seejärel teha omapoolsed ettepanekud olukorra parendamiseks ning anda juhtkonnale üle uurimustöö tulemused antud olukorrast.

### 2.1 Sisekaitseakadeemia üldiseloomustus

Autor on uurimuse läbiviimiseks võtnud Sisekaitseakadeemia. Tegemist on Siseministeeriumi haldusalasse kuuluva riikliku rakenduskõrgkooliga, mis loodi 1992. aastal. SKA missiooniks on ausate ja pädevate riigiametnike koolitamine, aidates läbi avaliku teenistuse arendustegevuse edendada Eesti riiki ja turvalist elu. SKA-s on võimalik teadmisi omandada kuues erinevas kolledžis – Politsei-, Pääste-, Haldus-, Piirivalve-, Finants- ning Justiitskolledžis. 9. jaanuari 2009. a seisuga töötab antud asutuses 307,5 töötajat, kellele lisanduvad koosseisuvälised õppejõud. Juhtivatel positsioonidel töötab 28 töötajat.

### 2.2 Uurimistöö metoodika ja korraldus

#### a) Mõõdikud

Uurimistöö instrumendina kasutati Arthur Freeman'i ning Corey Nigro poolt välja töötatud **ARC Survey'd** (2007) (Freeman and Freeman 2008) (lisa 1). Eestikeelse küsimustiku konstrueerimiseks tõlgiti originaaltesti väited eesti keelde töö autori poolt koostöös juhendajaga ning kohandati vastavusse eesti tavadega. Enne uuringuga alustamist viidi AS-is PricewaterhouseCoopers läbi ka kontroll-küsitlus, testimaks tõlke õigsust ning väidete mõistmist. Tulemused olid positiivsed, väidete sisu oli mõistetav, tehti mõned märkmed paremini sõnastuse kohta.

*ARC Survey* on 50-ne väitega uuring, mis mõõdab töötajate üldist käitumist ning toob välja probleemid ja arendamist vajavad valdkonnad. Maksimum punktide arv on 250. 5 või enam

punkti ühe väite kohta näitab olulise suurusega probleemi, millele tuleks koheselt reageerida, 2-4 punkti näitab vähem olulise suurusega probleemi, 0-1 punkti konkreetsele väitele näitab normaalset/tavalist keskkonda. Tulemuste kokkuvõtmisel seatakse kõik viis valdkonda pingeritta kasvavas järjekorras vastavalt tulemustele.

*ARC Survey* koosneb viiest osast analüüsides organisatsiooni toimimist mitme erineva tasandi alt, et saada võimalikult objektiivset tulemust. Töö autor toob põhjalikuma alljärgnevalt ülevaate küsimustiku erinevatest osadest ning nende olulisusest organisatsioonis.

Küsimustiku esimene osa keskendub keskkonna analüüsile, isikutevahelisele koostööle ning võimalike probleemide tuvastamisele. Millised on töötajate vahelised suhted, kas arvestatakse üksteisega või mitte. Mõned näited küsimustikust: „uued ideed ja mõtted on teretulnud ning need leiavad läbikaalumist“; „meeskonnaliikmed on üksmeelel organisatsiooni eesmärkide osas ning töötavad nende saavutamise nimel“.

Küsimustiku teine osa võimaldab tuua ülevaate töötajate käitumisest. Kas nad on piisavalt ennast kehtestavad ning milline on nende kohanemisvõime. Mõned näited küsimustikust: „on olukordi, kus tuleb teisi provotseerida, et nad oma tööülesandeid täidaksid“; „töö juures on pidev surve täita teiste poolt esitatud nõudmisi“.

Küsimustiku kolmas osa näitab motivatsiooni taset organisatsioonis. Näited küsimustikust on järgmised: „olen piisavalt seesmiselt motiveeritud täitmaks oma tööülesandeid“; „pidevalt tekib ideid, mida saab rakendada suurema õnnestumise nimel“.

Küsimustiku neljas osa analüüsib töötajate emotsionaalset tasandit. Antud valdkond näitab, kuidas töötajad rasketes olukordades toime tulevad ja käituvad, kas nad suudavad jääda rahulikuks ning taluda kriitikat ja vastulööke või mitte. Mõned näited küsimustikust: „võime säilitada tasakaal isikliku ja professionaalse elu vahel“; „võime taluda konstruktiivset kriitikat“; „võime taluda seesmisi ja väliseid ärritajaid, ilma et kaoks võime keskenduda või enesevalitsemine“.

Küsimustiku viimane osa iseloomustab, milline on organisatsiooni kultuur ning traditsioonid. Kas organisatsiooni keskkond on koostööd soodustav ning õiglane töötaja suhtes või mitte. Mõned näited küsimustikust: „kolleegid ja organisatsioon tervikuna soodustab koostööd“; „keskkond on õiglane ja siiras“.

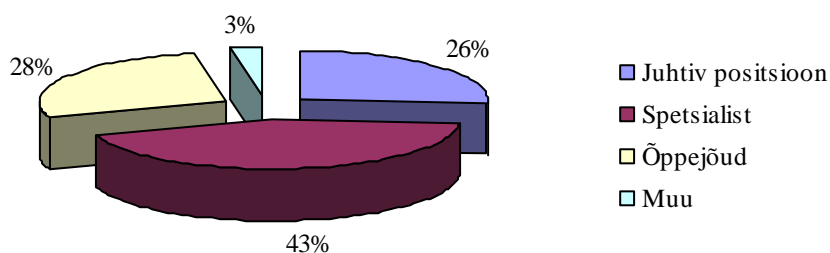
## b) Korraldus

Töösuhete ja –keskkonnauuring teostati internetipõhiselt LimeSurvey programmi toel. 9. märtsil 2009 saadeti uurimuse küsimustik kõikidele SKA töötajatele e-maili teel ning 13. märtsil 2009 meeldetuletav kiri. Uuringu tähtajaks oli 16.03.2009.

## c) Valim

Uuringu läbiviimisel SKA-s kaasati kõik 307,5 töötajat. Kuigi tegemist on kui juhtkonna arendamisega, on oluline kaasata kõiki töötajaid, mida nemad arvavad ja kuidas ümbritsevat näevad ning tunnetavad. Uuringu läbiviimisel küsiti vastajatelt järgmiseid demograafilisi andmeid: sugu, vanus, staaži käesolevas organisatsioonis ning ametikoha liigendust. Need on olulised analüüsimeks ning võrdlemaks tulemusi erinevate tasandite ja näitajate vahel.

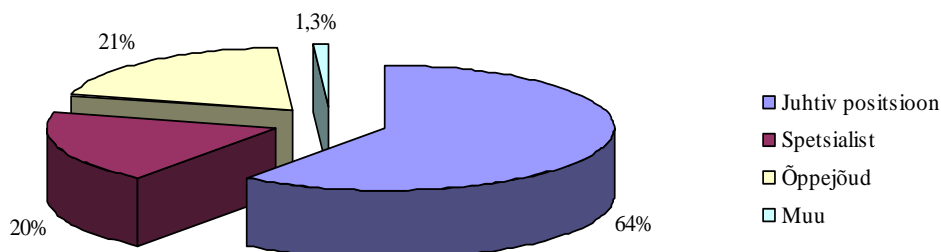
Ajavahemikul 9.03-16.03.2009 läbiviidud uurimusele vastas kokku 69 töötajat, kellest 43 olid naised ning 26 mehed. Keskmiseks vastanute vanuseks oli 39,2 aastat ning staažiks 13,8 aastat. Käesolevad tulemused esitatakse vastavalt uurimuse valdkondade jaotusele. Kuna vastanute protsent jäi tagasihoidlikuks, on võimalik teha järeldusi vaid kitsa ringkonna piires. Uuringus osalejate jaotus ametikoha lõikes on välja toodud joonisel 3.



Joonis 3. Uuringus osalejad ametikohtade lõikes

Joonisel 3 on toodud ülevaade vastajatest ametikoha lõikes 69-st töötajast. Kõige rohkem vastajaid oli spetsialisti tasandilt, mis moodustas 43% vastanutest, seejärel juhtival positsioonil töötajad 26%, õppejõudude panus moodustas 28% (sh tuleb arvestada, et osa ka

teistel ametikohtadel olevad töötajad on õppejõud) ning muu protsent oli 3. Muu all mõeldakse ohvitseri, abiteenistujaid ja teisi, kes ette antud ametikoha valiku alla ei liigendunud.



Joonis 4. Vastanute jagunemine kogu SKA töötajate lõikes

Joonis 4 toob ülevaate vastanutest kogu SKA töötajate lõikes. Juhtival positsioonil on 2009. a jaanuari seisuga 28 töötajat, millest saab järeldada, et vastanuid moodustas juhtival positsioonil tervikuna kokku 64%, mis on väga hea tulemus. Õppejõude moodustus 21%. Spetsialistid, kelle all mõeldakse noorem- ja vanemametnikke, moodustasid seevastu 20% ning muul ametikohal vaid 1,3%. Käesolevad numbrid näitavad, et vastanute protsent on jäänud tagasihoidlikuks juhtivast positsioonist madalamatel ametikohtadel. Töö autor oleks oodanud aktiivsemat osavõttu nende poolt, kuna see oleks võimaldanud objektiivsemat analüüsi ning paremini tuvastada võimalikke rahulolematuse põhjustajaid. Vähene osavõtt võis olla sealhulgas tingitud uurimuse pikkusest ning selle ülesehitusest ja ka asjaolust, et organisatsioonis oli just läbiviidud rahulolu-uuring.

#### d) Andmetöötlus

Käesoleva uurimuse andmeid töödeldi *Microsoft Office Excel*'i programmiga. Töötlemisel kasutati kõigi 69 töötaja poolt saadetud ankeete, kuna *LimeSurvey* programm, millega uurimust läbi viidi, hoiab ära juhtumi, kus keegi jätab millelegi vastamata, vastasel juhul ei ole võimalik küsimustikku lõpetada ning ära saata. Vastanuid oli seega tervikuna kokku 22,4%. Andmete analüüsimiseks ning võrdlemiseks kasutas töö autor keskmiste analüüsi.



### 3. TULEMUSED JA ARUTELU

Alljärgnevalt on toodud ülevaade SKA-s läbiviidud uuringu tulemustest ning käesoleva töö autori poolsetest ettepanekutest organisatsiooni võimalikuks arendamiseks.

#### 3.1 Tulemused

Tabel 2 toob ülevaate tulemustest ametikoha lõikes, mis on järjestatud vastavalt tulemustele. Tabeli paremas reas kajastuvad vastajate tulemused, kuidas töötajad ametikoha lõikes vastanud on. Võib näha, et tippjuhid olid kõige enam rahul praeguste organisatsiooni tingimustega, kelle keskmiseks tulemuseks 0,50 palli ning muudel ametikohtadel olevad töötajad kõige vähem rahul, kes andsid tulemuseks 1,59 palli.

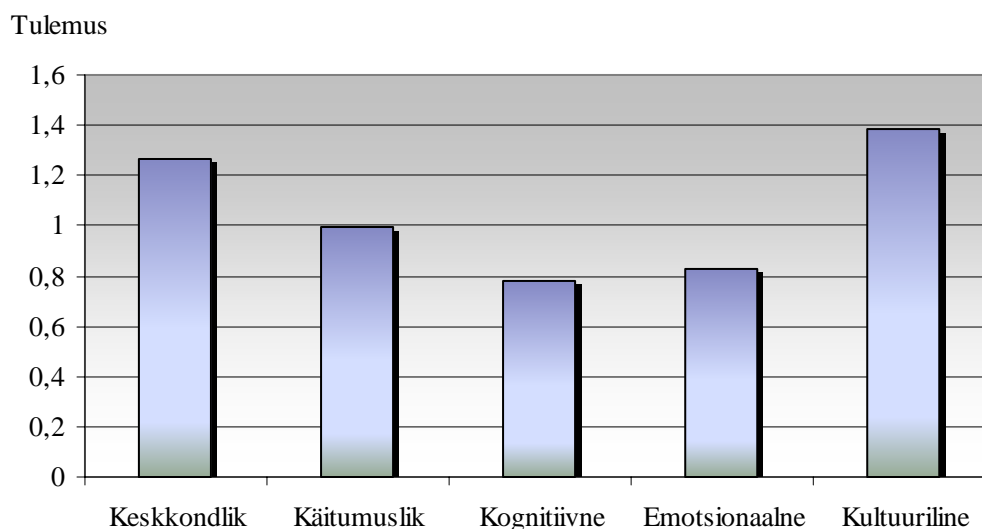
Tabel 2. Rahulolu-uuringu tulemused ametikoha lõikes

Ametikoht	Tulemus
Tippjuht	0,50
Keskastmejuht	0,98
Spetsialist	0,97
Õppejõud	1,24
Muu	1,59

Tabelist 3 võib näha, et soolises osas erinevusi ei ole. Nii naised kui mehed on uuringus sarnaselt vastanud organisatsioonile iseloomulike tunnuste kohta.

Tabel 3. Rahulolu-uuringu tulemused soo lõikes

Sugu	Tulemus
Naised	1,0
Mehed	1,1



Joonis 5. Rahulolu-uuringu tulemused viie valdkonna lõikes

Joonised iga valdkonna tulemuste lõikes on eraldi toodud lisas 2. Joonis 5 toob ülevaate tulemustest viie tasandi lõikes. Esimeseks valdkonnaks oli keskkondlik tasand organisatsioonis. Kõige positiivsemaid tulemusi andsid esimene, teine, viies ning kuues väide, kus hinnati kolleegide abivalmidust, toetust („meeskonna abivalmidus ja kättesaadavus assisteerimise pakkumisel“) ning tööks vajalike vahendite kättesaadavust ja piisavust („tööks vajalike vahendite olemasolu“). Esimene teine ning kuues väide andsid keskmiseks tulemuseks 0,8 (harva probleemiks), viies 0,9 (harva probleemiks). Kõige vähem positiivsemaid hinnanguid andsid neljas, seitsmes ning kümnes väide – kõigi tulemused hindekskaalal olid 1,6 (vahel probleemiks). Neljas puudutas töötasu vastavust töö mahuga. Seitsmes väide aga töötajate uute ideededega arvestamine ning neile tagasiside andmine. Kümnes küsis meeskonna toimimise kohta organisatsiooni ühtsete eesmärkide nimel töötamiseks. Käesolevas valdkonnas olulisi probleeme ei täheldatud.

Teiseks valdkonnaks oli käitumuslik tasand. Kõige kõrgemalt on positiivselt hinnatud väiteid, mis kaardistasid oskuste vajalikkust ning nende vastavust oma ametikohaga („töölased nõuded on vastavuses oskuste tasemega“), tulemusteks 0,3 (üldiselt ei esine) ja 0,7 palli (harva probleemiks). Kõige madalama tulemuse andis esimene väide, mis käsitles ülesande keerukust ning survet ülesannete täitmisel („surve hakkama saada või saavutada“). Selle keskmiseks tulemuseks oli 1,6 (vahel probleemiks). Teiste väidete puhul olulisi puudusi ei leitud.

Kolmas valdkond analüüsis kognitiivset tasandit organisatsioonis, kus kõige positiivsemad tulemused andsid väited, mis kirjeldasid uute ideede genereerimist ja loomingulist mõtlemist („võime genereerida uusi ja innovatiivseid ideid“) ning tööülesannete keerukust („võime lahendada keerulisi probleeme“), mille punktid jagunevad vastavalt 0,7 (harva probleemiks) ja 0,6 (harva probleemiks). Kõige vähem positiivsema tulemuse andis neljas väide „suutlikkus hakkama saada mitmete projektidega üheaegselt“ (1,7 – vahel probleemiks), mis puudutas tunnetuslikku tasakaalu ning hakkama saada mitmete töödega samaaegselt. Antud valdkonnas ei avastatud küsimusi, mis arendamist vajaksid.

Neljandaks analüüsitavaks valdkonnaks oli emotsionaalne tasand. Positiivsed tulemused esinesid väidetes, mis hindasid sisemist motivatsiooni ja väljakutset uuteks ülesanneteks (nt „tööülesanded motiveerivad ja pakuvad ülimat naudingut“), mille skooriks kujunes 0,6-0,7 palli (harva probleemiks). Väidet „töökoha mõju eraelule väljaspool töökeskkonda“ hinnati 0,7 palliga (harva probleemiks). Kõige vähem positiivsema tulemuse sai 1,3 (harva probleemiks) punktiga teine väide, mis hindas frustratsioonitaluvust organisatsioonis. Teisi väiteid antud valdkonnas iseloomustab harva esinemist.

Viies valdkond ehk kultuuriline tasand andis viiest valdkonnast kokku kõige vähem positiivsemaid tulemusi, seetõttu käsitletakse analüüsis kõik väited eraldi üle. Esimene väide hindas vaenulikkuse taset ehk milline õhkkond organisatsioonis valitseb. Käesoleva väite tulemuseks oli 1,1 (harva probleemiks). Teiseks väiteks oli töökeskkonna ülesehitus ja etteaimatavus, et kas asutusepoolsed ootused töötajatele on selgelt väljendatud või mitte. Antud väide sai 1,6 (vahel probleemiks) punkti ehk võib vahel probleemiks olla. Kolmas väide küsis kokkusobivust isiklike ja organisatsiooni väärtuste vahel, mis sai 0,7 punkti (harva probleemiks). Neljas hindas töö õhkkonna turvalisust ning ohutust, tulemuseks 1,2 (harva probleemiks). Viies väide kontrollis isikutevahelist dünaamikat kollektiivi liikmete vahel, tulemuseks 0,7 (harva probleemiks). Kuues väide hindas taas vaenulikkust, kuid vaatevinklist, kas keskkond on piisavalt õiglane ja siiras töötajate jaoks. Käesolev väide sai kõige vähem positiivsemad tulemused antud tasandil, mille skooriks kujunes 1,9 (vahel probleemiks) ehk antud probleem võib vahel esineda. Seitsmes väide hindas töötajate kiiret kohanemisvõimet, keskmiseks hindeks 1,6 (vahel probleemiks). Kaheksas väide mõõtis, kas organisatsioonis valitseb tolerantne õhkkond mitmesuguste suhtes. Tulemuseks 1,8 palli (vahel probleemiks), mis näitab, et olulist probleemi ei ole. Üheksas väide analüüsis, kas organisatsiooni ootused ja eesmärgid on selgelt defineeritud (1,9 – vahel probleemiks). Kümnes väide hindas, kas ülemused toetavad ning väljendavad oma ootusi selgelt (1,5 – vahel probleemiks).

Pingerida valdkondadest kasvavas järjekorras on järgmine: kognitiivne, emotsionaalne, käitumuslik, keskkondlik ning kultuuriline tasand. Kõige enam vajaks seega tähelepanu kultuuriline tasand, mis kirjeldas, kas keskkond on koostööd soodustav ning kuidas üksteisesse suhtutakse; seejärel keskkondlik, mis keskendub isikutevahelisele koostööle; ning teised kahanevas järjestuses.

## 3.2 Arutelu

Uuringu tulemused ametikoha lõikes näitasid, et kõige rahulolevamad on tippjuhid ning kõige vähem rahul õppejõud ja muul ametikohal olevad töötajad. Siit võibki selguda, et kas tippjuhid ei suuda nii palju pöörata töötajate rahulolu tagamisele või nad võivad olla arvamusel, et materiaalsed väärtused on töötamisel ühed olulisemad või leiavad, et need väärtused, mis nende jaoks on olulised, on olulised ka teistele. Sarnased uuringu tulemused selgusid ka John Gray Awards'i poolt läbiviidud uuringus, kus juhtide arvates on alluvatele kõige olulisem töötasu, alluvad ise aga andsid töötasule kõige madalama hinde.

Tulemuste analüüsimisel ei selgunud olulisi erinevusi vanuse ja staaži lõikes, mistõttu ei ole nende erinevused ka välja toodud.

### **Tulemused viie valdkonna lõikes**

Esimene valdkond hindas keskkondlikku valdkonna rahulolu taset. Tulemustest selgus, et töötajatele on oluline kolleegide toetus ja abivalmidus, mida näitased hinnangud selle esinemisest ka SKA-s. Üksteise toetamine ning abistamine on üks olulisi alustalasid efektiivseks meeskonnatöök. Vaid üksteist toetades saavutatakse tulemused, mis on eesmärgiks seatud. Olulisi arendamist vajavaid valdkondi uuringu käigus ei leitud. Kuid selleks, et veelgi parendada ning hoida antud valdkonda tõusval teel, on soovitatav rõhuda meeskonnatöö ja ühtsuse olulisusele. Selleks tuleb juhtidel omada ka eestvedaja rolli. John Adair'i (Brooks 2006:176-178) poolt väljatöötatud tegevuskeskse eestvedaja rolli aluseks on kolm põhilist mõõdet – ülesanne, inimene ning meeskonnatöö. Viimane rõhutab eestvedamise seost inimese ja inimestevaheliste suhetega ning võtab arvesse kaasaegset tõdemust meeskonnatöö olulisusest organisatsiooni edu saavutamisel. Seega hoidmaks organisatsioonis kõrgel meeskonnatöö olulisust, aitab see olulisel määral parendada ka organisatsiooni eesmärkide täitmist ning püsida innovaatilisena, seda just töötajate kaasamisel nende uute ideede kaalumisel ning vastuvõtmisel. Kui töötajate arvamused jätta pigem tahaplaanile, võib see tuua kaasa kommunikatsiooni mittetoimivuse, näiteks kuulujuttude leviku näol, ning töötajad võivad pigem olla vastu uuendustele, kuna nad ei tea, mida uuendus kaasa tuua võib.

Teine tasand hindas käitumuslikku valdkonda. Käesoleval tasandil selgus, et töötajatele esitatavad tööalased nõuded on vastavuses nende oskuste tasemega. See on väga positiivne, et

nõnda töötajad tunnetavad ja ka kirjeldatud olukord SKA-s iseloomulik on. On väga oluline, et töötaja võimed vastavad SKA ootustele ning nõuded ei ole ülemäära kõrged, mis võivad hakata töö teostamist takistama. Töö autor soovitab siinkohal hoida regulaarset tagasiside andmist tehtud tööle. Hetkel kõige vähem positiivsemaid tulemusi saanud väidete („surve hakkama saada või saavutada – *töö juures on pidev surve täita teiste poolt esitatud nõudmisi*“; vajadus aeg-ajalt astuda vastuollu teistega, et lõpetada nõutud tööülesanded (õigeaegselt) – *on olukordi, kus tuleb teisi provotseerida, et nad oma tööülesandeid täidaksid*“) üheks põhjuseks võib just olla tagasiside mitteandmine ning -arutamine tööülesannete ning nende tulemuste üle. On oluline töötajatele teada anda, et nendepoolne töö sooritus on olulise väärtusega. McClelland (Brooks 2008:74-76) on väitnud, et inimesel peavad olema tagatud kolm järgmist vajadust: saavutus-, ühtekuuluvus- ning võimuvajadus. Tema teooria väidab, et näiteks kõrge saavutusvajadusega töötaja jaoks on oluline töötulemus, mis seotud arengu, positiivse tagasiside, suurema vastutuse ning uute ülesannetega. Seega tähtis on anda töötajale tagasisidet tema töösoorituste kohta (sh ka juhul, kui tööülesanded on hästi täidetud) ning anda tunde, et ta kuulub meeskonda. Tagasisidesüsteem peaks toimima püsivalt ning regulaarselt.

Kognitiivse tasandi kõige positiivsemad tulemused olid tööalaste probleemide lahendamisel ning uute ideede rakendamise osas. See näitab, et inimestele antakse võimalus enda ideid ja oskusi ellu viia, mis on ka üheks oluliseks motivaatoriks – saavutustunne, vastutus. Uute ideede kaalumise ning rakendamine hoiab sealjuures organisatsiooni majanduselu tõusvas joones, pakkudes konkurentsi teistele haridusasutustele. Kõige vähem positiivseid tulemusi andis väide, mis hindas võimet hakkama saada mitmete projektidega samaaegselt. Siinkohal tekib küsimus, kas töötajal puuduvad piisavad oskused koormusega toimetulekuks, tugimeeskond ei ole piisavalt kaasatud või on juht seadnud liiga kõrged eesmärgid. Herzbergi (Brooks 2008:76-80) teooria kohaselt peab töötajale olema tagatud nii hügieeni- kui ka motivatsioonifaktorid, mis aitavad inimesel tunnetada, et temaga arvestatakse, tema sõna on oluline. Seetõttu rahulolematuse vähendamiseks sealhulgas on oluline töökoha stabiilsus, toimiv ettevõtte reeglistik ja juhtkond, töötingimused, mis reguleerivad suhteid kolleegidega (sealhulgas koostöö tegemine).

Emotsionaalsest tasandist selgub, et töötajad on SKA-s sisemiselt motiveeritud otsides pidevalt uusi väljakutseid ning sealhulgas antakse neile võimalus oma ideede avaldamiseks, mis hoiab omakorda organisatsiooni uuenduslikuna. Käesoleval tasandil oli erimeelsusi väidete vahel (0,6-1,3 palli), mis mõõtsid frustratsioonitaluvust. Nagu ka eelmises tasandis,

võib neljandal tasandil esineda puudusi tunnetusliku tasakaalu ja võimete osas. Emotsionaalne intelligentsus on üks olulisi oskusi, mis aitab ära tunda ning kontrollida enda ning kolleegide emotsioone ja impulsse, et seeläbi end ja teisi motiveerida ning mõjutada. Seega kui mitte tegutseda impulsside ajendil, mis mõne negatiivse olukorra tõttu on tekkinud ning pigem neid eelnevalt analüüsida ning teise osapoolega arutada, hoiab ära tõrked töösuhetes ning saavutab eesmärgipärasema koostöö kolleegide vahel.

Viiendal tasandil esinesid kõige vähem positiivsemad tulemused. Uuringu tulemustest selgus, et tolerantsus ning frustratsiooni taluvus võib vahel olla probleemiks. On loomulik, et organisatsioonis esineb eksiarvamusi ja ka probleeme. Oskus on mitte neid eirata, vaid muuta need koostööks ehk tegeleda nendega ning õppida neist. Üheks selliseks võimaluseks on kaotajateta meetod (Gordon 2003:166-207), mis on suunatud just juhi ja töötaja(te) suhete parendamisele. Meetod rõhutab aktiivset kuulamist (mõlema osapoole ärakuulamist), üksteise mõistmist ning seeläbi lahenduse leidmist. Et meetodi kasutamine oleks tulemuslik, tuleks kaasata kõiki uuritava situatsiooniga seotud töötajaid kogu protsessi, alates probleemi määratlemisest kuni kokkuvõtete tegemiseni.

Analüüsist järeldub, et kõik tasandid on üksteisega seotud ning toetavad üksteist teatud määral. Seega arendamiseks organisatsiooni, tuleb analüüsida kõiki viit valdkonda ning saadud tulemusi kaasata täies ulatuses. Analüüsi tulemusi kokku võttes leiab töö autor, et SKA-l otsest vajadust arendamise läbiviimiseks ei ole, kuid arendamise kaalumist võiks SKA juhtkond siiski mõelda. Kasvõi juba selleks, et konkurentsist püsida, häid töötajaid ja tudengeid saada ning hoida. Selleks on põhiline ise areneda, mõjutades seeläbi tervet organisatsiooni. Kuigi otsest tungivat vajadust ei ole, võiks juhtkond eeskujuga anda ka teistele töötajatele. Ka õppejõudude puhul isiklik kasv on vältimatu. Probleemi alged, mis reageerimist vajaksid, on SKA-s siiski olemas. Enam ei piisa vaid materiaalsetest väärtusest. Üha olulisemaks on saanud tunnetuslikud tasud, mida kinnitab ka Elton Mayo (ref. Montana and Charnov 2001:23-24) poolt teostatud uurimused (nt Hawthorne'i eksperiment General Electric's'i tehastes), kus leiti, et töö produktiivsuse saavutamiseks on olulised ka psühholoogilised ning sotsiaalsed muutujad.

### 3.3 Ettepanekute tegemine

Sisekaitseakadeemias on tööga rahulolu kõrge. Kuigi uuringutulemustest ei selgunud olulisi puudujääke, mida arendada tuleks, leiab töö autor, et sellest hoolimata tuleks organisatsiooni arendada tulemustest lähtuvalt ning hoida eriti kultuurilist tasandit tõusvas joones ning rõhuda organisatsiooni kommunikatsiooni läbipaistvusele. Oluline on, et töötajad tunneksid end kui ühtse meeskonnana, et nendega arvestatakse ja tunnetaksid, et on olulised antud organisatsiooni toimimisel. Samuti on oluline kommunikatsiooni süsteemi toimimine, et vajalik info jõuaks vastavate inimesteni, sealjuures piirata seal, kus vajalik. Samas aga ei tohi jääda muljet, et midagi varjatakse.



## KOKKUVÕTE

Käesolev töö keskendus organisatsiooni arendamist vajavate valdkondade väljaselgitamisele *executive coaching*'u mudeli kaudu. Uurimus viidi läbi Sisekaitseakadeemias. *Executive coaching*, mida eesti keeles võiks tõlkida kui tippjuhtkonna arendamine, on orienteeritud ettevõtte tulemuslikkusele ja selle kasvule läbi ettevõtte võtmeinimeste. Läbi võtmepositsioonidel olevate töötajate tulemuslikkuse suurendamise, saab tõsta tulemusi organisatsiooni tasandil. Antud teema on populaarsust kogunud juba nii Ameerika Ühendriikides kui Euroopas, kuid Eestis veel uuritud ei olnud. Seega oli töö üks autor esimesi, kes Eestis käesolevat uuringut teostas.

*ARC Survey*, mida töö autor uurimuse läbiviimiseks kasutas, teeb eriliseks see, et ta keskendub juhtkonna töösoorituse ning isiklike arenguplaanide arendamisele, samal ajal avaldades positiivset mõju ka teistele töötajatele. Kõik algab juhtidest, kuna nemad kujundavad asutuse õhkkonda ning loovad töötingimusi. Juhid peegeldavad käitumist, mida alluvad järgivad.

Uurimus koosnes 50-st väitest, mis olid ära jagatud viie tasandi vahel – keskkondlik, käitumuslik, kognitiivne, emotsionaalne ning kultuuriline tasand. Selline jaotus oli eeliseks arendamist vajavate valdkondade paremini avastamisele. See võimaldas igat valdkonda eraldi hinnata, mis oli ka efektiivsem, kuna igat valdkonda analüüsiti süüviti. Läbiviidud uurimuse tulemused näitasid, et SKA otseselt arendamist ei vaja läbi *executive coaching*'u meetodi, kuid keskenduda tuleks siiski kommunikatsiooni edendamisele, suhete ning meeskonnatöö väärtustamisega, arendamist vajaks eelkõige kultuuriline tasand. Tähtis on suhelda töötajatega, anda neile tagasisidet ning edastada neile vajalikku informatsiooni operatiivselt.

Uuringus esines erisusi ka ametikoha lõikes. Nimelt tippjuhid olid kõige rohkem rahul hetke töötingimustega, muul ametikohtadel töötajad aga kõige vähem. Siit võibki selguda, et kas tippjuhid ei suuda nii palju pöörata töötajate rahulolu tagamisele või nad võivad olla arvamusel, et materiaalsed väärtused on töötamisel ühed olulisemad või leiavad, et need väärtused, mis nende jaoks on olulised, on olulised ka teistele. Sarnased uuringu tulemused selgusid ka John Gray Awards'i poolt läbiviidud uuringus, kus tippjuhtide arvates on alluvatele kõige olulisem töötasu, alluvad ise aga andsid töötasule kõige madalama hinde.

Töö autor soovib SKA-l pöörata tähelepanu töötajate väärtusele. Iga töötaja on kui hammasratas suures eksisteerivas süsteemis. Oluline on tähtsustada organisatsiooni toimimist ka läbi kultuuriliste väärtuste, milleks sealhulgas on kommunikatsiooni toimimine, üksteise aktsepteerimine, mõistmine, toetamine ning tegutsemine ühiste eesmärkide nimel läbi meeskonnatöö.

Kultuurilise tasandi analüüsi tulemusi arvesse võttes, leiab töö autor, et töötajate sisseelamisprogramm pigem ei toimi kõige tulemuslikumalt. Töötajad leiavad, et organisatsioonis ei valitse vahel siiras ning õiglane õhkkond, kohati ollakse mittetolerantsed mitmesuguste suhtes, mis on teinud ka kohanemisvõime raskemaks. Osa töötajaid leiab ka, et töötajatele ei ole selgesti täpsustatud organisatsiooni ootusi ja eesmärke. Üha enam aga hakatakse tänapäeval väärtustama psühholoogilisi muutujaid. Enam ei piisa vaid materiaalistest väärtustest.

Autori arvates vajaks SKA juhtkond arendamist kõrgetest rahulolematuse näitajate puudumisest hoolimata. Kasvõi juba selleks, et konkurentsisis püsida ja häid töötajaid ja tudengeid saada ning neid hoida. Selleks on oluline ise areneda, mõjutades seeläbi tervet organisatsiooni. Kuigi otsest tungivat vajadust ei ole, võiks juhtkond eeskuju anda ka teistele töötajatele. Ka õppejõudude puhul isiklik kasv on vältimatu.

*ARC Survey* küsimustik on hea viis uurimaks organisatsiooni rahulolu taset, kuna väidete sõnastus ja ülesehitus on uudne. Uuringut teostatakse viie valdkonna lõikes, mis aitavad paremini olukorda organisatsioonis kaardistada ning puudujääke tuvastada. Samas võib käesolev küsimustik olla keeruline tema sõnastuse poolest ning vastamine võtta seetõttu kauem aega. See on üks olulisemaid tähelepanekuid, millega tuleks arvestada.

## SUMMARY

The paper is written on subject „Identifying the development needed areas of an organisation through executive coaching“. Executive coaching is oriented on an organisation's success and its' growth through key employees – executives, managers, employees. Executive coaching is already popular in Western world, but has not been widely researched in Estonia.

The paper is on 50 pages, which contains three chapters and includes 10 charts, 3 figures and 2 appendixes. The author has used 28 literature sources. The paper is written in Estonian and summary in English.

The purpose of the paper is to map the rate of work satisfaction in Public Service Academy and make conclusions if it is effective to use executive coaching for developing the organisation. In the end publish the survey results to the executives and make conclusions and suggestions about the current situation. There is also a confirmation given from the rector of the Public Service Academy for carrying-out the survey.

ARC Survey the author used consisted of 50 questions that were divided between five areas by the following way: environmental, behavioural, cognitive, emotional, cultural level. This helped to identify shortcomings effectively.

The paper has been divided into three chapters. The first chapter gives overview of importance of coaching in the organisation and executives in an organisation. Second part focuses on a description of Public Service Academy and methodology of the research. The third chapter presents the research results, makes conclusions of current situation and suggestions for improvement.

To accomplish the goals of the research paper the author has mapped the current situation in the organisation and measured the rate of work satisfaction for possible executive coaching. Employees who took part of the survey were 69 out of 307,5.

Based on executive coaching theory and present research results the author found that Public Service Academy should need coaching despite the lack of high dissatisfaction indicators. It is

necessary to find and hold good employees and students – to provide them safe and innovative environment. Therefore is important to develop employees in management position and affecting thereby the whole organisation. Although there is no critical need for coaching the executives, still they are more willing to lead to set an example and affect other employees through this.

## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Anderson, M. C. 2005. Executive Coaching. – *Leadership Excellence*, 22, 5, 10.

Atherton, J. S. Learning and Teaching: Motivation

<http://www.learningandteaching.info/learning/motivation.htm> 25.12.2008

Blazey, M. L. 2007. Insights to Performance Excellence 2007: An Inside Look at the 2007 Baldrige Award Criteria. i. K:ASQ Quality Press.

Bluckert, P. 2005. The foundations of a psychological approach to executive coaching. – *Industrial & Commercial Training*, 37, 4, 171-178.

Brooks, I. 2008. Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Tänapäev.

Chapman, A. Maslow's Hierarchy of Needs. <http://www.businessballs.com/maslow.htm> 23.12.2008

Chapman, A. Emotional Intelligence. <http://www.businessballs.com/eq.htm> 1.01.2009

Freeman, A., Freeman, S. M. 2008. Prescriptive Executive Coaching: A Cognitive Behavioral Model for Organizational Change. Ettekanne Pärnu Konverentsidel. 15.09.2008 Tallinnas.

Hadikin, R. 2004. Effective Coaching in Healthcare. i. K: Elsevier Health Sciences.

Hawkins, P., Smith, N. 2007. Coaching, Mentoring And Organizational Consultancy. 1. i.K: Open University Press.

Jones, G. 2008. Coaching Real Leaders. – *T+D magazine*, 62, 8, 34-37.

Goldsmith, M. 2004. Expand Your Coaching. – *Executive Excellence*, 21, 10, 11-12.

Goleman, D. 1997. Emotsionaalne intelligentsus. Tallinn: Väike Vanker.

Gordon, T. 2003. Tõhus juht. Tallinn: Väike Vanker.

Kets de Vries, M.F.R. 2002. Juhtimise müstika: käsiraamat inimestega töötamiseks. i. K: Pegasus.

Kets de Vries, M.F.R. 2006. Liider sohval: Kliiniline lähenemine inimeste ja organisatsioonide muutmisele. i. K: Väike Vanker

Kubr, M. 2003. Management Consulting: A Guide to the Profession. 4. i. K. International Labour Office.

Mayo, A. 2004. Ettevõtte inimväärtus, kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus.

McClelland, D. C. 1967. The Achieving Society. New York: Free Press.

Mintzberg, H. 1973. A New Look at the Chief Executive's Job. – *Organizational Dynamics*, 1, 3, 20-30.

Mintzberg, H 1975. The Manager's Job: Folklore and Fact. – *Harvard Business Review*, 53, 4, 49-61.

Montana, P. J., Charnov, B. H. 2001. Management. 3. New York: Barron's Educational Series.

Petaschnick, J. 2008. Best Incentives: What Works and Why. – *Health Care Collector*, 21, 10, 6-7.

Smith, V. J. 2006. Therapist into Coach: Coaching in Practice. 1. i. K: Open University Press.

Sperry, L. 2004. Executive Coaching: The Essential Guide for Mental Health Professionals. 1. New York: Taylor & Francis e-Library

Thomas, A. M. 1995. Coaching for Staff Development: Personal and Professional Development. Leicester: BPS Books.

Zeus, P. & Skiffington, S. 2000. *The Complete Guide to Coaching at Work*. Rosenville: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Valerio, A. M., Lee, R. J. 2005. *Executive Coaching: A Guide for the HR Professional*. San Francisco: Pfeiffer.

## TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Kaotajateta meetod

Joonis 2. Herzberg'i hügieenifaktorite teooria

Joonis 3. Uuringus osalejad ametikohtade lõikes

Joonis 4. Vastanute jagunemine kogu SKA töötajate lõikes

Joonis 5. Rahulolu-uuringu tulemused viie valdkonna lõikes

Joonis 6. Rahulolu-uuringu tulemused keskkondlikus valdkonnas

Joonis 7. Rahulolu-uuringu tulemused käitumuslikus valdkonnas

Joonis 8. Rahulolu-uuringu tulemused kognitiivses valdkonnas

Joonis 9. Rahulolu-uuringu tulemused emotsionaalses valdkonnas

Joonis 10. Rahulolu-uuringu tulemused kultuurilises valdkonnas

Tabel 1. Juhtide ning töötajate arvamuste võrdlus

Tabel 2. Rahulolu-uuringu tulemused ametikoha lõikes

Tabel 3. Rahulolu-uuringu tulemused soo lõikes



# LISAD

## Lisa 1

### ARC Survey

Andmed uuringus osaleja kohta:

Sugu:            Naine            Mees  
Ametikoht:    tippjuht            keskastmejuht            spetsialist            õppejõud            muu  
Vanus: Tuleb lüünkvastus elektroonilises vormis  
Tööstaaž: Tuleb lüünkvastus elektroonilises vormis

Käesolevas uuringus on esitatud 50 väidet. Palun lugege väiteid hoolikalt ning andke nende osas hinnang lähtuvalt sellest, kui oluline vastav valdkond Teie jaoks on ning mil määral kaasneb vastava valdkonnaga Teie jaoks probleeme. Kasutage hindamiseks alljärgnevat skaalat.

0 = Ei ole probleemiks  
1 = Harva probleemiks  
2 = Vahel probleemiks  
3 = Tihti probleemiks  
4 = Tavaliselt probleemiks  
5 = Üheks suurimaks probleemiks

### **Töökeskond ja isikutevahelised suhted – A**

1. (Kolleegid) Töökeskonnast tulenev toetus \_\_\_\_\_  
*Kolleegid ja kaastöötajad on abivalmis ning julgustavad.*
2. (Vahendid) Tööks vajalike vahendite olemasolu \_\_\_\_\_  
*Asutus võimaldab piisaval määral materjale, varasid ning muid vahendeid, mis on vajalikud töö teostamiseks.*
3. (Vastuvõetavus) Avatus uutele ideedele \_\_\_\_\_  
*Uued ideed ja mõtted on teretulnud ning need leiavad läbikaalumist.*
4. (Tasustamine) Tasustamise vastavus tööle \_\_\_\_\_  
*Tööülesannete teostamise eest on ette nähtud vastavad rahalised või personaalsed hüvitised.*
5. (Kolleegid) Meeskonna abivalmidus ja kättesaadavus assisteerimise pakkumisel \_\_\_\_\_  
*Meeskond (kes Su HEAKS töötab) on koostööaltid ja abivalmis.*

6. (Vahendid) Vahendite vastavus nõutava töö teostamiseks \_\_\_\_\_  
*Olemasolevad materjalid on sobilikud nõutava töö teostamiseks.*

7. (Vastuvõetavus) Uutele ideedele sobiliku tagasiside andmine \_\_\_\_\_  
*Uued ideed leiavad sõnaselget äramärkimist, neid analüüsitakse ja nende kohta antakse tagasisidet.*

8. (Tasustamine) Sisemine motivatsioon on võrdväärne välise stiimuliga töö \_\_\_\_\_  
teostamiseks  
*Olen tehtud töö eest sobivald tasustatud.*

9. (Meeskonnatöö) Asjakohane kolleegide tugi \_\_\_\_\_  
*Töökaaslased tegutsevad koostöömiva meeskonnana.*

10. (Meeskonnatöö) Üksikisiku ja organisatsiooni vajaduste lahknevus \_\_\_\_\_  
*Meeskonnaliikmed on üksmeelel organisatsiooni eesmärkide osas ning töötavad nende saavutamise nimel.*

### **Käitumuslik – B**

1. (Ülesande keerukus) Surve hakkama saada või saavutada \_\_\_\_\_  
*Töö juures on pidev surve täita teiste poolt esitatud nõudmisi.*

2. (Enesekehtestamisoskus) Vajadus aeg-ajalt astuda vastuollu teistega, \_\_\_\_\_  
et lõpetada nõutud tööülesanded (õigeaegselt)  
*On olukordi, kus tuleb teisi provotseerida, et nad oma tööülesandeid täidaksid.*

3. (Tegevusele suunatud) Seotus tugimeeskonna tuumikuga \_\_\_\_\_  
*Tiheda koostöö tegemine ja sõltumine paljudest tugistruktuuri meeskonna liikmetest.*

4. (Oskused) Vajalik on äärmiselt kõrge oskuste tase teostamiseks nõutud tööd \_\_\_\_\_  
*Minu ametikoht nõuab äärmiselt kõrget oskuste taset.*

5. (Oskused) Töösse panustamine üle nõutava määra \_\_\_\_\_  
*Et olla edukas, pean panustama palju rohkem kui tavaliselt nõutakse (aeg, töö).*

6. (Tööülesannete keerukus) Tööülesannete raskusaste \_\_\_\_\_  
*Tööprotsessi ja tootlikkuse (TULEMUSLIKKUSE) saavutamine on liialt keerulised.*

7. (Enesekehtestamisoskus) Positiivne tagasiside meeskonnalt uute ideede ning \_\_\_\_\_  
eestvedamise osas  
*Uusi ideid toetatakse ning julgustatakse.*

8. (Tegevusele suunatus) Motivatsioon töötada koos otsese tugistruktuuri \_\_\_\_\_  
tuumikuga  
*Ma naudin koostööd oma otsese tugistruktuuriga ja teen meelsasti nendega koostööd.*

9. (Oskused) Tööalased nõuded on vastavuses oskuste tasemega \_\_\_\_\_  
*Nõuded ametikohale ei ületa minu olemasolevaid oskusi.*

10. (Oskused) Pühendumus *versus* järeleandlikkus \_\_\_\_\_  
*Ma teen oma tööd, kuna naudin seda, mitte üksnes sellepärast, et mult seda nõutakse.*

### **Kognitiivne – C**

1. (Tööülesannete keerukus) Tööülesannete raskusaste \_\_\_\_\_  
*Teadmised ja võimekus on vajalikul tasemel etteantud ülesannete lahendamiseks.*

2. (Kaasakiskuvus) Seesmine huvitatus etteantud ülesannete \_\_\_\_\_  
lõpetamisest  
*Olen piisavalt seesmiselt motiveeritud täitmaks oma tööülesandeid.*

3. (Ideed) Võime genereerida uusi ja innovatiivseid ideid \_\_\_\_\_  
*Pidevalt tekib ideid, mida võib rakendada suurema õnnestumise nimel.*

4. (Tasakaalustatuse tunnetus) Suutlikkus hakkama saada mitmete \_\_\_\_\_  
projektidega üheaegselt  
*Suutlikkus tegeleda mitme ülesandega samal ajal.*

5. (Kohanemisvõime) Suutlikkus leida probleemidele erinevaid \_\_\_\_\_  
lahendusvariante  
*Oskus organisatoorse probleemi lahendamiseks kasutada nii seesmisi kui välimisi ressursse.*

6. 6. (Tööülesannete keerukus) Võime lahendada keerulisi probleeme \_\_\_\_\_  
*On olemas teadmised ja oskused alternatiivsete lahenduste leidmiseks.*

7. (Motivatsioon) Motiveeritus ette antud tööülesanded \_\_\_\_\_  
lõpule viia  
*Seesmine innukus organisatsiooni eesmärkide saavutamisel.*

8. (Ideed) Loominguline mõtlemine \_\_\_\_\_  
*Oskus mõelda “väljaspool raame”.*

9. (Tasakaalustatuse tunnetus) Mitme ülesande samaaegne täitmine \_\_\_\_\_  
*Suutlikkus lahendada mitut probleemi üheaegselt.*

10. (Kohanemisvõime) Probleemide lahendamine nappide ressursside ja \_\_\_\_\_  
piiratud aja jooksul  
*Võime toime tulla keerulistes olukordades ja töötada pingesituatsioonis ilma teiste abita.*

### **Emotsionaalne – D**

1. (Stress) Stressitase \_\_\_\_\_  
*Stressitase on vastavuses stressitaluvusvõimega.*

2. (Ärritustaluvus) Toimetulek ärritavate asjaolude ja pettumustundega \_\_\_\_\_  
*Võime taluda seesmisi ja väliseid ärritajaid ilma, et kaoks keskendumisvõime või enesevalitsus.*

3. (Põnevuse otsimine) Tööülesanded motiveerivad väga ja pakuvad \_\_\_\_\_  
ülimat naudingut  
*Tööülesanded on vastavuses seesmise vajadusega põnevuse ja rahulolu järele.*

4. (Emotsionaalne stabiilsus) Emotsionaalne stabiilsus \_\_\_\_\_  
*Emotsionaalne toimetulekuvõime on vastavuses ametialaste nõudmistega.*

5. (Enesekontroll) Töökoha mõju eraelule väljaspool töökeskkonda \_\_\_\_\_  
*Suutlikkus säilitada tasakaal isikliku ja ametialase elu vahel.*

6. (Stress) Tugisüsteem(id) \_\_\_\_\_  
*Olemas on piisavad organisatsioonilised ning isiklikud ressursid ja tugisüsteemid.*

7. (Ärritustaluvus) Ümbritseva mõjutamine \_\_\_\_\_  
*Isiklike sisepingete mõju teistele kollektiivi liikmetele ja organisatsioonile tervikuna.*

8. (Põnevuse otsimine) Pidev väljakutsete otsimine \_\_\_\_\_  
*Seesmine vajadus põnevuse järele.*

9. (Emotsionaalne stabiilsus) Enda tööülesannetega hakkama saamise \_\_\_\_\_  
osas arutelud ülemustega  
*Võime taluda konstruktiivset kriitikat.*

10. (Enesekontroll) Iseseisvuse määr etteantud ülesannete lahendamisel \_\_\_\_\_  
*Suutlikkus töötada iseseisvalt ilma teiste toeta.*

## **Kultuuriline – E**

1. (Vaenulikkus) Töökeskkonna meelepärasus \_\_\_\_\_  
*Kolleegid ja organisatsioon tervikuna soodustavad koostööd.*

2. (Oodatavus) Töökeskkonna ülesehitus j prognoositavus \_\_\_\_\_  
*Asutusepoolsed ootused töötajale on selgelt väljendatud.*

3. (Väärtused) Suhe isiklike ja organisatsiooni väärtuste vahel \_\_\_\_\_  
*Isiklike ja asutuse väärtuste ning moraali omavaheline kokkusobivus.*

4. (Turvalisus) Kindlustunne töö juures \_\_\_\_\_  
*Valitseb turvalisuse ja ohutuse õhkkond.*

5. (Mitmesugusus) Isikutevaheline dünaamika kollektiivi liikmete vahel \_\_\_\_\_  
*Oskus töötada erinevate arvamuste, väärtuste ja ideede keskkonnas.*

6. (Vaenulikkus) Asutusesisene poliitika \_\_\_\_\_  
*Valitseb õiglane ja siiras õhkkond.*

7. (Ootused) Kohanemisvõime (kiire) muutusega \_\_\_\_\_  
*Üleminekuaegadel võimaldatakse piisavalt aega, ressursse ja tuge.*

8. (Väärtused) Erineva(t)e arvamus(t)e respektseerimine \_\_\_\_\_  
*Asutus on salliv mitmesugususe suhtes.*

9. (Turvalisus) Asutuse eesmärgid ja oodatavad arengud on selgelt \_\_\_\_\_  
määratletud  
*Asutuse ootused on üheselt mõistetavad.*

10. (Mitmesugusus) Juhtivtöötajate võimekus isikutevahelises suhtlemises \_\_\_\_\_  
*Ülemused on toetava suhtumisega ja väljendavad oma ootuseid selgesti.*

**Punkte kokku:** \_\_\_\_\_

**Korralduslik profiil:**

**Keskkondlik / isikutevaheline – A** \_\_\_\_\_

**Käitumuslik – B** \_\_\_\_\_

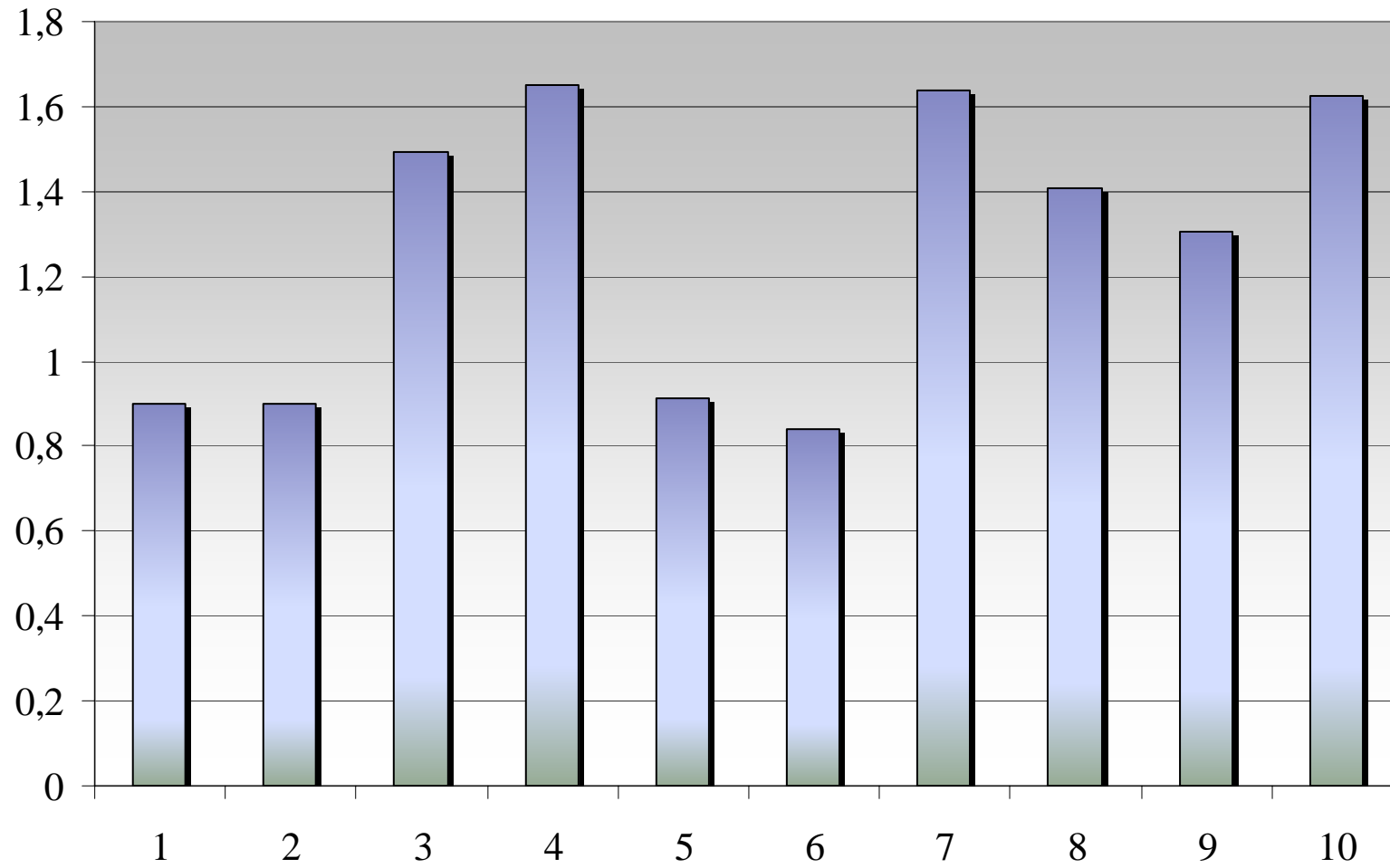
**Tunnetuslik – C** \_\_\_\_\_

**Emotsionaalne – D** \_\_\_\_\_

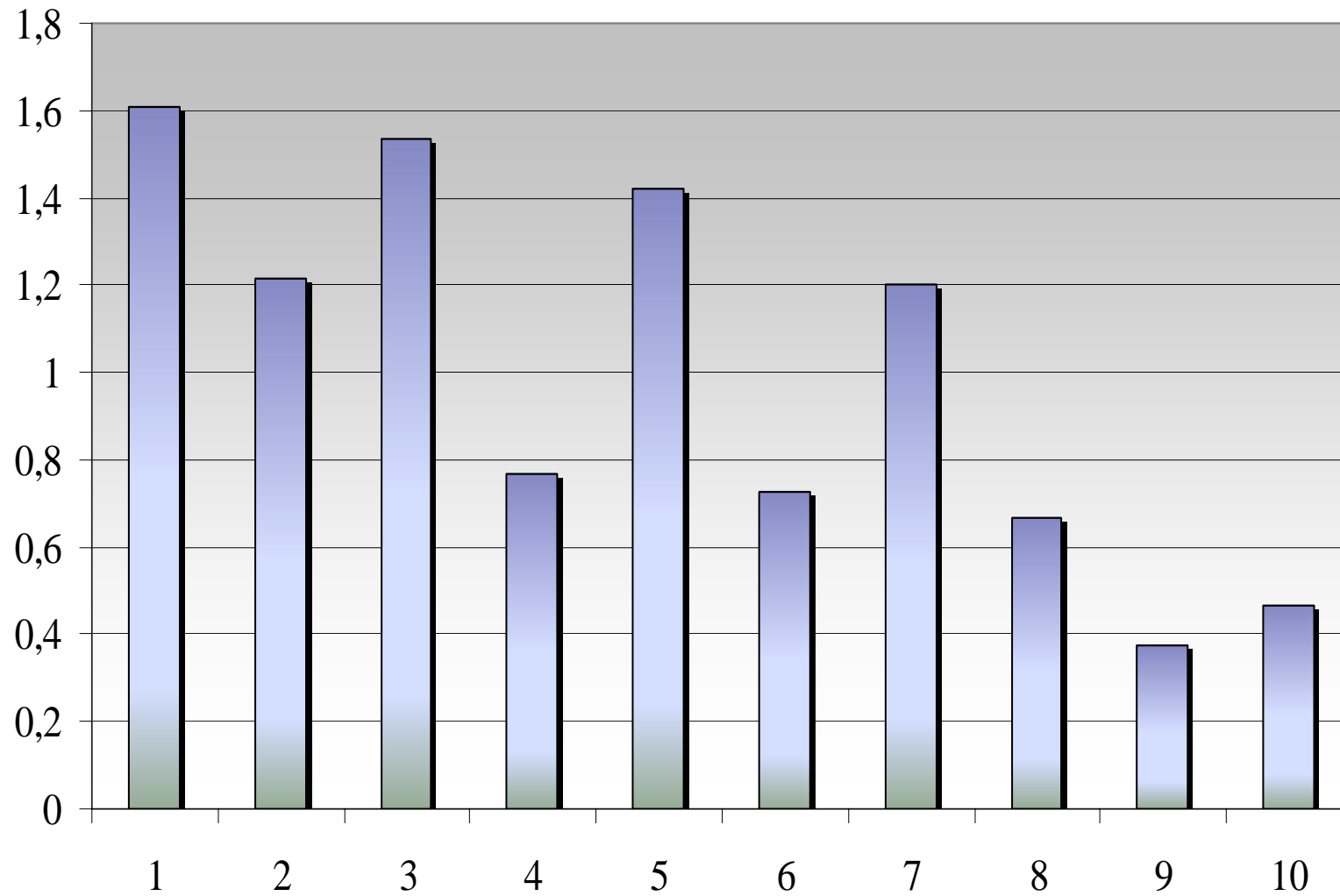
**Kultuuriline – E** \_\_\_\_\_

**Profiili jada/järjekord** \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

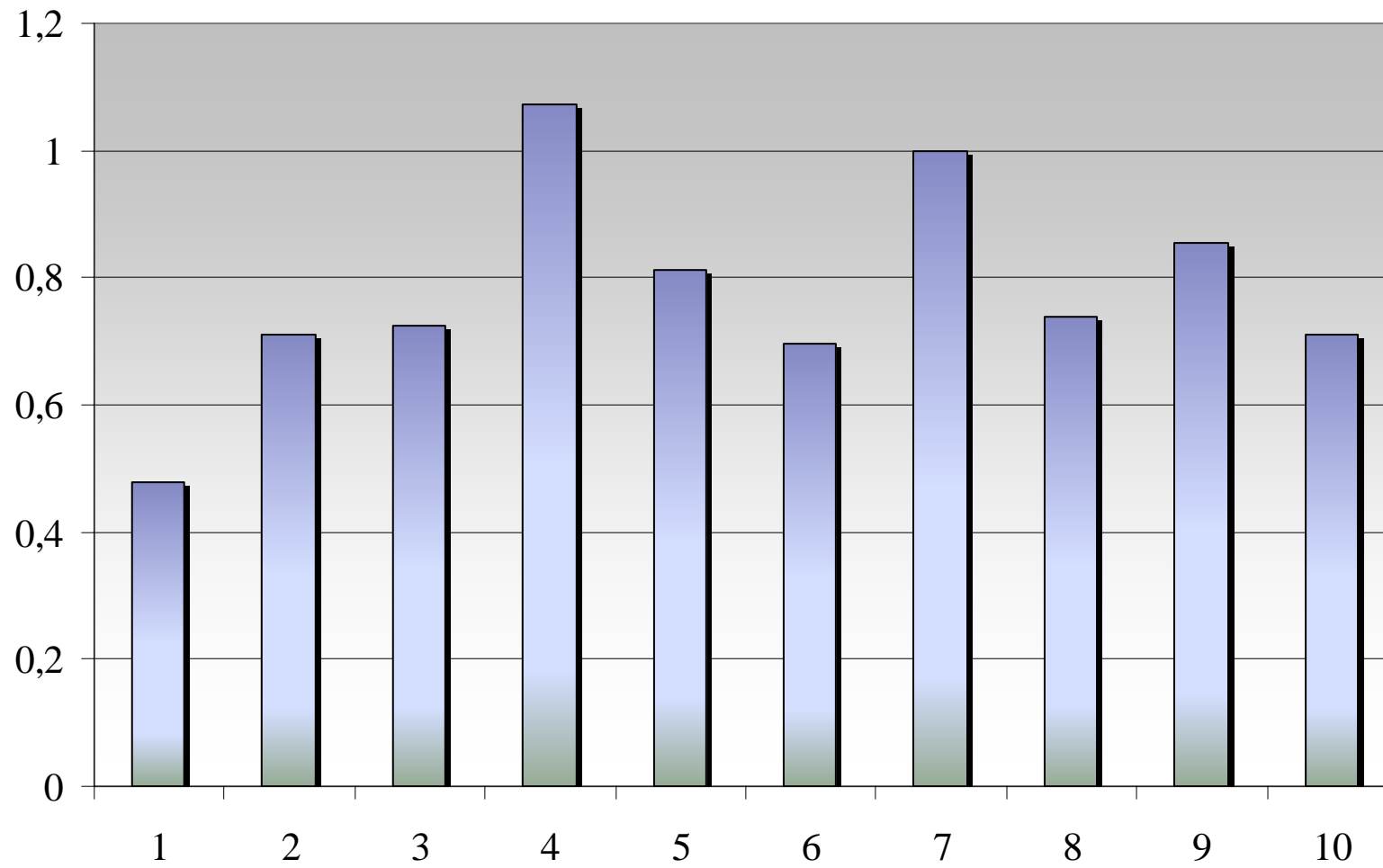
Lisa 2



Joonis 6. Rahulolu-uuringu tulemused keskkondlikus valdkonnas

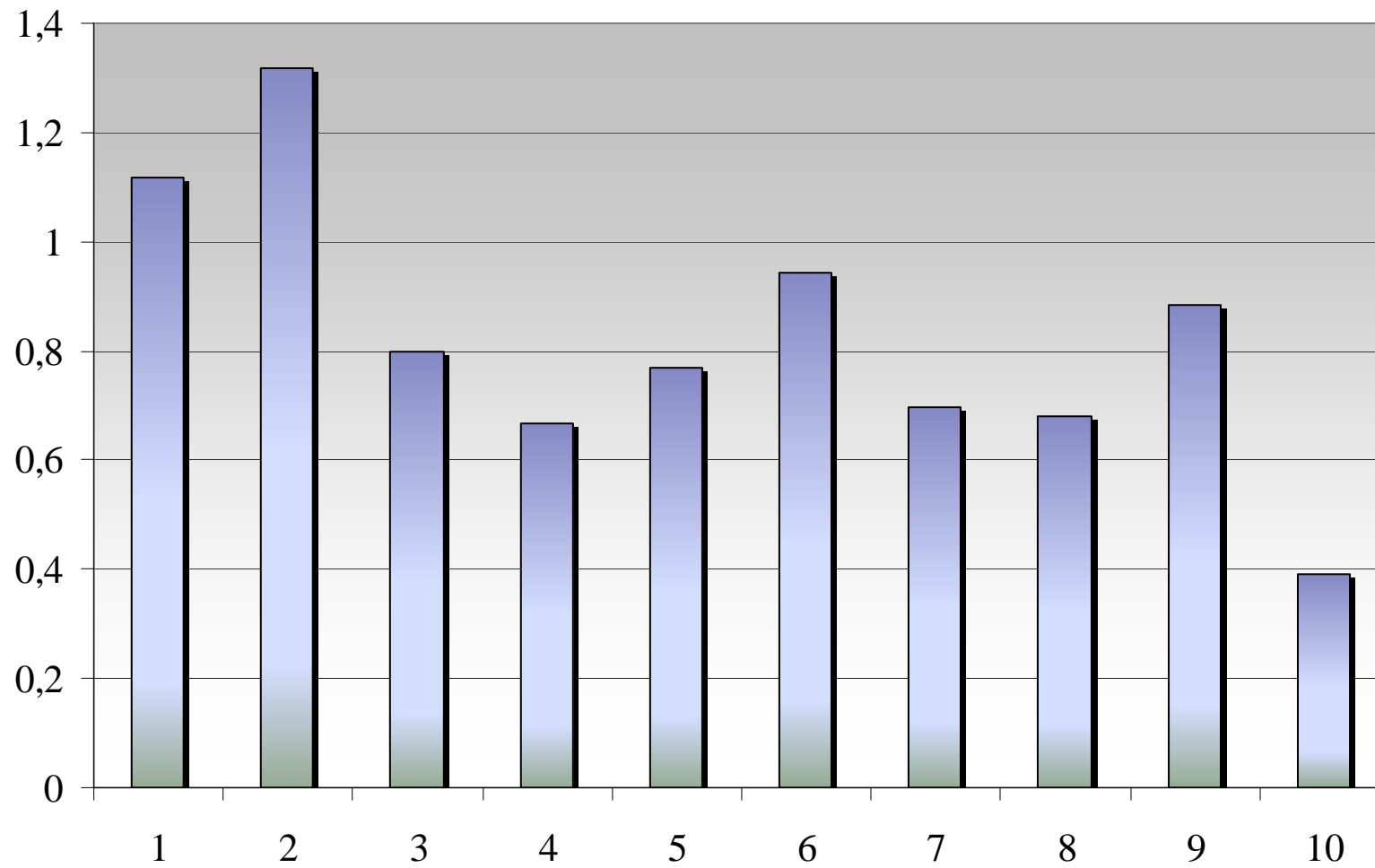


Joonis 7. Rahulolu-uuringu tulemused käitumuslikus valdkonnas

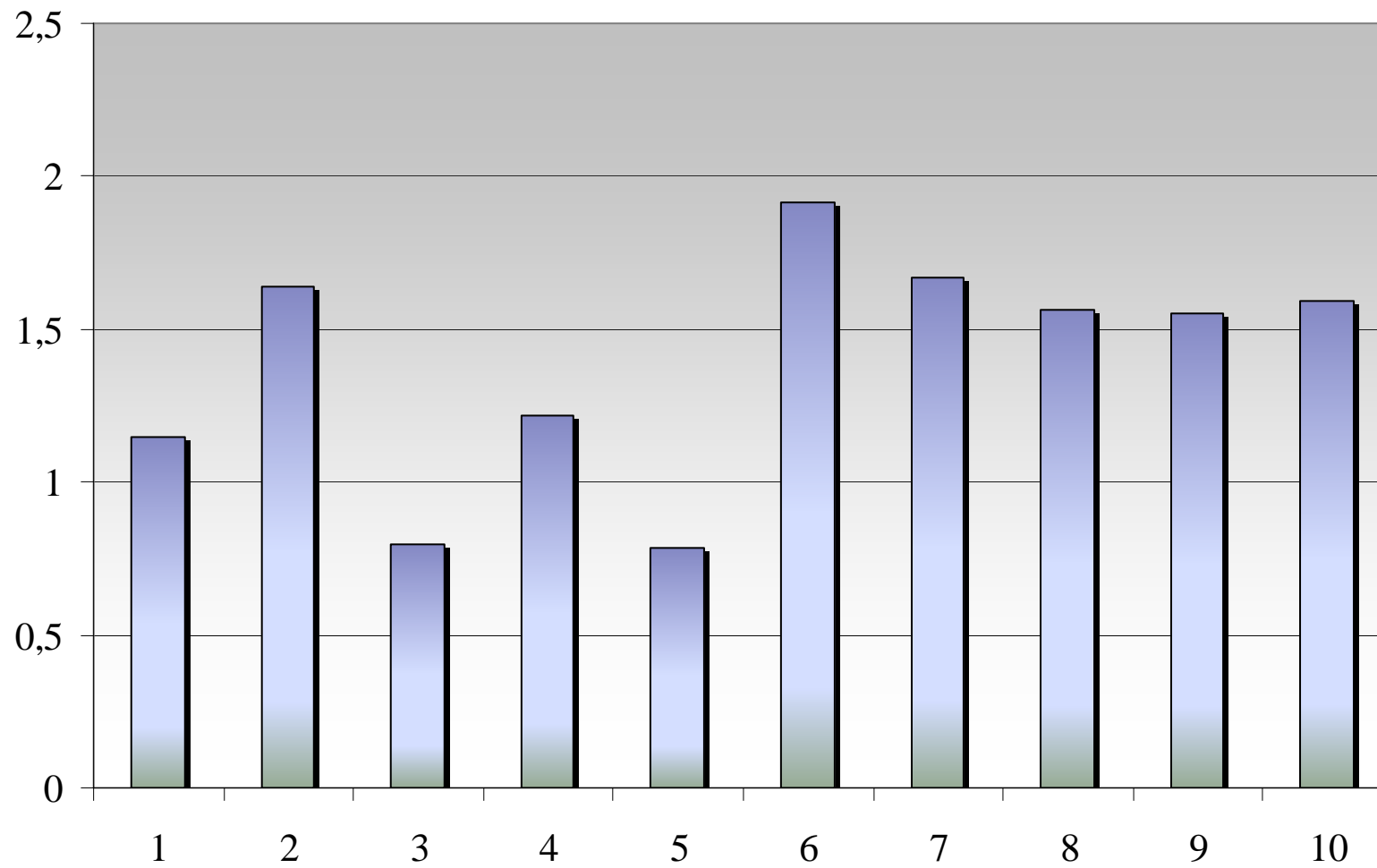


Joonis 8. Rahulolu-uuringu tulemused kognitiivses valdkonnas





Joonis 9. Rahulolu-uuringu tulemused emotsionaalses valdkonnas



Joonis 10. Rahulolu-uuringu tulemused kultuurilises valdkonnas