

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Andrus Allikas

**VANEMOHVITSERIDE ROTATSIOONISÜSTEEMI MÕJU
INDIVIDUAALSELE TÖÖ TULEMUSLIKKUSELE KAITSEVÄE
PEASTAABI NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/18, personalijuhtimine

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD

Kaasjuhendaja: Rain Jano, MA

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 600 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Andrus Allikas

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183742HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: andrus.allikas@gmail.com

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja: Rain Jano, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös soovitakse leida vastus küsimusele, millised on rotatsiooni positiivsed ja negatiivsed mõjud individuaalse töö tulemuslikkusele. Töö eesmärk on rotatsioonisüsteemi arendamiseks selgitada välja selle mõju vanemohvitseride individuaalsele töö tulemuslikkusele Kaitseväe peastaabi vanemohvitseri ametikohal töötavate isikute näitel.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati kolm uurimisküsimust:

1. Millist mõju avaldab rotatsioon vanemohvitseride töö tulemuslikkusele Kaitseväe peastaabis?
2. Milliseid töö tulemuslikkuse komponente mõjutab vanemohvitseride rotatsioon Kaitseväe peastaabis?
3. Milliseid rotatsioonisüsteemi ja töö tulemuslikkuse kitsaskohti ja lahendusi näevad uuringus osalenud Kaitseväe peastaabi vanemohvitserid?

Uuringu läbiviimisel kasutati kvantitatiivset meetodit ning küsitluse läbiviimisel kasutati Koopmans'i 2011. aastal välja töötatud individuaalse töösoorituse hindamise küsimustikku. Tulemuste analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat, Kruskal-Wallise H testi ning seoste uurimiseks Spearmani korrelatsioonianalüüsi.

Uuringu tulemustest selgus, et töö tulemuslikkuse skaalal, mis hõlmab ülesande sooritust, esineb oluline erinevus töö kvaliteedi, töö planeerimise ja organiseerimise ning tõhusalt töötamise alaskaaladel võrrelduna ametikohal töötatud ajaga. Sellest järeldub, et rotatsioonistrateegia väljatöötamisel tuleb kahjulike mõjude vältimiseks pöörata tähelepanu rotatsioonist tingitud personali voolavusele. Rotatsiooni planeerimisel töötajate soovidega mitteametistamine võib mõjuda negatiivselt töötajate loovusele, initsiatiivikusele ning väljakutsete võtmisele. Samuti selgus, et rotatsiooni korral saavutatakse uuel ametikohal pädevus keskmiselt kolmandaks aastaks. Tööks vajaliku erialase ettevalmistuse olemasolu arvestamine rotatsioonide korraldamisel avaldab positiivset mõju ettearvamatute tööolukordade lahendamisele. Uuringu tulemusena ei tuvastatud rotatsiooni mõjusid kahjulikule töökäitumisele.

Võtmesõnad: rotatsioon, töö tulemuslikkus, ülesande sooritus, kontekstuaalne sooritus, kohanemisvõimelisus, kahjulik töökäitumine, kaitsevägi

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
SISUKORD	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREERTILINE ÜLEVAADE	8
1.1. Rotatsiooni olemus	8
1.2. Rotatsioonisüsteem sõjaväelistes organisatsioonides	13
1.3. Rotatsioonisüsteem uuritavas organisatsioonis	14
1.4. Individuaalne töötulemuslikkus	16
1.5. Arutelu	20
2. EMPIIRILINE UURING	22
2.1. Organisatsiooni tutvustus	22
2.2. Uuringu meetod ja valim	23
2.2.1. Valimi kirjeldus	24
2.3. Uuringu tulemused	29
2.3.1. Ülesande sooritus	30
2.3.2. Kontekstuaalne sooritus	34
2.3.3. Kohanemisvõimelisus	39
2.3.4. Kahjulik töökäitumine	43
2.3.5. Vabavastuste analüüs	44
3. JÄRELDUSED JA ARUTELU	48
KOKKUVÕTE	53
SUMMARY	55
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	57
LISAD	60
Lisa 1. Küsitlusankeet	60
Lisa 2. Kirjeldav statistika	68
Lisa 3. Kruskal-Wallis H testi tulemused	69
Lisa 4. Spearmani korrelatsioonianalüüsi tulemused	86
Lisa 5. Lihtlitsents	90

SISSEJUHATUS

Iga organisatsioon vajab oma eesmärkide saavutamiseks kõrge töötulemuslikkusega inimesi. Ülesannete efektiivne täitmine ja kõrgel tasemel töösooritus võib olla rahulolu allikaks, kuna see võimaldab inimesel tunda uhkust oma meisterlikkuse üle. Kõrge töötulemuslikkus on peamine eeldus karjääri arenguks ja võimaldab olla tööturul edukas. (Sonnentag 2002, 4)

Rotatsioon on aktsepteeritud praktika paljudes organisatsioonides. Teaduskirjanduses käsitletakse rotatsiooni kui tõhusat viisi töötajate arendamiseks algajast töötajast tippjuhiks (Eriksson & Ortega 2006, 654). Rotatsioon parandab meeskonnas töötamise oskust, töötaja motivatsiooni, suurendab teadmisi, oskusi ning parandab töökvaliteeti ja -tulemusi (Belias 2013, 90).

Rotatsiooni praktiseeritakse Eestis nii suuremates ettevõtetes kui ka riigiasutustes nagu Välisministeerium ja Kaitsevägi, kuid samas puudub tõestatud teadmine rotatsiooni mõjust töötulemuslikkusele. Kui rotatsiooni kirjeldatakse tõhusa viisina töötajate ja meeskondade arendamisel, mis suurendab teadmisi ja oskusi, parandab motivatsiooni ning töötulemusi, siis Kaitseväes läbiviidud rahulolu-uuringu tulemused seda ei kinnita, vaid rotatsiooni mainitakse põhiliselt negatiivse aspektina.

Probleemi paremaks mõistmiseks tuleb autori hinnangul uurida, milliseid töötulemuslikkuse aspekte rotatsioon ehk süsteemne inimeste liigutamine erinevatel ametikohtadel mõjutab.

Magistritöö uudsus seisneb varasemate sarnast probleemi uurivate uurimistööde puudumises Eestis. Varasemalt on Eestis lõputööde raames uuritud, millist mõju avaldab rotatsioon vanemohvitseride (Olgo 2017) ja vanemallohvitseride (Viira 2019) motivatsioonile ning töörahulolule, samuti on analüüsitud Välisministeeriumi roteerumissüsteemi (Koplimets 2010). Magistritööna on uuritud rotatsioonikogemuse seoseid tunnetatud konkurentsivõime ja töölt lahkumise kavatsusega (Oja 2018) ning läbi viidud on uuring töötaja organisatsioonile pühendumise ja tajutud tööstressiga juhi vahetumisel (Raav 2017). Sõjaväelistes organisatsioonides on rotatsiooni ja töötulemuslikkuse problemaatikat maailmas vähe uuritud või ei ole need uuringud kättesaadavad. Käesoleva töö autor leidis vaid kaks uuringut, kus Jans ja Frazer-Jans (2001 ja 2004) on käsitlenud rotatsiooni ning töötulemuslikkuse positiivseid ja negatiivseid külgi Austraalia armees.

Käesoleva magistritöö eesmärk on rotatsioonisüsteemi arendamiseks selgitada välja selle mõju vanemohvitseride individuaalsele töö tulemuslikkusele Kaitseväe peastaabi vanemohvitseri ametikohal töötavate isikute näitel.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor kolm uurimisülesannet:

1. Uurida vastavat teaduskirjandust ning anda teoreetiline ülevaade rotatsioonist ja töötulemuslikkusest ja luua sellega kontseptuaalne raamistik rotatsiooni ja töö tulemuslikkuse vahel.
2. Viia läbi empiiriline uuring Kaitseväe peastaabis eesmärgiga selgitada välja vanemohvitseride enesehinnangud individuaalsele töötulemuslikkusele ning analüüsida rotatsiooni ja töötulemuslikkuse vahelisi seoseid.
3. Esitada uuringu peamised tulemused ja anda soovituselised rotatsioonisüsteemi arendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati kolm uurimisküsimust:

1. Millist mõju avaldab rotatsioon vanemohvitseride töötulemuslikkusele Kaitseväe peastaabis?
2. Milliseid töötulemuslikkuse komponente mõjutab vanemohvitseride rotatsioon Kaitseväe peastaabis?
3. Milliseid rotatsioonisüsteemi ja töötulemuslikkuse kitsaskohti ja lahendusi näevad uuringus osalenud Kaitseväe peastaabi vanemohvitserid?

Eesti Kaitseväge on Vabariigi Valitsuse alluvuses olev sõjaväeliselt korraldatud täidesaatva riigivõimu asutus, mis asub Kaitseministeeriumi valitsemisalas. Kaitseväge juhib kaitseväge juhataja ning Kaitseväge peamine ülesanne on tagada valmisolek riigi kaitsmiseks sõjalise tegevusega. Kaitseväge plaanib ja viib ellu operatsioone kaasates kõigi väeliikide üksusi. Kaitseväge missioon on Eesti sõjaline kaitsmine ja osalemine kollektiivses kaitsetegevuses koos liitlastega (Kaitseväge 2020) ning sellega kaasneb organisatsiooni liikmele suur moraalne vastutus. Kaitseväge põhiväärtused on ausus, vaprus, asjatundlikkus, ustavus, koostöövalmidus ja avatus. (Kaitseväge eetikakoodeks 2018). Kaitseväge struktuur on püramiidja kujuga, kus kõrgemaid ametikohti on oluliselt vähem. Ametikohti eristavad taseme poolest ametikoha auastmed, mis tähistavad ametikohal nõutavat hariduse ja sõjaväelise väljaõppe taset. Kaitseväes rakendatakse vanemohvitseride rotatsioonisüsteemi selliselt, et reeglina iga kolme aasta tagant liigutakse kohustuslikus korras uuele ametikohale, kas sama üksuse sees, teises üksuses või välisteenistuses. Rotatsiooniga võib kaasneda teenistuskoha paikonnavahetus nii siseriiklikult kui ka välismaal.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk annab ülevaate rotatsiooni ja töötulemuslikkuse teoreetilisest käsitlest ning autori arutelust, kus luuakse teoriast lähtuvad seosed rotatsiooni mõjude ja töötulemuslikkuse vahel. Teises peatükis kirjeldatakse uurimuse metoodikat, valimit ja andmeanalüüsi meetodit ning esitatakse uuringu tulemused. Kolmandas peatükis teeb autor uurimistulemuste järeldused ning annab soovitused rotatsioonisüsteemi arendamiseks.

1. TEOREERTILINE ÜLEVAADE

Magistritöö teoreetilises ülevaates ühendab autor kaks teemat, milleks on rotatsioon ning selle rakendamise eesmärgid ja mõjud nii organisatsioonile kui ka töötajatele. Teiselt poolt analüüsib autor töö tulemuslikkust käsitlevat kirjandust ning loob seosed rotatsiooni ja töö tulemuslikkuse võimalike mõjude kohta.

1.1. Rotatsiooni olemus

Eesti Keele Instituudi ühendsõnastiku järgi on rotatsioon „ametkonna töötajate või valitud juhtorgani liikmete pidev vahetamine teataval ametipostil“. Võõrsõnade leksikon annab rotatsiooni mõisteks ametkonna töötajate (diplomaatias saadikute) pideva vahetamise ühelt töökohalt teisele, mis toimub enamasti kindla ajavahemiku järel (Eesti Keele Instituut 2020).

Rotatsioon on üks töödisaini meetoditest. Töödisain on oma olemuselt kombinatsioon töö sisust ja töö meetoditest, mida rakendatakse töösooritusel (Durai 2010, 94). Lisaks rotatsioonile on töödisaini tehnikateks töö lihtsustamine, töö laiendamine, töö rikastamine (Armstrong 2003, 494), töökohtade ümberkujundamine, osalev juhtimine ja vastastikuste töötulemuste ülevaatus (Durai 2010, 92). Esimese töödisaini teooria töötas välja Viteles 1950ndate aastate alguses. Selles teoorias käsitleti töötajate rotatsiooni eesmärgiga lahendada probleeme, mis tulenesid töökohtade monotoonsuse ja spetsialiseerumisega kaasnevast tüdimusest ning töömotivatsiooni ja produktiivsuse vähenemisest (Hsieh ja Chao 2004, 1109).

Rotatsioon võimaldab süsteemsel viisil töötajate liikumist ühelt ametikohalt teisele, samuti võimaldab see töötajal täita erinevaid rolle ning annab võimaluse erinevaid töid tehes rakendada erinevaid oskusi ning läbida uusi väljakutseid. Organisatsioonid saavad rakendada rotatsiooni kahel viisil. Esimeseks võimaluseks on töötaja liikumine olemasolevalt ametikohalt uuele ametikohale, mis on osa edutamise protsessist. See eeldab, et töötaja on töötanud antud ametikohal mõned aastad ning sellise praktika eesmärk on uute väljakutsete pakkumine ning tüdimuse tekkimise vältimine. Teisel juhul vaadeldakse rotatsiooni osana väljaõppesüsteemist, kus õppur liigub ühe töö pealt teisele, mis võimaldab tal õppida iga tehtavat tööd. (Durai 2010, 230) Sellest tulenevalt võib rotatsiooniks pidada töötajate ümberjaotamist või ümberpaigutamist samas ettevõttes või organisatsioonis, mis võimaldab igal töötajal mõista ja täita ülesandeid erinevates osades. Töökoha vaheldumisega saavad töötajad kogeda ettevõtte erinevaid sektoreid ja õppida

erinevaid oskusi. Selline kokkupuude võimaldab töötajatel omandada mitmesuguseid oskusi, et parandada tööga rahulolu ja koolitada teisi töötajaid. (Haghirian 2010, 28)

Rotatsiooni rakendamine võimaldab töötajate horisontaalset liikumist eesmärgiga laiendada nende teadmisi ja mitmekesistab oskusi. Rotatsioon aitab organisatsioonil identifitseerida oskuste defitsiiti ning töötajate väljaõppe vajadusi, samuti suurendab see töötajate huvi ja rahulolu tööülesannete osas ning vähendab või kõrvaldab tüdimustunde, mis tekib pikemat aega sama tööd tehes. (Durai 2010, 96)

Rotatsioon on levinud juhtimispraktika (Kütt 2017, 53) ning see on aktsepteeritud praktika paljudes organisatsioonides. Rotatsioon on tõhus viis töötajate arendamiseks, sealhulgas algajast töötajast tippjuhiks. Kuna töötajad liiguvad rotatsiooni korras pidevalt töökohtade vahel, peavad nad omandama põhjaliku arusaamise ettevõtluse erinevatest aspektidest. (Eriksson & Ortega 2006, 654) Rotatsioon on üks võimalus kujundada töökohti erinevatel hierarhilistel tasanditel ning selle eesmärgiks on parandada töötajate töö tulemusi. Töö tulemuste parandamiseks tuleb tagada töötajate motivatsioon. (Kaymaz 2010, 72). Tihti arvatakse, et töötajate motivatsiooni saab võita rahaliste preemiate või muude hüvede abil, kuid sageli selgub, et raha pole töötajate motivatsiooni puhul ainus oluline aspekt. Inimloomusele on omane pidev edasiliikumine ning rutiini lõhkumine (Belilos 2000). 2010. aastal läbi viidud uuring Jeemeni autotööstuse juhtide seas näitas, et töökohal rotatsiooni rakendades kasvab töötaja motivatsioon. Rotatsioon vähendab töö üksluisust ning aitab leida töötajale, tema teadmiste ja oskustele vastava kõige sobivama töö (Kaymaz 2010, 82). Rotatsioon on tihedalt seotud karjäärisüsteemiga (Jans & Frazer-Jans 2001, 48) ja tihti kasutatakse rotatsiooni organisatsioonides, kus on vähe edutamisevõimalusi ning töötajate jaoks ei ole piisavalt motiveerimisvõimalusi (Mohsan, Navaz & Khan 2012, 7118).

Organisatsiooni struktuur ja kultuur muutuvad globaliseerumise ja infotehnoloogia tõttu väga kiiresti. Inimressursse peetakse kapitaliks ja inimressursside arendamine on organisatsiooni püsijäämiseks väga oluline. Tänapäeval kaalutakse paljude oskustega töötajate kaasamist kulude vähendamiseks ja konkurentsikeskkonna loomiseks. Iga organisatsioon soovib kvalifitseeritud tööjõu kaudu saada konkurentsieelise teiste asutuste ees ning seetõttu on multioskustega töötajad asutusele kasulikud ning aitavad vähendada organisatsiooni kulusid. (Khan, Chongcharoen & Ulhaq 2019, 77) Asutuse juhil tuleb tähelepanu pöörata töökohtade kujundamisele organisatsioonis ning muuta need läbipaistvamaks ja tugevamaks. Organisatsiooni juhtide ülesanne rotatsioonisüsteemis on tagada töötajate piisav väljaõpe ning luua strateegiate raamistik, mis aitab töötajate tegevuse efektiivsemaks muuta. Läbi koolituste ja väljaõppe luuakse

veendumus rotatsiooni vajalikkusele ning see aitab vähendada töötajate negatiivset suhtumist rotatsiooni. (Al-Nashmi, Murad & Almoayad 2015, 67)

Rotatsiooni käigus tehtav töövahetus loob meeskonna, kus töötavad teadlikumad töötajad, kes saavad vajaduse korral hõlpsasti üksteist asendada ja kes on usaldusväärsed oma erialaste teadmiste osas (Belilos 2000). Töökoha rotatsioon loob tugeva samastumise ettevõtte kui tervikuga, mitte ainult ühe osakonnaga. Samuti julgustab see meetod töötajaid looma häid suhteid kolleegidega kogu ettevõttes. (Haghirian 2010, 30) Rotatsiooni rakendamine töökohas hoiab ära töötaja arengu paigalseisu ning parandab töötaja arusaamist erinevate osakondade tööst. Rotatsiooni käigus paraneb meeskonnas töötamise oskus ning see minimaliseerib ebaterve konkurentsi. Rotatsioon aitab parandada töötaja motivatsiooni, suurendab teadmisi, oskusi ning parandab töötulemusi, lisaks aitab jagada organisatsiooni lähemate ja kaugemate eesmärkide täitmist. (Belias 2013, 91) Rotatsiooni korras töötavad töötajad saavad rohkem teadmisi, sest puutuvad kokku suurema hulga kogemustega. Tööandja õpib rohkem oma töötajate kohta läbi nende töö jälgimise erinevatel töökohtadel. (Eriksson & Ortega 2006, 654)

Rotatsioon aitab töötajad optimaalselt töökohtadega sobitada ning selle käigus hakatakse asutuses kasutama rohkem uut tehnoloogiat (Ortega 2001, 1362). Rotatsiooni käigus tehtav töö muutub kvaliteetsemaks ning annab tööandjale teavet töötaja võimete kohta. See aitab ettevõttel tuvastada, milline osa töötulemustest tuleneb töötaja üldistest võimetest ning milline osa töötajaga mitteseotud töökohapõhistest teguritest, näiteks võib töö olla seetõttu eriti keeruline ja töötulemused madalad. Samuti aitab see teha edutamisotsuseid, lähtudes töötaja tööalastest võimetest. Rotatsiooni käigus töökohti vahetanud töötajaid edutatakse tulevikus tõenäolisemalt. (Eriksson & Ortega 2006, 655)

Rotatsiooni käigus saadud multioskustega töötajad kindlustavad tööjõuturul parema positsiooni ning eduka karjääri. Rotatsioon pakub õppimisvõimalusi ja uusi ametikohti igast õpitavast kogemusest (Khan, Chongcharoen & Ulhaq 2019, 77) ning aitab vähendada läbipõlemise ohtu (Shih et.al 2009, 9). Rotatsioon motiveerib eelkõige töötajaid, kelle jaoks on pidevalt samade tööülesannete täitmine üksluine, sest rotatsioon muudab töö huvitavamaks. Organisatsiooni juhtidel aitab rotatsioon töötajaid jagada erinevate ülesannete vahel ning sellega katta kõik igal ajahetkel vaja olevad töökohad, mis ei ole võimalik, kui töötaja ei ole omandanud eelnevalt kogemusi erinevaid ülesandeid täites (Eriksson & Ortega 2006, 656). Kui mõni töötaja puudub, siis rotatsiooni käigus saadud teadmistega töötaja on võimeline teda asendama ja koolitama välja järgmise töötaja ning tööprotsess ei peatu (Khan, Chongcharoen & Ulhaq 2019, 77).

Piiratud ajaperioodil erinevates osakondades ja töökohtadel töötamine annab töötajale ülevaate firma olemusest. Läbi selle arenevad töötaja juhtimisoskused ja pädevused organisatsiooni toetamiseks. Rotatsiooni kaudu saavad organisatsiooni juhid näha töötajate oskuseid erinevatel töökohtadel ning leida igale töötajale sobivaima töö. (Al-Nashmi, Murad & Almoayad 2015, 68) Samuti võimaldab rotatsioon töötajatel konkurentsist püsida. Tänapäeval muutub tehnoloogia kiiresti ning rotatsiooni abil saavad töötajad omandada või ajakohastada oskusi oma praegusel töökohal ning olla kursis muutuvate oskuste nõuetega tööstuses. Selline ettevõttesisene ümberõpe kindlustab töötajaid ka tuleviku osas. (Haghirian 2010, 28)

Rotatsioonil võib olla mitmete positiivsete mõjude kõrval ka negatiivseid mõjusid. Alati ei soovi töötajad teisele inimesele üle anda enda tehtud tööd ning saavutusi, samuti tunnevad töötajad hirmu uuel töökohal alustamise ning enda meisterlikkuse kaotamise ees (Mohsan, Navaz & Khan 2012, 7118), seega suureneb rotatsiooni käigus töötajate ja tegevusega seotud ebakindlus. Lisaks ei pruugi rotatsioon alati olla parim viis innustada töötajat õppima, sest oluliste uuenduste tegemisel tööülesannetes õpib töötaja ka ilma rotatsioonita (Ortega 2001, 1367). Rotatsiooni ühe negatiivse küljena saab välja tuua asjaolu, et sage rotatsioon põhjustab stressi mitte ainult roteeruval töötajal, vaid ka tema perel, sest rotatsiooniga võib väheneda pereliikme panus igapäevastesse perega seotud tegevustesse. Samuti toob rotatsioon kaasa kolimiskulud ning muude igapäevaste kulude kasvu. (Jans & Frazer-Jans 2001, 48)

Rotatsioon võib takistuseks saada töötajate spetsiifiliste oskuste arendamisel, kuid see võimaldab neil saada multifunktsionaalseteks töötajateks ja mõista kogu ettevõtet, mille tulemusena suureneb töötajate paindlikkus ettevõttes ja tööhõivet on kerge kohandada. Näiteks võib ettevõtte muuta oma inimressursse vastavalt majanduskeskkonnale, et olla kursis muutuvate turunõuetega. (Haghirian 2010, 20) Hsieh'i ja Chao (2004, 1121) aastal läbiviidud uurimus Taiwani kõrgtehnoloogilises tööstuses leidis, et kõrgtehnoloogilise tööstuse töötajate seas rotatsiooni rakendamine vähendab nende ametialast efektiivsust ja suurendab läbipõlemise ohtu. Kuna kõrgtehnoloogilise tööstuse töö karakteristik on erinev, toob töötajate professionaalsus ja spetsialiseerumine suuremat kasu kui töötajate roteerimine. Sellest tulenevalt peaksid kaasaegsed kõrgtehnoloogiaettevõtted suhtuma rotatsiooni rakendamisse ettevaatlikult, millest autor järeldab, et kaitsevää kübervaldkonnas võivad tekkida sarnased mõjutused. Negatiivsete mõjude vähendamisel mängib suurt rolli personaliosakond, kelle ülesandeks on hoolitseda ametnike koolitusvajaduse ja survega toimetuleku eest (Mohsan, Navaz & Khan 2012, 7119).

Rotatsiooni rakendades tuleb juhtkonnal arvestada, et on töökohti, mis nõuavad spetsiifilise väljaõppega töötajaid, keda ei ole mõistlik rotatsiooni korras teiste töötajatega asendada. Samuti tuleb meeles pidada, et töökohtade pidev ümberhindamine on ettevõttele suhteliselt kulukas. Rotatsiooni tuleks rakendada piisavalt sageli, et sellest oleks organisatsioonile kasu, kuid siiski on piiratud sagedus, kui tihti organisatsioon saab seda endale lubada. Töökohtade vahetusel tuleb arvestada töötajate ressurssidega, sest töötajad peavad kohanema uute kohustustega, õppima uute inimestega töötama ning kulutama aega oma järeltulijate koolitamisele. (Ortega 2001, 1366) Rotatsioon peab olema tõhus kavandatud protsess ning töötajale ei tohi see tunduda karistusena. Töötaja peab olema roteerumisele motiveeritud ning tundma ennast täisväärtusliku partnerina, kes julgeb anda tagasisidet ja teha parendusettepanekuid, mida aktsepteeritakse. (Belilos 2000)

Rotatsiooni sageduse kohta lähevad erinevate autorite arvamused lahku. On arvamusi, et rotatsiooni käigus peaksid töökohti sagedamini vahetama lühemat aega töötanud töötajad ning on ka neid, kes ütlevad, et tihedamini peaksid vahetama just pikemat aega töötanud töötajad. Esimese arvamuse vastu räägib uute töötajate niigi kõrgem motiveeritus ning vajadus tööülesandeid rohkem õppida. Töötajad ei peaks töökohta vahetama enne, kui on praeguse tööülesande piisavalt selgeks saanud ning seetõttu tuleks erinevate tööülesannete juurde määrata tihedamini staažikamaid töötajaid. (Ortega 2001, 1362)

Mõned töötajad võivad mõnel töökohal olla paremad kui teised, kuid erinevatel töökohtadel töötavate töötajate produktiivsusest saab informatsiooni vaid siis, kui töötajad proovivad erinevaid töid ning töökohti võetakse kui kogemusi (Ortega 2001, 1363). Rotatsiooni käigus võib töötaja saada aru oma eksimusest, kui arvas, et teistes osakondades on töötingimused paremad ning selle tulemusena muutub paremaks töötaja hoiak töökoha suhtes (Belilos 2000).

Kokkuvõtvalt võib väita, et rotatsioon on üks töödisaini meetoditest, mille eesmärk on parandada töötajate töötulemusi ja kvaliteeti. Rotatsioon on tõhus viis töötajate arendamiseks ja töötulemuste parandamiseks motivatsiooni tõstmise, rutiini murdmise ja läbipõlemisohu kõrvaldamise teel. Rotatsioon võimaldab töötajatel teha väljakutset pakkuvat tööd ning annab ettevõttele multioskustega töötajaid. Rotatsioonil on nii positiivseid kui ka negatiivseid mõjusid, rotatsioonisüsteemi rakendamise õnnestumiseks ja negatiivsete mõjude vähendamiseks on vajalik tagada töötajatele piisav väljaõpe, kaasata töötajad rotatsioonide planeerimise protsessi ning luua strateegiate raamistik.

1.2. Rotatsioonisüsteem sõjaväelistes organisatsioonides

Kaasaegsed sõjaväelised organisatsioonid on ülesehituselt väga keerukad, mida väljendab ka sadadesse ulatuv erinevate tööperede ja tööde arv. Sellise institutsiooni juhtimiseks vajatakse üle keskmise teadlikkust, kuidas erinevad komponendid funktsioneerivad ning kuidas nad omavahel suhestuvad, millest tulenevalt peavad paljud ohvitserid hakkama juba varajases staadiumis omandama erinevates valdkondades ja tegevustes üldiseid oskuseid, et luua baas, kust on võimalik valida tuleviku juhte ja poliitika kujundajaid. (Jans & Frazer-Jans 2001, 48)

Rotatsioon on sõjaväelistes organisatsioonides nii juurdunud tava, et selle eeliseid peetakse enesestmõistetavaks ja kahjulikke mõjusid seatakse harva kahtluse alla. Seda kinnitab ka tõsiste uuringute või kriitiliste kommentaaride vähesus rotatsiooni mõjudest professionaalsele efektiivsusele. Sõjaväelistes organisatsioonides on pidev vajadus täita vabu ametikohti, et säilitada teenistujate optimaalne voolavus arvestusega, et sõjaväelaste ettenähtud pensioniiga on suhteliselt madal. (*Ibid.*)

Rotatsiooniperiood sõjaväelistes organisatsioonides on piirkonniti ning tegevusvaldkondade lõikes erinev. USA-s kujuneb ohvitseride karjäär sarnaselt läbi liikumise võtmeametikohtade ja sõjaväeliste tasemekursuste ning vanemohvitseride võtmeametikohtadel töötamise kestvuseks on määratletud minimaalselt 18-24 kuud (Headquarters Department of the Army 2014). Ingliskeelsetes riikides nagu Austraalia, Kanada, Uus-Meremaa, Suurbritannia ja Ameerika Ühendriigid vahetavad sõjaväelased ametikohti palju sagedamini kui spetsialistid muudel erialadel. Austraalia sõjaväelased vahetavad rutiinselt ametikohti enamasti kahe aasta tagant ning sageli puudub ametikohavahetustel muu funktsionaalne järjepidevus peale sõjaväelise põhieriala. (Jans & Frazer-Jans 2004, 255)

Sarnaselt muudele tegevusvaldkondadele kaasneb rotatsiooniga ka sõjaväelistes organisatsioonides negatiivseid mõjusid. Rotatsioonil on täheldatud negatiivset mõju institutsiooni suutlikkusele luua tingimusi organisatsiooni muutuseks. Pidev liikumine ametikohalt ametikohale tekitab ühtlustamist ja tuginemist standardsetele tööprotseduuridele. Kuna ametiaeg on piiratud, järgivad paljud ohvitserid tõenäoliselt rutiine, mis toimisid eelmisel ametikohal, ega soovi algatada olulisi projekte, mille kestus on pikem kui ametiaeg. Sellistes karjäärisituatsioonides eelistavad paljud tegeleda ilmsete probleemidega, mille tulemusi saavad ülemad hõlpsalt mõõta ja märgata. Sellise isikliku karjääristrateegia järgimise tulemusena on paljudel ohvitseridel raske liikuda

taktikalise käitumise režiimilt, mis hõlmab operatiivtegevust ja struktuurimuutusi, strateegilisele režiimile. (Jans & Frazer-Jans 2001, 49)

Pidevalt vahetuvad inimesed avaldavad kahjulikku mõju üksuse ühtekuuluvustundele ning toob endaga kaasa ettevõtte mälu kadumise, mis on oluliseks takistuseks individuaalsetele ja organisatsioonilistele tulemustele (Jans & Frazer-Jans 2004, 273). Mõningaid rotatsiooniga kaasnevaid puudusi on erinevad armeed tunnistanud, eriti puudutab see töö ja perekonnaga seotud vastuolusid, kuid eeldatakse, et ohvitseri arengust ja karjäärist tulenevad eelised kaaluvad need ebamugavused üles (Jans & Frazer-Jans 2001, 49).

Jans ja Frazer-Jans aastatel 2001 ja 2004 läbiviidud uuringute peamine tulemus on, et kuigi enamikel taktikalise ja operatiivtasandi töökohtadel on ohvitseride rotatsioon iga kahe aasta tagant problemaatiline, kuid see ei avalda töö tulemuslikkusele olulist mõju, kuna madalama taseme ametikohtadel tuginetakse paljuski standardsetele protseduuridele. Rotatsiooni kahjulik mõju töö tulemuslikkusele avaldus peamiselt ametikohtadel, mis on oma iseloomult keerukamad ning nõuavad seetõttu suuremat spetsialiseerumist. Silmatorkavalt tugevad negatiivsed mõjutusi töö tulemuslikkusele leiti strateegilise tasandi üksuses ehk armee peastaabis, kus oli töö tulemuslikkuse tase pidevalt madalam kui operatiiv- või taktikalise taseme üksustes.

Kokkuvõtvalt saab väita, et sõjaväelistes organisatsioonides on rotatsioonisüsteem intensiivne, kohustuslik ning seotud karjäärisüsteemiga. Rotatsioonisüsteemi rakendamine annab sõjaväelistes organisatsioonides vajaliku paindlikkuse ametikohtade komplekteerimisel. Rotatsiooni negatiivse poolena sõjaväelistes organisatsioonides on täheldatud teenistujate initsiatiivi ja uute algatuste tekkimise vähenemist ning sotsiaalsete probleemide kasvamist seoses töö- ja pereelu ühildamisega. Intensiivse rotatsioonisüsteemi rakendamise kahjulik mõju töötulemuslikkusele avaldub pigem keerukamatel ning suuremat spetsialiseerumist nõudvatel ametikohtadel.

1.3. Rotatsioonisüsteem uuritavas organisatsioonis

Tegevteenistus Kaitseväes on horisontaalsele ja vertikaalsele rotatsioonile ülesehitatud teenistus, kus kõik tegevväelased, sõltumata auastmest ja sõjaväelisest väljaõppest peavad arvestama teenistuse jooksul toimuvate rotatsioonidega. See võib toimuda samas väeliigis, struktuuriüksuses ja teenistuspiirkonnas, kuid roteerumine võib toimuda ka teise väeliiki, struktuuriüksusesse ja teenistuspiirkonda (Tegevväelaste rotatsiooni põhimõtted 2018).

Eesti kaitseväes on rotatsiooni eesmärk tagada Kaitseväele püsitud ülesannete täitmine, komplekteerides ametikohad sobilike tegevväelastega, andmaks neile võimaluse uuteks väljakutseteks ja kogemuste omandamiseks. Eesti kaitseväes on rotatsioon tegevväelasel kohustuslik, ning selle eesmärk on komplekteerida Kaitseväele vajalikud ametikohad ja arendada tegevväelast Kaitseväele vajalikes valdkondades ning pakkuda uusi väljakutseid teenistuses. Eesti Kaitseväge rakendab vanemohvitseri ametikohtadel süsteemset rotatsiooni ning tegevväelaste liikumine erinevate ametikohtade ja struktuuriüksuste vahel on osa normaalsest teenistusest. (*ibid.*)

Eesti kaitseväes toimub vanemohvitseride rotatsiooni planeerimine Kaitseväge peastaabi personaliosakonnas, kus valmistatakse iga-aastaselt ette ülekaitseväeline rotatsioonikava, mis käsitleb jooksva aasta vanemohvitseri ja staabiveebli sõjaväelist väljaõpet nõudvatel ametikohtadel teenivate tegevväelaste liikumist. Rotatsioonikava kinnitatakse kaitseväge juhataja poolt tavapäraselt jaanuaris ning ametikohtade vahetused toimuvad reeglina sama aasta augustis-septembris. Rotatsioonikava koostamine on Kaitseväge peastaabi personaliosakonnas määratud planeerimisjaoskonna ülema ülesandeks, kellele struktuuriüksuste, väeliikide ning valdkondade ülemad ja juhid esitavad ettepanekud tegevväelaste rotatsiooniks järgmisel aastal. Rotatsiooni planeerimisel lähtutakse Kaitseväes kehtivatest ohvitseride ja allohvitseride sõjaväelise väljaõppe nõuetest ja teenistumudelitest ning hindamisvestluste tulemustest. (*ibid.*)

Eesti kaitseväes kasutatakse rotatsiooni kombineeritult ning see on osa karjäärisüsteemist, kus ametikohtade vahel liikumisel on enamasti kindlad perioodid. Eesti Kaitseväes on rotatsiooniperiood üldjuhul kolm aastat. Uuele ametikohale määramisel arvestatakse, et määratav tegevväelane peab vastama uuel ametikohal kehtestatud sõjaväelise väljaõppe nõuetele. Oma rotatsioonisoovi saavad tegevväelased väljendada üks kord aastas läbiviidava hindamisvestluse käigus. Tegevväelase soovidega ning hindamisvestluse kokkuvõtetes vahetu juhi tehtud ettepanekutega arvestatakse rotatsiooniplaneerimisel vastavalt võimalustele, lähtudes kaitseväge vajadustest. (*ibid.*)

Lisaks siseriiklikele rotatsioonidele mehitab Eesti kaitseväge ligi 100 välisteenistuse ametikohta NATO ning EU sõjalistes staapides ja 11 kaitseatašee ametikohta Eesti suursaatkondades (Kaitseministeerium 2020), kus rotatsioonid toimuvad kolme aastaste intervallidega. Lühiajaliste, kuni kuus kuud kestvate rotatsioonidega osalevad Eesti kaitseväelased rahvusvahelistel sõjalistel operatsioonidel ehk välismissioonidel. Käesoleval ajal toetab Eesti meie liitlasi rahutagamismissioonidel üheksas erinevas kriisikoldes. (Kaitseväge 2020)

Eesti kaitseväes läbiviidud rahulolu-uuringutes on negatiivsete aspektidena välja toodud, et rotatsioon tekitab töökeskkonnas ebastabiilsust, kahjustab meeskonna sidusust ja infovahetust ning rikub töö- ja pereelu tasakaalu (Tripod 2018). Kaitseväe akadeemia ülem brigaadikindral Enno Mõts (2019) on rotatsiooni negatiivse poolena välja toonud järjepidevad uskäävitused, mis siiski annavad õppetöösse parimaid väeüksuste taktika ja püsitoimingute eksperte ehk verevahetust parimas tähenduses.

Aastatel 2017 ja 2019 on Kaitseväe Akadeemia lõputöös uuritud kaitseväe rotatsioonisüsteemi mõju motivatsioonile ja töörahulolule. 2017.a. uuringu tulemuste kohaselt on üldine rahulolu kaitseväe rotatsioonisüsteemi vastu pigem negatiivne, kuid roteerumisel uuele ametikohale ei leitud seoseid isiku töörahulolu ja motivatsiooni langemisega. Kaitseväelased, kes on rotatsiooni tõttu eraldatud oma perest, sõpradest ja kodukoha keskkonnast, omavad madalamat rahulolu rotatsiooni süsteemi vastu. (Olgo 2017, 34)

Viira (2019, 33) uuringust nähtub, et rotatsiooni süsteemiga ollakse üldiselt rahul, kui on tagatud teenistuja õigus kaasa rääkida oma tuleviku planeeringus, kui rotatsioon on kõrgemalt poolt teostatud korrapäraselt ning sotsiaalsed vajadused on täidetud.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et Eesti Kaitseväes kasutatava rotatsioonisüsteemi peamine eesmärk on komplekteerida ametikohti vastavalt kaitseväe vajadustele ning anda tegevväelastele uusi väljakutseid ja kogemusi. Rotatsioon on tihedalt seotud karjäärisüsteemiga ja tegevväelasele kohustuslik ning rotatsiooniperiood on üldjuhul kolm aastat. Kaitseväes läbiviidud rahulolu-uuringute järgi tekitab rotatsioon töökeskkonnas ebastabiilsust, kahjustab meeskonna sidusust ja infovahetust ning rikub töö- ja pereelu tasakaalu.

1.4. Individaalne töötulemuslikkus

Organisatsioonid vajavad oma eesmärkide saavutamiseks kõrge töötulemuslikkusega inimesi. Töösoorituse tulemuslikkus on oluline ka üksikisiku jaoks. Ülesannete efektiivne täitmine ja kõrgel tasemel sooritus võib olla rahulolu allikaks, kuna see võimaldab inimestel tunda uhkust oma meisterlikkuse üle. Madal tulemuslikkus ja eesmärkide saavutamata jäämine võib põhjustada rahulolematust või isegi isikliku läbikukkumise tunnet. Kõrge tulemuslikkus on peamine eeldus karjääri arenguks ja võimaldab olla edukas tööturul. (Sonntag 2002, 4) Reeglina edutatakse kõrge töötulemuslikkusega inimesi organisatsioonis kiiremini ja neil on võrreldes madala

töötulemuslikkusega inimestega paremad karjäärivõimalused (VanScotter, Motowidlo & Cross 2000, 533).

Töö tulemuslikkust on käsitletud sõltuvalt uurimisvaldkonnast erinevalt nii juhtimise, töotervishoiu ja töö- ning organisatsioonipsühholoogia valdkonnas. Juhtimisvaldkonna uuringud käsitlevad peamiselt, kuidas töötajat võimalikult produktiivseks muuta, siis töotervishoiu valdkond on keskendunud sellele, kuidas vältida teatud haigusest või tervisekahjustusest tingitud tootlikkuse vähenemist. Töö- ja organisatsioonipsühholoogid on seevastu huvitatud näiteks töösse kaasamise, rahulolu ja isiksuse mõjust individuaalsele töö tulemuslikkusele (Koopmans, et al. 2011, 27).

Töö tulemuslikkus koosneb mitmest komponendist või dimensioonist. Need dimensioonid koosnevad omakorda näitajatest, mida saab vahetult mõõta. Kui dimensioonid on töökohtade lõikes üldistatavad, siis täpsed mõõdetavad näitajad võivad töökohtade lõikes erineda. Organisatsioonidele on vajalik, et töötajate töö tulemuslikkus oleks kõrgel tasemel, kuna see aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. (Viswesvaran 2002, 114) Töötajate töö tulemuslikkust on võimalik arendada läbi õige juhtimise ja töötajate toetamise (Rego & Cunha 2008, 749).

Individuaalse töö tulemuslikkuse hindamiseks kasutatavaid meetodeid saab üldjoontes liigitada organisatsioonilisteks andmeteks ja subjektiivseteks hinnanguteks. Erinevalt subjektiivsetest hinnangutest, mis sõltuvad inimese hinnangust, peetakse organisatsioonilisi andmeid objektiivsemaks. Subjektiivsed hinnangud antakse reeglina lähtuvalt etteantud kriteeriumitest või viidatud normidest. (Viswesvaran 2002, 117-118) Näitena võib tuua Hiina sõjaväe, kus rühma- ja kompaniitasemel sõdurite töö tulemuslikkust hinnatakse seitsme kategooria järgi, milleks on enesedistsipliin, ülesannete täitmine, teiste abistamine, sõjaline väljaõpe, organisatsioonile pühendatus, töövõime, armastus õppimise vastu (Luo et al. 2008, 225).

Organisatsioonilisi andmeid saab klassifitseerida tootlikkuse ja personali andmete mõõdikuteks. Tootlikkuse otsesed näitajad käsitlevad toodetud ühikute arvu ning kvaliteedinäitajad nagu vigade arv, toodetud praak jne. Personaliandmed seevastu ei mõõda tootlikkust otseselt, kuid nende põhjal saab tuletada järeldusi. Hilinemist, tööaega, töölt puudumist, õnnetusi, edutamise ja kaebuste esitamise määra võib pidada kaudseks tootlikkuse näitajaks - nende personaliandmete kasutamisel individuaalse töö tulemuslikkuse näitajana on tegemist järeldava ülekandmisega. (Viswesvaran 2002, 111)

Enesehinnangutel põhinevat individuaalset töö tulemuslikkust on Staples et al. (1998) mõõtnud kolme küsimusega: 1. „Ma usun, et olen efektiivne töötaja”; 2. „Olen rahul oma töö kvaliteedi üle”; 3. „Minu juht usub, et olen tõhus töötaja”. Inimesed hindavad seitsmepunktilise Likerti skaalal, mil määral iga väide neile kehtib, (1 = ei kehti minu kohta üldse; 7 = kehtib täielikult minu kohta). Küsimustikku on täiendatud Rego & Cunha (2008) täiendava küsimusega: 4. „Minu kolleegid usuvad, et olen väga produktiivne töötaja”.

Koopmans'i (2013, 9) järgi koosneb individuaalne töö tulemuslikkus neljast komponendist, milleks on ülesande sooritus, kontekstuaalne sooritus, kohanemisvõime, kahjulik töökäitumine. Lisaks eristatakse komponente kokku 21 indikaatori alusel.

Ülesande sooritust iseloomustavad tööülesannete täitmine, töö kogus ja kvaliteet, tööoskused, töö teadmised, teadmiste ajakohasena hoidmine, töötab täpselt ja korralikult, planeerimine ja korraldamine, haldamine, otsuse tegemine, probleemide lahendamine, suuline ja kirjalik suhtlus, ressursside jälgimine ja kontrollimine. Ülesande soorituse juures eristatakse viit indikaatorit: töö kvaliteet, töö planeerimine ja organiseerimine, tulemustele orienteeritus, prioriteetide seadmine ja tõhusalt töötamine. (Koopmans, et al. 2014, 48)

Kontekstuaalset sooritust iseloomustavad lisaülesanded, pingutus, algatus, entusiasm, tähelepanu kohustusele, leidlikkus, töökus, püsivus, motivatsioon, pühendumus, ennetatavus, loovus, koostöö teistega ja nende abistamine, viisakus, efektiivne suhtlus, inimestevahelised suhted, organisatsiooniline pühendumus. Kontekstuaalse soorituse juures eristatakse seitset indikaatorit: vastutustundlikkus, koostöövõimelisus, tõhus suhtlemine (sh ideede ja kavatsuste arusaadav väljendamine), loomingulisus, initsiatiivikus, tagasiside aktsepteerimine ja sellest õppimine, väljakutsete võtmine. (*ibid.*, 48)

Kohanemisvõimelisust iseloomustavad uute, uuenduslike ideede genereerimine, eesmärkide ja plaanide kohandamine vastavalt olukorrale, uute ülesannete ja tehnoloogiate õppimine, paindlikkus ja teiste suhtes läbinägelikkus, teiste rühmade või kultuuride mõistmine, vastupidavuse vähendamine, rahulikuks jäämine, kiire analüüsimine, asjakohane tegutsemine. Kohanemisvõimelisuse hindamisel eristatakse viit indikaatorit: tööalaste teadmiste ajakohasena hoidmine, tööalaste oskuste ajakohasena hoidmine, töö eesmärkide kohandamine vajadusel, vastupanuvõime (toimetulek stressiga, rasketes olukordades ja raskustes), probleemidele loominguliste lahenduste pakkumine ning ebakindlate ja ettearvamatute tööolukordade lahendamine. (*ibid.*, 48)

Kahjulikku töökäitumist iseloomustavad käitumine väljaspool ülesannet, liiga palju või pikemaid vaheaegu, puudumine, kaebamine, hiline mine, ülesannete vale tegemine, õnnetused, töökaaslaste solvamine või lobisemine, töökaaslastega tülitsemine, turvalisuse eiramine, privileegide kuritarvitamine, agressioon, vargus, narkootikumide tarvitamine. Kahjuliku töökäitumise hindamisel eristatakse nelja indikaatorit: liigse negatiivsuse näitamine (nt kaebamine, probleemide paisutamine), organisatsioonile kahjulike toimingute tegemine (nt reeglite mittejärgimine, konfidentsiaalse teabe arutamine), kaastöötajaid või juhendajat kahjustavate toimingute tegemine (nt vaidlemine, tülitsemine, töö jätmine teistele lõpetamiseks), sihipärane vigade tegemine. (*ibid.*, 48)

Enesehinnangute andmisel töösoorituse kohta käivad kaasas ka mõned negatiivsed aspektid. Enesehinnangutel töötulemuslikkusele esineb võrreldes juhtide hinnangutega oluliselt madalam korrelatsioon ning enesehinnangutes avaldub ka tolerantsuse mõju, sest inimesed reeglina on motiveeritud näitama ennast soodsamas ja sotsiaalselt paremas valguses. Selle tulemusena on tulemuslikkuse enesehinnangute standardhälbed tavaliselt poole madalamad võrreldes kolleegide või juhtide hinnangutega. Samas enesehinnangutel põhinevat töötulemuslikkuse hindamismeetodi kasutamist toetavad järgmised põhjused: paljudes tegevusvaldkondades, eriti teadmistepõhises või kõrge keerukusastmega tööde juures puuduvad otsesed kvantitatiivsed mõõdikud ja väljundid, nagu toodetud ühikud, praagi kogus, vigade arv jne ning lisaks on enesehinnanguid lihtsam koguda. Teiseks: töötajatel on tihti rohkem võimalusi jälgida oma käitumist kui nende kolleegidel või juhtidel, sh hinnanguid vastutõtava töökäitumise kohta, kuna valdavalt on sellised tegevused privaatsed ning seetõttu ka raskesti jälgitavad. Kolmandaks: kolleegide või juhtide hinnangutel töötaja sooritusele on kalduvus haloefektile ehk hinnangute andmisel tuginetakse üldmuljele töötajast. (Koopmans et.al 2014, 115)

Kokkuvõtvalt võib väita, et individuaalne töötulemuslikkus on oluline faktor nii indiviidi kui ka organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Individuaalne töötulemuslikkus koosneb vastavalt Koopmans'i käsitlusele neljast põhikomponendist, milleks on ülesande sooritus, kontekstuaalne sooritus, kohanemisvõimelisus ja vastutõtav töökäitumine. Enesehinnangutel põhineval töösoorituse hindamisel tuleb arvestada oluliselt madalama korrelatsiooni ning standardhällbega, kuna inimestel on kalduvus näidata ennast soodsamas valguses.

1.5. Arutelu

Tulenevalt rotatsiooni ja töötulemuslikkuse teoreetilisest käsitlest võib väita, et rotatsiooni ja töötulemuslikkuse vahel on tugev positiivne seos, kuna rotatsiooni käsitletakse peamiselt tõhusa viisina töötajate arendamiseks ning rotatsiooni üheks eesmärgiks on parandada töötajate töötulemusi ja –kvaliteeti ning vähendada rutiinist tekkivat tüdimustunnet.

Teoreetilise käsitlest põhjal lõi autor seosed rotatsiooni mõjude ja töötulemuslikkuse karakteristikute vahel.

Rotatsioonikogemusega töötajad tunnetavad ettevõtet kui tervikut paremini, mis toetab kaugemate eesmärkide täitmist, autori hinnangul mõjutab see positiivselt töötulemuslikkust tervikuna. Tugevam positiivne mõju avaldub eelkõige kontekstuaalsele sooritusele, kuna tervikorganisatsiooni tundvate töötajate organisatsioonile pühendumus on suurem ning see vähendab oluliselt kahjulikku töökäitumist.

Rotatsioon arendab töötajaid ning suurendab nende teadmisi ja oskuseid, mis omakorda annab ettevõttele multioskustega töötajaid, samuti võimaldab rotatsioon leida igale töötajale sobiv töö. Autori hinnangul avaldab töötajate professionaalsuse kasv positiivset mõju ülesande sooritusele tervikuna ehk rotatsiooni kogemusega töötajatel on oskus oma tööülesandeid paremini organiseerida ning nende töö on kvaliteetsem.

Rotatsioon suurendab töörahulolu ja –motivatsiooni ning vähendab tüdimustunnet, millest autor järeldab, et rotatsioon mõjutab positiivselt ülesande sooritust ning vähendab kahjulikku töökäitumist, kuna motiveeritud ja rahulolevate töötajate tööefektiivsus on suurem ning nende seas ei esine negatiivset suhtumist töösse.

Rotatsioon parandab töötajate meeskonnatöö oskuseid, millest autor järeldab, et paremate meeskonnatöö oskustega töötajate tulemuslikkus on suurem kontekstuaalse soorituse ja kohanemisvõimelisuse osas. See tuleneb autori hinnangul sellest, et meeskonnatöös tuleb sageli ette vajadust pakkuda probleemidele loomingulisi lahendusi ning lahendada ebakindlaid või ettearvamatuid töösituatsioone. Meeskonnatöösse panustamine omakorda avaldab positiivset mõju ka ülesande sooritusele läbi töö planeerimise, organiseerimise ning tulemustele orienteerituse.

Rotatsiooni rakendamisel mõjutab töötulemuslikkust negatiivselt ebakindluse suurendamine töötajate seas. Samuti võib sage rotatsioon mõjuda karistusena ning põhjustada stressi, mitte ainult

töötajal vaid ka tema perel, mis avaldab ennekõike negatiivset mõju töömotivatsioonile ja pühendumusele. Sellest tulenevalt järeldeb autor, et see avaldab negatiivset mõju töötajate kontekstuaalsele sooritusele ja kohanemisvõimelisusele ning suurem rahulolematust soodustab kahjulikku töökäitumist.

Rotatsioon võib keerukamatel ja kõrget spetsialiseerumist nõudvatel ametikohtadel avaldada negatiivset mõju ülesande sooritusele ning kontekstuaalsele sooritusele, kuna sellistel ametikohtadel sõltub töötulemuslikkus pikemaajalise töökogemusega saavutatavast professionaalsusest ning töötajate arendamine on suunatud kitsamas valdkonnas tulemuslikkuse tõstmisele, millest tulenevalt on vajalik rakendada pikemaajalisi rotatsiooni perioode.

Sage rotatsioon ametikohtadel toob kaasa ajutise tulemuslikkuse languse. Töö alustamine uuel ametikohal vähendab töötaja ametialast efektiivsust, kuna töötaja peab kohanema uute töötingimustega, kollektiivi ja reeglitega. Sisseelamise perioodil on autori hinnangul töötajate ülesandesoorituse ja kontekstuaalse soorituse võimekus madalam, sõltuvalt ametikoha keerukusest võib ametialase efektiivsuse saavutamine aega võtta kolmest kuust mitme aastani.

Tulenevalt Austraalia armees läbiviidud uuringust vähendab sage rotatsioon sõjaväelistes organisatsioonides teenistujate loovust, initsiatiivi ja uute algatuste tekkimist, kuna välditakse pikemaajalisi projekte ja muudatusi, mille tähtaeg on pikem kui ametiaeg. Sellest tulenevalt võib autori hinnangul eeldada, et ka Eesti kaitseväes avaldab rotatsioon negatiivset mõju teenistujate kontekstuaalsele sooritusele.

2. EMPIIRILINE UURING

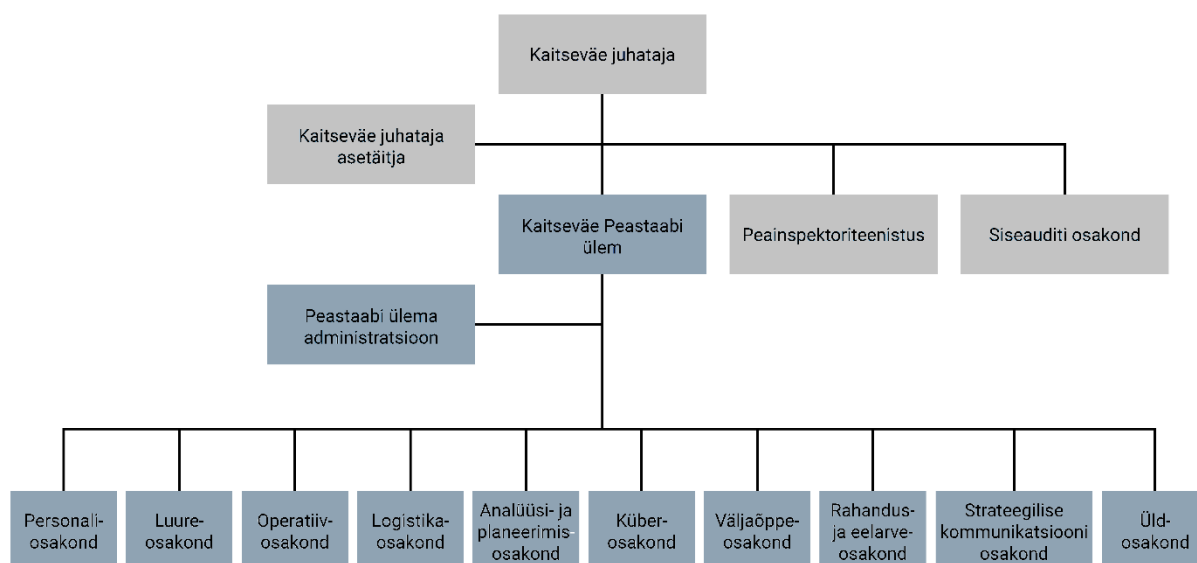
Empiirilise uuringu eesmärk on rotatsioonisüsteemi arendamiseks selgitada välja selle mõju vanemohvitseride individuaalsele töötulemuslikkusele Kaitseväge peastaabi vanemohvitseri ametikohal töötavate isikute näitel.

Lähtuvalt uurimistöö eesmärgist on töös püstitatud kolm uurimisküsimust.

1. Millist mõju avaldab rotatsioon vanemohvitseride töö tulemuslikkusele Kaitseväge peastaabis?
2. Milliseid töötulemuslikkuse komponente mõjutab vanemohvitseride rotatsioon Kaitseväge peastaabis?
3. Milliseid rotatsioonisüsteemi ja töötulemuslikkuse kitsaskohti ja lahendusi näevad uuringus osalenud Kaitseväge peastaabi vanemohvitserid?

2.1. Organisatsiooni tutvustus

Kaitseväge peastaap on kaitseväge juhataja vahetus alluvuses olev struktuuriüksus, mille põhiülesanded on toetada Kaitseväge juhatajat ja Kaitseväge juhataja asetäitja tegevust ning tagada nende käskude täitmine, planeerida Kaitseväge tegevust ja nõustada, juhendada, koordineerida ja kontrollida Kaitseväge üksuste tegevust. (Kaitseväge põhimäärus, 2018).



Joonis 1. Kaitseväge peastaabi allüksused
Allikas: Kaitseväge peastaabi põhimäärus (2020)

Kaitseväe peastaabis töötab ligikaudu kakssada tegevväelast, kelle teenistussuhteid reguleerib kaitseväeteenistuse seadus ning ligikaudu sada tsiviilteenistajat, kelle teenistussuhteid reguleerib avaliku teenistuse seadus ja töölepingu seadus. Kaitseväe peastaabi põhituumiku moodustavad vanemohvitseri auastmega ametikohad, mille komplekteerimine toimub regulaarse ohvitseride rotatsioonina teistest struktuuriüksustest. Peastaabi vanemohvitseridest vahetab igal aastal rotatsioonikorras ametikohta ca 25-30%.

2.2. Uuringu meetod ja valim

Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset internetipõhist poolstruktureeritud küsimustikku Kaitseväe e-õppe portaalis ILIAS (lisa 1). Küsimustik koosnes seitsmest osast ja 65 küsimusest, millest 48 küsimust põhinesid Koopmans'i individuaalse töösoorituse hindamise küsimustikul (*Individual Work Performance Questionnaire*).

Küsimustiku esimeses osas käsitleti uuringus osalevate isikute taustaandmeid ning nende kokkupuuteid rotatsiooniga. Küsimustiku teine kuni viies osa koosneb autori poolt tõlgitud küsimustest, selle plokki 13 väidet iseloomustavad ülesande sooritust. Küsimustiku kolmanda osa 14 küsimust iseloomustavad kontekstuaalset sooritust, neljanda osa seitse küsimust kohanemisvõimelisust ning viienda osa 10 küsimust, mis käsitlesid kahjulikku töökäitumist. Küsimustiku kuuendas ja seitsmendas osas küsis autor tagasisidet küsimuste arusaadavuse ja kohaldatavuse kohta ning andis võimaluse jagada mõnd isiklikku rotatsiooniga kaasnenud ja töötulemuslikkusega seotud kogemust. Samuti sai vastaja teha ettepanekuid rotatsioonisüsteemi parendamiseks. Vastuseid anti Likerti viie palli skaalal järgnevas seoses: 1 -harva/mitte kunagi kuni 5 - sageli/alati. Küsimustiku reliaabluse näitajateks on küsimustiku autorite andmetel tööülesanne täitmise tulemuslikkuse Cronbachi $\alpha = 0,79$, kontekstuaalse soorituse Cronbachi $\alpha = 0,83$ ja kahjuliku töökäitumise Cronbachi $\alpha = 0,89$. Küsimustik on eesti keelde tõlgitud autori poolt ning varasemad andmed reliaabluse osas puuduvad. Küsimustiku iga osa lõppu lisas autor vaba vastuse küsimuse, millega anti vastajatel võimalus täpsustavaks kommentaariks, mille abil selgitada või põhjendada oma seisukohti.

Küsimustiku üldosa rotatsiooni ja praegusel ametikohal töötamist käsitlevatest küsimustest lähtuvalt moodustas autor analüüsimisel vastajate grupid, mida kasutati töö tulemuslikkuse skaalade analüüsimisel. Selleks on positsioon (juht, staabiohvitser), ametikoha staaž, tööks vajaliku ettevalmistuse omamine, hinnangud rotatsiooni tõenäosusele järgmisel aastal,

rotatsioonikorras ametikohale nimetamisel isiku soovidega arvestamine ning teenistuse jooksul läbitud rotatsioonide arv. Andmete analüüsimisel võrdles autor seoseid valimi rotatsiooniperioodi kirjeldavate gruppide ja töö tulemuslikkuse skaalade vahel. Uurimisküsimustele vastuste leidmisel lähtuti eeldusest, et vanemohvitseride hinnangud töö tulemuslikkuse alaskaaladel on aritmeetilisest keskmisest kõrgemad ning vanemohvitseride gruppide lõikes ei esine olulisi keskväärtuste erinevusi. Tulemuste tõlgendamisel lähtuti teema teoreetilisest käsitlusest ja autori subjektiivsetest hinnangutest, mis tulenevad pikaajalisest töökogemusest kaitseväes personalijuhtimise valdkonnas.

Uurimistulemuste analüüsiks kasutas autor tabelitöötlusprogrammi Excel ja andmetöötlusprogrammi IBM SPSS Statistics 27.0. Andmete analüüsimisel kasutas autor kirjeldavat statistikat ning Spearmani korrelatsioonianalüüsi. Keskmiste dispersiooni analüüsiks kasutas autor Kruskal-Wallise H testi, kuna andmed ei vastanud normaaljaotusele. Järelduste tegemise aluseks on usaldusnivoo $p < 0,05$. Kõikide skaalade puhul leitakse reliaablusnäitaja Cronbach'i α . Korrelatsioonianalüüsi seose tugevuse hindamisel loeti korrelatsioonikordaja $0,2 > \rho < 0,3$ nõrk seos, $0,3 > \rho < 0,5$ mõõdukas seos ja $0,5 > \rho < 0,7$ tugevaks seoseks ning $\rho > 0,7$ väga tugevaks seoseks (Rootalu, 2014). Kuna Koopmansi individuaalse töösoorituse hindamise küsimustikul oli osa küsimusi (TP3, TP6, TP10, TP13 ja CWB1-13) pööratud skaalal ehk madalam hinne tähendas paremat sooritust, siis keskmiste arvutamiseks teisendati antud vastused järgmiselt: 1 asemel 5, 2 asemel 4, 4 asemel 2, 5 asemel 1 ja keskmist vastust ehk 3 ei muudetud.

2.2.1. Valimi kirjeldus

Uuringu valim hõlmas Kaitseväe peastaapi ja link küsimustikule saadeti 94le vanemohvitseri (major, kolonelleitnant, kolonel) ametikohal teenivale ohvitserile. Küsimustele vastas 75 ohvitseri (80%). Küsitlus viidi läbi oktoobris 2020 ning aega vastamiseks oli 12 kalendripäeva. Vastamise perioodil saatis autor vastajatele kokku viis meeldetuletust, milles tänas juba vastanud ohvitseri ja andis vastajatele teada, kui palju vastuseid on juba erinevate auastmetega ohvitserid andnud ning julgustas mittevastanud uuringus osalema.

Valim on sihipärane, kuna sellesse kaasati ainult vanemohvitserid, sest vanemohvitseri ametikohtade rotatsioon on Kaitseväes tsentraalselt planeeritud ja süsteemselt läbi viidud. Samuti on vanemohvitseridel juba piisav staaž ning korduv rotatsioonikogemus.

Vastajate hulgas oli 68 meest (91%) ja 7 naist (9%).

Vanuseliselt jaotati vastajad nelja rühma: kuni 39aastased, 40-45-, 46-49- ja üle 50 -aastased. Suurima osalusega olid 46-49 -aastased (43%) ja 40-45 -aastased (32%), nendele järgnesid kuni 39aastased (19%) ja 5 vastajat olid üle 50aastased (7%) (tabel 1). Vastajate keskmine vanus on 44 aastat ja mediaan on 45 aastat.

Tabel 1. Vastajate jagunemine vanuse järgi

Vanus	Vastajate arv	Vastajate %
Kuni 39	14	19%
40-45	24	32%
46-49	32	43%
Üle 50	5	6%
Kokku	75	100%

Allikas: autori koostatud

Auastmete alusel jaotusid vastajad nelja rühma: 33 kolonelleitnanti (44%), 31 majorit (42%), 7 kaptenit 9% ja 4 koloneli (5%). Kapteni sõjaväeline auaste ei kuulu tavapäraselt vanemohvitseride gruppi, kuid nad kaasati valimisse, kuna neid on käesolevaks ajaks edutatud vanemohvitseri positsioonile ning nad osalevad rotatsiooniprotsessis vanemohvitseridega sarnaselt.

Kaitseväeteenistuse staaži järgi jaotati vastajad nelja rühma: alla 20 aasta, 20-25 aastat, 26-30 aastat ja üle 30 aasta. Suurima osalusega olid 26-30 aastase staažiga (30 vastajat ehk 40%) ja 20-25 aastase staažiga (25 vastajat ehk 33%). Kuni 20aastase staažiga vastajaid oli 19% ja üle 30aastase staažiga 8% (tabel 2).

Tabel 2. Vastajate jagunemine kaitseväeteenistuse staaži ja auastmete järgi

KVT staaž	Kolonel	Kolonelleitnant	Major	Kapten	Vastajaid kokku	Vastajate %
Kuni 20	–	–	9	5	14	19%
20-25	–	8	15	2	25	33%
26-30	4	20	6	–	30	40%
Üle 30	–	5	1	–	6	8%
Vastajaid kokku	4	33	31	7	75	100%

Allikas: autori koostatud

Ametikoha staaži järgi jaotati vastajad viide rühma: kuni 1 aasta, 1-2 aastat, 2-3 aastat, 3-4 aastat ja üle 4 aasta. Suurima osalusega olid 1-2 aastase ametikoha staažiga ohvitserid 32% ja kuni

1aastase staažiga 29%. 2-3- ja 3-4 aastase ametikoha staažiga jagunesid võrdselt 15% ning kõige vähem vastajaid oli üle 4 aastase staažiga - 9%.

Positsiooni järgi jaotati vastajad kolme rühma: osakonna ülemad (N = 5), osakonna allüksuste ülemad (N = 21) ja staabiohvitserid (N = 49). Võrreldes ametikoha positsioone ametikohal töötatud ajaga võib anda hinnangu, et vanemohvitseride rotatsiooni maht Kaitseväge peastaabis on keskmiselt 30% aastas ning enamus vanemohvitseridest on suhteliselt väikese, kuni kaheaastase ametikohal töötamise kogemusega (61%). Alla kaheaastase ametikoha staažiga on 80% osakonna ülematest, 62% allüksuse ülematest ja 59% staabiohvitseridest (tabel 3).

Tabel 3. Vastajate jagunemine ametikohal töötatud staaži ja positsiooni järgi

Ametikoha staaž	Osakonna ülem	Jaoskonna/ sektsiooni ülem	Staabiohvitser	Vastajaid kokku	Vastajate %
Kuni 1 aasta	2	4	16	22	29%
1-2 aastat	2	9	13	24	32%
2-3 aastat	–	3	8	11	15%
3-4 aastat	1	4	6	11	15%
Üle 4 aasta	–	1	6	7	9%
Vastajaid kokku	5	21	49	75	100%

Allikas: autori koostatud

Küsimusele „Kui hästi on teie erialane ettevalmistus ja kogemused Teid praeguseks tööks ette valmistanud“, vastati "pigem hästi" või "väga hästi" 92% juhul ning "pigem halvasti" 8% ja väitele „Praegusel töökohal tehtav töö on kooskõlas minu üldise professionaalse taustaga“, vastati „pigem on kooskõlas“ ja „kooskõlas“ 85% juhtudest ning „ei ole kooskõlas“ 12% juhtudest. Praeguse töö vastavust üldisele professionaalsele taustale ei osanud hinnata 3% (tabel 4).

Tabel 4. Vastuste jagunemine erialase ettevalmistuse ja professionaalse tausta järgi

Praegusel töökohal tehtav töö on kooskõlas minu üldise professionaalse taustaga?	Kui hästi on teie erialane ettevalmistus ja kogemused teid praeguseks tööks ette valmistanud?					Vastuste %
	pigem halvasti	pigem hästi	hästi	väga hästi	lokku	
Ei ole kooskõlas	3	1	–	–	4	5%
Pigem ei ole kooskõlas	2	1	–	2	5	7%
Ei oska hinnata	1	1	–	–	2	3%
Pigem on kooskõlas	–	14	15	2	31	41%

On kooskõlas	–	10	8	15	33	44%
Kokku	6	27	23	19	75	100%
Vastuste %	8%	36%	31%	25%	100%	–

Allikas: autori koostatud

Antud tabel näitab, et rotatsioonide planeerimisel ja vanemohvitseride ametikohale nimetamisel arvestab kaitseväge suurel määral (85-92% juhtudest) isikute professionaalset tausta ja varasemat erialast ettevalmistust ning kogemust. Tulemuse kontrollimiseks kasutati mitteparameetrilist Spearmani astakkorrelatsioonikordaja testi, mille tulemusena võib järeldada, et väidete vahel esineb statistiliselt oluline keskmise tugevusega positiivne seos ($\rho = 0,422$ ja $p = 0,00$) (tabel 5).

Tabel 5. Erialase ettevalmistuse ja üldise professionaalse tausta korrelatsioonid

		Kui hästi on teie erialane ettevalmistus ja kogemused teid praeguseks tööks ette valmistanud?	Praegusel töökohal tehtav töö on kooskõlas minu üldise professionaalse taustaga?
Kui hästi on teie erialane ettevalmistus ja kogemused teid praeguseks tööks ette valmistanud?	Correlation Coefficient	1,000	,422**
	Sig. (2-tailed)	-	0,000
	N	75	75
Praegusel töökohal tehtav töö on kooskõlas minu üldise professionaalse taustaga?	Correlation Coefficient	,422**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	-
	N	75	75

Märkus: ** olulisusnivoo $p < 0.01$

Allikas: autori koostatud

Küsimusele „Kas on arvestatud sinu soovidega praegusele ametikohale nimetamisel?“, vastati skaalal 1-5, kus 1 tähendas, et soovidega ei ole arvestatud ning 5 tähendas, et soovidega on täiel määral arvestatud järgmiselt: kõige rohkem vastajatest hindas, et pigem on arvestatud ja on täielikult arvestatud 35 korral ehk 47% vastajatest ning "ei ole arvestatud" või "pigem ei ole arvestatud" 40% puhul, keskmist väärtust valiti 13 korral ehk 13%. Vastuste keskmine ja mediaan on 3,0, millest võib järeldada ametikohale määramisel arvestatakse vanemohvitseride soovidega ligi pooltel juhtudel (tabel 6).

Tabel 6. Rotatsiooni korral ametisse määramisel isiklike soovidega arvestamine

Palun hinnake 5 punkti skaalal, mil määral teie soovidega on arvestatud praegusele ametikohale määramisel.	Skaala	Vastajate arv	Vastuste %
Ei ole arvestatud	1	17	23%
	2	13	17%
	3	10	13%
	4	23	31%
Arvestati täielikult	5	12	16%
Kokku		75	100%

Allikas: autori koostatud

Küsimusele „Kui suur on tõenäosus, et aasta pärast roteerud uuele ametikohale?“, vastati skaalal 1-5, kus 1 tähendas, et roteerumine on väga ebatõenäoline ning 5 tähendas, et roteerumine on väga tõenäoline ning 3 tähendas, et ei oska hinnata. Vastused jagunesid ühtlaselt, kus „väga ebatõenäoline“ ja „ebatõenäoline“ anti hinnanguks 40% juhtudest ja „tõenäoline“ ning „väga tõenäoline“ anti hinnangud 45% juhtudest. Roteerumise tõenäosusele ei osanud hinnangut anda 15% vastajatest. Võrreldes hinnanguid roteerumise tõenäosusele ametikoha staažiga, ilmneb mõningane anomaalia, arvestades kaitseväes kasutatavat kolmeaastast rotatsioonipõhimõtet, kus 41% alla kaheaastase staažiga vanemohvitseridest hindab oma rotatsiooni tõenäosust kõrgeks ning 22% üle kolmeaastase ametikoha staažiga vanemohvitseridest hindab oma roteerumise tõenäosust pigem ebatõenäoliseks (tabel 7).

Tabel 7. Vastajate hinnangud rotatsiooni tõenäosusele järgmisel aastal.

Rotatsiooni tõenäosus	Ametikoha staaž					Kokku	Vastuste %
	Kuni 1 aasta	1-2 aastat	2-3 aastat	3-4 aastat	Üle 4 aasta		
Väga ebatõenäoline	6	3	1	1	1	12	16%
Ebatõenäoline	6	8	2	1	1	18	24%
Ei oska hinnata	3	1	2	3	2	11	14%
Tõenäoline	5	4	4	2	2	17	23%
Väga tõenäoline	2	8	2	4	1	17	23%
Kokku	22	24	11	11	7	75	100%

Allikas: autori koostatud

Kaitseväe peastaabi vanemohvitseride varasema rotatsiooni kogemuse mahu ehk teenistuse jooksul läbitud rotatsioonide arvu põhjal jagati vastajad nelja gruppi. Kõige rohkem oli vastanute rotatsioonikogemus vahemikus „5 kuni 9“ (57%) ning kõige vähem „üle 15“ (5%). Vastused jagunesid võrdselt 19% variantide „kuni 5“ ja „10 kuni 15“ vahel (tabel 8).

Tabel 8. Vastajate jagunemine rotatsioonide arvu järgi

Varasemate rotatsioonide arv	Kokku	Vastuste %
kuni 5	14	19%
5 kuni 9	43	57%
10 kuni 15	14	19%
üle 15	4	5%
Kokku	75	100%

Allikas: autori koostatud

2.3. Uuringu tulemused

Küsimustiku usaldusväarsuse hindamiseks kasutas autor sisemise reliaabluse analüüsi, milleks on koefitsient Cronbachi alfa (α). Alfa väärtus on nulli ja ühe vahel ning mida suurem on alfa väärtus, seda suurem on tunnuste usaldusväarsus. Alfa väärtused, mis on suuremad kui 0,7, on aktsepteeritavad, ning suuremad kui 0,8, head.

Analüüsides küsimuste omavahelisi seoseid, saab väita, et mõõtmise tulemused on piisavalt usaldusväärsed, kuna Cronbachi alfa analüüs näitab, et alaskaalade sisemine reliaablus on kas hea või aktsepteeritav (tabel 9).

Tabel 9. Töö tulemuslikkuse skaalade Cronbachi alfa väärtused

Töö tulemuslikkuse skaalad	Cronbachi α	Sisemine reliaablus
Ülesande sooritus	0,72	Aktsepteeritav
Kontekstuaalne sooritus	0,84	Hea
Kohanemisvõimelisus	0,87	Hea
Kahjustav töökäitumine	0,74	Aktsepteeritav

Allikas: autori koostatud

Ankeetküsimustiku vastuste põhjal võib järeldada, et Kaitseväe peastaabi vanemohvitseride hinnangud on kõige kõrgemad küsimuste osas, mis käsitlesid kahjulikku töökäitumist (Mean =

4,43, SD = 0,42), kontekstuaalset sooritust (Mean = 3,96, SD = 0,5), kohanemisvõimelisust (Mean = 3,85, SD 0,67) ja kõige madalamalt ülesande sooritust (Mean = 3,61, SD = 0,49) (tabel 10).

Tabel 10. Töö tulemuslikkuse skaalade keskmised

Töö tulemuslikkuse skaalad	N	Min	Max	Mean	SD
Ülesande sooritus	75	2,38	4,68	3,61	0,49
Kontekstuaalne sooritus	75	2,46	5	3,96	0,50
Kohanemisvõimelisus	75	2,2	5	3,85	0,67
Kahjulik töökäitumine	75	3,6	5	4,43	0,42

Allikas: autori koostatud

2.3.1. Ülesande sooritus

Ülesande soorituse alaskaalades on vastajate hinnangud tulemustele orienteerituse (Mean = 4,35, SD = 0,84), töö planeerimise ja organiseerimise (Mean = 3,69, SD = 0,61) ja prioriteetide seadmise (Mean = 3,66, SD = 0,80) skaalal üle keskmise. Madalamad hinnangud olid antud küsimustele, mis käsitlesid töö kvaliteeti (Mean = 3,53, SD = 0,63) ja tõhusalt töötamist (Mean = 2,84, SD = 0,94) (tabel 11). Hinnangud töö planeerimise ja organiseerimise skaalal viitavad keskmisest suuremale töökoormusele. Hinnangud tõhusalt töötamisele on selgelt alla keskmise.

Tabel 11. Ülesande soorituse alaskaalade keskmised

Ülesande soorituse alaskaalad	N	Min	Max	Mean	SD
Töö kvaliteet	75	1,67	5	3,53	0,63
Töö planeerimine ja organiseerimine	75	2	4,75	3,69	0,61
Tulemustele orienteeritus	75	1	5	4,35	0,84
Prioriteetide seadmine	75	2	5	3,66	0,80
Tõhusalt töötamine	75	1	5	2,84	0,94

Allikas: autori koostatud

Vastajagruppide hinnangute erinevuste väljaselgitamiseks kasutas autor Kruskal-Wallis H testi ning Spearmani korrelatsioonianalüüsi vastajate gruppide lõikes. Välja toodud on vastused, kus olulisusnivoo $p < 0,05$.

Kruskal-Wallis H testi tulemustes esines ülesande soorituse alaskaalde osas statistiliselt oluline erinevus vastustes, mis käsitlesid töö kvaliteeti, töö planeerimist ja organiseerimist, tulemustele orienteeritust ja tõhusalt töötamist. Statistiliselt oluline erinevus esines järgmistes valimi

gruppides: ametikoha positsioon, staaž käesoleval ametikohal ning erialase ettevalmistuse vastavus tehtava tööga.

Statistiliselt oluline erinevus esineb vastajate positsiooni ning töö planeerimise ja-organiseerimise ($H = 16,770$, $p = 0,000$) ja tõhusalt töötamise vahel ($H = 8,988$, $p = 0,011$). Juhi ametikohal töötavate vanemohvitseride hinnangud (osakonna ülem: Mean Rank = 52,20, jaoskonna/sektsiooni ülem: Mean Rank = 51,98) on märkimisväärselt kõrgemad võrreldes staabiohvitseride hinnangutega (Mean Rank = 30,56), millest järeldub, et juhtide hinnangud töökoormusele on võrreldes staabiohvitseride hinnangutega oluliselt kõrgemad (tabel 12). Tõhusalt töötamise alaskaalal esineb statistiliselt oluline erinevus, kus staabiohvitseride hinnangud (Mean Rank = 43,39) on oluliselt kõrgemad osakonna ülemate (Mean Rank = 26,40) ja jaoskonna/sektsiooni ülemate (Mean Rank = 28,19) hinnangutest. Tulenevalt eeltoodust järeldab autor, et juhid on tõhususe hindamisel enesekriitilisemad, kuna nende töökoormus on võrreldes staabiohvitseride töökoormusega suhteliselt suurem, mis omakorda viitab ebaühtlasele töökoormuse jaotumisele.

Tabel 12. Positsiooni mõju ülesande sooritusele

Alaskaala	Positsioon	N	Mean Rank	H	p	Mean	SD
Töö planeerimine ja organiseerimine	Osakonna ülem	5	52,20	16,770	0,000	3,687	0,607
	Jaoskonna/sektsiooni ülem	21	51,98				
	Staabiohvitser	49	30,56				
	Total	75	–				
Tõhusalt töötamine	Osakonna ülem	5	26,40	8,988	0,011	2,840	0,945
	Jaoskonna/sektsiooni ülem	21	28,19				
	Staabiohvitser	49	43,39				
	Total	75	–				

Allikas: Autori koostatud

Statistiliselt oluline erinevus esineb vastajate ametikohal töötamise staaži ning töö kvaliteedi ($H = 19,651$, $p = 0,001$), tööplaneerimise ja organiseerimise ($H = 13,912$, $p = 0,008$) ning tõhusalt töötamise ($H = 13,751$, $p = 0,008$) alaskaalade vahel. Kõige kõrgemad hinnangud töö kvaliteedile andsid üle 5aastase staažiga vanemohvitserid (Mean Rank = 59,29), kelle hinnangud töö kvaliteedile on 61% kõrgemad võrreldes kuni aastase staažiga vanemohvitseridel (Mean Rank = 23,07). Analüüsist selgub, et ametikohal töötamise staaži kasvades muutuvad hinnangud töö kvaliteedile kõrgemaks. Töö planeerimise ja organiseerimise alaskaalal esineb statistiliselt oluline

erinevus võrreldes ametikoha staažiga, kus üle keskmise hinnanguid andsid vanemohvitserid staažiga „1-2 aastat“ (Mean Rank = 47,13) ning „üle 4 aasta“ (Mean Rank = 45,79) ja „3-4 aastat“ (Mean Rank = 43,32). Alla keskmise hinnangud esinesid staažigruppides 2-3 aastat (Mean Rank = 32,95 ning kõige madalamad hinnangud esinesid grupis „kuni 1 aasta“ (Mean Rank = 25,43). Tõhusalt töötamise alaskaalal esineb statistiliselt oluline erinevus, kus üle keskmise väärtused esinesid staažigruppides „üle 4 aasta“ (Mean Rank = 56,71), „2-3 aastat“ (Mean Rank = 46,59) ja „3-4 aastat“ (Mean Rank = 45,00). Keskmisest madalamad hinnangud esinesid gruppides „kuni 1 aasta“ (Mean Rank = 34,89) ja „1-2 aastat“ (Mean Rank = 28,25) (tabel 13).

Eeltoodust järeldab autor, et ametikoha staažil on oluline negatiivne mõju ülesande sooritusele tervikuna, kuna väiksema ametikoha staažiga töötajate efektiivsus, töö kvaliteet ja töökoormus on oluliselt madalam suurema ametikoha staažiga töötajatest. See mõjutab struktuuriüksuses töökoormuse ebaühtlast jaotumist teiste kogenenumate staabiohvitseride ja juhtide vahel.

Tabel 13. Ametikohal töötamise staaži mõju ülesande sooritusele

Alaskaala	Staaž ametikohal	N	Mean Rank	H	p	Mean	SD
Töö kvaliteet	Kuni 1 aastat	22	23,07	19,651	0,001	3,529	0,630
	1-2- aastat	24	40,40				
	2-3 aastat	11	41,14				
	3-4 aastat	11	45,95				
	Üle 4 aasta	7	59,29				
	Total	75	–				
Töö planeerimine ja -organiseerimine	Kuni 1 aastat	22	25,43	13,912	0,008	3,687	0,607
	1-2- aastat	24	47,13				
	2-3 aastat	11	32,95				
	3-4 aastat	11	43,32				
	Üle 4 aasta	7	45,79				
	Total	75	–				
Tõhusalt töötamine	Kuni 1 aastat	22	34,89	13,751	0,008	2,840	0,945
	1-2- aastat	24	28,25				
	2-3 aastat	11	46,59				
	3-4 aastat	11	45,00				
	Üle 4 aasta	7	56,71				
	Total	75	–				

Allikas: Autori koostatud

Spearmani korrelatsioonianalüüsi ülesande soorituse alaskaalade analüüsis (tabel 14) on näha, et tööplaneerimine ja organiseerimine on olulise mõõduka tugevusega negatiivses seoses ohvitseri praeguse ametikoha positsiooniga ($\rho = -0,470$, $p = 0,00$) ja nõrga tugevusega positiivselt seotud ametikoha staažiga ($\rho = 0,270$ ja $p = 0,019$), millest võib järeldada, et juhtivatel ametikohtadel olevate vanemohvitseride hinnangud on töökoormusele kõrgemad kui staabiohvitseridel. Ametikohal töötamise staaži kasvamisel paraneb ka tööplaneerimise ja organiseerimise võime.

Ülesande soorituse töökvaliteedi skaala ja ametikohal töötamise staaži ($\rho = 0,486$ ja $p = 0,000$) vahel esineb oluline mõõduka tugevusega positiivne seos, millest võib järeldada, et ametikohal kauem töötanud vanemohvitseride hinnangud töö kvaliteedile on kõrgemad. Töökvaliteedi skaala ja roteerumise tõenäosuse ($\rho = 0,260$, $p = 0,024$) vahel esineb oluline nõrga tugevusega positiivne seos, millest järeldub, et vanemohvitseride, keda lähiajal ootab ees roteerumine uuele ametikohale, hinnangud töökvaliteedile on kõrgemad, mis on ootuspärane tulemus, kuna ametikoha staaži kasvades suureneb uuele ametikohale roteerumise tõenäosus.

Ülesande soorituse tõhusalt töötamise skaalal on oluline mõõduka tugevusega positiivne seos positsiooni ($\rho = 0,346$, $p = 0,002$) ja ametikohal töötamise staažiga ($\rho = 0,310$, $p = 0,007$), millest järeldub, et staabiohvitseride hinnangud tõhusalt töötamise skaalal on suhteliselt kõrgemad juhtide hinnangutest ning vanemohvitserid, kes on ametikohal pikema töökogemusega, töötavad suhteliselt tõhusamalt.

Tabel 14. Ülesande soorituse alaskaalade seosed.

-	Töö kvaliteet	Töö planeerimine ja organiseerimine	Tulemustele orienteeritus	Prioriteetide seadmine	Tõhusalt töötamine
Positsioon	-0,088	-,470**	0,006	-0,037	,346**
Ametikoha staaž	,486**	,270*	0,189	0,167	,310**
Roteerumise tõenäosus lähiajal	,260*	0,121	-0,117	-0,143	-0,045

Märkus: olulisusnivoo ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Ülesande soorituse prioriteetide seadmise ja tulemustele orienteerituse skaalal olulised seosed puuduvad või on seotus vastajaid iseloomustavate skaaladega väga nõrk. Samuti ei esinenud olulisi erinevusi valimi gruppide hinnangutes, mis käsitlesid tööks vajaliku ettevalmistuse omamist,

soovidega arvestamist ning roteerumiste arvu, millest võib järeldada, et oluline mõju ülesande sooritusele puudub.

Kokkuvõtvalt võib väita, et ülesande sooritust mõjutab kõige enam ametikoha staaž. Kuni aastase staažiga vanemohvitseride hinnangud töökvaliteedile on suurema staažiga vanemohvitseride hinnangutest oluliselt madalamad. 76% vanemohvitseride hinnangud töökvaliteedile ja 61% vanemohvitseride hinnangud tõhusale töötamisele on madalamad valimi hinnangute keskmisest, mis autori hinnangul soodustab töökoormuse ebaühtlast jaotumist, mille tulemusena ligi 44% vanemohvitseridest töötavad alla oma tegeliku potentsiaali. Tulenevalt eeltoodust on autori hinnangul kaitseväge rotatsioonisüsteemi mõju ülesande sooritusele negatiivne, kuna hinnangud tõhusalt töötamise skaalal on alla keskmise ning vastustes esinevad olulised erinevused valimi positsiooni ja ametikoha staaži gruppides.

2.3.2. Kontekstuaalne sooritus

Kontekstuaalse soorituse alaskaaladel on vastajate hinnangud vastutustunde (mean = 4,2, SD = 0,51), koostöövõimelisuse (mean = 4,07, SD = 0,83), tagasiside aktsepteerimise ja sellest õppimise (mean = 4,06, SD = 0,71) selgelt üle keskmise. Vastuste keskmisest madalamad hinnangud olid antud küsimuste kohta, mis käsitlesid loomingulisust (mean = 3,71, SD = 0,88), initsiatiivikut (mean = 3,6, SD = 0,77) ja väljakutsete vastuvõtmist (mean = 3,36, SD = 1,09) (tabel 15).

Tabel 15. Kontekstuaalse soorituse alaskaalade keskmised

Alaskaalade keskmised	N	Min	Max	Mean	SD
Vastutustundlikkus	75	3	5	4,2	0,51
Koostöövõimelisus	75	1	5	4,07	0,83
Tõhus suhtlemine (sh ideede ja kavatsuste arusaadav väljendamine)	75	1	5	3,88	0,68
Loomingulisus	75	1	5	3,71	0,88
Initsiatiivikus	75	1	5	3,6	0,77
Tagasiside aktsepteerimine ja sellest õppimine	75	2,5	5	4,06	0,71
Väljakutsete võtmine	75	1	5	3,36	1,09

Allikas: autori koostatud

Kruskal-Wallise H testi tulemustes esines kontekstuaalse soorituse alaskaaladel statistiliselt oluline erinevus vastustel, mis käsitles väljakutsete võtmist, koostöövõimelisust, tõhusat suhtlemist, tagasiside aktsepteerimist, loomingulisust ja initsiatiivikut käsitlevates küsimustes.

Kontekstuaalset sooritust mõjutab järgmisel aastal roteerumise tõenäosus ning rotatsiooni planeerimisel soovide ja eelistustega arvestamine.

Statistiliselt oluline erinevus esines väljakutsete võtmises ka vanemohvitseridel, kelle hinnangul on järgmisel aastal nende roteerumise tõenäosus kas „väga tõenäoline“ (Mean Rank = 38,03) ja „tõenäoline“ (Mean Rank = 37,35), nad võtavad pigem sagedamini uusi väljakutseid vastu kui ohvitserid, kelle roteerumise tõenäosus on järgmisel aastal, kas „väga ebatõenäoline“ (Mean Rank = 25,25) või „ebatõenäoline“ (Mean Rank = 37,11). Kõige suuremat valmisolekut uute väljakutsete võtmiseks hindasid ohvitserid, kes ei osanud hinnata oma roteerumise tõenäosust (Mean Rank = 54,32) (tabel 16). Spearmani korrelatsiooni analüüs ei tuvastanud olulisi seoseid roteerumise tõenäosuse ja väljakutsete võtmise ($p = 0,140$, $p = 0,232$) vahel. Grupisiseste erinevuste kontrollimiseks kasutas autor One-Way ANOVA Post Hoc Tamhane testi. Võrdlustestid näitasid lähiajal järgmise rotatsiooni tõenäosuse osas, et esinesid olulised erinevused gruppide „ei oska hinnata“ ja „väga ebatõenäoline“ vahel (Mean Difference = 1,43182, $p = 0,004$), millest tulenevalt autor järeldab, et roteerumise tõenäosusel põhinevaid hinnanguid ei saa võtta aluseks kontekstuaalse soorituse järelduste kujundamisel.

Tabel 16. Vanemohvitseride roteerumistõenäosuse mõju kontekstuaalsele sooritusele

Alaskaala	Roteerumistõenäosus	N	Mean Rank	H	p	Mean	SD
Väljakutsete võtmine	väga ebatõenäoline	12	25,25	11,209	0,024	3,360	1,086
	ebatõenäoline	18	37,11				
	ei oska hinnata	11	54,32				
	tõenäoline	17	37,35				
	väga tõenäoline	17	38,03				
	total	75					

Allikas: Autori koostatud

Statistiliselt oluline erinevus esineb ametikohale määramisel roteeritava vanemohvitseri eelistustega arvestamise ja loomingulisuse ($H = 16,438$, $p = 0,002$), initsiatiivikuse ($H = 15,799$, $p = 0,003$) ning väljakutsete võtmise vahel ($H = 12,683$, $p = 0,013$). Vanemohvitserid, kelle eelistustega „arvestati suurel määral“ (Mean Rank = 32,83) ja „pigem arvestati“ (Mean Rank = 44,07), on suhteliselt loomingulisemad võrreldes vanemohvitseridega, kelle eelistustega ei arvestatud „üldse mitte“ (Mean Rank = 42,32) ja „pigem mitte“ (Mean Rank = 19,81). Kõige kõrgema hinnangu loomingulisusele andsid vanemohvitserid, kes ei osanud hinnata, mil määral nende soovidega arvestati (Mean Rank = 46,55). Statistiliselt oluline erinevus esineb

initsiatiivikuse skaalal eelistustega „arvestati suurel määral“ (Mean Rank = 33,08) ja „pigem arvestati“ (Mean Rank = 48,26), mis on suhteliselt suurem vanemohvitseridest, kelle eelistustega ei arvestatud „üldse mitte“ (Mean Rank = 37,74) ja „pigem mitte“ (Mean Rank = 19,85). Üle keskmise hinnangu initsiatiivikuse küsimustele andsid vanemohvitserid, kes ei osanud hinnata, mil määral nende soovidega arvestati (Mean Rank = 44,35).

Vanemohvitserid, kelle eelistustega „arvestati suurel määral“ (Mean Rank = 31,13) ja „pigem arvestati“ (Mean Rank = 44,57), hindavad oma valimisolekut vastu võtta väljakutseid kõrgemalt võrreldes vanemohvitseridega, kelle soovidega ei arvestatud „üldse mitte“ (Mean Rank = 38,41) ja „pigem mitte“ (Mean Rank = 23,54). Kõige suuremat valmisolekut uute väljakutsete võtmiseks hindasid ohvitserid, kes ei osanud hinnata, kas ja millisel määral nende soovidega arvestati (Mean Rank = 49,25) (tabel 17). Autori hinnangul tekitab segaduse vastuste erinevus, kus vanemohvitseride puhul, kelle soovidega ei ole üldse arvestatud ja kelle soovidega arvestati suurel määral, olulist erinevust ei ole. Silmatorkav erinevus võrreldes teiste kategooriatega esineb vanemohvitseridel, kes ei oska hinnata, mil määral nende soovidega on arvestatud, kuid autori hinnangul selle grupi hinnanguid ei saa järelduste tegemisel kasutada.

Tabel 17. Rotatsiooni planeerimisel vanemohvitseride soovide arvestamise mõju kontekstuaalsele sooritusele

Alaskaala	Mil määral arvestati soovidega	N	Mean Rank	H	p	Mean	SD
Loomingulisus	üldse mitte	17	42,32	16,438	0,002	3,707	0,882
	pigem mitte	13	19,81				
	ei oska hinnata	10	46,55				
	pigem arvestati	23	44,07				
	arvestati suurel määral	12	32,83				
	total	75	–				
Initsiatiivikus	üldse mitte	17	37,74	15,799	0,003	3,603	0,773
	pigem mitte	13	19,85				
	ei oska hinnata	10	44,35				
	pigem arvestati	23	48,26				
	arvestati suurel määral	12	33,08				
	total	75	–				
Väljakutsete võtmine	üldse mitte	17	38,41	12,683	0,013	3,360	1,086
	pigem mitte	13	23,54				
	ei oska hinnata	10	49,25				
	pigem arvestati	23	44,57				

	arvestati suurel määral	12	31,13				
	total	75	–				

Allikas: Autori koostatud

Spearmani korrelatsiooni analüüs ei tuvastanud olulisi seoseid soovidega arvestamise ja loomingulisuse ($\rho = 0,031$, $p = 0,793$), initsiatiivikuse ($\rho = 0,139$, $p = 0,235$) ja väljakutsete võtmise ($\rho = 0,051$, $p = 0,666$) vahel.

Grupisiseste erinevuste kontrollimiseks kasutas autor One-Way ANOVA Post Hoc Tamhane testi. Võrdlustestid näitasid soovidega arvestamise osas, et esinesid olulised erinevused lisaks „ei oska hinnata“ ka gruppide „pigem arvestati“ ja „pigem mitte“ vahel, mille põhjal autor järeldab, et rotatsioonikorras ametikohale määramisel vanemohvitseride soovidega mittearvestamine avaldab loomingulisusele, initsiatiivikusele ja väljakutsete võtmisele pigem negatiivset mõju (tabel 18).

Tabel 18. Rotatsiooni planeerimisel vanemohvitseride soovide arvestamise mõju kontekstuaalsele sooritusele

Alaskaala	(I) Soovidega arvestamine	(J) Soovidega arvestamine	Keskliste erinevus (I-J)	Standardviga	Olulisusnivoo
Loomingulisus	pigem mitte	üldse mitte	-0,97738	0,36061	0,108
		ei oska hinnata	-1,25385*	0,34143	0,014
		pigem arvestati	-1,15385*	0,27918	0,006
		arvestati suurel määral	-0,73718	0,29022	0,181
Initsiatiivikus	pigem mitte	üldse mitte	-0,72851	0,28151	0,146
		ei oska hinnata	-0,94615*	0,27232	0,023
		pigem arvestati	-1,06355*	0,24193	0,003
		arvestati suurel määral	-0,51282	0,33572	0,781
Väljakutsete võtmine	pigem mitte	üldse mitte	-0,79638	0,40869	0,470
		ei oska hinnata	-1,28462*	0,32129	0,007
		pigem arvestati	-1,08027*	0,31685	0,025
		arvestati suurel määral	-0,38462	0,45538	0,995

Märkus: * olulisusnivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Spearmani korrelatsioonianalüüsi kontekstuaalse soorituse alaskaalade analüüsis (tabel 19) on näha, et tõhusa suhtlemise skaala on nõrgalt ja positiivselt seotud ametikoha staažiga ($\rho = 0,275$, $p = 0,017$), millest saab järeldada, et vanemohvitserid, kes on ametikohal kauem töötanud, oskavad

ennast vastavas valdkonnas paremini väljendada ning saavad ka paremini aru kolleegide käsitletavast problemaatikast.

Kontekstuaalse soorituse loomingulisuse skaala ja roteerumiste arvu vahel on oluline nõrk positiivne seos ($\rho = 0,252$, $p = 0,029$), millest tulenevalt võib järeldada, et vanemohvitseride, keda on teenistusaja jooksul rohkem ühelt ametikohalt teisele roteeritud, hinnangud loomingulisusele on kõrgemad.

Kontekstuaalse soorituse initsiatiivikuse skaalal esineb oluline nõrga tugevusega negatiivne seos vanemohvitseri praeguse ametikoha positsiooniga ($\rho = -0,241$, $p = 0,037$) ning väljakutsete võtmise skaala on nõrgalt seotud positsiooniga ($\rho = -0,239$, $p = 0,039$), millest järeldub, et juhi positsioonil olevad vanemohvitserid on suhteliselt initsiatiivikamad ja enam valmis vastu võtma uusi väljakutseid võrreldes staabiohvitseri ametikohal teenivate vanemohvitseridega.

Tabel 19. Kontekstuaalse soorituse alaskaalade seosed

	Vastutustundlikkus	Koostöövõimelisus	Tõhus suhtlemine	Loomingulisus	Initsiatiivikus	Tagasiside aktsepteerimine ja sellest õppimine	Väljakutsete võtmine
Positsioon	0,195	0,132	-0,048	-0,189	-,241*	-0,129	-,239*
Ametikoha staaz	0,050	0,075	,275*	0,121	0,166	0,063	0,157
Roteerumiste arv	-0,051	0,186	0,120	,252*	0,171	0,169	0,166

Märkus: olulisusnivoo * $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Kontekstuaalse soorituse vastutustundlikkuse ja koostöövõimelisuse skaalal olulised seosed puuduvad või on seotus vastajaid iseloomustavate skaaladega väga nõrk. Samuti ei esinenud olulisi erinevusi tööks vajaliku ettevalmistuse omamise grupis.

Kokkuvõtvalt võib väita, et keskmised hinnangud vastutustundlikkusele, koostöövõimelisusele ja tagasiside aktsepteerimisele on heal tasemel ning hinnangud tõhusale suhtlemisele, loomingulisusele, initsiatiivikusele ja väljakutsete võtmisele on rahuldaval tasemel. Kõige enam mõjutab kontekstuaalset sooritust rotatsioonide läbiviimisel vanemohvitseride isiklike soovidega arvestamine. Rotatsioonide elluviimisel töötajate soovidega mittearvestamine võib avaldada

negatiivset mõju loomingulisuse, initsiatiivikuse ja väljakutsete võtmise skaalal. Lisaks tuvastas korrelatsioonianalüüs olulised, kuid nõrgad negatiivsed seosed positsiooni ja initsiatiivikuse ning väljakutsete võtmise vahel, millest järeldub, et juhi positsioonil olevad vanemohvitserid on võrreldes staabiohvitseridega suhteliselt initsiatiivikamad ning võtavad vastu rohkem väljakutseid. Korrelatsioonianalüüs tuvastas ka olulise nõrga positiivse seose roteerumiste arvu ja loomingulisuse vahel, millest järeldub, et suurema rotatsioonikogemusega vanemohvitseride hinnangud loomingulisusele on suhteliselt kõrgemad. Suurema ametikoha staažiga vanemohvitseride hinnangute ja tõhusa suhtlemise vahel on oluline positiivne seos.

2.3.3. Kohanemisvõimelisus

Kohanemisvõimelisuse alaskaaladel on vastajate hinnangud vajadusel töö eesmärkide kohandamise (Mean = 4,12, SD = 0,72), ebakindlate ja ettearvamatute tööolukordade lahendamine (Mean = 3,95, SD = 0,73) ja vastupanuvõime (Mean = 3,9, SD = 0,72) osas keskmiselt kõrgemalt hinnatud. Keskmisest madalamad olid hinnangud probleemidele loominguliste lahenduste pakkumine (Mean = 3,77, SD = 0,94) ja kõige madalama väärtusega tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmisel (Mean = 3,51, SD = 1,2). Tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmise standardhälve (SD = 1,2) on võrreldes teistega suhteliselt suur, mis tähendab, et vastuste hajuvus on suur (tabel 20).

Tabel 20. Kohanemisvõimelisuse alaskaalade keskmised

Alaskaalade keskmised	N	Min	Max	Mean	SD
Tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmine	75	1	5	3,51	1,2
Töö eesmärkide kohandamine vajadusel	75	2	5	4,12	0,72
Vastupanuvõime (toimetulek stressiga, rasketes olukordades ja raskustes)	75	2,5	5	3,9	0,68
Probleemidele loominguliste lahenduste pakkumine	75	1	5	3,77	0,94
Ebakindlate ja ettearvamatute tööolukordade lahendamine	75	2	5	3,95	0,73

Allikas: autori koostatud

Kruskal-Wallise H testi tulemustes esines kohanemisvõimelisuse skaalal statistiliselt oluline erinevus vastustel, mis käsitles tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmist ja paindlikkust ehk vajadusel töö eesmärkide kohandamist.

Tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmise ja ametikoha staaži skaalade ($H = 10,171$), $p = 0,038$) vahel esines statistiliselt oluline erinevus, kus kõrgemad hinnangud andsid ohvitserid,

kelle ametikohal töötamise staaž on „üle 4 aasta“ (Mean Rank = 55,00) ning „3-4 aastat“ (Mean Rank = 42,59) ja „kuni 1 aasta“ (Mean Rank = 41,64). Kõige madalamad hinnangud andsid tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmise skaalal need, kelle ametikohal töötamise staaž on „1-2 aastat“ (Mean Rank = 29,44) ja „2-3 aastat“ (Mean Rank = 34,00) (tabel 21).

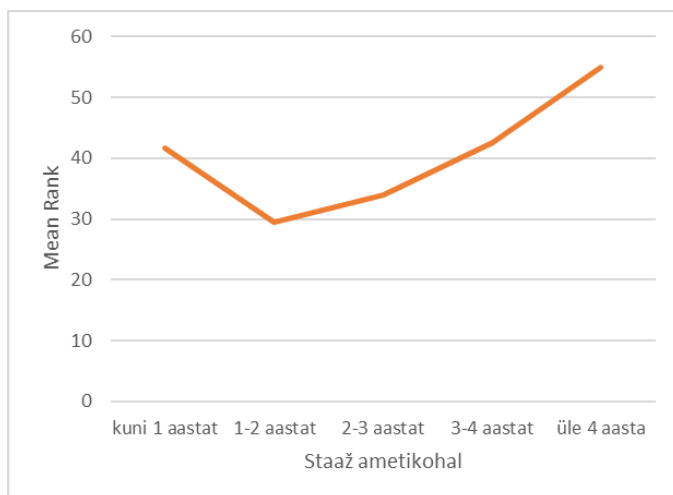
Tabel 21. Tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmise ja ametikoha staaži mõju kohanemisvõimelisusele

Alaskaala	Staaž ametikohal	N	Mean Rank	H	p	Mean	SD
Tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmine	kuni 1 aastat	22	41,64	10,171	0,038	3,507	1,201
	1-2 aastat	24	29,44				
	2-3 aastat	11	34,00				
	3-4 aastat	11	42,59				
	üle 4 aasta	7	55,00				
	total	75	–				

Allikas: autori koostatud

Spearmani korrelatsiooni analüüs ei tuvastanud olulisi seoseid ametikoha staaži ja tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmise skaalade vahel ($\rho = 0,101$, $p = 0,391$).

One-Way ANOVA Post Hoc Tamhane võrdlustestid näitasid tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmise skaalal, et olulised erinevused esinesid ametikoha staaži gruppide vahel „üle 4 aasta“ ja „1-2 aastat“ (Mean difference = 1,3690, $p = 0,025$). Autor järeldab, et oluline erinevus ametikoha staaži ja enesetäiendamise skaalade vahel, mis tähendab, et rotatsioonist tulenevalt on ametikohal arenemise õpikõver U-kujuline, kus enesetäiendamine on olulisel kohal esimesel aastal, pärast esimest aastat saavutatakse platoo, kus keskendutakse praktiliste oskuste rakendamisele ning alates kolmandast aastast algab ametialane spetsialiseerumine ning vajalike kompetentside arendamine (joonis 2).



Joonis 2. Töölaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmise suhe ametikoha staažiga
Allikas: autori koostatud

Töö eesmärkide kohandamise ja praeguse töö erialasele ettevalmistusele vastavuse skaalade ($H = 12,880$, $p = 0,012$) vahel esines statistiliselt oluline erinevus (tabel 22), kus vastajate hinnangul kõige enam näitavad üles paindlikkust, kelle töö „ei ole kooskõlas“ (Mean Rank = 64,00) ja „pigem ei ole kooskõlas“ (Mean Rank = 40,30) nende varasema ettevalmistuse ja kogemusega. Vastajate hinnangud „on täiesti kooskõlas“ (Mean Rank = 41,59) ja „pigem on kooskõlas“ (Mean Rank = 31,60). Kõige madalama hinnangu andsid ohvitserid, kelle vastuseks oli „ei oska hinnata“ (Mean Rank = 20,25). Spearmani korrelatsiooni analüüs ei tuvastanud olulisi seoseid erialase ettevalmistuse ja töölaste eesmärkide kohandamise skaalade vahel ($\rho = 0,124$, $p = 0,290$).

One-Way ANOVA Post Hoc Tamhane võrdlustestid näitasid erialase ettevalmistuse ja töölaste eesmärkide kohandamise skaalal, et olulised erinevused esinesid gruppide „ei ole kooskõlas“ ning „pigem on kooskõlas“ (Mean Difference = 1,09677, $p = 0,00$) ja „on täiesti kooskõlas“ (Mean Difference = 0,75758, $p = 0,00$) vahel, millest autor järeldab, et vähese erialase ettevalmistusega vanemohvitserid on töö eesmärkide kohandamisel paindlikumad valdkonda paremini tundvatest vanemohvitseridest.

Tabel 22. Töö eesmärkide kohandamine vajadusel ja töövastavus erialasele ettevalmistusele skaalade mõju kohanemisvõimelisusele

Alaskaala	Erialase ettevalmistuse vastavus tööle	N	Mean Rank	H	p	Mean	SD
	ei ole kooskõlas	4	64,00	12,880	0,012	4,120	0,716

Töö eesmärkide kohandamine vajadusel	pigem ei ole kooskõlas	5	40,30				
	ei oska hinnata	2	20,25				
	pigem on kooskõlas	31	31,60				
	on täiesti kooskõlas	33	41,59				
	total	75	–				

Allikas: autori koostatud

Spearmani korrelatsioonianalüüsi kohanemisevõimelisuse alaskaalade analüüsis (tabel 23) on näha, et kohanemisevõimelisuse paindlikkuse ehk tööeesmärkide kohandamise skaala ja roteerumise arvu vahel esineb oluline nõrk positiivne seos ($\rho = 0,231$, $p = 0,046$), millest järeldub, et suurema rotatsioonikogemusega vanemohvitserid näitavad üles suhteliselt suuremat paindlikkust kui väiksema rotatsioonikogemusega ohvitserid. Probleemidele loomingulise lahenduse pakkumise skaala ja roteerumise arvu vahel esineb oluline nõrk positiivne seos ($\rho = 0,229$, $p = 0,048$), millest järeldub, et suurema rotatsioonikogemusega vanemohvitserid on probleemide lahendamisel loomingulisemad.

Kohanemisevõimelisuse ebakindlate ja ettearvamatute tööolukordade lahendamise skaala ja varasema töökogemuse ja ametialase ettevalmistuse arvestamise vahel esineb oluline nõrk positiivne seos ($\rho = 0,230$, $p = 0,047$), millest järeldub, et mida rohkem arvestatakse ametikohale määramisel isiku varasemat erialast ettevalmistust, seda paremini suudavad nad lahendada uuel ametikohal ettetulevaid ebakindlaid tööolukordi.

Tabel 23. Kohanemisevõimelisuse alaskaalade seosed

–	Tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmine	Töö eesmärkide kohandamine vajadusel	Vastupanuvõime	Probleemidele loominguliste lahenduste pakkumine	Ebakindlate ja ettearvamatute tööolukordade lahendamine
Tööks vajaliku erialase ettevalmistuse ja kogemuse omamine	0,211	0,124	0,140	0,155	,230*
Roteerumise arv	0,093	,231*	0,212	,229*	0,117

Märkus: olulisusnivoo * $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Kohanemisvõimelisuse vastupanuvõime skaalal olulised seosed puuduvad või on seotus valimit iseloomustavate skaaladega väga nõrk. Samuti ei esinenud olulisi erinevusi valimi positsiooni, roteerumise tõenäosuse ja soovidega arvestamise gruppides, millest võib järeldada, et puudub oluline mõju kohanemisvõimelisusele.

Kokkuvõtvalt võib väita, et keskmised hinnangud paindlikkuse skaalal on head ning hinnangud tööalaste teadmiste ajakohasena hoidmisele, vastupanuvõimele, probleemidele loominguliste lahenduste pakkumise ja ebakindlate ja ettearvamatute tööolukordade lahendamise skaaladel on rahuldavad. Rotatsioonide läbiviimisel vanemohvitseri varasema erialase ettevalmistuse arvestamine avaldab mõju paindlikkusele, kus väiksema erialase ettevalmistusega vanemohvitserid on töö eesmärkide kohandamisel paindlikumad kui valdkonda paremini tundvad vanemohvitserid. Samuti on parema erialase ettevalmistusega vanemohvitseride hinnangud ebakindlate tööolukordade lahendamisele kõrgemad väiksema erialase ettevalmistusega vanemohvitseridest. Tulemused näitavad ka olulist seost, mille järgi suurem rotatsioonikogemus mõjutab positiivselt probleemidele loominguliste lahenduste leidmist. Tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmise skaalal tuvastatud olulised grupisisesed erinevused ametikoha staažiga viitavad autori hinnangul rotatsiooni mõjule ametikoha spetsiifikast tulenevale enesearendamisele, kus spetsialiseerumine ning pädevuse kasvatamine algab peamiselt kolmandast aastast.

2.3.4. Kahjulik töökäitumine

Kahjuliku töökäitumise alaskaaladel on vastajate hinnangud liigse negatiivsuse näitamise (mean = 4,14, SD = 0,77), organisatsioonile kahjulike toimingute tegemise (mean = 4,00, SD = 0,78), kaastöötajaid või juhendajat kahjustavate toimingute tegemise (mean = 4,71, SD = 0,37) ja sihipäraselt vigade tegemise (mean = 4,97, SD = 0,23) selgelt üle keskmise (tabel 24), mis autori hinnangul näitab, et kahjulikku töökäitumist peastaabi vanemohvitseride seas praktiliselt ei esine.

Tabel 24. Kahjuliku töökäitumise alaskaalade keskmised

Alaskaalade keskmised	N	Min	Max	Mean	SD
Liigse negatiivsuse näitamine (nt kaebamine, probleemide paisutamine)	75	2,67	5	4,14	0,77
Organisatsioonile kahjulike toimingute tegemine (nt reeglite mittejärgimine, konfidentsiaalse teabe arutamine)	75	2	5	4	0,78

Kaastöötajaid või juhendajat kahjustavate toimingute tegemine (nt vaidlemine, tülitsemine, töö jätmine teistele lõpetamiseks)	75	3,25	5	4,71	0,37
Sihipärane vigade tegemine	75	3	5	4,97	0,23

Allikas: autori koostatud

Kruskal-Wallise H testi tulemustes ei esinenud kahjuliku töökäitumise skaalal statistiliselt olulisi erinevusi vastajaid iseloomustavate skaaladega.

Spearmani korrelatsioonianalüüsi kahjuliku töökäitumise alaskaalade analüüsis (tabel 25) on näha, et esineb oluline seos liigse negatiivsuse näitamise skaalal, kus esineb oluline nõrk negatiivne seos ametikoha positsiooniga ($\rho = -0,240$, $p = 0,038$), millest saab järeldada, et juhtivatel ametikohtadel teenivad vanemohvitserid näitavad harvemini üles negatiivsust võrreldes staabiohvitseridega. Ülejäänud kahjuliku töökäitumise alaskaalade ja valimit kirjeldavate andmete vahel olulisi seoseid ei esine.

Tabel 25. Kahjuliku töökäitumise alaskaalade seosed

	Liigse negatiivsuse näitamine	Organisatsioonile kahjulike toimingute tegemine	Kaastöötajaid kahjustavate toimingute tegemine	Sihipärane vigade tegemine
Positsioon	-,240*	-0,121	-0,061	-0,083

Märkus: olulisusnivoo * $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Kahjuliku töökäitumise organisatsioonile kahjulike toimingute tegemine, kaastöötajaid või juhendajat kahjustavate toimingute tegemine ning sihipärane vigade tegemine – selles osas skaaladel olulised seosed puuduvad või on seotus valimit iseloomustavate skaaladega väga nõrk. Samuti ei esinenud olulisi erinevusi valimi ametikoha staaži, erialase ettevalmistuse, roteerumise tõenäosuse, soovidega arvestamise ja roteerumiste arvu gruppides, millest võib järeldada, et nimetatud gruppidel puudub oluline mõju kahjulikule töökäitumisele.

Kokkuvõtvalt võib väita, et keskmised hinnangud kahjuliku töökäitumise alaskaaladel on heal tasemel ning rotatsioonil puudub oluline mõju kahjulikule töökäitumisele.

2.3.5. Vabavastuste analüüs

Ettepanekutena rotatsioonisüsteemi parendamiseks pakkusid vastajad välja hulgaliselt erinevaid ideid, millest enim märgiti ära rohkemat arvestamist töötaja soovidega, samuti pakuti lahenduseks

ametikohtade komplekteerimist avatud kandideerimisena. Näitena toodi välja Taani mudel, kus enne rotatsioonija lõppu on ohvitseril võimalik kandideerida ametikohale, mis vastab tema kvalifikatsioonile ja eelistustele.

Vastajate arvamuse kohaselt peaks roteeritav saama ka ise kaasa rääkida oma karjääri ja seega rotatsioonisüsteemi kujunemisel. Rahuaja rotatsioonide läbiviimisel tuleks vastajate arvates eelkõige arvestada tegevvälaste fundamentaalsete huvide ja vajadustega, et riive isikute põhiõigustega (elukoha vahetus, perekonnast eemalolek jne) oleks võimalikult minimaalne ning säiliks nende motivatsioon ning töö tulemuslikkus.

Mitme vastaja arvamusest selgus, et soovitakse pooleliolevate tööde, ülesannete ning kohustuste üleandmisteks jätta pikem periood ning vältida selle sattumist puhkuste perioodile. Seetõttu oleks vajalik hajutada rotatsioon terve aasta peale, mitte tegeleda sellega vaid augusti alguses. Lisaks tehti ettepanekuid jätta ära roteerumine ainuüksi roteerumise pärast ning rakendada rotatsiooni motiveerimiseks ning karjääri tegemiseks.

Paljud vastajad tõid välja soovi saada tehtud töö kohta tagasisidet, mida hetkel antud ei ole. Samuti tehti korduvalt ettepanekuid ametikoha ja põhiülesannete jagamisel jälgida kvalifikatsiooni töötaja motivatsiooni säilitamiseks, samas motivatsiooni hoidmiseks peeti vajalikuks saada piisavat väljakutset pakkuvaid tööülesanded. Mitmed vastajad soovisid saada uuele ametikohale asudes rohkem juhiseid töö kvaliteetsemaks tegemiseks. Toodi välja ka võimalik täiendõppe andmise vajadus uute ülesannete täitmiseks. Enne uuele ametikohale määramist tuleks töötajat informeerida, mida uus töö endaga kaasa toob ning millega tuleb arvestada, sh peaks töötajale olema teada ka tulevane töötasu. Soovitakse ka inimesekeskse ja väärtusepõhise personalistrateegia rakendamist.

Mitmete vastajate hinnangul tuleks rotatsioonisüsteem muuta selgemaks ja läbipaistvamaks, tagada selle kehtivus võrdsetel alustel kõigile ning vältida sõprade, tuttavate, võitluskaaslaste jm eelistamist. Lisaks sooviti mitme vastaja poolt adekvaatset põhjendust ning eesmärki rotatsiooni läbiviimisel, sooviti ka rohkem dialoogi teenistuja ja organisatsiooni vahel ning tsentraalse juhtimise asemel tuleks vastajate hinnangul arvestada rohkem allstruktuuride ettepanekutega. Enne rotatsiooniplaani rakendamist tuleks vastajate hinnangul uurida roteeritava tausta ja pädevust. Vastajate hinnangul on oluline selgitada välja töötaja arvamus oma pädevuse kohta uuel ametikohal, mitte arvestada vaid organisatsiooni juhtide arvamustega.

Väga paljude vastajate arvates peaks rotatsiooniga seonduv teave olema pikemalt planeeritud ja roteeritavale teada. Ette soovitakse teada vähemalt kahte järgmist rotatsiooni, et roteeritav teaks paika panna perspektiivid ning oskaks arvestada kõigi aspektidega. Kui etteplaneeritud rotatsiooni muudetakse, soovitavad vastajad sellest roteeritavat informeerida. Samuti ei peaks rotatsioon vastajate hinnangul toimuma tihedamini kui viie aasta tagant, sest õppimine ja sisseelamine võtab aega ning pigem soovitakse tööle stabiilsust ja pikaajalisust.

Vastajad tõid välja, et rotatsioon peaks algama analüüsimisest, et leida igale ametikohale õige teenistuja ning igale teenistujale leida õige ametikoht. Arvestada tuleks väljaõppeks kulunud ressursse ja konkreetse inimese isikuomadusi uuele ametikohale. Kui selgub, et inimene ei sobi ametikohale, siis peab ülemusel olema julgust seda öelda. Rotatsiooni intensiivsus peab ühe vastaja hinnangul olema sõltuvuses ametikoha ja eriala spetsiifikaga, sest mõnedel ametikohtadel ja erialadel peab roteerumine olema pikemate ajavahemikega või seda ei peaks üldse toimuma. Näitena toodi välja erialad ja ametikohad, kus on tegemist väga kitsa valdkonna vajalike spetsialistidega, kelle väljaõpe on kallis ja aeganõudev ning keda pole tööturult lihtne leida.

Vastajad tõid välja, et rotatsioon ei tohiks olla vaid struktuuris aukude täitmine, vaid see vajab täpsemat planeerimist ning töötaja töökogemuse ja spetsiifika hindamist. Soovitusena pakuti välja tööandjapoolset karjäärinõustamist ning töötajale arenguohvitseri määramist. Lisaks eelmainitule on ühe vastaja arvates vajalikud korrektsed ning eesmärgipärased arenguveestlused ja hindamised, mis toetaksid rotatsiooni.

Väga paljud vastajad tõid välja rotatsiooniga kaasnevad ebameeldivused seoses pereeluga. Kui vähegi võimalik, peaks vastajate hinnangul roteerimisel arvestama ka konkreetse indiviidi perekondlikku seisu ja isiklikke põhjuseid ning vajadusel leidma muid lahendusi. Enim muret tekitasid vastanutele mured seoses elukohaga. Vastajad soovisid, et rotatsiooni käigus elukoha vahetusel peaks olema tööandja poolt tagatud korralik elamispind. Üks vastaja arvas, et uue elukoha soetamisel võiks tööandja poolt olla tagatud lisakäendus.

Lisaks eluasemele soovisid vastajad rotatsiooni käigus kolinud töötaja perekonnale tööandja poolt tagatud lasteaiakohta lastele, sõidukompensatsiooni ning sportimisvõimalusi. Mitmel korral tõid vastajad välja asjaolu, et tööandja peaks olema paindlik ning töötaja asjakohaseks rakendamiseks peaks leidma kompromissi, et ametikoha sobimatuse pärast ei peaks head töötajad lahkuma.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et väga suur vabavastuste hulk näitab teema tõstatamise ja uurimise vajalikkust. Vastustest selgus, et töötajad ei ole rotatsioonisüsteemiga rahul ning nende arvamuste põhjal on näha, et süsteem vajab muutmist ja laiemat käsitlemist.

3. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Kolmandas peatükis arutleb autor uurimistulemuste üle, ühendades teoreetilised ja empiirilised seisukohad ning toob välja peamised järeldused ja soovitused rotatsioonisüsteemi arendamiseks Kaitseväe peastaabis. Samuti toob autor välja käesoleva uuringu piirangud ja annab soovitused probleemi edasiseks uurimiseks.

Käesolevas magistritöös uuriti vanemohvitseride rotatsioonisüsteemi ja töötulemuslikkuse vahelisi seoseid. Analüüsi tulemustest selgus, et kaitseväe vanemohvitseride rotatsioonisüsteem mõjutab vanemohvitseride individuaalset töötulemuslikkust peamiselt läbi ülesande soorituse ja kontekstuaalse soorituse ning vähemal määral kohanemisvõimelisuse alaskaalade. Analüüsi tulemusena ei tuvastatud rotatsioonisüsteemi olulist mõju kahjulikule töökäitumisele, mis võib olla tingitud konkreetse valimi eripärast. Käesolevas uurimistöös ei avaldunud rotatsiooni mõjud tulemustele orienteerituse ja prioriteetide seadmise, vastutustundlikkuse, koostöövõimelisuse, vastupanuvõime ja kahjuliku töökäitumise skaaladel. Sellest järeldub, et antud hinnangud olid suhteliselt sarnased ning valdavalt üle keskmise, millest autor järeldab, et antud valimi osas rotatsiooni mõju puudub.

Analüüsi tulemusena võib öelda, et rotatsioonisüsteemi mõju ülesande sooritusele on pigem negatiivne. Autori hinnangul on kõikidel ametikohtadel kolme aastase rotatsioonitsükli rakendamine liiga intensiivne, sest selle tulemusena alustab igal aastal ca 30% vanemohvitseridest uuel ametikohal ülesannetega tutvumisega ning kollektiivi sisseelamisega. Sisseelamisperioodil olevad vanemohvitserid töötavad alla oma tegeliku potentsiaali, mis toob kaasa töökoormuste ebaühtlase jagunemise staažikamate vanemohvitseride vahel ning põhjustab ka juhtidele ebaproportsionaalselt suurt töökoormust. Intensiivse rotatsiooni tulemusena kannatab üksuse töö kvaliteet, töö planeerimine ja organiseerimine ning tõhusalt töötamine.

Analüüsides rotatsioonisüsteemi mõju kontekstuaalsele sooritusele, tuvastati olulise faktorina, et rotatsioonide planeerimisel ja elluviimisel tuleks pöörata tähelepanu töötaja eelistustele ning võimalusel nendega arvestada. Töötaja soovidega mitte arvestamine võib kaasa tuua negatiivse mõju loominguksusele, initsiatiivikusele ning väljakutsete võtmisele. Selliste situatsioonide tekkimisel on negatiivse mõju vähendamiseks vaja töötajale anda põhjalik tööandja poolne selgitus, miks antud kontekstis selline otsus tehti.

Kohanemisvõimelisuse mõju analüüsimisel selgus seos ametikoha staaži ja tööalaste teadmiste ning oskuste ajakohasena hoidmise skaala vahel. Sellest analüüsi keskmistest hinnangutest joonistus välja U-kujuline õpikõver, millest autori hinnangul võib järeldada, et roteerudes saavutab vanemohvitser uue ametialase pädevuse keskmiselt kolmandaks aastaks. Arvestades kaitseväge rotatsioonisüsteemi intensiivust tähendab see, et vanemohvitseride efektiivselt töötamise aeg on suhteliselt lühike, kuna ametikohal vajaliku pädevuse saavutamisele järgneb kohe uus rotatsioon uuele ametikohale. Rotatsioonide planeerimisel tööks vajaliku erialase ettevalmistuse olemasoluga arvestamine avaldab positiivset mõju ettearvamatute tööolukordade lahendamisele. Autori hinnangul võib ametikohale määramisel erialase ettevalmistuse arvestamata jätmine avaldada olulist mõju ka teistel töötulemuslikkuse skaaladel. Samas on kaitseväge antud valimi puhul arvestanud üle 80% juhtudest erialast ettevalmistust, millest tulenevalt võimalikud mõjud antud valimiga ei avaldu.

Läbiviidud uurimistöö tulemused ei kinnitanud teooria osas esitatud väiteid, et rotatsiooni käigus tehtav töö muutub kvaliteetsemaks (Eriksson & Ortega 2006, 655) ning parandab töötulemusi (Belias 2013), kuna autori hinnangul on vanemohvitseride rotatsioonisüsteemi tulemusena Kaitseväge peastaabis jäänud maandamata kaasnevad riskid, mis käsitlevad ametialase efektiivsuse vähenemist keerukama iseloomuga ning spetsiifilisi oskusi nõudvatel ametikohtadel.

Rotatsiooni sageduse kohta lähevad erinevate teoreetikute arvamused lahku. Käesolev uurimistöö kinnitas, et rotatsioonistrateegia loomisel on töötulemuslikkuse kahjulike mõjude vähendamiseks vaja lisaks rotatsiooni sagedusele määratleda ka struktuuriüksustes aktsepteeritav rotatsioonist tingitud personalivoolavuse määr. See aitaks üksuses vältida olukorda, kus liiga suur arv töötajaid on korraga sisseelamisperioodil, mis võib avaldada olulist negatiivset mõju töö tulemuslikkusele, mille tulemusena võib kannatada ettevõtte eesmärkide saavutamine. Samuti peab autor vajalikuks määratleda organisatsiooni ametikohtadele erinevad rotatsiooniperioodid, lähtuvalt tehtava töö spetsiifikast, keerukusest ning iseloomust.

Käesolev uurimistöö kinnitas, et ametikohale määramisel roteeritavate eelistuste ja soovidega arvestamine avaldab pigem positiivset mõju kontekstuaalsele sooritusele loovuse, initsiatiivikuse ning väljakutsete võtmise skaalal.

Magistritöö eesmärk oli rotatsioonisüsteemi arendamiseks selgitada välja selle mõju vanemohvitseride individuaalse töö tulemuslikkusele Kaitseväge peastaabi vanemohvitseri ametikohal töötavate isikute näitel.

Püstitatud uurimisküsimused said vastuseks, et kaitseväes kasutatav vanemohvitseride rotatsioonisüsteem mõjutab Kaitseväe peastaabi vanemohvitseride töötulemuslikkust pigem negatiivselt. Intensiivne kolme aastase tsükliga rotatsioon avaldab mõju peamiselt ülesande sooritusele, mille tulemusena kannatab vanemohvitseride töökvaliteet, töö planeerimine ja organiseerimine ning tõhusalt töötamine. Rotatsiooni planeerimisel ja rakendamisel avaldab vanemohvitseride soovidega arvestamine olulist mõju vanemohvitseride kontekstuaalsele sooritusele läbi loovuse, initsiatiivikuse ning väljakutsete võtmise. Samuti selgus, et kohanemisvõimelisuse, tööalaste teadmiste ning oskuste ajakohasena hoidmise skaala vahel on seos ametikoha staažiga, millest autor järeldas, et roteerudes saavutab vanemohvitser uue ametialase pädevuse keskmiselt kolmandaks aastaks. Rotatsioonide planeerimisel tööks vajaliku erialase ettevalmistuse olemasoluga arvestamine avaldab positiivset mõju kohanemisvõimele ning ettearvamatute tööolukordade lahendamisele. Analüüsi tulemusena ei tuvastatud rotatsioonisüsteemi olulist mõju kahjulikule töökäitumisele, mis võib olla tingitud konkreetse valimi eripärast. Käesoleva uurimistöö tulemusena ei leitud seoseid rotatsiooni ja tulemustele orienteerituse ning prioriteetide seadmise, vastutustundlikkuse, koostöövõimelisuse, vastupanuvõime ja kahjuliku töökäitumise vahel. Vastajate antud hinnangud olid suhteliselt sarnased ning valdavalt üle keskmise, millest autor järeldab, et antud valimi osas rotatsiooni mõju puudub.

Viimasele uurimisküsimusele vastuse leidmiseks analüüsis autor vastajate vabavastuseid ning tõi välja peamised tähelepanekud uuringus osalejate ettepanekutest rotatsioonisüsteemi kitsaskohtade ja lahenduste osas. Olulisena võib välja tuua vastajate soovitusel, mis käsitlevad rotatsioonide planeerimisel parema infovahetuse korraldamist selliselt, et roteeritaval oleks võimalik kaasa rääkida oma karjääriotsuste kujundamisel. Samuti saab ettepanekuna välja tuua soovitusel hajutada rotatsioonid aasta peale, et uutele ametikohtadele määramised ei toimuks kitsas ajavahemikus korraga. Lisaks eelnevatele võib tuua välja ettepaneku kohaldada erinevaid rotatsiooniperioode sõltuvalt ametikoha iseloomust. Vanemohvitserid ootavad tööandjalt karjäärinõustamist, rotatsioonisüsteemi selgemaks muutmist ning rotatsiooni eesmärkide paremat selgitamist.

Lähtuvalt läbiviidud uuringu tulemustest teeb autor järgnevad ettepanekud kaitseväe rotatsioonisüsteemi arendamiseks.

Rotatsiooni positiivse efekti saavutamiseks tuleks välja töötada kaitsevägeenistuse eripäradest lähtuv optimaalne rotatsioonistrateegia, kus sõnastatakse selgemalt rotatsiooni eesmärgid ning

selgitatakse tegevväelaste rotatsioonipõhimõtteid eesmärgiga muuta rotatsioonisüsteem läbipaistvamaks ning protsessis osalejatele arusaadavamaks.

Rotatsioonistrateegia loomisel on vajalik lisaks rotatsiooni sagedusele määratleda ka struktuuriüksustes aktsepteeritav rotatsioonist tingitud personalivoolavuse määr. Strateegia loomisel kaaluda juhi ja staabiohvitseri karjääriliinidel erinevaid rotatsiooniperioode, lähtudes tehtava töö spetsiifikast, keerukusest ning iseloomust. Juhi karjääriliinil lühema rotatsiooniperioodi vajalikkus tuleneb sõjaväelise organisatsiooni keerukusest, mille juhtimiseks on vaja üle keskmise paremat teadlikkust, kuidas süsteemi erinevad osad toimivad ja omavahel suhestuvad, millest tulenevalt peavad ohvitserid juba varajases staadiumis omandama erinevates valdkondades üldiseid teadmisi ja oskuseid, et luua baas, kust on võimalik valida tuleviku juhte ja poliitika kujundajaid (Jans & Frazer-Jans 2001, 48). Staabiohvitseri karjääriliinil pikema rotatsiooni perioodi kohaldamine võimaldab suuremat spetsialiseerumist ning tõstab töötulemuslikkust ja parandab meeskondade institutsionaalset mälu.

Vajalik on leida lahendused vanemohvitseride kaasamiseks rotatsioonide planeerimise ning infovahetuse protsessidesse eesmärgiga saavutada suurem süsteemiga rahulolu ning vanemohvitseride valmisolek roteerumiseks, kuna töötaja peab olema roteerumisele motiveeritud ning tundma ennast täisväärtusliku partnerina, kes julgeb anda tagasisidet ja teha parendusettepanekuid, mida aktsepteeritakse (Belilos 2000).

Kaitseväes tuleks luua läbiviidud rotatsioonide edukuse hindamise ning tagasiside kogumise süsteem, mis võimaldab roteerunud ohvitseridelt koguda objektiivset infot eesmärgiga anda hinnang läbiviidud rotatsioonide edukusele ning koguda õpituvastusi süsteemi arendamiseks.

Käesoleva uurimistöö piiranguna võib välja tuua asjaolu, et selle uuringu tulemusi ei saa laiendada Kaitseväele üldiselt, kuna Kaitseväe peastaabi vanemohvitseride tööiseloom on võrreldes teiste kaitseväe struktuuriüksustega erinev. Samuti on peastaabi vanemohvitseride arv liiga väike võrreldes kaitseväe vanemohvitseride üldarvuga. Lisaks tuleb uuringu tulemustesse suhtuda teatud reservatsiooniga, kuna enesehinnangute kasutamisel töötulemuslikkuse hindamisel esineb oluliselt madalam korrelatsioon. Samuti avaldub enesehinnangutes tolerantsuse mõju, kuna inimesed reeglina on motiveeritud näitama ennast soodsamas ja sotsiaalselt paremas valguses. Selle tulemusena on tulemuslikkuse enesehinnangute standardhälbed tavaliselt poole madalamad võrreldes kolleegide või juhtide hinnangutega. (Koopmans et.al 2014, 115)

Käesolev uuring tegeles valimi rotatsiooni kogemust kirjeldavate gruppide sisemiste erinevuste tuvastamise ning järelduste tegemisega, kuid autori hinnangul peaks seda probleemi uurima oluliselt komplekssemalt, mis kaasaks analüüsidesse ka gruppide ja/või organisatsioonide vahelised erinevused. Sellest tulenevalt teeb autor ettepaneku viia läbi kordusuuring Kaitseväe teistes struktuuriüksustes eesmärgiga tuvastada rotatsioonisüsteemi mõjud vanemohvitseride töötulemuslikkusele madalama taseme üksustes. Täiendava ettepanekuna tuleks autori hinnangul Kaitseväes läbi viia uurimus osapoolte vajadustele vastava rotatsioonimudeli väljatöötamiseks.

KOKKUVÕTE

Rotatsiooni ja töö tulemuslikkust on uuritud erinevates teadustöodes ja ka praktikute poolt, siis tänaseni ei ole ühtset arusaamist, milline on rotatsiooni mõju individuaalsele töö tulemuslikkusele.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli rotatsioonisüsteemi arendamiseks selgitada välja selle mõju vanemohvitseride individuaalsele töötulemuslikkusele Kaitseväe peastaabi vanemohvitseri ametikohal töötavate isikute näitel.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor kolm uurimisülesannet:

1. Uurida vastavat teaduskirjandust ning anda teoreetiline ülevaade rotatsioonist ja töö tulemuslikkusest ning luua kontseptuaalne raamistik nende vaheliste seoste vahel.
2. Viia läbi empiiriline uuring Kaitseväe peastaabis eesmärgiga selgitada välja vanemohvitseride enesehinnangud individuaalsele töö tulemuslikkusele ning analüüsi käigus uurida rotatsiooni ja töö tulemuslikkuse vahelisi seoseid.
3. Esitada uuringu peamised tulemused ja anda soovitusel rotatsioonisüsteemi arendamiseks.

Probleemi uurimise käigus püstitati kolm uurimisküsimust, millele vastuse saamiseks viidi Kaitseväe peastaabi vanemohvitseride seas läbi uuring:

1. Millist mõju avaldab rotatsioon vanemohvitseride töö tulemuslikkusele Kaitseväe peastaabis?
2. Milliseid töötulemuslikkuse komponente mõjutab vanemohvitseride rotatsioon Kaitseväe peastaabis?
3. Milliseid rotatsioonisüsteemi ja töötulemuslikkuse kitsaskohti ja lahendusi näevad uuringus osalenud Kaitseväe peastaabi vanemohvitserid?

Empiirilise uuringu tulemusena selgitati välja, et kaitseväes kasutatav vanemohvitseride rotatsioonisüsteem mõjutab Kaitseväe peastaabis töötulemuslikkust pigem negatiivselt, sest intensiivne kolme aastase tsükliga rotatsioon avaldab mõju peamiselt ülesande sooritusele, mille tulemusena kannatab vanemohvitseride töökvaliteet, töö planeerimine ja organiseerimine ning tõhusalt töötamine. Rotatsiooni planeerimisel ja rakendamisel avaldab olulist mõju vanemohvitseride soovidega arvestamine. See mõjutab vanemohvitseride kontekstuaalset sooritust läbi loovuse, initsiatiivikuse ning väljakutsete võtmise. Samuti selgus, et kohanemisvõimelisuse, tööalaste teadmiste ning oskuste ajakohasena hoidmise skaala vahel on seos ametikoha staažiga, millest autor järeldas, et rotatsioonikorral saavutab vanemohvitser uue

ametialase pädevuse keskmiselt kolmandaks aastaks. Rotatsioonide planeerimisel tööks vajaliku erialase ettevalmistuse olemasoluga arvestamine avaldab positiivset mõju kohanemisvõimelisusele ja ettearvamatute tööolukordade lahendamisele.

Analüüsi tulemusena ei tuvastatud olulist rotatsioonisüsteemi mõju kahjulikule töökäitumisele, mis võib autori hinnangul olla tingitud konkreetse valimi eripärast. Käesoleva uurimistöö tulemusena ei leitud seoseid rotatsiooni ja tulemustele orienteerituse ning prioriteetide seadmise, vastutustundlikkuse, koostöövõimelisuse, vastupanuvõime ja kahjuliku töökäitumise vahel. Vastajate antud hinnangud olid suhteliselt sarnased ning valdavalt üle keskmise, millest autor järeldab, et antud valimi osas rotatsiooni mõju puudub.

Viimasele uurimisküsimusele vastuse leidmiseks analüüsis autor vastajate vabavastuseid ning tõi välja peamised tähelepanekud uuringus osalejate ettepanekutest rotatsioonisüsteemi kitsaskohtade ja lahenduste osas.

Autori hinnangul on uuringu järelduste põhjal kujundatud hinnangud ja ettepanekud kohaldatavad kõikidele organisatsioonidele, kus soovitakse välja töötada oma rotatsioonistrateegiat, et vältida rotatsioonisüsteemi juurutamisel võimalike töötulemuslikkust kahjustavate faktorite avaldumist.

SUMMARY

THE IMPACT OF THE JOB ROTATION SYSTEM ON THE INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE OF SENIOR STAFF OFFICERS IN THE HEADQUARTERS OF THE ESTONIAN DEFENCE FORCES.

Andrus Allikas

In this research the goal was to find an answer to the question – what are the positive and negative effects of job rotation on individual work performance? The aim of this thesis is to find out the impact of the job rotation system on the individual work performance of senior staff officers in the Headquarters of the Estonian Defence Forces and to give recommendations for the development of the job rotation system.

According to the aim of this research, three questions were asked: What impact does job rotation have on the work performance of senior staff officers in the Headquarters of the Estonian Defence Forces? What components of work performance are affected by the job rotation of senior staff officers in the Headquarters of the Estonian Defence Forces? What challenges and solutions to the job rotation system are proposed by the senior staff officers in the Headquarters of the Estonian Defence Forces who participated in the study?

In this research quantitative method was used. The survey was conducted using an individual work performance questionnaire developed by Koopman in 2011. Descriptive statistics, Kruskal-Wallis H test, and Spearman correlation analysis were used to analyze the results.

The results of the study revealed that there is a significant impact to the work performance, which include the task performance (on the subscales of work quality, planning and organizing work and working efficiently), contextual performance (on the subscales of being creative, taking initiative and taking on challenging work tasks) and adaptive performance (keeping job knowledge and -skills up to date and dealing with uncertain and unpredictable work situations). Most of the impacts were caused by high job rotation rate, the short term of tenure and failure to consider the wishes of employees when executing job assignments. This study did not identify any effects of job rotation on counterproductive work behavior.

Keywords: job rotation, job performance, task performance, contextual performance, adaptive performance, counterproductive work behavior, Defence Forces

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Al-Nashmi, Murad & Almoayad, Amani. (2015). The Influence of Job Rotation Practices on Employee Motivation: A Study among Mobile Network Companies' Employees in Yemen. *International Journal of Social Sciences and Humanities Research*. 2013. 44-72.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Management Techniques*. London: Kogan Page Limited.
- Belias, D., & Sklikas, D. (2013). Aspects of job design. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 85-94.
- Belilos, C. (2000). *Cross-Training as a motivational and problem-solving technique*. Kättesaadav: https://www.canadaone.com/ezone/mar00/cross_training.html, 12. veebruar 2020.
- Durai, P. (2010). *Human Resource management*. New Dehli: Pearson Education.
- Eesti Keele Instituut. (2020). Kättesaadav: <https://sonaveeb.ee/search/unif/dlall/dsall/rotatsioon/1>, <https://www.eki.ee/dict/vsl/index.cgi?Q=rotatsioon>, 15. jaanuar 2020.
- Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories. *Industrial & Labor Relations Review*, 59(4), 653-666.
- Haghirian, P. (2010). *Understanding Japanese Management Practices*. In: S. T. Cavusgil, M. R. Czinkota, & G. Knight (Eds.) New York: Business Expert Press.
- Headquarters Department of the Army Washington. (2014). *Commissioned Officer Professional Development and Career Management*.
- Hsieh, A., & Chao, H. (2004). A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: Example of Taiwan's high-technology industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1108-1123.
- Jans, N., & Frazer-Jans, J. (2001). Job Rotation and Military Capability: Benefits, certainly – but is anyone counting the cost? *Australian Defence Force Journal*. 146, 47-59.
- Jans, N., & Frazer-Jans, J. (2004). Career Development, Job Rotation, and Professional Performance. *Armed Forces and Society*, 30, (2), 255-277.
- Kaitseministeerium (2020). *Rahvusvaheline koostöö*. Kättesaadav: <https://www.kaitseministeerium.ee/et/eesmargid-tegevused/rahvusvaheline-koostoo>, 13. märts 2020.
- Kaitseväe eetikakoodeks (2018). Kättesaadav: <https://mil.ee/wp-content/uploads/2020/01/Kaitsevae-eetikakoodeks.pdf>, 05. september 2020.
- Kaitseväe peastaabi põhimäärus (2020). Kättesaadav: https://mil.ee/wp-content/uploads/2020/04/KVPS_p%C3%B5him%C3%A4%C3%A4rus.pdf, 05. september 2020.
- Kaitsevägi (2020). *Üldinfo*. Kättesaadav: <https://mil.ee/kaitsevagi/uldinfo/#t-kaitsevae-koosseis>, <https://mil.ee/operatsioonid/>, 12. mai 2020.

- Khan, M. S., Chongcharoen, D., & Ulhaq, Z. (2019). The Mediating Effect of Employee Learning between Job Rotation and Employee Career Development: Empirical Evidence from the Banking Sector of Pakistan. *Journal of Innovation and Management*, 4(-), 66-80.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., De Vet, H., & Van der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance – A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 846-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., De Vet, H., & Van der Beek, A. (2013). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work (Reading, Mass.)*, 48.
- Koopmans, L. M., Bernaards, C. H., Hildebrandt, V. C., De Vet, H. J., & Van Der Beek, A. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238.
- Koplimets, R. (2010). *Roteerumissüsteemi rakendamise välisministeeriumi näitel*. (Lõputöö) Sisekaitseakadeemia, Tallinn.
- Kütt, K. (2017). Tenkan ehk rotatsioon Jaapani moodi. *Director*. 8, 53-56.
- Kaymaz, K. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal*. 1(3). 69-85.
- Luo, Z., Shi, K., Li, W., & Miao, D. (2008). Construct of job performance: Evidence from Chinese military soldiers. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(3), 222-231.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M. & Khan M. S. (2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(24), 7114-7119.
- Mõts, E. (2019). Kaitseväe akadeemia – uus nimi uus sisu. *Sõdur*, 3(107), 26-31.
- Oja, M. (2018). *Rotatsioonikogemuse seosed töötajate tunnetatud konkurentsivõime ja töölt lahkumiskavatsusega*. (Magistritöö) Tallinna Ülikooli loodus- ja terviseteaduste instituut, Tallinn.
- Olgo, K. A. (2017). *Motivatsiooni ja töörahulolu roteerumisjärgne muutus vanemohvitseri ametikohal teenivate tegevväelaste näitel*. (Bakalaureuse töö) Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused, Tartu.
- Ortega, J. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
- Rego, A., & Cunha, M. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.
- Rootalu, K. (2014). Korrelatsioonikordajad. Teoses: K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso & T. Vihalemm (toim.). Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad>, 01. oktoober 2020.

- Shih Ying-Ling, Chang Ching, Ho Wen-Hsien, & Liang Rong-Da. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9(1), 8.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, Ch. 1, John Wiley & Sons, Ltd.
- Staples, D., Hulland, J., & Higgins, C. (1998). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0.
- Tegevväelaste rotatsioonipõhimõtted (2018). Kaitseväge juhataja käskkiri 05.01.2018 number 2.
- Tripod, (2018). Kaitseministeeriumi valitsemisala pühendumuse- ja töörahulolu uuringu kokkuvõte.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526–535.
- Viira, U. P. (2019). *Motivatsiooni ja töörahulolu roteetumisjärgne muutus vanemallohvitseri ametikohal teenivate tegevväelaste näitel*. Lõputöö. Kaitseväge Akadeemia, Tartu.
- Viswesvaran, C. (2002). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. In: N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol. 1. *Personnel psychology*, 110–126. Sage Publications Ltd.

LISAD

Lisa 1. Küsitlusankeet

Lugupeetud vastaja!

Täna, et olete valmis pühendama oma aega antud küsimustiku täitmise peale.

Olen NFIU staabieleменти personaliohvitser mjr Andrus Allikas ja kirjutan Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala magistritööd teemal „Vanemohvitseride rotatsioonisüsteemi mõju töö tulemuslikkusele”.

Teoreetilise käsitluse järgi on rotatsioon üks töörikastamise meetoditest, mille eesmärgiks on laiendada töötajate teadmisi ning mitmekesistada oskusi. Väidetavalt vähendab rotatsioon rutiinist tulenevat tüdimust, suurendab töötajate huvi ja rahulolu tööülesannete täitmisel ning parandab töö tulemusi. Samas on Kaitseväes läbiviidud rahulolu uuringutes toodud põhilise häiriva tegurina välja just roteerumistega seonduv problemaatika, mis tekitab töökeskkonnas ebastabiilsust, kahjustab meeskonna sidusust ja infovahetust ning rikub töö- ja pereelu tasakaalu.

Eelnevast tulenevat anomaaliat oleks vajalik paremini mõista ja välja selgitada, kas ja millist mõju tegelikult avaldab rotatsioon vanemohvitseri töö tulemuslikkusele.

Magistritöö eesmärk on selgitada välja rotatsiooni mõju individuaalsele töö tulemuslikkusele Kaitseväe peastaabi vanemohvitseri ametikohal töötavate isikute näitel ning anda soovitusel rotatsioonisüsteemi arendamiseks.

Käesoleva küsitluse eesmärk on uurida roteerumise mõju töö tulemuslikkuse neljale komponendile, milleks on:

TP - ülesande sooritus,

CP - kontekstuaalne sooritus,

AP - kohanemisvõimelisus

CWB - kahjulik töökäitumine.

Küsimustik koosneb kolmest osast ja 58 küsimusest ja selle täitmine võtab aega ca10 minutit.

Vabavastustes kommentaaride lisamine ei ole kohustuslik.

Ootan väga Teie kaasamõtlevat tagasisidet, kuna vabavastuste analüüs annab teema käsitlemisel olulist lisaväärtust.

Küsimustik on anonüümne ning tulemused esitan lõputöös üldistatud kujul.

Oluline iga vastaja panus!

Küsimuste tekkimise korral pöörduge andrus.allikas@mil.ee või tel. 719 7100

Vanemohvitseride rotatsioonisüsteemi mõju töö tulemuslikkusele

Staatust: Kinni

1. Üldandmed

G1

1. Sugu: *

☐ Mees

☐ Naine

G2

2. Vanus: *

Vastus:

Palun ära sisesta üle 2 tähemärgi. Kõik tähemärgid üle selle arvu kustuvad.

G3

3. Auaste: *

Valik:

G4

4. Ametikoht: *

☐ Osakonna ülem

☐ Jaoskonna/sektsiooni ülem

☐ Staabiohvitser

G5

5. Kaitseväeteenistuse staaž täisaastates *

Vastus:

Palun ära sisesta üle 2 tähemärgi. Kõik tähemärgid üle selle arvu kustuvad.

G6

6. Staaž ametikohal *

☐ Kuni 1 aasta

☐ 1-2 aastat

☐ 2-3 aastat

☐ 3-4 aastat

☐ Üle 4 aasta

G7

7. Praegusel töökohal tehtav töö on kooskõlas minu üldise professionaalse taustaga? *

- ☐ Ei ole kooskõlas
☐ Pigem ei ole kooskõlas
☐ Ei oska hinnata
☐ Pigem on kooskõlas
☐ On kooskõlas

G8

8. Kui hästi on teie erialane ettevalmistus ja kogemused teid praeguseks tööks ette valmistanud? *

- ☐ Halvasti
☐ Pigem halvasti
☐ Hästi
☐ Pigem hästi
☐ Väga hästi

G9

9. Kui suur on tõenäosus, et sa aasta pärast roteerud uuele ametikohale? *

- ☐ väga ebatõenäoline
☐ ebatõenäoline
☐ ei oska hinnata
☐ tõenäoline
☐ väga tõenäoline

G10

10. Mitu korda oled oma teenistusaja jooksul roteerunud? *

Vastus:

G11

11. Kas on arvestatud sinu soovidega praegusele ametikohale nimetamisel? *

- 1 2 3 4 5
 Palun hinnake 5 punkti skaalal, Ei ole mil määral teie soovidega on arvestatud arvestatud. Arvestati täielikult

G12

12. Kas soovid midagi täpsustada?

Vastus:

2. Küsimused töö tulemuslikkuse hindamiseks

TP1 - Ülesande sooritus

Viimase kolme kuu jooksul ... *

- 1 2 3 4 5
 1. Kuidas hindate oma töö kvaliteeti? Väga halb Väga hea

TP2

2. Võrreldes eelmise aastaga on minu töö kvaliteet ...

*

		1	2	3	4	5	
2. Võrreldes eelmise aastaga on minu töö kvaliteet ...	Palju halvem	☐	☐	☐	☐	☐	Palju parem

TP3

3. Kui tihti on teie töö kvaliteet soovitud madalam? *

		1	2	3	4	5	
3. Kui tihti on teie töö kvaliteet soovitud madalam?	Mitte kunagi	☐	☐	☐	☐	☐	Sageli

TP4

Viimase kolme kuu jooksul ... *

		1	2	3	4	5	
4. Kuidas hindate oma töökoormust?	Väga väike	☐	☐	☐	☐	☐	Väga suur

TP5

5. Võrreldes eelmise aastaga ... *

		1	2	3	4	5	
on minu töökoormus	Oluliselt väiksem	☐	☐	☐	☐	☐	Oluliselt suurem

TP6

6. Viimase kolme kuu jooksul... *

		1	2	3	4	5	
Kui tihti on teie töökoormus tavapärasest väiksem?	Mitte kunagi	☐	☐	☐	☐	☐	Alati

TP7-13 Ülesande sooritus

Palun hinnake oma tööd viimase kolme kuu lõikes: *

		1	2	3	4	5	
7. Mul õnnestus tööd planeerida nii, et see oleks õigeaks ajaks tehtud	Harva	☐	☐	☐	☐	☐	Alati
8. Töötasin oma töö lõpptulemuse nimel		☐	☐	☐	☐	☐	
9. Pidasin silmas tulemusi, mille pidin oma töös saavutama		☐	☐	☐	☐	☐	
10. Mul oli probleeme oma töös prioriteetide seadmisega		☐	☐	☐	☐	☐	

11. Sain eristada tööl
põhiprobleeme
kõrvalprobleemidest
12. Sain oma tööd teha hästi
minimaalse aja ja vaevaga
13. Tööülesannete täitmine
võttis mul kauem aega kui
kavandatud
- TP14

14. Kas soovite midagi täpsustada?

Vastus:

CP 1-14 Kontekstuaalne sooritus

Palun hinnake viimase kolme kuu jooksul ... *

		1	2	3	4	5	
1. Ma suutsin osaleda planeeritud kohtumistel jm koosolekutel	Harva	☐	☐	☐	☐	☐	Alati
2. Suutsin oma kohustusi täita		☐	☐	☐	☐	☐	
3. Minu koostöö teistega sujus hästi		☐	☐	☐	☐	☐	
4. Teised mõistsid mind hästi, kui ma neile midagi rääkisin		☐	☐	☐	☐	☐	
5. Sain teistest hästi aru, kui nad mulle midagi rääkisid		☐	☐	☐	☐	☐	
6. Suhtlus teistega viis soovitud tulemuseni		☐	☐	☐	☐	☐	
7. Ma pakkusin tööl välja loomingulisi ideid		☐	☐	☐	☐	☐	
8. Ma võtsin initsiatiivi probleemide lahendamisel		☐	☐	☐	☐	☐	
9. Haarasin initsiatiivi, kui oli vaja midagi korraldada		☐	☐	☐	☐	☐	
10. Alustasin ise uute ülesannetega, kui mu vanad ülesanded said täidetud		☐	☐	☐	☐	☐	
11. Palusin vajadusel abi		☐	☐	☐	☐	☐	
12. Olin oma töö osas avatud kriitikale		☐	☐	☐	☐	☐	

13. Püüdsin õppida tagasisidest, mille sain teistelt oma töö kohta
14. Võimalusel võtsin endale väljakutseid pakkuvad tööülesanded
- CP14

14. Kas sa soovid midagi täpsustada?

Vastus:

AP 1-7 Kohanemisvõimelisus

Viimase kolme kuu jooksul ... *

		1	2	3	4	5	
1. Tegelesin oma tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmisega	Harva	☐	☐	☐	☐	☐	Alati
2. Näitasin üles paindlikkust		☐	☐	☐	☐	☐	
3. Sain tööl raskete olukordade ja tagasilöökidega hästi hakkama		☐	☐	☐	☐	☐	
4. Pärast keerulisi olukordi või tagasilööke tööl ma taastusin kiiresti		☐	☐	☐	☐	☐	
5. Pakkusin uutele probleemidele loomingulisi lahendusi		☐	☐	☐	☐	☐	
6. Sain hästi hakkama ebakindlate ja ettearvamatute olukordadega		☐	☐	☐	☐	☐	
7. Kohanesin kergesti muutusega		☐	☐	☐	☐	☐	

AP8

8. Kas sa soovid midagi täpsustada?

Vastus:

CWB 1-10 Kahjulik töökäitumine

Palun hinnake viimase kolme kuu lõikes ... *

		1	2	3	4	5	
1. Kurtsin töö juures ebaoluliste asjade üle	Mitte kunagi	☐	☐	☐	☐	☐	Sageli
2. Tegin tööl probleeme suuremaks kui need olid		☐	☐	☐	☐	☐	
3. Keskendusin positiivsete aspektide asemel tööolukorra negatiivsetele aspektidele		☐	☐	☐	☐	☐	
4. Rääkisin kolleegidega oma töö negatiivsetest külgedest		☐	☐	☐	☐	☐	
5. Rääkisin organisatsioonivälistele inimestele oma töö negatiivsetest külgedest		☐	☐	☐	☐	☐	
6. Töötasin meelega aeglaselt		☐	☐	☐	☐	☐	
7. Jätsin meelega oma töö nii, et keegi teine pidi selle lõpetama		☐	☐	☐	☐	☐	
8. Käitusin kellegi suhtes tööl ebaviisakalt		☐	☐	☐	☐	☐	
9. Tülitsesin oma kolleegide või juhiga		☐	☐	☐	☐	☐	
10. Tegin sihilikult vigu		☐	☐	☐	☐	☐	
CWB11							

Kas te soovite midagi täpsustada?

Vastus:

3. Arusaadavus, kohaldatavus, lõpetamine

U1 Arusaadavus ja kohaldatavus

1. Arusaadavus *

		1	2	3	4	5	
1. Kui arusaadavad olid küsimused?	Ei olnud arusaadavad	☐	☐	☐	☐	☐	Täiesti arusaadavad
U2 Selgitus							

2. Millised küsimused ei olnud arusaadavad? Palun põhjenda miks?

Vastus:

U3 Kohtaldatavus

3. Kohaldatavus *

		1	2	3	4	5	
3. Kui asjakohased olid küsimused arvestades teie tegevusvaldkonda?	Ei olnud asjakohased	☐	☐	☐	☐	☐	Täiesti asjakohased
Kogemus							

Kas Te soovite veel jagada mõtteid rotatsiooni mõju kohta töötulemuslikkusele?

Vastus:

Ettepanekud:

Kas ja mida on Teie hinnangul vaja parandada KV rotatsioonisüsteemi juures?

Vastus:

*Nõutud

Lisa 2. Kirjeldav statistika

Tabel 1. Keskmiste võrdlus

Alaskaalade keskmised	N	Min	Max	Mean	SD
Kontekstuaalne sooritus	75	2,46	5	3,96	0,5
Vastutustundlikkus	75	3	5	4,2	0,51
Koostöövõimelisus	75	1	5	4,07	0,83
Tõhus suhtlemine (sh ideede ja kavatsuste arusaadav väljendamine)	75	1	5	3,88	0,68
Loomingulisus	75	1	5	3,71	0,88
Inistiatiivikus	75	1	5	3,6	0,77
Tagasiside aktsepteerimine ja sellest õppimine	75	2,5	5	4,06	0,71
Väljakutsete võtmine	75	1	5	3,36	1,09
Ülesande sooritus	75	2,38	4,68	3,61	0,49
Töö kvaliteet	75	1,67	5	3,53	0,63
Töö planeerimine ja organiseerimine	75	2	4,75	3,69	0,61
Tulemustele orienteeritus	75	1	5	4,35	0,84
Prioriteetide seadmine	75	2	5	3,66	0,8
Tõhusalt töötamine	75	1	5	2,84	0,94
Kohanemisevõimelisus	75	2,2	5	3,85	0,67
Tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmine	75	1	5	3,51	1,2
Töö eesmärkide kohandamine vajadusel	75	2	5	4,12	0,72
Vastupanuvõime (toimetulek stressiga, rasketes olukordades ja raskustes)	75	2,5	5	3,9	0,68
Probleemidele loominguliste lahenduste pakkumine	75	1	5	3,77	0,94
Ebakindlate ja ettearvamatute tööolukordade lahendamine	75	2	5	3,95	0,73
Kahjulik töökäitumine	75	3,6	5	4,43	0,42
Liigse negatiivsuse näitamine (nt kaebamine, probleemide paisutamine)	75	2,67	5	4,14	0,77
Organisatsioonile kahjulike toimingute tegemine (nt reeglite mittejärgimine, konfidentsiaalse teabe arutamine)	75	2	5	4	0,78
Kaastöötajaid või juhendajat kahjustavate toimingute tegemine (nt vaidlemine, tülitsemine, töö jätmine teistele lõpetamiseks)	75	3,25	5	4,71	0,37
Sihipärane vigade tegemine	75	3	5	4,97	0,23

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Kruskal-Wallis H testi tulemused

Tabel 2. Positsiooni grupi keskmiste analüüs

Skaalad	Positsioon	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	Asymp. Sig.	Mean	Std. Deviation
Töö kvaliteet	Osakonnaülem	5	39,30	0,655	0,721	3,529	0,630
	Jaoskonnaülem	21	41,02				
	Staabiohvitser	49	36,57				
	Total	75					
Töö planeerimine ja organiseerimine	Osakonnaülem	5	52,20	16,770	0,000	3,687	0,607
	Jaoskonnaülem	21	51,98				
	Staabiohvitser	49	30,56				
	Total	75					
Tulemustele orienteeritus	Osakonnaülem	5	32,80	0,421	0,810	4,347	0,842
	Jaoskonnaülem	21	39,45				
	Staabiohvitser	49	37,91				
	Total	75					
Prioriteetide seadmine	Osakonnaülem	5	45,00	0,582	0,747	3,660	0,798
	Jaoskonnaülem	21	37,17				
	Staabiohvitser	49	37,64				
	Total	75					
Tõhusalt töötamine	Osakonnaülem	5	26,40	8,988	0,011	2,840	0,945
	Jaoskonnaülem	21	28,19				
	Staabiohvitser	49	43,39				
	Total	75					
Vastutustundlikkus	Osakonnaülem	5	39,20	4,165	0,125	4,200	0,507
	Jaoskonnaülem	21	30,19				
	Staabiohvitser	49	41,22				
	Total	75					
Koostöövõimelisus	Osakonnaülem	5	35,80	1,430	0,489	4,067	0,827
	Jaoskonnaülem	21	33,98				
	Staabiohvitser	49	39,95				
	Total	75					
Tõhus suhtlemine (sh ideede ja kavatsuste arusaadav väljendamine)	Osakonnaülem	5	42,40	0,267	0,875	3,884	0,683
	Jaoskonnaülem	21	38,45				
	Staabiohvitser	49	37,36				
	Total	75					
Loomingulisus	Osakonnaülem	5	44,00	2,658	0,265	3,707	0,882
	Jaoskonnaülem	21	42,93				
	Staabiohvitser	49	35,28				
	Total	75					
Initsiatiivikus	Osakonnaülem	5	47,00	4,326	0,115	3,603	0,773
	Jaoskonnaülem	21	44,64				
	Staabiohvitser	49	34,23				
	Total	75					
Tagasiside aktsepteerimine ja sellest õppimine	Osakonnaülem	5	44,10	1,243	0,537	4,060	0,707
	Jaoskonnaülem	21	40,98				
	Staabiohvitser	49	36,10				
	Total	75					
Väljakutsete võtmine	Osakonnaülem	5	54,50	5,026	0,081	3,360	1,086
	Jaoskonnaülem	21	41,79				

	Staabiohvitser	49	34,69				
	Total	75					
Tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmine	Osakonnaülem	5	41,60	0,160	0,923	3,507	1,201
	Jaoskonnaülem	21	37,55				
	Staabiohvitser	49	37,83				
	Total	75					
Töö eesmärkide kohandamine vajadusel	Osakonnaülem	5	39,20	2,240	0,326	4,120	0,716
	Jaoskonnaülem	21	32,52				
	Staabiohvitser	49	40,22				
	Total	75					
Vastupanuvõime (toimetulek stressiga, rasketes olukordades ja raskustes)	Osakonnaülem	5	31,00	1,005	0,605	3,900	0,683
	Jaoskonnaülem	21	41,02				
	Staabiohvitser	49	37,42				
	Total	75					
Probleemidele loomingu- ja lahenduste pakkumine	Osakonnaülem	5	37,20	2,330	0,312	3,773	0,938
	Jaoskonnaülem	21	43,79				
	Staabiohvitser	49	35,60				
	Total	75					
Ebakindlate ja ettearvamatute tööolukordade lahendamine	Osakonnaülem	5	32,10	1,518	0,468	3,947	0,733
	Jaoskonnaülem	21	42,45				
	Staabiohvitser	49	36,69				
	Total	75					
Liigse negatiivsuse näitamine (nt kaebamine)	Osakonnaülem	5	31,10	4,405	0,111	1,858	0,768
	Jaoskonnaülem	21	30,83				
	Staabiohvitser	49	41,78				
	Total	75					
Organisatsioonile kahjulike toimingute tegemine (nt reeglite mittejärgimine)	Osakonnaülem	5	27,30	1,615	0,446	2,000	0,780
	Jaoskonnaülem	21	36,74				
	Staabiohvitser	49	39,63				
	Total	75					
Kaastöötajaid või juhendajat kahjustavate toimingute tegemine	Osakonnaülem	5	35,90	0,276	0,871	1,287	0,374
	Jaoskonnaülem	21	36,40				
	Staabiohvitser	49	38,90				
	Total	75					
Sihipärane vigade tegemine	Osakonnaülem	5	37,50	0,531	0,767	1,027	0,231
	Jaoskonnaülem	21	37,50				
	Staabiohvitser	49	38,27				
	Total	75					
Ülesande sooritus	Osakonnaülem	5	39,30	0,123	0,940	3,612	0,488
	Jaoskonnaülem	21	39,19				
	Staabiohvitser	49	37,36				
	Total	75					
Kontekstuaalne sooritus	Osakonnaülem	5	40,50	0,411	0,814	3,964	0,499
	Jaoskonnaülem	21	35,50				
	Staabiohvitser	49	38,82				
	Total	75					
Kohanemisevõimelisus	Osakonnaülem	5	35,50	0,245	0,885	3,849	0,668
	Jaoskonnaülem	21	39,83				
	Staabiohvitser	49	37,47				
	Total	75					
Kahjulik töökäitumine	Osakonnaülem	5	27,50	3,997	0,136	1,543	0,395
	Jaoskonnaülem	21	32,17				

	Staabiohviter	49	41,57				
	Total	75					

Allikas: autori koostatud

Tabel 3. Ametikoha staaži grupi keskmiste analüüs

Skaalad	Ametikoha staaž	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	Asymp. Sig.	Mean	Std. Deviation
Töö kvaliteet	kuni 1 aastat	22	23,07	19,651	0,001	3,529	0,630
	1-2 aastat	24	40,40				
	2-3 aastat	11	41,14				
	3-4 aastat	11	45,95				
	üle 4 aasta	7	59,29				
	Total	75					
Töö planeerimine ja organiseerimine	kuni 1 aastat	22	25,43	13,912	0,008	3,687	0,607
	1-2 aastat	24	47,13				
	2-3 aastat	11	32,95				
	3-4 aastat	11	43,32				
	üle 4 aasta	7	45,79				
	Total	75					
Tulemustele orienteeritus	kuni 1 aastat	22	31,80	6,955	0,138	4,347	0,842
	1-2 aastat	24	41,27				
	2-3 aastat	11	35,41				
	3-4 aastat	11	35,82				
	üle 5 aasta	7	53,79				
	Total	75					
Prioriteetide seadmine	kuni 1 aastat	22	37,70	8,235	0,083	3,660	0,798
	1-2 aastat	24	32,92				
	2-3 aastat	11	30,45				
	3-4 aastat	11	48,82				
	üle 5 aasta	7	51,21				
	Total	75					
Tõhusalt töötamine	kuni 1 aastat	22	34,89	13,751	0,008	2,840	0,945
	1-2 aastat	24	28,25				
	2-3 aastat	11	46,59				
	3-4 aastat	11	45,00				
	üle 4 aasta	7	56,71				
	Total	75					
Vastutustundlikkus	kuni 1 aastat	22	38,59	1,628	0,804	4,200	0,507
	1-2 aastat	24	35,50				
	2-3 aastat	11	37,82				
	3-4 aastat	11	36,91				
	üle 5 aasta	7	46,71				
	Total	75					
Koostöövõimelisus	kuni 1 aastat	22	35,77	0,780	0,941	4,067	0,827
	1-2 aastat	24	37,65				
	2-3 aastat	11	41,59				
	3-4 aastat	11	40,00				
	üle 5 aasta	7	37,43				
	Total	75					
	kuni 1 aastat	22	29,95	7,482	0,112	3,884	0,683

Tõhus suhtlemine (sh ideede ja kavatsuste arusaadav väljendamine)	1-2 aastat	24	36,67				
	2-3 aastat	11	49,36				
	3-4 aastat	11	40,55				
	üle 4 aasta	7	46,00				
	Total	75					
Loomingulisus	kuni 1 aastat	22	33,50	4,829	0,305	3,707	0,882
	1-2 aastat	24	41,48				
	2-3 aastat	11	30,73				
	3-4 aastat	11	45,09				
	üle 5 aasta	7	40,50				
	Total	75					
Initiatiivikus	kuni 1 aastat	22	32,59	5,173	0,270	3,603	0,773
	1-2 aastat	24	40,60				
	2-3 aastat	11	30,82				
	3-4 aastat	11	46,55				
	üle 5 aasta	7	43,93				
	Total	75					
Tagasiside aktsepteerimine ja sellest õppimine	kuni 1 aastat	22	35,36	1,059	0,901	4,060	0,707
	1-2 aastat	24	39,90				
	2-3 aastat	11	35,23				
	3-4 aastat	11	41,59				
	üle 5 aasta	7	38,50				
	Total	75					
Väljakutsete võtmine	kuni 1 aastat	22	32,45	2,606	0,626	3,360	1,086
	1-2 aastat	24	39,27				
	2-3 aastat	11	40,50				
	3-4 aastat	11	43,68				
	üle 5 aasta	7	38,21				
	Total	75					
Töölaliste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmine	kuni 1 aastat	22	41,64	10,171	0,038	3,507	1,201
	1-2 aastat	24	29,44				
	2-3 aastat	11	34,00				
	3-4 aastat	11	42,59				
	üle 4 aasta	7	55,00				
	Total	75					
Töö eesmärkide kohandamine vajadusel	kuni 1 aastat	22	36,82	3,347	0,501	4,120	0,716
	1-2 aastat	24	37,29				
	2-3 aastat	11	37,32				
	3-4 aastat	11	34,50				
	üle 5 aasta	7	50,71				
	Total	75					
Vastupanuvõime (toimetulek stressiga, rasketes olukordades ja raskustes)	kuni 1 aastat	22	35,82	2,819	0,589	3,900	0,683
	1-2 aastat	24	34,27				
	2-3 aastat	11	42,64				
	3-4 aastat	11	40,27				
	üle 5 aasta	7	46,79				
	Total	75					
Probleemidele loominguliste lahenduste pakkumine	kuni 1 aastat	22	35,39	2,454	0,653	3,773	0,938
	1-2 aastat	24	40,23				
	2-3 aastat	11	31,55				
	3-4 aastat	11	42,09				
	üle 5 aasta	7	42,29				
	Total	75					

Ebakindlate ettearvamatute tööolukordade lahendamine ja	kuni 1 aastat	22	35,41	7,215	0,125	3,947	0,733
	1-2 aastat	24	33,65				
	2-3 aastat	11	38,32				
	3-4 aastat	11	40,23				
	üle 5 aasta	7	57,07				
	Total	75					
Liigse negatiivsuse näitamine (nt kaebamine, probleemide paisutamine)	kuni 1 aastat	22	40,39	6,886	0,142	1,858	0,768
	1-2 aastat	24	44,79				
	2-3 aastat	11	27,64				
	3-4 aastat	11	29,95				
	üle 5 aasta	7	36,14				
	Total	75					
Organisatsioonile kahjulike toimingute tegemine (nt reeglite mittejärgimine, konfidentsiaalse teabe arutamine)	kuni 1 aastat	22	36,75	1,069	0,899	2,000	0,780
	1-2 aastat	24	41,42				
	2-3 aastat	11	34,14				
	3-4 aastat	11	37,50				
	üle 5 aasta	7	37,07				
	Total	75					
Kaastöötajaid või juhendajat kahjustavate toimingute tegemine	kuni 1 aastat	22	40,93	2,958	0,565	1,287	0,374
	1-2 aastat	24	38,27				
	2-3 aastat	11	34,27				
	3-4 aastat	11	41,77				
	üle 5 aasta	7	27,79				
	Total	75					
Sihipärane vigade tegemine	kuni 1 aastat	22	37,50	5,818	0,213	1,027	0,231
	1-2 aastat	24	37,50				
	2-3 aastat	11	40,91				
	3-4 aastat	11	37,50				
	üle 5 aasta	7	37,50				
	Total	75					
Ülesandesooritus	kuni 1 aastat	22	28,39	13,914	0,008	3,612	0,488
	1-2 aastat	24	36,02				
	2-3 aastat	11	37,14				
	3-4 aastat	11	48,86				
	üle 4 aasta	7	59,29				
	Total	75					
Kontekstuaalne sooritus	kuni 1 aastat	22	31,45	3,215	0,523	3,964	0,499
	1-2 aastat	24	39,17				
	2-3 aastat	11	40,32				
	3-4 aastat	11	41,91				
	üle 5 aasta	7	44,79				
	Total	75					
Kohanemisvõimelisus	kuni 1 aastat	22	36,93	5,890	0,207	3,849	0,668
	1-2 aastat	24	34,00				
	2-3 aastat	11	34,95				
	3-4 aastat	11	40,64				
	üle 5 aasta	7	55,71				
	Total	75					
Kahjulik töökäitumine	kuni 1 aastat	22	39,59	2,187	0,701	1,543	0,395
	1-2 aastat	24	41,96				
	2-3 aastat	11	32,45				
	3-4 aastat	11	34,05				
	üle 5 aasta	7	34,36				
	Total	75					

	Total	75					
--	-------	----	--	--	--	--	--

Allikas: autori koostatud

Tabel 4. Erialase ettevalmistuse grupi keskmiste analüüs

Skaala	Ettevalmistuse vastavus taustale	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	Asymp. Sig.	Mean	Std. Deviation
Töö kvaliteet	Pigem halvasti	6	27,33	3,013	0,390	3,529	0,630
	Hästi	23	34,63				
	Pigem hästi	27	41,31				
	Väga hästi	19	40,74				
	Total	75					
Töö planeerimine ja organiseerimine	Pigem halvasti	6	38,92	1,459	0,692	3,687	0,607
	Hästi	23	42,33				
	Pigem hästi	27	35,43				
	Väga hästi	19	36,13				
	Total	75					
Tulemustele orienteeritus	Pigem halvasti	6	28,67	3,594	0,309	4,347	0,842
	Hästi	23	34,80				
	Pigem hästi	27	38,30				
	Väga hästi	19	44,39				
	Total	75					
Prioriteetide seadmine	Pigem halvasti	6	30,08	6,723	0,081	3,660	0,798
	Hästi	23	31,20				
	Pigem hästi	27	45,76				
	Väga hästi	19	37,71				
	Total	75					
Tõhusalt töötamine	Pigem halvasti	6	46,08	8,555	0,036	2,840	0,945
	Hästi	23	27,80				
	Pigem hästi	27	44,46				
	Väga hästi	19	38,61				
	Total	75					
Vastutustundlikkus	Pigem halvasti	6	35,33	3,235	0,357	4,200	0,507
	Hästi	23	32,04				
	Pigem hästi	27	40,67				
	Väga hästi	19	42,26				
	Total	75					
Koostöövõimelisus	Pigem halvasti	6	43,75	4,435	0,218	4,067	0,827
	Hästi	23	31,33				
	Pigem hästi	27	38,94				
	Väga hästi	19	42,92				
	Total	75					
Tõhus suhtlemine (sh ideede ja kavatsuste arusaadav väljendamine)	Pigem halvasti	6	37,17	2,842	0,417	3,884	0,683
	Hästi	23	32,15				
	Pigem hästi	27	39,93				
	Väga hästi	19	42,61				
	Total	75					
Loomingulisus	Pigem halvasti	6	38,75	2,098	0,552	3,707	0,882
	Hästi	23	33,04				
	Pigem hästi	27	40,17				
	Väga hästi	19	40,68				

	Total	75					
Inistiatiivikus	Pigem halvasti	6	26,92	2,306	0,511	3,603	0,773
	Hästi	23	36,46				
	Pigem hästi	27	39,24				
	Väga hästi	19	41,61				
	Total	75					
Tagasiside aktsepteerimine ja sellest õppimine	Pigem halvasti	6	45,67	3,594	0,309	4,060	0,707
	Hästi	23	33,22				
	Pigem hästi	27	36,31				
	Väga hästi	19	43,76				
	Total	75					
Väljakutsete võtmine	Pigem halvasti	6	38,83	1,269	0,737	3,360	1,086
	Hästi	23	34,37				
	Pigem hästi	27	38,39				
	Väga hästi	19	41,58				
	Total	75					
Tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmine	Pigem halvasti	6	36,83	4,187	0,242	3,507	1,201
	Hästi	23	32,48				
	Pigem hästi	27	37,54				
	Väga hästi	19	45,71				
	Total	75					
Töö eesmärkide kohandamine vajadusel	Pigem halvasti	6	40,00	2,974	0,396	4,120	0,716
	Hästi	23	35,50				
	Pigem hästi	27	35,17				
	Väga hästi	19	44,42				
	Total	75					
Vastupanuvõime (toimetulek stressiga, rasketes olukordades ja raskustes)	Pigem halvasti	6	44,33	4,191	0,242	3,900	0,683
	Hästi	23	30,74				
	Pigem hästi	27	39,72				
	Väga hästi	19	42,34				
	Total	75					
Probleemidele loomingu- lahenduste pakkumine	Pigem halvasti	6	33,17	3,115	0,374	3,773	0,938
	Hästi	23	36,80				
	Pigem hästi	27	35,17				
	Väga hästi	19	45,00				
	Total	75					
Ebakindlate ja ettearvamatute tööolukordade lahendamine	Pigem halvasti	6	47,25	9,900	0,019	3,947	0,733
	Hästi	23	28,85				
	Pigem hästi	27	36,69				
	Väga hästi	19	48,03				
	Total	75					
Liigse negatiivsuse näitamine (nt kaebamine, probleemide paisutamine)	Pigem halvasti	6	40,75	1,793	0,617	1,858	0,768
	Hästi	23	42,04				
	Pigem hästi	27	34,17				
	Väga hästi	19	37,68				
	Total	75					
Organisatsioonile kahjulike toimingute tegemine (nt reeglite mittejärgimine, konfidentsiaalse teabe arutamine)	Pigem halvasti	6	39,33	0,199	0,978	2,000	0,780
	Hästi	23	38,80				
	Pigem hästi	27	38,30				
	Väga hästi	19	36,18				
	Total	75					
	Pigem halvasti	6	41,50	1,058	0,787	1,287	0,374
	Hästi	23	35,28				

Kaastöötajaid või juhendajat kahjustavate toimingute tegemine	Pigem hästi	27	40,46				
	Väga hästi	19	36,68				
	Total	75					
Sihipärane vigade tegemine	Pigem halvasti	6	37,50	1,778	0,620	1,027	0,231
	Hästi	23	37,50				
	Pigem hästi	27	38,89				
	Väga hästi	19	37,50				
	Total	75					
Ülesande sooritus	Pigem halvasti	6	31,25	6,397	0,094	3,612	0,488
	Hästi	23	29,85				
	Pigem hästi	27	44,22				
	Väga hästi	19	41,16				
	Total	75					
Kontekstuaalne sooritus	Pigem halvasti	6	41,67	5,757	0,124	3,964	0,499
	Hästi	23	29,11				
	Pigem hästi	27	40,69				
	Väga hästi	19	43,79				
	Total	75					
Kohanemisvõimelisus	Pigem halvasti	6	35,92	6,461	0,091	3,849	0,668
	Hästi	23	30,89				
	Pigem hästi	27	37,56				
	Väga hästi	19	47,89				
	Total	75					
Kahjulik töökäitumine	Pigem halvasti	6	40,25	0,257	0,968	1,543	0,395
	Hästi	23	39,17				
	Pigem hästi	27	37,72				
	Väga hästi	19	36,26				
	Total	75					

Allikas: autori koostatud

Tabel 5. Roteerumise tõenäosuse grupi keskmiste analüüs

Skaala	Roteerumise tõenäosus	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	Asymp. Sig.	Mean	Std. Deviation
Töö kvaliteet	Väga ebatõenäoline	12	26,00	8,715	0,069	3,529	0,630
	ebatõenäoline	18	32,17				
	ei oska hinnata	11	45,45				
	Tõenäoline	17	45,50				
	Väga tõenäoline	17	40,32				
	Total	75					
Töö planeerimine ja organiseerimine	Väga ebatõenäoline	12	35,54	2,969	0,563	3,687	0,607
	ebatõenäoline	18	32,42				
	ei oska hinnata	11	38,95				
	Tõenäoline	17	44,59				
	Väga tõenäoline	17	38,44				
	Total	75					
Tulemustele orienteeritus	Väga ebatõenäoline	12	44,08	1,502	0,826	4,347	0,842
	ebatõenäoline	18	37,22				
	ei oska hinnata	11	38,86				

	Tõenäoline	17	37,09				
	Väga tõenäoline	17	34,88				
	Total	75					
Prioriteetide seadmine	Väga ebatõenäoline	12	45,92	5,189	0,268	3,660	0,798
	ebatõenäoline	18	33,61				
	ei oska hinnata	11	44,41				
	Tõenäoline	17	39,65				
	Väga tõenäoline	17	31,26				
	Total	75					
Tõhusalt töötamine	Väga ebatõenäoline	12	38,75	5,114	0,276	2,840	0,945
	ebatõenäoline	18	33,69				
	ei oska hinnata	11	48,86				
	Tõenäoline	17	40,79				
	Väga tõenäoline	17	32,21				
	Total	75					
Vastutustundlikkus	Väga ebatõenäoline	12	34,75	0,685	0,953	4,200	0,507
	ebatõenäoline	18	37,28				
	ei oska hinnata	11	38,64				
	Tõenäoline	17	41,00				
	Väga tõenäoline	17	37,65				
	Total	75					
Koostöövõimelisus	Väga ebatõenäoline	12	34,13	0,921	0,921	4,067	0,827
	ebatõenäoline	18	37,36				
	ei oska hinnata	11	39,36				
	Tõenäoline	17	40,91				
	Väga tõenäoline	17	37,62				
	Total	75					
Tõhus suhtlemine (sh ideede ja kavatsuste arusaadav väljendamine)	Väga ebatõenäoline	12	32,25	2,543	0,637	3,884	0,683
	ebatõenäoline	18	34,83				
	ei oska hinnata	11	37,91				
	Tõenäoline	17	43,50				
	Väga tõenäoline	17	39,97				
	Total	75					
Loomingulisus	Väga ebatõenäoline	12	36,33	2,879	0,578	3,707	0,882
	ebatõenäoline	18	34,53				
	ei oska hinnata	11	43,82				
	Tõenäoline	17	42,41				
	Väga tõenäoline	17	34,68				
	Total	75					
Inistiatiivikus	Väga ebatõenäoline	12	27,17	4,950	0,292	3,603	0,773
	ebatõenäoline	18	37,75				
	ei oska hinnata	11	45,55				
	Tõenäoline	17	41,97				
	Väga tõenäoline	17	37,06				
	Total	75					

Tagasiside aktsepteerimine ja sellest õppimine	Väga ebatõenäoline	12	42,54	1,577	0,813	4,060	0,707
	ebatõenäoline	18	33,31				
	ei oska hinnata	11	39,41				
	Tõenäoline	17	37,59				
	Väga tõenäoline	17	39,26				
	Total	75					
Väljakutsete võtmine	Väga ebatõenäoline	12	25,25	11,209	0,024	3,360	1,086
	ebatõenäoline	18	37,11				
	ei oska hinnata	11	54,32				
	Tõenäoline	17	37,35				
	Väga tõenäoline	17	38,03				
	Total	75					
Töölalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmine	Väga ebatõenäoline	12	39,38	8,861	0,065	3,507	1,201
	ebatõenäoline	18	27,06				
	ei oska hinnata	11	49,64				
	Tõenäoline	17	41,68				
	Väga tõenäoline	17	37,41				
	Total	75					
Töö eesmärkide kohandamine vajadusel	Väga ebatõenäoline	12	41,67	2,645	0,619	4,120	0,716
	ebatõenäoline	18	33,92				
	ei oska hinnata	11	44,77				
	Tõenäoline	17	37,29				
	Väga tõenäoline	17	36,06				
	Total	75					
Vastupanuvõime (toimetulek stressiga, rasketes olukordades ja raskustes)	Väga ebatõenäoline	12	43,92	6,067	0,194	3,900	0,683
	ebatõenäoline	18	28,92				
	ei oska hinnata	11	46,50				
	Tõenäoline	17	36,91				
	Väga tõenäoline	17	39,03				
	Total	75					
Probleemidele loominguliste lahenduste pakkumine	Väga ebatõenäoline	12	32,71	4,477	0,345	3,773	0,938
	ebatõenäoline	18	34,67				
	ei oska hinnata	11	49,09				
	Tõenäoline	17	38,56				
	Väga tõenäoline	17	37,53				
	Total	75					
Ebakindlate ettearvamatute tööolukordade lahendamine ja	Väga ebatõenäoline	12	38,50	4,488	0,344	3,947	0,733
	ebatõenäoline	18	29,64				
	ei oska hinnata	11	44,86				
	Tõenäoline	17	41,50				
	Väga tõenäoline	17	38,56				
	Total	75					
Liigse negatiivsuse näitamine (nt kaebamine, probleemide paisutamine)	Väga ebatõenäoline	12	41,96	3,314	0,507	1,858	0,768
	ebatõenäoline	18	43,78				
	ei oska hinnata	11	37,82				

	Tõenäoline	17	35,03				
	Väga tõenäoline	17	32,18				
	Total	75					
Organisatsioonile kahjulike toimingute tegemine (nt reeglite mittejärgimine, konfidentsiaalse teabe arutamine)	Väga ebatõenäoline	12	36,33	1,946	0,746	2,000	0,780
	ebatõenäoline	18	40,78				
	ei oska hinnata	11	31,68				
	Tõenäoline	17	41,76				
	Väga tõenäoline	17	36,56				
	Total	75					
Kaastöötajaid või juhendajat kahjustavate toimingute tegemine	Väga ebatõenäoline	12	40,71	0,656	0,957	1,287	0,374
	ebatõenäoline	18	35,89				
	ei oska hinnata	11	35,45				
	Tõenäoline	17	39,09				
	Väga tõenäoline	17	38,88				
	Total	75					
Sihipärane vigade tegemine	Väga ebatõenäoline	12	40,63	5,250	0,263	1,027	0,231
	ebatõenäoline	18	37,50				
	ei oska hinnata	11	37,50				
	Tõenäoline	17	37,50				
	Väga tõenäoline	17	37,50				
	Total	75					
Ülesande sooritus	Väga ebatõenäoline	12	36,88	4,938	0,294	3,612	0,488
	ebatõenäoline	18	31,89				
	ei oska hinnata	11	47,00				
	Tõenäoline	17	43,41				
	Väga tõenäoline	17	34,03				
	Total	75					
Kontekstuaalne sooritus	Väga ebatõenäoline	12	30,88	3,708	0,447	3,964	0,499
	ebatõenäoline	18	35,97				
	ei oska hinnata	11	42,59				
	Tõenäoline	17	44,62				
	Väga tõenäoline	17	35,59				
	Total	75					
Kohanemisvõimelisus	Väga ebatõenäoline	12	41,67	6,204	0,184	3,849	0,668
	ebatõenäoline	18	28,42				
	ei oska hinnata	11	47,73				
	Tõenäoline	17	40,00				
	Väga tõenäoline	17	37,26				
	Total	75					
Kahjulik töökäitumine	Väga ebatõenäoline	12	42,67	2,093	0,719	1,543	0,395
	ebatõenäoline	18	41,31				
	ei oska hinnata	11	34,05				
	Tõenäoline	17	38,35				
	Väga tõenäoline	17	33,41				
	Total	75					

Allikas: autori koostatud

Tabel 6. Soovidega arvestamise grupi keskmiste analüüs

Lisa 3 järg

Alaskaala	Mil määral on arvestatud soovidega	N	Mean Rank	H	p	Mean	Std. Deviation
Töö kvaliteet	Üldse mitte	17	41,68	6,205	0,184	3,529	0,630
	pigem mitte	13	26,46				
	ei oska hinnata	10	34,25				
	pigem arvestati	23	39,46				
	arvestati suurel määral	12	45,63				
	Total	75					
Töö planeerimine ja organiseerimine	Üldse mitte	17	34,79	1,815	0,770	3,687	0,607
	pigem mitte	13	37,81				
	ei oska hinnata	10	43,75				
	pigem arvestati	23	40,24				
	arvestati suurel määral	12	33,67				
	Total	75					
Tulemustele orienteeritus	Üldse mitte	17	35,26	2,305	0,680	4,347	0,842
	pigem mitte	13	32,04				
	ei oska hinnata	10	42,80				
	pigem arvestati	23	40,30				
	arvestati suurel määral	12	39,92				
	Total	75					
Prioriteetide seadmine	Üldse mitte	17	34,68	8,052	0,090	3,660	0,798
	pigem mitte	13	29,54				
	ei oska hinnata	10	43,20				
	pigem arvestati	23	46,61				
	arvestati suurel määral	12	31,04				
	Total	75					
Tõhusalt töötamine	Üldse mitte	17	41,88	1,736	0,784	2,840	0,945
	pigem mitte	13	37,38				
	ei oska hinnata	10	42,20				
	pigem arvestati	23	34,11				
	arvestati suurel määral	12	37,13				
	Total	75					
Vastutustundlikkus	Üldse mitte	17	44,71	8,143	0,086	4,200	0,507
	pigem mitte	13	28,54				
	ei oska hinnata	10	30,30				
	pigem arvestati	23	37,04				
	arvestati suurel määral	12	47,00				
	Total	75					
Koostöövõimelisus	Üldse mitte	17	45,03	8,917	0,063	4,067	0,827
	pigem mitte	13	27,00				
	ei oska hinnata	10	33,70				
	pigem arvestati	23	36,65				
	arvestati suurel määral	12	46,13				
	Total	75					
Tõhus suhtlemine (sh ideede ja kavatsuste arusaadav väljendamine)	Üldse mitte	17	42,59	8,218	0,084	3,884	0,683
	pigem mitte	13	26,92				
	ei oska hinnata	10	29,65				
	pigem arvestati	23	44,87				
	arvestati suurel määral	12	37,29				
	Total	75					

Loomingulisus	Üldse mitte	17	42,32	16,438	0,002	3,707	0,882
	pigem mitte	13	19,81				
	ei oska hinnata	10	46,55				
	pigem arvestati	23	44,07				
	arvestati suurel määral	12	32,83				
	Total	75					
Initsiatiivikus	Üldse mitte	17	37,74	15,799	0,003	3,603	0,773
	pigem mitte	13	19,85				
	ei oska hinnata	10	44,35				
	pigem arvestati	23	48,26				
	arvestati suurel määral	12	33,08				
	Total	75					
Tagasiside aktsepteerimine sellest õppimine ja	Üldse mitte	17	41,15	3,930	0,416	4,060	0,707
	pigem mitte	13	28,35				
	ei oska hinnata	10	37,60				
	pigem arvestati	23	41,85				
	arvestati suurel määral	12	36,96				
	Total	75					
Väljakutsete võtmine	Üldse mitte	17	38,41	12,683	0,013	3,360	1,086
	pigem mitte	13	23,54				
	ei oska hinnata	10	49,25				
	pigem arvestati	23	44,57				
	arvestati suurel määral	12	31,13				
	Total	75					
Tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmine	Üldse mitte	17	43,00	3,168	0,530	3,507	1,201
	pigem mitte	13	31,62				
	ei oska hinnata	10	34,40				
	pigem arvestati	23	36,93				
	arvestati suurel määral	12	42,88				
	Total	75					
Töö eesmärkide kohandamine vajadusel	Üldse mitte	17	41,26	7,661	0,105	4,120	0,716
	pigem mitte	13	26,00				
	ei oska hinnata	10	32,90				
	pigem arvestati	23	41,57				
	arvestati suurel määral	12	43,79				
	Total	75					
Vastupanuvõime (toimetulek stressiga, rasketes olukordades ja raskustes)	Üldse mitte	17	46,44	8,247	0,083	3,900	0,683
	pigem mitte	13	40,69				
	ei oska hinnata	10	39,65				
	pigem arvestati	23	28,02				
	arvestati suurel määral	12	40,88				
	Total	75					
Probleemidele loominguliste lahenduste pakkumine	Üldse mitte	17	45,76	6,924	0,140	3,773	0,938
	pigem mitte	13	26,62				
	ei oska hinnata	10	40,10				
	pigem arvestati	23	39,50				
	arvestati suurel määral	12	34,71				
	Total	75					
Ebakindlate ettearvamatute tööolukordade lahendamine ja	Üldse mitte	17	41,62	1,183	0,881	3,947	0,733
	pigem mitte	13	36,69				
	ei oska hinnata	10	41,30				
	pigem arvestati	23	35,76				
	arvestati suurel määral	12	35,83				

	Total	75					
Liigse negatiivsuse näitamine (nt kaebamine, probleemide paisutamine)	Üldse mitte	17	35,74	3,427	0,489	1,858	0,768
	pigem mitte	13	33,58				
	ei oska hinnata	10	32,65				
	pigem arvestati	23	40,15				
	arvestati suurel määral	12	46,33				
	Total	75					
Organisatsioonile kahjulike toimingute tegemine (nt reeglite mittejärgimine, konfidentsiaalse teabe arutamine)	Üldse mitte	17	36,59	1,055	0,901	2,000	0,780
	pigem mitte	13	37,27				
	ei oska hinnata	10	34,70				
	pigem arvestati	23	38,15				
	arvestati suurel määral	12	43,25				
	Total	75					
Kaastöötajaid või juhendajat kahjustavate toimingute tegemine	Üldse mitte	17	35,09	4,412	0,353	1,287	0,374
	pigem mitte	13	39,19				
	ei oska hinnata	10	27,55				
	pigem arvestati	23	41,26				
	arvestati suurel määral	12	43,29				
	Total	75					
Sihipärane vigade tegemine	Üldse mitte	17	37,50	5,250	0,263	1,027	0,231
	pigem mitte	13	37,50				
	ei oska hinnata	10	37,50				
	pigem arvestati	23	37,50				
	arvestati suurel määral	12	40,63				
	Total	75					
Ülesande sooritus	Üldse mitte	17	38,47	2,999	0,558	3,612	0,488
	pigem mitte	13	29,62				
	ei oska hinnata	10	43,75				
	pigem arvestati	23	40,59				
	arvestati suurel määral	12	36,67				
	Total	75					
Kontekstuaalne sooritus	Üldse mitte	17	44,88	12,816	0,012	3,964	0,499
	pigem mitte	13	19,46				
	ei oska hinnata	10	34,85				
	pigem arvestati	23	42,91				
	arvestati suurel määral	12	41,54				
	Total	75					
Kohanemisvõimelisus	Üldse mitte	17	42,79	2,157	0,707	3,849	0,668
	pigem mitte	13	32,08				
	ei oska hinnata	10	38,20				
	pigem arvestati	23	36,22				
	arvestati suurel määral	12	40,88				
	Total	75					
Kahjulik töökäitumine	Üldse mitte	17	34,82	3,899	0,420	1,543	0,395
	pigem mitte	13	35,65				
	ei oska hinnata	10	31,25				
	pigem arvestati	23	39,65				
	arvestati suurel määral	12	47,50				
	Total	75					

Allikas: autori koostatud

Tabel 6. Rotatsioonide arvu grupi keskmiste analüüs

Lisa 3 järg

Skaala	Rotatsioonide arv	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	Asymp. Sig.	Mean	Std. Deviation
Töö kvaliteet	Kuni 5	14	31,71	1,542	0,673	3,529	0,630
	5 kuni 9	43	39,29				
	10 kuni 15	14	40,43				
	üle 15	4	37,63				
	Total	75					
Töö planeerimine ja organiseerimine	Kuni 5	14	36,39	2,003	0,572	3,687	0,607
	5 kuni 9	43	36,22				
	10 kuni 15	14	41,64				
	üle 15	4	50,00				
	Total	75					
Tulemustele orienteeritus	Kuni 5	14	43,75	1,933	0,586	4,347	0,842
	5 kuni 9	43	36,45				
	10 kuni 15	14	39,21				
	üle 15	4	30,25				
	Total	75					
Prioriteetide seadmine	Kuni 5	14	43,79	1,867	0,600	3,660	0,798
	5 kuni 9	43	37,02				
	10 kuni 15	14	37,86				
	üle 15	4	28,75				
	Total	75					
Tõhusalt töötamine	Kuni 5	14	36,39	5,457	0,141	2,840	0,945
	5 kuni 9	43	37,07				
	10 kuni 15	14	47,39				
	üle 15	4	20,75				
	Total	75					
Vastutustundlikkus	Kuni 5	14	37,36	1,408	0,704	4,200	0,507
	5 kuni 9	43	38,19				
	10 kuni 15	14	41,14				
	üle 15	4	27,25				
	Total	75					
Koostöövõimelisus	Kuni 5	14	29,61	4,408	0,221	4,067	0,827
	5 kuni 9	43	38,84				
	10 kuni 15	14	44,75				
	üle 15	4	34,75				
	Total	75					
Tõhus suhtlemine (sh ideede ja kavatsuste arusaadav väljendamine)	Kuni 5	14	30,21	2,945	0,400	3,884	0,683
	5 kuni 9	43	38,37				
	10 kuni 15	14	43,46				
	üle 15	4	42,13				
	Total	75					
Loomingulisus	Kuni 5	14	36,14	6,866	0,076	3,707	0,882
	5 kuni 9	43	34,55				
	10 kuni 15	14	44,96				
	üle 15	4	57,25				
	Total	75					
Inistiatiivikus	Kuni 5	14	41,75	5,263	0,154	3,603	0,773
	5 kuni 9	43	33,27				

	10 kuni 15	14	45,61				
	üle 15	4	49,13				
	Total	75					
Tagasiside aktsepteerimine ja sellest õppimine	Kuni 5	14	30,61	5,361	0,147	4,060	0,707
	5 kuni 9	43	36,66				
	10 kuni 15	14	45,79				
	üle 15	4	51,00				
	Total	75					
Väljakutsete võtmine	Kuni 5	14	43,04	8,416	0,038	3,360	1,086
	5 kuni 9	43	32,15				
	10 kuni 15	14	47,32				
	üle 15	4	50,63				
	Total	75					
Töölaliste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmine	Kuni 5	14	40,07	1,817	0,611	3,507	1,201
	5 kuni 9	43	35,36				
	10 kuni 15	14	41,86				
	üle 15	4	45,63				
	Total	75					
Töö eesmärkide kohandamine vajadusel	Kuni 5	14	35,54	3,399	0,334	4,120	0,716
	5 kuni 9	43	35,72				
	10 kuni 15	14	44,46				
	üle 15	4	48,50				
	Total	75					
Vastupanuvõime (toimetulek stressiga, rasketes olukordades ja raskustes)	Kuni 5	14	32,07	5,401	0,145	3,900	0,683
	5 kuni 9	43	35,85				
	10 kuni 15	14	48,50				
	üle 15	4	45,13				
	Total	75					
Probleemidele loominguliste lahenduste pakkumine	Kuni 5	14	36,96	7,171	0,067	3,773	0,938
	5 kuni 9	43	33,69				
	10 kuni 15	14	49,32				
	üle 15	4	48,38				
	Total	75					
Ebakindlate ettearvamatute tööolukordade lahendamine ja	Kuni 5	14	41,29	3,935	0,269	3,947	0,733
	5 kuni 9	43	34,16				
	10 kuni 15	14	46,29				
	üle 15	4	38,75				
	Total	75					
Liigse negatiivsuse näitamine (nt kaebamine, probleemide paisutamine)	Kuni 5	14	31,93	1,462	0,691	4,142	0,768
	5 kuni 9	43	39,03				
	10 kuni 15	14	39,75				
	üle 15	4	42,00				
	Total	75					
Organisatsioonile kahjulike toimingute tegemine (nt reeglite mittejärgimine, konfidentsiaalse teabe arutamine)	Kuni 5	14	33,93	1,446	0,695	4,000	0,780
	5 kuni 9	43	37,35				
	10 kuni 15	14	43,07				
	üle 15	4	41,50				
	Total	75					
Kaastöötajaid või juhendajat kahjustavate toimingute tegemine	Kuni 5	14	37,82	0,460	0,927	4,713	0,374
	5 kuni 9	43	38,44				
	10 kuni 15	14	38,71				
	üle 15	4	31,38				

	Total	75					
Sihipärane vigade tegemine	Kuni 5	14	38,50	0,744	0,863	4,973	0,231
	5 kuni 9	43	37,63				
	10 kuni 15	14	38,50				
	üle 15	4	38,50				
	Total	75					
Ülesande sooritus	Kuni 5	14	38,75	1,829	0,609	3,612	0,488
	5 kuni 9	43	36,79				
	10 kuni 15	14	43,64				
	üle 15	4	28,63				
	Total	75					
Kontekstuaalne sooritus	Kuni 5	14	30,39	4,596	0,204	3,964	0,499
	5 kuni 9	43	36,99				
	10 kuni 15	14	47,43				
	üle 15	4	42,50				
	Total	75					
Kohanemisvõimelisus	Kuni 5	14	37,46	2,967	0,397	3,849	0,668
	5 kuni 9	43	35,03				
	10 kuni 15	14	45,14				
	üle 15	4	46,75				
	Total	75					
Kahjulik töökäitumine	Kuni 5	14	32,21	1,656	0,647	4,425	0,423
	5 kuni 9	43	38,15				
	10 kuni 15	14	42,36				
	üle 15	4	41,38				
	Total	75					

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Spearmani korrelatsioonianalüüsi tulemused

Tabel 7. Ülesande soorituse korrelatsioonid

Valimi grupid	Töö kvaliteet		Töö planeerimine ja organiseerimine		Tulemustele orienteeritus		Prioriteetide seadmine		Tõhusalt töötamine	
	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
Sugu	0,013	0,912	0,156	0,181	,283*	0,014	0,127	0,276	-0,192	0,099
Vanus	0,071	0,543	0,090	0,444	0,105	0,369	0,081	0,487	,255*	0,027
Vanusegrupp	0,070	0,550	0,135	0,250	0,096	0,412	0,039	0,739	,247*	0,033
Auaste	-0,093	0,428	-,273*	0,018	0,058	0,620	-0,062	0,596	0,035	0,765
Positsioon	-0,088	0,454	-,470**	0,000	0,006	0,956	-0,037	0,752	,346**	0,002
Teenistusstaaž	0,208	0,073	0,171	0,142	0,068	0,563	0,043	0,713	,249*	0,032
Teenistusstaažigrupp	0,147	0,208	0,132	0,260	0,012	0,917	-0,039	0,737	0,216	0,062
Ametikoha staaž	,486**	0,000	,270*	0,019	0,189	0,104	0,167	0,153	,310**	0,007
Töö vastavus üldise professionaalse taustaga	0,052	0,659	0,097	0,408	0,109	0,351	0,064	0,587	-,243*	0,036
Tööks vajaliku erialase ettevalmistuse ja kogemuse omamine	0,172	0,140	-0,106	0,365	0,215	0,064	0,172	0,139	0,128	0,274
Roteerumise tõenäosus lähiajal	,260*	0,024	0,121	0,300	-0,117	0,318	-0,143	0,221	-0,045	0,699
Soovidega arvestamine ametikohale määramisel	0,111	0,343	0,016	0,889	0,116	0,320	0,095	0,417	-0,104	0,375
Roteerumise arv	0,077	0,514	0,106	0,363	-0,159	0,174	-0,107	0,359	0,026	0,827

Allikas: autori koostatud

Tabel 8. Kontekstuaalse soorituse korrelatsioonid

Lisa 4 järg

	Vastutustundlikkus		Koostöövõimelisus		Tõhus suhtlemine		Loomingulisus		Inistiatiivikus		Tagasiside aktsepteerimine ja sellest õppimine		Väljakutsete võtmine	
Valimi grupid	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
Sugu	-0,056	0,636	-0,082	0,483	-0,144	0,218	0,035	0,767	0,072	0,537	-0,032	0,786	0,136	0,246
Vanus	0,007	0,952	0,146	0,211	0,207	0,075	0,052	0,655	-0,030	0,801	0,213	0,066	0,191	0,101
Vanuse grupp	0,004	0,971	0,098	0,401	0,210	0,071	0,039	0,740	-0,037	0,755	,245*	0,034	0,172	0,140
Auaste	0,086	0,463	-0,112	0,337	-0,165	0,156	-0,118	0,315	-0,160	0,170	-0,170	0,144	-,238*	0,040
Positsioon	0,195	0,094	0,132	0,260	-0,048	0,681	-0,189	0,105	-,241*	0,037	-0,129	0,270	-,239*	0,039
Teenistusstaaž	0,064	0,587	0,174	0,135	0,210	0,070	0,106	0,365	0,042	0,721	0,213	0,067	0,188	0,107
Teenistusstaažigrupp	0,058	0,619	0,161	0,168	0,173	0,137	0,028	0,810	-0,036	0,757	0,214	0,065	0,135	0,250
Ametikoha staaž	0,050	0,672	0,075	0,522	,275*	0,017	0,121	0,301	0,166	0,156	0,063	0,593	0,157	0,178
Töö vastavus üldise professionaalse taustaga	-0,024	0,836	0,129	0,269	0,049	0,675	-0,090	0,443	0,182	0,119	0,120	0,304	0,018	0,881
Tööks vajaliku erialase ettevalmistuse ja kogemuse omamine	0,185	0,111	0,153	0,189	0,170	0,145	0,126	0,283	0,153	0,190	0,107	0,361	0,107	0,359
Roteerumise tõenäosus lähiajal	0,057	0,627	0,066	0,576	0,155	0,185	0,025	0,829	0,127	0,276	0,006	0,962	0,140	0,232
Soovidega arvestamine ametikohale määramisel	0,052	0,657	0,042	0,723	0,057	0,628	0,031	0,793	0,139	0,235	0,032	0,784	0,051	0,666

Roteerumiste arv	-0,051	0,661	0,186	0,111	0,120	0,305	,252*	0,029	0,171	0,144	0,169	0,148	0,166	0,154
------------------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	--------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Allikas: autori koostatud

Tabel 9. Kohanemisvõimelisuse korrelatsioonid

	Tööalaste teadmiste ja oskuste ajakohasena hoidmine		Töö eesmärkide kohandamine vajadusel		Vastupanuvõime		Probleemidele loominguliste lahenduste pakkumine		Ebakindlate ettearvamatute tööolukordade lahendamine ja	
Grupid	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
Sugu	0,089	0,447	-0,012	0,921	0,020	0,868	-0,040	0,731	0,165	0,156
Vanus	,278*	0,016	0,049	0,676	,253*	0,029	0,197	0,090	0,219	0,059
Vanusegrupp	,247*	0,033	0,061	0,604	,272*	0,018	0,199	0,087	0,161	0,167
Auaste	-0,123	0,295	-0,064	0,588	-0,172	0,140	-0,181	0,119	-0,004	0,975
Positsioon	-0,019	0,873	0,140	0,231	-0,019	0,872	-0,146	0,211	-0,065	0,578
Teenistusstaaž	0,175	0,134	0,092	0,434	,250*	0,030	0,166	0,155	0,192	0,098
Teenistusstaažigrupp	0,133	0,256	0,062	0,598	,257*	0,026	0,102	0,382	0,155	0,185
Ametikoha staaž	0,101	0,391	0,088	0,455	0,151	0,195	0,077	0,509	0,215	0,064
Töö vastavus üldise professionaalse taustaga	-0,054	0,645	0,054	0,642	-0,062	0,596	0,024	0,836	-0,117	0,316
Tööks vajaliku erialase ettevalmistuse ja kogemuse omamine	0,211	0,069	0,124	0,290	0,140	0,231	0,155	0,185	,230*	0,047
Roteerumise tõenäosus lähiajal	0,089	0,449	-0,046	0,698	0,017	0,887	0,081	0,490	0,094	0,421
Soovidega arvestamine ametikohale määramisel	0,009	0,941	0,130	0,267	-0,204	0,079	-0,079	0,498	-0,096	0,414
Roteerumise arv	0,093	0,426	,231*	0,046	0,212	0,068	,229*	0,048	0,117	0,316

Allikas: autori koostatud

Tabel 10. Kahjuliku töökäitumise korrelatsioonid

Lisa 4 järg

Grupid	Liigse negatiivsuse näitamine		Organisatsioonile kahjulike toimingute tegemine		Kaastöötajaid või juhendajat kajustavate toimingute tegemine		Sihipärane vigade tegemine	
	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
Sugu	-0,032	0,783	0,174	0,136	-0,076	0,518	-0,037	0,751
Vanus	-0,182	0,119	-0,060	0,606	-0,089	0,448	-0,014	0,908
Vanusegrupp	-0,167	0,152	-0,102	0,385	-0,181	0,119	-0,066	0,575
Auaste	0,089	0,445	0,170	0,145	0,118	0,314	0,088	0,454
Positsioon	,240*	0,038	0,121	0,300	0,061	0,603	0,083	0,476
Teenistusstaaž	-,250*	0,030	-0,165	0,157	-0,177	0,129	-0,008	0,945
Teenistusstaažigrupp	-0,217	0,061	-0,128	0,272	-0,144	0,218	-0,063	0,594
Ametikoha staaž	-0,186	0,110	-0,015	0,896	-0,116	0,320	0,078	0,507
Töö vastavus üldise professionaalse taustaga	0,218	0,061	0,104	0,373	-0,042	0,719	-0,064	0,584
Tööks vajaliku erialase ettevalmistuse ja kogemuse omamine	-0,095	0,419	-0,048	0,683	0,005	0,966	0,028	0,810
Roteerumise tõenäosus lähiajal	-0,198	0,088	0,000	1,000	0,010	0,933	-0,173	0,138
Soovidega arvestamine ametikohale määramisel	0,176	0,132	0,088	0,454	0,141	0,226	0,174	0,136
Roteerumise arv	-0,041	0,725	-0,100	0,395	0,064	0,588	-0,100	0,394

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Andrus Allikas (*sünnikuupäev*:16.04.1975)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Vanemohvitseride rotatsioonisüsteemi mõju individuaalsele töö tulemuslikkusele Kaitseväge peastaabi näitel“, mille juhendaja on Maris Zernand-Vilson, PhD ja kaasjuhendaja Rain Jano, MA.
 - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*