

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kadri Sild

**TÖÖNÕUSTAMINE JUHTIMISE ARENDAMISEKS:
EESTI AVALIKU SEKTORI KESKASTMEJUHTIDE
COACHINGU-PROGRAMMI MÕJU ANALÜÜS**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA ja MSc

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on sõna sissejuhatuses kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kadri Sild

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162822HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kadrisild002@gmail.com

Juhendaja: Taimi Eleneurm, MBA ja MSc

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISUKORD	3
LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE RAAMISTIK	9
1.1. Arendav juhtimine ja juhtimisstiil tänapäevastes organisatsioonides	9
1.2. Arendav juhtimine ja juhtimisstiil avaliku sektori organisatsioonides	14
1.3. <i>Coaching</i> arendava juhtimise ja juhtimisstiili rakendamiseks	17
1.4. Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide <i>coachingu</i> -programmi rakendamine ja selle mõju hindamine	22
2. METOODIKA JA VALIM	27
2.1. Andmekogumismeetod	27
2.2. Valimi kirjeldus	28
2.3. Uurimuse käik ja andmeanalüüs	29
3. TULEMUSED JA ANALÜÜS	32
3.1. Eesti avaliku sektori keskastmejuhtidele seatud organisatsioonilised ootused seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega	32
3.2. Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide ootused <i>coachingu</i> -programmile seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega	35
3.3. Vahetagasiside <i>coachingu</i> -programmi koolitusmoodulile	39
3.4. Tagasiside <i>coachingu</i> -programmile	43
4. JÄRELDUSED JA ARUTELU	50
KOKKUVÕTE	54
SUMMARY	56
KASUTATUD KIRJANDUS	58

LISAD	62
Lisa 1. Andmekaitse Inspektsiooni otsus isikuandmete töötlemiseks teadusuuringus	62
Lisa 2. Nimekeri avaliku sektori organisatsioonidest, kelle esindjad avaliku sektori coachingu- programmis osalesid	65
Lisa 3. Riigi kui tööandja personalipoliitika põhimõtete ja alaeesmärkide seletus	66
Lisa 4. Avaliku teenistuse keskastmejuhtide kompetentsimudel.....	68

LÜHIKOKKUVÕTE

Tänapäeval seisavad juhid silmitsi väljakutsega tulla toime pidevate muutustega ja vajadusega järjepidevalt nii ennast kui töötajaid arendada. Sel eesmärgil kasutatakse organisatsioonides laialdaselt juhtimise arendamiseks *coachingut* – töönoustamise meetodit, mis toetab nii individuaalset kui ka ametialast arengut ja muutustega toimetulekut.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, milline on olnud avaliku sektori keskastmejuhtide *coachingu*-programmi mõju, kas ja mil määral on programmi läbimine täitnud osalejate ootusi seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega ning milline on nende hinnang sellele. Selleks tugineb autor Kirkpatricku (1996) koolituse tulemuslikkuse neljatasandilisele hindamismudelile, kasutades Dyeri (1994) poolt välja pakutud peegelpildi kontseptsiooni, mille kasutegur seisneb selles, et see võimaldab keskenduda organisatsiooni eesmärkidele.

Empiiriline uuring põhineb juhtumiuuringul ning andmete kogumiseks kasutati dokumendianalüüsi ja teiseid andmeid, mis olid kogutud avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmi raames programmi tellija poolt. Valim koosneb kahest 24 osalejaga avaliku sektori keskastmejuhtide grupist, kes programmi läbisid. Andmeanalüüsiks kasutab autor kvalitatiivset sisuanalüüsi ja kirjeldavat statistikat.

Uuringu tulemused näitavad, et avaliku sektori keskastmejuhtide *coachingu*-programm täitis keskastmejuhtide ootusi seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega ning rahulolu sellega on kõrge ja hinnangud üksmeelsed. Programmi läbimine tõstis keskastmejuhtide juhtimisvõimekust, mis aitab kaasa avaliku sektori haldussuutlikkuse kasvule. Analüüsi tulemustele tuginedes teeb autor ettepanekud programmi rakendamist jätkata, luua *coachide* tugivõrgustik ja pöörata suuremat tähelepanu *coachingu*-programmi mõju hindamisele pikemas perspektiivis. Uuringu tulemused ei laiene kogu Eesti avaliku sektori keskastmejuhtidele, kuid võimaldavad oletada, et programmi tulemused on korratavad, kuna juhtumiuuringus vaadeldud kahe grupi tulemused on sarnased.

Võtmesõnad: *coaching*, juhtimis-*coaching*, juhtimise arendamine

SISSEJUHATUS

Tänapäeval tegutsevad organisatsioonid keerukas ja ebakindlas keskkonnas ning peavad toime tulema pidevate muutustega. Personalitöö üldiseks eesmärgiks on organisatsiooni edukuse tagamine organisatsiooni kuuluvate inimeste kaudu (Armstrong 2009, 5). Pidevate muutustega aitab paremini toime tulla selliste juhtimispraktikate kasutamine, mis on suunatud õppimist soodustava keskkonna loomisele (Alas *et al.* 2009 viidatud Vesso 2016, 109). Seejuures on oluline pöörata tähelepanu juhtimisele ja juhtimisstiili arendamisele, mis tervikuna vaadeldes mõjutavad kogu organisatsiooni toimimist (Ollila 2008, 24). Mida parema kvaliteediga on juhi töö, seda paremad on tulemused organisatsioonis nii lühema- kui pikemaajalises perspektiivis (Baustad, Sørsveen 2009, 49). Juhitöö nõuab palju tähelepanu, oskusi ja teadmisi ning on vastutusrikas, seega peavad organisatsioonid leidma võimalusi, kuidas juhte nende töös toetada (Ollila 2008, 24), seda eriti avalikus sektoris, kus juhtide töökeskkond on keerulisem (Eliassen, Kooiman 2002, 27).

Töönõustamine pakub juhtidele võimalust edukamalt toime tulla pidevate muutuste ja tänapäeva keeruka juhtimismaastikuga. Järjest enam kasutatakse tänapäevastes organisatsioonides juhtimise ja juhtimisstiili arendamiseks sellist töönõustamise meetodit nagu *coaching* (Mihiotis, Argirou 2016, 448; Rogers, Gilbert, Whittleworth 2015, 57; Whitmore 2009, 188). *Coachingul* on erinevaid definitsioone, kuid töönõustamise seisukohalt on see juhendaja ehk *coachi* poolt juhendatavale ehk *coacheele* tingimuste loomine õppimiseks ja arenguks, eesmärgiga parandada töö tulemuslikkust (Whitmore 2009, 10-13). Kuigi *coaching* on eesti keelde tõlgitud kui kootsing, kasutab töö autor läbivalt mõistet *coaching*, jäädes selguse huvides algupärase mõiste juurde, mida on eestikeelses erialases kirjanduses tõlgitud, kasutades järgnevaid sünonüüme: treenimine, juhendamine, mentorlus, arendamine, arengutreening, psühhoteraapia ja kaasa aitamine.

Juhtimis-*coachingule* keskendunud uuringute tulemusel, saab välja tuua viis peamist valdkonda, millele *coachingul* on märkimisväärne positiivne mõju: töö tulemuslikkus, sh tööks vajalikud oskused ja teadmised; tööheaolu; tööga toimetulek; hoiakud töösse ja karjääri; eesmärgistatud eneseregulatsioon (Bozer, Santora, Sarros 2014a, 883). *Coachingu* kasutamine ei anna aga mitte iga kord soovitud tulemusi ega avalda soovitud mõju, kuna organisatsioonidel puudub sageli selge

arusaam, mida *coachingult* ja *coachidelt* täpselt oodata, vähesed organisatsioonid panevad paika juhtide *coachingut* puudutavad selged käitumuslikud eesmärgid ega mõõda juhtide *coachingu* tulemusi piisavalt (Bozer *et al.* 2014a, 892; 2014b, 13; Mihiotis, Argirou 2016, 448; 459-460).

Sel eesmärgil keskendub autor käesolevas töös Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide *coachingu*-programmi mõju analüüsimisele, et välja selgitada, kas ja mil määral on programmi läbimine täitnud keskastmejuhtide ootusi seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega. Peamised uurimisküsimused on järgmised:

- 1) Millised juhtimispraktikad aitavad tänapäevastes organisatsioonides kaasa õppimist ja arengut soodustava keskkonna loomisele, et toetada pidevate muutustega toimetulekut?
- 2) Millistele faktoritele ja miks tuleb arendava juhtimise ja juhtimisstiili rakendamisel tähelepanu pöörata avalikus sektoris?
- 3) Millised aspektid on olulised *coachingu* kui töötajate õppimisele ja arengule suunatud vahendi rakendamisel juhtimise ja juhtimisstiili arendamiseks?
- 4) Kuidas rakendatakse *coachingut* Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide arendamiseks ja kuidas hinnata selle mõju?
- 5) Millised on olnud Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide ootused *coachingule* seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega ja mil määral need ootused on täidetud?

Töö on jaotatud teoreetiliseks, metoodiliseks ja empiiriliseks osaks. Töö teoreetiline osa koosneb neljast alapeatükiks, mis käsitlevad käesoleva töö seisukohast järgmisi olulisi teemasid: arendav juhtimine ja juhtimisstiil tänapäevastes organisatsioonides; arendav juhtimine ja juhtimisstiil avaliku sektori organisatsioonides, *coaching* arendava juhtimisstiili rakendamiseks ning Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide *coachingu*-programmi rakendamine ja selle mõju hindamine.

Esimeses alapeatükis toob autor erialasele kirjandusele toetudes välja, milline on töötajaid arendava juhtimise ja juhtimisstiili roll tänapäevastes organisatsioonides seejuures olulised faktorid, millele juhtimise ja juhtimisstiili arendamisel tähelepanu pöörata. Kuna avaliku sektori ja erasektori organisatsioonide eesmärgid on erinevad ning avaliku sektori organisatsioone peetakse erasektori omadest ebaefektiivsemaks, siis on oluline välja tuua avaliku sektori organisatsioonide eripära, võrreldes erasektori organisatsioonidega, millele keskendub teine alapeatükk. Sellest tulenevalt saab välja tuua olulised faktorid, millele arendava juhtimise ja juhtimisstiili rakendamisel avaliku sektori organisatsioonides tähelepanu pöörata. Kolmandas alapeatükis keskendub töö autor *coachingule*, mis on osutunud populaarseks ja laialt levinud vahendiks arendava juhtimise ja juhtimisstiili omandamisel, tuues välja olulised faktorid

coachingu protsessis efektiivsuse tagamise seisukohalt. Neljandas alapeatükis annab autor ülevaate, kuidas rakendatakse *coachingut* Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide arendamiseks, eesmärgiga töö empiirilises osas hinnata selle mõju. Eelnevast tulenevalt toob töö autor välja koolitus- ja arendamistegevuste mõju hindamise vajalikkust ning mõju hindamise seisukohalt olulisi aspekte nagu hindamise süsteemsus ja terviklikkus.

Metoodilises osas annab töö autor ülevaate uurimisstrateegiast ja -objektist, kirjeldab andmekogumise meetodeid, uurimuse käiku ja andmeanalüüsi. Magistritöö põhineb juhtumiuuringul, mille sihtrühmaks on avaliku sektori keskastmejuhid, kes on läbinud *cachingu*-programmi. Töö autor kasutab dokumendianalüüsi, mis hõlma magistritöö seisukohalt olulisi poliitikaid, uuringuid, raporteid jmt. Lisaks analüüsib autor teiseid andmeid, (motivatsioonikirjad, vahetagasiside programmi koolitusmoodulile ja programmi lõpptagasiside), mis on kogutud tellija poolt programmi erinevates etappides ning mille kasutamiseks autor on luba küsinud. Andmeanalüüsiks kasutab autor kvalitatiivset sisuanalüüsi ja kirjeldavat statistikat.

Tulemuste analüüsi osa tugineb Kirkpatricku (1996) koolituse tulemuslikkuse neljatasandilisele hindamismudelile, mille puhul töö autor kasutab Dyeri (1994) poolt välja pakutud Kirkpatricku neljatasandilise hindamismudeli peegelpildi kontseptsiooni, mille kasutegur seisneb selles, et see võimaldab keskenduda organisatsiooni eesmärkidele. Tulemuste analüüsi osa on jaotatud neljaks alapeatükiks: avaliku sektori keskastmejuhtidele seatud organisatsioonilised ootused juhtimise ja juhtimisstiili arendamisele, avaliku sektori keskastmejuhtide ootused *coachingu*-programmile seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega, avaliku sektori keskastmejuhtide vahetagasiside *coachingu*-programmi koolitusmoodulile, avaliku sektori keskastmejuhtide tagasiside *coachingu*-programmile tervikuna.

Töö on praktilise väärtusega, kuna analüüsib Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide *coachingu*-programmi mõju lähtuvalt seatud eesmärkidest ja individuaalsetest ning organisatsioonilistest vajadusest seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega.

1. TEOREETILINE RAAMISTIK

1.1. Arendav juhtimine ja juhtimisstiil tänapäevastes organisatsioonides

Antud peatükis toob töö autor erialasele kirjandusele toetudes välja, milline on töötajaid arendava juhtimise ja juhtimisstiili roll tänapäevastes organisatsioonides, et osutada faktoritele, millele juhtimise ja juhtimisstiili arendamisel tähelepanu pöörata.

Juhtimine on ülekaalukalt kõige mõjukam komponent organisatsiooni elujõulisuse ja maine seisukohalt (Harper 2012 viidatud Vesso 2016, 15). Kuigi juhtimine on üks enim uuritud valdkondi, siis ei ole juhtimise mõistele ühest definitsiooni. Levinud on arusaam, et juhtimine on inimeste tegevuse ja käitumise teadlik ja sihipärane suunamine, saavutamaks organisatsiooni eesmärgi ja rahuldamaks tema liikmete vajadusi (Valk 2003, 11). Juhtimine tegeleb inimeste ja nendevaheliste suhete dünaamikaga, mis on pidevas muutumises (Maxwell 2017, 6-8) ning on tugevalt seotud ühiskonna vajaduste ja struktuuriga antud ajahetkel (Marques 2015, 1318).

Juhid kasutavad juhtimisel erinevaid praktikaid ja mõiste juhtimisstiil viitabki eelkõige viisile, kuidas juhid väljendavad konkreetset käitumist (House, Anditya 1997 viidatud Vesso 2016, 16). Tänapäeva töökeskkonnas toimuvate muutustega seoses on organisatsioonidel vajadus minna üle varasemalt võimul tuginevalt hierarhiliselt käskimisel-kontrollimisel põhinevalt juhtimisparadigmalt teistsugusele paradigmale (Blakey 2016, 30; Marques 2015, 1312; Vesso 2016, 9). 2000-ndate algusest on fookus olnud radikaalsetel muutustel töö olemuses, töökeskkonda iseloomustavateks märksõnadeks on saanud infotehnoloogiliste vahendite kasutamise kasv, globaliseerumine, pidevad organisatsioonilised muutused ning muutused töösuhetes (Sparks, Faragher, Cooper 2001, 489), mis nõuavad töötajatelt üha rohkem initsiatiivi ja vastutust (Magretta, Stones 2003,7).

Vastukaaluks seab aga uus tööjõuturule sisenev põlvkond juhid väljakutse ette vaadata ümber senine juhtimisstiil, et sammu pidada loomingu- ja tehnoloogilise, tehniliselt võimeka, sotsiaalseid väärtusi ja mitmekesisust hindava töötajaskonnaga, kes on vähem huvitatud teiste poolt juhitud olemisest (Anderson, Baur, Griffith, Buckley 2017, 245-246). Eelnevast tulenevalt on juhtimise väljakutseks

tänapäevastes organisatsioonides luua muutust ja soodustada arengut (Maxwell 2011, 8), mille saavutamisele *coaching* kaasa aitab (de Haan, Culpin, Curd 2011, 25), toetades kõrge tulemuslikkusega juhtimisstiili arendamist (Whitmore 2009, 134).

Ka Viitala (2004, 529) rõhutab sarnaselt eelpool mainituga tänapäevaste organisatsioonide edukuse seisukohalt oluliste faktoritena uuenemis- ja õppimisvõimet ning innovaativsusust, kus oluline roll on juhtidel kui töötajate pideva õppimise ja arengu toetajatel, et mõjutada nende võimekust, mille puhul võtmetegurina saab välja tuua juhtimisstiili ning juhi ja töötajate vahelised suhted. Uuring, mis hõlmas 154 erineva astme juhti 36 Soome organisatsioonis tõi välja, et kuigi erialane kirjandus käsitleb töötajate õppimise toetamist olulise faktorina tänapäevaste organisatsioonide juhtimisel, siis on juhid töötajate õppimise toetaja rollis pigem passiivsed. Seega oleks juhtide arendamisel vaja pöörata suuremat tähelepanu sellele, kuidas nad saavad juhtimisstiili kaudu töötajate õppimist ja arendamist toetada. Juhtimisstiil, mis soodustab õppimist, hõlmab endas ühiste selgete arengueesmärkide seadmist, õppimist soodustava keskkonna loomist, õppimise toetamist nii üksikisiku kui grupi tasandil ja juhi käitumist eeskujuna. (*Ibid.*, 533-540)

Selleks, et lähemalt aimu saada, milliseid nõudmisi esitab juhtidele tänapäevane juhtimismaastik, on töö autor koostanud viimase kümne aasta juhtimisalasele kirjandusele tuginedes alloleva tabeli (vt Tabel 1), kus on välja toodud olulised faktorid, millele juhtimise ja juhtimisstiili arendamisel tähelepanu pöörata, et vastata tänapäevaste organisatsioonide nõudmistele, mis on eelduseks efektiivsust ja tulemuslikkust silmas pidades.

Tabel 1. Olulised faktorid tänapäevasel juhtimismaastikul

Allikas	Olulised faktorid tänapäevasel juhtimismaastikul
Armstrong 2009	Töötajate arendamine ja võimestamine, moraalsus, tulemuslikkus, koostöö, meeskonnatöö, piiride ületamine, suhetele orienteeritus, klientidele keskendumine, tehniliste ja üldiste oskuste arendamine.
Blakey 2016	Usaldus, ausus, võimekus, tulemuslikkus, avatus, hoolivus, lahkus, järjekindlus, vaprus, alandlikkus, töötajate arendamine ja võimestamine, kompleksne lähenemine, uudishimu.
Marques 2015	Loov ja kriitiline mõtlemine, kiirus, visioneerimisoskus, erinevate sihtrühmadega arvestamine, paindlikkus, hoolimine, ausus, organisatsioonis ühtsustunde loomine, töötajate arendamine, toetamine tööülesannete lahendamisel ja võimestamine, koostöö.
Maxwell 2011	Suhetele orienteeritus, töötajatesse investeerimine, töötajate inspireerimine ja nende kaasamine, usaldusväarsus, hoolivus, töötajate arendamine ja nende võimestamine.
Mihiotis, Argirou 2016	Koostöö, töötajate kaasamine, võimestamine ja motiveerimine, usaldus, austus, avatus, tulemuslikkus.

Allikas	Olulised faktorid tänapäevasel juhtimismaastikul
Miricescu 2015	Suhetele orienteeritus, meeskonnatöö, motiveerimine, julgustamine, usaldus, austus, avatud suhtlemine, innovaativsus, tõhusus, suhete ja töötulemuste kvaliteet, töötajate rahulolu.
Tõnismäe, Gern 2008	Veenmisoskus, eeskuju, karismaatilisus, mõtestatud juhtimine, töötajate potentsiaali kasutamine, koostöö, pühendumus, organisatsiooni väärtuse loomine.
Vesso 2016	Suhetele orienteeritus, ülesandele orienteeritus, muutusele orienteeritus, usaldus, emotsionaalne intelligentsus, mõjutamistehnikate ja –strateegiate kasutamine, töötajate õppimise toetamine, nende arendamine ja võimestamine, eeskujuks olemine, muutuste loomine.

Allikas: autori koostatud

Üheks tuntuimaks ja tänapäeval olulisel kohal olevaks töötajate õppimist ja arendamist soodustavaks juhtimisstiiliks peetakse Burnsi ja Bassi kontseptsioonil põhinevat transformatsioonilist juhtimisstiili (*transformational leadership*) (Anthony 2017, 932; Bass 1985, 1990; Burns 1978 viidatud Viitala 2004, 530; Marques 2015, 1314). See viitab juhtimisstiilile, mis kutsub esile arengut ja muutusi organisatsioonis ning kus oluliseks faktoriks on juhi karismaatilisus. Juht oskab seada ühiseid eesmärke, on hea suhtleja ja oskab töötajaid mõjutada viisil, mis aitab luua tugeva emotsionaalse seotuse juhi ja töötajate vahel eesmärgiga tõsta töötajate tulemuslikkust. (Bass 1985, 1990; Burns 1978 viidatud Viitala 2004, 530) Juhi tegevus on suunatud töötajate arendamisele ja innustamisele, et nad saavutaksid seeläbi oma täieliku potentsiaali (Anthony 2017, 932). Selleks loovad juhid oma töötajatega suhted, mis toetuvad usaldusele, lojaalsusele ja vastastikkusele austusele, tänu millele on töötajad rohkem pühendunud oma ülesannetele (Marques 2015, 1314). Antud juhul on juht eeskujuks, kes vajadusel pakub individuaalset tuge ja stimuleerib intellektuaalselt (Podsakoff *et al.* 1990 viidatud Marques 2015, 1314).

Tänapäeval laialt kasutatava juhtimisstiilina on välja toodu ka Hersey ja Blanchardi teoorial tuginev situatsiooniline juhtimisstiil (*situational leadership*), mis hõlmab erinevate juhtimisstiilide kasutamist tulenevalt töötaja valmisolekust ja konkreetsest tööülesandest (Marques 2015, 1315; Papworth, Milne, Boak 2009, 593-594; Wright 2017, 27). Juhid võivad valida nelja erineva lähenemise vahel: juhiste andmine (juhiste andmise tase kõrge, toetamise tase madal); juhendamine (juhiste andmise tase kõrge, toetamise tase kõrge); toetamine (juhiste andmise tase madal, toetamise tase kõrge); delegeerimine (juhiste andmise tase madal, toetamise tase madal) (Avery, Ryan 2002 viidatud Marques 2015, 1315). Situatsiooniline juhtimine võimaldab juhil keskenduda nii ülesandele kui ka suhetele (McCleskey 2014 viidatud Marques 2015, 1315).

Erinevate situatsioonidega aitab juhtidel toime tulla kohanemisvõimelisus, mida uuringutele tuginedes peetakse positiivseks juhtimise tunnuseks (Silverthorne 2000 viidatud Wright 2017, 28).

Marques (2015, 1313-1318) on välja toonud üheksa juhtimisstiili, mis sobituvad hästi tänapäevasele juhtimismaastikule, nende seas on juba rohkem tuntud kui ka uuemaid lähenemisi, sh kaks eelpool mainitud juhtimisstiili. Nimetatud üheksat juhtimisstiili ja nende põhiomadusi illustreerib allolev tabel (vt Tabel 2).

Tabel 2. Tänapäeva sobituvad juhtimisstiilid ja nende põhiomadused

Juhtimisstiil	Tunnused	Kasu
Transaktsionaalne juhtimine (<i>transactional leadership</i>)	Tehingupõhine, ülesandele orienteeritud, juhistele tuginev	Tulemuslik ja tõhus
Transformatsiooniline juhtimine (<i>transformational leadership</i>)	Suhetele orienteeritud, mõjutamisstrateegiaid ja – tehnikaid kasutav, toetav	Tulemuslik ja jõustav
Meeskonna juhtimine (<i>team leadership</i>)	Suhetele orienteeritud, tööülesannete täitmist lihtsustav, usaldusel põhinev	Tulemuslik, tõhus ja paindlik
Teeniv juhtimine (<i>servant leadership</i>)	Suhetele orienteeritud, tööülesannete täitmist lihtsustav, inspireeriv	Tulemuslik, ühtsustunnet loov ja hooliv
Situatsiooniline juhtimine (<i>situational leadership</i>)	Suhetele orienteeritud, ülesandele orienteeritud, tööülesannete täitmist lihtsustav, paindlik	Tulemuslik, tõhus ja paindlik
Autentne juhtimine (<i>authentic leadership</i>)	Suhetele orienteeritud, inspireeriv, tõetruu	Tulemuslik, moraalne ja usaldust loov
Empaatiline juhtimine (<i>empathetic leadership</i>)	Suhetele orienteeritud, hooliv, väärtustekeskne	Tulemuslik, ühtsustunnet loov ja hooliv
Teadlik juhtimine (<i>awakened leadership</i>)	Suhetele põhinev, kaalutletud, väärtustekeskne	Tulemuslik, loov ja paindlik
Optimaalne juhtimine (<i>resonant leadership</i>)	Suhetele orienteeritud, mõjutamisstrateegiaid ja – tehnikaid kasutav, inspireeriv	Tulemuslik, jõustav ja paindlik

Allikas: Marques (2015, 1319)

Nii olulised faktorid tänapäevasel juhtimismaastikul (vt Tabel 1) kui ka juhtimisstiilid (vt Tabel 2) annavad aimu keerukast kontekstist, milles juhid peavad orienteeruma, mis rõhutab pideva enesearendamise vajadust. Tourish (2012, 23) nendib, et kuigi juhtimine on organisatsiooni elujõulisuse kohalt olulise tähtsusega, siis ei täida juhtimispraktikad sageli seatud ootusi. Uuringud näitavad, et juhid ei pööra piisavalt tähelepanu tugevate meeskondade loomisele, töötajate

pühendumuse tagamisele ja töötajates tunde tekitamisele, et neid väärtustatakse. 2010. aastal läbi viidud üleilmne uuring 2000 keskastmejuhi seas tõi välja, et vaid 10% neist on saanud piisava ettevalmistuse seismaks silmitsi väljakutsetega, mis neid lähima kahe aasta jooksul ees ootavad.

Tänapäeva organisatsioonide seisukohalt olulist juhtimise kohanemisvõimelisust ja paindlikkust tõstev muutus on peamiselt õppimisprotsessil põhinev kultuuriline nähtus (Eliassen, Kooiman 2002, 22). Juhtimise ja juhtimisstiili arendamine soodustab vajalike mõtteviiside kujundamist, mis aitavad hakkama saada tänapäevaste organisatsioonide ees seisvate väljakutsetega ja püsiva pingega, mis juhtidel lasub (Murphy, Rhodes, Meek, Denyer 2016, 701). *Coaching* võib olla lahenduseks, mis aitab seda eesmärki saavutada ja tänapäeva keerukal juhtimismaastikul pidevate muutuste ning aina kasvavate nõudmistega toime tulla.

Coaching on kogunud populaarsust kui tõhus vahend juhtimise ja juhtimisstiili arendamiseks (Joo *et al.* 2012 viidatud Bozer, Sarros, Santora 2014a, 881; Mihiotis, Argirou 2016, 448; Rekalde, Landeta, Albizu 2015, 1678; Rogers *et al.* 2015, 57; Bartlett *et al.* 2002 viidatud Vesso 2016, 9, Whitmore 2009, 188). *Coaching* on esile kerkinud globaalsel tasandil toimuvate kiirete muutuste tõttu, millest tingitult on töötajate arendamisest saanud kriitiline tegur organisatsioonide võimes nende muutustega kohaneda (Noe *et al.* 2010 viidatud Bozer *et al.* 2014a, 881). *Coaching* on vahend, mis toetab nii juhtide kui ka töötajate arengut (Rekalde *et al.* 2015, 1678). *Coaching* tegeleb jätkusuutlikkuse ja pikaajalise mõjuga nii üksikisikule kui organisatsioonile (Rogers *et al.* 2015, 58).

Coachingu mõiste ja olemuse täpsemale avamisele keskendub teoreetilise ülevaate kolmas alapeatükk. Enne seda on oluline käsitleda arendava juhtimise ja juhtimisstiili rollile avaliku sektori organisatsioonides, mitte tähelepanuta jättes avaliku sektori eripära võrreldes erasektoriga.

1.2. Arendav juhtimine ja juhtimisstiil avaliku sektori organisatsioonides

Kuna avaliku sektori organisatsioonid erinevad oma olemuselt erasektori organisatsioonidest, siis on oluline välja tuua avaliku sektori organisatsioonide eripära võrreldes erasektori organisatsioonidega, et tuua välja faktorid, millele tuleb juhtimise ja juhtimisstiili arendamisel avaliku sektori organisatsioonides lisatähelepanu pöörata.

Kirjanduse põhjal võib leida vastandlikke seisukohti, ühed autorid leiavad, et avaliku ja erasektori organisatsioonide juhtimise vahel ei ole põhimõttelisi erinevusi, teised leiavad, et avaliku sektori juhtimine erineb erasektori omast mitte just äärmuslikult, kuid siiski põhiprintsiipides. Võib väita, et avaliku sektori ja erasektori organisatsioonide peamine erinevus seisneb avaliku sektori juhtide keerulisemas töökeskkonnas. (Eliassen, Kooiman 2002, 25-27)

Avaliku sektori organisatsioonid on loodud riigi ja valitsuse erinevate eesmärkide ja ülesannete täitmiseks (Valk 2003, 15) ning juhtimine avaliku sektori organisatsioonides hõlmab avaliku sektori kui terviku juhtimist ja organisatsioonisisest juhtimist (Eliassen, Kooiman 2002, 31). Juhtimise missiooniks on väärtuse loomine, mis määratakse kindlaks väljastpoolt, erasektori puhul klientide ja omanike poolt, avalikus sektoris ühiskonna poolt (Magretta, Stone 2003, 212). Avalikul sektori organisatsioonide eesmärgiks on pakkuda kaitset ja tagada kodanike majanduslik ning sotsiaalne heaolu (Glassman, Winograd 2005, 194), erasektori organisatsioonide peamiseks eesmärgiks on omanikele kasumi teenimine (Alas, Oltjer, Sepper 2006, 20; Glassman, Winograd 2005, 194). Avaliku sektori organisatsioonide eesmärgid ei ole nii selged, üheselt mõistetavad ja mõõdetavad kui erasektoris (Alas *et al.* 2006, 21).

Avaliku sektori organisatsioonidele on omane ülereguleeritus ja kõrged, kuid sageli vastuolulised välised ning sisemised nõudmised, mis teeb juhtidel nendele nõudmistele vastamise raskeks (Lindquist, Marcy 2016, 167-168; 174). Avaliku sektori organisatsioone iseloomustab sõltumine poliitilistest otsustest, mis takistab pikaajaliste eesmärkide seadmist (Alas *et al.* 2006, 22; Lindquist, Marcy 2016, 175; Valk 2003, 17). Avaliku sektori organisatsioonide juhtimise duaalsus seisneb tänapäeva keerukas keskkonnas selles, et ühelt poolt on vaja säilitada stabiilsus eesmärgiga koordineerida, korrastada ja kontrollida organisatsiooni tegevust ning teiselt poolt on vaja luua tingimused innovatsiooniks, muutusteks ja teisenemiseks. Need ülesanded on üheaegu vastuolulised, kuid samas ka üksteist täiendavad. Mõjutegurite, kontekstide ja eesmärkide paljus

avaliku sektori organisatsioonides esitavad juhtidele pidevalt väljakutseid ja vajavad erinevate juhtimispraktikate oskuslikku kasutamist. (Murphy *et al.* 2016, 692-694)

Jacobsen ja Andersen (2014, 84) toovad välja, et avaliku sektori organisatsioonidele on iseloomulik tugev käsu-kontrolli süsteem, mis on ühtlasi ka avaliku sektori organisatsioonide üks olulisemaid juhtimisvahendeid. Avaliku sektori organisatsiooni juhtidele on omane oma ideesid teostada käsu-kontrolli süsteemile toetudes kui mõnda alternatiivi kasutades, näiteks töötajaid toetavat süsteemi rakendades. Samas oleneb käsu-kontrolli süsteemi väljund sellest, kuidas süsteemi tajutakse. Kui käsu-kontrolli süsteemi tajutakse toetavana, siis mõjub see töötulemustele positiivselt, aga kui seda tajutakse kontrollivana, siis mõjub see töötulemustele negatiivselt. Seega on oluline, et juhid pööraksid tähelepanu sellele, kuidas töötajad avaliku sektori juhtimissüsteemi tajuvad.

Ühise joonena on nii avaliku kui erasektori organisatsioonide peamiseks ressursiks töötajad, seega on inimeste juhtimisel ja arendamisel oluline tähtsus. Enamik avaliku sektori juhtimise käsitlusi kaldub eirama või alahindama juhtide rolli ja tähtsust inimeste juhtimisel ja arendamisel. (Eliassen, Kooiman 2002, 189) Seda kinnitavad ka Vesso (2016, 54) doktoritöö raames läbi viidud uuringu tulemused Eesti juhtide seas, mille kohaselt vajab kõige rohkem arendamist juhtide teadlikkus juhtimise mõjust meeskonnaliikmete usaldusele ja käitumisele. Põhjus võib peituda selles, et personalijuhtimise ülesandeid on liiga harva peetud tüüpilise juhi rolli osaks (Eliassen, Kooiman 2002, 223). Selleks, et leida avaliku sektori juhtimisprobleemidele elujõulisi lahendusi, tuleb avaliku sektori juhi rollidele ja funktsioonidele inimeste juhtimisel ja arendamisel panna tulevikus suuremat rõhku (*Ibid.*, 319).

Eesmärgiga olla efektiivsem ja tagada paremat teenust, on avaliku sektori organisatsioonid võtnud üle erasektori organisatsioonide juhtimises kasutusel olevaid tehnikaid, süsteeme ja põhimõtteid. Sellist suundumust nimetatakse avaliku sektori uuendamiseks (*Reinventing Government*) ja selle eesmärgiks on vastata ühiskonna kasvanud vajadustele erinevate teenuste järgi, kasutades selleks erinevaid tänapäevaseid tehnoloogilisi lahendusi, mis omakorda kutsuvad esile olulised muutused avaliku sektori organisatsioonides, organisatsioonikultuuris ja tööprotsessides. (Glassman, Winograd 2005, 194) Seda suundumust teatakse ka kui uut lähenemist avaliku sektori juhtimisele (*New Public Management*), kus küsimuse alla on seatud, kas avalikus sektoris poliitilisest kaalutlustest lähtuvalt ametisse nimetatud juhtidel on olemas ka vajalikud juhtimisalased oskused ja teadmised (Lindquist, Marcy 2016, 177).

Juhtimise ja juhtimisstiili arendamise vajaduse avaliku sektori organisatsioonides määravad ühiskonna arengust tingitud nõudmised ning rakendatavad koolitus- ja arendustegevused peavad aitama avalikul sektoril reageerida keskkonnamuudatustele ja arvestama juhtimise keerukusega piiratud ressursside tingimustes (Eliassen, Kooiman 2002, 113). Rõhutatud tähelepanu tuleb pöörata õige juhtimisstiili kasutamisele, inimeste koolitamisele ja arendamisele ning tunnustamisele (Alas *et al.* 2006, 180). Õppimine, võime õppida ja õppimisvõimet arendada peavad olema efektiivsuse uute definitsioonide ja kontseptsioonide osaks, et vastata uutele kollektiivsetele ja ühiskondlikele vajadustele (Eliassen, Kooiman 2002, 95).

Selleks, et pakkuda avaliku sektori juhtidele vajalikku tuge kaasaegsete organisatsioonide juhtimisel oluliste põhimõtete rakendamisel, peavad töönõustamisele spetsialiseerunud nõustajad omama selget arusaama avaliku sektori ja erasektori erinevustest, mille puhul saab välja tuua kolm peamist aspekti (Glassman, Winograd 2005, 192-194):

- Ühiskonna huvide teenimine – kuna paljud avalikus sektoris töötavad inimesed on teinud selle valiku teadlikult, et panustada ühiskonna heaolu tagamisse, hindavad nõustatavad nõustajat ja nõustamisprotsessi peamiselt just ühiskonna huvide teenimise aspektist lähtuvalt;
- Keerukus – arvestada tuleb mitmete erinevate faktoritega (nt ühiskonna ja kodanike poolt esitatavad nõudmised, sisemine ressursside jaotumine, keerukas reeglite võrgustik jne). Tegutsemisvabadus on piiratud erinevate regulatsioonide poolt ja paindlikkust pärsib keerukas mitmetasandiline struktuur, kuid sarnaselt erasektoriga tuleb arvestada konkureerivate jõudude ja pidevate muutustega;
- Poliitilisus – avalikus sektoris tehakse otsuseid poliitilistest kaalutlustest lähtuvalt ja üheks nõustamise edukuse hindamise kriteeriumiks on ka positiivne väljund valitseva poliitika seisukohast.

Kuigi avaliku sektori organisatsioonidele on iseloomulikud suuremad piirangud ja konfliktid, ei tähenda see, et probleeme oleks rohkem, need on lihtsalt teistsugused, kui erasektoris ja nende ületamist tuleks võtta väljakutsena (Alas *et al.* 2006, 24). Eliassen ja Kooiman (2002, 79) märgivad, et avaliku sektori kitsaskohad paistavad rohkem välja, kuna sektori tegevus on avalik ja toimub pideva avalikkuse tähelepanu all. See tekitab tunde, et ebaõnnestumised on ulatuslikumad, kui need tegelikult on ja panevad avaliku sektori kriitikud eeldama, et erasektor saaks nende ülesannetega paremini hakkama.

Kui juhtimise konsulteerimine (*management consulting*) hakkas algupäraselt levima ja populaarsust koguma erasektori organisatsioonide seas, siis nüüdseks on see jõudnud ka avaliku

sektori organisatsioonidesse. Tõenäoliselt vajadus antud teenuse järele avalikus sektoris järjest kasvab, nii riigite tasandil kui ka globaalselt. Seda eelkõige olukorras, kus valitsusasutused üleilmselt otsivad võimalusi oma haldusvõimekuse tõstmiseks, soovides olla oma töös efektiivsemad, kaasaegsemad ja vastata kodanike tegelikele vajadustele. Avaliku sektori juhid vajavad nõu, kuidas paremini teenida erinevaid huvigruppe ja täita seeläbi avaliku sektori peamist eesmärki ning millist juhtimist ja strateegiat kasutada, tagamaks kohanemisvõime aina rahutumaks muutuva ühiskondliku keskkonnaga. Seega on avalik sektor oma probleemide, aga ka võimalustega nõustajate jaoks intellektuaalselt stimuleeriv ja kõrgeid nõudmisi esitav, pakkudes seeläbi võimalust professionaalseks arenguks. (Glassman, Winograd 2005, 189-207)

Coachingut kui ühte töönõustamise meetodit on tõhusa juhtimise ja juhtimisstiili arendamise vahendina on välja toonud mitmed autorid nagu selgus eelnevast peatükist ja võib oletada, et seda tasub rakendada ka avaliku sektori organisatsioonide efektiivsuse ja tõhususe tõstmiseks, kui pöörata tähelepanu antud peatükis välja toodud eripäradele ning nendega arvestada. Rogers *et al.* (2015, 273) rõhutavad *coachingu* universaalsust, kuna see põhineb sügavalt juurdunud inimlikel vajadustel sõltumatuse, kompetentsuse ja suhete järele. Kui selle printsiipe töökohal rakendada, siis soodustab see töötajate kaasamist, mis aitab neil ennast motiveeritumana tunda. Motiveeritud töötajad saavutavad paremaid tulemusi, pakuvad välja paremaid ideid ja aitavad seeläbi kaasa efektiivsemale ja tõhusamale organisatsiooni toimimisele.

Võti tuleviku jaoks peitub loominguliste viiside leidmises aitamaks lahendada silmnähtavalt vastuolulisi küsimusi, ühendades mitmeid erialaseid oskuseid, kaotamata seejuures fookust üheltki neist, tasakaalustades individuaalseid erisusi organisatsiooni vajadustega, ühendades omavahel teooria ja praktika (Czerniawska 2002, 83). *Coaching* võib olla lahenduseks ja järgnevas peatükisongi lähemalt keskendutud *coachingu* mõiste ja olemuse avamisele.

1.3. *Coaching* arendava juhtimise ja juhtimisstiili rakendamiseks

Käesolevas peatükis keskendub töö autor *coachingule*, mis on osutunud organisatsioonides populaarseks ja laialt levinud vahendiks juhtimise ja juhtimisstiili arendamisel. Peatükis toob autor välja, millised on olulised aspektid, millele *coachingu* protsessis tähelepanu pöörata, et tagada *coachingu* efektiivsus.

Esimeseks *coachingu* põhimõtte kandjaks võib pidada vanakreeka filosoofi Sokratest, kes uskus, et igal inimesel endal on esilekerkinud probleemi jaoks vastus olemas ja nad õpivad kõige paremini, kui nad selle lahendamise eest ise vastutavad (Mihiotis, Argirou 2016, 451). Sel moel stimuleeris ta kriitilist mõtlemist ja pani vastutuse indiviidile endale, mis on *coachingu* põhiprintsiibiks (O'Connor, Lages 2007 viidatud Mihiotis, Argirou 2016, 451). Esimeseks *coachingu* idee laiemaks levitajaks peetakse aga Harvardi õppejõudu ja tenniseeksperti Timothy Gallweyd, kes avaldas 1974. aastal raamatu „*The Inner Game of Tennis*“. Ta väitis, et kui *coach* suudab aidata inimesel ületada sisemised takistused, siis paraneb inimese sooritusvõime ja ta suudab ületada endale seatud eesmärgid. (Mihiotis, Argirou 2016, 450; Whitmore 2009, 13-14, Wilson 2011, 8)

Aastal 1992. avaldas endine rallitšempion, tänapäeval üks maailma tunnustatumaid konsultante ja lektoreid *coachingu* valdkonnas, Sir John Whitmore oma raamatu „*Coaching for Performance*“, milles arendas välja ühe kõige mõjukama *coachingu* mudeli – GROW mudeli (*goal* – eesmärgid, *reality* – reaalsus, *options* – võimalused, *will* – tahe) ja tegi sellega *coachingu* töökohal kergesti rakendatavaks (Mihiotis, Argirou 2016, 451), millele viitab ka Wilson (2011, 32) nimetades GROW mudelit *coachingu* DNA-ks. Whitmore väitis, et *coaching* võimaldab vabastada inimese sisemise potentsiaali, et maksimeerida oma tulemuslikkust, seejuures tõi ta inimese arengu ja tulemuslikkuse põhikomponentidena välja teadlikkuse ja vastutuse (Whitmore 2011 viidatud Mihiotis, Argirou 2016, 451-452).

Coachingul on mitmeid erinevaid suunitlusi, on olemas näiteks äri-, juhtimis-, karjääri-, edu-, stressi-, pere-, tervise- ja heaolu-*coaching* (*International Coach Federation Estonia* veebileht). *Coaching* on üks kõige võimsamaid olemasolevaid suhtlemisviise ning tõhus ja otstarbekas teadlikkuse tõstmise vahend, mille eesmärk on aidata inimesel areneda ja parandada individuaalset suutlikkust. *Coachingu* mõte on olla katalüsaatoriks positiivsete muutuste saavutamiseks konkreetsele isikule kõige efektiivsemal moel, aidates tal võtta oma võimetest maksimum. (Neale, Spencer-Arnell, Wilson 2009, 52)

Käesolevas töös keskendub autor juhtimis-*coachingule* (*executive coaching*), mida Rekalde *et al.* (2015, 1678) defineerivad kui vahendit, mille eesmärgiks on läbi õppimise kaasa aidata juhtide individuaalsele ja ametialasele kasvule, mis tagab nende püsiva käitumise muutumise, mõjutades omakorda nende otseste kaastöötajate käitumist ja töötulemusi. Bozer *et al.* (2014a, 882-883) definitsiooni kohaselt on juhtimis-*coaching* üks-ühele sekkumine, mis toimub *coachi* ja *coachee*

vahel, eesmärgiga tõhustada juhi käitumisharjumusi läbi eneseteadvuse tõusu ja õppimise ning aidata seeläbi kaasa individuaalsetele ja organisatsioonilistele edusammudele.

Uuringud on näidanud, et *coaching* annab tulemusi, aidates tõsta inimeste sooritusvõimet ja tulemuslikkust (Neale *et al.* 2009, 59-61). De Haan *et al.* (2011, 26) viitavad Thachi (2002) uuringule, kus juhid läbisid 360-kraadi tagasiside enne ja pärast *coachingut*, mille tulemustest selgub, et nii kaastöötajate kui ka juhtide enda arvates tõstis *coaching* juhtimise efektiivsust.

Metaanlüüsi põhjal, mis hõlmas juhtimis-*coachingule* fokuseeritud erinevaid uuringuid, saab välja tuua viis peamist kategooriat, millele *coachingul* on märkimisväärne positiivne mõju (Bozer *et al.* 2014a, 883):

- töö tulemuslikkus, sh tööks vajalikud oskused ja teadmised;
- tööheaolu;
- tööga toimetulek;
- hoiakud töösse ja karjääri;
- eesmärgistatud eneseregulatsioon.

Uuringu põhjal, mis viidi läbi ühe rahvusvahelise organisatsiooni 1202 juhi seas kahe aasta jooksul, ja kus kasutati ka kontrollgruppi, tehti *coachiga* koostööd tegevate juhtide puhul kolm peamist tähelepanekut (Smither *et al.* 2003 viidatud de Haan *et al.* 2011, 26-27):

- konkreetsemate eesmärkide seadmine;
- tagasiside küsimine võimalike parendusettepanekute kohta oma juhilt;
- kõrgemate hinnangute saamine nii otsestes aruannetes kui ka oma juhilt.

Mihiotis ja Argirou (2016, 448) pööravad tähelepanu asjaolule, et kuigi *coachingut* kui juhtimise ja juhtimisstiili arendamise vahendit kasutatakse organisatsioonides järjest laialdasemalt ja tegu on kasvava trendiga, siis ei saavutata mitte iga kord soovitud tulemusi ja mõju. Selle peamiseks põhjuseks on organisatsioonide ebaküpsus ja piisavate teadmiste puudumine, kuidas *coachingut* rakendada, kuna tähelepanu tuleb pöörata mitmetele erinevatele faktoritele, mis saavad määravaks selle efektiivsuse saavutamisel.

Armstrong (2009, 721-724) toob välja, et juhtide arendamine on suunatud paremate tulemuste saavutamisele ja suurema vastutuse võtmisele tulevikus. Juhtimise ja juhtimisstiili arendamine peab tuginema arusaamal, kuidas juhid õpivad ja arenevad. Levinud on seisukoht, et juhid õpivad kõige paremini juhtides ehk teisisõnu õpitakse kõige paremini kogemusest. Whitmore (2009, 8-9) rõhutab, et nii nagu koolitamine, motiveerimine ja juhtimine, peab ka *coaching* sammu pidama

psühholoogia arenguga, mis aitab sügavamalt mõista, mil viisil saavad inimesed anda endast parima. Juhtimis-*coaching* on enamasti piiratud kognitiivse psühholoogiaga, kus pööratakse rõhku sellele, kuidas tajutakse ja mõistetakse ümbritsevat maailma või humanistliku psühholoogiaga, mille kohaselt on teadlikkus iseenesest tervendava toimega. Tänapäeval on aga vajadus arendada transpersonaalsel psühholoogial põhinevat *coachingut*, mis toob esile tegutsemise, kavatsuse ja vastutuse olulisuse.

Wilson (2011, 8-10) toob *coachingu* peamise kriteeriumina välja iseseisva õppimise. *Coachi* ülesandeks on toetada ja soodustada *coachee* iseõppimist. Selline protsess nõuab vastava keskkonna loomist, kus on tähelepanu pööratud seitsmele *coachingu* põhiprintsiibile: teadlikkus, vastutus, eneseusk, süüdistuste vaba lähenemine, lahendusele orienteeritus, väljakutsete esitamine ja tegutsemine.

Teadlikkust ja vastutust on *coachingu* põhiprintsiipidena välja toonud ka Whitmore (2009, 19), rõhutades, et need kaks omadust on olulised iga tegevuse tulemuslikkuse jaoks (*Ibid.*, 38). Teadlikkuse tõstmiseks aitab *coach coacheel* paremini mõista ja selgitada oma mõtteid, tundeid ja tegevusi seoses teiste inimeste ja neid ümbritseva keskkonnaga. *Coach* aitab *coacheel* avardada oma seisukohtade piire ja aru saada, millised neist pole vajalikud, millised oleks vaja ümber vaadata ning täita lüngad, kus vaja. Kui *coachee* võtab vastutuse lahenduse leidmise eest, siis võimaldab see tal õppida ja areneda, mis tõstab *coachee* motivatsiooni ja seotust eesmärgi poole püüelda. See omakorda tõstab *coachee* eneseusku, mis tagab potentsiaali avaldumise ja arengu. (Wilson 2011, 11-13)

Lisaks on *coachingu* jaoks soodsa keskkonna loomise seisukohast oluliste printsiipidena välja toodud süüdistustevaba lähenemine, lahendusele orienteeritus, väljakutsete esitamine ja tegutsemine. *Coachi* eesmärgiks ei ole hinnangute andmine *coachee* tegevusele, käitumisele või mõtetele. *Coaching* põhineb avatud ja usalduslikel suhetel, kus läbi võrdväärsete partnerite dialoogi keskendutakse probleemile lahenduse leidmisele. *Coachingu* protsessi lõpuks peaks *coachee* olema valmis tegema vajalikke muudatusi, mida aitavad tal ellu viia uued selged eesmärgid ja parema ülevaate omamine olukorrast. (*Ibid.*)

Vastutus juhtimis-*coachingu* efektiivsuse tagamise eest jaguneb kolme osapoole vahel, seejuures tuleb tähelepanu pöörata mitmetele aspektidele, millele viitavad oma töödes läbivalt ka erinevad autorid (Bozer *et al.* 2014a, 2014b; Mihiotis, Argirou 2016; Rekalde *et al.* 2015; Vesso 2016, Whitmore 2009):

- *Coachee* – vajadus ja motivatsioon õppida; pühendumine protsessile; tagasiside vastuvõtmine; enesetõhususe arendamine; eesmärgile orienteeritus; paindlikkus (avatus uutele alternatiividele);
- *Coach* – akadeemiline kraad (tavaliselt psühholoogias) ja usaldusväärsus, mis aitavad lihtsustab *coachingu* protsessi ja saavutada selle efektiivsust; *coachi* ja *coachee* vaheline sobivus ja usaldusliku suhte loomine, mida seostatakse juhtide *coachingu* efektiivsusega; kompetentsus suhtlemisoskuste valdamisel (empaatilisus; aktiivne kuulamine, enesekindlus, analüüsioskus, tervikpildi nägemine, tagasiside andmine jne); pühendumine *coacheele* ja organisatsioonile; kompetentsus motiveerimistehnikate valdamisel (vastupanu ületamine, väljakutsete esitamine *coacheele* jne); konfidentsiaalsus;
- Organisatsioon – juhtkonna toetus; toetava keskkonna loomine, millel on oluline roll *coachee* motivatsioonile ja tagasiside vastuvõtmisele, mis on olulised *coachingu* efektiivsuse seisukohalt; organisatsioonisisese või -välise *coachi* kasutamine.

Tänapäevastele organisatsioonidele iseloomulik ebakindel keskkond on suurendanud survet ja tõstnud stressi taset. Ajal, mil ainsaks püsivaks väärtuseks on pidevad muutused, tuleb pöörata tähelepanu sellele, mis aitaks inimestel nende muutustega kohaneda. Juhtidel on tähtis roll kiirete organisatsiooniliste muutustega toimetulekul ja organisatsiooni edukuse tagamisel. *Coachid* saavad selle rolli täitmisel pakkuda juhtidele vajalikku tuge, et aidata neid asjakohase strateegia väljatöötamisel ja vajalike otsuste langetamisel. Lisaks sellele, et *coaching* toetab tööks vajalike võimete ja kompetentside ning hoiakute arendamist, aitab see kujundada pikaajalist iseõppimise harjumust ja mõtteviisi, mis tagab õppimise jätkumise ka peale *coachingu* lõppemist. (Mihiotis, Argirou 2016, 455-456) Ajal, mil inimesi ja organisatsioone ümbritsevad jõud, mis ei allu organisatsioonide ja juhtide vahetule kontrollile, on *coaching* rohkem kui lihtsalt vahend juhtimise ja juhtimisstiili arendamiseks. See on uus viis maailma näha, mis hõlmab inimeste käsitlemist võimekatena ning võimelistena kohanema ja oma peaga mõtlema – need on omadused, mida kõik organisatsioonid oma töötajatelt ootavad. (Rogers *et al.* 2015, 273-274)

Kasu, mida organisatsioonid *coachingu* rakendamisest saavad, on võrdeline kvaliteediga, millega *coachingut* läbi viiakse. Organisatsioonid, kes omavad selget arusaama, mida *coaching* endast kujutab, toetavad *coachingu* initsiatiivi ja *coachingut* soodustavaid tegevusi ning investeerivad headesse *coachidesse*, saavad sellest kõige suuremat kasu. Et tagada *coachingu* efektiivsus, peavad organisatsioonid sisse viima ja juurutama kindlad protsessid ja praktikad. Selleks vaja järgmisi samme (Mihiotis, Argirou 2016, 459-460):

- Seada selged eesmärgid, miks *coachingut* rakendatakse ja *coachida* õigeid inimesi (mitte probleemseid töötajaid);
- Rääkida *coachingust* ausalt ja avatult ning tutvustada seda juhtidele viisil, mis hajutaks nende kahtlused ja ekslikud arusaamad, et oleks tagatud nende motiveeritus ja pühendumus *coachingu*-protsessis osaleda;
- Kehtestatud kindlad kriteeriumid professionaalsete asutuseväliste *coachide* valikuks ning tagada *coachi* ja *coachee* omavaheline sobivus;
- Teha koostööd kõikide *coachingu* osapooltega, et tagada korrektne ja asjakohane tagasiside alates esialgsest arenguvajaduste väljaselgitamisest kuni *coachingu*-protsessi lõpuni;
- Valida sobivad meetodid, mis võimaldavad *coachingu* tulemusi hinnata.

Organisatsioonid, kes investeerivad juhtimise arendamise programidesse ja rakendavad neid, peaksid teadma peamisi faktoreid, mis muudavad *coachingu* efektiivseks, et suunata rohkem ressursse ja tähelepanu nendele aspektidele *coachingu* praktikas, tagamaks selle efektiivsus (Rekalde *et al.* 2015, 1682). Selleks, et hinnata *coachingu* mõju seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega, on vaja süsteemset lähenemist ja selgelt paika pandud kriteeriume mida, miks ja millal hinnatakse, millele keskendubki järgmine peatükk, mis esmalt kirjeldab, kuidas rakendatakse *coachingut* Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide arendamiseks.

1.4. Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide *coachingu*-programmi rakendamine ja selle mõju hindamine

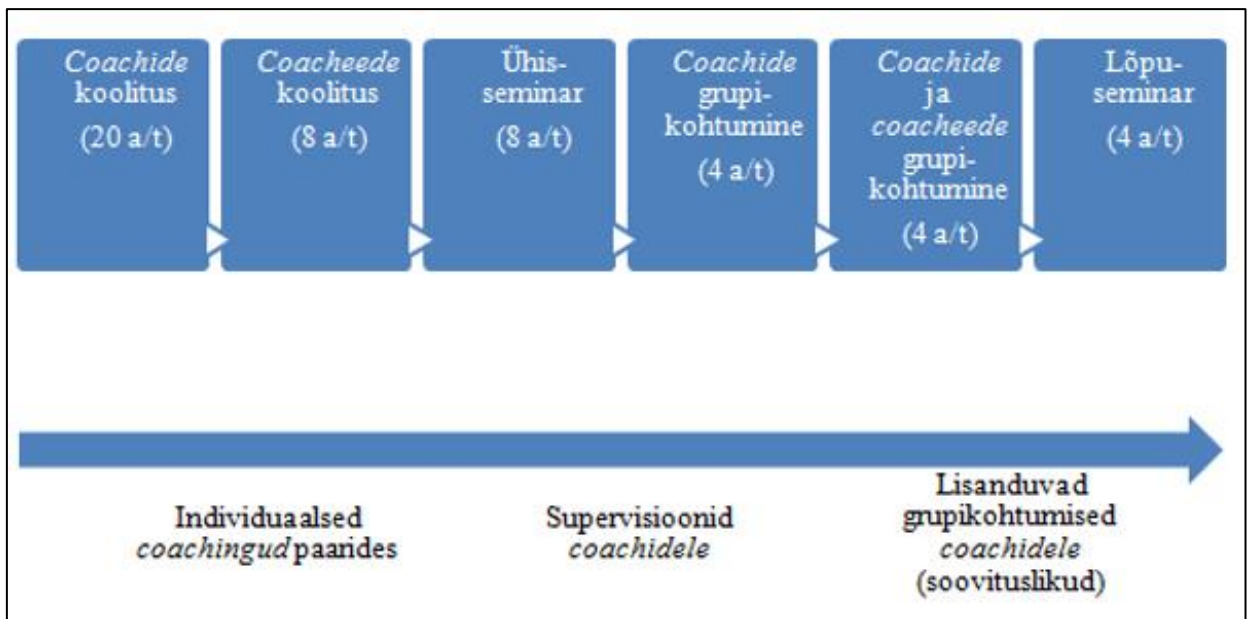
Antud peatükis annab autor ülevaate, kuidas rakendatakse *coachingut* Eesti avaliku sektori organisatsioonide keskastmejuhtide arendamiseks, eesmärgiga töö empiirilises osas hinnata selle mõju. Sellest tulenevalt keskendub töö autor koolitus- ja arendamistegevuste mõju hindamise vajalikkusele ning mõju hindamise seisukohalt olulistele faktoritele.

Juhtide teadmiste ja oskuste taseme ning organisatsiooni edukuse vahel on positiivne seos. Et vastata tänapäeva dünaamilisest ja konkureerivast keskkonnast tulenevatele vajadustele, on vaja teadlikult pidevalt juhtimist arendada ja seeläbi juhtimisvõimekust tõsta. (Rekalde *et al.* 2015, 1677) Juhtide arendamine nõuab palju nüansirikkamat ja kontekstuaalsemat lähenemist, kui klassiruumis õppimine (Tourish 2012, 24). Oskus kasutada juhtimisel erinevaid praktikaid ja strateegiaid on järjest olulisem, mis esitab juhtidele pidevalt väljakutseid ja vajab sobivate oskuste

ning kompetentside arendamist (Sirisetti 2011, 46-48). Juhtide arendamisele suunatud tegevused peavad olema kohandatavad erinevatele stsenaariumitele, millega tänapäeva juhid silmitsi seisavad, kus üheks juhtide arendamiseks sobilik meetod on *coaching* (Turner, Baker 2017, 5-8).

Magistritöö autor keskendubki järgnevalt Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide *coachingu*-programmile (edaspidi programm). Programmi tellijaks oli Rahandusministeerium, kes on Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide arendamisega seotud ja programmi korraldajaks EBS *Executive Education* OÜ (endise nimega EBS Juhtimiskoolituse Keskus). Programmi rahastati Euroopa Sotsiaalfondist ja Rahandusministeeriumi eelarvest. Programmi korraldaja näol on tegemist ühe Eesti juhtiva täiendkoolituste ettevõttega eesmärgiga pakkuda oma partneritele parimat uuringutele ja praktilisele kogemusele tuginevat juhendamisalast teadmist. Programmi korraldaja on alates 2012. aastast *Academy of Executive Coaching* (Suurbritannia *coachingu*-keskus, mille programmidele on akrediteeringu omistanud sellised rahvuvahelised *coachingu*-organisatsioonid nagu *International Coach Federation*, *European Mentoring and Coaching Council* ja *Association for Coaching*) litsentsitud partner ja ainuesindaja Eestis, soovides pakkuda kõrgel tasemel *coachingu*-programme ja individuaalset *coachingut*. (Avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programm s.a., 2). Programmi läbiviijateks olid kogenud juhtide *coachid* ja tunnustatud koolitajad, kes omavad pikaajast kogemust inimeste juhtimisel, juhtide toetamisel ja arendamisel (*Ibid.*, 10).

Programmi eesmärgiks oli tõsta *coachingu* meetodi rakendamise kaudu juhtimisvõimekust avalikus teenistuses ja toetada *coachingut* rakendava juhtimisstiili levikut keskastmejuhtide seas, mis aitaks kaasa eri tasandite juhtide ja asutuste vahelise koostöö edendamisele ja võimaldaks nii üksteiselt õppimist kui ka individuaalset arengut. Programm oli suunatud avaliku sektori keskastmejuhtidele, kes soovisid end juhina arendada, et saadud kogemuse mõju kasutada nii enda kui ka oma alluvate arendamisel. Programmis oli võimalik osaleda kahel grupil keskastmejuhtidel (24+24 osalejat), kokku 48 osalejat. Programmi raames jagati keskastmejuhid *coachingu* praktiseerimiseks *coachideks* ja *coacheedeks*, tulenevalt nende juhtimiskogemusest ja varasemast kokkupuutest *coachinguga*. Programmi läbimiseks oli ette nähtud seitse kuud. Programmi käigus tutvustati *coachingu*-protsessi ja -tehnikaid ning anti oskused *coachingu* praktikasse rakendamiseks, milleks oli ette nähtud palju praktilisi harjutusi, refleksiooni võimaldavaid tegevusi, individuaalne tugi ja tagasisidestamine. Programmi läbivalt toimus harjutamine paarides. (*Ibid.*, 5-6) Ülevaate programmi sisust ja mahust annab allolev joonis (vt Joonis 1).



Joonis 1. Avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmi sisu ja maht
 Allikas: Avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programm (s.a., 8)

Eelnevates peatükkides käsitletu põhjal saab välja tuua, millele tuleks juhtimise ja juhtimisstiili arendamisel tähelepanu pöörata, et avaliku sektori keskastmejuhtide *coachingu*-programmi mõju hinnata võimalikult asjakohaseid faktoreid arvesse võttes. *Coachingu* tulemuste efektiivsust silmas pidades, kinnitavad uuringu tulemused, et organisatsioonid peaksid hindama juhi (*coachee*) isikuomadusi ja motivatsiooni, kui valitakse välja kandidaate tulevastes juhtide arenguprogrammidesse. *Coachi* aspektist on oluline hinnata nende hariduslikku tausta ja tajutud usaldusväarsust. Rõhutatakse *coachi* ja *coachee* vahelise sobivuse olulisust positiivsetele tulemustele, sh eelkõige juhi eneseteadlikkuse tõusule ja töötulemuste paranemisele. (Bozer *et al.* 2014b, 12)

Koolitus- ja arendustegevuste hindamise eesmärgiks on analüüsida tervikuna nende tõhusust ja mõjusust ning saada ideid parendustegevusteks. Hindamistulemusi kasutatakse eelkõige kolmel järgneval eesmärgil (Gorobinski *et al.* 2017, 221-223):

- Personaliarenduste tõhustamiseks (nt kui selgub, et koolitusega ollakse küll rahul, aga õpitut ei rakendata ja seega ei oma see ka organisatsiooni tulemustele mõju);
- Järgmiste arendustegevuste kavandamisel (nt koolitusmeetodi, koolitaja, ruumide valikul)
- Uute arendustegevuste ettevalmistamisel (nt veel saavutamata õpiväljundite omandamiseks või järgmiste eesmärgistamiseks).

Eestis on traditsiooniliselt palju tähelepanu pööratud koolitus- ja arendustegevustes osalenute rahulolule, oluliselt vähem on tähelepanu pööratud koolitus- ja arendustegevuste tervikliku korraldamise või mõju analüüsimisele. Tagasiside küsimise rõhuasetus tuleks pöörata sellele, kas ja kuidas saab tagasisidet kasutada ning kas on oluline, et osalejad jääks rahule või see, et mida õpitakse ja kuidas õpitud rakendatakse. (*Ibid.*, 221-223)

Üks tuntumaid ja ka tänapäeval praktikas kõige enam kasutatud koolitamise ja personaliarendamise tulemuslikkuse hindamise mudeleid on Donald Kirkpatricku (1959) neljatasandiline mudel (Dyer 1994, 31; Lõhmus, Simson, Vigla 2002, 138; Gorobinski *et al.* 2017, 221; Reio, Rocco, Smith, Chang 2017, 35; Tourish 2012, 24):

- 1) Reaktsioon – kuidas osalejatele programm, koolitaja, korraldus, keskkond meeldis;
- 2) Õppimine – mil määral on osalejad arenenud ning mida uut juurde õppinud;
- 3) Käitumine – kuivõrd on osalejate käitumine muutunud, kas uued teadmised ja oskused on leidnud kasutust töökohal, kas uued teadmised ja oskused on vastavuses seatud eesmärkidega;
- 4) Tulemused – milline on olnud programmi kasu, kuidas on see aidanud kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele.

Suur osa organisatsioonidest piirdub koolitus- ja arendustegevuste hindamisel tagasisidelehtedega, mida täidetakse peale koolitus- või arendustegevust. Sellisel juhul jäädakse tavaliselt Kirkpatricku hindamismudeli esimese tasandi juurde. Mõned organisatsioonid testivad koolitus- ja arendustegevusest osavõtjaid, millega liigutakse edasi Kirkpatricku hindamismudeli teise tasandi juurde. Enamikul juhtudel viiakse teste aga läbi ainult peale koolitus- või arendustegevust, seega kerkib esile küsimus, et kui enne koolitus- või arendustegevust osalejaid ei hinnatud, siis kuidas saab hinnata seda, kas nad omandasid midagi uut. Kirkpatricku hindamismudeli kolmandal tasandil viivad hindamist läbi vähesed organisatsioonid ning neljandal tasandil hindavad koolitus- ja arendustegevuste seotust organisatsiooniliste eesmärkidega veelgi vähesemad (Dyer 1994, 31; Lõhmus *et al.* 2002, 139-140).

Kuigi Kirkpatrick on toonud välja koolitus- ja arendustegevuste hindamise neli tasandit, mille järgimisest saaks kasu iga organisatsioon, siis liikudes ühelt tasandilt järgmisele, muutub hindamine järjest keerukamaks ja aeganõudvamaks. Seetõttu piirduvad organisatsioonid koolitus- ja arendustegevuse hindamisel enamasti ühe või kahe tasandi rakendamisega. (Dyer 1994, 31; Reio *et al.* 2017, 37). Sellest tulenevalt on Kirkpatricku hindamismudelit üritatud teha kergemini kohaldatavaks ja välja on pakutud idee kasutada Kirkpatricku mudelit peegelpildis. Kui vaadata

Kirkpatricku neljatasandilist hindamismudelit peegelpildis ja alustada küsimuste küsimist neljandalt tasandilt, siis näeks see välja järgnevalt (Dyer 1994,32):

- 1) Tulemused – millised on organisatsiooni eesmärgid, mida soovitakse saavutada;
- 2) Käitumine – millist käitumist see töötajatelt eeldab, et soovitud eesmärkideni jõuda ehk mis on see, mida töötajad peavad õppima;
- 3) Õppimine – milline koolitus või -arendustegevus annaks parima tulemuse, arvestades soovitud eesmäärke (kas valida sise- või väliskoolitus, *coaching*, mentorlus, kaugõpe jne);
- 4) Reaktsioon – kui parim meetod õppimiseks on välja selgitatud, asutakse töötama sobiva programmi arendamise ja läbiviimise kallal.

Need sammud läbitakse Kirkpatricku neljatasandilise koolitamis- ja arendustegevuse hindamismudeli peegelpilti vaadates. Kui arendustegevus on ellu viidud, siis pööratakse tagasi Kirkpatricku neljatasandilise hindamismudeli esimese tasandi juurde. Selline mudel sobib kasutamiseks kõikides organisatsioonides olenemata nende suuruselt või eripärast. Seda mudelit on kerge järgida ja sobilik rakendada kõikidel organisatsiooni tasanditel. Antud mudeli eeliseks on asjaolu, et see võimaldab organisatsiooni eesmäärke siduda rohkem indiviidiga (*Ibid.*)

Avaliku teenistuse koolitussüsteemi ja arenguvajaduste analüüs (2011, 65-77), toob välja, et koolitus- ja arendustegevuste vajaduste väljaselgitamist ja tulemuslikkuse hindamist võib pidada kogu Eesti avaliku teenistuse koolitus- ja arendussüsteemi nõrgaks kohaks. Ollakse seisukohal et väga raske on leida otsest seost konkreetse koolitustegevuse ja inimese soorituse paranemise vahel. Kuna koolitus- ja arendustegevuse eesmäärke ning vajadust ei hinnata terviklikult ja süstemaatiliselt, siis on ka selle tulemuslikkuse kvaliteetne hindamine raskendatud. Samas pole koolitus- ja arendustegevusi võimalik asjatundlikult juhtida ilma tervikliku hindamiseta.

Seetõttu on magistritöö olulise praktilise väärtusega, kuna analüüsib empiirilises uuringus avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmi mõju, lähtuvalt seatud organisatsioonilistest ja individuaalsetest eesmärkidest ning ootustest seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega.

2. METOODIKA JA VALIM

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, kas ja mil määral on *coachingu*-programmi läbimine täitnud avaliku sektori keskastmejuhtide ootusi seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega ning milline on nende hinnang sellele. Sel eesmärgil kogus autor andmeid, mis võimaldasid analüüsida avaliku sektori kui terviku eesmärke ja ootusi seoses keskastmejuhtide arendamisega ning keskastmejuhtide individuaalseid eesmärke ja ootusi programmile seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega. Analüüsi läbiviimisel toetus autor ühele kõige tuntumale ja rohkem kasutatud leidnud koolitamise ja personaliarendamise tulemuslikkuse hindamise mudelile, milleks on Kirkpatricku neljatasandiline mudel. Käesolevas töös kasutab autor nimetatud mudeli peegelpildi kontseptsiooni, mille on välja pakkunud Dyer (1994) ja mille kasutegur seisneb selles, et see võimaldab keskenduda organisatsiooni eesmärkidele ehk antud juhul avaliku sektori kui terviku eesmärkidele.

2.1. Andmekogumismeetod

Uurimisstrateegia põhineb juhtumiuuringul, mida on sobilik rakendada erinevate programmide mõju uurimiseks (Laherand 2008, 75). Juhtumiuuring hõlmab avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmis osalenud kahte gruppi keskastmejuhte. Autor kasutab dokumendianalüüsi, et välja tuua avaliku sektori kui terviku eesmärgid ja ootused seoses keskastmejuhtide arendamisega ning teiseste andmete analüüsi, et välja tuua keskastmejuhtide enda eesmärgid ja ootused programmile seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega ning välja selgitada, kas ja mil määral programmi läbimine täitis keskastmejuhtide ootusi ning milline on nende hinnang sellele.

Magistritöös kasutatavad teisese andmed on kogutud perioodil 2016 suvi kuni 2017 sügis Rahandusministeeriumi poolt tellitud avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmi raames ja hõlmavad motivatsioonikirju programmis osalemiseks, vahetagasisidet programmi koolitusmoodulile ja lõpptagasisidet programmile, sisaldades nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid andmeid. Teiseste andmete valdajaks on Riigi Tugiteenuste Keskus. Andmete

kasutamiseks küsis autor luba nii Rahandusministeeriumi kui ka Riigi Tugiteenuste Keskuse esindajalt, kellega kooskõlastas ka magistritöö empiirilise osa tulemused, et vältida andmete ühepoolsest tõlgendamisest tingitud ebatäpsusi ja valesti tõlgendamist.

Kuna teised andmed sisaldavad andmesubjekti tuvastamist võimaldavaid isikuandmeid, siis oli autoril tulenevalt Isikuandmete kaitse seaduse § 16 lg-st 3 tarvilik esitada taotlus Andmekaitse Inspeksioonile isikuandmete töötlemiseks teadusuuringus. Taotluses tuli autoril tõendada, et isikuandmete kaitseks on võetud kasutusele piisavad turvameetmed ning töödeldavate isikuandmete põhjal ei muudeta andmesubjektide kohustuste mahtu ega kahjustata muul viisil ülemääraselt nende õigusi. Andmekaitse Inspeksiooni otsus loa andmise kohta andmesubjektide nõusolekuta isikuandmete töötlemiseks teadusuuringus on esitatud Lisas 1. Vajaliku loa olemasolul edastas andmete valdaja need töö autorile krüpteeritud failide kujul.

2.2. Valimi kirjeldus

Magistritöös on tegemist sihipärase valimiga, kuhu kuuluvad Eesti avaliku sektori keskastmejuhid, kes on läbinud avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmi. Uuring hõlmab kahte gruppi keskastmejuhte (kokku 48 osalejat), esimene grupp (24 osalejat), kes läbisid programmi 20.09.2016-05.04.2017 ja teine grupp (24 osalejat), kes läbisid programmi 21.03.2017-10.10.2017.

Avaliku sektori keskastmejuhina käsitletakse asutuse juhile vahetult alluvat juhti, kellel on vahetuid alluvaid. Keskastmejuht allub otseselt asutuse juhile või tema asetäitjale ehk temast üleval pool on veel üks juhtimistasand. Keskastmejuhil peavad olema vahetud alluvad, mistõttu vahetute alluvateta ametipositsioone ei käsitleta keskastmejuhina (näiteks tippspetsialiste ja nõunikke, kes võivad küll töötada tippjuhi otseses alluvuses, kuid kellel oma struktuuris alluvad puuduvad). (Avaliku teenistuse keskastmejuhtide uuring 2013, 46) Avalikus sektoris töötavaid keskastmejuhte on ligi 2000 (Avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmi väljatöötamine ja kahele grupile läbiviimine 2015, 14).

Valimisse kuulusid 30 erineva avaliku sektori asutuse esindajad. Nimekiri asutustest koos osalejate arvuga (n) on esitatud Lisas 2. Valimi sooline jaotuvus (vt Tabel 3) ja vanuseline jaotuvus (vt Tabel 4) on välja toodud järgnevates tabelites.

Tabel 3. Valimi sooline jaotuvus

Sugu	I grupp		II grupp		Kokku	
	%	n	%	n	%	n
Mees	42	10	54	13	48	23
Naine	58	14	46	11	52	25

Tabelist järeldub, et esimeses grupis oli suurem naiste osakaal ja teises grupis meeste osakaal, kuid valimi üldine sooline jaotuvus gruppide lõikes kokku oli peaaegu võrdne.

Tabel 4. Valimi vanuseline jaotuvus

Vanus	I grupp		II grupp		Kokku	
	%	n	%	n	%	n
20-29 aastat	13	3	4	1	8	4
30-39 aastat	50	12	50	12	50	24
40-49 aastat	37	9	33	8	36	17
50-59 aastat	0	0	13	3	6	3

Tabeli andmetel moodustavad kõige suurema osa valimist keskastmejuhid vanuses 30-39 aastat, seda nii esimese ja teise grupi lõikes kui ka gruppide kokkuvõttes. Valimi keskmiseks vanuseks on 38 aastat, seejuures madalaim vanus on 29 aastat ja kõrgeim vanus 55 aastat.

2.3. Uurimuse käik ja andmeanalüüs

Tegemist on kvalitatiiv-kvantitatiivse uurimisega, kus ühel meetodil saadud tulemusi täiendatakse ja selgitatakse teisel meetodil saadud tulemustega, mis võimaldavad nähtust põhjalikumalt mõista (Õunapuu 2014, 70). Andmeanalüüsiks kasutab autor kvalitatiivset sisuanalüüsi ja kirjeldavat statistikat. Kvalitatiivne sisuanalüüs sobib tekstiandmete sisu subjektiivseks tõlgendamiseks süstemaatilise teemade või mustrite kindlakstegemise abil (Hsieh, Shannon 2005, 1279-1286 viidatud Laherand 2008, 290) ja võimaldab pakkuda rikkalikke detailseid kirjeldusi osalejate arvamustest (Savenye, Robinson 2001, 1171-1173 viidatud Õunapuu 2014, 52-53). Kirjeldav statistika võimaldab välja tuua töö seisukohalt olulised arvulised statistikud, esitada need kokkuvõtlike tabelitena, mis toovad välja andmete variatiivsuse (Õunapuu 2014, 184).

Magistritöö keskendub Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide *coachingu*-programmi mõju analüüsile ja tuginedes Dyeri kontseptsioonile Kirkpatricku neljatasandilisest koolitamise ja

personaliarendamise tulemuslikkuse hindamise mudelist, on oluline esmalt keskenduda organisatsioonilistele ehk antud juhul avaliku sektori kui terviku eesmärkidele ja nendest tulenevatele ootustele seoses keskastmejuhtide arendamisega, mis puudutavad juhtimist ja juhtimisstiili arendamist. Konkreetsete avaliku sektori organisatsioonide spetsiifikast tulenevaid erisusi autor käesolevas töös ei käsitle. Organisatsiooniliste eesmärkide ja nendest tulenevate ootuste väljaselgitamiseks analüüsib autorjärgnevaid allikaid:

- Avaliku teenistusekeskastmejuhtide uuring (2013)
- Avaliku teenistuse keskastmejuhtide kompetentsimudeli väljatöötamine (2013)
- Avaliku teenistuse koolitussüsteemi ja arenguvajaduste analüüs (2011)
- Keskastmejuhtide karjääriperspektiivid avalikus sektoris (2009)
- Rahandusministeeriumi veebileht (viimati uuendatud 16.veebruar 2018)
- Rahvusvaheline kogemus keskastmejuhtide arendamisel (2013)
- Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat (2014)

Teiseks analüüsib autor avaliku sektori keskastmejuhtide motivatsioonikirju, mis programmis osalemiseks esitati, et välja tuua keskastmejuhtide individuaalsed eesmärgid ja ootused programmile seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega. Selleks kasutas autor programmi *MS Excel Pivot Table*-liigendtabeli abil loodud sagedustabelit enim esinevate sõnaliste tunnuste väljatoomiseks. Saadud tulemused kajastas autor tabelis, kus on välja toodud sõnaliste tunnuste kategooriad, nende esinemissageduse protsent (%) ning vastajate arv (n). Tabelis on kajastatud esimese ja teise grupi tulemusi eraldiseisvalt ning programmi lõikes kokku. Kuna ühes motivatsioonikirjas võis esineda rohkem kui üks sõnaline tunnus, siis võib kategooriate summaarne % olla suurem kui 100 ja vastajate arv ületada programmis osalejate koguarvu. Tabelis kajastatud tulemusi ilmestavad analüüsi käigus esitatud väljavõtted motivatsioonikirjadest, mis võimaldavad kategooriate sisu paremini avada.

Kolmandaks analüüsib autor vahetagasisidet avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmi koolitusmoodulile, et välja selgitada, kas ja mil määral vastas see keskastmejuhtide ootustele ning milline on nende hinnang sellele. Selleks kasutas autor programmi *MS Excel* funktsioone *AVERAGE* ja *STDEV*, et välja tuua küsimuste lõikes neljapunktiskaalal antud hinnangute keskväärtus (M), mis iseloomustab grupi keskmist hinnangut ja standardhälve (SD), mis iseloomustab üksikute hinnangute erinevust keskväärtusest. Kõrge M väljendab rahulolu ja madal rahulolematust. Kõrge SD väljendab vastuste erinevust M suhtes ehk erimeelsusi hinnangute osas ja madal SD vastuste sarnasust M suhtes ehk üksmeelt. Tulemused on kajastatud

tabelis esimese ja teise grupi kohta eraldi ning programmi lõikes kokku. Välja toodud arvuliste statistiliste näitajate paremaks mõistmiseks analüüsis autor tagasisides hinnangute põhjendusi ja kommentaare, millest on teksti sees tehtud ka väljavõtteid, et pakkuda arvulisi tulemusi rikastavat asjakohast oluline infot.

Neljandaks analüüsis autor lõpptagasisidet avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmidele, et hinnata selle mõju. Programmi lõpptagasiside analüüsimiseks kasutas autor vahetagasiside puhul kasutatud meetodit. Teoreetilise ja empiirilise osa tulemusi kokkuvõtavad järeldused ja nende põhjal tehtud ettepanekud on esitatud magistritöö kokkuvõttes.

3. TULEMUSED JA ANALÜÜS

3.1. Eesti avaliku sektori keskastmejuhtidele seatud organisatsioonilised ootused seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega

Antud peatükis toob töö autor dokumendianalüüsi põhjal välja olulised faktorid, mis on seotud Eesti avaliku sektori eesmärkide ja ootustega keskastmejuhtidele ning millised on avaliku sektori keskastmejuhtide enda vajadused, millele keskastmejuhtidele suunatud koolitus- ja arendustegevuste rakendamisel tähelepanu tuleks pöörata.

Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat (2014, 6) (edaspidi valge raamat) määratleb Eesti avaliku sektori üldised personalipoliitika põhimõtted ja arengusuunad. Valge raamat tõstab avaliku sektori olulise väljakutsena esile võimeka tööjõu olemasolu, heatasemelise juhtimise ja efektiivse töökorralduse tagamise. See on seotud kogu maailmas võimendunud survega avaliku teenistuse arendamiseks, kuna võime kohaneda muutuvate oludega sõltub töötajaskonna kvaliteedist. Sellest tulenevalt on avalikus sektoris olulisel kohal inimeste ja juhtimissüsteemide teadlik ning süsteemne arendamine. Eelnevat arvesse võttes on riigi kui tööandja personalipoliitika üldiseks eesmärgiks ühiskonna muutuvate vajaduste ja võimalustega kohanduv ning võimekas valitsussektori töötajaskond. Seatud eesmärgi saavutamise lähtealusteks on neli põhimõtet, avatus, mõjususe ja tõhusus, konkurentsi- ja kohanemisvõime, ühtsus, mille alaeesmärgid ja selgitused on välja toodud Lisas 3.

Avaliku teenistuse koolitussüsteemi ja arenguvajaduste analüüsi (2011, 15) (edaspidi analüüs) põhjal on avaliku teenistuse üheks peamiseks eesmärgiks tagada juhtimise arendamisel professionaalne järjepidevus läbi sarnase arengutaseme, ühtsete juhtimispõhimõtete ja tegutsemistavade. Valges raamatus (2014, 19) on juhtimise arendamise eesmärgina välja toodud juhtimiskvaliteedi tagamine, mis hõlmab nii inimeste kui ka süsteemide juhtimise võimekust. Analüüs (2011, 62) toob välja, et seni on pööratud suurt tähelepanu tippjuhtide arendamisele, kuid arendada tuleks ka keskastmejuhte, et tagada kompetentsete juhtide olemasolu ja järelkasv ning parandada asutuste vahelist koostööd erinevate juhtimistasandite lõikes. Valge raamat (2014, 19) ongi riigi kui tööandja ühe arengusuunana välja toonud keskastmejuhtide arendamisel senisest

suurema keskse toe pakkumise, lähtudes riigi kui tööandja personalipoliitikast ja rõhutades nelja ülal mainitud põhimõtte järgimise olulisust.

Avaliku sektori keskastmejuhtide arendamisel suurema keskse toe pakkumise eesmärgil viidi avaliku teenistuse keskastmejuhtide seas läbi uuring, et saada ülevaade nende tööd puudutavatest olulistest rollides, ootustest ja vajadustest ning ühtlasi ka sisend avaliku teenistuse keskastmejuhtide kompetentsimudeli ja sellest lähtuva arenguprogrammi väljatöötamiseks. Avaliku teenistuse keskastmejuhtide uuringust (2013, 25-33), milles osales 529 keskastmejuhti, selgus, et keskastmejuhid peavad oma töös kõige olulisemateks juhtimisülesanneteks meeskondliku koostöö korraldamist (54% hinnangul väga tähtis). Oma töös edukuse tagamisel peavad keskastmejuhid oluliseks suhtlemisoskust (25% vastajaist mainib seda ühe peamise omadusena). Suurimaks väljakutseks oma töös peavad keskastmejuhid meeskonna motiveerimist ja rahulolu tagamist (31% nimetab seda ühena väljakutsetest). Arenguvajaduse valdkondannana töid keskastmejuhid kõige enam välja enesearendamise ja oma töö efektiivsemaks muutmise (56% mainib seda ühena vastustest). Juhtimisvaldkonna arendustegevustest oleksid keskastmejuhid huvitatud parimatest praktikatest õppimisest, aktiivõppel baseeruvast koolitusest või *coaching* tüüpi arendusprogrammist.

Avaliku teenistuse keskastmejuhtide kompetentsimudeli väljatöötamise raport (2013, 7) toob välja, et keskastmejuhtide ametikirjeldustes kõige sagedamini esinevateks tööülesanneteks on üksuse töö korraldamine, meeskonna moodustamine, valdkonna juhtimine ning töögruppides osalemine ja töögruppide juhtimine.

Rahvusvaheline praktika (põhineb Soome, Norra, Belgia ja Iirimaa näidetel) toob juhtide arendamise seisukohast välja vajaduse suurendada iga potentsiaalse juhi enese vastutuse oma professionaalse arengu eest, mille puhul on oluline personaalne hindamine (nt 360-kraadi tagasiside) ja eri vormis arengutoe pakkumist (mentorlus, *coaching*, foorumid, kogemuskohvikud, rahvusvaheliste praktikatega tutvumine jpm). Juhtide arendamisel pannakse suurt rõhku õppevormidele, mis võimaldavad edendada koostööd eri asutuste vahel, vahetada kogemusi ja luua koostöövõrgustikke. Tähelepanu suunatakse teadlikumale juhtide järelkasvu tekitamisele, arendustegevuste kaasajastamisele ja mitmekülgsete tugiprogrammide kättesaadavusele laiemale hulgale sihtgrupile. (Rahvusvaheline kogemus keskastmejuhtide arendamisel 2013, 1-2)

Rahandusministeerium, kelle vastutusvaldkonda avaliku sektori keskastmejuhtide arendamine kuulub, toob eelnevat arvesse võttes keskastmejuhtide arendamise eesmärgina välja ametiasutuste strateegiliste eesmärkide täitmise tõhustamise ning ametiasutuste haldussuutlikkuse ja

keskastmejuhtide juhtimisvõimekuse parandamise. Selleks, et määratleda ja kirjeldada avaliku teenistuse keskastmejuhtide töös olulised kompetentsid eesmärgi saavutamisel ja luua süsteem nende hindamiseks, on välja töötatud avaliku teenistuse keskastmejuhtide kompetentsimudel (vt Lisa 4), mis koosneb viiest põhikompetentsist ja kuueteistkümnest alakompetentsist. (Rahandusministeeriumi veebileht)

Avaliku teenistuse keskastmejuhtide kompetentsimudeli viis põhikompetentsi on täpsemalt kirjeldatud alljärgnevalt (Avaliku teenistuse keskastmejuhtide kompetentsimudeli väljatöötamine 2013, 20-27):

- 1) Valdkonna arendamine - avaliku sektori keskastmejuhtide roll on olla arvamusiidder oma valdkonnas, kes seisab hea valdkonna jätkusuutliku arengu eest, arvestades ühiskondlikke ja organisatsioonilisi arenguid tervikuna, mille puhul on olulised alakompetentsid strateegiline mõtlemine ja uuenduste juhtimine;
- 2) Protsesside juhtimine - keskastmejuhtide ülesanne on seada oma valdkonna tegevusprioriteedid ning organiseerida inimesed ja ülesanded nii, et töökorraldus oleks efektiivne ning tulemused tähtaegsed ja eesmärgipärased, kus olulisteks alakompetentsideks on eesmärgipärane tegutsemine, delegeerimine, informeerimine ja otsustamine;
- 3) Eestvedamine – üks keskastmejuhtide olulisim roll, mis hõlmab meeskonna moodustamist ja selle töös hoidmist, arvestades seejuures inimeste erinevustega ja rakendades meeskondliku tulemuse nimel iga inimese võimeid parimal võimalikul moel, olulisteks alakompetentsideks on meeskonna kujundamine, arendav tagasiside ning motiveerimine ja innustamine;
- 4) Kommunikatsiooni ja koostöö - hõlmab suhete ja suhtevõrgustike loomist nii oma organisatsioonis kui sellest väljaspool ning organisatsiooni ühiste huvide nimel töötamist koos tippjuhtidega, mille puhul on oluliste alakompetentsidena välja toodud eneseväljendus, koostöö organisatsiooni sees, kaasamine ja võrgustike loomine ning läbirääkimiste pidamine;
- 5) Isiklik areng - väljendab vajadust tänapäeva pidevalt muutuv keskkonnas olla valmis end analüüsima, vajadusel oma tegevusi ja käitumist muutma ning jätkuvalt end nii ametialaselt kui isiklikult arendama, mille puhul olulisteks alakompetentsideks on enesejuhtimine, enesearendamine ja eeskujuks olemine.

Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide karjääriperspektiividele keskenduv uuring, mis hõlmas 143 keskastmejuhti, toob kahe enim mainitud karjääri toetava kategooriana välja enesetäiendamise ja

koolitused ning teadmised, oskused, kompetentsid ja pädevuse (Vaino 2009, 22). Avaliku sektori keskastmejuhid peavad oma töös oluliseks kompetentsust ja pädevust ning näevad karjäärina ka erialast enesetäiendamist ja arengut, mis mõjutab positiivselt nende otsusega töötada edasi avalikus sektoris (*Ibid.*, 31).

Eelneva põhjal on peamiseks organisatsiooniliseks eesmärgiks avaliku sektori keskastmejuhtide juhtimise ja juhtimisstiili arendamise seisukohast juhtimiskvaliteedi ja –võimekuse tõstmine, et tagada võimeka töötajaskonna olemasolu, efektiivne töökorraldus ja parandada avaliku sektori haldussuutlikkust. Keskastmejuhtide ootused juhtimise ja juhtimisstiili arendamisel on suuresti seotud selliste kompetentsimudeli põhikompetentsidega nagu eestvedamine, mis hõlmab meeskonnatööga seonduvat ja isiklik areng, mis hõlmab nii ametialast kui ka individuaalset arengut.

3.2. Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide ootused *coachingu*-programmile seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega

Avaliku sektori keskastmejuhtide poolt *coachingu*-programmile seatud ootuste väljaselgitamiseks seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega analüüsis töö autor motivatsioonikirju, mille keskastmejuhid esitasid programmis osalemiseks, kus paluti välja tuua programmis osalemisele seatud eesmärk ja soovitud tulemused. Analüüsi tulemusel saadud sõnalised tunnused on jaotatud viieks kategooriaks (vt Tabel 5), mis põhinevad keskastmejuhtide kompetentsimudelil. Tabelis on esitatud *coachingu*-programmi esimese (24 osalejat) ja teise (24 osalejat) grupi tulemused ning mõlema grupi koondtulemused (48 osalejat), mille puhul on välja toodud vastajate protsent (%) ja arv (n). Ühest motivatsioonikirjast sai välja tuua rohkem kui ühe sõnalise tunnuse, seega võib kategooriate lõikes vastajate summaarne % olla suurem kui 100 ja vastajate arv ületada programmis osalejate koguarvu. Tabelis kajastatud tulemusi ilmestavad analüüsi käigus esitatud väljavõtted motivatsioonikirjadest, mis võimaldavad kategooriate sisu paremini avada. Andmeanalüüsi aluseks on kahe grupi koondtulemused.

Programmis osalejate anonüümsuse tagamiseks on töö autor motivatsioonikirjade väljavõtetele viitamiseks osalejad kodeerinud vastavalt gruppidele (esimene grupp=I ja teine grupp=II), rollile (*coach*=CO ja *coachee*=CE) ja motivatsioonikirjade läbitöötamise järjekorrale (1M, 2M jne), näiteks IICO43M tähistab programmi teises grupis osalenud keskastmejuhti, kelle motivatsioonikirja töö autor luges läbi järjekorras 43-ndana.

Tabel 5. Avaliku teenistuse *coachingu*-programmis osalenud keskastmejuhtide ootused programmile

Kategooria	Sõnalised tunnused	I grupp		II grupp		Kokku	
		%	n	%	n	%	n
Isiklik areng	Juhtimisvõimekuse tõstmine, juhtimisalaste teadmiste ja oskuste arendamine	71	17	75	18	73	35
	<i>Coachiva</i> juhtimisstiili arendamine	42	10	67	16	54	26
	Enesearendamine	46	11	29	7	38	18
Eestvedamine	Meeskonna ja töötajate arendamine (sh tagasiside andmine)	33	8	25	6	29	14
	Meeskonna ja töötajate motiveerimine ning innustamine	46	11	13	3	29	14
Kommunikatsioon ja koostöö	Töösuhteprobleemide lahendamine	33	8	17	4	25	12
	Koostöö organisatsiooni sees, juhtkonnaga suhtlemine, asutuste vaheline koostöö, võrgustike loomine	29	7	8	2	19	9
Valdkonna arendamine	Organisatsiooni, valdkonna ja avaliku sektori kui terviku arendamine	17	4	21	5	19	9
	Muutuste elluviimine ja nendega kohanemine	13	3	17	4	15	7
Protsesside juhtimine	Eesmärkide seadmine ja saavutamine, (sh töötulemuste parandamine)	33	8	25	6	29	14

Allikas: autori koostatud

Tulemustest järeldub, et avaliku teenistuse keskastmejuhtide eesmärgid ja ootused *coachingu*-programmile olid kõige enam seotud isikliku arengu kompetentsiga (kategooria lõikes n=79), mis väljendab vajadust tänapäeva keerukas ja pidevalt muutuv keskkonnas ennast järjepidevalt nii ametialaselt kui ka isiklikul tasandil arendada. Juhtimisvõimekuse tõstmise ning juhtimisalaste teadmiste ja oskuste arendamine toodi programmis osalemise eesmärgina välja 35 korral, *coachiva* juhtimisstiili arendamine 26 korral ja enesearendamine 18 korral. Analüüsi põhjal võib välja tuua isikliku arengu kompetentsi arendamise seose teiste kompetentside arendamisega, mida demonstreerib osaleja ICE1M kommentaar, kus enesearendamine ja *coachingu* praktiseerimine on seotud meeskonna motiveerimise ja paremate tulemuste saavutamisega, mis on seotud eestvedamise ja protsesside juhtimise kompetentsidega. Osaleja ICE29M tõstab samuti juhtimisalaste oskuste arendamise vajadust esile seoses meeskonnatöö parema korraldamise ja eesmärkide saavutamisega ning lisab veel töösuhteprobleemide lahendamise vajaduse, mis on seotud kommunikatsiooni ja koostöö kompetentsiga.

„Programmi tulemusel soovin teravdada fookust enda arendamisel. /.../ Soovin läbi igapäevases töös coachingu praktiseerimise suurendada meeskonna motivatsiooni ja saavutada paremaid tulemusi ning samas suunata juhte coachingu tehnikat rakendama.“ (ICE1M)

„Soovin osaleda avaliku teenistuse keskastmejuhtide coachingu-programmis, eesmärgiga õppida tundma oma tugevusi ja nõrkusi juhina ning arendada oma juhtimisoskusi. /.../ Juhina sooviksin arendada inimeste motiveerimise ja kaasamise oskusi, et saavutada oma meeskonnas positiivne õhkkond, mis on suunatud ühiste eesmärkide täitmisele ja sünergia saavutamisele. /.../ Programmis osalemisel ootaksin juhendajatelt ka nõuandeid suhete juhtimisel, eelkõige kriitilistes ja keerulisemates olukordades nagu konfliktide lahendamine ja kriitilise tagasiside andmine.“ (ICE29M)

Teise arendamist vajava kategooriana on välja toodud eestvedamise kompetents (kategooria lõikes n=28), mis hõlmab peamiselt meeskonnatöoga seotud ülesandeid. Meeskonna ja töötajate arendamise (sh tagasiside andmise) töid oma motivatsioonikirjades välja 14 osaleja ning meeskonna ja töötajate motiveerimise ning innustamise samuti 14 osalejat. Nagu eelpool mainitud, siis nähakse seda seoses isikliku arengu kompetentsi arendamisega. Osalejate ICO13M ja IICO40M vastus näitab ilmekalt, et *coachingus* nähakse vahendit nii isikliku arengu toetamiseks kui ka töötajate arendamiseks ja motiveerimiseks. Lisaks peegeldavad mõlemad vastused kommunikatsiooni- ja koostöö kompetentsi arendamise soovi, et arendada usalduslikke ja püsivaid koostöösuhete nii asutuse siseselt kui väliselt, koostöö tõhustamise eesmärgil.

„Soovin omandada ja harjutada coachingu-meetodit, et areneda ise, innustada arenema oma meeskonda ja õppida väljapoole asutust tõhusamat koostööd tegema.“ (IICO40M)

„Minu eesmärgiks on olla oma töös pikaajaliselt tulemuslik ja teha seda võimalikul efektiivsel moel. Ma mõistan, et seda saab teha motiveeritud ja teotahtelise meeskonnaga, mistõttu ootan koolituselt praktilisi juhtimisalaseid nõuandeid. Samuti loodan, et programmis õpitu aitab mul luua ja arendada püsivaid ning usalduslikke suhteid erinevate koostööpartnerite vahel.“ (ICO13M)

Kolmandana saabki eraldi välja tuua kommunikatsiooni ja koostöö kompetentsi arendamise vajaduse (kategooria lõikes n=21), mis hõlmab suhete ja suhtevõrgustike loomist nii oma organisatsioonis kui sellest väljaspool ja koostööd tippjuhtidega, kus olulisel kohal on suhtlemisoskus ja läbirääkimiste pidamine. Erinevate töösuhete probleemide lahendamise oskuse

arendamise vajaduse tõid välja 12 osalejat, mida demonstreerib juba eelnevalt välja toodud osaleja IICE29M väljavõtte motivatsioonikirjast. Koostöö organisatsiooni sees, juhtkonnaga suhtlemine, asutuste vaheline koostöö, võrgustike loomine toodi välja 9 korral, mida ilmestab samuti eelnevalt osalejate IICO40M ja ICO13M väljavõtted motivatsioonikirjadest. Lisana siinkohal väljavõtte osaleja ICO18M motivatsioonikirjast, milles peab väga oluliseks avanevat võimalust õppida läbi teiste kogemuse ehk rõhutab taas isikliku arengu kompetentsi arendamise olulisust ja selle seotust teiste kompetentside arendamisega. Osaleja toob välja avaliku teenistuse keskastmejuhtide *cochingu*-programmi raames uute tööalaste suhete loomise võimaluse leidmise koostöö edendamise eesmärgil.

„Samuti pean väga oluliseks koolitusel tekkivat võimalust õppida teiste asutuste juhtide kogemusest ning luua uusi tööalaseid suhteid, mis aitaksid tulevikus kaasa erinevate koostööprojektide elluviimisele.“ (ICO18M)

Neljanda kategooriaks jääb keskastmejuhtide motivatsioonikirjadele tuginedes valdkonna arendamise kompetents (kategooria lõikes n=16), mis hõlmab enda valdkonnas arvamuslimidriks olemist, organisatsioonilistest ja ühiskondlikest arengutest tervikpildi omamist ning uuenduste juhtimist. Antud kategooria puhul toodi motivatsioonikirjades 9 korral välja organisatsiooni, valdkonna ja avaliku sektori kui terviku arendamine ning 7 korral muutuste elluviimine ja nendega kohanemine. Osaleja ICE10M soovib osata näha tervikpilti, et muutustega paremini toime tulla. Osaleja IICO45M toob välja enesearendamise ja organisatsiooni ja ka laiemalt avaliku teenistuse arendamise vahelise seose.

„Soovin /.../, et jätkata enesekindlalt üksuse juhtimist olnud muudatuste valguses. Samuti soovin osata näha parimini ja kaugemale „suurt pilt“, et edaspidiseid muudatusi mitte karta.“ (ICE10M)

„Olen oma senise töökogemuse juures puutunud kokku silmahakkavalt kõrge, aga ka töötaja motivatsiooni pärssiva madala juhtimiskvaliteediga. Seetõttu soovin eneses arendada kõiki juhtimissuutlikkust tõstvaid oskusi, võimalikult laia spektrit kompetentse, et mitte ise mugavustsooni langeda. Seeläbi arendan kitsamalt nii oma organisatsiooni kui ka laiemalt avalikku teenistust.“ (IICO45M)

Viienda kategooriana toodi välja protsesside juhtimine (kategooria lõikes n=14), mis hõlmab tegevusprioriteetide seadmist, tõhusat töö korraldamist ja eesmärgipärasest tegutsemist.

Motivatsioonikirjades kajastus see kategooria eesmärkide seadmise ja saavutamise ning tulemuste parandamisena, mida ilmestab väljavõtte osaleja IICE28M motivatsioonikirjast.

„Nagu ikka, on igapäevatoos vaja seada meeskondlike ja individuaalseid eesmärke, korraldada ja jälgida nende täitmist ning vajadusel muuta tähtsuse järjekorda. Selles protsessis ma aga näen tegevusi, mis oleksid võinud paremini korraldatud olla ning nende protsesside paremaks korraldamiseks on vaja eelkõige panustada ja motiveerida iseennast muudatusi ette valmistama ja juurutama.“ (IICE28M)

Tulemuste põhjal saab järeldada, et isikliku arengu kompetentsi arendamist seostati ülejäänud nelja kompetentsi (eestvedamine, kommunikatsioon ja koostöö, valdkonna arendamine, protsesside juhtimine) arendamisega. Keskastmejuhid tõid välja, et nad soovivad areneda nii ametialasel kui ka individuaalsel tasandil, et tõsta enda juhtimisvõimekust. *Coachingus* nähakse võimalust juhtimise ja juhtimisstiili arendamiseks, et tagada meeskonna motiveeritus ja rahulolu, parandada töötulemusi ja arendada seeläbi nii töötajaid, organisatsiooni, valdkonda kui ka avalikku sektorit tervikuna. Saadud tulemusi kinnitavad eelnevalt väljatoodud avaliku teenistuse *coachingu*-programmi esimeses ja teises grupis nii *coacheena* kui ka *coachina* osalenud keskastmejuhtide motivatsioonikirjadest tehtud väljavõtted, mis tõstavad esile keskastmejuhtide ootused juhtimisvõimekuse tõstmisel läbi enesearendamise ja coachiva juhtimisstiili arendamise, et saada teadmisi ja oskusi, kuidas meeskonda ja töötajaid tõhusamalt motiveerida, arendada ja toetada et parandada töötulemusi.

3.3. Vahetagasiside *coachingu*-programmi koolitusmoodulile

Käesolevas peatükis analüüsib töö autor avaliku teenistuse *coachingu*-programmi koolitusmoodulile antud vahetagasisidet, et hinnata sellega rahulolu ja tuua välja, mis meeldis, mis ei meeldinud ning mida saaks teha paremini, tagamaks koolitusmooduli eesmärgipärasus ja efektiivsus. Analüüsi tulemused kajastuvad tabelis (vt Tabel 6), kus on arvuliste näitajatena välja toodud programmi esimeses (24 osalejat) ja teises grupis (26 osalejat) osalenud keskastmejuhtide hinnangud ja gruppide tagasiside koondtulemused (48 osalejat), mida väljendavad keskvärtus (M) ning standardhälve (SD). Arvestades valimi väiksust, on arvuliste näitajate puhul välja toodud kaks kohta peale koma, et välja tuua võimalikud erinevused. Andmeanalüüsi aluseks on kahe grupi koondtulemused.

Hinnangud on antud neljapalli skaalal, mille tähendused tulenevalt küsimusest on järgnevad:

- 4 – eesmärgid saavutati täielikult/väga hea/väga hästi
- 3 – eesmärgid saavutati osaliselt/hea/hästi
- 2 – vähe eesmärgipärane/rahuldav/rahuldavalt
- 1 – ei olnud eesmärgipärane/nõrk/nõrgalt

Hinnanguid paluti põhjendada avatud küsimuse vormis ning tagasiside lõpus oli osalejatel võimalik välja tuua ettepanekud ja kommentaarid järgnevate koolituste paremaks läbiviimiseks. Seejuures mõned osalejad on jätnud hinnangu põhjendamata. Tagasiside hinnangud ja kommentaarid sai autor enda valdusse üheks anonümiseeritud dokumendiks koondatuna. Kommentaaride väljavõtete puhul on autoril võimalik neid eristada grupi (esimene grupp=I ja teine grupp=II) ja rolli täpsusega (*coach*=CO ja *coachee*=CE), näiteks ICO viitab esimese grupi *coachi* kommentaarile. Koolitusmoodulit viisid läbi kaks koolitajat, kes on tagasiside analüüsimisel anonüümsuse tagamiseks tähistatud tähtedega A ja B.

Tabel 6. Vahetagasiside programmi koolitusmoodulile

Küsimus	I grupp		II grupp		Kokku	
	M	SD	M	SD	M	SD
Kuidas vastas koolitus seatud eesmärkidele?	3,87	0,34	3,83	0,38	3,85	0,36
Kuidas hindate koolituse sisu?	3,96	0,20	3,83	0,38	3,90	0,31
Kuivõrd on koolituselt saadud teadmised/ kogemused rakendatavad Teie igapäevases töös?	3,65	0,49	3,67	0,56	3,66	0,52
Kuidas hindate koolituse korraldust (ruumid, tehnikat, ajakava, toitlustus jm)?	4,00	0,00	3,96	0,20	3,98	0,14
Hinnang koolituse sisule koolitaja A puhul?	4,00	0,00	3,92	0,28	3,96	0,21
Hinnang koolitaja A esinemisoskusele (sh sisu edasiandmise oskus ja kontakt auditooriumiga)?	4,00	0,00	4,00	0,00	4,00	0,00
Hinnang koolituse sisule koolitaja B puhul?	4,00	0,00	3,92	0,28	3,96	0,20
Hinnang koolitaja B esinemisoskusele (sh sisu edasiandmise oskus ja kontakt auditooriumiga)?	3,96	0,20	4,00	0,00	3,98	0,14

Allikas: autori koostatud

Avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmis hinnangute koondtulemustest järeldub, et koolitus vastas seatud eesmärkidele (M=3,85 ja SD=0,36). Keskastmejuhtidest 40 leidis, et koolitusele seatud eesmärgid saavutati täielikult, 7 leidis, et koolitusele seatud eesmärgid saavutati osaliselt, 1 osaleja jättis hinnangu andmata. Hinnangut põhjendavates kommentaarides toodi välja, et koolituste teooria sidumine praktiliste näidetega andis hea ülevaate *coachingu* olemusest, põhimõtetest ja rakendamisest. All mõned väljavõtted hinnangu põhjendustest:

„Sain rohkem teada coachingust kui meetodist. Usun, et koolitus aitab mul saada paremaks juhiks. Olen saanud piisavalt teoreetilisi teadmisi ja häid võimalusi praktikaks.“

(ICO)

„Eesmärgiks oli coachingu lahti mõtestamine ja arusaamine, et mida see mulle annab. Eesmärk sai täidetud tänu teoreetilisele taustale ja praktiliste harjutuste analüüsile.“

(ICE)

Koolitusmooduli sisu peeti koondtulemuste põhjal väga heaks ($M=3,90$ ja $SD=0,31$). Keskastmejuhtidest 43 vastasid, et koolituse sisu oli väga hea ja 5 vastasid, et hea. Hinnangut põhjendavates kommentaarides toodi välja, et teooria ja näited olid head ning õppimist soodustava keskkonna loomine ja aktiivõppe meetodite kasutamine kinnistasid uusi teadmisi, mida demonstreerivad allolevad hinnangu põhjendused:

„Koolitus selgitas coachingu olemust. Kasutati aktiivõpet ja pandi suhtlema kõigi osalejatega, mis lõi avatud ja inspireeriva keskkonna.“ (ICE)

„Teemasid ilmestatakse meeldejäävate illustreerivate lugudega, mis kinnistavad õpitavat.“ (ICE)

Keskastmejuhid hinnangud koolitusel saadud teadmiste ja kogemuste rakendatavuse kohta töökohal olid kõrged ($M=3,66$ ja $SD=0,52$). Keskastmejuhtidest 32 hindasid saadud teadmisi ja kogemusi töökohal väga hästi rakendatavaks, 14 hästi rakendatavaks, 1 rahuldaval tasemel rakendatavaks ja 1 osaleja jättis hinnangu andmata. Hinnangute põhjendustes toodi välja, et *coachingu* põhimõtted ja elemendid on rakendatavad osalejate igapäevases juhitöös, eriti töös meeskonnaga, mida ilmestab järgnev tagasiside:

„Eelkõige meeskonnatöö juhtimisel.“ (ICO)

„Saan coachingu elemente kasutada iga päev vestluste läbiviimisel.“ (ICO)

Hinnangud koolituse korralduse osas (ruumid, tehnika, ajakava, toitlustus jmt) olid väga kõrged ($M=3,98$ ja $SD=0,14$). Osalejatest 47 leidsid, et koolitus oli korraldatud väga hästi, 1 osaleja vastas, et koolituse korraldus oli hea. Hinnangut põhjendavates kommentaarides väljendati, et kõik toimus ja sujus hästi, koolituste asukoht oli hea, ruumid piisavalt avarad, osalejate ruumipaigutus hea.

Hinnangud kahele koolitajale olid samuti kõrged. Mõlema koolitaja puhul hinnati koolituse sisu ja koolitaja esinemisoskusi (sh sisu edasiandmise oskus ja kontakt auditooriumiga) valdavalt väga

heaks. Koolitaja A puhul peeti koolituse sisu ($M=3,96$ ja $SD=0,21$) väga heaks 44 osaleja poolt, heaks 2 osaleja poolt ja 2 osalejat jätsid hinnangu andmata. Koolitaja A esinemisoskusi ($M=4,00$ ja $SD=0,00$) pidasid väga heaks kõik 48 osalejat. Koolitaja B puhul peeti koolituse sisu ($M=3,96$ ja $SD=0,20$) väga heaks 46 osaleja poolt ja heaks 2 osaleja poolt. Koolitaja B esinemisoskusi ($M=3,98$ ja $SD=0,14$) pidasid väga heaks 47 osalejat ja heaks 1 osaleja. Hinnangute põhjendustes toodi mõlema koolitaja puhul välja professionaalsus, suur kogemus, isiklike kogemuste jagamine, enesekindlus, rahustav mõju, empaatilisus, hea kontakt auditooriumiga, selgus ja konkreetsus, mida demonstreerib ka allolev kommentaar.

„Mõlemad koolitajad on inimesena väga meeldivad. Väga hea selge jutuga ja samas kuulavad, toovad häid elulisi näiteid ja tekitavad turvatunnet, mistõttu on hea avatud suhelda.“ (ICE)

Vahetagasisides paluti välja tuua ka ettepanekud ja kommentaarid järgnevate koolituste paremaks läbiviimiseks. Välja toodi nii koolituse sisu ja korraldust puudutavaid ettepanekuid kui ka positiivset tagasisidet ning soovitusi programmiga jätkata. Enamasti olid koolituse sisu puudutavad ettepanekud seotud sooviga teooriat veel põhjalikumalt käsitleda ja leida lisaega *coachingu* harjutamiseks. Korraldusliku ettepanekuna toodi näiteks välja, et kuna koolitustel osalejaid on ka väljastpoolt Tallinna, siis võiks koolituse algusaeg olla veidi hilisem kui 9.00. Suures osas väljendati kommentaarides positiivset tagasisidet. Ettepanekuid ja kommentaare demonstreerivad järgnevad väljavõtted:

„Hoida samasugust avatud ja suunavat joont, julgustada kõiki osalisi andma oma panus ühisdiskussioonidesse. Tekkinud on koolitajate ja koolitatavate vahel väga hea klapp, seda tuleks hoida.“ (ICE)

„Väga vajalik koolitus, mida peaks rohkem avalikus sektoris levitama. Aitäh!“ (IICO)

Tagasisidest neljapalli skaalal, kus neli väljendab kõrgeimat võimalikku hinnangut, järeldub, et rahulolu avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmi koolitusmooduliga oli kõrge (kõrgeim $M=4$ ja madalaim $M=3,66$ ning madalaim $SD=0,00$ ja kõrgeim $SD=0,56$). Antud tulemused näitavad üksmeelt programmis osalenud keskastmejuhtide hinnangute osas. Suuri erinevusi programmi esimese ja teise grupi koolitusmooduli hinnangute vahel ei esinenud, olles mõlema grupi puhul eraldi vaadelduna kui ka gruppide kokkuvõttes on ühtmoodi kõrged.

Osalejad leidsid, et koolitus oli eesmärgipärane, sisukas ning saadud teadmised ja kogemused rakendatavad töökohal. Osalejad said uusi teadmisi *coachingu* olemusest ja praktilisi kogemusi

õpitu praktikas rakendamiseks, mis aitavad neil tõsta oma juhtimisalast võimekust ja olla paremad juhid. Rahulolu oli kõrge ka koolituse korralduse ja koolitajatega. Tagasisides koolitajatele toodi välja, et koolitajad olid suurte kogemustega ning oskasid tuua häid praktilisi ja elulisi näiteid, luua hea ja usaldusliku kontakti osalejatega ning kuulata osalejaid ja nendega arvestada. Koolituse tagasisides küsitud ettepanekutes ja kommentaarides toodi peamiselt välja positiivne tagasiside ja vajadus *coachingu* põhimõtteid avalikus sektori laiemalt levitada.

3.4. Tagasiside *coachingu*-programmile

Käesolevas peatükis analüüsib töö autor avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmi tagasisidet, mis hõlmab hinnanguid programmi kui terviku kohta. Analüüsi eesmärgiks on välja selgitada, milline on olnud programmi mõju keskastmejuhtidele ja mil määral on see vastanud nende ootustele seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega, et tuua välja mis oli hästi, mis mitte ning mida saaks järgmine kord teha paremini, et maksimeerida programmi mõju efektiivsust. Analüüsi tulemused kajastuvad tabelis (vt Tabel 7), kus on arvuliste näitajatena välja toodud programmi esimeses (24 osalejat) ja teises grupis (26 osalejat) osalenud keskastmejuhtide hinnangud ja gruppide tagasiside koondtulemused (48 osalejat), mida väljendavad keskväärts (M) ning standardhälve (SD). Arvestades valimi väiksust, on arvuliste näitajate puhul välja toodud kaks kohta peale koma, et välja tuua võimalikud erinevused. Andmeanalüüsi aluseks on kahe grupi koondtulemused.

Hinnangud on antud neljapalli skaalal, mille tähendused tulenevalt küsimusest on järgnevad:

- 4 – eesmärgid saavutati täielikult/väga hea/väga hästi/väga oluline
- 3 – eesmärgid saavutati osaliselt/hea/hästi/küllaltki oluline
- 2 – vähe eesmärgipärane/rahuldav/rahuldavalt/ei olnud eriti oluline
- 1 – ei olnud eesmärgipärane/nõrk/nõrgalt/ei olnud üldse oluline

Hinnanguid paluti põhjendada avatud küsimuse vormis ning tagasiside lõpus oli osalejatel võimalik välja tuua ettepanekud ja kommentaarid järgnevate koolituste paremaks läbiviimiseks. Seejuures mõned osalejad on jätnud hinnangu põhjendamata. Tagasiside hinnangud ja kommentaarid sai autor enda valdusse üheks anonümiseeritud dokumendiks koostatuna. Kommentaaride väljavõtete puhul on autoril võimalik neid eristada grupi (esimene grupp=I ja teine grupp=II) ja rolli täpsusega (*coach*=CO ja *coachee*=CE), näiteks ICO viitab esimese grupi *coachi*

kommentaarele. Koolitusmoodulit viisid läbi kaks koolitajat, kes on tagasiside analüüsimisel anonüümsuse tagamiseks tähistatud tähtedega A ja B.

Tabel 7. Avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmi tagasiside

Küsimus	I grupp		II grupp		Kokku	
	M	SD	M	SD	M	SD
Kuidas hindate <i>coachingu</i> -paari valikuprotsessi õnnestumist?	3,87	0,34	3,75	0,53	3,81	0,45
Kuidas hindate <i>coachingu</i> -paari koostöö sujumist?	3,59	0,58	3,83	0,38	3,71	0,50
Kuidas hindate ühisseminaride (alguse ja lõpuseminar) ülesehitust?	3,70	0,47	3,63	0,49	3,66	0,48
Kuidas hindate grupikohtumiste ülesehitust?	3,59	0,49	3,67	0,56	3,63	0,53
Kuidas hindate <i>coachingu</i> -programmis <i>coachee/coachi</i> eesmärkide saavutamist?	3,57	0,51	3,42	0,48	3,49	0,49
Kuidas hindate <i>coachingu</i> -programmi kui terviku sisu?	3,89	0,30	3,67	0,48	3,78	0,41
Kuivõrd on <i>coachingu</i> -programmis saadud teadmised/kogemused rakendatavad Teie igapäevatoos?	3,91	0,29	3,58	0,65	3,74	0,53
Kuidas hindate <i>coachingu</i> -programmi korraldust (ruumid, tehnika, ajakava, toitlustus jm)?	3,95	0,21	3,83	0,38	3,89	0,31
Kuidas hindate programmi jooksul püstitatud isiklike eesmärkide saavutamist?	3,27	0,55	3,21	0,51	3,24	0,52
Kuidas hindate isiklikku pühendumist (kui pühendunult programmis osalesite)?	3,39	0,49	3,69	0,46	3,54	0,49
Kuidas hindate programmi läbiviijat A?	3,95	0,21	3,88	0,34	3,91	0,28
Kuidas hindate programmi läbiviijat B?	3,91	0,29	3,83	0,48	3,87	0,40

Allikas: autori koostatud

Coachingu-paari valikuprotsess õnnestus (M=3,81 ja SD=0,45). Osalejatest 39 vastas, et see õnnestus väga hästi, 7 hästi, 1 rahuldavalt ja üks osaleja jättis hinnangu andmata. Hinnangule antud põhjendustes toodi välja, et paarid moodustusid erineva vanuse, kogemuse ja taustaga inimestest, kellel oli üksteiselt palju õppida, mis pakkus väljakutset. Oluliste faktoritena mainiti ära usalduse loomist osapoolte vahel, omavahelist sobivust, kuulamisoskust, motiveeritust ja pühendumist protsessile. Näiteks toodi kommentaarina välja, et *coachingu*-paarina otsustati jätkata ka peale programmi lõppu. Kuigi osalejad pidasid *coachingu*-paari valikuprotsessi õnnestunuks, tõid mitmed välja, et nad oleksid soovinud täpsemat teadmist sellest, mille alusel *coachingu*-paarid moodustati, millest võiks ka neil endal kasu olla. All väljavõte kommentaaridest:

„Paaride valik tundus väga hea, hoopis teised/erinevad valdkonnad ja väljakutsed, mis võimaldavad keskenduda protsessile.“ (ICO)

„Sain endale partneri, kellel olid päris probleemid, millega tegelesime. Omaette väljakutseks oli tema usalduse võitmine, mis ilmselt oli keskmisest raskem, kuid seetõttu väga sobiv treeninguna.“ (ICO)

Coachingu-paaride koostöö sujus ($M=3,71$ ja $SD=0,50$). Osalejatest 34 vastasid, et koostöö sujus väga hästi, 11 hästi, 1 rahuldavalt ja üks osaleja jättis hinnangu andmata. Oluliste faktoritena koostöö sujumisel toodi välja usalduse loomine, pühendumine protsessile, motiveeritus, paindlikkus ja soov ennast arendada. Kuigi koostöö sujumist hinnati valdavalt väga heaks, toodi välja, et alguses oli paaridel raskusi rollidest arusaamisega ja kohtumisteks ühiste aegade leidmisega. Samas aga lisati, et kui koostöö sujuma hakkas, siis kohtuti *coachingu*-paarina rohkemgi, kui ette oli nähtud. All väljavõte kommentaaridest:

„Esimestel kordadel, kui kohtumised toimusid, oli keeruline minu rollist aru saada, kohanemine võttis veidi aega. Viimaseid kohtumisi olen väga nautinud.“ (ICE)

„Hea koostöö ja usaldus, piisav paindlikkus – need aitasid kaasa tundele, et coach on süvitsi minuga ja juhindub minu vajadustest.“ (ICE)

Ühisseminaride ülesehitusega oldi antud hinnangutele tuginedes rahul ($M=3,66$ ja $SD=0,48$). Vastajatest 31 hindasid ühisseminaride ülesehitust, väga heaks, 16 heaks, 1 osaleja jättis hinnangu andmata. Hinnangutele antud põhjendustes toodi välja, et ühisseminarid olid kompaktselt üles ehitatud, informatiivsed, õhkkond õppimist soodustav ja usalduslik, mis lõi head tingimused enesearendamiseks ja igapäevases töös esinevatele probleemidele vastuste leidmiseks. Samas toodi kommentaarides mitmel korral välja, et kohati oleks teoreetilisi teadmisi rohkem soovinud ja seetõttu oleks ühisseminare võinud olla rohkem. All väljavõte kommentaaridest:

„Aitas välja igapäeva probleemidest ning vaadata asju kõrvalt suurema pildina.“ (ICE)

„Kõik seminarid löid suurepärase võimaluse tegelemiseks oma mõtetega ja enesearendamise küsimustega.“ (ICO)

Grupikohtumiste ülesehitusega oldi samuti rahul ($M=3,63$ ja $SD=0,53$). Osalejatest 31 pidasid grupikohtumiste ülesehitust väga heaks, 15 heaks ja 1 rahuldavaks ja 1 osaleja jättis hinnangu andmata. Hinnangute põhjendustes toodi välja, et grupikohtumisi oleks võinud olla rohkem, need olid huvitavad, õhkkond toetav ja avatud, praktilisteks läbimängud head ning pakkusid võimalust

kogemuste jagamiseks. Teisalt oleks soovitud kohtumiste kohta saada eelnevalt informatsiooni, mis ees ootab ja mida tegema hakatakse, head oleksid olnud ka mõned iseseisvad harjutused kodus mõtisklemiseks, mis oleksid võimaldanud paremini ette valmistada. All väljavõtte kommentaaridest:

„Kogemuse jagamine ja arusaamine, et teistel ka ei pruukinud kohe õnnestuda oli toetav.“
(ICO)

„Neid oleks võinud olla rohkem, eriti just sellist võimalust, et omavahel jagada, kuidas läinud on.“ (IICE)

Coachingu-programmis *coachi/coachee* eesmärkide saavutamise jäädgi üldpildis rahule ($M=3,49$ ja $SD 0,49$). Osalejatest 24 leidsid, et saavutasid *coachi/coachee* eesmärgid täielikult ja 23 leidsid, et saavutasid eesmärgid osaliselt, 1 osaleja jättis hinnangu andmata. Hinnangute põhjendustes välja toodud kommentaarid väljendavad, et eesmärgid said saavutatud, kuid edasi on vaja tegeleda saavutatu hoidmise ja tööriistade järjepideva rakendamisega. Tõdeti, et *coaching* kui oluline juhtimisvahend nõuab tööd endaga ja praktiseerimist ning põhjendas sellega, et seetõttu hindasid nad *coachi/coachee* eesmärkide saavutamist osaliseks. Samas annab esimestest programmi edusammudest kinnitust ühe osaleja kommentaar, et teised on märganud temas muutust ja selle kohta ka positiivset tagasisidet andnud. Väljavõtted kommentaaridest:

„Kuna eesmärk oli eneseareng, siis selle saavutasin täielikult. Seda, kas must ka edaspidi võiks coach saada, ei julge lubada, aga see polnud ka eesmärk. Samas vastava tehnika kasutamine juhtimisel aitab mind juba täna.“ (ICO)

„Kuna eesmärgid mõneti aja jooksul muutusid, ei õnnestunud kõike loodetut saavutada, ent mitmed väljakutsed said tänu uutele oskustele ületatud.“ (ICE)

Coachingu-programmi kui terviku sisuga jäädgi rahule ($M=3,78$ ja $SD=0,41$). Osalejatest 37 vastas, et programmi kui terviku sisu oli väga hea ja 10 pidasid seda heaks, 1 osaleja jättis hinnangu andmata. Hinnangut põhjendavates kommentaarides toodi välja, et tegu oli tervikliku ja läbimõeldud juhtimiskvaliteedi tõstmisele suunatud programmiga, mis võimaldab nii juhtimise ja juhtimisstiili kui ka enesearendamisega teadlikult tegeleda. Rohkem oleks soovitud näiteid *coachiva* juhtimisstiili rakendamise kohta. Väljavõtted kommentaaridest:

„Hästi ülesehitatud, struktuurne, loogiline, tagasipeegeldavate vahepeatustega. Coachide ja coaheede ühisgrupikohtumisi võiks mõni rohkem olla, et peegeldada kogetut ja õppida üksteise kogemustest, teadmistest.“ (IICO)

„Annab uue vaate juhtimisele ja eesmärkide seadmisele. On pikaajalise positiivse mõjuga protsess ning annab häid kontakte.“ (IICE)

Coachingu-programmist saadud teadmised/kogemused on hinnangute põhjal töökohal rakendatavad ($M=3,74$ ja $SD=0,53$). Vastajatest 36 pidasid neid väga hästi rakendatavaks, 8 hästi rakendatavaks, 2 osalejat rahuldaval tasemel rakendatavaks, 2 osalejat jätsid hinnangu andmata. Kommentaarides toodi välja, et programmis osalenud keskastmejuhid juba rakendavad omandatud teadmisi/kogemusi teadlikult oma igapäevases juhitöös ja loodavad, et seeläbi paraneb juhtimise kvaliteet. Samas mainiti vajadust *coachi* toe järele ka peale programmi lõppu, et ei tekiks olukorda, kus igapäevaste tööga seotud probleemidega jälle üksi jäädakse. Samuti toodi välja, et organisatsioon tervikuna peaks rohkem toetama *coachiva* juhtimisstiili rakendamist. Väljavõtted kommentaaridest:

„Tunnetan, et mu mõtteviis on hakanud veidi muutuma. Ei püüa enam ise kõike ära teha, vaid suunan inimesi ise oma ülesannetele lahendusi leidma.“ (ICO)

„Me kõik töötame inimestega ja tahame, et ka meie inimesed areneksid võrdselt meiega, seega üks igapäeva juhtimise tööriist on selles osas juures.“ (IICO)

Coachingu-programmi korraldusega (ruumid, tehnika, ajakava, toitlustus jm) rahulolu oli kõrge ($M=3,89$ ja $SD=0,31$). Osalejatest 41 pidas seda väga heaks, 5 heaks, 2 osalejat jätsid hinnangu andmata. Kommentaarides toodi välja, et kõik toimis, asukoht oli sobiv, ruumid õhurikkad, kõik vajalik olemas, osalejatele jagati infot erinevate programmi moodulite toimumisaja- ja koha kohta. Edaspidi tasuks aga pöörata tähelepanu sellele, et Tallinnast väljastpoolt tulijatega rohkem arvestataks ehk erinevate programmi moodulid võiksid alata kell 10.00, mitte varem.

Coachingu-programmi jooksul püstitatud isiklikud eesmärgid saavutati suures osas ($M=3,24$ ja $SD=0,52$). Osalejatest 28,26% vastas, et püstitatud isiklikud eesmärgid saavutati täielikult, 13 suures osas, 2 osaliselt ning 2 osalejat jätsid hinnangu andmata. Kommentaaridest järeldub, et eesmärgid täideti – sooviti saada paremaks juhiks ja see saavutati. Samas rõhutati, et töö iseendaga ei lõppe kunagi ning programm andis tõe jätkusuutlikuks enesearenguks. Väljavõtted kommentaaridest:

„Eneseareng ei lõpe ju kunagi, seega ei saa öelda, et saavutasin täielikult. Küll aga saavutasin selle, et oskan rohkem kuulata ja suunata meeskonda ehk paremini ise lahendusi leidma.“ (ICO)

„Saavutasin palju. Tegin selle protsessi käigus suuri elumuutvaid otsuseid. Nüüd tahan edasi liikuda ja ise coachiks saada.“ (ICE)

Isikliku pühendumisega *coachingu*-programmis olid keskastmejuhid üldiselt rahul ($M=3,54$ ja $SD=0,49$). Osalejatest 26 hindasid isiklikku pühendumist väga heaks, 20 heaks, 2 osalejat jätsid hinnangu andmata. Kommentaarides toodi välja, et suure pühendumisega üllatati kohati ka iseennast, mille taga peitus soov olla parem juht. Oli ka neid, kes oleksid soovinud programmile rohkem pühenduda, kuid seda segas suur töökoormus ja seetõttu polnud mõnikord ettevalmistus piisav.

Hinnangud programmi läbivijatele A ja B olid kõrged (A puhul $M=3,91$ ja $SD=0,28$ ning B puhul $M=3,87$ ja $SD=0,40$). Programmi läbivijat A pidasid väga heaks 42 osalejat, heaks 4 ja 2 osalejat jätsid hinnangu andmata. Programmi läbivijat B pidasid väga heaks 41 osalejat, heaks 4 osalejat, rahuldavaks 1 osaleja ning 2 osalejat jätsid hinnangu andmata. Kommentaarides toodi mõlema programmi läbivijaga kohata välja, et tegu oli väga professionaalsete, väga heade teoreetiliste ja praktiliste oskustega ning suure kogemuste pagasiga isikutega, kelle puhul on kinnistunud *coachingut* toetav elufilosoofia. Oluliste faktoritena mainiti empaatilisust, pühendumust, asjatundlikkust. Leiti, et programmi läbivijad olid heaks eeskujuks.

Alljärgnevaid tulemusi programmis *coachina* osalenud keskastmejuhtide kohta pole tabelis kajastatud. *Coachina* osalenutel (esimesest grupist 12 ja teisest 12 osalejat, kokku 24) oli võimalus *coachingu*-programmi jooksul kasutada tugiisikute abi (supervisioon), mida peeti oluliseks ($M=3,61$ ja $SD=0,50$). *Coachina* osalejatest 14 pidas seda väga oluliseks, 9 küllaltki oluliseks, 1 osaleja jättis hinnangu andmata. Kommentaarides leiti, et *coachina* praktiseerimise alustamisel vajati tuge ja suunanäitamist ning oli vajadus oma arengut selles osas peegeldada ja kahtlusi privaatselt arutada, et õiges suunas edasi liikuda. Hinnangud kahele tugiisikule, kes olid ühtlasi ka programmi läbivijateks, olid kõrged (A puhul $M=4,00$ ja $SD=0,00$ ning B puhul $M=3,92$ ja $SD=0,29$). Üks tugiisik pakkus tuge 12-le *coachile*. Tugiisiku A puhul oli tagasiside eranditult väga hea, peale ühe osaleja, kes jättis hinnangu andmata. Tugiisiku B puhul oli samuti tagasiside väga hea, v.a ühe osaleja, kes vastas, et see oli hea. Kommentaaride tänati tugiisikuid vajaliku toe eest ja võrreldi seda kui nähtamatut kätt, mis juhib kindlalt ja teadlikult läbi protsessi tulemuseni.

Programmis *coachina* osalejatest 22 olid valmis asuma ka edaspidi *coachi* rolli, et praktiseerida *coachivat* juhtimisstiili, üks vastas eitavalt ja üks osaleja jättis vastamata.

Muude ettepanekute, soovide ja kommentaaridena seoses *coachingu*-alaste oskuste ja teadmiste edasise täiendamisega toodi välja, et soovitakse *coachingut* täiendavalt praktiseerida ja võimalusel kasutada selleks vaatleja juuresolekut, et vajalikku tagasisidet saada. Soovitati läbi mõelda, kas ja kuidas rakendada *coache* kogu avaliku sektori juhtimisvõimekuse tõstmisel, et programm ei jääks kitsa ringi arengut toetama. Samuti võiks kaaluda jätkuprogrammi, et teadmisi/kogemusi teatud regulaarsusega täiendada ja lihvida. *Coacheena* osalejad tõid välja soovi järgmise sammuna *coachina* osaleda.

Tagasisidest neljapalli skaalal, kus neli väljendab kõrgeimat võimalikku hinnangut, järeldub, et rahulolu avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmiga oli kõrge (kõrgeim $M=3,91$ ja madalaim $M=3,24$ ning madalaim $SD=0,28$ ja kõrgeim $SD=0,53$). Kõrge keskmine näitaja põhjal saab järeldada, et rahulolu koolitusega oli kõrge ning madal standardhälve tõstab tulemuste usaldusväärset, näidates keskastmejuhtide üksmeelt antud hinnangute osas. Suuri erinevusi programmi esimese ja teise grupi koolitusmooduli hinnangute vahel ei esinenud, olles mõlema grupi puhul eraldi vaadelduna kui ka gruppide kokkuvõttes on ühtmoodi kõrged. Võrreldes koolitusmooduli vahetagasisidet programmi lõpptagasisidega, saab erinevusena välja tuua, et esimese puhul on hinnangud maksimumile lähemal, teise puhul on need madalamad, kuid sellele vaatamata kõrged.

Analüüsi põhjal saab järeldada, et *coachingu*-programmil oli positiivne mõju keskastmejuhtide juhtimiskvaliteedi tõusule ja arendava juhtimise rakendamisele. Programm täitis keskastmejuhtide ootusi seoses isikliku arengu kompetentsi arendamise vajadusega, et saavutada oma töös paremaid tulemusi ja olla hea juht oma alluvatele. Tagasisidest järeldub, et *coachiva* juhtimisstiili põhimõtted on leidnud rakendust keskastmejuhtide igapäevatoos, mille kohta on saadud juba ka esimene positiivne tagasiside. Keskastmejuhid leidsid, et programmi läbimine toetas juhtimise ja juhtimisstiili arendamist, mis aitab neil omakorda motiveerida ja arendada oma alluvaid ja panustada seeläbi nii organisatsiooni, valdkonna kui ka avaliku sektori kui terviku arendamisse.

4. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli välja selgitada, kas ja mil määral on *coachingu*-programmi läbimine täitnud avaliku sektori keskastmejuhtide ootusi seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega ning milline on nende hinnang sellele. Eesmärgi täitmisel tugines autor Kirkpatricku (1996) koolituse tulemuslikkuse hindamise neljatasandilisele mudelile, kasutades selleks Dyeri (1994) poolt välja pakutud peegelpildi kontseptsiooni, mille kasutegur seisneb selles, et see võimaldab keskenduda organisatsiooni eesmärkidele ja vältida Kirkpatricku mudeli rakendamise keerukusest tulenevalt piirdumist vaid mudeli esimese, heal juhul ka teise tasandi hindamisega.

Seega keskendus töö autor esmalt organisatsioonilistele ehk antud juhul avaliku sektori kui terviku eesmärkidele ja nendest tulenevatele ootustele seoses keskastmejuhtide arendamisega, mis puudutavad juhtimist ja juhtimisstiili arendamist, milleks autor analüüsis magistr töö seisukohalt olulisi poliitikaid, uuringuid, raporteid jmt. Dokumendianalüüsi põhjal on peamiseks organisatsiooniliseks eesmärgiks avaliku sektori keskastmejuhtide juhtimise ja juhtimisstiili arendamise seisukohast juhtimiskvaliteedi ja –võimekuse tõstmine, et tagada võimeka töötajaskonna olemasolu, efektiivne töökorraldus ja parandada avaliku sektori haldussuutlikkust. Arendava juhtimise seisukohalt on juhtidel kui töötajate pideva õppimise ja arengu toetajatel oluline roll, et mõjutada töötajate võimekust (Viitala 2004, 529). seda eriti avalikus sektoris, kus töökeskkond on keerulisem (Eliassen, Kooiman 2002, 25-27; Murphy *et al.* 2016, 692-694). Mida parema kvaliteediga on juhi töö, seda paremad on tulemused organisatsioonis nii lühema- kui pikemaajalises perspektiivis (Baustad, Sørsveen 2009, 49).

Keskastmejuhtide kompetentsimudel, mille viis põhikompetentsi on valdkonna arendamine, protsesside juhtimine, eestvedamine, koostöö ja kommunikatsioon ning isiklik areng, määrab raamistiku, millist käitumist see keskastmejuhtidelt eeldab ehk mis on see, mida nad peavad õppima, et neile seatud eesmärki täita. Seejuures tõi motivatsioonikirjade analüüs välja, et avaliku teenistuse keskastmejuhtide eesmärgid ja ootused *coachingu*-programmidele olid kõige enam seotud isikliku arengu kompetentsiga, mis väljendab vajadust tänapäeva keerukas ja pidevalt muutuv keskkonnas ennast järjepidevalt nii ametialaselt kui ka isiklikul tasandil arendada. Analüüsi põhjal

võib välja tuua isikliku arengu kompetentsi arendamise seose ülejäänud nelja kompetentsi arendamisega, eelkõige eestvedamisega, mis hõlmab meeskonnatöoga seonduvat. Seega vastavad organisatsioonilised eesmärgid avaliku sektori keskastmejuhtide poolt seatud ootustele seoses *coachingu*-programmiga.

Dokumendianalüüs tõi välja, et rahvusvaheline praktika rõhutab sobivate koolitus- ja arendustegevuste valimisel vajadust suurendada iga potentsiaalse juhi enese vastutust oma professionaalse arengu eest, mille puhul on oluline eri vormis arengutoe pakkumine (mentorlus, *coaching*, foorumid, kogemus-kohvikud, rahvusvaheliste praktikatega tutvumine jmt). Avaliku teenistuse keskastmejuhtide uuringus töid keskastmejuhid ka ise huvipakkuvate juhtimisvaldkonna arendustegevustena välja õppimise parimatest praktikatest, aktiivõppel baseeruvad koolitused või *coaching*-tüüpi arendusprogrammid. Erialane kirjandus rõhutab, et juhtide arendamine nõuab palju nüansirikkamat ja kontekstuaalsemat lähenemist, kui klassiruumis õppimine (Tourish 2012, 24). Juhtide arendamisele suunatud tegevused peavad olema kohandatavad erinevatele stsenaariumitele, millega juhid tänapäeval silmitsi seisavad, kus üheks juhtide arendamiseks sobilikuks meetodiks on *coaching* (Turner, Baker 2017, 5-8). Antud juhul valitigi sobiva koolitus- ja arendustegevusena avaliku sektori keskastmejuhtide arendamiseks *coachingu*-programmi läbiviimine.

Coachingu rakendamine ei avalda alati soovitud tulemusi ja mõju. Selleks on oluline hinnata koolitus- ja arendustegevuste mõju, mille puhul Eestis on traditsiooniliselt palju tähelepanu pööratud koolitus- ja arendustegevustes osalenute rahulolule, oluliselt vähem aga nende tervikliku korraldamise või mõju analüüsimisele, et saada olulist infot vajalikeks parendusettepanekuteks ja järgmiste arendustegevuste kavandamiseks (Gorobinski *et al.* 2017, 221-223). Avaliku teenistuse koolitussüsteemi ja arenguvajaduste analüüs (2011, 65-77), toob välja, et koolitus- ja arendustegevuste vajaduste väljaselgitamist ja tulemuslikkuse hindamist võib pidada kogu Eesti avaliku teenistuse koolitus- ja arendussüsteemi nõrgaks kohaks. Juhtide arendamisel on järjepidev arenguvajaduste monitoring eriti vajalik, kuna juhtimine tegeleb inimeste ja nendevaheliste suhete dünaamikaga, mis on pidevas muutumises (Maxwell 2017, 6-8) ning on tugevalt seotud ühiskonna vajaduste ja struktuuriga antud ajahetkel (Marques 2015, 1318).

Eelnevaga on läbitud Kirkpatricku koolituse tulemuslikkuse hindamise mudeli neli sammu peegelpildis, mille eesmärgiks oli siduda organisatsioonilised eesmärgid *coachingu*-programmi mõju hindamisega, et tagada analüüsi süsteemsus ja terviklikkus. Tulles tagasi Kirkpatricku koolituse tulemuslikkuse hindamise mudeli esimese sammu juurde, mille eesmärgiks on hinnata

osalejate reaktsiooni programmile, saab välja tuua, et rahulolu programmi sisu, korralduse ja läbiviijate osas oli kõrge nii koolitusmooduli vahetagasiside kui ka programmi lõpptagasiside järgi. Osalejate hinnangud olid mõlemal juhul üksmeelsed ja gruppide lõikes sarnased. Osalejad leidsid, et koolitusmoodul ja programm tervikuna olid eesmärgipärased, sisukad ning saadud teadmised ja kogemused rakendatavad töökohal. Koolituse tagasisides küsitud ettepanekutes ja kommentaarides toodi peamiselt välja positiivne tagasiside ja vajadus *coachingu* põhimõtteid avalikus sektori laiemalt levitada.

Liikudes edasi Kirkpatricku koolituse tulemuslikkuse hindamise mudeli teise sammu juurde, mille eesmärgiks on välja selgitada koolituse kasutegur *coachingu*-programmis osalenud keskastmejuhtide seisukohalt, saab analüüsi põhjal järeldada, et programmi läbimisel oli positiivne mõju juhtimiskvaliteedi tõusule, kuna see tõstis läbi arendava juhtimise rakendamise programmis osalejate juhtimisvõimekust, mis toetavad varasemate uuringute tulemusi (Bozer *et al.* 2014a, 883; Neale *et al.* 2009, 59-61; Thachi 2002 viidatud de Haan *et al.* 2011, 26). Osalejad said uusi teadmisi *coachingu* olemusest ja praktilisi kogemusi õpitu praktikas rakendamiseks, mis aitasid neil tõsta oma juhtimisalast võimekust ja olla paremad juhid. Programm täitis keskastmejuhtide motivatsioonikirjade analüüsi põhjal välja toodud ootusi seoses isikliku arengu kompetentsi arendamise vajadusega, et saavutada oma töös paremaid tulemusi. Keskastmejuhid leidsid, et programmi läbimine toetas juhtimise ja juhtimisstiili arendamist, aidates neil motiveerida ja arendada oma alluvaid, mis on arendava juhtimise seisukohalt oluline aspekt tagamaks tänapäevaste organisatsioonide edukus. Tagasisidest järeldub, et *coachiva* juhtimisstiili põhimõtted on leidnud rakendust keskastmejuhtide igapäevätöös, mille kohta on saadud juba esimene positiivne tagasiside, mis annab aimu Kirkpatricku koolituse hindamise tulemuslikkuse mudeli kolmandat tasandit hõlmavate positiivsete muutuste kohta, mida autor käesolevas töös kasutatavatele andmetele tuginedes ei käsitle. Ettepanekute, soovide ja kommentaaridena seoses *coachingu*-alaste oskuste ja teadmiste edasise täiendamisega toodi välja, et soovitakse *coachingut* täiendavalt praktiseerida ja saada selles osas tuge ka peale programmi lõppu. Tehti soovitus läbi mõelda, kas ja kuidas rakendada *coache* kogu avaliku sektori juhtimisvõimekuse tõstmisel, et programm ei jääks kitsa ringi arengut toetama. Leiti, et sarnaste programmidega peaks jätkama.

Analüüsi tulemustest lähtuvalt täitis avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programm eesmärgi, milleks oli tõsta *coachingu* meetodi rakendamise kaudu juhtimisvõimekust avalikus sektoris ja toetada *coachingut* rakendava juhtimisstiili levikut keskastmejuhtide seas, mis võimaldaks nii üksteiselt õppimist kui ka individuaalset arengut. Uuringu tulemused näitavad, et avaliku sektori keskastmejuhtide *coachingu*-programm täitis nii keskastmejuhtidele seatud

organisatsioonilisi ootusi kui ka nende enda ootusi programmile seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega. Programmi läbimine tõstis keskastmejuhtide juhtimisvõimekust, mis aitab kaasa avaliku sektori haldussuutlikkuse kasvule.

Eelnevat arvesse võttes toob autor välja järgmised ettepanekud:

- Jätkata *coachingu*-programmi rakendamist avaliku teenistuse keskastmejuhtide juhtimiskvaliteedi tagamiseks ja juhtimisvõimekuse tõstmiseks, et see jõuaks laiema ringi avaliku sektori keskastmejuhtideni, kuna sellel on positiivne mõju avaliku teenistuse keskastmejuhtide juhtimiskvaliteedi tagamisel ja juhtimisvõimekuse tõstmisel;
- Luua *coachide* tugivõrgustik, et pakkuda keskastmejuhtidele tuge nende igapäevases juhitöös efektiivsuse ja tulemuslikkuse tagamiseks läbi arendava juhtimise ja sel eesmärgil *coachiva* juhtimisstiili rakendamisel, millest uuringu tulemuste põhjal puudust tunti;
- Pöörata suuremat tähelepanu *coachingu*-programmi mõju süsteemsele ja terviklikule hindamisele ka pikemaajalises perspektiivis, mis hõlmaksid ka Kirkpatricku koolituse tulemuslikkuse hindamise mudeli kolmandat ja neljandat tasandit, et sammu pidada tänapäeva kiiretest muutustest tingitud vajadustega juhtimise ja juhtimisstiili arendamisele ning teha nendest lähtuvaid parendusi programmi edasisel rakendamisel.

Uuringu tulemused ei laiene kogu Eesti avaliku sektori keskastmejuhtidele, kuna magistritöös esindatud valim hõlmas vaid 2% nendest. Samas võimaldavad uuringu tulemused oletada, et *coachingu*-programmiga jätkamisel oleksid tulemused korratavad, kuna töö empiirilises osas vaadeldud kahe grupi keskastmejuhtide tulemused olid sarnased.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, milline on olnud avaliku sektori keskastmejuhtide *coachingu*-programmi mõju, kas ja mil määral on programmi läbimine täitnud osalejate ootusi seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega ning milline on nende hinnang sellele. Eesmärgi täitmiseks on töö jaotatud teoreetiliseks, metoodiliseks ja empiiriliseks osaks.

Tänapäeval tegutsevad organisatsioonid keerukas ja ebakindlas keskkonnas ning peavad toime tulema pidevate muutustega. Oluline roll on sellistel juhtimispraktikatel, mis soodustavad töötajate õppimist ja arengut (Maxwell 2011, 8; Viitala 2004, 533-540), seda eriti avalikus sektoris, kus töökeskkond on keerulisem (Eliassen, Kooiman 2002, 25-27), mõjutegurite, kontekstide ja eesmärkide paljususega esitavad juhtidele pidevalt väljakutseid (Murphy *et al.* 2016, 692-694). Et toime tulla pidevate muutustega ja sellest tingitud vajadusega õppida ja arendada kasutatakse organisatsioonides laialdaselt *coachingut*, mis on suunatud nii juhtide kui ka töötajate arengu toetamisele (Rekalde *et al.* 2015, 1678). Juhtimis-*coachingut* käsitlevad uuringud on näidanud, et *coaching* aitab tõsta juhtimise efektiivsust (Thachi 2002 viidatud de Haan *et al.* 2011, 26) ja sellel on märkimisväärne positiivne mõju töö tulemuslikkusele (Bozer *et al.* 2014a, 883). Kuid *coaching* ei taga mitte alati soovitud tulemust ja mõju, kuna organisatsioonidel puudub sageli selge arusaam, mida *coachingult* ja *coachidelt* täpselt oodata, vähesed organisatsioonid panevad paika *coachingut* puudutavad selged käitumuslikud eesmärgid ega mõõda *coachingu* tulemusi piisavalt (Bozer *et al.* 2014a, 892; 2014b, 13; Mihiotis, Argirou 2016, 448; 459-460).

Seetõttu on magistritöö olulise praktilise väärtusega, kuna analüüsib empiirilises uuringus avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmi mõju, lähtuvalt seatud organisatsioonilistest eesmärkidest keskastmejuhtidele ja keskastmejuhtide enda ootustest programmile seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega. Magistritöö tugines juhtumiuuringul, mille valim koosnes kahest 24 osalejaga avaliku sektori keskastmejuhtide grupist, kes programmi läbisid. Töö autor kasutas dokumendianalüüsi, mis hõlmas magistritöö seisukohalt olulisi poliitikaid, uuringuid, raporteid jmt. Lisaks analüüsis autor teisesid andmeid, (motivatsioonikirjad, vahetagasiside programmi

koolitusmoodulile ja programmi lõpptagasiside), mis on kogutud tellija poolt programmi erinevates etappides ning mille kasutamiseks on autor luba küsis. Andmeanalüüsiks kasutas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi ja kirjeldavat statistikat. Andmeid analüüsides tugines autor Kirkpatricku (1996) koolituse tulemuslikkuse neljatasandilisele hindamismudelile, kasutades Dyeri (1994) poolt välja pakutud peegelpildi kontseptsiooni, mille kasutegur seisneb selles, et see võimaldab keskenduda organisatsiooni eesmärkidele.

Uuringu tulemustest lähtuvalt täitis avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programm nii organisatsioonilised ootused keskastmejuhtidele kui ka keskastmejuhtide enda ootused programmile seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega, omades positiivset mõju keskastmejuhtide juhtimiskvaliteedi ja juhtimisvõimekuse tõusule, aidates kaasa avaliku sektori haldussuutlikkuse kasvule. Rahulolu programmiga oli kõrge, seda nii eraldi gruppide lõikes kui ka koondtulemusi vaadates ning hinnangud üksmeelsed, mis tõstab saadud tulemuste usaldusväarsust.

Uuringu tulemustest lähtuvalt tegi autor järgnevad ettepanekud, mis on täpsemalt lahti kirjutatud järelduste ja arutelu osas:

- Jätkata *coachingu*-programmi rakendamist avaliku teenistuse keskastmejuhtide juhtimiskvaliteedi tagamiseks ja juhtimisvõimekuse tõstmiseks, et see jõuaks laiema ringi avaliku sektori keskastmejuhtideni;
- Luua *coachide* tugivõrgustik, et pakkuda keskastmejuhtidele tuge nende igapäevases juhitöös;
- Pöörata suuremat tähelepanu *coachingu*-programmi mõju süsteemsele ja terviklikule hindamisele ka pikemaajalises perspektiivis.

Magistritöö täitis eesmärgi, milleks oli välja selgitada, kas ja mil määral on *coachingu*-programmi läbimine täitnud avaliku sektori keskastmejuhtide ootusi seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega ning milline on nende hinnang sellele.

Uuringu tulemused ei laiene kogu Eesti avaliku sektori keskastmejuhtidele, kuna magistritöös esindatud valim hõlmas vaid 2% nendest. Samas võimaldavad uuringu tulemused oletada, et *coachingu*-programmiga jätkamisel oleksid tulemused korratavad, kuna töö empiirilises osas vaadeldud kahe grupi keskastmejuhtide tulemused olid sarnased.

SUMMARY

WORK CONSULTING FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT: IMPACT ANALYSIS OF ESTONIAN PUBLIC SECTOR MIDDLE LEVEL MANAGERS COACHING-PROGRAM

Kadri Sild

In the contemporary society, the leaders face continuous challenges in how to cope with the constant changes and the constant need to develop themselves and the employees. A common leadership development method used in organisations that promotes learning and self-development is coaching.

The aim of this master's thesis is to study if and on what extent the coaching-program organised for the Estonian public sector middle level managers has met the expectations of the participants in developing their leadership skills and style, and how they evaluate the overall program. In meeting this aim, the author used the Kirkpatrick's (1996) four-level training evaluation model and its mirror model proposed by Dyer (1994). The mirror model enables to additionally focus on organizational aims and avoid the main difficulty that appears in applying Kirkpatrick's, that often only the first one or two levels are assessed.

The author focuses on five main research questions:

- 1) Which leadership practices help to promote learning- and development-oriented environment that supports the organizations in coping with the challenges posed by constant changes in contemporary society?
- 2) In the public sector, what specific factors and why must be taken into account in applying leadership development and leadership styles that promote learning and self-development?
- 3) Which aspects are important in applying coaching as a method of promoting learning and self-development in leadership development and development-oriented leadership styles?

- 4) How coaching as a method is used in the Estonian public sector middle level managers' training and how to evaluate its impact?
- 5) What were the expectations of the Estonian public sector middle level managers towards leadership development and learning- and development-oriented leadership styles, and in what extent these expectations were met?

As a theoretical background, the author uses the contemporary theories in leadership development with a special focus on coaching method as well as approaches on differences in public and private sector that also has an impact on leadership practices.

The methodological approach in the thesis uses case study as a method combined with document analysis using qualitative content analysis and descriptive quantitative statistics. The material analyzed are the state and ministry level documents and material gathered from the participants of the Estonian public sector middle level managers coaching-program (motivation letters, mid-term feedback, final feedback sheets).

In conclusion, the analysis showed that the coaching program met the expectations of the participants, the Estonian public sector middle level managers and had a positive impact on their leadership skills. The analysis also revealed that the program supported the organizational aims and expectations for the middle managers development. Therefore, more broadly, the coaching program supported the effective functioning in the public sector in the longer perspective.

The author would make the following suggestions based on the study:

- To continue using the coaching method in the public sector middle level managers training more broadly as it has proven to be efficient;
- To create a network of coaches for providing daily support for the middle level managers;
- To pay more attention to the evaluation of the impact of applying the coaching method in the public sector leadership development.

The results of the current analysis cannot be generalized for all the public sector middle level managers in Estonia as the sample only involved 2% of Estonian public sector middle level managers. But the analysis still allows to suggest that the results could be repeated as the two parallel groups that participated the program showed very similar results.

Keywords: coaching, executive coaching, leadership development

KASUTATUD KIRJANDUS

- Alas, R., Oltjer, R., Sepper, R. (2006). *Juhtida avalikus või erasektoris?* Tallinn: Äripäev.
- Anderson, H.J., Baur, J.E., Griffith, J.A, Buckley, M.R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 28, No. 1, 245-260.
- Andmekaitse Inspektsiooni 24. aprill 2018. a otsus nr 2.2.-1/18/20.
- Anthony, E. L. (2017). The impact of leadership coaching on leadership behaviors. – *Journal of Management Development*, Vol. 36, No. 7, 930-939.
- Avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programm. (s.a.). EBS Juhtimiskoolituse Keskus.
- Avaliku teenistuse keskastmejuhtide *coachingu*-programmi väljatöötamine ja kahele grupile läbiviimine. (2015) Rahandusministeerium.
- Avaliku teenistuse keskastmejuhtide kompetentsimudeli väljatöötamine. (2013). Tellija: Rahandusministeerium; Teostaja: Implement Inscape: Tallinn.
- Avaliku teenistuse keskastmejuhtide uuring. (2013). Tellija: Rahandusministeerium; Teostaja: Implement Inscape, Saar Poll: Tallinn.
- Avaliku teenistuse koolitussüsteemi ja arenguvajaduste analüüs. (2011).Uuringu lõpparuanne. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis, Tallinna Tehnikaülikool. Kättesaadav: <http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/2011-Avaliku-teenistuse-koolitussustem-ja-arenguvajadused.pdf>, 18.03.2018.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Baustad, I., Sørsveen, Å. (2009). *Juhtimise argipäev*. Tallinn. TEA.
- Blakey, J. (2016). *Usaldusväärne juht. Üheksa eestvedamise harjumust, mis parandavad liidri suhteid, mainet ja tulemuslikkust*. Tallinn: EBS.
- Bozer, G., Santora, J.C., Sarros, J.C. (2014a). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. – *Personnel Review*, Vol. 43, No. 6, 881-897.
- Bozer, G., Santora, J.C., Sarros, J.C. (2014b). Executive coaching: Guidelines that work. – *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. Vol. 28, No. 4, 9-14.

- Czerniawska, F. (2002). *Management Consultancy. What next?* New York: Palgrave.
- De Haan, E., Culpin, V., Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, Vol. 40, No. 1, 22-44.
- Dyer, S. (1994) Kirkparick's Mirror. – *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18, No. 5, 31-32.
- Eliassen, K.A., Kooiman, J. (2002). *Avaliku sektori juhtimine: Euroopa riikide kogemused*. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.
- Glassman, A.M., Winograd, M.A. (2005) Public Sector Consultation. *Handbook of Management Consulting – The Contemporary Consultant: Insight from World Experts*. Mason (Ohio): Thomson, 189-207.
- Gorobinski, E., Kadakas, M., Kase, K., Kraav, E., Kütt, M., Lindjärv, P., Lott, I., Matt, Ü., Nõmm, M., Saska, E., Tamkõrv, K., Tamme, H. (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: PARE.
- International Coach Federation Estonia veebileht. Kättesaadav: <http://coaching.ee/>, 14.05.2018.
- Isikuandmete kaitse seadus. RT I, 06.01.2016, 10. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014051?leiaKehtiv>, 20.04.2018.
- Jacobsen, B.C., Andersen, L.B. (2014). Performance Management for Academic Reaserchers. How Publication Command System Affect Individual Behavior. – *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 34, No. 2, 84-104.
- Kirkpatrick, D. (1996). *Great ideas revisited. Techniques for evaluating training programs. Revisiting Kirkpatrick's fourlevel model*. – *Training and Development*, Vol. 50, No. 1, 54-59.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.
- Lindquist, E., Marcy, R. (2016). The competing values framework: Implications for strategic leadership, hange and learning in public organizatins. – *International Journal of Public Leadership*, Vol. 12, No. 2, 167-186.
- Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H. (2002). *Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus. Käsiraamat*. Tallinn: Pakett.
- Magretta, J., Stone, N. (2003). *Mis on juhtimine? Kuidas see töötab ja miks on see igaihe asi?*. Tallinn: Pegasus.
- Marques, J. (2015). The changed leadership landscape: what matters today. – *Journal of Management Development*, Vol. 34, No. 10, 1310-1322.
- Maxwell, J.C. (2017). *Juhtimise viis taset: järeleproovitud sammud oma potentsiaali parimaks ärakasutamiseks*. Tallinn: Allika.
- Mihiotis, A., Argirou, N. (2016). Coaching: from challenge to opportunity. – *Journal of Management Development*, Vol. 35, No. 4, 448-463.
- Miricescu, D. (2015). Follower-Leader Relation and its Influence on Teams' Efficiency. – *Review of Management & Economic Engineering*, Vol. 14, No. 1, 65-77.

- Murphy, J., Rhodes, M.L., Meek, J.W., Denyer, D. (2016). Managing the Entanglement: Complexity Leadership in Public Sector System. – *Public Administration Review*, Vol. 77, No. 5, 692-704.
- Neale, S., Spencer-Arnell, L., Wilson, L. (2009). *Emotsionaalse intelligentsuse treening: kuidas tõsta tippjuhi, arengutreeneri ja iseendaga tehtava töö tulemuslikkust*. Tallinn: Äripäev.
- Ollila, S. (2008). Strategic support for managers by management supervision. – *Leadership in Health Services*, Vol. 21 No. 1, 16-27.
- Papwort, M.A., Milne, D., Boak, G. (2009). An exploratory content analysis of situational leadership. – *Journal of Management Development*, Vol. 28, No 7, 593-606.
- Rahandusministeerimu veebileht. Kättesaadav: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitika/keskne-koolitus>, 18.03.2018.
- Rahvusvaheline kogemus keskastmejuhtide arendamisel. (s.a.). Tellija: Rahandusministeerium; Teostaja: Implement Inscape: Tallinn.
- Reio, T.G., Rocco, T.S., Smith, D.H., Chang, E. (2017). A Critique of Kirkpatrick's Evaluation Model. - *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, Vol. 29, No. 2, 25-53.
- Rekalde, I., Landeta, L., Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. - *Management Decision*, Vol. 53, No. 8, 1677-1697.
- Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat*. (2014). Tallinn: Rahandusministeerium. Kättesaadav: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitika>, 18.03.2018.
- Rogers, J., Gilbert, A., Whittleworth, K. (2015). *Juht kui treener: uus tee tulemusteni*. Tallinn: Äripäev.
- Siimon, A., Vadi, M. (1999). *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Sirisetti, S. (2011). Quality Leadership in the Public Sector: Strategies and Challenges. – *The Journal of Commerce*, Vol. 3, No. 4, 45-48.
- Sparks, K., Faragher, B., Cooper, C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. - *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, No. 4, 489–509.
- Tourish, D. (2012). Developing leaders in turbulent Times: Five steps towards integrating soft practices with hard measures of organizational performance. – *Organizational Dynamics*, Vol. 41, No. 1, 23-31.
- Turner, J.R., Baker, R. (2017). Pedagogy, Leadership, and Leadership Development. – *Performance Improvement*, Vol. 56, No. 9, 5-11.
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. - *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 6, 528-544.

- Whitmore, J. (2009). *Tulemuslikkuse treenimine. Coachingu käsiraamat juhile*. Tartu. Väike Vanker.
- Wright, E.S. (2017). Dialogic Development in the Situational Leadership Style. – *Performance Improvement*, Vol 56, No. 9, 27-31.
- Vaino, M. (2009). Keskastmejuhtide karjääriperspektiivid avalikus sektoris. (Lõputöö). Sisekaitseakadeemia halduskolledž. Tallinn.
- Valk, A. (2003). *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris*. Õpik rakenduskõrgkoolile. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Vesso, S. (2016) *Developing Coaching Culture Through Coaching-Based Leadership Style*. (Doctoral Thesis in Management) Estonian Business School: Tallinn.
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikool.

LISAD

Lisa 1. Andmekaitse Inspektsiooni otsus isikuandmete töötlemiseks teadusuuringus

OTSUS
isikuandmete töötlemiseks teadusuuringus
nr 2.2.-1/18/20

Otsuse tegija	Andmekaitse Inspektsiooni vaneminspektor Liisa Ojangu (peadirektori volitusel)
Otsuse tegemise aeg ja koht	Tallinnas, 24.04.2018
Taotluse esitaja	Tallinna Tehnikaülikool, Ehitajate tee 5, 19086 Tallinn ttu@ttu.ee

RESOLUTSIOON:
Isikuandmete kaitse seaduse § 16 lõige 3 alusel
otsustan:

anda luba andmesubjektide nõusolekuta isikuandmete töötlemiseks teadusuuringus „Töönõustamine juhtimisstiili arendamiseks: Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide *coachingu*-programmi mõju analüüs” 23.04.2018 taotluses ja selle lisades esitatud tingimustel ja mahus.

VAIDLUSTAMISVIIDE:

Otsuse peale on võimalik esitada 30 päeva jooksul vaie haldusmenetluse seadustiku § 71 lõikes 1 sätestatud korras või esitada kaebus halduskohtule halduskohtumenetluse seadustiku § 7 lõikes 1 sätestatud korras.

TAOTLUSE ESITAJA SELETUS ja KINNITUSED:

Isikuandmete töötlemise eesmärk:

Töö eesmärgiks on välja selgitada, kas ja mil määral on *coachingu*-programmi läbimine täitnud avaliku sektori keskastmejuhtide ootusi seoses juhtimise ja juhtimisstiili arendamisega ning milline on nende hinnang sellele.

Peamised uurimisküsimused on järgmised:

- Millised juhtimispraktikad aitavad täna-päevastes organisatsioonides kaasa õppimist soodustava keskkonna loomisele, et toetada pidevate muutustega toimetulekut?
- Millistele faktoritele ja miks tuleb juhtimise ja juhtimisstiili arendamisel tähelepanu pöörata tänapäevastes organisatsioonides, seda nii era- kui avalikus sektoris?
- Millele tuleb tähelepanu pöörata *coachingu* kui töötajate õppimisele ja arengule suunatud vahendi rakendamisel juhtimise ja juhtimisstiili arendamiseks?
- Kuidas rakendatakse *coachingut* Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide arendamiseks ja kuidas hinnata selle mõju?
- Millised on olnud Eesti avaliku sektori keskastmejuhtide ootused *coachingule* ja kuidas ning mil määral on need ootused täidetud?

Empiirilise osa jaoks on vaja koguda selliseid andmeid, mis võimaldaksid analüüsida avaliku sektori keskastmejuhtide ootusi seoses programmiga ja anda hinnang nende ootuste täitumise osas. Taotluse esitaja soovib magistritöö empiirilises osas kasutada teiseid andmeid (juba olemasolevaid andmeid – antud juhul avaliku sektori keskastmejuhtide motivatsioonikirjad programmis osalemiseks ja tagasisidelehed, mis on kogutud programmi erinevates etappides), mis on kogutud avaliku sektori keskastmejuhtide *coachingu*-programmi tellija (Rahandusministeeriumi) poolt. Selleks on taotleja ühendust võtnud Rahandusministeeriumi esindajaga, kelle poolt on huvi töö vastu olemas ja Riigi Tugiteenuste Keskuse (andmete valdaja) esindajaga, kes soovitas selleks esmalt esitada käesolev taotlus Andmekaitse Inspeksioonile, kuna andmete analüüs hõlmab andmesubjekti tuvastamist võimaldavaid isikuandmeid.

Töötlemiskoha aadressid:

Ehitajate tee 5, 19086 Tallinn

Isikute kategooriad, kelle andmeid töödeldakse ning valimi suurus:

Eesti avaliku sektori keskastmejuhid, kes on läbinud *coachingu*-programmi. Uuring hõlmab kahte gruppi keskastmejuhte, kokku 48 inimest.

I grupp (24 in), kes läbisid programmi 20.09.2016-05.04.2017 ja II grupp (24 in), kes läbisid programmi 21.03.2017-10.10.2017.

Töödeldavate andmete koosseis:

Töödeldavate isikuandmete koosseisu kuuluvad andmesubjekti ees- ja perekonnanimi, sünniaeg, töökoht, töökogemus, haridus, programmis osalemise eesmärgid, ootused ja vajadused ning tagasiside programmile jmt. Andmed kategoriseeritakse magistritöös arvuliste näitajate või sõnaliste tunnustena ja esitatakse üldistatud kujul, mis ei võimalda andmesubjekti tuvastamist isikuandmete põhjal.

Isikuandmete allikad:

Riigi Tugiteenuste Keskus

Need vastuvõtjad või vastuvõtjate kategooriad, kellele andmed võidakse avalikustada:

Ei ole.

Andmete kavandatav edastamine kolmandatesse riikidesse:

Ei edastata.

Taotleja kinnituste kohaselt:

Andmete töötlemine ei kahjusta andmesubjekti huve, sest teadusuuringu tulemus esitatakse teadusliku üldistusena.

ANDMEKAITSE INSPEKTSIOONI PÕHJENDUSED ja SELGITUSED:

Isikuandmete kaitse seaduse § 16 lõige 3 sätestab nõude, et isikustatud andmetega ja isiku nõusolekuta uuringu läbiviimiseks peab olema Andmekaitse Inspeksiooni eelnev luba. Loamenetluse käigus on taotluse esitaja mulle kinnitanud, et isikuandmete töötlemisel võetakse isikuandmete kaitseks kasutusele piisavad organisatsioonilised, füüsilised ja infotehnilised turvameetmed ning registreeritud on delikaatsete isikuandmete töötlemine. Olen nõus, et ilma isikute tuvastamist võimaldatavate andmeteta oleks andmetöötluse eesmärkide saavutamine ebamõistlikult raske. Taotluse esitaja on hinnanud ja välja toonud ülekaaluka avaliku huvi ning kinnitanud, et töödeldavate isikuandmete põhjal ei muudeta isikute kohustuste mahtu ega kahjustata muul viisil ülemääraselt andmesubjektide õigusi.

Andmekaitse Inspeksiooni luba isikuandmete töötlemiseks teadusuuringus kehtib tingimustel, mis on 23.04.2018 taotluses ja selle lisades esitatud. Kui teadusuuringu loa taotluses esitatud tingimused muutuvad, tuleb sellest Andmekaitse Inspeksiooni teavitada.

/allkirjastatud digitaalselt/

Liisa Ojangu

vaneminspektor

peadirektori volitusel

Lisa 2. Nimekeri avaliku sektori organisatsioonidest, kelle esindjad avaliku sektori coachingu-programmis osalesid

Asutus	n
Haridus- ja Teadusministeerium	1
Justiitsministeerium	1
Kaitseministeerium	2
Keskkonnainspeksioon	2
Keskkonnaministeerium	2
Kultuuriministeerium	2
Maa-amet	1
Maanteeamet	1
Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium	1
Politsei- ja Piirivalveamet	5
Presidendi Kantselei	2
Põllumajandusamet	2
Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Amet	1
Päästeamet	1
Rahandusministeerium	1
Rahvusarhiiv	1
Riigi Infosüsteemi Amet	1
Riigikantselei	2
Riigikogu Kantselei	3
Siseministeerium	2
Sotsiaalkindlustusamet	1
Sotsiaalministeerium	2
Statistikaamet	2
Tallinna Vangla	2
Tartu Vangla	1
Tehnilise Järevalve Amet	2
Veeteede Amet	1
Viru Vangla	1
Välisministeerium	1
Õiguskantsleri Kantselei	1

Allikas: autori koostatud

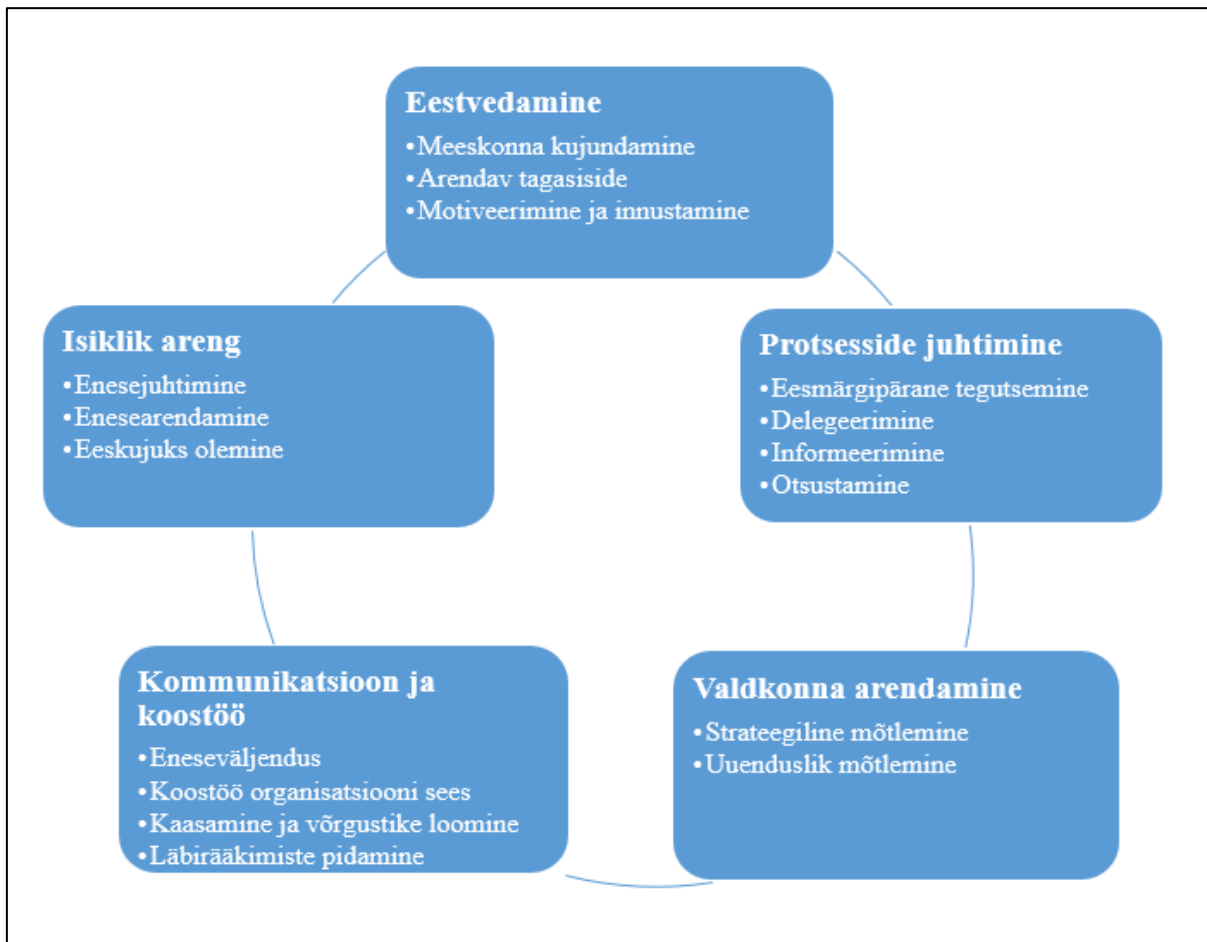
Lisa 3. Riigi kui tööandja personalipoliitika põhimõtete ja alaeesmärkide seletus

Põhimõte	Alaeesmärk	Selgitus
Avatus	Riigi kui tööandja otsused on arusaadavad, läbipaistvad ja õiguspärased	Kodanikud tahavad olla kindlad, et avaliku sektori käsitusse antud vahendid on heaperemehelikult kasutatud. Kodanike jaoks ei ole oluline, milline organisatsiooni vorm on mingi ülesande täitmiseks valitud, riik peab tagama läbipaistvuse, õigluse ja aruandekohusluse kogu avalikus sektoris. Riik peab olema avatud ja valmis põhjendama langetatud otsuste ning tehtud kulutuste otstarbekust kodanikele arusaadaval moel (näiteid personalipoliitikast: avaliku sektori palgasüsteem ja ametihüvede kasutamine on läbipaistev ja võrreldav, personalipoliitilised otsused põhinevad varasemast selgematel kriteeriumitel ning kvaliteetsemal andmestikul). Samavõrd oluline on tegevuse seaduspärasus, mis aitaks vähendada üksikisiku suvast tulenevat võimalikku negatiivset mõju ja suurendab tõenäosust, et otsused on inimeste silmis legitiimsed (näide tegelikust probleemist: eelmist ATS-i täideti isegi riigi ametiasutustes valikuliselt). Juhtidel peab olema iseotsustamisõigus, kuid autonoomsust tuleb tasakaalustada ühtsete põhimõtetega ja ühtekuuluvuse kasvatamisega (nt ametnikueetika või laiemalt üldiste eetiliste normide väärtustamisega). Et riiki kui tööandjat saaks eelmainitud märksõnadega iseloomustada, peab riik inimeste juhtimise vallas kujundama töötajate hoiakuid (nt juhtide eeskuju, eetika ja juhtimis põhimõtete kirjeldamise ning koolituse abil). Riik peab tegelema ka tööjõudu iseloomustava informatsiooni kogumise ja aruandluse protsesside optimeerimisega, teabe kvaliteediga ning aktiivse teabe jagamisega.
Mõjususe ja tõhususe	Riigil on vajaliku kvalifikatsiooni ja optimaalse suurusega töötajaskond, kellega seotud eelarve juhtimine toimub läbimõeldult	Asjatundlik ja pühendunud töötajaskond suudab luua ja juurutada paremat poliitikat, sh kriise ette näha ja majandusarengut toetada. Haldusvõimekus areneb, kui töötajaskonna juhtimine on rajatud väärtuspõhisele lähenemisele, mille tunnusteks on sõltumatus poliitilistest tõmbetuuldest, usaldusväärsus, töötajate võrdne ja õiglane kohtlemine, professionaalsusel põhinev personali valik, edutamine ja tasustamine. Personalikulud tuleks võtta investeeringuna tulemusliku poliitika loomisel ja rakendamisel. Tähelepanu tuleb pöörata inimeste ja nende juhtimise kvaliteedile ning töötajaskonna motivatsiooni hoidmisele. Inimestesse investeerimine on oluliselt laiem kontseptsioon kui vaid tasustamine, see hõlmab ka personali planeerimist, karjääri- ja talendijuhtimist ning inimeste arendamist. Seejuures tuleb otsida kulude optimeerimise võimalusi, et ressursse suunata sinna, kus neid enim vajatakse, sh peab personalijuhtimine ise olema professionaalsem ja efektiivsem. Mõistlik on personalijuhtimist tõhusamalt koordineerida (nt eri asutustes isesuguste kompetentsimudelite arendamise asemel otsida/arendada ühisosa, millele „eriosad“ rajada) ja tugitegevuste kulud optimeerida (nt ühine analüüside või koolituste tellimine, personaliarvestuse edasine standardiseerimine jms).

Põhimõte	Alaeesmärk	Selgitus
Kohanemis- ja konkurentsivõime	Riigi personalipoliitika on nii muutuvatele oludele vastav (sh tööturul) kui ka riigi kui tööandja konkurentsivõimet hoidev	Avaliku sektori toimimise tase sõltub otseselt seal töötavate inimeste kvaliteedist, kuid oskustööjõu pakkumine väheneb nii meil kui ka mujal ja avalik sektor ei suuda sageli era- ja kolmanda sektoriga ning rahvusvaheliste organisatsioonidega võimekate inimeste nimel konkureerida. Sestap on paljud riigid oma personalipoliitika eesmärgiks seadnud paindlikkuse ja konkurentsivõime töajõuturul ning riigi kui hea tööandja maine edendamise. Konkurentsivõime tähendab atraktiivsust nii võimalike kandidaatide silmis kui ka suutlikkust hoida olemasolevaid professionaale. Paindlikkus ehk kohanemisvõime on suutlikkus tööjõudu kui ressursi planeerida, tagada vajalike kompetentside olemasolu ja töötajaskonna optimaalne suurus (nt suunata vaba(nev) tööjõud sektoritesse, kus neid vajatakse, korraldada ümberõpet, värvata ajutist tööjõudu jne). Paindlikkus ja konkurentsivõime, mida avalikus sektoris seostatakse ka töökoha kindlusega, peavad olema tasakaalus. Avalik sektor ei saa olla tööturul palgatõusu vedajaks. Seega tuleb riigi atraktiivsust tööandjana tõsta mitte tasustamisele keskendudes, vaid tõstes esile avalikule sektorile omaseid väärtusi ja rakendades uuenduslike ja arengule suunatud lahendusi eri personalijuhtimise valdkondades. Riik kui tööandja taotleb, et avaliku sektori organisatsioonid toimiksid oma valdkondades ühiskonnaelu eestvedajatena. Avalik sektor saab oma eeskujuga mõjutada ka töösuhete kujunemist kogu töajõuturul. Arenenud riikides alustatakse sageli ka tööturu reforme ja hoiakute kujundamist avalikust sektorist (nt soolise võrdõiguslikkuse edendamisel ja võrdse kohtlemise tagamisel, töötingimuste ja hüvede kujundamisel).
Ühtsus	Inimeste juhtimine on riigi kui terviku eesmärkidest lähtuv, järjepidev ja kestlik, tagades võrdse kohtlemise	Riik täidab oma ülesandeid eri tüüpi organisatsioonide kaudu. Vaatamata avaliku sektori sisemisele mitmekesisusele, peaks riik oma inim- jt ressursside juhtimist vaatlema strateegiliselt ja terviklikult. Inimvara puudutavate otsuste langetamine peab toimuma ühtsetel alustel seal, kus see on vajalik ja mõistlik. Oluline on avaliku sektori organisatsioonide omavahelise konkurentsivõime negatiivsete mõjude vähendamine (nt spetsialistide üleostmise asemel nn juhitud mobiilsuse toetamine). Võime eri valdkondade poliitikaid tervikuna luua ja elluviimiseks eri tüüpi ressursse mobiliseerida (sh realiseerides heatasemelisest inimeste juhtimisest vallanduvat potentsiaali) on nii hea valitsemise põhimõtete juurdumise eelduseks kui ka tulemuseks. Hea valitsemine on riigi ja majanduse konkurentsivõime vundament. Läbimõeldud ning süsteemne personalijuhtimine aitab tagada personaliotsuste järjepidevuse ning etteennustatavuse, vähendades ka ebavõrdse kohtlemise võimalusi asutustes. On oluline, et riik näitaks tööandjana eeskju võrdse soolise võrdõiguslikkuse edendamisel ja kohtlemise tagamisel, sh vähenenud töövõimega inimeste hõive parandamisel.

Allikas: Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat (2014, 28-29)

Lisa 4. Avaliku teenistuse keskastmejuhtide kompetentsimudel



Allikas: Rahandusministeeriumi veebileht (viimati uuendatud 16. veebruar 2018)