

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Liisa Raudsepp

**JUHTIMIS-COACHING’U TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE
PERSONALIJUHTIDE VAATENURGAST**

Magistritöö

Õppekava HAPM, personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 11863 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Liisa Raudsepp, 8.05.2023

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE RAAMISTIK.....	8
1.1 Mõisted	8
1.2 Juhtimis- <i>coaching</i> 'u tulemuslikkus juhtide arendamisel	9
1.2.1 <i>Coaching</i> 'u tulemuslikkust mõjutavad tegurid	9
1.2.2 Personalijuhi kui tellija roll juhtimis- <i>coaching</i> 'u õnnestumisel.....	11
1.3 Juhtimis- <i>coaching</i> 'u eesmärgistamine	11
1.4 Juhtimis- <i>coaching</i> 'u tulemuslikkuse hindamine	13
1.4.1 Tagasiside allikad ja meetodid	14
1.4.2 Tulemuslikkuse hindamise ajaline planeerimine.....	15
1.4.3 Tasandid ja küsimustikud <i>coaching</i> 'u tulemuslikkuse hindamiseks.....	16
1.5 Uuringu mudel	18
2. UURINGU METOODIKA JA VALIM.....	19
2.1 Mõõtevahendid	19
2.1.1 Küsitlus personalivaldkonna spetsialistidele ja juhtidele hoiakute kaardistamiseks <i>coaching</i> 'u tulemuslikkuse hindamise osas.....	19
2.1.2 Intervjuu juhtimis- <i>coaching</i> 'ut tellinud personalijuhtidega	19
2.2 Uuringu valim ja protseduur.....	20
2.2.1 Ülevaade lühiküsitlusele vastajatest	21
2.2.2 Intervjueeritavad	22
2.3 Andmeanalüüsi meetod	23
2.3.1 Andmete kodeerimine ja kategoriseerimine	23
2.3.2 Andmeanalüüsi põhimõtted.....	26
3. TULEMUSED	28

3.1 Lühiküsitluse tulemused	28
3.2 Intervjuude tulemused	29
3.2.1 Juhtimis- <i>coaching</i> 'u tellimine ja eesmärgistamine	29
3.2.2 Juhtimis- <i>coaching</i> 'u tulemused ja tulemuslikkuse hindamine	33
4. ARUTELU	42
4.1 Kuidas toimub juhtimis- <i>coaching</i> 'u tellimisel <i>coaching</i> 'u eesmärgistamine?.....	43
4.2 Mis viisidel on juhtimis- <i>coaching</i> 'u tellijad hinnanud <i>coaching</i> 'u tulemuslikkust?	44
4.3 Soovitused juhtimis- <i>coaching</i> 'u tellimiseks.....	46
4.4 Tähelepanekud <i>coach</i> 'idele intervjuude põhjal.....	47
4.5 Hinnang magistritööle ja soovitused edasiseks uurimistööks	48
KOKKUVÕTE	50
SUMMARY	53
KASUTATUD KIRJANDUS	56
LISAD	58
Lisa 1. Ülevaade intervjuueeritavatest.....	58
Lisa 2. Küsimustikud <i>coachee</i> 'lt tagasiside küsimiseks.....	59
Lisa 3. Küsimustik personalivaldkonna spetsialistide ja juhtide hoiakute kaardistamiseks <i>coaching</i> 'u tulemuslikkuse hindamise osas.....	60
Lisa 4. Kellatorni mudel <i>coaching</i> 'u hindamiseks	62
Lisa 5. Intervjuu kava	63
Lisa 6. Lihtlitsents	64

LÜHIKOKKUVÕTE

Juhtide arendamisel kasutatakse organisatsioonides üha sagedamini juhtimis-*coaching*'ut. Uuringud on näidanud, et juhtimis-*coaching* on enamasti tulemuslik, ent võib anda ka ootamatuid või negatiivseid tulemusi. Seetõttu on oluline, et *coaching*'ut telliv personalijuht teaks, millal ja kellele *coaching*'ut soovitada ning oskaks üles ehitada efektiivset *coaching*'u protsessi.

Magistritöö eesmärgiks on uurida, kuidas mõtestavad Eesti organisatsioonides töötavad individuaalset juhtimis-*coaching*'ut tellinud personalijuhid *coaching*'u tellimise protsessi, eesmärgistamist ja tulemuslikkuse hindamist. Magistritöö uurimisküsimused on järgmised:

- 1) Kuidas toimub juhtimis-*coaching*'u tellimisel *coaching*'u eesmärgistamine?
- 2) Mis viisidel on juhtimis-*coaching*'ut tellinud personalijuhid hinnanud *coaching*'u tulemuslikkust?

Uurimisküsimustele vastamiseks viidi läbi küsitlus 37 personalivaldkonna spetsialisti ja juhi seas poolstruktureeritud intervjuud 15 juhtimis-*coaching*'ut tellinud personalijuhiga.

Uuringust selgus, et *coaching*'u eesmärk lepidi kokku peamiselt *coach*'i ja *coachee* vahel. Intervjueeritavad leidsid, et kui *coaching*'u vajadus on seotud organisatsiooni vajadustega, tuleks eesmärk kokku leppida kolmepoolselt (*coach*, *coachee* ja organisatsiooni esindaja). *Coachee*'de juhid ei olnud sageli *coaching*'u protsessi toetamise kaasatud.

Tagasisidet *coaching*'u kohta küsisid personalijuhid peamiselt *coachee*'lt, harvemini ka *coachee* juhilt ja *coach*'ilt. Leiti, et tagasisidestamise protsess tasuks kokku leppida enne *coaching*'u algust, samuti võiks *coachee* käitumise muutuste kohta küsida tagasisidet ka meeskonnaliikmetelt.

Töös antakse soovitusi, kuidas *coaching*'u tellimist üles ehitada, et see oleks tulemuslik nii *coachee* kui organisatsiooni jaoks, samuti soovitused edasiseks uurimistööks.

Võtmesõnad: juhtimis-*coaching*, personalijuht, eesmärkide seadmine, tulemuslikkuse hindamine

SISSEJUHATUS

Juhtide arendamisel kasutatakse üha enam juhtimis-*coaching*'ut (Feldman & Lankau, 2016). Kõrgema juhtimiskvaliteediga organisatsioonides on paremad majandustulemused ja konkurentsivõime (Bloom *et al.*, 2016), seetõttu moodustab juhtide arendamine olulise osa personalitööst (Anderson, 2009). *Coaching*'ut peavad mõjukaks arendusvahendiks ka Eesti juhid (Eesti ..., 2021).

Coaching'u populaarsus on kasvamas nii ülemaailmselt kui ka Eestis. Ülemaailmselt tegutses 2019. aastal hinnanguliselt 71000 *coach*'i, mida on 33% rohkem kui 2015. aastal (ICF Global Coaching Study, 2020). Eestis on samuti kiirelt kasvanud professionaalsete *coach*'ide arv, sh atesteeritud või kvaliteeditaset taotlenud *coach*'ide arv – näiteks ICF Estonia liikmeskond kasvas 2022. aastal 65% (52-lt 86- liikmeni; ICF Estonia..., 2023) ja Eesti Supervisiooni ja *Coaching*'u Ühing kasvas 141-lt 161-le (14%)(Eesti Supervisiooni..., 2023). Viimasel aastakümnel on kasvanud *coaching*'u väljaõpet pakkuvate asutuste arv, samuti *coach*'iva juhtimise koolituste arv.

Ehkki uuringutest on selgunud, et juhtimis-*coaching* aitab enamasti kaasa juhtide arengule ja seeläbi organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (näiteks Grover & Furnham, 2016; Athanasopoulou & Dopson, 2018), ei tähenda see, et *coaching* iga kord tulemuslik oleks. Kui puudub *coaching*'u tulemuslikkuse hindamise süsteem, pole võimalik teada saada, kas *coaching* toob edu, stagnatsiooni või probleeme (Webster, 2002).

Personalitöö eesmärk on toetada organisatsiooni tulemuslikkust. Seetõttu soovitatakse personalitöö sekkumisi hinnata, et mõista, millist lisaväärtust need äri jaoks loovad (Passmore & Velez, 2012). Mida enam suudab personalijuht näidata seost personalitöö ja äritulemuste vahel, seda mõjukam on personalitöö valdkond tervikuna (Ulrich & Dulebohn, 2015). Seega tuleks hinnata ka *coaching*'u kui juhtide arendamise strateegilise lähenemisviisi tulemuslikkust.

Sild (2018) toob välja, et *coaching* ei pruugi alati anda soovitud tulemusi ja mõju, kuna organisatsioonidel puudub sageli selge arusaam, mida *coaching*'ult ja *coach*'idelt täpselt oodata ning vähesed organisatsioonid panevad paika juhtide *coaching*'ut puudutavad selged käitumuslikud eesmärgid. Ka ei mõõdetata juhtide *coaching*'u tulemusi piisavalt (Bozer *et al.*, 2014, 892; 2014b, 13; Mihiotis & Argirou, 2016, 448; 459-460; viidatud Sild, 2018).

Athanasopoulou ja Dopson (2018) analüüsisid 110 uuringut ja leidsid, et enamasti *coaching*'u tulemuslikkust ja mõju hindamise uuringutest keskendub *coachee*'le, oluliselt väiksem hulk *coach*'ile ja veelgi väiksem osa rahastavale organisatsioonile. Seega ei ole piisavalt uuritud, kuidas mõõdavad *coaching*'u tulemuslikkust *coaching*'ut tellivad organisatsioonid.

Käesolev magistritöö keskendub küsimusele, kuidas mõtestavad Eesti organisatsioonides *coaching*'u tellijad (kelleks on enamasti personalivaldkonna eksperdid) juhtimis-*coaching*'u tellimise protsessi ja milline on nende teadlikkus *coaching*'u tulemuslikkust mõjutavatest teguritest. Magistritöö uurimisküsimused on järgmised:

- 1) Kuidas toimub juhtimis-*coaching*'u tellimisel *coaching*'u eesmärgistamine?
- 2) Mis viisidel on juhtimis-*coaching*'ut tellinud personalijuhid hinnanud *coaching*'u tulemuslikkust?

Uurimisküsimustele vastuse leidmiseks viidi läbi lühiküsitlus 37 personalivaldkonna spetsialisti ja -juhi seas ning poolstruktureeritud intervjuud 15 juhtimis-*coaching*'ut tellinud personalijuhtidega. Uuriti, miks otsustavad personalijuhid tellida *coaching*'ut, mille alusel valivad välja *coach*'i, kuidas planeerivad tellimise protsessi, kuidas hindavad senist koostööd *coach*'idega ja mida soovitaksid neile, kes asuvad esmakordselt *coaching*'ut tellima.

Magistritöö võimaldab tõsta teadlikkust ja anda soovitusi juhtide arendamisega tegelevatele personalijuhtidele juhtimis-*coaching*'u tellimiseks, nii et individuaalse *coaching*'u eesmärgid oleksid kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega. Teiseks aitab töö mõista, kuidas üles ehitada läbimõeldud tagasisidestamise protsess, mis toetaks *coaching*'u eesmärkide saavutamist ja selle kaudu ka organisatsiooni arengut.

Töö koosneb neljast osast: esimeses osas antakse teoreetiline ülevaade juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkust mõjutavatest teguritest, *coaching*'u tulemuslikkuse hindamise viisidest ja meetodikatest. Teises osas kirjeldatakse uuringu meetodikat ja valimit. Kolmandas osas kirjutatakse lahti tulemused ning neljandas järeldused koos soovitustega personalijuhtidele, kes plaanivad tellida juhtidele *coaching*'ut.

Täna oma juhendajat Tiiu Kamdronit, kõiki intervjuudel osalejaid, küsitlusele vastajaid ja kõiki,

kes töö teema vastu huvi üles näitasid – aitasite töö valmimisele olulisel määral kaasa.

1. TEOREETILINE RAAMISTIK

Esmalt antakse ülevaade töös kasutatud mõistetest ja seejärel teoreetilisest taustast.

1.1 Mõisted

- **Coaching** – inspireeriv ja loominguiline partnerlus, mis toetab inimese isiklikku ja/või ametialast kasvu ning toimetulekut muutustega.
- **Juhtimis-coaching** (*executive coaching*) – eesmärgipärane sekkumine, mis aitab arendada ja säilitada positiivseid muutusi isiklikus arengus ja juhtimiskäitumises (Grant, 2020).
- **Coachee** – *coaching*'us osalev juht.
- **Coach** – *coaching*'u-teenuse pakkuja, kellel on *coaching*'u-alane väljaõpe. Soovituslikult kuulub professionaalne *coach* erialaühingusse (Eestis ICF Estonia või Eesti Supervisiooni ja *Coaching*'u Ühing (ESCÜ)) ja on taotlenud vastava ühingu väljastatava atesteeringu või kvaliteeditaseme, mis tõendab tema erialaseid kompetentse ja kogemusi.
- **Personalijuht** (*HR professional*) – kuna puudub täpne eestikeelne vaste mõistele *HR professional*, kasutatakse käesolevas töös mõistet „personalijuht“ koondnimetusena uurimusele vastajate ehk personalivaldkonna ekspertide ja juhtide tähistamiseks.
- **Rahastav organisatsioon** (*sponsoring organization*) – *coaching*'u-teenuse eest tasuv organisatsioon.
- **Tellija** – käesolevas töös tähistatakse selle mõistega *coaching*'ut tellivat personalijuhti, kes esindab rahastavat organisatsiooni.
- **Sobivuskohtumine** (*chemistry meeting*), otsetõlkes ja intervjueeritavate vastustes „keemiakohtumine“ – enne *coaching*'u algust toimuv kohtumine, mille eesmärgiks on *coachee* tutvumine *coach* 'iga ja veendumine omavahelises klappimises.
- **Kolmepoolne leping** (*triangular contract*) – *coaching*'u eesmärki ja protsessi käsitlev kokkulepe, mis sõlmitakse kolme poole osalusel: *coach*, *coachee* ja tellija esindaja (enamasti *coachee* juht). Leping fikseeritakse reeglina kirjalikult.
- **Tulemuslikkus** (*effectiveness*) – kuivõrd õnnestus saavutada soovitud tulemusi (Boudreau & Ramstad, 2003).
- **Mõju** (*impact*) – milline oli tegevuse mõju äriprotsessidele, teistele osakondadele jne. Mõju võib olla positiivne või negatiivne, tahtlik või tahtmatu (*Ibid.*).

Töös keskendutakse peamiselt tulemuslikkuse hindamisele, ent teoreetilises osas käsitletakse ka mõju hindamist, samuti kasutatakse mõlemaid mõisteid intervjueritavad.

1.2 Juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkus juhtide arendamisel

Juhtimis-*coaching* on juhtide arendamisel ja seeläbi organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasa aitamisel enamasti efektiivne (Grover & Furnham, 2016). Jonesi (2016) ülevaatest erinevate juhtimis-*coaching*'u uuringute tulemustest selgus, et juhtimis-*coaching* aitab:

- 1) toetada juhi professionaalset arengut;
- 2) suurendada juhtimise paindlikkust;
- 3) tõhusalt parandada tööalaseid tulemusi, sealhulgas eesmärkide saavutamist;
- 4) suurendada juhi tulemuslikkust;
- 5) luua paremaid töösuhteid;
- 6) edendada vastupidavust ja heaolu.

Coaching ei ole siiski alati efektiivne. Näiteks Athanasopoulou ja Dopsoni (2018) ülevaateartiklisse valitud 110st uuringust olid 16 neutraalse või negatiivse tulemusega (lisaks 33 olid kirjeldavat laadi ehk hinnangut tulemuse positiivsusele või negatiivsusele ei saanud anda). Seetõttu on oluline, et *coaching*'u tellijad oleksid teadlikud *coaching*'u tulemuslikkust mõjutavatest teguritest, et oleks võimalik juba *coaching*'u planeerimise etapis luua eeldusi õnnestumiseks, samuti mõelda läbi, kuidas *coaching*'u tulemuslikkust hinnata.

1.2.1 *Coaching*'u tulemuslikkust mõjutavad tegurid

Coaching'u tulemuslikkus sõltub mitmetest teguritest. Näiteks Grover ja Furnham (2016) leidsid 52 uuringu põhjal, et *coaching*'u õnnestumise aluseks on eeskätt *coachee* enesetõhusus, säilenõtkus ja eneseteadlikkus. Bozer *et al.* (2014) pakkusid välja juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkuse mudeli, kus on olulisel kohal nii *coach*'i, *coachee* kui ka organisatsiooni omadused. Nad eristasid *coaching*'us lähemaid ja kaugemaid tulemusi: lähemate alla kuuluvad *coachee* eneseteadlikkuse kasv, suurem rahulolu karjääriga ja suurem afektiivne pühendumus tööle. Neid tulemusi mõjutab mudeli kohasel kõige enam *coach*'i usaldusväärsus ja akadeemiline haridus psühholoogias. Teiseks *coach*'i ja *coachee* omavaheline klappimine (sooline sarnasus ja tajutud sarnasus). Kolmandaks *coachee* omadused (õppimisele orienteeritus, arenguga seotud enesetõhusus, *coaching*'u-eelne motivatsioon ja vastuvõtlikkus tagasisidele). Samad *coachee* omadused mõjutavad ka kaugemaid tulemusi – enesekohaselt raporteeritud töösoorituse

paranemine, vahetu juhi poolt raporteeritud töösoorituse paranemine ja juhi poolt hinnatud ülesannete soorituse paranemine.

Seega tasub enne *coaching*'u algust hinnata:

- 1) *coach*'itava juhi eeldusi (õppimisele orienteeritus, enesetõhusus, säilenõtkus, motivatsioon ja vastuvõtlikkus tagasisidele);
- 2) *coach*'i tausta (professionaalse erialaühingu atesteeringu olemasolu; boonuseks on akadeemiline haridus psühholoogias).

Uuritud on ka tegureid, mis võivad takistada *coaching*'u edenemist (Kilburg, 2000, viidatud De Meuse, 2009):

- *coaching*'us osaleva juhi puhul: motivatsioonipuudus, ebarealistlikud ootused, jätkutegevuste puudumine;
- *coach*'ide puhul: ebapiisav empaatia, ebapiisav pädevus *coachee* probleemi osas, kehvad tehnikad.

Athanasopoulou ja Dopson (2018) vaatlesid uuringuid, mis raporteerisid *coaching*'u vähest positiivset või ka negatiivset mõju (kokku 16 uuringut). Nad leidsid järgmised tegurid, mis mõjutavad *coaching*'u õnnestumist või ebaõnnestumist:

- 1) otsus osaleda *coaching*'us. Juhtimis-*coaching*'u õnnestumiseks peavad sellesse uskuma nii tellija esindaja kui ka *coachee*. Lisaks on vajalik *coachee*'de positiivne suhtumine ja valmisolek muutuda;
- 2) sekkumise kokkuleppimine ja disainimine. Uuringud on näidanud, et juhtimis-*coaching*'u ostjad defineerivad *coaching*'u edukust *coachee*'dest erinevalt (positiivne äriiline tulemus vs isiklik areng);
- 3) elluviimine. Kui *coachee*'d seavad endale liiga rasked eesmärgid, pühendavad vähem aega nende täitmisele või pole huvitatud osalemisest, siis võib *coaching*'us eesmärkide seadmine mõjutada töösooritust negatiivselt. Seega peavad juhtimis-*coaching*'u eesmärgid olema pragmaatilised (mitte liiga raskesti saavutatavad, piisava ajalise varuga püstitatud) ja kattuma *coachee* motivatsiooniga.

Coaching'u tulemuslikkuse tagamiseks soovitavad Mihotis ja Argirou (viidatud Sild, 2018) järgmisi samme:

- seada *coaching*'ule selged eesmärgid;

- *coach*'ida õigeid inimesi (mitte probleemseid töötajaid);
- rääkida *coaching*'ust ausalt ja avatult, hajutada *coachee*'de kahtlused ja eksiarvamused, et tagada nende motiveeritus ja pühendumine;
- seada kindlad kriteeriumid professionaalsete asutuseväliste *coach*'ide valikuks; tagada *coach*'i ja *coaching*'us osaleja omavaheline sobivus;
- teha koostööd kõikide *coaching*'u huvipooltega, et tagada korrektne ja asjakohane tagasiside alates arenguvajaduste väljaselgitamisest kuni *coaching*'u-protsessi lõpuni;
- valida *coaching*'u tulemuste hindamiseks sobivad meetodid.

Eelnevast selgub, et *coaching*'u õnnestumiseks tuleks tellijal pöörata tähelepanu nii *coach*'i pädevustele kui ka *coaching*'us osaleja motivatsioonile ning pakkuda jätkutegevusi *coaching*'us saavutatud edu säilitamiseks, samuti valida sobivad meetodid *coaching*'u tulemuste hindamiseks.

1.2.2 Personalijuhhi kui tellija roll juhtimis-*coaching*'u õnnestumisel

Wasylyshyn (2003) leiab, et *coaching* toimib kõige paremini koostöös *coachee*, tema juhi ja personalijuhiga, kellel on oluline roll *coaching*'u õnnestumisel. Ta kirjeldab *coachee* juhi ja personalijuhhi rolli *coaching*'u protsessi vältel järgmiselt:

- 1) anda jooksvat tagasisidet nii *coachee*'le kui *coach*'ile *coaching*'u tajutud progressi või selle puudumise kohta;
- 2) aidata teistel organisatsiooni liikmetel juhi käitumise muutust positiivselt vastu võtta;
- 3) kinnitada positiivselt (*positive reinforcement*) *coachee* muutumispingutusi;
- 4) olla *coachee*'le toetavaks liitlaseks ka pärast *coaching*'u lõppu.

Wasylyshyn mainib, et sageli ei oska organisatsiooni esindajad selget arengueesmärki sõnastada – seega on *coach*'i ülesandeks aidata koguda piisavalt konkreetset sisendinfot (dokumendid, tagasisideformaadid, intervjuud meeskonnaliikmetega jm), et oleks võimalik sõnastada teostatav eesmärk.

1.3 Juhtimis-*coaching*'u eesmärgistamine

Coaching'u õnnestumiseks on väga oluline püstitada konkreetset, saavutatavad, aga ka inspireerivad eesmärgid (Wilson, 2020; Doerr, 2018). *Coaching*'u tulemuslikkuse hindamine sõltub *coaching*'ule püstitatud eesmärkidest.

Lawrence ja Whyte (2014) leiavad, et *coaching*'u alguses tuleks määratleda *coaching*'u laiem eesmärk (*purpose*), mis on seotud äristrateegiaga. Teiseks tuleb püstitada kitsamad eesmärgid ehk „madalama taseme eesmärgid“ – spetsiifilised ja konkreetsed. Madalama taseme eesmärgid võivad *coaching*'u protsessi käigus muutuda, kõrgema taseme omad aga jäävad tõenäolisemalt samaks. Lawrence'i ja Whyte'i (2014) uuringus väitis 65% vastanutest, et *coaching*'u alguses lepiti kokku eesmärgid – ent enamasti mõeldi selle all konkreetseid, detailseid eesmärke. Vaid 17% vastanutest mainis laiema eesmärgi ehk sihi kokkuleppimist.

Groveri ja Furnhami (2016) meta-analüüs näitas samuti, et sagedamini püstitatakse eesmärk individuaalsel tasandil (*coaching*'us osaleva juhiga seotud eesmärk) ning oluliselt harvemini organisatsiooni näitajatega seotult.

Pikemaajalise sihi seadmine võimaldab organisatsioonil *coaching*'u edenemist jälgida ja reageerida muutustele järgmistes valdkondades:

- *coachee* motivatsioon osaleda *coaching*'us;
- *coachee* juhi pühendumus *coaching*'ule;
- *coach*'i ja *coachee* suhe;
- edusammud soovitud tulemuste suunas.

Nii saab personalijuht anda *coach*'ile õigeaegset tagasisidet (Lawrence & Whyte, 2014).

Lisaks eesmärkide määratlemisele tuleks enne *coaching*'u algust sõnastada edu kriteeriumid ja nende hindamise viisid (vaatlus, suuline tagasiside, küsimustik vmt). *Coaching*'u eesmärkide seadmisel võiksid *coach*'id kasutada ühesugust dokumendipõhja, et sõnastada nii organisatsiooni tasandi kui ka indiviidi tasandi eesmärgid. Kui piirduakse ainult individuaalsete eesmärkidega, siis ei ole organisatsioonilise mõju hindamine hiljem võimalik (Carter, 2006).

Ehkki paljud autorid soovitavad hinnata *coaching*'u tulemuslikkust algul seatud eesmärkide ja kriteeriumide põhjal, leidsid Kauffman ja Coutu (2009), et 140st küsitatud *coach*'ist 132 ütles, et *coaching*'u fookus muutus *coaching*'u perioodi jooksul. Selle põhjustena toodi välja: sügavamate eesmärkide esile kerkimine, loomulik areng, eneseteadlikkuse kasv, *coaching*'u-suhte muutumine ja muud asjaolud (Kauffman & Coutu, 2009, viidatud Grover & Furnham, 2016).

Seega võib *coaching*'u mõju hindamisel olla oluline ka paindlikkus ja kvalitatiivne lähenemine, et ei jääks märkamata mõju, mida algul polnud planeeritud, ent mis protsessi käigus ilmnis. Kuna *coaching*'u protsess on voolav ja põhineb kliendi vajadustel ehk ei ole standardiseeritud ja täiesti objektiivne, võivad klassikalised hindamisviisid olla selle mõõtmisel ebapiisavad või ebatäpsed (Osatuke *et al.*, 2017).

Kokkuvõttes võib öelda, et *coaching*'ut planeerides võiks eesmärgi seada nii organisatsiooni kui ka indiviidi tasandil, määratleda edu kriteeriumid ja mõelda läbi tagasiside kogumise meetod. Samuti suhtuda avatult võimalikesse (nii negatiivsetesse kui ka positiivsetesse) mõjudesse, mis võivad ilmneda lisaks planeeritud eesmärgile, ning koguda selle kohta tagasisidet ka kvalitatiivselt.

1.4 Juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkuse hindamine

Coaching'u tellijad hindavad *coaching*'u tulemuslikkust pigem harva või mitteformaalselt (Grover & Furnham, 2016). Ometi on personalitöös oluline näidata, millist kasu on toonud personalivaldkonna sekkumistesse, sh juhtide arendamisele investeeritud raha (Chartered..., 2010). Seetõttu tuleks ka *coaching*'ut tellides läbi mõelda, kuidas tagada *coaching*'u tulemuslikkust, sh kuidas planeerida ja läbi viia tulemuslikkuse hindamist.

Grover ja Furnham (2016) vaatasid läbi üle 800 *coaching*'u tulemuslikkuse uuringu ja valisid välja uuringud, kus *coaching* toimus organisatsiooni kontekstis ja kohapeal (mitte veebi vahendusel). Enamik uuringutest olid avaldatud eelretsenseeritud teadusajakirjades. Valdav osa uuringutest keskendus individuaalse tulemuse hindamisele, üle kolmandiku organisatsioonilisele tulemusele. *Coaching*'u tulemuslikkuse hindamisel pöörati võrdselt tähelepanu *coach*'i ja *coachee* omadustele, veidi vähem *coaching*'u-suhte omadustele. Grover ja Furnham (2016) leiavad, et *coaching*'u tulemuslikkuse hindamiseks on vaja ka kaudsemaid mõõdikuid, nagu alluvate rahulolu ja töösooritus, suhete ja kommunikatsiooni mõju erinevatele tiimidele ning mõju kogu organisatsiooni või tiimi kultuurile.

Carter (2006) soovib *coaching*'u mõju hindamisel pidada silmas järgmist:

- võib kasutada koolituse hindamise mudelit või mõnda muud mudelit;
- hinnata realistlikult oma ressursse (hindamiseks kasutatavat aega ja raha);

- defineerida kõigepealt edu kriteeriumid, alles seejärel valida mõõdikud;
- koguda andmeid edu kohta nii *coaching*'u lõpus kui ka hiljem;
- hinnata tulemuslikkust erinevatest vaatenurkadest;
- leppida *coach*'idega kokku tulemuslikkuse hindamises;
- anda kohe *coaching*'u alguses nii osalejatele kui *coach*'idele teada, kuidas on plaanis *coaching*'u mõju hinnata.

Järgnevalt antakse ülevaade, milliseid uuringudisaine on individuaalse juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkuse hindamisel seni kasutatud, kellelt, millal ja mille kohta tagasisidet küsitud. Samuti vaadeldakse mudeleid ja meetodeid, mida on uuringutes seni tulemuslikkuse hindamisel rakendatud.

1.4.1 Tagasiside allikad ja meetodid

Tagasiside allikate valik sõltub püstitatud eesmärkidest ja edu kriteeriumidest. Kui soovitakse hinnata käitumise muutust, siis peaks olema hindajaid veel lisaks *coachee*'le – näiteks meeskonnaliikmed, kolleegid või juht. Tagasisidet võiks küsida: *coachee*'lt, vahetutelt juhtidelt (või sponsorilt), *coach*'idelt ja analüüsida dokumente (Carter 2006).

Groveri ja Furnhami (2016) kokku võetud 52-s *coaching*'u tulemuslikkuse uuringus kasutati tagasisideallikana kõige enam enesekohaseid hinnanguid, aga ka teiste hinnanguid. Alla neljandiku uurijatest kasutas mitme-allikalist tagasisidet, objektiivset vaatlemist kasutati väga harva.

Osatuke *et al.* (2017) väidavad, et *coaching*'us osalejad suudavad tüüpiliselt oma edusamme hinnata usaldusväärsemalt ja valiidselt kui nende *coach*'id, sest edenemine peegeldab muutusi isiklikus kogemuses ja kontekstis, mis on iga inimese jaoks erinev. Kuna juhtimis-*coaching*'u tulemuse konstruktsioon on subjektiivne, siis on keeruline selle edenemist mõõta objektiivselt (Osatuke *et al.*, 2017).

De Meuse *et al.* (2009) leidsid 22 uuringu põhjal, et *coachee*'d tajusid üldiselt muutust suuremana kui nende juhid ja *coach*'id. Mõnikord viis *coaching* ka negatiivsete tulemusteni (teiste hindajate meelest). Seetõttu on oluline, et *coaching*'u mõju hindamisel oleks vastajatel võimalus ära märkida ka võimalik negatiivne mõju.

Athanasopoulou ja Dopson (2018) peavad hea kvaliteediga uuringuteks mitmest allikast pärit andmetega või eri meetodeid, sh 360-kraadi tagasisidet ja muid hindamisvahendeid kasutades tehtud uuringuid. Samuti soovitavad nad tagasisidet küsida korduvalt, kas enne ja pärast *coaching*'ut või selle vältel.

Samas on mitmed autorid olnud enne ja pärast *coaching*'ut 360-kraadi tagasiside võrdlemise vastu, kuna hindajad võivad olla muutunud, samuti võib muutuda hindajate arusaam vastamisskaalast (De Meuse, 2009).

Smither ja Walker (2001) pakkusid välja, et kolleegid võiksid pärast *coaching*'u lõppu hinnata seda, kui võrd on *coachee* käitumine edenenud iga arengueesmärgi osas (Smither & Walker, 2001, viidatud De Meuse, 2009) – mitte kasutada pikka küsimustikku kõikvõimalike juhtimiskompetentside ja käitumiste hindamiseks.

Kokkuvõttes võiks tagasisidet küsida erinevatelt osalistelt (*coachee*, tema juht, *coach*, vajaduse korral meeskonnaliikmed). Tasub küsida tagasisidet arengueesmärgi ehk soovitud muutuse kohta (mitte kasutada üldisi kompetentse või muid omadusi ja oskusi hindavaid küsimustikke) – nii on tagasiside täpselt fokuseeritud ja vastamine ei ole vastajate jaoks koormav.

1.4.2 Tulemuslikkuse hindamise ajaline planeerimine

Coaching'u tulemuslikkuse hindamisel võib kasutada erinevaid uuringudisaine: enne ja pärast *coaching*'ut, ainult pärast *coaching*'ut, jooksev hindamine, hilisem pikemaajalise mõju hindamine (3, 6, 9, 12 kuud hiljem).

Groveri ja Furnhami (2016) kokkuvõttest 52 *coaching*'u tulemuslikkuse uuringus selgus, et kõige sagedamini kaardistati eesmärgiks seatud olukorda enne ja pärast *coaching*'ut (*pre and post design*), samuti rakendati kontrollgruppe, kellega võrdluses hinnata *coaching*'u mõju uuritavas grupis. Longituuduuringusi oli avaldatud väga vähe.

Carter (2006) leiab, et *coaching*'u tulemuslikkuse hindamine kohe *coaching*'u lõpus ei pruugi olla kõige õigem, kuna mõju vajab reflekteerimist ja tegelik mõju võib ilmneda hiljem. Samuti võib olla keeruline teha hindamist enne ja pärast *coaching*'u protsessi, kuna eesmärgid seatakse sageli

alles *coaching*'u käigus. Siiski on see informatiivsem kui üksnes pärast *coaching*'ut tulemuslikkuse mõõtmine (Carter, 2006).

Teadusuuringus võib *coaching*'u lühiajalise mõju hindamiseks kasutada tagasisideküsimustikku *coaching*'u lõpus või võrrelda *coaching*'us osalevat gruppi kontrollgrupiga. Kui soovitakse hinnata *coaching*'u pikaajalist mõju, võib kasutada intervjuusid pärast programmi lõppu (Rosha, 2020).

Coaching'u pikaajalist mõju tuleks mõõta siis, kui arendatavate kompetentside mõju on pikemaajaline (näiteks strateegiline juhtimine). Paraku leidsid Grover ja Furnham (2016), et vähestes teadusuuringutes tehti jätkuküsitlus *coaching*'u mõju hindamiseks mõned kuud hiljem. Positiivse näitena viis Carter (2006) läbi jätkuküsimustiku *coachee*'dele ja sponsoritele ühe aasta möödumisel *coaching*'u lõpust.

Mitmed autorid soovitavad hindamist läbi viia pigem jooksvalt ja koostöiselt *coaching*'u käigus, et mõista, kuidas *coaching* on mõjutanud *coaching*'us osalejaid, nende kolleege ja kliente ning äritulemusi (nt Osatuke, 2017; Lawrence & Whyte, 2014).

Seega oleks ideaalne mõõta *coaching*'u eesmärgiks seatud kompetentsi või organisatsioonilise näitaja taset juba enne *coaching*'u algust. Seejärel hinnata seda jooksvalt, et olla kursis *coaching*'u kulgemisega, ning siis *coaching*'u lõpus. Kindlasti ei tohiks piirduda mõju hindamisega ainult *coaching*'u protsessi lõpus, vaid võiks mõõta ka pikemaajalist mõju, eriti kui eesmärk on seotud organisatsiooniliste näitajatega.

1.4.3 Tasandid ja küsimustikud *coaching*'u tulemuslikkuse hindamiseks

Coaching'u tulemuslikkuse hindamiseks on rakendatud erinevaid mudeleid: organisatsioonide arendamise, koolitus- ja arendustegevuste hindamise, psühhoteraapiliste sekkumiste mudeleid. On loodud uusi mudeleid ja mõõtevahendeid just *coaching*'u tulemuslikkuse hindamiseks.

Juhtimise arendamisse tehtud investeeringuid on sageli hinnatud Kirkpatricku neljatasandilise mudeli alusel, mis loodi 1959. aastal, ent on 2021. aasta seisuga jätkuvalt kasulik, kohane ja rakendatav paljudes kontekstides – mudelit kasutatakse aktiivselt ja aina sagedamini (Alsalamah & Callina, 2021).

Kirkpatricku mudeli järgi tuleks arendustegevuste puhul mõõta nelja tasandit:

- 1) reaktsioon – kuidas *coaching* osalejatele meeldis;
- 2) õppimine – mida on nad uut õppinud, kuidas on arenenud;
- 3) käitumine – mil määral on muutunud *coachee*'de käitumine, kas nad on hakanud kasutama töökohal uusi teadmisi ja oskusi, kas need on vastavuses alguses seatud eesmärkidega;
- 4) tulemused – kuidas on programm aidanud kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, milline on olnud kasu organisatsiooni jaoks (Kirkpatrick, 1977, viidatud Sild, 2018).

Mudeli tugevuseks on süstemaatiline tähelepanu pööramine hindamise erinevatele tasanditele. Enamasti kasutatakse juhtimise arendamise hindamisel vaid „reaktsiooni“ taset (Tamkin et al., 2002, viidatud Carter, 2006). Mudeli 1., 2. ja 3. tasandi mõju hindamisel võib kasutada kirjalikku küsimust ja intervjuud *coachee*'ga 3–4 kuud pärast *coaching*'u lõppu (näited küsimustikest on esitatud lisas 2).

Käesolevas töös on metoodika loomisel kasutatud Lawrence'i ja Whyte'i (2014) välja töötatud mudelit *coaching*'u tulemuslikkuse hindamiseks ning küsimustikku tellijate küsitlemiseks – mõlemad võimaldavad hinnata Kirkpatricku mudeli 3. ja 4. taset.

1.5 Uuringu mudel

Individuaalse juhtimis-*coaching*'u tellimused varieeruvad lähteülesande poolest, seetõttu erineb ka tellimise protsess ja tulemuslikkuse hindamine. Tabelis 1 on esitatud mõned näited tüüpilistest juhtimis-*coaching*'u tellimise protsessidest. Lisaks võib individuaalne juhtimis-*coaching* toimuda meeskonna *coaching*'u osana.

Nr	<i>Coaching</i> 'u vajadus	<i>Coach</i> 'iga võtab ühendust	<i>Coaching</i> 'us osaleb	Eesmärgi püstitavad	Tulemuslikkust hindavad
1	Tippjuhi arenguvajadus	Tippjuht	Tippjuht	<i>Coachee</i> ja <i>coach</i>	<i>Coachee</i> ja <i>coach</i>
2	Juhtide arendamine	Juhtide arenguprogrammi koordinaator	Arengu-programmis osalev juht	<i>Coachee</i> ja <i>coach</i>	<i>Coachee</i> ja <i>coach</i>
3	Juhile isikliku arengu võimaluse pakkumine, tugi uues rollis	Personalijuht	Keskastme juht	<i>Coachee</i> ja <i>coach</i> . <i>Coachee</i> juht? Personalijuht?	<i>Coachee</i> ja <i>coach</i> . <i>Coachee</i> juht? Personalijuht?
4	Juhtimiskvaliteedi probleem: allikaks rahulolu-uuring, meeskonna tagasiside, arenguestlus	Personalijuht	Tagasisidet saanud juht	<i>Coachee</i> ja <i>coach</i> . <i>Coachee</i> juht? Personalijuht?	<i>Coachee</i> ja <i>coach</i> . <i>Coachee</i> juht? Personalijuht?

Tabel 1. Juhtimis-*coaching*'u tellimuste tüübid. Rasvases trükis on toodud magistritöö uurimisküsimustega seotud tellimuse tüübid.

Magistritöös on plaanis keskenduda 3. ja 4. tüüpi tellimustele, kus *coaching*'u tellijaks organisatsioonis on personalijuht, uurimaks, millisena näevad personalijuhid enda rolli juhtimis-*coaching*'u tellimisel, eesmärgistamisel ja tulemuslikkuse hindamisel, eriti juhul, kui *coaching*'ut pakutakse juhile organisatsiooni vajadustest tulenevate probleemide või arenguteemade lahendamiseks.

2. UURINGU METOODIKA JA VALIM

Uurimustöö koosneb kvantitatiivsest ja kvalitatiivsest osast. Kuna *coaching*'u tulemuslikkuse hindamist *coaching*'ut tellinud personalijuhi vaatenurgast ei ole Eestis varem uuritud, siis kombineeritakse käesolevas töös mõlemat uurimisviisi, et a) selgitada välja, kui paljudel personalijuhtidel on *coaching*'u tellimise kogemust ja kui paljud neist omakorda on *coaching*'u tulemuslikkust hinnanud, ja b) mõista, kuidas mõtestavad personalijuhid *coaching*'u tellimise protsessi ja enda rolli selles, sh organisatsioonilise eesmärgi seadmisel ja *coaching*'u tulemuslikkuse hindamisel.

Kirjaliku lühiküsitluse eesmärgiks oli kaardistada personalijuhtide hoiakud *coaching*'u tulemuslikkuse hindamise suhtes ning kogemused hindamise läbiviimisel. Teiseks eesmärgiks oli leida küsitluse abiga personalijuhte, kes oleksid valmis osalema 30-40 minutilisel intervjuul. Küsitluse valimi suuruseks planeeriti 30-50 vastajat.

Intervjuude eesmärgiks oli uurida, kuidas mõtestavad juhtimis-*coaching*'ut tellinud personalijuhid *coaching*'u eesmärgistamist ja tulemuslikkuse hindamist ning milliseid viise tulemuslikkuse hindamiseks nad on kasutanud.

2.1 Mõõtevahendid

2.1.1 Küsitlus personalivaldkonna spetsialistidele ja juhtidele hoiakute kaardistamiseks *coaching*'u tulemuslikkuse hindamise osas

Küsitluse läbiviimiseks kasutati töö autori koostatud küsimustikku, mis põhines seni läbi viidud uurimustel *coaching*'u tulemuslikkuse hindamise kohta ning käesoleva töö uurimisküsimustel (vt lisa 3). Küsimustik oli lühike, et kaardistada vastaja hoiakud *coaching*'u tulemuslikkuse hindamise olulisuse suhtes ning leida osalejaid intervjuule.

2.1.2 Intervjuu juhtimis-*coaching*'ut tellinud personalijuhtidega

Töö kvalitatiivses osas kasutati poolstruktureeritud intervjuud, et mõista täpsemalt, milline on *coaching*'u tellinud personalijuhtide teadlikkus *coaching*'u tulemuslikkust mõjutavatest teguritest ja kuidas on senises praktikas hinnatud *coaching*'u tulemuslikkust.

Intervjuu väljatöötamisel lähtuti uurimisküsimustest ning Lawrence'i ja Whyte'i (2014) *coaching*'u-tellijale mõeldud küsimustikust, samuti nn kellatorni mudelist (vt lisa 4). Intervjuu kava on toodud lisa 5. Lawrence'i ja Whyte'i küsimustikust rakendati viimast kolme küsimust (kuidas otsustab tellija, kas kasutada *coaching*'ut või mõnda muud sekkumise viisi; millised on olnud *coaching*'u hindamise tulemused ja kuidas on neid teadmisi kasutatud; milline on olnud *coaching*'u tegelik tulemuslikkus). Teiseks arvestati kellatorni mudeli esimese nelja punktiga (laiema eesmärgi püstitamine, *coachee* motivatsiooni hindamine, *coach*'i pädevuse hindamine ning käitumusliku muutuse hindamine).

Intervjuude käigus modifitseeriti juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkuse hindamisele suunatud küsimusi, sest mitmeid teaduskirjanduses mainitud võimalusi polnud pea keegi vastajatest kasutanud (näiteks käitumise muutuse hindamine, tulemuste hindamine 3–6 kuud hiljem, 360-kraadi tagasiside jne). Küsimused 6 ja 8 andsid vähe sisukat infot, need jäeti välja. Lisati küsimus *coach*'i ja tellija koostöö kohta – kuidas see on toimunud ja mis saaks seal veel paremini olla.

Intervjuu ülesehituses sisaldus *coaching*'u elemente: kõigepealt paluti kirjeldada oma kogemust, seejärel võtta soovitude vormis kokku, mida vastaja oli õppinud nii oma kogemusest kui ka kohapeal kogemuse mõtestamisest – oli võimalik märgata, et mitme vastaja seisukohad *coaching*'u tulemuslikkuse hindamise osas „küpseud“ intervjuu käigus.

2.2 Uuringu valim ja protseduur

Lühiküsitluse koguvalimiks olid kõik personalivaldkonna eksperdid, kellel on *coaching*'u tellimise kogemus. Intervjuul osalejate valim moodustati selektiivse valimina, töötades eelnevalt välja põhjendatud tunnuste kogumi osalejate kaasamiseks valimisse (Kalmus, 2015). Intervjuudele kutsuti personalieksperte ja -juhte, kellel oli nii juhtimis-*coaching*'u tellimise kui ka selle tulemuslikkuse hindamise kogemus.

Lühiküsitlus toimus Google Formsi küsitluskeskkonnas. Uuringu kutset levitati Facebookis personalijuhtimisega seotud gruppides (Facebooki grupid: „Eesti Personalijuhtimise Ühing

PARE“, „HR Selts“, „Personalijuht“, Tallinna Tehnikaülikooli magistrantide grupid „Personalijuhtimine 2020“ ja „Personalijuhtimine 2021“).

Nende kanalite kaudu leiti 37 vastajat lühiküsimustikule ja 10 intervjuueeritavat. Lisaks kontakteeruti meili teel personaalselt suurte organisatsioonide personalijuhtidega – nii lisandus 5 intervjuueeritavat. Autor on üle 10 aasta töötanud konsultatsiooni valdkonnas ja on seetõttu paljude personalijuhtidega tööalaselt kokku puutunud – 11 vastajat olid autorile varasemast tuttavad. Objektiivsuse tagamiseks jäeti valimist välja need organisatsioonid ja personalijuhid, kellele autor on ise *coaching*’u teenust osutanud.

2.2.1 Ülevaade lühiküsitlusele vastajatest

Lühiküsitlusele vastas 37 naist vanuses 24–57 aastat, keskmine vanus oli 42. Vastajate jaotus ametipositsioonide järgi on toodud tabelis 2.

Ametikoht	Vastajate arv	Osakaal kõikidest vastajatest
Personalijuht	14	37%
Personalivaldkonna spetsialist	14	37%
Teenusejuht	3	8%
<i>Coach</i>	2	5%
HR-projektijuht	1	3%
Tegevjuht	2	5%
Personaliarenduse peaspetsialist	1	3%

Tabel 2. Lühiküsitlusele vastanute jaotus ametipositsioonide lõikes.

Tabelist on näha, et enamik vastajaid tegutses personalijuhi või personalispetsialistina, vastajate hulgas oli ka teenusejuhte, tegevjuhte ja kaks *coach*’i.

Vastajatest 59% olid personalivaldkonnas töötanud üle 10 aasta, 12% oli töötanud 6–10 aastat ning 29% tööstaaž oli kuni 5 aastat – seega enamik olid pika staažiga töötajad. Juhtide *coaching*’ut oli tellinud 43% vastanutest, 57% mitte.

2.2.2 Intervjueeritavad

Intervjuud toimusid 13.02.–21.03.2023 Microsoft Teamsi keskkonnas, need salvestati ja transkribeeriti kõnetuvastusprogrammi abiga (kättesaadav aadressil <http://bark.phon.ioc.ee/webtrans/>), kus transkribeerimisel kasutatakse TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud tehnoloogiat ja mudeleid (Olev & Alumäe, 2022). Ülevaade intervjueeritavatest on esitatud lisa 1.

Tabelist (lisa 1) selgub, et enamik vastanutest töötas personalivaldkonnas personalijuhi või personalipartnerina. Kolme vastaja ametinimetuseks oli „tegevjuht“, neist kaks olid varem töötanud personalijuhi või personalidirektorina, üks aga oli teinud personalitööd omaenda ettevõttes. Viieteistkümnest intervjueeritavast 12-l oli juhtimis-*coaching*’u tellimise ja tulemuslikkuse hindamise kogemus, mida autor algselt kavatses uurida. Ülejäänutest üks vastaja oli tellinud *coaching*’ut iseendale kui juhile, teine oli planeerimas juhtimis-*coaching*’u tellimist ning olnud tunnistajaks põgusatele *coaching*’u „katsetustele“ organisatsioonis, kolmandal oli kogemus *coaching*’u tellimise planeerimisest ja *coach*’i palkamisest tegevjuhile (kus personalijuht ise tellijana ei osalenud).

Algul kaaluti viimase kolme kogemuse kõrvale jätmist analüüsist, ent autor otsustas need intervjuud siiski kaasata, kuna igähelst lisandus huvitavat infot *coaching*’u planeerimise, *coach*’i valiku ja *coaching*’u mõtestamise osas.

60% vastajatest töötas erasektori organisatsioonis ja 40% avalikus sektoris ehk mõlema sektori kogemused olid esindatud. Vastajate staaž personalivaldkonnas varieerus 2–29 aastani, keskmine staaž oli 17 aastat, mis näitab, et enamik vastajaid olid pikaajalise personalitöö kogemusega. Kõik vastajad olid osalenud *coaching*’us *coachee*’na, ent ühe vastaja jaoks oli kogemus pigem ebameeldiv ja jäi seetõttu ühekordseks. Võimalik, et seoses selle kogemusega oli vastaja *coaching*’u suhtes ettevaatlikumalt häälestatud – ettevõttes oli plaanitud kahele juhile *coaching*’ut pakkuda, ent erinevatel põhjustel polnud see plaan veel realiseerunud.

Üheksa vastajat ehk 60% valimist olid ise *coaching*’u väljaõppe läbinud, neist 6 praktiseerisid ise *coach*’ina. Oli märgatav, et *coaching*’u väljaõppe läbinud personalijuhtide teadlikkus *coaching*’ust ja selle tellimisest oli kõrgem kui neil, kes *coaching*’ut õppinud ei olnud. Võib väita, et *coaching*’u

väljaõppega personalijuhid oskavad *coaching*'u tellimist põhjalikumalt läbi mõelda ja eesmärgistada, samuti seostada rohkem *coaching*'ut organisatsiooni eesmärkidega.

Intervjuude keskmine kestus oli 41 minutit.

2.3 Andmeanalüüsi meetod

Kirjaliku küsitluse tulemusi analüüsiti Excelis, loodi kirjeldav statistika vastajate tausta ja vastuste kohta.

Intervjuud personalijuhtidega transkribeeriti kõigepealt kõnetuvastusprogrammi abiga, seejärel korrigeeriti tekstifailid ning autor kuulas iga transkriptsiooni järk-järgult üle, et tagada täpne transkriptsioon. Selguse huvides jäeti osa parasiitsõnu ja sõnakordusi välja. Töö uurimisküsimuste seisukohalt ei pidanud autor oluliseks lisada transkriptsiooni kõnemärke, kuna plaanis oli kasutada suunatud kodeerimist, kus peamised kategooriad tulenevad uurimisküsimustest ja intervjuu kavast. Siiski kasutas autor intervjuude transkribeerimisel tugevasti rõhutatud sõnade märkimiseks allajoonimist.

Konfidentsiaalsuse hoidmiseks kodeeriti transkriptsioonides numbriliselt intervjuueeritavate nimed, ettevõtted, üksused, *coach*'ide, *coachee*'de, kolleegide, juhtide nimed, geograafilised piirkonnad, linnad ja riigid. Kodeerimissüsteemi tutvustatakse transkriptsioonide faili alguses.

2.3.1 Andmete kodeerimine ja kategoriseerimine

Kui puhta tekstiga transkriptsioonid said valmis, kodeeriti järgmiseks intervjuude sisu, lähtudes uurimisküsimustest, ent olles avatud ka uutele olulistele teemadele, mis andmetest võisid avalduda. Coffey ja Atkinsoni (1996) järgi on kodeerimise funktsioonid: a) asjakohaste nähtuste märkamine, b) nende nähtuste kohta näidete kogumine, c) nende nähtuste analüüs, et leida ühisosasid, erinevusi, mustreid ja struktuure. Kodeerimine juhatab ideede ja kontseptsioonide juurde.

See erineb kvantitatiivsest analüüsist, kuna üksnes ei loendata, vaid lisatakse koode, et tuvastada ja uuesti järjestada andmeid, et neist saaks mõelda uuel ja erineval viisil. Kodeerimist võib käsitleda esiteks **andmete lihtsustamisena** – siis on eesmärgiks teha lihtsamaks andmesegmentide

leidmine samade koodide alt. Teksti võib tähistada erinevate värvidega jne. Teiseks võib kodeerimises näha **andmete keerukamaks muutmist**. Kodeerimine võib andmeid ka laiendada, muuta, võimaldada uuesti kontseptualiseerimist (Coffey & Atkinson, 1996).

Transkribeeritud intervjuudest võeti välja kõik uurimisküsimustega seotud lõigud, need kodeeriti ja koondati esmaste kategooriate alla. Kodeerimisel ja kategoriseerimisel püüti märgata ka neid andmehulki, mis ei sobitunud koodidega. Coffey ja Atkinsoni (1996) järgi on erandid, sobimatud ja „negatiivsed“ leiud niisama olulised kui kergesti kodeeritavad andmed. Delamont (1992, viidatud Coffey & Atkinson, 1996) soovib vaadata mustreid, teemasid, korduvusi, aga ka kontraste, paradokse ja anomaaliaid. Siis saab liikuda edasi üldistamise ja teoretiseerimiseni. Oluline on jätkuvalt märgata nii „negatiivseid“ erandeid kui ka „positiivseid“ mustreid.

Strauss (1987, viidatud Coffey & Atkinson, 1996) viitab, et kodeerimine on samuti tõlgendamise ja analüüsi osa ning andmeid tuleks pigem laiendada kui kahandada. Seetõttu töötas autor kõik transkribeeritud tekstid veelkord läbi, et leida tekstilõike, mis esimesel kodeerimisel võisid välja jääda. Kodeeritud tekstide maht oli enne üle lugemist 95920 tähemärki, lisandus 46679 tähemärki ehk teksti maht kasvas 48%.

Kodeerimise käigus lisati juurde mõned uued kategooriad, mida autor algselt ei olnud planeerinud, ent mida intervjuueeritavad korduvalt välja tõid (näiteks: millised olid *coaching*'u teemad, millised olid tulemused? Milliseid negatiivseid kogemusi *coaching*'uga oli intervjuueeritaval ette tulnud?).

Kara (2022) leiab, et kodeerimine ja kategoriseerimine on paratamatult mingil määral subjektiivsed. Subjektiivsuse vähendamiseks soovib Kara: a) töötada järjekindlalt ja süstemaatiliselt, b) teadvustada omaenda mõtlemiskaldeid ja eelistusi ning c) kirjutada täielik ja aus ülevaade nii oma meetoditest kui tulemustest ning sõnastada selgelt enda seisukoht.

Clarke ja Braun (2013, viidatud Kara, 2022) – soovivad enne kvalitatiivsete andmete analüüsimist reflekteerida ja märkmeid teha kolmel teemal: 1) milliseid oletusi on mul uurimisteema kohta, 2) millised on minu väärtused ja teemasse puutuvad elukogemused, 3) mil viisil võivad need mõjutada andmete tajumist ja tõlgendamist?

Autor kirjutas refleksiooni nimetatud kolme küsimuse alusel pärast intervjuude läbiviimist, ent enne kodeerimist ja kategoriseerimist.

- 1) **Oletused uurimisteema kohta:** oletan, et juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkust hindavad tellijad pigem vähe, piirdudes enamasti küsimusega „Kuidas läheb“? Samas ma ei tea, kui sageli üldse seatakse organisatsiooniline eesmärk, mille saavutamist oleks organisatsiooni seisukohast olulisem mõõta kui individuaalse *coaching*'u tulemuslikkust (sel juhul piisab juhi tagasisidest, et „oli kasu“.)

Olen huvitatud sellest, kas ja kui süstemaatiliselt on personalijuhid/juhtimis-*coaching*'u tellijad läbi mõelnud selle, milline võiks olla *coaching*'u oodatud tulemus. Seda kirjutades saan praegu aru, et mul intervjuus seda küsimust ei olnudki. Sest algusest peale soovisin keskenduda mitte *coaching*'u sisule (ega ka mitte konkreetsele tulemusele), vaid tulemuse mõõtmise viisile ehk meta-tasandile. Siiski aimasin, et peame *coaching*'u mõõtmise käsitlemiseks intervjuueeritavaga rääkima ilmselt ka selle sisust. Intervjuu kavasse ma seda küsimust sellegipoolest ei lisanud.

- 2) **Minu väärtused ja teemasse puutuvad elukogemused:** olen ise läbinud *coach*'i väljaõppe ja praktiseerinud 6 aastat (alates õppe algusest 9 aastat). Teiseks olen lõpetamas personalijuhtimise magistrantuuri – nende kahe professionaalse tegevusvaldkonna kokkupuutest sündis ka mõte magistritöö teemaks. Töötan hindamisega tegelevas ettevõttes ja üks magistriõpingute kursus keskendus samuti hindamise olulisusele – siit mõte uurida, mil viisil personalijuhid hindavad juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkust.

Ma ise pean hindamist oluliseks, ent oma töös *coach*'ina ei ole mul välja kujunenud kindlat käekirja, kuidas oma tööd hinnata. Ühtlasi tekkis mul sellest praktikast küsimus, kelle ülesanne on üldse *coaching*'u tulemuslikkuse hindamine? Kindlasti võiks *coaching*'us osalev juht sellest midagi saada, samuti organisatsioon, kes *coaching*'ut rahastas. Ilmselt on ka *coach*'il oma huvi mängus, sest kui töö on hea, on lootust uuele tellimusele. Ning *coach*'i tööst n-ö tegelikud kasusaajad peaksid sageli olema meeskonnaliikmed, mõnikord ka kolleegid – seetõttu oleks igati õigustatud küsida tagasisidet *coaching*'u tulemuslikkuse kohta ka nende käest.

Üks võimalus oleks kasutada ka 360-kraadi tagasisidet – oma töös oleme pakkunud organisatsioonidele 360-kraadi tagasisidet koos *coaching*'uga arenguteemades edasi liikumiseks, ent vaid ühes organisatsioonis oleme läbi viinud kordusuuringu 2 aasta hiljem

(kus küll juhtide tulemused olidki paranenud). Samuti olen oma töö käigus näinud, kuidas juhi arengueesmärk tuleneb pühendumuse uuringust ja kus samuti tellitakse kordusuuring, et näha, kuidas tulemused on paranenud. Need kogemused on olnud minu huvi lähtepunktiks.

Intervjueeritavad mainisid vestlustes korduvalt, et *coaching* on kallis investeering – see võiks loogiliselt olla samuti üks motiveeriv faktor *coaching*'u tulemuslikkuse teadlikuks hindamiseks. Samuti mainiti korduvalt, et *coach*'e on praeguseks turul palju ja erinevaid, kvaliteet kõigub seinast seinast – see on taas üks põhjus mõelda täpsemalt läbi, millal, miks ja keda *coach*'iks kutsuda, samuti hoida silma peal tulemuslikkusel. Üks intervjueeritav leidis, et tulemuste hindamisel pole mõtet. Teised on sellel pigem mõtet siiski näinud.

3) Kuidas võivad minu väärtused ja kogemused mõjutada andmete tajumist? Esiteks, kirjutan seda refleksiooni pärast 12 intervjuu läbiviimist – seega juba tean, mida 12 personalijuhti on mulle rääkinud. Kõige enam tuleb mul olla teadlik sellest, et ma ei hakkaks võimendama ei hindamise praktikaid ega ka hindamata jätmise praktikaid. Ega võimendama näiteks ka negatiivseid kogemusi *coaching*'ust, mida on välja toodud (et õigustada oma valitud teema vajalikkust).

Pärast eneserefleksiooni kirjutamist viidi lõpule kodeerimise protsess ja jagati kodeeritud lõigud kategooriatesse. Kodeerimisel ja kategoriseerimisel lähtuti kvalitatiivse sisuanalüüsi põhimõtetest, lisades koode ja kategooriaid analüüsi käigus juurde (Kalmus, 2015). Jälgiti, et igat intervjuulõiku oleks kajastatud vaid ühe koodi all. Samuti koondati kokku sama intervjueeritava mõtted käsitletava teema kohta samasse lahtrisse, et mitte kallutada loendatavate koodide hulka. Olulisemad koodid loeti kokku, ent mitte kvantitatiivse analüüsi eesmärgil, vaid koodide esinemissageduse esitamiseks (*Ibid.*).

2.3.2 Andmeanalüüsi põhimõtted

Analüüsi eesmärk oli leida intervjueeritavate vastustes läbivad teemad ja mustrid, seostada omavahel kesksed ja uurimisküsimuste seisukohalt olulised tähendused (Kalmus, 2015). Andmeanalüüsil kasutati deduktiivse ja induktiivse lähenemise kombinatsiooni: kategooriate loomise esmasteks alusteks olid teoreetilise eeltöö ja uurimisküsimuste põhjal koostatud intervjuuküsimused (deduktiivne lähenemine), samas loodi induktiivselt juurde uusi kategooriaid

vestlustest esile kerkinud korduvate teemade põhjal (näiteks „Negatiivsed tulemused *coaching*’ust“, „*Coaching* on igal juhul kasulik“ jne).

Rakendati juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*), kogudes erinevatest intervjuudest kokku kõik antud teema kohta käivad tekstiosad ja võrreldes teemade käsitlust kõikide intervjuude lõikes (Kalmus, 2015). Lisaks sagedamini esinevate teemade tuvastamisele järgiti Coffey ja Atkinsoni (1996) soovitusi märgata ka neid andmehulki, mis ei sobitunud koodidega. Tähelepanu pöörati eranditele, n-ö sobimatutele ja „negatiivsetele“ leidudele. Nendest seisukohtadest lähtudes kirjutati kodeeritud lõikudest kokkuvõtted.

3. TULEMUSED

Tulemused esitatakse kahes osas – kõigepealt lühiküsitluse tulemused, seejärel intervjuude analüüsi tulemused.

3.1 Lühiküsitluse tulemused

Lühiküsitlusele vastas 37 personalivaldkonna spetsialisti, kellest 16-l oli *coaching*'u tellimise kogemus. Üksteist vastajat olid tellinud *coaching*'ut 1–5 juhile, neli vastajat 6–10 juhile ja kaks vastajat enam kui kümnele juhile. *Coaching*'u tellimise kogemuse periood oli 1–7 aastat (keskmine – 3 aastat) ning *coaching*'u tulemuslikkust oli hinnatud 1–4 juhi puhul.

Coaching'u tulemuslikkuse olulisust hindasid vastajad 5-palli skaalal keskmiselt hindegaga 4,4 (miinimum 3 ja maksimum 5). Vastused küsimusele „Kes peaks *coaching*'u tulemuslikkust hindama?“ (märkida paluti kõik sobivad variandid) on esitatud tabelis 3.

Kes peaks <i>coaching</i> 'u tulemuslikkust hindama? (Paluti märkida kõik sobivad variandid)	Vastuste arv
<i>Coach</i>	37
<i>Coaching</i> 'us osalev juht	33
<i>Coaching</i> 'us osaleva juhi juht	28
<i>Coaching</i> 'ut tellinud personalijuht	20
Alluvad võiksid ka muutust märgata	1
Kas personalijuht või kui ettevõttes on eraldi koolitusjuht, siis pigem tema	1
<i>Coaching</i> 'u tellija (kes ei pruugi olla ei juhi juht ega personalijuht)	1
<i>Coach</i> 'itava juhi alluvad	1
<i>Coach</i> 'itav ise	1
<i>Coaching</i> 'us osaleva juhi tiimiliikmed	1

Tabel 3. Lühiküsitluse vastajate vastused küsimusele: „Kes peaks *coaching*'u tulemuslikkust hindama?“

Kõik vastajad leidsid, et *coaching*'u tulemuslikkust peaks hindama *coach* (37 vastajat) ning pea

sama paljud vastasid, et seda peaks tegema *coachee* (34 vastajat ehk 92%). Huvitav tulemus oli, et 28 vastajat ehk 75% leidis, et *coaching*'u tulemuslikkust võiks hinnata ka *coaching*'us osaleva juhi juht, sest hiljem intervjuudest selgus vastavat praktikat väga vähe (kus *coachee* juht aastavestlusel seostaks juhi arengut *coaching*'uga).

22 vastajat ehk 59% leidis, et *coaching*'u tulemuslikkuse hindamine on tellija ülesanne. Kolm vastajat märkisid, et tiimiliikmed võiksid samuti tagasisidet anda. Võimalik, et kui tiimiliikmed oleksid olnud vastusevariantidele lisatud, oleks seda võimalust rohkem märgitud, ent kuna tiimiliikmed ei saa iseseisvalt süsteemset tagasisidet anda, peaks seda tagasisidet küsima kas *coachee*, *coach* või tellija.

3.2 Intervjuude tulemused

Intervjueeritavate kogemused *coaching*'u tellimisest jäid aastatesse 2003–2023. Jagati mõtteid nii Eestis kui ka välisriikides töötamisest, tegutsemisest nii riigiasutustes, suuretevõtetes kui ka idufirmades. Järgnevalt on esitatud intervjuude tulemused kodeerimise ja intervjuuküsimuste põhjal moodustatud kategooriate kaupa. Sulgudes on arvuliselt märgitud, mitu korda erinevad intervjueeritavad vastavat teemat mainisid. Kaldkirjas on esitatud teemasid illustreerivad näited intervjuudest.

3.2.1 Juhtimis-*coaching*'u tellimine ja eesmärgistamine

Tellimise põhjused

Intervjuudest selgus, et kõige sagedamini telliti *coaching*'ut, kuna:

- viidi ellu suuri muudatusi organisatsioonis ja/või juhtimiskultuuris (7),
- sooviti toetada juhti seoses rolli muutumisega – spetsialistist juhiks või keskastmejuhist tippjuhiks (7),
- esines probleeme juhi töösoorituses – eriti seoses inimeste juhtimisega (7).

N12: Aga kui mõelda, et mis laadi küsimusi või et kui ma mõtlen oma tänases töös, siis minu jaoks ikkagi, ma kuidagi eristan seda niimoodi, et coaching on sobilik vahend seal, kus on nii-öelda töö tellija materjalist. Enamasti mingeid muudatusi juhtida, mingit strateegiat luua, visiooni, midagi

sellist, eks.

N1: Mõnikord ka kogenumad juhid tegelikult soovivad ja vajavad coach'iga suhtlemist. Eriti kui on olnud mingeid keerukaid olukordi, suuri struktuurimuudatusi, mingeid selliseid muid raskeid üleelamisi tiimis, et siis võib täitsa vabalt olla vaja neil kogunud juhtidel ka coach'i.

Vastukaaluks probleemide lahendamisele mainiti kahel juhul, et *coaching* on mõeldud edukatele juhtidele veelgi suurema eduni jõudmiseks (2).

Arenguvajadus, mille jaoks *coaching*'ut telliti, selgus sageli rahulolu-uuringu või muu kirjaliku hindamise tulemustest (7). Teiseks ilmnisid arenguvajadused igapäevatöö käigus, mil *coaching*'u soovitajaks oli kas personalijuht (4), *coachee* juht (1) või arutleti koos tiimiga, kuidas võiks olukorda lahendada (1). Kolmes organisatsioonis pakuti karjääri-*coaching*'ut seoses töötaja liikumisega organisatsioonist välja või aitamaks tal liikuda järgmisele juhtimistasandile (3).

Mainiti, et mõned juhid on tundnud *coaching*'u vastu huvi, kuna see on moodne ja põnev, teadmata, mis see tegelikult on (3) – hiljem näeme personalijuhtide soovitudest, et see ei tohiks olla *coaching*'u tellimise põhjuseks. Mõned juhid, kel on varasem kogemus olemas, küsivad ise endale *coaching*'ut (3), aga üldiselt esineb seda pigem vähe – vaid ühel juhul nimetas personalijuht, et *coaching*'ut küsitakse liiga palju (1).

Ühel juhul mainiti, et *coach* müüs ise *coaching*'u idee väga hästi maha – samas ei jäänud osaleja selle *coaching*'u-sessiooniga rahule, kuna läks sinna soovist midagi uut proovida, ent teadlikku valmisolekut *coaching*'us osalemiseks ei olnud. Osaleja hinnangul oli *coach* „liiga psühholoogiline“ – seetõttu ei soovitanud teda ka teistele juhtidele oma ettevõttes. Seega *coaching*'u läbiviimine ilma osaleja tegeliku vajaduse või valmisolekuta võib pigem kahju teha nii *coachee*'le kui ka *coach*'i mainele.

Coach'i valik

Coach'i valikul nimetati kõige olulisema kriteeriumina juhi ja *coach*'i isiklikku klappimist (isikuomaduste ja väärtushinnangute poolest), et tekiks usaldus (6). Personalijuhid mainisid kolmel juhul ka väljaõppe olulisust (3), sertifitseeritust ühel korral (1), korra mainiti erialaühingutest ICF Estoniat ja korra Eesti Supervisiooni ja *Coaching*'u Ühingu (ESCÜ). Üks vastaja mainis, et olulisem on sisuline pädevus, mitte tunnistus. Kahel juhul toodi välja, et otsiti

spetsiifilisema taustaga *coach*'i (nt tehnoloogia) või jälgiti *coach*'i poolt välja toodud spetsialiseerumist.

N2: Ma isegi ei kontrollinud seda mingit pädevustunnistust. Pigem ikkagi taust selles tähenduses, et ta saab aru juhtimisest ja saab aru organisatsioonist.

Tippjuhid soovivad endale tippjuhi kogemusega *coach*'i (3).

N14: Ehk siis, kui sa oled coaching'u sertifikaadi ära teinud ja arvad, et sa väga hea coach oled, siis suure tõenäosusega E141 juhatuse liige ei võta sind tõsiselt, ükskõik kui hea sa tegelikult võiksid olla, aga kuna sul endal isiklik kogemus puudub, siis sa ei ole usutav.

Personalijuht annab sageli omapoolse soovitus (6), toetudes kogemusele ja saadud tagasisidele *coach*'ide kohta (3), hinnates juhtide ja *coach*'ide võimalikku sobivust (2) ning usaldades intuitsiooni (2). Ühel juhul jälgis personalijuht, et liiga palju ettevõttega seotud delikaatset infot ei satuks ühe *coach*'i kätte (1).

Otsuse *coach*'i sobivuse kohta teeb juht. Neljal juhul mainiti, et juhid otsivad ise endale *coach*'i kas etteantud nimekirjast või majaväliselt (4). Personalijuhid taunisid liigset müügitööd *coach*'i poolt (4). Kahel juhul tekkis *coaching*'u-alane koostöö varasema muu koostöö (koolitus, finantsjuhtimine) baasilt (2).

Coach'i leidmiseks peavad riigiasutused korraldama hanke (2). Toodi välja, et raske võib olla põhjendada *coach*'i valikut ja äraütlemist, kui hind ei ole esmane kriteerium ja kõigil on sobiv kogemus olemas. Rahvusvahelistel korporatsioonidel on paika pandud selge tellimis- ja ostuprotsess (1).

Coach'i valiku juures nimetati oluliste kriteeriumidena veel: eetilisust, konfidentsiaalsuse hoidmist, nõudlikkust, autoriteetsust.

Coachee valmisoleku hindamine

Coachee valmisolek *coaching*'us osaleda on üks *coaching*'u edutegureid. Vastajad pidasid *coachee* puhul samuti kõige olulisemaks tema motivatsiooni osalemiseks (7). Toodi välja, et *coaching*'us osalemiseks peab juhil olema teatav küpsusaste ja selge juhtimisalane väljakutse,

mille tõttu *coaching*'usse minna. Üks vastaja avaldas soovi, et kui on näha, et juhil tegelikku huvi endaga töötamise vastu ei ole, võiks *coach* selle kohta anda tagasisidet ja pigem aegsasti. Seega teadvustas suur osa vastajatest juhi valmisoleku olulisust *coaching*'u õnnestumisel.

N3: Vot minul oli selleks hetkeks kujunenud personalijuhina selgelt see koht, et mentorlust ja coach'imist ei saa teha nii, et paneme loosungi koridori peale üles, paneme poolvägisi maja sees paarid kokku ja siis kiidame seda programmi. Seal see on minu jaoks hästi oluline, et coachee teeb otsused, keda ma tahan ja miks ma tahan, see ei saa olla personalivaldkonna aasta projekt, millega siis lihtsalt tehakse ära sellepärast, et ära teha.

Coaching'u eesmärk

Kõige sagedamini mainiti *coaching*'u eesmärgina inimeste juhtimisega seotud teemasid: muudatustega hakkamasaamine, meeskonnatunnetuse parandamine, õhkkonna ja meeleolu hoidmine, töötahte ja töörahu tagamine (5). Teiseks enesekindluse tõstmine juhi rollis (2) ja laiemalt juhtimiskvaliteedi tõstmine (1).

Eesmärgi seadmisel osalejad

Intervjuude üks eesmärke oli välja selgitada, kui sageli algatavad ja/või soodustavad personalijuhid *coaching*'ule laiemal eesmärgi seadmisel kolmepoolset kokkuleppe alusel. Intervjuudest selgus, et neljas organisatsioonis suunas personalijuht *coachee*'d koos oma juhiga eesmärgi kokku leppima (4), kahel juhul sõlmiti kokkulepe kolmepoolselt (2) (*coachee*, tema juht ja *coach* leppisid üheskoos eesmärgis kokku) ning ühel juhul personalijuht soovitas kolmepoolset koostööd teha, ent ei tehtud, kuna seda tajuti ebamugavana (oleks nõudnud liigset avatust eesmärgi läbirääkimisel). Kolmepoolsete lepingute sõlmimise ajendiks oli vastava protsessi olemasolu ettevõttes, mitte personalijuhi ega *coach*'i initsiatiiv.

Kui tippjuht palkas endale ise *coach*'i, siis otsustas ka teemade üle ja need ei olnud personalijuhile teada (2). Kahel juhul andis *coach*'ile omapoolse sisendi ka *coaching*'ut tellinud personalijuht (2), samas üks vastaja leidis, et tema sekkumine eesmärgistamisse oleks kohatu.

Kolm vastajat tõid välja, et *coaching*'u eesmärgid võiksid olla joondatud organisatsiooni eesmärkidega (3).

N14: Et kui mina võtan endale lihtsalt coach'i, räägin seal, mida ma iganes tahan, see ei pruugi

üldse tegelikult organisatsiooni... nagu raha kulutad küll, aga see väärtus on sellel inimesel rohkem. Et siis ma nüüd ma olen ka seda teinud natuke, aga sealt ka õppinud siis nagu, et ma seda enam ei tee.

N6: Et ikkagi lähme ikkagi sinna algusesse tagasi, et kui peaks olema eesmärk see, et mingisugune üldisem muutus juhtides esile kutsuda, siis tuleb ta kindlasti eesmärgistada. /.../ Aga jah, abiks on, kui see eesmärk on, sest see on coaching' u põhiolemus, eks ole, et mis su eesmärk on ja ma tahan aidata siis sul selle eesmärgini jõuda, eks ole. Et kui eesmärki ei ole, suurt eesmärki, sul võivad olla väikesed jupatsid, aga jube kena oleks, kui ta on joondatud.

Seega osa tellijaid suunas juhte oma juhiga *coaching'* ule laiemat eesmärki kokku leppima. Kaks vastajad teadvustasid seda vajadust intervjuu käigus ning tõid intervjuu lõpu poole välja, et sooviksid edaspidi soodustada laiemat eesmärgi kokkuleppimist.

3.2.2 Juhtimis-coaching' u tulemused ja tulemuslikkuse hindamine

Coaching' u sisuliste tulemuste uurimiseks intervjuus eraldi küsimust ei olnud planeeritud, ent vastajad tõid need siiski välja – ilmnes nii positiivseid, vastuolulisi kui ka negatiivseid kogemusi. Intervjuulõike loendades võib jääda mulje, et ülekaalus olid negatiivsed kogemused, ent see tuleneb asjaolust, et autor pööras teadlikult rohkem tähelepanu negatiivsete kogemuste kaardistamisele, kuna *coaching'* u positiivseid tulemusi on palju uuritud ja on teada, et valdavalt on *coaching* tulemuslik. Seetõttu vaadeldi käesolevas töös pigem erandeid ja uuriti nende tagamaid.

***Coaching'* u tulemuslikkuse hindamise vajalikkus**

Coaching on kulukas investeering, mistõttu tuleb hoolikalt läbi mõelda, kuidas seda tellida (5).

N1: Kuna coaching' u-teenus on kallis, siis paratamatult me ei saa seda pakkuda kõikidele juhtidele ja kõikidele töötajatele ammugi mitte. Et siis sinna välise coach' i kaasamine on ikkagi pigem nagu selline väike lisaboomus, et ettevõtte jaoks on see ju suur kulu.

N9: Kuna coaching' u-teenus on ikkagi suhteliselt kallis, et siis seda nii kergekäeliselt tellida või noh, selles mõttes, et rahalist ressursi tavaliselt lihtsalt napib, et siis seda jagatakse nii jao pärast.

Seetõttu peeti enamasti vajalikuks ka *coaching*'u tulemuslikkuse hindamist (5), teadvustades, et vastasel juhul võib *coaching* osutada vähe kasulikuks või isegi kahjulikuks.

N3: Aga selle vale coaching 'uga valesti toimetatud võib ikkagi noh, ikka trauma olla. Nii inimesele kui kogu organisatsioonile, seetõttu see... Igal juhul see hindamine on vajalik.

N6: Tulemuslikkuse väljaselgitamine on siis keeruline, kui sa ei eesmärgista seda tegevust ja sa ei mõtle seda läbi, et see võiks olla tulemuslik. Ja see tegelikult on ärilises mõttes või ettevõtte kontekstis ülirikriitiline tegelikult, et see peaks olema. Nii nagu me tahame tegelikult ka kogu koolitus-arendustegevustega liikuda sennapoole, et ta on vajaduspõhine ja selgelt eesmärgistatud, on see coaching täpselt samamoodi, et ta ei ole väga tugevalt juurdunud praktika. Et seda eesmärgistamist nagu peljatakse natukene ja ei osata teha seda.

N11: Aga fakt on see, et moel või teisel seda niisugust tulemuslikkust hinnata tuleb, et muidu me lihtsalt raiskame ressursi, ja mitte ainult rahalises mõttes, aga ka ajalises mõttes just lõrtsime seda coaching 'u tähendust ka, eks ju, et kui me teda just üle põllu leivale määrime, siis ta nagu, et see pole päris see.

Samas toodi välja (seejuures kolmest vastajast kaks olid samad, kes pidasid hindamist vajalikuks), et *coaching*'ust on tõenäoliselt kasu niikuinii, kas seda siis mõõta või mitte (3).

N12: Et sellest igal juhul on mingisugune kasu ja mõnikord see selgub alles aastate pärast, mõnikord inimesed jätavad ka selle suhte pooleli. Aga mitte ainult coaching 'u puhul, ma arvan, et üldse igasugune siuke üksühele töö on selline, et ma siiralt usun, et midagi sealt kerkib, sünnib ja muutub. Ja see on sügavalt isiklik. Kui seal jõutakse sellele sügavalt isiklikule tasemele, siis see on väga hea ja ma ei tahagi sellest mitte midagi kuulda.

Kaks intervjuueeritavat väljendasid skepsist *coaching*'u tulemuslikkuse mõõtmise osas (2).

N12: Tead sa, üldse igasugune mõõtmine sotsiaalteadustes, eks ole, et ma võin ju lisaks sellele, kuidas oled rahul küsida, et noh, 10-palli skaalal, eks ole. Aga siis ma olen kohe silmitsi sellega, et skaalal 1–5, eks – kuidas inimesed skaalat kasutavad? Kui kaugel on üks kahest, kaks kolmest, kolm neljast? See ei anna mulle mitte midagi, ma saan ainult mingisuguseid vorme täita ja

numbreid kokku lüüa, eks. Ja ma tõsiselt arvan, et sõnaosavad inimesed, kui neile coaching' u suhe meeldis, isegi kui nad tegelesid seal jumal teab millega, siis sellel hetkel, kui ma lähen, ma võin küsida tiimi käest, ma võin küsida juhi juhi käest, eks ole, kõigile osapooltele suures plaanis meeldis, siis targad inimesed vastavad mulle nii nagu vaja. Et mulle tundub, et see aeg, mis ma investeeriksin sinna mõõtmisesse, hindamisse ja nii edasi, see ei ole seda väärt, et ma ei saa sealt... No ma kasutan selle aja pigem millegi muu jaoks.

Seega leiti, et mingi kasu coaching'ust igal juhul on (2), aga parem oleks seda ka mõõta (5), ehkki väljendati ka skepsist mõõtmise vajalikkuse osas (2).

Coaching' u tulemuslikkuse hindamisega seotud probleemide osas toodi kõige enam välja, et coaching' u mõju on keeruline mõõta (5), kuna tegeletakse „pehmete“ teemadega ja on raske öelda, kas ja kuivõrd juhi käitumise muutus, ettevõtte tulemuste paranemine jne on just coaching' u tulemus. Samuti pole alati selge, kui suur on juhi roll keerulise olukorra tekkimises ja püsimises.

N1: Kuidas saada aru, et kui on pikaajalise staažiga töötajad ja siis tuleb uus juht, noor, värske, võib-olla ka sama organisatsiooni seest, keda nad varasemalt teadsid, kes on ka spetsialist olnud. Et kuidas seda hinnata, kas töötajate ootus ja suhtumine uude juhti on üldse adekvaatne? Võib-olla on asi hoopis selles, et need töötajad töötavadki tema vastu ja teevadki tal olukorra ebameeldivaks ja see uus juht ei julgegi seda kellegagi jagada ja püüab ja pingutab ja võib-olla ei teegi midagi valesti, vaid tegelikult töötajad käituvadki temaga halvasti ja panevad teda proovile, et... See on minu meelest kõige suurem väljakutse alati saada aru, kus on see tegelik tõde. Et lõpuni seda välja selgitada ilmselt ei saagi.

Teise murekohana mainiti hindamise subjektiivsust (3):

N1: Kui me tulemuslikkuse all peame silmas seda inimeste juhtimise otsa, mis on see coach' imise eesmärk peamiselt, siis see on väga subjektiivne, ma arvan. Käitumise hindamine on hästi tunnetuslik ja see on minu meelest kõige suurem takistus ongi see, et inimeste arvamused on nii erinevad.

Kokkuvõttes võib öelda, et kuna coaching on kulukas investeering ja kehva eesmärgistamise korral võib tulemus olla ettearvamatu, siis enamik vastajaid peab coaching' u tulemuslikkuse hindamist vajalikuks. Siiski leiti ka, et coaching on nagunii kasulik või et hindamine on aja

raiskamine, kuna ei õnnestu objektiivselt mõõta. Probleemide osas mainiti, et tulemuslikkust hinnata on kohati keeruline ja hindamine võib olla subjektiivne.

Positiivsed tulemused *coaching*'ust (4)

Coaching'u tulemustena mainiti positiivseid tulemusi järgmistes valdkondades: juhi enesekindluse kasv, inimeste juhtimine, koostöö, tulemuslikkus, *coach*'iv juhtimine, kultuur, muudatuste juhtimine, mõtteviisi muutus, eesmärgistamine, eelarve protsess, rohkem teadlikkust ja eneserefleksiooni, teemade fokuseerimine, uutmoodi lähenemine, „uus hingamine“, *power*, ettevõtte majandustulemused, protsesside kirjeldamine ja aja kasutamine.

Vastuolulised tulemused (4)

Ühes organisatsioonis liikus üks juht pärast *coaching*'ut teisele ametikohale, kuna ei saavutanud head klappi oma tiimiga. Teises organisatsioonis hindasid tippjuhid *coaching*'ut „nii ja naa“:

N11: Ja ma arvan, et see „nii ja naa“ vähemalt minu valdkonda kuuluvate tippjuhtide puhul on tulnud sellest, et nad on tegelikult ise coaching'usse sisenenud enda jaoks mitte väga selge lähteülesandega.

Kolmandas organisatsioonis arenes juht ootuspäraselt, ent tema meeskonnaliikmete ootused kasvasid samal ajal veelgi suuremaks ehk nad siiski polnud juhiga rahul. Neljandas organisatsioonis arendati noori juhte, kellele tagasiside tiimilt oli ülihea, ent tekkis kontrast noorte, arenguprogrammi läbinud juhtide ning staažikamate juhtide vahel ning noored tundsid pettumust omaenda juhtide suhtes, kelle mõtteviisid ja käitumine olid jäänud endiseks.

Negatiivsed tulemused *coaching*'ust (8)

Negatiivsed kogemused *coaching*'uga olid seotud järgmiste asjaoludega: mitmel juhul *coachee* lahkus organisatsioonist pärast *coaching*'ut – kas seetõttu, et ta ei saanud toimima koostööd tiimiga või seetõttu, et osalejatele olid antud vabad käed teema valikuks ehk ei olnud seatud organisatsiooni-poolset eesmärki. Ühel juhul võimendus organisatsiooni-poolse tellimuse puudumise tõttu *coaching*'us juhi juhtimisstiil, mis oli tellija silmis problemaatiline. Teisel juhul oli probleemiks *coach*'ide vähene pädevus (olid alles õppimas ja harjutamas) või osalejate liiga kõrged ootused. Kolmanda juhtumi puhul läks juhi suhe tiimiliikmega aasta jooksul hullemaks vaatamata *coaching*'us osalemisele – siis andis personalijuht *coach*'ile selle kohta tagasisidet. Neljandas organisatsioonis olid organisatsiooni-poolsed ootused *coaching*'ule *coach*'iga läbi

räägitud, ent juhtus nii, et *coaching*'us võimendusid juhtide negatiivsed emotsioonid ja nad pöördusid organisatsiooni vastu.

Seega sai kinnitust, et ehkki enamasti on *coaching*'u tulemused positiivsed, võib ette tulla ka ootamatuid või negatiivseid tulemusi ning mitmete näidete puhul oli tegu olukorraga, kus organisatsioon küll rahastas *coaching*'ut, ent ei andnud omapoolset sisendit *coaching*'u soovitava tulemuse osas, mistõttu *coaching*'u tulemus osutus ettearvamatuks.

Tagasiside allikad

Kõige sagedamini küsisid *coaching*'u tellijad tagasisidet *coaching*'us osalevalt juhilt (8), enamasti vabas vormis tagasisidet selle kohta, kuivõrd jäi ta protsessiga rahule ja kuivõrd õnnestus eesmärgid saavutada (4).

Tulemuslikkuse näitajatena mainiti lisaks veel *coaching*'u sessioonide arvu (järelkult juhi koostöö *coach*'iga toimib), oma rollis püsimist või karjääri tegemist (eeldatavasti *coaching* aitas edule kaasa) ja sama *coach*'i uuesti valimist.

Viies organisatsioonis küsis personalijuht tagasisidet ka *coachee* juhilt (5).

N8: Küll aga ma küsin siis juhi juhi käest ka mõnikord, et sinu inimene on nüüd käinud, on ju, pool aastat coaching 'us: mis su enda tähelepanekud on?

Viiel juhul küsiti tagasisidet *coach*'ilt (5).

N11: See on meil lepinguliselt kokku lepitud, et kui koostöö lõpeb, siis coach teeb sellise lühikese kokkuvõtte koostööst. Et see ei pea olema liiga detailne, sest on paljud asjad, eks ju, mis on konfidentsiaalsed ja kuhu meil ei olegi vaja oma nina toppida. Aga üldine selline koostöö tulemuslikkus, coachee suhtumine või aktiivsus, et mõned märksõnad me nagu palume neil jah aruannetesse kirja panna.

Suhtumine *coach*'ilt tagasiside küsimisse oli vastuoluline: kolm vastajat leidsid, et see oleks kasulik tagasiside (3), kahel juhul leiti, et *coach* saab küll anda üldist tagasisidet, ent riskib seejuures konfidentsiaalsuse rikkumisega (2) – ühel juhul suunaski *coach* tellijat pigem otse *coachee*'lt tagasisidet küsima.

N1: Coach'i käest mina tagasisidet ei küsi, vahel coach'id jagavad mingeid mõtteid, muidugi nad saavad seda teha ainult ikkagi ju koostöös või kokkuleppel coach'itavaga, et siin tuleb hästi tugevalt see andmekaitse teema sisse. Mul oleks jube palju abi sellest, kui ma saaksin coach'i käest ka rohkem tagasisidet, aga ma saan aru, et ma ei saa seda saada, sellepärast et andmekaitse teema tuleb vahele ja kui coach'itav ütleb, et talle ei sobi, et seda jagatakse, siis nii on, et coach ei tohi seda jagada ilmselt, on ju.

N6: Jah, aga ma ütlen, et mul on seal väga selgelt seisukohta ei ole, et ma pigem olen kõhklev. Et ma arvan, et tegelikult peaks see peaks olema läbi eesmärgistamise ja usalduse ja selle noh, nii-öelda professionaalsuse küsimus olema siis tegelikult. Et ma võin küsida subjektiivselt või coach'i käest seda, et kas tema hinnangul see eesmärk sai täidetud, mis sai kokku lepitud, eks. Ma saan küsida seda, et kas coachee tegelikkuses püsis selles teemas ja harjutas ja pingutas. Et seda ma tegelikult saaksin coach'i käest küsida.

Seega tellijad pigem peavad *coach*'i tagasisidet väärtuslikuks, ent on mõnikord ebalevad selle osas, kas seda tohib küsida ja mille kohta on sobilik küsida. Kui need aspektid on enne *coaching*'u algust kokku lepitud, läheb edasine protsess ladusamalt.

Tagasisidestamise meetodid ja ajaline korraldus

Tagasiside küsimise meetoditest oli kõige levinum vestlus pärast *coaching*'ut (8), kahel juhul toimus *coaching*'u tulemuslikkuse hindamine *coachee* aastavestlusel oma juhiga. Seitsmes organisatsioonis jälgiti rahulolu juhtidega kas üldise rahulolu-uuringu (5), spetsiaalse juhtimistagasiside (1) või 360-kraadi tagasisidega (katsetati ühes organisatsioonist, ent „*ei läinud lendu*“ (N3)).

N11: Ja noh, selline follow-up vestlus, nii-öelda. Seda me teeme. Me kuidagi ei kvantifitseeri seda. Meil ei ole mingit skaalat, numbrilist väljundit. Me sellele tulemuslikkuse silti külge ei pane. Kaudselt on see võib-olla olemas tegelikult kompetentside hindamise kui sellise süsteemis, eks ju. Et sa oled läbinud teatud arendustegevused ja järgmine hindamine, noh, on selles mõttes su tööhetk, et sa saad selle järgmise hindamise käigus ise mõelda, et mis on tulnud kasuks enda arendamisel ja mis mitte ja saad tagasisidet ka oma kolleegidelt.

Kolmel juhul mainiti kirjaliku kokkuvõtte kasutamist (3) – kahel juhul paluti kokkuvõtet *coach*'ilt,

ühel juhul paluti *coachee*'del täita küsimustik.

Tagasisidet küsiti nii vahetult pärast *coaching*'u programmi lõppu kui ka teatava ajalise lõtkuga (näiteks aastavestluste ajal) (2). Ühel juhul fikseeriti tulemuste hindamise viis enne *coaching*'u algust kolmepoolses lepingus (1) ning lepiti kokku, et *coachee* juht vestleb temaga pärast iga *coaching*'u-sessiooni.

N13: Kuna seal kolmepoolses lepingus sai niimoodi ette nähtud, et see coach suhtleb selle ärijuhiga, ühesõnaga see side tekitati siis COACHEE131 ja tema vahetu juhi vahel, kes oli kogu G131 piirkonna juht. Et see siis seal oli niimoodi, et pärast iga sessiooni see coach andis tagasisidet COACHEE131 juhile ning COACHEE131 ja tema juhi vahel toimus vestlus, kuna neil nagunii toimusid iga kuu need mingid business review 'd, vaata siis sellest.

Võib öelda, et tagasiside küsimine varieerus tellijate hulgas olulisel määral: alates minimaalsest huvi tundmisest kuni igakordse tagasisidevestluseni *coach*'i ja *coachee* juhi vahel ning *coachee* ja tema juhi vahel pärast iga sessiooni.

Koostöö *coach*'iga

Koostöö *coach*'iga toimus enamasti ladusalt (7), positiivselt mainiti ära *coach*'ide entusiasmi (2), professionaalsust, pädevust, küpsust ja kokkulepetest kinnipidamist. Üks vastaja sõnastas, et võiks teinekord küsida tagasisidet *coach*'idelt ja planeerida paremini nii vahe- kui lõppkokkuvõtete tegemist (N9). N2 tõi välja küsimuse, mida saab *coaching*'ust organisatsioon – et see tuleks läbi mõelda enne tellimist.

N11: Minu arust on koostöö sujunud hästi. Meil on nende coach 'ide hulgas ikkagi väga palju tõesti juhi ja tippjuhi kogemusega inimesi, eks ju. Nad valdavad meetodit ja teavad ka neid väljakutseid, mis juhil, tippjuhil on. Selles mõttes väga arusaajad ja professionaalsed inimesed, et meil ei ole küll ei mingeid eetilisi, moraalseid, muid probleeme tekkinud.

Soovitused *coaching*'u tellijatele

Viimaks paluti vastajatel tuua välja soovitused personalijuhile, kes esmakordselt tellib *coaching*'ut – mida teha, et see hästi õnnestuks. Kõige sagedasem ja esmane soovitus oli läbi mõelda, milleks üldse *coaching*'ut tellida (7). Teha endale selgeks, mis *coaching* on (5), mitte tellida n-ö moe pärast (3).

N11: Coaching on väga hea, aga see ei ole nagu imerohi, et võtab kõik valud ära. Just et jah, võib-olla see ongi põhisoovitus ja et võib-olla küsida endalt, et kas mul on vaja arendada seda ühte juhti või mul on vaja arendada juhtimist. Et kas mul on vaja tegeleda näiteks tippjuhiga, 1-2-3 eraldi, saates nad kõik coaching'usse. Või on mul vaja tegeleda sellega, et need kolm või neli või noh, kui suur juhtkond on, et need töötaks hästi kokku. Et kui see on soov, siis ei ole mõtet saata kolme või nelja inimest eraldi coaching'usse, nad panevad kõik erinevas suunas ajama.

Samuti olla teadlik erinevatest muudest arendus- ja abivõimalustest – mõnikord võib vaja minna mentori, psühholoogi või muu spetsialisti abi (8).

N5: Ma kahtlustan, et pooltel juhtudel peab olema tegelikult sellele coach'ile veel lisaks ka psühholoogi ja psühhiaatri ja perenõustaja kontaktid. Et selles mõttes, et juba teisel-kolmandal kohtumisel on selge tegelikult, et coaching'us käimise ajend või põhjus ei ole mitte mingi tööalane probleem, vaid mingisugune asi, mida coach lahendada ei saa.

Veel soovitati veenduda, et juht päriselt soovib *coaching*'ut ja on valmis pingutama (4) – vajadusel teha selgitustööd, et *coaching*'us on vajalik inimese enda panus ja vaimne pingutus.

N13: Kõik inimesed ei ole coach'itavad. Ehk siis tuleks kuidagi teha kindlaks, et see inimene, kellele seda coaching'ut tahetakse tellida, on ise valmis sellesse protsessi minema./.../

Ja nüüd ongi see tricky küsimus, et kuidas seda siis kindlaks teha? Kuidas ma siis saan aru, et kas see inimene tegelikult ka valmis iseendaga tööd tegema ja oma selle teadlikkuse tõstmise sisse panustama? No seal on mõningad meetodid.

Niisama oluliseks peeti *coach*'i pädevust, tausta uurimist, soovitude küsimist (4). Leiti, et algul võib personalijuht püüda ise *coach*'ida (2), ent kui juba tellida, siis võtta julge roll ja taotleda kolmepoolse kokkuleppe sõlmimist (telliija, *coach* ja *coachee*) (2). Veel soovitati läbi mõelda eesmärgistamise, vahe- ja lõppkokkuvõtte protsess (3).

Muud huvitavad tulemused

Intervjuudest ilmnes veel huvitavaid teemasid, mis seonduvad *coaching*'u tellimise mõtestamise ja tulevikuperspektiividega.

Kahel juhul nimetasid intervjuueeritavad *coaching*'uks protsessi, mida viis läbi ilma *coaching*'u väljaõppeta partner ja kus protsessi eesmärgid olid seotud ka muu professionaalse pädevuse vahendamisega (ettevõtte finantstulemuste analüüs, inglise keele õpe). Kuna magistritöö eesmärk oli uurida professionaalse organisatsioonivälise *coaching*'u tellimist, küsis autor korduvalt üle, kas tegu oli *coaching*'uga või oleks õigem nimetada seda mentorluseks, keeleõppeks jne. Vastajad jäid endale kindlaks, et tegu oli *coaching*'uga. See näitab, ka personalijuhid ei pruugi mõistet „*coaching*“ ühtemoodi mõtestada, mistõttu vajab mõiste uurimise käigus täpsustamist.

Pikaajalisema *coaching*'u tellimise kogemusega vastajad tõid välja muutusi juhtide suhtumises *coaching*'usse: kui algul küsiti *coaching*'ut pigem huvi pärast, siis nüüd juba sooviga enesega tööd teha.

N11: Kümme aastat tagasi oli selgelt neid inimesi palju rohkem, kes ootasid, et neid koolitatakse ja arendataks. Ja nüüdseks hetkeks, eks ju, eriti veel Covidi läbinuna on inimestel selgelt see arusaam, et neil on ikka vastutus iseenda töö kujundamise, aja planeerimise ja kõige selle suhtes kui ka enesearendamise suhtes.

Siiski ei iseloomusta selline suhtumine kõiki küsitletud tellijaid – osa organisatsioone on ka praegu *coaching*'u avastamise faasis. On loomulik, et avastamisest teadliku tellimise (sh eesmärgistamise ja tulemuste hindamiseni) jõudmine võtab aega, nii personalivaldkonna eksperdi kui ka juhtide jaoks. Ootuspäraselt oli teadlikkus kõrgem neil tellijatel, kes olid ise *coaching*'u väljaõppe läbinud ja *coach*'ina tegutsenud.

Veel nimetati trendi, et *coaching* on liikumas rohkem organisatsiooni sisse. Üha enam koolitatakse juhte kasutama *coach*'ivat juhtimisviisi, samuti rakendavad personalivaldkonna eksperdid *coaching*'u võtteid (ühe vastaja lisarolliks oli sisemise *coach*'i roll). Osa vastajaid suunas tippjuhte rohkem tegelema oma alluvate juhtide arengu toetamisega – siiski ei võtnud tippjuhid sageli aktiivset rolli inimeste arendamisel.

N8: Eriti kui on uus juht ja võib-olla ta oma uues rollis natukene on liiga suurte proovilepanekutega silmitsi, siis tema juht soovitab coaching'usse pöörduda, mille peale, noh, mina alati küsin, et aga miks sa ise oma uut juhti ei coach'i, et see oleks kõige parem suhte loomise koht ja noh, see on eraldi küsimus. Aga noh, see on järgmine koht, millega ma tegelen, et arendada siis olemasolevate juhtide enda coach'imise oskust, üldse.

4. ARUTELU

Järgnevalt arutletakse uuringu tulemuste üle, seostades neid teooriaosas kirjeldatud *coaching*'u tulemuslikkuse hindamise viiside ja soovitustega, tuuakse välja olulisemad järeldused ja vastatakse kahele peamisele uurimisküsimusele.

Uuringu eesmärk oli mõista, kuidas mõtestavad Eesti organisatsioonide personalivaldkonna eksperdid juhtimis-*coaching*'u tellimist ja tulemuslikkuse hindamist. Intervjuudest personalijuhtidega selgus, et juhtimis-*coaching*'ut telliti eeskätt seose suurte muudatustega organisatsioonis või juhtide rollis, ka juhtimisalaste probleemide ilmnemisega. Vaid kaks vastajat mainis, et *coaching* on mõeldud neile, kes on niigi edukad ja soovivad veelgi edeneda (seda soovivad ka Mihotis ja Argirou (2016, viidatud Sild, 2018)). Seega telliti küsitletud Eesti organisatsioonides *coaching*'ut sagedamini probleemide lahendamiseks, ent ka juhtide toetamiseks organisatsioonikultuuri ja rollimuudatuste korral.

Uuriti, kuidas mõtestavad *coaching*'u tellijad *coaching*'u tulemuslikkusega seotud tegureid ehk *coach*'i ja *coachee* omadusi. *Coach*'i valikul pidas enamik vastajaid oluliseks *coach*'i ja *coachee* inimliku klappi, mis mõjutabki *coaching*'u tulemuslikkust olulisel määral (Bozer *et al.*, 2014). Ent arvestades, et *coaching*'u õnnestumisel mängib olulist rolli *coach*'i pädevus (Kilburg, 2000, viidatud De Meuse, 2009), mainiti *coach*'i väljaõpet valikukriteeriumide hulgas üllatavalt harva. Võimalik, et *coach*'i pädevust peeti endastmõistetavaks ega vaevutud seetõttu seda vestluses ära märkima. Teine võimalus on, et kõik tellijad pea oluliseks *coach*'i pädevust välja selgitada või puuduvad neil teadmised, mille alusel seda teha. Intervjuudest selgus, et sõna „*coach*“ kasutati kahel juhul mitte-professionaalse „*coach*'i“ tähistamiseks ning sõna „*coaching*“ ka mentorluse ja muu juhendamise tähistamiseks. See viitab, et erialaorganisatsioonidel (ICF Estonia ning Eesti Supervisiooni ja *Coaching*'u Ühing) on vaja veel järjepidevat selgitustööd teha, et teadvustada tellijatele, mis on professionaalne *coaching* ja kes on professionaalne *coach* ning mille alusel hinnata *coach*'i professionaalsust.

Teiseks sõltub *coaching*'u tulemuslikkus *coachee* valmisolekust ehk motivatsioonist osaleda *coaching*'us (näiteks Athanasopoulou & Dopson (2018); Bozer *et al.*, 2014) – seda pidas oluliseks enamik vastajaid ja toodi ka välja, et ei ole mõtet survestada kedagi *coaching*'usse minema, kui tal endal selleks soov puudub. Oluliseks peeti ka juhi küpsust, valmisolekut endaga töötada. Kahes

pikemaajalise *coaching*'u tellimise kogemusega organisatsioonis tekitati *coaching*'u järele nõudlust defitsiidi olukorra loomise abil – *coaching*'u-teenuse saamiseks pidi juht pingutama (oma motivatsiooni põhjendama või sobivat võimalust ootama), tema valmisolek pingutuseks peegeldas tellija jaoks tema sisulist motivatsiooni *coaching*'us endaga tööd teha.

Kõige enam tunnetasid tellijad arenguruumi *coaching*'u tellimise protsessi ülesehitamisel ja tulemuslikkuse hindamisel. Praegu toimub tulemuste hindamine küsitletud organisatsioonides sageli pigem spontaanselt ja mitte planeeritult – samas sarnaneb see praktikaga teistes riikides (Grover ja Furnham, 2016).

4.1 Kuidas toimub juhtimis-*coaching*'u tellimisel *coaching*'u eesmärgistamine?

Juhtimis-*coaching*'u tellimisel on mitmed autorid soovitanud seada *coaching*'ule laiem eesmärk, mis on kooskõlas organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega, lisaks konkreetsemad individuaalsed eesmärgid (Lawrence ja Whyte, 2014). See eeldab kolmepoolse *coaching*'u-kokkuleppe sõlmimist, kus osalevad *coachee*, tema juht (või muu tellija esindaja, näiteks personalijuht) ja *coach*. Teisalt on teada, et praktikas seatakse laiemat eesmärki pigem harva ning keskendutakse rohkem individuaalsetele eesmärkidele (Grover ja Furnham 2016).

Käesoleva töö *coaching*'u tellimise kogemusega intervjueeritavatest 50% raporteeris, et nad olid kasutanud organisatsiooni poolse tulemuse kokkuleppimise võimalust – seda on oluliselt rohkem kui Lawrence'i ja Whyte'i (2014) raporteeritud 17%. Samas ei rakendanud intervjueeritavad kolmepoolse kokkuleppe sõlmimist iga kord – näiteks ilmnes intervjuudest, et kui tippjuht tellis endale ise *coaching*'ut, siis personalijuht sellesse protsessi ei sekkunud, samuti ei seatud organisatsioonilisi eesmärke juhul, kui juht osales *coaching*'us arenguprogrammi raames. Kolmepoolse leppe sõlmimata jätmise võis tuleneda personalijuhi teadmatusest, reeglina ei teinud selleks ettepanekut ka *coach*.

Oli ka neid vastajaid, kes ei olnud kursis tellitud *coaching*'u eesmärkidega ega pööranud tähelepanu tulemuste hindamisele. Nende juhtumite puhul raporteeriti sagedamini vastuolulistest või negatiivsetest tulemustest, kus organisatsiooni-poolse tellimise puudumisel lähtus *coach*

coachee sõnastatud vajadustest ja soovidest, mis aga ei pruukinud anda soovivat tulemust organisatsiooni jaoks, kes *coaching*'ut rahastas.

Coaching'u eesmärgipärast tellimist pidas enamik vastajaid väga oluliseks, kuna *coaching* on kulukas investeering nii rahaliselt kui ka ajaliselt. Tõdeti, et *coaching*'u eesmärgistamisel organisatsiooni poolt on arenguruumi ja et olulisel kohal on personalijuhi enda teadlikkus sellest, mis on *coaching* ja millal seda juhtidele soovitada, samuti julgus tellijana algetada kolmepoolset *coaching*'u-eesmärgi ja soovitud tulemuse kokku leppimist.

4.2 Mis viisidel on juhtimis-*coaching*'u tellijad hinnanud *coaching*'u tulemuslikkust?

Uuriti, kui oluliseks peavad personalivaldkonna eksperdid *coaching*'u tulemuslikkuse hindamist ja kes peaks seda tegema. Lühiküsimustiku põhjal selgus, et *coaching*'u tulemuslikkuse hindamist peeti väga oluliseks: eeskätt peaksid seda tegema *coach* (seda leidis 100% vastajatest), *coachee* (92%), *coachee* juht (75%) ja personalijuht (59%).

Coach ja *coachee* hindavad tulemusi tõenäoliselt jooksvalt *coaching*'u-protsessi käigus, ent lähemat vaatlust väärivad *coachee* juhid ja personalijuhid. Intervjuudest selgus, et kahes organisatsioonis käsitleti *coaching*'u tulemusi aastavestlustel, ent enamasti ei osalenud *coachee* juht *coaching*'u eesmärgi püstitamises, mistõttu võib oletada, et ka osalemine *coaching*'u tulemuslikkuse hindamisel on pigem tagasihoidlik. Wasylyshyn (2003) leiab, et nii *coachee* juhil kui ka personalijuhil on oluline roll *coaching*'u õnnestumisel, et toetada *coachee* püüdlusi enda käitumise muutmisel, seetõttu oleks oluline tõsta *coachee*'de juhtide teadlikkust, kuidas oma alluvate juhtide arengut toetada. Omaette küsimusena võiks uurida, millisena näevad tippjuhid üldse enda rolli inimeste arengu toetamisel.

Coaching'ut tellinud personalijuhid hindasid *coaching*'u tulemusi enamasti mitteformaalselt, küsides tagasisidet *coaching*'us osalenud juhilt, mõnikord ka tema juhilt ja *coach*'ilt. Paar vastajat pidas *coaching*'u tulemuslikkuse mõõtmist liiga keeruliseks või subjektiivseks. Tulemuslikkuse hindamisel nägid vastajad küllalt palju arenguruumi, alates *coaching*'u eesmärgistamisest ehk laiema (organisatsiooni eesmärkidega kooskõlalise) sihi sõnastamisest, sest sellest sõltub ka

tulemuslikkuse hindamine. Carter (2006) on oletanud, et üheks põhjuseks, miks *coaching*'u mõju vähe hinnatakse, võib olla personalijuhtide hindamisalaste teadmiste ja oskuste nappus. Seetõttu võiks *coaching*'u protsessi ülesehitamisele ja tulemuslikkuse hindamisele rohkem tähelepanu pöörata personalijuhtide väljaõppes, samuti võiksid professionaalsed *coach*'id enam nõustada personalijuhte, kuidas tellimise protsessi üles ehitada.

Meetodina kasutati *coaching*'u tulemuslikkuse hindamiseks kõige sagedamini vestlust ja tagasisidet küsiti eeskätt *coachee* enda käest. Mitmed küsisid tagasisidet lisaks *coachee* juhilt ja *coach*'ilt. Organisatsioonides, kus viidi regulaarselt läbi rahulolu-uuringut, jälgiti juhi arengut ka numbriliste näitajate alusel, paaris organisatsioonis seoti *coaching*'u tulemuslikkuse teema arenguestlusega – need on heaks näiteks *coaching*'u integreerimisel juhtide ja organisatsiooni arendamise tervikpilti.

Tagasisidet küsiti kõige sagedamini *coaching*'u protsessi lõpus, ent lisaks võiks planeerida jooksvat tagasisidestamist või vahekokkuvõtte tegemist, mis võimaldaks kõigil osapooltel kursis olla *coaching*'u edusammudega, samuti mõista paremini *coaching*'u mõju tiimiliikmetele, klientidele ja äritulemustele (Osatuke, 2017; Lawrence & Whyte 2014). Intervjueeritavad kasutasid väga harva *coaching*'u mõju hindamiseks mõnda küsimustikku või kindlat intervjuu kava – süstemaatilisemaks *coaching*'u tulemuslikkuse hindamiseks võiks soovitada ka kindlate küsimuste kasutamist (vt näiteks Rosha *et al*, 2020 küsimustikud, mis on esitatud lisas 1).

Kõrvutades *coaching*'u eesmärgi ja tulemuslikkuse hindamist, selgus huvitav asjaolu, et ehkki *coaching*'u eesmärgina mainiti kõige sagedamini inimeste juhtimisega seotud teemasid (muudatustega hakkama saamine, meeskonnatunnetuse parandamine, õhkkonna ja meeleolu hoidmine, töötahte ja töörahu tagamine), küsiti tagasisidet meeskonnaliikmetelt juhi käitumise muutumise kohta väga harva. Seega saaks *coaching*'u kvaliteeti tõsta, küsides tagasisidet juhi tegevusele juhi meeskonnaliikmetelt nii enne *coaching*'u algust, *coaching*'u protsessi vahekokkuvõttena kui ka pärast *coaching*'ut. See oleks abiks nii *coachile*, *coachee*'le kui ka tellijale, et teada, kas *coaching*'uga liigutakse õiges suunas või oleks vaja kurssi muuta.

Vastuolulisi seisukohti tekitas küsimus, kas tellija küsib tagasisidet *coach*'ilt. Tõstatati küsimus, kas tellija üldse võib *coach*'ilt tagasisidet küsida ja kas *coach* tohib tagasisidet anda. Ettevõtetes, kus *coaching*'u protsess oli selgelt paika pandud, eksisteerisid selged juhised: *coaching*'u laiem eesmärk lepatakse enne *coaching*'ut kolmepoolselt kokku, lepingus täpsustatakse ka tagasiside

formaat (millal, mille kohta ja mis vormis palutakse *coach*'il tagasisidet anda). Mitmel juhul paluti *coach*'il anda tagasisidet, milline on olnud *coaching*'u protsess ja kuidas saab organisatsioon edaspidi *coachee* arengut kõige paremal moel toetada. Teine võimalus oli kolmepoolne tagasisidekohtumine pärast *coaching*'u lõppemist (s.o *coachee* osales samuti kokkuvõtte tegemisel).

Kui organisatsioonis ei olnud kokku lepitud *coaching*'u tellimise protsessi, tundsid mitu vastajat ebamugavust *coach*'ilt tagasiside küsimisel, pidades seda konfidentsiaalsuse rikkumiseks. Samas tunnistasid mitmed tellijad, et *coach*'i tagasiside oleks tänuväärne. Selgus, et kõige lihtsam on tagasisidet küsida siis, kui tagasisidestamise aeg ja vorm on juba algul kokku lepitud, samuti kooskõlastatud, mille kohta tagasisidet soovitakse – tellijad ei huvitunud *coaching*'u sessioonide sisust (mis on kaitstud konfidentsiaalsuse kokkuleppega *coach*'i ja *coachee* vahel), vaid tagasisidest protsessile ning edasisidest – kuidas saab organisatsioon omalt poolt edaspidi *coaching*'us osaleva juhi arengut toetada.

4.3 Soovitused juhtimis-*coaching*'u tellimiseks

Intervjueeritavate nimetatud soovitused *coaching*'u tellimiseks sarnanesid paljuski Mihiotise ja Argirou (2016, viidatud Sild, 2018) ettepanekutega. Kõige enam erines intervjueeritavate soovitus võtta tellijana julge roll *coaching*'u eesmärgi kolmepoolisel läbirääkimisel. Käesoleva uuringu tulemuste põhjal soovitatakse *coaching*'u õnnestumiseks pidada silmas järgmist:

- 1) mõelda läbi *coaching*'u tellimise vajadus: mis probleemi soovitakse lahendada, mis on eesmärk? Kas *coaching* on selleks parim vahend või oleks vaja rakendada mõnda muud arendusmeetodit (mentorlus, supervisioon, kovisioon, psühholoogiline nõustamine, karjäärinõustamine);
- 2) hinnata *coach*'ide tausta – intervjueeritavad hindasid eeskätt isiklikku klappimist, aga ka tausta ja soovitusi. Bozer *el al.* (2014) leidsid, et paremad tulemused on *coach*'idel, kel on akadeemiline taust psühholoogias. Autor soovitab lisaks hinnata tunnustatud *coaching*'u väljaõppe ja/või atesteeringu olemasolu *coach*'il;

- 3) hinnata *coachee*'de valmisolekut – kui juhil endal piisavat motivatsiooni endaga töötamiseks ei ole, siis *coaching* ei õnnestu. Vajadusel teha selgitustööd, mis on *coaching* – selle eelduseks on, et personalijuht ise on *coaching*'uga hästi kursis;
- 4) võtta julge roll tellijana *coaching*'u kolmepoolsel eesmärgistamisel. Lawrence ja Whyte (2014) soovivad sõnastada ühiselt *coaching*'u laiem eesmärk, mis on seotud organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega, kitsamad eesmärgid aga sõnastab *coachee* koos *coach*'iga;
- 5) leppida kokku *coaching*'u tagasisidestamise protsess, mis sisaldab vahe- ja lõppkokkuvõtteid *coaching*'u edenemisest. Kui *coaching*'u teema on seotud meeskonna juhtimisega, võib väga kasulikuks osutuda tagasiside küsimine meeskonnaliikmetelt nii enne *coaching*'u algust, vahekokkuvõtteks kui ka pärast *coaching*'ut – see aitab nii *coach*'il, *coachee*'l kui ka tellijal hinnata, millised on edusammud ja kas oleks vajadust suunda muuta. Tagasiside küsimist võib korraldada ka *coach*, ent kui *coaching*'u-tellimus on seotud organisatsiooniliste eesmärkidega, tasub tellijal samuti olla kursis *coaching*'u edenemisega.

Seega saab teadlik tellija teha olulist eel- ja järeltööd, mis aitab kaasa *coaching*'u protsessi õnnestumisele ja tulemuslikkusele: selgitada juhtidele *coaching*'u olemust, hinnata juhtide valmisolekut *coaching*'uks, soovitada sobivat *coach*'i, soovitada *coachee* juhil koos *coach*'i ja *coachee*'ga kokku leppida laiemates (organisatsiooni eesmärkidega seotud) eesmärkides ja tagasiside andmises.

Personalijuhtide väljaõppes võiks enam tähelepanu pöörata *coaching*'u tellimise ja tulemuslikkuse hindamisele organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, samuti võiksid professionaalsed *coach*'id nõustada tellijaid, kuidas tellimise protsessi üles ehitada.

4.4 Tähelepanekud *coach*'idele intervjuude põhjal

Küsitletud personalivaldkonna eksperdid jäid *coach*'iga koostööga valdavalt igati rahule – *coach*'ide puhul hinnati entusiasmi, professionaalsust, pädevust, küpsust ja kokkulepetest kinnipidamist. Siiski tasuks *coaching*'u mõiste ja protsess tellija ja *coachee*'ga alati läbi rääkida, kuna arusaamad ei pruugi kattuda. *Coach* võiks kaasa aidata *coachee* juhi kaasamisele *coaching*'u

protsessi, mis aitaks kaasa *coachee* käitumise muutuste saavutamisele ja säilimisele (Wasylyshyn, 2003).

Ebameeldivana tajusid tellijad *coach*'i liigset müügitööd. Üks personalijuht sõnastas ootuse, et kui *coach* näeb, et *coachee*'l ei ole piisavat motivatsiooni või valmisolekut endaga töötada, siis võiks ta sellest tellijale aegsasti märku anda. Teises näites ebaõnnestus *coaching*, kuna *coach* oli idee ettevõttele maha müünud, ent *coachee* ei olnud valmis endaga tööd tegema – sellisel juhul võib *coaching*'u tegemine pigem kahjustada nii *coach*'i kui *coaching*'u mainet.

4.5 Hinnang magistritööle ja soovitused edasiseks uurimistööks

Magistritöös õnnestus vastata kahele peamisele uurimisküsimusele ja kaardistada veidi laiemalt *coaching*'u tellimise maastikku. Tegu oli kvalitatiivse uuringuga, mille tulemusi ei ole võimalik kõikidele *coaching*'u tellijatele üldistada, ent need võimaldavad anda praktilisi soovitusi *coaching*'u tellimiseks ning on lähtepunktiks edasisele uurimistööle. Uurimistöö tulemusena täpsustusid erinevad *coaching*'u-tellimuste liigid ja tellija vajadus teatud tüüpi tellimuste korral *coaching*'u eesmärgistamises ja tulemuslikkuse hindamises aktiivsemalt osaleda.

Kvalitatiivse uuringu suurimaks väljakutseks on tulla toime autori subjektiivsusest tulenevate mõjudega uurimuse läbiviimisel, andmeanalüüsil, tõlgendamisel ja järeldamisel. Subjektiivsuse vähendamiseks teadvustas autor enda seotust uurimisteemaga ja tegi läbi Clarke'i ja Brauni (2013, viidatud Kara, 2022) soovitatud eneserefleksiooni. Andmeanalüüsi suhtus autor põhjalikkuse ja järjekindlusega, pöörates tähelepanu võimalikult täpsete transkriptsioonide koostamisele ning esitades ka erandlikke, vastuolulisi ja „negatiivseid“ tulemusi. Kui sarnast uuringut korrata, siis võiks tellijalt küsida ka seda, mis on olnud *coaching*'u eesmärk ja tulemus – sel juhul võib neil olla lihtsam vastata protsessiga seotud küsimustele (kuidas eesmärki seati ja tulemust hinnati).

Juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkuse uurimiseks on soovitatud moodustada sõltumatuid uurimisgrupe, kuhu kuuluvad *coach*'id, teadlased, rahastava organisatsiooni esindajad ja muud sidusrühmad, keda huvitab juhtimis-*coaching*'u uurimine, et ühendada parimad praktikad ja soovitused põhjalikuma uurimistöö tegemiseks (Athanasopoulou & Dopson 2018; Grover & Furnham 2016).

Käesoleva töö tulemuste põhjal väärksid edasist uurimist järgmised küsimused:

- **kuidas mõtestavad enda rolli suhtluses tellijaga, *coaching*'u eesmärgistamist ja tulemuslikkuse hindamist professionaalsed *coach*'id?** Need andmed täiendaksid käesolevat tööd, selgitades vastutuse jagunemist *coaching*'u tulemuslikkuse tagamisel ja tagasiside küsimisel;
- **kuidas toimub eesmärkide seadmine ja tulemuslikkuse hindamine meeskonna *coaching*'u puhul?** Meeskonna *coaching*'ul on veelgi suurem potentsiaal ettevõtte käekäiku mõjutada ja rahaliselt on tegu veel kaalukama investeeringuga – kuidas eesmärgistavad ja hindavad tellijad meeskonna *coaching*'u tulemuslikkust;
- **kuidas näevad tippjuhid enda rolli inimeste arengu toetajana?** *Coaching*'u õnnestumises on *coachee* juhil oluline roll, ent intervjueeritud ettevõtete tippjuhid osalesid alluvate juhtide *coaching*'u protsessis pigem minimaalselt.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli uurida, kuidas mõtestavad juhtimis-*coaching*'u tellijad Eestis tegutsevates organisatsioonides *coaching*'u tellimise protsessi ning milline on tellijate teadlikkus *coaching*'u tulemuslikkust mõjutavatest teguritest. Vastust otsiti kahele uurimisküsimusele:

- 1) kuidas toimub juhtimis-*coaching*'u tellimisel *coaching*'u eesmärgistamine;
- 2) mis viisidel on juhtimis-*coaching*'u tellijad hinnanud *coaching*'u tulemuslikkust?

Uuringu käigus viidi läbi lühiküsitlus 37 personalivaldkonna spetsialisti ja -juhiga ning intervjuud 15 juhtimis-*coaching*'ut tellinud personalijuhiga. Intervjuu kava koostati lähtuvalt uurimisküsimustest ning tuginedes varasematele mudelitele ja küsimustikele *coaching*'u tulemuslikkuse hindamisel tellija vaatenurgast.

Uurimisküsimustele leiti järgnevad vastused:

- 1) kuidas toimub juhtimis-*coaching*'u tellimisel *coaching*'u eesmärgistamine?

Uuringust selgus, et sarnaselt mujal läbi viidud uuringutega on ka Eesti organisatsioonides tavaks, et *coaching*'u eesmärk lepitakse kokku pigem *coach*'i ja *coachee* vahel, harvemini osaleb eesmärkide seadmisel tellija esindaja (*coachee* juht või personalijuht). Samas tõdesid vastajad, et kui *coaching*'u eesmärk ei ole personalijuhile teada, siis ei ole ka võimalik *coaching*'u tulemuslikkust hinnata. Enamgi veel, kui organisatsiooni poolt *coach*'ile sisend täielikult puudub, võib *coaching*'u tulemus olla ootamatu või isegi negatiivne.

Kui juhi *coaching*'u-vajadus tuleneb organisatsiooni vajadustest (ei ole seotud isikliku arengu toetamisega), võiks *coaching*'u eesmärk olla kooskõlas organisatsiooni laiemate eesmärkidega ehk *coaching*'ule tuleks kolmepoolselt (*coach*, *coachee* ja tema juht) seada laiem eesmärk, samuti leppida kokku tagasisidestamise formaat. Intervjueeritavad leidsid, et tellijana tuleks võtta *coaching*'u eesmärgistamisel ja tagasiside küsimisel julge roll. Selleks peaks personalijuht olema hästi kursis, mis on *coaching* ja millal seda arendusvõimalust välja pakkuda.

- 2) Mis viisidel on juhtimis-*coaching*'u tellijad hinnanud *coaching*'u tulemuslikkust?

Küsitlusele vastanud 37 personalispetsialisti ja -juhti pidasid juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkuse hindamist väga oluliseks. Leiti, et kindlasti peaks tulemuslikkust hindama *coach* ja *coachee*, aga ka *coachee* juht ja tellija. Töös keskenduti küsimusele, kuivõrd ja kuidas hindab Eesti organisatsioonid personalijuht kui *coaching*'u tellija *coaching*'u tulemuslikkust.

Intervjuudest selgus, et personalijuht küsis tagasisidet *coaching*'u tulemuslikkuse kohta enamasti mitteformaalselt ja enamasti ainult *coachee*'lt, ehkki mõnikord ka *coachee* juhilt ja *coach*'ilt. Meeskonnaliikmetelt tagasisidet praktiliselt ei küsitud. Kuna kolmandik *coaching*'u-tellimusi oli seotud inimeste juhtimise probleemidega, oleks meeskonnaliikmete tagasiside *coaching*'u tulemuslikkuse hindamise väga väärtuslik.

Vastuolulisi seisukohti tekitas küsimus, kas *coach* peaks andma tagasisidet *coaching*'u protsessi kohta. Leiti, et kui tagasiside formaadis on kokku lepitud, siis on see tellijale abiks ega riiva konfidentsiaalsuse põhimõtet. Keerulisem on aga siis, kui tellijal tekib soov saada tagasisidet keset *coaching*'u protsessi ja seda ei ole eelnevalt kooskõlastatud – sel juhul võib *coach* keelduda tagasiside andmisest ja paluda pöörduda tagasiside saamiseks *coachee* poole.

Töö tulemuste põhjal on olulisemad soovitusel juhtimis-*coaching*'u tellimisel järgmised:

- 1) mõelda läbi *coaching*'u tellimise vajadus – kas see on parim lahendus;
- 2) hinnata *coach*'ide tausta – nii professionaalset pädevust kui klappimist *coachee*'ga;
- 3) hinnata *coachee*'de valmisolekut ja motivatsiooni *coaching*'us osalemiseks;
- 4) võtta julge roll *coaching*'u kolmepoolsel eesmärgistamisel;
- 5) leppida kokku *coaching*'u tagasisidestamise protsess, mis sisaldab vahe- ja lõppkokkuvõtteid koos *coachee* ja *coach*'iga, vajadusel ka meeskonnaliikmetega.

Töö uudsus seisneb keskendumisel personalijuhi kui *coaching*'u tellija vaatenurgale *coaching*'u tellimisel ja tulemuslikkuse hindamisel. Seda on vähe uuritud, ometi mängib tellija olulist rolli *coaching*'u õnnestumisel, eriti kui tellimus on seotud juhtimiskvaliteedi tõstmise või muu organisatsioonilise vajadusega. Sel juhul võib organisatsioonilise eesmärgi seadmata ja hindamata järgmine tuua soovimatu tulemuse.

Magistritöö tulemusi võiks rakendada personalijuhtimise koolitustel, et tõsta personalijuhtide teadlikkust juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkust mõjutavatest teguritest, käsitleda personalijuhi

rolli *coaching*'u õnnestumises ning soovitada juhtimis-*coaching*'u kolmepoolset eesmärgistamist, et *coaching*'u eesmärgid toetaksid organisatsiooni eesmärkide saavutamist.

SUMMARY

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF EXECUTIVE COACHING FROM HUMAN RESOURCE MANAGERS' PERSPECTIVE

Liisa Raudsepp

Executive coaching is increasingly applied in organizations for developing managers. Organizations with higher management quality have better economic results and competitiveness, therefore the development of managers forms a crucial part of Human Resource (hereinafter, HR) management. Research has shown that executive coaching is mostly effective but can also produce unexpected or negative results.

Organizations often lack a clear understanding of what exactly to expect from coaching and coaches, and few organizations set behavioral goals for executive coaching. The results of executive coaching are often insufficiently measured. Therefore, it is important that the representative of the sponsoring organization (often an HR professional) knows when and to whom to recommend coaching and how to build an effective coaching process.

The aim of the master's thesis was to investigate how the HR managers from sponsoring organizations of executive coaching in Estonia understand the process of ordering individual executive coaching and what their awareness of the factors affecting the effectiveness of coaching is. The answer was sought to two research questions:

- 1) When ordering executive coaching, how are goals set?
- 2) In what ways have HR professionals ordering coaching evaluated the effectiveness of executive coaching?

In order to answer the research questions, a short survey was conducted with 37 HR professionals and interviews with 15 HR managers who had ordered executive coaching. The interview questions were prepared based on the research questions and previous models and questionnaires for evaluating the effectiveness of coaching from the sponsoring organization's perspective.

The results were the following:

1) When ordering executive coaching, how are goals set?

The survey revealed that, similarly to surveys conducted elsewhere, it is customary in Estonian organizations that the goal of coaching is agreed between the coach and the coachee, while the organization's representative (coachee's manager or HR manager) participates in goal setting less often. At the same time, the respondents acknowledged that if the purpose of coaching was not known to the HR manager, it was not possible to evaluate the effectiveness of coaching. Moreover, if there was a complete lack of input from the organization to the coach, the result of coaching could be unexpected or even negative.

If the need for executive coaching arises from the needs of the organization (not related to supporting personal development), the goal of coaching should be in line with the wider goals of the organization, i.e., a wider triangular goal should be set for the coaching (between the coach, coachee and his/her manager), and the feedback format should also be agreed upon. The interviewees felt that the HR manager should take a bold role in setting goals for coaching and asking for feedback. For this, the HR manager should be well aware of what coaching is and when to offer this development opportunity for managers.

2) In what ways have the HR managers ordering executive coaching evaluated the effectiveness of coaching?

The 37 HR professionals who responded to the survey considered the evaluation of executive coaching effectiveness to be very important. It was found that performance should definitely be evaluated by the coach and the coachee, as well as the coachee's manager and client. The focus of research was to find out to what extent and how the HR managers in Estonian organizations evaluate the effectiveness of coaching.

The interviews revealed that the HR manager asked for feedback on the effectiveness of coaching mostly informally and mostly approached only the coachee, although sometimes also the coachee's manager and the coach. The coachee's team members were usually not asked for

feedback. Since a third of the coaching projects were related to problems in people management, feedback from team members would be very valuable in evaluating the effectiveness of coaching.

The question of whether the coach should give feedback on the coaching process produced conflicting opinions. It was found that if the feedback format was agreed upon, it would be helpful to the sponsoring organization and not violate the principle of confidentiality. It is more complicated, however, if the sponsoring organization wishes to receive feedback in the middle of the coaching process and it has not been coordinated in advance – in this case, the coach may refuse to give feedback and ask to contact the coachee for feedback.

Based on the results of the research, the most important recommendations for ordering executive coaching are the following:

- 1) Carefully analyze the need to order coaching – is it the best solution?
- 2) Assess the background of the coaches, paying attention to their professional background, also to the match between the coach and coachee;
- 3) Assess the readiness and motivation of the coachee to participate in coaching;
- 4) Take a bold role in the triangular goal-setting in coaching;
- 5) Agree on a coaching feedback process that includes mid-term and final summaries with the coachee and the coach, if necessary, also with the team members.

The novelty of the work lies in focusing on the perspective of the HR manager as the representative of the sponsoring organization of coaching when ordering coaching and evaluating performance. This has been little researched, yet the sponsoring organization (HR manager and the coachee's manager) plays an important role in the success of coaching, especially if the need for coaching is related to improving management quality or other organizational needs. In this case, executive coaching without setting and evaluating the organizational goal may produce an undesirable result.

The results of the master's thesis could be applied to HR training to raise the awareness of HR managers of the factors affecting the effectiveness of executive coaching, address the HR manager's role in the success of coaching, and recommend a triangular contracting in the case of executive coaching so that the coaching goals support the achievement of the organization's goals.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Alsalamah, A., & Callinan, C. (2021). The Kirkpatrick model for training evaluation: bibliometric analysis after 60 years (1959–2020). *Industrial and Commercial Training*, 54(1), 36-63.
- Anderson, V. (2009). Desperately seeking alignment: reflections of senior line managers and HRD executives. *Human Resource Development International*, 12(3), 263-277.
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive *coaching* outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88.
- Avaliku teenistuse koolitussüsteemi ja arenguvajaduste analüüs*. (2011). Uuringu lõpparuanne. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis, Tallinna Tehnikaülikool. Kättesaadav: <https://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/2011-Avaliku-teenistuse-koolitussustem-ja-arenguvajadused.pdf> 4.12.2022.
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2016). *Management as a Technology?* (No. w22327). National Bureau of Economic Research.
- Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2014). Executive *coaching*: Guidelines that work. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 28(4), 9-14.
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2003). *Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership*. In Marshall Goldsmith, Robert P. Gandossy & Marc S. Efron (Eds), *HRM in the 21st Century* (pp. 79-90). New York: John Wiley.
- Carter, A. (2006). Practical methods for evaluating *coaching*. *REPORT-INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES*, 430.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2010), *Evaluating Learning and Talent Development*, CIPD, London. Kättesaadav: www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/evaluating-learning-talentdevelopment.aspx (CIPD, 2010)
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. Sage Publications, Inc.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive *coaching*: Beyond ROI?. *Coaching: An international journal of theory, research and practice*, 2(2), 117-134.
- Doerr, J. (2018). Measure What Matters: The Simple Idea that Drives 10x Growth. Penguin UK.
- Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2021* (2021). EAS – Ettevõtlike arendamise sihtasutus.
- Eesti Supervisiooni ja *Coaching*'u Ühingu koduleht, <https://supervisioon.ee/uhingu-liikmed/>, vaadatud 29.01.2023.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive *coaching*: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848.
- Grant, A. M. (2020). An integrated model of goal-focused *coaching*: an evidence-based framework for teaching and practice. *Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader*, 115-139.

- Grover, S., & Furnham, A. (2016). *Coaching* as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PloS one*, 11(7), e0159137.
- ICF Estonia koduleht, <https://coaching.ee/category/uudised/>, vaadatud 29.01.2023
- ICF Global Coaching Study* (2020). International Coach Federation.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace *coaching*: A meta-analysis of learning and performance outcomes from *coaching*. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(2), 249-277.
- Kara, H. (2022). *Qualitative research for quantitative researchers*. Sage Publications Ltd.
- Kalmus, V. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://sisu.ut.ee/samm/kvalitatiivne-sisuanalyys>, vaadatud 27.04.2023.
- Laherand, M. L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.
- Lawrence, P., & Whyte, A. (2014). Return on investment in executive *coaching*: a practical model for measuring ROI in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 4-17.
- Olev, A. & Alumäe, T. (2022) *Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service*. Baltic HLT.
- Osatuke, K., Yanovsky, B., & Ramsel, D. (2017). Executive coaching: New framework for evaluation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 172.
- Passmore, J., & Velez, M. (2012). SOAP-M: a training evaluation model for HR. *Industrial and Commercial Training*.
- Rosha, A., Lace, N., & Oganisjana, K. (2020). The assessment of the impact of coaching interactions on a company's performance. Proceedings of The 24th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2020).
- Sild, K., & Elenurm, T. (2018). Work consulting for leadership development: Impact analysis of Estonian public sector middle level managers coaching-program. Töönõustamine juhtimise arendamiseks: Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide coachingu-programmi mõju analüüs.
- Smither, J.W., & Walker, A.G. (2001). Measuring the impact of multisource feedback. In D. Bracken, C. Timmreck & A. Church (Eds.), *Handbook of multisource feedback*, 256-274. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive *coaching*: An outcome study. *Consulting psychology journal: practice and research*, 55(2), 94.
- Webster, D. (2002). Firms "failing to evaluate the results of *coaching*", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 34, No. 5.
- Wilson, C. (2020). *Performance coaching: A complete guide to best practice coaching and training*. Kogan Page Publishers.

LISAD

Lisa 1. Ülevaade intervjuueeritavatest

Kood	Ametinimetus	Sektor	Staaž personali- vald- konnas	Kogemus coachee- 'na?	Coach'i väljaõpe	Tegutseb coach'ina	Intervjuu kestus minutites
N1	HR Business Partner	Erasektor	4	Jah	Ei	Ei	45
N2	Personalijuht	Avalik sektor	22	Jah	Ei	Ei	44
N3	Director of People and Culture	Erasektor	16	Jah	Jah	jah	42
N4	Personali- ja teenindusdirektor	Erasektor	14	Jah	Ei	Ei	15
N5	Personali- ja büroojuht	Erasektor	17	Jah	Jah	Ei	42
N6	Personali- ja koolitusosakonna juhataja	Avalik sektor	29	Jah	Jah	Jah	40
N7	Tegevjuht (personalitöö kogemusega)	Erasektor	2	Jah	Ei	Ei	30
N8	People and Organizational Development Expert	Erasektor	20	Jah	Jah	Jah	50
N9	Personalijuht	Avalik sektor	20	Jah	Ei	Ei	43
N10	Personalipartner	Avalik sektor	22	Jah	Jah	jah	56
N11	Nõunik personali- valdkonnas	Avalik sektor	10	Jah	2- päevane	Ei	40
N12	Tegevjuht (personalijuhi kogemusega)	Avalik sektor	20	Jah	Jah	Jah	44
N13	Tegevjuht (endine personalidirektor)	Erasektor	20	Jah	Jah	Jah	50
N14	HR Business Partner	Erasektor	17	jah	jah	ei	48
N15	Personalijuht	Erasektor	17	jah	ei	ei	23

Lisa 2. Küsimustikud *coachee*'lt tagasiside küsimiseks

Küsimustik ja intervjuu võimaldavad hinnata Kirkpatricku mudeli 1., 2. ja 3. taseme muutusi pärast *coaching*'us osalemist (Alsalamah & Callina, 2021).

Küsimustik *coachee*'le pärast *coaching*'u lõppu (Rosha *et al.*, 2020)

Küsimustikus palutakse *coaching*'us osalejalt vastata pärast *coaching*'u lõppu 10-palli skaalal (0 – üldse mitte; 1 – väga vähe; 10 – väga palju), kui suurt muutust nad kogesid järgmistes valdkondades:

- isiklik areng,
- isiklike tugevuste ja nõrkuste mõistmine,
- isiklik käitumine,
- keeruliste klientide või olukordadega toimetulek,
- aja juhtimine,
- isiklik produktiivsus,
- koostöö kolleegidega.

Lisaks palutakse vabas vormis vastata, milline on olnud *coaching*'u programmi mõju neile endile, tiimile ja organisatsioonile.

Intervjuu *coachee*'ga 3-4 kuud pärast *coaching*'u-programmi lõppu (Rosha *et al.*, 2020)

Küsitakse järgmisi küsimusi:

- 1) kas oled saavutanud eesmärgid, mis sa seadsid *coaching*'u alguses;
- 2) palun räägi, millised sessioonide tegevused olid sinu jaoks kõige kasulikumad;
- 3) mis on kõige olulisemad asjad, mida sa mõistsid või õppisid tänu *coaching*'ule;
- 4) kas teed pärast *coaching*'ut midagi teisiti?

Lisa 3. Küsimustik personalivaldkonna spetsialistide ja juhtide hoiakute kaardistamiseks *coaching*'u tulemuslikkuse hindamise osas

*Hea personalivaldkonna professionaal! Palun vasta paarile küsimusele seoses juhtimis-coaching'u tellimisega. Vastamiseks kulub 3–5 minutit. Kui oled tellinud juhtimis-coaching'ut ja hinnanud ka selle tulemuslikkust, oled oodatud osalema ka intervjuule (registreerimine vormi lõpus). Kokku toimub 10–15 intervjuud ning osalejate hulgas loositakse välja 3 professionaalse coaching'u sessiooni väärtuses 3*200 eurot. Läbiviija: coach Liisa Raudsepp (ICF, ESCÜ, Tripod). Vastuseid kasutatakse anonüümselt ja üldistatult magistritöö kirjutamiseks. Töö tulemusi jagatakse soovijatega meili teel.*

1) Üldandmed*

Sugu:

Vanus:

Amet:

Kui pikalt oled töötanud personalitöö valdkonnas?

1. Kas oled tellinud organisatsiooni juhtide arendamiseks juhtimis-*coaching*'ut? Jah/ei* (kui ei, palun vasta veel ainult küsimustele 6 ja 7).
2. Kui paljudele juhtidele oled juhtimis-*coaching*'ut tellinud?
3. Mitme aasta jooksul oled tellinud juhtimis-*coaching*'ut?
4. Kas oled hinnanud tellitud juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkust? Jah/ei
5. Mis viisidel oled juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkust hinnanud? (kellelt, millal, mis meetodil tagasisidet küsinud).
6. Kui oluliseks pead juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkuse hindamist*
Üldse pole oluline 1.....5 Väga oluline
7. Kes peaks *coaching*'u tulemuslikkust hindama? (märgi kõik sobivad variandid)*
 - a) *coaching*'u tellija (personalijuht)
 - b) *coachee*
 - c) *coachee* juht
 - d) *coach*
 - e) teadlased
 - f) Muu (Palun täpsusta:))

8. Kui oled hinnanud juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkust, siis kas oled nõus osalema intervjuul, mille eesmärgiks on uurida Sinu kogemust juhtimis-*coaching*'u tellimisel, eesmärgistamisel ja hindamisel? Intervjuu kestus on 30-40 minutit. Intervjuu tulemusi kasutatakse anonüümselt ja üldistatult magistritöö kirjutamiseks. Intervjuul osalejad saavad soovi korral osaleda 40-minutilisel professionaalse *coaching*'u-sessioonil Teamsi keskkonnas (läbiviija: Liisa Raudsepp, *coach* ja superviisor, ESCÜ kvaliteeditase 7, ICF liige. <https://tripod.ee/person/liisa-raudsepp/>).

Intervjuul osalemiseks palun lisa oma meiliaadress:

.....

*Tärniga tähistatud küsimused on vastajale kohustuslikud.

Lisa 4. Kellatorni mudel *coaching*'u hindamiseks

Lawrence'i ja Whyte'i (2014) pakutud kellatorni mudel (*Clocktower model*) *coaching*'u tulemuslikkuse hindamiseks. *Coaching*'u etappe tuleks hinnata antud järjekorras, lisaks ka jooksva hindamise ja tagasisidestamise käigus.

- 1) Laiem eesmärk (*purpose*). Iga *coaching*'u-suhe saab alguse laiema eesmärgi sõnastamisest, seejärel tuleb defineerida kitsamad eesmärgid.
- 2) Motivatsioon. *Coachee* motivatsioon osaleda *coaching*'us. Motivatsiooni tuleks hinnata kohe alguses, et otsustada, kas *coaching* on sobiv arendusviis või mitte.
- 3) *Coaching*'u metodoloogia. Tuleks hinnata *coach*'i *coaching*'u-filosoofiat, tema tausta, kogemust, lähenemisviisi ja metodoloogiat.
- 4) Käitumine. Kasulik on ka 360-kraadi tagasiside.
- 5) Tulemused – *coaching*'u kvantifitseeritavad tulemused. Peavad olema kooskõlas strateegiliste eesmärkide saavutamise, mille on defineerinud tippjuhtkond.
- 6) Rahaline tasuvus (ROI) – selge valem või arvutus, mis tõlgib *coaching*'u tulemused rahalisse väärtusesse. Autorid leiavad, et teatud juhtudel seda saab hinnata, teistel mitte. Kõige olulisem on siiski *coaching*'u tulemuse seos organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega.

Lisa 5. Intervjuu kava

Taustaandmed

- a. Ametnimetus
- b. Staaž personalivaldkonnas töötamisel
- c. *Coaching*'us osalemise kogemus
- d. *Coaching*'u väljaõppe läbimine
- e. Ise *coach* 'ina tegutsemine

Intervjuu

1. Palun rääkige oma kogemusest juhtimis-*coaching*'u tellijana (kellele, milleks, kui palju olete juhtimis-*coaching*'ut tellinud)
2. Kuidas on toimunud *coach*'i valik?
3. Kuidas on toimunud *coachee* valik? (kas hinnati tema valmisolekut jne)?
4. Kuidas on toimunud juhtimis-*coaching*'u eesmärgistamine (millised eesmärgid, kellega seotud – *coachee*, tema meeskond, organisatsioonilised näitajad)?
5. Kuidas hindasite juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkust?
 - a. Kellelt olete küsinud tagasisidet? (*coachee*, *coachee* juht, *coachee* meeskonnaliikmed, *coachee* kolleegid, *coach*, ...)
 - b. Mille kohta? (rahulolu, oskused, käitumine, eesmärgi saavutamine, muud tulemused...)
 - c. Millistel ajahetkedel? (enne, protsessi jooksul, pärast, x kuud hiljem...)
 - d. Milliseid meetodeid olete kasutanud (vestlus, küsimustik, 360-kraadi tagasiside, testid, muu)?
6. Millised hindamisviisid on osutunud kõige kasulikumaks?
7. Milliseid probleeme või takistusi on esinenud tulemuslikkuse hindamisel?
8. Kuidas plaanite hinnata juhtimis-*coaching*'u tulemuslikkust tulevikus?
9. Mida soovitaksite neile, kes esmakordselt tellivad juhtimis-*coaching*'ut ja soovivad selle tulemuslikkust/mõju hinnata?

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Liisa Raudsepp

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Juhtimis-*coaching*’u tulemuslikkuse hindamine personalijuhtide vaatenurgast“, mille juhendaja on Tiiu Kamdron,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

8.05.2023

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.