

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Elina Post

**JUHTIDE ARENGUPROGRAMMI KVALITEEDI TEGURID JA
MÕJU JUHTIDELE AVALIKU SEKTORI ORGANISATSIOONI
NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson

Tallinn 2024

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö 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 11 029 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Elina Post

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 221740 HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: elina.post00@gmail.com

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	7
1.1. Strateegiline personali arendamine	7
1.2. Juhtide arendamine	11
1.3. Arenguprogrammide planeerimine ja elluviimine	14
1.4. Arenguprogrammide mõju uurimine	18
1.5. Teoreetilise ülevaade kokkuvõtte	20
2. UURINGU LÄBIVIIMINE.....	22
2.1. Uuritav organisatsioon ja algandmed.....	22
2.1.1. Organisatsiooni juhtide kompetentsimudel.....	23
2.1.2. Arenguprogrammi strateegiline pool	24
2.1.3. Arenguprogrammi praktiline pool	25
2.2. Intervjuud juhtidega.....	26
2.2.1. Valim.....	27
2.2.2. Andmete kogumise ja analüüsimetod	28
3. TULEMUSTE ANALÜÜS JA JÄRELDUSED.....	29
3.1. Tegurid, mis mõjutavad juhtide arenguprogrammi tajumist.....	29
3.2. Juhtide arenguprogrammi mõju juhtide tööelule	35
3.3. Programmi järeltegevused	38
3.4. Järeldused ja ettepanekud	40
KOKKUVÕTTE.....	47
SUMMARY	49
KASUTATUD KIRJANDUS.....	50
LISAD.....	55
Lisa 1. Intervjuu kava läbiviimiseks personali arendusjuhiga	55
Lisa 2. Intervjuu kava läbiviimiseks arenguprogrammis osalenud juhtidega.....	56
Lisa 3. Lihtlitsents.....	58

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö teemaks on juhtide arenguprogrammi kvaliteedi tegurid ja mõju juhtidele avaliku sektori organisatsiooni näitel. Töö eesmärk oli uurida juhtide arenguprogrammi mõju avaliku sektori organisatsiooni juhtidele Eesti kontekstis ning välja selgitada, millised meetodid ja tingimused on seotud positiivse mõjuga juhtide tööelule.

Kõigepealt toodi organisatsiooni dokumentidest välja tähtsamad algandmed, sh strateegia ja personalijuhtimise põhimõtted, ning seejärel korraldati poolstruktureeritud intervjuu personali arendusjuhiga. Järgmisena viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud arenguprogrammi läbinud juhtidega, kasutades Kirkpatricki 4-tasandilise mudeli alusel koostatud küsimusi.

Uuringu tulemused näitasid, et juhtide arenguprogrammidel on oluline roll organisatsiooni juhtimispraktikate ja töökorralduse edendamisel. Programmide tõhususe suurendamiseks on vaja läbi viia mitmeid täiendavaid meetmeid ja muudatusi, sealhulgas täiendavaid järeltegevusi ja arenguvõimalusi. Programmi tugevusteks on erinevad õppemeetodid, sh rühmatööd ja praktilised harjutused, mis soodustavad osalejate aktiivset kaasatust ning programmi keskendumist organisatsiooni vajadustele.

Võtmesõnad: arenguprogramm, juhtide arendamine, arenguprogrammi hindamine, avalik sektor

SISSEJUHATUS

Koolitus on äri konkurentsivõimetähtsusega, aidates tagada töötajate pädevust ja organisatsiooni sujuva töökorraldust. Nagu Kulkarni (2013) on märkinud, toob arendustegevus, eriti juhtimistasandil, organisatsioonile edu, keskendudes mitte ainult praktilistele oskustele, vaid ka teadmistele, väärtustele ja käitumisele. Vajadustele vastavalt kujundatud koolitused, mis võimaldavad juhtidel professionaalseid teemasid käsitleda ja valdkonna spetsiifilisi väljakutseid lahendada, soodustavad nende kiiret arengut (Berg & Karlsen, 2012). Juhi professionaalsus mõjutab otseselt meeskonna tulemuslikkust ja aitab saavutada organisatsiooni eesmärke (Rezvani et al., 2016).

Tulemuslikkuse hindamine on iga organisatsioonilise protsessi oluline osa (Spitzer, 2007). Samal ajal kui arendustegevuste teooria ja praktika vaheline lõhe aina suureneb, süvendab praegune strateegiline mõtlemine juhtimise tulemuste hindamisega seotud probleeme, nagu mõõdetamatud näitajad, strateegiline kooskõla ja ettenägematud asjaolud (Wall et al., 2017; viidatud Jamieson, Wall & Moore, 2020 kaudu).

Uusimad hinnangud näitavad, et kuigi enamik organisatsioonide eelarveid suunatakse juhtide arendamisele (Ho, 2016; O'Leonard, 2014; viidatud Lacerenza et al., 2017 kaudu), peab vaid väike osa organisatsioonidest oma juhtide koolitusprogramme äärmiselt tõhusaks (Schwartz, Bersin ja Pelster, 2014), mis seab olemasolevate juhtide arenguprogrammide kasulikkuse kahtluse alla.

Tulemuste mõõtmata jätmine on sageli probleem. Paljud ettevõtted rõhutavad juhtide oskuste arendamise tähtsust, kuid neil ei ole tõendeid oma investeringute väärtuse mõõtmiseks. Kui organisatsioonid ei jälgi ega mõõda juhtimistulemusi, suureneb risk, et tulevasi arenguprogramme ei võeta tõsiselt (Gurdjian, Halbeisen & Lane, 2014).

Juhtide arendamise mõju organisatsioonile, eriti Eesti kontekstis, on seni vähe uuritud; seda teemat on peamiselt käsitletud magistritöös (Aron, 2018; Raudsepp, 2023). Käesolevas magistritöös viiakse avaliku sektori suurorganisatsiooni põhjal läbi juhtumianalüüs, et uurida, millistes tingimustes on juhtide arendamine tõhus ning kuidas see protsess mõjutab organisatsiooni eri osapooli.

Magistritöö eesmärk on uurida juhtide arenguprogrammi mõju avaliku sektori organisatsiooni juhtidele ning välja selgitada, millised arenguprogrammide meetodid ja tingimused on seotud positiivse mõjuga juhtide tööelule Eesti kontekstis.

Magistritöö uurimisküsimused on järgmised:

1. Millised tegurid mõjutavad juhtide arenguprogrammi kvaliteeti ja efektiivsust?
2. Milline on juhtide arenguprogrammi mõju juhtide tööelule?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumiseks rakendati intervjuumeetodit, mille aluseks oli Kirckpatricki 4-tasandiline mudel, ning viidi läbi peamiselt avatud küsimustega intervjuud.

Magistritöö koosneb kolmest peamisest osast. Esimeses osas antakse teoreetiline ülevaade personali arendamise olemusest ja rollist, samuti personali arendamise planeerimise ja hindamise meetoditest. Teises peatükis kirjeldatakse uuritava organisatsiooni algandmeid ja põhjendatakse uurimismetoodika valikut ning valimi koostamist. Kolmandas osas tutvustatakse uurimustulemusi, analüüsitakse neid ning tuuakse välja järeldused ja soovitused.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Teoreetilise ülevaade alguses esitatakse konteksti mõistmiseks töös kasutatud mõistete definitsioonid.

Arenguprogramm - struktureeritud ja eesmärgistatud koolitus- või õppeprogramm, mis on loodud indiviidide või organisatsioonide professionaalseks või isiklikuks arenguks. See võib hõlmata erinevaid tegevusi, sealhulgas koolitusi, töötubasid, mentorlussuhteid ja praktilisi harjutusi, eesmärgiga arendada osalejate teadmisi, oskusi ja pädevusi. (Kraiger, Passmore & Santos, 2020)

Inimkapital - majanduslikus kontekstis ressurss, mis põhineb inimeste teadmistel, oskustel ja kogemustel. (Schultz, 1972)

Sotsiaalne kapital - inimestevahelised suhted, võrgustikud ja ühiskondlikud sidemed, mis võimaldavad koostööd teha, ressursse jagada ja üksteiselt tuge saada. (Bourdieu, 2018).

360-kraadine tagasiside - meetod, mis kogub ühe isiku sooritusele süstemaatiliselt hinnanguid eri vaatenurkadest, sealhulgas kolleegidelt, alluvatel, ülemustelt ja mõnikord ka välistelt osapooltelt, nagu kliendid ja tarnijad. Selle eesmärk on anda täielik ja täpne ülevaade isiku töösooritusest, kombineerides mitmest vaatenurgast esitatud arvamusi. (Day, 2000)

1.1. Strateegiline personali arendamine

Personalijuhtimise kui teadusliku uurimisvaldkonna areng on alates 1980. aastatest kaasa toonud mitmeid muutusi selles valdkonnas. Oluline mõju on olnud personalijuhtimise integreerimisel strateegilise juhtimise protsessi. Strateegiline personalijuhtimine omakorda juhib tähelepanu personalijuhtimise panusele organisatsioonide tulemuslikkusesse. (Pauwe & Boon, 2018)

Greer (2021) on seisukohal, et strateegiline personalijuhtimine annab sisendit kõrgematele strateegilise planeerimise protsessidele. Ta toob ühe strateegilise personalijuhtimise eelisena välja selle, et olenemata kaasatud prognooside täpsusest, sunnib prognooside koostamise protsess juhte hindama organisatsiooni toimimise põhilisi eeldusi. Strateegilise personalijuhtimise panus on ka see, et ta annab märku muudatuste vajadusest ja aitab juhtida personalijuhtimise tegevusi organisatsiooni eesmärkidega suurema ühilduvuse suunas. (Greer, 2021)

Täpsema definitsiooni strateegilisele personali arendamisele annab Swanson (2022), kes väidab, et strateegiline personali arendamine on protsess, mille eesmärk on arendada ja rakendada organisatsioonis inimteadmisi, et parendada ettevõtte sooritust. Lisaks toob Swanson (2022) välja, et strateegiline personali arendamine on tihedalt seotud ka teiste valdkondadega, sealhulgas karjääriarenduse, organisatsiooni ja protsesside tõhususe, tulemuslikkuse parandamise, organisatsiooni strateegilise arendamisega.

Swansoni ja Arnoldi (1996) järgi on personalijuhtimise eesmärgiks organisatsiooni tulemuslikkuse täiustamine. Swanson ja Arnold (1996) rõhutavad, et personali arendamine mängib selle eesmärgi saavutamisel olulist rolli. Nad lisavad, et personali arendamine on laiem kui koolitus või täiskasvanute haridus ning hõlmab palju rohkemat. Näiteks võib personali arendamine olla seotud äriprotsessi analüüsi ja täiustamisega, mille tulemusena tehakse väiksemaid või suuremaid muudatusi. Analüüsi tulemusena muutub äriprotsess töötajale läbipaistvamaks ning info omandamine ei nõuagi spetsiifilist koolitust. (Swanson & Arnold, 1996)

Minevikus keskendusid juhid sageli organisatsiooni tehniliste ja mehaaniliste võimete põhjalikule analüüsimisele, kuid tihti eirati suurt potentsiaalset ressursi – inimkapitali. Töötajad on üldiselt motiveeritumad ja nende moraal on kõrgem, kui nende isiklike ressursse ja talente kasutatakse täielikult. Liikmete moraali, motivatsiooni ja pühendumise suurendamine võib samuti parandada organisatsiooni tulemuslikkust. (Brown, 2014)

Üha enamates organisatsioonides vaadeldakse tänapäeval inimressursse kui konkurentsieelise allikat. Üha rohkem tunnistatakse, et eristuvad pädevused saavutatakse läbi kõrgelt arenenud töötajate oskuste, eristuva ettevõttekultuuri, juhtimisprotsesside ja süsteemide. Aastatega on suurenenud ka strateegilise personalijuhtimise rolli tähtsus. (Greer, 2021)

Poell ja Van Der Krogt (2014) leiavad, et personali arendamist peetakse tänapäeval oluliseks vahendiks organisatsioonis muutustele elluviimisel. Personali arendamist kasutakse sageli juhtimise tööriistana. Tihti kaasavad juhid personali arendamise praktikuid looma õppimisprogramme, mis julgustavad töötajaid arendama organisatsioonis muutustele elluviimiseks vajalikke omadusi. (Poell & Van Der Krogt, 2014)

Varasem uuring (Lyons, 2016) näitab, et strateegilisel personali arendamisel on positiivne mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Uuringu tulemused toovad esile tugeva seose strateegilise

personali arendamise rakendamise suurenemise ja parema organisatsiooni tulemuslikkuse vahel (Lyons, 2016). Seetõttu, kui organisatsiooni tulemuslikkus on oluline, on oluline ka strateegiline personali arendamine.

Phillips & Phillips (2016) esitavad viis sammu, kuidas personali arendamist uuele tasemele viia:

1. integreerida personali arendamine organisatsiooni strateegilisse raamistikku;
2. personalispetsialistid peaksid nägema suuremat pilti, selleks on vaja häid teadmisi ja ettevõttes toimuvate protsesside mõistmist;
3. personalispetsialist peab looma partnerlussuhteid teiste juhtidega;
4. personali arendamist peab põhjalikult mõõtma ning läbi viidud programme hindama;
5. personali arendamisel peavad olema nähtavad tulemused, mida peab ettevõtte töötajatele õigesti kommunikeerima, tuues esile selle protsessi väärtust.

Inimene on kõige väärtuslikum strateegiline äriressurss, seega on personali arendamise eesmärgiks luua ettevõttele väärtust inimeste kaudu (Sohel-Uz-Zaman, Anjalin & Khan, 2019). Juba 1972. aastal rõhutas Theodore Schultz, et inimkapital on üks tähtsamaid ressursse majanduslikke ja poliitiliste eesmärkide saavutamisel. Schultz (1972) toob välja 15 valdkonda kus võiks viia läbi eelkõige inimkapitalile keskenduvaid uuringuid. Mõned nendest valdkondadest on:

- tööjõu-uuringud;
- töötajate motivatsioon ja eelistused;
- ressursside jaotamine ja nende tõhusus majandustegevustes, mis aitavad kaasa inimkapitali kujunemisele – haridus, täiskasvanute koolitus töökohal, tervis, ränne ja teabe otsimine.

Inimkapitali teooria toonitab hariduse ja koolituse olulisust ning käsitleb neid oluliste investeeringutena. Becker (1993) väidab, et kõige väärtuslikum kapital on see, mis on investeeritud inimestesse. Becker eristab ettevõtte spetsiifilist ja üldotstarbelist inimkapitali, käsitledes haridust ja koolitust määrava tegurina inimkapitali arendamisel. Beckeri raamatust (2009) selgub, et haridus ja koolitus on kõige olulisemad investeeringud inimkapitali.

Becker (2009) toob välja ka seda, et keskharidus ja kõrgem haridus suurendavad olulisel määral inimese sissetulekut. Kõrgema haridusega inimeste teenistus on peaaegu alati keskmisest kõrgem (Becker, 2009).

Hilisemas uuringus (Ruhose, Thomsen & Weilage, 2019) leitakse, et tööalases koolituses osalemise järel tõuseb töötaja tulu 3,9% kuni 7,2% ulatuses. Samas uuringus tuuakse välja, et osalemine tööga seotud koolitustes mõjutab töötajate sotsiaalset kapitali, pakkudes ühiskonnale potentsiaalselt pikaajalisi positiivseid väliseid mõjusid (lisaks otsestele koolituse mõjudele).

Afiouni (2013) on seisukohal, et inimkapitali juhtimine ei ole mitte uus nimetus personalijuhtimisele, vaid tähistab uut ajastut personalijuhtimises. Selles uues etapis peaks personal olema strateegilisem, ärilisem, tihedamalt integreeritud teiste ärifunktsioonidega ning paindlikum ja tulevikule suunatum (Afiouni, 2013).

Varasemad uuringud (Sutherland Olsen, 2016; Alsaadat, 2018) näitavad, et enamik personalijuhte on teadlikud ettevõtte strateegiast ja on arvamusel, et õppimine ja pädevuste arendamine on innovaatilise ettevõtte olulised aspektid. Peaaegu kõik suurte organisatsioonide personalijuhid osalevad strateegiliste otsuste langetamises ja on kaasatud organisatsiooni strateegilise meeskonda ning enamik personalijuhte teatavad, et strateegiline planeerimine on üks osa nende ülesannetest (Alsaadat, 2018).

Inimkapitali arendatakse ja maksimeeritakse personali arendamise protsesside kaudu ning seda tuleks teha nii organisatsiooni kui ka töötajate vastastikuseks lühi- ja pikaajaliseks kasuks. Personalijuhtimise spetsialistidel on võimas tööriistade arsenal, et teisi mõtlema, aktsepteerima ja tegutsema panna. Kuid rikkaliku teabe saamisega ja võimalusega näha asju, mida teistel võib-olla pole võimalik näha, kaasneb ka vastutus. (Swanson, 2022)

Tucker (2018) leiab, et edukas inimkapitali juhtimise strateegia nõuab konkreetset ettevalmistust ja teostamist, et toetada personali tulemuslikkust. Alustuseks peab personaliosakond näitama strateegilist pädevust ja ärilist arusaamist. Seejärel peavad personali arendamisega tegelevad inimesed looma tugeva teostustaristu ja viima läbi põhjaliku tulemuste hindamise. Edukale inimkapitali juhtimise strateegiale loob aluse lihtne, kuid oluline samm: personaliosakonnal peab olema arusaam äristrateegiast ning ettevõtte juhid peavad mõistma, miks personalijuhtimise strateegia on oluline organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. (Tucker, 2018)

Personaliosakonnal on suur mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Organisatsiooni arengule kaasa aitamiseks on vajalik sügav arusaam äristrateegiast, tööjõuvajadustest ja organisatsiooni eesmärkidest. Personalijuhtidel peab olema nii ärialane pädevus kui ka mõistmine, kuidas inimkapitali juhtimine ja personali arendamine saavad toetada konkreetseid strateegilisi vajadusi. (Tucker, 2018)

1.2. Juhtide arendamine

Juhtimine on keskne teema kõigis organisatsioonides, kusjuures põhirõhk pole mitte sellel, milline juhtimise teooria või mudel on "õige", vaid pigem sellel, kuidas juhte ja juhtimist arendada maksimaalselt tõhusal ja efektiivsel viisil. Juhtide arendamine on oluline valdkond nii teadusuuringute kui ka praktiliste rakenduste jaoks, pakkudes uurimiseks palju avastamata ja vastamata küsimusi. (Day et al., 2014)

Day (2000) eristab kahte arendamise tüüpi: juhtide arendamine ja juhtimise arendamine (Tabel 1). Nende peamine erinevus seisneb selles, et juhtide arendamine on seotud juhtide inimkapitali arendamisega ning juhtimise arendamine on seotud juhtide ja organisatsiooni sotsiaalse kapitali arendamisega. Juhtide arendamise praktikaid, näiteks koolitust, juhendamist ja mentorlust, mille eesmärk on arendada juhtide individuaalseid oskusi ja võimeid, on teadlased sidunud inimkapitaliga, sealhulgas meeskonna inimkapitali arendamisega (Subramony et al., 2018). Subramony, Segers, Chadwick & Shyamsunder (2018) leiavad, et juhtide arenguprogrammid, mis annavad laiemat arusaama organisatsioonist ning sotsiaalsete suhete kasutamisest (nt ametikoha rotatsioon, tegevusõpe, strateegilised väljakutsed), panustavad märkimisväärselt juhi sotsiaalsesse kapitali. Ka varasemas uuringus (Mumford et al., 2007) tuuakse välja, et juhtide arendamisel on tugev seos juhtide inim- ja sotsiaalse kapitaliga.

Näitaja	Juhtide arendamine	Juhtimise arendamine
Kapitali tüüp	Inimkapital	Sotsiaalne kapital
Juhtimise mudel	Individuaalne (isiklik jõud, teadmised usaldusväärsus)	Suhteline (kohustused, vastastikune austus, usaldus)
Oskused	<p>Eneseteadlikkus (emotsionaalne teadlikkus, enesekindlus, täpne enesehinnang)</p> <p>Eneseregulatsioon (enesekontroll, usaldusväärsus, isiklik vastutus, kohanemisvõime)</p> <p>Enesemotivatsioon (initsiatiiv, pühendumus, optimism)</p>	<p>Sotsiaalne teadlikkus (empaatia, teenindussuundumus, poliitiline teadlikkus)</p> <p>Sotsiaalsed oskused (suhete loomine, meeskonnatöö, muutuste eestvedamine, konfliktide lahendamine)</p>

Tabel 1. Kokkuvõtte juhtide ja juhtimise arendamise erinevustest (Day, 2000).

Varasemas uuringus (Lacerenza et al., 2017) väidetakse, et juhtide arendamine on oluliselt tõhusam, kui varem arvati. Juhtide arendamine toob kaasa muudatused paremuse poole alluvate tulemustes, juhtide rahulolus ja enesetäiendamises ning organisatsiooni tulemuslikkuses (Lacerenza et al., 2017). Üks seitse aastat kestnud juhtide arendusprogrammi hindamine eri juhtide poolt (Packard & Jones, 2015) näitas nende töösoorituse ja enesetõhususe tunnetuse olulist paranemist. Osalejad teatasid oma soorituse positiivsetest muutustest ajas.

Teises uuringus (Rezvani et al., 2016) leitakse, et ka juhi emotsionaalsel intelligentsusel on positiivne mõju projektide edukusele, tööga rahulolu tasemele ning usaldusele juhi ja kolleegide vastu. See omakorda kinnitab, et juhtide arendamine on tähtis organisatsiooni eesmärkide saavutamise ning meeskonnatöö korraldamise seisukohalt. Uuringus (Rezvani et al., 2016) tuuakse välja, et tippjuhtkonna tähelepanu peaks olema suunatud juhtide tööga rahulolule ja eneseusaldusele, kuna need mõjutavad mõlemad positiivselt projekti edukust keerukates projektitingimustes.

Iqbal, Anwar & Haider (2015) uurisid eri juhtimisstiilide mõju organisatsiooni töötajatele. Oma uuringus nad on eristanud kolme juhtimisstiili: autoritaarne, konsulteeriv ja kaasav. Nad leidsid, et autoritaarne juhtimisstiil on tõhusam oma tööülesannetega veel mitte põhjalikult kursis olevate uute töötajate puhul; olukorras, kui töötaja kuritarvitab pidevalt oma volitusi, või kui otsuste langetamise ja elluviimise eest vastutab ainult üks inimene. Konsulteeriv juhtimisstiil on sobilik, kui organisatsioon vajab loovat probleemide lahendamist, korraldab üksuste töö parandamiseks planeerimiskoosolekuid, koolitab inimesi juhtimisrollideks, või vajab igapäevaselt organisatsiooni ülesannete tõhusat täitmist. Kaasav juhtimisstiil on sobilik, kui organisatsioonis on pädevad ja andekad meeskonnaliikmed, toimuvad ettevõtte või üksuste töö parandamiseks planeerimiskoosolekud, korraldatakse hindamissessioone, soovitakse motiveerida parimaid esinejaid organisatsioonis või vajatakse uuenduslikku ja loovat lähenemisviisi. Uuring (Iqbal, Anwar & Haider, 2015) näitab, et organisatsiooni kultuurist ja eesmärkidest lähtudes saab juht teadlikult või alateadlikult valida ja rakendada vajalikku juhtimisstiili. Seda lähenemist võib kasutada ka juhtide arendamisel ja nende arenguprogrammi koostamisel.

Töötajate arendamine on tänapäeval üks olulisemaid vahendeid, mis aitab kaasa organisatsiooni arendamisele (Poell & Van Der Krogt, 2014). Warrick (2017) on seisukohal, et organisatsiooni tõhusa arendamise saavutamiseks on tungivalt vaja harida praeguseid ja tulevaseid juhte. Warrick (2017) toob välja kümme põhimõtet, mis aitavad organisatsiooni juhtimisel paremate tulemusteni jõuda. Nende hulka kuuluvad järgmised mõtted:

- Kogu protsessi mõistmine on sama oluline kui tulemuste saavutamine.
- Tuleb luua tugev organisatsioonikultuur, seostades seda organisatsiooni strateegiaga.
- Peab arendama muutuste eestvedajaid, kelle juhtimisel toimub terve organisatsiooni arendamine.

Kuigi juhtide arenguprogrammid on meeskonna ja organisatsiooni arendamisel enamasti mõjusad, võivad nad mõnikord ka ebaõnnestuda. Gurdjian, Halbeisen & Lane (2014) toovad välja neli põhjust, miks juhtide arenguprogrammid läbi kukuvad. Need neli põhjust on:

1. Info rohkus. Sageli esitatakse koolitusel liiga pikk nimekiri üldistest juhtimisstandarditest ja juhi pädevustest, mis ei lase tähtsamatele pädevustele keskenduda.

2. Koolituse lahutamine tegelikust tööst. Sageli jäävad juhtide arenguprogrammid liiga teoreetiliseks. Juhid ei seosta saadud teavet oma organisatsiooniga ja selle potentsiaalsete arengukohtadega, vaid pigem tajuvad seda teooriana.
3. Meeleolude muutumise alahindamine. Tõhusamaks juhiks saamine nõuab sageli käitumise muutmist. Paljud organisatsioonid ja juhid ise kipuvad sageli kahtlema selles, kas nad peaksid hakkama pärast arenguprogramme teisiti käituma.
4. Tulemuste mõõtmata jätmine. Sageli juhtub, et ettevõtted räägivad juhtimisoskuste arendamise tähtsusest, kuid neil pole tõendeid, mis mõõdaksid nende investeeringu väärtust. Kui ettevõtted ei jälgi ega mõõda juhtimistulemusi, suureneb oht, et järgmiseid arenguprogramme ei võeta tõsiselt.

Ka Mozael (2015) leiab, et koolitusest saadud teadmised ja oskused võivad erineda sellest, mida töökohal pärast koolituse perioodi rakendatakse, eriti kui koolituse ja tegeliku ülesande rakendamise vahel on ajaline vahe.

1.3. Arenguprogrammide planeerimine ja elluviimine

Selle peatüki eesmärk on anda ülevaade eri teadlaste uuringutest ja soovitud seoses täiskasvanute koolitamise ja juhtide arenguprogrammide koostamisega, rõhutades nende praktilist rakendust ja tõhusust. Uuringud käsitlevad täiskasvanute õppe põhimõtteid ja koolitajate kogemusi ning pakuvad soovitusi juhtide arenguprogrammide efektiivseks kujundamiseks.

On mitmeid käsitlusi, mis annavad ülevaate, kuidas muuta täiskasvanute koolitamine produktiivseks. Valdkonna klassikud Knowles, Holton ja Swanson (2005) toovad välja kuus täiskasvanute koolitamise põhimõtet. Need on:

1. Täiskasvanud peavad teadma, miks nad peavad midagi õppima enne, kui nad seda õpivad.
2. Täiskasvanute enesekontseptsioon sõltub suuresti liikumisest iseseisvuse suunas.
3. Õppija varasemad kogemused pakuvad rikkalikku ressursi õppimiseks.

4. Täiskasvanud on tavaliselt valmis õppima, kui nad kogevad vajadust elulise situatsiooniga toime tulla või mõnda ülesannet täita.

5. Täiskasvanute õppimise suundumus on elukeskne ja nad näevad haridust kui protsessi, mis arendab nende võimekuse taset oma täieliku potentsiaali saavutamiseks.

6. Täiskasvanute õppimise motivatsioon on pigem sisemine kui väline.

Knowlesi, Holtoni ja Swansoni (2005) läbiviidud uuring keskendus täiskasvanute koolituse tõhususele, tuues välja 12 levinud probleemi, millega algajad koolitajad kokku puutuvad. Ekspertide nõuannete ja kogemuste süntees aitab neid väljakutseid ületada, pakkudes praktilisi strateegiaid. Selliste probleemide hulka kuuluvad näiteks hirm ja sellest ülesaamine, usaldusvääruse loomine, isiklike kogemuste jagamine, keeruliste õppijatega tegelemine, osalejate kaasamine ja ajastuse planeerimine. Lisaks rõhutatakse korraliku ettevalmistuse tähtsat rolli ning märkmete ja tagasiside olulisust. Need soovitused on väärtuslikud mitte ainult koolituse, vaid ka juhtide arenguprogrammide planeerimisel.

Üks personali arendamise valdkonna tunnustatumaid uurijaid, David V. Day, jagab oma artiklis (2000) personali arendamise protsessi eri etappidesse vastavalt programmi eesmärkidele ning esitab soovitusi programmi tõhususe tagamiseks. Näiteks kui organisatsiooni eesmärgiks on juhtide arendamine ja inimkapitali täiustamine, soovib Day (2000) järgmisi samme, võttes arvesse Saporito (1996) soovitusi: panna paika alus ja määratleda kontekst; hinnata juhte individuaalselt, sealhulgas 360-kraadise tagasiside protsessi kaudu; koostada tagasiside põhjal arenguplaan ning tagada individuaalne ja kollektiivne arutelu juhendajaga; keskenduda arengukogemustele tuginevale juhendamisele.

Kui eesmärgiks on arendada juhtide sotsiaalset kapitali, näiteks läbi võrgustikustamise, võiks järgida järgmiseid samme (Eller, 1995, viidatud Day, 2000 kaudu): anda juhtidele teadmisi ettevõtte ainulaadse pärandi ja kultuuri kohta; aidata juhtidel leida uusi viise uute tehnoloogiate ja võtete kasutuselevõtuks; soosida võrgustike loomist.

David V. Day jagab oma artiklis (2000) personali arendamise protsessi olulisi etappe, mis vastavad programmi eesmärkidele ja tagavad selle tõhususe. Tema soovitused hõlmavad individuaalset hindamist, arenguplaani koostamist ning individuaalset ja kollektiivset arutelu juhendajaga. Lisaks

soovitab ta juhtide sotsiaalse kapitali arendamiseks keskenduda ettevõtte kultuurile ja võrgustike loomisele. Need soovitusel toetavad personali arendamist erinevate eesmärkide saavutamiseks ning pakuvad raamistikku individuaalseks ja kontekstipõhiseks lähenemiseks arenguprogrammide rakendamisel.

Gurdjian, Halbeisen & Lane (2014) toovad lisaks põhjustele, miks juhtide arenguprogrammid läbi kukuvad, välja ka soovitusi nende läbikukkumiste põhjuste vältimiseks:

1. Põhjus: info rohkus. Lahendus: juhtide arenguprogrammi planeerides keskenduda kontekstile ning varustada juhte väikese arvu pädevustega (kaks kuni kolm), mis avaldavad jõulist mõju just selle organisatsiooni tulemuslikkusele.
2. Põhjus: koolituse lahutamine tegelikust tööst. Lahendus: juhtide arenguprogrammide kõrgema tulemuslikkuse saavutamiseks oleks hea siduda teooria päris töökohal toimuvate projektide ja väljakutsetega. Selline lähenemine parendab õppimist ja mõjutab ettevõtte tulemuslikkust.
3. Põhjus: meeleolude muutumise alahindmaine. Lahendus: arenguprogramme läbivatele ja oma juhtimisstiili arendada soovivatele juhtidele peaks seletama, et nende käitumises hakkavad pärast arenguprogrammi läbimist toimuma muutused ning neid muutusi peaks õppima ära tundma ja aktsepteerima.
4. Põhjus: tulemuste mõõtmata jätmine. Lahendused: üks lähenemisviis on hinnata juhi käitumise muutust, näiteks läbi 360-kraadise tagasiside, enne arenguprogrammi läbimist ning korrata seda 6 kuni 12 kuud pärast arenguprogrammi läbimist. Teine lähenemisviis on jälgida osalejate karjääri arengut pärast koolitust. Kolmandaks võib jälgida organisatsiooni tulemuslikkust, eriti kui koolitus on seotud määrava tähtsusega projektidega.

Paar aastat hiljem töötasid Feser, Nielsen & Rennie (2017) välja veel mitu soovitusi, mis aitavad juhtide arenguprogramme parendada. Need soovitusel on: keskenduda olulistele muutustele ning lähtuda nendest programmi koostamisel; teha arenguprogrammist organisatsiooni teekond, mitte ühe osakonna spetsiifiline programm; integreerida muutus juhtide ja töötajate igapäevatoösse.

Nendes kahes uuringus esile toodud (Gurdjian, Halbeisen & Lane, 2014; Feser, Nielsen & Rennie 2017) ühiseks probleemiks on programmide ebaõnnestumine mitmel põhjusel, sealhulgas info rohkuse, koolituse tegelikust tööst lahutamise, meeleolude muutumise alahindamise ning tulemuste mõõtmata jätmise tõttu. Lahendusteks on suunatud ja kontekstipõhine lähenemine, teooria ja praktika integreerimine, muutuste aktsepteerimise toetamine ning tulemuste mõõtmine ja jälgimine. Seega rõhutavad mõlemad uuringud, et edukad arenguprogrammid vajavad pidevat kohandamist ja organisatsiooni laiemat strateegilist lähenemist.

2017 valminud uuringus (Lacerenza et al., 2017) toob selle autor suure hulga teaduslikku kirjanduse analüüsi tulemusena välja kaheksa soovitus, millest lähtuda juhtide arenguprogrammi kujundamisel. Esiteks, hoiduda kiusatusest arvata, et juhte ei saa koolitada – tõendid näitavad, et juhtide arenguprogrammid on tõhusad. Teiseks, enne programmi kujundamist tuleks vajadusi analüüsida ja määratleda soovitud tulemused, lähtudes huvirühmade eesmärkidest. Kolmandaks, kasutada võimalusel mitmeid koolituse vorme (nt teave, demonstreerimine ja praktika) ning kui piirangud seda ei võimalda, valida praktika muude vormide asemel. Neljandaks, olla ettevaatlik, kui kulutate täiendavaid ressursse 360-kraadisele tagasisidele (uuringud näitavad, et see võib olla vähem efektiivne kui ühe allika tagasiside). Viiendaks, planeerida mitu ajaliselt eraldatud koolitussessiooni, mitte üks suur massikoolitus. Kuues soovitus on valida iseseisvalt läbitava koolituse asemel sise- või väliskoolitaja läbiviidud koolitus (uuringud näitavad, et sisemise ja välise koolitaja tulemuslikkuses pole erinevusi, kuid iseseisvalt läbitav koolitus on vähem efektiivne). Seitsmendaks, konsulteerida teiste valdkondade esindajatega, et tagada programmi tõenduspõhisus ja praktiline asjakohasus (nt kui olete praktik, tehke koostööd akadeemilise eksperdiga). Lõpuks, veenduda, et programm oleks kavandatud vastavalt soovitud tulemustele, järgides varem välja toodud juhiseid. (Lacerenza et al., 2017)

Kokkuvõtvalt võib soovitused juhtide arenguprogrammide kohta jaotada kuue põhiteema vahel:

- organisatsiooni strateegia, eesmärkide, kultuuri ja konteksti arvestamine;
- põhjalik ettevalmistus ja täpne arenguprogrammi planeerimine, keskendudes spetsiifiliste oskuste arendamisele;
- arenguprogrammi integreerimine organisatsiooni laiemas kontekstis ja seoste loomine;
- juhtide valmisolek isiklikuks arenguks ja käitumise muutuseks;
- koolitajate professionaalsus ja koolitusmetoodika järgimine;

- juhtide huvi ja motivatsiooni suurendamine, selgitades koolituse tähtsust ja seades selged eesmärgid.

1.4. Arenguprogrammide mõju uurimine

Varasemad uuringud (Gurdjian, Halbeisen & Lane, 2014; Phillips & Phillips, 2016) on näidanud, et juhtide arenguprogrammide hindamine on nende arengu seisukohalt kriitilise tähtsusega. Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016) toovad välja kolm peamist põhjust, miks on oluline arenguprogramme hinnata: programmi täiustamise eesmärgil, õpitulemuste käitumisele ja organisatsiooni tulemustele ülekandmise maksimeerimiseks ning arenguprogrammide väärtuse näitamiseks.

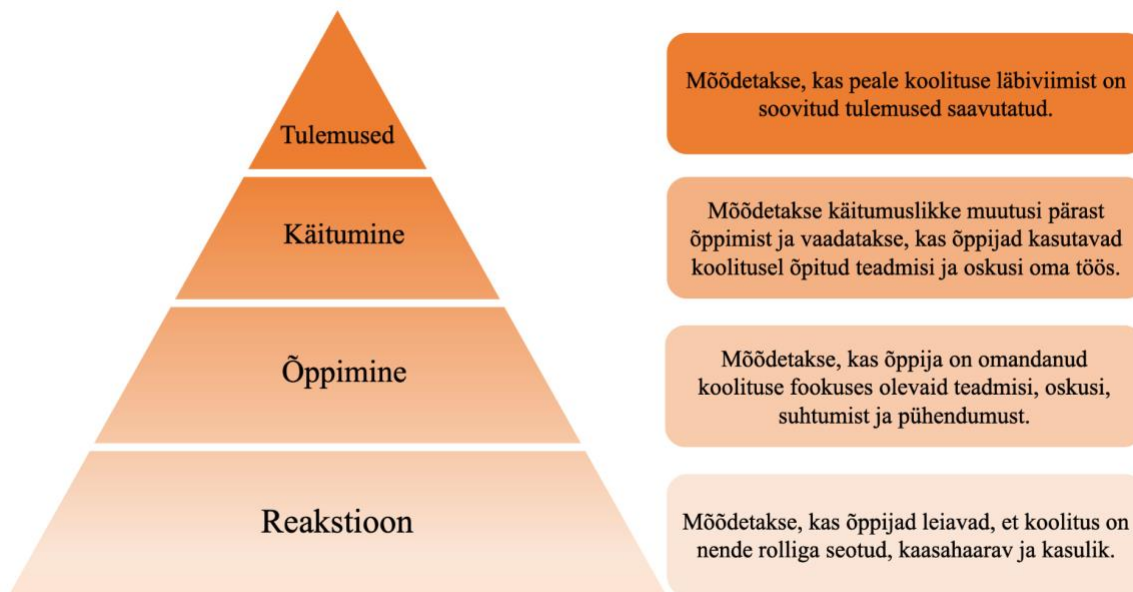
Juhtide arenguprogramme on uuritud mitmest vaatenurgast. Näiteks keskendus üks uuring (Jamieson, Wall & Moore, 2020) juhtide arendamisele ning nende võimele samal ajal ära kasutada olemasolevaid oskusi. Uuring tugines March'i *ambidexterity* kontseptsioonile (organisatsiooni võime kombineerida kahte vastandlikku strateegiat, näiteks uuendusmeelsust ja stabiilsust) ja hõlmas poolstruktureeritud intervjuusid 12 kõrgema organisatsioonilise hindamise osapoolega, käsitledes nende vaateid hindamisele ja individuaalsetele kogemustele. Andmete analüüs hõlmas refleksiooni, kontseptualiseerimist ja kodeerimist, keskendudes *ambidexterity* raamistiku kasutamisele praktikas. Uurimus tõi esile vajaduse mõista hindamisprotsesse ja juhtide arengut laiemalt, sealhulgas seda, kuidas nad õpivad ja kohanduvad oma töökeskkonnas.

Teises uuringus (Berg & Karlsen, 2012) uuriti, kuidas rakendada juhendamist juhtimisvahendite kohta õppimises ning milline on selle mõju juhi käitumisele ja arengule. See oli kvalitatiivne juhtumiuuring. Empiirilised andmed saadi intervjuude, küsitluste ja vaatluste abil. Lisaks 14 osaleja uurimisele koguti andmeid ka nende ülemustelt ja alluvatel.

Black & Earnest uuringu (2009) eesmärk oli välja töötada meetod juhtide arenguprogrammi tulemuste hindamiseks pärast programmi lõppu. Selle tulemusena loodi *Leadership Program Outcomes Measure*, mis hõlmab erinevaid skaalasisid individuaalsete, organisatsiooniliste ja kogukondlike tulemuste mõõtmiseks. Osalejatel palutakse hinnata oma juhtide arenguprogrammi kogemuse tulemusi, kasutades Likerti skaalat. Uurimuses kasutati skaalade valideerimiseks ja

küsimuste arvu vähendamiseks struktuurivõrrandite modelleerimist (SEM). Edasine skaala valideerimine hõlmab selle rakendamist erinevates juhtide arenguprogrammides ja faktoriaalanalüüsi.

Arenguprogrammide tulemuslikkust hinnatakse sageli (Berg & Karlsen, 2012; Packard & Jones, 2015; Lacerenza et al., 2017) Kirkpatricki 4-tasandilise mudeli (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) abil, milles kasutatakse 4 näitajat – reaktsioon, õppimine, käitumine ja tulemused. Joonis 1 annab ülevaade kõigist neljast mudeli tasandist. Autorid (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) toovad välja, et efektiivne koolitus on hästi vastu võetud koolitus, mis pakub osalejatele asjakohaseid teadmisi ja oskusi ning enesekindlust neid töökohal rakendada.



Joonis 1. Kirkpatrick 4-tasandiline mudel (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016)

Day ja teiste teadlaste koostöös valminud uuringus (Day et al., 2014) esitatud soovitud juhtide arendamise hindamiseks keskenduvad mitmele aspektile: 1) protsessi suunatud uurimine, mis rõhutab juhtimisarengu pikaajalist ja protsessipõhist lähenemist; 2) relevantsete tulemusmuutujate valik, mis hõlmab arengu ootusi ja inimkapitali muutujaid; 3) isiklike arenguteekondade analüüs, mille eesmärgiks on mõista juhtide individuaalseid arengukiirusi ja -viise; 4) arengu fookuse laiendamine, mis hõlmab kollektiivseid aspekte nagu juhi ja järgija kahepoolne areng ja jagatud

juhtimine; 5) juhtide praktiline väljaõpe, keskendudes igapäevasele juhtimispraktikale; 6) eneseteadlikkuse ja 360-kraadise tagasiside tähtsustamine tulevastes uuringutes, et mõista seoseid eneseteadlikkuse, tagasiside ja juhi tõhususe vahel.

1.5. Teoreetilise ülevaade kokkuvõtte

Personalijuhtimise valdkond on alates 1980. aastatest läbi teinud mitmeid olulisi arenguid, sealhulgas personalijuhtimise integreerimise strateegilisse juhtimisse. Strateegiline personalijuhtimine keskendub personalijuhtimise panusele organisatsioonide tulemuslikkusesse ja on seotud mitmete teiste valdkondadega, nagu karjääriarendus ja organisatsiooni tõhusus.

Töötajate inimkapitali arendamine mängib olulist rolli organisatsiooni tulemuslikkuse täiustamisel, toetudes koolitusele ja täiskasvanuharidusele, samuti strateegilisele planeerimisele ja töötajate oskuste arendamisele. Personalijuhtidel peab olema nii ärialane kompetents kui ka arusaam sellest, kuidas inimkapitali juhtimine ja personali arendamine saavad toetada konkreetseid strateegilisi vajadusi. Juhtide arendamine parendab juhtimise tõhusust, mõjutades positiivselt töötajate tulemusi ja juhtide rahulolu ning tõstes organisatsiooni tulemuslikkust.

Uuringud soovitavad kasutada juhtide arenguprogramme, mis hõlmavad koolitust, juhendamist ja mentorlust ning on seotud inimkapitali arendamisega. Oluline on mõõta ja jälgida nende programmide tulemuslikkust, et tagada nende asjakohasus ja efektiivsus.

Juhtide arenguprogrammide efektiivsus on tagatud, kui need põhinevad vajaduste analüüsil, kaasavad tagasisidet ja kasutavad mitmeid koolitusmeetodeid, eriti praktikapõhiseid. Tähtis on ka see, et osalejatel oleks võimalus seada enne arenguprogrammi läbimist isiklikud eesmärgid. Efektiivsus suureneb, kui koolitus toimub mitme kohtumise käigus, seda korraldatakse kohapeal ja viiakse läbi sise- või väliskoolitajate abil. Samuti on oluline arvestada täiskasvanute õppe eripärasid ja keskenduda programmide kontekstile, sidudes teooria tegeliku tööga ja mõõtes tulemusi. Teooria paremaks kinnistamiseks on tähtis jälgida, et juhid rakendaksid omandatud oskusi ja teadmisi pärast arenguprogrammi läbimist.

Varasemates uuringutes on rõhutatud juhtide arenguprogrammi hindamise tähtsust, tuues välja kolm peamist põhjust: programmi täiustamine, õpitulemuste rakendamine ja programmi väärtuse

demonstreerimine. Uuringud on kasutanud erinevaid meetodeid, sealhulgas intervjuusid, küsitlusi ja vaatlusi, ning on keskendunud nii individuaalsele kui ka kollektiivsele arengule. Samuti on hindamiseks kasutatud Kirkpatricki 4-tasandilist mudelit.

2. UURINGU LÄBIVIIMINE

Empiirilise uuringu eesmärk on uurida juhtide arenguprogrammi mõju avaliku sektori organisatsiooni juhtidele ja välja selgitada, millised arenguprogrammide meetodid ja tingimused on seotud positiivse mõjuga juhtide tööelule Eesti kontekstis.

Magistritöö uurimisküsimused on järgmised:

1. Millised tegurid mõjutavad juhtide arenguprogrammi kvaliteeti ja efektiivsust?
2. Milline on juhtide arenguprogrammi mõju juhtide tööelule?

2.1. Uuritav organisatsioon ja algandmed

Kõigepealt toodi organisatsiooni dokumentidest välja tähtsamad algandmed, sealhulgas organisatsiooni strateegia, personalijuhtimise põhimõtted, juhtide kompetentsimudel ja arenguprogrammi kirjeldus. Arenguprogrammi olemuse paremaks mõistmiseks tutvuti sellega seotud dokumentidega ning seejärel korraldati poolstruktureeritud intervjuu personali arendusjuhiga, et täpsustada teemasid, mis olid dokumentides käsitletud. Intervjuu käigus püüti välja selgitada ka organisatsiooni hiljutisi muudatusi ning uuriti uuemaid meetodeid arenguprogrammi tõhususe hindamiseks. Pärast seda koostati nende andmete põhjal lühikirjeldused, mis on esitatud allpool.

Organisatsioon, millel põhineb selle töö juhtumianalüüs, on üle 20 aasta tegutsenud avalik-õiguslik organisatsioon, kus töötab umbes 1000 inimest üle kogu riigi. Organisatsiooni strateegiliste eesmärgi hulgas on üheks prioriteediks olla kompetentsikeskuseks, tagades klientide rahulolu ja organisatsiooni usaldusvärsus. Üks eesmärgi täitmise eeldusi on juhtide kompetentsus, mille arengut toetab juhtide arenguprogramm. Organisatsiooni vaatenurgast suudetakse juhi kompetentside arendamise kaudu hoida ja innustada oma töötajaid ning saavutada strateegilised eesmärgid.

Uuringu planeerimisel, läbiviimisel ja analüüsi ettevalmistamisel tutvuti organisatsiooni kahe olulise dokumendiga – personalijuhtimise põhimõtetega ja juhtide kompetentsimudeliga. Need

dokumendid löid uuringule vajaliku konteksti. Uuringut paremini mõistmiseks antakse lühike ülevaade mõlemast dokumendist, keskendudes just selle uurimuse jaoks olulistele andmetele.

Personalijuhtimise põhimõtete dokumendis on kirjeldatud organisatsiooni juhtimiskultuuri. Organisatsioon edendab mentorlusele toetuvat juhtimiskultuuri, aidates juhtidel arendada oma juhtimiskompetentse. Juhtide roll on seada selged, asjakohased, saavutatavad ja mõõdetavad eesmärgid, luues töötajatele seose organisatsiooni strateegiliste sihtide ja isiklike eesmärkide vahel. Juht tagab meeskonnale eesmärkide saavutamiseks soodsa keskkonna, on aus, nõudlik ja avatud, hoolib oma inimestest ning toetab neid. Ta annab töötajatele vajalikud volitused ülesannete täitmiseks ja usaldab nende otsuseid.

Personalijuhtimise põhimõtete järgi, otsuste tegemisel toetub juht andmetele, kaasab olulisi osapooli ja tagab otsuste läbipaistvuse, põhjendades neid selgelt ja teavitades asjaosalisi. Juht peab oluliseks töö- ja eraelu tasakaalu, julgustades nii ennast kui töötajaid puhkust võtma.

2.1.1. Organisatsiooni juhtide kompetentsimudel

Organisatsioonis on kokku 5 peamist juhtimiskompetentsi, mis tagavad osakondade kvaliteetse juhtimise ja mille alusel viiakse praegu läbi juhtide hindamisi.

1) Mõtlemine. Hea juht peaks olema tugev strateegilises mõtlemises, suutma hoomata organisatsiooni "suurt pilti" ja planeerida, arvestades organisatsiooni ja osakonna pikaajalisi eesmäärke. Ta peaks kohandama arengusuunad vastavalt arengukavale, teha ettepanekuid protsesside ja põhimõtete täiustamiseks. Hea analüüsivõime võimaldaks tal probleeme sügavuti mõista ja pakkuda välja innovatiivseid lahendusi, tõhustades seeläbi protsesse ja leides võimalusi uuteks lahendusteks.

2) Juhtimine. Edukas juht peaks olema meeskonna inspiratsiooniallikas, kes edastab selgelt organisatsiooni eesmäärke ja väärtusi ning rõhutab iga töötaja tähtsust. Ta peaks jagama ülesandeid ja vastutust, pakkudes konstruktiivset tagasisidet ja tunnustust, looma arenguvõimalusi ja toetama töötajate professionaalset kasvu. Juht peaks tegutsema enesekindlalt, märkama ja lahendama probleeme õigeaegselt, tagades meeskonna harmoonilise toimimise.

3) Planeerimine ja koordineerimine. Juht peab vastutama oma osakonna igapäevase töö planeerimise ja korraldamise eest, luues plaane, mis arvestavad potentsiaalseid muutusi, riske ja ressursse. Ta peaks koordineerima jooksvalt tööprotsesse, jälgides töövoogu, kvaliteeti ja tähtaegu ning jaotades töökoormust efektiivselt, et tagada eesmärkide saavutamine õigeaegselt ja kvaliteetselt.

4) Suhtlemine ja koostöö. Hea juht peab oluliseks suhete loomist ja koostöö edendamist, püüeldes positiivse töökeskkonna loomise, huvipoolte kaasamise ja teistega konsulteerimise poole. Ta peaks valima suhtlemisel sobiva lähenemise, arvestades stiili, tooni ja suhtluskanaleid ning kasutab saadud tagasisidet konstruktiivselt. Lisaks heal juhil peaksid olema tugevad esinemis- ja mõjutamisoskused, ta suudaks väljenduda selgelt ja korrektselt nii suuliselt kui kirjalikult. Ta peaks oskama arvestada oma sihtgrupi vajaduste ja reaktsioonidega ning lahendada vastuolusid, näidates üles professionaalsust ja usaldusväarsust.

5) Enesejuhtimine. Edukas juht peaks tulema efektiivselt toime ka stressiolukordades, hallates oma emotsioone ja saades hakkama tagasilöökidega. Ta peaks juhima oma energiat ja töövõimet teadlikult, suutes olukordi ja oma võimalusi realistlikult hinnata. Lisaks juht peaks suhtuma kriitilisse tagasisidesse kui võimalusse õppida ja arendada, nähes selles väärtuslikku õppimisvõimalust.

2.1.2. Arenguprogrammi strateegiline pool

Enne arenguprogrammi algust oli organisatsiooni juhtide arendustegevus juhuslik ja individuaalne, ilma organisatsiooni eesmärkidega seotud süsteemse lähenemiseta. Juhtkond tundis vajadust süsteemse arenguprogrammi järele. Alates 2017. aastast hakati teadlikult kavandama, kuidas juhtide arengut süsteemselt edendada.

Organisatsiooni juhtide arenguprogramm põhineb organisatsiooni väärtustel, strateegial ja 2018. aastal välja töötatud juhtide kompetentsimudelil. Programm keskendub juhtimiskompetentsi terviklikule arendamisele ja juhtide asjatundlikkuse suurendamisele.

Programmil on kaks peamist aspekti: esiteks, juhid tegelevad oma isiklike arengukohtadega, ja teiseks, juhid õpivad koostöös teistega, mis on juhtide tasandil organisatsioonis oluline.

Programmi hindamisel on seni kasutatud kahte olulist mõõdikut: kompetentside hindamine ja juhtidele antud hinnangute mõõtmine rahulolu-uuringus. Tulemused näitavad, et juhtimisele antud hinnangud on väga kõrged.

2.1.3. Arenguprogrammi praktiline pool

Programmi etapid olid järgmised: esiteks kaardistati juhtimiskompetentsid; teiseks hinnati olukorda, kasutades partnerettevõtte abi ja viies läbi intervjuusid juhtidega; kolmandaks määratleti kompetentside ja olukorra hindamise tulemusel põhivaldkonnad, mida tuleks kindlasti arendada.

Organisatsioonis on ligikaudu 100 juhti, kes on läbinud programmi, sõltumata nende kogemusest või tööstaažist. Arenguprogrammi ellu kutsuja ja eestvedaja oli organisatsiooni personaliosakond. Baasprogramm, mis on kohustuslik kõikidele juhtidele, moodustab programmi esimese taseme. Sellele järgneb mentorprogramm, millele saab liikuda soovi avaldades ja kus juhtidel on võimalus õppida mentoriks. Kolmas tase on juhtide talendiprogramm – personaalne arenguprogramm, mille eesmärk on toetada juhi arengut kooskõlas organisatsiooni arenguga. Ligi kolmandik juhtidest on liikunud baastasemelt mentorlusprogrammi, talendiprogrammis on tavaliselt osalejaid vähem.

Programmi arendamises osales ka personali arendamisele spetsialiseerunud partnerettevõtte. Esimene programm viidi ellu 2019. aastal, mil partnerettevõtte koolitajad korraldasid koolituse esimesele kolmele grupile. Alates 2021. aastast on koolitusprogrammi läbiviijateks organisatsiooni enda töötajad ehk sisekoolitajad, kelle arv on praeguseks kasvanud üheksani. Baasoskuste õpe toimub nüüd ilma partnerettevõtte abita, kasutades koolitajatena organisatsiooni juhte ning toimub üldjuhul korra aastas. Programm kestab mitu kuud ning hõlmab kuut moodulit ja perioode iseseisvaks tööks. Koolitusprogrammi kuus moodulit on: "Mina kui juht", "Kuidas olla *mentee*" (ehk mentori juhendatav), "Meeskonna juhtimine", "*Coach*'iv juhtimine", "Muudatuste juhtimine" ning kokkuvõttev osa. Iga osaleja saab baaskoolituse läbimise ajaks endale mentoriks organisatsiooni töötaja, kes on mentoriks välja õppinud. Enne programmi algust seab osaleja koos mentoritega oma isiklikud arengueesmärgid, et otsustada, mida uue juhina arendada soovitakse.

Programmi materjalid on mõeldud kasutamiseks ka pärast programmi lõppu, et osalejad saaksid materjale üle vaadata või vajadusel mentoritega konsulteerida, luues sel viisil jätkuva arenguringi. Lisaks on moodustatud juhtide klubi, mis pakub platvormi olulistel temadel aruteludeks. Juhtide klubi kohtumised toimuvad peamiselt veebipõhiselt, eesmärgiga tuua juhid kokku ja arutada

juhtimisega seotud huvitavaid teemasid, toetudes nii sise- kui ka välislektoritele. Klubi pakub võimalust koosvisioonideks, üksteiselt õppimiseks, kogemuste jagamiseks ja konverentside teemadel aruteluks. Kohtumised leiavad aset umbes kord kvartalis.

2.2. Intervjuud juhtidega

Uurimisküsimustele vastamiseks viidi läbi intervjuud organisatsiooni juhtidega. Andmete kogumiseks eelistati poolstruktureeritud intervjuusid, kuna see meetod võimaldas vestluse suunamist, andes samal ajal intervjuueeritavale ruumi vaba mõttevahetuse jaoks. See lähenemine võimaldas süveneda teemadesse, paremini mõista intervjuueeritavate seisukohti ning vajadusel esitada täpsustavaid küsimusi intervjuu käigus. Varasem uuring (Husband, 2020) näitas, et poolstruktureeritud intervjuu vorm mitte ainult ei aidanud muuta andmete kogumise protsessi eetiliseks, vaid pani ka uuringu osalejad uuesti mõtlema uuritud valdkonna üle ning selles edasi arenema. Intervjuu küsimusi koostades kasutati peamiselt avatud küsimuste vormi. See meetod võimaldas osalejatel anda nii palju üksikasjalikku teavet, kui nad soovisid ning oma seisukohti ja kogemusi täielikult väljendada (Turner III & Hagstrom-Schmidt, 2022).

Intervjuuküsimused põhinesid teoreetilises osas toodud Kirkpatricki 4-tasandilisel mudelil ja hõlmasid nelja peamist teemat: reaktsioon, õppimine, käitumine ja tulemused. Intervjuu meetod oli sobilik kõigi nelja näitaja hindamiseks (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

Intervjuu esimeses osas, mis käsitles reaktsiooni, keskenduti sellele, kuidas juhid olid reageerinud arenguprogrammi sisule. Uuriti, kas ja kuidas nad andsid koolitusele tagasisidet, kas koolitaja suutis välja selgitada osalejate vajadused ning kas ja kuidas oli koolituse käigus nende vajadustega arvestatud.

Teises osas uuriti, kuidas juhtide omandatud teadmisi hinnati ja testiti. Keskenduti juhtide teadmiste, oskuste, suhtumise, enesekindluse ja pühendumuse hindamisele (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

Kolmandas osas hinnati juhtide käitumise muutust organisatsioonis ning käsitleti organisatsiooni juhtide kompetentsimudelit. Lisaks küsiti juhtidelt, kuidas nende käitumist jälgiti, hinnati ja premeeriti.

Neljandas osas, mis keskendus tulemustele, pöörati erilist tähelepanu väiksematele sammudele suurema eesmärgi saavutamisel. Uuriti, kas juhid olid teadlikult kasutanud neid väikeseid samme oma eesmärkide saavutamiseks ning kas neil õnnestus neid eesmärke täita.

Intervjuukava koostamisel kasutati nii Kirkpatrickute poolt välja töötatud küsimusi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) kui ka autori enda koostatud küsimusi, mis tuginesid teoorias mainitud kirjandusele (Knowles, Holton & Swanson, 2005; Gurdjian, Halbeisen & Lane, 2014; Feser, Nielsen & Rennie, 2017; Lacerenza et al., 2017) ning arvestasid uuringu konteksti ja organisatsiooni eripära.

Intervjueeritavatele juhtidele tagati anonüümsus, vältides nende tegelike nimede kasutamist tulemuste esitlemisel ja hoides teavet nende päritolumaakonna ja osakonna kohta konfidentsiaalsena. Intervjuud viidi läbi organisatsiooni ruumides ja virtuaalselt, sõltuvalt osalejate kättesaadavusest ja eelistustest.

2.2.1. Valim

Uuringu valim koosneb 15 organisatsiooni juhust, mis hõlmab nii vahetuid kui ka osakonna juhte. Intervjueeritavad juhivad meeskondi, kuhu kuulub vähemalt 10 inimest. Mõned juhid on läbinud arenguprogrammi organisatsiooni saabumise algusaastatel, samas kui teised on seda teinud viimase paari aasta jooksul. Viis intervjueeritavat on läbinud programmi aastal 2019, kuus intervjuudes osalenud juhti on läbinud programmi aastatel 2021-2022 ning neli juhti on läbinud programmi eelmise ja käesoleva aasta jooksul. Enamus uuringus osalejatest on läbinud ainult juhtide baasprogrammi (arenguprogrammi esimene osa). Neli uuringus osalenud juhti on läbinud ka mentorprogrammi. Uuringus on osalenud 4 osakonnajuhatajat, 1 üksuse juht ja 10 vahetut juhti. Kõige kauem uuritavas organisatsioonis juhtival ametikohal olnud intervjueeritav on olnud juht juba üle 14 aasta ning kõige värskem organisatsiooni juht on olnud sellel kohal natuke üle ühe aasta. Intervjueeritavate juhtide keskmine uuritavas organisatsioonis töötatud aastate arv on 4,2 aastat.

2.2.2. Andmete kogumise ja analüüsimetod

Intervjuude analüüsimisel kasutati teemaanalüüsi meetodit, mis sobib hästi vähem uuritud valdkondade süvitsi analüüsimiseks (Kalmus, Masso & Linno, 2015). Intervjuud viidi läbi nii veebi teel (Zoomi ja Teamsi rakenduste abil) kui ka silmast-silma. Kokku tehti 15 intervjuud, mis toimusid nii veebis kui ka silmast silma. Intervjuude läbi viimiseks eelistati eelkõige silmast silma kohtumisi, kuna see võimaldas juhtidel end vabamalt tunda ning aitas neid paremini mõista. Siiski toimus enamik intervjuusid veebi teel, kuna juhid olid eri üksustest ja maakondadest. Kõik intervjuud salvestati kas mp3- või mp4-formaadis ning transkribeeriti ühte Wordi faili. Seejärel kodeeriti olulised mõisted ja teemad ning jagati need gruppidesse. Kodeerimisel toodi esile 9 peamist teemat: hinnang programmile, hinnang koolitajatele, mentorlus; sotsiaalne ja inimkapital, õpitu ja selle rakendamine, muutused, programmi mõju organisatsioonile, järeltegevused, ettepanekud. Nendele teemadele tuginedes viidi läbi ka teemaanalüüs.

3. TULEMUSTE ANALÜÜS JA JÄRELDUSED

Kuna enamik uuringus osalenud juhtidest on läbinud arenguprogrammi esimese astme, tuleb analüüsiga tutvumisel meeles pidada, et esmalt on juttu baasprogrammist. Lisaks on neli uuringus osalenud juhti läbinud ka mentorprogrammi. Nende juhtide kogemus mentorprogrammis on kindlasti rikastanud uuringu tulemusi. Kõik juhid olid valmis jagama oma arvamusi arenguprogrammi kohta ning tõid ka ettepanekuid programmi täiustamiseks. Paljud juhid märkisid, et intervjuu andis neile võimaluse eneseanalüüsiks. Mõned näitasid ka huvi naasta arenguprogrammi materjalide juurde ja värskendada oma teadmisi, mis on kooskõlas varasema uuringuga (Husband, 2020). Mõned juhid on seda juba teinud ja jaganud uurijaga arenguprogrammi käigus koostatud materjale, mis aitas veelgi paremini mõista uuringu konteksti.

3.1. Tegurid, mis mõjutavad juhtide arenguprogrammi tajumist

Reaktsioon

Kõigi intervjuueeritud juhtide üldine tagasiside koolitusele oli positiivne. Iga intervjuueeritava jaoks olid mõned teemad eriti väärtuslikud ning mitmed juhid tõid välja konkreetseid ideid programmi täiustamiseks, mis viitab sellele, et nad on programmi peale mõelnud ja seda sügavamalt analüüsinud. Programm oli juhtide arust hästi planeeritud, koolitajad olid professionaalsed ning koolitus oli lihtsasti jälgitav ja samal ajal kaasahaarav.

Mõned intervjuueeritavad tõid välja, et arenguprogrammi on organisatsioonikeskne. Koolitajad esitasid palju näiteid organisatsiooni sisejuhtumitest ning sidusid jagatud teabe organisatsiooni kontekstiga. Arenguprogrammi keskendumine organisatsioonile tõi kaasa nii positiivse kui ka negatiivse tagasiside. Enamik uuringus osalejatest hindas seda positiivselt, kuid mõned soovisid, et programm käsitleks juhtimisteemasid mitte ainult konkreetse organisatsiooni näitel, vaid laiemalt.

Mõned uuringu osalejad on läbinud baasprogrammi Covid-19 pandeemia ajal. Seetõttu toimusid mõned nende õppepäevad veebi teel ja mõned silmast silma kohtumistel. Veebi teel läbi viidud arenguprogrammi kogemus on saanud negatiivsema hinnangu ning intervjuul osalejad tõid välja, et vähesed programmi silmast silma kohtumised meeldisid neile rohkem.

Mõnes intervjuus oli välja toodud, et oluline on arenguprogrammi grupi suurus. 20-liikmelistes gruppides osalenud on andnud grupi suurusele negatiivse hinnangu. Samuti on nad väljendanud soovi läbida programmi pigem väiksemates gruppides. Praegu osaleb ühes programmis umbes kümme inimest ning hiljuti programmis osalenud ei ole väljendanud, et grupi suurus ei sobiks programmi formaadiga.

Meelejäävate teemade hulgas mainiti kõiki programmi osi, ja nende tähtsus sõltus osalejast. Iga intervjuueeritav rõhutas kahte-kolme peamist teemat, mis teda enim kõnetasid, ja teemade olulisus jagunes enam-vähem võrdselt.

Programmis kasutatakse mitmesuguseid koolitusviise. Intervjuueeritavad tõid esile erinevaid koolitusmeetodeid, sealhulgas teoreetilised ülevaated, praktiliste näidete käsitlemine, grupitööd, kovisioonid, iseseisvad tööd ja presentatsioonid.

“Meid pandi paaridesse, anti meile ülesanded ja jaotati meid rühmadesse. Jah, meid jaotati rühmadesse ning tegime kovisiooni” (INT 1)

Mõned osalejad on märkinud, et programm võiks sisaldada rohkem praktilisi ülesandeid ja võimalusi õpitu rakendamiseks, et teadmised paremini kinnistuksid; pakutakse välja, et iga koolituspäeva võiks lisada ühe praktilise harjutuse. Huvitav on märkida, et mentorlusprogrammi läbinud osalejad on rõhutanud selle arenguprogrammi suuremat praktilist suunitlust ja võimalust ennast proovile panna, mis on neile olnud väga kasulik ja julgustav teadmiste rakendamisel.

On tõstatatud ka teema, et mõnel juhul, kes osaleb arenguprogrammis, ei pruugi olla alluvaid ja ta ei juhi meeskonda. Sellisel juhul võivad nende omandatud teadmised ja oskused olla vähem rakendatavad ja aktuaalsed. Eeldatakse, et teemad nagu *coach*'iv juhtimine ja meeskonna juhtimine pole neile nii olulised olnud. Lisaks tekib küsimus, kuidas nad on ennast programmi läbimise käigus tundnud.

“Meil organisatsioonis on olemas näiteks x juht või x juhid kellel tegelikult ei ole alluvaid, et ta põhimõtteliselt juhib seda teenust või mingeid protsesse, aga tegelikult tal otseselt nagu töötajaid niimoodi ei ole. Ma kujutan ette, et need samad inimesed võib-olla ka tundsid, et kõik teemad, mis õppes on, ei ole nendega seotud, sest nad ei ole nii palju just inimestega seotud või kuidagi vastutavad nende inimese eest. ” (INT 12)

Programmi üks tugevusi on sisekoolitajate kaasamine. Nemad on suurendanud osalejate usaldust, kuna on kursis organisatsiooni olukorraga ning neil on koolitavatega sarnased töökogemused. Intervjueeritavad märkisid, et erinevate koolitusvormide kasutamine on teinud koolituse mitmekesisemaks ja suurendanud osalejate kaasatust. Samuti rõhutati, et koolitajad on hästi kursis teemadega, mida nad õpetavad.

Hinnang arenguprogrammile on märkimisväärselt kõrgem nende osalejate seas, kes on läbinud programmi sisekoolitajatega, võrreldes nendega, kes on osalenud programmis, mille viis läbi partnerettevõtte. Esimestel arenguprogrammidel, mida viidi läbi partnerettevõtte poolt, ei ole saavutatud sama positiivset tagasisidet.

Uuring näitas, et uutele juhtidele jääb kõige paremini meelde just kogemuste jagamine koolitajate poolt. Üldiselt pidasid kõik juhid oluliseks kogemuste jagamist ja vigadest rääkimist, sest see aitab juhte psühholoogiliselt toetada.

“Nende (koolitajate) ämbrite kolistamine, nagu nemad nüüd seal kutsusid, tegelikult oli üks hea variant. Mida rohkem me julgeme ämbritest rääkida, seda julgemalt saame toimetada ja võib-olla ise mõnest lihtsast ämbrist hoiduda.” (INT 2)

Juhtidele, kes on enne arenguprogrammi läbimist organisatsioonis pikemat aega töötanud, ei pruugi kogemuste jagamine olla nii oluline ning nad eelistavad pigem praktilisi ülesandeid, et arendada oma teadmisi iseseisvalt.

Koolitajate puhul toodi esile ka nende enda tegevuse tähtsus – koolitajad peavad järgima ja rakendama õpetatavaid põhimõtteid oma elus. Eelnevad otsused ja teod mõjutavad oluliselt nende usaldusväarsust.

Paljud osalejaid tõid esile mentorlussüsteemi olulisust. Mõned leidsid kohe sobiva mentori, teised pidid aga mentorit vahetama, et leida õige koostööpartner. Enamik intervjueeritavatest olid siiski oma mentoriga rahul. Mõned osalejad tõid esile, et organisatsiooni mentoritega koostöö ei olnud piisavalt vaba ja mõned olulised teemad jäid arutamata. Mõned juhid arvasid, et neile võiks rohkem sobida välismentor.

Kuna mentorid on tavaliselt ettevõtte sisemised juhid, tekkis mõnel osalejal olukordi, kus nad ei julgenud sobimatust mentorist teada anda ega teda vahetada. Mentorit vahetades kardeti mentorit solvata ja halvendada ametialaseid suhteid.

Teine tähelepanek puudutas seda, et kui mentor on organisatsiooni seest, siis töötaja ei pruugi end nii vabalt tunda, kartes, et mentor võib saada nende tulevaseks juhiks. Seetõttu võib *mentee* olla tagasihoidlikum ja püüab rääkida asjadest pehmenatult, mis võib mõjutada *mentee* ja mentori vahelist usaldust.

Intervjuudest selgus, et mentorlussuhet ei tohiks luua enne programmpäeva "Kuidas olla *mentee*", kuna vastasel juhul võib suhe mentoriga kujuneda algusest peale ebasobival viisil, mis võib mõjutada programmi tulemuslikkust ja osalejate kogemust negatiivselt.

Mõned uuringus osalenud juhid on praegu ise ka arenguprogrammi mentorid ning on öelnud, et hoolimata nende kõrge professionaalsusest on mõnikord keeruline eristada juhi ja mentori rolli. Mentor peaks jääma neutraalseks ja pakkuma kõrvaltvaadet ning vältima olukorda, kus ta ise pakub välja lahendusi või järgmisi samme. Samuti tõstetakse esile, et sisementorlus on keeruline ning sisementoril peab olema kõrge teadlikkus, et suuta end situatsioonist distantseerida ning vaadata seda objektiivselt väljastpoolt.

“Ja siis on nagu ikkagi mingid eetilised dilemmad, kus ma kuulen juhina, sest ma olen ju juht ka, lisaks sellele mentor, ma kuulen juhina, et see on nii tähtis asi, mis ta praegu räägib. Ta kindlasti peab seda oma juhile rääkima, kindlasti peab, see on ülioluline. Ja siis ma tunnen vastutust, et kui tema ei räägi, kes siis räägib ... sest ma armastan oma organisatsiooni ja ma tahan, et siin oleksid asjad korras.” (INT 9)

Ka organisatsioonivälise mentori rolli võib kaasa tuua mitmeid väljakutseid. Esiteks võib mentoriga olla raskusi organisatsiooni protsesside mõistmisega ning võtab aega, enne kui ta suudab neisse süveneda. Teiseks võib tekkida olukordi, kus *mentee* ei saa konfidentsiaalsuse tõttu kõike oma mentoriga jagada, mistõttu mõned olulised teemad jäävad käsitlemata. Aga välismentoriga võib olla lihtsam olukorrast võõranduda ning anda nõu pigem kõrvaltvaataja perspektiivist.

Üheks lahenduseks sellele probleemile pakutakse vabadust mentorite valikul – see, kas nad peaksid tulema organisatsiooni seest või väljast, sõltub inimese enda soovidest ja eesmärkidest.

Selline lähenemisviis võimaldab paremini kohandada mentori valikut individuaalsetele vajadustele ja organisatsiooni eesmärkidele.

Mitu intervjueeritavat on rõhutanud, et mentorlus võiks jätkuda ka pärast programmi lõppu. Mõned neist tunnevad vajadust uuesti oma mentoriga ühendust võtta ja temalt toetust saada. Võrreldes juhi toetusega on märgitud, et mentoriga on võimalik jagada ka väiksemaid probleeme ja vabamalt suhelda. Lisaks on välja toodud, et mentor, kes pole otse juhtiv isik, võib tuua probleemidele uusi ja värskemaid vaatenurki ning näha olukorda teisest perspektiivist. Kolmas põhjus, miks juhi toetus ei asenda mentorlust, on see, et vestlused juhiga toimuvad paljudel harvemini ning neil on sageli kindlad formaalsed protseduurid, mis ei võimalda igapäevaste murede vabamat arutamist.

Kõik juhid on rõhutanud programmi olulist panust sotsiaalse kapitali arendamisel, eriti teiste maakondade juhtidega tutvumise ja nende lähenemisviiside õppimise osas. Arenguprogramm on aidanud luua tugeva tugivõrgustiku, mis on osutunud oluliseks koostöös ning organisatsiooni sisseelamisel. Programmi läbinud juhid on saanud kinnitust, et nende juhtimisstiil on asjakohane ja leiab rakendust ka teiste juhtide seas.

“Tead, selle juhtide arenguprogrammi raames on pigem see, et sa saad kinnitust, et sa teed täitsa õiget asja, teised teevad sama asja, ei ole see, et sa oled üks.” (INT 1)

Mõned juhid tundsid enne programmi läbimist vähem motivatsiooni, kuna olid varasemalt täiendanud oma juhtimisoskusi kõrgkoolides ja erialastel koolitustel ning pidasid oma inimkapitali piisavaks. Sellistes olukordades võib olla oluline rõhutada sotsiaalse kapitali olulisust ja sellest tulenevat väärtust juhtimises.

Mõned juhid on öelnud, et nende jaoks oli programmile keskendumine keeruline, kuna nende töökohal tekkis välistest teguritest tingitud kriis, mille lahendamisele tuli suunata kogu aeg ja tähelepanu. Nad leidsid, et sellises olukorras oli keeruline pühenduda arenguprogrammile ja rakendada omandatud teadmisi. Mõned juhid märkisid, et arenguprogrammi kohtumised muutusid pigem emotsioonide väljendamise kohaks kui uute teadmiste omandamise kohaks. Siiski, need samad juhid, kes tundsid, et programmi läbimine ei toimunud neile sobival ajal, väljendasid soovi osaleda selles uuesti siis, kui nende töökeskkond on rahulikum.

“See aeg, kui mina läksin (arenguprogrammile), oli totaal hullumaja. Ma arvan, et kui ma täna läheks, ma saaks sealt rohkem, kui ma sellel hetkel oskasin sealt kaasa võtta. Sellel hetkel oli see aeg minu jaoks lihtsalt niivõrd vale, et võimalik, et ma ei jõudnudki neid asju seal nii aktiivselt kaasa teha, kui ma oleks tegelikult tahtnud.” (INT 4)

Olulise tegurina tõsteti esile aeg, millal juht arenguprogrammiga liitub. Hiljuti ametisse asunud juhid läbivad juba mitmeid koolitusi ning omandavad palju uut infot. Peaaegu kõik intervjuueeritavad olid seisukohal, et esimesed 4–6 kuud pole õige aeg programmiga ühinemiseks. Siiski tuleb arvestada, et programm aitab uuel juhil mõista organisatsiooni väärtusi ja juhtimiskultuuri ning seetõttu oleks soovitatav see esimese aasta jooksul läbida.

Õppimine

Arenguprogrammiga ühinedes olid juhtidel erisugused eesmärgid. Mõne intervjuueeritava jaoks oli koolituse peamine eesmärk saada kogunud juhtidelt tööalast tarkust ja raamatusoovitusi. Pikemat aega organisatsioonis töötanud juhi jaoks oli oluline saavutada strateegilised eesmärgid ning tagada töötajate heaolu. Mõni juht mainis koolituse eesmärgina ka soovi saada kinnitust oma juhtimisstiilile ning võimalust suhelda teiste maakondade juhtidega. Juhid olid huvitatud ka uutest lähenemisviisidest, näiteks *coach*’ivast juhtimisest, ning soovisid saada praktilisi teadmisi. Intervjuud on näidanud, et juhid, kes seadsid enne koolituse läbimist konkreetseid eesmäärke, suutsid arenguprogrammis õpitud oma igapäevatoos edukamalt rakendada.

Programmi läbimise käigus õpiti uusi meetodeid ja teadmisi ning juhid said uusi ideid. Näiteks tõsteti intervjuude käigus esile igapäevaste ja keerulisemate vestluste juhtimise meetodid. Mõned juhid tõid välja, et nad õppisid kuulama ja mõistma oma töötajaid ning omandasid konkreetseid meetodeid, nagu *coaching* ja mitmesuguste digilahenduste kasutamine. *Coach*’ivat juhtimist on kiidetud ka selle eest, et selle programmi osas oli palju praktilisi ülesandeid ja näpunäiteid juhi tüüpiliste probleemide lahendamiseks. Programm võimaldas osalejatel teemadele sügavamalt keskenduda, uurida rohkem. Mõned intervjuueeritavad rõhutasid, et muutuste juhtimisel peavad juhid tegema palju koostööd, olema valmis kokkulepeteks ja üheskoos eesmärgi nimel pingutama. Programmi käigus selgitati, kuidas see igapäevatoos välja näeb. Lisaks suurendas programmi läbimine juhtide enesekindlust uute ja juba tuttavate meetodite kasutamisel.

Üks kõige väärtuslikumaid õppetunde, mis tuli esile üheksa intervjuueeritava arvamusel, oli enesejuhtimise ja eneseanalüüsi võimete arendamine. Juhtidele oli oluline õppida, kuidas piire

seada, prioriteete paika panna ja tööülesandeid delegeerida ning kuidas ennast analüüsida ja toetada.

“Aga jah, ma ütleks kõige rohkem see, mida ma väärtustan, on oma tegevuste analüüs. Et miks ma midagi teen, et mitte lihtsalt ei tee, vaid saad aru, miks ja kuidas ma teen ja kuidas oleks veel parem.” (INT 3)

Tähelepanuväärne tulemus on ka see, et hiljuti juhi ametisse asunud juhtidel oli keeruline eristada, milliseid koolitusel omandatud teadmisi ja oskusi nad igapäevatoos rakendavad. Omandatud teave sulandus nende varasemate töökogemuste ja samal ajal läbitud muude koolituste infovooga.

Intervjuudes on korduvalt esile toodud vajadus *coach*'iva juhtimise kohta rohkem õppida. Peamiseks põhjenduseks on see, et organisatsiooni juhtimiskultuur põhineb *coach*'iva lähenemise väärtustel ning see on kooskõlas ka organisatsiooni põhiväärtustega. Seetõttu arvatakse, et *coach*'iva juhtimise teemat oleks pidanud programmis rohkem käsitlema, et juhid saaksid seda oskuslikumalt oma igapäevatoos rakendada. Mõne intervjuueeritava sõnul võiks arenguprogrammi täiendada muude nõustamisviisidega ning neid rohkem selgitada.

Uued juhid tõid esile, et programm võiks paremini kajastada organisatsioonis toimuvat, sealhulgas vahetu juhi ja osakonnajuhiga seotud praktilisi aspekte. Programmis peaks selgitama, kuidas eri juhtimistasandid omavahel koos toimivad, et tugevdada seost päris tööga. Samuti on esile toodud vajadus juhte rohkem koolitada arengueesmärkide seadmise ja nende saavutamise strateegiate alal. Selline täiendav tugi aitaks juhtidel seada selgemaid eesmärke ning saavutada neid tõhusamalt. Seda võiks pakkuda juba esimesel koolituspäeval.

3.2. Juhtide arenguprogrammi mõju juhtide tööelule

Käitumine

Juhid on välja toonud, et arenguprogrammis osalemise tulemusel on nad õppinud ennast paremini mõistma ja haldama, piire seadma. Enamik vastanutest on rõhutanud, et programmi käigus on enim arenenud nende enesejuhtimise oskus, sealhulgas tööülesannetes prioriteetide seadmine ja ajaplaneerimine. Paljud uued juhid on märkinud, et tänu programmile on nad hakanud selgemalt

määrama oma piire ning on saanud oma rollist aru. Nad on õppinud tööülesannete täitmisel prioriteete määrama ja planeerima oma aega, eriti töötajatega suhtlemisel. Nad on õppinud delegerima tööülesandeid ja juhendama oma töötajaid, mitte nende eest tööd ära tegema.

Paar juhti on toonud välja, et nende jaoks oli suurimaks väljakutseks töö- ja eraelu tasakaalu hoidmine ning mitte töötamine õhtuti ja nädalavahetustel. Kõik juhid tunnistavad, et pärast programmi läbimist ja töökogemuse kasvamist on neil õnnestunud vähendada ületundide mahtu ning mõned neist julgevad öelda, et nad ei tee enam õhtul koju jõudes tööd.

“Minu jaoks oluline oli see, et ma jõuaksin teise aasta lõpuks sinna seisu, et ma kodus tööd õhtusel ajal enam ei teeks, see oli minu jaoks selline hästi suur ülesanne.” (INT4)

Juhid hakkasid oma töötajatega professionaalsemat suhtlust arendama. Hakati rohkem tähelepanu pöörama eesmärkide sõnastamisele nii, et töötajad saaksid neist täpsemalt aru. Mõned juhid on maininud, et hakkasid arvestama töötajate individuaalsete eripäradega, sealhulgas nende emakeelega, info tajumise kiirusega ja tundlikkusega. Teised on rõhutanud, et on hakanud jälgima oma otsekoheust ning oskavad nüüd eristada, kellega saab olla otsekohesem ja kellega mitte. On õpitud kehtestama oma meeskonna liikmetega sõbralikke suhteid, hoides samal ajal distantsi ja jäädes professionaalseks.

Mitmed juhid on hakanud rakendama juhtimisstiili, mis viitab baasprogrammis õpitud *coaching*'u ja mentorluse meetoditele. Selle tulemusena püüavad nad esitada oma töötajatele rohkem küsimusi ja arendada aktiivset kuulamisoskust, selle asemel et kohe lahendusi välja pakkuda. Baasprogramm võimaldas neil omandada mitmeid olulisi oskusi, nagu konstruktiivne tagasiside andmine ja töötajate kaasamine otsuste tegemisse. Juhid on hakanud nägema laiemat pilti ning koostanud konkreetseid plaane, mida meeskond saaks järgida. Programm on aidanud neil õppida ja integreerida töösse rohkem akadeemilisi lähenemisviise ning uusi meetodeid.

Organisatsioonis pikemat aega juhina töötanud juhid rõhutavad õpitu rakendamise tähtsust ning väljendavad soovi seda teistele juhtidele soovitada. Nad on koolituse materjalide juurde mitmel korral tagasi pöördunud, näidates sellega oma huvi õppimisprotsessi sisu vastu ja motiveeritust. Lisaks toovad nad esile, et õpitu praktikas rakendamine juhi poolt on tema enda vastutus ning sõltub tema prioriteetidest ja pühendumisest arengule.

“Mul on kolleegid andnud tagasisidet, et ma olen mingisuguseid vestluseid, mingisuguseid olukordi lahendanud väga hästi. Et noh, metoodika alusel. Mulle tundub, et tegelikult see on õige ka. Kui ma käin kuskil mingil koolitusel või kursusel või osalen mõnes programmis ja seal tutvustatakse mõnda uut teadmist ja metoodilist lahendust, siis seda on vaja praktikasse ka viia. Kui ma seda ei tee, võtan sealt ühest koolitusest ühe asja, see on küll hea, aga metoodiliselt ma jään ikkagi siis ju nõrgaks.” (INT13)

Mõned intervjuueeritavad on märkinud, et pärast programmi läbimist hakkasid nad oma juhti paremini mõistma, eriti olukordades, kus juht annab teoreetilist, mitte praktilist nõu. Seejuures tekkis neil suurem huvi erinevate käsitluste vastu ning üks intervjuueeritav mainis, et tal tekkis soov kaasata juhti oma planeerimisse ning teha seda teadlikumalt. Kogemus näitas, et suhted juhiga on muutunud paremaks, kuna osalejad hakkasid juhti ja tema tööülesandeid paremini mõistma. Selle tulemusel said nad julgemalt esitada juhile küsimusi, mis olid tihtipeale ka täpsemad ja konkreetsemad.

Tulemused

Intervjuude käigus väitsid paljud osalejad, et arenguprogramm pole tulemuste saavutamist oluliselt mõjutanud, kuna välised tegurid avaldavad suuremat mõju kui juhtimisstiil ja juhi oskused. Huvitaval kombel vastas enamus juhte eitavalt küsimusele tulemuste saavutamise kohta, kuna tulemuste all pidasid mees kõigepealt numbrilisi eesmärke. Kuigi organisatsiooni üks strateegilistest eesmärkidest on organisatsiooni kompetentsikeskusena arendamine, tagades klientide rahulolu ja organisatsiooni usaldusväärsus. See tähendab, et programmi läbinud juhid tegelikult aitavad kaasa strateegilise eesmärgi saavutamisele. Siiski, kuna paljud juhid on endiselt keskendunud numbrilistele tulemustele, võivad pehmemad eesmärgid tahaplaanile jääda.

Tulemuste osas olen uurinud ka arenguprogrammi tähendust ja mõju organisatsiooni kontekstis. Uurimise käigus on tuvastatud, et juhtide arenguprogramm kujutab endast organisatsiooni identiteedi mõistmise olulist komponenti. Programm võimaldab juhtidel süveneda organisatsiooni kultuuri, eesmärkide tajumisse ning nende igapäevase elluviimise viisidesse. Samuti rõhutab programm, et juhid on organisatsiooni põhiväärtuste kandjad ning aitab neil mõelda, kuidas neid väärtusi praktikas rakendada. Oluline aspekt on ka programmi roll ühise juhtimiskultuuri loomisel – arenguprogrammi läbides õpivad juhid, kui suur võim ja vastutus neil on. Mitmed osalejad on välja toonud, et programm aitab juhtidel leida ühist suunda ning selgitab, millistel alustel tuleks

juhtida. Programmist lähtuvalt mõistavad juhid selgemalt oma töö eesmärgid ning on valmis üksteist toetama ja koostööd tegema.

Lisaks on intervjuudest selgunud, et arenguprogrammi olemasolu annab juhtidele kindluse, et nende pingutusi märgatakse ja et organisatsioon on valmis neid toetama. Pikaajaliselt organisatsioonis töötanud juhid rõhutavad, et arenguprogrammi olemasolu näitab organisatsiooni hoolivust juhtide vastu.

3.3. Programmi järeltegevused

Uurimuse tulemused näitavad, et intervjuueeritavate seas on üldine hinnang arenguprogrammidele kõrge, kuid enamik on välja toonud, et järeltegevusi oleks võinud rohkem olla. Peamine põhjendus sellele seisukohale on organisatsioonis toimivate pidevate muutuste arvestamine ning soov nendega sammu pidada, sealhulgas enesetäiendamise kaudu. Välja on toodud vajadus järeltegevuste järel näiteks korduva koolituse näol. Korduv koolitus võiks hõlmata sama programmi uuesti läbimist või arenguprogrammi teise osa (edasijõudnutele) loomist.

Edasijõudnutele suunatud arenguprogrammiga seoses on juhid välja toonud valmisoleku panustada selle loomisse ja arendamisse. Olulised teemad, mida võiks selles arenguprogrammis käsitleda, hõlmavad inimeste juhtimist, eriti selle psühholoogilist aspekti, juhi digipädevuste arendamist, näiteks tehisintellekti integreerimist töösse, koostöö arendamist teiste organisatsioonidega, kestlikku juhtimist ja eelarvetega seotud teemasid. Pakuti ka jätkamist arenguprogrammi teise osaga praeguste teemade raames, kuid põhjalikumal tasemel.

Paljud intervjuueeritavad on märkinud, et neil puudub aeg omandatud teadmiste rakendamiseks ning nad sooviksid rohkem koolituspäevi programmi sees. Mõned juhid on välja pakkunud, et programm võiks sisaldada veel paar koolituspäeva, kus osalejad saaksid jagada, kuidas nad on omandatud teadmisi igapäevatoos rakendanud. Lisaks tehti ettepanek, et juhi juhendaja võiks programmile järgneva aasta jooksul jälgida juhi tegevust ja anda selle põhjal tagasisidet.

“Ma, ma arvan, et, et sul ongi vaja seda mingit järjepidevat ja seda hoidmist, kui sa tahad oma käitumises tuua muutust, siis sa pead sellele suutma keskenduda järje pealt ja sul ongi vaja vahepeal neid pidepunkte ka, et nagu sind kraadida, kas sa oled õigel teel.

Enne kui seda tegelikult ei ole, siis igapäevaelu tuleb peale ja sa vajud oma tavamustritesse.” (INT 7)

Praegusel hetkel toimib arenguprogrammi järeltegevusena juhtide klubi, kuid intervjuudelt saadud tagasiside kohaselt ei arenda see osalejate sotsiaalset kapitali. Sellel on kaks peamist põhjust. Esiteks, juhtide klubi kohtumised toimuvad veebi teel, mis muudab osalemise või järelkuulamise mitmele juhile keeruliseks, kuna neil on raske leida vaba aega ning paljud eelistaksid silmast silma kohtumisi teiste juhtidega. Teiseks, paljud juhtide klubis toimuvad kohtumised on loengulaadsed, kus peamiselt kutsutud külalised jagavad tarkust, jättes vähe ruumi osalejate omavaheliseks suhtluseks. Mõned juhid on väljendanud soovi näha rohkem kogemuste jagamist ja kosisioone, eelistatavalt väiksemates gruppides.

Paljud intervjueeritud juhid on pärast programmi läbimist rõhku pannud juhtide kosisioonidele, mis toimuvad väiksemates gruppides. Need kosisioonid on osutunud oluliseks nii juhtide inimkapitali kui ka sotsiaalse kapitali arengus. Loodud lähiring on paljudele juhtidele saanud tugevaks emotsionaalseks ja praktiliseks toeks ning seda väärtustatakse väga.

Mõned intervjueeritavad rõhutasid, et muutuste integreerimine igapäevatoösse on juhi enda vastutus. Siiski on enamus osalejaid kogenud teadmiste rakendamisel takistusi, olgu selleks siis aja puudumine või kindlate formaatide piirangud töötajatega suhtlemisel. Piirangute all on mõeldud töötajatega vestluste kindlat struktuuri, mida peab jälgima vestluse eesmärgi saavutamiseks. On märgatud, et need juhid, kes on organisatsioonis pikemat aega olnud, on teinud programmi järeltegevusi – materjale välja printinud ja neid täiendavalt uurinud. Mõned neist naasevad materjalide juurde ka praegu ning kasutavad neid aktiivselt.

“Kas nüüd juhi arenguprogramm tuleb ainult läbida tööpäeva jooksul, ja siis mu kell lõpeb enda arendamiseks. Või ma võtan selle aja, mõtestan läbi, teen oma meeskonnaga midagi, teen teisiti. Tulen sellest igapäevamustrist välja. Õppimine ikkagi tähendabki seda teadlikku asja, et kas ma juhina läbin selle juhtimisprogrammi sellepärast, et kuskile linnuke saada, või ma tegelikult teadlikult väärtustan. Ja juhtide arenguprogramm on see programm, mis aitab mind minu töös ja see programm on see, mis aitab tegelikult juhti tema töös.” (INT 6)

Intervjuude põhjal on selge, et arenguprogrammi järeltegevused on olulised omandatud teadmiste rakendamiseks ja kinnistamiseks. Nii juhtide enda kui ka programmi korraldajate vastutusena

tuleks tagada nende järeltegevuste elluviimine. Intervjuude põhjal on juhid valmis ja motiveeritud järeltegevusteks ning kui arenguprogrammi korraldav osakond planeerib neid asjakohaselt, võib see oluliselt aidata omandatud teadmisi edukalt kinnistada.

3.4. Järeldused ja ettepanekud

Organisatsiooni arenguprogrammi hindamisel jõudsin järeldusele, et see on üsna tugev ning sellel tugevusel on mitu põhjust. Väärtuslik (Lacerenza et al., 2017) on see, et programm on kavandatud vastavalt organisatsiooni soovitud tulemustele, mis on välja toodud organisatsiooni strateegias ja personalijuhtimise põhimõtetes. Kompetentse juhtimise kaudu suudab organisatsioon hoida ja innustada oma töötajaid ning saavutada strateegilisi eesmärke. Juhtide arenguprogramm tugineb organisatsiooni väärtustele, strateegiale ning juhtide kompetentsimudelile. Programm toetab terviklikku juhtimiskompetentside arendamist ja kasvatab mentorlusele tuginevat juhtimiskultuuri. Mentorluse edendamiseks järgneb baaskoolitusele mentorluse programm, mida läbivad üle poole organisatsiooni juhtidest. Arenguprogrammi on kavandatud organisatsiooni teekonnana, mis on oluline juhtide arenguprogrammide planeerimisel (Feser, Nielsen & Rennie, 2017). Selline läbimõeldud lähenemine arenguprogrammi planeerimisel mõjutab organisatsiooni eesmärkide saavutamist suure tõenäosusega positiivselt (Paauwe & Boon, 2018; Greer, 2021; Swanson, 2022; Brown, 2014; Lyons, 2016).

Arenguprogrammi planeerimisel teostati vajaduste analüüs ja määrati soovitud tulemused, lähtudes huvirühmade eesmärkidest. Samuti konsulteeriti teiste valdkondade esindajatega ja partnerettevõttega, et tagada programmi tõenduspõhisus ja praktiline asjakohasus, mis on oluline programmi planeerimisel (Lacerenza et al., 2017).

Programm on saanud kõigilt osalejatelt positiivse hinnangu ning nad on väljendanud rahulolu programmis osalemisega. Kõrgemat hinnangut programmile põhjendatakse mitmel moel: programm on keskendunud organisatsioonile, seda viivad läbi sisekoolitajad, kasutatakse mitmekesiseid õppemeetodeid, kohtumised toimuvad mitmel päeval ning neid korraldatakse silmast silma. Samuti käsitletakse programmis igapäevaseid tööalaseid teemasid ning jagatakse praktilisi nõuandeid tööle kasutamiseks. Need tugevused on tihedalt seotud ka teoreetilise analüüsiga, mis on esile toonud programmi teoreetilise raamistiku ja olulisuse. Uurimistulemused

näitavad, et programmi kuuekuuline kestus võimaldab muutusi integreerida nii juhtide kui ka töötajate igapäevatöösse, mis on oluline (Feser, Nielsen & Rennie, 2017). Samuti on leitud tõendeid, et erisuguste õppemeetodite ja sisekoolitajate kaasamine muudab koolituse osalejate jaoks efektiivsemaks (Lacerenza jt, 2017).

Analüüsi käigus ilmnis, et enne arenguprogrammi algust seatud isiklikud arengueesmärgid etendavad olulist rolli (Saporito, 1996, viidatud Day, 2000 kaudu). Intervjuud kinnitasid, et juhid, kes seadsid enne koolitust kindlad eesmärgid, suutsid õpitud igapäevatöös edukamalt rakendada. See leid on kooskõlas varem esitatud teooriaga (Knowles, Holton ja Swanson, 2005).

Programmil on kaks peamist aspekti: esiteks, juhid tegelevad oma isiklike arengukohtadega, ja teiseks, nad õpivad koostöös teistega, mis on oluline juhtide tasandil organisatsioonis. See järeldus on seotud Day (2000) teooriaga, mille kohaselt on kaks arendamise tüüpi: juhtide arendamine ja juhtimise arendamine. Nende peamine erinevus seisneb selles, et juhtide arendamine on seotud juhtide inimkapitali arendamisega, samas kui juhtimise arendamine on seotud juhtide ja organisatsiooni sotsiaalse kapitali arendamisega. Selle organisatsiooni arenguprogramm võimaldab mõlema kapitali arendamist.

Juhtide arenguprogrammis osalemine toob kaasa mitmeid olulisi tulemusi, sealhulgas juhtide sotsiaalse kapitali arendamise (Day, 2000). Programmi raames saavad juhid võimaluse luua kontakte teiste juhtidega, jagada kogemusi ning saada kinnitust oma tegutsemisviiside õigsusele. Lisaks suureneb osalejate teadlikkus olulistest teemadest, paraneb juhtide vastutuse mõistmine, tugevnevad meeskonna toetamise viisid ning hakatakse rohkem väärtustama olulisi teemasid. Kuid on leitud, et veebipõhise programmi läbimise käigus on juhtide sotsiaalse kapitali areng olnud piiratud või puudunud, mis on omakorda teinud nende kogemuse programmis osalemisest negatiivsemaks. See tulemus saab kinnituse ka varasemast uurimusest, kust selgub, et silmast-silma õppe vorm on koolitusel osalejatele kasulikum (Asghar jt, 2022).

Uurimise käigus ilmnis oluline järeldus seoses juhtide programmis osalemise ajastusega. Esiteks tuleb pöörata tähelepanu juhi emotsionaalsele ja moraalsele valmisolekule programmi läbimiseks. Programmi korraldajad peaksid uurima juhi olemasolevat töökoormust ja tema valmisolekut osalemiseks. Olukorra hindamise olulisust on ka varasemalt (Saporito, 1996, viidatud Day, 2000 kaudu) välja toodud. Teiseks, tuleks arvestada, kui kaua juht peaks olema töötanud enne

programmi läbimist. Ideaalis peaks juht läbima programmi pärast katseaja lõppu, ligikaudu nelja kuu möödumisel ametisse asumisest, et ta saaks uue rolliga kohaneda. Sel juhul suudaks juht eristada programmi käigus omandatud teadmisi muudest koolitustest ning neid töös rakendada. On ilmne, et õigeaegne programmi läbimine on oluline tegur selle mõju hindamisel.

Enne juhtide arenguprogrammi suunamist tuleks tagada ka seda, et nende töökoormus oleks normaalne ja et nad ei oleks ülekoormatud. Vastasel juhul võib arenguprogramm muutuda emotsionaalseks kogemuste jagamiseks. Juhtidele, kes on läbinud arenguprogrammi ajal, kui nad olid oma ülesannetega liigselt koormatud, võib olla vajalik arenguprogrammi uuesti läbimine.

Analüüsi tulemusena ei leitud kinnitust vajadusele rohkem tähelepanu pöörata meeleolude muutumisele programmi läbimise käigus (Gurdjian, Halbeisen & Lane, 2014). Juhid ei ole väljendanud, et pärast programmi läbimist oleksid toimunud märkimisväärsed käitumuslikud muutused, mida nad peaksid oskama ära tunda ja nendega uut moodi toime tulema. Pigem omandati programmis õpetatu pehmema lähenemisega, mis ei põhjustanud osalejates radikaalseid muutusi, mida nad peaksid oma käitumises kriitiliselt hindama. Osalejate käitumises toimunud muutused olid sujuvad ja positiivsed.

Uuringu käigus ilmnis üllatav tulemus seoses mentorluse teemaga. Uuring näitas, et sisemise mentorluse kogemus võib olla nii positiivne kui ka negatiivne. Osalejatel peaks olema võimalus valida, kas kaasata oma arenguprogrammi protsessi sise- või välismentor. Lisaks sellele näitas uuring, et mitmed juhid on huvitatud mentoriga uuesti koostöö tegemisest, eelistades enamasti sisementoreid. Organisatsioon võiks kaaluda võimalust juhtidele seda pakkuda.

Uuringu oluline ja praktiline tulemus seisneb selges ootuses ja vajaduses arenguprogrammi järeltegevuste järele. See teema põhjustas osalejate seas kõige rohkem vastuolusid. Üks juhtide rühm arvas, et nende töökoormus ei võimalda uute meetodite integreerimist nende igapäevasesse töösesse, kuigi nad oleksid selleks valmis. Teine rühm juhte oli seisukohal, et õpitu töös rakendamine on juhi enda vastutus. Siiski, tuginedes varasematele uuringutele (Gurdjian, Halbeisen & Lane, 2014; Lacerenza et al., 2017), võib jõuda järelduseni, et arenguprogrammi korraldajad oleksid pidanud tagama juhi teadmiste rakendamist toetavaid tegevusi. Millised need tegevused võiksid olla, on juhid ise välja toonud ning neid käsitletakse üksikasjalikumalt ettepanekute osas. Järeltegevuste arendamine aitaks teha arenguprogrammist organisatsiooni teekonna ning

integreerida muutuse juhtide ja töötajate igapäevatöösse (Feser, Nielsen & Rennie, 2017). Tuginedes varasemale uuringule (Day et al., 2014), võib väita, et relevantsete tulemusmuutujate välja töötamine, juhi isiklike arenguteekondade analüüs ja juhtide arengu fookuse laiendamine aitaksid kaasa programmi järeltegevuste arendamisele.

Väärtuslik on, et programmi osaks on lisaks baasprogrammile ka järgnevad etapid. Intervjuude tulemused on näidanud, et need järgnevad etapid aitavad juhtidel oma teadmisi veelgi laiendada ning neid praktikas edukamalt rakendada. Pärast programmi teise etapi läbimist tunnevad juhid end omandatud teadmiste rakendamisel oluliselt enesekindlamalt. Järgmisesse etappi liikunud juhtide osakaal oleks siiski võinud olla suurem. Viimastel aastatel programmi läbinute seas liiguvad hästi vähesed baasprogrammist edasi.

Rääkides programmi mõjul tulemuste saavutamisest, tõid mõned osalejad välja, et arenguprogramm ei ole oluliselt mõjutanud tulemuste saavutamist, kuna välised tegurid avaldavad tulemustele suuremat mõju. Tegelikult on organisatsiooni strateegiliste eesmärkide hulgas prioriteet olla kompetentsikeskus, tagades klientide rahulolu ja organisatsiooni usaldusväarsus. Juhtide arenguprogramm toetab terviklikku juhtimiskompetentside arendamist ja mentorlusel põhinevat juhtimiskultuuri. See tähendab, et programmi läbinud juhid tegelikult aitavad kaasa selle strateegilise eesmärgi saavutamisele ning tänu sellele, et programm on koostatud organisatsiooni eesmärkidest lähtuvalt, aitab see organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasa (Brown, 2014; Greer, 2021; Lacerenza et al., 2017; Lyons, 2016; Paauwe & Boon, 2018; Swanson, 2022).

Programmis osalemine on mõjutanud juhtide töökorraldust positiivsel moel, sealhulgas delegeerimist ning nende rolli ja vastutuse mõistmist juhina. Juhid on hakanud rakendama juhtimisstiili, mis viitab baasprogrammis õpitud *coaching*'u ja mentorluse meetoditele, püüdes esitada rohkem küsimusi ja arendades aktiivset kuulamisoskust, selle asemel et kohe lahendusi välja pakkuda. Baasprogramm võimaldas neil omandada mitmeid olulisi oskusi, nagu konstruktiivne tagasiside andmine ja töötajate kaasamine otsuste tegemisse. Juhid on hakanud nägema laiemat pilti ning koostanud konkreetseid plaane, mida meeskond saaks järgida. Programm on aidanud neil õppida ja integreerida töösse rohkem akadeemilisi lähenemisviise ning uusi meetodeid. Programmi tulemusena mõistavad juhid selgemalt oma töö eesmärgid ning on valmis üksteist toetama ja koostööd tegema.

Programmi läbimine on mõjutanud juhtide enda suhet oma juhiga positiivsel moel või pole seda üldse mõjutanud. Mõned intervjuueeritavad märkisid, et pärast programmi läbimist hakkasid nad oma juhti paremini mõistma, eriti olukordades, kus juht annab teoreetilist, mitte praktilist nõu. Seejuures tekkis neil rohkem huvi eri lähenemisviiside vastu ning üks intervjuueeritav mainis, et tal tekkis soov kaasata juhti oma planeerimisse ning teha seda teadlikumalt. Kogemus näitas, et suhted juhiga on muutunud paremaks, kuna programmis osalejad hakkasid juhti ja tema tööülesandeid paremini mõistma. Selle tulemusel said nad julgemalt esitada juhile küsimusi, mis olid tihtipeale ka täpsemad ja konkreetsemad.

Töös esitatud teoreetiliste käsitluste ja uuringu tulemuste analüüsi põhjal esitab autor ettepanekud juhtide arenguprogrammide tõhustamiseks.

Esiteks, programmi tutvustamine võiks olla põhjalikum, et suurendada teadlikkust selle kohta nii juhtide kui ka nende töötajate seas. Oluline on rõhutada, et programmi eesmärk on arendada nii inim- kui ka sotsiaalset kapitali, mis suurendab ka kogunud juhtide motivatsiooni osalemiseks. Programmi tugevused peaksid olema esile toodud, et isegi vähem motiveeritud juhid oleksid selle läbimisest huvitatud. Lisaks peaks programm olema kavandatud nii, et juhi meeskond teaks tema osalemisest ning oleks talle toeks ja motiveeritud.

Juhi arenguprogrammi läbimise ajastamine on oluline aspekt, mida tuleks kaaluda. Esimesena tuleks pöörata tähelepanu juhi emotsionaalsele ja moraalsele valmisolekule programmis osalemiseks. Programmide korraldajad peaksid hoolikalt hindama juhi olemasolevat töökoormust ja tema valmisolekut osalemiseks. Teiseks, tuleks arvestada, kui kaua juht peaks olema ametis enne programmi läbimist. Optimaalsel juhul võiks juht alustada programmi pärast katseaja lõppu, umbes nelja kuu möödumisel ametisse asumisest, et anda talle võimalus kohaneda uue rolliga. Selline ajastus võimaldab juhil eristada programmi käigus omandatud teadmisi teistest koolitustest ning neid töös rakendada.

Juhtide inimkapitali arendamiseks tuleks arenguprogrammile lisada järeltegevusi, mis võimaldaks juhtidel omandatud teadmisi paremini analüüsida ja rakendada. Näiteks võiks koolituse 6. päev hõlmata arutelu teadmiste praktilisest rakendamisest töös ning eesmärkide seadmist järgmiseks pooleks aastaks. Poole aasta pärast võiks toimuda 7. koolituspäev, kus jagatakse edulugusid ja seatakse uued eesmärgid. Lõpuks viiakse läbi 8. koolituspäev, milles keskendutakse

refleksioonile ja kovisioonidele. Selline struktuur võimaldaks programmi tulemusi paremini hinnata ja kokku võtta ning edendaks juhtide pikaajalist arengut, muutes seeläbi programmi efektiivsemaks ja toetades juhtide inimkapitali arengut.

Sotsiaalse kapitali arendamiseks võiks kaaluda juhtimisklubi formaadi muutmist silmast-silma kohtumisteks. Sellised kohtumised võiksid toimuda eraldi 2-3-päevastel sessioonidel, kus arutatakse teemasid, mis on juhtide jaoks olulised, ning kus pakutakse tegevusi, mis innustavad neid tegutsema ja looma konkreetseid plaane.

Kolmas ettepanek järeltegevusteks hõlmaks edasijõudnutele suunatud arenguprogrammi loomist. Juhid on väljendanud soovi ja valmidust programmi loomisel kaasa aidata. Täpsemalt saab tutvuda võimalike teemadega edasijõudnute arenguprogrammi jaoks peatükis 3.3.

Kuna väike arv juhte liiguvad programmi baasetapist edasi järgmistesse etappidesse, on soovitatav kaaluda programmi struktuuri ja sisu hindamist ning vajadusel teha muudatusi, et suurendada juhtide osalust ja motivatsiooni programmi täielikult läbida. Üks võimalus on pakkuda täiendavaid stiimuleid või hüvesid juhtidele, kes jätkavad programmi teise etapi läbimist, ning suunata tähelepanu selgetele eelistele ja võimalustele, mida see pakub nende ametialasele arengule. Lisaks võiks kaaluda individuaalset lähenemist, et mõista paremini juhtide motivatsiooni ja takistusi, mis võivad takistada edasiliikumist programmis.

Töö pakub kahte potentsiaalset teemat jätkuvateks uurimusteks. Esiteks, uurida nende juhtide kogemusi, kes on läbinud arenguprogrammi, kuid ei juhi meeskondi. Selgitada välja, millised on nende programmist saadud õppetunnid ja kuidas neid igapäevatoos rakendatakse. On tõenäoline, et nende juhtide puhul on inimkapitali arendamine olnud vähem märgatav, samas kui programm on pigem rikastanud nende sotsiaalset kapitali ja soodustanud võrgustiku loomist.

Teiseks, uurida, kuidas mõjutavad arenguprogrammid erasektori juhte. Eeldades, et erasektori ettevõtted on rohkem orienteeritud tulemuste saavutamisele, võiks uurida, kuidas see mõjutab juhtimiskultuuri ja -meetodeid. Mõned intervjuudes osalenud juhid, kes on pärit eraettevõtetest, on välja toonud, et sealne juhtimiskoolitus keskendub rohkem sellele, kuidas motiveerida töötajaid tulemusi saavutama, ning vähem sellele, kuidas parandada koostööd ja suhtlust meeskonnas. Siiski, kuna see eeldus ei pruugi olla kõigi erasektori ettevõtete puhul korrektne, vajab see teema

sügavamat uurimist ja laiapõhjalisemat lähenemist, võttes arvesse erinevaid ettevõtete tüüpe ja kontekste.

KOKKUVÕTTE

Uurimistöö eesmärgiks oli süvitsi analüüsida juhtide arenguprogrammi mõju avaliku sektori organisatsiooni juhtidele Eesti kontekstis ning välja selgitada, millised meetodid ja tingimused on seotud positiivse mõjuga juhtide tööelule.

Magistritöös otsiti vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Millised tegurid mõjutavad juhtide arenguprogrammi kvaliteeti ja efektiivsust?
2. Milline on juhtide arenguprogrammi mõju juhtide tööelule?

Tulemused näitasid, et programmi hinnatakse üldiselt positiivselt ning tuuakse esile mitmeid tugevusi, mis mõjutavad juhi tööelu ja juhtimispraktikaid. Esiteks, programmi keskendumine organisatsiooni konkreetsetele vajadustele võimaldab osalejatel saada praktilisi teadmisi ja oskusi, mis on otseselt seotud nende igapäevatööga. Mitmekesised õppemeetodid, sh rühmatööd, arutelud ja praktilised harjutused, aitavad õppimisele ja teadmiste omandamisele kaasa eri vaatenurkadest ning soodustavad osalejate aktiivset kaasatust. Lisaks loob programmi läbiviimine sisekoolitajate poolt usaldusväärse ja turvalise õpikeskkonna ning võimaldab paremat sidet organisatsiooni reaalse olukorraga.

Juhtide arenguprogrammidel on positiivne mõju nende sotsiaalsele kapitalile ning eneseusule. Programmi raames loodud võimalused teiste juhtidega kontakte luua, kogemusi jagada ning tagasisidet saada tugevdavad osalejate professionaalset võrgustikku ja suurendavad nende usaldust oma juhtimisotsuste vastu.

Programmis osalemine oluliselt mõjutab juhtide töökorraldust positiivsel moel, edendades delegerimist ja juhi rolli mõistmist. Juhtimisstiili arendamisel on kesksel kohal programmis omandatud *coaching*'u ja mentorluse meetodid, mis suunavad juhte esitama rohkem küsimusi ja arendama aktiivset kuulamisoskust. Programm võimaldab juhtidel omandada oskusi, nagu konstruktiivne tagasiside andmine ja töötajate kaasamine otsuste tegemisse. Samuti hakkavad juhid tänu arenguprogrammile nägema laiemat pilti ning koostama selgeid plaane meeskonna juhtimiseks. Programmi läbimine mõjutab ka osalejate suhteid nende juhtidega, suurendades mõistmist ja huvi eri lähenemisviiside vastu ning julgustades avatumalt suhtlema.

Uuringu käigus ilmsid mitmed arenguvõimalused ja väljakutsed, millele tuleks arenguprogrammide planeerimisel tähelepanu pöörata. Üks oluline järeldus on programmi ajastamise tähtsus, arvestades juhtide emotsionaalset ja moraalset valmisolekut osalemiseks ning nende ametisse asumise aega. Õigeaegne osalemine võib oluliselt suurendada programmi mõju ja efektiivsust. Magistritöö järelduste kohaselt on arenguprogrammide puhul tähtsad ka järeltegevused, mis võimaldavad juhtidel omandatud teadmisi paremini analüüsida ja rakendada. On tähtis korraldada lisaks õppeprotsessile mitu täiendavat koolituspäeva, kus arutatakse praktilist rakendamist ja seatakse uusi eesmärke. Lisaks võiks kaaluda juhtide edaspidist sotsiaalse kapitali arendamist läbi silmast-silma kohtumiste, et toetada koostööd ja plaanide loomist.

Kokkuvõttes näitavad magistritöö tulemused, et juhtide arenguprogrammidel on oluline roll organisatsiooni juhtimispraktikate ja töökorralduse edendamisel ning nende tõhususe suurendamisel mängivad suurt rolli täiendavaid meetmed ja järeltegevused. Magistritöö tulemused pakuvad olulist sisendit nii teoreetilisele arutelule kui ka praktilistele juhtimisotsustele ning loovad aluse edasisteks uurimusteks ja arenguprogrammide kujundamiseks.

SUMMARY

FACTORS OF LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAMME QUALITY AND THEIR IMPACT ON LEADERS IN THE PUBLIC SECTOR ORGANIZATION CONTEXT

The research aimed to analyze the impact of leadership development programmes on public sector leaders in Estonia and identify the methods associated with positive outcomes. It sought answers to two key questions:

1. Which factors affect the quality and effectiveness of these programmes?
2. How do they affect leaders' work life?

Results indicate overall positive evaluations of the programme, highlighting strengths like tailored focus, diverse learning methods, and internal trainer-led sessions fostering a conducive learning environment.

These programmes have a positive impact on leaders' social capital and self-confidence, fostering networking and decision-making confidence. Participation in the programme significantly improves leaders' work organization, promoting delegation and enhancing leadership styles. Challenges and opportunities identified during the study underscore the importance of timely participation and structured post-programme follow-up activities tailored to participants' needs.

In conclusion, leadership development programmes are crucial for enhancing organizational management practices. To maximize effectiveness, additional measures, such as follow-up activities need to be implemented. These findings offer valuable insights for both theoretical discussions and practical leadership decisions, paving the way for further research and programme development.

KASUTATUD KIRJANDUS

Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM?. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(1), 18-34.

Alsaadat, K. (2018). Strategic human resource management technology effect and implication for distance training and learning.

Aron, A. (2018). *Strateegilistel ametikohtadel töötavate töötajate arenguprogrammi koostamine* OÜ-s Eesti Keskkonnuringute Keskus.

Asghar, M. Z., Afzaal, M. N., Iqbal, J., & Sadia, H. A. (2022). Analyzing an appropriate blend of face-to-face, offline and online learning approaches for the in-service vocational teacher's training program. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10668.

Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.

Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Berg, E. M., & Karlsen, T. J. (2012). An evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 177-199.

Black, A. M., & Earnest, G. W. (2009). Measuring the outcomes of leadership development programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 184-196.

Bourdieu, P. (2018). The forms of capital. In *The sociology of economic life* (pp. 78-92). Routledge.

Brown, D. (2014). *Experiential Approach to Organization Development* (8. väljaanne). Pearson Education Limited.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.

- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11, 581–613. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Eller, D. (1995). Motorola trains VPs to become growth leaders. *HRMagazine*, (June), 82–87.
- Feser, C., Nielsen, N., & Rennie, M. (2017). What's missing in leadership development?.
- Greer, C. R. (2021). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing.
- Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). Why leadership-development programs fail. *McKinsey quarterly*, 1(1), 121-126.
- Ho, M. (2016). *Investment in learning increases for fourth straight year*. Retrieved from <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2016/11/Investment-in-Learning-Increases-for-Fourth-Straight-Year>.
- Husband, G. (2020). Ethical data collection and recognizing the impact of semi-structured interviews on research respondents. *Education Sciences*, 10(8), 206.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian journal of business and management review*, 5(5), 1-6.
- Jamieson, M., Wall, T., & Moore, N. (2020). Why Evaluation of Leadership Coaching Counts. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 18.
- Kalmus, V., Masso, A. & Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Loetud aadressil: <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development.
- Kraiger, K., Passmore, J., dos Santos, N. R., & Malvezzi, S. (2020). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*. John Wiley & Sons.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. (6th ed.) Houston: Gulf.

- Kulkarni, P. P. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. *Researchers World*, 4(2), 136.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 102(12), 1686.
- Lyons, R. (2016). Strategic human resource development impact on organizational performance: does SHRD matter?(Doctoral dissertation, North Dakota State University).
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The leadership quarterly*, 18(2), 154-166.
- Mozael, B. M. (2015). Impact of training and development programs on employee performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(11), 37-42.
- O'Leonard, K. (2014). *The corporate learning factbook: Benchmarks, trends and analysis of the U.S. training market*. Oakland, CA: Bersin & Associates.
- Olev, A.; Alumäe, T. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic J. Modern Computing*, Vol. 10 , No. 3, pp. 409–421
<https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>
- Paauwe, J., & Boon, C. (2018). Strategic HRM: A critical review. *Human resource management*, 49-73.
- Packard, T., & Jones, L. (2015). An outcomes evaluation of a leadership development initiative. *Journal of Management Development*, 34(2), 153-168.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Routledge.
- Poell, R. F., & Van Der Krogt, F. J. (2014). The role of human resource development in organizational change: Professional development strategies of employees, managers and HRD

practitioners. *International handbook of research in professional and practice-based learning*, 1043-1070.

Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112-1122.

Ruhose, J., Thomsen, S. L., & Weilage, I. (2019). The benefits of adult learning: Work-related training, social capital, and earnings. *Economics of Education Review*, 72, 166-186.

Raudsepp, L. (2023). Juhtimis-coaching'u tulemuslikkuse hindamine personalijuhtide vaatenurgast.

Saporito, T. J. (1996). Business-linked executive development: Coaching senior executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 96–103.

Schultz, T. W. (1972). Human capital: Policy issues and research opportunities. In *Economic Research: Retrospect and Prospect, Volume 6, Human Resources* (pp. 1-84). NBER.

Schwartz, J., Bersin, J., & Pelster, B. (2014). *Human Capital Trends 2014 Survey*. Retrieved from <http://dupress.com/articles/human-capital-trends-2014-survey-top-10-findings/>

Sohel-Uz-Zaman, A. S. M., Anjalin, U., & Khan, R. I. (2019). Human capital management: understanding its implications over the business. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 7(5), 170-177.

Spitzer, D. R. (2007). *Transforming performance measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success*. Amacom Books.

Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of business research*, 83, 120-129.

Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.

Swanson, R. A., & Arnold, D. E. (1996). The purpose of human resource development is to improve organizational performance. *New directions for adult and continuing education*, 13-20.

Sutherland Olsen, D. (2016). Adult learning in innovative organisations. *European Journal of Education*, 51(2), 210-226.

Tucker, E. (2018). Secrets to success: human capital management strategy. *Strategic HR Review*, 17(4), 170-175.

Turner III, D. W., & Hagstrom-Schmidt, N. (2022). Qualitative interview design. *Howdy or Hello? Technical and professional communication*.

Warrick, D. D. (2017). The urgent need to educate present and future leaders in organization development and change. *OD Practitioner*, 49(3), 52-58.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava läbiviimiseks personali arendusjuhiga

Tere,

Nagu sa tead, tegelen praegu magistritöö kirjutamisega juhtide arenguprogrammide mõju teemal. Minu poolt juhtumianalüüsiks valitud organisatsiooni arenguprogrammi mõistmiseks olen kõigepealt tutvunud teemaga seotud dokumentidega. Nüüd, pärast seda, olen huvitatud täpsematest detailidest ja soovin jagada sinuga 9 küsimust. Kas oleksid valmis minuga lühikese vestluse pidama? Sinu kogemused ja teadmised on väga olulised programmi konteksti mõistmisel ning edaspidiste järelduste tegemisel.

1. Millal viidi läbi esimene juhtide arenguprogramm?
2. Mis oli programmi peamine eesmärk? Kas ja kuidas on see seostatud organisatsiooni üldiste eesmärkide, arengukava ja strateegiaga?
3. Kas programmi loomisel kasutati koostööd või väliseid partnereid. Milline oli nende roll?
4. Palun rääkige lähemalt programmi moodulitest. Kuidas toimub arenguprogrammi praktiline korraldus, näiteks kohtumised – kas need toimuvad veebis või näost näkku, millise sagedusega jne? Kas kasutatakse erinevaid koolitusvorme?
5. Kuidas hinnatakse praegu arenguprogrammi tulemuslikkust? Kuidas toimub programmi reaktsiooni, õppimise, käitumise ja tulemuste hindamine?
6. Kas iga juht seab enne arenguprogrammi läbimist oma isiklikud arengueesmärgid ja koostab arenguplaani, ning kuidas see individuaalsel tasandil protsess välja näeb?
7. Kuidas tagatakse, et arenguprogrammis ei tekiks infoküllust ja et koolituse sisu oleks realselt seotud igapäevaste tööülesannetega, ning kuidas on muutused juhtide igapäevatöösse integreeritud?
8. Kas organisatsioon on valmis juhtide käitumises toimuvatele muutustele? Kuidas ja kas neid muutusi kommenteeritakse tiimile ja teistele juhtidele?
9. Kes on olnud need kolm juhti, kes on liikunud mentorlusprogrammist talendiprogrammi? Kas praegu osalevad talendiprogrammis ka juhid?

Lisa 2. Intervjuu kava läbiviimiseks arenguprogrammis osalenud juhtidega

Tere,

Olen Elina ja õpin hetkel magistriõppes personalijuhtimist. Minu uurimistöö keskendub juhtide arenguprogrammide mõjule organisatsioonides. Antud uuringu eesmärk on analüüsida süvendatult, kuidas juhtide arenguprogrammid mõjutavad juhtide tööelu ja organisatsiooni terviklikku toimimist. Uuringu läbiviimine ja see konkreetne intervjuu põhinevad Kirkpatricki 4-tasandilisel hindamismudelil, mis võimaldab hinnata koolituste mõju reaktsioonile, õppimisele, käitumisele ja tulemustele. Intervjuu kava on jagatud nende nelja sektsiooni järgi.

Intervjuus osaledes sa jääd anonüümseks ning ma ei kasuta sinu nime ega osakonda tulemuste esitamisel. Kogutud informatsiooni kasutan uurimistöö eesmärkidel ning peale uuringu valmimist edastan üldistatud tulemused organisatsiooni personaliosakonnale.

Sooviksin küsida, kas tohin intervjuud salvestada? Salvestus aitaks tagada intervjuu täpsema analüüsi ja käsitlemise tulevases uurimistöös. Sinu privaatsuse ja anonüümsuse tagamiseks kinnitan, et salvestus jääb kasutusele ainult minu poolt ja seda ei avaldata kolmandatele osapooltele.

Osa I. Reaktsioon

Mis ajendas sind koolitusele minema ja kas oled seadnud endale mingid kindlad eesmärgid?

Räägi mulle koolitajatest ja nende ettevalmistusest ning isiklikest kogemustest.

Kuidas koolitajad sinu meelest oskasid arvestada osalejate vajadustega ja millist tüüpi informatsiooni nad jagasid?

Kuidas sa hindad koolituse sisu seost sinu igapäevatööga? Kas oled koolituse käigus mõistnud, kuidas õpitud informatsioon sobib sinu organisatsiooni konteksti?

Kui saaksid lisada midagi sellele kursusele, siis mis see oleks?

Kas koolitaja on sinuga pärast koolitust tagasiside saamiseks kontakteerunud?

Osa II. Õppimine

Mis on õpitu rakendamise olulisus tööl? Millised takistused võivad sinu arvates su edu õpitu rakendamisel piirata?

Palun kommenteeri, kui enesekindlalt sa end tunnend äsja õpitu tööl rakendamisel. Kuidas kavatsed rakendada äsja õpitud, kui naased tööle?

Osa III. Käitumine

Organisatsioonis on viis peamist juhi kompetentsi (mõtlemine, juhtimine, planeerimine ja koordineerimine, suhtlemine ja koostöö, enesejuhtimine). Palun räägi sellest, kuidas on iga nendest kompetentsidest programmi läbimisel ja peale programmi läbimist sinus muutunud.

Kas oled arenguprogrammi käigus pööranud tähelepanu muudatustele enda käitumises? Kas sa olid nendeks muudatusteks valmis ning kuidas sina ja sinu kolleegid on sellele reageerinud?

Osa IV. Tulemused

Palun too näide positiivsest tulemusest, mida oled kogunud pärast arenguprogrammi läbimist.

Kuidas sa arvad, milline mõju on sellel programmil organisatsioonile tervikuna?

Lisa 3. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks.

Mina, Elina Post (sünnikuupäev: 28.03.2000)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose "Juhtide arenguprogrammi kvaliteedi tegurid ja mõju juhtidele avaliku sektori organisatsiooni näitel", mille juhendaja on Maris Zernand-Vilson;

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

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

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

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.