

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Janar Eit, Kadri Rauba

COACHIVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL.

Magistritöö

Juhendaja: professor Urmas Varblane
nooremteadur Kristel Pinn

Tartu 2026

COACH IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,
põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Kadri Rauba, Janar Eit)

COACH’IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. <i>Coach</i> ’iva juhtimisstiili ja innovatsioonikliima roll töötajate innovaatilise töökäitumise kujundamisel	6
1.1. Innovaatilise töökäitumise olemus ja selle teoreetilised käsitlused	6
1.2. <i>Coach</i> ’iva juhtimisstiili teoreetiline ülevaade	10
1.3. Innovatsioonikliima kui innovaatilise töökäitumise soodustaja	15
2. <i>Coach</i> ’iva juhtimisstiili ja innovatsioonikliima seos innovaatilise töökäitumisega organisatsioonides X ja Y	20
2.1. Uurimisprotsess, metoodika ja valim	20
2.2. Uuringu tulemused ja järeldused	30
Kokkuvõte	45
Viidatud allikad	48
LISAD	63
LISA 1. IWB etappide võrdlev maatriks	63
LISA 2. Küsimustik Tartu Ülikooli <i>LimeSurvey</i> keskkonnas	64
LISA 3. Ettepanekud organisatsioonidele X ja Y <i>coach</i> ’iva juhtimisstiili rakendamiseks innovaatilise töökäitumise toetamisel	69
Summary	70

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Sissejuhatus

Kiiresti muutuv as äri- ja tehnoloogiakeskkonnas on kaasaegse teadmusmahuka tootmissektori üks keskseid väljakutseid organisatsioonilise konkurentsieelise kujundamine ja säilitamine (Jugolainen-Klesnina & Kivipõld, 2025). Kuna rutiinsed tööülesanded on üha rohkem digitaliseeritud ja automatiseeritud, on organisatsioonide fookus nihkunud taas inimkapitalile (Ali Ababneh, 2025), mistõttu pööratakse aina teravamalt tähelepanu töötajate parema potentsiaali rakendamisele ja innovaatilisusele probleemide lahendamisel ja uute väärtuste loomisel (Musneh et al., 2021).

Üks edukas viis, kuidas ettevõtte saavad saavutada ja säilitada konkurentsieelist ja rakendada paremini töötajate potentsiaali, on innovatsiooni ja innovaatilise töökäitumise (inglise keeles *innovative work behavior*, edaspidi kasutavad autorid ka lühendit IWB) soodustamine. Seetõttu püüdnud kaasaegsed ettevõtte selle poole, et julgustada oma töötajaid olema rohkem innovaatilised ja loovad (Knezović & Drkić, 2021).

Hiljutiste uuringute (Pajuoja et al., 2025; Zhang 2020) abil on püütud välja selgitada, millised tegurid töötajate innovaatilist töökäitumist kas toetavad või pärssivad. Peamiste teguritena on toodud esile juhtide tegevus ja käitumine (Anderson et al., 2014; Hughes et al., 2018), kusjuures IWB kriitiliseks mõjutajaks on peetud vahetu juhi käitumist (Anderson et al., 2014; Jung, Chow & Wu, 2003). Selles kontekstis tõuseb esile *coach'iv* meetod kui kaasaegsesse kompleksesse töökeskkonda sobituv juhtimisstiil (Zhang, 2020). Pajuoja et al. (2025) on välja pakkunud, et *coach'iv* juhtimisstiil (inglise keeles *coaching leadership*, edaspidi kasutavad autorid ka lühendit CLS) võiks olla sobivam raamistik töötaja innovaatilise tööalase käitumise arendamiseks, kuna see keskendub juhi konkreetsetele igapäevastele toetavatele tegevustele – eesmärkide seadmisele, tagasiside andmisele, probleemide lahendamise toetamisele ja arengu soodustamisele (Beattie et al., 2014; Hagen, 2012). Kuigi *coach'iv* juhtimisstiil on olemuselt suunatud eelkõige tippjuhtide arendamisele, on see ka tõhus meetod spetsialistide, võtmeisikute ja meeskondade efektiivsuse tõstmisel, toimides väärtusliku organisatsioonilise juhtimistööriistana (Szabó & Szakács, 2015, viidatud läbi Szabó et al., 2019). Pajuoja et al. (2025) on leidnud, et sõltuvalt innovatsioonietapist, *coach'iva* juhtimisstiili mõju töötaja innovaatilisele töökäitumisele varieerub. Selge ülevaate puudumine juhi tegevuste mõjust ja töötajate ootustest neis etappides tähendab, et juhtidel napib teadmiste põhise alust *coaching'u* meetodite kohandamiseks (Pajuoja et al., 2025).

Teise olulise tegurina töötajate innovaatilise töökäitumise kujundamisel on toodud esile innovatsioonikliima (inglise keeles *innovation climate*, edaspidi kasutavad autorid ka

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

lühendit IC) olulisust (Newman et al., 2020). Innovatsioonikliima ja innovaatilise töökäitumise vahelised seosed leidnud on teaduskirjanduses saanud ebaühtlast käsitlemist (Shanker et al., 2017), muuhulgas on ka vähem tähelepanu pööratud eri juhtimistasandite rollile, täpsemalt sellele, kuidas keskastmejuhid tajuvad organisatsioonilist toetust innovatsioonile ning kuidas see taju kujundab töötajate innovaatilist käitumist (Kör et al., 2021).

Magistritöö eesmärk on selgitada, milline on *coach'*iva juhtimisstiili ja innovatsioonikliima roll töötajate innovaatilise töökäitumise kujundamisel. Kuigi innovaatilist töökäitumist ja *coaching'*ut on varem käsitletud arvukates teadustöodes, on autorite teadmisel nende tegurite seoste uurimine, Eesti tootmisettevõtete kontekstis, uudne ja vähemuuritud valdkond. Tuginedes seisukohale, et innovaatiline tegevus ei piirdu organisatsioonis vaid kitsalt arendusele suunatud ametikohtadega (De Jong & Den Hartog, 2010; Patterson et al., 2009), on autorite arvates oluline uurida *coach'*iva juhtimisstiili ja innovatsioonikliima rolli innovaatilise töökäitumise soodustajana võimalikult erinevate ametikohtade lõikes.

Lähtuvalt magistritöö eesmärgist, püstitavad autorid järgmised uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade, teaduskirjanduse põhjal, innovaatilise töökäitumise, *coach'*iva juhtimisstiili ja innovatsioonikliima teoreetilistest käsitlustest ja omavahelistest seostest.
2. Töötada välja uurimismetoodika ja viia läbi ankeetküsitlused organisatsioonides X ja Y.
3. Analüüsida *coach'*iva juhtimisstiili, innovaatilise töökäitumise ja innovatsioonikliima vahelisi seoseid organisatsioonides X ja Y ning võrrelda *coach'*iva juhtimisstiili avaldumist uuritavate organisatsioonide töötajaskonna seas.
4. Töötada välja järeldused *coach'*iva juhtimisstiili rakendamise kohta ettevõtetes X ja Y innovaatilise töökäitumise kujundamisel.

Tagamaks töö teoreetilise osa aja- ja asjakohasust, tuginesid töö autorid uurimisülesandeid lahendades peamiselt innovaatilist töökäitumist, *coach'*iva juhtimisstiili rakendatavuse ja innovatsioonikliima vahendatavat rolli olemust puudutavale teaduskirjandusele. Teaduskirjanduse leidmiseks töö teoreetilisse osasse, kasutasid autorid enamasti järgmisi andmebaase: EBSCO, Emerald Insight, Science Direct, Sage Journals Online, Scopus ja Google Scholar.

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Magistritöö koostamisel kasutati abivahendina tehisintellekti tööriista *Claude Opus 4.7* (Anthropic, 2025–2026). *Claude*'i rakendati järgmistel eesmärkidel: asjakohaste allikate ja sünonüümide leidmine, info süstematiseerimine, tekstide tõlkimine, ankeetküsitluse andmete statistiline analüüs, tulemuste visualiseerimine (jooniste, skeemide ja tabelite koostamiseks koodi programmeerimine) ning teksti keeleline ja vormistuslik toimetamine. Kõik tehisintellekti väljundid kontrolliti autorite poolt sisuliselt ja metoodiliselt ning kohandati vastavalt vajadusele. Faktilisi väiteid ja allikaviiteid kontrollisid autorid iseseisvalt. Tehisintellekt ei ole töö kaasautor, vaid vahend, mida kasutati töö koostamisel (Tartu Ülikool, 2024).

Magistritöö koosneb teoreetilisest ning empiirilisest osast. Töö teoreetilises osas käsitletakse innovaatilise töökäitumise ja *coach* 'iva juhtimisstiili olemust ja kasutamismõimalusi innovatsiooniprotsessi juhtimisel ning avatakse innovatsioonikliima vahendavat rolli IWB kujundamisel. Teaduskirjanduse analüüsi põhjal toovad autorid välja innovaatilise töökäitumise neli etappi, mida on võimalik *coach* 'iva juhtimisstiiliga arendada.

Magistritöö autorite arvates on oluline toetada teadlikkust *coach* 'iva juhtimisstiili rakendamise võimaluste kohta töötajate innovaatilise käitumise arendamisel. Antud töö analüüsi tulemused võiksid olla kasulikuks sisendiks juhtidele, kes peavad hea seisma nii töötajate innovaatilise töökäitumise arendamise kui ka innovatsiooniprotsesside tulemuslikuna hoidmise ning organisatsiooni innovatsioonivõimekuse tõstmise eest.

Magistritöö suurimaks piiranguks võib pidada väikest valimit. Magistritöö on valminud organisatsioonide X ja Y põhjal, mille 54 töötajaga viidi läbi küsimustiku abil uuring, mistõttu ei saa töö autorid ulatuslikke üldistusi teha.

Magistritöö märksõnad: Innovaatiline töökäitumine, *coach* 'iv juhtimisstiil, innovatsioonikliima, loovuse kliima, innovatsioon.

CERCS: S190 ettevõtete juhtimine

1. *Coach* 'iva juhtimisstiili ja innovatsioonikliima roll töötajate innovaatilise töökäitumise kujundamisel

1.1. Innovaatilise töökäitumise olemus ja selle teoreetilised käsitlused

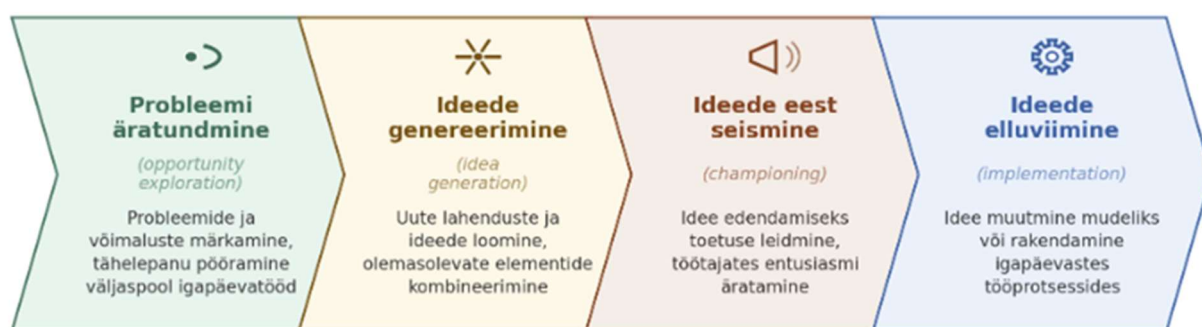
Organisatsiooni edukus sõltub töötajate vabatahtlikust osalusest innovatsiooniprotsessis (Anderson et al., 2014). Innovaatilised ettevõtted käsitlevad oma töötajaid innovatsiooniallikatena ning otsivad järjepidevalt viise töötajate vastava töökäitumise soodustamiseks (de Jong, 2006; Imran et al., 2010). Töötajate panust

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

innovatsiooni arendamisse määratletakse **innovaatilise töökäitumisena**, mis mõistetakse kui teadlikku tegevust uute ja kasulike ideede, protsesside, toodete või protseduuride loomisel, edendamisel ja rakendamisel nii individuaalsel, rühma kui ka organisatsiooni tasandil (Janssen, 2000; West & Farr 1990, viidatud läbi Anderson & West, 1998).

Innovaatilise töökäitumise kontseptualiseerimine on viimase kolme aastakümne jooksul arenenud lineaarsetelt mudelitelt keerukamate sotsiaal-kognitiivsete käsitlusteni (Anderson et al., 2014). Kui varased uuringud keskendusid peamiselt ideede loomele ja nende rakendamisele (Scott & Bruce, 1994), siis kaasaegne kirjandus rõhutab üha enam proaktiivset võimaluste otsimist (Bateman & Crant, 1993) ja ideede sotsiaalset vahendamist (Kleysen & Street, 2001). Nimetatud kontseptuaalne nihe kognitiivsete käsitluste suunas on tinginud vajaduse vaadelda innovaatilist töökäitumist, mitte ühekordse sündmusena, vaid korduvate ja dünaamiliste etappide jadana. See tähendab, et innovatsiooniprotsessis liigutakse ebamäärasest probleemide märkamisest kuni praktiliste tulemusteni läbi eristatavate käitumuslike faaside, mida tuntakse IWB etappide käsitlusena (Messmann & Mulder, 2012).

Innovaatiline töökäitumine koosneb erinevatest etappidest (Lisa 1), mida teadlased on oma töödes käsitlenud erinevalt. Seda võib käsitleda järjestikuse protsessina, mis algab uute ideede genereerimisest ja arendamisest ning lõpeb nende praktilise rakendamiseni organisatsioonis (Alshebami, 2021; Ye et al., 2021). De Jong ja Den Hartog (2007) täpsustavad seda käsitlust, jaotades innovaatilise käitumise neljaks üksteisest sõltuvaks etapiks: võimaluste tuvastamine, ideede genereerimine, eestvedamine ning rakendamine (Joonis 1).



Joonis 1

Innovaatilise töökäitumise neli etappi. Allikas: (de Jong & den Hartog, 2010), autorite koostatud

Traditsiooniliselt peavad teadlased organisatsiooni innovatsiooni aluseks individuaalset loovust (Amabile et al., 1996; Hunter et al., 2007) ning loovuse olulisus ideede genereerimisel on kesksel kohal enamikus töötajate innovaatilise käitumise uuringutes (de

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Jong & den Hartog, 2010; Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994; George & Zhou, 2001). Amabile (1988) ning Axtell et al. (2000) märgivad, et loovus sõltub suuresti isikuomadustest, samas kui innovatsiooniprotsessi hilisemad etapid, nagu edendamine ja rakendamine, vajavad realiseerumiseks tugevat organisatsioonilist toetust ning kvaliteetset usaldussuhet juhi ja töötaja vahel. Seetõttu käsitletakse innovaatilist töökäitumist kompleksse käitumismustrina, kus loovuse kaudu loodud intellektuaalne potentsiaal realiseeritakse innovatsiooni abil organisatsiooniliseks konkurentsieeliseks (Kleysen & Street, 2001).

Selle potentsiaali süsteemne rakendamine eeldab innovatsiooniprotsessi käsitlemist etapiviisiliselt, kus iga etapp esitab töötajale ja juhile erinevaid väljakutseid. De Jong ja Den Hartog (2010) on jaganud oma käsitluse kohaselt IWB neljaks eristatavaks, kuid omavahel põimunud etapiks:

- **Võimaluste uurimine** on innovatsiooniprotsessi algpunkt, mis hõlmab viiside otsimist praeguste toodete, teenuste või tööprotsesside täiustamiseks. See etapp käivitub sageli tähelepanelikkusest igapäevatöös, kus märgatakse ootamatuid takistusi, probleeme või klientide rahulolematust, mis viitavad vajadusele muudatuste järele (de Jong & den Hartog, 2007). Uurimisetapp eeldab töötajalt aktiivset keskkonna jälgimist ja kriitilist hindamist, et tuvastada ebakõlasid tegeliku olukorra ja oodatava soorituse vahel (Basadur, 2004).
- **Ideede genereerimine** järgneb võimaluse tuvastamisele ning keskendub konkreetsete lahenduste väljatöötamisele. Selles etapis on keskne roll kognitiivsel paindlikkusel, kus töötaja seostab ja kombineerib oma olemasolevaid teadmisi ning kogemusi uuteks, varem seostamata tervikuteks (Messmann & Mulder, 2012). Idee genereerimine on suunatud probleemide lahendamisele või tulemuslikkuse parandamisele ning see võib puudutada, nii radikaalseid uuendusi kui ka järkjärgulisi parendusi tööprotsessides (Amabile, 1988).
- **Idee eestkõnelemine** tähistab nihet kognitiivsetelt tegevustelt sotsiaalsetele protsessidele. Kuna uued ideed põrkuvad sageli organisatsioonilisele vastupanule, on selles etapis kriitilise tähtsusega koalitsioonide loomine ja idee „müümine“ võtmeisikutele (Scott & Bruce, 1994). Eestkõnelemine hõlmab toe ja ressursside hankimist ning teiste veenmist idee väärtuses, et saavutada vajalik aktsepteerimine järgmiseks rakendusprotsessiks (Howell et al., 2005).
- **Rakendamine** on viimane etapp, kus idee realiseerub praktilise tulemina. See etapp nõuab konkreetsete rakenduskavade koostamist, probleemide proaktiivset ennustamist

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

ning sageli ka töörühma kaasamist, näiteks prototüübi loomiseks või muudatuste elluviimiseks (de Jong & den Hartog, 2010). Innovatsiooniprotsess loetakse edukaks siis, kui arendatud toode, teenus või protsess on organisatsioonis püsivalt kasutusel (Howell et al., 2005).

Seega võib öelda, et innovatsiooniprotsessi algetapid (uurimine ja genereerimine) vajavad enam individuaalset kognitiivset vabadust, samas kui hilisemad etapid (eestkõnelemine ja rakendamine) on sotsiaalselt komplekssemad ning eeldavad tugevamat juhtimisalast toetust ja ressursside haldamist (Hagen et al., 2012). Jung et al. (2003) väidavad, et juhtimine kui töötajate innovatsioonivõimekuse toetaja on oluline uurimisvaldkond ning veelgi kriitilisem on organisatsioonidel vajadus mõista mehhanisme, mis vahendavad juhtimisprotsessi mõju töötajate loovuse ja innovatsioonialase panuse suunamisele. De Jong & Den Hartog (2007) näevad juhtimist kui "*protsessi, kus mõjutatakse teisi soovitud tulemuse saavutamiseks*". Veenva visiooni pakkumine, organisatsiooni väärtuste ja kultuuri mõjutamine, töötajate panuse austamine, individuaalse hoolivuse ja avatuse ülesnäitamine on ühed peamistest juhi käitumisviisidest, mis võimaldavad töötajate innovaatiliste võimete avaldumist (Carnevale et al., 2017; Dedahanov et al., 2019; Javed et al., 2019; Jung, et al., 2003).

Innovaatiline töökäitumine eeldab töötajate psühholoogilist võimestamist, mis soodustab loovat sooritust ning võimaldab esitada uusi ideid ka keskkonnas, mis sageli muutusi ei soosi (Malik et al., 2021; Spreitzer, 1995; Zhang & Bartol, 2010). Võimestamise kaudu delegeerib juht töötajatele õigusi ja pakub toetust, et nad saaksid püstitatud eesmärkide nimel autonoomselt ja enesekindlalt tegutseda (Malik et al., 2021; Zhang & Bartol, 2010). Sellise võimestamise kriitiliseks osaks on tööalane autonoomia, mis vabastab töötajad rangetest bürokraatlikest reeglitest ning annab neile võimaluse panustada organisatsiooni arengusse uudsete ideedega, mis vastasel juhul jääksid esitamata (Paul et al., 2000; Ramamoorthy et al., 2005). Autonoomiaga kaasnev vabadus katsetada uusi lahendusi katse-eksituse meetodil on tihedalt seotud valmisolekuga riskida (Ramamoorthy et al., 2005). Kuna loovate ideede teisendamine väärtuslikeks ja käegakatsutavateks tulemusteks nõuab olemasoleva olukorra (*status quo*) vaidlustamist ning mitmesuguste takistuste ületamist, on riskide võtmine innovaatilise töökäitumise paratamatu eeltingimus (Janssen, 2000). Indiviidi loovus avaldub seetõttu kõige paremini töökultuuris, kus riskide võtmine on aktsepteeritud

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

ning töötajatele on tagatud piisavalt aega ja ruumi ideede eksperimenteerimiseks (Tidd & Bessant, 2009; West & Farr, 1989, viidatud läbi Anderson & West, 1998).

Nimetatud keskkondlike tegurite praktiline realiseerimine ja toetamine sõltub aga vahetu juhi teadlikust tegevusest, kes kujundab töötaja igapäevast kogemust organisatsiooni innovatsioonivõimekusest (Hammond et al., 2011). Selles kontekstis rõhutavad De Jong ja Den Hartog (2007), et innovaatilise töökäitumise soodustamiseks peavad juhid pakkuma väljakutseid esitavaid ülesandeid, tagama ideede teostamiseks vajalikud ressursid ning arendama avatud kommunikatsioonikultuuri. IWB stimuleerimine sõltub seejuures kriitiliselt töötaja tajust, et tema ideedel on reaalne rakendusväljund ning et juhtkond väärtustab ja tunnustab tema innovaatilist panust (Yuan & Woodman, 2010). Selline toetuse tajumine kinnistab töötaja arusaama oma rolli olulisusest organisatsioonis, toimides täiendava stiimulina uute ideede genereerimiseks ja elluviimiseks (Amabile et al., 1996; Scott & Bruce, 1994).

1.2. Coach'iva juhtimisstiili teoreetiline ülevaade

Viimastel aastatel on *coach'*iv juhtimisstiil pälvinud üha enam uurijate tähelepanu, keskendudes peamiselt selle positiivsele mõjule töötajatele (Hagen, 2012). See hõlmab töötajate töörahulolu suurenemist ja organisatsioonilise pühendumuse kasvu (Kim et al., 2013), rollisise soorituse parandamist ja tööeesmärkide saavutamist (Ellinger et al., 2003), organisatsioonivälise liikumise ehk tööjõu voolavuse vähenemist (Kim, 2014) ning üldise õppimise ja tööalase moraali edendamist (Liu & Batt, 2010).

Akadeemilises kirjanduses kasutatakse sageli mõisteid *coach'*iv juhtimisstiil, *coach'*imisel põhinev juhtimine ja juhi poolt läbiviidav *coaching* vaheldumisi või sünonüümidena, kuid nende vahel esineb olulisi erinevusi sõltuvalt autorist, fookusest ja teoreetilisest raamistikust. Et luua selgust terminite osas, on järgnevalt välja toodud neile autorite poolt pakutud tõlgendused:

- *Coach'*iv juhtimisstiil on laiem mõiste, mis käsitleb *coaching'*ut kui ühte spetsiifilist juhtimisstiili teiste seas. Goleman et al. (2012) käsitlese kohaselt on see stiil suunatud, mitte ainult vahetute tööülesannete täitmisele, vaid eelkõige töötajate pikaajalisele arengule. *Coach'*iv juhtimisstiil viitab juhi üldisele hoiakule ja filosoofiale, kus arendav lähenemine on juhi identiteedi osa (Peláez et al., 2020). Wang et al. (2026) kirjeldavad *coach'*ivat juhtimisstiili kui töötajate julgustamise, juhendamise ja volitamise ning teiste horisontaalsete suhtlusviiside kogumit, mis aitab neil

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

teadvustada oma sügavamaid vajadusi ning püstitada ja saavutada asjakohaseid tööeesmärke. Lisaks töötajate toetamisele ja vajalike ressursside tagamisele, keskendub see stiil indiviidi hoiakute kujundamisele, enesekindluse ning tema potentsiaali aktiveerimisele, mis omaltpoolt soodustab organisatsiooni ja töötaja vastastikust arengut (Wang et al., 2026).

- Juhi poolt läbiviidavat *coaching'*ut, juhtimisalast *coaching'*ut on traditsiooniliselt kirjeldatud kui juhi konkreetseid tegevusi ja käitumismustreid, mille esmane eesmärk on toetada töötaja õppimist ja soorituse parandamist (Ellinger et al., 2011). See kontseptsioon rõhutab juhi rolli "juhendajana" või "õpetajana", kes kasutab oma igapäevatöös *coaching'*u elemente (nt küsimuste küsimine ja tagasiside), et täita organisatsioonilisi eesmärke (Hamlin et al., 2006). Juhtimisalast *coaching'*ut tuleks mõista ka kui iteratiivset protsessi, mis võimaldab indiviididel oma igapäevatöös uusi käitumismustreid testida, hinnata ning järjepidevalt kohandada. Kets de Vries'i (2008, viidatud läbi Vesso, 2016) hinnangul on õigesti rakendatud *coaching* olemuselt väga dünaamiline, panustades otseselt organisatsiooni loovuse ja innovatsiooni arengusse.

Käesolevas töös kasutatakse läbivalt terminit ***coach* iv juhtimisstiil**, käsitledes seda katusmõistena, mis hõlmab nii juhi praktilisi *coach'*imise oskusi kui ka laiemat vastavat juhtimisfilosoofiat. Sarnast lähenemist kasutavad ka Pajuoja (2022) ja Pajuoja et al. (2025) oma uuringutes.

Coach ivat juhtimisstiili mõtestatakse kaasaegses juhtimiskirjanduses kui tõhusa eestvedamise võtmenäitajat, mis võimaldab suunata töötajaid ilma ametlikku autoriteeti kasutamata (Hamlin et al., 2006; Pousa et al., 2018). Selline lähenemine eeldab juhilt teadlikku kaugenemist hierarhisest võimusuhtest, et asetada alluv võrdväärse partneri rolli (Fatien & Otter, 2015; Spaten & Flensburg, 2013). Selle partnerluse praktiliseks elluviimiseks võib kasutada organisatsioonisisest *coaching'*ut, mida viivad läbi kas vastavad spetsialistid või juhid, seejuures võib nii väline kui ka sisene *coaching* toimuda individuaalsel, grupi või meeskonna tasandil (Vesso & Alas, 2016). Jones et al. (2016) osutavad, et sise-*coach* id (sh oma meeskondi juhendavad juhid) võivad olla välistest nõustajatest tõhusamad, kuna nad tunnevad süvitsi ettevõtte kultuuri, konteksti ja spetsiifilisi väljakutseid.

Mitmed autorid on tõmmanud paralleele eduka juhi ja meisterliku *coach* i vahele, seetõttu on *coaching'*u oskused muutumas tõhusa juhtimise ja positiivse töökultuuri

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

lahutamatuks osaks (Goleman et al., 2012; Grant & Hartley, 2014; Ellinger et al., 2011). Kui traditsiooniline administratiivne juhtimine keskendub peamiselt otsustamisele, suunamisele ja kontrollile, siis *coach*'iv juhtimisstiil prioritseerib alt-üles lähenemist, soodustades koostööd, aktiivset kuulamist ning küsimuste esitamist (Berg & Karlsen, 2016; Cui et al., 2022). Selline juhtimisviis võimaldab praktiseerida inimesekeskset juhtimist ja vähendada hierarhilist distantssi, innustades töötajaid konstruktiivse tagasiside kaudu võtma vastutust oma otsuste eest (Ellinger et al., 2005; Hagen & Aguilar, 2012). Uuringud kinnitavad, et juhtide *coach*'iv käitumine on otseses seoses töötajate suurema töörahulolu, parema soorituse ning meeskonnasisese teadmusjagamisega (Ellinger et al., 2003).

Oluline on siinkohal ka töötaja valmidus osaleda *coaching*-protsessis, mida peetakse tulemusliku ja vastastikusel lugupidamisel põhineva koostöösuhte vältimatuks eelduseks. *Coaching* on kahepoolne protsess, kus töötaja avatus ja valmidus õppida on kriitiline, suhte kvaliteet ja juhi käitumine mõjutavad otseselt töötaja vastuvõtlikkust. (Batson & Yoder, 2012; Hunt & Weintraub, 2017). Lisaks suhte kvaliteedile, kujundavad töötaja valmidust osaleda *coaching* protsessis ka vanus ja töökogemus (Batson & Yoder, 2012; Hunt & Weintraub, 2017), eneseteadlikkus, isiksuseomadused, eelistatud õpimeetodid (Dawber, 2019; Kim & Kuo, 2015) ning avatus tagasisidele (Gregory & Levy, 2012; Steelman & Wolfeld, 2018; Turner & McCarthy, 2015).

Eeltoodust tulenevalt on oluline, et juhid tunneksid oma töötajate isikuomadusi ja ootusi, mis võimaldab neil kohandada *coaching*'ut vastavalt indiviidi vajadustele (Nguyen et al., 2019). Siiski osutavad mõned uuringud, et vahetu juhi läbiviidav *coaching* ei pruugi olla kõigi töötajate puhul eelistatud arendusviis (Hunt & Weintraub, 2017; Kim & Kuo, 2015). Selle meetodi asjakohasus ja tulemuslikkus sõltuvad märkimisväärselt organisatsioonilisest kontekstist ning teiste kättesaadavate arengut toetavate meetmete ja süsteemide olemasolust (Joo, 2010).

Kasvav nõudlus innovatsiooni järele tingib vajaduse juhtide järele, kes suudavad sihipäraselt suunata ja ergutada töötajate loovust ning innovaatilist käitumist ning mille tulemuslikkuse puhul on leitud, et see varieerub sõltuvalt kasutatavast juhtimisstiilist (Khan et al., 2020). Samas ei saa väita, et üks juhtimisstiil on universaalselt eelistatum teistest, kuna selle mõju sõltub erinevatest kontekstuaalsetest teguritest (Pasamar et al., 2019). *Coach*'ival juhtimisstiilil on kõik eeldused olla organisatsiooni siseseks innovatsiooni keskseks komponendiks, aitamaks konverteerida töötajate näol inimkapitali ja kumuleerunud teadmised strateegiliseks soorituseks (Ployhart & Moliterno, 2011). Dongi (2021) uuringu

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

kohaselt parandab *coach*’iv juhtimisstiil töötajate sooritust ja innovatsioonipotentsiaali, olles igati tõhus meetod traditsioonilise kontrolliva juhtimise kõrval. CLS inspireerib töötajaid muutma mentaalseid mudeleid ja osalema vabatahtlikult innovatsiooniprotsessis, mis on organisatsiooni eduks määrava tähtsusega (Dong, 2021). Goleman (2000) eristab kuut juhtimisstiili, mis tuginevad emotsionaalse intelligentsuse kompetentsidele ning avaldavad organisatsiooni kliimale ja tulemustele kas positiivset või riske sisaldavat negatiivset mõju (Tabel 1):

Tabel 1
Golemani kuue juhtimisstiili võrdlev ülevaade

Juhtimisstiil	Emotsionaalse intelligentsuse kompetentsid	Toimemehhanism ja fookus	Mõju organisatsiooni kliimale ja tulemustele
Visionäärne stiil	Enesekindlus, empaatia, muudatuste juhtimine, kommunikatsioon	Suunab meeskonda ühise eesmärgi ja visiooni poole, andes vabaduse vahendite valikul	Väga positiivne
Coach’iv stiil	Teiste arendamine, empaatia, eneseteadvus	Keskendub töötajate pikaajalisele professionaalsele kasvule ja potentsiaali avamisele	Positiivne
Suhetele orienteeritud stiil	Empaatia, suhete loomine, kommunikatsioon, konfliktide lahendamine	Väärtustab inimestevahelist usaldust, emotsionaalseid sidemeid ja harmooniat	Positiivne
Demokraatlik stiil	Koostöö, meeskonnatöö, kommunikatsioon, mõjutamisoskus	Kaasab töötajaid otsustamisse konsensuse saavutamiseks ühiste arutelude kaudu	Positiivne
Eeskuju seadev, tempot määrav stiil	Saavutusvajadus, algatusvõime	Orienteeritud kiirele tempole ja tippsoorituse standardite isiklikule ette näitamisele	Negatiivne risk
Käskiv stiil	Saavutussundus, algatusvõime, enesekontroll	Nõuab kohest kuuletumist, tuginedes suunavale ja rangele kontrollile	Üldjuhul negatiivne

Allikas: autorite koostatud, Goleman, (2000) põhjal.

Golemani, (2004) käsitles on *coach*’iv juhtimisstiil ainulaadne selle poolest, kuna CLS’i fookus ei ole suunatud vahetule tööülesandele, vaid töötaja individuaalsele arengule ja tema potentsiaali maksimeerimisele. Kuigi see stiil võib lühiajalises vaates tunduda aeganõudev, on selle pikaajaline väärtus töötaja enesekindluse ja oskuste kasvus, mis on organisatsiooni kestliku edu aluseks (Goleman, 2000). Erinevalt tempot määravast või käskivast juhtimisstiilist, mis võivad pärssida motivatsiooni, toetab *coach*’iv lähenemine positiivset organisatsioonikliimat ja töötajate pühendumust (Goleman et al., 2012).

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Erinevate juhtimisstiilide mõju organisatsioonilisele innovatsioonile on analüüsinud ka Alblooshi et al. (2020), kes leidsid, et sellel võib olla positiivne mõju kas otseselt, kaudselt või mõlemat pidi, mõjutades organisatsiooni kliimat, töötajate ja juhtide käitumist või teisi organisatsioonilisi muutujaid, nagu õppimist ja teadmiste jagamist. Uurides kuidas *coach*'iv juhtimisstiil ja juhi-alluva vahelised suhted (inglise keeles *leader-member exchange*, lühendatult LMX) on seotud töökaasatuse ja töösooritusega ning kuidas töökaasatus seda seost vahendab, tuvastasid Tanskanen et al. (2019), et *coach*'iv juhtimine ja kvaliteetne juhi-alluva suhe täidavad motivatsiooniprotsessis erinevaid rolle. Selgus, et *coach*'iv juhtimine on tugevamalt seotud üksuse (meeskonna) tasandi töösooritusega, kuna pakub selleks vajalikke ressursse ja arengutuge. Samas avaldab LMX-suhe suuremat mõju individuaalsele kaasatusele ja sooritusele, mis on jällegi aluseks heade tulemuste saavutamisele. Tanskanen et al. (2019) uuring tõestas, et kaasatus toimib olulise vahelülina juhtimistegevuste ja kõrge töösoorituse vahel. Seda seost, juhi toetuse ja praktilise väljundi vahel, laiendavad Pajuoja et al. (2025), kes uurisid *coach*'iva juhtimisstiili mõju innovaatilise töökäitumise neljale dimensioonile (etapile). Nende tulemused näitasid, et *coach*'iv juhtimine mõjutab organisatsioonides positiivselt innovaatilist käitumist, kuid selle roll varieerub protsessi lõikes: see on vähima tähtsusega ideede avastamisel ning kõige olulisem just ideede rakendamise etapis. Kõrvutades mõlemat uuringut, saab järeldada, et kui Tanskanen et al. (2019) tulemused loovad positiivse seose *coaching*'u ja üldise soorituse vahel, siis Pajuoja et al. (2025) rõhutavad oma järeldustes vajadust see seos muuta dünaamiliseks. See tähendab, et juhi pakutav tugi ja meetodid peavad kohanduma vastavalt sellele, kas töötaja tegeleb alles ideede avastamise või juba nende praktilise rakendamisega.

Pajuoja (2022) ning Pajuoja ja kaasautorite (2025) käsitlustes ei ole *coach*'iv juhtimisstiil pelgalt tehnikate kogum, vaid terviklik inimkapitali arendamise viis. De Jongi ja Den Hartogi (2007) käsitlus juhi käitumisviisidest, nagu intellektuaalne stimuleerimine, konsulteerimine ja delegeerimine, on *coaching*'u põhikomponendid, mis aktiveerivad töötaja sisemise motivatsiooni. Nende käsitlus näitab, et teatud käitumised (nt intellektuaalne stimulatsioon) on efektiivsemad loome etapis, samas kui teised (nt ressursside pakkumine ja tagasiside) on kriitilised elluviimise etapis (De Jong & Den Hartog, 2007). Pajuoja (2022) rõhutab, et juhi roll on "vastuste andja" asemel olla pigem "küsimuste esitaja", mis aitab suunata niimoodi töötajat võtma vastutust ka ideede rakendamise eest.

Coach'ivat juhtimisstiili on peetud innovaatilise töökäitumise kriitiliseks mediaatoriks, mis muudab juhi toetuse reaalseks innovaatiliseks väljundiks (Viitala et al.,

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

2023). *Coach*'iv juht loob oma hoiakuga soodsa keskkonna, kus aktiveerub töötajate loov sooritus ja soov panustada innovatsiooni, aidates sellega kaasa väljakutsete ületamisel töötajapoolsete lahenduste leidmisele, läbi potentsiaalsete ideede ja innovaatiliste lahenduste pakkumise (Choi et al., 2021; George & Zhou, 2001). Kaasaegsed autorid (Alblooshi et al., 2020; Milner et al., 2023) käsitlevad *coach*'ivat juhtimist kui koostöist dialoogi, mis on hädavajalik organisatsiooni innovatsioonivõimekuse tõstmiseks ning muutuste juhtimiseks. Töötajad seisavad organisatsioonides pidevalt silmitsi valikuga, kas rääkida kaasa või jääda potentsiaalselt kasuliku teabe ja ideede olemasolul vaikima (Morrison, 2011). On leitud, et *coach*'iv juhtimisstiil tugevdab ka töötajate arvamuse väljendamist, st töötajate valmidust avaldada arvamust organisatsiooni parendamiseks, mis on ka vältimatu eeldus organisatsiooniliste uuenduste elluviimiseks (Morrison, 2011; Organ & Ryan, 1995; Wang et al., 2017; Yuan et al., 2019)

Coach'iv juhtimisstiil on unikaalne ka oma võime poolest toetada innovatsiooni kõiki etappe, kuna küsimustele orienteeritud lähenemine soodustab ideede genereerimist, samas kui reflektiivne soorituse hindamine ja ressursside pakkumine toetavad ideede elluviimist (Berg & Karlsen, 2007; De Jong & Den Hartog, 2007). *Coach*'iv juht vähendab seda riski, luues keskkonna, kus ebaõnnestumist nähakse õppimisvõimalusena, mitte süüna (Clegg et al., 2002; Kim, 2014), kuna innovatsioon on olemuslikult riskantne käitumine, mis seab tihti väljakutse olemasolevate normide järgimisele (Janssen et al., 2004).

Innovatsiooniprotsessides ei piirdu juhi roll üksnes materiaalsete ressursside tagamisega, kriitilise tähtsusega on pakkuda emotsionaalset ja intellektuaalset tuge, mis on vältimatu töötajate ideede realiseerimiseks ning organisatsiooniliste muudatuste elluviimiseks (Baron & Morin, 2010; Srivastava et al., 2006; Yuan et al., 2019). *Coach*'ivad juhid soodustavad innovaatilist mõtlemist, abistades töötajaid tegevuskavade koostamisel, toetades neid uute ideede elluviimiseks vajalike kompetentside ja muude ressurssidega (Zhang, 2020).

Coach'ivat juhtimisstiili rakendav juht kujundab psühholoogiliselt turvalise keskkonna ja suurendab töö tähendusrikkust, luues vajalikud eeldused töötajate vabatahtlikuks kaasatuseks innovatsiooniprotsessidesse (Edmondson, 2018; Zhang et al., 2023).

1.3. Innovatsioonikliima kui innovaatilise töökäitumise soodustaja

Innovatsiooni edukus organisatsiooni kõigil tasanditel sõltub otseselt sealsest kliimast ja kultuurist, mis määravad ära töötajate julguse võtta riske ning luua uusi lahendusi (Patterson et al., 2009). Toetava innovatsioonikliimaga organisatsioonis võetakse uusi ideid

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

vastu entusiastlikult, seda isegi olukorras, kus üldiselt teadvustatakse, et enamik neist ideedest ei jõua kunagi turule (Übius et al., 2013). Töötajate innovaatiline töökäitumise soodustamine toimib olulise motivaatorina, inspireerides inimesi looma parendusi ja rakendama uuendusi (Sengupta & Sena, 2020). Kaasaegsed ettevõtted peavad töötajate innovaatilise tegevuse ja käitumise hindamist ning mõistmist esmatähtsaks, mistõttu on huvi organisatsioonikliima ja selle alamkliimade uurimise vastu märgatavalt kasvanud (Hussainy, 2022).

Juhtimisvaldkonna teaduskirjanduses on loobutud organisatsioonikliima käsitlemisest liiga üldise kontseptsioonina, eelistades spetsiifilisemat lähenemisviisi. Organisatsioonikliima laiemalt peegeldab töötajate jagatud väärtushinnanguid nende käitumisviiside suhtes, mida neilt oodatakse ning mida organisatsioonis soodustatakse ja tunnustatakse (Gundry et al., 2015). Eristumaks liiga üldistest käsitlustest, on Schneider ja Reichers (1983, viidatud Bos-Nehles & Veenendaal, 2019 kaudu) toonud sisse „fookustatud kliima“ mõiste, väites, et kliima peab olema suunatud „millegi jaoks“. Seetõttu rakendatakse üha enam kriteeriumipõhiseid lähenemisviise, mistõttu keskenduvad töö autorid antud kontekstis spetsiifiliselt **innovatsioonikliimale** (Scott & Bruce, 1994), **loovuskliimale** (Van Esch et al., 2018) või teistele organisatsioonikliima alamkliimadele, mis võivad toetada töötajate innovaatilist töökäitumist.

Innovatsioonikliimat defineeritakse kui organisatsiooni liikmete ühist taju praktikate, protseduuride ja käitumisviiside kohta, mis soodustavad uute ja kasulike ideede loomist, arendamist ning realiseerimist (Van der Vegt et al., 2005) ning millisel määral organisatsioon toetab ja tunnustab uute lahenduste väljatöötamist ning rakendamist (Anderson & West, 1998; Mumford, 2000). Anderson ja West (1998) täpsustavad, et innovatsioonikliima puhul on tegemist töökeskkonna jagatud tajuga, mis määrab kuidas ja kas töötajad uusi ideid genereerivad ja ellu viivad. Nimetatud autorite käsitluse kohaselt põhineb innovatsioonikliima neljal põhikriteeriumil (Anderson & West, 1998):

- organisatsiooni visioonil (selged ja saavutatavad eesmärgid);
- osaleval turvalisusel (vabadus ideid jagada);
- toetusel innovatsioonile (praktiline abi ideede teostamiseks);
- ülesandele orienteeritusel (pühendumus saavutada parim tulem läbi konstruktiivse kriitika).

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Göran Ekvall (1996) on välja töötanud tervikliku mudeli, mis jagab loovuskliima kümneks erinevaks dimensiooniks. Nimetatud dimensioonid ja nende täpsem sisu on koondatud tabelisse 2.

Tabel 2

Göran Ekvalli loovuskliima mudel

Dimensioon	Definiitsioon ja olemus (Ekvall, 1996)
Väljakutse	Määr, milleni inimesed on kaasatud igapäevatöösse, pikaajalistesse eesmärkidesse ja visioonidesse. Kõrge tase viitab suuremale pühendumusele ja motivatsioonile.
Vabadus	Organisatsiooni liikmete sõltumatuse määr. Kõrge tase tähendab suuremat tajutud autonoomiat ja individuaalset otsustusõigust.
Usaldus ja avatus	Suhete emotsionaalne turvalisus. Inimesed tunnevad end mugavalt ideid jagades ning on üksteise vastu ausad ja siirad.
Ideede aeg	Aeg, mida inimesed saavad ja kasutavad uute ideede väljatöötamiseks. Võimaldab uurida ja arendada lahendusi, mis ei pruugi sisalduda algsetes tööülesannetes.
Dünaamilisus	Organisatsiooni elu "tempokus" ja sündmusterohkus. See peegeldab positiivset energiat ja uute asjade kiiret toimumist
Mängulisus ja huumor	Töökohal väljenduv spontaansus ja kergus. Heatahtlik naljatlemine, naer ja pingevaba õhkkond viitavad kõrgemale tasemele.
Konfliktid	Isiklike ja emotsionaalsete pingete esinemine (negatiivne dimensioon). Kõrge taseme puhul esineb intriige, tagarääkimist ning tegutsemist üksteise vastu.
Ideede toetus	Viis, kuidas uusi ideid koheldakse. Kõrge taseme puhul võetakse ettepanekuid vastu tähelepanelikult ja professionaalselt; üksteist kuulatakse toetavalt.
Debatt	Erinevate vaatenurkade, ideede ja teadmiste esinemine ning avatud mittenõustumine. Soodustatakse paljude erinevate arvamuste vahetamist.
Riskivalmidus	Ebakindluse ja määramatuse taluvus. Inimesed saavad teha otsuseid ka täieliku teabe puudumisel ning julgevad uute ideede nimel riskida.

Allikas: autorite koostatud (Isaksen & Ekvall, 2010) põhjal.

Ye et al. (2022) ja Ekvalli (1996) käsitluse kohaselt viitab riskimist soodustav kliima organisatsiooni liikmete ühisele tajule määramatuse tolereerimise kohta. Kõrge riskivalmidusega kliimas on inimestel lubatud teha otsuseid ka piisava informatsiooni või täieliku kindlustunde puudumisel (Isaksen & Ekvall, 2010). Teisisõnu soodustab riskide võtmist soosiv kliima loovat keskkonda, võimaldades ja võimestades töötajaid esitama innovaatilisi ettepanekuid ilma hirmuta ja karmata, et nende ideed lükatakse tagasi üksnes nende keerukuse või vähesel olulisusel tõttu (Ettlie & Vellenga, 1979). Gundry et al. (2015) ja Scott ja Bruce (1994) täiendavad eeltoodud lisades, et innovatsioonikliima stimuleerib innovaatilist töökäitumist, kui see pakub töötajatele kindlustunnet ja annab mõista, et loovus ja riskide võtmine on organisatsioonis väärtustatud. Buckler ja Zien (1996) täiendavad innovatsioonikliima olemust lisades, et innovatsioon peab olema kogu organisatsiooni

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

eesmärk ning et innovaatilise keskkonna üheks peamiseks omaduseks peaks olema võime mõelda „raamidest välja”.

Loovust ja innovatsiooni nähakse sageli kui kahte erinevat, kuid omavahel seotud protsessi etappi (Hughes et al., 2018). Tidd ja Bessant (2009) käsitlese kohaselt on loovuskliima üks komponentidest, mis mõjutab innovatsiooni. Ekvall (1996) aga ei erista loovuskliimat ja innovatsioonikliimat rangelt eraldiseisvate süsteemidena, vaid käsitleb neid ühtse loovuskliimana, mis mõjutavad koosmõjus organisatsiooni innovatsioonivõimet. Seos väljendub järgmiselt:

- **Loovuskliima** on suunatud uute ideede, sisekaemuste ja paindliku mõtlemise genereerimisele. See on suunatud "varajasele faasile", kus vabadus, riskijulgus ja ideede toetus loovad keskkonna, kus üldse on võimalik midagi uut välja mõelda.
- **Innovatsioonikliima** on loovuskliima laiendus, mis lisaks ideede genereerimisele toetab ka nende ideede praktilist rakendamist, turule toomist või organisatsioonis juurutamist.

Töökohapõhist loovust mõistakse kui eesmärgistatud kognitiivset ja käitumuslikku protsessi, mille eesmärk on organisatsiooni vajadustele vastavate kasulike lahenduste loomine (Hughes et al., 2018). Amabile ja Pratt (2016) kirjeldavad loovust kui inimese kognitiivset võimet genereerida uusi ideid. Töötajate kõrge loovusalane pühendumus soodustab organisatsioonivälist rollikäitumist, mis omakorda tõstab organisatsiooni üldist tulemuslikkust, sellest tulenevalt peab innovatsioonikliima kätkema endas dünaamilisust ja kohanemisvõimet (Khan et al., 2016), et toetada töötajate loovpotentsiaali realiseerumist ja tagada seeläbi püsiv konkurentsivõime (Barba-Aragón et al., 2024).

Ren ja Zhang (2015) ja Ye et al. (2022) käsitlese kohaselt avaldub töötajate loovus ja innovatsioon just sellises kliimas, kus nad kogevad, et uudne ja loov lähenemine on väärtustatud. Innovatsiooni toetav kliima innustab töötajaid oma potentsiaali uute ideede loomeks maksimaalselt realiseerima, soodustades ühtlasi aktiivset suhtlust kolleegidega ning valmidust jagada oma teadmisi. Lisaks innustab juhtide poolne tugev toetus ja tunnustus nende alluvaid saavutama loovamaid tulemusi (Tierney & Farmer, 2002).

Teoreetilises käsitlustes ei vaadelda innovaatilist töökäitumist enam üksnes töötaja isikuomadusena, vaid tulemina, mida kujundab vahetu juhtimispraktika ning laiemalt tajutud organisatsiooniline raamistik (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; Scott & Bruce, 1994). Selles kontekstis on kriitilise tähtsusega sotsiaalsed tegurid ja juhi pakutav tugi, mis loovad soodsa pinnase loovuse avaldumiseks (Shalley & Gilson, 2004). Zheng et al. (2022) uurisid

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

teadmussiirde teooria (inglise keeles *knowledge transfer theory*) alusel *coach*'iva juhtimise mõju loovale sooritusele. Nad leidsid, et see mõju ei ole otsene, vaid toimib läbi keerukate vahendus- ja moduleerimisprotsesside. Tulemused näitasid, et *coach*'iva juhtimise positiivne mõju loovale tegevusele on märkimisväärselt tugevam just innovaatilises kliimas (Zheng et al., 2022). Selline uuendusi toetav õhkkond vähendab töötajate riskihirmu ja soodustab loova inspiratsiooni liikumist meeskonnas (Shanker et al., 2017; Zheng et al., 2022). *Coach*'ivad juhivad annavad edasi töötajatele vajalikku teadmust ja oskusi, mis suurendavad töötajate enesekindlust ning autonoomiat, mis omakorda soodustab pühendumist loovprotsessile, mis on kriitiline vahelüli juhtimisstiili ja soovitava lõpptulemuse vahel (Zheng et al., 2022). Organisatsioonid peaksid seetõttu samaaegselt lisaks innovatsioonikliima edendamisele, arendama ka juhtide seas *coach*'ivaid oskusi, kuna nende kahe teguri koosmõjul suudavad töötajad muuta *coaching*'u abil omandatud teadmised ja loova pühendumuse reaalseks innovaatilisteks tulemusteks (Zheng et al., 2022).

Euroopa tootmisettevõtete innovatsioonikliima ei ole universaalne, vaid sõltub riigi kultuuritaustast ja konkreetse organisatsiooni struktuurist, tõdeb Sušanji (2000) FOCUS-projekti uuringus. Autor toob esile, et edukaimates ettevõtetes väärtustatakse arenduskultuuri ja kaasatakse madalama tasandi töötajaid, mis aitab vähendada bürokraatiat ning toetab ideede liikumist. Laiema võrdluspildi saamiseks, viisid Übius et al., (2013) läbi uuringu, kus lisaks Euroopa ettevõtetele kaasati võrdlusena ka Aasia organisatsioonid. Analüüsides Hiina, Eesti, Jaapani, Tšehhi ja Slovakkia kontekstis seoseid innovatsioonikliima ning individuaalse ja organisatsiooni tasandi tegurite vahel, täpsustasid nad, et Eesti organisatsioonide tasandil on innovatsioonikliima otseselt seotud töötajate rahuloluga, töö tähendusrikkuse ja positiivse organisatsioonitaju arenguga, tuues välja neli põhilist eristuvat innovatsioonikliima faktorit (Übius et al., 2013):

- **Ühine visioon** – töötajate rahulolu suureneb, kui nad mõistavad organisatsiooni tulevikusuundi ning rolli ühiskonnas, mida toetatakse süsteemsete sisekoolitustega.
- **Pühendumine** – võimekate töötajate kaasamine kriitiliste probleemide lahendamisse suurendab töö tähendusrikkust, parandab suhtumist tööandjasse ja tõstab juhtimiskvaliteeti.
- **Ideede toetamine** – töö tajutav väärtus on suurem organisatsioonides, kus värskeid ja loovaid lahendusi märgatakse ning tunnustatakse õigeaegselt.

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

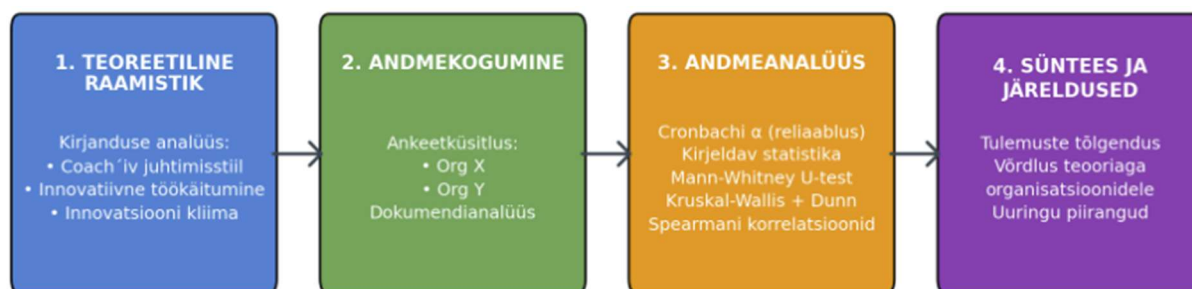
- **Vabadus** – positiivne hoiak tööandja suhtes kujuneb siis, kui range hierarhilise kontrolli asemel rakendatakse paindlikumaid koordineerimismehhanisme ning üksuse juhtidele tagatakse suurem otsustusvabadus, näiteks personali värbamisel.

Autorid nõustuvad Übius et al. (2013) seisukohaga, et organisatsioonides, kus väärtustatakse innovatsioonikliimat, on töötajad oma tööga rahulolevamad, tajuvad oma tegevuse tähenduslikkust ning neil on tööandja suhtes positiivsemad hoiakud.

2. Coach'iva juhtimisstiili ja innovatsioonikliima seos innovaatilise töökäitumisega organisatsioonides X ja Y

2.1. Uurimisprotsess, metoodika ja valim

Magistritöö empiirilise osa läbiviimine jaotati neljaks etapiks (Joonis 2): (1) teoreetilise raamistiku loomine, (2) andmekogumine, (3) andmeanalüüs ning (4) tulemuste süntees ja järeldused. Uuring viidi läbi perioodil märts–aprill 2026, kasutades struktureeritud ankeetküsimustikku kahes Eesti tootmissektori väike- ja keskmise suurusega ettevõttes (edaspidi ka lühendatult VKE).



Joonis 2
Uurimisprotsess. Allikas: autorite koostatud

CLS ja IWB vahelisi seoseid on senistes uuringutes käsitletud valdavalt kvantitatiivse uurimismeetodi abil (Tabel 3). Tabelist nähtub, et valdav osa seniseid uuringuid on kvantitatiivse suunitlusega. Pajuoja et al. (2025) kvalitatiivne juhtumiuuring on üks väheseid, mis võimaldas individuaalset innovatsiooniprotsessi süvitsi mõista, ning tõi välja vajaduse täiendavate uuringute järele erinevates kontekstides ja sektorites.

Töö autorid valisid eeltoodule tuginedes kvantitatiivse uurimismeetodi, kuna see võimaldab standardiseeritud mõõteinstrumentide abil hinnata töötajate taju ning võrrelda tulemusi organisatsioonide ja varasemate uuringute vahel (Saunders et al., 2023). Uuringu lähteallikaks on Pajuoja et al. (2025) uuring, mis käsitles juhtimisalase *coaching*'u seost IWB nelja dimensiooniga Soome VKEdes. Käesolev uuring lähtub samast teoreetilisest

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

raamistikust ja mõõteinstrumentidest, laiendades uuringut Eesti tootmissektori kontekstile ning lisades innovatsioonikliima mõõtmekvali (1996) dimensioonide alusel, mida on hilisemates uuringutes korduvalt valideeritud ja edasi arendatud (Isaksen & Ekvall, 2010). Selleks koostasid autorid struktureeritud ankeetküsimustiku, mis koosneb kolmest ploki – CLS, IWB ja IC ning vastaja üldistest andmetest.

Tabel 3

Varasemate CLS, IWB ja IC uuringute metoodiline ülevaade

Autor(id)	Uuringu sisu	Meetod
Pajuoja et al. (2025)	Juhtimisalase <i>coaching</i> 'u seos IWB nelja dimensiooniga 88 Soome VKEs (n = 4418)	Kvantitatiivne (ankeetküsitlus, struktuurivõrrandite modelleerimine)
De Jong ja den Hartog (2010)	IWB neljaosalise mõõteskaala väljatöötamine ja valideerimine	Kvantitatiivne
Dong (2021)	CLS seos töötajate sooritus ja innovatsioonipotentsiaaliga	Kvantitatiivne
Janssen (2000)	IWB eeldused ja mõjutegurid	Kvantitatiivne
Scott ja Bruce (1994)	IWB eeldused ja mõjutegurid	Kvantitatiivne
Alblooshi et al. (2020)	Juhtimisstiilide ja innovatsiooni vahelised seosed	Süsteemaatiline kirjandusülevaade
Pajuoja (2022)	Individuaalne innovatsiooniprotsess töökohal	Kvalitatiivne (juhtumiuuring)
Isaksen ja Ekvall (2010)	Loov- ja innovatsioonikliima dimensioonide edasiarendus — Situational Outlook Questionnaire (SOQ)	Kvantitatiivne
Zheng et al. (2022)	Juhtimisalase <i>coaching</i> 'u seos töötajate loovsooritusel, innovatsioonikliima kui tasemete vaheline moderaator	Kvantitatiivne (hierarhiline lineaarne modelleerimine)
Shanker et al. (2017)	Organisatsiooni innovatsioonikliima ja organisatsiooni tulemuslikkus, IWB vahendava rolliga	Kvantitatiivne (struktuurivõrrandite modelleerimine)

Allikas: autorite koostatud.

Uuringu valimi moodustavad kahe Eesti tootmissektori VKE töötajad.

Organisatsioonide valik põhineb järgmistel kriteeriumidel: (a) tegemist on tootmissektori VKEdega, (b) ettevõttes on olemas vähemalt kahetasandiline juhtimishierarhia, (c) ettevõtte on tegutsenud vähemalt 10 aastat ning (d) ettevõtte on avatud innovatsiooniuuringu läbiviimisele. Kahe organisatsiooni võrdlus võimaldab uurida CLS seost IWB-ga erinevates kontekstides, sest ettevõtte juhtidelt küsitud infole tuginedes on organisatsioonis Y viimasel kolmel aastal teadlikult edendatud *coach*'ivat juhtimisstiili, samal ajal kui organisatsioonis X seda teadlikult tehtud ei ole. Ülevaade organisatsioonidest on toodud tabelis 4.

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Tabel 4

Uuritavate organisatsioonide üldandmed (majandusaasta aruannete põhjal)

Tunnus	Organisatsioon X	Organisatsioon Y
Tegevusvaldkond	Joogitööstus	Plastitööstus
Ärimudel	B2B müük (alates 2002)	B2B müük
Asukoht	Lõuna-Eesti	Lõuna-Eesti
Asutamisaasta	1992	1984
Kontserni kuuluvus	Ei kuulu	Kuulub rahvusvahelisse kontserni
Ettevõtte suurus (VKE liigitus)	Väikeettevõte	Keskmise suurusega ettevõte
Töötajate arv (31.12.2024)	15	208
Juhtimisstruktuur	Kahetasandiline juhtimine	Neljatasandiline juhtimine
Töömudel	Ühes vahetuses	Kolmes vahetuses
Ekspordi osakaal	>40%	>95%
Kvaliteedisüsteemid	Sertifitseeritud toiduohutuse kvaliteedijuhtimissüsteem	Sertifitseeritud autotööstuse kvaliteedijuhtimissüsteem
Protsessiinnovatsioon	Automatiseerimine, tootmisprotsesside optimeerimine, vigade vältimise tehnikad, raiskamiste vähendamine	Automatiseerimine, tootmisprotsesside optimeerimine, vigade vältimise tehnikad, raiskamiste vähendamine
Tooteinnovatsioon	Omatoodete R&D, uued tooted ja tootmistehnoloogiad	Klientide toodete R&D osalemine, uued tehnoloogiad, uued turud ja kliendisegmendid
CLS teadlik edendamine	Ei ole teadlikult edendatud	Teadlikult edendatud ~3 aastat

Allikas: Äriregister, organisatsioonide majandusaasta aruanded (2024) ja lühivestlus tegevjuhtidega, autorite koostatud.

Tabelist 5 on näha, et organisatsioonide valimi moodustumise loogika oli erinev – see erinevus tuleneb käesoleva uuringu disainivalikust keskenduda mõlemas organisatsioonis võrreldavatele alarühmadele. Organisatsioonis X viidi küsitlus läbi kõikide töötajate hulgas: küsimustik saadeti kõigile 15 töötajale, kellest vastas 14 (93,3%), mistõttu tulemused peegeldavad praktiliselt kogu organisatsiooni. Organisatsioonis Y koostati küsitlusel osalejate nimekirja koostöös ettevõtte juhiga – valimisse kaasati 106 töötajat (51,0% kogumist), kellest vastas 40 (37,7%). Kogu organisatsiooni Y 208 töötajaga kogumi kaasamine oleks loonud asümmeetrilise võrdluse, kuna 105 tootmisöölist (50,5% kogumist) töötavad rangelt normeeritud ja masinatsükliga seotud keskkonnas, samas kui organisatsioonis X (väikeettevõtte, kahetasandiline juhtimine, ühes vahetuses) on tootmistöölise roll mitmetahuline ja juhi-töötaja distants minimaalne. Laiema ringi tootmistööliste kutsumise piiravaks teguriks oli töötajal ettevõtte e-posti puudumine ning võimalus arvutiga töötada tööaja piires.

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Käesoleva valimi sisuline põhjendus tuleneb sellest, et tootmistöölise roll on organisatsioonides sisuliselt erinev. Organisatsiooni Y tootmisliini operaatorite töökeskkond – rangelt normeeritud töö, masinatsükkel, kolmes vahetuses, neljatasandilises juhtimisstruktuuris (Tabel 4) – loob innovaatiliseks töökäitumiseks strukturealseid piiranguid, mida organisatsiooni X väikeettevõtte mitmetahuline tootmistöölise roll (ühes vahetuses, kahetasandilises juhtimises) samal viisil ei oma. Disainivaliku sisuline põhjendus tugineb teoreetilises raamistikus (ptk 1.1) käsitletud psühholoogilise võimestamise mudelile, mille kohaselt innovaativne töökäitumine eeldab autonoomiat ja töö tähenduslikkust – eeldusi, mida rangelt normeeritud masinatsükliga töökoht piirab oluliselt enam kui väikeettevõtte mitmetahuline tegevus. De Jong ja Den Hartog (2010) ning Knezović ja Drkić (2021) on rõhutanud, et VKEde tootmistööliste innovaativse käitumise potentsiaali avamine sõltub eelkõige vahetute juhtide aktiivsest tegevusest ning töökorralduslike piirangute leevendamisest. Käesoleva uuringu fookus juhtide ja spetsialistide tajumisele võimaldab võrrelda võrreldavaid alarühmi mõlemas organisatsioonis ja teha sisuliselt põhjendatud järeldusi *coach*'iva juhtimisstiili rakendamise viiside kohta. Organisatsiooni Y tootmistööliste tajumine *coach*'ivast juhtimisstiilist ja selle seoseid nende innovaativse töökäitumisega jääb edasiste uuringute teemaks.

Tabel 5

Küsitluses osalenud valimi ülevaade (ettevõtetes töötajate arv, uuringusse kutsutute, osalejate arv ja osakaal %)

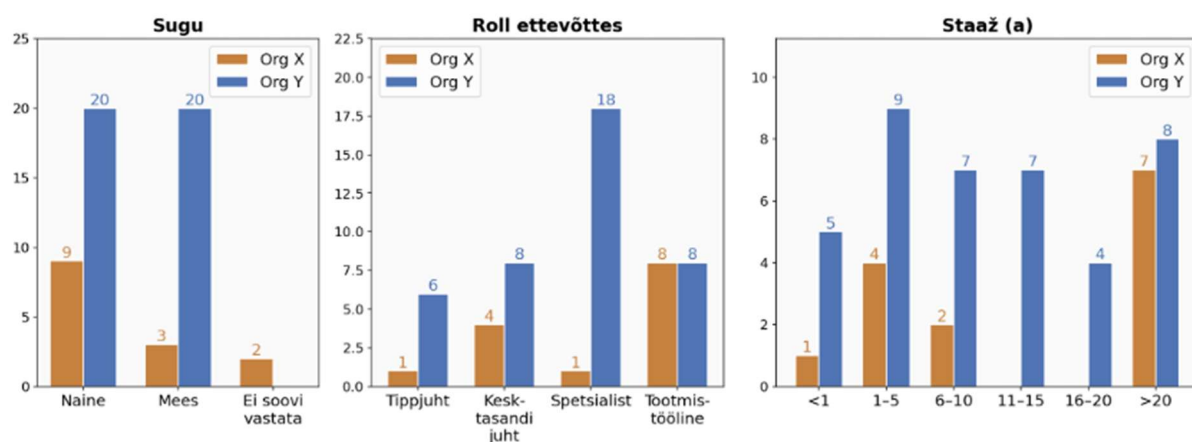
Etapp	Org X	Org Y
Töötajaid	15 (100%)	208 (100%)
Küsitlusele kutsutud	15 (100%)	106 (51.0%)
Vastanud	14	40
Vastamismäär kutsututest	93.3%	37.7%
Vastamismäär kogumist	93.3%	19.2%

Allikas: Autorite koostatud. Ettevõtete andmete ja juhtimisstruktuuride põhjal.

Uuringus osalenud 54 vastaja demograafiline profiil on esitatud joonisel 3. Vastajate hulgas on mõlemas organisatsioonis esindatud nii juhtivad kui mittejuhtivad rollid, mis võimaldab analüüsida CLS tajumise erinevusi juhtimistasandite lõikes. Organisatsioonis Y on suurim osa vastajaid spetsialistide hulgas, samas kui organisatsioonis X on juhtivate rollide osakaal proportsionaalselt suurem, mis tuleneb ettevõtte väiksusest ja kahetasandilisest juhtimisstruktuurist. Mõlema organisatsiooni uuringus osalejad on valdavalt pikaajalise tööstaažiga – enamik vastajatest on oma ettevõttes töötanud üle viie aasta, mis annab põhjust

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

arvata, et vastajad tunnevad oma juhti, tema juhtimiskultuuri ning innovatsioonikliimat piisavalt, et anda sellele sisukaid hinnanguid.



Joonis 3

Uuringus osalejate demograafiline profiil (n = 54). Allikas: autorite koostatud

Kuna organisatsiooni Y vastajate arv (n = 40) moodustab 19,2 % kogumist, on oluline hinnata, kuivõrd valim peegeldab kogu organisatsiooni töötajaskonda. Selleks võrreldi vastajate demograafilist profiili nii kutsutud kogumi (n = 106) kui ka kogu organisatsiooni Y kogumiga (n = 208) soo, rolli ja staaži lõikes. Organisatsiooni X puhul ei ole nihke-analüüs vajalik, kuna valim hõlmab praktiliselt kogu organisatsiooni.

Tabel 6 näitab lisaks, kuidas organisatsiooni Y vastajate profiil suhestub kogumiga ja kutsutud kogumiga. Esimese astme valikus (kogum → kutsutud) keskendus tööandja spetsialistidele ja juhtidele – kogumis 36,5% spetsialiste, kutsutuist 63,2%; tootmistöölised, kes moodustavad kogumist enam kui poole (50,5%), olid kutsutud kogumis väiksema osakaaluga (12,3%). Teise astme nihke (kutsutud → vastanud) puhul olid spetsialistid kutsutute hulgas alaesindatud (–18,2 pp), samas kui tootmistöölised vastasid kutsutute proportsioonist veidi sagedamini (+7,7 pp). Kahe astme koosmõjul on organisatsiooni Y valim juhtide ja spetsialistide tajumist peegeldav – kogumi suhtes on üleesindatud nii tippjuhid (+9,2 pp), kesktasandi juhid (+12,8 pp) kui ka spetsialistid (+8,5 pp), samas kui tootmistöölise osakaal vastajates (20,0%) on kogumi 50,5%-ga võrreldes oodatult väiksem (–30,5 pp). Staaži lõikes on alla 1-aastase staažiga töötajad alaesindatud (–11,5 pp kogu nihkes) ning üle 20-aastase staažiga töötajad üleesindatud (+11,8 pp). Soo lõikes on nihked tagasihoidlikud. Ülevaade olulisematest nihetest kogumi ja vastanute vahel on toodud välja joonisel 4.

COACH IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

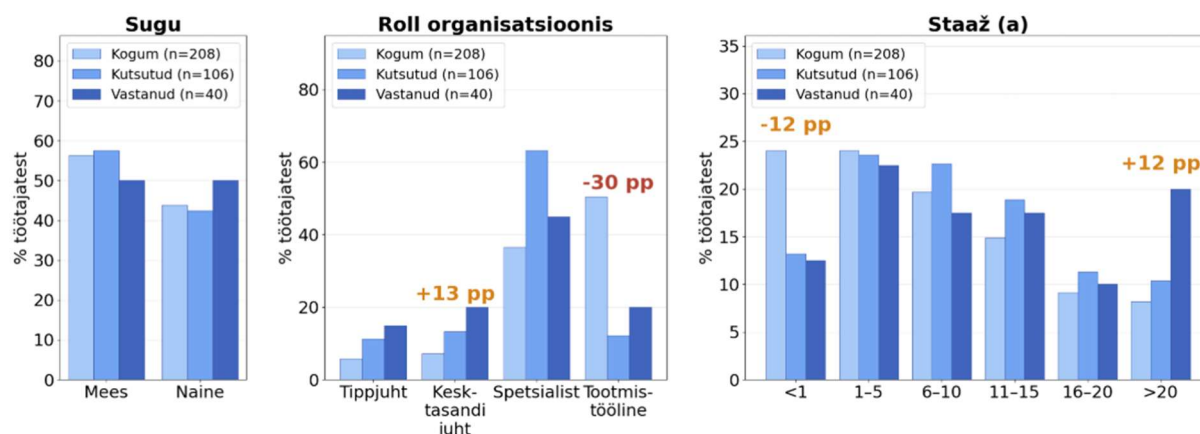
Tabel 6

Ettevõtte Y demograafiline profiil ja nihked kogumi (n=208), kutsutud kogumi (n=106) ja vastanute (n=40) lõikes

Parameeter	Kogum (n=208)	Kutsutud (n=106)	Vastanud (n=40)	Nihe pp: kogum → kutsutud	Nihe pp: kutsutud → vastanud
SUGU					
Mees	56.2%	57.5%	50.0%	+1.3	-7.5
Naine	43.8%	42.5%	50.0%	-1.3	+7.5
ROLL					
Tippjuht	5.8%	11.3%	15.0%	+5.6	+3.7
Kesk- tasandi juht	7.2%	13.2%	20.0%	+6.0	+6.8
Spetsialist	36.5%	63.2%	45.0%	+26.7	-18.2
Tootmistööline	50.5%	12.3%	20.0%	-38.2	+7.7
STAAŽ					
Alla 1 aasta	24.0%	13.2%	12.5%	-10.8	-0.7
1-5 aastat	24.0%	23.6%	22.5%	-0.5	-1.1
6-10 aastat	19.7%	22.6%	17.5%	+2.9	-5.1
11-15 aastat	14.9%	18.9%	17.5%	+4.0	-1.4
16-20 aastat	9.1%	11.3%	10.0%	+2.2	-1.3
Üle 20 aasta	8.2%	10.4%	20.0%	+2.2	+9.6

Allikas: autorite koostatud ettevõtte Y anonümiseeritud töötajate loendi, kutsutud töötajate loendi ja küsitlusandmete põhjal.

Tulemus tähendab, et käesoleva uuringu järeldused organisatsiooni Y kohta peegeldavad esmajoones juhtimis- ja spetsialistide tasandi tajumist; tootmistööliste eripära jääb edasiste uuringute teemaks ja seda asjaolu arvestatakse järelduste piirangute käsitluses (ptk 2.2).



Joonis 4

Ettevõtte Y olulisemad (üle 10pp) nihked etappide vahel (kogum → kutsutud → vastanud).

Allikas: autorite koostatud

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Andmete kogumiseks kasutati kahte meetodit (Tabel 7): veebipõhist ankeetküsitlust ja dokumendianalüüsi. Ankeetküsitlus viidi läbi *LimeSurvey* keskkonnas ajavahemikus 22.–31. märts 2026. Küsimustik koosnes neljast plokist: üldandmed (sugu, roll, staaž), *coach'iv* juhtimisstiil (CLS, 9 väidet), innovaatiline töökäitumine (IWB, 12 väidet) ja innovatsioonikliima (IC, 10 väidet). Kokku sisaldas küsimustik 31 sisulist väidet 5-pallisel Likerti skaalal ning ühte avatud küsimust ("Kas soovite lõpetuseks midagi lisada?"), mis võimaldas vastajatel lisada tähelepanekuid, mida struktureeritud küsimused ei võimaldanud.

Tabel 7

Andmekogumise allikate ülevaade

Andmekogumise allikad	Infoallikas ja valim	Aeg	Väljund
Ankeetküsitlus (<i>LimeSurvey</i>)	Org Y: 106 töötajat; Org X: 15 töötajat. Valideeritud skaalad: Pajuoja et al. (2025), de Jong & den Hartog (2010), Ekvall (1996), Isaksen & Ekvall (2010), Isaksen & Pupal (2025)	Märts 2026	Töötajate hinnangud CLS-ile, IWB-le ja IC-le (ptk 2.2)
Dokumendianalüüs	Organisatsioonide taustainfo äriregistrist, töötajate anonümiseeritud andmestik, lühivestlus tegevjuhiga	Märts–aprill 2026	Ankeetküsimustiku kutsutute valik, organisatsioonide innovatsioonikontekst, küsitlustulemuste tõlgendamise taust (ptk 2.2)

Allikas: autorite koostatud

Töö autorid kohandasid CLS, IWB ja IC uurimiseks originaalskaalade vastamisformaati. Pajuoja et al. (2025) CLS skaala põhines 7-pallisel, De Jongi ja Den Hartogi (2010) IWB skaala samuti 7-pallisel ning Ekvalli (1996) IC skaala 4-pallisel (0–3) Likerti skaalal. Küsimustiku koostamisel viidi kõik skaalad ühtsele 5-pallisele Likerti skaalale. 5-pallise skaala kasuks otsustamisel tugineti mitmele metoodilisele kaalutlusele. Esiteks, Dawesi (2008) eksperimentaalne uuring näitas, et 5-palline ja 7-palline skaala annavad ümberskaleerituna statistiliselt samaväärseid keskmisi tulemusi. Teiseks on 5-palline skaala vastajasõbralikum – see vähendab vastamisväsimumust ja suurendab vastamismäära, mis on eriti oluline tootmissektori töötajate puhul (Dawes, 2008). Kolmandaks tagas ühtne vastamisformaat kogu küsimustiku ulatuses vastamise järjepidevuse. Kusmaryono et al. (2022) kirjanduse ülevaade kinnitab, et 5-palline Likerti skaala on sotsiaalteaduslike uuringute praktikas enimkasutatav vastamisformaat. Autorid tunnistavad, et skaalade kohandamine muudab tulemused originaaluuringutega otse võrreldamatuks ning vastuste varieeruvus võib muutuda – 7-pallise skaala kitsendamine vähendab eristusvõimet, 4-pallise skaala laiendamine lisab neutraalse keskpunkti, mida originaalis ei olnud. Lisaks tuleb

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

arvestada, et originaalskaalade pikkused on seotud konstrukti väidete arvuga – skaala looja kasutas lühemat skaalat seal, kus oli rohkem väiteid (varieeruvus saavutati väidete arvuga), ning pikemat skaalat seal, kus väiteid oli vähem. Skaala kohandamine eelduseta võib varieeruvust kohati kunstlikult vähendada (CLS, IWB) ning kohati suurendada (IC).

Küsimustiku ülesehitus on esitatud lisas 2.

CLS mõõtmiseks kasutati üheksat väidet, mis põhinevad Pajuoja (2022) ja Pajuoja et al. (2025) uuringutes kasutatud CLS skaalal. Väited hõlmavad juhi käitumise erinevaid aspekte: töösoorituse arutamine, meeskonnasisese koostöö soodustamine, töövõimekuse tagamine, probleemide lahendamise toetamine, meeskonna arendamine, töötaja vajaduste mõistmine, toetava tagasiside andmine, uuenduslike ideede edendamine ning töösoorituse hindamise läbipaistvus. Vastajad hindasid väiteid 5-pallisel Likerti skaalal (1 = „ei nõustu üldse” kuni 5 = „nõustun täielikult”).

IWB mõõtmiseks kasutati 12 väidet, mis põhinevad De Jongi ja Den Hartogi (2010) innovaatilise töökäitumise skaalal, mida on edasi arendanud Pajuoja et al. (2025). Väited jagunevad nelja etapi vahel: ideede uurimine (3 väidet), ideede genereerimine (2 väidet), ideede eest seismine (2 väidet) ja ideede elluviimine (5 väidet). Vastajad hindasid oma käitumise sagedust 5-pallisel Likerti skaalal (1 = „mitte kunagi” kuni 5 = „alati”).

IC mõõtmiseks kasutati kümmet väidet, mis tuginevad Ekvalli loovuskliima dimensioonidele (Ekvall, 1996), mida on hilisemates uuringutes korduvalt valideeritud ja edasi arendatud (Isaksen & Ekvall, 2010; Isaksen & Pupal, 2025). CCQ (*Creative Climate Questionnaire*) originaalversioon koosneb 50 väitest 10 dimensiooni lõikes ja kasutab 4-pallist skaalat. Käesoleva uuringu jaoks valiti igast dimensioonist üks esindusväide, lähtudes dimensiooni definitsiooni ning tootmisettevõtete konteksti sobivusest. Dimensioonid katavad pühendumust ja huvi, autonoomiat, aega uutele ideedele, toetavat suhtumist, psühholoogilist turvalisust, energiat ja edasipürgivat hoiakut, huumorit, diskussioonikultuuri, riskijulgust ja pingete puudumist. Vastajad hindasid väiteid 5-pallisel Likerti skaalal (1 = „ei nõustu üldse” kuni 5 = „nõustun täielikult”).

Tulenevalt ettevõtte juhtidelt saadud anonümiseeritud töötajate andmestikust, kasutati küsimustikus neljast rollikategooriast koosnevat liigitust: tippjuht, keskstandi juht, spetsialist ja tootmistööline. Selline kategoriseerimine oli teadlik kompromiss kahe uuritava organisatsiooni erinevate juhtimisstruktuuride ühtlustamiseks. Näiteks on organisatsioonis Y viis juhtimistasandit (tippjuhtkond, keskastmejuhid, meeskonnajuhid, spetsialistid, tootmistöölised), samas kui organisatsiooni X struktuur on vaid kahetasandiline. Kaks

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

juhtivat rollikategooriat (tippjuht ja kesktasandi juht) võimaldasid juhtidel ise määrata, kumma tasandiga nad samastuvad – näiteks liigitusid organisatsiooni Y meeskonnajuhid enamasti kesktasandi juhtide kategooriasse. Alternatiivne lähenemine oleks olnud binaarne jaotus (juhid vs mittejuhid), kuid neljane kategoriseerimine võimaldas eristada juhtide ja mittejuhtide sees ka erinevat rolli innovatsiooniprotsessis – tippjuhid vastutavad strateegiliste otsuste, spetsialistid tehniliste lahenduste ja tootmistöölised operatiivse tegutsemise eest. See lihtsustus oli vajalik, et tagada vastajatele üheselt mõistetavad kategooriad ja võimaldada organisatsioonide võrdlust.

Ankeetküsitlust täiendas dokumendianalüüs, mille eesmärk oli luua organisatsioonide võrdlemiseks vajalik taustaülevaade. Autorid analüüsisid äriregistri andmeid ja organisatsioonide majandusaasta aruandeid, et kaardistada ettevõtete tegevusvaldkond, suurus, struktuur ja majandusnäitajate dünaamika. Lisaks viisid autorid mõlema organisatsiooni tegevjuhiga läbi lühivestluse, et täpsustada teavet, mida avalikud dokumendid ei kajasta – eelkõige seda, milline on ettevõttes kasutatav vahetuste mudel, kas ettevõttes on *coach*'ivat juhtimisstiili teadlikult edendatud, ning milline on organisatsiooni juhtimistasandite struktuur. Dokumendianalüüsi ja tegevjuhtidelt saadud info põhjal koostati organisatsioonide võrdlustabel (Tabel 4), mis võimaldab küsitlustulemusi tõlgendada organisatsioonide konteksti arvestades.

Küsitlusandmed eksporditi LimeSurvey keskkonnast CSV-formaadis ning puhastati ja kodeeriti analüüsiks sobivale kujule. Andmeanalüüs viidi läbi viies osas. Esiteks hinnati mõõteinstrumentide sisemist kooskõla Cronbachi alfa koefitsiendiga, lähtudes piirmäärast $\alpha \geq 0,70$ (Taber, 2018). Teiseks arvutati kirjeldav statistika – keskmised (M), standardhälbed (SD) ja sagedusjaotused nii koondskooride kui üksikväärdete tasandil, et anda ülevaade töötajate tajumisest CLS-i, IWB ja IC suhtes. Kolmandaks kasutati muutujate vaheliste seoste analüüsimiseks Spearmani astakkorrelatsioonikordajat (ρ), mis hindab kahe muutuja vahelist monotoonset seost ilma normaaljaotust eeldamata (Field, 2018). Spearmani kordaja sobib Likerti tüüpi järjestikaskaala andmetele ning on vastupidav ekstreemsetele väärtustele, mis on väikese valimi puhul oluline omadus. Korrelatsioonide tugevuse hindamisel lähtuti Spearmani-spetsiifilistest vahemikest (Cohen, 1988; Schober et al., 2018): nõrk ($|\rho| = 0,10-0,29$), mõõdukas ($0,30-0,49$), tugev ($0,50-0,69$) ja väga tugev ($\geq 0,70$). Tugevuse hinnang anti üksnes statistiliselt oluliste seoste puhul. Alternatiivina kaaluti struktuurivõrrandite modelleerimist (SEM), mida kasutas ka Pajuoja et al. (2025), kuid SEM eeldab reeglina vähemalt 200 vaatlust (Kline, 2016) ning käesoleva uuringu valimi maht ($n = 54$) ei ole

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

selleks piisav. Neljandaks kasutati organisatsioonide ja töötajate alamrühmade vaheliste erinevuste hindamiseks Mann-Whitney U-testi (Field, 2018), mis on mitteparameetriline kahe sõltumatu valimi võrdluse meetod. Test sobib Likerti järjestikaskaala andmetele ning ei eelda normaaljaotust ega gruppide võrdseid dispersioone, mistõttu on see asjakohane väikese valimi puhul. Lisaks p-väärtusele esitatakse efekti suurus *rank-biserial* r kujul ($r = 1 - 2U/(n_1 \cdot n_2)$; Tomczak & Tomczak, 2014), mida tõlgendati Coheni (1988) ja Funderi ning Ozeri (2019) vahemike alusel: tühine ($|r| < 0,10$), väike ($0,10-0,29$), keskmine ($0,30-0,49$) ja suur ($\geq 0,50$). Mann-Whitney U-testi rakendati nii koondskooride kui üksikvaidete tasandil. Viiesandaks kasutati innovaatilise töökäitumise nelja etappi omavaheliste erinevuste analüüsimiseks Kruskal-Wallise testi (Field, 2018), mis on mitteparameetriline mitme sõltumatu grupi võrdluse meetod ning Mann-Whitney U-testi üldistus $k \geq 3$ grupile. Olulise tulemuse korral viidi paaride lõikes läbi Dunni *post-hoc* test (Dinno, 2015) Bonferroni korrigeerimisega, et kontrollida mitmekordsest testimisest tulenevat valepositiivse leiu riski.

Andmeanalüüs teostati Google Colab keskkonnas *Pythoni* programmeerimiskeeles. Andmete töötlemiseks ja kirjeldava statistika arvutamiseks kasutati teeki *pandas* ja *numpy*, statistiliste testide (Spearmani astakorrelatsioon, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis) läbiviimiseks teeki *scipy.stats*, Dunni *post-hoc* testi jaoks teeki *scikit-posthocs* ning tulemuste visualiseerimiseks teeki *matplotlib*.

Uuringu usaldusväärsuse tagamiseks rakendati mitmeid meetmeid. Esiteks tugineti rahvusvaheliselt valideeritud mõõteinstrumentidele: IWB skaala (de Jong & den Hartog, 2010), CLS skaala (Tanskanen et al., 2019; Pajuoja et al., 2025) ja IC dimensioonid (Ekvall, 1996; Isaksen & Ekvall, 2010) on varasemates uuringutes korduvalt testitud ja kinnitatud. Teiseks hinnati kõigi skaalade sisemist kooskõla Cronbachi alfa koefitsiendiga ning kõik näitajad ületasid aktsepteeritavuse piirmäära ($\alpha \geq 0,70$). Kolmandaks tagati vastajate anonüümsus, et vähendada sotsiaalse soovitatavuse kallutatust. Neljandaks kasutati kahe erineva organisatsiooni võrdlust, mis võimaldab hinnata tulemuste stabiilsust erinevates kontekstides. Viiesandaks võrreldi saadud tulemusi Pajuoja et al. (2025) uuringu leidudega, mis suurendab tulemuste välise valiidsuse hinnangut. Samas tunnistavad autorid, et väike valim ($n = 54$) piirab tulemuste üldistamise võimalusi ning tulemused kajastavad töötajate subjektiivset taju, mitte objektiivselt mõõdetud käitumist.

Uuringu läbiviimisel järgiti Tartu Ülikooli kirjalike tööde eetilisi nõudeid. Ankeetküsitlusele vastamine oli anonüümne – vastajaid ei ole võimalik isiklikult tuvastada. Küsimustikus ei kogutud nimesid, e-posti aadresse ega muid isikut tuvastavaid andmeid.

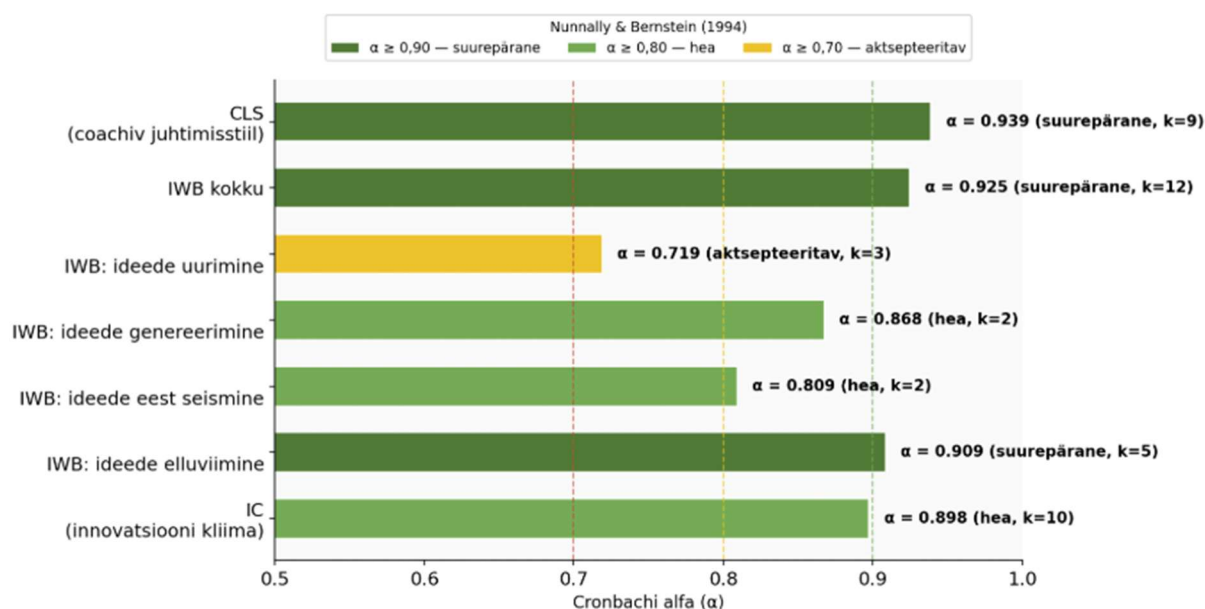
COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Organisatsioone tähistatakse töös leppenimedega (organisatsioon X ja organisatsioon Y, lühendatult Org X ja Org Y). Vastamine oli vabatahtlik ning küsimustiku sissejuhatavas osas selgitati uuringu eesmärki ja andmete kasutamise viisi. Kogutud andmeid säilitatakse krüpteeritult ning kustutatakse pärast töö kaitsmist.

2.2.Uuringu tulemused ja järeldused

Peatükis antakse kõigepealt ülevaade mõõtmisinstrumendi reliaablusest, seejärel esitatakse kirjeldav statistika koondskooride ja üksikväärdete tasandil. Edasi analüüsitakse CLS, IC ja IWB nelja etapi vahelisi seoseid Spearmani korrelatsioonikordaja abil ning võrreldakse tulemusi organisatsioonide X ja Y lõikes. Peatüki lõpus on peamised järeldused koondatud tabelisse 10 koos seostega varasema teaduskirjandusega.

Mõõtmisinstrumendi sisemist kooskõla hinnati Cronbachi alfa koefitsiendiga. Kõik kolm põhiskaalat ületasid selgelt aktsepteeritavuse piirmäära ($\alpha \geq 0,70$; Taber, 2018): CLS $\alpha = 0,939$ (suurepärase), IWB $\alpha = 0,925$ (suurepärase) ja IC $\alpha = 0,898$ (hea). IWB neljast alamskaalast kolm näitasid head või suurepärase sisemist kooskõla: elluviimine $\alpha = 0,909$, genereerimine $\alpha = 0,868$ ja eest seismine $\alpha = 0,809$. Ideede uurimise alamskaala $\alpha = 0,719$ oli madalaim, kuid ületas siiski piirmäära. Joonisel 5 on esitatud kõigi skaalade reliaablusnäitajad. Kõrged reliaablusnäitajad kinnitavad, et kasutatud mõõteinstrumendid on sisemiselt kooskõlalised ja sobivad käesoleva uuringu konteksti.



Joonis 5

Mõõtmisinstrumendi reliaablus (Cronbachi α). Allikas: autorite koostatud

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Tabel 8 annab ülevaate kolme mõõdetava etapi koondskooride keskmistest ja jaotusest organisatsioonide lõikes. CLS koondskoor on mõlemas organisatsioonis sarnane (Org Y: $M = 3,65$; Org X: $M = 3,72$; vahe 0,07 palli), mis viitab sellele, et töötajad tajuvad oma otsese juhi *coach*'ivat juhtimisstiili mõlemas ettevõttes ühetaoliselt. Ka IWB ja IC koondskoorid on organisatsioonide vahel sarnased: IWB vastavalt 3,42 ja 3,39, IC vastavalt 3,15 ja 3,18. Märkimisväärne on, et kõigi kolme etapi keskmised jäävad skaala keskpunktist (3,0) kõrgemale, kuid ei ületa 4,0 piiri, mis viitab mõõdukale positiivsele tajule. Samuti on tabelist 7 näha, et Org X ($n = 14$) andmete hajuvus on suurem kui Org Y ($n = 40$), mis on ootuspärane väiksema valimi puhul. Mõõdukas CLS tase ($M \approx 3,7$) on kooskõlas Vesso ja Alas (2016) tähelepanekuga, et *coach*'iv juhtimisstiil avaldub organisatsioonides sageli vaikumisi, ilma formaalse juurutamiseta.

Tabel 8

Mann-Whitney U-testi tulemused: organisatsioonide võrdlus (Org Y vs Org X) koondskooride ja IWB etappide lõikes

Konstrukt	Org Y M (SD)	Org X M (SD)	U	p	r	Olulisus
CLS koondskoor	3,65 (0,79)	3,72 (0,97)	256,5	0,69	+0,07	ns
IWB koondskoor	3,42 (0,60)	3,39 (0,87)	266,5	0,60	+0,09	ns
IC koondskoor	3,15 (0,78)	3,18 (0,66)	281,0	1,00	0,00	ns
IWB: Ideede uurimine	3,80 (0,58)	3,76 (0,51)	280,0	0,99	+0,00	ns
IWB: Ideede genereerimine	3,40 (0,70)	3,25 (0,96)	270,5	0,55	-0,02	ns
IWB: Ideede eest seismine	3,14 (0,76)	3,04 (1,13)	265,0	0,52	+0,03	ns
IWB: Ideede elluviimine	3,31 (0,83)	3,37 (1,05)	245,0	0,38	+0,09	ns

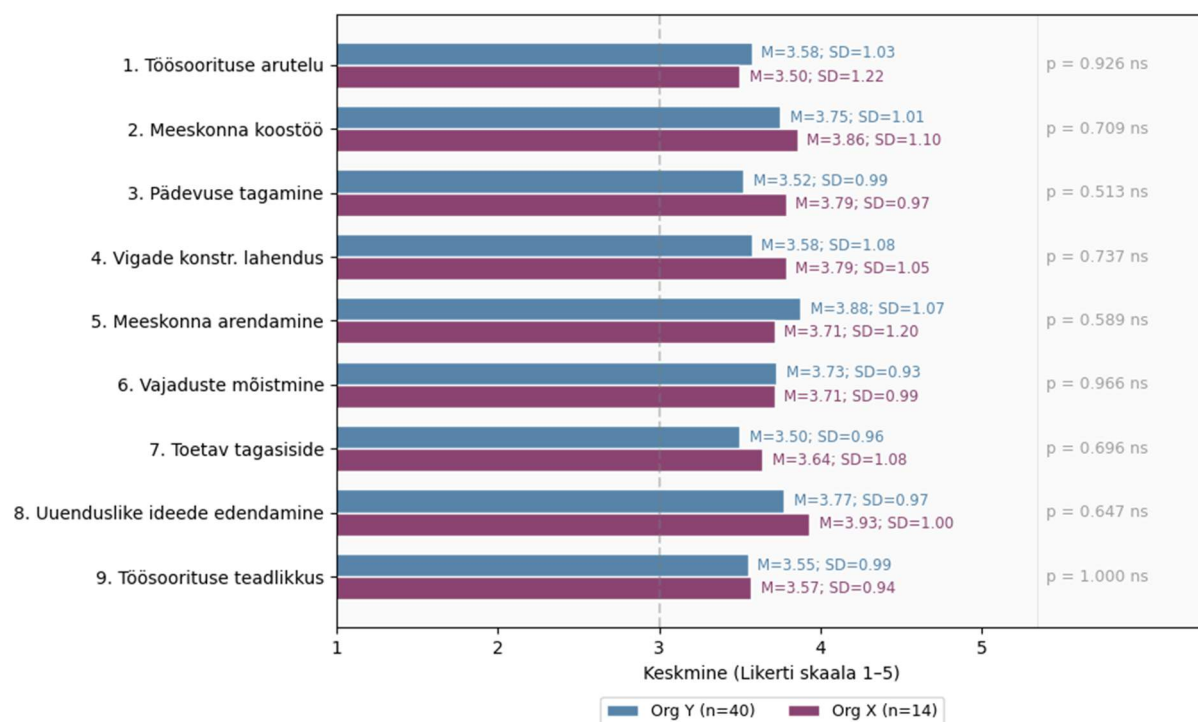
Märkus: U = Mann-Whitney U-statistik; p = p-väärtus; r = rank-biserial efekti suurus (Tomczak & Tomczak, 2014). ns = ei ole statistiliselt oluline ($p > 0,05$). Efekti suurused on Coheni (1988) klassifikatsiooni järgi „tühised“ ($|r| < 0,10$). Allikas: autorite arvutused.

Organisatsioonide statistiliseks võrdluseks rakendati Mann-Whitney U-testi nii koondskooride kui ka üksikvaidete tasandil. Tabel 8 esitab koondskooride ja IWB nelja etapi võrdluse tulemused. Test ei tuvastanud üheski seitsmest mõõdetavast koondnäitajast statistiliselt olulist erinevust organisatsioonide vahel – kõikidel juhtudel $p > 0,05$ ja efekti suurus *rank-biserial* r jääb Coheni (1988) klassifikatsiooni järgi „tühisesse“ vahemikku ($|r| < 0,10$). Sama mustrit kinnitas analüüs üksikvaidete tasandil: kõigist 31 üksikvaidetest (9 CLS, 12 IWB, 10 IC) ei eristanud organisatsioone statistiliselt oluliselt ükski väide (kõigil $p > 0,05$). See on tähelepanuväärne tulemus, arvestades et organisatsioon Y on viimasel kolmel aastal teadlikult edendanud *coach*'ivat juhtimisstiili, samas kui organisatsioon X seda teadlikult ei

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

ole teinud. Tulemus näitab, et töötajate individuaalse tajumise tasandil ei eristu organisatsioonid *coach'*iva juhtimisstiili teadliku edendamise lõikes.

Analüüsid *coach'*iva juhtimisstiili tajumise vastuseid (Joonis 6), on kõige kõrgemalt hinnatud CLS aspektid meeskonnasisese koostöö soodustamine ($M = 3,83$), uuenduslike ideede edendamine ($M = 3,81$) ja meeskonna arendamine ($M = 3,79$). Kõige madalamalt hinnatud aspektid on töösoorituse arutamine ($M = 3,54$) ja toetava tagasiside andmine ($M = 3,54$). Org X töötajad tajuvad oma juhi *coach'*ivat juhtimisstiili enamiku väidete puhul pisut kõrgemalt kui Org Y töötajad, ehkki erinevused on väikesed. Suurimad numbrilised erinevused esinevad väidetes „juht arutab tööülesannete täitmist“ (Org X $M = 3,86$; Org Y $M = 3,33$) ja „juht annab tagasisidet“ (Org X $M = 3,93$; Org Y $M = 3,55$), kuid kumbki erinevus ei ole valimi väiksuse ja gruppide hajuvuse tõttu statistiliselt oluline ($p > 0,05$).



Joonis 6.

*Coach'*iva juhtimisstiili üksikväidete keskmised, standardhälbed ja Mann-Whitney U testi tulemused organisatsioonides X ja Y. Allikas: autorite koostatud

Üks võimalik seletus on organisatsioonide suurusevahe: Org X on väikeettevõtte (15 töötajat), kus juhi ja töötajate vaheline suhtlus on paratamatult vahetum ja tihedam, mis võib loomulikult luua *coach'*ivale juhtimisstiilile sarnased suhted. Asjaolu, et koostöö soodustamine ja uuenduslike ideede edendamine said kõrgeimad hinnangud, ühtib Pajuoja et al. (2025) leiuga, et *coach'*iva juhtimisstiili tuum on just meeskonnatasandi arendamine ja innovatsiooni toetamine. Samas viitab tagasiside ja töösoorituse arutamise madalam hinnang

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

valdkonnale, kus Ellinger et al. (2003) kohaselt on juhtide *coach'*ivate oskuste arendamise potentsiaal kõige suurem.

Innovaatilise töökäitumise tulemusi analüüsid selgub, et innovatsiooniprotsessi edenedes töötajate hinnangud üldjoontes langevad, kuid mitte lineaarselt: ideede uurimine ($M = 3,79$; $SD = 0,56$) > ideede genereerimine ($M = 3,36$; $SD = 0,77$) > ideede eest seismine ($M = 3,11$; $SD = 0,86$) < ideede elluviimine ($M = 3,33$; $SD = 0,88$). Ideede eest seismine on käesolevas uuringus kõige madalama keskmisega etapp, mis viitab sellele, et innovatsiooniprotsessis tekib kitsaskoht just seal, kus töötajad peaksid oma ideede eest seisma ja neile toetust leidma. See on kooskõlas De Jongi ja Den Hartogi (2010) teoreetilise raamistikuga, kus autorid osutavad, et innovatsiooniprotsessi hilisemates etappides väheneb töötajate aktiivsus.

Innovaatilise töökäitumise nelja etapi statistiliseks võrdluseks rakendati Kruskal-Wallise testi, mis on Mann-Whitney U-testi üldistus $k \geq 3$ grupile. Test näitas, et etappide vahel esinevad statistiliselt väga olulised erinevused ($H(3) = 22,16$; $p < 0,001$). Olulise tulemuse korral viidi paaride lõikes läbi Dunni *post-hoc* test Bonferroni korrigeerimisega, et kontrollida mitmekordsest testimisest tulenevat valepositiivse leiu riski (Dinno, 2015). *Post-hoc* testi tulemused on esitatud tabelis 9.

Tabel 9.

Kruskal-Wallise testi ja Dunni *post-hoc* testi tulemused IWB nelja etappi võrdluseks ($n = 54$)

Võrreldavad etapid	Etapp 1 M (SD)	Etapp 2 M (SD)	p (Bonferroni)	Olulisus
Uurimine vs Genereerimine	3,79 (0,56)	3,36 (0,77)	0,003	**
Uurimine vs Eest seismine	3,79 (0,56)	3,11 (0,86)	< 0,001	***
Uurimine vs Elluviimine	3,79 (0,56)	3,33 (0,88)	< 0,001	***
Genereerimine vs Eest seismine	3,36 (0,77)	3,11 (0,86)	> 0,05	ns
Genereerimine vs Elluviimine	3,36 (0,77)	3,33 (0,88)	> 0,05	ns
Eest seismine vs Elluviimine	3,11 (0,86)	3,33 (0,88)	> 0,05	ns

Märkus: Kruskal-Wallise statistik $H(3) = 22,16$; $p < 0,001$. Dunni *post-hoc* test Bonferroni korrigeerimisega. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; ns = ei ole oluline. Allikas: autorite arvutused.

Post-hoc testi tulemused tuvastasid, et ideede uurimise etapp ($M = 3,79$) eristub statistiliselt oluliselt kõigist hilisematest etappidest: ideede genereerimisest ($p = 0,003$), ideede eest seismisest ($p < 0,001$) ja ideede elluviimisest ($p < 0,001$). Hilisemate etappide omavahelised erinevused ei ole statistiliselt olulised (kõik $p > 0,05$). Seega kinnitab test, et

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

töötajate innovaatiline käitumine on tugevaim ideede uurimise etapis ning nõrgeneb selgesti hilisemates etappides – madalaim aktiivsus ilmneb ideede eest seismise etapis ($M = 3,11$), mis kujutab endast uuritavate organisatsioonide ühist kitsaskohta.

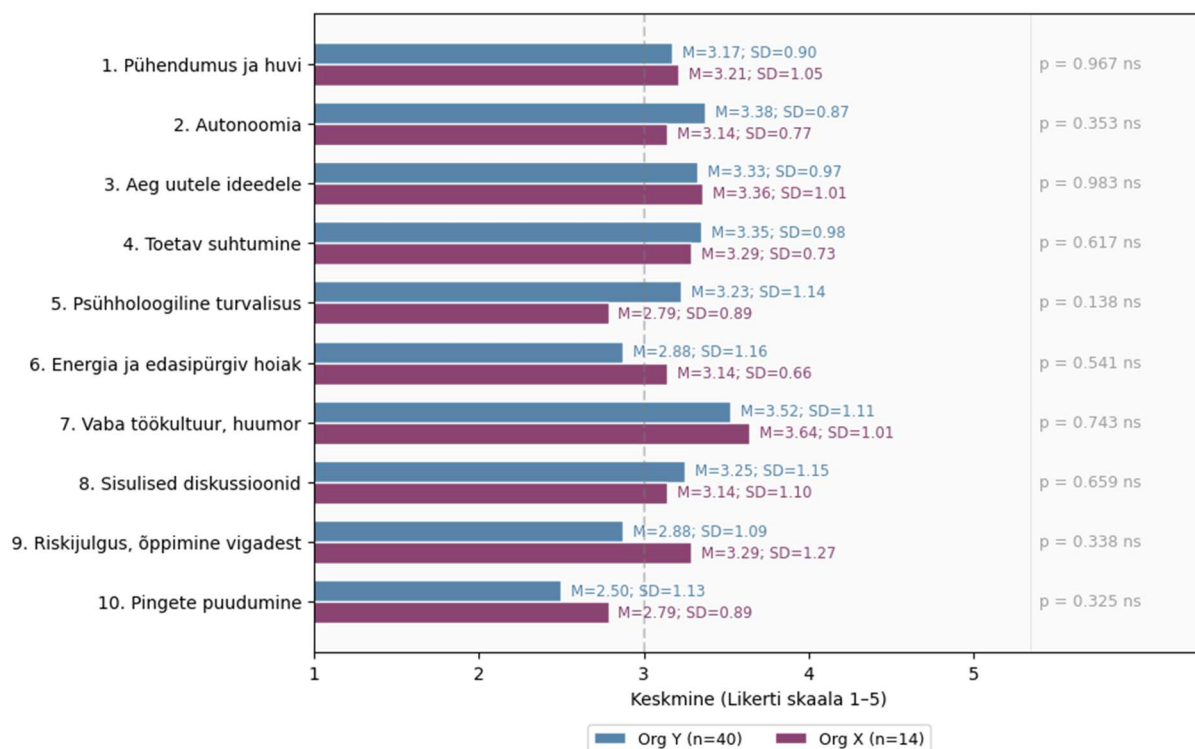
Sama muster ilmneb mõlemas organisatsioonis: ideede uurimine on kõrgeima keskmisega etapp (Org Y: $M = 3,80$; Org X: $M = 3,76$), mis viitab töötajate avatusele uutele võimalustele, kuid ideede eest seismise etapis (Org Y: $M = 3,14$; Org X: $M = 3,04$) langeb aktiivsus märgatavalt. Töötajad seega märkavad probleeme ja genereerivad ideid, kuid jäävad hätta nende eest seismisega. Autorite hinnangul peegeldab madal tase tootmissektori VKEdes spetsiifilist konteksti, kus innovatsiooni edendamine ei kuulu enamiku töötajate formaalse töörolli hulka. See on kooskõlas Jansseniga (2000), kes leidis, et ideede eest seismine eeldab töötajalt veenmisoskust ja organisatsioonisiseseid suhtevõrgustikke, mida tootmistöölised tajuvad end vähem omavat. Axtell et al. (2000) osutasid samale mustrile: kui loovus sõltub eelkõige isikuomadustest, siis innovatsiooniprotsessi hilisemad etapid – eest seismine ja elluviimine – sõltuvad organisatsioonilisest toetusest ja juhi-töötaja suhte kvaliteedist.

Just siin avaldub *coach'*iva juhtimisstiili roll. Teoreetiline kirjandus pakub kitsaskoha lahendamiseks selge suunise: psühholoogiline turvatunne – keskkond, kus töötaja julgeb riskida ja oma arvamust avaldada ilma negatiivsete tagajärgede kartusega – on innovaatilise käitumise kriitiline eeltingimus (Edmondson, 2018). *Coach'*ivad juhivad loovad sellise keskkonna aktiivse kuulamise, avatud küsimuste ja konstruktiivse tagasiside kaudu, mis võimestab töötajat tundma end väärtustatuna ja turvaliselt, et oma ideede eest seista (Ellinger et al., 2003; Viitala et al., 2023). Just need käitumised muudavad juhi toetuse reaalseks innovaatiliseks väljundiks (Viitala et al., 2023) – eriti seal, kus töötaja peab oma ideid avalikult kaitsma ja teisi nendega kaasa tooma.

Innovatsiooni kliima üksikdimensioonide analüüs (Joonis 7) toob esile nii organisatsioonide vahelisi kirjeldavaid erinevusi kui ka kriitilisi kohti, kuigi ükski dimensioon ei eristu Mann-Whitney U testi alusel statistiliselt oluliselt (kõik $p > 0,05$). Kõige madalamalt hinnatud dimensioon mõlemas organisatsioonis on pingete puudumine (Org Y $M = 2,50$, $SD = 1,13$; Org X $M = 2,79$, $SD = 0,89$; $p = 0,325$), mis Ekvalli (1996) raamistikus viitab isikutevaheliste pingete esinemisele. Org Y küsitluses jäid alla 3,0 punkti ka energia ja edasipürgiv hoiak ($M = 2,88$, $SD = 1,16$) ning riskijulgus ja õppimine vigadest ($M = 2,88$, $SD = 1,09$), samas kui Org X-s langes alla selle piiri lisaks pingete puudumisele psühholoogiline turvalisus ($M = 2,79$, $SD = 0,89$). Positiivseimad hinnangud said mõlemas organisatsioonis vaba töökultuur ja huumor (Org Y $M = 3,52$; Org X $M = 3,64$; $p = 0,743$) ning autonoomia

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

(Org Y M = 3,38; Org X M = 3,14; $p = 0,353$). Kirjeldavalt on organisatsioonide vaheline erinevus kõige nähtavam psühholoogilise turvalisuse dimensioonis: Org Y küsitluses osalenud tajuvad seda kõrgemalt (M = 3,23 vs 2,79; $p = 0,138$), samas kui riskijulguse osas on suundumus vastupidine – Org X-s tajutakse seda kõrgemalt (M = 3,29 vs 2,88; $p = 0,338$). Need erinevused jäävad antud valimis aga olulisuse künnise alla ja neid saab käsitleda üksnes trendina, mitte kinnitatud erinevusena. Edmondsoni (2018) käsitluse kohaselt on psühholoogiline turvatunne innovatiivse käitumise üks keskseid eeltingimusi; Org Y mõnevõrra kõrgem hinnang sellele dimensioonile võib olla seotud *coach'*iva juhtimisstiili teadliku edendamisega, kuigi tõenduslik kinnitus eeldaks suuremat valimit. Org X kirjeldavalt kõrgem riskijulgeus on omakorda üllatav ja võib tuleneda väikeettevõtte kontekstist, kus hierarhiline distant juhi ja töötajate vahel on minimaalne (Fatien & Otter, 2015). Pingete puudumise dimensiooni madalad hinnangud mõlemas organisatsioonis on Ekvali (1996) raamistikus märgiline leid, mida võib osaliselt selgitada rangete kvaliteedisüsteemide nõuetega (Tabel 4), mis loovad töökeskkonna, kus normidest kõrvalekaldumine on piiratud.



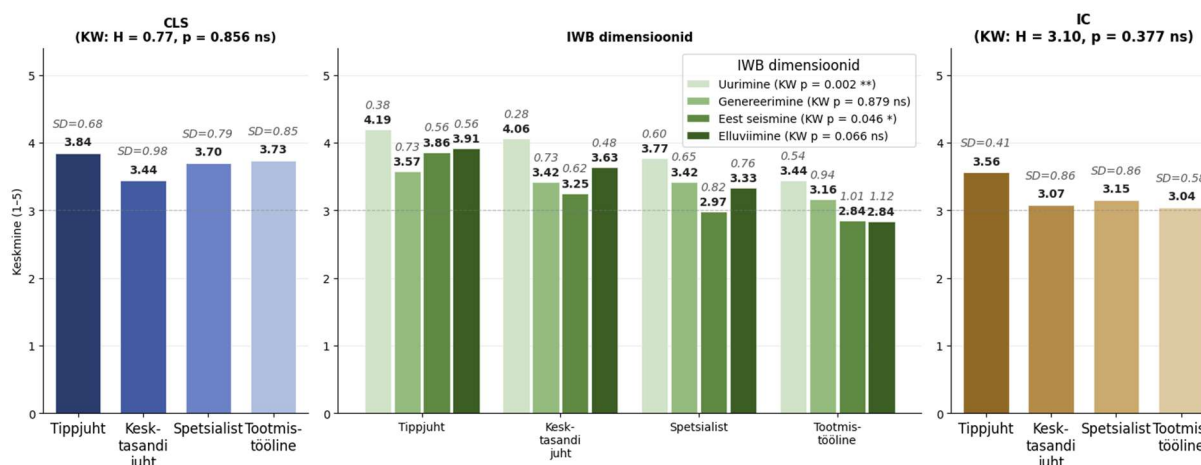
Joonis 7

Innovatsiooni kliima üksikdimensioonide keskmised, standardhälbed ja Mann-Whitney U testi tulemused organisatsioonides X ja Y. Allikas: autorite koostatud

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Rollide lõikes ilmneb innovatiivse töökäitumise puhul selge ja statistiliselt oluline astmeline muster (Joonis 8; Kruskal-Wallise test: $H = 8,99$, $p = 0,029$): tippjuhtide IWB on kõige kõrgem ($M = 3,92$, $SD = 0,48$), järgnevad kesktasandi juhid ($M = 3,64$, $SD = 0,41$), spetsialistid ($M = 3,39$, $SD = 0,55$) ja tootmistöölised ($M = 3,04$, $SD = 0,84$). Dimensioonide tasemel on rollidevahelised erinevused statistiliselt olulised eelkõige ideede uurimise (KW $p = 0,002$) ja ideede eest seismise ($p = 0,046$) faasides ning trendina ka ideede elluviimise faasis ($p = 0,066$); ideede genereerimise hinnangud on rollide vahel ühtlasemad ($p = 0,879$). See muster on loogiline, sest kõrgema positsiooniga töötajatel on tüüpiliselt rohkem autonoomiat, otsustusõigust ja ressursse ideede elluviimiseks. *Coach'*iva juhtimisstiili tajumise osas seevastu rollid antud valimis statistiliselt oluliselt ei eristu (KW $H = 0,77$, $p = 0,856$) – kirjeldavalt on CLS-i hinnang kõige kõrgem tippjuhtide hulgas ($M = 3,84$, $SD = 0,68$) ja kõige madalam kesktasandi juhtide hulgas ($M = 3,44$, $SD = 0,98$), samas kui spetsialistid ($M = 3,70$) ja tootmistöölised ($M = 3,73$) jäävad nende vahele, ehk monotoonset mustrit positsiooni järgi ei avaldu. Innovatsiooni kliima tajumine on rollide vahel statistiliselt sarnane (KW $H = 3,10$, $p = 0,377$), kuigi kirjeldav muster osutab, et tippjuhid ($M = 3,56$) tajuvad kliimat mõnevõrra positiivsemalt kui ülejäänud kolm rolli, kelle keskmised paiknevad vahemikus 3,04–3,15. Tootmistööliste märgatavalt madalam IWB tase ($M = 3,04$) võrreldes tippjuhtidega ($M = 3,92$) peegeldab De Jongi ja Den Hartogi (2010) ning Spreitzeri (1995) teoreetilisi seisukohti, mille kohaselt innovatiivne käitumine eeldab autonoomiat ja psühholoogilist võimestamist – ressursse, mida hierarhia alumistel tasanditel on vähem. Samuti kinnitab see Knezovići ja Drkići (2021) leidu, et VKEdes on just vahetute juhtide roll kriitilise tähtsusega tootmistööliste innovatiivse töökäitumise potentsiaali avamisel. Tähelepanu vääriv asjaolu on, et kuigi IWB-s ilmneb selge hierarhiline astmelisus, ei kajastu see oluliselt *coach'*iva juhtimisstiili ega innovatsiooni kliima tajumises: töötajad eri positsioonidel ei taju juhtimisstiili ega kliimat süsteemselt erinevalt, kuid oma innovatiivset käitumist hindavad nad selgelt eri tasemel. See asümmeetria viitab, et rollispetsiifilised IWB erinevused tulenevad pigem positsioonile omastest töö- ja otsustusvõimalustest kui juhi tajutavast käitumisest – väljakutsele, millele on osutanud ka Milner et al. (2018), rõhutades vajadust *coach'*ivate oskuste süsteemseks arendamiseks kõigil juhtimistasanditel, et tagada eri positsioonidel töötajatele võrdsemad võimalused oma ideid läbi viia.

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

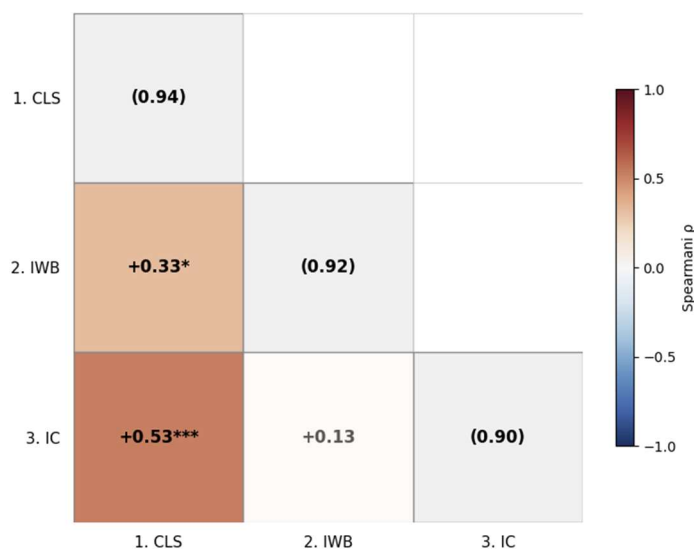


Joonis 8

Coach'iva juhtimisstiili, innovatiivse töökäitumise nelja dimensiooni ja innovatsiooni kliima keskmised, standardhälbed ja Kruskal-Wallise testi tulemused töötajate rollide lõikes.

Allikas: autorite koostatud

Konstruktide vaheliste seoste analüüsimiseks kasutati Spearmani astakkorrelatsioonikordajat. Joonisel 9 on esitatud korrelatsioonimaatriks koondvalimi ($n = 54$) kolme põhikonstrukti vahel. *Coach'iva* juhtimisstiili ja innovatsiooni kliima vaheline seos on tugev ja statistiliselt väga oluline ($\rho = 0,53$; $p < 0,001$), mis Coheni (1988) klassifikatsiooni järgi on tugeva seose vahemikus (0,50-0,69). *Coach'iva* juhtimisstiili ja innovaatilise töökäitumise vaheline seos on samuti statistiliselt oluline, kuid mõõduka tugevusega ($\rho = 0,33$; $p = 0,01$). Innovatsiooni kliima ja innovaatilise töökäitumise vahel ei tuvastatud statistiliselt olulist seost ($\rho = 0,13$; $p = 0,33$).



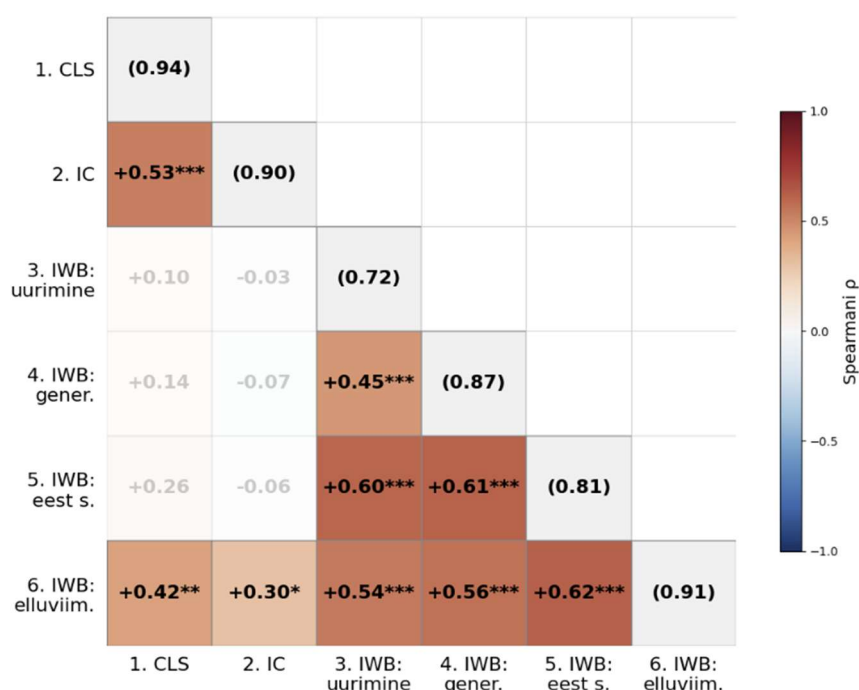
Joonis 9

Spearmani korrelatsioonimaatriks koondvalimil ($n = 54$). Diagonaalil sulgudes Cronbachi α ;

** $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Allikas: autorite koostatud*

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Põhjalikumale ülevaate saamiseks, kuidas *coach'*iv juhtimisstiil ja innovatsioonikliima on seotud innovaatilise töökäitumise nelja erineva etapiga, on joonisel 10 esitatud laiendatud korrelatsioonimaatriks. Jooniselt 10 nähtub kaks olulist mustrit. Esiteks, CLS-IWB koondseos ($\rho = 0,33^{**}$) põhineb peamiselt ühel IWB etapil – ideede elluviimisel ($\rho = 0,42^{**}$) – samas kui kolme ülejäänud etapi (uurimine, genereerimine, eest seismine) puhul ei tuvastatud CLS-iga statistiliselt olulist seost. Teiseks, innovatsioonikliima on samuti seotud eelkõige ideede elluviimisega ($\rho = 0,30^{*}$), mitte teiste IWB etappidega. See viitab sellele, et nii *coach'*iva juhtimisstiili kui ka innovatsioonikliima seos töötajate innovaatilise käitumisega avaldub eelkõige innovatsiooniprotsessi hilisemates etappides, kus on vajalik organisatsiooniline tugi ja koostöösuhted.



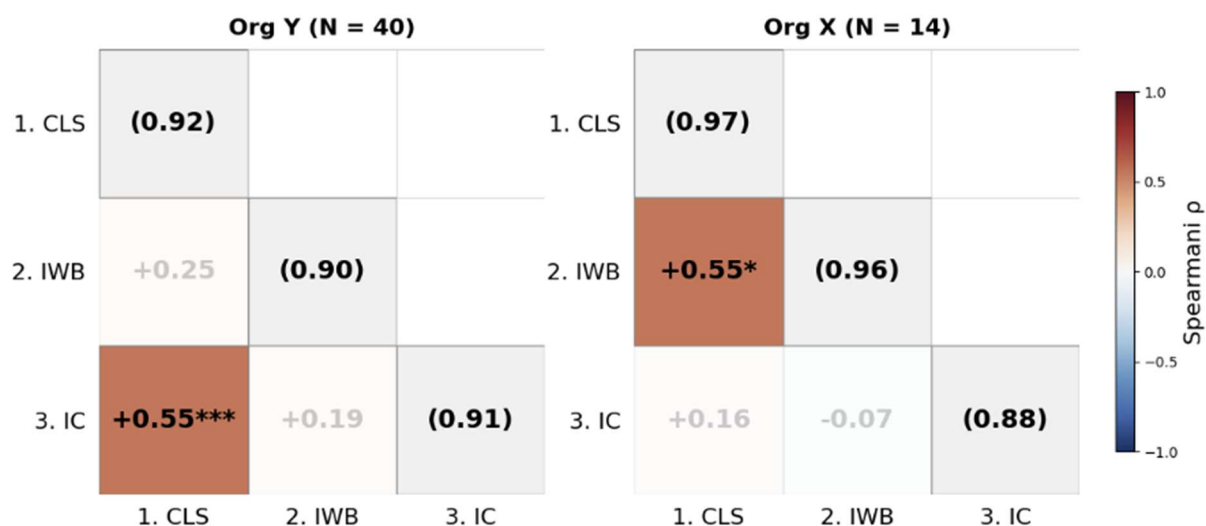
Joonis 10

*Spearmani korrelatsioonimaatriks: CLS, IC ja IWB nelja etapi vahel (n = 54). Diagonaalil sulgudes Cronbachi α ; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Allikas: autorite koostatud*

Korrelatsioonide võrdlus organisatsioonide lõikes (Joonis 11) toob esile põhimõttelise erinevuse seoste mustrites. Organisatsioonis Y, kus *coach'*ivat juhtimisstiili on teadlikult edendatud, on CLS-IC seos selgelt oluline ja tugev ($\rho = 0,55$; $p < 0,001$), samas kui CLS otsesed seosed IWB-ga jäävad statistiliselt mitteoluliseks ($\rho = 0,25$; $p = 0,12$). Organisatsioonis X ($n = 14$) on CLS-IWB seos numbriliselt tugev ($\rho = 0,55$; $p = 0,04$), kuid valimi väiksus piirab seose stabiilsust (Schönbrodt & Perugini, 2013) – sama tugevus suuremas valimis annaks väga

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

olulise tulemuse, kuid antud valimi puhul tuleb tulemusele läheneda ettevaatlikkusega. CLS-IC seos organisatsioonis X jääb mitteoluliseks ($\rho = 0,16$; $p = 0,58$).



Joonis 11

Korrelatsioonimaatriks organisatsioonide lõikes. Diagonaalil sulgudes Cronbachi α ;

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Allikas: autorite koostatud

Organisatsioonidevahelisi erinevusi seosemustrites saab analüüsida kahe erineva raamistiku alusel. Organisatsioonis Y, kus CLS on teadlikult edendatud, näib seos innovaatilise töökäitumisega kulgevat kaudselt – läbi soodsa innovatsioonikliima. Seda toetab tugev CLS-IC seos ($\rho = 0,55$). Organisatsioonis X, kus CLS pole teadlikult edendatud, näib seos olevat otsene ja vahetu – väikese ettevõtte kontekstis avaldub juhi käitumine üks-ühele suhetes, mida illustreerib tugevam CLS-IWB otseseos ($\rho = 0,55$).

Kahe organisatsiooni erinevuse võimalikke põhjuseid on mitu. Esiteks on Org X väikeettevõtte (15 töötajat), kus juhi käitumine avaldab vahetut ja nähtavat seost töötajate käitumisega, samas kui Org Y keskmise suurusega ettevõttes (210 töötajat) toimub suhtlus mitme juhtimistasandi kaudu. Teiseks võib CLS teadlik edendamine organisatsioonis Y olla loonud soodsama kliima, mis toimib vahendava tegurina. Kolmandaks tuleb arvestada, et Org X valim ($n = 14$) on liiga väike, et korrelatsioonid oleksid stabiilsed – Schönbrodt ja Perugini (2013) kohaselt stabiliseeruvad korrelatsioonid alles oluliselt suuremate valimite juures.

Uurimustöö kontseptsioonist lähtuvalt ilmnevad kolm keskset tulemust (Joonis 12). **Esiteks**, ainus statistiliselt oluline seos CLS-i ja IWB nelja etapi vahel on ideede elluviimine ($\rho = 0,42$; $p = 0,002$), mis on Spearmani-spetsiifiliste vahemike järgi mõõduka tugevusega. Ülejäänud kolme etapi – ideede uurimise, genereerimise ja eest seismise – puhul olulisi seoseid antud valimi puhul ei tuvastatud. See viitab sellele, et *coach'iv* juhtimisstiil on seotud

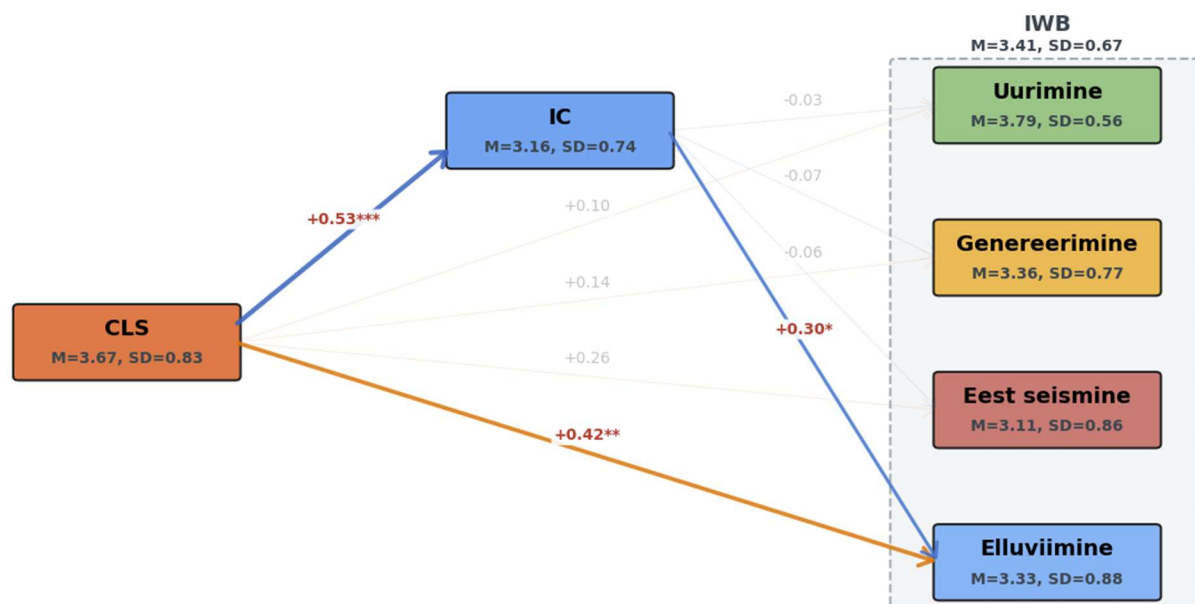
COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

eelkõige nende innovaatilise töökäitumise etappidega, mis nõuavad organisatsioonilist tuge ja koostöösuhteid. Innovatsiooniprotsessi algfaasides (uurimise ja genereerimise etapp) sõltub töötaja käitumine eelkõige tema enda sisemisest motivatsioonist ja kompetentsist, kuid hilisemates faasides – kus ideede edasiviimiseks on vajalik organisatsiooniline tugi, ressursid ja juhi aktiivne toetus – muutub *coach'iva* juhtimisstiili roll olulisemaks. See muster on kooskõlas Pajuoja et al. (2025) ning De Jongi ja Den Hartogi (2007) teoreetilise seisukohaga, et juhi toetuse vajadus kasvab innovatsiooniprotsessi edenedes – esimestes etappides piisab töötaja sisemisest motivatsioonist, kuid ideede eest seismine ja elluviimine eeldavad organisatsioonilist tuge ja koostöösuhteid, mida *coach'iv* juht vahendab.

Teiseks, kõige tugevam seos koondvalimis on CLS ja IC vahel ($p = 0,528$; $p < 0,001$). See tulemus näitab, et *coach'iv* juhtimisstiil on seotud eelkõige toetava innovatsioonikeskkonna tajumisega – juhid, keda töötajad tajuvad *coach'ivama* juhtimisstiiliga, loovad ka keskkonna, mida peetakse innovatsioonile toetavamaks. Seos on tugevam kui teiste CLS–IWB etappide puhul, mis viitab sellele, et *coach'iva* juhtimisstiili kõige vahetum seos avaldub organisatsiooni innovatsioonikliima kaudu. See on kooskõlas Newman et al. (2020) käsitlusega, mille kohaselt innovatsioonikliima toimib vahendava tegurina juhtimise ja innovaatilise käitumise vahel, ning täiendab Ye et al. (2022) leidu, et toetav kliima võimendab uuendusmeelsust organisatsioonis.

Kolmandaks, mudelist ilmneb, et innovatsioonikliima on statistiliselt oluliselt seotud ideede elluviimisega ($p = 0,30$; $p = 0,03$). See seos on märkimisväärne, sest ülejäänud IWB etappide ja IC vahelised seosed jäävad statistiliselt mitteoluliseks. Seetõttu võib oletada, et innovatsioonikliima on seotud eelkõige sellega, kas töötajad julgevad ja suudavad ideid praktikas ellu viia, mitte sellega, kas nad neid märkavad ja loovad. Koos CLS-i tugeva seosega IC-ga ($p = 0,53$) ja IC seosega elluviimisega ($p = 0,30$) on võimalik kaudne seos – CLS $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ IWB elluviimine. Kuigi käesolev uuring ei võimalda põhjuslike seoste analüüsi teostada, osutab see muster sellele, et *coach'iv* juhtimisstiil võib toetada innovaatilist töökäitumist kahel viisil: otseselt (CLS $\rightarrow$ IWB elluviimine, $p = 0,42$) ja kaudselt läbi soodsa innovatsioonikliima loomise (CLS $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ IWB elluviimine). Viitala et al. (2023) on samuti käsitlenud *coach'ivat* juhtimisstiili kui innovaatilise töökäitumise vahendajat, mis muudab juhi toetuse reaalseks innovaatiliseks väljundiks. Käesolev uuring täiendab seda vaadet, osutades, et see vahendav roll avaldub eelkõige innovatsioonikliima kaudu.

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL



Joonis 12

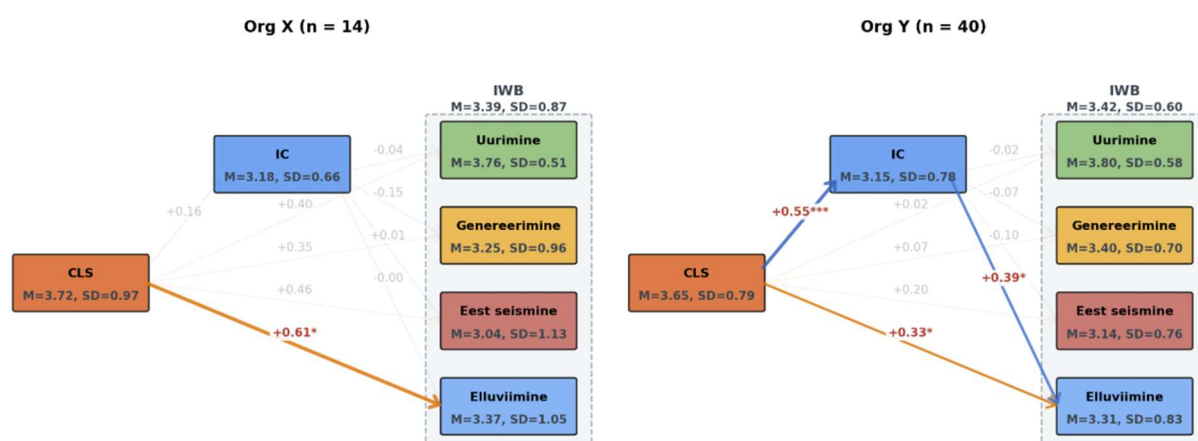
Kontseptuaalne seosemudel: CLS, IC ja IWB etappide vahelised olulised Spearmani korrelatsioonid (koondvalim, $n = 54$). Kuvatud ainult statistiliselt olulised seosed ($p < 0,05$); Allikas: autorite koostatud

Kahe organisatsiooni võrdluse põhjal (Joonis 13) saab öelda järgmist – organisatsioonis Y, kus *coach*’ivat juhtimisstiili on teadlikult edendatud, on CLS-IC seos selgelt oluline ja tugev ($p = 0,55$; $p < 0,001$), samas kui CLS otsesed seosed IWB koondskooriga jäävad statistiliselt mitteoluliseks ($p = 0,25$; $p = 0,12$). See viitab sellele, et *coach*’iv juhtimisstiil on organisatsioonis Y jõudnud organisatsiooni innovatsioonikliimasse, mitte üksikutesse juhi-töötaja interaktsioonidesse. Organisatsioonis X, kus *coach*’ivat juhtimisstiili ei ole teadlikult edendatud, ilmneb numbriliselt tugev CLS-IWB otseseos ($p = 0,55$; $p = 0,04$), kuid valimi väiksuse ($n = 14$) tõttu tuleb seda tulemust tõlgendada ettevaatusega. CLS-IC seos on aga nõrgem ($p = 0,16$; mitteoluline). See viitab sellele, et organisatsioonis X avaldub *coach*’iv juhtimisstiil pigem üks-ühele suhetes – juhi individuaalne toetus on seotud konkreetsete töötajate ideede elluviimisega, kuid see ei ole veel kujunenud organisatsiooniüleseks toetavaks innovatsioonikliimaks. Samas tuleb arvestada, et organisatsioonide erinevused võivad tuleneda ka muudest teguritest peale CLS teadliku edendamise, näiteks organisatsioonide suurusevast (15 vs 208 töötajat) ja juhtimisstruktuuride erinevusest. Kahe erineva mustri tuvastamine rikastab Alblooshi et al. (2020) süstemaatilise ülevaate leide, mille kohaselt juhtimine toetab innovatsiooni nii otseselt kui kaudselt; käesolev uuring täpsustab, et muster ei pruugi olla juhuslik, vaid võib sõltuda *coach*’iva juhtimisstiili küpsusastmest ja organisatsiooni struktuurist. See on kooskõlas Dong

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

(2021) leiuga, et *coach*’iv juhtimisstiil inspireerib töötajaid muutma mentaalseid mudeleid – protsess, mis eeldab piisavalt aega ja süsteemset lähenemist.

Käesoleva uuringu üks olulisimaid leide on, et organisatsioon Y, kus *coach*’ivat juhtimisstiili on teadlikult edendatud kolm aastat, ei eristu organisatsioonist X töötajate hinnangutes statistiliselt – Mann-Whitney U-testid ei tuvastanud olulisi erinevusi üheski kolmes konstruktis. See tulemus ei tähenda, et koolitused oleks olnud kasutud, kuid osutab, et selle seos töötajate individuaalsel tajumise tasandil ei avaldu. Samas on organisatsioonis Y CLS-IC seos oluliselt tugevam kui organisatsioonis X ($p = 0,55$ vs $0,16$), mis viitab võimalikule kaudsele mehhanismile – süsteemne CLS-koolitus võib olla seotud organisatsioonikliima tasandiga, mitte üksikute juhi-töötaja interaktsioonide tasandiga. Selline tõlgendus on kooskõlas Dong’i (2021) ja Milner et al. (2018) tähelepanekuga, et *coach*’iva juhtimisstiili rakendamine eeldab pikemat aega ja süsteemset jõudmist kõigile juhtimistasanditele, et avalduda kogu organisatsiooni töötajate tajumises.



Joonis 13

Org X ja Org Y puhul avaldunud erinevad IWB elluviimise etappi toetavad mehhanismid.

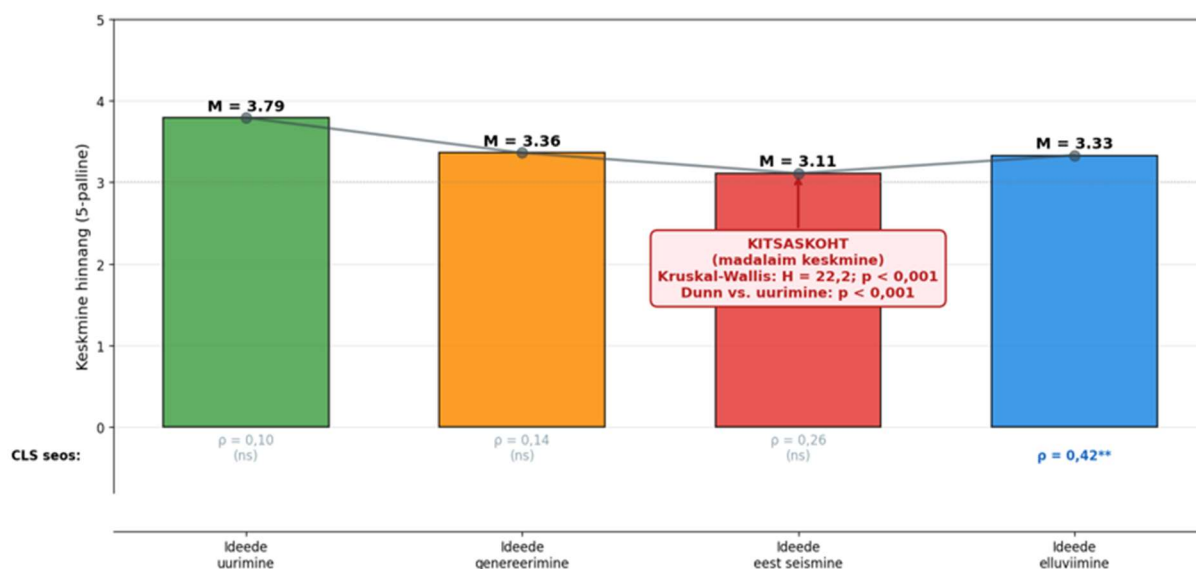
Allikas: autorite koostatud

Käesoleva uuringu tulemuste võrdlemine Pajuoja et al. (2025) uuringuga näitab, et CLS seos IWB-ga on hilisemates innovatsiooniprotsessi etappides tugevam – mõlemas uuringus on CLS seos ideede uurimisega kõige nõrgem ja ideede elluviimisega kõige tugevam. Pajuoja et al. (2025) standardiseeritud regressioonikordajad ($\beta = 0,08 \rightarrow 0,27$) ja käesoleva uuringu Spearmani korrelatsioonid ($\rho = 0,10 \rightarrow 0,42$) näitavad sama suunalist mustrit. Käesoleva uuringu seosed on absoluutväärtustes tugevamad, eriti elluviimise etapis ($\rho = 0,42$ vs $\beta = 0,27$), mis võib tuleneda mitmetest teguritest: valimi suurus ($n = 54$ vs $n = 1523$), kultuurikontekst (Eesti VKEd vs Soome suurettevõtted) ja analüüsimeetod (Spearman

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

vs SEM). Oluline täiendus Pajuoja et al. (2025) tulemustele on käesolevas uuringus tuvastatud innovatsioonikliima roll – Pajuoja et al. (2025) ei käsitlenud innovatsioonikliimat eraldi muutujana, kuid käesolev uuring näitab, et CLS tugevaim seos on just IC-ga ($p = 0,53$) ning et IC on omakorda seotud ideede elluviimisega ($p = 0,30$). See viitab sellele, et *coach'*iva juhtimisstiili ja innovaatilise töökäitumise vahelise seose mõistmiseks ei piisa ainult otseste seoste vaatlemisest – oluline on arvestada ka innovatsioonikliima rolli organisatsioonis.

Joonisel 14 on visualiseeritud innovatsiooniprotsessi kitsaskoht, mis ilmneb mõlemas organisatsioonis. Töötajate hinnangud langevad innovatsiooniprotsessi edenedes kõige madalamale just ideede eest seismise etapis ($M = 3,11$), mis Kruskal-Wallise testi alusel eristub statistiliselt oluliselt ideede uurimise etapist ($M = 3,79$; $p < 0,001$). See osutab kitsaskohale, kus juhi aktiivne tugi on kõige olulisem. Samal ajal on just selles ja järgnevas etapis *coach'*iva juhtimisstiili seos innovaatilise töökäitumisega kõige tugevam ($p = 0,26$ ja $p = 0,42$), mis viitab sellele, et *coach'*iv juhtimisstiil on seotud töötajate toetamisega eelkõige seal, kus nende iseseisev aktiivsus on madalaim. Selle leiu praktiline tähendus on oluline: kui organisatsioon soovib süsteemselt arendada töötajate innovaatilist käitumist, tuleb juhtide *coach'*ivaid oskusi arendada eelkõige innovatsiooniprotsessi hilisemate faasi (ideede eest seismise ja elluviimise etapp) toetamiseks, mitte algfaasi (uurimise ja genereerimise etapp) suunal. Pajuoja et al. (2025) jõudsid samale järeldusele Soome VKEdes kontekstis, ning käesolev uuring kinnitab, et see muster kehtib ka Eesti tootmissektori VKEdes.



Joonis 14

Kitsaskoht töötajate innovatsioonikäitumise protsessis. Allikas: autorite koostatud

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Käesoleva uuringu peamised järeldused koos seostega varasema teaduskirjandusega on koondatud tabelisse 10. Tabelist nähtub kolm peamist sõnumit: (1) innovatsiooniprotsessi kitsaskoht on ideede eest seismise etapis, kus juhi aktiivne tugi on kriitiline; (2) *coach'*iva juhtimisstiili tugevaim seos avaldub innovatsioonikliimaga, mitte otseselt innovaatilise töökäitumisega; (3) süsteemne CLS-koolitus organisatsioonis Y ei ole töötajate individuaalsel tajumisel veel selgesti avaldunud, kuid CLS-IC seose tugevuses on selge erinevus organisatsioonide vahel.

Tabel 10

Peamised järeldused ja seos teooriaga

Järeldus	Seos teaduskirjandusega
Järeldus 1. Kitsaskoht ideede eest seismise etapis Innovatsiooniprotsessi kitsaskoht on ideede eest seismise etapis ($M = 3,11$; Kruskal-Wallise $H = 22,2$; $p < 0,001$ võrreldes uurimise etapiga). Just selles ja järgnevas etapis on CLS seos IWB-ga kõige tugevam ($p = 0,26$ ja $p = 0,42$).	Kinnitab Pajuoja et al. (2025) leidu ja De Jongi ja Den Hartogi (2007) seisukohta, et hilisemad IWB etapid vajavad juhi aktiivset tuge.
Järeldus 2. CLS tugevaim seos on innovatsioonikliimaga CLS tugevaim seos on IC-ga ($p = 0,53^{***}$), mitte otseselt IWB-ga. IC kriitilised valdkonnad on pinged ja riskijulgus.	Kooskõlas Ekvalli (1996), Scott ja Bruce'i (1994) ning Edmondsoni (2018) käsitlusega – kliima on vahendav tegur ja turvaline kliima on innovaatilise käitumise eeltingimus.
Järeldus 3. Organisatsioonidevahelised erinevused on seosemustrites Mann-Whitney U-test ei tuvastanud organisatsioonide vahel olulisi erinevusi üheski konstruktsis (kõik $p > 0,05$), kuigi CLS–IC seose tugevuses on selge erinevus (Org Y $p = 0,55^{***}$; Org X $p = 0,16$, ns). See viitab kahele võimalikule mustrile: organisatsioonis Y toetab CLS innovaatilist töökäitumist kaudselt innovatsioonikliima kaudu, organisatsioonis X on otsene tee numbriliselt tugevam.	Kooskõlas Alblooshi et al. (2020) leiuga – juhtimine toetab innovatsiooni nii otseselt kui kaudselt; Ellinger et al. (2003) – väikeses organisatsioonis avaldub seos otseselt.

Allikas: autorite koostatud

Eelnevatest järeldustest tulenevalt koostasid autorid mõlemale organisatsioonile konkreetsed ettepanekud *coach'*iva juhtimisstiili rakendamiseks innovaatilise töökäitumise toetamisel, mis on esitatud lisas 3.

Töö autorid tunnistavad mitmeid piiranguid, mida tulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada. Esiteks on tegemist kvantitatiivse uuringuga, mis mõõdab töötajate taju standardiseeritud väidete kaudu, kuid ei võimalda süvitsi selgitada, kuidas ja miks konkreetsed tegevused *coach'*ivas juhtimisstiilis innovatsiooniprotsessi eri etappides töötajaid toetavad. Teiseks on uuringu disainist tulenevalt organisatsioonis Y tootmistöölised valimis alaesindatud, mis tähendab, et tulemused peegeldavad eelkõige juhtide ja

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

spetsialistide ning keskastmejuhtide tajumist; tootmistöölise innovaatilise töökäitumise eripära jääb edasiste uuringute teemaks. Kolmandaks kohandati kõik mõõteinstrumentid ühtsele 5-pallisele Likerti skaalale, mis muudab tulemused originaaluuringutega otse võrreldamatuks; lisaks tuleb arvestada, et originaalskaalade pikkused on seotud konstruktiivsete väidete arvuga, mistõttu kohandamine võib varieeruvust kohati kunstlikult vähendada (CLS, IWB) ning kohati suurendada (IC). Neljandaks tuleb arvestada, et autorid on uuritavate organisatsioonidega seotud, mis võib vastajate vastamiskäitumist kallutada (Bernardi & Nash, 2023) vaatamata küsitluse anonüümsusele. Viiendaks on tegemist kahe ettevõtte uuringuga, mille tulemused ei ole automaatselt üldistatavad laiemale populatsioonile, eriti Org X osas, mille valim ($n = 14$) on liiga väike statistiliselt kindla järelduse tegemiseks (Schönbrodt & Perugini, 2013). Kuuendaks ei võimalda organisatsioonide erinevused (suurus, struktuur, tegevusvaldkond) üheselt eristada, kas tulemuste erinevused tulenevad CLS teadlikust edendamisest või muudest organisatsioonilistest teguritest. Seitsmendaks tuleb meeles pidada, et Spearmani korrelatsioonikordaja näitab seoseid, mitte põhjuslikkust – käesoleva uuringu disainiga ei ole võimalik tuvastada, kas *coach'*iv juhtimisstiil põhjustab innovaatilist käitumist või vastupidi, või kas mõlemat seletab mõni kolmas tegur (näiteks organisatsioonikultuur või juhtimispraktikate üldine kvaliteet). Edasiste uuringute tarbeks soovivad autorid longituuduuringut, mis võimaldaks analüüsida *coach'*iva juhtimisstiili rakendamise mõju innovatsioonikliimale ja innovaatilisele töökäitumisele ajas, ning kvalitatiivset uuringut, mis võimaldaks mõista, kuidas töötajad oma innovaatilist käitumist organisatsioonis tajuvad.

Kokkuvõte

Tänapäeva kiiresti muutuv tehnoloogiakeskkonnas sõltub organisatsioonide konkurentsieelis töötajate innovaatilisest potentsiaalist ja loovusest. Seetõttu on teadusmahukas tootmissektoris ellujäämiseks hädavajalik rakendada innovaatilist töökäitumist toetavaid kaasaegseid juhtimisstiile, nagu *coach'*iv juhtimisstiil, mis võimaldaks organisatsiooni olulisemat ressursi, inimkapitali, efektiivsemalt rakendada probleemide lahendamiseks ja väärtuse loomiseks. Kuna innovaatilist töökäitumist toetava juhtimisstiili rakendamine üksi ei pruugi olla piisav, on kriitiliselt oluline uurida ka organisatsiooni innovatsioonikliima rolli. Selline kompleksne lähenemine aitab paremini mõista, kuidas juhtimisvõtted ja keskkondlikud tegurid soodustavad tegelikku töötajate innovaatilist käitumist.

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Esimene uurimisülesanne nägi ette teaduskirjanduse alusel ülevaate andmist innovaatilise töökäitumise, *coach'*iva juhtimisstiili ja innovatsioonikliima teoreetilistest käsitlustest ning omavahelisi seostest. Kuna konkurentsieelise saavutamine ja hoidmine on muutunud organisatsioonidele järjest suuremaks väljakutseks, on järjest rohkem hakatud tähelepanu pöörama töötajate innovaatilise töökäitumise arendamise võimaluste otsimisele ning töötajate loovust ja innovatsiooni toetavate juhtimisstiilide rakendamisele. Kasvav nõudlus innovatsiooni järele tingib vajaduse juhtide järele, kes suudavad sihipäraselt suunata ja ergutada töötajate loovust ning innovaatilist käitumist. Selles kontekstis on tõusnud esile *coach'*iv juhtimisstiil kui kaasaegsesse kompleksesse töökeskkonda sobituv meetod. *Coach'*iv juhtimisstiil sobib oma olemuselt nii juhtide kui töötajate innovaatilise tööalase käitumise arendamiseks, toetades neid innovatsiooniprotsesside kõikides etappides, alates ideede algatamisest kuni ideede elluviimiseni. Siiski ei piisa innovatsiooni saavutamiseks vaid sobivast juhtimisstiilist, olulist rolli mängib organisatsiooniline kontekst ehk innovatsioonikliima. Teooria kohaselt toimib innovatsioonikliima võimendava keskkonnana, kus juhtide poolt loodud positiivne ja uuendusmeelsust toetav kliima vähendab töötajate loomulikku riskihirmu ning soodustab loova inspiratsiooni vaba liikumist meeskonnas ja ideede jagamist kolleegide vahel. Uurimistulemused kinnitavad süsteemset seost nende kolme teguri vahel: *coach'*iva juhtimise positiivne mõju loovale sooritusele on märkimisväärselt tugevam just soodsas innovatsioonikliimas. See viitab asjaolule, et organisatsioonid peaksid rakendama kompleksset lähenemisviisi, arendades samaaegselt nii juhtide *coach'*ivaid oskusi kui ka kujundama süsteemselt innovatsiooni toetavat sisekliimat.

Teiseks uurimisülesandeks oli töötada välja metoodika ja viia läbi ankeetküsitlused organisatsioonides X ja Y. Autorid koostasid struktureeritud küsimustiku, mis põhines kolmel rahvusvaheliselt valideeritud mõõteinstrumentil: *coach'*iva juhtimisstiili skaala, innovaatilise töökäitumise skaala ja innovatsioonikliima etappidel. Kõik skaalad kohandati ühtsele 5-pallisele Likerti skaalale. Uuring viidi läbi 2026. aasta märtsis kahes Lõuna-Eesti tootmisettevõttes. Organisatsioon X on väikeettevõte (15 töötajat) ja organisatsioon Y keskmise suurusega ettevõte (210 töötajat). Organisatsioonis Y on *coach'*ivat juhtimisstiili viimase kolme aasta jooksul teadlikult edendatud, organisatsioonis X seda teadlikult tehtud ei ole. Uuringus osales 54 vastajat ning kõigi kolme põhiskaala reliaablusnäitajad ületasid aktsepteeritavuse piirmäära (Cronbachi $\alpha = 0,898-0,939$), mis kinnitab mõõteinstrumentide sisemist kooskõla.

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Kolmandaks uurimisülesandeks oli uuringu tulemuste analüüsimine. Analüüsist selgus, et organisatsioonide vahel ei ilmnenu statistiliselt olulisi erinevusi üheski konstruktsiooni üksikväärtustes, mis viitab sellele, et töötajate individuaalse tajumise tasandil ei eristu organisatsioonid *coach'*iva juhtimisstiili teadliku edendamise lõikes. Samas ilmnes koondvalimis selge muster, et *coach'*iv juhtimisstiil on tugevamalt seotud innovatsiooniprotsessi hilisemate etappidega – eriti ideede elluviimisega. Tugevaim seos avaldus *coach'*iva juhtimisstiili ja innovatsioonikliima vahel, mis viitab sellele, et juhtimisstiili kõige vahetum seos töötajate innovaatilise käitumisega toimub organisatsiooni kliima kaudu. Innovatsiooniprotsessi peamine kitsaskoht ilmnis ideede eest seismise etapis, kus töötajate iseseisev aktiivsus oli madalaim. Kahe organisatsiooni võrdlus tõi esile kaks erinevat mustrit: organisatsioonis X on otsene seos juhi käitumise ja töötajate innovaatilise töökäitumise vahel numbriliselt tugev, samas kui organisatsioonis Y avaldub seos eelkõige kaudselt innovatsioonikliima kaudu.

Neljanda uurimisülesande raames tehtud järeldused kinnitavad, et *coach'*iv juhtimisstiil on sobiv IWB toetamiseks ning uuendamist soodustaval innovatsioonikliimal on selles oluline roll. Innovatsiooniprotsessi peamine kitsaskoht on ideede eest seismise etapp, kus töötajate iseseisev aktiivsus on madalaim, mistõttu vajatakse just seal rohkem juhivoolu tuge. Teiseks selgus, et *coach'*iv juhtimisstiil on tugevamalt seotud innovatsioonikliima kujundamisega, mitte otseselt innovaatilise töökäitumisega. Viimaseks osutab tootmistööliste madalam innovaatilisuse tase vajadusele arendada just keskastmejuhtide *coach'*ivaid oskusi ning pöörata rohkem tähelepanu tootmistööliste innovaatilise töökäitumise toetamisele. Tuginedes uuringule, soovitakse organisatsioonil X võtta teadlikult kasutusele töötajate innovaatilise töökäitumise soodustamiseks *coach'*iv juhtimisstiil ja luua toimiv keskkond ideede eest seismiseks. Organisatsioonil Y tuleks aga sisse seada ettevõtteülene süsteem ideede toetamiseks ning kanda hoolt selle eest, et *coach'*iv juhtimisstiil ulatuks kõigi juhtimistasanditeni. Ettepanekute elluviimiseks oleks aga vajalik seda kasutavate inimeste järjepidev arendamine ja toetamine.

Autorite arvates on *coach'*iv juhtimisstiil sobiv töötaja innovaatilise tööalase käitumise soodustamiseks kuna see toetab oskuslikul kasutamisel innovatsiooniprotsessi kõiki erinevaid etappe. Lisaks on toetava innovatsioonikliimaga organisatsioonides töötajad rohkem motiveeritud innovatsiooniprotsessides osalema, panustades selleks oma loovust ja

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

energiat. Seejuures tagab juhtkonna positiivne ja arengut toetav hoiak ning selle kandumine läbi innovatsioonikliima töötajateni, ettevõtte püsiva konkurentsieelise.

Töö piirangutena tuleb arvestada väikest valimit ($n = 54$), mis piirab tulemuste üldistamise võimalusi, samuti tulemuste põhinemist töötajate subjektiivsel tajul ning mõõteinstrumentide kohandamist ühtsele 5-pallisele skaalale, mis muudab tulemused originaaluuringutega otse võrreldamatuks. Edaspidistes uuringutes oleks otstarbekas kasutada kvalitatiivset uurimismeetodit, mis võimaldaks süvitsi selgitada, kuidas ja miks konkreetset *coach'*iva juhtimisstiili tegevused innovatsiooniprotsessi eri etappides töötajaid toetavad. Samuti pakuks lisaväärtust longituuduuring, mis võimaldaks jälgida *coach'*iva juhtimisstiili arengu ja innovatsioonikliima kujunemise vastastikust dünaamikat pikema ajaperioodi jooksul.

Viidatud allikad

1. Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2020). The Relationship between Leadership Styles and Organisational Innovation: A Systematic Literature Review and Narrative Synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24, 338-370. doi:<https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>
2. Ali Ababneh, O. M. (2025). How can human capital promote innovative behaviour? exploring the attitudinal dynamics of employee engagement and mental involvement. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 26(2), 108-122 doi:<https://doi.org/10.1177/14657503221123405>.
3. Alshebami, A. S. (2021). The Influence of Psychological Capital on Employees' Innovative Behavior: Mediating Role of Employees' Innovative Intention and Employees' Job Satisfaction. *Sage Open*, 11(3). doi:<https://doi.org/10.1177/21582440211040>
4. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press. doi:<https://doi.org/10.6084/m9.figshare.13040693>
5. Amabile, T., & Pratt, M. (2016). The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning. *Research in*

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

- Organizational Behavior*, 36, 157-183.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
6. Amabile, T.M. (1996). *Creativity In Context: Update To The Social Psychology Of Creativity* (1st ed.). Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9780429501234>
 7. Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework: *A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
 8. Anderson, N.R. and West, M.A. (1998), Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizatonal. Behavior.*, 19: 235-258. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C)
 9. Anthropic. (2025). Claude (Claude Opus 4.6) [Suur keelemudel]. <https://claude.ai>
 10. Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285. doi:<https://doi.org/10.1348/096317900167029>
 11. Barba-Aragón, M.I., Sanz-Valle, R., & Sanchez-Vidal, M.E. (2024). Human resource management, absorptive capacity and reverse knowledge transfer. *Personnel Review*, Vol. 53 No.6, pp.1542 – 1560, doi:<https://doi.org/10.1108/pr-11-2022-0787>.
 12. Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18–38.
 13. Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103–121. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.007>
 14. Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

15. Batson, V.D., & Yoder, L.H. (2012), Managerial coaching: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68: 1658-1669. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05840.x>
16. Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184–201. doi:<https://doi.org/10.1177/1523422313520476>
17. Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2007). Mental Models in Project Management Coaching. *Engineering Management Journal*, 19(3), 3–13. doi:<https://doi.org/10.1080/10429247.2007.11431736>
18. Berg, M.E., Karlsen, J. T. (2016), A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, Vol. 39 No. 9 pp. 1122–1142, doi: <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157>
19. Bernardi, R.A. and Nash, J. (2023). The importance and efficacy of controlling for social desirability response bias, *Ethics & Behavior*, Vol. 33 No. 5, pp.413-429.
20. Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
21. Buckler, S.A. & Zien, K.A. (1996). The Spirituality of Innovation: Learning from Stories. *Journal of Product Innovation Management*, 13: 391-405. doi:<https://doi.org/10.1111/1540-5885.1350391>
22. Carnevale, J.B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017), Leading to Stimulate Employees' Ideas: A Quantitative Review of Leader–Member Exchange, Employee Voice, Creativity, and Innovative Behavior. *Applied Psychology*, 66: 517-552. <https://doi.org/10.1111/apps.12102>
23. Choi, S. B., Ullah, S. M. E., & Kang, S.-W. (2021). Proactive Personality and Creative Performance: Mediating Roles of Creative Self-Efficacy and Moderated Mediation Role of Psychological Safety. *Sustainability*, 13(22), 12517. doi:<https://doi.org/10.3390/su132212517>
24. Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002), Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 409-422. doi:<https://doi.org/10.1348/096317902321119574>

COACH'IVA JUHTIMISSTILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

25. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
26. Cui, Z., Wang, H., Nanyangwe, C.N. (2022), How does coaching leadership promote employee's constructive deviance? Affective events perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 43 No. 2 pp. 279–290, doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2020-0153>
27. Dawber, T. (2019). The manager as coach and facilitator of development for employees in information technology (IT). *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 17. DOI: 10.24384/pkeh-xp84
28. Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61–77. doi:<https://doi.org/10.1177/147078530805000106>
29. Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator. *Sustainability*, 11(6), 1770. doi:<https://doi.org/10.3390/su11061770>
30. de Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. doi:<https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
31. de Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
32. Dinno, A. (2015). Nonparametric pairwise multiple comparisons in independent groups using Dunn's test. *The Stata Journal*, 15(1), 292–300. doi:<https://doi.org/10.1177/1536867X1501500117>
33. Dong, X. (2021). Research on the influence of coaching leadership on employees' work performance. *Academic Journal of Business & Management*, 3(11), 92–98. doi:<https://doi.org/10.25236/AJBM.2021.031118>
34. Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

35. Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13594329608414845>
36. Ellinger A. E., Ellinger A.D., Keller S.B. (2005). Supervisory coaching in a logistics context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 No. 9 pp. 620–636, doi:<https://doi.org/10.1108/09600030510634562>
37. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 435-458. doi:<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.107>
38. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y.-L., & Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67-85. doi:<https://doi.org/10.1177/135050761038432>
39. Ettlie, J. E., & Vellenga, D. B. (1979). The Adoption Time Period for Some Transportation Innovations. *Management Science*, 25(5), 429–443. <http://www.jstor.org/stable/2630274>
40. Fatien Diochon, P., & Otter, K. (2015). Wearing multiple hats? Challenges for managers-as-coaches and their organizations. *International Leadership Journal*, 7(1), 31–55
41. Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). London: *Sage Publications*.
42. Funder, D. C., & Ozer, D. J. (2019). Evaluating effect size in psychological research: Sense and nonsense. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 2(2), 156–168. doi:<https://doi.org/10.1177/2515245919847202>
43. George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *The Journal of applied psychology*, 86(3), 513–524. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
44. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
45. Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82–91.

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

46. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2012). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Boston, MA: *Harvard Business Review Press*.
47. Grant, A. M., and Hartley, M. (2014). Exploring the impact of participation in a leader as coach programme using the personal case study approach. *The Coaching Psychologist*, 10, 51–58. doi:<https://doi.org/10.53841/bpstcp.2014.10.2.51>
48. Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2012). Employee feedback orientation: Implications for effective coaching relationships. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 86–99. doi:<https://doi.org/10.1080/17521882.2012.691888>
49. Gundry, L. K., Muñoz-Fernandez, A., Ofstein, L. F., and Ortega-Egea, T. (2015) Innovating in Organizations: A Model of Climate Components Facilitating the Creation of New Value. *Creativity and Innovation Management*, 25: 223–238. doi:<https://doi.org/10.1111/caim.12116>
50. Hagen, M.S. (2012) Managerial Coaching: *A Review of the Literature*. *Performance Improvement Quarterly*, 24, 17-39. doi:<https://doi.org/10.1002/piq.20123>
51. Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the Heart of Managerial Effectiveness: A Cross-Cultural Study of Managerial Behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), 305–331. doi:<https://doi.org/10.1080/13678860600893524>
52. Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 90. doi:<https://doi.org/10.1037/a0018556>
53. Hj Musneh, S.N., Ambad, S.N., & Mohd. Roslin, R. (2021). The Effect of Innovative Work Behaviour on the Performance of Service Sector SMEs in Sabah. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 6(1), 20. doi:DOI:10.24191/jibe.v6i1.14204
54. Howell, J. M. (2005). The Right Stuff: Identifying and Developing Effective Champions of Innovation. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 19(2), 108–119. From <http://www.jstor.org/stable/4166181>
55. Hughes, D., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

56. Hunt, J., & Weintraub, J. (2017). The coaching manager: Developing top talent in business. *SAGE Publications*, Inc. doi:<https://doi.org/10.4135/9781071801345>
57. Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90. doi:<https://doi.org/10.1080/10400410709336883>
58. Hussainy, S. S. (2022). Organisational climate: from literature review to agenda ahead. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1), 44–62. doi:<https://doi.org/10.29121/ijetmr.v9.i1.2022.1107>
59. Imran, R., Saeed, T., Anis-ul-Haq, M., & Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*. From <https://www.international scholarsjournals.com/articles/organizational-climate-as-a-predictor-of-innovative-work-behavior.pdf>
60. Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 73–88. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00558.x>
61. Isaksen, S. G., & Pupal, S. (2025). Understanding the climate for creativity and innovation: 40 years of progress on the Situational Outlook Questionnaire. *Psychological Reports. Advance online publication*. doi:<https://doi.org/10.1177/00332941251335600>
62. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. doi:<https://doi.org/10.1348/096317900167038>
63. Janssen, O., van de Vliert, E., & West, M. (2004). The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: *A Special Issue Introduction*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129–145. doi: <http://www.jstor.org/stable/4093822>
64. Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haohao, A., & Arjoon, S. (2019). Ethical leadership and innovative work behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 20–36. doi:<https://doi.org/10.1017/jmo.2017.17>
65. Jones, R.J., Woods, S.A. and Guillaume, Y.R.F. (2016), The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from

- coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89: 249-277.
doi:<https://doi.org/10.1111/joop.12119>
66. Joo, B.-K. (B.). (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The role of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69–85.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.20031>
67. Jugolainen-Klesnina, R, Kivipõld, K (2025), Innovative work behavior and organizational leadership in the context of intellectual capital: a study in the Estonian engineering industry. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi:<https://doi.org/10.1108/JIC-10-2024-0305>
68. Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525–544. doi:[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
69. Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *Sage Open*, 10(1). doi:<https://doi.org/10.1177/2158244019898>
70. Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.
From https://www.researchgate.net/profile/Allah-Nawaz-2/publication/293885908_
71. Kim, S. (2014), Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25: 59-85.
doi:<https://doi.org/10.1002/hrdq.21175>
72. Kim, S., & Kuo, M.-H. (2015). Examining the Relationships Among Coaching, Trustworthiness, and Role Behaviors: A Social Exchange Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 152-176.
doi:<https://doi.org/10.1177/0021886315574884>
73. Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315–330. <http://www.jstor.org/stable/24709869>

COACH'IVA JUHTIMISSTILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

74. Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296. doi:<https://doi.org/10.1108/EUM00000000005660>
75. Kline, R. B. (2016). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (4th ed.). New York, NY: *Guilford Press*.
76. Knezović, E., Drkić, A. (2021), "Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership". *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 43 No. 2 pp. 398–415, doi: <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>
77. Kusmaryono, I., Wijayanti, D., & Maharani, H. R. (2022). Number of response options, reliability, validity, and potential bias in the use of the Likert scale education and social science research: A literature review. *International Journal of Educational Methodology*, 8(4), 625–637. doi:<https://doi.org/10.12973/ijem.8.4.625>
78. Kör. B., Wakkee, I., van der Sijde P. (2021) How to promote managers' innovative behavior at work: Individual factors and perceptions. *Technovation* 99:102127. doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102127>
79. Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63(2), 265–298. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01170.x>
80. Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & N. R., S. (2023). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97–115. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
81. Messmann G, Mulder RH. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behavior as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43–59. doi:<https://doi.org/10.1080/13678868.2011.646894>
82. Milner, J., McCarthy, G., & Milner, T. (2018). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *Journal of Management Development*, 37, 1. doi:<https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0135>

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

83. Milner, J., Milner, T., McCarthy, G., & da Motta Veiga, S. (2023). Leaders as coaches: Towards a code of ethics. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(3), 448-472. doi:<https://doi.org/10.1177/0021886321106940>
84. Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. doi:<https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
85. Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313–351. doi:[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00043-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00043-1)
86. Newman, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 73–109. doi:<https://doi.org/10.1111/joop.12283>
87. Nguyen, T. P. L., Nguyen, K. N., Do, T. D., & Nguyen, T. T. M. (2019). Knowledge sharing and innovative work behavior: The case of Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*, 7, 619–634. doi:<https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.5.001>
88. Organ D. W. & Ryan K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48: 775-802. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
89. Pajuoja, M. (2022). From mechanistic measuring to up-to-date understanding : Problematising the study of innovative work behaviour [Zenodo]. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.7043019>
90. Pajuoja, M., Viitala, R., & Henttonen, K. (2025). Supporting innovating employees: How managerial coaching affects four dimensions of innovative work behavior. *Review of Managerial Science*, 19(9), 2937–2958. doi:<https://doi.org/10.1007/s11846-025-00837-6>
91. Pasamar, S., Díaz-Fernández, M., & Rosa-Navarro, M.D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 28 Issue: 1, pp.25-51. doi:<https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003>
92. Patterson, M., Gelfand, M. J., & Jyon, J. J. (2009). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the field in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 310–327. doi:10.1037/a0014605

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

93. Paul, R. J., Niehoff, B. P., & Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract-- Managing the dilemmas and gaining the advantages. *The Journal of Socio-Economics*, 29(5), 471–485. doi:[https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00083-4](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00083-4)
94. Peláez Zuberbuhler, M.J., Salanova, M. & Martínez, I. M. (2020) Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study. *Frontiers in Psychology*, 10:3066. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066>
95. Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150. doi:<https://doi.org/10.5465/AMR.2009.0318>
96. Pousa C, Richards DA, Trépanier C. (2018). Managerial coaching of frontline employees: The moderating role of gender. *Human Resource Development Quarterly*, 29, 219–241.
97. Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slattery, T. and Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14: 142-150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>
98. Ren, F. F., & Zhang, J. H. (2015). Job Stressors, Organizational Innovation Climate, and Employees' Innovative Behavior. *Creativity Research Journal*, 27, 16-23. doi:<https://doi.org/10.1080/10400419.2015.992659>
99. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
100. Schönbrodt, F. D., & Perugini, M. (2013). At what sample size do correlations stabilize? *Journal of Research in Personality*, 47(5), 609–612. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.05.009>
101. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. doi:<https://doi.org/10.2307/256701>
102. Sengupta, A., & Sena, V. (2020). Impact of open innovation on industries and firms: A dynamic complex systems view. *Technological Forecasting and Social Change*, 159, 120191. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120199>
103. Sethibe, T., & Steyn, R. (2018). The Mediating Effect of Organizational Climate on the Relationship between Leadership Styles and Their Components on Innovative

COACH'IVA JUHTIMISSTILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

- Behaviour. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1), 22-32. <https://doi.org/10.1177/239395751774731>
104. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
105. Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
106. Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763–1768. doi:<https://doi.org/10.1213/ANE.00000000000002864>
107. Spaten, O. M., & Flensburg, W. (2013). When middle managers are doing employee coaching. *International Coaching Psychology Review*, 8(2), 18–39. doi:DOI:10.53841/bpsicpr.2013.8.2.18
108. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. doi:<https://doi.org/10.2307/256865>
109. Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. doi:<https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>
110. Steelman, L. A., & Wolfeld, L. (2018). The manager as coach: The role of feedback orientation. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 41–53. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-016-9473-6>
111. Sušanj, Z. (2000). Innovative climate and culture in manufacturing organizations: Differences between some European countries. *Social Science Information*, 39(2), 349–361. doi:<https://doi.org/10.1177/053901800039002011>
112. Szabó, S., Slavić, A., & Berber, N. (2019). Coaching and its effects on individual and organizational performances in Central and Eastern Europe. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 55(41), 67-80. doi:<https://doi.org/10.5937/AnEkSub1941067S>

COACH'IVA JUHTIMISSTILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

113. Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. doi:<https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
114. Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1217–1240. <https://doi.org/10.1007/S10902-018-9996-9>
115. Tartu Ülikool. (2024). Suunis tehisintellekti kasutamiseks õppetöös. From <https://ut.ee/et/sisu/suunis-tehisintellekti-kasutamiseks-oppetoos>
116. Tidd, J., & Bessant, J. (2009). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change (4th ed.). Chichester: *John Wiley & Sons*.
117. Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148. doi:<https://doi.org/10.2307/3069429>.
118. Tomczak, M., & Tomczak, E. (2014). The need to report effect size estimates revisited. An overview of some recommended measures of effect size. *Trends in Sport Sciences*, 1(21), 19–25.
119. Turner, C., & McCarthy, G. (2015). Coachable Moments: Identifying Factors that Influence Managers to take Advantage of Coachable Moments in Day-to-Day Management. *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 13, 1-13.
120. Van der Vegt, G.S., van de Vliert, E. and Huang, X. (2005) Location-Level Links between Diversity and Innovative Climate Depends on National Power Distance. *Academy of Management Journal*, 48, 1171-1182. doi:<https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573116>
121. van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. T. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683–1708. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1206031>
122. Vesso, S. & Alas, R. (2016). Characteristics of a coaching culture in leadership style: the leader's impact on culture. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2-2). doi:[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14\(2-2\).2016.06](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14(2-2).2016.06)

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

123. Viitala, R., Laiho, M., Pajuoja, M., & Henttonen, K. (2023). Managerial coaching and employees' innovative work behavior: The mediating effect of work engagement. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 0(0). doi:<https://doi.org/10.1177/14657503231221>
124. Vuong, B.N., Tushar, H. and Hossain, S.F.A. (2023). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 15 No. 5, pp. 832-854. doi: <https://doi.org/10.1108/apjba-06-2021-0256>
125. Übüs, Ü., Alas, R., & Elenurm, T. (2013). Impact of innovation climate on individual and organisational level factors in Asia and Europe. *Journal of Business Economics and Management*, 14(1), 1–21. doi:<https://doi.org/10.3846/16111699.2011.642081>
126. Wang, Y., Choi, M. C., Lee, W. G., & Kim, H. E. (2026). Coaching Leadership and Employees' Bootlegging Innovation Behavior in Chinese High-Tech Enterprises. *Behavioral Sciences*, 16(4), 484. doi:<https://doi.org/10.3390/bs16040484>
127. Wang, Y., Yuan, C., & Zhu, Y. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Social Behavior and Personality*, 45, 1655-1664.
128. Ye, P., Liu, L., Tan, J. (2022), Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 25 No. 4 pp. 1092–1114. doi:<https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199>
129. Yuan, C., Wang, Y., Huang ,W., Zhu, Y. (2019). Can coaching leadership encourage subordinates to speak up? Dual perspective of cognition-affection. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 4 pp. 485–498, doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0009>
130. Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. doi:<https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.49388995>
131. Zhang, L., Qin, G., Yang, F. et al. (2023). Linking Leader Humor to Employee Bootlegging: a Resource-Based Perspective. *Journal of Business Psychology*, 38, 1233–1244. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-023-09881-z>

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

132. Zhang, X. (2020). The Relationship of Coaching Leadership and Innovation Behavior: Dual Mediation Model for Individuals and Teams across Levels. *Open Journal of Leadership*, 09(01), 70–83. doi:<https://doi.org/10.4236/ojl.2020.91005>
133. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
134. Zheng, L., Wang, Y., Guo ,Z., Zhu, Y. (2022). Effects of managerial coaching on employees' creative performance: cross-level moderating role of a climate for innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 43 No. 2 pp. 211–224, doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2021-0132>

LISAD

LISA 1. IWB etappide võrdlev maatriks

Autor(id), aasta									
IWB etapp	Kanter, 1988	West & Farr, 1990	Scott & Bruce, 1994	Janssen, 2000	Kleysen & Street, 2001	Krause, 2004	De Jong & Den Hartog, 2010	Lukes & Stephan, 2017	Hughes et al., 2018
Ideede avastamine									
Võimaluste avastamine					x		x		
Kujundav uurimine					x				
Ideede otsing								x	
Probleemi märkamine									x
Ideede genereerimine	x	x	x	x		x	x	x	
Idee loome					x				
Idee tutvustamine									x
Idee täiustamine									x
Eest seismine									
Toetusgrupi loomine	x		x				x		
Poolehoiu võitmine				x					x
Eestvedamine					x				
Idee kommunikeerimine								x	
Teiste kaasamine								x	
Elluviimine				x		x	x		x
Realiseerimine	x		x						
Rakendamine		x			x				
Käivitamistegevused								x	
Takistuste ületamine								x	
Teadmiste levitamine	x								
Kokku etappe	4	2	3	3	5	2	4	6	5

Allikas: autorite koostatud erinevate allikate põhjal

Märkus: Kanter, (1988, viidatud läbi Scott & Bruce, 1994)

***Coach*’iva juhtimisstiili roll töötaja innovaatilise töökäitumise kujundamisel**

Lugupeetud uuringus osaleja,

Oleme Kadri Rauba ja Janar Eit ning viime koos läbi uuringut oma magistritöö raames Tartu Ülikooli Majandusteaduskonnas.

Uurime, kuidas *coach*’iv juhtimisstiil on seotud töötajate innovaatilise käitumisega tööl. Kõiki andmeid töödeldakse konfidentsiaalselt; tulemused esitatakse ainult üldistatud kujul. Kogutud andmed kustutatakse peale analüüsimist.

Küsimustikule vastates palume hinnata kolme asja:

- 1) Kuidas Te tajute enda innovaatilist (uuenduslikku) käitumist tööl
- 2) Kuidas Te tajute juhi toetust Teie innovaatilisele (uuenduslikule) käitumisele tööl
- 3) Kuidas Te tajute oma ettevõtte üldist innovatsioonikliimat ning avatust uuendustele

Õigeid ega valesid vastuseid ei ole – oluline on Teie isiklik kogemus. Saadud vastused aitavad kujundada meil praktilisi lahendusi, et toetada töötajate innovatsioonikäitumist.

Küsitlusele vastamiseks kulub ligikaudu 10 minutit.

Kui Teil tekib vastamisel täiendavaid küsimusi või vajate abi küsitluse täitmisel, võtke palun ühendust.

Ette tänades,

Kadri Rauba xxxxx.xxxxx@ut.ee

Janar Eit xxxxx.xxx@ut.ee

Üldandmed

Teie sugu *

- ☐ Naine ☐ Mees ☐ Muu ☐ Ei soovi vastata

Roll ettevõttes *

- ☐ Tippjuht (näiteks tegevjuht ja kõrgema juhtkonna liikmed)
- ☐ Kesktasandi juht (näiteks valdkonnajuhid, tiimijuhid, vahetuste juhid, tootmisjuht, kvaliteedijuht, tehnikajuht, finantsjuht)

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

- Spetsialist (näiteks insener, tootearendaja, tehnoloog, laborant, mõõtetehnik, automaatik)
- Tootmistööline (operaatorid, mehhaanikud, laotöölised)

Juhtimise all peetakse silmas valdkonna või töölõigu töötajate juhtimist.

Staaž ettevõttes *

- Alla 1 aasta
- 1–5 aastat
- 6–10 aastat
- 11–15 aastat
- 16–20 aastat
- Üle 20 aasta

Coach'iv juhtimisstiil

Palun hinnake, mil määral nõustute järgmiste väidetega oma vahetu juhi kohta. *

	1 – Ei nõustu üldse	2 – Pigem ei nõustu	3 – Ei nõustu ega ole vastu (neutraalne)	4 – Pigem nõustun	5 – Nõustun täielikult
1. Minu juht arutab minuga minu töösooritusst piisavalt.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Minu juht soodustab meeskonnasisest vastastikust koostööd.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Minu juht tagab, et meeskonnaliikmed on võimelised oma tööülesandeid täitma.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Minu juht toetab töökollektiivi probleemide ja vigade konstruktiivsel lahendamisel.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Minu juht püüab arendada meie meeskonna toimimist.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Minu juht mõistab minu tööga seotud probleeme ja vajadusi.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Minu juht annab mulle minu töö kohta toetavat tagasisidet.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Minu juht edendab ja toetab uuenduslikke ideid, katsetusi ning lahenduste väljatöötamist.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Ma tean, mida minu juht arvab minu töösooritusest.	☐	☐	☐	☐	☐

*COACH*IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Innovaatiline töökäitumine

Palun hinnake, kui sageli Te teete järgmisi tegevusi oma igapäevatoos. Kui sageli Te... *

	1 – Mitte kunagi	2 – Harva	3 – Mõnikord	4 – Sageli	5 – Alati
1. pöörate tähelepanu küsimustele, mis ei kuulu Teie igapäevatoos hulka?	☐	☐	☐	☐	☐
2. mõtlete sellele, kuidas asju paremaks muuta?	☐	☐	☐	☐	☐
3. otsite uusi töömeetodeid, tehnikaid või vahendeid?	☐	☐	☐	☐	☐
4. loote probleemidele originaalseid lahendusi?	☐	☐	☐	☐	☐
5. leiute tööülesannete täitmiseks uusi lähenemisviise?	☐	☐	☐	☐	☐
6. äratate organisatsiooni võtmetöötajates huvi uuenduslike ideede vastu?	☐	☐	☐	☐	☐
7. püüate veenda teisi toetama mõnda uuenduslikku ideed?	☐	☐	☐	☐	☐
8. juurutate süsteemselt uuenduslikke ideid tööpraktikasse?	☐	☐	☐	☐	☐
9. panustate uute ideede elluviimisesse?	☐	☐	☐	☐	☐
10. panustate uute ideede elluviimisesse koostöös teiste inimestega?	☐	☐	☐	☐	☐
11. panustate energiat uute lahenduste väljatöötamisse?	☐	☐	☐	☐	☐
12. rakendate uusi ideid praktikas?	☐	☐	☐	☐	☐

Innovatsioonikliima ettevõttes

Palun hinnake, mil määral nõustute järgmiste väidetega oma organisatsiooni töökliima kohta. *

	1 – Ei nõustu üldse	2 – Pigem ei nõustu	3 – Ei nõustu ega ole vastu (neutraalne)	4 – Pigem nõustun	5 – Nõustun täielikult
1. Inimesed tunnevad siirast huvi oma töö vastu ja nad on pühendunud ühiste eesmärkide saavutamisele.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Inimestel on piisavalt autonoomiat, et otsustada ise oma igapäevaste tööülesannete prioriteetide ja lahendamise üle.	☐	☐	☐	☐	☐

COACH IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

3. Meil on võimalik ja lubatud panustada oma tööaega uute ideede testimiseks ja arendamiseks, isegi kui need ei kuulu otseselt tavapäraste ülesannete hulka.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Uutesse mõtetesse suhtutakse toetavalt ja konstruktiivselt, meil ei keskenduta kohe takistuste otsimisele.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Inimesed julgevad jagada oma ideid ja ausat arvamust, kartmata naeruvääristamist või hilisemat kritiseerimist.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Töökeskkonnas on tunda energiat ja edasipürgivat hoiakut – asjad liiguvad edasi ning pidevalt toimub midagi uut.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Meie töökultuur on piisavalt vaba ja positiivne, siin leidub ruumi huumorile.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Meil toimuvad sisulised ja elavad diskussioonid, kus parima lahenduse leidmiseks võivad põrkuda erinevad vaatenurgad.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Juhtkond julgeb teha otsuseid ebakindlates olukordades ning ebaõnnestumisi käsitletakse õpikogemusena.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Meil puuduvad varjatud pinged, isiklikud vastuseisud või vastanduvad leerid, mis võiksid takistada koostööd.	☐	☐	☐	☐	☐

Avatud küsimus

Kas soovite lõpetuseks midagi lisada?

Kirjutage vastus siia:

Suur aitäh, et vastasite! Teie panus on meile väga oluline.

Tulemused jõuavad ettevõttele tagasi praktiliste soovitusena – Teie vastused aitavad teha meie ühist töökeskkonda paremaks ja innovaatilisemaks.

Kui Teil on huvi ka lühiintervjuus osaleda (30 kuni 45 min vestlus, konfidentsiaalne), et oma kogemusi ja mõtteid põhjalikumalt jagada, siis andke julgelt teada – kas tööl kohapeal või kirjutage xxxxx.xxxxx@ut.ee / xxxxx.xxx@ut.ee.

Ilusat päeva jätku!

COACH IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

LISA 3. Ettepanekud organisatsioonidele X ja Y *coach*’iva juhtimisstiili rakendamiseks innovaatilise töökäitumise toetamisel

Järeldus	Ettepanek organisatsioonile X	Ettepanek organisatsioonile Y
Järeldus 1 Kitsaskoht ideede eest seismise etapis	Arendada juhtide <i>coach</i> ’ivaid oskusi ideede eest seismise toetamise suunas; luua toetav platvorm ideede jagamiseks.	Lua toetavad protsessid ideede eest seismiseks (nt innovatsioonikomitee, regulaarsed ideede esitlused); laiendada <i>coach</i> ’ivaid oskusi kesktsandi juhtidele.
Järeldus 2 CLS tugevaim seos on innovatsioonikliimaga	Pöörata tähelepanu psühholoogilise turvalisuse tugevdamisele (M = 2,79) kui innovaatilise käitumise eeltingimusele.	Lua regulaarseid formaate turvaliseks ideede jagamiseks; pöörata tähelepanu pingete vähendamisele ja riskijulguse suurendamisele.
Järeldus 3 Organisatsioonide- vahelised erinevused on seosemustrites	Kinnistada olemasolevaid häid juhtimispraktikaid; arendada organisatsiooniülest toetavat innovatsioonikliimat.	Jätkata CLS edendamist süsteemselt; tagada CLS jõudmine kõigile juhtimistasanditele, eriti kesktsandi juhtidele.
Järeldus 4 Tootmistöölise innovaatilise töökäitumise tase on madalam	Kaasata tootmistöölisi protsessiparenduste algatamise, nt struktureeritud ideede kogumise süsteemide kaudu.	Laiendada <i>coach</i> ’ivaid oskusi kesktsandi juhtidele; võimestada ja kaasata tootmistöölisi innovatsiooniprotsessis osalemiseks.

Allikas: autorite koostatud

Märkus: Autorite ettepanekud peatükis 2.2 esitatud uurimistulemuste ja järelduste alusel.

Ettepanekute elluviimine eeldab järjepidevat juhtide arendamist ja toetamist ning organisatsioonilise kultuuri kujundamist, mis väärtustab töötajate panust innovatsiooniprotsessi kõigis etappides.

Summary

THE ROLE OF COACHING LEADERSHIP AND INNOVATION CLIMATE IN SHAPING EMPLOYEES' INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR

Kadri Rauba, Janar Eit

In today's rapidly changing technological environment, an organization's competitive advantage depends on the innovative potential of its employees. Implementing modern management approaches that support innovative work behaviour (IWB), such as coaching leadership (CLS), allows organizations to use their human capital more effectively. A comprehensive approach that also examines the organization's innovation climate (IC) helps to understand how management practices and environmental factors together foster IWB.

The theoretical part of the thesis provided an overview of innovative work behaviour, coaching leadership, and innovation climate, as well as the relationships between them. Coaching leadership style supports employees at all stages of the innovation process, from idea exploration to implementation. However, a suitable leadership approach alone is not sufficient: the innovation climate functions as an amplifying environment where a supportive atmosphere reduces employees' fear of risk and fosters creative idea-sharing. The literature suggests that organizations should simultaneously develop managers' coaching skills and systematically shape a climate that supports innovation.

The empirical study was conducted in March 2026 at two manufacturing companies in Southern Estonia. Organization X is a small-sized enterprise (15 employees) where coaching leadership has not been consciously promoted, whereas Organization Y is a medium-sized enterprise (210 employees) where it has been consciously promoted for approximately three years. A total of 54 respondents participated. The reliability coefficients for all three main scales exceeded the acceptance threshold (Cronbach's $\alpha = 0.898\text{--}0.939$), confirming the internal consistency of the measurement instruments.

The Mann-Whitney U-test revealed no statistically significant differences between the two organizations in any of the three constructs, suggesting that at the level of individual perception the organizations do not differ. Spearman's correlation analysis identified an ascending pattern between coaching leadership and the four stages of IWB, with the strongest association in idea implementation. The overall strongest relationship emerged between coaching leadership and the innovation climate. The Kruskal-Wallis test confirmed statistically significant differences between the four stages of IWB, with idea championing emerging as the main bottleneck. The comparison between organizations revealed two

*COACH*IVA JUHTIMISSTILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

different patterns: in Organization X, the direct link between managerial behaviour and IWB dominates, whereas in Organization Y the relationship manifests primarily through the innovation climate. A clear hierarchical pattern emerged across roles: IWB among top managers was significantly higher than among production workers.

The findings confirm that coaching leadership is suitable for supporting IWB and that a positive innovation climate plays a key role in this process. Organizations should focus on developing middle managers' coaching skills and supporting production workers' IWB. Limitations include the small sample size ($n = 54$), reliance on subjective perceptions, and the adaptation of scales to a uniform 5-point format. Future research should employ qualitative methods to explore how specific coaching behaviours support employees at different innovation stages, and longitudinal designs to observe the dynamics between coaching leadership and innovation climate over time.

Keywords: innovative work behaviour, coaching leadership, innovation climate, creativity climate, innovation.

COACH'IVA JUHTIMISSTIILI JA INNOVATSIOONIKLIIMA ROLL TÖÖTAJA
INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE KUJUNDAMISEL

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Janar Eit ja Kadri Rauba

anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „*Coach'iva* juhtimisstiili ja innovatsioonikliima roll töötaja innovaatilise töökäitumise kujundamisel“, mille juhendajad on professor Urmas Varblane ja nooremteadur Kristel Pinn, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Janar Eit, Kadri Rauba
19.05.2026